

باستين للإلكترونيات



Bastine Electronics

(مشروع بابستين للنقل ونقل الطرود)

رقم المجموعة [5200]

اعداد الطلاب:

خالد جبريل احمد الحوباني 2021203253 kalhobani@gmail.com
عمر صالح باعشن 2021203826 omar-baeshen@hotmail.com
فهد إبراهيم حسن شعبي 2021200531 falshaabi@hotmail.com
عادل علي احمد ساحلي 2021202535 alsahile1@gmail.com
احمد عبد الواسع سعيد علي 2021202359 aabdulwasi15@gmail.com
فارس عبده احمد الامير 2021200968 nfaris2016@gmail.com
سعد إبراهيم حسن شعبي 2021203725 Sshaabi12@gmail.com
احمد عبد الله عمر العسكري 2021200657 alaskri1@hotmail.com

بإشراف/ د. وليد سليمان
الفصل الدراسي الثالث
1442هـ - 2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
المقدمة	1
الاستراتيجية	1
صياغة الرسالة	1
الروية	1
الأهداف	2
ميثاق المشروع	2
الحوكمة والهياكل والعمليات	6
الامتثال والمعايير واللوائح	9
السلطة والاهتمام	13
ثقافة المنظمة وقيمها	16
نقد وإدارة الذات	16
النزاهة الشخصية والموثوقية	20
الاتصالات الشخصية	20
العلاقات والارتباط	22
القيادة	24
العمل الجماعي	26
الصراع والأزمات	26
الحنكة	28
التفاوض	30

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
4	يوضح الجدول الزمني للمشروع	1
5	يوضح تفاصيل المدة الزمنية المتوقعة للإنجاز	2
19	استخدام نموذج SWOT:	3
21	سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب الصلة	4
26	تصميم نموذج RACI لعدد إجراءات إدارية بالمشروع	5

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
6	يوضح التنظيم للمشروع	1
23	بناء مصفوفة الاتصال	2
24	تطوير واعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	3
25	تفصيل القيادة للمشروع	4

شركة باستين للإلكترونيات

(مشروع بابستين للنقل و نقل الطرود)

المقدمة:

شركة باستين للإلكترونيات شركة تهتم بتوظيف التكنولوجيا لخدمة المواطنين في عدة مجالات كتوفير النظم والتجارة الالكترونية وغيرها. في إطار سعيها لخدمة المجتمع من مواطنين ومقيمين بصورة عامة وبعد التحليل العلمي للواقع ودراسة احتياج السوق، قررت الشركة اضافة مشروع جديد لوحداتها العاملة وهو مشروع بابستين للنقل و نقل الطرود.

الاستراتيجية:

تعتبر استراتيجية بابستين للنقل و نقل الطرود ملببة ومكملة لاستراتيجية شركة باستين للإلكترونيات (كوحدة أعمال تابعة لها) والتي يمكن توضيح مفرداتها في الاتي:

الرؤية:

تبسيط حياة الناس والارتقاء بها حيث نعمل بطريقة تجمع وسائل النقل والتكنولوجيا والناس معًا. نحن نرى المستقبل مدفوعًا بالمجتمع ويبدأ معه.

الرسالة:

تحسين حياة المواطن السعودي والمقيم من خلال توفير أفضل وسائل النقل و نقل الطرود في المملكة مراعين خصوصية وثقافة الفئات المستهدفة مع توفير المزيد من الإمكانيات للعملاء والمزيد من الأعمال للكباتن.

الأهداف:

- 1- تحديد وتطوير الفريق المكلف بالمشروع.
- 2- انشاء وتطوير النظام الخوارزمي للتطبيق.
- 3- التعريف بالمنشأة في جميع أنحاء المملكة.
- 4- ابلاغ الزبائن بالخدمة وتزويدهم بكافة جوانبها المفيدة لضمان الحماس الدائم وخلق ولاء العملاء، والتقدير والرضا.
- 5- ضم وزيادة عدد السائقين والسائقات لتقليل وقت الانتظار المقدر.

مؤشرات القياس للأداء:

- 1- صحة التطبيق والموثوقية من منظور تقني.
- 2- الحوافز التي يحصل عليها الكابتن خلال فترة زمنية محددة.
- 3- عدد الطرود او الرحلات التي تم الحصول عليها او إلغاؤها.
- 4- نسبة رضا العملاء.
- 5- استجابة الكابتن بين الرحلات.
- 6- استقرار قطاع النقل وسلامته من المتغيرات.
- 7- زمن الرحلة المستغرقة لنقل العملاء والطرود الى الوجهة المستهدفة.
- 8- متابعة الطرود إلكترونيا حتى وصولها للمستفيد، من خلال البرنامج المعد لذلك

ميثاق المشروع:

إن الغرض من ميثاق مشروع بابستين للنقل ونقل الطرود أن نوضح لعملائنا مستوى الخدمات التي يتوقعونها من شركة بابستين للإلكترونيات مع طرح آرائهم في الخدمات المقدمة، وهذا هو ثمرة العاملين بالشركة ومساهماتهم على ما يحتوي عليه الميثاق ويعد قسم أساسي من مكونات الشركة وهو أيضا التزام لعملاء الشركة.

غرض المشروع:

تعمل باستين في منطقة تشهد انتشارًا واسعًا للهواتف الذكية، حيث يمكن للتكنولوجيا أن تؤدي دورًا أكبر في تطوير الاقتصاديات المحلية مقارنة بالمناطق الأكثر تقدمًا في العالم وتقدم حلولًا تقنية محلية لتحسين خدمات نقل الأفراد والطرود.

إن إنشاء تطبيق (بأبستين) يمكن العملاء للحصول على خدمة التوصيل حسب الطلب بسعر أرخص من سيارة الأجرة ولا تمتلك بأبستين للنقل سيارات، فهي ملك لأصحابها بفئاتها المختلفة (صغير، متوسط، كبير) من خلال ربط الركاب بموثوقية إلى الكابتن عبر تطبيق بأبستين لخدمة العميل وتمكين المزيد من القدرات التقنية للعملاء.

الوصف العام للمشروع والحدود والتسليمات الرئيسية:

إن نموذج العمل الذي تستخدمه بأبستين للنقل بسيط وسلس وهو عبارة عن تطبيق يقدم خدمة طلب التوصيل من خلال تطبيق بأبستين على الهاتف الذكي. ويظهر التطبيق صورة للكابتن وتسجيل السيارة مع إمكانية تتبع السيارة وهي تقترب من العميل وذلك بعد إدخال تفاصيل الدفع مسبقًا وتخزينها في التطبيق. كما يتم قبول جميع بطاقات الائتمان وبالتالي لا توجد هناك مشكلة لدى الركاب في توفر العملة النقدية، كما يتم تشجيع العملاء على المشاركة من خلال تقييم الخدمة حول تجربة الكابتن والعميل.

أهداف المشروع القابلة للقياس ومعايير النجاح المرتبطة بها:

- إنجاز 30000 طلب توصيل شهريًا مع الزيادة بمقدار عشرين بالمائة سنويًا.
- توفير 100 كابتن في بداية المشروع مع إمكانية الزيادة حسب العرض والطلب.

المتطلبات العامة:

- توفير إدارة المشروع.
- توفير التطبيق.
- توفير المتعاقدين من الكباتن.
- توفير فرق عمليات لإدارة خدمة العملاء والترويج، وتعيين الكباتن، تحسين رضا العميل، والعلاقات المجتمعية.

الخطر الكلي للمشروع:

مخاطر المشروع في صحة وسلامة النظام وضعف الترويج للمشروع.

الجدول الزمني الموجز للمعالم:

جدول رقم (1) يوضح الجدول الزمني للمشروع

يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
اكمل الهيكل											
		انشاء وتطوير التطبيق									
			تجهيز الموقع الرئيسي والفروع								
							الترويج و الدعاية و الاتصالات				
										التشغيل التجريبي	

جدول رقم (2) يوضح تفاصيل المدة الزمنية المتوقعة للإنجاز

المعلم	المدة المتوقعة للإنجاز
اكمال الهيكل الاداري للمشروع	شهر
انشاء وتطوير التطبيق	شهرين
تجهيز الموقع الرئيسي والمواقع الفرعية لفرق العمليات	شهرين
الترويج والدعاية والاتصالات	4 أشهر
التشغيل التجريبي	3 اشهر

الموارد المالية مسبقة الاعتماد:

تم رصد 300 ألف ريال سعودي للبدء في المشروع.

قائمة المعنيين الرئيسيين:

- الجهات الحكومية ذات العلاقة.
- المواطن والمقيم.
- شركات التجارة الإلكترونية.

متطلبات الموافقة على المشروع:

اصدار التراخيص اللازمة من الجهات المعنية.
(البلدية – الدفاع المدني – وزارة النقل ،،،)

مدير المشروع المكلف:

تعيين مدير المشروع من قبل مجلس الإدارة .

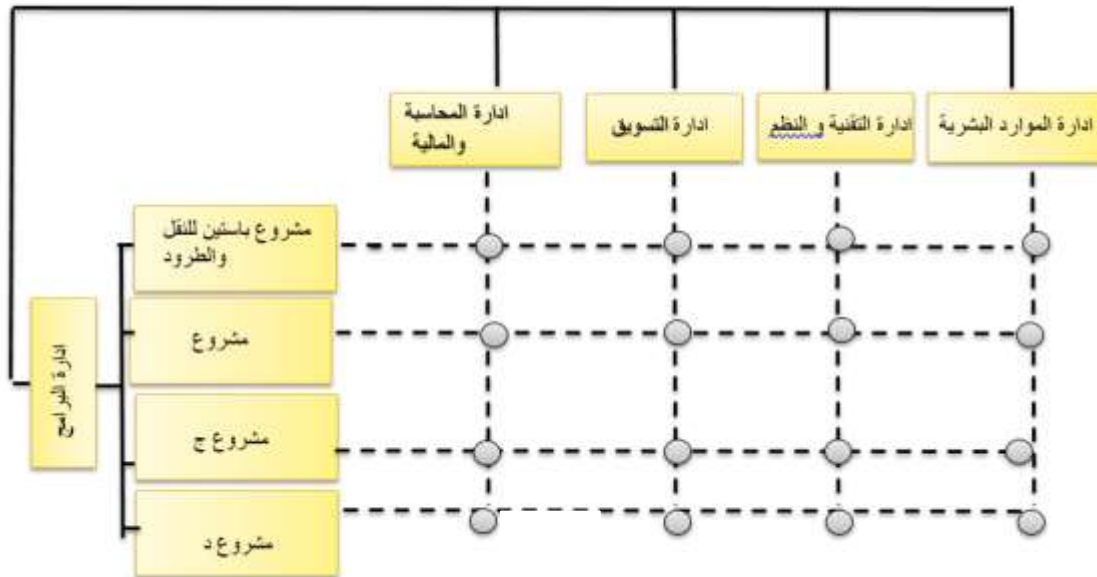
الحوكمة والهيكل والعمليات:

لم تعد الأشكال التنظيمية التقليدية المستخدمة في المنظمات الوظيفية ملائمة لاستخدامها في المشاريع في بيئة تتميز بالتعقيد والديناميكية العالية والتطور الهائل في الجوانب التكنولوجية والتغييرات المستمرة في رغبات العملاء، اختارت باستين للإلكترونيات ان

يكون الهيكل التنظيمي لتنفيذ مشروع باستين للنقل والطرود لتنظيم المصفوفة لخدمات النقل وترجيح الايجابيات على السلبيات.

اختارت باستين للإلكترونيات هذا الشكل كخليط من التنظيم الوظيفي والتنظيم المستقل. تم الاستفادة من بعض ميزات التنظيم الوظيفي والمستقل والتخلص من بعض العيوب فيهما و رجحت نموذج المصفوفة القوية.

يستخدم هذا الهيكل في المنظمات التي تعمل في مجالات التقنية المرتفعة. كما هو موضح في النموذج ادناه والذي يبين الهيكلية الإدارية العامة لشركة باستين للإلكترونيات و هي شركة تكنولوجية تعمل في عدة مجالات تكنولوجية كما سبق الذكر كالنظم و التجارة الالكترونية و غيرها.



شكل رقم (1) يوضح التنظيم للمشروع

مزايا تنظيم المصفوفة الذي اختارته باستين للإلكترونيات لمشروع باستين

للمنقل والطرود:

- يكون المشروع هو نقطة التركيز بسبب وجود مدير متفرغ لإدارة المشروع كما أن الأفراد الذين يتم اختيارهم من الوظائف التكنولوجية والتسويقية والإدارية يعملون تحت مسؤوليته المباشرة لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.
- إتاحة استخدام مخزون الخبرات والكفاءات الموجود على مستوى الأقسام الوظيفية لمدير المشروع.
- بما أن العاملين في المشروع يتم انتدابهم من وظائفهم فإنهم أقل إحساساً بالقلق على مستقبلهم ويساهم في تحقيق وحدة الهدف وتقليل الصراعات .

سلبيات تنظيم المصفوفة الذي اختارته باستين للإلكترونيات لمشروع باستين

للمنقل والطرود:

- وجود مشكلة توازن القوى بين مدير المشروع والمدير الوظيفي حيث تكون القوة والسلطة أكبر بيد مدير المشروع .
- تأثير عملية تحريك الموارد من مشروع لآخر بعض الصراعات السياسية الداخلية في المنظمة لأن كل مدير يريد الاستحواذ على الموارد لتحقيق أهداف خاصه بمشروعة.
- قد يؤدي هذا النوع من التنظيم إلى وجود مشكلة في مبدأ وحدة القيادة بسبب تشتت العاملين بين أوامر كلا من المدير الوظيفي ومدير المشروع.

الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل:

الأسس العلمية:

- التنظيم الوظيفي: عن طريق التنظيم الوظيفي يتم تصميم الهيكل الإداري لشركة باستين على أساس وظائف مختلفة في التنظيم منها: الوظيفة المالية والمحاسبة والإنتاج والمبيعات والمشتريات بالإضافة للبحث والتطوير.
- التنظيم حسب المنتج: وهي حالة متخصصة بإنتاج أنواع مختلفة من منتجات الشركة تعمل على نطاق واسع ومن الممكن تصميم الهيكل الإداري حسب طبيعة المنتج التي تنتجها الشركة هنا ويمكن الاستفادة من الخبرات المتخصصة في كل منتج.
- التنظيم المصفوفي: في حالة كون الشركة مسؤولة عن تنفيذ عدة مشاريع في نفس الوقت، ومن خلالها تستطيع الشركة الاستفادة من الأسلوبين السابقين في تنظيم الأعمال.

الأسس العملية للمشروع:

من الأسس العملية:

1- التخطيط وهو عملية تفكير منظم يسبق عملية التنفيذ من خلال قراءة الماضي ودراسة الحاضر.

فالهيكل التنظيمي هو الذي يشكل الأسس العملية والتي من خلالها يتم ترجمة التنظيم الإداري ومن أهم خطواته:

- تحديد هدف المشروع.
- تحديد أنشطة الشركة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات.
- تجميع الأنشطة العملية المتشابهة.
- تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة.

- تفويض كل رئيس مجموعة، السلطة الضرورية لأداء الأنشطة.
- إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي.
- 2- التوجيه: ويعني التوجيه" هو اصدار التعليمات والتوجيهات من القيادة والرؤساء إلى العاملين لبدء العمل وانجازه.
- 3- الهيكل التنظيمي والتنظيم: التنظيم هو الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة وهو من أهم موضوعات الإدارة العليا بالشركة، ولها أيضا وظائف وأنشطة للمنظمة كالوظائف الإدارية والمالية وإدارة التسويق.

تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب:

تنقسم أنواع مكاتب المشاريع إلى ثلاثة أقسام: الداعم، المسيطرة، الموجه.

المكتب الأنسب لمشروع بابستين للنقل ونقل الطرود هو المكتب الداعم: لان هذا النوع يقدم عدة عوامل في آن واحد مثل الاستشارات عند الطلب وتقديم النماذج والمعلومات والدعم الفني والتدريب، والسبب لاختياره هو من الأنواع الناجحة التي تتميز بنجاح معظم المشاريع وليس مكلف في التنفيذ يحتاج فقط إلى مركز معلومات، كما يتميز بمستوى سيطرة منخفض وتحكم على المشاريع، ووجود معايير يتم تنفيذها في كافة المشاريع.

الامتثال والمعايير واللوائح:

يسعى مدير مشروع بابستين للنقل ونقل الطرود للامتثال وللمطابقة مع المعايير واللوائح في المملكة.

