

المحاضرة السابعة

اختيار البرمجيات والموردين

مقدمة

- ✓ تعتبر عملية اختيار المورد الذي يحقق حاجة المنظمة على المدى البعيد أول وأهم عامل في نجاح تنفيذ النظام
- ✓ يجب اعتماد مجموعة خطوات منظمة و واضحة في عملية الاختيار
- ✓ يمكن للمنظمة الاستعانة بخدمات شركات الاستشارة والمتخصصة في الميدان في عملية الاختيار
- ✓ تكون الخطوات المتبعة في عملية اختيار المورد مبنية على مدى توافق وتماشي نظام الـ ERP مع الاجراءات المتبعة بالإضافة الى اداء المورد في السوق

عملية اقتناء نظم ال ERP ذات المستوى العالي

- ١- البحث عن الموردين وجمع المعلومات حولهم
- ٢- دراسة عرض النظم المقدمة من طرف الموردين vendor demonstrations وتقييمها
- ٣- تقييم حاجة المنظمة ومتطلباتها Needs and requirements assessment
- ٤- اعداد طلب تقديم العروض Development of request for bid or proposal
- ٥- إصدار طلب تقديم العروض للمناقصة على الموردين Release request for bid to vendors
- ٦- تحليل العروض والتقييم الوظيفي لها Functional evaluation وكذلك التقييم الفني لها Technical evaluation بالإضافة الى العروض المبدئية لنظم الموردين والمراجع المقدمة فيما يخص العقود المبرمة مع منظمات أخرى من طرف الموردين كما يجب اعداد دراسة عن التكاليف الاجمالية للملك total cost of ownership
- ٧- الدخول في مفاوضات مع الموردين
- أ- امكانية مراجعة وتغيير العقد
- ب- كلفة النظام الصيانة والدعم
- ٨- اقتناء النظام

البحث عن الموردين

- ✓ تتمثل الخطوة الأولى في تحديد قائمة مختصرة للموردين الذين يمكنهم تلبية متطلبات المنظمة
- ✓ يسمح التحري والبحث فيما يخص كل جوانب نظام المورد في تحديد الكلفة الاجمالية للملك
- ✓ يعتبر اعداد قائمة مكتملة للموردين باستعمال محركات البحث ذو اهمية قصوى في انجاح تنفيذ النظام
- ✓ يجب اشراك رؤساء الاقسام والخبراء في المجال وجمع ودراسة مدخلاتهم فيما يخص اختيار المورد
- ✓ يساعد اشراء المستخدمين النهائيين في ادارة التغيير وبناء الثقة مستقبلا في عملية التنفيذ

قائمة مختصرة لموردي نظام ERP

- ✓ **Great Plains-** تعتبر جزء من مجموعة الحلول الخاصة بالأعمال لشركة مايكروسوفت حيث يمكن تخصيص حلولها حسب حاجة قطاع الأعمال
- ✓ **Epicor-** تركز على حلول المؤسسات للشركات المتوسطة
- ✓ **Infor Visual-** تقدم حلول مرنة ومتكاملة وسهلة الاستخدام ومستعملة من طرف عدد كبير من الشركات الصناعية
- ✓ **Plex Online-** تقدم مجموعة شاملة من نظم الـ ERP ونظم تنفيذ التصنيع manufacturing execution system ونظم إدارة سلسلة التموين

مطابقة المتطلبات مع ميزات النظام

- ✓ يمكن تحديد وتوثيق متطلبات المستخدم والنظام بتوثيق وظائف النظام القديم او بإعادة هندسة إجراءات العمل BPR
- ✓ تنجم عن هذا وثيقتين في اغلب الحالات
 - تدفق البيانات والوظائف لإجراءات العمل
 - جدول الوظائف الخاصة بكل قسم وأهمية كل وظيفة
- ✓ يساعد تحديد الوظائف النظامية والمعتمد على إجراءات العمل الموثقة في اختيار وشراء نظام مبني على حقائق

