Sana'a University Journal of Human Sciences مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية
Vol. 5 | No. 4 | Page 461 – 489 |2026 | https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs
ISSN : 2958-8677

The Effect of Participatory Planning Approach on Investing Project Performance
Field study on projects invested in in the Capital City Sana'a

Ayedh Abdulhamed Al-Shamiry [1,*], Tawfiq Muslih Al-Sanabani [2]

[1] Business Administration Center - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

[2]Department of Business - Faculty of Commence - Dhmar University, Dhmar, Yemen.

***Corresponding author:** *Ayedko@gmail.com*

Keywords

1. The impact of planning
2. Project performance

Abstract:

This study aimed to identify the impact of participatory planning on the performance of investment projects within a sample of investment projects in the capital's city Sana'a. A descriptive-analytical technique was employed, and the questionnaire was used as the main tool for data collection. The study population consisted of real estate investment companies, residential towers, and small project financing institutions, totaling (75) companies and institutions, with (1165) individuals. A representative sample of (63) companies and institutions was selected. The questionnaire was distributed to the inspection unit of individuals, which amounted to (289) individuals, and (262) questionnaires were retrieved, with a response rate of (91%) using simple random sampling.

The study found that Participatory planning has an effect on project performance invested in Sana'a'. The findings showed that the performance of investment projects in the capital's secretariat is positively and significantly impacted by the sub-dimensions of participatory planning, including strategic vision, monitoring, and evaluation. On the other hand, no effect on the performance of investment projects in the capital's secretariat was observed for planning and preparation, participatory diagnosis, or approval and endorsement. The findings also showed that the capital's secretariat's investment projects had a high degree of participatory planning and its components, with dimensions ranging from high to medium degrees of achievement, beginning with planning and preparation. followed by strategic vision, strategic diagnosis, monitoring, and evaluation, with approval and endorsement coming in last. On the other hand, it was discovered that investment projects perform well in terms of delivery time, cost, quality, and learning .

The study's conclusion included a number of recommendations, chief among them the need to increase project leadership's knowledge and comprehension of the value of participatory planning and its relevance to the successful completion of different project phases. This can be accomplished by including those who are involved in the implementation in all of its aspects.

Sana'a University Journal of Human Sciences مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية
Vol. 5 | No. 4| Page 462 – 489 | 2026 | https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs
ISSN : 2958-8677

أثر التخطيط التشاركي في أداء المشاريع الاستثمارية
(دراسة ميدانية على عينة من المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة)

عايض عبدالحميد الشميري [1]*، توفيق مصلح السنباني [2]

[1] مركز إدارة الأعمال - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.
[2]قسم الإدارة ، كلية التجارة - جامعة ذمار ، ذمار ، اليمن.

المؤلف: Ayedko@gmail.com

الكلمات المفتاحية

1. أثر التخطيط
2. أداء المشاريع

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط التشاركي في أداء المشاريع الاستثمارية لدى عينة من المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في شركات الاستثمار العقارية والأبراج السكنية، ومؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة، حيث بلغت (75) شركة ومؤسسة، وعدد الأفراد (1165) فردًا. تم اختيار عينة ممثلة بلغت (63) شركة ومؤسسة، تم توزيع الاستبانة على وحدة المعاينة من الأفراد التي بلغت (289) فردًا، وتم استعادة (262) استبانة بنسبة بلغت (91%) باستخدام العينة العشوائية البسيطة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثرًا للتخطيط التشاركي في أداء المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة، كما بينت النتائج أن الأبعاد الفرعية للتخطيط التشاركي مثل (الرؤية الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم) لهما تأثير إيجابي ومعنوي في أداء المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة، وفي المقابل لم يتم العثور على أي تأثير لكل من: الإعداد والتحضير، والتشخيص التشاركي، والمصادقة والاعتماد في أداء المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة. كما توصلت النتائج إلى أن هناك نسبة مرتفعة في مستوى التخطيط التشاركي وأبعاده لدى المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة، وتدرجت أبعاده بين التحقق بدرجة عالية ومتوسطة، حيث كان أعلاها الإعداد والتحضير، وأدناها المصادقة والاعتماد. وفي المقابل تبين أن هناك مستوى مرتفعًا في أداء المشاريع الاستثمارية، وتباينت أبعاده، حيث كان أعلاها وقت التسليم، وأدناها التعلم.

وخلُصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، أبرزها ضرورة رفع مستوى إدراك ووعي القيادات في المشاريع الاستثمارية بأهمية التخطيط التشاركي ودوره في التنفيذ السليم لمراحل المشروع المختلفة. ويتحقق ذلك عبر إشراك الأفراد المعنيين بالتنفيذ في مراحل الإعداد والتحضير، والمشاركة في التحليل الواقعي للعوامل المؤثرة على سير المشاريع الاستثمارية، وكذلك إشراكهم في عملية المصادقة على خطط التنفيذ.

المقدمة:

يُعدّ الأداء مفهومًا ذا أهمية قصوى للمؤسسات بشتى توجهاتها؛ إذ أشار رواد الإدارة إلى أنه مقياس يُعبّر عن مدى نجاح المشاريع أو فشلها، ويوضح القدرة على الاستمرار والنمو في ظل المنافسة الشديدة التي تحيط ببيئة عمل هذه المؤسسات، ولقد أشار الداوي (2010، 217) إلى وجود ارتباط وثيق بين الأداء ومدى نجاح المشاريع في ظل البيئة التنافسية سريعة التغيير؛ فالأداء يعكس قدرة المشروع على الاستمرار والنمو. في المقابل، ذكرت بعض الدراسات أن الاهتمام الحالي يتركز على مدى كفاءة وفاعلية تنفيذ المشاريع (Ahmed & Sigamony :2020, 2).

في المقابل، يؤدي ضعف أداء المشاريع واتساع الفجوة بين الأداء الفعلي والمخطط له إلى فشلها، مما يحتم على المؤسسات تبني مداخل إدارية حديثة، مثل التخطيط التشاركي والاهتمام بالإبداع الإداري (الطراونة، 2022)، إذ تساهم هذه المفاهيم في تطوير قدرات العاملين الإبداعية وتشجيعها والاحتفاظ بهم (العزام، 2015).

وبالنظر إلى مشهد مؤسسات الأعمال اليوم، تلعب المشاريع الاستثمارية دورًا حاسمًا في نموها واستمرارية نجاحها. ويتحقق هذا النجاح من خلال تخصيص الموارد اللازمة للمشاريع، على أن تُدار هذه الموارد بأفضل الطرق الممكنة وتُكسب المؤسسة مزايا استراتيجية. ومع ذلك، فإن تنفيذ المشاريع الاستثمارية دون آلية مناسبة لقياس أدائها وقيمتها قد يؤدي إلى نتائج دون المستوى وإهدار للموارد. لذا، يصبح مفهوم قياس الأداء والقيمة في المشاريع الاستثمارية أمرًا حيويًا (حسنين، وخوجلي ،2017، 17).

يُعد قياس أداء المشاريع أمرًا ضروريًا لضمان نجاحها. ولتحقيق ذلك، تحتاج المؤسسات إلى تطوير أدوات القياس لديها، مثل مقاييس التكلفة والجداول الزمنية، والتي تعتمد على تقييم النجاحات والإخفاقات في تنفيذ وإدارة المشاريع. ومع تزايد تعقيد هذه المشاريع ورغبة المؤسسات في تحقيق أهدافها، يُصبح من الضروري مراقبتها بأفضل صورة ممكنة عبر توسيع قاعدة المشاركة في عمليات تخطيطها، ومن ثم إشراكهم في مراقبة أدائها (Zheng,2018,79).

يُسهم التخطيط التشاركي في مساعدة إدارة المؤسسات على بلوغ غاياتها وتحقيق أهدافها، إذ يركز على توجيه انتباه إدارة المشاريع لوضع خطة ملائمة لتحقيق تلك الأهداف، مع ضرورة قياس الخطة بشكل دوري وتطويرها لتتماشى مع الظروف والمتغيرات المستقبلية. علاوة على ذلك، يحقق التخطيط فوائد عديدة، منها تخفيض النفقات عبر الاستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية بأكفأ الوسائل، وتقليص حجم المخاطر المستقبلية، بالإضافة إلى تحقيق التكامل بين الأطراف المختلفة. وتُعتبر الإدارة التشاركية منظومة عمل فريدة تتمحور حول مبدأ المشاركة، حيث يتم منح كل فرد الحق الفعلي في المشاركة في اتخاذ القرار، بدءًا من عملية التخطيط وصولًا إلى باقي الوظائف الإدارية كالتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم، مما يجعلها

مصدرًا مميزًا في بيئة تنفيذ المشاريع (العكشية:2015، 3).

مشكلة الدراسة:

تُعتبر إدارة المشاريع علمًا وفنًا حديثًا ومتطورًا، وليست مجرد قواعد ثابتة تصلح لكل المشاريع، بل هي قواعد مرنة تنبثق من طبيعة عمل المشروع ذاته (المنشاوي، 2014). ومما لا شك فيه أن لكل مشروع أهدافًا محددة تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وهنا تكمن أهمية أداء تلك المشاريع لتحقيق الأهداف المرجوة (العزام، 2024، 979).

وعلى الرغم من أن مفهوم أداء المشاريع حظي باهتمام كبير لدى صُنّاع القرار، فإن تحسين أدائها يظل مشكلة معقدة وتحديًا لا بد منه في ظل التطور التقني وتغير البيئة المحيطة؛ إذ تعاني كثير من المشاريع الاستثمارية من مشكلات تُقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة والارتقاء لمستوى تطلعات العملاء وتوقعاتهم. وتبرز من أبرز تلك المشكلات ضعف الاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية، وعدم استثمار الفرص الناشئة عنها وتجنب المخاطر التي تسببها. ولهذا، يرى الباحثون ارتفاعًا ملحوظًا في عدد المشاريع الفاشلة في العالم الثالث (Ibe, 2014).

ويؤيد هذا الاستنتاج ما توصلت إليه بعض الدراسات، كدراسة البلوي (2020)، ودراسة دسوقي والقادري (2022، 3)، والتي أشارت إلى تدنٍ ملحوظ في مستوى كفاءة أداء المشاريع بمختلف أنواعها. كما بيّنت أن تخطيط وتنفيذ هذه المشروعات لم يكن مكتملًا أو بالدقة المطلوبة، ووجود ضعف واضح في الجهد المبذول لتحسين أدائها. وللتغلب على هذه الإخفاقات، اقترح الباحثون إمكانية تعزيز المشاركة في التخطيط الجيد للمشروعات، بما يساهم في تقليل تكلفة ميزانية التنفيذ بشكل كبير، فضلًا عن تحقيق المشروعات مستوى الجودة المنشود.

وفي البيئة اليمنية، توصلت دراسة نوح (2017) إلى أن تخطيط المشاريع في أمانة العاصمة صنعاء يفتقر إلى العديد من الإجراءات والأسس والمعايير السليمة والصحيحة لقياس أدائها، مما أسهم في زيادة عدد المشاريع التي تعاني من نقص في جودة أدائها وتدني مستوى تصنيفها. وقد أشار الأغبري وآخرون (2017، 79) إلى أن التقارير الدولية (BBC 2016؛ IRIS 2017؛ Sharp, 2017) عزَت فشل بعض المشاريع في البيئة اليمنية إلى الأزمة التي تعاني منها اليمن منذ عام 2011، والتي ساهمت في توقف وفشل العديد من القطاعات المختلفة، ومن ضمنها قطاع المشاريع الاستثمارية؛ حيث أدت الأزمة إلى ارتفاع التكلفة والوقت وضعف جودة التنفيذ. كما عززت هذه القناعات نتائج بعض الدراسات المحلية التي أشارت إلى عدة أسباب تكمن وراء ضعف أداء المشاريع في البيئة اليمنية، منها عدم مطابقة التنفيذ للمواصفات والمعايير ذات العلاقة، وضعف استخدام التقنيات الحديثة، وسوء إدارة المشاريع، مما يساهم بدرجة كبيرة في تأخير تسليمها في الوقت المحدد ((Sultan and Alaghbari, 2014, Bahamid et al., 2020, Hakami, 2021).

