



CELEBRATING 20 YEARS OF BUSINESS ANALYSIS



في هذا العدد:

Resistance to Change Analysis ..
By: Alex Belin

ممارسات تحليل الأعمال في
نشاط إدارة التسويق .. مصعب عبد الله



CELEBRATING 20 YEARS OF BUSINESS ANALYSIS



iIBA[®]
20TH ANNIVERSARY



A monthly Magazine Specializing in Business
Analysis Issued by IIBA Sudan Chapter

www.sudan.iiba.org

تنويه:

الآراء المنشورة يعبر عنها مؤلفون المحتوى وليست بالضرورة تعبر عن آراء منظمة تحليل الأعمال فرع السودان. قد تحتوي بعض المقالات على روابط إنترنت، فالمنظمة ليست مسؤولة عن أي محتوى في تلك المواقع.

Notice:

The published opinions are expressed by the content authors and do not necessarily reflect the opinions of IIBA Sudan Chapter. Some articles may contain Internet links. The Chapter is not responsible for any content on those sites.

Editorial Board:

Dr. Wajdi Wageealla
Haitham Kashef
Ann Mohammed
Mohammed Abdelhameed
Yosra Asim

Design by:

HAMEEDOV

Info@hameedov.com

www.hameedov.com

Khartoum - Sudan

2023

محتوى العدد Contents

ص 5	هيثم الكاشف	إفتتاحية
ص 6	محمد الخير	الحرب في السودان وفرص إعادة الإعمار
ص 12	م. أنور قسم الله	مبادرة إعمار الخرطوم
ص 17	مصعب عبد الله	دور ممارسات تحليل الأعمال في نشاط إدارة التسويق
ص 22	حنان خوجلي	تحليل الأعمال وإدارة الموارد البشرية
ص 24	إصرار الشريف	تحليل الأعمال وخط إنتاج البرمجيات
ص 29	منتصر دهب	كوداك، حين تقصر عين الكاميرا عن رؤية المستقبل
ص 31	د. أبوبكر فضيل	تحليل الأعمال وإدارة المشاريع في السودان
ص 34	م. بابكر علي	الدمج بين عقلية الأجايل والتفكير التصميمي
ص 36	Alexander Belin	Resistance to Change Analysis in Change Management
ص 43	Dr. Michael White	Boosting Your Confidence as a Business Analyst
ص 51	LN Mishra	50 Most Dangerous Words for Business Analysts
ص 55	Mohamed Ahmed	AI Prompt Engineering
ص 60	Husam Mandil	Risk It for Brisket: Why Risk Appetite Matters in Business

هيثم الكاشف

- محلل أعمال
- نائب الرئيس للأداء والإمتثال - منظمة تحليل الأعمال
- فرع السودان



البنية التحتية، بالرغم أن مصطلح البنية التحتية يتداول بشكل واسع وسط المهندسين، ولكن له دلالات عميقة للنفس البشرية أهمها تعني الجودة والإستقرار، بالنسبة لي البنية التحتية تعتبر فلسفة تعني أن أي شيء يجب الإعداد له بشكل جيد وأن تري مستقبلاً مزدهراً يجب إعداد أسس متينة له،

يتزامن هذا العدد مع الذكرى العشرون للمنظمة الدولية لتحليل الأعمال. والمنظمة الدولية لتحليل الأعمال هي منظمة غير ربحية مستقلة متخصصة لدعم مجال تحليل الأعمال، من خلال شبكتها العالمية ورابطة منسوبيها، وفروعها، وشركائها في جميع أنحاء العالم لتقديم تحليل الأعمال بطريقة إحترافية وربط المتخصصين في هذا المجال لتوفير أفضل ممارسات للأعمال.

إن بنيتها التحتية جعلتنا نفتتح فرعية السودان في ظروف إستثنائية ونؤسس لمجلة باللغة العربية تعنى بتحليل الأعمال وفي هذا العدد إضافة محتوى باللغة الإنجليزية نسبة لأهمية المجال في أوساط تحليل الأعمال العالمية وسيكون ضيفنا المميز السيد (أليكس بيلين) (المدير الإقليمي لأوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا). وإمتداداً لمعاني البنية التحتية سيحتوي هذا العدد والأعداد القادمة بمشيئة الله علي مقالات توضيحية عن مبادرة إعمار الخرطوم نبدئها مع المهندس أنور قسم الله (عضو اللجنة العليا وأمين شؤون الشراكات والتواصل المؤسسي) للمبادرة. فلنجعل قراءة هذا العدد بداية تأسيس للبنية التحتية في سياقك الخاص.

CELEBRATING 20 YEARS
OF BUSINESS ANALYSIS

IBA®
20TH ANNIVERSARY



الحرب في السودان وفرص إعادة الإعمار The War in Sudan & Opportunities for Reconstruction

محمد الخير
خبير الخدمات المالية والرقمية



الحرب في السودان تدخل شهرها السابع ومازات العاصمة الخرطوم وبعض المدن تحت الرصاص وفي كل يوم تزداد الخسائر في الأرواح والممتلكات مع توقف كامل لقطاع الأعمال في العاصمة الخرطوم والذي تعرض بدوره لخسائر كارثية أدت لشلل تام في حياة الناس مع إرتفاع جنوني لسعر صرف الجنيه السوداني مقابل الدولار. خلفت الحرب الدائرة في السودان دمار كبير في المنشآت والمصانع ومقار الشركات والمؤسسات ، وطالت عمليات النهب معظم أفرع البنوك في العاصمة الخرطوم ومن المتوقع أن يستمر أثر هذا الدمار إلي ما بعد توقف الحرب لفترة ليست بالقصيرة ، إذ أن إعادة ما تم تدميره من بنية تحتية في قطاع الأعمال والخدمات سوف يأخذ وقت ليس بالقليل قبل أن يعود للعمل من جديد.

يمكن القول أن كل قطاعات الأعمال في السودان تأثرت بشكل مباشر بالحرب الدائرة الآن. من أهم القطاعات التي طالها الدمار قطاع الخدمات الحكومية والذي توقف بشكل كامل في العاصمة الخرطوم وأدت الحرب لفقدان بعض بيانات العملاء نتيجة إما للحريق أو نتيجة للتلف الذي لحق بمخدمات هذه الجهات ، كما يعتبر القطاع المصرفي من أكثر القطاعات التي تأثرت بالحرب فقد توقفت الخدمات المصرفية الإلكترونية تماماً وذلك نسبة لتوقف خدمات المحول القومي للقيود والذي يمتلكه البنك المركزي مما ضاعف من معاناة الناس. كشفت الحرب سوء وضع البنية التحتية لقطاع الخدمات الحكومية والخدمات المصرفية في السودان، كما كشفت أن غالبية هذه المؤسسات تعمل دون خطط ورؤية لمواجهة ودرء الكوارث، إتجه العالم منذ زمن ليس بالقليل إلي الحوسبة السحابية ويتم حالياً حفظ قواعد البيانات علي مخدمات سحابية Cloud مع وجود مراكز خدمات بديلة Disaster Recovery Sites وفي الغالب يتم بناء مراكز الخدمات البديلة في بلدان أو مدن أخرى بعيدة عن المراكز الرئيسية لتقديم الخدمة وذلك حتي يتم الإستعانة بها في حالة الكوارث والحروب ولكن يبدو أن الحال عندنا في السودان غير ذلك .

أعتقد أن الأمر سوف يكون بهذه السهولة فقد دمرت الحرب ولازلت تدمر في البنية التحتية للخدمات في الخرطوم، لذا فإن عودة الحياة تتوقف علي إعادة تأهيل المصانع والشركات والمحال التجارية مرة أخرى وهو أمر يتطلب تغيير في المفاهيم في المقام الأول، فالطريقة التي تدار بها قطاعات الأعمال في السودان لا بد أن تتغير قبل البدء في وضع حجر الأساس لهذه الأعمال مرة أخرى، فنحن نحتاج لإعادة النظر في الرؤية العامة للأعمال كما نحتاج لتغيير في العقلية التي تصدر اللوائح والقوانين ووضع خطط عمل بمفاهيم جديدة مختلفة تماماً عن المفهوم القديم، فالعالم قد تطور

في سوريا مثلاً ورغم الأوضاع الأمنية إلا أن الخدمات المصرفية لم تتوقف بل علي العكس فقد شهدت الخدمات المالية إزدهاراً كبيراً أيام الحرب، فبحسب تقديرات البنك الدولي في عام 2016 أن التحويلات الخارجية إلى السوريين بلغت حوالي 1062 مليار دولار، أي بمعدل يومي يبلغ في المتوسط حوالي 4 ملايين دولار، وقد شكلت التحويلات مصدراً هاماً لدعم الأسر، وفي تسيير أمورهم الحياتية .

قطاع الأعمال في السودان وكيفية

النهوض بعد الحرب

الكثير من الأسر تنتظر توقف الحرب حتي تعود لمنازلها في الخرطوم ولكن لا

بشكل كبير ومكنت التقنية قطاع الأعمال من تقديم الخدمات بسهولة ويسر مع ضمان إستمرارية لتقديم الخدمات خاصةً الخدمات الإلكترونية.

مدن نهضت بعد الدمار

المدن المدمرة لا تظل أراضي قاحلة للأبد. إن كل مأساة بها جانب مشرق مهما كان شاحباً. فعندما تُدمر مدينة ما تدميراً كلياً، فإن الحاجة لإعادة بنائها تمثل فرصة للمجتمع ليعيد رسم المشهد المادي، لكي يجعلها أقوى وأكبر مما كانت عليه من قبل.

ولكي نجد أمثلة على ذلك الصمود، فقط علينا أن نلقي نظرة على التاريخ: لقد كانت بعض أعظم مدن العالم ضحايا لأحداث حوّلتها إلى حطام. لكن حتى بعد حالات الدمار الأكثر سوءاً، مثل هيروشيما حيث بدا التعافي مستحيلًا، تعافت المدن، وُبُنيت مجدداً من الأنقاض، ووُلدت من جديد كرمز على الحداثة والسلام.

حريق شيكاغو الكبير - 1871

عندما إنتشرت النار من حظيرة في الجانب الجنوبي الغربي من شيكاغو إلى قلب الحي التجاري، محمولة بالرياح القوية، دمرت 17,500 مبنى وأكثر من 73 ميلاً من الشوارع. توفي ما يُقدّر بـ300 شخص، ونزح حوالي 90 ألف ساكن؛ لكن المدينة كانت متحمسة لإعادة البناء، حيث حددت شروط البناء الجديدة وبدأت حتى قبل أن يكمل المهندسون خططهم، وخاضت شيكاغو فترة من "إعادة البناء العظيم"، وعلى الرغم من بعض اللحظات العصيبة - على سبيل المثال إحباط على مستوى الأمة والذي أوقف البناء وتجنب الشركات الشروط الجديدة - خلال أقل من 20 عامًا، لم تبن المدينة أول ناطحة سحاب في العالم فحسب؛ بل أصبحت أيضاً مركزاً رئيسياً للتجارة والنقل.



زلزال كانتو الكبير في طوكيو - 1923

عند رؤية الأضواء البراقة وناطحات السحاب الشاهقة في طوكيو اليوم، ربما لن يخطر ببالك أبداً أن المدينة عانت من زلزال وتسونامي مدمر بقدر ذلك الذي شهدته توهوكو في 2011. قبل دقيقتين من منتصف الليل في 1 سبتمبر 1923، أحدث زلزال بقوة 7,9 تسونامي والذي أشعل النيران في جميع أنحاء المدينة. أحرق اللهب المنازل الخشبية للعاصمة وقتل أكثر من 100 ألف شخص في طريقه. لم يكن جهد التعافي سلساً؛ لقد كان مشحوناً بالعنف، والخلاف حول كيف ينبغي أن تبدو المدينة الجديدة. مع هذا، كان الزلزال وجميع الصراعات التي جاءت معه نقطة تحول في اليابان، ويعتبر الزلزال أول محاولة منهجية لإعادة تشكيل طوكيو كمدينة حديثة فلقد نقل طوكيو إلى صفوف المدن الكبرى العالمية.

وعلي الصعيد العربي فهناك الحرب الأهلية في بيروت - 1975 : 1990

في التاريخ الأكثر حداثة قُصفت بيروت خلال الحرب الأهلية اللبنانية التي استمرت 15 عاماً ولم يصدق أحد أن القتال سينتهي يوماً ما، إن وسط مدينة بيروت اليوم رمز للحداثة والترف، بمعمارها الذي جذب الاستثمار الأجنبي وعزز تعافياها الاقتصادي. وهكذا.. توجد طرق عديدة يمكن بها إعادة بناء المدن من الرماد، وكل مدينة تفعلها بطريقة مختلفة. وهذا في حد ذاته ينبغي أن يزرع فينا بعض الأمل، فقط علينا الاستفادة من الدروس والعبر التي أعادت بها المدن بناء نفسها.

كيف يتحقق الإنعاش؟

تكتنف عملية وضع سياسات وإجراءات للإنعاش الاقتصادي في أعقاب أي كارثة وفوضى وتتسم بالتعقيد. فالأمر يستلزم إعادة بناء الأصول التي دمرت وتعويضها وإنعاش سبل الرزق أو إيجاد سبل جديدة. ويلزم إتخاذ تدابير عاجلة وفعالة تدعم النمو الإقتصادي وتكفل الرعاية بوجه عام وتخفف معاناة الأفراد والجماعات المتضررة بشكل مباشر خاصةً قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة ومشاريع رواد الأعمال والتي تعرضت لخسائر كبيرة أدت لإغلاق هذه الشركات والمشاريع وتشريد العاملين بها.