لذا كان واجبا علي مدير المشروع تفسير وموازنة القيود في المملكة وشركة باستين للإلكترونيات خاصة في الاتي: -

1. التحقق والتأكد من أن المشروع يتوافق مع جميع التشريعات ذات الصلة.
2. التأكيد من أن المشروع يتوافق مع جميع لوائح الصحة والسلامة والأمن والبيئة ذات الصلة (HSSE).
3. التحقق من أن المشروع يتوافق مع جميع قواعد السلوك واللوائح المهنية ذات الصلة.
4. التحقق والتأكد من أن المشروع يتوافق مع مبادئ وأهداف الاستدامة ذات الصلة.
5. تقييم واستخدام وتطوير المعايير والأدوات المهنية للمشروع.
6. تقييم وتقدير وتحسين كفاءة إدارة المشروع التنظيمي.
7. التحديد والتأكد على مطابقة تقنيات باستين للنقل مع شروط الاستخدام العامة المطبقة في المملكة.
8. التأكد من ان خطة العلاقات التعاقدية مطابقة مع نظم المملكة.

نموذج التحقق لبدء وتخطيط المشروع:

نموذج التحقق لبدء وتخطيط المشروع عبارة عن وثيقة حية وعملية يتم سرد إجابات المشاكل التشغيلية فيها. يحتوي نموذج التحقق لبدء وتخطيط مشروع بابستين للنقل والطرود على الاتي: -

- نطاق المشروع، الهدف.

- الموارد - المهارات والتكلفة والمدة.
- أصحاب المصلحة.
- فريق المشروع.
- خطة الاتصال - النوع، المتوسط ، التردد.
- ميزانية المشروع.
- الأدوات والأطر - منهجية المشروع الى أدوات الاتصال والتعاون وإدارة المشاريع والتراخيص وما إلى ذلك.
- المخاطر - التحديد، وخطة التخفيف، والتمويل.
- معايير النجاح من التسليمات والجدول الزمني والقبول.
- التقارير والمقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية.

نموذج التحقق لتنفيذ المشروع:

نموذج التحقق لتنفيذ المشروع عبارة عن وثيقة حية وعملية يتم سرد إجابات المشاكل التشغيلية فيها.

يحتوي نموذج التحقق لتنفيذ مشروع باستين للنقل ونقل الطرود على الآتي: -

هل الموارد والميزانية متاحة لإكمال الأنشطة؟

هل تم تنفيذ الأنشطة على النحو المحدد والمجدول في خطة عمل المشروع؟

هل تم تنفيذ أنشطة ضمان الجودة والرقابة كما هو مخطط لها؟

هل تم اختبار ومراجعة المخرجات؟

هل تم رصد ومراجعة عمليات التعهيد والنواتج؟

هل تم توثيق نتائج الاختبارات والمشكلات والإجراءات التصحيحية؟

هل تم تخفيف جميع المخاطر الكبرى؟

هل تم أخذ قضايا الأمان وحماية البيانات في الاعتبار؟

هل تم تنفيذ جميع التغييرات المعتمدة؟
هل تتماشى المخرجات مع احتياجات وتوقعات المشروع؟
هل جميع التسليمات (بما في ذلك المخرجات الداعمة مثل الوثائق) جاهزة للموافقة عليها من قبل مالك المشروع؟
هل تم تنفيذ الأنشطة الانتقالية كما هو مخطط لها؟
هل تم إجراء التدريب المطلوب؟
هل تم إطلاع أصحاب المصلحة المعنيين على تسليم مخرجات المشروع؟
هل تم التقاط مؤشرات ومقاييس أداء المشروع وتقييمها؟
هل تم تنفيذ أنشطة تنفيذ الأعمال كما هو مخطط لها؟
هل تم تنفيذ جميع بنود الاتصال (اجتماعات، تقارير، ...) كما هو مخطط لها؟
هل مراجعات المخرجات والموافقات موثقة ويتم تنفيذها من قبل الشخص المناسب (مالك المشروع، خبير المجال، ...)؟
هل المخرجات تعمل بكامل طاقتها؟
هل هناك نقل رسمي للمسؤوليات إلى مالك المشروع و فرق العمليات؟
هل تم تقديم قائمة إجراءات الصيانة / التشغيل المخطط لها إلى مقدم الطلب / فريق العمليات؟
هل تم الإعلان عن نقل المسؤولية لجميع أصحاب المصلحة؟
هل أنشطة التشغيل / الصيانة جاهزة للبدء؟
هل المشروع جاهز للمضي قدما في المرحلة الختامية؟

نموذج التحقق لإغلاق المشروع :

نموذج التحقق لإغلاق المشروع عبارة عن وثيقة حية وعملية يتم سرد إجابات المشاكل التشغيلية فيها.

يحتوي نموذج التحقق لإغلاق مشروع باستيل للنقل ونقل الطرود على الآتي: -

هل تم عقد اجتماع مراجعة نهاية المشروع؟

هل تم تقييم مؤشرات ومقاييس أداء المشروع النهائية ومقارنتها بخطط الأساس للمشروع؟

هل يتم تقييم فوائد المشروع والأهداف غير المحققة وتوقع الفوائد المتبقية؟

هل يتم تعيين إجراءات المتابعة للأشخاص ويتم إجراء نقل رسمي للملكية؟

هل تم تنفيذ جميع أنشطة التسليم في وضع العمليات؟

هل أنشطة الدعم والصيانة تعمل كما هو مخطط لها؟

هل قدم جميع أصحاب المصلحة المعنيين ملاحظات حول التجربة الكلية للمشروع؟

هل تم الحصول على الدروس المستفادة وتوصيات ما بعد المشروع؟

هل تم توثيق تقرير نهاية المشروع وتسليمه إلى أصحاب المصلحة المعنيين؟

هل عناصر المشروع والوثائق الداعمة الأخرى منظمة وأرشفة في مستودع مركزي؟

هل تتبع أرشفة المشروع السياسة الداخلية للمفوضية الأوروبية لإدارة السجلات

والمحفوظات؟

هل اكتملت جميع إجراءات إدارة التكوين؟

هل اكتملت جميع إجراءات إدارة الأمن، على سبيل المثال؟ نسخ من بيانات المشروع

وتقييد وصول أعضاء المشروع إلى الأنظمة والبيانات؟

هل تم قبول المشروع رسميًا من قبل اللجنة التوجيهية للمشروع أو مالك المشروع؟

هل تم تقييم أداء أعضاء فريق المشروع؟

هل تم إطلاق فريق المشروع رسميًا؟

هل المشروع جاهز للإغلاق؟

السلطة والاهتمام:

تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم:

المعنيين بالمشروع هم:

- الراعي شركة باستين للإلكترونيات ممثل في مشروع بابستين للنقل ونقل الطرود
- فريق إدارة المشروع.
- مدير البرامج.
- باقي أعضاء فريق العمل.

وتطويرهم يتم عن طريق برامج يتم اختيارها وفقاً لأسس مدروسة يتم بناءها على خبرات تنفيذيين ومدراء في مجال النقل ونقل الطرود بطريقة الكترونية حديثة متوافقة مع المعايير الدولية. ومن ثم يتم عقد دورات ورش العمل بأسلوب التنفيذ على قرار البرامج التي تم اختيارها ويتم ذلك وفقاً لخطط استراتيجية مدروسة يتم تنفيذها عن طريق التدريب.

تطوير شبكة (القوة والاهتمام) وشبكة (التأثير والقوة):

ان شبكة القوة الاهتمام بشركة باستين تستخدم حسب قوة ونفوذ أصحاب المصلحة مما يؤثر على نجاح او فشل المشروع فالقوة تعني امكانية أصحاب المشروع على تنفيذ المشروع نتيجة قدرة المشروع أو قوته، فالتطوير في ذلك يتم عن طريق دورات تدريبية أثناء الخدمة ومعرفة تأثيرها على العمل بالمشروع، والقوة الاهتمام بالشركة تعني الأولوية المعطاة لتحقيق احتياجات واهتمامات أصحاب المصلحة بشركة باستين، ومدى تأثير تلك القوة على تطوير الشبكة بشركة باستين.

استخدام النماذج الشبكة مع سجل أصحاب المصلحة:

يتم الاستخدام مع سجل أصحاب المصلحة عن طريق التالي:

- أساسيات في مخطط الشبكة: ويتم ذلك عن طريق التحليل الشبكي مع أهمية استخدام مخططات الشبكة في إدارة بابتستين لنقل الطرود.
- تمثيل شبكات الأعمال: ويتم ذلك عن طريق استخدام المخطط السهمي عن طريق تمثل النشاط في الشبكة وكذلك عن طريق المخطط التصديري وهي تستخدم لخانة تمثل النشاط وهي أكثر شيوعا واستخداما من طريقة المخطط السهمي لشركة بابتستين.
- استخدام النشاطات السلمية المتكررة للشبكة: يزود الشركة بأساليب مختصرة للإدارة وهي تحتوي على نشاطات مشابهة ومتكررة من خلال المخطط السلمي المتكرر.
- استخدام التحليل الشبكي كأساس لإعادة التخطيط: تستخدم هذه الطريقة لأصحاب المصلحة في التحليل الشبكي للشركة كنظام متكامل لإدارة الشركة والسيطرة عليها من البداية للنهاية.
- تقدير الوقت والتكلفة المصاحبة للنشاطات المختلفة: هي طريقة لتقدير الأوقات والتكلفة اللازمة لتنفيذ النشاطات المختلفة بالشركة.
- الوقت المتوقع: استخدامه يبين كيفية حساب القيم المرور الأمامي والخلفي أهمية استخدام هذه الطريقة في الاستفادة من الوقت الفائض وأهميته للمشروع.
- الإسراع بالمشروع: يستفاد منه في العلاقة بين التكلفة والوقت.
- المشاكل المصاحبة لاستخدام الشبكة: هناك بعض المشاكل التي تصاحب استخدام الشبكة كأداة لإدارة المشروع حيث أنها تقلل من هذه المشاكل وتكتمل باستخدام مخططات الشبكة بهدف تنفيذ المشروع ضمن الوقت والتكلفة.

ثقافة المنظمة وقيمتها

تعريف لثقافة باستين للإلكترونيات:

مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد شركة باستين والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك بها كل فرد بالشركة في تكوينها ويتم تحليلها للأفراد الجدد في الشركة.

تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع:

- ضرورة تحديد نقاط الاختلاف التي تتعارض بين القيم التنظيمية والشخصية والعمل على وضع تخطيط واستراتيجيات تكلف إزالة هذا الاختلاف والتعارض أو الحد من آثاره في سلوك القادة الإداريين.
- التشجيع والتجديد والابتكار في أساليب العمل وإزالة كل العوائق التي تدمر الأفكار الإبداعية كالخوف من فشل تلك الأفكار، وما يترتب على ذلك من مخاطر وهذا يزيد من مستوى الثقافة التنظيمية.
- الاستعانة بخبراء لمواكبة التطورات العالمية وسد النقص الذي يفقده الموظفين في أداء عملهم.

نقد وإدارة الذات:

سلوكيات شخصية يمكن ان تؤثر على المشروع:

- 1- عدم إدارة الوقت بفاعلية: دائما يؤدي الفشل في إدارة الوقت إلى معوقات ومشاكل عديدة في العمل منها فقدان المصداقية بين العاملين واحترام المهنية، وتجاوز الوقت النهائي لتأدية المهام، الوصول متأخر إلى العمل مما يؤثر على المشروع.
- 2- انعدام روح المسؤولية: من أهم صفات الموظف الناجح التحلي بالمسؤولية؛ إذ يتعين عليه تحمل مسؤولية الأخطاء التي ارتكبها والاعتراف بها، فعدم التحلي بروح المسؤولية في العمل تؤدي بالموظف إلى الوقوع في مشاكل كثيرة، عدم

كسب ثقة الآخرين، وعدم احترامهم، وضعف شخصية او صورة الموظف امام زملائه.

3- التغيب عن العمل: ان التغيب عن العمل بالمشروع يضر به إلى حد كبير ويؤدي إلى تراجع الإنتاجية، ويؤدي إلى فصل الموظف أو عدم الاعتماد عليه.

دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها:

أولاً: عدم إدارة الوقت بفاعلية:

إدارة الوقت هي عملية تخطيط وتحليل وتنظيم مستمرة لكل النشاطات بالمنظمة التي يقوم بها الموظف من خلال فترة زمنية محددة الهدف منها تحقيق فعالية للاستفادة من الوقت المتاح والوصول إلى الهدف المنشود.

من أسباب إدارة الوقت:

- أسباب اجتماعية تشتمل على: الحديث عن الآخرين، التقاليد الاجتماعية النزاع الأسري، يمكن التخلص منها: بالانضباط في العمل وعدم ادخال الأشياء الشخصية في العمل وتركها الى الانتهاء من العمل.
- أسباب صحية نفسية: تحتوي على الشعور بالملل، الحالة الصحية، يمكن التخلص منها بتغيير الروتين في العمل، العلاج عن طريق مستشفى نفسي.
- أسباب تتعلق بالعمل: الزيارات المخططة، الهواتف، سوء وسائل الاتصال، تعدد الصراعات بين الزملاء، التخلص منها يتم عن طريق ترك الزيارات أثناء العمل من الأصدقاء تأجيل الاتصالات الشخصية والاهتمام بقنوات التواصل الرسمي، التحلي بالروح المعنوية العالية وعدم التداخل مع الزملاء في شؤونهم الخاصة هذا يؤدي إلى تأخر العمل وعدم الإنتاجية.
- أسباب عدم روح المسؤولية:

○ ضعف الوازع الديني، فالقلب الممتلئ بالإيمان يعلم بأنّه يجب عليه القيام بالمسؤوليات المفروضة عليه؛ وذلك لأنّه يعلم أنّه مراقب من قبل الله عز وجل.

○ قلة الهمة، وذلك من خلال الكسل، وعدم الرغبة في وجود مسؤوليات بالرغم من سهولتها.

○ التربية، وذلك من خلال تربية الطفل على الاعتماد على الوالدين في كلّ شيء.

○ الاتكالية، وذلك من خلال قيام الشخص بإلقاء اللوم على الآخرين، وتهرب من مسؤولياته، أو الاعتماد على الآخرين في إنجاز المهام المطلوبة منه.

- أسباب التغيب عن العمل:

○ عدم التوافق في مكان العمل: فكثير من الموظفين لا يتوافق معهم مكان العمل نسبة لنقلهم من منطقة إلى منطقة أو من منطقة ريفية إلى منطقة حضرية.

○ ظروف العمل غير الصحية: ظروف العمل أو بيئة العمل تكون غير جيدة مما يتسبب في غياب الموظفين عن العمل لتأثيرهم بدرجة الحرارة أو الرطوبة والضوضاء والغبار ... الخ.

إجراء تقييم مهني ذاتي استخدام نموذج SWOT:

نموذج SWOT والتقييم المهني الذاتي:

جدول رقم (3) يوضح استخدام نموذج SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
- ما هي القدرات الشخصية التي تتميز بها عن باقي الموظفين. - هل لديك شهادات تجعلك من المميزين في العمل. - هل لديك خبرة كافية في العمل. - ما هي المشاريع الناجحة في حياتك العملية.	- هل تمتلك مهارات وقدرات أساسية عن طريقها تكون ناجحاً في المستقبل. - ما هي العادات السيئة التي تشغلك: - هل تحضر إلى العمل متأخر - ما مدى فقدانك لمهارات التواصل.
التحديات	الفرص
- هل لديك أي تغيرات أو تطور يمكن من خلالها تجربتها على شخصيتك أو عملك. - هل هناك منصب جديد في الشركة يناسب مهارتك تم الإعلان عنه.	- هل هناك موظف يقوم بالعمل أفضل منك. - هل تتصارع مع نفس الموظف من أجل منصب ما. - هل صفاتك الشخصية تضر تقدمك في المهنة وتطورك.

النزاهة الشخصية والموثوقية:

سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية:

- عدم احترام العملاء: ان عدم احترام الموظفين للعملاء يؤثر على الشركة مادياً ومعنوياً.
- فقدان الأمانة: فقدان الأمانة في العمل من الموظفين يؤثر على الشركة ويؤدي إلى عدم الثقة من الإدارة كما تؤدي إلى فصل الموظف.
- عدم النزاهة في العمل: تعد فساداً من الموظفين في كل ما يتعلق بالتعاملات في مهنته.

تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني أن وجد لهذه السلوكيات على أعمال

المشروع والعلاقات:

هذه السلوكيات مجتمعة لها تأثيرها الاجتماعي على المشروع وسمعة المشروع من فقدان للعملاء وعدم التحلي بالأمانة في العمل والفساد في اخلاقيات الموظف، اما تأثيرها المالي فهي جميعها تؤثر على المشروع مالياً وذلك من خلال فقدان العملاء وعدم الأمانة، والفساد.

