

إدارة مشاريع تقنية المعلومات
IT Project Management
ITGS303

Chapter # 4#
The Human Side of Project Management

أ.د حنان الطاهر الداقيز
H.dagez@uot.edu.ly

اهداف التعلم



1. فهم الهياكل التنظيمية للمؤسسة
2. فهم ثقافة المؤسسة ودورها في نجاح المشاريع
3. أهمية إدارة أصحاب المصلحة
4. أهمية التزام الإدارة العليا لنجاح المشروع

Organizational Structures

الهيكل التنظيمية

• يوجد ثلاثة هياكل تنظيمية اساسية:

• **الهيكل الوظيفي (Functional):** تقسم الشركة او المؤسسة الي مجموعة من الادارات بحيث يقدم مدراء الادارات تقاريرهم إلى للمدير التنفيذي.

• **هيكل المشاريع (Project):** تقسيم اداري يعتمد على البرامج حيث يقدم مدراء البرامج اوالمشاريع تقاريرهم إلى للمدير التنفيذي.

• **هيكل المصفوفة (Matrix):**

• وسط بين الهياكل الوظيفية والمشاريع.

• غالبًا ما يقدم المدراء تقارير إلى اثنين أو أكثر من الرؤساء.

• يمكن أن يكون الهيكل ضعيفًا أو متوازنًا أو قويًا.

