

مجلة تحليل الأعمال

Business Analysis Magazine

العدد السابع
يونيو 2024م

IBA® Sudan
Chapter

مجلة شهرية متخصصة في تحليل الأعمال
تصدر باللغتين العربية والإنجليزية بالتعاون مع:

7th Issue
June 2024

تطوير الأعمال وفق منظورات بطاقة الآداء المتوازن ..

د. وجدي وقيع الله

- محلل الأعمال .. بين مُمكنات التقنية
وحكمة الإنسان
- حل المتاهة والتخطيط الإستراتيجي العكسي



IBA Sudan Chapter Magazine

مجلة تحليل الأعمال

Business Analysis Magazine

A monthly Magazine Issued in Association with:



www.sudan.iiba.org

تنويه:

- المقالات المنشورة يعبر عنها كُتَّاب المحتوى وليست بالضرورة تعبر عن آراء المجلة.
- قد تحتوي بعض المقالات على روابط إنترنت، فالمجلة ليست مسؤولة عن أي محتوى في تلك المواقع.

Notice:

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

Editorial Board:

Dr. Wajdi Wageealla
Haitham Kashef
Ann Mohamed
Mohammed Hameedov
Yosra Asim

Design by:

HAMEEDOV

Hameedove@gmail.com

+249 91 800 7781 +20 114 989 6590

www.hameedov.com

Cairo - Egypt

2024

4	هيثم الكاشف	إفتتاحية
6	أنس صابان	كيفية منع الآثار السلبية للمتطلبات السيئة؟
13	معاوية شريف	محلل الأعمال .. بين مُمكِنات التقنية وحكمة الإنسان
18	حنان خوجلي	الموارد البشرية ودورها الداعم لممارسات تحليل الأعمال في المؤسسات
22	د. وجدي وقيع الله	تطوير الأعمال وفق منظورات بطاقة الأداء المتوازن
29	بسمة عبد العزيز	فن القوائم المتقنة: صياغة قائمة ميزات المنتج الفعّالة
34	إيناس أحمد	المشتريات الخضراء - سلاسل الإمداد
37	م. عمر التهامي	مبدأ باريتو 80/20
40	إسراء الماحي	حل المتاهة والتخطيط الإستراتيجي العكسي
45	محمد الخير	التحول الرقمي في القطاع المصرفي والمالي
52	أبو بكر محجوب	التخطيط والمواءمة الاستراتيجية
57	م. محمد النوش	الخدمات المصرفية المفتوحة وتغيير قواعد اللعبة في عالم الخدمات المالية
61	Homam Atif	Unlocking the Potential: How CMA Certification Elevates Business Analysis Skills
65	Ghanem Yasir	The Impact of ESG Indexes & Financial Statement Disclosure on Financial Analysis

هيثم الكاشف

- خبير تحليل الأعمال
- مستشار إستدامة الأعمال



من أيام الدراسة الأولي وأنا مفتون بعلم الفيزياء ودائماً ما أربط قوانينها بحياتي العامة، ليس بشكل كامل ولكن بعض القوانين تناسب مجريات حياتنا بصورة أو بأخرى،

لأن الفيزياء علم يحاول فهم الظواهر الطبيعية وتحليلها وطبيعة القوى وأشكال الحركة وطريقة سيرها وأيضاً طرق القياس وهو أساس التوصل الي تفسير الصحيح للظواهر، وقد ساهمت الفيزياء بشكل كبير في إختيار تخصصاتي وإهتماماتي وتتبع مسيرة حياتي، واليوم سوف أحاول أن أسقط مبادئ علم الفيزياء على الأعمال،

نبدئها بالحركة، طبيعة للأعمال والأسواق في حركة ديناميكية متغيرة ولمواكبة هذا التغير نحن بحاجة إلي دراسة تلك الحركة والعوامل المسببة لها سواء كانت حساسية الأسعار أم قوة المنافسين أم التشريعات المنظمة لتلك الأسواق. لأن قانون الحركة ينص علي "أن الجسام الساكنة تبقى ساكنة والمتحركة تبقى متحركة ما لم يؤثر بها قوة ما". وفي عالم الأعمال تحليل ودراسة السوق يهتم بهذه (القوة ما) وتحليل طبيعتها وتأثيرها،

أما فيما يتعلق بالقوة فإن القوة في الفيزياء يشرح "أنها مؤثر يؤثر على الأجسام فيسبب تغييراً في حالة الجسم أو إتجاهه أو موضعه أو حركته"، وهنا هو أوجه الشبه بين الأعمال والفيزياء حيث أن طبيعة تحليل ودراسة الأسواق هي معرفة تلك القوة ونوعها ومدى تأثيرها.