لا يوجد مخطط للإنعاش يصلح للجميع - أفراداً كانوا أم جماعات، فعملية إعادة بناء اقتصاد كل من البلدان المتضررة من كارثة تختلف باختلاف ظروف البلد. إلا أنه توجد تحديات وصعوبات مشتركة بين معظم البلدان من المهم فهمها إذا أريد للسياسات والإجراءات المتخذة أن تحد من المعاناة التي تجلبها الحروب الكوارث على البشر.

التحديات

لسرعة التعافي أهميتها. ويصدق هذا بوجه خاص في حالة البلدان النامية كما هو الحال لدينا حيث لا تكون سبل الرزق مضمونة حتى مع إنعدام الكوارث. وعندما تمضي عملية الإعمار في مرحلة ما بعد الكارثة بخطى بطيئة تكون الشدة الاقتصادية والحرمان الذي تعاني منه الأسر والجماعات المحلية عميق الجذور ويستمران لأمد طويل.

والعملية بما يتوافق مع القدرات المحلية المتاحة ستتعرض جهود الإنعاش. ومن ثم يمكن أن تكون "إعادة البناء على النحو المناسب هي أكثر ما نحتاجه بعد أن نتوقف الحرب. والواقع أن إعادة بناء الاقتصاد بعد أي كارثة لا تفضي على الإطلاق إلى إستعادة كل ما فقد ولا تعيد الأعمال إلى سابق "طبيعتها". فغالباً ما تكون هناك "حالة طبيعية جديدة" حيث تتبدل المجتمعات والاقتصادات إلى الأبد. وإعادة بناء الاقتصاد على نحو فعال في ظل هذه الحالة الجديدة يمكن أن تخفف معاناة الأفراد والجماعات المحلية وتدعم النمو الاقتصادي والرعاية الاجتماعية مستقبلاً.

ولكن يتوجب علينا التفطن للصعوبات التي تكتنف عملية إعادة البناء والعثرات التي يمكن أن تعثرها. فليس من المفروض أن يؤدي ما تتبعه البلدان والجهات المانحة من سياسات وما تتخذه من إجراءات إلى تفاقم حالة الصدمة والمآسي الناتجة عن الحروب والكوارث الطبيعية.

ولنوعية التعافي الاقتصادي أيضاً أهميتها. فغالباً ما ينظر إلى الكوارث الطبيعية والحروب باعتبارها تتيح فرصة "لإعادة البناء على نحو أفضل" - سواء تعلق الأمر بالمساكن أم الطرق أم المدارس أم المستشفيات. إلا أنه من المهم توضيح المقصود بكلمة "أفضل"، وذلك أن إعادة بناء المساكن والبنى التحتية العامة وفقاً لمعايير السلامة العليا التي تحد من خطر الكوارث يعد أمراً حيويّاً من شأنه أن يقلل في المستقبل إلى أدنى الخسائر البشرية والاقتصادية لأي كارثة ويساعد على تهدئة مخاوف الناجين وإمتصاص صدمتهم وهم يسعون إلى إثبات وجودهم من جديد في الحياة الاجتماعية والاقتصادية.

وأحياناً ينظر إلى عملية إعادة البناء بشكل أفضل باعتبارها فرصة أُتيحت لبلد تعرض لكارثة كي يحقق "طفرة في مجال التنمية" بإنشاء، مثلاً، بنى تحتية متطورة ما كانت لتوجد لولا لم تقع الكارثة. ومع ذلك فإن لم تجر هذه

بارقة أمل

الشئ الذي يبعث في الأمل أن هنالك عدة مبادرات تنشط حالياً من أجل وضع خطط وبرامج لإعادة إعمار الخرطوم ويقف خلف هذه المبادرات عدد من شباب السودان في مختلف المجالات، فقط يجب أن تتوحد كل هذه المبادرات في مبادرة واحدة حتي يتم إستقلال هذه الطاقات والخبرات في عمل خطة عمل مشتركة تفضي إلي إعادة إعمار العاصمة علي قرار العواصم العالمية، عندها يمكن أن نحول النعمة إلي نعمة .



Abdulaziz Mhamed



مبادرة اعمار الخرطوم

م. أنور قسم الله

عضو اللجنة العليا

أمين شؤون الشراكات والتواصل المؤسسي



إعمار الخرطوم هي دعوة لمزج الأصالة التاريخية لمدينة الخرطوم وإزالة آثار الدمار الذي تسببت فيه حرب أبريل ٢٠٢٣م، لتعود الخرطوم بعد الحرب المدينة المتأصلة بإرثها وحضارتها، والمعاصرة بحدائثها وعمرانها. لأجل ذلك تنادى نفر من المختصين والخبراء المهنيين في مجالات مختلفة بمبادرة لإعمار ما خلفته الحرب تحت مسمى مبادرة إعمار الخرطوم وذلك في مايو ٢٠٢٣م، دافعهم الرغبة الراسخة في الإعمار انطلاقاً من المعرفة العلمية الراسخة والمدعمة بالخبرة والممارسة الجيدة في مجالات التطوير والإعمار. مبادرة إعمار الخرطوم هي دعوة للجميع في نفيير ليكون الأكبر عدداً والاقوى فزعاً، للمشاركة في المشروع وفق التصورات العلمية والعملية للمدن الحديثة والتي تلبى حاجة الإنسانية، وذلك بإستغلال طاقة المتطوعين حسب مجالاتهم المهنية وخبراتهم العلمية والعملية. للمشاركة في المبادرة يمكنكم إرسال طلب التطوع على الرابط <https://kri.org.sd/register/> معاً سنعيد للخرطوم تاريخها ونهديها حاضراً ناهضاً ومستقبلاً زاهراً.

احصائيات عامة



6+ قنوات تواصل باسم @KRI4SD



50+ مجموعة تواصل



انستجرام - لينكد ان - يوتيوب - فيسبوك - تلجرام - تويتر



14 قطاع



5000+ عضو



40+ مجموعة تركيز



3 محاور عمل



اللجنة العليا

12 عضو



المجلس الإستشاري

9 أعضاء



60+ مشرف مجموعة



14 مسؤول قطاع

مبادرة إعمار الخرطوم هي جهد جماعي يهدف لتطوير ولاية الخرطوم فترة بعد الحرب. نتعاون سوياً لنحقق تطويراً مستداماً يتضمن مختلف جوانب الحياة. سنعمل على خلق تحول إيجابي وتحويل التحديات إلى فرص تنموية واعدة.

- **وضع الخطط العملية:** سنعمل على وضع خطط عمل محكمة تدعم أهدافنا. سنحدد أولوياتنا وسنخصص مواردنا بحكمة لنضمن تنفيذاً سلساً ونجاحاً ملموساً.

- **إدارة العمل والتواصل:** سنقوم بإدارة جهودنا بفاعلية ونؤكد على التواصل الجيد. سنشجع التعاون وننسق الجهود لضمان تحقيق نتائجنا المستهدفة.

قطاعات ولجان المبادرة:

تعكس رؤيتنا وجهودنا في كل قطاعات المبادرة الـ 14 حيث نعمل جميعاً بتكامل لتحقيق التنمية والتحسين في مختلف جوانب حياة مجتمع الخرطوم بعد الحرب.

1- قطاع التخطيط الاستراتيجي:



منصة تهدف لتطوير الخطة الاستراتيجية لإعادة إعمار الخرطوم وفق برنامج شامل، واقعي وقابل للتنفيذ عبر ثلاث مراحل على النحو التالي:

تركز المبادرة على أربعة جوانب رئيسية هي:

- **التطوير الشامل:** إعادة بناء خرطوم ما بعد الحرب. نخطط ونعمل لضمان تقدمنا من خلال تحقيق اهدافنا في التمهد للتعافي، والتأسيس للتنمية، والانطلاق نحو رفاهية أكبر.

- **المدينة المستدامة:** نسعى لجعل الخرطوم مكاناً مستداماً ومناسباً للعيش. من خلال تطوير البنية التحتية وتحسين جودة الحياة، وأن نسهم في خلق مجتمع يحقق التنمية الشاملة.

- **التقنية والابتكار:** نسعى لجعل إجراءات العمل أسهل وأكثر فاعلية، من خلال الأفكار الجديدة واستخدام الأدوات التقنية والتحول الرقمي.

- **الاستجابة للآزمات:** نقف بجانب المجتمع في مواجهة الآزمات. والعمل على المشاريع والمنصات التي تقدم الدعم والمساعدة لتحقيق التعافي والقوة.

عوامل النجاح في المبادرة:

- **تحديد الأسس والأهداف:** سنضع ركائز قوية ونحدد أهدافنا بوضوح. سنستغل الممكنات ونحدد الطرق المثلى لتطوير ولاية الخرطوم.

التكامل الاجتماعي والتنمية الاقتصادية الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية) ورفع كفاءة شبكة النقل العام من خلال تطوير الخطط والدراسات وعمل شركات فعالة مع القطاع الحكومي والخاص وغير الربحي والمجتمع المدني.

3- قطاع التحول الرقمي:



يهدف القطاع إلى إعداد خطة استراتيجية تهدف لتسريع التحول الرقمي للمجتمع السوداني بكفاءة وفعالية لتحسين أداء الخدمات للسكان وتعزيز إمكانية الوصول لها وتقديمها من خلال استخدام أدوات ووسائل التحول الرقمي قليلاً للجهود والوقت والتكاليف وإتاحة الخدمات والمنتجات من خلال التعاملات الرقمية المستدامة عبر التطبيقات المختلفة وصولاً للحكومة الذكية وللمدن الذكية والمعرفية.

4- قطاع الهندسة:

يجمع القطاع المتطوعين المهنيين في التخصصات الهندسية المختلفة لحشد الأفكار وخطط الإعمار في كل ما يلي: التخصصات الهندسية بأقسامها المختلفة، ويستهدف القطاع الحلول

المرحلة الأولى: التمهيد: خطة قصيرة المدى تشتمل على مسارين: أ. توفير الخدمات الأساسية التي تساعد على الاتزان المعيشي. ب. توفير معينات التعافي النفسي من آثار الحرب.

المرحلة الثانية: التأسيس: هي المرحلة الثانية بخطة قصيرة المدى معنية بالتطوير والتنمية والازدهار عن طريق تطوير ثلاث مسارات: أ. المسار السكني ب. المسار الاستثماري ج. المسار الزراعي.

المرحلة الثالثة: الانطلاق: هي المرحلة الثالثة من الخطة الاستراتيجية وتهدف لرفع جودة الحياة ورفاهيتها بخطة شاملة طويلة المدى تنتهي بالاستقرار وجعل الخرطوم في مقدمة المدن المزدهرة.

2- قطاع التخطيط الحضري:



يهدف القطاع إلى تطوير خطة التنمية الحضرية المتوازنة والمستدامة للعاصمة من خلال تطوير وتحسين البنية التحتية وتطوير جودة الحياة الحضرية (تطوير المجتمعات المحلية وتحديد الاحتياجات والأولويات وتعزيز

الآنية العاجلة لمشاكل البنى التحتية والمرافق والطاقة والبيئة المتأثرة بالحرب. كما يقوم القطاع بتطوير الخطط الاستراتيجية للمعالجات المتوسطة وطويلة المدى. ويشكل المتطوعون بالقطاع فريق الدعم الأساسي لتكامل القطاعات الأخرى.



نستكمل في الأعداد القادمة الحديث عن بقية قطاعات المبادرة، والبرامج والمشاريع المختلفة، ونجدد دعوتنا لجميع أبناء السودان للانضمام للمبادرة عبر منصات المبادرة المختلفة.

للتواصل والتعرف أكثر عن المبادرة يمكنكم الدخول للموقع:

www.kri.org.sd





دور ممارسات تحليل الأعمال في نشاط إدارة التسويق

The Role of Business Analysis Practices in Marketing Management

مصعب عبد الله
أخصائي تسويق ومدرب



مقدمة

قبل البدء في توضيح دور تحليل الأعمال في التسويق سأقوم أولاً بتعريف ما هو تحليل الأعمال والتسويق:

تحليل الأعمال هو الممارسات والمنهجية القائمة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للأعمال لتحديد إحتياجات المؤسسة (من فرص التحسين والتطوير وفرص النمو وفرص التكامل.... الخ) وتحديد المشكلات التي تواجهها في ذلك والنصح بالحلول في ذلك .

التسويق هو النشاط والعملية التي تهدف لفهم وإشباع إحتياجات العملاء وإدارة علاقات راسخة ومربحة معهم.

يتسأل الكثيرون عن هل بالإمكان ممارسة نشاط تحليل الأعمال من قبل ادارة التسويق أم انها وظيفة تخصصية لها منصبها في الشركة؟!

الذي يكون نشاط تحليل الأعمال من إحدى وظائفه الرئيسية لإكتشاف فرص النمو وايضاً نشاط إستراتيجي مهم يمارس من قسم العلامة لإكتشاف فرص تطوير العلامة يتبعه قي ذلك التغييرات التكتيكية الأقسام التكتيكية في التسويق (المنتجات ،الترويج، المبيعات خدمة العملاء، تجربة العملاء.....الخ).

هذا النشاط يمارس على نحو تكتيكي وتشغيلي لزيادة فرص التحسين والمنافسة وسد نقاط الضعف على مستوى المزيج التسويقي. نأخذ مثال في التسويق على المستوى الإستراتيجي والتكتيكي في ذلك:

على نحو إستراتيجي

شركة تعمل في مجال التوصيل واللوجيستيات في الخرطوم بعد الحرب والنزوح إلى مدني قررت الإدارة البحث عن فرص جديدة للعمل في المدن المستقرة تحديداً (مدني وبورتسودان و نهر النيل) ، فقام مدير التسويق بتوجيه فريق التسويق بإجراء دراسة سوقية في هذه المناطق لاكتشاف الفرص فقام الفريق بإستخدام البحث السوقي الشامل وأدواته لتحديد حجم السوق في هذه المناطق وتقدير الطلب وتحليل المنافسين من عددهم وخدماتهم

الإجابة على هذا السؤال بالتأكيد نعم

بالإمكان ، والمبرر يرجع لأن نشاط تحليل الأعمال ليس بالضرورة أن يمارس كوظيفة إدارية مستقلة ذات منصب في الشركة للقيام بأنشطة محددة بل هو ممارسات ضرورية وحتمية لكل الأقسام الإدارية في الشركة بغض النظر عن المسمى والمنصب الوظيفي وهذا ما تؤكد مراراً وتكراراً منهجية تحليل الأعمال (Practices regardless of job title) لإحداث التغيير وإكتشاف الفرص وزيادة فرص التحسين لكل أنشطة الأقسام الإدارية في الشركة.