الاتصالات الشخصية:

إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة:

جدول رقم (4) سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب الصلة

عملاء المشروع	المنظمات الحكومية، الشركات الخاصة، المواطنون.
مجموعة مستخدمي المنتج	العملاء، المستهلكون، العملاء المحتملون.
مختبرو المشروع	الإدارة العليا، أعضاء الفريق ، مدير الموارد.
المساهمون	الملاك، الرعاية، الممولون، الشركاء، المستثمرون.
الموردون	مقدمون الخدمات.
الموظفون	مدير المشروع، المتعاقدون، المرشحون للوظائف، سوق الوظائف، المحترفون الخارجيون وأعضاء الفريق.
أعضاء الإدارة	رئيس المشروع، الإدارة، مدراء الأقسام، مدير المشتريات، المدير التنفيذي، اقسام الجودة، مدير الموارد.
الجهات الرسمية	مانحو التراخيص، الجهات الرقابية، وكالات تطبيق القانون، النقابات المهنية، أصحاب القرار، ممثلو المنظمات .
الوسطاء	الخدمات اللوجستية، الوكلاء.

تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

التواصل الشخصي: هو تواصل يحدث داخل الشخص ويستخدم هذا النوع من الاتصال

لأغراض مختلفة مثل تحليل الموظفين وتوضيح المفاهيم وكذلك التأمل في الظواهر

وتتحكم فيه أربع عناصر، التحدث الذاتي، مفهوم الذات أو فكرة الشخص عن نفسه؛ الإدراك الذاتي، التوقعات.

التواصل الفعال: هو عملية تتم بين اشخاص عند تبادل رسائل منطوقة أو مكتوبة ينتج عنه حدوث عملية مشاركة الأفكار نتيجة لتبادلها مع مختلف الأطراف.

تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:

الحوار: هو عبارة من مرسل لشخص واحد ومستقبل واحد وتضم عملية الاتصال مشاركين اثنين يقومون بأرسال واستقبال المعلومات ويعمل كل أحد منهم بدروه الخاص. عملية اتصال: هي عبارة عن مجموعة صغيرة بين أطرافها قاسم مشترك؛ أو موضوع واحد يتحور حوله الحديث كورشة يشارك فيها 6 أفراد يتعلق موضوعها بحدث محدد. الخطاب العام: هو عملية تضم مرسل واحد؛ وجمهور متنوع وعشوائي مثال لذلك محاضرات الدكتور بالجامعة مام الطلاب.

بناء مصفوفة الاتصال:



شكل رقم (2) يوضح بناء مصفوفة الاتصال

سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل:

1- عدم التحلي بالصبر:

يصدر منه الحصول على نتائج فاشلة او خاطئة مثلا: عندما تريد انت تشتري منتج عالي الثمن عليك ان تتحلى بالصبر وعدم توقع الحصول على المبلغ مباشرة، في اليوم التالي تواصل مع العميل وتحرص على كسب ثقته ولكن بخلاف ذلك سوف تفقد العميل.

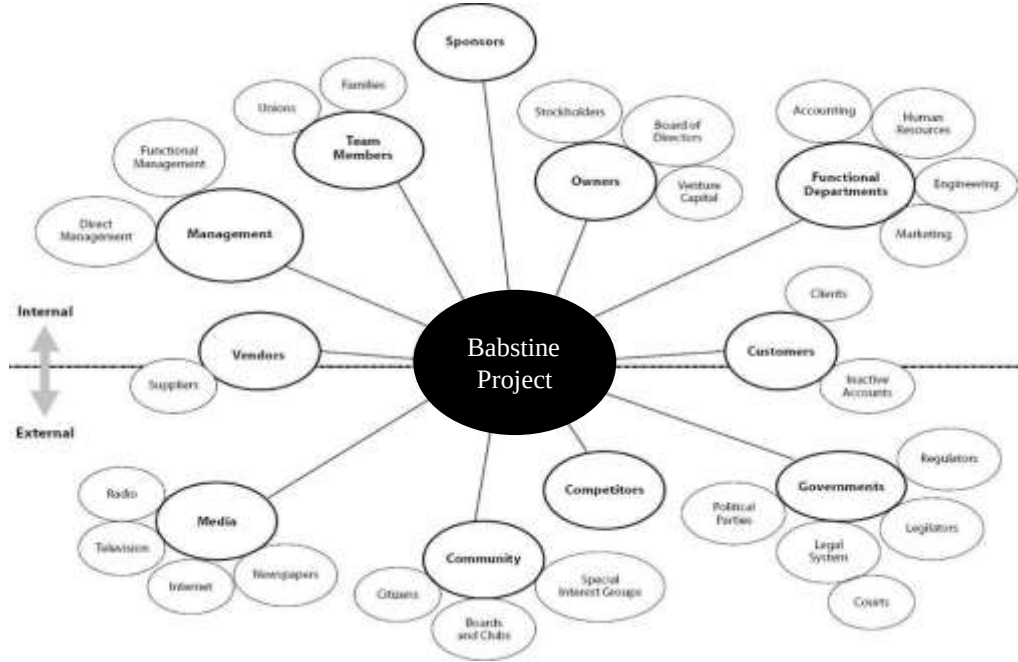
2- وضع توقعات عالية:

في حالة التواصل مع المدراء والمسؤولين أصحاب المناصب العالية، قد تطلب مخرجات اعلى من التوقعات خلال عملية التواصل وسيزيد الوضع سوءا.

3-التواصل مع أي كان:

التواصل مع أي شخص كان وتقديم بطاقة أعمالك لهم يعد أسلوب خاطئ في عملية التواصل، فاختيار عدد قليل من الأشخاص هو أفضل لإقامة علاقات جيدة يكون لها نفعها على المدى الطويل.

تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين:



شكل رقم (3) تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

القيادة:

نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع:

إن قيادة المشروع يجب ان تتضمن استخدام المعرفة والتقنيات الحديثة والمهارات الإدارية والتقنية لتنفيذ المشاريع بشكل فعال وكفاءة عالية تتماشى مع أهداف المشروع، فالقيادة المتميزة يعتمد عليها في نجاح المشاريع بشكل كبير وتفاعلها مع فريق العمل بالمشروع وأداء مهامه، كما يجب على قائد المشروع ان يكون ذو قدرات ومهارات لإدارة فريق العمل.

نموذج القيادة المفصلة للمشروع:



شكل رقم (4) تفصيل القيادة للمشروع

أسباب التفضيل للنموذج :

تتمحور أسباب التفضيل في نموذج القيادة التنفيذية والنتائج وهذا يعني أن القيادة أدت جميع مهامها وتنفيذ جميع عمليات التخطيط وتنفيذها مما أدى للخروج بنتائج.

مقترحات طرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع:

- تبني نظام إداري يحتوي على ربط الحوافز بالخطط الاستراتيجية للمشروع ليحقق تفعيل مبدأ التوافق الاستراتيجي وتحقيق مبدأ الإدارة بالأهداف.
- تحسين وتطوير نظام الحوافز بالشركة من الناحية المادية والمعنوية ويراعي في ذلك كفايات وقدرات العاملين المهنية والتطويرية والابتكارية.
- تفعيل المكافآت والحوافز المادية وذلك لأنها تثير الحماس والنشاط للموظفين مع ضرورة ربطها بنظام الأداء لدى الشركة
- عدم التقليل من شأن العاملين بالمشروع مهما كانت بساطة العمل، وعدم الاستخفاف بأعمالهم امر يعد في غاية الأهمية ويعزز من ثقتهم بأنفسهم وبأعمالهم المنجزة.
- تفعيل دور التواصل بين العاملين بالمشروع وإطلاعهم بما هو جديد ومشاركتهم التخطيط الاستراتيجي للمشروع هذا يعد من طرق تحفيز العاملين وتعزيز التعاون فيما بينهم وبين المرؤوسين أو صاحب المشروع.

العمل الجماعي:

تصميم نموذج RACI لعدد إجراءات إدارية بالمشروع:

جدول رقم (5) تصميم نموذج RACI لعدد إجراءات إدارية بالمشروع

الخطوة	المهام	الدور 1	الدور 2	الدور 3	الدور 4	الدور 5	الدور 6
1	المهمة 1	C	C, 1				R, A
2	المهمة 2	A		C, 1			
3	المهمة 3			A	R		
4	المهمة 4	R	C				

الصراع والأزمات:

الصراع:

هو التنافس والتعارض التي تعني وجود حالة توتر من نوع معين تسود في بيئة العمل، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المجتمع عامة بما فيه منظماته الإدارية

الآزمات:

هي حالة من الاضطرابات والإدراك أو الشدة وهي نقطة تحول قد تكون إلى الأفضل أو إلى الأسوأ وهي تحمل إمكانية الفرصة والخطر في وقت واحد، وهي نتيجة الظروف ووضعها الذي توجد فيه سواء كانت على درجة الفرد أو المجتمع أو المؤسسة.

سناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع:

- غموض الدور وسوء توزيع العمل بين الأفراد.
- غموض في المسؤوليات والصلاحيات في اتخاذ القرار وعدم وضوح الأدوار بين الموظفين.
- عدم الالتزام بالشروط التعاقدية أو بشروط محددة في أداء المهام.

تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية:

- استراتيجية استخدام القوة: وذلك يعني اصدار أوامر لإنهاء الصراع.
- استراتيجية التلطيف: وهو قيام إدارة المشروع بدعم الأطراف المتصارعة وموازرتهم واستخدام العاطفة المؤثرة من التعايش مع بعضهم البعض.
- استراتيجية التجنب: وهي تحويل الاهتمام من الصراع إلى غيره من المجالات أو اهماله أو استخدام الحواجز بين الأطراف المتصارعة.

أفضل هذه الاستراتيجيات استراتيجية التلطيف: وذلك لموازنتها بين العاطفة والتعايش من الأطراف المتصارعة وهي استراتيجية تسهم في التقارب بين الموظفين في العمل كذلك في استراتيجية مؤثرة في التعايش بين الموظفين.

عرض تحليل الأسباب الجذرية (Root Cause Analysis) :

تحليل أسباب الجذرية:

- التقييد الشديد في بيئة العمل: وهذا ينتج من مداخلات من أفراد وأقسام ومنظمات عديدة ومختلفة عن بعضها البعض للوصول إلى أهداف المشروع.
- عدم التأكد من حدوث شيء في المستقبل، وهذا يجعل الأفراد يحملون أفكاراً مختلفة حول إمكانية الوصول لأهداف المشروع.
- أصحاب المصالح، يحملون معتقدات وقناعات ومشاعر مختلفة وأهدافهم ومصالحهم متعارضة مع أهداف المشروع.

الحنكة:

توزيع الموارد البشرية على المهام:

مهام مدير المشروع:

- تحقيق الأهداف التي من أجلها اختيار المشروع ومن خلالها يمكن إدارة العاملين وكذلك تخطيط وتقييم أنشطة المشروع.
- الحفاظ على العاملين وذلك من خلال تعيين عاملين أكفاء واختيارهم وتوجيههم وتدريبهم..
- ضمان بيئة عمل آمنة وقانونية.
- تطوير فرص للنمو الشخصي.
- يتطور وينسق ويفرض الأنظمة والسياسات والإجراءات ومعايير الإنتاجية.
- يحدد الأهداف الاستراتيجية من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالأعمال: المالية- الخدمية- العمليات الداخلية والخارجية .
- يحدد الأهداف، ويحدد ويقيم الاتجاهات والخيارات، ويختار مسار العمل، ويقيم النتائج.

- يحقق الأهداف المالية من خلال التنبؤ بالمتطلبات، وإعداد الميزانية للمشروع، وجدولة النفقات، وتحليل الفروق، وبدء الإجراءات التصحيحية.

مهام فريق العمل:

- المساهمة في أهداف المشروع العامة.
- استكمال المخرجات الفردية.
- توفير الخبرة.
- العمل مع المستخدمين لتأسيس وتلبية احتياجات العمل.
- توثيق العملية.

تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول وتمثل الجدول بعد تنفيذها:

نموذج للجدول الزمني بعد عملية التحطيم والتتبع السريع:

تحليل أثر إجراء عملية Crashing

هي تقنية تستخدم لتقليص المدة الكاملة للجدول الزمني للمشروع أو تقليص مدته ويكون ذلك من خلال عمليات أنشطة المشروع، وهذا بدوره يتطلب إدارة موارد إضافية على إن تكون بأقل تكلفة ممكنة وكذلك تقليل متطلبات ونطاق المشروع. ويحدث ذلك بعد إجراء تحليل دقيق وشامل لكافة البدائل الممكنة للتقليل من زمن المشروع على أساس مراجعة المسار ومعرفة الأنشطة التي يمكن اكمالها في وقت اقل من خلال إضافة موارد إضافية بأقل سعر ممكن.

عملية Fast-tracking على الجدول:

إن علمية التتبع السريع للجدول الزمني ببساطة تعمل على ادخال مرحلة خاصة بالمشروع ويكون ذلك قبل ان ننهي الجدول وان لم يحدث ذلك فعلينا إعادة الجدول مرة أخرى مما يؤدي إلى زيادة التكلفة وانخفاض الدقة.

تمثل الجدول بعد تنفيذ الإجراءين:

Week #	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Normal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Fast Tracking	1	1	1	1								
			1	1	1	1						
						1	1	1	1			
Crashing	2	2	2	2	2	2	3	3				

تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض

- القاعدة الأولى: لا تقبل العرض من أول وهلة.
- القاعدة الثانية: لا تتسبب في خسارة من أجل ان تربح.
- القاعدة الثالثة: كن غامضاً ومرناً.
- القاعدة الرابعة: غير دائماً من طريقة أسلوبك.
- القاعدة الخامسة: عليك بدراسة ثقافة الطرف الآخر.
- القاعدة السادسة: عليك بترك نقاط الخلاف إلى نهاية التفاوض.
- القاعدة السابعة: عليك أن تذكر كلمة (انا) اثناء التفاوض.

خطة التفاوض:

الخطة الأولى للتفاوض:

المدخلات:

ميثاق المشروع

المخرجات من العمليات الأخرى.

العوامل المحيطة بالمشروع.

المصادر العملية التنظيمية.

الأدوات والأساليب:

استشارة الخبير.

أساليب تيسير الأعمال.

المخرجات:

تنفيذ خطة إدارة المشروع.

الخطة الثانية لإدارة المشروع:

إدارة المشروع - وضع ميثاق للمشروع - توجيه إدارة أعمال المشروع.

متابعة العمل في المشروع والتحكم فيه - إجراء التحكم المتكامل في التغيير - إغلاق

المشروع أو المرحلة.

الأسبوع التاسع

company designتصميم الشركة



Triple constraint تعريف مثلث القيود

- نموذج يعين مبادئ إدارة المشاريع، ويحصر القيود التي يكون العمل فيها على مستوى من الفعاليه وهي: ميزانية المشروع والتكاليف، والمدة الزمنية والمواعيد و يطلق عليه مثلث إدارة المشاريع (The Project Management Triangle) (أو مثلث الحديد Iron Triangle) (أو مثلث المشروع Project Triangle) أو مثلث ديمبستر (Dempster's Triangle) ، باعتبار ان مثلث القيود يفيد شركة باستين لنقل الطرود في مستوى فاعليتها بالنسبة لميزانيتها وتكاليفها والمدة الزمنية ويساعد في إدارة الشركة وتطور أعمالها وهذا يتضح من خلال:
- مبدأ العمل الموحد بالشركة: وهذا يعني أن لا يمكن المساس بالجدول الزمني للشركة أو نطاقها دون تأثير الفئات الباقية .
- هذا المثلث هو رمز للجودة أي جودة الأعمال بالشركة من حيث التكلفة والزمن ومجال الأعمال لتكون في نهاية المطاف لائحة توقعات وجدول عمل وميزانية معينين تخص شركة باستين لنقل الطرود. ويقع على عاتق هذه اللائحة عملية نجاح الشركة وفاعليتها بشرط التخطيط السليم والموازنة الجيدة .
- يسعى مثلث القيود لبيان عدة نقاط هامة بالشركة:
 - إن ميزانية الشركة اضافة الى موعد تسليمه الأعمال ثم التقيد بالعمل المراد إنجازه .
 - يملك مدير الشركة الحق في مخارطة القيود بين بعضها.
 - مبدأ التتابع والتلاحق اي ان تغيير في قيد من القيود يتطلب تغييرا في بقية القيود لتحقيق الموازنه بينها وان عدم الالتفاف بالقيود والتقيد بها سيضر بجودة العمل بالشركة.
 - إعداد قائمة بعوامل نجاح الشركة.
- ومن خلال العمل بهذا المثلث تسعى أهداف الشركة إلى :
 - تقديم التعزيز للإدارة العليا: ان تقديم الدعم للإدارة العليا متطلب ضروري جدا اذ هدف لتحديث عملية إدارة الجودة الشاملة اضافة الى ان ما يعد اكبر اهمية هو مشاركتهم الفعلية الذاتية بحيث انها توفر مؤشرا قويا

- تخطيط الشركة وجدولتها بطريقة مناسبة: ترسم خطة تعيين هيكل الشركة الجاري بحيث تكون الشركة ناجحة وتحدد إلى أي ستسير أوت تكون في المستقبل ، وهذا يساعد موظفي الشركة في السير نحو الطريق الصحيح، طالما لديهم المعرفة بأهداف الشركة والعمل على تحقيقها.
- استشارة عملاء الشركة: تعيين مستشارين اصحاب خبرة من العملاء للقيام بوظائف تلامس مصلحة الشركة ونجاحها.
- الفريق العامل في الشركة: هنا لابد ان يضم الفريق جميع المهندسين والفنيين والإداريين والموظفين والعمال المهرة .
- بيان الجوانب والاهداف الفنية للشركة: تقوم على العمل لتغطية الكثير من العناصر والجوانب الفنية وتشمل الدراسة التي يقوم عليها تطبيق الأعمال بدقة عالية.
- التغذية الراجعة: تتفاوت التغذية الراجعة بين السالبة والموجبة لكونها الخطوة التي تملك قابلية إضافة جزء او حذفه وتصحيح قويم للاخطاء
- الاتصالات: ان ضرورة تعيين الوسائل والبيانات التي يحتاج لها كل العاملين بالشركة وتوصيلها له بالطرق الصحيحة، تسير بشكل ايجابي يؤثر على الشركة. الخبرة في المعرفة لحل المشاكل بالشركة: وهي تصميم الحلول الفعالة لجميع المشكلات التي تلاقينا في الحياة العملية أو الخاصة، وفي الوقت الملائم الذي يضمن تفادي الخسائر أو تقليلها قدر الإمكان.