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للمشاريع القائمة في تعزيز البناء المؤسسي، إلا أن إغفال المشاركة في تخطيطها من قبل بعض الدول النامية، ومنها اليمن، أدى إلى خلل واضح في نظم المشاريع المتبعة في

المدن اليمنية، ويعود هذا الخلل إلى ضعف جدوى المنهج المتبع في أداء هذه المشاريع..

ولاحظ الباحث، خلال عمله بأمانة العاصمة في الفترة ما بين 1986 و2010م ضمن (مكتب الأشغال العامة والطرق) –وهو الجهة المسؤولة عن إصدار التراخيص والموافقة على المشاريع– وجود قدر كبير من العشوائية في تنفيذ المشاريع، خاصة المشاريع الاستثمارية. وتستمر هذه العشوائية حتى الوقت الحاضر، بل إنها تتزايد بشكل ملحوظ مؤخرًا، مما أدى إلى تعثر تنفيذ أغلبها بسبب ارتفاع التكاليف وتدني جودة الأداء. ويعود ذلك إلى غياب معايير واضحة لتنفيذ المشاريع وفقًا للشروط الفنية الصحيحة، وعدم الاعتماد على خطط تعزز مستويات التنفيذ والأداء. إضافة إلى ذلك، يتدنى مستوى مشاركة العاملين وأصحاب المصلحة في وضع خطط متابعة التنفيذ بآلية دقيقة، واضحة، مرنة، ومدروسة. ويؤيد هذا الاستنتاج ما توصلت إليه بعض الدراسات التي أشارت إلى أن وزارة الأشغال العامة لا تزال تفتقر، لسوء الحظ، إلى مجموعة مناسبة من الشروط وتطبيقها على أصحاب المصلحة. وقد أدى ذلك إلى مشاركة أصحاب المصلحة غير المؤهلين في أعمال البناء، مما نتج عنه تداعيات سلبية مثل تدني الجودة أو حتى فشل المشروع ((Alaghbari et al.,2018; Gamil et al,2020).

وتعزيزًا لما سبق، يُشير الباحثون إلى وجود خمسة حواجز رئيسية تؤدي إلى تدهور عملية تنفيذ المشاريع أو فشلها وتوقفها، وتشمل هذه الحواجز: الضعف المؤسسي والإداري، والبيروقراطية، والقانون غير الفعال. ومن العوامل المهمة التي تسبب التراجع والفشل في المشاريع عدم وجود نظام وطني معتمد يشمل القوانين والمعايير أو المواصفات، ونقص الإمكانيات، واتساع دائرة الفساد. ونتيجة لذلك، أخفقت العديد من المشاريع في تحقيق الجدول الزمني والتكلفة المحددين.

(Alaghbari et al,2019,2020,Kassem,2020)

ولذلك تواجه المؤسسات القائمة على المشاريع في أمانة العاصمة، بجميع أنواعها وأشكالها ومهامها، تحديًا مشتركًا يتمثل في حاجتها إلى تطوير إدارة مشاريعها. هذا التطوير ضروري لتمكينها من التأقلم مع متطلبات التغيير السريع في بيئتها المحيطة وتحقيق أهدافها بنجاح..

وفي إطار سد الفجوة بين الخطط الموضوعة لأداء المشاريع وما يُنفَّذ فعليًا، تؤكد دراسات عديدة وجود علاقة بين التخطيط التشاركي وأداء المشاريع. فعلى سبيل المثال، أشارت دراسة (Richardson, 2018) إلى أن رفع مستوى الانضمام وتعزيز المشاركة في المشاريع سيؤدي إلى تحسين أدائها ونجاحها. كما توصلت دراسة (Kinyata & Abiodun, 2020) إلى أن دعم المشاركة في تخطيط المشاريع، بدءًا من الاستشارة التخطيطية وتحديد الرؤية التشخيصية واعتمادها، مرورًا بعمليات الرقابة والتقييم، يضمن استمرارية المشاريع وبقائها.

وبناءً على ما سبق، وما اطلعت عليه الدراسات، تتمحور أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. ندرة الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الثلاثة بالتحليل والدراسة المتعمقة.

2 .وجود فجوة معرفية نظرية تتمثل في قلة الدراسات المحلية التي تناولت التخطيط التشاركي وأداء المشاريع.

3. وجود فجوة تطبيقية في مجال تنفيذ وتطبيق المشاريع الاستثمارية في الجمهورية اليمنية، وتحديدًا في المشاريع العقارية ومشاريع مؤسسات التمويل الأصغر، وذلك استنادًا إلى الدراسات المحلية التي لم تُشر إلى دراسة مماثلة تم تطبيقها في هذا السياق. .

تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

1.ما أثر التخطيط التشاركي في أداء المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة صنعاء؟

2.ما مستوى ممارسة التخطيط التشاركي بأبعاده المتمثلة في:

(الإعداد والتحضير، التشخيص التشاركي، الرؤية الاستراتيجية، المصادقة والاعتماد، المتابعة والتقييم) في أداء المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة صنعاء؟

3.. ما واقع أداء المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة صنعاء بأبعاده التالية:(الكلفة، الوقت، الجودة، التعلم)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد أثر التخطيط التشاركي في أداء المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة صنعاء.
- قياس مستوى ممارسة التخطيط التشاركي بدلالة أبعاده التالية:(الإعداد والتحضير، التشخيص التشاركي، الرؤية الاستراتيجية، المصادقة والاعتماد، المتابعة والتقييم) في المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة صنعاء.
- قياس مستوى أداء المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة صنعاء بدلالة أبعاده (الكلفة، الوقت، الجودة، التعلم).

فرضيات الدراسة:

أفاد الباحثون إلى أن مشاركة الأطراف المعنية في التخطيط تهدف إلى تعزيز أداء العاملين في المشاريع. فقد أكدت دراسة (Danny et al, 2004) على أهمية إشراك المعنيين في تخطيط المشاريع لرفع كفاءتها، وأظهرت دراسات أخرى أن المشاركة في التخطيط تدعم أداء مشاريع التنمية. وعلاوة على ذلك، بيّنت دراسة (Ndungu and Karugu, 2019) أن إتاحة الفرص لأصحاب المصلحة للمشاركة في التخطيط تضمن أمان المشروع، إذ اعتبر الباحثان ذلك ركيزة أساسية لنجاح المشاريع، وتوصلت الدراسة أيضًا إلى وجود أثر إيجابي للمشاركة في تخطيط وتنفيذ المشاريع يؤدي إلى تحسين أدائها. وقد ذهب المصري (2013، 10) إلى أبعد من ذلك، حيث يرى أن التخطيط التشاركي، بصفته أسلوبًا عمليًا، لا يقتصر دوره على رفع فعالية أداء المنظمات القائمة على المشروعات وتحسين جودة مشاريعها فحسب، بل يمكّنها أيضًا من مواجهة التحديات والتأثيرات الاستثمارية المعاصرة. وفي المقابل، تُعزى حالات فشل أداء المشاريع إلى تدني مستوى مشاركة الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة في عمليتي مراقبة وتقييم أداء تلك المشاريع، مما يؤدي بدوره إلى تدني كفاءة إدارة المشاريع وتخطيطها.

وأشارت دراسة أُجريت في مالي إلى أن المشاركة في تخطيط وتنفيذ المشاريع ضرورية لتعزيز أدائها واستدامتها (Bamia, 2022:6). وبالمثل، أكدت دراسة (Foster and Barnes,2012) على ضرورة إشراك جميع الأطراف المعنية بشكل كافٍ في جميع مراحل المشاريع لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية والاستثمارية. كذلك، أشار (Nyanumba et al., 2017) إلى أن المخرجات الإيجابية للأداء يمكن أن تُستمد من بنية المشاريع عندما يتم تعزيز مشاركة جميع الأطراف بشكل كافٍ. وتدعم دراسات (Kathongo, 2018) و(Evers et al., 2019) العلاقة بين التخطيط التشاركي وأداء المشاريع.

وبناءً على ما سبق، طُوِّرت الفرضية التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط التشاركي بدلالة مراحله (الإعداد والتحضير، التشخيص التشاركي، الرؤية الاستراتيجية، المصادقة والاعتماد، المتابعة والتقييم) في أداء المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة صنعاء، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الأتية:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإعداد والتحضير في تعزيز أداء المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتشخيص التشاركي في أداء المشاريع الاستثمارية في أمانة العاصمة صنعاء.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في أداء المشاريع الاستثمارية في أمانة العاصمة صنعاء.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمصادقة في أداء المشاريع الاستثمارية في أمانة العاصمة صنعاء.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتابعة والتقييم في أداء المشاريع الاستثمارية في أمانة العاصمة صنعاء.

أهمية الدراسة:

أ. الأهمية النظرية

-تتناول الدراسة الحالية متغيرين حديثين هما:(التخطيط التشاركي وأداء المشاريع)، وتُعد هذه الدراسة من الدراسات المستحدثة لربطها بين هذين المتغيرين في حقل دراسة واحد، ما قد يُشكل إضافة معرفية ونظرية تعود إلى حقول مهمة في إدارة الأعمال.

-توفير فهم أكبر لمفهوم التخطيط التشاركي واستغلال المنهجيات النظرية لتي توصل لها رواد التخطيط وإمكانية الاستفادة منها في تحسين أداء المشاريع بما يمكن أن يلفت أنظار أصحاب القرار نحو تبنيها في ظل الرؤية الوطنية.

- المساهمة في إثراء المكتبة اليمنية والعربية بدراسة أثر التخطيط التشاركي في أداء المشاريع الاستثمارية.

ب. الأهمية التطبيقية:

- تحفيز متخذي القرار في المؤسسات والشركات الاستثمارية لتبني أسلوب التخطيط التشاركي، والاستفادة من قدرات ومهارات العاملين. يتم ذلك عبر منح العامل مزيدًا من المسؤولية ضمن الهياكل القائمة، بهدف تحقيق الاندماج الكامل للطاقات البشرية واستثمارها، عبر تحويل بيئة العمل إلى محيط اجتماعي تفاعلي يتسم بمتانة الروابط والعلاقات وانتشار الثقة المتبادلة بين الموظفين.

- تقديم تصور علمي في ضوء النتائج حول التشجيع على اكتساب تقنيات العمل الجماعي

والتشاركي عند تنفيذ المنظمات لمشاريعها، من خلال الورشات البؤرية التي تعزز القدرات وتمنحهم حق المشاركة في اتخاذ القرار المتعلق بتنفيذ المشاريع، إضافة إلى فتح قنوات الاتصال الحر بين العاملين في كل المستويات.

- إبراز نقاط القوة والإمكانات لدى العاملين حول تكيف

مراحل التخطيط التشاركي في تقييم وقياس أداء المشاريع، فضلًا عن استغلال الأفكار التشاركية للعاملي بما يعزز نتائج ومخرجات تلك المشاريع.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تحددت الدراسة موضوعيا في تحديد أثر التخطيط التشاركي بأبعاده (الإعداد والتحضير، والتشخيص التشاركي، الرؤية الاستراتيجية، المصادقة والاعتماد، المتابعة والتقييم) في أداء المشاريع بأبعاده التالية: (التكلفة، التعلم، الوقت، والجودة)
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة.
- الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من القيادات والمهندسين والاداريين وأصحاب المصلحة في كل من المشاريع العقارية، ومشاريع مؤسسات التمويل الأصغر.