طلب تقديم العروض

- ✓ يعتبر مكلفا ويحتاج الى وقت كبير للمنظمة و المورد ولكن يمكنه ان يوفر مبالغ معتبرة عندما يكون صحيحا
- ✓ يجب على طلب تقديم العروض ان يشمل:
 - نوع نظام الـ ERP الذي تريده المنظمة
 - البنية التحتية من المعدات والبرمجيات
 - متطلبات التدريب
 - أي قضايا خاصة في العقد المبرم مع المورد

تحليل واقتناء الموردين

- ✓ يحتاج موظفو مكتب الدراسات بتقييم وظائف النظم
- ✓ يقوم تقنيو المعلومات بتقييم المتطلبات التكنولوجية
- ✓ يقوم موظفو قسم التعاقد بتقييم العقد وتكلفة النظام
- ✓ لا يمكن لمورد ان يستوفي كل الشروط ولذلك يجب التركيز على مسألة المطابقة Best fit خلال المناقشات والمفاوضات مع الموردين
- ✓ تطوير وتحليل الكلفة الاجمالية للتملك TCO

المحاضرة الثامنة

مقدمة

- ✓ في عملية تقييم الجاهزية الخاصة بالقيام بنظام الـ ERP readiness for Go-live يجب إكمال كل المهام والنشاطات التي تم تخطيطها مما يسمح لإدارة المشروع بالتركيز ومعالجة أي قضية يمكن أن تكون سببا في تأخير القيام بالنظام
- ✓ يجب إشراك أكبر عدد ممكن من فرق المشروع بالإضافة الى المستخدمين النهائيين والمدراء في عملية تقييم الجاهزية
- ✓ يكمن معظم نجاح تنفيذ نظم الـ ERP في استقرار النظام والدعم في فترة ما بعد الانتاج
- ✓ يجب على كل الموارد أن تركز على فهم المستخدم النهائي كيفية استخدام النظام كما يجب حل كل المشاكل التي تطرأ في هذه المرحلة بأقصى سرعة ممكنة
- ✓ توفر المراقبة المستمرة لمشاكل التنفيذ أرضية صلبة للانتقال من مرحلة الاستقرار الى الدعم في مرحلة ما بعد الانتاج
- ✓ يجب تكثيف جهود التدريب بالتزامن مع عملية تقييم الجاهزية ويجب أن تستمر خلال مرحلة الاستقرار ومرحلة الدعم فيما بعد الانتاج

تقييم جاهزية القيام بالنظام

- ✓ يجب وضع محطة (نقطة تفتيش) Checkpoint للتأكد من جاهزية القيام بالنظام Readiness مما يسمح بالتأكد من أن كل الخطوات قد تم تخطيطها
 - ✓ يجب تقييم كل من البنية التحتية، التطوير، تهيئة النظام configuration ، التحويل، الاختبار، المواصلات، اصدار التقارير والمستخدمين في عملية تقييم جاهزية القيام بالنظام
 - ✓ يجب توثيق مراجعة الجاهزية وتبليغها لفرق المشروع والشركة
 - ✓ يجب توفير تقرير شامل ومفصل يحتوي على ملخص تنفيذي خاص بالادارة العليا
-
- ✓ تكون مراجعة الجاهزية و تقرير عن الوضع الحالي Status Report على شكل جدول يبين حالة كل قطاع باختصار مع ذكر النشاطات التي يجب اكمالها قبل القيام بالنظام
 - ✓ لتحديد الجاهزية يجب عقد سلسلة من الاجتماعات ومناقشة حالة كل المهام والنشاطات فيما يخص كل القطاعات
 - ✓ في حالة ملاحظة وجود عدة بنود باللون الاحمر من طرف مكتب إدارة المشروع PMO للمرة الاولى يقوم المكتب بتركيز فرق المشروع على ما يجب انجازه في مرحلة ما بين تقييم الجاهزية والقيام بالنظام