وهو بالفعل يعد من الأنشطة الضرورية والحتمية أيضاً في مهنة التسويق التي تستند عليه قرارات التخطيط الإستراتيجي والتكتيكي الخطة التسويقية.

وكذلك يعتبر هذا النشاط الحيوي من مدخلات صنع مبادرات التغيير في مهنة وإدارة التسويق.

كل هذا يزيد من حتمية وضرورة إسقاط المعرفة والخبرة لممارسة هذا النشاط الضروري من قبل إدارة التسويق للقيام بدورها الفعال في المؤسسة.

أحياناً يتبلور دور قرارات إدارة التسويق الإستراتيجية في قسم تطوير الأعمال

أما خيار الاستقرار **ST** هو الأنسب للشركة في هذه المرحلة (أن تعتمد على نقاط قوتها في التكيف مع التحديات الحالية التي تواجهها وتخفيضها من حروب و عدم أمن طريقي وعدم إستقرار إقتصادي).

من الأمثلة الإعتماد على فروعها في خارج السودان لتحمل عبء مصروفات (لتخفيض المخاطر) في هذا الوضع الى أن تقف الحرب.

تحريك أصول الشركة المالية من خلال الإستثمارات في مشاريع مضمونة الربحية و اقل مخاطر.

بعد ذلك يمكن كتابة تقرير يلخص تحليل السوق والفرصة السوقية ثم تحليل الموقف و امكانية استغلال الفرصة أم لا والنصح بالخيار الأفضل في ظل التحليل.

هذه الممارسات عبر هذه الأدوات من قبل فريق التسويق على المستوى الإستراتيجي لإكتشاف فرص الدخول ولتقييم وضع الشركة وتقييم الخيار الأنسب للشركة جميعها ممارسات تحليل أعمال.

على المستوى التكتيكي

شركة لديها تطبيق يقدم خدمات الرصيد والكهرباء إلكترونياً فريق التسويق إستخدم أدوات تحليل المنافسة منها **Benchmarking** وكانت النتائج أن هناك إنخفاض في عدد المستخدمين النشطين للتطبيق مقارنة بالمنافسين

اللوجستية ونقاط قوتهم وضعفهم وكذلك فهم إحتياجات العملاء المستهدفين (قد يكون منها مثلاً الثقة و توقيت التسليم وسلامة الوصول والتخزين وحساسية الأسعار أو التسعير المرغوب وخدمة العملاء) وتحليل العائد من الإستثمار.

كانت نتائج البحث السوقي وجود فرصة للدخول في هذا السوق تشمل حجم السوق كبير و عدد المنافسين بسيط و حجم إحتياجات مشجع و العائد مربح.

بعدها إستخدم فريق التسويق أداة تحليل **SWOT** لتحليل حالة الشركة والتقييم للفرصة التسويقية.

التحليل أظهر كثير من نقاط قوة للشركة وايضاً هنالك العديد من نقاط الضعف رغم وجود هذه الفرصة السوقية.

وأظهر العديد من الفرص ولكن في ظل تحديات كثيرة للشركة.

بعد ذلك إستخدم فريق التسويق أداة تحليل **TWOS** لإختيار القرار الإستراتيجي الأمثل للشركة.

التحليل التقييم والتحليل من خلال أداة **TWOS** من قبل فريق التسويق أظهر أن الخيار الأنسب هو (**Stability**) وكانت المبررات أن خيار النمو **SO** صعبة للغاية في ظل نقاط الضعف المكلفة في هذا الوضع ليتحقق ذلك وخيار التحسين **WO** خيار يجعل التكيف مع التحديات صعب للغاية.

وأن العمولة غير تنافسية مع باقي التطبيقات. بعد ذلك فريق التسويق أعد التقرير و حدد المشكلة بأدوات ثم حل أسباب المشكلة بإستخدام أدوات وممارسات أيضاً بعد ذلك بناءً على الخبرة والمعرفة يمكن أن يضع الفريق الحلول أو ينصح ومن الممكن أن تكون معتمدة على أدوات أيضاً (مثال نفس بحث العملاء المستخدم يمكن أن يستفاد من إجراءاته من **Feedback** بعد تحديد المشكلة وتحديد احتياجاتهم).

الرئيسيين وكذلك تم استخدام أدوات التحليل الداخلي في نظام الشركة التي أظهرت إنخفاض متوالي في الإيرادات آخر 6 أشهر وإنخفاض معدل بقاء العميل داخل التطبيق بعد ذلك إستخدم الفريق (إداة مسح أونلاين لتحليل تفضيلات العملاء الفعليين) وأظهر التحليل أن المشكلة تكمن في تجربة المستخدم المعقدة في إستخدام التطبيق (التسجيل وشحن البطاقة وخدمات شحن الرصيد والكهرباء) مقارنة بالآخرين

خاتمة

بما أن تحليل الأعمال نشاط ضروري وحتمي ويساعد في إتخاذ القرارات التسويقية المتجهة نحو البيانات فإن له دور في التسويق في الآتي:

يمكن أن تساعد المؤسسة في تحليل أداء الشركة في السوق ومعرفة نقاط قوتها وضعفها مقارنة بالمنافسين. كذلك يساعد التحليل في إكتشاف الفرص السوقية وفرص التكامل الرأسي وتقييم جاذبية الشرائح المستهدفة. يمكن أن يساعد التحليل في تطوير إستراتيجية تسويق تنافسية جديدة. 4- يلعب تحليل الأعمال دوراً هاماً في تقييم نشاط الشركة التسويقي من فاعلية الحملات المطلقة في تحقيق أهدافها والعائد على الإستثمار و فاعلية الخطط التكتيكية في المساهمة في

1- تحليل الأعمال يلعب دوراً مهماً في إجراء أبحاث السوق التي تساعد فهم احتياجات السوق وتقدير الإحتياجات وحجم السوق وميولات السوق التي تعد مدخلاً لإكتشاف الفرص السوقية. 2- تحليل الأعمال يلعب دوراً مهماً في جمع وتحليل المعلومات والبيانات المرتبطة بالعملاء الذي تساعد في فهم إحتياجاتهم وسلوكياتهم و طبيعتهم النفسية والديمغرافية التي تعد مدخلاً لتقسيم السوق و تطوير العلامة. 3- تحليل الأعمال يلعب دوراً مهماً في جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالمنفسين وتحليلها وإستخراج رؤى

تحقيق أهداف التسويق والخطط الإستراتيجية في تحقيق أهداف الشركة وايضاً يقوم بتقييم أداء الأنشطة والعمليات التسويقية وتقييم فاعلية تحقيق مؤشرات الأداء لإكتشاف التحسينات أو المشاكل وأوجه القصور والنصح بالحلول.

5- يلعب تحليل الأعمال دوراً هاماً في تحليل البيانات والمعلومات عن توجهات الصناعة التي تلعب دوراً حاسماً في زيادة فرص تطوير المنتجات وتطوير السوق بالشركة.





تحليل الأعمال وإدارة الموارد البشرية Business Analysis & Human Resources Management

حنان خوجلي

مستشار الأعمال، خبير الموارد البشرية



تحليل الأعمال وإدارة الموارد البشرية هما تخصصان متميزان داخل المؤسسة، ومرتبطان بشكل وثيق ويشتركان في تحقيق أهداف الشركة. يستخدم محللو الأعمال مهاراتهم لفهم إحتياجات المؤسسات لتطوير حلول للمشكلات وإغتنام الفرص، بينما يستخدم مهنيو الموارد البشرية مهاراتهم لإدارة القوي العاملة وضمان أن يكون لدي المؤسسة المهارات التي تحتاجها للنجاح لتحقيق الفائدة المرجوة حسب الأهداف الموضوعه.

والإحتفاظ بالقوى العاملة الضرورية وتطوير خطة التعاقد الوظيفي للوظائف الرئيسية.

- إدارة التغيير:

يلعب كل من تحليل الأعمال وإدارة الموارد البشرية دورًا هامًا في إدارة التغيير للمؤسسة.

يحدد محللو الأعمال ويحللون تأثيرات مبادرات التغيير الناتجة عن الحلول المقترحة على العمليات التجارية والأنظمة وأصحاب المصلحة بما فيهم القوة العاملة ويقوم مهني الموارد البشرية بمهمة تيسير الانتقال إلى المرحلة الجديدة من خلال إشراك الموظفين ومعالجة مخاوفهم وتوفير التدريب والدعم وإدارة الجوانب المختلفة للتغيير في المؤسسة.



بشكل عام، يرتبط تحليل الأعمال وإدارة الموارد البشرية ببعضهما البعض لأنهما يساهمان في فعالية ونجاح المؤسسة، حيث يقدم تحليل الأعمال الحلول المناسبة للمؤسسة، بينما تضمن إدارة الموارد البشرية أن المؤسسة لديها الأشخاص والمهارات المناسبة لتحقيق أهدافها.

نستعرض فيما يلي بعض نقاط التعاون التي يمكن أن تربط بين تحليل الأعمال وإدارة الموارد البشرية:

- إستراتيجية المؤسسة:

يساهم كل من محلي الأعمال وإدارة الموارد البشرية في تطوير وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. حيث يقوم محللو الأعمال بتحليل الحالة الحالية للمؤسسة، وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها، وإقتراح حلول تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، بينما تضمن إدارة الموارد البشرية أن لدى المؤسسة المواهب والمهارات والقدرات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف من خلال وضع وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية، مثل التوظيف والتدريب وإدارة المواهب.

- تخطيط القوى العاملة:

يتضمن تحليل الأعمال تقييم احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية، بما في ذلك المهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق الأهداف الموضوعة للمؤسسة، ويقدم محللو الأعمال رؤى قيمة وبيانات لمحترفي الموارد البشرية لإرشاد قراراتهم في تخطيط القوى العاملة.

بينما تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية تخطيط القوى العاملة، والذي يشمل توقع إحتياجات المؤسسة للمواهب وتحديد الفجوات في المهارات ووضع إستراتيجيات لإكتساب وتطوير



تحليل الأعمال وخط إنتاج البرمجيات Business Analysis & Software Product Line

إصرار الشريف

محللة اعمال، مبرمجة، متطوعة في فريق تحليل الأعمال والتطوير بقطاع التحول الرقمي - مبادرة إعمار الخرطوم



في أعقاب الحرب الدائرة في السودان، وفي ظل تلك الأحداث المضطربة والرؤية الضبابية، برزت الحاجة الماسة لتغيير وتحسين العمليات التقنية والأعمال باستخدام التكنولوجيا الرقمية، وأصبح من الضرورة بمكان إعادة بناء ترتيب بلدنا المكلول داخلياً لتكون على أهبة الاستعداد حينما تضع الحرب أوزارها. لذا وضع فريق تحليل الأعمال والتطوير أحد أقسام قطاع التحول الرقمي في مبادرة إعمار الخرطوم هذه النقطة الجوهرية نصب عينيه في محاولة منه لتحسين كفاءة المؤسسات والوزارات الحكومية وزيادة قدرتها على التكيف مع التغييرات البيئية، وحيثيات هذه الحرب والأزمة الحالية التي يعيشها السودان. من ناحية أخرى البحث الدؤوب عن حلول من أجل تخفيف عمل هذه المؤسسات في جزر معزولة عن بعضها البعض خاصةً في المشاريع والبوابات الإلكترونية المتشابهة إلى حد ما.

فما هي الطريقة الأمثل لتحليل وتطوير البرامج بطريقة تسمح بإعادة استخدام أكبر قدر ممكن من وجهة نظر هندسة البرمجيات؟ يأتي الجواب في صياغ هذه المقالة التي تتناول الدور الحيوي لخط إنتاج البرمجيات وعلاقته البارزة بتحليل الأعمال مع التركيز على أهم الأدوات والتقنيات المستخدمة.

إليه العلم في أفضل الممارسات والمعايير حسب الـ **software engineering institute** هو استخدام ما يعرف بخط إنتاج البرمجيات. حيث يتم بناء خط إنتاج برمجيات يسمح بتوليد نموذج أولي يمكن الاستفادة من الخدمات بتصور شامل للهيكل الرئيسي ويضاف إليه الاختلافات حسب المتطلبات والموقع والحاجة. من أجل زيادة كفاءة وإنتاجية فرق التطوير وتقليل التكلفة والوقت المستغرق في إنشاء برامج جديدة. بالإضافة إلى ذلك، يُستخدم إنتاج البرمجيات أيضًا في تطوير نظام معقد يشترك فيه عدّة أطراف. فبفضل قابلية استخدامه لإنشاء نظام برامج قابلاً لإعادة الاستخدام.

نستنتج مما سبق أن تحليل الأعمال يسبق عادةً خط إنتاج البرمجيات. ففهم احتياجات المؤسسة من خلال تحليل الأعمال يساعد في توضيح ما يجب أن يقوم به خط إنتاج البرامج كقوة فعالة للمرونة التنظيمية والازدهار. فهل يمكن اعتباره منارة أمل لحكومة السودان في ظل سعيها إلى المرونة والنمو؟!.