الدراسات السابقة:

أولا الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع:

1) **دراسة فارس، وعبد الله (2022):** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أولويات المؤشرات لقياس نجاح أداء مشاريع البناء لعينة من مهندسي البناء في العراق. تم استخدام تقنية دلفي (تواصل مع الخبراء للحصول على آرائهم) وتطبيق استبانة ومقابلة. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من بينها أن أهم المؤشرات التي تُستخدم لقياس مدى نجاح أداء المشاريع الإنشائية هو التعلّم من أفضل الممارسات وتجارب الآخرين بحصوله على أهمية مقبولة، متبوعًا بالسيولة المالية للشركة أو المنظمة والذي حل ثانيًا، وثالثها مؤشر (وقت البناء المخطط له). وخلصت إلى أن ترتيب المؤشرات حسب الأولوية ووضعها في إطار عمل يساعد مديري المشاريع وأصحاب المصلحة على إزالة نقاط الضعف واتخاذ التدابير اللازمة في الوقت المناسب للوصول إلى منشأة عالية الأداء وناجحة، ولهذا يُفضَّل الانتباه إلى أهمية قياس أداء المشاريع.

2) **دراسة المغربي (2021)**"هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أساليب القيادة الموقفية على أداء المشاريع لدى منظمات الصناعات الكيميائية الأردنية، تم اعتماد المنهج الكمي والاستبانة، واستخدمت الدراسة منظمات الصناعات الكيميائية الأردنية عبر اختيار 98 منظمة كمجتمع الدراسة، تم اختيار عينة من مدراء المشاريع بلغوا 85 مديرا. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن منظمات الصناعات الكيميائية الأردنية توافر ممارسة كل من القيادة الموقفية بأبعاده وأداء المشاريع بمستوى مرتفع، كما توصلت الي أن هنالك أثر للقيادة الموقفية بأبعادها في تعزيز أداء المشاريع بأبعدها لدى منظمات الصناعات الكيميائية الأردنية.

3) **دراسة خاطر، وآخرون (2020)**" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات القومية: دراسة تطبيقية على مشروعات العاصمة الإدارية الجديدة. كما تسعى إلى معرفة ما إذا كان مفهوم إدارة المعرفة قد

بدأ يتبلور لدى مسؤولي الإدارة في المؤسسات والشركات والقطاع الحكومي، والتعرف على مدى إدراك القائمين على الإدارة بالمؤسسات والشركات والقطاع الحكومي لأهمية تطبيق إدارة المعرفة بها. تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة. تكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركتين (إحداهما قطاع عام والأخرى قطاع خاص وعالمي) بالعاصمة الإدارية الجديدة والبالغ عددهم (297) موظفًا تقريبًا في مختلف المستويات الوظيفية، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، بلغت 212 موظفًا. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من بينها أن هناك علاقة إحصائية وأثرًا بين تطبيق إدارة المعرفة وتحسين أداء المشروعات القومية، كما أن أهمية إدارة المعرفة ومتغيراتها ودورها في تطوير أداء المنظمات؛ فاليوم لا غنى لأي منظمة عن بناء واستخدام نظم المعلومات في أداء أعمالها لضمان البقاء والاستمرار، كذا أهمية تطبيق النتائج في قطاعات الأعمال المختلفة التي تطمح إلى تطبيق نظم المعلومات وإدارة المعرفة، للاستفادة من إيجابيات تلك التطبيقات من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الأداء للوصول إلى المزايا التنافسية.

4) **دراسة خضر، ويوسف (2018)**" هدفت هذه الدراسة إلى وصف أبعاد إدارة المخاطر وأداء المشروع ومدى تأثير أبعاد إدارة المخاطر على أداء المشروع من ناحية نجاحه أو فشله واختبار علاقة الارتباط والأثر بينهما. ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة، وشملت الدراسة مشروع بنايتين تابعتين لشركة العامة للمنجزات الزراعية، إحدى تشكيلات وزارة الزراعة العراقية كعينة، إذ جرى توزيع الاستبانة على الإداريين والفنيين والعاملين بكافة المستويات والبالغ عددهم (103) شخص. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، منها: هنالك تأثير محدود لإدارة المخاطر في أداء المشروع، وتبين أن كفاءة إدارة المشروع تساهم في تحديد أوجه الإنفاق في كل مرحلة من مراحل المشروع وعلى مستوى الأنشطة، كما أن نجاح إدارة المشروع في ضبط مواعيد الانتهاء على مستوى الأنشطة بشكل خاص وعلى مستوى المشروع ككل بشكل عام يعزز من كفاءة أداء المشروع وتسليم المشروع في الوقت المحدد. إن إدارة المشروع قادرة على توليد أفكار من شأنها أن تساهم في مواجهة المخاطر وتنفيذ تلك الأفكار، إلا أن لإدارة المشروع محدودية في إجراءات معالجة المخاطر والمفاضلة بين البدائل المتاحة لمواجهة تلك المخاطر وعدم نضوج حلول آنية للمشاكل التي تواجهها أثر المخاطر.

5) **دراسة (Chang,2022)**: هدفت الدراسة إلى التعرف على منهجية قياس ممارسة الأداء لإدارة المشاريع في الوكالات الحكومية المحلية، وتحديد عوامل الأداء الحرجة (الإدارة الاستراتيجية، عوامل إدارة المشروع، عوامل إدارة الموارد البشرية) ووضع مقاييس الأداء لقياس مستوى أداء إدارة المشروع. ووضع طريقة لقياس أداء المشاريع باستخدام ديناميكيات النظام ممثلة بقدرات إشراك القيادة، وقدرات عمليات إدارة المشاريع، وقدرات مدير المشاريع. وأُجريت دراسة حالة لثلاث مدن تضم وكالات حكومية محلية في المكسيك لفهم مكونات وعوامل النموذج بشكل أفضل عن طريق الاستبانة،

وخلصت الدراسة البحثية إلى أن ديناميكيات النظام هي طريقة مجدية وأداة فعالة لقياس أداء إدارة المشروعات بالأجهزة الحكومية المحلية.

6) **دراسة (Ahmed & Sigamony,2020)**" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع الوظيفي وأداء المشاريع، ومعرفة إمكانية توسط مشاركة المعرفة والانفتاح على الخبرات كمتغير معدِّل في المنظمات القائمة على المشاريع في باكستان. تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة شملت (273) موظفًا يعملون في منظمات مشاريع في باكستان، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: هناك علاقة إيجابية بين إبداع الموظفين وأداء المشاريع، في حين أن مشاركة المعرفة تساهم كوسيط في هذه العلاقة، ودور الانفتاح على الخبرة. وقد توسعت الدراسة بشكل ملحوظ في الأعمال الأدبية السائدة من خلال إبراز إجراء يؤثر من خلاله إبداع الموظفين تأثيرًا كبيرًا على تعزيز أداء المشروع.

ثانيا: الدراسات التي تناولت التخطيط التشاركي كمتغير مستقل:

1. **دراسة ربيع(2021)**" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التخطيط التشاركي بأجهزة رعاية الشباب الجامعي، وتحديد مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى الشباب الجامعي، وتحديد أكثر أبعاد التخطيط التشاركي ارتباطًا بتدعيم المسؤولية الاجتماعية لدى الشباب الجامعي، وتحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات التخطيط التشاركي في تدعيم المسؤولية الاجتماعية لدى الشباب الجامعي، وتحديد مقترحات تفعيل إسهامات التخطيط التشاركي في تدعيم المسؤولية الاجتماعية لدى الشباب الجامعي، والتوصل إلى مجموعة من الآليات لتفعيل إسهامات التخطيط التشاركي في تدعيم المسؤولية الاجتماعية لدى الشباب الجامعي. وتم استخدام التحليل الوصفي والاستبانة كأداة. وتمثل مجتمع الدراسة في كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، عن طريق المسح الاجتماعي بالعينة للشباب الجامعي بالفرقة الرابعة وعددهم (326) مفردة، إضافة إلى المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين عن خدمات رعاية الشباب الجامعي بالكلية، وعددهم (29) مفردة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائيًا بين التخطيط التشاركي وتدعيم المسؤولية الاجتماعية لدى الشباب الجامعي، كما تبين أن مستوى أبعاد التخطيط التشاركي بأجهزة رعاية الشباب الجامعي مرتفع، ومستوى أبعاد المسؤولية الاجتماعية لدى الشباب الجامعي كان متوسطًا.

2. **دراسة السيد عبد الله، لبنى (2021)**" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى خدمات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسوان، وتحديد الصعوبات التي تواجه التخطيط التشاركي لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسوان، وإبراز مقترحات تفعيل التخطيط التشاركي لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسوان كتصور تخطيطي مقترح. وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة، وتمثل مجتمع الدراسة من المستفيدين بالمنظمات الحكومية والمسؤولين بالمنظمات الحكومية والمسؤولين بالمنظمات الأهلية، حيث تم أخذ عينة منهم. وتوصلت الدراسة إلى عدد من

النتائج من أهمها: وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائيًا بين التخطيط التشاركي وتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسوان، وتوجد علاقة طردية دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01) بين التخطيط التشاركي وتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسوان، كما أن أبعاد التخطيط التشاركي ككل تفسر التغيرات في تطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسوان ككل كما يحددها أفراد العينة.

3.**دراسة الدسوقي (2020)**" هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التخطيط التشاركي في (تحديد الأهداف، تحديد الاحتياجات الفعلية للأهالي، تحديد البرامج والمشروعات التنموية، المعوقات، تحديد الآليات التي يتم من خلالها تفعيل التخطيط التشاركي) لمواجهة المشكلات البيئية في المناطق الحضرية المتخلفة. استخدمت الدراسة المنهج المسحي الاجتماعي بنوعيه: الشامل للعاملين والمسؤولين بجمعية تنمية المجتمع المحلي بمنطقة عزبة الصفيح بمدينة المنصورة – محافظة الدقهلية، وكذلك المسح الاجتماعي بالبيئة العشوائية للأهالي (أصحاب المصلحة) كعينة ممثلة، ودليل مقابلة شبه مقننة للعاملين والمسؤولين بالجمعية (الممارسين الميدانيين) وكذلك المتخصصين الأكاديميين، والمسؤولين بالجمعية من المتخصصين الأكاديميين، وتم استخدام المقابلة والاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت الدراسة أن التخطيط التشاركي يساهم في مواجهة المشكلات البيئية في المناطق الحضرية المتخلفة، كما يساهم التخطيط التشاركي في تحديد البرامج والمشروعات التنموية لمواجهة المشكلات البيئية في المناطق الحضرية المتخلفة. وأوضحت الدراسة أن عددًا من أهم المعوقات تحد من فاعلية التخطيط التشاركي في مواجهة المشكلات البيئية في المنطقة، حيث برز من بينها قلة توافر قنوات الاتصال الدائمة بين المسؤولين والأهالي في المنطقة، وضعف وعي المسؤولين بأهمية مشاركة الأهالي في المنطقة، وضعف الدخول الاقتصادية لدى الأهالي في المنطقة مما يترتب عليه إحجام الأهالي عن المشاركة في تخطيط الموارد المالية المخصصة لبرامج ومشروعات خدمة البيئة في المنطقة.

4. **دراسة عبد الجليل (2020)** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع التخطيط التشاركي في منظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية، وتحديد دور آليات التخطيط التشاركي في بناء قدرات منظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية، وتحديد المعوقات التي تواجه التخطيط التشاركي في بناء قدرات منظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية، واقع التخطيط التشاركي، وآلياته، ومعوقاته، وكانت متغيرات قدرات منظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية، والحماية الاجتماعية أحادية البعد. واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل لجميع المسؤولين بالمنظمات الدولية وعددهم (36)، ومنظمات المجتمع المدني وعددهم (96) مفردة، تم توزيع الاستبانة عليهم، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى آليات التخطيط التشاركي بين منظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية لتحقيق الحماية الاجتماعية للأطفال المعرضين للخطر مرتفع، وأنه توجد علاقة طردية دالة إحصائيًا بين آليات

التشاركي وبناء قدرات منظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية.