التدريب على نظم ال ERP

- ✓ يجب توفير التدريب لكل موظف يستخدم النظام وذلك باستعمال بيانات حقيقية وأمثلة متنوعة
- ✓ التدريب الجيد يتضمن حوالي ٩٠ % مما يتم التعرض اليه عند استعمال النظام في الواقع
- ✓ يمكن لطاقت التدريب ان يشمل مدربين يعملون لحساب المورد ومدربين من شركات الطرف الثالث الذين يتمتعون بتجربة معتبرة في نظام ال ERP
- ✓ يجب رصد حاجات التدريب مبكرا لكي يتم تمويلها من طرف الادارة العليا للمنظمة

عملية استقرار نظم ال ERP

- ✓ تبدأ عملية استقرار (توطيد) النظام عندما تكون البرمجيات في مرحلة الانتاج واكتمال عملية التدريب بالإضافة الى اكتمال تحويل البيانات الضرورية والاساسية
- ✓ بعد القيام بالنظام ال GO-Live تحتاج المنظمة من ٦٠ الى ٩٠ يوم لاستقرار النظام
- ✓ يجب على موظفي تقنية المعلومات مراقبة البنية التحتية فيما يخص تجاوب النظام ال Response Times كما يجب أخذ نسخ احتياطية ال backups
- ✓ يجب على الخبراء ان يكونوا على أهبة الاستعداد لمساعدة الموظفين من أقسامهم في استعمال النظام على الوجه الصحيح

بعض القضايا التي تظهر خلال عملية استقرار نظم ال ERP

- ✓ يزيد التخصيص ال Customization من تعقيد النظام عندما لا يتم توثيقه ونشره بشكل جيد
- ✓ ان عدم القدرة على أداء الأنشطة الخاصة بغرض محدد لا ترجع الى عدم قدرة النظام ، ولكن لجهل كيفية اداء تلك النشاطات
- ✓ من المتوقع ان يرتكب المستخدمون اخطاء اثناء استعمالهم النظام للمرة الأولى
- ✓ في التنفيذ المتوازي لنظم ال ERP يتم تشغيل النظام بالتوازي مع النظام القديم مما يتطلب موارد هائلة وينتج عنه التباس وإحباط للموظفين
- ✓ يجب القيام بالتسوية ال Reconciliation بين النظامين القديم والجديد وذلك للتحقق من المدخلات والمخرجات

نقل المعرفة

- ✓ يجب وضع آلية لنقل المعرفة والمهارات للموظفين و الجدد منهم خاصة بالإضافة الى اعضاء الفريق خلال وبعد عملية التنفيذ
- ✓ يجب توثيق متابعة المشروع والتعاون ال Collaboration والتواصل وكذلك الخبرة المكتسبة والدروس والعبر المأخوذة من واقع التنفيذ
- ✓ يجب وضع مخطط لإدارة المعرفة لمراقبة الانتقال من مرحلة تنفيذ الى اخرى مما يمكن من نقل المعرفة بشكل سلس

المحاضرة التاسعة

إدارة المشاريع والبرامج

• مقدمة

- ✓ يقوم فريق المشروع ببناء أسس متينة يقوم عليها تنفيذ مشروع ERP الذي يحقق الأهداف الخاصة بالأعمال وذلك في حدود الميزانية ووقت تنفيذ المشروع
- ✓ يضمن مكتب إدارة المشروع أن فرق المشروع تعمل بشكل جماعي وتقوم بمعالجة كل القضايا بفعالية وفي الوقت المحدد
- ✓ يجب على مدير المشروع أن يكون قادراً على:
 - معالجة القضايا المتعلقة بكيفية عمل النظام
 - استعمال مهارات عالية في التفاوض
 - العمل مع فرق المشروع بشكل جيد
 - استعمال الذكاء السياسي خلال التنفيذ

• فريق المشروع

- ✓ تتمثل إدارة البرامج Program management في التنسيق الإداري لعدة مشاريع مرتبطة بعضها ببعض وذلك خلال فترة زمنية محدودة ولتحقيق مجموعة أهداف للأعمال
- ✓ تركز إدارة المشاريع على الجانب التكتيكي بينما تركز إدارة البرامج على الجانب الاستراتيجي
- ✓ يتمثل دور مدير البرنامج في ضمان سير كل المشاريع في نفس الاتجاه لتحقيق الأهداف المسطرة في حالة الأعمال Business Case
- ✓ يتطلب تنفيذ مشروع ERP عدة فرق مختلفة خلال فترات تتراوح من عدة شهور إلى عدة سنوات وذلك لإدارة أهداف الأعمال