أما المبدئ الأخير الذي يشبه فيه الفيزياء الأعمال وهي الطاقة. ما يميز قوانين الطاقة في الفيزياء بأن الطاقة يمكن تحويلها من صورة إلي أخرى وأن أي شكل من أشكال الطاقة يمكن تحويلها إلي صور عديدة،

لذلك في عالم الأعمال يعتبر أهم طاقة لدي الشركات هي موظفيها وهم الطاقة الداخلية التي تساهم في تحريك الشركات إلي الأمام، ليس هذا فقط ولكن يمكن تحويل تلك الطاقة إلي صور عديدة تساهم في نجاح الشركات والمنظمات، وفي نفس الوقت أي إهدار لتلك الطاقة تساهم في العودة إلي حالة السكون

وكما تعلمنا في الفيزياء فإن الساكن يبقى ساكن ما لم توجد قوى ما تحرك هذا السكون والتي قد تكون علي شكل قيادة جديدة لتلك المؤسسات، إن قوانين الفيزياء وطرق قياسها تساعد بشكل كبير تحليل الأعمال من خلال ربط مفاهيم قوانين الفيزياء بالأعمال.

ونحن في مجلة تحليل الأعمال رغم أننا مررنا بمرحلة سكون لأسباب خارجية ولكن الحركة الداخلية لنزيح تلك الأسباب ساهمة في أن نكون أكثر تماسك وإصرار للإستمرارية.

وهنا يستحضرني قانون العزم في الفيزياء "لعزم المحصل الناتج عن مجموعة عزوم حول نقطة يساوي مجموع العزوم حول هذه النقطة في إتجاه دوران عقارب الساعة أو عكس إتجاه دوران عقارب الساعة" والتي نأكد لكم أنها كانت موجبة في إتجاه دوران الساعة وكان نتيجتها هذا العدد بين أيديكم، إن تحليل الطاقة والحركة والقوة والعزم ما يجعلنا الإستفادة من قوانين الفيزياء في الأعمال.

أتمنى أن يجدكم هذا العدد وأنتم أكثر قوة وعزم وحركة مفعمين بالطاقة.

Requirements

كيفية منع الآثار السلبية للمتطلبات السيئة؟ How to Prevent the Negative Effects of Bad Requirements?

أنس صابان
قائد تحليل الأعمال في شركة الإلكترونيات المتقدمة
المملكة العربية السعودية



هناك وفرة من قصص المشاريع الفاشلة. أظهرت الأبحاث أن أسباب فشل مشاريع تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، أشارت إلى أن معدلات نجاح المشروع كانت 34% فقط، مع تعرض بقية المشاريع إما "للتحدي" بطريقة ما أو فشلت تماماً.

يمكن أن تكون الخسائر كبيرة جداً. على سبيل المثال، اضطرت شركة سينسبري البريطانية لبيع المواد الغذائية بالتجزئة إلى شطب استثمارها البالغ 526 مليون دولار في نظام آلي لإدارة سلسلة التوريد. أنفقت إدارة الطيران الفيدرالية الأمريكية 2.6 مليار دولار دون جدوى في محاولة لترقية نظام مراقبة الحركة الجوية في تسعينيات القرن العشرين. تخلت شركة فورد موتور عن نظام الشراء الخاص بها

في عام 2004، بعد إنفاق 400 مليون دولار. في 8 سنوات منذ ذلك الحين، ربما لم تتغير الأمور كثيراً.