5. **دراسة (KyaleKisumbi, et al,2021)**: هدفت هذه الدراسة إلى خلق الوعي بالحاجة إلى سياسة وممارسة قوية للتحول النمطي من أساليب التخطيط التقليدية إلى تخطيط المشاريع التشاركي، من أجل تعزيز الأداء. وهي تستند إلى بحث علمي تجريبي لأطروحة الدكتوراه التي أجريت في مقاطعة ماكويني، كينيا، مع التركيز على تأثير التخطيط التشاركي للمشاريع في أداء مشروع زراعة المانجو. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة مع المقابلة كأداة، واختيرت عينة من 375 مستجيبًا من مجموعة تضم 12622 من مزارعي المانجو الذين يستخدمون تقنية أخذ العينات على عدة مراحل، فضلًا عن مقابلة مع 15 من المخبرين الرئيسيين. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين التخطيط التشاركي للمشاريع وأداء مشاريع زراعة المانجو.

6. **دراسة (Mwangi,2020)**: هدفت الدراسة إلى التعرف فيما إذا كان النهج القائم على المشاركة يمكن أن يجعل إدارة المشاريع تعمد إلى تحسين الأداء في مشاريع البنية التحتية الرئيسية في نيروبي، كينيا، كذا لإمكانية تحديد أثر استراتيجية المشاركة على أداء مشاريع البنية التحتية، وتحديد أثر المشاركة في مراحل المشروع على أداء المشاريع، ولتحديد تأثير مشاركة أصحاب المصلحة على أداء مشاريع البنية التحتية. وتم استخدام التحليل الوصفي، واستخدمت الدراسة استبانات لجمع البيانات الأولية لعينة شملت 330 فردًا مثلوا ثلاث جهات فاعلة مختلفة في المشروع بما في ذلك الموظفون والمانحون والمجتمع. وتوصلت الدراسة إلى أن نهج المشاركة ساهم بما يصل إلى 45٪ من أداء مشاريع البنية التحتية الحكومية الكبرى (الممولة من البنك الدولي). وبشكل أكثر تحديدًا، إن استراتيجية المشاركة بشأن الأداء لها علاقة إيجابية لكنها لا تحقق نتائج هامة في التأثير على أداء البنية التحتية الرئيسية. كما أن مشاريع البنية التحتية الرئيسية تتطلب مشاركة لتحسين الأداء، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين المشاركة أثناء مراحل المشروع: التخطيط والتنفيذ، ومرحلة التقييم، وأداء مشاريع البنية التحتية الكبرى، اعتمادًا على جزء كبير من أداء مشاريع البنية التحتية. كما أن النهج التشاركي يعد استراتيجية لتحسين أداء البنية التحتية للمشاريع، وإن استراتيجية المشاركة لها علاقة إيجابية لكنها لا تحقق نتائج هامة في التأثير على أداء المشروع. وتتطلب مشاريع البنية التحتية الرئيسية مشاركة الأفراد لتحسين الأداء، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين المشاركة أثناء مراحل المشروع: التخطيط والتنفيذ، ومرحلة التقييم، وأداء مشاريع البنية التحتية الكبرى، اعتمادًا على جزء كبير من أداء مشاريع البنية التحتية. وخلصت الدراسة إلى أن النهج التشاركي يعد بنية أساسية واستراتيجية لتحسين أداء البنية التحتية الرئيسية للمشاريع.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تناولت الدراسات السابقة متغيرات الدراسة الحالية في بيئات عربية وأجنبية مختلفة، ولم يتبين حسب علم الباحث أن هنالك دراسة محلية ربطت بين التخطيط التشاركي وأداء المشاريع بشكل عام وفي بيئة المشاريع الاستثمارية على وجه الخصوص، وتحديدا دراسة

التخطيط التشاركي من خلال أبعاده(الإعداد والتحضير، التشخيص التشاركي، الرؤية الاستراتيجية، المصادقة والتعميد، المتابعة والتقييم)،وأيضا أداء المشاريع بأبعاده(الكلفة، الجودة، وقت التسليم، والتعلم)، وبذلك تكون الدراسة قد شملت الفجوة البحثية مكانيًا وبيئيا ومن خلال أبعاد متغيرات الدراسة.

الإطار النظري:

النظريات المفسرة للنموذج:

نظرية الموارد:(RVB) استندت الدراسة في تفسير العلاقة بين التخطيط التشاركي وأداء المشاريع الاستثمارية إلى نظرية الاعتماد على الموارد، حيث يساهم التخطيط التشاركي في زيادة الكفاءة المالية وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد. فمشاركة العاملين في التخطيط تؤدي إلى تحديد الأولويات بدقة، مما يقلل من هدر الموارد ويزيد من فعالية أداء المشاريع. وتتوزع موارد المشاريع الاستثمارية بين الموارد الملموسة وغير الملموسة؛ ومن منظور هذه النظرية، فإن التركيز على الموارد البشرية والمادية ومنح أصحابها حق المشاركة في التخطيط يعزز مهاراتهم الإبداعية، مما يمكّن المشاريع من استغلال تلك القدرات بكفاءة وفاعلية، ويسهم بالتالي في تحسين أدائها.

نظرية إدارة المشاريع: يستند تنفيذ المشاريع الاستثمارية إلى مؤشرات رئيسية تتمثل في التكلفة، والجودة، والتعلم، والالتزام بالوقت المحدد للتسليم. وتدعو نظرية إدارة المشاريع إلى المحافظة على تنفيذ المشاريع وفق معايير محددة، تشمل ضبط التكلفة، وضمان جودة الأداء، والالتزام بالإطار الزمني. ومنهجية التخطيط بالمشاركة تهدف إلى إشراك جميع الأطراف في اكتشاف الانحرافات المهمة المتعلقة بهذه المؤشرات عبر عملية المتابعة والتقييم، مما يُسهل اتخاذ القرارات اللازمة لاعتماد إجراءات التصحيح. كما تغطي مرحلة المتابعة والتقييم جميع الأنشطة المحددة في المشروع. وبناءً على ما سبق، واستخلاصًا للأفكار الإدارية المتعلقة بالمشاريع، يمكن القول إن المشاركة في تخطيط المشاريع تُسهم بفاعلية في تعزيز أدائها الإداري.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

مفهوم أداء المشاريع: يُعرّف بأنه أداء عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بما يساعد على تحقيق الأهداف (بو صلاح، وقندوسي: 2016). ويُعرّف أداء المشاريع بشكل أوسع بأنه مفهوم يشمل الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشروع (Lönnefjord & Johansson,2018).

وفي سياق الدراسة يمكن تعريف أداء المشاريع إجرائيا: بالقيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف ادارة المشروع، بجودة وكفاءة وتحقيق نمو اقتصادي فعال.

أبعاد أداء المشاريع:

1.التكلفة يُعرّف بأنه تأدية عمل أو إنجاز نشاط. وتُشير عملية تقدير الكلفة إلى تحديد تكلفة أنشطة ومراحل المشروع بناءً على مصدر الموارد، سواء كانت أجور العمالة أو المواد المادية للمشروع، بالإضافة إلى التكاليف الثابتة إن وجدت، وذلك لتقدير التكلفة الإجمالية للمشروع (خضر، ويوسف، 2018، 10).

وفي سياق الدراسة: تُعرّف بأنها عملية تقدير تكاليف أنشطة ومراحل المشروع بهدف تقليل أو إلغاء الأنشطة التي لا تحقق قيمة مضافة، مما يؤدي إلى

خفض تكاليف المشروع وتقليل حالات الهدر والضياع.

2.**التعلم:** يُقصد بالتعلم التكيف مع كل ما هو جديد وفريد، كما يُعرّف بأنه خدمة أو فكرة يدركها ويفهمها الجميع على أنها مفيدة وجديدة (جواد، 2010، 98). ولأغراض الدراسة، يُعرّف بأنه: مجموعة من المهارات والمعارف العملية التي تُكتسب خلال تنفيذ مراحل المشروع، بما يعزز خبرات الأفراد المشاركين فيه.

4. **وقت التسليم:** تحديد أفضل منهجية فعالة في التعامل مع تنفيذ المشروع حتى نهايته وقبل بداية أي عمل يجب إدراك كيفية دمج مكونات إدارة الوقت في عملية إدارة المشروع.(Khameneh,2016,85)

ولأغراض الدراسة يُعرف بأنه الموعد والزمن النهائي الذي استحق بموجبه تسليم المشروع لأصحاب المصلحة.

4.**الجودة:** تُعرّف بأنها "مطابقة المشروع من منظور إدارة المشروع بأنها تحقيق المشروع للمواصفات، وهو ما يعني تلبية توقعات العميل كحد أدنى، وتلبية توقعات جميع أصحاب المصلحة كحد أقصى، بالاستناد إلى المعايير والمواصفات المعتمدة. ونظرًا لأن أصحاب المصلحة أطراف متعددة لكل منهم متطلباته الخاصة، فإن التوقعات تكون مرتفعة، مما يستلزم الارتقاء بجودة المشروع أيضًا (خضر، ويوسف، 2018، 11). ولأغراض هذه الدراسة، يمكن تعريف الجودة إجرائيا بأنها مجموعة المعايير والمواصفات التي يُحكم بموجبها على مستوى أداء المشروع، بالإضافة إلى مدى مطابقتها لتوقعات الأطراف ذات العلاقة.

أهمية أداء المشاريع:

تكمن أهمية أداء المشاريع في قياس مدى تحقيق الأهداف المحددة، ويتم ذلك عبر تقويم الأهداف والإجراءات والنتائج. لذا، يُعد مفهوم أداء المشاريع جزءًا من مصطلح إدارة المشاريع ويتشارك معها في المفهوم العام؛ إذ تشمل إدارة المشاريع فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها خلال دورة حياة المشروع، بالطريقة التي تُمكّن من إنجازه وتحقيق الأهداف المحددة، مع مراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة (الوزير، 2022، 23). ويكتسب أداء المشاريع أهمية بالغة بشكل خاص لكل من المؤسسات والأفراد العاملين، ويمتد تأثيره ليشمل الأطراف الخارجية ذات العلاقة والمتعاملة مع المؤسسة. وتبرز أهمية الأداء في المشاريع فيما يلي: (الزعبي، والجغبير، 2019).

1.يُساهم الأداء الفعال للمشاريع في تحسين الوضع التنافسي
للمؤسسة المنفذة للمشاريع.

2. يعمل الأداء الفعال للمشاريع إلى تخفيض التكاليف (تكاليف العمل وترشيد النفقات).

3.يُساعد في تحسين مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في المشروع.

التخطيط التشاركي: يُعرّف بأنه" العمليات التي تشمل مشاركة مجموعات مختلفة من الأشخاص ذوي المصالح المتنوعة بهدف التوصل إلى إجماع حول خطة وتنفيذها. وهو مجموع العمليات التي تلعب فيها الجهات ذات العلاقة دورًا في تحديد الأولويات ووضع السياسات وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة (Khalifa, 2011, p:31). وفي سياق الدراسة، يُعرّف التخطيط

التشاركي بأنه درجة إشراك قيادة المشاريع الاستثمارية في أمانة العاصمة للمرؤوسين والجهات ذات العلاقة في أبعاده التالية: الإعداد والتحضير، التشخيص التشاركي، الرؤية الاستراتيجية، المصادقة والاعتماد، والمتابعة والتقييم.

أبعاد التخطيط التشاركي:

1. **الإعداد والتحضير:** تُعرف على أنها" مشاركة الجهات ذات العلاقة في تحديد سيناريوهات والقواعد الأساسية التي تلبي الاحتياجات وحل المشكلات **(Arbter,2007,p:48).**

وفي سياق الدراسة تُعرف بأنها: درجة إشراك قيادة المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة للمرؤوسين والجهات ذات العلاقة في تحديد السيناريوهات والقواعد الأساسية وكيفية تخطيط وتنفيذ المشروع على مستوى الأنشطة والمهمات.

2.**التشخيص التشاركي:** عبارة عن مجموعة من الأساليب تعمل على تحديد وتحليل المشاكل وإبراز الحلول والبدائل، عبر مشاركة الأطراف في قياس الإمكانات والمؤهلات والموارد المتاحة (دراجي، وكربوسة،2020، 35).

ولأغراض الدراسة يُعرف بأنه درجة اشراك قيادة المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة للمرؤوسين والجهات ذات العلاقة في تحليل الظروف للبيئة الداخلية والخارجية للمشروع .