Organizational Structures

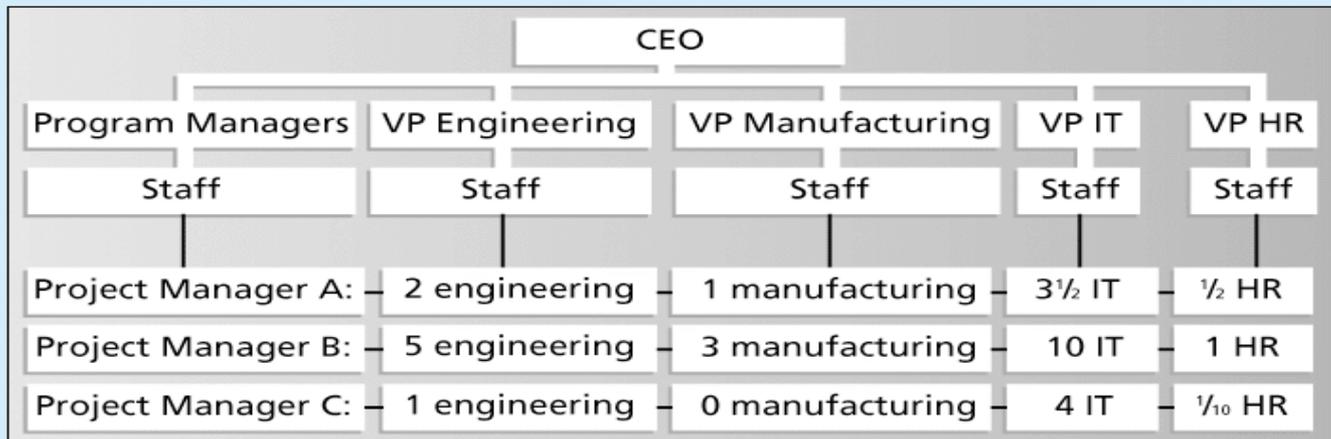
Functional



Project

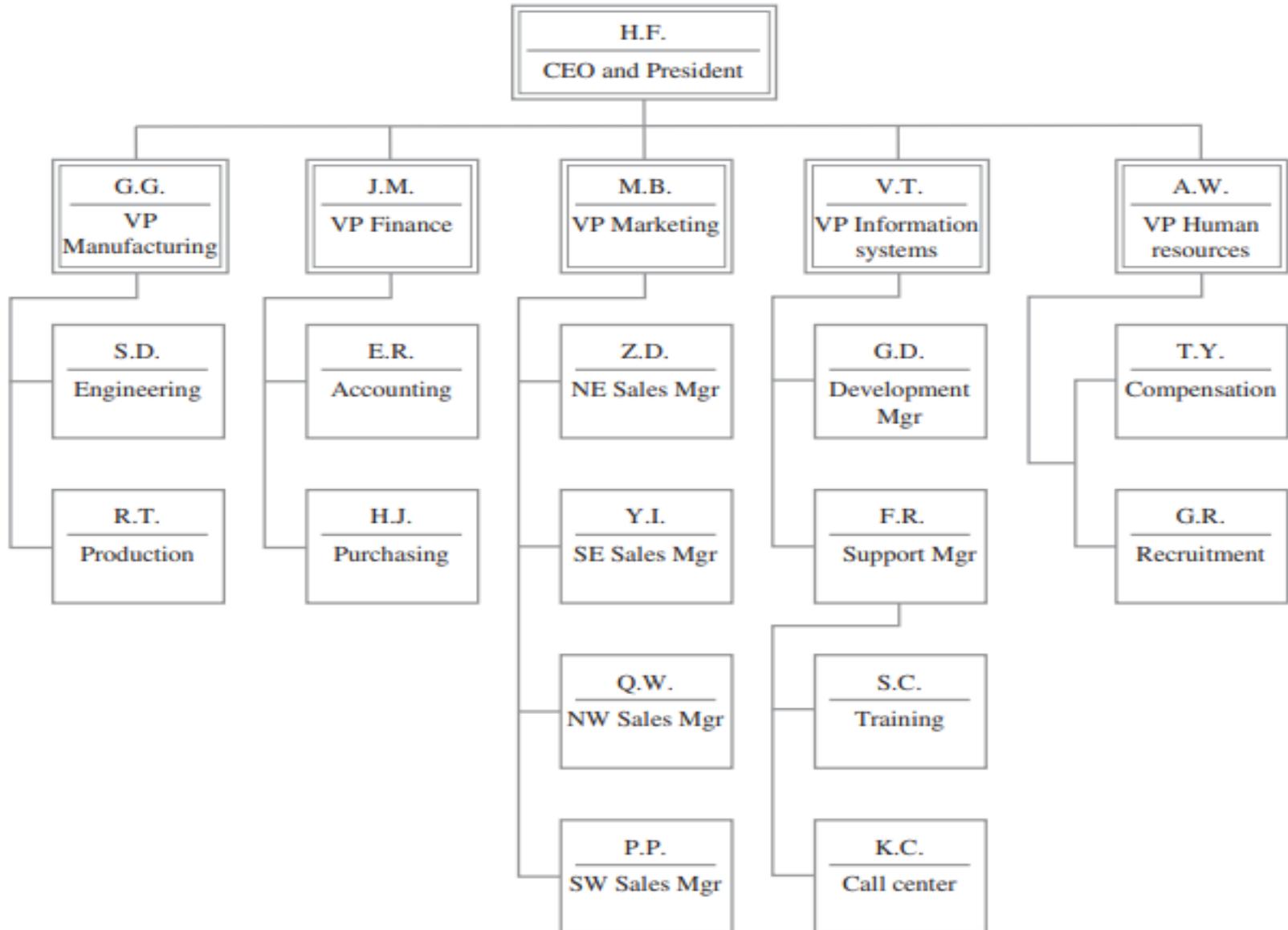


Matrix



الهيكل الوظيفي

Functional Organizational Structure



مميزات و عيوب

الهيكل الوظيفي Functional Organizational

• المميزات