من منظور إدارة المشاريع، تفشل المشاريع التقنية عندما لا تفي بالمعايير التالية للنجاح:

1. تسليم المشروع في الوقت المحدد.
2. المشروع المنجز في الميزانية أو في حدود الميزانية.

3. يعمل الحل المقدم كما هو مطلوب من قبل أصحاب المصلحة في الأعمال.

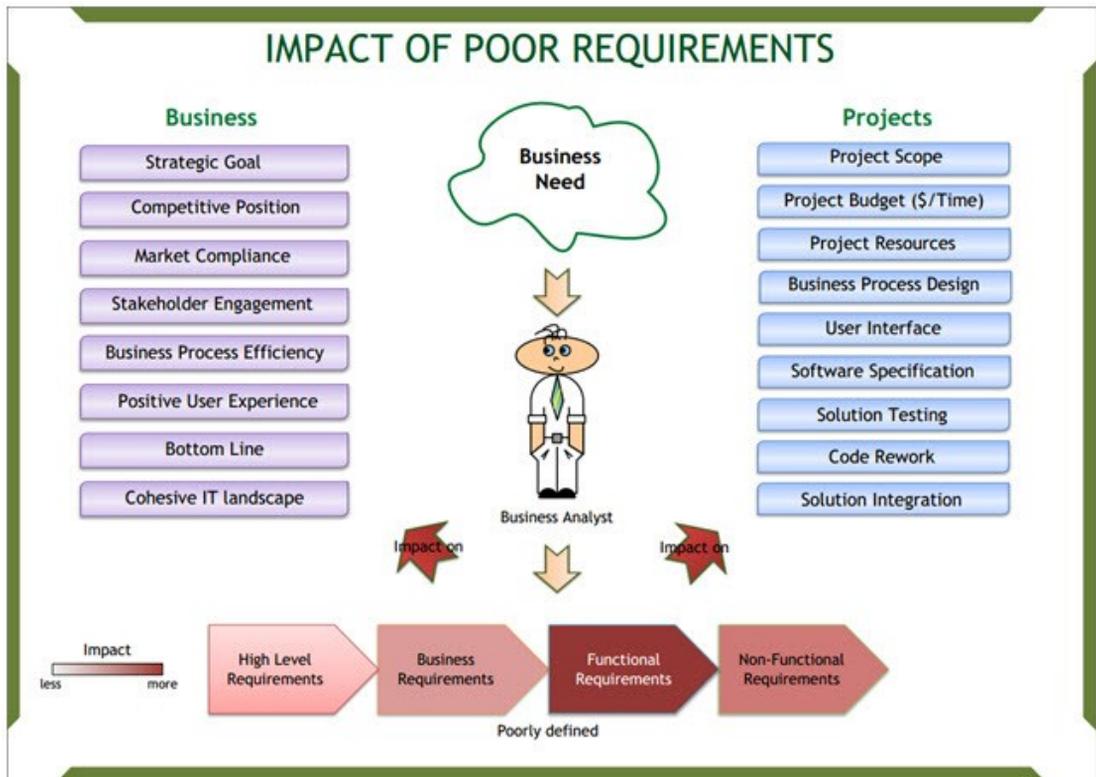
هناك عدد من العوامل التي تتشارك في أي مشروع فاشل، العوامل الأكثر إقتباساً مذكورة أدناه:

1. عدم مشاركة أصحاب المصلحة.
2. جداول زمنية غير واقعية.
3. متطلبات ضعيفة.
4. إنحراف النطاق.

5. التغييرات غير المنضبطة
6. إختبارات غير كافية.

يمكن أن يكون لجودة المتطلبات تأثيراً كبيراً على نتيجة المشروع. أحد المشاريع البارزة التي تأثرت بشكل كبير بعملية إدارة المتطلبات هو نظام كرايسلر الشامل للتعويضات الذي كان من المفترض أن يتعامل مع شيكات الرواتب لموظفي كرايسلر البالغ عددهم 87000 موظف ولكن تم إغلاقه بعد عدة سنوات من التطوير.