3.**الرؤية الاستراتيجية:** هي صورة النجاح المنشودة للمنظمة، أو حلم وطموح يسعى العاملون لتحقيقه (حسيني، 2014، 5). ولأغراض الدراسة، تُعرّف الرؤية بأنها درجة إشراك قيادة المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة للمرؤوسين والجهات ذات العلاقة في صياغة التطلُع المستقبلي للمشاريع، والذي يحدد توجه ورغبة المؤسسة أو الشركة في تحقيق أهداف المشروع مستقبلًا .

4.**المصادقة والتعميد:** تعُرف بأنها" إجراءات تنفيذية يقوم بها أصحاب الجهات ذات العلاقة الذين يمتلكون التفويض والصلاحية للمصادقة والتحقق من السيناريوهات والتغييرات .(Arnstein,2019,25).

ولأغراض الدراسة يُمكن تعريف مرحلة المصادقة والتعميد إجرائيا بأنها درجة إشراك قيادة المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة للمرؤوسين والجهات ذات العلاقة في اعتماد خطط تنفيذ المشاريع الاستثمارية والمصادقة عليها، تمهيدًا للبدء بتنفيذ المشروع.

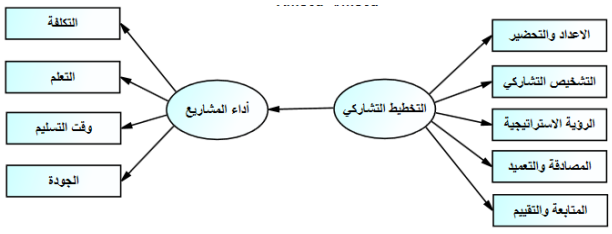
5.**المتابعة والتقييم:** المتابعة هي وظيفة إدارية مستمرة تهدف إلى تزويد الأطراف وأصحاب المصلحة بملاحظات منتظمة وبيان التقدم المحرز، بغرض توفير مؤشرات مبكرة لأداء المشروع، أما التقييم فيُعرّف بأنه مقارنة الأداء الحقيقي بما كان متوقعًا وفقًا للمعايير المحددة سلفًا، وذلك من خلال جمع وتحليل المعلومات عن أنشطة وعمليات ونتائج المشروع. Kiura) (2017,.

ولأغراض الدراسة، يمكن تعريف مرحلة المتابعة والتقييم إجرائيا بأنها درجة إشراك قيادة المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة للمرؤوسين والجهات ذات العلاقة في متابعة التقدم المحرز في خط سير وتنفيذ أنشطة ومهام المشروع، وتهدف إلى قياس مدى صلاحية الخطط التنفيذية للمشروع.

أهمية التخطيط التشاركي:

تتجلى أهمية التخطيط التشاركي في تحقيق التكامل والترابط بين المشروعات. وقد أظهرت التجارب العالمية اتساع نطاق هذا النوع من التخطيط في مختلف الدول، وزيادة أهميته في برامج التنمية العالمية، خاصةً في ظل تفاقم المشكلات الاقتصادية. ومع ذلك، لا تزال أهمية التخطيط التشاركي تواجه قصورًا ملموسًا في بعض الدول النامية، ولا سيما فيما يتعلق بتعزيز مستويات التكامل والتنسيق بين المشاريع في جميع مراحل تنفيذها (Said, 2020). علاوة على ذلك، تكمن أهمية التخطيط التشاركي في تعزيز شعور الأفراد وأصحاب المصلحة بالانتماء، وإشراكهم في حل المشكلات للوصول إلى حلول مُرضية للجميع. ويتطلب نجاح مشاركة الأطراف المعنية التزام الجهات المسؤولة بقبول مقترحاتهم وتطلعاتهم ضمن عملية اتخاذ القرار، ومراقبة التقدم المحرز في تنفيذ المشاريع (Arsalan,2021: 43).

النموذج المعرفي للدراسة:



الشكل رقم (1) النموذج المعرفي للدراسة

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه الأنسب للدراسات الكمية الذي يدرس العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في المشاريع الاستثمارية للشركات العقارية والأبراج السكنية، ومؤسسة التمويل الأصغر والبالغ عددها (75) شركة ومؤسسة، وتمثلت وحدة المعاينة من العاملين بتلك المشاريع والبالغ عددهم (1165) فردًا. تم اختيار عينة ممثلة بلغت (63) شركة استثمار عقارية ومؤسسة تمويل تفاعلت مع الدراسة 58 شكة ومؤسسة بنسبة (92%) بلغت، وتمثلت وحدة المعاينة في العاملين في المشاريع الاستثمارية للشركات العقارية ومؤسسات التمويل الأصغر حسب معادلة ستيفن ثامبسون حيث بلغت 289 مفردة تم استرداد 262 استبانة بنسبة بلغت (91%)

جدول رقم (1) مجتمع وعينة الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	الصدق		الثبات
		الصدق	الدلالة	ألفا كرو نباخ
المتغير المستقل: (التخطيط التشاركي)	الإعداد والتحضير	0.762	0.000	0.833
	التشخيص التشاركي	0.799	0.000	0.880
	الرؤية التشاركية	0.817	0.000	0.860
	المصادقة والتعميد	0.836	0.000	0.870
	المتابعة والتقييم	0.856	0.000	0.863
المتغير التابع: (أداء المشاريع الاستثمارية)	التكلفة	0.781	0.000	0.790
	التعلم	0.856	0.000	0.880
	وقت التسليم	0.907	0.000	0.929
	الجودة	0.816	0.000	0.845

المصدر: من إعداد الباحث بالاطلاع على أدبيات الشركات والمؤسسات قيد الدراسة

أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على استبانة بموجب الأدبيات والدراسات السابقة، وتم إخضاعها للتعديل والتطوير والتحسين؛ لتناسب موضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من جزأين: شمل الجزء الأول المتغيرات الديمغرافية (ا(النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)، وشمل الجزء الثاني المتغير المستقل (التخطيط التشاركي ويحتوي على(25)فقرة موزعات في خمسة

أبعاد:(الإعداد والتحضير، التشخيص التشاركي، الرؤية الاستراتيجية، المصادقة، المتابعة والتقييم)، فيما تضمن المتغير التابع أداء المشاريع الذي احتوى على (20) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد تمثلت في كل من (الكلفة، الوقت، الجودة، التعلم).

التحليل الإحصائي:

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (28)، وعولجت القيم المفقودة، وتقييم بيانات الدراسة في تباعها التوزيع الطبيعي، وخلوها من القيم المتطرفة، كما استخدمت التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ومؤشر الأهمية النسبية في الإحصاء الوصفي، واستخدمت الدراسة أيضا الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد.

الصدق والثبات لأداة الدراسة:

صدق المحتوى: من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة لبناء الاستبانة، وعرضها على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والذين بلغ عددهم (10) من أجل تحكيمها وإبداء ملحوظاتهم حول: المتغيرات، والأبعاد، والفقرات، وقاموا بتقديم الملاحظات، وتم العمل بمعظم ملحوظاتهم التي أسهمت في تجويد الاستبانة وإخراجها بصورتها النهائية.

الصدق البنائي وثبات أداة الدراسة :

استخدمت الدراسة معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين المتغير الكلي وأبعاده (التخطيط التشاركي وأبعاده، وأداء المشاريع وأبعاده)، كما هو موضح في الجدول (2)

جدول رقم (2) ثبات وصدق أداة الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	الصدق		الثبات
		الصدق	الدلالة	ألفا كرو نباخ
المتغير المستقل: (التخطيط التشاركي)	الإعداد والتحضير	0.762	0.000	0.833
	التشخيص التشاركي	0.799	0.000	0.880
	الرؤية التشاركية	0.817	0.000	0.860
	المصادقة والتعميد	0.836	0.000	0.870
	المتابعة والتقييم	0.856	0.000	0.863
المتغير التابع: (أداء المشاريع الاستثمارية)	التكلفة	0.781	0.000	0.790
	التعلم	0.856	0.000	0.880
	وقت التسليم	0.907	0.000	0.929
	الجودة	0.816	0.000	0.845

تُشير النتائج في الجدول (2) إلى وجود صدق تقارب بين المتغيرات والأبعاد؛ إذ جاءت كل قيم معامل ارتباط بيرسون دالة إحصائيا؛ ما يؤكد أن الأبعاد تنتمي إلى المتغيرات، وأنها تقيس ما وضعت لقياسه، إضافة إلى ذلك بينت النتائج وجود ثبات عال واتساق ل داخلي، حيث جاءت جميع قيم معامل ألفا كرو نباخ أكبر من (0.700) وهذا يؤكد قابلية أداة الدراسة لإعادة تطبيقها على عينة مماثلة لعينة الدراسة الحالية، وبناء على ذلك فإن هذه النتائج تؤكد موثوقية عالية في نتائج الدراسة.

التوزيع الطبيعي :

جدول رقم (3) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الالتواء		التفلطح	
	الإحصائية	الخطأ المعياري	الإحصائية	الخطأ المعياري
التخطيط التشاركي	-.151	.150	-.437	.300
أداء المشاريع	-.685	.150	.423	.300

من الجدول (3) يتضح أن قيم التفلطح والالتواء جاءت بين 1- و1+ وهذا يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن القول إن المتوسطات المحسوبة في عينة الدراسة ممثلة لمتوسطات المجتمع.

المعلومات الديمغرافي لأفراد العينة :

جدول رقم (4) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية (%)
النوع الاجتماعي	ذكر	248	94.7%
	أنثى	14	5.3%
	الإجمالي	262	100.0%
العمر	أقل من 25 سنة	64	24.4%
	25 – 34 سنة	51	19.5%
	35 – 44 سنة	94	35.9%
	45 سنة فأكثر	53	20.2%
	الإجمالي	262	100.0%
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فأقل	18	6.9%
	بكالوريوس	124	47.3%
	ماجستير	77	29.4%
	دكتوراه	43	16.4%
	الإجمالي	262	100.0%
المسمى الوظيفي	مدير عام / تنفيذي	60	22.9%
	مدير قطاع/ إدارة	72	27.5%
	رئيس قسم/ مشرف	77	29.4%
	مختص (فني)	53	20.2%
	الإجمالي	262	100.0%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	39	14.9%
	5 – 9 سنوات	56	21.4%
	10 – 14 سنة	79	30.2%
	15 سنة فأكثر	88	33.6%
	الإجمالي	262	100.0%

من الجدول (4) تكوّنت عينة الدراسة من (262) فردًا، وتم توزيعهم وفقًا لمجموعة من المتغيرات الديموغرافية الأساسية. من حيث النوع الاجتماعي، غلب الذكور على العينة بنسبة بلغت (94.7%)، في حين بلغت نسبة الإناث (5.3%)، وهو ما يعكس هيمنة الذكور على الفئة المستهدفة من الدراسة. أما فيما يتعلق بالفئة العمرية، فقد توزعت أعمار المشاركين على أربع فئات رئيسية. شكلت الفئة العمرية التي تقل عن 25 سنة نسبة (24.4%)، بينما بلغت نسبة من تتراوح أعمارهم بين 25 و34 سنة (19.5%). وسجّلت الفئة العمرية من 35 إلى 44 سنة أعلى نسبة بين المشاركين بواقع (35.9%)، تلتها من هم في سن 45 سنة فأكثر بنسبة (20.2%). وفيما يخص

المؤهل التعليمي، أظهرت البيانات أن النسبة الأكبر من المشاركين يحملون درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (124) مشاركًا بنسبة (47.3%). فدرجة الماجستير في المرتبة الثانية بنسبة (29.4%)، تليها درجة الدكتوراه بنسبة (16.4%)، في حين بلغت نسبة من يحملون شهادة الثانوية العامة أو أقل (6.9%) فقط من العينة. وفيما يتعلق بالمسمى الوظيفي، كشفت النتائج أن (22.9%) من المشاركين يشغلون مناصب مدير عام أو تنفيذي، بينما يشغل (27.5%) مناصب مديري قطاعات أو إدارات. أما رؤساء الأقسام والمشرفون، فقد مثّلوا (29.4%)، في حين بلغت نسبة المختصين والفنيين (20.2%). وأخيرًا، أظهرت نتائج الدراسة أن (14.9%) من المشاركين لديهم خبرة عملية تقل عن خمس سنوات، في حين بلغت نسبة أصحاب الخبرة من 5 إلى 9 سنوات (21.4%). وسجّلت فئة من تتراوح خبراتهم بين 10 إلى 14 سنة نسبة (30.2%)، بينما كانت النسبة الأعلى لمن تجاوزت خبراتهم 15 سنة، حيث بلغت (33.6%).

