

✓ Learning Objectives

- Describe the systems view of project management and how it applies to information technology projects
- Understand organizations, including the four frames, organizational structures, and organizational culture
- Explain why stakeholder management and top management commitment are critical for a project's success
- Understand the concept of a project phase and the project life cycle and distinguish between project development and product development
- Discuss the unique attributes and diverse nature of information technology projects
- Describe recent trends affecting IT project management, including globalization, outsourcing, and virtual teams

- وصف عرض الأنظمة لإدارة المشروعات وكيفية تطبيقها على مشاريع تكنولوجيا المعلومات
- فهم المنظمات، بما في ذلك الإطارات الأربعة، والهيكل التنظيمية، والثقافة التنظيمية
- شرح سبب أهمية إدارة أصحاب المصلحة والالتزام بالإدارة العليا لنجاح المشروع
- فهم مفهوم مرحلة المشروع ودورة حياة المشروع والتميز بين تطوير المشروع وتطوير المنتجات
- مناقشة السمات الفريدة والطبيعة المتنوعة لمشاريع تكنولوجيا المعلومات
- وصف الاتجاهات الحديثة التي تؤثر على إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك العولمة، والاستعانة بمصادر خارجية، والفرق الافتراضية

✓ Project Cannot Be Run in Isolation

- Projects must operate in a broad organizational environment
- Project managers need to use **systems thinking**:
 - Taking a holistic view of carrying out projects within the context of the organization
- Senior managers must make sure projects continue to support current business needs

- يجب ان تعمل المشاريع في بيئة تنظيمية واسعة.
- يحتاج مديري المشاريع الى استخدام التفكير في الانظمة:
- إلقاء نظرة شاملة على تنفيذ المشاريع في سياق المنظمة
- يجب على كبار المديرين التأكد من استمرار المشاريع في دعم احتياجات العمل الحالية