تحليل الأعمال هو عملية فهم وتحليل احتياجات المؤسسة أو المشروع وتحديد كيفية استخدام التكنولوجيا لدعم أهدافها. حيث يشارك محللو الأعمال في تحديد المشكلات وفهم المستخدمين ومتطلباتهم ومن ثم يتم إعداد مستندات تفصيلية للاحتياجات والأهداف. من ناحية أخرى، يشير مفهوم خط إنتاج البرمجيات **Software (SPL) Product Line** إلى استخدام مجموعة من التقنيات والأدوات لتطوير وتصنيع المنتجات البرمجية من خلال مراحل متتالية، تشمل تحليل المتطلبات وتصميم البرنامج واختباره ومن ثم المتابعة والصيانة.

أي أن تحليل الأعمال يُستخدم لفهم احتياجات المستخدمين وفهم المشكلات الموجودة. بعد ذلك، يُستخدم خط إنتاج البرمجيات لتطوير مجموعة منتجات البرامج التي تلبى هذه الاحتياجات بفعالية.

الحل الأمثل

تساءلنا في بداية المقالة عن الطريقة الأمثل لتحليل وتطوير البوابات الإلكترونية المتشابهة إلى حد ما من ناحية هندسة البرمجيات فأخر ما توصل

خط إنتاج البرمجيات وإدارة المشاريع

نظام إدارة المشاريع المخصص لكل عميل على حده. يمكن استخدام هندسة خط المنتجات لتطوير سلسلة من المنتجات البرمجية التي تستخدم قاعدة مشتركة من المكونات والخصائص. على سبيل المثال، يمكن أن يحتوي كل منتج في سلسلة المنتجات على واجهة مستخدم مخصصة وإعدادات قابلة للتخصيص، ولكن تبقى الأساسية هي نفسها.

في رأي الشخصي يمكن اعتبار خط إنتاج البرمجيات SPL نظام إدارة المشاريع البرمجية. ولتوضيح الفكرة فلنفرض أن لديك منتجًا برمجيًا يسمح للشركات بإدارة مشاريعها بفعالية وفقًا لاحتياجاتها الفردية. يمكن أن تتضمن هذه الميزات إدارة المهام والجدولة والتواصل وإعداد التقارير وغيرها من الوظائف ذات الصلة. فبدلاً من تطوير

ومن الجدير بالذكر أن استخدام هذه الطريقة سيوفر جهداً ووقتاً كبيرين لفريق التطوير، ويمكن تعميمها لإنتاج خط برمجيات تخرج منه المواقع المتشابهة كـ (السفارات والوزارات أو الجامعات والكليات والمدارس).

كذلك، فإنه يُسهّلُ إضافة مزايا جديدة أو تغيير خصائص محدّدة في جزء واحد دون التأثير على باقي الأجزاء. كما هو واضح في الشكل أدناه:



بالإضافة إلى ذلك، يُسهّلُ استخدام تحديث سريع باحترافية أو إضافة خطط جديدة بسرعة وأقل تكلفة. ويتم تحقيق ذلك من خلال استخدام عدة التقنيات والأدوات.

تقنيات خط إنتاج البرمجيات

- هنا بعض التقنيات المستخدمة مثل إعادة استخدام الشفرة وإدارة التباين وتكوين المنتج. نذكرها بشيء من التفصيل:
- 1- **Feature Modeling** تستخدم لتحليل وتصميم مجال المنتج (Model Product) من خلال تحديد الميزات المشتركة والاختلافات بين منتجات.
 - 2- **Domain-Specific Languages (DSLs)** تساعد في تعريف لغة برمجة خاصة بالمجال (Domain) للسهولة في إنشاء وصيانة منتجات SPL.
 - 3- **Variability Modeling** يستخدم لإدارة التباين (Variability) في SPL، حيث يساعد على تحديد الخصائص التي يمكن تكوينها أو إختيارها في كل منتج.
 - 4- **Code Generators** يستخدم لإنشاء الشفرة المصدرية للمنتجات SPL بناءً على نموذج المرونة (Variability Model).
 - 5- **Configurations Management Tools** تساعد في إدارة إصدارات وإعادة استخدام المكونات البرمجية المشتركة بين المنتجات.
 - 6- **Testing Tools** تستخدم لضمان جودة وثبات منتجات SPL، حيث يطبق إختبار الوحدة، إختبار الإنضباط، إختبار التكامل، إلخ.

أدوات خط إنتاج البرمجيات

هناك عدد من الأدوات المشهورة التي يمكن استخدامها في تطبيق خط إنتاج البرمجيات، أحد أشهر أدوات التي تستخدم في خط إنتاج البرمجيات **FeatureIDE**. تُستخدم لإدارة الميزات والتباين في نظام برمجي. يُسهّل **FeatureIDE** على المطورين تحديد وإضافة وإزالة المكونات والمزايا بسهولة، مما يؤدي إلى إنتاج منتجات مخصصة بشكل فعّال. ومن أشهر هذه الأدوات يلخصها الشكل أدناه.



هذه هي بعض الأدوات الشائعة التي يُستفاد منها في خط إنتاج البرمجيات، حسب حالة كل منظومة برمجية وأهداف التطور.

- خطوات خط إنتاج البرمجيات
- تحليل البوابات الإلكترونية المتشابهة إلى حد ما من ناحية هندسة البرمجيات يتطلب اتباع بعض الخطوات الأساسية التي تشبه إلى حد ما التحليل العادي. فيما يلي طريقة عامة لتحليل هذه البوابات:
1. فهم المتطلبات: فهم المتطلبات المحددة للبوابة الإلكترونية والوظائف التي يجب أن تقوم بها.
 2. تحديد النطاق (Scope): يتضمن ذلك تحديد المشروعات التي ستستفاد منها التقنية والأهداف المرتبطة به.
 3. تصميم الهيكل: تصميم هيكل البرنامج والعلاقات بين المكونات المختلفة
- في البوابة. يجب أن يشمل التصميم واجهات المستخدم والأجزاء الخاصة بالأعمال المنطقية.
4. تحديد المكونات: يتم تحديد المكونات التقنية التي ستستخدم في تطوير البرامج، مثل لغة البرمجة والأطر العامة.
 5. تحديد وظائف كل مكون: من مكونات البرامج، بحيث يُعرف دور كل جزء منها.
 6. تحديد سير العمل: لابد من تحديد سير عمل كامل للاستخدام، من دخول المستخدم إلى خروجه.
 7. تحديد اختبارات: حدد اختبارات لضمان سير العمل على نحو صحيح وسلس.

خط إنتاج البرمجيات يركز على **تطوير البرمجيات وإنتاجها بشكل مستدام وفعال**. حيث يعمل فريق المطورين على تصميم وتطوير البرامج بطريقة تسمح بإعادة استخدام أكبر قدر ممكن في المشاريع والبوابات الإلكترونية المتشابهة إلى حد ما. بينما تحليل الأعمال تركز على فهم **المشكلة وتحديد المتطلبات والأهداف** قبل بدء تطوير البرمجيات.

وأخيراً: نسأل الله العلي القدير أن يعجل بزوال الغمة وعن السودان ونرى وطننا في مصاف الدول المتقدمة والمتطورة في كافة المجالات. والله ولي التوفيق.



كوداك،، حين تقصر عين الكاميرا عن رؤية المستقبل.. Kodak,, When the Camera's Eye Fails to See the Future..

منتصر دهب
خبير التسويق الرقمي



كوداك عملاق التصوير والافلام وتربعت على عرش صناعة الكاميرات لما يقرب من 133 عام، مؤسسها جورج ايستمان وهو ايضا من اخترع الفيلم الملفوف الذي حقق شعبية هائلة في مجال التصوير الفوتوغرافي وكان هذا الفيلم الملفوف أساسًا للفيلم السينمائي مما جعل الشركة تحقق سيطرة كاملة على مستوى العالم كله في مجال التصوير.

كانت كوداك تريد الانتشار حول العالم فأنتجت كاميرات رخيصة فقد كان مخططها أن يمتلك كل شخص حول العالم كاميرا كوداك الخاصة به وبالفعل انتشرت كاميرات كوداك حول العالم بفضل هذه الاستراتيجية، كما أنتجت كوداك أيضًا الأفلام والمواد الكيميائية والورق حتى قادت كوداك نفسها نسبة 90% من مبيعات

الأفلام و85% من مبيعات الكاميرات في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها. وظلت الشركة مسيطرة علي هذا المجال حتى عام 1984م، عندما بدأت شركة فوجي اليابانية تدخل إلى السوق الأمريكية ومن ذلك الوقت إلى أن دخلت تكنولوجيا جديدة في التصوير وهي التكنولوجيا الرقمية التي لم تواكبها كوداك.

ولم تعد الشركة تظهر ضمن قائمة داوجونز لأكبر الشركات الأمريكية منذ 2004م حتى وصل سعر السهم فيها إلى أقل من دولار فقط. فقامت الشركة في عام 2012م بإعلان إفلاسها كي تحمي أصولها من الدائنين وكانت ثورة التصوير الرقمي التي لم تواكبها الشركة هي السبب الرئيسي في ما حدث لها. أصبحت كوداك نموذجاً يدرس في الجامعات وطلاب إدارة الأعمال والتسويق والاداره حول انهيار الشركات لعدم المواكبه وقصر النظر الاستراتيجي في تقدير متغيرات العصر ...

ومن وجهة نظري الخاصه أن كوداك فشلت في أمر مهم جداً وهو أنها لم تطور وأغفلت دور تحليل الأعمال وتطوير المنتجات في مساعدتها لتحليل السوق وتلمس التغيير القادم في ذلك الوقت وبكل قوة، وهو فشل إستراتيجي بكل ماتعنيه الكلمه وليس فشلاً تكتيكياً يمكن تداركه .. في واقعنا الحالي لايمكن لأي مؤسسه صغرت أم كبرت معروفة كانت أو ناشئة أن تهمل تحليل المتغيرات في السوق حولها وفي العالم المحيط بها ،، أن تطور منتجات تتناسب مع تغير رغبات المستهلكين وما يفضلون.. لأنها ببساطه تسلم نفسها إلي مجهول وفشل ذريع سريع، سرعان ما يطيح بها خارج المنافسة وحسابات السوق والمستهلكين التي تحترم من يواكب جديدها ويحلل واقعها ويرسم مستقبلها..





تحليل الاعمال وادارة المشاريع في السودان: اسلحة تحت التفعيل

Business Analysis & Project Management in Sudan: Weapons under Activation

د. أبوبكر فضيل
مدير مشاريع



بينما تعتبر إدارة المشاريع هي الوسيلة الأشهر والسلاح الأمضى في إنجاز الأعمال وتحقيق التنمية المستدامة في عالم اليوم، تتعرض مشاريع كثيرة للفشل لأسباب عديدة. وقد ظلت النسب المرتفعة لفشل المشاريع حول العالم (45% وأكثر) تشكل هاجساً كبيراً لمجتمع إدارة الأعمال والمختصين في إدارة المشاريع بشكل خاص، فبينما تتطور علوم الإدارة وتتصدر إدارة المشاريع قائمة المهن الأكثر تطوراً وإقبالاً في العقود الأخيرة، يظل نجاح المشروع معضلةً تحتاج المزيد من الاستكشاف. وقد ربطت العديد من الدراسات بين قيادة المشروع ونجاحه إلا أنها لم توفق في إثباتات كاملة الإستدلال بدون تدخل عوامل أخرى مساعده كان الأهم بينها ثقافة المشاريع والبيئة الداعمة.

وتطلعات أصحاب المصلحة الحقيقيين في نمو وتطور البلاد، لكنها بالمقابل قد تظل برامج ساكنة حبيسة الأدرج والرفوف لا تبعث فيها الروح ابداً اذا فشلت في هذا الارتقاء الضروري (**From Plan to Do**) إذ أن غالبية مشاريعنا الهامه تفشل في عبور النقطين بداخل ذلك القوس أو أنها تعبر الجسر بدون زاد وموارد كافية لتكملة الإرتقاء، وهنا بالذات يظهر غياب الإدارة العلمية لتحليل الأعمال وإدارة المشاريع. ولا بد من التأكيد على شمولية تعبير (الأعمال) في التعريف العلمي فالأعمال لاتعني أعمال الفائدة النقدية (**Monetary**) فقط بل أنها تتعداها إلى الفائدة القيميه (**Value**) وبالتالي فإن تحليل وإدارة الأعمال يجب أن يطبق على أعلى المستويات في إدارة الدولة وأن يكون عنصراً أساسياً في كل الوزارات والمؤسسات يسهم في فكرها وقراراتها وفعالها ولا يجب التهاون في ذلك بأي حال.

ونحن إذ نستشرف هذه الحقائق ندرك أن مجتمعي إدارة المشاريع وتحليل الأعمال يشاركان في عبء النهوض بإقتصاد وتنمية البلاد إلى جانب مجتمعات مهنية أخرى إلا أن نجاح المشاريع يعتمد عليهما بشكل أساسي، وهناك تحديات كبيرة تعترض مسار هذين المجتمعين في السودان قد تشمل ولا تقتصر على البنى التحتية

ولاشك أن السودان ظل يعاني من شح كبير في الدراسات المتخصصة في إدارة المشاريع وتوجد فجوة معرفية كبيرة في المعلومات والبيانات المتعلقة بمشاريع الدولة الناشئة والمتوسطة والكبيره في القطاعين الحكومي والخاص، كما لا توجد هيئات ومؤسسات فاعلة تهتم بتطوير هذا المجال وتفعيل دوره الهام. كما أن الدراسات المحلية الموثوقة على قلتها أفضت إلى واقع غير مباشر وبالذات في القطاع الحكومي والذي يمكن تلخيصه في عدم وجود ثقافة إيجابية داعمة لإدارة المشاريع، وهو ما يشكل خطراً داهماً على نجاح المشاريع في السودان.