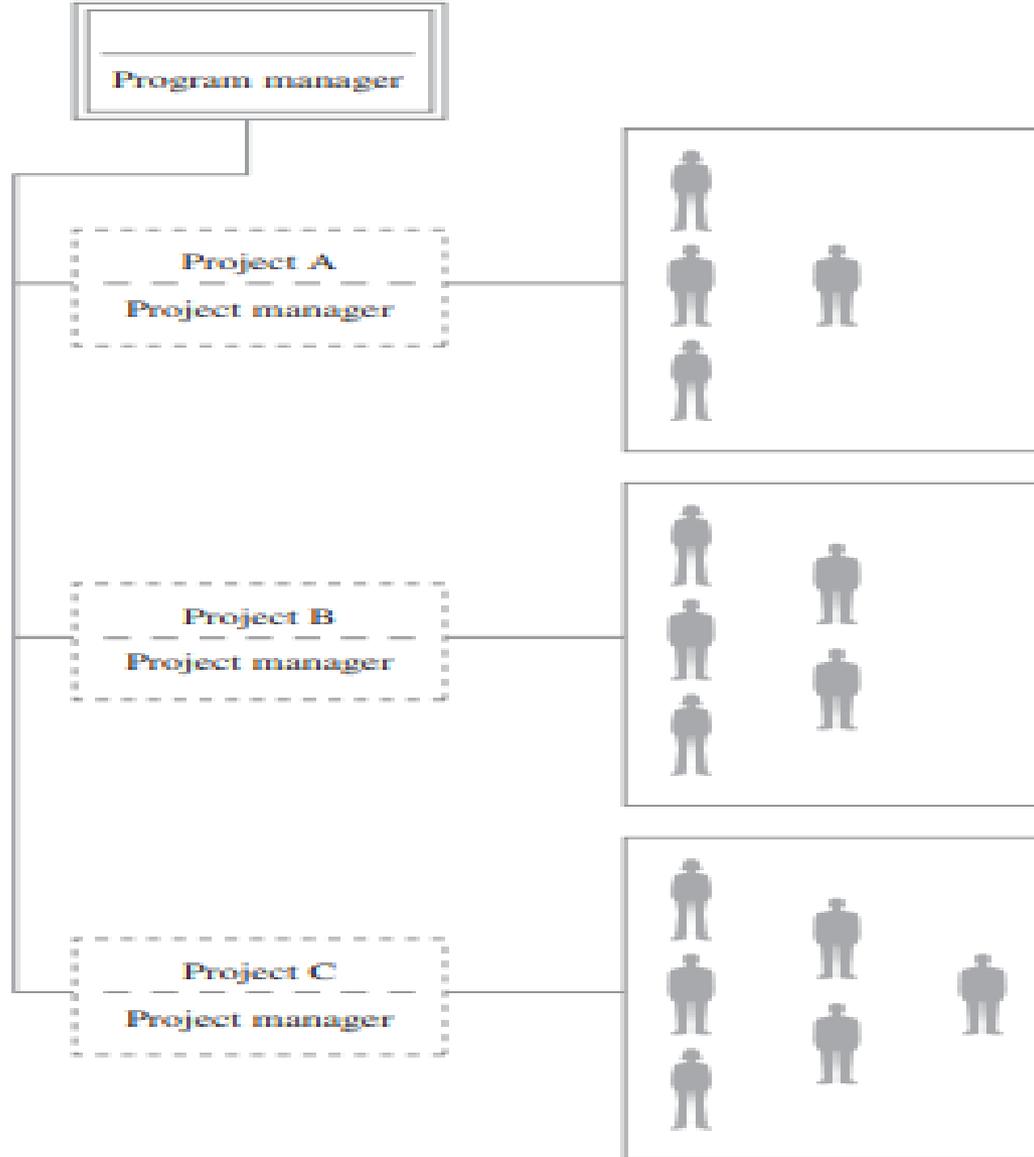
- اكثر مرونة من حيث توظيف الخبرات.
- الحصول على خلاصة المعرفة و الخبرة كل حسب ادارته.
- التنسيق في الموارد و تعيين النشاطات اقل تعقيد و اكثر متابعة.

• العيوب تواجه ممولي المشروع

- صعوبة تحديد المسؤولين و المخولين .
- يحتاج الكثير من الوقت لأتخاذ القرار المناسب.