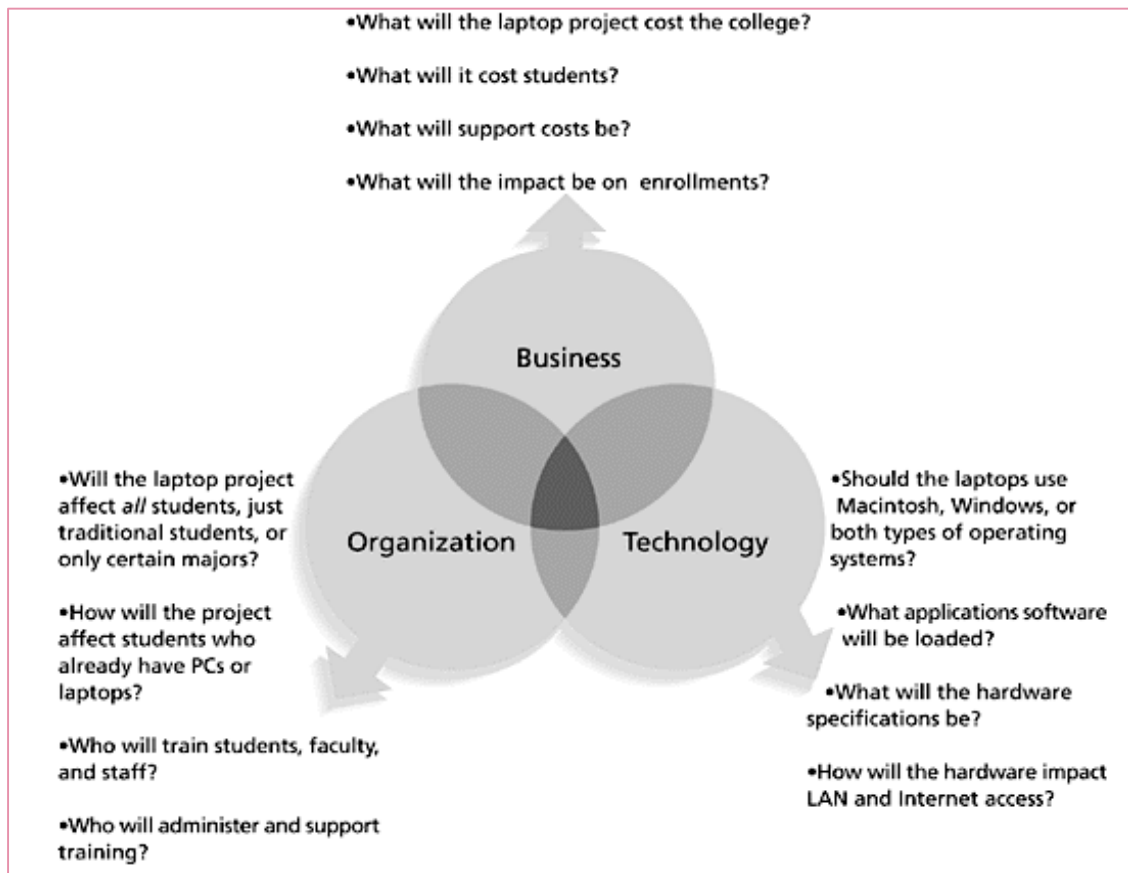


✓ A Systems View of Project Management

- A **systems approach** emerged in the 1950s to describe a more analytical approach to management and problem solving
- Three parts include:
 - **Systems philosophy**: an overall model for thinking about things as systems
 - **Systems analysis**: problem-solving approach
 - **Systems management**: address business, technological, and organizational issues before making changes to systems

- وظهر نهج النظم في الخمسينات لوصف نهج أكثر تحليلا للإدارة وحل المشاكل.
- وتشمل ثلاثة أجزاء:
 - **فلسفة الأنظمة**: نموذج شامل للتفكير في الأشياء مثل الانظمة
 - **تحليل النظم**: نهج حل المشكلة
 - **إدارة الأنظمة**: معالجة القضايا التجارية والتكنولوجية والتنظيمية قبل إجراء تغييرات على الأنظمة

✓ Figure 2-1. Three Sphere Model for Systems Management



✓ Understanding Organization

Structural frame: Focuses on roles and responsibilities, coordination and control. Organization charts help define this frame.

الإطار الهيكلي: يركز على الأدوار والمسؤوليات والتنسيق والرقابة. تساعد المخططات التنظيمية في تحديد أو تعريف هذا الإطار.

Human resources frame: Focuses on providing harmony between needs of the organization and needs of people.

إطار الموارد البشرية: يركز على توفير الانسجام بين احتياجات المنظمة واحتياجات الناس.

Political frame: Assumes organizations are coalitions composed of varied individuals and interest groups. Conflict and power are key issues.

الإطار السياسي: يفترض أن المنظمات هي تحالفات تتألف من الأفراد ومجموعات المصالح المتنوعة. فالصراع والسلطة هما من المسائل الرئيسية.

Symbolic frame: Focuses on symbols and meanings related to events. Culture is important.

الإطار الرمزي: يركز على الرموز والمعاني المتعلقة بالأحداث. الثقافة مهمة.

✓ What Went Wrong?

Many enterprise resource planning (ERP) projects fail due to organizational issues, not technical issues. For example, Sobey's Canadian grocery store chain abandoned its two-year, \$90 million ERP system due to organizational problems.

As Dalhousie University Associate Professor Sunny Marche states, "The problem of building an integrated system that can accommodate different people is a very serious challenge. You can't divorce technology from the sociocultural issues. They have an equal role." Sobey's ERP system shut down for five days, and employees were scrambling to stock potentially empty shelves in several stores for weeks. The system failure cost Sobey's more than \$90 million and caused shareholders to take an 82-cent after-tax hit per share.*

فشلت العديد من مشاريع تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بسبب القضايا التنظيمية، وليس القضايا التقنية. على سبيل المثال، تخلت سلسلة متاجر البقالة الكندية في Sobey عن نظامها لتخطيط موارد المؤسسات الذي تبلغ مدته سنتان، وهو 90 مليون دولار بسبب مشاكل تنظيمية. كما يقول أستاذ جامعة Dalhousie أستاذ مساعد سوني مارش، "إن مشكلة بناء نظام متكامل يمكن أن تستوعب مختلف الناس يشكل تحدياً خطيراً للغاية. لا يمكنك الانفصال عن القضايا الاجتماعية والثقافية. ولديهم دور متساوياً". أغلق نظام تخطيط موارد المؤسسات التابع لشركة "Sobey's ERP" لمدة خمسة أيام، وكان الموظفون يسعون لتخزين الرفوف الفارغة المحتملة في عدة متاجر لأسابيع. تكلفة فشل النظام Sobey أكثر من 90 مليون \$ وتسبب المساهمين لاتخاذ 82 في المائة بعد خصم للضريبة للسهم الواحد.*

