

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بكفاءة فرق المشاريع وعلاقتها بنجاح المشاريع. وقد تم التركيز على الدراسات التي تناولت أداء فرق المشاريع، والعمل الجماعي، والقيادة، والتواصل، والمهارات والخبرات، ووضوح الأدوار، باعتبارها من الأبعاد الأساسية لمتغير كفاءة فريق المشروع في الدراسة الحالية.

ويهدف استعراض الدراسات السابقة إلى التعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها البحوث السابقة، ومقارنة مناهجها وأدواتها، وتحديد المتغيرات التي حظيت باهتمام الباحثين، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

أولاً: الدراسات الأجنبية السابقة

1.دراسة (Scott-Young and Samson (2008

هدفت دراسة (Scott-Young and Samson (2008 إلى التعرف على العوامل المرتبطة بإدارة فرق المشاريع وعلاقتها بنجاح المشاريع، وذلك من خلال دراسة مجموعة من المشاريع الرأسمالية المنفذة في شركات صناعية كبيرة. واعتمدت الدراسة على نموذج يتضمن خمسة أبعاد رئيسية، هي: السياق التنظيمي، وتصميم فريق المشروع، وقيادة الفريق، وعمليات الفريق، ونتائج المشروع.

طبقت الدراسة على 56 مشروعاً مكتمل التنفيذ في 15 شركة من شركات Fortune 500 العاملة في الصناعات التحويلية. وأظهرت النتائج أن فعالية فريق المشروع، وتكوين الفرق متعددة التخصصات، واستقلالية الفريق، واستخدام بيانات العمل الافتراضية، كانت من أقوى العوامل المرتبطة بفعالية تكلفة المشروع. كما تبين أن استمرارية قيادة المشروع وتكوين الفرق متعددة التخصصات وحوافز مدير المشروع ارتبطت بأداء الجدول الزمني للمشروع، في حين كان وضوح أهداف المشروع وتهيئة بيئة مناسبة للتواصل من العوامل المهمة في تحسين قابلية تشغيل مخرجات المشروع.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تركيزها على فريق المشروع بوصفه أحد العوامل المؤثرة في نتائج المشروع، كما تدعم أهمية وضوح الأهداف والقيادة والتواصل في تحقيق النجاح.

2.دراسة (Yang, Huang and Wu (2011

بحثت دراسة (Yang, Huang and Wu (2011 العلاقة بين أسلوب قيادة مدير المشروع والعمل الجماعي ونجاح المشروع. واستخدم الباحثون الاستبانة لجمع البيانات، وتم قياس نجاح المشروع من خلال مجموعة من المؤشرات شملت الأداء الزمني، وأداء التكلفة، والجودة، ورضا أصحاب المصلحة.

توصلت الدراسة إلى أن القيادة تؤدي دوراً مهماً في تعزيز العلاقات بين أعضاء الفريق، كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعمل الجماعي في أداء المشروع. وأشارت الدراسة كذلك إلى أن نوع المشروع يمكن أن يؤثر في العلاقة بين أبعاد العمل الجماعي ونجاح المشروع. وتكتسب هذه الدراسة أهمية بالنسبة للبحث الحالي لأنها تؤكد بصورة مباشرة العلاقة بين العمل الجماعي ونجاح المشروع، كما تدعم إدراج القيادة والتعاون ضمن أبعاد كفاءة فريق المشروع.

3.دراسة (Liu and Cross (2016

هدفت دراسة (Liu and Cross (2016 إلى تطوير نموذج شامل للأداء الفني لفرق المشاريع، وذلك من خلال دراسة 133 فريقاً وتحليل العوامل التي تؤثر في كفاءة وفعالية الفرق.

أظهرت النتائج أن الأداء الفني لفريق المشروع يمكن النظر إليه من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هي : **الفعالية، والكفاءة، والابتكار**. كما كشفت الدراسة أن التواصل والتعاون يرتبطان بصورة إيجابية بالفعالية، في حين يرتبط وضوح الأهداف والتعاون وانسجام الفريق بالكفاءة. كما ارتبطت المعرفة والمهارات وتماسك الفريق بمستوى الابتكار.

وتتفق هذه النتائج بدرجة كبيرة مع النموذج المفاهيمي للدراسة الحالية، حيث تتضمن الدراسة الحالية المهارات والخبرات والتواصل والتعاون ووضوح الأدوار ضمن أبعاد كفاءة فريق المشروع.