المتغيرات المنظمية

جدول رقم (5) الخصائص المنظمية لعينة الدراسة

المتغير		العدد	النسبة
الشركة/ المؤسسة	الشركات العقارية	34	%68.0
	الأبراج السكنية	4	%0.08
	مؤسسات التمويل	8	%16.0
	الشركات الأخرى	4	%0.08
	الإجمالي	50	100 %
عمر الشركة/ المؤسسة	أقل من 5 سنوات	31	%11.8
	5-9 سنوات	63	%24.0
	10-14سنة	65	%24.8
	15 سنة فأكثر	103	%39.3
	الإجمالي	262	%100

من الجدول (5) جاءت الشركات العقارية في المرتبة الأولى من حيث عدد المشاركين، إذ مثلت (68.0%) من إجمالي المؤسسات المشمولة في الدراسة. أما مؤسسات التمويل الأصغر، فقد شكّلت (16.0%) من العينة، في حين بلغ تمثيل كل من الأبراج السكنية والشركات الأخرى (مثل المقاولين) نسبة (8.0%) لكل منهما، ما يشير إلى تنوع نسبي في أنواع الجهات التي ينتمي إليها المشاركون، رغم هيمنة قطاع العقارات.

وبخصوص عمر الشركات أو المؤسسات التي يعمل بها أفراد العينة، أظهرت البيانات أن (11.8%) من المشاركين يعملون في مؤسسات لم يتجاوز عمرها خمس سنوات، في حين يعمل (24.0%) في مؤسسات يتراوح عمرها بين 5 إلى 9 سنوات. أما المؤسسات التي يتراوح عمرها بين 10 إلى 14 سنة فقد مثّلت (24.8%) من الإجمالي، في حين بلغت النسبة الأكبر (39.3%) لأولئك الذين يعملون في مؤسسات يزيد عمرها عن 15 سنة. وتدل هذه النتائج على أن غالبية المشاركين ينتمون إلى مؤسسات ذات خبرة طويلة واستقرار نسبي في السوق..

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها

المتغير المستقل (التخطيط التشاركي)

جدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف للتخطيط التشاركي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
الإعداد	5.644	0.953	80.6%	مرتفع

والتحضير				
التشخيص التشاركي	5.353	1.026	76.5%	مرتفع
الرؤية الاستراتيجية	5.441	0.985	77.7%	مرتفع
المصادقة والتعميد	5.241	1.058	74.9%	مرتفع نوعا ما
المتابعة والتقييم	5.613	0.881	80.2%	مرتفع
التخطيط التشاركي	5.458	0.798	78.0%	مرتفع

من الجدول (6)، يلاحظ أن بُعد "الإعداد والتحضير" جاء في المرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (5.644) وانحراف معياري (0.953)، مع أهمية نسبية 80.6%. ويمكن تفسير ذلك بأن التخطيط الفعّال يبدأ من مرحلة الإعداد الجيد والتحضير للمشروع، حيث يُعتبر هذا البُعد من أهم الخطوات لضمان نجاح أي مشروع استثماري. في اليمن، قد تُبذل جهود كبيرة في تحضير الأنشطة والموارد قبل بدء التنفيذ لتقليل المخاطر وضمان سلاسة العمل في المراحل التالية. بينما جاء بُعد "المتابعة والتقييم" في المرتبة التالية بمتوسط (5.613) وانحراف معياري (0.881)، مع أهمية نسبية 80.2%. ويُعزى هذا إلى أهمية التقييم المستمر والمتابعة للمشروعات لتحديد المشكلات المحتملة وتعديل الخطط حسب الحاجة. في المشاريع الاستثمارية في اليمن، يتم التركيز على مراقبة تقدم العمل بشكل دوري لضمان توافقه مع الأهداف المحددة. أما بُعد "الرؤية الاستراتيجية" فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (5.441) وانحراف معياري (0.985)، مع أهمية نسبية 77.7%. هذا يدل على أهمية وضع رؤية استراتيجية واضحة ومحددة من أجل توجيه العمل في المشروع. في سياق المشاريع الاستثمارية في اليمن، قد تساهم الرؤية الاستراتيجية في خلق اتجاه موحد بين جميع المشاركين في المشروع. وفيما يتعلق ببُعد "التشخيص التشاركي"، فقد حصل على متوسط (5.353) وانحراف معياري (1.026)، مع أهمية نسبية 76.5%. يمكن تفسير ذلك بأن التشخيص الجيد والمشترك لاحتياجات المشروع يُعد خطوة أساسية في تحديد المشكلات والعمل على حلها في المراحل المبكرة، وهو ما يُعزز من فعالية التخطيط. أما بُعد "المصادقة والتعميد" فقد حصل على أدنى متوسط (5.241)، وانحراف معياري (1.058)، مع أهمية نسبية 74.9%. هذا يشير إلى أن عملية المصادقة والتعميد على الخطط قد تواجه بعض التحديات في التطبيق الفعلي، مثل صعوبة في الحصول على التوافق من جميع الأطراف أو التأخير في الموافقة على بعض القرارات الاستراتيجية. في المشاريع الاستثمارية في اليمن، يمكن أن يُعزى هذا إلى التحديات الإدارية أو البيروقراطية التي قد تؤخر اتخاذ القرارات الحاسمة. جاء المتوسط الكلي للتخطيط التشاركي (5.458) مع انحراف معياري (0.798)، مما يشير إلى أن التخطيط التشاركي يُعتبر مرتفعًا في المشاريع الاستثمارية، لكن لا يزال هناك بعض التحديات التي يمكن أن تؤثر على فعاليته. ويتفق المستوى المرتفع في واقع التخطيط التشاركي لدى المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة مع بعض الدراسات كدراسة كل من (الدسوقي،2020، الفرا، عُلاء:2019، كربوسة، عمراني:2019)، وتتفق نتيجة المحور أيضًا مع بعض الدراسات الأجنبية (Swapan,2013 Arslan,2021; Said.2020;)، وتختلف

نتيجة المحور عربيًا مع نتائج بعض الدراسات كدراسة كل من (عثمان، 2017، العكشية:2015).

المتغير التابع (أداء المشاريع الاستثمارية)

جدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف لأداء المشاريع

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
التكلفة	5.994	0.804	85.6%	مرتفع
التعلم	5.636	0.945	80.5%	مرتفع
وقت التسليم	6.013	0.850	85.9%	مرتفع
الجودة	5.864	0.710	83.8%	مرتفع
أداء المشاريع الاستثمارية	5.877	0.713	84.0%	مرتفع

من الجدول (7) يلاحظ أن بُعد "وقت التسليم" جاء في المرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليه، حيث حقق متوسطًا قدره 6.01 وانحرافًا معياريًا 0.850، وبأهمية نسبية بلغت (85.9%). ويعكس هذا التقدير مدى حرص المشاريع الاستثمارية في اليمن على الالتزام بالمواعيد النهائية للتنفيذ، وهو أمر بالغ الأهمية في ظل بيئة أعمال تتسم بالضغوط الزمنية والمخاطر المرتبطة بالتأخير. إذ يُعدّ تسليم المشاريع في الوقت المحدد أحد أبرز مؤشرات الكفاءة التشغيلية، ما يدفع القائمين على هذه المشاريع إلى تكثيف جهودهم لضمان الانتهاء من الأعمال وفق الجداول الزمنية المحددة. تلاه بُعد "التكلفة" بمتوسط (5.99) وانحراف معياري 0.804، وبأهمية نسبية 85.6%، مما يشير إلى أهمية إدارة التكاليف في بيئة المشاريع اليمنية. وتُظهر هذه النتيجة أن هناك وعيًا كبيرًا لدى العاملين في المشاريع الاستثمارية بأهمية ضبط النفقات واستخدام الموارد المالية بكفاءة، في ظل ما قد تواجهه هذه المشاريع من قيود مالية أو تحديات اقتصادية. وجاء بُعد "الجودة" في المرتبة الثالثة بمتوسط (5.86) وانحراف معياري 0.710، وبأهمية نسبية (83.8%). ويمكن تفسير ذلك بأن المشاريع الاستثمارية تسعى إلى تحقيق مستويات جيدة من الجودة في التنفيذ، إلا أن هناك تحديات تتعلق بضعف أنظمة الرقابة أو نقص الكفاءات الفنية قد تؤثر على جودة المنتج النهائي، بالرغم من وجود التزام عام بتحقيق معايير الجودة المقبولة. أما بُعد "التعلم" فقد احتل المرتبة الأخيرة من حيث التقدير، بمتوسط (5.63) وانحراف معياري 0.945، وبنسبة أهمية نسبية (80.5%). وتُعزى هذه النتيجة إلى أن المشاريع قد تفتقر إلى آليات واضحة لنقل المعرفة وتطبيق ممارسات التعلم المؤسسي. وقد تكون الضغوط التشغيلية اليومية أو نقص الموارد البشرية والتقنية من العوامل التي تعيق تطوير قدرات التعلم والتنمية المستدامة داخل فرق العمل. وبشكل عام، بلغ المتوسط الكلي لأداء المشاريع الاستثمارية (5.87) وانحراف معياري 0.713 وأهمية نسبية (84.0%)، ما يدل على أن الأداء العام للمشاريع الاستثمارية في عينة الدراسة يُعد مرتفعًا، لا سيما في أبعاد التكلفة والوقت والجودة، رغم الحاجة إلى مزيد من التركيز على تعزيز ممارسات التعلم المستمر وتطوير الكفاءات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ميا، وآخرون، 2023، آل عزيزة، والحافظ، 2022، خاطر، وآخرون، 2020، سعيد وكريم، 2020، الزعبي، والجغير، 2019، خضر، وآخرون،

2018)، وتتفق مع نتائج بعض الدراسات الأجنبية كدراسة ((Hammad et.al.,2021;David et.al, 2020; Mwangi ,2020;Ahmed, Sigamony،Sabine)

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسة

الفرضية الرئيسية الأولى(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتخطيط التشاركي بدلالة مراحله (الإعداد والتحضير، التشخيص التشاركي، الرؤية الاستراتيجية، المصادقة، المتابعة والتقييم) في أداء المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة صنعاء. سيتم اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف التحقق من صحة العلاقات المتوقعة بين المتغيرات وتقديم أدلة عملية تدعم النتائج النظرية المستخلصة.