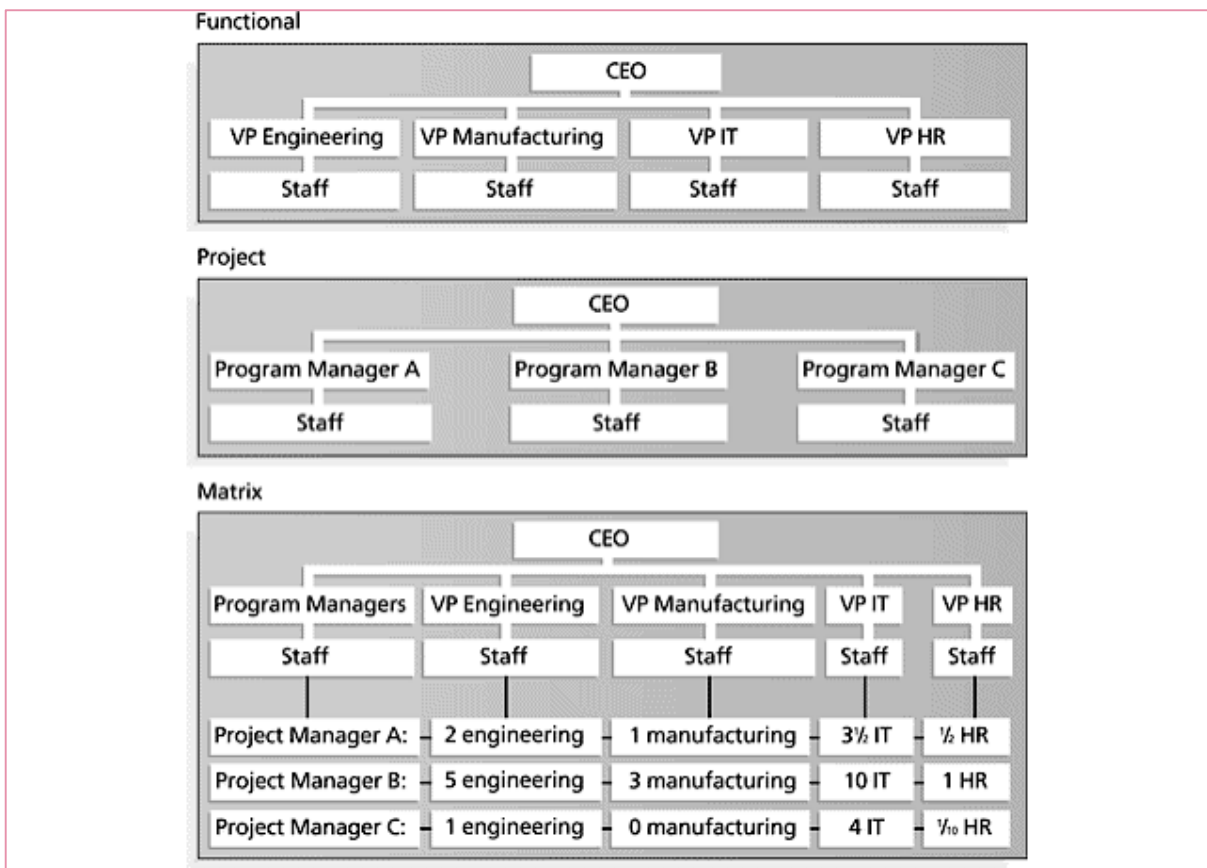


✓ Organization Structures

- 3 basic organization structures
 - **Functional:** functional managers report to the CEO
 - **Project:** program managers report to the CEO
 - **Matrix:** middle ground between functional and project structures; personnel often report to two or more bosses; structure can be weak, balanced, or strong matrix

- ثلاثة هياكل التنظيمية الأساسية
 - الوظيفة: تقرير مُديري الوظيفة الى CEO.
 - المشروع: تقرير مُديري البرامج الى CEO.
 - مصفوفة: هي الأساس الوسط بين الهياكل الوظيفية وهياكل المشاريع؛ غالبا ما يقدم الموظفون تقاريرهم إلى اثنين أو أكثر من الرؤساء؛ الهيكل يمكن أن يكون ضعيف، متوازن، أو مصفوفة قوية.