4.دراسة Hoegl and Gemuenden في مجال جودة العمل الجماعي

تناولت الأدبيات المتعلقة بجودة العمل الجماعي في فرق المشاريع أهمية مجموعة من الأبعاد، مثل جودة الاتصال، وتبادل المعلومات، والتنسيق، والتوازن في مساهمات أعضاء الفريق، والدعم المتبادل، والجهود المبذولة، والتماسك بين الأعضاء. وقد أصبحت هذه الأبعاد أساساً مهماً في دراسة العلاقة بين جودة العمل الجماعي ونتائج المشاريع.

وتبرز أهمية هذا الاتجاه البحثي في أنه ينظر إلى كفاءة الفريق باعتبارها مفهوماً متعدد الأبعاد، وليس مجرد مجموع المهارات الفردية لأعضاء الفريق. ومن ثم فإن نجاح المشروع يتأثر بالطريقة التي يوظف بها أعضاء الفريق مهاراتهم وخبراتهم من خلال التعاون والتنسيق والتواصل الفعال.

5.دراسة Hoegl et al. حول جودة العمل الجماعي ونجاح مشاريع تطوير البرمجيات

ركزت الدراسات المتعلقة بفرق تطوير البرمجيات على أثر جودة العمل الجماعي في نجاح المشاريع، وأظهرت نتائجها أن جودة التعاون والتواصل والتنسيق داخل الفريق ترتبط بأداء الفريق ونتائج المشروع.

وتدعم هذه النتائج الفكرة الأساسية للدراسة الحالية، وهي أن امتلاك أعضاء الفريق للمهارات والخبرات لا يكون كافياً بمفرده، وإنما يجب أن يصاحبه مستوى مرتفع من التعاون والتواصل والتنسيق حتى تتحول الموارد البشرية المتاحة إلى أداء فعلي يساهم في نجاح المشروع.

6.دراسة(Lindsjörn et al. (2016

تناولت دراسة Lindsjörn et al. (2016) جودة العمل الجماعي ونجاح فرق تطوير البرمجيات، واعتمدت على دراسة مسحية شملت 477مشاركاً من 71 فريقاً في 26 شركة.

وأظهرت النتائج أن جودة العمل الجماعي يمكن أن يكون لها تأثير يتراوح من محدود إلى كبير على أداء الفريق، كما أشارت إلى وجود تأثير كبير لجودة العمل الجماعي على النجاح الشخصي لأعضاء الفريق. ولم تجد الدراسة أن هذا التأثير يختلف بصورة جوهرية بين الفرق التي تستخدم الأساليب الرشيقة والفرق التقليدية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة للبحث الحالي في تأكيدها أن جودة العمل الجماعي عنصر مهم في أداء الفرق، وأن تحسين طريقة تفاعل أعضاء الفريق يمكن أن ينعكس إيجابياً على النتائج الفردية والجماعية.

7.دراسة(Pavez et al. (2022

تعد دراسة Pavez et al. (2022) من الدراسات الحديثة المهمة في مجال قياس أداء فرق المشاريع، حيث قامت بمراجعة منهجية للأدبيات العلمية المتعلقة بقياس أداء فرق المشاريع خلال الفترة الممتدة من 1990 إلى 2021، وشملت المراجعة 139دراسة.

توصلت الدراسة إلى أن قياس أداء فرق المشاريع يجب ألا يعتمد على مؤشر واحد، بل ينبغي أن يكون متعدد الأبعاد. واقترحت إطاراً يضم أربعة أبعاد رئيسية هي: عمليات فريق المشروع، والحالات الناشئة داخل الفريق، والنتائج الملموسة للفريق، والمنافع الإدراكية لأصحاب العلاقة. كما ميزت الدراسة بين الكفاءة والفعالية وبين المؤشرات الملموسة وغير الملموسة.

وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة الحالية في اعتماد مفهوم متعدد الأبعاد لكفاءة فريق المشروع، وفي عدم الاقتصار على مؤشرات كمية فقط عند تقييم أداء الفريق.

8.دراسة حول العلاقة بين الإدارة التقليدية والإدارة الرشيقة وجودة العمل الجماعي ونجاح المشروع(2022)

بحثت دراسة منشورة عام 2022 العلاقة بين الإدارة التقليدية للمشروعات، والإدارة الرشيقة، وجودة العمل الجماعي ونجاح المشروع. واستخدمت الدراسة منهجاً يعتمد على تحليل مجموعات من المشاريع بهدف تحديد كيفية تفاعل أساليب إدارة المشروع مع مستويات مختلفة من جودة العمل الجماعي.