يتضخم التأثير مع إنتقال أنشطة تحليل الأعمال من المتطلبات عالية المستوى إلى المتطلبات الوظيفية وغير الوظيفية. تكلفة إعادة صياغة المتطلبات الوظيفية هي الأعلى لأن هذه المتطلبات تحدد المواصفات الفنية وتصميم الحل. فيما يلي ملخص مرئي للتأثيرات:



تأثيرات المشروع

يتم تنفيذ المشاريع من قبل الشركة لتحقيق هدف إستراتيجي. المتطلبات الضعيفة لها التأثيرات التالية على المشاريع (وبالتالي تؤثر على الأهداف الإستراتيجية للشركة):

• إنحراف النطاق يؤثر سلباً على الميزانية ووقت الإنتهاء.

• إنخفاض إستخدام الموارد وزيادة النفقات العامة.

• عدم كفاية تصميم العمليات التجارية (بسبب عدم كفاية التفاصيل حول الأنشطة).

• سوء التصميم وبيئة العمل لواجهة المستخدم ، مما يؤدي إلى إنخفاض الإنتاجية.

• عدم كفاية مواصفات البرامج ، مما يؤدي إلى إنخفاض إنتاجية المطور.

• تؤدي المواصفات الرديئة إلى تضخيم التأثير السلبى للمتطلبات الضعيفة عندما يتعلق الأمر بإختبار البرامج ، مما يؤدي إلى إرتفاع التكاليف وإنخفاض جودة الحل.

• إعادة صياغة التعليمات البرمجية المكلفة والمستهلكة للوقت.

• صعوبات في تكامل الحلول.

تأثيرات الأعمال أو المنظمة (Organization)

بشكل عام، يتأثر العمل ككل بعدة طرق مختلفة بالمتطلبات الضعيفة من خلال المشاريع التي تقوم بها الشركة. فيما

يلي قائمة قصيرة بالمناطق المتأثرة سلباً التي شهدتها:

• الفرص الضائعة للأعمال.

• ميزة مفقودة بالنسبة للمنافسين.

• إنتهاكات الإمتثال التنظيمي.

• ضعف مشاركة أصحاب المصلحة وفقدان الثقة.

• إنخفاض كفاءة العمليات التجارية بسبب سوء تصميم الحلول.

• تجربة المستخدم السلبية بسبب تصميم واجهة المستخدم مرهقة.

• عدم وجود مشهد متماسك لتقنية المعلومات بسبب ضعف التكامل.

• التأثير السلبى على المحصلة النهائية، بشكل عام.

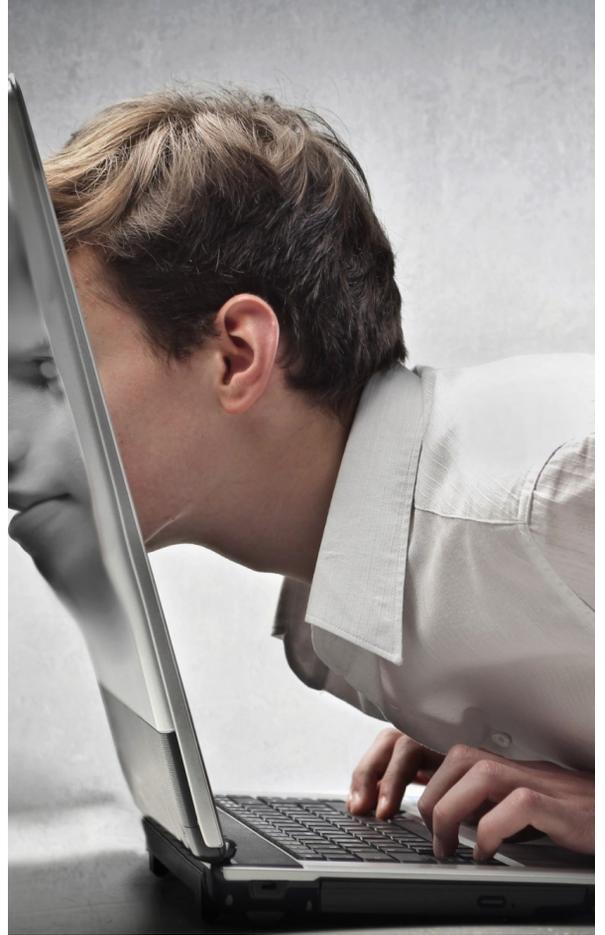


كيفية منع المتطلبات السيئة

من واقع خبرتي، هناك مكونان في أي مشروع معين يساعداني في تقديم

متطلبات الجودة. أحد المكونات هو ما أعرفه عن العمل والمشروع. والآخر هو التقنيات التي أستخدمها لضمان تحقيق نتائج رائعة.