✓ Figure 2-2. Functional, Project, and Matrix Organization Structures



✓ Table 2-1. Organization Structures Influences on Projects

Project Characteristics	Organizational Structure Type				
	Functional	Matrix			Project
		Weak Matrix	Balanced Matrix	Strong Matrix	
Project manager's authority	Little or none	Limited	Low to Moderate	Moderate to high	High to almost total
Percent of performing organization's personnel assigned full-time to project work	Virtually none	0-25%	15-60%	50-95%	85-100%
Who controls the project budget	Functional manager	Functional manager	Mixed	Project manager	Project manager
Project manager's role	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time	Full-time
Common title for project manager's role	Project Coordinator/ Project Leader	Project Coordinator/ Project Leader	Project Manager/ Project Officer	Project Manager/ Program Manager	Project Manager/ Program Manager
Project management administrative staff	Part-time	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time

PMBOK® Guide, 2000, 19, and PMBOK® Guide 2004, 28.

✓ Stakeholder Management

- Project managers must take time to identify, understand, and manage relationships with all project stakeholders
- Using the four frames of organizations can help meet stakeholder needs and expectations
- Senior executives/top management are very important stakeholders

- يجب على مديري المشاريع أن يأخذوا وقتاً لتحديد العلاقات وفهمها وإدارتها مع جميع أصحاب المصلحة في المشروع.
- ويمكن أن يساعد استخدام الاطارات الأربعة للمنظمات في تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة.
- كبار التنفيذيين / الإدارة العليا هم أصحاب المصلحة المهمين جداً.

✓ Organizational Culture

- **Organizational culture** is a set of shared assumptions, values, and behaviors that characterize the functioning of an organization
- Many experts believe the underlying causes of many companies' problems are not the structure or staff, but the culture

- الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الافتراضات المشتركة، والقيم، والسلوكيات التي تميز عمل المنظمة.
- ويعتقد العديد من الخبراء أن الأسباب الكامنة وراء العديد من المشاكل الشركات ليست هيكل أو الموظفين، ولكنها الثقافة.



✓ Ten Characteristics of Organizational Culture

1. Member identity*
2. Group emphasis*
3. People focus
4. Unit integration*
5. Control
6. Risk tolerance*
7. Reward criteria*
8. Conflict tolerance*
9. Means-ends orientation
10. Open-systems focus*

*Project work is most successful in an organizational culture where these items are strong/high and other items are balanced.

1. هوية الأعضاء
2. تركيز المجموعة
3. تركيز الناس
4. وحدة التكامل
5. مراقبة او تحكم
6. تحمل المخاطر
7. معيار المكافأة
8. سماحة التعارض
9. وسائل وغايات التوجيه
10. تركيز الأنظمة المفتوحة

عمل المشروع هو الأكثر نجاحا في الثقافة التنظيمية حيث هذه العناصر قوية / عالية وغيرها من البنود المتوازنة.

✓ Media Snapshot

- The New York Times reported that the project to rebuild Ground Zero in New York City is having severe problems; imagine all of the stakeholders involved in this huge, highly emotional project
- A 34-page report describes the many challenges faced in the reconstruction of the former World Trade Center site nearly seven years after the terrorist attack of September 11, 2001
- The report identified the need for a steering to make final decisions on important matters

- وذكرت صحيفة "نيويورك تايمز" أن مشروع إعادة بناء "غروند زيرو" في مدينة نيويورك يواجه مشاكل خطيرة؛ تخيل جميع أصحاب المصلحة المشاركين في هذا المشروع الضخم والمؤثر للغاية
- ويصف تقرير من 34 صفحة التحديات العديدة التي واجهتها إعادة اعمار الموقع السابق لمركز التجارة العالمي بعد حوالى سبع سنوات من الهجوم الإرهابي الذي وقع يوم 11 سبتمبر 2001
- وحدد التقرير الحاجة إلى توجيه لاتخاذ قرارات نهائية بشأن المسائل الهامة.