أظهرت النتائج أن ارتفاع جودة العمل الجماعي، إلى جانب الممارسات المناسبة لإدارة المشاريع، يمكن أن يعزز فرص نجاح المشروع. كما أوصت الدراسة المؤسسات بتطوير مهارات العمل الجماعي وعدم النظر إلى أسلوب إدارة المشروع بمعزل عن كفاءة الفريق.

وتؤكد هذه الدراسة أهمية إدراج كفاءة الفريق ضمن العوامل التي ينبغي أن تحظى باهتمام مديري المشاريع، وليس التركيز على أدوات وأساليب إدارة المشروع فقط.

ثانياً: الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة في كفاءة فرق المشاريع

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يمكن ملاحظة أن كفاءة فريق المشروع تتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة، ويمكن تصنيف أهمها كما يأتي:

1. المهارات والخبرات

تؤدي المهارات الفنية والإدارية والخبرات المتراكمة لدى أعضاء الفريق دوراً مهماً في قدرة الفريق على تنفيذ المهام وحل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة. وقد أشارت دراسة Liu and Cross إلى أن المعرفة والمهارات ترتبط بأبعاد مهمة من أداء الفريق، وبخاصة الابتكار والأداء الفني.

وعليه، فإن اختيار أعضاء الفريق وفقاً لمتطلبات المشروع وتوفير فرص تطوير مهاراتهم يعد من المتطلبات الأساسية لرفع كفاءة الفريق.

2. التواصل

يمثل التواصل الفعال أحد أهم العناصر التي تساعد أعضاء الفريق على تبادل المعلومات وفهم المهام والتعامل مع المشكلات بسرعة. وأظهرت الدراسات أن التواصل يرتبط إيجابياً بفعالية فرق المشاريع، وأن توفير بيئة مناسبة للتواصل يمكن أن يساهم في تحسين أداء المشروع.

3. التعاون والعمل الجماعي

لا يمكن تحقيق كفاءة الفريق من خلال الجهود الفردية فقط؛ إذ يحتاج أعضاء الفريق إلى التعاون وتبادل المعرفة وتنسيق الأعمال. وقد أظهرت دراسة Yang et al. وجود تأثير ذي دلالة للعمل الجماعي في أداء المشروع ونجاحه.

4. القيادة

تلعب قيادة المشروع دوراً مهماً في توجيه أعضاء الفريق وتحفيزهم وتوضيح الأهداف وإدارة الخلافات. وأظهرت دراسة Yang et al. أن أسلوب القيادة يرتبط بالعلاقات بين أعضاء الفريق ونجاح المشروع.

كما أشارت الأدبيات المهنية المنشورة من معهد إدارة المشاريع إلى أن فعالية مدير المشروع ترتبط بمزيج من الخبرة والمعرفة والقيادة والمهارات الشخصية، وأن فعالية الفريق تتأثر بدرجة كبيرة بقدرة مدير المشروع على بناء الفريق وتطويره وقيادته.

5. وضوح الأهداف والأدوار والمسؤوليات

يساعد وضوح أهداف المشروع وأدوار أعضاء الفريق ومسؤولياتهم في الحد من الازدواجية والتعارض في المهام، ويزيد من قدرة الفريق على التركيز على النتائج المطلوبة. وقد أظهرت دراسة Liu and Cross أن وضوح الأهداف يرتبط إيجابياً بكفاءة الفريق.

كما أكدت دراسة Scott-Young and Samson أهمية وضوح أهداف المشروع في تحقيق النتائج المطلوبة.

6. التدريب والتطوير

يساعد التدريب المستمر على تحديث مهارات أعضاء الفريق ورفع قدرتهم على استخدام الأدوات والأساليب الحديثة في إدارة وتنفيذ المشاريع. كما يمكن أن يسهم التدريب في تحسين مهارات التواصل والعمل الجماعي والقيادة وحل المشكلات. ومن هذا المنطلق، فإن التدريب لا يمثل نشاطاً منفصلاً عن كفاءة الفريق، بل يعد أحد الوسائل التنظيمية التي تساعد المؤسسة على تطوير القدرات المطلوبة لتنفيذ المشاريع بكفاءة.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بنجاح المشروع

تشير الدراسات السابقة إلى أن مفهوم نجاح المشروع لم يعد مقتصرًا على الالتزام بالوقت والتكلفة، بل أصبح مفهوماً أكثر شمولاً يتضمن جودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق أهداف المشروع والقيمة المتحققة منه.

