

### ٣- فريق المشروع The Project Team:

تتطوي المشاريع بطبيعتها على مخاطر كثيرة، و التي تتطلب من المدير و من أعضاء فريقه أن يكونوا يقظين وبنفس الوقت هادئين لكي يصلوا إلى الحل المناسب، كما أنهم يحتاجون إلى امتلاك المهارات اللازمة لإتمام العمل، و من هنا تبرز أهمية اختيار أعضاء الفريق المناسبين، تبعا للمعايير التالية:

- خصائص الفريق المطلوب: على المدير تحديد حجم و نوع و عدد أعضاء فريق العمل المطلوب.
- مصدر الفريق: يجب على المدير أن يقرر إذا كان أعضاء الفريق من داخل الشركة أو من خارجها.
- الهيكل التنظيمي: يجب على المدير أن يحدد الهيكل التنظيمي المناسب للمشروع، ففي هيكل المصفوفة التنظيمي، يستمر أعضاء الفريق بالالتزام تجاه مدراء أقسامهم الوظيفية، أما في الهيكل التنظيمي النموذجي، فيحافظ الفريق على التزاماته نحو مدير المشروع، حيث يصبح من الضروري جدا تحديد المسؤوليات والأدوار والسلطة بين مدير المشروع والمدير الوظيفي في هذا المجال.

### الأعضاء المركزيون في الفريق:

الأعضاء المركزيون في الفريق هم مدير المشروع وأي عضو آخر يمتلك معرفة فريدة في مجال معين، و يتواجدون منذ بداية المشروع إلى نهايته، حيث تقع على عاتقهم مسؤولية إتمام العمل في الوقت و الميزانية المحددين لهم. أما أعضاء الفريق الآخرين من مستشارين أو موظفين موجودين من أجل توفير الدعم في مجال التدريب والتسويق، فيكونون منضمين للمشروع ضمن الوقت الذي يتطلبه منهم إنهاء مهامهم.

### ٣-١١-١ طرق اختيار أعضاء الفريق Staffing Options:

تتعدد طرق اختيار الأعضاء، فمثلاً: يمكن الاعتماد على موظفين من القسم التابع لمدير المشروع أو من الأقسام الأخرى في الشركة، كما يمكن التعاقد مع مستشارين خارجيين، ولكل طريقة إيجابياتها وسلبياتها، و لذلك على مدير المشروع اختيار الطريقة الأنسب تبعاً لمحددات الوقت والتكاليف. تعد مسألة اختيار أعضاء الفريق عملية صعبة، حيث يمكن أن يكون بعض الأعضاء المطلوبين منخرطين في نشاطات أو مشاريع أخرى، مما يؤدي إلى زيادة تكلفة توظيفهم.

### ٣-١١-٢ مخزون المهارات Skills Inventories:

مخزون المهارات وسيلة لاختيار أفضل فريق للمشروع ممكن توفيره، ولوضع مخزون المهارات يجب اتباع ما يلي:

١. وضع قائمة بالمهارات المطلوبة: بعد وضع خطة المشروع، يجب وضع قائمة بالمهارات الضرورية المطلوبة لإتمام المهام المتعلقة بالعمل.
٢. تحديد الوصف الوظيفي: كتابة الوصف الوظيفي لمختلف مهام المشروع والمهارات المطلوبة.
٣. تحديد أفضل الخصائص لكل عضو في الفريق: تحديد الخصائص المتعلقة بكل شخص ينطبق عليه الوصف الوظيفي المطلوب.

٤. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له: تحديد الشخص المناسب لكل وصف وظيفي تم وضعه، وإذا لم يكن بإمكان الشخص الذي وقع عليه الاختيار أن يعمل في المشروع، يجب اللجوء إلى تعيين موظف آخر و مناسب، ولا بد من توثيق جميع مايقوم به المدير في المشروع، و ذلك عن طريق الاحتفاظ بسجل يبين له من يستطيع ومن لا يستطيع العمل معه، حيث يمكن أن يكون ذلك مفيدا عند اختيار أعضاء الفريق لمشاريع مستقبلية.

في حال عدم وجود شخص مناسب لشغل وظيفة معينة، يمكن النظر في إمكانية توظيف أحد من الخارج للقيام بهذه الوظيفة، و ذلك بعد التأكد من سماح ميزانية العمل بالقيام بذلك، أمّا في حال نقص الميزانية، فيتحتّم إعادة النظر في بعض القضايا المتعلقة بالمشروع.

هناك الكثير من الفوائد المتحققة من اختيار أعضاء الفريق من داخل الشركة، حيث يمكن ذلك من معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم، مما يسهل التواصل معهم، و يغني ذلك عن طلب الدعم المادي لتمويل عملية تعيين أعضاء خارجيين، كما أنّ اختيار موظفين داخليين يزيد من معرفة ومهارات كوادر الشركة، وبالتالي خلق فرص وظيفية أكثر تطورا لهم، و من الجدير بالذكر أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار العبء الوظيفي الملقى على موظفين الشركة قبل اختيارهم كأعضاء في فريق المشروع.