✓ The Importance of Top Management Commitment

- People in top management positions are key stakeholders in projects
- A very important factor in helping project managers successfully lead projects is the level of commitment and support they receive from top management
- Without top management commitment, many projects will fail
- Some projects have a senior manager called a **champion** who acts as a key proponent for a project

- الناس في المناصب الإدارية العليا هم أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشاريع
- ومن العوامل الهامة جدا في مساعدة مديري المشاريع على قيادة المشاريع بنجاح مستوى الالتزام والدعم الذي يتلقونه من الإدارة العليا
- وبدون التزام الإدارة العليا، سوف تفشل العديد من المشاريع
- بعض المشاريع لديها مدير كبير يسمى **champion** الذي يعمل كمؤيد رئيسي للمشروع



✓ How Top Management Can Help Project Managers

- Providing adequate resources
- Approving unique project needs in a timely manner
- Getting cooperation from other parts of the organization
- Mentoring and coaching on leadership issues

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

✓ Best Practice

- **IT governance** addresses the authority and control for key IT activities in organizations, including IT infrastructure, IT use, and project management
- A lack of IT governance can be dangerous, as evidenced by three well-publicized IT project failures in Australia (Sydney Water's customer relationship management system, the Royal Melbourne Institute of Technology's academic management system, and One.Tel's billing system)

- وتتناول حوكمة تكنولوجيا المعلومات سلطة ومراقبة أنشطة تكنولوجيا المعلومات الرئيسية في المنظمات، بما في ذلك البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، وإدارة المشاريع
- قد يكون الافتقار إلى حوكمة تكنولوجيا المعلومات خطير، كما يتضح من ثلاثة إخفاقات في مشروع تكنولوجيا المعلومات مدعومة بشكل جيد في أستراليا (نظام إدارة علاقات العملاء في المياه في سيدني، ونظام إدارة أكاديمية رويال ملبورن للتكنولوجيا، ونظام الفوترة One.Tel)

✓ Need for Organizational Commitment to Information Technology (IT)

- If the organization has a negative attitude toward IT, it will be difficult for an IT project to succeed
- Having a Chief Information Officer (CIO) at a high level in the organization helps IT projects
- Assigning non-IT people to IT projects also encourages more commitment

- إذا كان للمنظمة موقف سلبي تجاه تكنولوجيا المعلومات، سيكون من الصعب على مشاريع تكنولوجيا المعلومات أن تنجح
- وجود (CIO) على مستوى عال في المنظمة يساعد مشاريع تكنولوجيا المعلومات
- كما أن تعيين أشخاص غير متخصصين في تكنولوجيا المعلومات لمشاريع تقنية المعلومات يشجع المزيد من الالتزام



✓ Need for Organizational Standards

- Standards and guidelines help project managers be more effective
- Senior management can encourage:
 - The use of standard forms and software for project management
 - The development and use of guidelines for writing project plans or providing status information
 - The creation of a project management office or center of excellence

- وتساعد المعايير والمبادئ التوجيهية مديري المشاريع على أن يكونوا أكثر فعالية
- ويمكن للإدارة العليا أن تشجع:
 - استخدام النماذج القياسية والبرمجيات لإدارة المشاريع
 - تطوير واستخدام المبادئ التوجيهية لكتابة خطط المشروع أو تقديم معلومات الحالة
 - إنشاء مكتب إدارة المشاريع أو مركز الامتياز

✓ Project Phases and Project Life Cycle

- A **project life cycle** is a collection of project phases that defines:
 - What work will be performed in each phase
 - What deliverables will be produced and when
 - Who is involved in each phase
 - How management will control and approve work produced in each phase
- A **deliverable** is a product or service produced or provided as part of a project

- **دورة حياة المشروع** هي مجموعة من مراحل المشروع التي تحدد:
 - ما العمل الذي سيتم القيام به في كل مرحلة
 - ما هي النواتج التي سيتم إنتاجها ومتى
 - من يشارك في كل مرحلة
 - كيف ستتحكم الإدارة وتقر العمل المنجز في كل مرحلة
- **والنتائج** هو منتج أو خدمة منتجة أو تقدم كجزء من المشروع.