فقد استخدمت دراسة Yang et al. مجموعة من المؤشرات لقياس نجاح المشروع شملت الأداء الزمني والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

كما أوضحت دراسة Scott-Young and Samson أن نتائج المشروع يمكن تحليلها من خلال مؤشرات مختلفة مثل التكلفة والجدول الزمني وقابلية تشغيل المخرجات، مما يدل على أن نجاح المشروع مفهوم متعدد الجوانب.

وتتفق هذه الاتجاهات مع الدراسة الحالية التي تقترح قياس نجاح المشروع من خلال جودة المخرجات، والالتزام بالوقت، والالتزام بالميزانية، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق أهداف المشروع.

رابعاً: الدراسات المتعلقة بقياس أداء فريق المشروع

أظهرت المراجعات الحديثة أن قياس أداء فرق المشاريع يمثل تحدياً بسبب تعدد الأبعاد التي يمكن من خلالها الحكم على أداء الفريق. فقد خلصت دراسة Pavez et al. إلى أن قياس أداء الفريق ينبغي أن يجمع بين مؤشرات العمليات الداخلية للفريق والنتائج الملموسة والمنافع الإدراكية، مع التمييز بين الكفاءة والفعالية.

ويؤكد ذلك أن قياس كفاءة فريق المشروع في الدراسة الحالية من خلال مجموعة من الأبعاد، مثل المهارات والخبرات والتواصل والتعاون والقيادة والتدريب ووضوح الأدوار، يعد أكثر ملاءمة من الاعتماد على مؤشر واحد.

خامساً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال تحليل الدراسات السابقة يمكن استخلاص مجموعة من الملاحظات المهمة:

1. اتفقت غالبية الدراسات على أن فريق المشروع يمثل عاملاً أساسياً في نجاح المشروع.
2. أكدت الدراسات أهمية التواصل والتعاون في تحسين أداء الفريق ورفع مستوى فعاليته.
3. أظهرت الدراسات أن القيادة الفعالة لمدير المشروع تسهم في تحسين العلاقات بين أعضاء الفريق وفي توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المشروع.
4. أشارت الدراسات إلى أهمية وضوح أهداف المشروع والأدوار والمسؤوليات في تحسين كفاءة الفريق.
5. أكدت بعض الدراسات أهمية المهارات والمعرفة والخبرة باعتبارها من المدخلات الأساسية لأداء فرق المشاريع.
6. اتجهت الدراسات الحديثة إلى التعامل مع أداء الفريق باعتباره مفهوماً متعدد الأبعاد، يجمع بين الكفاءة والفعالية والنتائج الملموسة وغير الملموسة.
7. تشير النتائج السابقة إلى وجود علاقة واضحة بين جودة العمل الجماعي وأداء المشروع ونجاحه.
8. تختلف درجة تأثير عوامل كفاءة الفريق باختلاف طبيعة المشروع والقطاع وحجم الفريق ودرجة تعقيد المشروع.

سادساً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتبار فريق المشروع أحد العوامل المهمة في تحقيق نجاح المشروع، كما تتفق معها في أهمية التواصل والتعاون والقيادة والمهارات والخبرات ووضوح الأهداف والأدوار.

إلا أن الدراسة الحالية تتميز بمحاولة دمج مجموعة من أبعاد كفاءة فريق المشروع في نموذج مفاهيمي واحد، بحيث تمثل المهارات والخبرات، والتواصل، والتعاون، والقيادة، والتدريب، ووضوح الأدوار أبعاداً للمتغير المستقل المتمثل في كفاءة فريق المشروع.

وفي المقابل، يتمثل المتغير التابع في نجاح المشروع، ويتم قياسه من خلال جودة المخرجات، والالتزام بالوقت، والالتزام بالميزانية، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق أهداف المشروع.

كما تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في كونها تستهدف تطبيق النموذج المقترح على العاملين ضمن فرق المشاريع في المؤسسات، مع إمكانية تطبيقها في شركات المقاولات أو شركات تقنية المعلومات أو غيرها من المؤسسات التي تعتمد بصورة كبيرة على المشاريع.

سابعاً: الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت أداء فرق المشاريع ونجاحها، فإن مراجعة الأدبيات السابقة تشير إلى وجود عدد من الجوانب التي يمكن أن تشكل فجوة بحثية مناسبة للدراسة الحالية.

أولاً، ركزت بعض الدراسات على عامل واحد أو مجموعة محدودة من عوامل الفريق، مثل القيادة أو العمل الجماعي أو التواصل، في حين تسعى الدراسة الحالية إلى بناء نموذج أكثر شمولاً يجمع عدة أبعاد لكفاءة فريق المشروع.