إعداد دليل شرحهWBSتطوير وتعريف هيكل تقسيم الأعمال بشركة باستين

(بشركة باستين هو تعبير عن العمل الذي يتم السعي لإنجازه في WBS هيكل تقسيم العمل) الشركة، حتى يكون في شكل تسلسل هرمي للوظائف ، يعمل على شرح أعمال الشركة للعاملين واخبارهم بحجم التكلفة ومدى كل عمل ويشتمل هذا الهيكل على ثلاثة مكونات أساسية للشركة هي:...

- جدولة عمل الشركة.
 - تقدير ميزانية كل عمل من الأعمال بالشركة.
- على درجة الدقة المرجوة في التقديرات وكمية التعقب اللازم لهذه WBS تستند مرحلة التفاصيل في التقديرات. وغالبا ما تحتاج الشركة إلى العمل بالجدول الزمني حتى لا يكون هناك انزلاق في الزمن (WBS للأعمال أو التكاليف ، ومتابعة مستمرة لتقديم الأعمال والتكلفة في هيكل تقسيم الشركة)

ويعد تصميم هيكل تنظيم العمل بالشركة ممارسة لمعالجه مطورة علي وقت طويل ، وتحتاج الى تكاتف وتعاون بين العاملين بالشركة وتوضيح البيانات المتبادلة. وهذا ما يبين سلامة استعمال لتلبية متطلبات التقدير والتعقب بالشركة.WBSتحسينات

Requirements and objectives المتطلبات والأهداف

Requirement traceability matrix تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات

هي عبارة عن شبكة تصل متطلبات الشركة ومكانها الحقيقي مع مخرجاتها النهائية التي تنجزها بهدف تصميم مصفوفة ضمن متطلبات الشركة لضمان إضافة قيمة لكل مطلب عن طريق ربطه بأهداف العمل بالشركة، فمصفوفة تتبع المتطلبات تطرح لمعرفة متطلبات الأعمال وتساعد في سلامة إنجازها والتي تم توثيقها في لائحة متطلبات الشركة ، ونهاية هذه المصفوفة توفر هيكلًا لإدارة التغييرات التي قد تقع في نطاق عمل نقل الطرود.

ومن هنا فإن المصفوفة تفسح المجال للشركة في إمكانية تتبع المتطلبات في نقل الطرود بالإضافة إلى الأعمال الأخرى منها تتبع الطرود وموقعها ومتى وصولها و.... الخ، وتساعد تتبع المتطلبات بالشركة في عملية التخطيط لتثبيت الروابط المتشابكة بالشركة ورسم خارطة دقيقة للعلاقة بين هذه المتطلبات والمعالجة في حالة وجود عيوب .

مدروس جيدًا ، من السهل إجراء تحليل رسومي لإمكانية التتبع والتحقق من RTM باستخدام
تحصيل كل المتطلبات عن طريق التحقق من صحة حالات الاختبار المقابلة.

تحديد أساليب جمع المتطلبات التي استخدمتها الشركة

وهناك عدة أساليب لجمع المتطلبات بالشركة منها:

- القيام بمقابلات فردية مع بعض الإداريين إذ يعتبر أسلوب المقابلات الفردية فعالاً بالرغم من أنها قد تكون مكلف ويحتاج الى وقت طويل.
- تشكيل مجموعات وورش عمل بالشركة باستخدام تقنيات حديثة لتساعد في صنع القرار والحصول على معلومات بأسرع الطرق وبتكلفة قليلة ، وهذا يعد أفضل من القيام بالمقابلات.
- عمل استبيان لعملاء الشركة لجمع المتطلبات التي تحتاجها الشركة من عملائها من الشركات والمؤسسات وتوفير كل الأسئلة المطروحة لمعرفة هذه المتطلبات والعمل على تنفيذ متطلبات العملاء.
- استعمال الملاحظة كطريقة لجمع المتطلبات، وتعتبر هذه الطريقة فعالة خاصة في الحالات التي تعتمد على تطوير الأعمال وإجراءات العمل.

- طريقة النماذج تعد وسيلة لتحصيل المتطلبات وغالبا تستخدم لتطوير برامج الشركة.
- ومن العناصر التي تمس مقدار الجهد الذي يوضع في جمع المتطلبات: حجم الأعمال بالشركة وأهميتها .

تطوير الهيكل الهرمي لأهداف الشركة المتصل بالاستراتيجية:

تحتوي الشركة على أهداف ومستويات يلزم تنفيذها وجود ممارسات ومهارات وامكانيات محددة. في كل مرحلة ، يتوجب مراقبة العملية. اذ انه امر معقد في تنسيق كافة الموارد التي تحتاجها الشركة كالموارد البشرية وغيرها من الموارد الأخرى.

يتم تحديث الهيكل الهرمي للشركة عن طريق الطاقم العامل باستخدام اسلوب التكامل. ويتم تعيين كل جوانب الشركة باستمرار: الأهداف ، النتائج ، المعايير ، الإنجازات ، المنتجات ، المجالات الوظيفية ، الأحجام ، المتطلبات الفنية.

تتطوي الشروط الضرورية لإنشاء هيكل عمل في ما يلي:

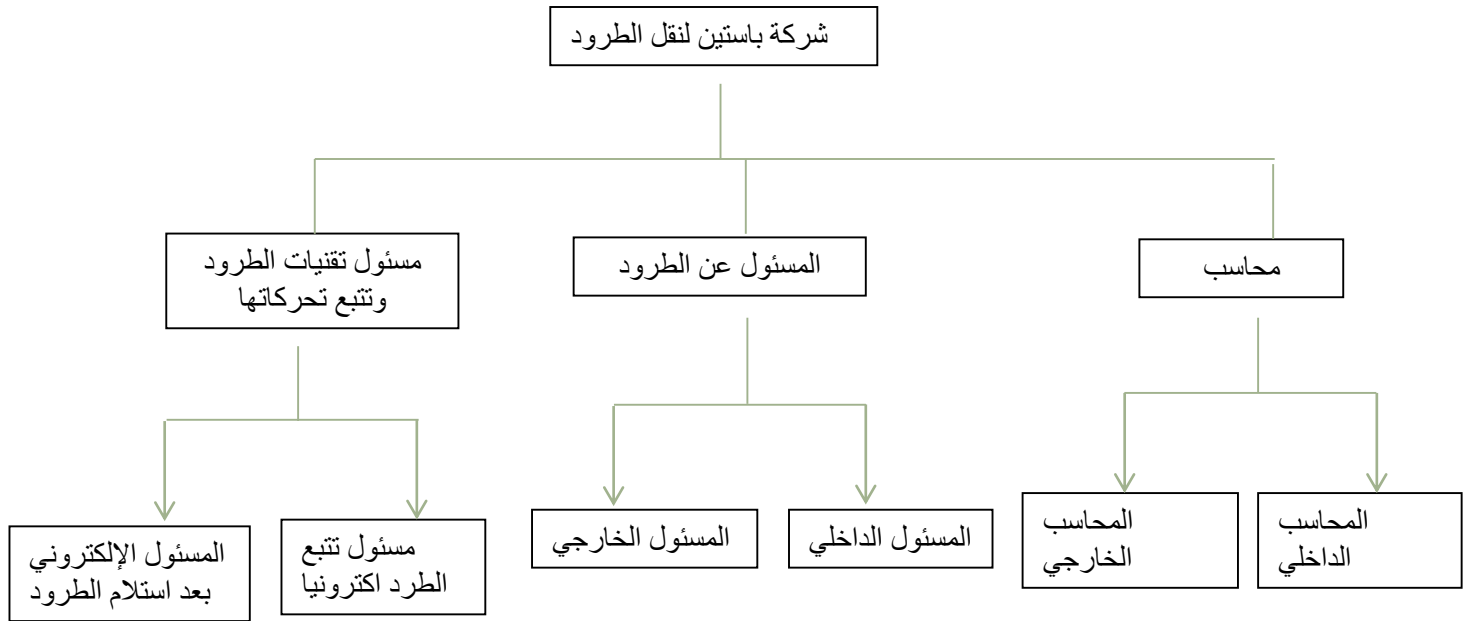
- من الضروري أن يكون لكل عنصر نتيجة خاصة به قابلة للقياس ؛
- كل نتيجة للعنصر أعلاه هي مخرجات عناصر التحلل.
- الحزم وجزء من العمليات يجب أن تكون فريدة من نوعها.

لتنظيم العمل بنجاح ، اكتمل الهيكل ، ولكن ليس مفرطاً.

يجب أن لا تكون عناصر المستوى الأدنى ذات حجم زائد ، بل تكون ذات قدرة على انجاز المهمة المطلوبة والسيطرة عليها، مع ضرورة ان تكون عناصر المستويات العليا مجتمعة مع الهيكل التنظيمي كله، يوجد اسلوبين اساسيين لتقسيم نتائج الشركة الى عناصر..

ان الجمع بين هذه المعايير امر مستحيل . ومع ذلك ، فانه مناسب للغاية. من المهم أيضا عدم خلط العمل الإداري والموضوعي. نهج عمل الطرود ضروري للعميل لمعرفة الطرود ووقت تسليمها من موقع التسليم إلى موقع الاستلام .

الهيكل الهرمي



الأسبوع العاشر

Scopeالنطاق

تطوير وتعريف وإعداد بيان النطاق بالشركة (حدوده - وتحديد ما لا يشملها)

خلال التخطيط لأعمال الشركة وتطبيقها ، تتواجد لرؤية الأفكار الحديثة التي تقوم عليها الشركة. وتعكس هذه الأفكار الميزات والهداف المرتبطة بالمنتجات أو الخدمة أو النتيجة المرجوة من أعمال الشركة. يكون النطاق دائماً ضمن الضغط الثابت للتوسيع ، وهو مطلوب دائماً من الشركة. ومع ذلك ، بعد الموافقة علي المعلومات الموجودة في النطاق والبيانات الإضافية الناتجة عن المساهمين بالشركة.

قد تقود أضافه الواجبات التي تبدو صغيره أو سهلة إلى نطاق الشركة نحو توسيع النطاق ، وهو أضافه المهام إلى نطاق الشركة من غير فحص تأثير تلك الإضافات علي جدول الشركة أو الموازنة أو الموارد وبدون الحصول علي العميل موافق.

تعريف بيان نطاق الشركة:

هو وثيقة تستعمل لتطوير وتعزيز فهم عام لنطاق الشركة بين القائمين على عمل الشركة. ... من الضروري أن يتم تصميم وثيقة أولية أو تمهيدية لنطاق الشركة اثناء مرحلة إطلاق الأعمال بالشركة، ومن ثم بناء وثيقة أكثر تفصيل .

من المهم أن يكون نطاق العمل واضحاً بما يكفل السماح بتفسير واحد فقط. فالصياغة الواضحة هي الأساس للحد من مخاطر المطالبات والنقاضي وغيرها من المشاكل . يلزم تجنب السلوك الغامض ويجب أن يحدد أهداف الشركة وأهدافه. وفي حالة كان الإجراء إلزامياً ، يجب أن يستخدم بيان العمل عبارة “يتعين” أو “يجب”.

قد يحتوي نطاق العمل أيضاً على الرسومات والصور الفوتوغرافية والأشكال التوضيحية الأخرى بحيث تكون المتطلبات واضحة وغير مشوشة.

مفتوحاً ويحتمل SOW يوصى بالرسومات التوضيحية إذا كان أي من صياغات نطاق العمل أكثر من تفسير واحد أو سوء فهم محتمل.

تحدد معلومات نطاق الشركة :

أن ادراج وثيقة نطاق الشركة عناصر محددة لا تمثل جزءاً من نطاق الشركة العام امر غير مألوف وبالتالي يتم تلافيتها اثناء العمل المطلوب تسليمه. ومثال ذلك ، قد تنص لوائح الشركة

على انشاء فروع على أن الحصول على تصاريح بيئية يجب أن يتم من قبل الإدارة العليا وهو خارج نطاق الشركة التي تعمل على موافقة انشاء تلك الفروع.

تحديث بيانات نطاق الشركة:

• الدخل

1. عقد الشركة
2. بيان عمل الشركة
3. العوامل المرتبطة ببيئة الشركة
4. إجراءات تنظيم الموجودات

• التقنيات والوسائل

1. منهجية إدارة الشركة
2. نظام معلومات إدارة الشركة
3. أحكام وآراء الخبراء

• الخرج

1. بيان تمهيدي لنطاق الشركة

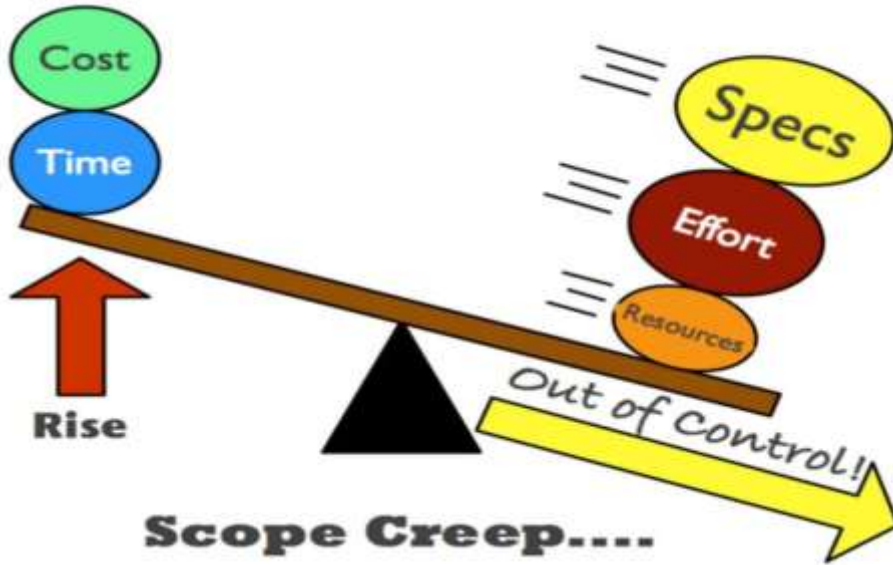
تطوير وتعريف وشرح مفاهيم: زحف النطاق وإعطاء مثال

زحف النطاق:

يعرف على انه التوسع الغير مسيطر عليه الذي يحصل على نطاق الشركة دون تحسينات في الوقت والتكاليف والموارد، كما يسمى بتسيب المتطلبات، وهي ظاهرة في إدارة الشركة تدل على التغييرات أو النمو المستمر أو غير المنضبط في نطاق الشركة في أي مرحلة بعد بدء الشركة

تطور زحف النطاق بالشركة:

هي عملية الزيادة الدائمة لاحتياجات ومتطلبات العمل من الشركة ومخرجاته. وتعد من أكثر التحديات التي تلاقي مدير الشركة لأنها تشكل زيادة لنطاق الشركة والذي يؤدي عادة إلى زيادة في الجدول الزمني والتكلفة.