• خبراء الميدان وخبراء الوحدات

- ✓ خبراء الوحدات
 - يقومون بتحليل المتطلبات Requirements وتحويلهم إلى حلول داخل نظام ERP
 - يساهمون بتوفير القيادة والمعرفة التطبيقية في مجالات تصميم العمليات، تهيئة النظام Configuration ، اختبار النظام، التدريب على النظام وتنفيذ النظام
- ✓ خبراء الميدان
 - يقومون بتنسيق وتسهيل المواصلات ما بين فريق المشروع والمنظمة
 - يساهمون بتوفير الريادة والخبرة الوظيفية functional expertise لدعم التنفيذ كل فيما يخصه

• قيادة المشروع

- ✓ لكي يعتبر ناجحاً يجب على مكتب إدارة المشروع ان يدير مخاطر تنفيذ المشروع
- ✓ يحتاج مكتب إدارة المشروع الى مراقبة ومعالجة ما يلي خلال تنفيذ مشروع ERP
- اطلاق المشروع Project start-up وذلك باستقطاب الأشخاص بما يناسب حاجة المشروع
- التفاعل ما بين الاهداف و الاشخاص في مختلف المجالات الوظيفية والفنية
- التزام الادارة العليا طوال مدة المشروع
- دوران الاستشاريين والموظفين Staff and professional consultant turnover
- اتخاذ القرارات المبنية على التخمين
- الموظفون والمستخدمون السلبيون والعنانيون Aggressive

• عوامل النجاح الأساسية والحاسمة

- ✓ عملية اتخاذ القرار
- تسهم عملية اتخاذ القرار الواضحة والمنظمة في تقليل عدد المشاكل والقضايا المتعلقة بإطار المشروع، الفعالية والانتاجية خلال طور تنفيذ النظام
- ✓ اطار المشروع
- يعرف الاطار ما يجب على المشروع توفيره و تغيير الاطار يعني ان المشروع يواجه صعوبات في تحقيق الاهداف
- ✓ العمال الجماعي
- يتم تكوين فرق المشروع من موظفي المنظمة بالإضافة الى اشخاص يتم توظيفهم وايضا استشاريين خارجيين ويجب عليهم العمل جماعيا لتحقيق هدف واحد منسود
- ✓ ادارة التغيير
- تعتبر من مهام مدير المشروع التواصل فيما يخص اهمية المشروع الى كافة المنظمة من اعلاها الى اسفلها وذلك باستخدام التواصل و التدريب
- ✓ فريق التنفيذ والفريق التنفيذي Implementation Team and Executive Team
- يعتبر دور مدير البرنامج ومدير المشروع حاسما في اتجاه المشروع
- هناك ٣ خيارات في اختيار فريق التنفيذ : من موظفي تقنية المعلومات أو من شركات الاستشارة الخارجية أو من موظفي المورد
- يعتبر دعم الادارة العليا والتزامها ذا اهمية قصوى خلال كل مراحل المشروع

• إدارة التغييرات التي تطرأ على إطار المشروع

- ✓ تعتبر عملية إدارة التغييرات التي تطرأ على إطار المشروع حاسمة في نجاح المشروع عندما تكون مخططة بشكل محكم وجيد
- ✓ يمكن اعتبار تغيير الاطار الاصلي للمشروع في حالة ما اذا لم تعمل وظيفة معينة بالشكل المطلوب
- ✓ عند اجراء تغيير على اطار المشروع يجب توثيق التكاليف ووقت التنفيذ الاضافي لكي يتم التقييم واتخاذ القرار الصائب
- ✓ يتمثل الورق الابيض White Paper في وصف القضية او الوظيفة الجديدة بما يشمل كل الخيارات المتوفرة وجوانبها الايجابية والسلبية