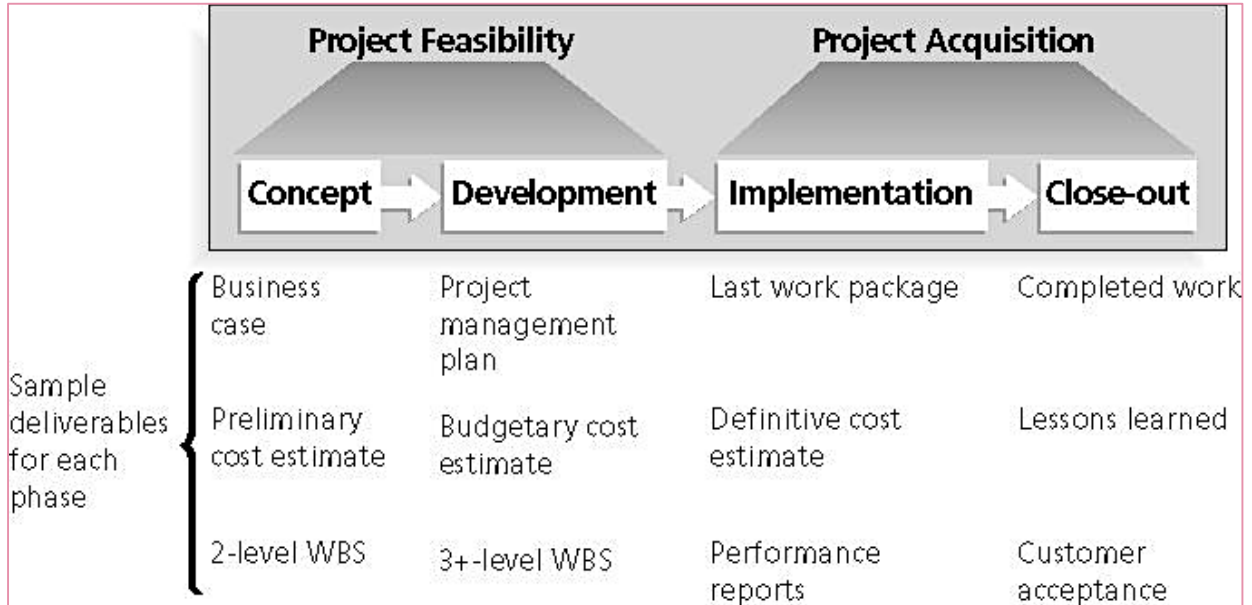
✓ More on Project Phases

- In early phases of a project life cycle:
 - Resource needs are usually lowest
 - The level of uncertainty (risk) is highest
 - Project stakeholders have the greatest opportunity to influence the project
- In middle phases of a project life cycle:
 - The certainty of completing a project improves
 - More resources are needed
- The final phase of a project life cycle focuses on:
 - Ensuring that project requirements were met
 - The sponsor approves completion of the project

- في المراحل المبكرة من دورة حياة المشروع:
 - وعادة ما تكون الاحتياجات من الموارد أدنى مستوى
 - مستوى الشكوك (المخاطر) هو الأعلى
 - لدى أصحاب المصلحة في المشروع أكبر فرصة للتأثير على المشروع
- في المراحل المتوسطة من دورة حياة المشروع:
 - الثقة من استكمال المشروع تتحسن
 - وهناك حاجة إلى مزيد من الموارد
- وتركز المرحلة النهائية من دورة حياة المشروع على ما يلي:
 - ضمان تلبية متطلبات المشروع
 - وموافقة راعي المشروع على إتمام المشروع



✓ Figure 2-3. Phases of the Traditional Project Life Cycle



✓ Product Life Cycles

- Products also have life cycles
- The **Systems Development Life Cycle (SDLC)** is a framework for describing the phases involved in developing and maintaining information systems
- Systems development projects can follow
 - **Predictive life cycle:** the scope of the project can be clearly articulated and the schedule and cost can be predicted
 - **Adaptive Software Development (ASD) life cycle:** requirements cannot be clearly expressed, projects are mission driven and component based, using time-based cycles to meet target dates

- المنتجات أيضاً لديها دورة حياة.
- **(SDLC)** هو إطار لوصف المراحل التي ينطوي عليها تطوير وصيانة نظم المعلومات.
- ويمكن أن تتبع مشاريع تطوير الأنظمة
 - دورة الحياة التنبؤية: يمكن توضيح نطاق المشروع بوضوح ويمكن التنبؤ بالجدول الزمني والتكلفة
 - دورة حياة تطوير البرمجيات التكيفية: لا يمكن التعبير عن المتطلبات بوضوح، والمشاريع مدفوعة بالبعثات ومكوناتها، وذلك باستخدام دورات تستند إلى الوقت لتحقيق التواريخ المستهدفة



✓ Predictive Life Cycle Models

- Waterfall model: has well-defined, linear stages of systems development and support
- Spiral model: shows that software is developed using an iterative or spiral approach rather than a linear approach
- Incremental build model: provides for progressive development of operational software
- Prototyping model: used for developing prototypes to clarify user requirements
- Rapid Application Development (RAD) model: used to produce systems quickly without sacrificing quality

- نموذج الشلال: مُعرّف جيداً، مراحل خطية من تطوير النظم والدعم.
- نموذج حلزوني او لولبي: يبين أن البرمجيات تم تطويرها باستخدام نهج تكراري أو دوامة بدلاً من نهج خطي.
- نموذج بناء تزايدى: يوفر التطوير التدريجي للبرامج التشغيلية.
- نموذج النماذج الأولية: يستخدم لتطوير النماذج الأولية لتوضيح متطلبات المستخدم.
- نموذج تطوير التطبيقات السريعة (RAD): يستخدم لإنتاج الأنظمة بسرعة دون خسارة الجودة.