مثال لزحف النطاق

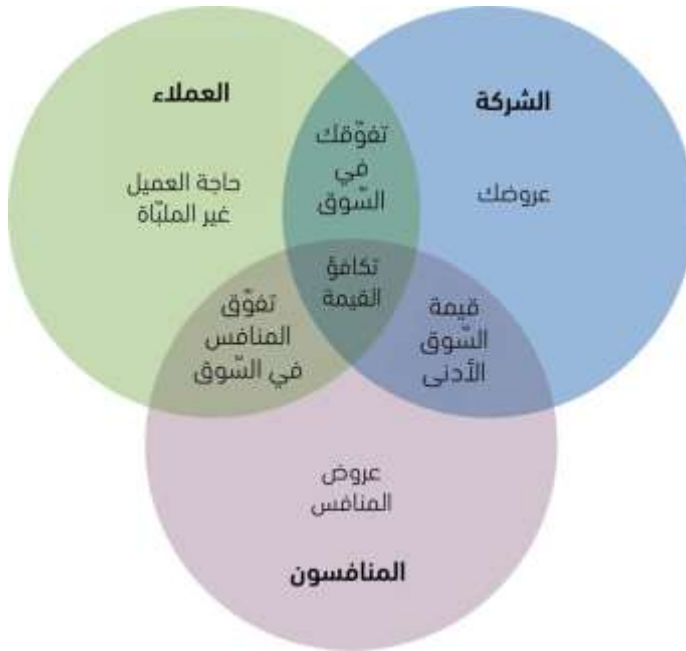
Product analysis شرح إدارة تحليل المنتج

إدارة المنتج:

هو نشاط كثير المجالات يتقاطع مع العديد من الفرق في الشركة للحصول على أفضل عرض ممكن في السوق. وقد تطورت أعمال الشركة على مبدأ الحاجة إلى وجود موظفين يمكنهم تحمل مسؤولية كافة الأعمال ، ومع تضخم الشركات المنافسة القائمة في الحجم كان هناك تزايداً في شعور عدم كفاية الفريق الهندسي للتطوير لادراك احتياجات العميل ونقاط السوء عند العملاء.

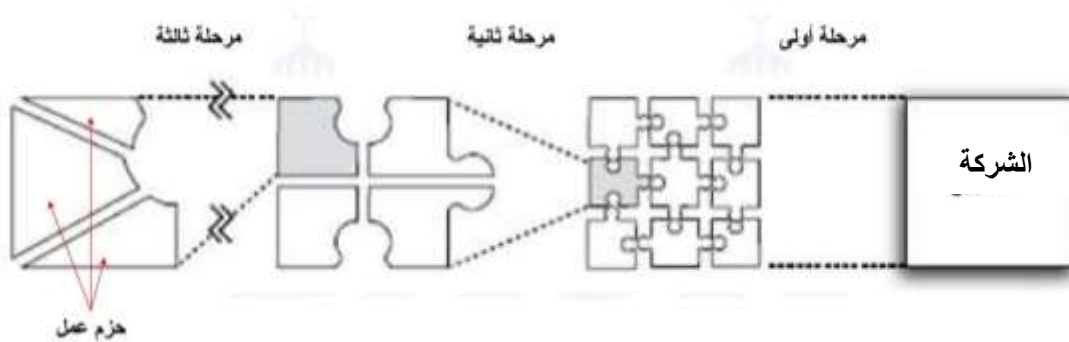
تحليل المنتج:

يُستعمل هذا المفهوم في إدارة المشاريع ويشير إلى الأداة التي يتم استعمالها لتعيين نطاق المنتج والذي يضم تحديد خصائصه وسماته والوظيفة التي سيقوم بها وأي معلومات أخرى تتعلق بالمنتج. وعادةً تستخدم هذه الطريقة في المشاريع التي تتضمن مخرجاتها إنتاج أو تصنيع منتج محدد. يُعد تحليل عمل نقل الطرود من الوسائل الفعّالة في إدارة شركة باستين بحيث يتم استخدامه لكشف إن كان الطرد الذي سيتم تسليمه مطابقاً لمتطلبات العميل واحتياجاته أم لا. ويتضمن تحليل النقل استخدام بعض الأساليب والتقنيات التي تساعد في تعيين سمات ومواصفات المنتج وقدر مطابقته (System) وهندسة النظام (Systems Analysis) لاحتياجات العميل ومنها تحليل النظم (Value) وتحليل القيمة (Requirement Analysis) وتحليل المتطلبات (Engineering) (Value Engineering). وهندسة القيمة (Analysis)



أنشطة WBS شرح عمليات تحويل حزم العمل

(، ويُمثل أصغر وحدة عمل، Work Breakdown Structure هو جزء من هيكل تجزئة العمل) وعن طريقه يمكن تعريف الخطوات الهامة لإنجاز العمل كالمُكوّن كما يمكن تقييمه وإدارة تكلفته ومدته. ويمكن اعتبار كل مُكوّن من مكونات هيكل تجزئة العمل بموضع صغير منفصل، يطبق عند تنفيذه ودمجه مع باقي المكونات الأخرى المُنجزة للشركة كاملاً. وتتطوي الفائدة من استعمال حُرْم العمل في أنها تفسح المجال للكثير من الأجزاء المتنوعة في الشركة من العمل في ذات الوقت، وعادةً ما يكون ذلك من قبل مجموعات مختلفة من الأشخاص.



Time الوقت

WBS تطوير قائمة المهام أو الأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في

مهمة حزمة العمل:

(يتم تجزئة كل من حزمة عمل إلى مهام، كل مهمة لها مدة محددة: Activity Task المهمة)
مثال:

حزمة العمل: تسليم الطرود للعميل

المهام: تحرك الطرد - تتبع الطرد - إيصال الطرد.

تطور حزمة العمل:

النتائج:

- كل حزمة عمل هي نتيجة واضحة في العمل.
- تجنب (كيف نعمل).

الشمولية:

- مجموع حزم العمل = الشركة كامل.
- أعمال الشركة كاملة = مجموع حزم العمل

الحصرية المتبادلة:

- حزم العمل لا تتقاطع نتائجها.
- كل حزمة عمل تحتوي وظائف (مخرجات) غير موجودة في أي الحزم الأخرى.

الهرمية:



شرح العلاقة بين الأنشطة

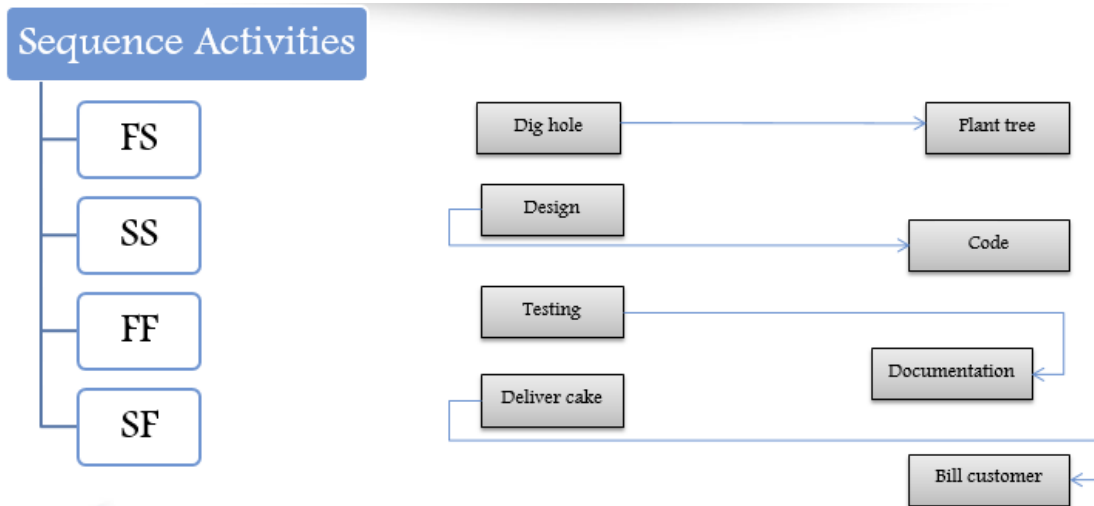
اقرب وقت يمكن أن يبدأ به كل نشاط ، وهي اللحظة التي يمكن البدء فوراً دون تأخير وبمجرد أن تسمح بذلك الظروف الفنية الخاصة بتتابع الأنشطة.

البداية المبكرة لأول نشاط في الشركة=صفر (لأنه لا يوجد نشاط سابق)

EF.البداية المبكرة لأي نشاط= النهاية المبكرة للنشاط السابق)

في حال وجود اكثر من نهاية مبكرة تسبق أي نشاط

فإننا نأخذ النهاية المبكرة الأطول زمناً، لأنه لا يمكن البدء بأي نشاط قبل الانتهاء من كافة الأنشطة السابقة المرتبطة به.



لأنشطة شركة باستين وتحديد المسار الحرج. Logical diagram تطوير النموذج الشبكي

إحدى الأساليب الحديثة نسبياً في (Network Diagram Method) يعد طريقة النموذج الشبكي إدارة أعمال الشركات، التي ظهرت نتيجة لحاجات عجزت عن تلبيتها الطرق التي سبقتها، ونخص بالذكر طريقتين مخطط جانتي والمخططات الانسيابية.

تطوير النموذج الشبكي يتضمن معايير جودة الخدمة أثناء انتقال الرزم والبيانات، يعني ذلك يتم فيه إنجاز مهام الشبكة . شبكي تحقيق نظام تشغيل ولهذا فإن النموذج الشبكي يظهر الأنشطة والفعاليات بتتابع منطقي وقبل الشركة في وضع النموذج الشبكي، ويمكن تقسيم هذه العلاقة على الآتي:

- العلاقة المتوازية للأنشطة: وهي الأنشطة التي تنجز في الوقت نفسه.
- العلاقات المتسلسلة للأنشطة: هي أنشطة تنفذ واحدة بعد الأخرى.

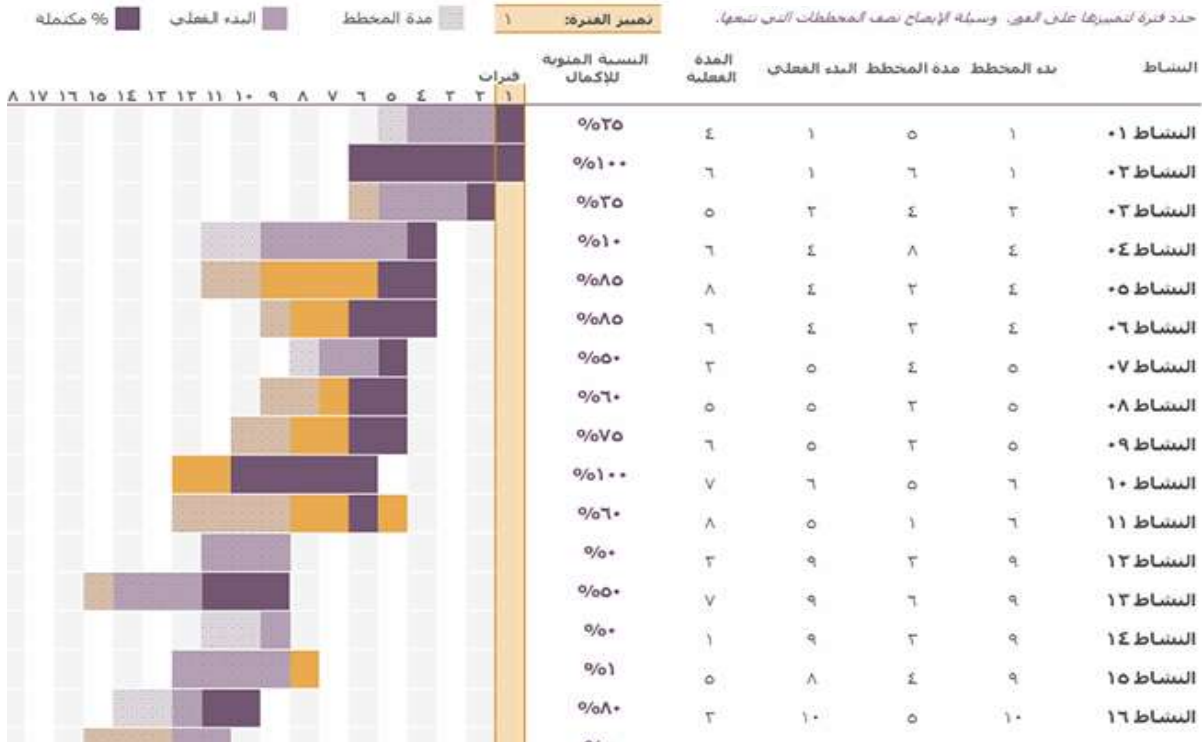
هي إحدى الطرق المستخدمة **Critical Path Method (CPM) طريقة المسار الحرج** تم تطويرها من قبل شركة دوبونت الأمريكية في عام 1957 لمعالجة مشكلة إدارة الشركات في للصيانة ثم إعادة تشغيلها؛ طريقة المسار الحرج طريقة تعيينه حاسمة الإنتاج إيقاف وحدات فهي لا تأخذ بعين الاعتبار احتمال اختلاف مدة تنفيذ كل مهمة (ليست كطريقة Deterministic بيرت مثلاً والتي تعتمد توزيع زمني احتمالي)

إعداد نموذج جانث تشارت ونموذج العلامات الفارقة.

نموذج جانث تشارت بشركة باستين:

هو بمثابة رسم بيان يوضح الجدول الزمني للشركة؛ ويعتبر من أكثر الأدوات التي تستخدم في إدارة الشركة، والتي يتم تصميمها من قبل المهندس: يوضح النموذج تسلسل الأنشطة التي يجب إنجازها لانتهاؤ من الأعمال بحيث يجب سرد هذه الأنشطة على المحور الرئيسي، حيث يضع فيها تواريخ البداية والنهاية لكل منها يتم عرضها على المحور الأفقي للنموذج كما يتم تحديد المدة اللازمة لإنهاء تلك الأنشطة على شكل اشطرة أفقية مرتبة حسب التاريخ، مع الأخذ بعين الاعتبار توضح هذه الأنشطة التي تعتمد في استخدامها على غيرها وتلك التي يمكن تنفيذها بالتوازي مع غيرها الأنشطة، ويساعد هذا النموذج مدير الشركة على تحديد جدولة وإدارة ومراقبة هذه الأنشطة للتأكد من أن الشركة تسير ضمن خطة جدول، والزمن الذي حدد لها.

مخطط شركة باستين



أسماء المتاجر والأولوان ومجموعاتها وترتيبها؛ ودرجة اشكال المنتجات والعبوات المميزة وأي مزيج من هذه العناصر.

شرح نموذج ديمينغ للجودة

يعتبر ديمينغ من ابرز مخترعي نظام إدارة الجودة الشاملة، وقد نشأ في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900، عمل على تحفيز دولة اليابان بقبول واستعمال وسائل الجودة في الصناعة، وقد طرح ديمينج نظرية أطلق عليها اسم الرقابة الإحصائية على الجودة والتي عملت بها اليابان، ولأقت نجاحا مبهرًا، ومن هنا فقد أقامت الحكومة اليابانية جائزة "ديمينج" وتعطى في كل سنة للمؤسسة التي تتسم بالفاعلية والكفاءة في إدارة الجودة الشاملة، ولم يكن ديمينج بهذا إذ جاب اغلب أرجاء اليابان بغية إقامة الندوات والمحاضرات التعليمية بهدف تدريس نظرياته و اقناع الصناعيين بالعمل بمبدأ إدارة الجودة الشاملة حيث كانت رؤيته انهم يتمكنون من السيطرة على أسواق العالم في مدة 5 سنوات.

تتلخص نظرية ديمينج لإدارة الجودة الشاملة في 14 مبدأ

- 1- تبني فلسفة جديدة تقوم على استبعاد الوسائل التقليدية القديمة في العمل والانطلاق نحو تحديث الجودة.
- 2- السير بشكل مستمر نحو تطوير نظام الخدمة وعدم التوقف عند مكان محدد.
- 3- تلافي اسلوب التخويف وإيجاد رغبة بتحسين الجودة بصورة دائمة، من خلال التركيز على الحوافز الايجابية
- 4- التعليم و التدريب المستمر باستخدام الاساليب و التقنيات المتطورة.
- 5- عدم الاعتماد على تنقيب وفحص الكميات الهائلة من المنتجات.
- 6- الامتناع عن الشراء باستعمال بطاقة السعر فقط و التركيز على اهداف أخرى كالصيانة و عدد من الخصائص المتعلقة باستخدام المنتج.
- 7- الاحساس بالأمان و الطمأنينة لضمان عمل الفريق بكفاءة و فاعلية وتلافي الخوف لأنه يقف في وجه الإبداع و الابتكار التي يحتاجها تطوير العمل.
- 8- تحفيز العمال على مبدأ العمل بروح الفريق ، عبر حظر العوائق بين الأقسام و الإدارات، وفتح قنوات اتصال بينهم.
- 9- تشجيع الموظفين على صنع حجم إنتاج خالي من العيوب بسبب ان الجودة تقاس بقدر خلو العيوب وليس بحجم الإنتاج فقط.
- 10- منح فرصة للفريق من خلال التباهي بإنجازاتهم و أعمالهم.