الهيكل المشاريع

Project Organizational Structure



مميزات و عيوب

هيكل المشروع Project Organization

• المميزات

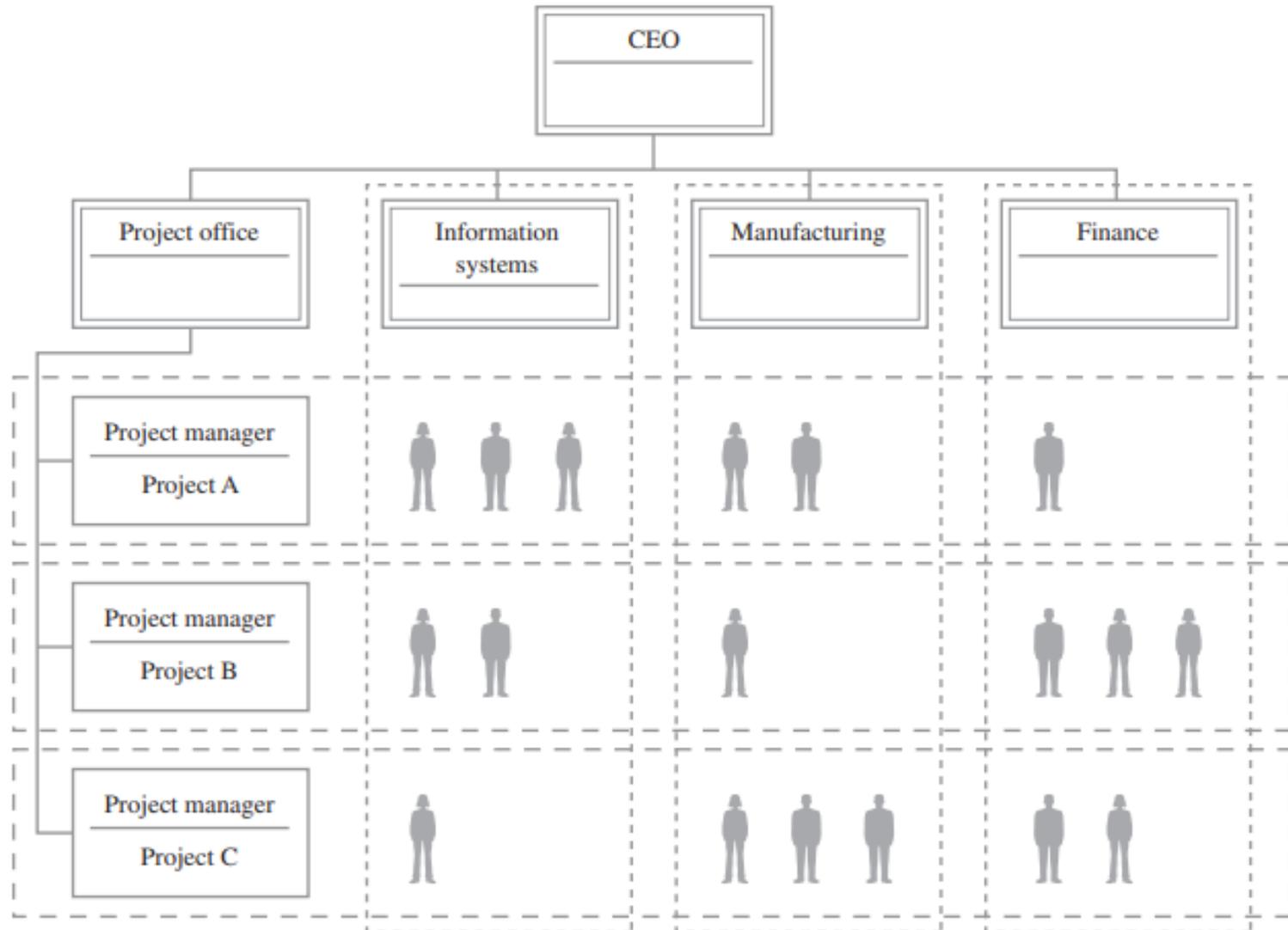
- وضوح المسؤول عن المشروع .
- سهولة الاتصال

• العيوب

- عزلة المشروع عن باقي المشاريع.
- تكرار الاعمال في بعض المشاريع و مشاركة الخبرات المميزين قد يتسبب في ايقاف الفرق او الانتظار لتعيينهم في مهام اخرى مما يسبب في توزيع التكلفة على المشاريع المستهدفة.

هيكل المصفوفة

Matrix Organizational Structure



هيكل المصفوفة Matrix Organization

- هيكل المصفوفة يمكن ان ياخذ اكثر من شكل من امثلتها الاتي :-
- Balance Matrix - وهنا مدير المشروع يجب ان يحدد كل نشاطات المشروع و المدراء التنفيذيين functional manager يهتمون بتحديد كيف سيتم عملية التنفيذ .
- Functional Matrix – وهنا مدير المشروع يهتم بالتنسيق و تأكيد على جودة نشاطات المشروع في حين المدراء التنفيذيين مسؤولين يهتموا بتنفيذ و اكمال النشاطات.
- Project Matrix - وهنا يتبع هيكلية المشروع والذي يعتبر مدير المشروع المسؤول الاساسي لتحديد و انهاء نشاطات المشروع بينما المدراء المنفذين مسؤولين على الموارد

مميزات و عيوب

هيكل المصفوفة Matrix Organization

● المميزات

- مستوى عالٍ في عملية مشاركة الموارد والخبرات بين المشاريع.
- يزيد من سهولة الاتصال.
- يزيد من عملية التركيز في مهام المشاريع و انائها.

● العيوب

- نتيجة لمشاركة الموارد قد يتسبب في ضياع تركيز الموارد وصعوبة متابعتهم.
- نتيجة لتداخل مهام الموارد بين المشاريع قد يسبب في تأخير في اتخاذ القرار والذي يتطلب تقرير من الفني وكذلك المشاركة في اكثر من مشروع قد يسبب في اختلاط الولاء .

Organizational Culture

ثقافة المؤسسة

- ثقافة المؤسسة هي مجموعة من القيم والسلوكيات المشتركة التي تميز عمل المنظمة.
- أهمية ثقافة المؤسسة : يعتقد العديد من الخبراء أن الأسباب الكامنة وراء مشاكل العديد من الشركات ليست في الهيكل التنظيمي أو الموظفين ، ولكن في الثقافة السائدة فهي:
 - تحدد مسار الشركة للنجاح او الفشل،
 - تختلف من مؤسسة لآخرى،
 - ليس من السهل تغييرها،
 - تؤثر في انتاجية الشركة وادائها .