✓ Agile Software Development

- Agile software development has become popular to describe new approaches that focus on close collaboration between programming teams and business experts
- Visit www.agilealliance.org for information
- See the companion Web site for Suggested Readings

- أصبح لتطوير البرمجيات Agile شعبية، لوصف النهج الجديدة التي تركز على التعاون الوثيق بين فرق البرمجة وخبراء الأعمال.
- زيارة www.agilealliance.org للحصول على معلومات.
- راجع موقع الويب المصاحب للقراءات المقترحة.

✓ The Importance of Project Phases and Management Reviews

- A project should successfully pass through each of the project phases in order to continue on to the next
- Management reviews, also called **phase exits** or **kill points**, should occur after each phase to evaluate the project's progress, likely success, and continued compatibility with organizational goals

- وينبغي أن يمر المشروع بنجاح من خلال كل مرحلة من مراحل المشروع لكي يستمر إلى المرحلة التالية
- يجب أن تتم مراجعة الإدارة، والتي تسمى أيضا **phase exits** أو **kill points** ، بعد كل مرحلة لتقييم تقدم المشروع، والنجاح المحتمل، ومواصلة التوافق مع الأهداف التنظيمية



✓ What Went Right?

"The real improvement that I saw was in our ability to—in the words of Thomas Edison—know when to stop beating a dead horse....Edison's key to success was that he failed fairly often; but as he said, he could recognize a dead horse before it started to smell...In information technology we ride dead horses—failing projects—a long time before we give up. But what we are seeing now is that we are able to get off them; able to reduce cost overrun and time overrun. That's where the major impact came on the success rate."*

Many organizations, like Huntington Bancshares, Inc., use an **executive steering committee** to help keep projects on track.

*Cabanis, Jeannette, "A Major Impact': The Standish Group's Jim Johnson On Project Management and IT Project Success," PM Network, PMI, Sep.1998, p. 7

وكان التحسن الحقيقي الذي رأيت في قدرتنا to-in كلمات توماس ايدسون، الان عندما تتوقف لضرب على الحصان الخاسر... كان مفتاح ايدسون للنجاح هو أنه فشل في كثير من الأحيان إلى حد ما، ولكن كما قال، وقال انه يمكن التعرف على الحصان الميت قبل أن تبدأ في شم رائحة او بمعنى الاكتشاف... في تكنولوجيا المعلومات نحن نركب الأحصنة الميتة دلالة على – فشل المشاريع- وقتاً طويلاً قبل ان نستسلم ولكن ما نراه الان باستطاعتنا على تركها والقدرة على الحد من تجاوز التكاليف والوقت، حيث جاء التأثير الرئيسي على معدل النجاح "

وتستخدم العديد من المنظمات، مثل Huntington Bancshares ، لجنة تنفيذية للمساعدة في إبقاء المشاريع على المسار الصحيح.

✓ The Context of IT Projects

- IT projects can be very diverse in terms of size, complexity, products produced, application area, and resource requirements
- IT project team members often have diverse backgrounds and skill sets
- IT projects use diverse technologies that change rapidly; even within one technology area, people must be highly specialized

- ويمكن أن تكون مشاريع تكنولوجيا المعلومات متنوعة جدا من حيث الحجم والتعقيد والمنتجات المنتجة ومنطقة التطبيق والمتطلبات من الموارد
- أعضاء فريق مشروع تكنولوجيا المعلومات غالبا ما يكون لديهم خلفيات متنوعة ومهارات مختلفة
- وتستخدم مشاريع تكنولوجيا المعلومات تكنولوجيات متنوعة تتغير بسرعة؛ حتى في مجال التكنولوجيا واحد، يجب أن يكون الناس متخصصين للغاية