إذا اعتبرت الستة الأشهر الاخيريه استثناء في عمر الدولة السودانيه، فلا بد من التأكيد على أن السودان قبلها ظل يعاني من تردي كبير في الإقتصاد والخدمات والبنى التحتية تقف خلفه قائمة طويلة من المشاريع الفاشلة تستثنى من هذه القائمة بعض شركات القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية التي حافظت على نسب عالية لنجاح المشاريع و نمواً مستمراً في أعمالها.

وهنا يجب الإشارة إلى أن الخطط الإستراتيجية لما بعد الحرب تعتبر أصول عالية القيمة عندما يتم إنجازها بمشاركة العلماء والخبراء ذوي الصلة وعندما تأخذ في الإعتبار أولويات

الفقيرة في مؤسسات الدولة والثقافة السالبة المتشبثة بالإدارة التقليدية للأعمال ومقاومة التغيير، والفساد المتغلغل في مفاصل الدولة وإنعدام الإستقرار الذي إنتهى بحرب أرجعت البلاد عقوداً إلى الوراء إلا أن كل ذلك يمكن إحتوائه بسهولة طالما أن البلاد تحتفظ بأصول بشرية معرفية كبيرة في هذين المجالين، لذلك ندعو بصوت عالي إلى مواصلة العمل الجاد في الإرتقاء بهذين المجتمعين والعمل بشدة على فرض وجودهما في مواقع إتخاذ القرار في السودان.





الدمج بين عقلية الأجايل والتفكير التصميمي Combining Agile Mindset & Design Thinking

م. باكر علي
خبير الأجايل



في عالم الأعمال الحديث، يزداد استخدام العقليتين المعروفتين بـ "Agile Mindset" و "Thinking Design" بشكل متزايد داخل المنظمات. وعندما نجمع بين هاتين الإستراتيجيتين، نخلق تكاملاً يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحقيق الابتكار وفهم إحتياجات العملاء ورضاءهم. تعتمد عقلية الأجايل على فكرة التطور السريع والإستجابة الفورية للتغيرات، وتشجع على التفاعل المستمر والتعاون بين الأفراد والفرق في المنظمة. وتتميز بالقدرة على إتخاذ القرارات السريعة وضبط العمليات وفقاً للتحديثات المستمرة.

بسهولة وفعالية، وزيادة مشاركة العملاء إلى أقصى حد. يتم ذلك من خلال الاستفادة من التكرارات السريعة في الـ **Agile** ما يعرف بـ "Sprints" بدعم من بيانات تم جمعها من أبحاث المستخدمين. هذا يسمح بالحصول على رؤى عميقة حول كيفية تفاعل العملاء مع المنتجات والخدمات وكيف يمكن تحسينها بمرور الوقت. لتحقيق النجاح في تحليل الأعمال من خلال هذا الدمج، يجب على الشركات إتباع بعض الخطوات الرئيسية. أولاً، يجب تشجيع الثقافة المؤسسية على التعاون والتفاعل المستمر بين الفرق. ثانياً، يجب تعزيز عمليات التطوير والإختبار السريعة، والإستجابة الفورية للتغيرات. ثالثاً، يجب أن يكون هناك تركيز دائم على فهم إحتياجات العملاء وتصميم الحلول وفقاً لهذه الإحتياجات.

بالمقابل، يعتمد التفكير التصميمي على نهج يتمحور حول الإنسان ويسعى لفهم إحتياجات المستخدم وتحسين تجربته. يعتبر التصميم التفاعلي والمشاركة الوثيقة مع العملاء جزءاً أساسياً من هذا النهج.

عندما نجمع بين العقليتين، ننشئ منهجاً متكاملأً يتيح للمؤسسات تطوير منتجات مبتكرة تلبي إحتياجات العملاء بشكل فعال. يتيح للمنظمات العمل على تحسين منتجاتها بسرعة وتقديم تجارب أفضل للعملاء، مما يسهم في زيادة رضاهم.

فمن خلال الدمج بين الأجايل والتفكير التصميمي، يمكن للمؤسسات تطوير فهم شامل لرحلة العملاء وإحتياجاتهم بشكل سريع ومستمر. بالإضافة إلى ذلك، يمكن إستخدام هذا التوازن لتحديد المجالات التي يمكن تحسينها

في الختام يمكن القول أن الدمج بين العقليتين، يمكن أن يكون مفتاح النجاح في تحليل الأعمال في عصر السرعة والتغيير. أنه يمكن الشركات من تلبية إحتياجات العملاء بفعالية وتطوير منتجات وخدمات تتماشى مع التطلعات المتغيرة للسوق. لذا، يجب على الشركات أن تستثمر في تطوير وبناء ثقافة تعتمد على هذا النهج وتشجيعها داخل منظماتهم من أجل الإزدهار والنجاح في عالم الأعمال المتغير بسرعة.



Resistance to Change Analysis in Change Management



Mr. Alexander Belin

Business Analyst, EMEA IIBA President
Lead Business Analyst, Business Consultant

Let me start with the definition of the Business Analysis that is given in **“A GUIDE TO THE BUSINESS ANALYSIS BODY OF KNOWLEDGE®”**

A Guide defines that as

“Business analysis is the practice of enabling change in an enterprise by defining needs and recommending solutions that deliver value to stakeholders.”

Thus, the essence of business analysis is to enable change or transformation of the enterprise.

But very often we are faced with the problem that some stakeholders are trying to hinder the transformation.

What is the reason for this?

Based on the multiple definitions given in the fundamental resources, stakeholders are individuals, or groups of individuals, whose work will change in one way or another after the Changes are implemented.

The question here is how do they feel about the fact that their daily work can change even very significantly?



Which means that we have to find out how they feel about this whole initiative.

We work rather than with companies, departments and formal positions. We work with real people.

Therefore, each individual project participant on the customer's side decides why he/she personally needs this project, why he/she wants to take part in it. Therefore, we will capture the reason, the motivation of the stakeholder,

i.e. why he/she wants to participate in our project.

In the same way, in addition to the general expectations from the project declared at the level of the entire company, each individual participant has his own personal expectations, or understanding of what he/she wants to get from this project as a result. It is very important to know that these can be both positive and negative expectations.

Also, it is vitally important to collect the information about risks this or that person's participation in our project can entail.

Working on that you usually try to answer the questions:

- What are the potential dangers of communicating with this Stakeholder?
- Whether he/she has concerns about the project or its results?
- What problems might these concerns create for our initiative?
- etc.

Is this information important? Of course! This most directly affects how a person will cooperate with us as part of our initiative.

The information collected in the document gives us signals, indicators that this stakeholder is not all right with the perception of our project, or with interest in the project. And this information plays a role of the basis, for the next step of stakeholder analysis.

On the next step we try to understand the following things:

- What, in fact, is wrong with the project from his/her perspective?
- What caused the negative attitude toward the project?
- Why do stakeholders refuse to cooperate?
- What are the reasons for such a negative attitude?

We need to delve deeper to understand why this or that person is so wary or negative about our project which is most of the times manifests in form of resistance to our work.



To begin with, let's try to agree on the meaning of the "resistance" concept.

Ukrainian economist, Professor of the Azov State Technical University, in the city of Mariupol Alexander Shlapak gives the following definition of the concept of "resistance to organizational change."

Resistance to organizational change refers to the actions of employees that are aimed at discrediting, delaying or opposing the implementation of changes in the organization.

A few general considerations regarding resistance to organizational change:

- First, we need to understand that resistance to change is inevitable. Because any major change affects people's expectation of their own future.
- Forms of resistance to change differ significantly from each

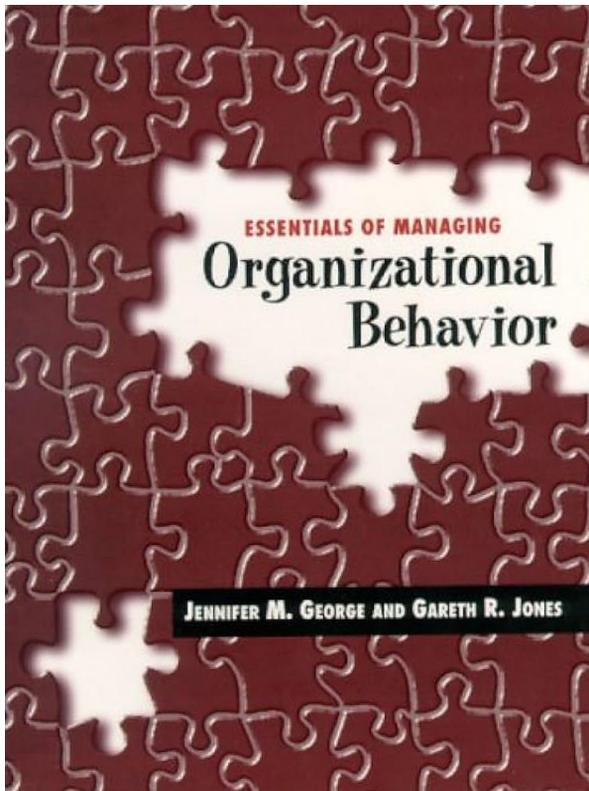
other and depend on the perception of the ongoing changes.

- Resistance can take an overt or covert form. Hidden resistance is more dangerous because it is difficult to detect.
- What people say often does not reflect what they really think.

Many economists have been involved in the analysis and classification of possible types of resistance to organizational change.

For example, the most widely known are the works of the American economist, MIT graduate John Kotter. John Kotter, in collaboration with his colleague Leonard Schlesinger, first described the phenomenon of resistance.

In their article, they indicated some of the causes of resistance (<https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>).



Interesting classifications have been developed by Jennifer M. George, Gareth R. Jones in their book “Essentials of Managing Organizational Behavior” 1st Edition.

(<https://a.co/d/fs2FwQq>)

In 1984, Lee Bolman and Terrence Deal published the book “Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership” their theory to describe methods for influencing and invoking change within an organization.

(<https://a.co/d/fuDCZg3>).

There is a classification developed by Stuart Rosenberg and Joseph Mosca.

(<https://clutejournals.com/index.php/IJMIS/article/view/4650/473>)

All these and other classifications group the types of resistance into different groups.

Those, now we are not talking about specific types of resistance, but about their groups.

For example, Kotter and Schlesinger combined all types of resistance into two large groups “individual” and “organizational”. Rosenberg and Mosca identified “Organizational”, “Personal” and “**Related to the specifics of a particular change**”.

Associate Professor of Zaporozhye National University Elena Sergeevna Bogma in her article “**Classification of the reasons for resistance of the personnel to organizational changes at enterprises**” combined all the features by which various authors group the causes of resistance into a single table

[link to the Bogma article]

(https://www.researchgate.net/publication/305211269_CLASSIFICATION_OF_THE_REASONS_FOR_RESISTANCE_OF_THE_PERSONNEL_TO_ORGANIZATIONAL_CHANGES_AT_ENTERPRISES)

[Link to my article]

(<https://www.linkedin.com/pulse/resistance-change-analysis-management-alexander-belin/?trackingId=gXOrMNSkSYeqLkxmtwo%2FMg%3D%3D>)

The table developed by Elena Bogma summarizes only groups of resistance types, but not the resistance types themselves.

I mentioned many classifications developed by various authors. But the issue is that the overall picture formed by the totality of all these classifications is somewhat overloaded and contains semantic duplicates.

Thus, each individual classification can certainly be used, but cannot claim to fully cover all possible types of resistance that we may encounter in our project.

Therefore, it becomes necessary, on the basis of understanding the meaning of the groups described above, and the types of resistances included in these groups, to create a single, more or less complete and not redundant classification of groups and types of resistances.

I collected and optimized classifications from many respected sources.

As a result of this analysis, I have developed quite a comprehensive and detailed classification of the Causes of Resistance to Change.

Find the interactive mind with Causes of Resistance to Change here (<https://mm.tt/map/2588894080?t=GUx2jzYZcK>)

All possible causes can be grouped into three categories.

They are:

1. Individual
2. Group
3. Organizational

Let's take a look at the first group "Individual".

This group can be decomposed into the following subgroups:

- a) Psychological factors that are associated with the presence of the so-called "negative reinforcers";
- b) Economic factors that are primarily related to the change in personal agreements that govern the employee's relationship with the organization;
- c) Social factors that are the threat of all kinds of losses or demotions;
- d) The relationship with management that is all that is caused by a lack of trust and respect for those who initiate change, and
- e) Socio-demographic characteristics of the staff that is everything that accumulates with age, i.e. habits, psychological barriers, etc.

Is this information important? Definitely!

It is almost impossible for us to even imagine how many projects that have every chance of being successful either fail or are conducted in a completely irrational way precisely because of the presence of these personal vested interests.

In my practice, this I constantly observe this in one form or another form.

For example, a team of specialists isolates themselves instead of working in cooperation with other project members. This is because they are afraid that other professionals may criticize the way they do it or do it better.

Companies choose far from the most modern technologies for projects, since the company has a large number of specialists in the old technology and it is impossible to fire them, because they are led by a person who is part of the project management. In the event of the mass dismissal, he/she may lose the status of a leader, the company may lose expertise with the dismissal of employees,

the dismissal of employees always means a big compensation...

And much more.

Again, I will not go through the entire model.

I made this model available for you that you can use it in your practice.

Please, “play” with this model, walk along the branches, and read the notes associated with most of the nodes.

Having learned to see all these behind-the-scenes games, you begin to understand the reasons for the seemingly completely inadequate decisions that the customer makes in the project.

The ability to see the indicators of these problems in advance, analyze and fix them, allows us to fight for the project and not let it fail. Since, in case of failure in the project, the executing company will always be to blame, i.e.–we.

I will be very interested to know if this topic is relevant for you.

It will be invaluable to know how you solve these problems in your current or past projects.

Let me shortly summarize.