بعدما يتم تحديد مخزون المهارات، يجب أن يجتمع مدير المشروع مع الإدارة العليا و مع مديره المباشر لمناقشهم، حيث يجب على هؤلاء المديرين أن يحددوا أولوياتهم العملية أثناء اختيار فريق المشروع.

#### اختيار الفريق من الكادر الداخلي للشركة:

إذا كان أعضاء الفريق يعملون في أقسام مختلفة في الشركة، لا بد من أخذ القضايا التالية بعين الاعتبار:

- تحصيل الموافقة على مشاركة هؤلاء الموظفين في المشروع من قبل مديري أقسامهم.
- تحديد إذا كان الموظفون بحاجة إلى تدريب معين قبل العمل في المشروع، حيث يجب معرفة طبيعة تكاليف التدريب، و تحديد أي الأقسام التي ستتولى تمويل هذه التكاليف والنفقات.
- تحديد إن كان سيتم إدراج تكاليف التدريب ضمن ميزانية المشروع، أو إدراجها ضمن تكاليف الشركة الكلية، حيث عادة ما يتم تحديد ذلك عن طريق المناقشات بين المدراء، و في الغالب يتولى المدراء الوظيفيون تكاليف التدريب العام للموظفين، و يتولى مدراء المشاريع تكاليف التدريب المختص بإدارة المشروع و متعلقاته.
- تحديد مدى رغبة كل عضو بالانضمام للعمل، فإذا وجد شخص لا يرغب بالانضمام للفريق، فمن الأفضل الاستغناء عنه.
- قبل إضافة أي عضو للفريق، لابد من معرفة إذا كان هذا الشخص عضوا في مشاريع سابقة، حيث تدعى عملية انضمام مثل هذا العضو لفريق المشروع ب " الاسقاط Dumping "

### ٣-١٢ المستشارون والموردون Consultants and Vendors:

يتم اللجوء إلى المستشارين والموردين الخارجيين حين تكون كافة الموارد الداخلية للشركة منخرطة بأعمال أخرى، أو في حال عدم توفر المهارات المتخصصة و المطلوبة للمشروع لدى الموظفين الداخليين.

أما ميزة اختيار موظفين من خارج الشركة فتكمن في أنّ هذه العملية تتم بسهولة ومرونة، حيث يمكن توظيف الأشخاص في الوقت الذي يكون المشروع بحاجة إليهم ومن ثم الاستغناء عنهم عند إنهاء مهامهم، و يمكن أيضا إعادة اختيارهم في مشاريع أخرى بعد الاستغناء عنهم، كما أنّ أعضاء الفريق الخارجيين يركزون اهتمامهم على المشروع وهذا يساعد في إتمام العمل حسب الوقت و الميزانية المحددين له.

### ٣-١٥ بناء الفريق Team Building:

تستمر عملية بناء الفريق طوال فترة المشروع، حيث لا بد للمدير من متابعة العمل وأداء الموظفين، حتى يتمكن من اتخاذ أي إجراءات تغييرية محتملة خلال مراحل التنفيذ، وهناك بعض المؤشرات التي تدعو لاتخاذ هذه الاجراءات مثل:

- التغيير الواضح في مستوى أداء الفرد أو المجموعة من شأنه أن يتطلب القيام ببعض التعديلات في بناء الفريق.
- التغيير في مستوى فعالية أعضاء الفريق ممكن أن يستدعي القيام بتغيير معين.
- الإيحاءات الفعلية و الشفهية الصادرة من قبل أعضاء الفريق يمكن أن تكون مؤشرا على الحاجة للتغيير.
- السلوكيات السلبية بين أعضاء الفريق يمكن أن تكون مؤشرا على الحاجة للقيام بالتغيير.

#### الحاجة إلى بناء الفريق:

يجب ان يراقب مدير المشروع دائما وضع الفريق من أجل تقييم أدائه وتحديد مقدار الفائدة المتحققة من عملية بنائه، حيث يساعد تحديد المجالات التي تتطلب اهتماما إضافيا على رفع معنويات الأعضاء و تحسين مستوى إنتاجهم. فعلى سبيل المثال: تتغير فعالية الفريق بشكل كامل عند إضافة أو إلغاء عضو منه، وفي كلا الحالتين يجب إدخال تغييرات في بناء فريق العمل لمساعدته على التكيف مع وضعه الجديد والمحافظة على تركيزه نحو المشروع.

### ٣-١٦ الأعضاء المهمون في الفريق Critical Team Members:

هناك بعض أعضاء الفريق الذين يعتبروا مهمين لنجاح المشروع أكثر من غيرهم، و ذلك لتمتعهم بمهارات و خبرات متخصصة وغنية، حيث يجب أن يكونوا خاضعين مباشرة لسلطة مدير المشروع الإدارية.