- 11- إقامة الندوات التعليمية و التدريبية و البرامج التي تعمل على التطوير الذاتي لكل العاملين.
- 12- تشكيل مجموعات عمل خاصة بغية انجاز العمليات الإدارية و الإنتاجية المراد تطويرها.
- 13- قتل الأهداف التي تركز على تعيين كميات إنتاج و حظر المعايير العمل العددية للموظفين المنفذة في نظام تقويم أداء العاملين و فاعليتهم.
- 14- إدارة اداء العاملين باستعمال اساليب جديدة ومشاركتهم في تحسين أدائهم و التعاون مع الجمهور بقصد تحسين صورة المنظمة و تلقي مقترحاتهم ورغباتهم في منتج محدد.
- حدث ديمنج عجلة ولترشيوارت واطلق عليها "عجلة ديمنج" وتدور بأربعة مستويات (خطط، نفذ، ادرس أو افحص،افعل تصرف وفق النتائج)،وهي عملية مستمرة لتحسين الجودة
- افعل: يتم فيها دراسة وتعيين المعوقات و التخطيط لإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل.
 - نفذ:هو تنفيذ الخطة على ركيزة الاختبار و قياس التحسين وتسجيل النتائج.
 - ادرس: افحص:تقييم الخطة للتأكد ان كانت تلامس الأهداف المرجوة في أول مرحلة وخلوها من اي مشكلة .
 - افعل تطبيق جزء من العملية الطبيعية، ثم ترجع العملية لأول مرحلة لبدء عمل الدائرة من جديد للتنبث من عدم وجود مشاكل جديدة و بالتالي تطوير الخطط لها.



دورة التحسين المستمر التي طورها ديمنج فتتألف من

لأحد مشاكل المخرجات لشركة باستين: Ishikawa ونموذج Sipoc تطوير نموذج

SIPOC نموذج

هو أداة تستخدم من قبل فريق العمل لتحديد كل العناصر ذات الصلة في الشركة تحسين العملية DMAIC قبل بداية العمل. وفي العادة تستخدم في مرحلة القياس من مراحل منهجية ستة سيجما الخمسة (التعريف والقياس والتحليل والتحسين والتحكم) . وهو مشابه لمخطط العملية، ولكنها يوفر تفاصيل إضافية.

هي اختصار ل: الموردون - المدخلات - العمليات - المخرجات - العملاء وتعرف SIPOC

COPIS أيضا باسم:

SIPOC تطور نموذج

خطوات طور النموذج:

- تحديد المجال أو النطاق الذي يمكنك في داخله التأثير على العملية، حتى إذا كنت تمتلك العملية ككل.
- تعريف الموردين ومدخلاتهم.
- تعريف المخرجات والزبائن الداخليين والخارجيين.
- إيجاد نقطة البدء في تطوير الخريطة المفصلة للعملية.

هو نشاط يتم تقييمه لإكمال النموذج كفريق العمل، ومن المفيد جدا ان SIPOC إن تطوير نموذج لعمليات تحديد المسؤولين عنها بالشركة. SIPOC يقوم أفراد فريق العمل بإيجاد



Sipoc نموذج

Ishikawa ونموذج

قام العالم الياباني "كارو أيشكاوا" في مطلع خمسينيات القرن بتحديث طريقة تحليل علاقة السبب بالنتيجة، وكان هذا السبب في تسمية هذا النموذج بنموذج ايشيكاوا او اسم عظمة السمكة، ويسمى

هذا النموذج في تبسيط عملية التعرف على المشكلات التي تتصف بالتعقد وتحليلها إلى مشكلات صغيرة وحلها بشكل يسير، وتوضيح المشكلة على نموذج يشبه عظمة السمكة ولهذا اطلق عليه البعض اسم عظمة السمكة.

و يعد ايضا من الطرق السهلة التي تستعمل في تحليل المشكلة وتعيين أبعادها كم يساهم في تجزئة المشكلة وبيان أبعادها الاساسية اضافة الى أبعادها الفرعية الدقيقة، وهناك خطوات محددة يلزم اتباعها لتصميم هذه الطريقة تتوضح فيما يلي:

1- تعيين المشكلة موضوع الدراسة: يقول تشارلز ليزنج (إن المشكلة حين ندون تفاصيلها نكون قد حصلنا على نصف حلها) اذ يجب أن يكون هناك اتفاق بين أفراد المجموعة التي تهدف نحو حل المشكلة.

2- المباشرة في تحليل المشكلة: في هذه الخطوة اتبع ما يلي: ارسم مثلث على يمين أو يسار الصفحة ويكتب بداخله المشكلة التي تم تحديدها عن طريق مجموعة العمل، ثم ارسم خط أفقي من قاعدة هذا المثلث يمثل العود الفقري للمشكلة "جسم السمكة" 3- تعيين الأسباب الاساسية للمشكلة: يتم تعيين الأسباب الاساسية للمشكلة والتي يرى الفريق أنها من الممكن أن تكون عاملا اساسيا في وقوع المشكلة.

4- اكتشاف الأسباب الفرعية للمشكلة: تحديد الأسباب الاساسية في للمشكلة وقد يتم التساؤل ما الذي قاد الى وقوع هذا السبب ثم تسجيل الإجابة كتفرعات أو أسباب فرعية.

5- تحليل الأسباب: العمل على مسح العوامل غير المؤثرة أو الأسباب التي يرى الفريق انها ليست متعلقة بصورة مباشرة بالمشكلة أو ليست سببا في حدوثها.

الأسبوع الحادي عشر

WBS إعداد هيكل تقسيم التكامل وميزانية شركة باستين لنقل الطرود بتوافق مع

تطوير نموذج للمخرجات بالشركة

WBS (Work Break down structure) هيكل تقسيم الشركة: (

- هو تفكيك هرمي للعمل بشركة باستين ويركز على العمل الذي سينجزه فريق العمل ا وتقسيمها الي أجزاء تخطيط الوقت الذي يتم انجاز العمل ويعد التخطيط الفعال للعمل الذ يتم تنفيذه والسيطرة عليه ومراقبته ورفع تقارير به ووضع جدول زمني لتنفيذ الشركة..
او هو تسهيل لإدارة الشركة وتقسيمها الي أجزاء أصغر بعمل عليها افراد مختلفين ذات هدف تقسيم العمل في الفريق في وقت متزامن مما يدي الي تحسين عمل وانتاجية الفريق وتسهيل إدارة الشركة.

يجب ان يحتوي تقسيم العمل الجيد بالشركة للخصائص التالية:

- 1-قابلية للتحديد: يجب ان يكون العمل واضح يستطيع المشاركون في الشركة وصفه وتحديد وفهمه بدقة.
 - 2- يحتوي على وحدات عمل واضحة يمكن تكليف شخص مسئول بسلطة مسؤوليتها وادارتها.
 - 3- يمكن تقدير المدة الزمنية اللازمة لإكمال العمل وكذلك تحديد التكلفة التقديرية اللازمة لإكمال الشركة.
 - 4- يمكن استخدامه لقياس التقدم في العمل وله تاريخ بداية والانتهاى قابلة للتحديد والقياس ومراحل مؤقته قابلة للقياس .
 - 5- يتسم بالمرونة يمكن إضافة اعما وحذف اعمال اخري.
- جدول تقسيم الشركة باستخدام المستقيمات:
- تعتبر جدول تقسيم الشركة بطريقة المستقيمات من أكثر الطرق شيوعا والشكل التالي يوضح جدول التقسيم عندما تم انشاء شركة باستين لنقل الطرود:
- الأنشطة المبني الرئيسي للشركة:
- ا-تسوية وتنظيف الأرض
 - ب-اعمال المساحة
 - ج-اعمال الحفر
 - د-وضع قوالب البناء
 - هـ-وضع الحديد

و- فك الخشب

ي- التشطيب

جدول عملية التقسيم عندما تم إنشاء شركة باستين لنقل الطرود

النشاط	الشهور						
	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو
تنظيف وتسوية الموقع							100000
اعمال المساحة							150000
اعمال الحفر							120000
اعمال وضع القواعد والقوالب							150000
وضع الحديد							200000
فك الخشب							100000
التشطيب							400000

1220000

الإجمالي

حساب القيمة المكتسبة:

حيال القيمة المكتسبة بعد إنجاز 20%

مدة انجاز الأعمال عندما تم إنشاء الشركة المتوقعة 7 أشهر

التكلفة التقديرية لإنجاز أعمال الشركة 1220000 ريال

التكلفة الفعلية لإنجاز 20 % بهامش ربح 25% مقدرة

$244000 = 20\% \times 1220000$ ريال

الإيرادات المحققة إنجاز 50% العمل

$610000 = 50\% \times 1220000$ ريال.

الأسبوع الثاني عشر

بشركة باستينResourcesالمواد

Resource leveling and smoothing شرح مفهوم موازنة الموارد

هي وضع الفرد المناسب في العمل المناسب، أي إلحاق الفرد بالمهنة (أو مجموعة المهن)، التي تتناسب سماته وصفاته على نحو يزيد من زيادة احتمال نجاحه فيها، وتوافقه معها. تحتاج الموازنة المهنية إلى:

1. **تحليل العمل:** إن الخطوة الأولى في أي برنامج منظم للمماثلة بين العامل والعمل، هي المعرفة الدقيقة الشاملة بالأعمال والمهن المختلفة، وبالواجبات التي يقوم بها العامل في كل منها، وبالظروف التي يؤدي فيها العامل هذه الواجبات، وبالشروط والمؤهلات، التي يجب أن تتوفر في العامل، حتى يستطيع أداء عمله بنجاح. لذا، فإن تحليل العمل هو المصدر الأساسي للحصول على تلك المعلومات. ويعني تحليل العمل الدراسة الدقيقة لجميع الحقائق الأساسية عن العمل. وتشمل هذه الحقائق الواجبات المختلفة، التي يؤديها العامل، والظروف التي يؤدي فيها عمله، والمؤهلات التي يجب أن تتوفر في العامل لكي ينجح في عمله. إنها الطريقة المباشرة والشاملة للحصول على الحقائق الصحيحة، عن الأعمال.
2. **تحليل الفرد:** يُقصد بتحليل الفرد قياس وتقدير خصائص الفرد الجسمية والعقلية والشخصية، للوقوف على مدى صلاحيته لأداء عمل معين. وتستخدم وسائل متعددة لتقدير تلك الخصائص، مثل بيانات طلب الالتحاق، والبيانات المسجلة بملفات سابقة للفرد، والمقابلة الشخصية، والاختبارات النفسية.
3. **المواءمة بين الفرد والعامل:** بعد جمع البيانات عن الفرد، لا بد من مقارنة هذه البيانات بالمتطلبات اللازمة للنجاح في العمل، والمستمدة من تحليل العمل. وتُعرف هذه العملية بالمواءمة المهنية بين الفرد والعامل. إن هذه المواءمة عملية تحتاج إلى خبرة فنية من القائم على عملية الاختيار والتوجيه المهني؛ إذ عليه أن يحدد درجة صلاحية الفرد، لا لمهنة معينة، بل لفصيلة مهنية (كالأعمال الكتابية، أو الأعمال الميكانيكية، أو المهن الطبية المساعدة... إلخ)، وداخل تلك الفصيلة يحدد درجات صلاحية لكل مكون، أو عنصر من عناصرها.

وغالباً ما تكون مواءمة الموارد من العوامل الأكثر أهمية حيث أن العديد من رثال وسلوكيات العاملين بالشركة تستلهم من النماذج التي يحتذى بها في الشركة وتحديدًا من قادة فرق عملها، من هنا تبرز إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة في غاية الأهمية. وهنا احتمال أن يسبب موظف صغير بشعر بعدم الرضا ضرراً كبيراً بسمعة ومكانة الشركة ومع ذلك هناك احتمال آخر بأن يسبب مسؤول بارز داخل الشركة ضرراً تكون له تداعيات أكبر.

تدريب على توزيع مواد الشركة من معدات وأدوات

معدات الشركة:

توزيع معدات الشركة يتطلب راس مال كبير إذا طلب صاحب الشركة توفير المعدات جديدة لذلك عليه أن يقوم بتجهيز المبلغ المطلوب ، ولتوفير هذه المعدات لابد ان يقوم صاحب الشركة بعمل دراسة للسوق واحتياجه للمعدات ونوع المعدات الواجب توفرها، ويجب معرفة ما هو مطلوب للسوق، من حيث استيراد المعدات وسعر طرحها ، ومن خلال إجراء هذه الدراسة يتمكن صاحب الشركة بالتعرف على العملاء المستهدفين ويمكن التواصل معه بشكل مباشر مع كل المعدات التي تحتاجها الشركة .

أدوات الشركة:

أدوات إدارة شركة باستين للنقل من شأنها أن تسهل العملية الإدارية ككل سواء على المدراء القائمين على الشركة أو باقي أعضاء فريق العمل. تتطلب إدارة الشركة ما إبقاء أعضاء الفريق على علم وإطلاع بكل مستجدات العمل والمهام المكلفين بها سواءً من حيث مواعيد التسليم ومتابعة النقاشات أو الملاحظات والتعديلات التي قد تتطلبها مهمة ما، وهذا يتطلب تواصل ومتابعة دائمة مع كل أعضاء الفريق بالشركة، وهنا يأتي دور مثل هذه الأدوات لتسهيل عمليات التواصل والمتابعة وجعلها أكثر فعالية وكفاءة وتوفيراً للوقت والجهد دون الحاجة للتواصل مع كل شخص بشكل منفرد. تمثل هذه الأدوات مساحة مشتركة لكل القائمين على الشركة تمكنهم من التواصل والمشاركة والاطلاع ومتابعة كل ما يخص الشركة أولاً بأول ودون الحاجة لرسائل البريد الإلكتروني أو برامج المحادثة التي تستهلك الكثير من وقت العاملين وتركيزهم. ففرق العمل التي لا تستخدم أدوات إدارة وتواصل ضمن بيئة العمل ترسل ما متوسطه 300 رسالة بريد إلكتروني أسبوعياً كرسائل داخلية ضمن الفريق الواحد، وتستغرق أكثر من ساعتين يومياً في قراءة تلك الرسائل والرد عليها، وبالتالي كان من المهم الاعتماد على أدوات إدارة الشركة لانجاز سرعة المل.

Procurementالتوريدات

تطوير إجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار الموردين بالشركة

تطوير إجراء عملية تنفيذ التوريدات:

إن وصف ارتباط الشركة التي تحول سلسلة من المواد أو المنتجات أو الخدمات الأساسية إلى منتج نهائي للعميل. وبالتالي، فإن جميع شركات نقل الطرود، سواء كانت عميل أو زبون رئيسياً يعتبر جزء من عملية التوريد. نظراً لطبيعة العمل القائم على الشركة والطريقة التي تتم بها عملية التشغيل، فإنهم عادةً ما يكونون أعضاء في سلاسل عملية التوريد المختلفة في الشركة.

التنفيذ:

ينطبق تنفيذ التوريد في الشركة في على توريد السلع والخدمات اللازمة للشركة التي يتم تمويلها بموارد الشركة (تمويل الشركة). وتتص الشروط العامة المعدلة لتمويل التنمية بالشركة لتنفيذ التوريد في الزمن المحدد على ما يلي:

- توريد السلع والأشغال والخدمات الممولة من الشركة وفقاً لأحكام أنظمة التوريد لدى الشركة، بما يتماشى مع المبادئ التوجيهية للتوريد المعمول بها في قانون الشركة .
- يتم تحديد كل خطة من خطط التوريد الإجراءات التي يجب على الممول تنفيذها لضمان عدم التعارض مع المبادئ التوجيهية للتوريد المعمول بها

الإشراف على تنفيذ التوريدات

- يُعتبر الإشراف على أنشطة التوريد التي تنفذها الشركة من أهم المسؤوليات الائتمانية للشركة. ويكفل هذا الإشراف التنفيذ السليم والكفؤ لأنشطة التوريد في الشركة، كما أنه يضمن استخدام التمويل الذي تقدمه الشركة للأغراض المتوخاة. ويرتبط الإشراف على التوريدات بصورة وثيقة بالنجاح في تنفيذ أعمال الشركة في الوقت المحدد لها وتحقيق أهدافها.
- لابد من وجود فريق لدعم أنشطة التوريد في الشركة. يلعب هذا الفريق دوراً رئيسياً في أداء مهمة الإشراف على التوريدات في الشركة.
- وبالعامل مع الممولين لموارد الشركة، وبالتعاون الإدارة العليا ، لابد من اقتراح حلولاً عند مرحلة تصميم الأعمال، مخصصة للتوريد تتسم بملاءمتها لمواد الشركة، وذلك بالتزامن مع دعمنا لبناء القدرات وتقديمنا المساعدة التقنية المفصلة بشكل يلائم متطلبات جهة التنفيذ في البلد الذي يوجد فيه الشركة.

اختيار الموردين:

يتم اختيار الموردين عن طريق:

1. الاختيار عن طريق المناقصة
2. الاختيار عن طريق الإسناد المباشر.