عشر خصائص لثقافة المؤسسة

- هوية العضو * Member identity
- العمل الجماعي * Group emphasis
- التركيز على الناس People focus
- تكامل الوحدة * Unit integration
- التحكم Control
- تحمل المخاطر * Risk tolerance
- معايير المكافأة * Reward criteria
- التسامح مع الصراع * Conflict tolerance
- Means-ends orientation
التركيز على النتائج
- التركيز * Open-systems focus
على الأنظمة المفتوحة

* يعتبر عمل المشروع أكثر نجاحًا في الثقافة التنظيمية عندما تكون هذه العناصر قوية .

مكونات ثقافة المؤسسة

- **الرؤية:** تبدأ عملية تشكيل ثقافة اي مؤسسة او شركة بكتابة الرؤية، وهي عبارة عن تحديد الهدف الرئيسي الذي تريد ان تحققه الشركة. كلما كانت الرؤية واضحة ومحددة، كلما كانت فرص النجاح اكبر.
- **الرسالة:** الرسالة تقرر سبب إنشاء المؤسسة او الشركة وهي تمثل السبب الرئيسي في استمرارية تطورها بغض النظر عما تُنتجه.
- **القيم:** قيم المؤسسة هي جوهر رؤيتها، وجوهر ثقافتها، فتُقدم القيم مجموعة من الإرشادات والسلوكيات والأفكار اللازمة لتحقيق الرؤية.
- **الممارسة:** هي تطبيق القيم النابعة من رؤية ورسالة المؤسسة، فلن تكون القيم ذات قيمة إلا اذا تم نقلها من الورق إلى الواقع.

اهداف ثقافة المؤسسة

- **التماسك والانسجام:** فهي تعمل على خلق بيئة داخلية يكون فيها الموظفون متفاهمين ومنسجمين في العمل مما يساعد على إنجاح الشركة، فالخلافات بين الأفراد تقلل من فرص نجاح اي مؤسسة.
- **الإخلاص والوفاء:** وتعني إبقاء الموظفين والأفراد في حالة من التحفيز المستمر والإخلاص للمؤسسة، وذلك باعتبارهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة ومن نجاحها.
- **التنافسية:** فهي تجعل الموظف يقدم كل ما لديه، ليحصل على التقدير والترقية، مما يساهم في إزدهار ونجاح المؤسسة.
- **تحديد المهام:** وهي أن يعرف كل موظف ما هو مطلوب منه بكل وضوح حتى لا يحصل إشكاليات وتداخل في الوظائف والمهام.

إدارة أصحاب المصلحة Stakeholder Management

- يجب على مديرو المشاريع تحديد وفهم وإدارة العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة في المشروع.
- الأشخاص في مناصب الإدارة العليا هم أصحاب المصلحة الرئيسيون في المشاريع.
- بدون التزام ودعم الإدارة العليا ، العديد من المشاريع تفشل .
- بعض المشاريع لديها مدير كبير يسمى البطل (**champion**) الذي يعمل كداعم رئيسي للمشروع.

كيف يمكن للإدارة العليا مساعدة مديري المشاريع

- توفير الموارد الكافية.
- الموافقة على احتياجات المشروع في الوقت المناسب.
- الحصول على تعاون من أجزاء أخرى من المنظمة.
- التوجيه والتدريب على قضايا القيادة.

الحاجة للالتزام من المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات (IT)

- إذا كان لدى المؤسسة موقف سلبي تجاه تكنولوجيا المعلومات ، فسيكون من الصعب أن تنجح مشروعات تكنولوجيا المعلومات.
- وجود مدير معلومات رئيسي يساعد في نجاح مشاريع تكنولوجيا المعلومات.
- تعيين أشخاص غير متخصصين في تكنولوجيا المعلومات لمشاريع تكنولوجيا المعلومات لا يساعد على نجاحها.

A systems approach of Project Management

التعامل مع إدارة المشاريع بمنهجية النظم

- ظهر نهج النظم في الخمسينيات من القرن الماضي لوصف الإدارة وحل المشكلات بطريقة تحليلية.
- 3 اجزاء رئيسة لنهج النظم:
 1. فلسفة النظم (Systems philosophy): نموذج شامل للتفكير في الأشياء كنظم متكاملة ومترابطة
 2. تحليل النظم (Systems analysis): هو نهج منظم لفهم وحل المشاكل
 3. ادارة الانظمة (Systems management): وتهتم بمعالجة القضايا التجارية والتكنولوجية والتنظيمية قبل إجراء تغييرات على الأنظمة

THANK YOU

Any Question?