✓ Recent Trends Affecting IT Project Management

- Globalization: lower trade and political barriers and the digital revolution have made it possible to interact almost instantaneously with billions of other people across the planet
- Outsourcing: **outsourcing** is when an organization acquires goods and/or sources from an outside source; **offshoring** is sometimes used to describe outsourcing from another country
- Virtual teams: a **virtual team** is a group of individuals who work across time and space using communication technologies

- العولمة: أدى انخفاض الحواجز التجارية والسياسية والثورة الرقمية إلى إمكانية التفاعل الفوري تقريبا مع مليارات الأشخاص الآخرين عبر الكوكب
- الاستعانة بمصادر خارجية: **الاستعانة بمصادر خارجية** عندما تكتسب المنظمة بضائع و / أو مصادر من مصدر خارجي؛ ويستخدم أحيانا نقل الأعمال إلى الخارج لوصف الاستعانة بمصادر خارجية من بلد آخر
- الفرق الافتراضية: **فريق افتراضي** هو مجموعة من الأفراد الذين يعملون عبر الزمان والمكان باستخدام تقنيات الاتصالات

✓ Important Issues and Suggestions Related to Globalization

- Issues
 - Communications
 - Trust
 - Common work practices
 - Tools
- Suggestions
 - Employ greater project discipline
 - Think global but act local
 - Keep project momentum going
 - Use newer tools and technology

- مسائل
 - مجال الاتصالات
 - ثقة
 - ممارسات العمل المشتركة
 - أدوات
- اقتراحات
 - توظيف المزيد من الانضباط المشروع
 - فكر عالميا ولكن العمل المحلي
 - الحفاظ على زخم المشروع الذهاب
 - استخدام أحدث الأدوات والتكنولوجيا

✓ Outsourcing

- Organizations remain competitive by using outsourcing to their advantage, such as finding ways to reduce costs
- Their next challenge is to make strategic IT investments with outsourcing by improving their enterprise architecture to ensure that IT infrastructure and business processes are integrated and standardized (see Suggested Readings)
- Project managers should become more familiar with negotiating contracts and other outsourcing issues

- ولا تزال المنظمات قادرة على المنافسة من خلال الاستعانة بمصادر خارجية لصالحها، مثل إيجاد سبل لخفض التكاليف
- ويتمثل التحدي التالي في جعل الاستثمارات الاستراتيجية في مجال تكنولوجيا المعلومات مع الاستعانة بمصادر خارجية من خلال تحسين البنية المؤسسية الخاصة بها لضمان دمج البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والعمليات التجارية وتوحيدها (انظر قراءات مقترحة)
- وينبغي أن يصبح مديري المشاريع أكثر دراية بالتفاوض بشأن العقود وغيرها من مسائل الاستعانة بمصادر خارجية



✓ **Virtual Teams Advantages**

- Increasing competitiveness and responsiveness by having a team of workers available 24/7
- Lowering costs because many virtual workers do not require office space or support beyond their home offices
- Providing more expertise and flexibility by having team members from across the globe working any time of day or night
- Increasing the work/life balance for team members by eliminating fixed office hours and the need to travel to work

- زيادة القدرة التنافسية والاستجابة من خلال وجود فريق من العاملين متاح 24/7.
- تخفيض التكاليف لأن العديد من العمال الظاهريين لا يحتاجون إلى مساحات مكتبية أو الدعم خارج مكاتبهم المنزلية
- توفير المزيد من الخبرة والمرونة من خلال وجود أعضاء الفريق من جميع أنحاء العالم العمل في أي وقت من النهار أو الليل
- زيادة التوازن بين العمل والحياة لأعضاء الفريق من خلال إلغاء ساعات العمل الثابتة والحاجة إلى السفر إلى العمل.

✓ **Virtual Teams Disadvantages**

- Isolating team members
- Increasing the potential for communications problems
- Reducing the ability for team members to network and transfer information informally
- Increasing the dependence on technology to accomplish work
- See text for a list of factors that help virtual teams succeed, including team processes, trust/relationships, leadership style, and team member selection

- عزل أعضاء الفريق
- زيادة إمكانات حدوث مشاكل الاتصالات
- الحد من قدرة أعضاء الفريق على التواصل ونقل المعلومات بشكل غير رسمي
- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا لإنجاز العمل
- اطلع على نص لقائمة من العوامل التي تساعد الفرق الافتراضية على النجاح، بما في ذلك عمليات الفريق، والثقة / العلاقات، وأسلوب القيادة، واختيار أعضاء الفريق

THE END OF CHAPTER 2.

GOOD LUCK. ♥