أولاً: الاختيار عن طريق المناقصة:

1- Open Tendering - المناقصات المفتوحة أو العامة

لكافة الموردين بالشركات الأخرى بتقديم عطاءاتهم بغض في هذا النوع من المناقصات يسمح الإعلان في الوسائل العامة (الجرائد والصحف) النظر على كفاءاتهم ، وتتم دعوتهم على طريق تشترط اختيار العرض الأقل سعر من بين العطاءات إلا أن وبالرغم من أن قوانين معظم البلاد التكلفة إذا ما تأخر تنفيذ بعض بنوده ، أو وقع الاختيار على المورد هذا قد يؤدي إلى ارتفاع في لتنفيذ العمل غير كفاء

2- Selective Tendering - المناقصات المحدودة

الموردين يتم دعوتهم من قبل المالك في هذا النوع من المناقصات يتم التنافس بين عدد معين من المناسبة من حيث الكفاءة والإمكانات للتنفيذ و يكون لتقديم عطاءاتهم بحيث تتوافر لديهم الصفات ذلك نتيجة اعتماد الشركة لتأهيل سابق قد أعده مسبقاً على أن لا يزيد عدد الموردين عن خمسة

Forced Tendering ثانياً: الإسناد المباشر

اللجوء إلى عمل مناقصة في تستخدم هذه الطريقة في الشركات ذات الطبيعة الخاصة دون موردين بتنفيذ عمل ما في حالات يمكن الوسائل العامة بحيث يتم تكليف أحد الموردين أو عدة :ذكرها كالاتي

من حيث العمالة والمعدات قد لا تتوفر إلا في مورد معين وقدرات - وجود خبرة معينة

من قبل المورد في حالة صعوبة ذلك بواسطة الشركة تمويل الشركة مادياً-

عند امتلاك صاحب الشركة أو جزء منها تستخدم هذه الطريقة أيضاً-

المالك التنفيذ المبكر للشركة دون اللجوء إلى عمل يستخدم هذا الأسلوب عند رغبة-

كبيرين مناقصة حيث يتم توفير وقت وجهد

الشركة من واقع يستخدم هذا الأسلوب في حالة وجود مرجعية جيدة للمورد ما لدى مالك-

أعمال سابقة تم تنفيذها بنجاح وجودة عالية

- السمعة و الثقة المتبادلة ؛ من أهم ما يميزها .

scoring Model تطوير نموذج المقارنة بين الموردين ونموذج المقارنة

يستخدم نموذج تقييم ومقارنة الموردين لإدراج بياناتهم في وثيقة واحدة يسهل الاطلاع عليها لإجراء المقارنة بينهم ومن ثم تقييمهم لاختيار المورد الأنسب.

تطوير نموذج المقارنة بين الموردين بشركة باستين

التاريخ:								
الجهة القائمة بعمل المراجعة								
موضوع المقارنة المرجعية:								
البيانات Terms of Reference						T	نوع المقارنة:	☐ مالي ☐ فني ☐ إداري ☐ تقني ☐ أخرى
							الهدف من المقارنة:	☐ قياس أداء ☐ الإطلاع على أفضل التطبيقات ☐ تطوير عملية إدارية ☐ مقارنة إحصائية ☐ أخرى
البيانات Research						R	آلية البحث عن المقارنة المرجعية:	☐ زيارة ☐ بحث إلكتروني ☐ دراسات ☐ إحصائيات ☐ أخرى
							جمع البيانات عن الوضع الحالي:	(1) نبذة عن الاداء والوضع الحالي: (2) النقاط الرئيسية المطلوب المقارنة معها:
(النتائج العالية المراد المقارنة معها 3)								

الأسبوع الثالث عشر

بشركة باستين Plan and control التخطيط والتحكم

إعداد أجندة وصيغة دعوة ومحضر افتراضي لاجتماع افتراضي

الاجتماع الافتراضي بالشركة:

تكون الاجتماعات الافتراضية جنباً إلى جنب مع وجود عدد قليل من العوائق المتخصصة - التحديات التكنولوجية والمشاركة القليلة وتدفعات الاجتماعات غير المترابطة - التي قد تقف بينك وبين هدفك.

والخطأ الأكبر الذي يقترفه الناس هو افتراض أن التأثير عندما تلتقي وجهاً لوجه هو ذات التأثير عندما تتفاعل بشكل افتراضي. ليست كذلك. القواعد مغايرة لأن الناس يستجيبون بطريقة مغايرة عندما يتفاعلون افتراضياً '.

ستعمل قائمة التحقق على مساعدتك في تجاوز تحديات الاجتماع الافتراضي.

الخطوة الأولى للاجتماع الافتراضي: تدوين التفاصيل

1- تدوين التفاصيل:

يجري ذلك قبل أسبوع إلى أسبوعين من اجتماعك الافتراضي الذي سوف يتم بالشركة

لماذا التفاصيل؟:

سيقوم تحديد التفاصيل بمساعدتك في تحديد أساليب التغلب على تحديات الاجتماعات الافتراضية ، بما في ذلك:

1. الصعوبات التكنولوجية

2. المقاطعات والمشتتات

3. عدم وجود تدفق للمحادثات (عندما لا توجد إشارات جسدية ، يفضل الناس إلى

التحدث أكثر ومقاطعة بعضهم البعض)

: كيف

- تصور كيف سيعقد اجتماعك من البداية إلى النهاية عن طريق مراعاة العوامل المبينة أدناه.
- عليك بتوثيق التدفق الخاص بك من أجل الرجوع إليه خلال خطوات التخطيط المستقبلية.

: التكنولوجيا والمعدات

- يجب تحديد الأدوات الخاصة بك وتقنيات الاجتماعات الافتراضية.
 - معرفة طريقة عمل أدوات الاجتماع الافتراضية هذه.
 - مشاركة إرشادات الأداة الأساسية مع الحاضرين.
 - عليك أن تضع في اعتبارك ما تسمح لك إمكانيات أدواتك بفعله:
 - عليك كتم صوت / إعادة صوت المشاركين
 - عليك إيقاف تشغيل فيديو المشاركين
 - عليك فصل المشاركين إذا لزم الأمر
 - يجب تعيين الخلفية
 - إذا كانت هناك حاجة إلى استعمال منصات برامج أخرى خلال الاجتماع الافتراضي ، ففكر في خلال منصة تعاون مثل ممتع.
 - اختيار مكان محايد/ احترافي فتستطيع استضافة الاجتماع بأقل قدر من المقاطعة
 - عليك اختبار أداة اجتماعك على جهاز الكمبيوتر الخاص بك
- نصيحة احترافية:** يوجد عدد غير قليل من منصات الاجتماعات الافتراضية الشاملة المثالية لإعداد

اجتماع مع الحاضرين عن بُعد في مواقع
الارتباط:

أنشئ قائمة مرجعية للحضور من أجل وضع علامة عليها خلال حديث الأشخاص. اتصل بالأشخاص الذين لم يحصلوا على دورهم بعد.

- عليك التخطيط من أجل أخذ قائمة في بداية الاجتماع كي يستطيع الكل من قول 'مرحباً'.
- عليك اختيار سؤال سريع وذلك لكسر الجمود في بداية الاجتماع.
- عليك تطوير مسار قصير وملخص موضوعي من أجل إرساله مع دعوة الاجتماع. فينبغي

أن يعرف جميع الحاضرين:

1. الغرض من الاجتماع

2. ما الموضوعات التي ستقوم بتغطيتها

3. كم من الوقت سيستغرق الاجتماع

نصيحة احترافية: تعتبر إضافة جدول أعمال الاجتماع مباشرة إلى دعوة التقييم أسلوب جيد لإعطاء الحضور تنبيهات سريعة حول موضوع الاجتماع ، كما أنها تعتبر نقطة مرجعية مفيدة إذا كان هناك احتياج إلى تذكير.

الخطوة الثانية دعوة للاجتماع بالشركة:

: لماذا ا

- الاستعداد والتحمس للحاضرين (سيعمل على المساعدة أيضًا في عملية التخطيط الخاصة بك أن يكون لديك عدد كبير)

: ماذا تتضمن

- تاريخ ووقت الاجتماع.
- الشكل التكنولوجي.
- عليك تضمين روابط للاتصال وأي إرشادات قمت بتطويرها في الخطوة 1.
- في حالة أنك لم تكن قد طورت الإرشادات ، فقدم روابط إلى الموقع الرئيسي للأداة أو دليل المستخدم.
- توقعات الحضور. (خاصة إذا كنت قد قررت تنفيذ أدوار السماعات)
- خط سير الاجتماع.

نموذج دعوة لاجتماع افتراضي بشركة باستين:

التاريخ: —/—/20 م دعوة مُرسلة من السيد مسؤول العلاقات العامة في شركة باستين إلى السادة مديري فروع الشركة في كافة مدن المملكة، حيث سوف يتم عقد الاجتماع في المقر الرئيس للشركة في العاصمة الرياض في تمام الساعة التاسعة صباحًا من يوم الأحد الموافق تاريخ يوم — 2020م، والموافق تاريخ يوم — 1443، من أجل مناقشة أهم النتائج التي قد تم التوصل إليها في ضوء الزيارة السابقة، والوقوف على أهم الإيجابيات وطرح السلبيات أيضًا، ومناقشة العديد من الأمور الأخرى المتعلقة بسير العمل على مستوى الشركة بكافة فروعها، وتفضلوا سيادتكم بقبول فائق الاحترام والتقدير. التوقيع: —

الخطو الثالثة: محضر اجتماع:

عبر الهاتف بتاريخ —/—/2021 باستين للنقل ونقل الطرود عُقد اجتماع خاص لمجلس إدارة في تمام الساعة — بالتوقيت العالمي المنسق. وكان الرئيس — قد دعا لعقد الاجتماع على الفور

وبالإضافة إلى رئيس مجلس الإدارة، شارك الأعضاء الآتية أسماؤهم في الاجتماع كله أو جزء منهم: _____ و _____ و _____ و _____ و _____ و _____ باعتبارهم (الرئيس والمدير التنفيذي)، و _____ و _____ و _____ و _____ واعتذر أعضاء مجلس الإدارة التالي ذكرهم عن الحضور: (نائب الرئيس)، و _____ و _____ و _____ -

وقد شارك منسقو اتصال مجلس الإدارة التالية أسماؤهم في الاجتماع بالكامل أو في جزء منه: _____ (مسئول النقل الداخل، _____ مسئول النقل الخارجي _____ مسئول مراجعة الطرود _____ مسئول البرامج الالكترونية _____ الآتية أسماؤهم في الاجتماع بالكامل أو في باسيتين " وشارك العاملون والمديرون التنفيذيون لدى جزء منه: _____ (النائب الأول لمسئول نقل الطور الداخلي) و _____ (مدير الإعلانات) و _____ (المسئول المالي الأول) و _____ (أخصائي عمليات نقل) و _____ (نائب رئيس إدارة المخاطر) _____ (نائب مدير النقل الخارجي و _____ (نائب الرئيس الأول لشعبة لاتصالات الدولية) و _____ (مسئول التكنولوجيا الأول) و _____ (المستشار الأول للرئيس ونائب الرئيس الأول لشعبة مشاركة أصحاب المصلحة) و _____ (نائب المستشار العام) و _____ (مدير الأمن الإقليمي) و _____ (نائب رئيس شعبة عمليات الأمن) و _____ (المستشار والأمين العام) و _____ (أخصائي عمليات مجلس الإدارة) و _____ (نائب المستشار العام) و _____ (مدير أول عمليات مجلس الإدارة) و _____ (نائب الرئيس الأول لدعم وضع السياسات)، و _____ (مدير أول عمليات مجلس الإدارة) و _____ (مساعد المستشار العام) و _____ (نائب الرئيس الأول لشعبة الهندسة ومسئول المعلومات الأول) و _____ (كبير منسقي عمليات مجلس الإدارة) و _____ (نائب المستشار العام) و _____ (نائب الرئيس الأول لاستراتيجية أصحاب المصلحة المتعددين والمبادرات الاستراتيجية) و _____ (نائب الرئيس لشعبة عمليات الاجتماعات الشرق الأوسط والعضو المنتدب - في أفريقيا)، و _____ (نائب الرئيس الأول، شعبة الموارد البشرية)

تحديد دورة قياس الأداء وتقديم التقارير مع شرح السبب

قياس الأداء :

هذه الوظيفة (قياس الأداء) وتتضمن أربع عمليات بناء المقاييس ثم التقييم ثم التقويم والتحسين)
تعد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهو النظام المتبع لقياس الاداء لمدة غير بعيدة (تقييم
الأداء : ويتضمن فقط إصدار قيمة لمستوى الأداء) من اسوأ النظم المتبعة حيث كانت تقوم على
التقارير السرية التي يقوم بإعدادها الرئيس المباشر والتي لا تمثل التقييم الحقيقي للأداء من جهة
ومن جهة ثانية ان التقييم يجري بمعرفة شخص واحد وليس بمعرفة مجموعة عمل والمهم في
الموضوع ان الذى يقوم بالتقييم يكون بعيد تماما عن أهداف المنشأة الاستراتيجية.

التقارير:

تكون البداية هي وضع التفاصيل الأكثر أهمية في بداية التقرير، ثم التفاصيل الأقل أهمية ثم الأقل
في الأهمية إلى النهاية، علي النحو التالي :
تكون حالة الشركة العامة في البداية، قد يتوقف عن قراءة باقي التقرير إذا وجد مدير ما يعجبه
في بداية التقرير ، ينبغي أن تأتي معالم الشركة الرئيسية بعد حالة الشركة العامة، وفي حالة لم يكن
المدير راضياً عن حالة الشركة العامة، أو يكون بحاجة إلى تفاصيل أكثر فيستطيع أن يقوم
بالاطلاع علي المواعيد المحددة من الإدارة العليا من أجل لانتهااء من الأهداف المحددة للشركة.
قد توجد بعض المشاكل تعطل الجدول الزمني الخاص بالشركة لذلك إذا اكتشف المدير تأخر في
جدول الشركة الزمني فإنه سيبحث في المشاكل بعد الجدول الزمني مباشرة، ومدير الشركة الذكي
يعمل على وضع المشاكل الأكبر التي تواجه الشركة كأول المشاكل.

تقديم التقارير والسبب:

إن مهمتك كمدير للشركة هي أن تعمل على تقديم تقرير عن حالة الشركة مختصر وواضح وموجز
فيستطيع المدراء أن يتابعوها بسرعة وبدون بذل جهد كبير، وتستطيع كتابة تقرير حالة الشركة
خلال 30 دقيقة، وعليك أن تدرك أن مديرك قد لا يكون لديه مثل هذا الوقت لمراجعة تقريرك. فلديه
الكثير من التقارير التي سيكون عليه متابعتها بالإضافة التقرير الذي قدمته إليه.

التفاصيل الموجودة مصطلح قد يظهر لكثيرين على أنه كلمتين متناقضتين ولكن كمشرف على فريق العمل لا ينبغي أن تكون كذلك. مدير الشركة الذي يقدر أن يقدم تقرير حالة الشركة الخاصة به دون الإطالة يكون مدير الشركة ذو فائدة كبيرة.

ينبغي تقديم معلومات صحيحة، فيجب أن تعرف بأن عميلك وراعي الشركة ينالان المعلومات المهمة التي يحتاجان لها، وعليك أن تبتعد عن إصدار عدد كبير من التقارير الطويلة للشركة، واجعل تقاريرك قصيرة مستعملا استمارات معيارية، وقدم عرضاً أكثر تفصيلاً بين الحين والآخر عند إجراء مراجعة شاملة للشركة، ويجب التركيز في تقاريرك على معالم الشركة.

تطوير نموذج طلب التغير بالشركة متضمنا (تحليل الأثر - تحليل البدائل - توصية)

طلب تغيير الشركة:

أحد أكبر خصوم مدير الشركة هو التغير غير المتحكم به، ولهذا السبب يمكن أن تكون عملية إدارة التغير المتناسك أحسن صديق لمدير الشركة. فتستطيع وضع هذا النوع من العملية في محلها السليم من تقديم ما طلبه العميل، في المخطط الزمني المحدد، وضمن الميزانية المتفق عليها. دون أن يتم التحكم بالتغير، يصبح نطاق الشركة هدفا متحركا وتخاطر بفقدان عامل نجاح واحد أو أكثر من عوامل نجاح الشركة. القدرة على إدارة التغير والتحكم به، خصوصا تغيير نطاق التغير Project الشركة، هي سر للوصول إلى الأهداف وعلامة أداء نموذجي لمدير الشركة. أمرا ضروريا وينبغي أن تكون مستعدا للتعامل معه عند حدوثه، وليس في حالة حدوثه.

تحليل الأثر:

يعتبر تحليل الأثر البيئي بصورة عامة هو أداة تخطيطية تستطيع مساعدة القائمين على التخطيط بالشركة والتنبؤ بالتأثيرات المستقبلية للشركة على البيئة المحيطة بها سواء من الجهة النفعية (الإيجابية) أو الجهة العكسية (السلبية).

وذلك بهدف تعظيم الآثار النفعية والتقليل من التأثيرات العكسية على البيئة، ونستطيع تحليل وتقدير الأثر البيئي للشركة عن طريق تبني الخطوات الثلاث التالية:

الخطوة الأولى: دراسة الناحية البيئية عن طريق وضع تقدير مبدئي للآثار الناتجة عن تنفيذ الشركة على البيئة المحيطة، وفي العادة يجري عمل ذلك أثناء مرحلة ما قبل دراسة الجدوى الخاصة بالشركة.