جدول (8) أثر التخطيط التشاركي في أداء المشاريع

المتغير	R	R^2	بيتا	الخطاء المعياري	ت	الدلالة
التخطيط التشاركي	0.681	0.371	0.635	0.043	14.94	0.000

من خلال الجدول (8) أعلاه تبيَّن أن الدلالة الإحصائية للتخطيط التشاركي تساوي ((0.000)، والتي تُعدُّ أقل من ((0.05)، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.681)، وهذا يدلُّ على وجود علاقة إيجابية متوسطة بين التخطيط التشاركي وأداء المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة. وبلغت قيمة بيتا (0.635)، ويمكن القول إن أي تغيير في التخطيط التشاركي بوحدة واحدة يمكن أن يعود بالتأثير على أداء المشاريع بنسبة (63.5%)، فيما بلغت قيمة ت المحسوبة (94.14)، وهي أعلى من قيمتها المجدولة. وبالتالي، هنالك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتخطيط التشاركي في أداء المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة، وبالتالي يتم قبول الفرضية القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التخطيط التشاركي وأداء المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة". وتتفق النتائج السابقة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات من أن التخطيط التشاركي يؤثر على أداء المشاريع، مثل دراسة كل من (Nyanumba, et al,2017; Kathongo,2018; Evers et al.,2019)

وبناءً على ما سبق يمكن القول: إن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط التشاركي وأداء المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة"

اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

جدول (9) اختبار أثر أبعاد التخطيط التشاركي في أداء المشاريع

أبعاد التخطيط التشاركي	بيتا	الخطأ المعياري	ت	الدلالة
الإعداد والتحضير	0.099	0.067	1.468	0.071
التشخيص التشاركي	−0.102	0.079	1.297	0.098
الرؤية الاستراتيجية –	0.435	0.089	4.913	0.000
المتابعة والتقييم –	0.363	0.076	4.783	0.000
المصادقة والتعميد –	−0.067	0.094	0.716	0.237

من الجدول، تم تحليل أثر أبعاد التخطيط التشاركي على أداء المشاريع الاستثمارية بشكل منفصل للتحقق من مدى فاعلية كل بعد على حدة. وتوضح النتائج ما يلي: أظهرت النتائج أن أثر الإعداد والتحضير على أداء المشاريع الاستثمارية لم يكن دالًا إحصائيًا عند مستوى الدلالة التقليدي (p = 0.071)، رغم أن قيمة معامل التأثير كانت موجبة (β = 0.099) وقيمة (T = 1.468). يشير هذا إلى وجود أثر ضعيف وغير دال، مما يعني أن إجراءات الإعداد والتحضير، كما تم تنفيذها ضمن سياق الدراسة، لا تمثل عنصرًا مؤثرًا بشكل جوهري في تحسين الأداء الاستثماري. قد يُعزى ذلك إلى أن التحضير المسبق وحده لا يكفي دون تفعيل الجوانب التشاركية الأخرى الأكثر ارتباطًا بالتنفيذ والمتابعة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في سياق المشاريع الاستثمارية اليمنية بأنها تعكس واقعًا تشغيليًا قد يحدّ من فعالية الإعداد والتحضير المسبق في التأثير المباشر على أداء المشاريع. فرغم أن الإعداد والتحضير يمثلان نظريًا أساسًا مهمًا لنجاح أي مشروع، فإن الظروف المحلية، مثل ضعف البنية التحتية المؤسسية، ومحدودية الموارد، وعدم استقرار البيئة الاقتصادية والسياسية، قد تُقلِّل من أثر هذه المرحلة ما لم تكن مدعومة بعوامل تنفيذية أكثر فعالية. وأشارت النتائج إلى وجود أثر سلبي غير دال إحصائيًا للتشخيص التشاركي على أداء المشاريع الاستثمارية (β = −0.102, T = 1.297, p = 0.098). ورغم أن هذه النتيجة قد تبدو مفاجئة، إلا أنها قد تعكس وجود إشكالات في طريقة تطبيق التشخيص التشاركي أو تداخل الأدوار وضعف المنهجية التحليلية في مراحل التشخيص، مما يؤدي إلى آثار عكسية محتملة على أداء المشروع. في السياق اليمني، قد تُفسَّر هذه النتيجة بأن ممارسات التشخيص التشاركي تُنفذ بشكل صوري أو غير منظم، مما يُفضي إلى تضارب في وجهات النظر، أو تأخير في اتخاذ القرارات، أو إدخال أطراف غير مؤهلة في عملية التقييم. كما أن ضعف الثقافة المؤسسية في إشراك أصحاب المصلحة بطريقة فعّالة قد يؤدي إلى نتائج عكسية، خاصة إذا لم يتم توجيه الحوار والتشخيص نحو حلول عملية.

الاستنتاجات:

1. تبين أن التخطيط التشاركي حاز على مستوى تحقق مرتفع في المشاريع الاستثمارية، لكن لا تزال هناك بعض التحديات التي يمكن أن تؤثر على فعاليته.

2. درجة تحقق مرتفعة للمشاركة في الإعداد والتحضير والتشخيص التشاركي، والرؤية الاستراتيجية، فضلًا عن المتابعة والتقييم في التخطيط الفعّال لضمان نجاح أي مشروع استثماري.

3. مستوى مقبول في عملية المصادقة والتعميد على الخطط؛ حيث تواجه المصادقة والتعميد بعض التحديات في التطبيق الفعلي، مثل صعوبة في الحصول على التوافق من جميع الأطراف أو التأخير في الموافقة على بعض القرارات الاستراتيجية. وفي المشاريع الاستثمارية في اليمن، يمكن أن يُعزى هذا إلى التحديات الإدارية أو البيروقراطية التي قد تؤخر اتخاذ القرارات الحاسمة.

4. تبين أن الأداء العام للمشاريع الاستثمارية في عينة الدراسة يُعد مرتفعًا، لا سيما في أبعاد التكلفة

والوقت والجودة، رغم الحاجة إلى مزيد من التركيز على تعزيز ممارسات التعلم المستمر وتطوير الكفاءات.

5. تحرص إدارة المشاريع الاستثمارية على الالتزام بضبط النفقات واستخدام الموارد المالية بكفاءة، وتسليم المشاريع في المواعيد النهائية للتنفيذ وتحقيق مستويات عالية في جودة التنفيذ.

6. مستوى مقبول في التعلم لدى العاملين في المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن المشاريع قد تفتقر إلى آليات واضحة لنقل المعرفة وتطبيق ممارسات التعلم المؤسسي. وقد تكون الضغوط التشغيلية اليومية أو نقص الموارد البشرية والتقنية من العوامل التي تعيق تطوير قدرات التعلم والتنمية المستدامة داخل فرق العمل.

7. تبين أن هناك أثرًا إيجابيًا قويًا ومعنويًا للتخطيط التشاركي على أداء المشاريع الاستثمارية، ويشير هذا الأثر إلى أن ممارسات التخطيط التشاركي، بما تتضمنه من إشراك الأطراف المعنية وتبادل الرؤى وصنع القرار الجماعي، تسهم في تحسين جودة الأداء الاستثماري للمشاريع. وتنسجم هذه النتيجة مع الأدبيات التي تشير إلى أن التخطيط التشاركي يعزز من كفاءة تخصيص الموارد، ويزيد من التزام العاملين بتنفيذ الخطط، مما يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء العامة للمشروع. 8. وجود أثر إيجابي قوي ودال إحصائيًا للرؤية الاستراتيجية والمتابعة والتقييم في أداء المشاريع الاستثمارية..

التوصيات:

أ. ينبغي رفع مستوى وعي القيادة لدى المشاريع الاستثمارية بأهمية التخطيط التشاركي وأهميته في التنفيذ السليم لمختلف مراحل المشاريع، من خلال مشاركة الأفراد المعنيين بالتنفيذ في مختلف مراحل التخطيط بدءًا بالإعداد والتحضير، والمشاركة في التحليل الواقعي لمختلف العوامل التي تؤثر على تنفيذ المشاريع الاستثمارية، وإشراكهم في عملية المصادقة على خطط تنفيذ المشاريع.

ب. العمل على رفع مستوى معارف العاملين في بيئة المشاريع بمراحل التخطيط التشاركي من خلال عقد ورش عمل تعزز مهاراتهم التخطيطية وتحسن من قدراتهم في تحسين أداء مهامهم في المشاريع الاستثمارية.

ج. ضرورة توفير الدعم والمساندة اللازمة للعاملين في المشاريع، ومنحهم حق المشاركة في وضع الرؤى الاستراتيجية والاستماع لأفكارهم وآرائهم فيما يخص أهداف تنفيذ المشاريع.

د. ينبغي تقبّل مقترحات العاملين قبل المصادقة على خطط تنفيذ المشاريع كونها تسهم بدرجة كبيرة في التنفيذ الدقيق لمختلف أنشطة ومراحل المشاريع وفق المعايير ومواصفات تنفيذ المشاريع.

هـ. ينبغي أن تتبنى قيادة المشاريع معايير صارمة تضبط تكاليف تنفيذ المشاريع وتستخدم الموارد المتاحة وفق أفضل الممارسات.

و. ينبغي على قيادة المشاريع رفع مستوى الالتزام بمعايير الجودة وفق المواصفات واستمرار تقديم الدعم والتعاون

للعملاء لضمان استدامة جودة المشاريع بعد التنفيذ.

الدراسات المستقبلية

-تكامل التخطيط الاستراتيجي والتشاركي ودورهما في أداء المشاريع.

- المتابعة والتقييم كمتغير معدل في العلاقة بين التخطيط بالمشاركة وأداء المشاريع.
- الدور الوسيط للتدريب التشاركي في العلاقة بين التخطيط التشاركي وأداء المشاريع.
- القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين التخطيط التشاركي وأداء المشاريع الإنسانية.
- العلاقة بين التخطيط التشاركي وإدارة مخاطر المشاريع الاستثمارية من خلال الدافعية.

قائمة المصادر والمراجع :

أولا/ المراجع في اللغة العربية:

أ. الكتب:

[1]. جواد، ناجي، شوقي (2010) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان.

ب. المجلات والدوريات:

[2]. الأغبري، وليد، والسقاف، أبوبكر، وسلطان، باسل (2017) العوامل المؤثرة على أداء المشاريع الإنتاجية في اليمن، المجلة الدولية لإدارة مشاريع البناء، العدد: (19). ص 79-91.

[3]. بوصلاح محمد عبد اللطيف، قندوسي طاوش (2016) أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة فعالية الأداء الإداري للمشاريع "دراسة حالة المشاريع بولاية سعيدة"، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد (15) العدد: (2). ص 1-19.

[4]. خاطر، السيد محمد، والمنهاوى، عبد الحكيم عبد الرحمن، والقلي، عبد الكريم حسين محمد (2020) أثر تطبيق ادارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات القومية دراسة تطبيقية على مشروعات العاصمة الإدارية الجديدة". المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (26)، ص ص: 675 – 694.

[5]. خضر، تمام سلمان، ويوسف، مروة بدر زيا (2018) تأثير إدارة المخاطر في أداء المشروع دراسة تطبيقية لمشاريع بناء الشركة العامة لمتحيزات الزراعية كأحدي تشكيلات وزارة الزراعة العراقية، مجلة كلَية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد (56)، ص ص. 145-164.

[6]. الداوي، الشيخ. (2010) تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، مج.، ع. 7، ص الأردن. 217-227.

[7]. دراجي، هشام، وكربوسة، عمراني (2020) دور التشخيص التشاركي في دعم التنمية المحلية، داخلة مقدمة للملتقى الوطني دور الديمقراطية التشاركية في دعم التنمية المحلية، مجلة المفكر، عدد خاص، ص ص:33-42.

[8]. الدسوقي، حنان، (2020) التخطيط التشاركي كمدخل لمواجهة المشكلات البيئية في المناطق الحضرية المتخلفة (دراسة مطبقة على منطقة عزبة الصفيح بمدينة المنصورة محافظة الدقهلية) مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية المجلد (2)، العدد (52)، ص ص: 347-386.

[9]. دسوقي، شريف إبراهيم، والقادر، صالح محمد، علوي، نهج عبد المجيد (2021) أثر كفاءة الأداء التنظيمي على تعثر إدارة المشروعات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية المجلة الدولية لمجتمع الأعمال، المجلد (5)، العدد (3)، ص ص:1-11.

[10]. ربيع، عبد الله، بسمة حسين (2021) إسهامات التخطيط التشاركي وتدعيم المسؤولية الاجتماعية لدى الشباب الجامعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية العدد (55)، الجزء (2)، ص ص: 263-305.

[11]. الزعبي، فراس علي، والجغير، محمد إسماعيل (2019) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن، مجلة

العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المجلد (3)، العدد (10)، ص ص: 78-103.

[12]. سعيد، سناء عبد الرحيم، وكريم، رقية عبد الرحيم (2020) دور مكونات التخطيط في أداء المشروعات الانشائية على وفق مؤشرات (Kpi) بحث ميداني للشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16) العدد (52)، ص ص:293-311.

[13]. الطراونة، نجاة عصري عبد (2022) الإدارة التشاركية ودورها في تعزيز السلوك التشاركي لدى موظفي البلديات في الأردن مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(9). ص ص:114-134.