### ٣-١٣ ميزات الأعضاء الفاعلين في الفريق

#### Characteristics of Effective Team Members :

- لابد للأعضاء الفاعلين أن يتمتّعوا بميزات متعددة، بغض النظر إن كانوا من داخل الشركة أو من خارجها، ومن هذه الميزات:
- التوجه نحو هدف المشروع: يجب أن ينصبّ اهتمام أعضاء الفريق على تحقيق هدف المشروع، و أن يتكيّفوا مع تغيرات الضغوط العملية خلال فترة العمل.
  - امتلاك المهارات التقنية: يجب أن يمتلك أعضاء الفريق المهارات التقنية اللازمة لحل أي مشكلة تقنية قد تواجههم خلال العمل، مما يسهّل تنفيذ المهام و يلغي حاجة الاستعانة بالأقسام الأخرى أو المصادر الخارجية.
  - امتلاك القدرة على حل المشاكل: يجب أن يكون كل عضو ممتلكا مهارات حل المشاكل ليكون قادرا على التعامل معها في حال نشوئها، و ذلك باتخاذ القرارات المناسبة و تنفيذها سريعا.
  - امتلاك مهارات الاتصال: يجب أن يمتلك أعضاء الفريق مهارات اتصال جيدة، كي يتمكّنوا من تبادل المعلومات والاتصال مع مدير المشروع.
  - التمتع بروح العمل الجماعي: يجب أن يكون جميع أعضاء الفريق على استعداد للعمل بشكل جماعي و بروح الفريق الواحد، مما يمكّنهم ذلك من تعزيز الإنجازات ونقاط القوة لدى بعضهم البعض.

### ٣- ١٤ المصاعب وتوفير الموارد والخدمات Difficulties and Logistics:

يتوجب على مديري المشاريع التغلب على مصاعب كثيرة عند اختيارهم أعضاء فرقتهم، حيث أن معرفة هذه المصاعب تجنبهم الكثير من النزاعات خلال تقدّم المشروع، إذ تتضمّن هذه المصاعب ما يلي:

- إن أعضاء الفريق المعتادين على القيادة من قبل مدير واحد فقط سيجدون صعوبة في العمل مع عدّة مديرين.
- حدوث مشاكل متعددة و تأخيرات متنوعة بسبب احتمالية عدم التعاون الدائم بين مدير المشروع والمدير الوظيفي.
- قد يسيء أعضاء الفريق إلى إدارة الموارد والوقت لأنهم غير معتادين على إدارة بعض المهام بأنفسهم.
- إحباط أعضاء الفريق نتيجة عدم وضوح الإجراءات وطبيعة الأدوار و المهام الموكلة إليهم.
- قد لا يشعر أعضاء الفريق بالولاء و الإخلاص للمشروع كما يشعرون نحو أعمالهم الروتينية المعتادة في أقسامهم الوظيفية.

#### عوائق تطوير و تقدّم فريق المشروع:

يجب على مديري المشاريع توفير البيئة اللازمة للعمل الجماعي، حيث لا بد لهم من إدراك بعض العوائق التي من الممكن أن تعترض عملية تطوير و تقدّم فريق المشروع، و منها:

- تعارض أولويات عضو الفريق مع أولويات المشروع، حيث يؤثر ذلك سلبيا على تطوير و تقدم الفريق ككله.
- التضارب والنزاعات حول أدوار معينة، يمكن أن يقلل من جهد الفريق ويشتت طاقاته.

- عدم وضوح أهداف المشروع و غموض المهام و دور كل عضو في الفريق يمكن أن يؤدي إلى نشوء الخلافات و النزاعات غير المرغوب بها، حيث يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل و تأخير الوصول إلى الأهداف المرجوة.
- عدم وجود المصداقية لدى مدير المشروع يمكن أن يؤدي بأعضاء الفريق إلى عدم الالتزام بهدف العمل و مخرجاته.
- يعتبر سوء وسائل الاتصال و ضعف قنواتها من أخطر العوامل التي تشوش وضوح أهداف المشروع و إهمال أجزاء منها، بالإضافة إلى تردّي مستوى الإدارة و قلة التنسيق الجيد.
- قد تهمل أهمية التدريب بسبب طبيعة المشروع المؤقتة، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف على أكمل وجه.

#### الاستغناء عن أحد أعضاء الفريق:

لا بد من الاستغناء عن أحد أعضاء الفريق إن دعت الحاجة لذلك، وعلى مدراء المشروع أن يكونوا مستعدين لهذا الأمر، فمثلاً: إذا رفض عضو ما القيام بالدور الموكّل إليه، أو لم يلتزم بقوانين وإجراءات المشروع، فلا بد من الاستغناء عنه، وكذلك الأمر إذا أعطى أحد أعضاء الفريق الأولوية لأهدافه على حساب أهداف المشروع فيجب اتخاذ الإجراءات اللازمة للتخلي عن خدماته. وإذا كان عضو ما في الفريق ليست لديه الكفاءة المطلوبة للقيام بالدور المحدّد له، فمن الأفضل أن يتم تحديد نقاط ضعفه وأن تتوفّر له الإرشادات الدائمة، وأن يتم إعطاؤه الفرصة الكافية كي يحسن أداءه، كما يمكن أن يوكل إليه دور أقلّ أهمية من ذاك الذي كان يضطلع به سابقاً.