الخطوة الثانية: بما أن مبدأ الوقاية خير من العلاج مبدأ هام في هذه الجهة، فمن المهم القيام بتقديم تقرير تفصيلي عن الآثار البيئية الملحوظة للشركة، وإذا تأكد وجود آثار سلبية على البيئة فإنه يجب دراسة الطرق التي تعالج هذه السلبيات والأساليب التي نستطيع اتباعها للتقليل من التلوث الناتج عنها من قبل مجموعة يتم اختيارها من قبل الخبراء المتخصصين في هذا المجال.

الخطوة الثالثة: يجب دراسة تكاليف الطرق التي تعالج وتقلل من التلوث الناتج عن تنفيذ الشركة ومقارنتها بالعوائد المتوقعة، فإذا كانت التكاليف التي تتعامل مع ظاهرة التلوث فيها أكبر من الأرباح المتوقعة فيجب على متخذ القرار إعادة النظر في الاستثمار فيه.

تحليل البدائل:

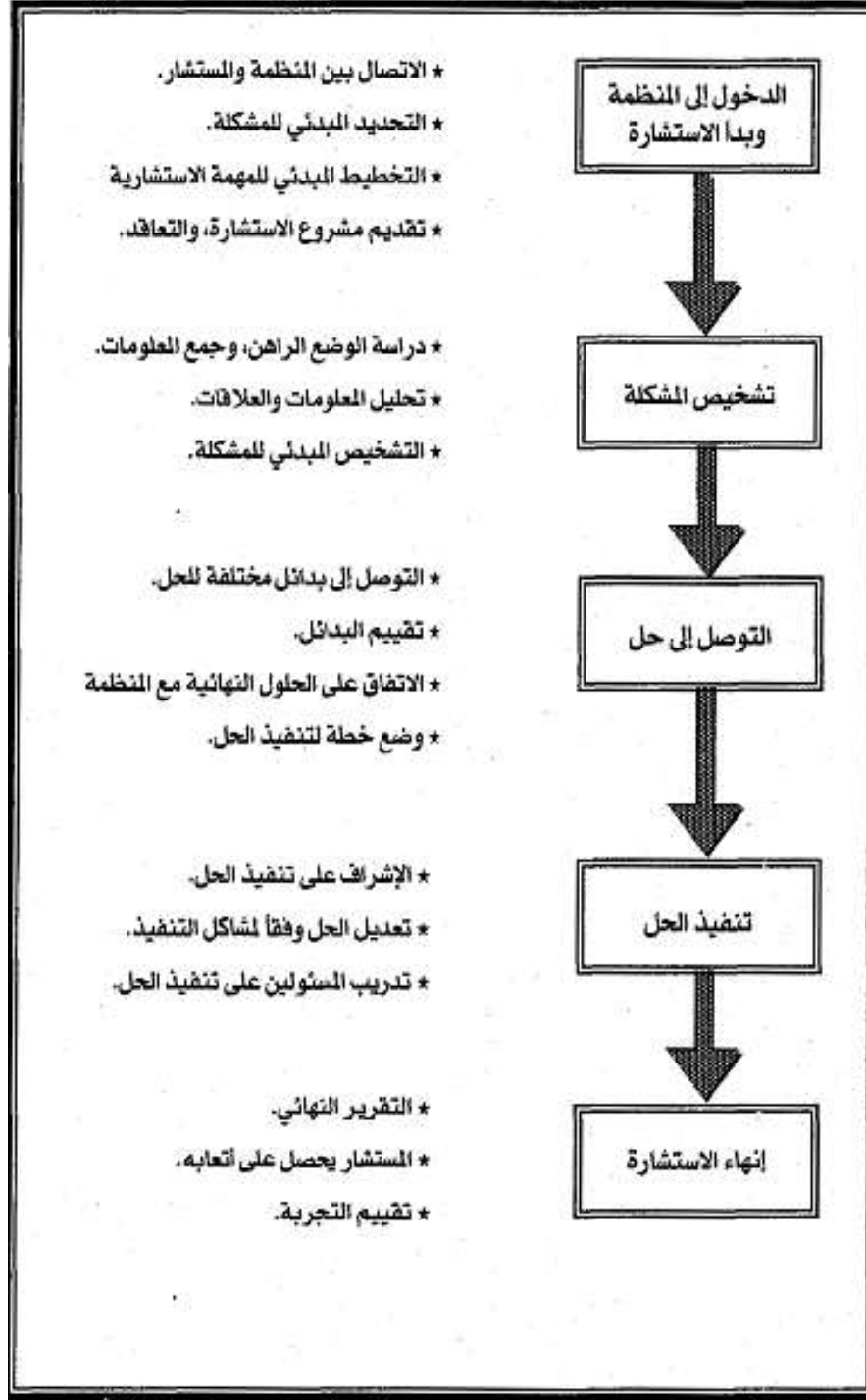
هو وثيقة من الوثائق المستعملة في إدارة شركة باستين وهي عبارة عن مقارنة تحليلية لعوامل الشركة المختلفة مثل: التكلفة التشغيلية، للشركة، ومخاطرها، وفعاليتها، وجهات القصور في القدرة التشغيلية للشركة باستعمال أدوات مغايرة مثل تكلفة دورة الشركة، وتحليل التكلفة والعائد من الشركة يجري عن طريقها تقييم عدة خيارات عمل ممكنة.

الهدف من إجراء تحليل البدائل:

يجري عن طريق تحليل البدائل منح صانعي القرار تقييم للخيارات المخلفة الممكنة لتحقيق هدف ترونو إليه إدارة الشركة محدد، والتوصية باستمرار البرنامج الحالي أو البدء ببرامج جديد.

ويعمل تحليل البدائل أصحاب الأعمال على تعيين واختيار الاستثمارات التي لها الفوائد العالية، واستبعاد المقترحات غير المجدية ، واتخاذ القرارات الصحيحة أثناء تنفيذ المشاريع.

نموذج خطوات طلب التغيير بشركة ما:



خطوات طلب التغيير بشركة باستين لنقل الطرود

Risk and opportunities المخاطرة والفرص

تعريف المخاطر (التهديدات) والفرص وعرض أمثلة

يكن الخطر في أي مشروع من المشاريع بأنه حدث أو ظرف محتمل والذي ينجم عن حدوثه أثر سلبي أو إيجابي على هدف الشركة.

وهي تلك الأخطار التي جرى تشخيصها وتحليلها Known Risks توجد بعض الأخطار المعروفة Unknown Risks وصار بالإمكان التخطيط لها وذلك على العكس من الأخطار غير المعروفة التي يصعب إدارتها بالرغم من أن المدراء في الشركة يستطيعوا أن يتعاملوا معها من خلال قائمة على أساس الخبرة الماضية General Contingency Plans تطبيق خطط طوارئ عامة Opportunity المكتسبة عن طريق تنفيذ مشاريع سابقة. ويوجد من المخاطر ما يعد فرصة وهي تلك المخاطر التي تهدد نجاح الشركة ولكنها تقبل عندما تتم لها موازنة بالمقابل الذي سينتج عنها.

إعداد المخاطر بالشركة

يكون الهدف من إعداد المخاطر إلى توضيح طرق وعمليات وأساليب عمل إدارة المخاطر للجهات المعنية بإدارة المخاطر في الشركة وعلى النحو التالي:

- ضرورة إعداد سياسات إدارة المخاطر التي تبين توجهات والتزامات الإدارة العليا للجهة في إدارة المخاطر، وعلى الشركة أن تضمن تناغم السياسة مع استراتيجية وأهداف إدارة المخاطر وتتضمن عناصر معيار إدارة المخاطر.
- ينبغي إعداد وتطوير إجراءات عمل تفصيلية تبين الإجراءات الأساسية لإدارة المخاطر والخطوات التفصيلية التي يتم اتباعها من قبل الجهة المعنية في تنفيذها وأن تكون بالتنسيق مع سياسات إدارة المخاطر، والمعايير المتبعة والنموذج التشغيلي لإدارة المخاطر.

تحليل المخاطر النوعي

تعريف:

هي العملية التي يجري عن طريقها تحديد أولويات المخاطر التي قد يواجهها الشركة وذلك عن طريق تقييم احتمال حدوثها والآثار الناجمة عن حدوث كل منها، وذلك يساعد مدير الشركة للقيام بالكثير من التحليلات الإضافية وتحديد الإجراءات الضرورية للتعامل مع تلك المخاطر وتتشكل

الفائدة الأساسية لهذه العملية في تمكين مديري المشاريع من تقليل مستوى عدم اليقين والتركيز على المخاطر ذات الأولوية العالية.

التحليل النوعي للمخاطر بالشركة

عند أداء التحليل النوعي للمخاطر بالشركة يتم ، تحديد أولويات المخاطر لاتخاذ إجراء أو تحليل إضافي ؛ يُستعمل التحليل النوعي للمخاطر لتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل. إن مديري الشركة يستطيعون تحديد أولويات المخاطر وأصحابها يجري تنفيذ العملية في بداية عمل الشركة وكل تكرار في ملف رشيق أو دورة الحياة الهجينة

نقاط القوة والضعف

الصفة الأساسية للتحليل النوعي للمخاطر تكون عن طريق تصنيف المخاطر ، فإنه يسمح لمدراء الشركة بالتركيز على المخاطر ذات الأولوية العالية ، فيتم وضع الأساس لمزيد من التحليل الكمي - مرتفع للمخاطر الكبيرة يعتمد التسجيل على مقياس منخفض - متوسط ويمتاز التحليل النوعي بأنه ذاتي ، ويقوم على فريق الشركة وتصورات أصحاب المصلحة للمخاطر ، مما يظهر بالتحيز الذي ينبغي تحديده وتصحيحه. تقوم النتائج على خبرة / خبرة أولئك الذين يعملون على تقييم المخاطر ، لا يستعمل أسلوب القياس الكمي المتغيرات المطلقة ، والتي يمكن أن توصل إلى عدم اليقين في النتائج .

دلالات وأمثلة على الاستعمال - نوعي

يعتبر التحليل النوعي للمخاطر ملائماً لكافة الشركات ومنها شركة باسيتين ، بغض النظر عن الحجم أو التعقيد أو دورة الحياة ، لأنه يعين المخاطر ذات الأولوية. وقد يكون الاستعمال الميسر مفيداً للابتعاد عن التحيز ، التحليل النوعي مرن وسريع التطبيق وملاءم للاستعمال في التهديدات / الفرص : مثال:

Option C: Risk Rating Matrix 5-Cells						
Risk Probability	Very High	Medium	High	Very High	Very High	Very High
	High	Low	Medium	High	Very High	Very High
	Medium	Very Low	Low	Medium	High	Very High
	Low	Very Low	Very Low	Low	Medium	High
	Very Low	Very Low	Very Low	Very Low	Low	Medium
	Very Low	Low	Medium	High	Very High	
Risk Impact						

رسم يوضح التحليل النوعي للمخاطر

تحديد استراتيجيات الرد على المخاطر

الخطر والرد:

1- **تجنب الخطر:** يكون الخطر خطيراً جداً بحيث أنك تود التخلص منه نهائياً بأسهل الطرق، مثل الابتعاد النشاط بشكل كلي، أو من خلال استخدام منهج مختلف كلياً. إذا كان هنالك نوع معين من التجارة خطر جداً، فمن المحتمل أن تقرر أن ما ستكسبه منه لا يستحق المخاطر التي ستواجهها، وبالتالي تتخلى عنه. ما يميز هذه الاستراتيجية هي أنها أكثر الاستراتيجيات الناجحة عند التعامل مع خطر ما. عن طريق التوقف عن النشاط الذي قد يسبب مشاكل متوقعة، فإنك تلغي احتمال أن تتكبد أي خسائر. لكن الأمر السيء فيها هو أنك ستخسر أيضاً أياً من الفوائد التي يمكن اكتسابها. النشاطات الخطرة يمكن أن تكون مربحة جداً، أو ربما يكون لها فوائد أخرى لشركتك. لذا يجب أن تستخدم هذه الاستراتيجية كحل أخير، عندما تكون قد جربت كل الاستراتيجيات الأخرى ووجدت أن مستوى الخطر ما يزال مرتفعاً جداً.

2- **خفف من الخطر:** إذا لم تكن لديك رغبة بالتخلي عن النشاط كلياً، فإن تقليل الخطر المرتبط به هو منهج شائع. اتخذ الخطوات لجعل احتمالية حدوث النتيجة السلبية أقل، أو للتقليل من أثرها عند وقوعها، في حالتنا السابقة، "العميل الرئيسي للشركة (أ ب ج) يدفع فاتورته بشكل متأخر"، على سبيل المثال، بإمكاننا التقليل من احتمالية حدوث ذلك عن طريق توفير حوافز لجعل العميل يدفع فاتورته في الوقت المحدد. ربما حسم

10% عند الدفع المبكر، و غرامة عند الدفع المتأخر. التعامل مع الزبائن الذين يدفعون بشكل متأخر يمكن أن يكون أمراً صعباً، يمكننا تقليل أثر الخطر عن طريق تجهيز وصول الى تسهيل ائتماني قصير الأمد. بهذه الطريقة، حتى لو دفع العميل في وقت متأخر، فلن ينفذ المال لدينا. للمزيد من المعلومات عن خيارات القروض قصيرة الأمد مثل التخصيم وحد التسهيلات الائتمانية، اطلع على درسنا حول اقتراض المال لتمويل عمل .

3- **نقل الخطر:** كلنا نعرف مفهوم التأمين من حياتنا اليومية، والأمر نفسه ينطبق على العمل. إن عقد التأمين هو ببساطة عملية نقل الخطر من طرف إلى طرف آخر، مع الدفع مقابل ذلك، عندما تمتلك منزلاً، على سبيل المثال، فإن هنالك مخاطر كبيرة عن طريق فقدانها في حريق، السرقة، أو أي نوع آخر من الأضرار. ولهذا يمكن شراء بوليصة تأمين للشركة، ونقل هذا الخطر إلى شركة التأمين. إذا جرت الأمور بشكل خاطئ، فإن شركة التأمين هي من سيتحمل الخسائر، وفي مقابل راحة البال التي تكسبها فإنك تدفع قسط تأمين، عندما تمتلك عملاً، فإن لديك خيار نقل العديد من الأخطار إلى شركة التأمين أيضاً.

4- **تقبل الخطر:** إن إدارة المخاطر تأتي بثمن. إن تجنب الخطر يعني حصر أنشطة الشركة وخسارة فوائد محتملة. تقليل الخطر قد يتضمن أنظمة جديدة مكلفة أو إجراءات و ضمانات يصعب التعامل معها. ولنقل الخطر تكلفة أيضاً، على سبيل المثال قسط التأمين، لذا في حالة الأخطار البسيطة، فقد يكون أفضل خيار هو تقبلها ببساطة. لا يوجد أي منطق في الاستثمار وشراء حزمة كاملة من البرمجيات مرتفعة الثمن فقط لمجرد التخفيف من خطر لا يملك اصلاً هذا الأثر الكبير السيء في حال وقوعه. من أجل المخاطر التي أخذت علامة منخفضة في الأثر واحتمالية الحدوث، قم بالبحث عن حل بسيط منخفض التكلفة، وإذا لم تجد واحداً، فقد يستحق الأمر ببساطة أن تتقبل الخطر وتستمر في عملك كالمعتاد. إن فائدة قبول الخطر واضحة جداً: لا يوجد أي تكاليف، كما أنها لا تقيد أي موارد كي تركز على الأخطار الأكثر أهمية. الجانب السلبي لها واضح جداً أيضاً: لا يوجد أي وسائل للتحكم بالخطر. إذا كان الأثر واحتمال الحدوث قليلين لدرجة كبيرة، فإن هذا قد يكون جيداً. لكن تأكد أنك قيمت الأمور بشكل صحيح، كي لا تحصل على مفاجئة كريهة لاحقاً.

بشركة باستين لنقل الطرودStakeholder أصحاب المصلحة المعنيين
Stakeholder engagement assessment
matrix

المعنيين بالشركة:

هي علمية تعيين الأفراد الذين يؤثروا أو يتأثروا بقرار أو نشاط بالشركة، وتحليل وتوثيق المعلومات ذات الصلة المتعلقة باهتماماتهم واشتراكهم وترابطهم وفاعليتهم وتأثيرهم المحتمل على نجاح الشركة والميزة الأساسية لهذه العملية تسمح لمدير الشركة بتحديد التركيز المناسب لكل معني بالشركة أو مجموعة من المعنيين.

مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين

المعنيون	عدم الدراية	معارض	محايد	مؤيد	قيادي
المعنى رقم 1	ج			د	
المعنى رقم 2			ج	د	
معنى رقم 3				د ج	

شرح الرموز السابقة:

حيث يشير **ج** إلى المشاركة الحالية ويشير **د** إلى المشاركة المطلوبة.