ثانياً، تختلف طبيعة المشاريع والقطاعات والمؤسسات التي أجريت فيها الدراسات السابقة، الأمر الذي يجعل من المفيد اختبار العلاقة بين كفاءة الفريق ونجاح المشروع في بيئة مؤسسية محددة.

ثالثاً، تشير الأدبيات الحديثة إلى الحاجة إلى مقاييس متعددة الأبعاد لأداء فرق المشاريع، وهو ما يتوافق مع النموذج المقترح في الدراسة الحالية.

رابعاً، تجمع الدراسة الحالية بين مجموعة من العوامل الداخلية للفريق، مثل المهارات والتواصل والتعاون والقيادة والتدريب ووضوح الأدوار، وبين مجموعة من مؤشرات نجاح المشروع، مثل الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف.

وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى سد جانب من هذه الفجوة من خلال اختبار أثر كفاءة فريق المشروع بأبعادها المختلفة في نجاح المشروع، وذلك باستخدام منهج وصفي تحليلي واستبانة موجهة إلى العاملين في فرق المشاريع.

ثامناً: خلاصة الدراسات السابقة

يتضح من العرض السابق أن كفاءة فريق المشروع تعد من العوامل المهمة التي يمكن أن تفسر جزءاً من التباين في مستوى نجاح المشاريع. فقد أظهرت الدراسات أن الفرق التي تتمتع بمستويات مرتفعة من التواصل والتعاون والقيادة ووضوح الأهداف والمهارات المناسبة تكون أكثر قدرة على التعامل مع متطلبات المشروع وتحقيق النتائج المطلوبة.

كما توضح الأدلة السابقة أن العلاقة بين كفاءة الفريق ونجاح المشروع ليست بالضرورة علاقة بسيطة، وإنما يمكن أن تتأثر بطبيعة المشروع، وحجمه، ودرجة تعقيده، ونوع القطاع، وطريقة الإدارة المستخدمة، ومستوى الدعم التنظيمي.

وعليه، فإن الدراسة الحالية تنطلق من افتراض رئيسي مفاده أن ارتفاع مستوى كفاءة فريق المشروع بأبعادها المختلفة يؤدي إلى تحسين مستوى نجاح المشروع وتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية. ومن هنا يأتي النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة لاختبار هذه العلاقة بصورة ميدانية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- العميان، محمود سلمان. (د.ت.). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. دار وائل للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير. (د.ت.). *إدارة الموارد البشرية*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حسين، محمد. (د.ت.). *إدارة الموارد البشرية و فرق العمل*. دار الفكر العربي.
- عبد الله، أحمد. (د.ت.). *إدارة المشاريع الحديثة*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- معهد إدارة المشاريع. (2021). (PMI). *دليل مجموعة المعارف لإدارة المشاريع (PMBOK® Guide) الإصدار السابع*. Project Management Institute.

ملاحظة: يُفضل الرجوع إلى النسخ التي تستخدمها فعلياً من الكتب العربية لإضافة سنة النشر ورقم الطبعة ومدينة النشر بدقة، بدلاً من إدخال بيانات غير مؤكدة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435–449.
- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley.
- Lindsjörn, Y., Sjöberg, D. I. K., Dingsøyr, T., Bergersen, G. R., & Dybå, T. (2016). Teamwork quality and project success in software development: A survey of agile development teams. *Journal of Systems and Software*, 122, 274–286.
- Liu, W.-H., & Cross, J. A. (2016). A comprehensive model of project team technical performance. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1150–1166.
- Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel, S. J. (2019). *Project management: A managerial approach*. Wiley.
- Pavez, I., Gómez, H., Liu, C., & González, V. A. (2022). Measuring project team performance: A review and conceptualization. *International Journal*

of Project Management, 40(8), 951–971.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.11.001>

Schwalbe, K. (2021). *Information technology project management*. Cengage Learning.

Scott-Young, C., & Samson, D. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, 26(6), 749–766.

Yang, L.-R., Huang, C.-F., & Wu, K.-S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29(3), 258–267.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.006>

المراجع الإضافية المقترحة لتقوية البحث

Banister-Hazama, D., Moreci, J., & England, K. (2012). Increase project team effectiveness: Step-by-step. *PMI Global Congress 2012—North America*. Project Management Institute.

Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435–449.

Liu, W.-H., & Cross, J. A. (2016). A comprehensive model of project team technical performance. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1150–1166.

Yang, L.-R., Huang, C.-F., & Wu, K.-S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29(3), 258–267.