1. There are dozens of definitions of the “Change” concept, but almost all of them tell almost the same, i.e. Change is a transition from the current state, which does not satisfy for some reason, to the future desired state.
2. One of the most important reasons to analyze stakeholders is to imply the potential resistance to conducted resistance.
3. The root causes of resistance are various kinds of fears and concerns related to the project/initiative that customers may have.
4. We discussed the quite comprehensive and detailed causes of resistance hierarchy.
5. On the highest level, these causes can be grouped into three main categories: “Individual”, “Group”, and “Organizational”. We discussed quite detail the first one.



Boosting Your Confidence as a Business Analyst



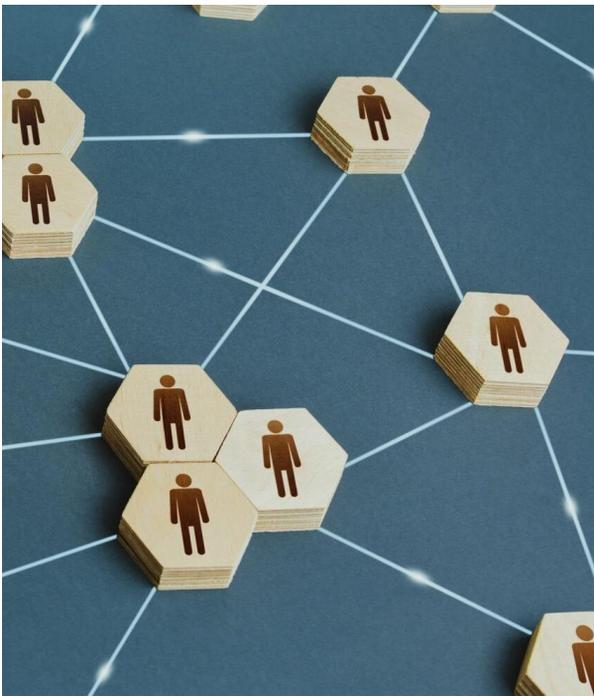
Dr. Michael White

Founder of The Business Analysis Doctor
CBAP, AAC, CBDA, CPOA, CSSGB, ACBA

The ability to build and exude confidence can contribute to success in many areas of our lives from personal to professional. Unfortunately, many business analysts (BAs) who are new to an organization are not provided with the tools and resources to be confident in their ability to add value. As a BA, self-confidence facilitates the ability to build relationships, gain respect, and influence others. Below are some of the most effective tactics that I have taken throughout my career to bolster my confidence as a business analyst. Once I became confident in myself, I started noticing that other people's confidence in my abilities increased as well. Hopefully, these tips will help you recognize your true potential and the value you bring as a business analyst.

Learning about your organization

As business analysts, we are expected to see things that other stakeholders are not able to see. The ability to do this requires having a birds-eye view of the organization and the systems within it. While business analysts are not expected to be subject matter experts, acquiring an adequate amount of domain and industry knowledge will be of great service. Understanding your organization has two components, which are understanding the industry structure and understanding the organizational structure. Industry structure refers to the larger external forces that influence the demands that the organization must meet. This includes trends, competitors, and guidelines. Organizational structure is the processes, roles, and responsibilities that determine how the organization operates and meets its goals.



Gaining a better understanding of the industry & organizational structure can be initiated by learning key terms. It's always a good idea to seek out a company glossary to learn the company terms, vernacular, and acronyms. If one does not exist, whenever you hear a term or acronym you are not familiar with, ask a reliable source about its meaning, keep a running list, and create your own glossary.

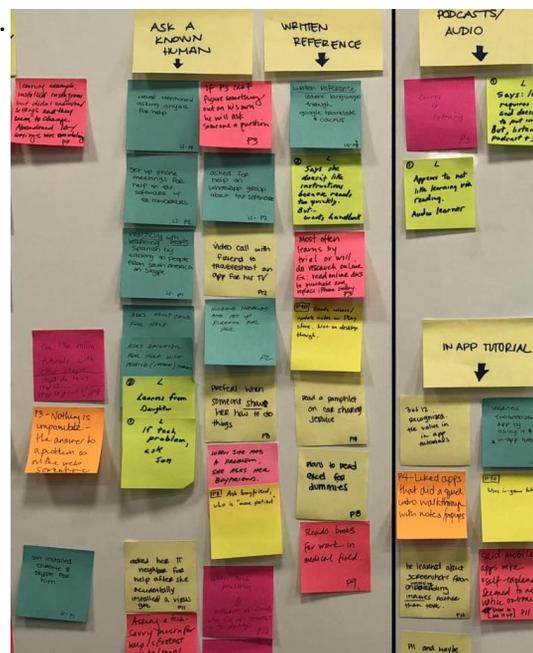
Observation (job shadowing) is another highly effective way to get familiar with the organizational structure. Not only is this helpful for understanding systems, processes, & functions, but it is also a great way to build relationships. Observation can also be supplemented by doing a document analysis related to the roles or functions that are observed. This will allow you to compare what you learned during observation with the documented processes and procedures. Reviewing the organization's

business model canvas is also highly effective at providing organizational context. A business model canvas is a template that describes how the organization, creates and delivers value for its customers. This will help understand what's important to the organization, which can come in handy when setting project goals and objectives. If the company does not have an existing business model canvas, try creating one after you have exercised some of the other tactics and review it with your leader to confirm that your understanding is correct.

Learning from mistakes

Learning from mistakes is an indispensable part of a business analyst's professional development. In the landscape of business analysis, errors are inevitable, but they serve as invaluable opportunities for growth and improvement. When a business analyst encounters a mistake, whether it's misinterpreting stakeholder requirements or inaccurate data analysis, it provides a chance to dissect the situation, understand the root causes, and identify the factors that led to the error. Reflecting on these mistakes fosters a deeper comprehension of the complexities involved in various projects and equips analysts with the knowledge to tackle similar challenges more effectively in the future. These experiences instill resilience and adaptability, teaching analysts how to navigate uncertainties and make informed decisions under pressure.

Additionally, learning from mistakes fosters a culture of continuous improvement within the business analysis community. Sharing experiences of errors and the subsequent strategies employed for rectification promotes knowledge exchange and collaboration. Through open discussions about failures, business analysts can collectively identify patterns and trends,



enabling the community to evolve and establish best practices. Acknowledging mistakes also builds credibility and trust with stakeholders, demonstrating the analyst's commitment to delivering accurate and impactful results. Furthermore, it nurtures humility, reminding analysts that even the most experienced professionals can falter. This reinforces the importance of ongoing learning and receptivity to feedback. In the realm of business analysis, the ability to learn from and share mistakes not only elevates individual performance but also contributes to the advancement of the entire profession.

Understand organizational expectations

Having a concrete understanding of the business analyst role in your organization is critical, not only to your confidence as a BA but also to your success in the role. The role of a business analyst varies greatly by the organization; therefore, one must become familiar with what is expected from them. This includes acquiring a detailed understanding of the roles and responsibilities of the business analyst. A key part of business analyst responsibilities is the deliverables provided for projects and change initiatives. To learn what is required, review the organization's Project Management Office (PMO) processes and procedures as well as the enterprise Software Development Life Cycle (SDLC) documentation.

Reviewing any available org charts may be a good way to understand your leadership structure and the formal relationships of individuals in the company. This is a good way to identify individuals who may be good sources of information related to their department. If you have access to previous project documentation, review the stakeholder lists or maps that were developed. This is anot-



-her way to identify individuals to build relationships with and determine valuable sources of information for the future. It may be beneficial to probe these individuals about their experience with previous business analysis activities to assess what they have been accustomed to and expect from the BA role. Another way to learn about the expectations of the business analyst is to review the lessons learned session results from previous projects to see what stakeholders identified as successful business analyst practices as well as those to avoid.

Build relationships

Building solid relationships within your organization can be critical to your effectiveness as a business analyst. Most stakeholders are more willing to work with and provide information to individuals with whom they have a relationship. In addition, business analysts who are less experienced or new to an organization can grow more confident when they have a strong support system.



As mentioned earlier, observation is not only a way to learn about processes and functions, but it is also a powerful relationship-building technique. Seeing individuals working in their normal environment builds empathy for pain points and roadblocks that may not be uncovered simply through discussion. This gives insight into the motivation behind

stakeholder needs and leads to asking more relevant questions during structured meetings. In addition, it's very likely that during observation, the individual will share some details about their personal life that may help you form a bond with them. Another relationship-building tool is one-on-one interviewing. It is not only a way to elicit requirements, but it also helps build rapport. The use of open-ended questions generally aids interviewers in better understanding the interviewees. While gathering information about requirements, business analysts can get to know the stakeholders on an individual level. In general, collaborative elicitation techniques such as interviewing and observation can facilitate good relationships and alliances that can support the business analyst in areas of weakness. In addition, this technique allows for opportunities to highlight your strengths to stakeholders who need support.



Get a BA Coach

Establishing a relationship with a good coach is one of the most effective ways to increase your confidence and increase your success as a business analyst. In many cases, business analysts are hesitant to ask too many questions because they are fearful that they will be

perceived as inexperienced or incompetent by stakeholders. An established coach from outside of the organization can be the solution. A business analysis coaching program is an ideal learning platform to share your thoughts and ideas without fear or judgment.

Unfortunately, many organizations do not have structured training environments for business analysts, which leaves many BAs feeling like they are thrown to the wolves. A coach can make recommendations to help you overcome the hurdles that are leading to low confidence in your abilities. Coaches have likely

experienced the same issues that you are struggling with and are more than willing to give you the guidance you are seeking. In addition, a good coach can draw out transferable skills that you already have and can be utilized in your current situation, leading to a major confidence boost. If nothing at all, a coach will always be willing to listen to you when you need a good sanity check. The support of a good coach can make an impression that not only increases confidence and self-awareness but also may put you on the path to a successful career.

Continuous learning

Continuous learning outside of your organization is essential to gaining confidence in your ability. There are numerous resources to learn more about business analysis, including books, courses, training programs, and seminars. These resources are highly effective at gaining new knowledge in a relatively short



timeframe versus the time it would take to gain that knowledge through experience. If you are not confident in your abilities and skills as a business analyst, it may be a good idea to take up a business analysis fundamentals course or maybe a course that provides instruction on business analysis techniques that are frequently used at your organization.

Continuously learning new business analysis practices and leveraging BA deliverable templates can increase your confidence, not only in your ability to effectively execute a technique but also in the fact that you are using the most effective approach. Following business analysis pages on social media, newsletters, or blogs is another approach to enable continuous learning. This allows passive learning at your leisure to increase your exposure to concepts and trends you may not be familiar with. You'd be surprised by how this information can increase your confidence when built up over time. The tips above

can also be applied when aiming to learn more about a specific industry or domain.

Closing Thoughts

Gaining confidence in your abilities as a business analyst can be challenging in environments that are not the most supportive or nurturing. The good news is, there are steps that you can take on your own to give yourself a confidence boost! The key to gaining confidence is knowing that your abilities come from within but you must take the initiative to bring them forth. Increasing your confidence can be achieved by learning about your organization so that you understand the industry and organizational structure. You'll also need to develop a habit of learning from your mistakes to gain key insights. You'll need to understand the organization's expectations of you as a business analyst so that you know what your objectives are. Building relationships is also key to building a support system within your organization. Getting a mentor is needed to establish a safe and effective support system outside of the organization. And finally, continuous learning will naturally increase your self-confidence and capabilities.



CELEBRATING 20 YEARS OF BUSINESS ANALYSIS



50 Most Dangerous Words for Business Analysts



Mr. LN Mishra

Program Leader - IIBA Certifications - Adaptive US Inc.
CBAP, CBDA, AAC & CCA

As **business analysts**, it's our primary responsibility to bring clarity to requirements communication. Unfortunately, many words spoken by our stakeholders can be ambiguous. Not understanding these words in their proper context or without adequate information can lead to situations where different stakeholders can have a different understanding of the same word.

One of my very favorite words is *Manage*. Manage can mean anything under the sun to anyone. For example, managing a schedule to me means creating a schedule, viewing schedule, updating schedule, deleting schedule, importing schedule, exporting schedule, reporting on schedule, and alerting schedule delays. For the developer in my team, managing a schedule could simply mean creating a schedule, viewing the schedule, updating the schedule, and deleting the schedule (The four fundamental operations on data).

Discussing the ambiguous terms with stakeholders will give them the idea that something is also missing from their end. They can do some more research to find how exactly they want the system to behave rather than giving information that is at a higher level. In this blog, I am writing down the top 50 ambiguous words I came across as a business analyst. I want all my business analyst friends to contribute to this list so that we can comprehensively list the ambiguous words.

Any time any of our stakeholders use these words, we would know that there is some ambiguity involved. It's not that the ambiguity is always bad, but it must be clarified before something goes for designing and development. So till the time we are far away from that, it's ok, but as we come closer to the design and development phase, we must find the real concrete information so that the development team can design the solution as per the stakeholder requirements.

Rank	The word	What makes it dangerous
50	Most appropriate	Who decides what's most appropriate?
49	As soon as possible	In the next 5 seconds?
48	In future	By EoD Tomorrow?
47	ETC	Missing details
46	TBD	When?
45	Usually	Where is the unusual stuff?