[14]. عبد الجليل، عصام محمد (2020) دور التخطيط التشاركي في بناء قدرات منظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية لتحقيق الحماية الاجتماعية للأطفال المعرضين للخطر. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد (21)، العدد (21)، ص ص: 581-642.

[15]. عثمان أحمد، السيد على (2017) التخطيط التشاركي كمدخل لتحسين الخدمات الاجتماعية بالقرى الأولى بالرعاية، بحث منشور في مجلة الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، العدد (85)، الجزء (3)، القاهرة،

[16]. العزام، رانيا موسى صالح (2024) منهجية إدارة المشاريع الهندسية في البلديات، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، العدد (61)، ص976-996.

[17]. كربوسة، عمراني (2019) دور التشخيص التشاركي في دعم التنمية المحلية، مجلة الفكر عدد خاص فيفري، ص 33 - 44.

[18]. فارس، نورس، ومنصور، ميسون وعبد الله (2022) تحديد أولويات المؤشرات لقياس نجاح أداء مشاريع البناء في العراق، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (29) العدد (1)، ص ص:36-45.

[19]. آل عزيزة، محمد، والحافظ، علي عبد الستار (2022): مدى توافر إحدى بنود مواصفة إدارة جودة المشاريع "ISO10006:2017" في إدارة مشاريع تنمية الأقاليم في محافظة نينوي: دراسة تحليلية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد (18)، العدد (57)، ص ص:242-257.

[20]. المصري، محمد عزت (2013) التخطيط التشاركي كمدخل لدعم نجاح مشروعات التنمية الريفية "مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية- مصر، مج 16، ع35 ع، ص حويجي 414- 470.

[21]. ميا، علي يونس، سومر ناصر، حكمت، يارا (2023) أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المشروع: دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري، مجلة البعث، المجلد (45)، العدد (2)، ص ص:107-138.

ج. الدراسات والبحوث:

[22]. حسنين، محمود أحمد، وخوجلي، موسى أحمد (2017) أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المشروعات الاستثمارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان.

[23]. حسيني، أسامة (2014). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة على المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية.

[24]. السيد عبد الله، لبنى (2021) التخطيط التشاركي كآلية لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسوان أطروحة دكتوراه في التخطيط الاجتماعي جامعة عبد الجليل حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية.

[25]. العزام، زياد فيصل (2015) إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

[26]. العكشية، أدهم (2015) قياس مدى المنهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

[27]. الفرا، علاء نصر، (2019) التخطيط التشاركي ودوره في إعادة تأهيل مجتمعات الصيد البحري والثروة السمكية بعد العدوان على غزة (2014) رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.

[28]. المغربي، عماد سليمان (2021)" أثر أساليب القيادة الموقفية على أداء المشاريع: دراسة ميدانية على منظمات الصناعات الكيميائية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

[29]. نوح، نهرو إبراهيم (2017) استراتيجية التنمية العمرانية للمدن اليمنية، دراسة تطبيقية لمدينة صنعاء، أطروحة دكتوراه مقدمة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

[30]. الوزير، محد على (2019) أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة المشاريع في المنظمات غبر الربحية دراسة ميدانية تشمل منظمة الوصول الإنساني (HUMAN ACCESS)، رسالة ماجستير، جامعة آزال للتنمية البشرية.

د. المؤتمرات والملتقيات:

[31]. المنشاوي، أحمد (2014) تقييم استخدام منهجية إدارة المشروعات في مشروعات البناء والتشييد بجمهورية مصر العربية، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للهندسة التصميم والتقنية المنعقد في جامعة الأزهر خلال الفترة، 13-15 ديسمبر.

هـ. المقالات والمنتديات:

[32]. البلوي، أحمد بن مطير. (2020) مقال منشور بعنوان: مدير "مشروعات" لـ "أرقام" جريدة أرقام. المملكة العربية السعودية.

ثانيا/ المراجع في اللغة الإنجليزية:

[1]. Ahmed, H., & Sigamony, C. (2020). Effect of Employee Creativity on Project Performance with the Mediating Role of Knowledge Sharing and Moderating Role of Openness to Experience. Global Social Sciences Review, V(II), 137 – 148. https://doi.org/10.31703/gssr.2020(V-II).13

[2]. Alaghbari.W, Rasha S. N. Saadan, Wail Alaswadi, and Basel Sultan (2019) Delay Factors Impacting Construction Projects in Sana'a-Yemen. M World Journal Delay Factors Impacting Construction Projects in Sana'a-Yemen Vol. VII, Issue XI.

[3]. Alaghbari, W.; Saadan, R. S. N.; Alaswadi, W.; Sultan, B. (2018). Delay Factors Impacting Construction Projects in Sana'a-Yemen; PM World Journal, Vol. VII, Issue XII (December).

[4]. Alaghbari. w, Busel Sultan, Al-Yousfi. S,Q(2020) The influence of motivation factors on project performance in construction projects in Yemen. QUEEN ARWA UNIVERSITY JOURNAL, Vol, 25

[5]. Arbter, K, Martina .H, Elisabeth. P, Georg. T, Rita.T. (2007) The Public participation manual 'Shaping the future Together, Vienna.

[6]. Arnstein. Sherry R. (2019) A Ladder of Citizen Participation, Journal of the American Planning Association, 85:1, 24-34, DOI: 10.1080/0194 4363.2018.1559388.

[7]. Arsalan, Özlem (2021) Participatory Approaches in Urban Design: Evaluation the process, case of İzmirdeniz" A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, to the Graduate School of Engineering and Sciences of İzmir Institute

[8]. Bahmid, R., DOH, S., AL-Sharafi, M. & Rahimi, A. (2020) Risk factors influencing the construction projects in yemen from expert's perspective. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 2020. IOP Publishing, 012007

[9]. Bamia A, (2022) Community participation through the community health association in the communities' health effort: the case of the

community health center in the rural commune of Tousséguela in Mali. Selinus University, ITALY

[10]. Chang, C.M.; Makahaube, J.; Raheem, A.A.; Smith, E.; Mahnaz, S.L. (2022) Using System Dynamics Method to Measure Project Management Performance of Local Government Agencies. Businesses, 2, 376–395. https://doi.org /10.3390/ businesses2040024

[11]. Danny B., Frances H., Marilyn T., Pete W. and Mandy W. (2004). Making community participation meaningful: A handbook for development and assessment. Published for the Joseph Rowntree Foundation by The Policy Press. England.

[12]. David. M, Onderi, Amuhaya.M, Iravo, Wanjala.Y, Muchelule (2020) Moderating Role of Community Participation on Performance of Affordable Housing Program in Keny Global Journal of Management and Business Research: G Interdisciplinary Volume 20 Issue 5 Version 1.0 Year, Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853 a,

[13]. Foster, K. A., & Barnes, W. R. (2012). Reframing regional governance for research and practice. Urban Affairs Review, 48(2), 272– 283

[14]. Gamil, Y., Rahman, I. A., Nagapan, S., & Alemad, N. (2017). Qualitative Approach on Investigating Failure Factors of Yemeni Mega Construction Projects. Paper presented at the International Symposium on Civil and Environmental Engineering, 5-6 Melaka, Malaysia, MATEC Web of Conferences, 03002 (103), 1-6.

[15]. Gamil, Y. & Rahman, I. A. (2020). Assessment of critical factors contributing to construction failure in Yemen, International Journal of Construction Management, 20(5): 429-436, DOI: 10.1080/15623599.2018.1484866

[16]. Hakami. G.W, (2021) significant risk factors affecting construction projects in Yemen, Journal of Umm Al-Qura University for Engineering and Architecture 12 (2) (2021) 14-25.

[17]. J. Evers, W. Douven, J. Van der Stroom, S. Hasan, C. Seijger & H.L. Phi (2019): A framework to assess the performance of participatory planning tools for strategic delta planning, Journal of Environmental Planning and Management To link to this article: https://doi.org/10.1080/ 09640568.2019.1603843.

[18]. Ibe, P.I., (2014) May. Extending Wealth Creation Through Effective Project Management Strategy in the Oil and Gas Industry. In Offshore Technology Conference. Offshore Technology Conference. Lussia Mariesti Andriany.

[19]. Kassem, M., Khoiry, M.A. and Hamzah, N. (2020). «Assessment of the effect of external risk factors on the success of an oil and gas construction project», Engineering, Construction and Architectural Management, 27(9), 2767-2793. https://doi.org/10.1108/ ECAM-10-2019-0573

[20]. Kathongo. S. M, (2018) Influence of Participatory Monitoring and Evaluation on Performance of Public Secondary Schools Projects in Mutomo Sub-County, Kenya. International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM) ||Volume||06||Issue

[21]. ||03||Pages||EL-2018-154-168

[22]. Khalifa. . S. Nayef. Q (2011) In Search for a Model: Planning with Community Participation in the Palestinian Novelty Municipalities. Master Degree in Engineering Management, Faculty of Graduate Studies, at An-Najah National University, Nablus, Palestine.

[23]. Khameneh,. A, Alireza. T (2016) Offering a framework for evaluating the performance of project risk management system, proedria-social and Behavioral Sciences 82-90.

[24]. Kiura, H. M. (2017). Influence of Monitoring and evaluation strategies on the implementation of NG-CDF Projects: A case of Ngariama Njukiini Water Project Gichugu Constituency, Kirinyaga County. (An MBA Project) Kenyatta University

[25]. Kinyata .G. Stanley , Abiodun. N, Lukman (2020) the Impact of Community Participation on Projects' Success in Africa: A Bottom-Up Approach, International Journal of Research in Sociology and Anthropology (IJRSA) Volume 6, Issue 3, 2020, PP 01-08 ISSN 2454-8677 https://doi.org/10 .20431/2454-8677.0603001 www.arcjournals.org.

[26]. KyaleKisumbi. C, Mulwa. A, Sabina, Mwaura, Mbugua. J (2021) Participatory Project Planning and Performance of Mango Farming Projects in Makueni County, Kenya, International Journal of Innovation Research &D EVELOPMENT DOI No.: .[27] .10.24940/jird/2021/v10/i9/SEP21002

[28]. Lönnefjord, J. A. & Johansson, R. (2018). Global Project Alignment and Performance: Combining Chinese and Western Management Practices. Lulea University of Technology.

[29]. Mwangi, Doris Njambi (2020) The Critical Role of Participatory Approaches on Performance of Major Infrastructure Projects: A Case of Selected Government (World Bank Funded) Projects in Nairobi, Kenya A

Research Project Report Submitted to the Chandaria School of Business in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Master of Management and Organizational Development (MOD) United states of international university –Africa

[30]. Ndungu, J., & Karugu, J. (2019). Community Participation and Performance of Donor Funded Youth Projects in Korogocho, Nairobi City County, Kenya. International Journal of Current Aspects, 3(III), 227-240

[31]. Nyanumba, P., Rotich, G., Gekara, M., Keraro, V., & Okari, H. (2017). Influence of Budget Planning on the Performance of Counties in Kenya. International Journal of Business & Law Research 5(2):49-59.

[32]. Said, Siba. (2020) Participatory Urban Planning Approaches in the Arab Region Case Studies: City Development Strategy (CDS) in Aleppo and Alexandria (2003-2010)

[33]. Sabine. K, Maksim. B, (2020) Dynamic Capabilities for Firm Performance under the Information Technology Governance Framework.

[34]. Sultan, B. & Alaghbari, W. E. 2014. Incompetent Construction Technologies and Resources in the Construction Industry of Yemen. Labor, 19, 27.

[35]. Swapna, Mohammad Shahidul Hasan (2013) The realities of participation in planning in Bangladesh: the role of institutional and socio-political factors in shaping participatory planning in developing countries. Volume 7, Issue 2 https://doi.org/10.1177/ 09754 2531665 2548.

[36]. Richardson, G. P. (2018). Using a Group Decision Support System to Add Value to Group Model Building. Syst Dyn Rev. Volume 26, Issue 4, pp 335-346.

[37]. Zheng. L (2018) Improving performance measurement of engineering projects: methods to develop indicators, doctorate in project Institute National des Sciences. Philippe ESTEBAN, University