44	Generally	Non-precise
43	Normally	Non-precise
42	To the greatest extent	Who decides the extent?
41	Properly	Non-precise
40	Where practicable	Conditions not specified
39	Supported	Passive voice, Actor unknown
38	Handled	Passive voice, Actor unknown
37	Processed	Passive voice, Actor unknown
36	Rejected	Passive voice, Actor unknown
35	Always	Assumed certainty which does not exist
34	Never	Assumed certainty which does not exist
33	All	Assumed certainty which does not exist
32	None	Assumed certainty which does not exist
31	Every	Assumed certainty which does not exist
30	Earliest	Non-precise
29	Latest	Non-precise
28	Highest	Non-precise
27	Fastest	Non-precise
26	Flexible	Non-precise
25	Modular	Non-precise
24	Efficient	Non-precise
23	Adequate	Non-precise

22	Minimum required	Minimum shall be achieved
21	Minimum acceptable	Minimum shall be achieved
20	Better	Non-precise
19	Higher	Non-precise
18	Faster	Non-precise
17	Less	Non-precise
16	Slower	Non-precise
15	Infrequent	Non-precise
14	To the extent specified	Non-precise
13	To the extent required	Non-precise
12	Very high	Non-precise
11	Very low	Non-precise
10	Fantastic	What is Fantastic?
9	Multiple currencies	Which currencies?
8	Multiple languages	Which languages?
7	Multiple browsers	Which browsers? Even for the same browser, which versions?
6	Robust	Non-precise
5	Sturdy	Non-precise
4	User-friendly	Non-precise
3	Great performance	How do you determine that?
2	User	All users or specific types of users?
1	Manage	Possibly the most dangerous verb - Can mean anything under the sun



AI Prompt Engineering: A Game-Changer for Business Analysts, PMs and PMOs

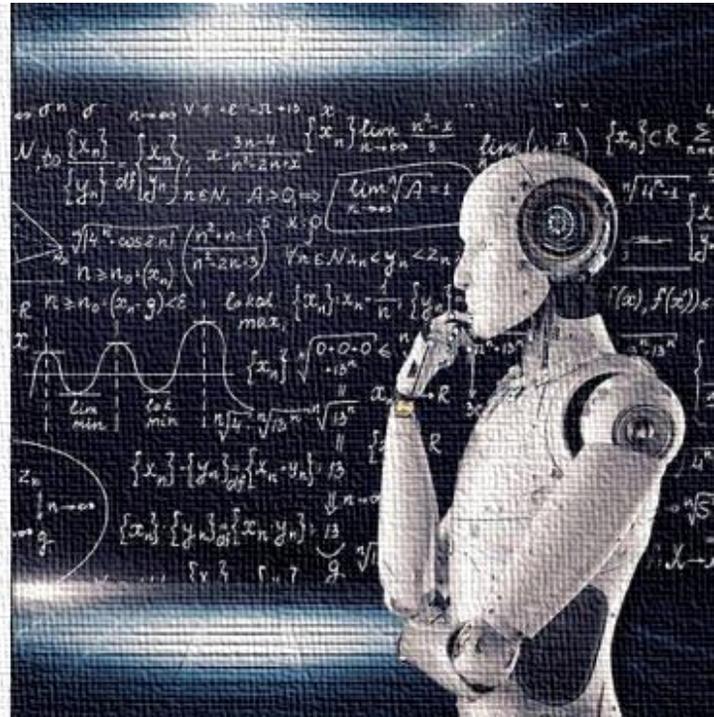
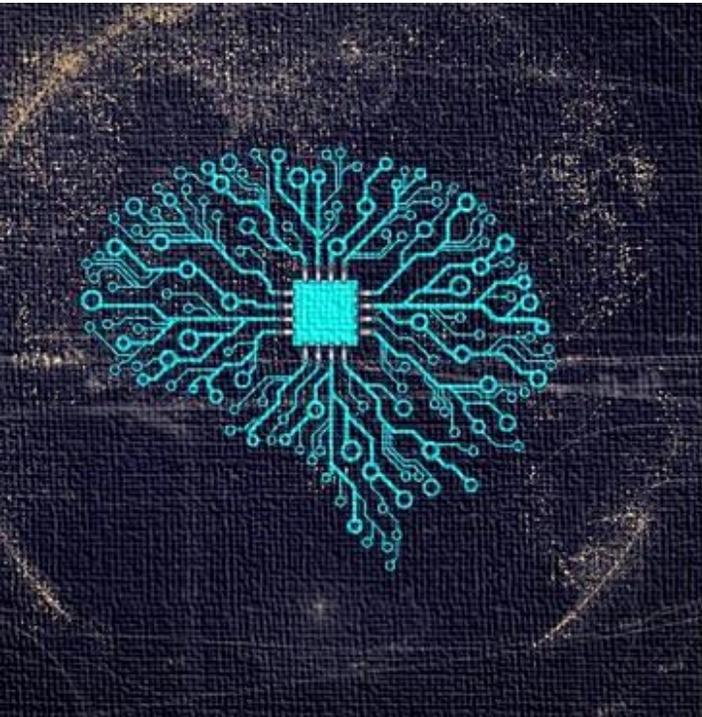


Mr. Mohamed Ahmed
PMO Specialist

How can help you increase project and outcome efficiency:

Artificial intelligence (AI) is rapidly transforming the way we work, and prompt engineering is one of the most exciting new developments in AI. Prompt engineering is the process of designing and crafting prompts that can be used to generate creative and informative text formats, translate languages, write different kinds of creative content, and answer your questions in an informative way.

Prompt engineering can help to increase project and business efficiency by automating tasks, streamlining workflows, improving decision-making, and personalizing customer experiences.



The Power of Prompt Engineering:

Prompt engineering can be a powerful tool for business analysts, project managers, and PMOs to increase project and outcome efficiency. Here are a few examples:

- **Generating project plans and documentation:** Prompt engineering can be used to generate project plans, requirements documents, and other project-related documentation quickly and accurately. This can free up business analysts and PMOs to focus on more strategic tasks.
- **Identifying and assessing risks:** Prompt engineering can be used to identify and assess risks to projects and programs. This can help business analysts and PMOs to develop mitigation strategies and avoid costly problems down the road.
- **Communicating with stakeholders:** Prompt engineering can be used to generate clear and concise communication that is tailored to the needs of different stakeholders. This can help business analysts and PMOs to keep stakeholders informed and engaged.

- Making better decisions: Prompt engineering can be used to generate insights and recommendations that can help business analysts and PMOs to make better decisions about their projects and programs.

Tips and examples for using prompt engineering effectively:

Here are some specific tips for business analysts, project managers, and PMOs on how to use prompt engineering to increase project and outcome efficiency:

- **Be clear and specific in your prompts:** The more specific and clear your prompts are, the better the results will be.
- **Use examples:** Providing examples can help the AI to understand what you want and generate more accurate results.
- **Use the right tone and style:** The tone and style of your prompts should be appropriate for the task at hand. For example, if you are generating a project plan, you will want to use a formal tone and style.
- **Experiment:** Don't be afraid to experiment with different prompts and approaches. The more you experiment, the better you will become at using prompt engineering effectively.

Here are some examples of specific prompts that business analysts, project managers, and PMOs can use:

- **Prompt 1:** Example: A software development project has a \$100K budget and a timeline of 6 months. After 3 months, the actual cost (AC) is \$60K and the project is 50% complete. Am I over or under budget? Behind or ahead of schedule? What is the Earned Value (EV), Estimate to Complete (ETC), and Variance at Completion (VAC)? Show this in a table format and highlight the explanation in bold.



- **Prompt 2:** Generate a list of potential risks for the following project: [Project name]

- **Prompt 3:** Write a summary of the following requirements document: [Requirements document link]

- • **Prompt 4:** Generate a communication plan for the following project: [Project name].
- **Prompt 5:** Write a recommendation for the following decision: [Decision to be made]



- **Prompt 6:** A business analysis use case:

A business analyst is tasked with gathering requirements for a new customer relationship management (CRM) system. The business analyst needs to

understand the needs of the sales, marketing, and customer support teams to develop a requirements document that will meet the needs of all stakeholders.

Prompt engineering: The business analyst could use the following prompts:

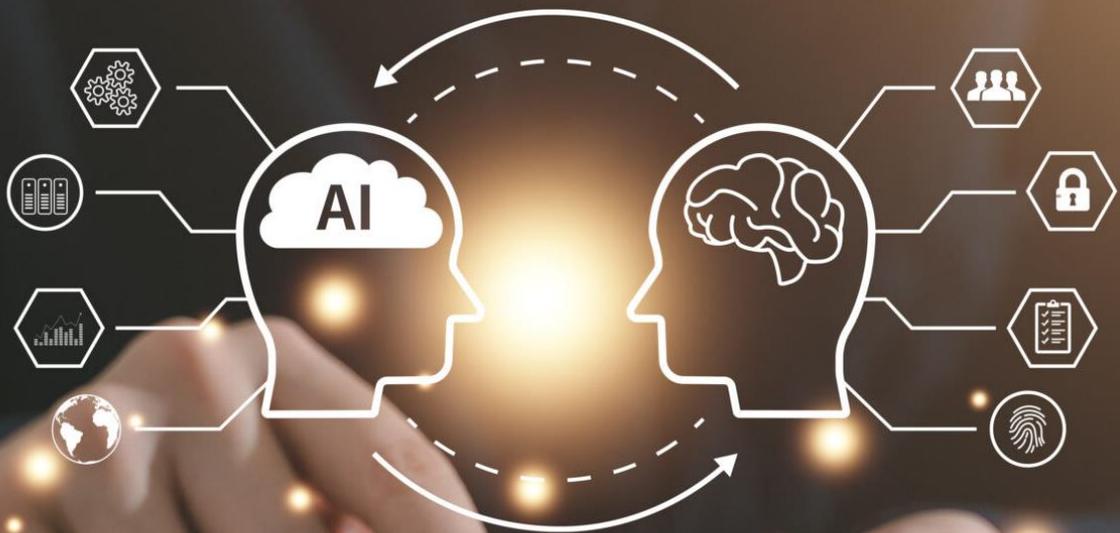
(Generate a list of questions to ask each stakeholder group (sales, marketing, and customer support) to gather requirements for a new customer relationship management (CRM) system). The answer could be as follow:

- **Sales team:** What are the biggest challenges you face when using the current CRM system? What features would you like to see in a new CRM system that would help you to be more successful?
- **Marketing team:** What do you need from the CRM system to better understand and engage with your customers? What features would help you to generate more leads and close more deals?
- **Customer support team:** What are the most common customer support issues that you deal with? What features would help you to resolve these issues more quickly and efficiently?

The business analyst can generate these prompts using a variety of AI tools, such as ChatGPT or Bard. Once the prompts have been generated, the business analyst can use them to interview each stakeholder group and gather detailed requirements for the new CRM system.

In conclusion:

Prompt engineering is a game-changer for business analysts, project managers, and PMOs who want to increase project and outcome efficiency. By using prompts to generate various text formats, such as project plans, risk assessments, stakeholder communications, and decision support, prompt engineering can automate tasks, streamline workflows, improve decision-making, and personalize customer experiences. To use prompt engineering effectively, it is important to be clear and specific in the prompts, use examples, use the right tone and style.



Command Prompt: |



Risk It for Brisket: Why Risk Appetite Matters in Business



Mr. Hussam Mandil

Project Management Coach & Corporate Trainer
VP-Professional Development - IIBA Sudan Chapter

In the business world, every decision counts, big or small. These decisions can shape the future of a company. Business leaders often face a crucial question: How much risk are we okay with? This question brings us to the concept of "risk appetite," a key ingredient for business success. In this article, I will explain why risk appetite is crucial for the success of any thriving business.

Defining Risk Appetite:



Let's start with what "risk appetite" means. In business, it's about how much risk a company is ready to handle while chasing its goals. It sets limits on acceptable risks and guides decision-making.

Think of it like choosing food at a restaurant. You might want to try something bold, like a spicy brisket, while your friend prefers a safe classic burger. Your risk appetites are different, just like in business.

Balancing Risk and Reward:

Business always involves risk. To grow and succeed, companies need to take some risks, but not recklessly. It's about finding the right balance where the



possible rewards outweigh the risks.

For instance, a restaurant might introduce a unique dish to attract adventurous eaters. This risk might upset traditional customers who prefer familiar food. The owner's risk appetite guides them to embrace change for the reward of attracting a diverse customer base.



A clear risk appetite shapes a company's strategy. It ensures that everyone in the company understands how much risk is okay. This prevents misunderstandings and keeps everyone on the same page.

Imagine a tech startup making innovative software. They're okay with big risks in research and development because they want to lead in their industry. A risk-averse approach would hinder their progress.

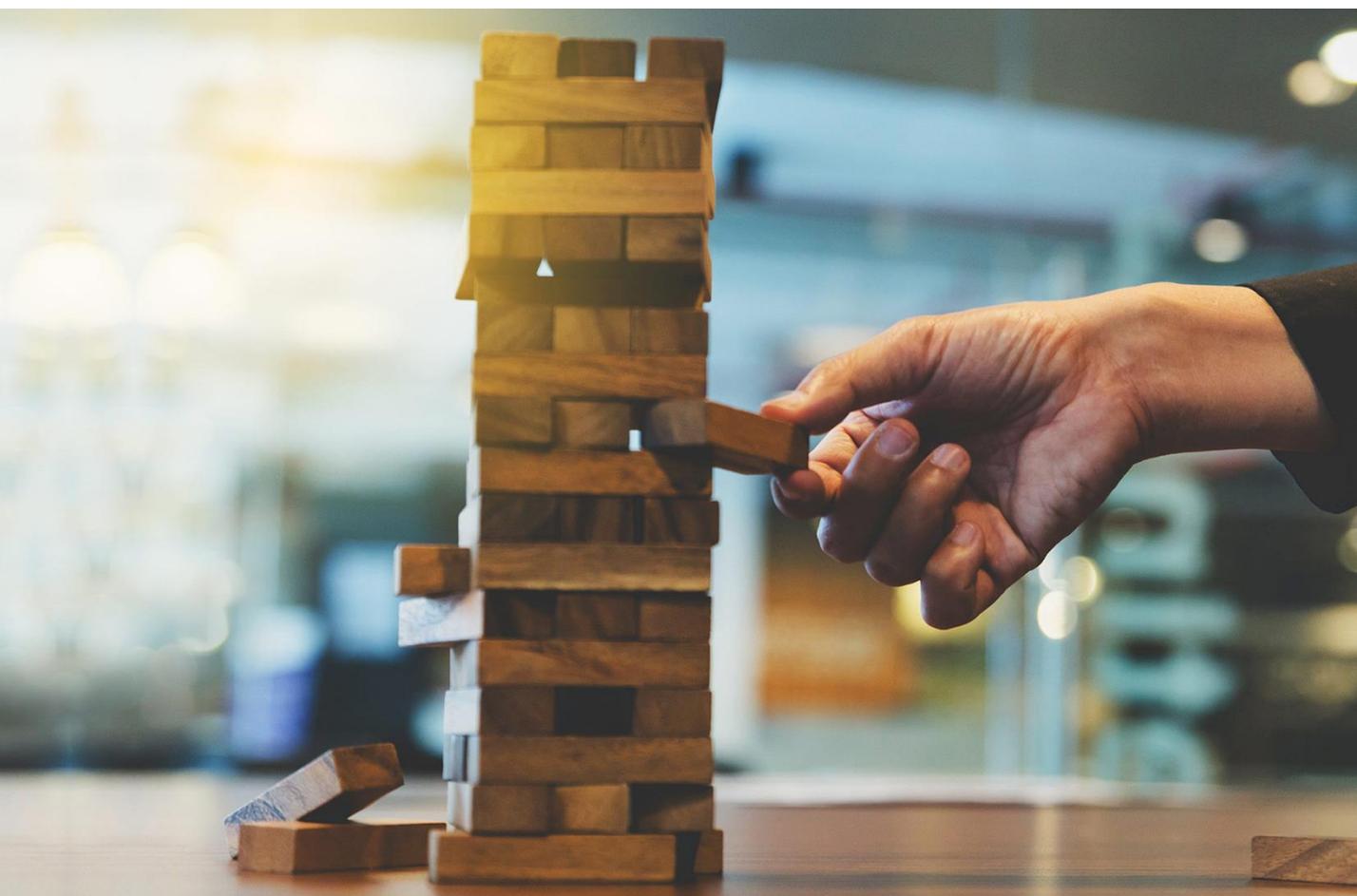
Risk Appetite and Resilience

Business is unpredictable. To adapt and stay strong, you need a clear risk appetite. It helps you make informed choices when unexpected challenges or opportunities arise. It's like a safety net for your business.

Picture a barbecue restaurant facing supply chain problems. They have a plan for such issues, like getting ingredients from multiple suppliers. This aligns with their risk appetite and helps them keep going.

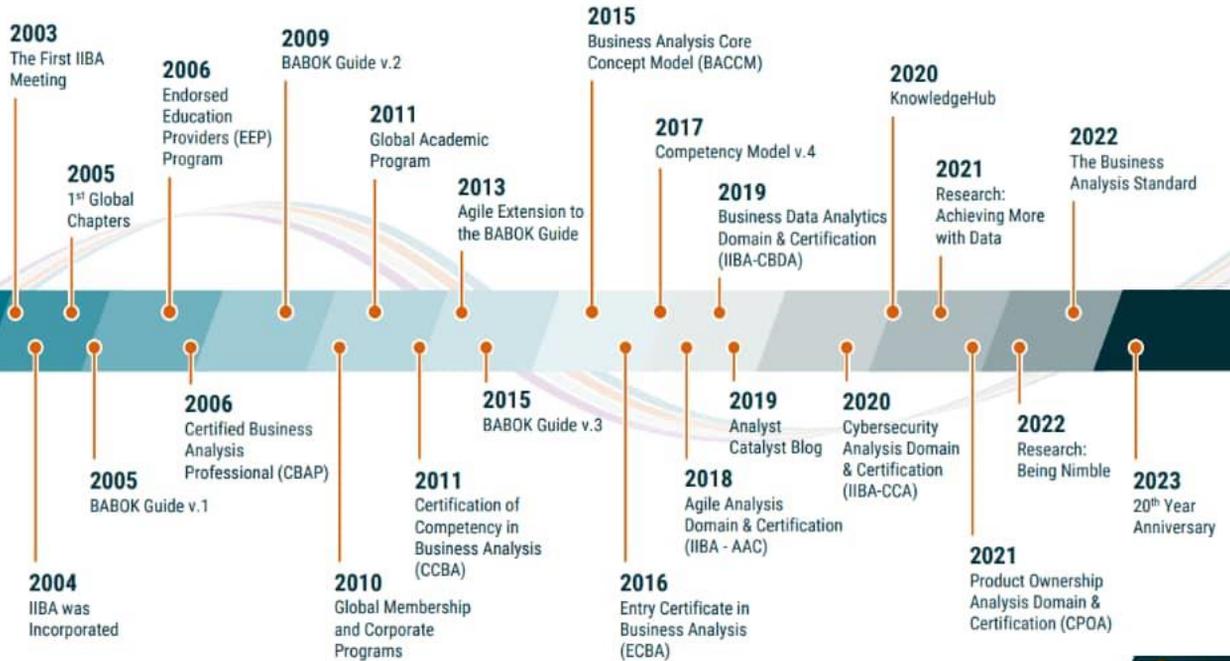
"Risk It for Brisket" isn't just a catchy phrase; it's a guide for successful businesses. A well-defined risk appetite helps you make bold yet smart choices. It balances risk and reward, matches your strategy, and makes your business resilient.

So, when you face a big business decision, ask, "What's our risk appetite?" It could be the secret recipe for your company's success. After all, sometimes, to enjoy a flavorful brisket, you need to take a well-calculated risk.



IIBA®

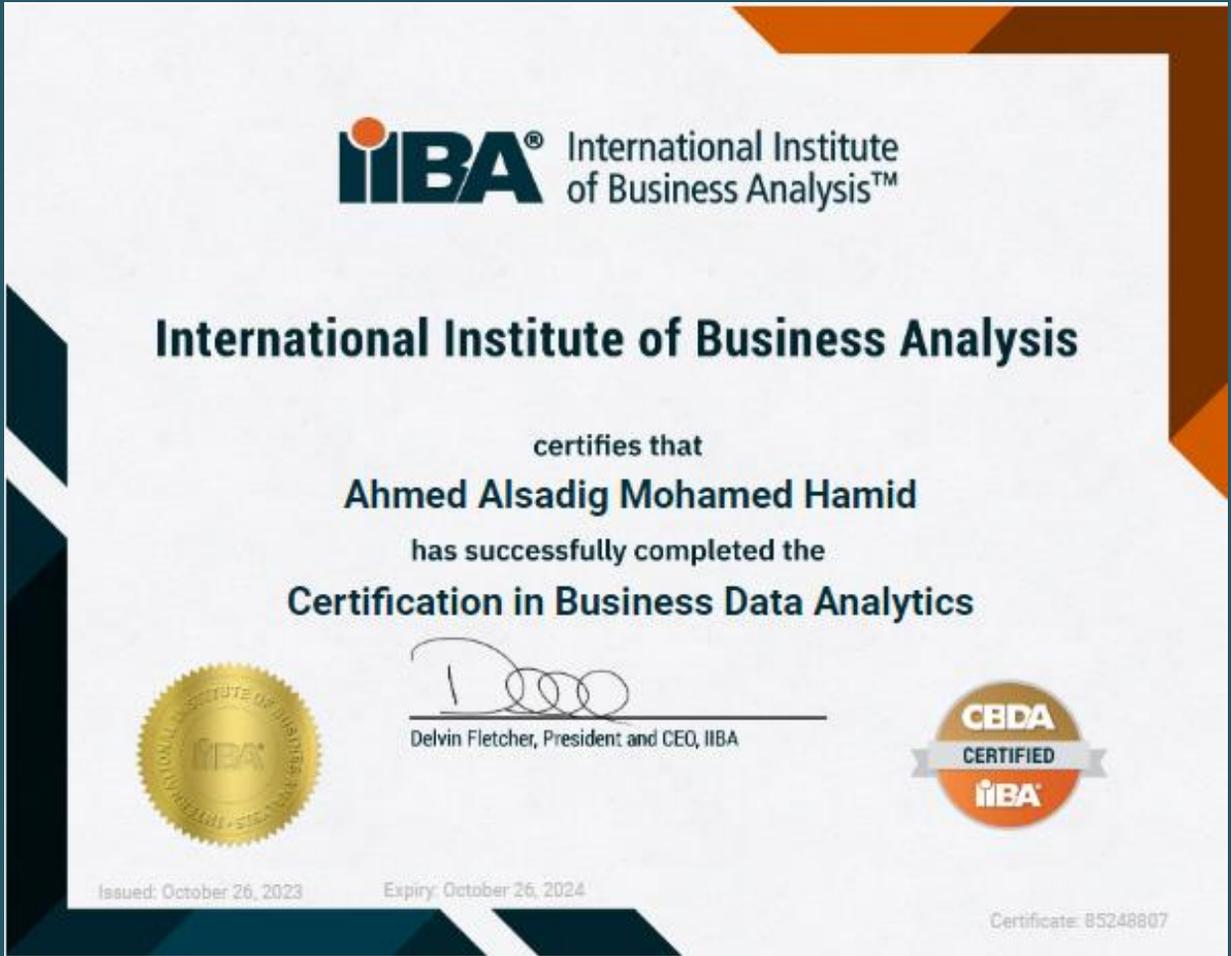
20TH ANNIVERSARY



Celebrating two decades of
#BusinessAnalysisExcellence and the **20th**
 anniversary of IIBA.



Congratulation تهنئة



يهنئ المكتب التنفيذي لـ **IIBA Sudan Chapter** المهندس **أحمد الصادق**، نائب الرئيس للعضوية بحصوله على الشهادة الإحترافية في تحليل البيانات **CBDA**.

The Executive Office of **IIBA SUDAN CHAPTER** congratulates Engineer **Ahmed Alsadig**, VP-Membership, on obtaining the Professional Certificate in Data Analysis (**CBDA**).

IIBA Sudan Chapter presents a **FREE** workshop:

Introduction to Business Data Analytics



Content:

- What is CBDA?
- Business data analytics domains
- Types of analytics
- The Future of business analytics
- Developing a Change Strategy
- Knowledge and skills needed
- About CBDA exam
- Managing Requirements



3 November 2023

8 PM – 9:30 PM (Khartoum)



Instructor:
Eng. Ahmed Alsadig



www.sudan.iiba.org

تقدم لكم منظمة تحليل الأعمال الدولية - فرع السودان، ورشة تدريبية بعنوان: **Introduction to Business Data Analytics** يقدمها **م. أحمد الصادق**، الحاصل على شهادة CBDA ويشغل منصب نائب الرئيس للعضوية بالمنظمة.
الموافق 3 نوفمبر 2023م، في زمان الساعة 8 م (توقيت الخرطوم)

للإستفسار والتسجيل الرجاء التواصل بالرقم المرفق:

+249 90 144 4417

IIBA Sudan Chapter presents a training course:

Business Analysis Training Program Based on BABOK Guide v3

Content:

- Overview of Business Analysis
- Key Terminologies
- Preparing your BA Plan
- Developing a Change Strategy
- Eliciting BA Information
- Translating elicited BA information into requirements and designs
- Managing Requirements
- Evaluating an existing solution



6 – 10 November 2023



2 PM – 7 PM (Khartoum)



5 Days



Certificate

Fees: 20,000 SDG

For registration please contact us:



+249 90 144 4417

Instructor:

Huzaifa Ali



www.sudan.iiba.org

في سياق مبادرات IIBA Sudan Chapter لنشر المعرفة والمساهمة بالتوعية في مجال تحليل الأعمال، نقدم لكم البرنامج التدريبي **Business Analysis Based on BABOK Guide v3** لمدة 5 ايام ابتداءً من يوم الإثنين الموافق 6 نوفمبر، يقدمه م. **حذيفة علي** إستشاري تحليل الأعمال والحاصل على شهادة تحليل الأعمال الإحترافية CBAP ولديه ماجستير إدارة الأعمال ويعمل في العديد في المؤسسات الرائدة في السودان.

للإستفسار والتسجيل الرجاء التواصل بالرقم المرفق:

+249 90 144 4417

We're Hiring

IIBA® Sudan
Chapter

We're
Hiring!



**Volunteer
Content Writer**

can your CV at:
vpcm@sudan.iiba.org

www.sudan.iiba.org



يعلن **IIBA Sudan Chapter** عن حاجته لمتطوع / متطوعة في وظيفة:
كاتب محتوى. وفق الشروط أدناه:
- أن يمتلك المهارة لأداء المهمة.
- أن يكون متمكناً ولديه سجل يمكن الرجوع إليه في إحدى المنصات.
- أن يكون مستعداً للعمل في كل الأوقات.

للتقديم يرجى التواصل معنا عبر الإيميل أدناه:
vpcm@sudan.iiba.org

أبرز النشاطات العالمية في تحليل الأعمال لشهر نوفمبر 2023م

العنوان	منظم الحدث	التاريخ
Agile AAC Study Group Session 2	IIBA Sacramento Valley	1 نوفمبر
Using Generative AI as a Tool in Your BA Toolbox	IIBA UK Chapter	6 نوفمبر
Engaging Analysts	IIBA Orange County, CA	7 نوفمبر
IIBA Certification Study Group	IIBA Vancouver Chapter	9 نوفمبر
Agile Documentation Best Practices with the BA Doctor	IIBA Bluegrass Chapter	15 نوفمبر
How BAs Can Close the Strategy / Execution Gap	IIBA West Michigan Chapter	30 نوفمبر
The Business Professional's Guide to AI	IIBA Hawaii Chapter	30 نوفمبر

لمزيد من المعلومات يرجى زيارة الموقع: www.iiba.org

HAMEEDOV™

carving ideas to art

Graphic Design . Visual Identity

 mohammed-hameedov

 Info@hameedov.com

 +249 91 800 7781



www.hameedov.com

iIBA® Sudan Chapter

مجلة منظمة تحليل الأعمال فرع السودان



www.sudan.iiba.org