ربما يبدو الأمر غامضاً تماماً في هذه المرحلة، لذلك دعونا نتعمق في التفاصيل.



المعرفة اللازمة لمتطلبات الجودة

الأساس لإنشاء الحل المستقبلي هو مستوى جيد من فهم الوضع الحالي. بغض النظر عن المنهجية التي تتبعها، عليك أن تبدأ من هنا. ماذا تريد أن تعرف؟

1. تعرف على السياق الذي تعمل فيه الشركة

تعمل الشركة في سياقين. الأول هو السياق الخارجي حيث تحدد قوى السوق كيفية عمل الشركة والحفاظ على إستدامتها. وهذا يشمل المتطلبات التنظيمية والمنافسين والشركاء. السياق الثاني داخلي. إنه في الواقع أكثر تعقيداً لأنه يتضمن الهيكل التنظيمي والعمليات التجارية والحوكمة حول العمليات (قواعد العمل) والأشخاص المشاركين في العمليات والسياسة الداخلية والثقافة التنظيمية والوتيرة العامة للتغييرات داخل الشركة التي تعمل بها.

2. فهم مشكلة العمل أو الفرصة

هذا هو المحرك الفعلي للمشروع. بدون معرفة حاجة العمل الحقيقية، لن تتمكن من العثور على الحل الذي يحل هذه المشكلة.

3. تحديد الثغرات التي يجب سدها

بمجرد أن تكون مشكلة العمل ومخاوف أصحاب المصلحة واضحة، يمكنك صياغة الحالة المستقبلية. عندما يتم تأكيد الحالة المستقبلية مع أصحاب المصلحة، قم بإجراء تحليل الفجوات. ينصب تركيزك هنا على ما يجب القيام به ضمن نطاق المشروع لحل المشكلة المحددة. ومن الجيد أيضاً التفكير في القيمة الإضافية التي يمكن أن تحصل عليها الشركة نتيجة للمشروع.

يمكن تقديم قيمة إضافية عندما يكون لديك فهم واضح للتغييرات التي تحدث

الرسوم البيانية لإستكشاف الحالة الحالية والحصول على فكرة عن الحالة المستقبلية المرغوبة. يمكن أن يكون توفير الوقت بسبب إستخدام العناصر المرئية هائلاً. كم من الوقت تقضيه لتحديد الحالة المستقبلية؟ إذا كنت لا تستخدم الرسوم البيانية في الوقت الحاضر، فمن المحتمل أن تتمكن من توفير جزء كبير من ذلك الوقت. حدد الحدود التنظيمية والعمليات والبيانات التي يستخدمونها، وأضف التطبيقات المستخدمة وواجهات العمليات والتقنيات عند الإقتضاء، وأخيراً أضف الأدوار المشاركة في الإجراءات. الآن لديك نظرة أو صورة شاملة عن الوضع الحالي.



3. إستخدم القوالب لدعم عملك: يجب تنظيم أي مهمة لتحليل الأعمال لتوفير وقتك الثمين. تعتبر القوالب مفيدة جداً هنا لأنها تتيح لك إعادة استخدام الأجزاء الشائعة من الوثائق

في المنظمة، وكيف يتناسب المشروع الذي تشارك فيه مع مشهد التغيير.

تقنيات لمتطلبات أفضل

تمكّني التقنيات التي إستقرت عليها في ممارستي من إستخدام وقت أصحاب المصلحة بكفاءة والحصول على صورة واضحة عن الوضع الحالي. إسمحوا لي أن أشاركهم معكم.

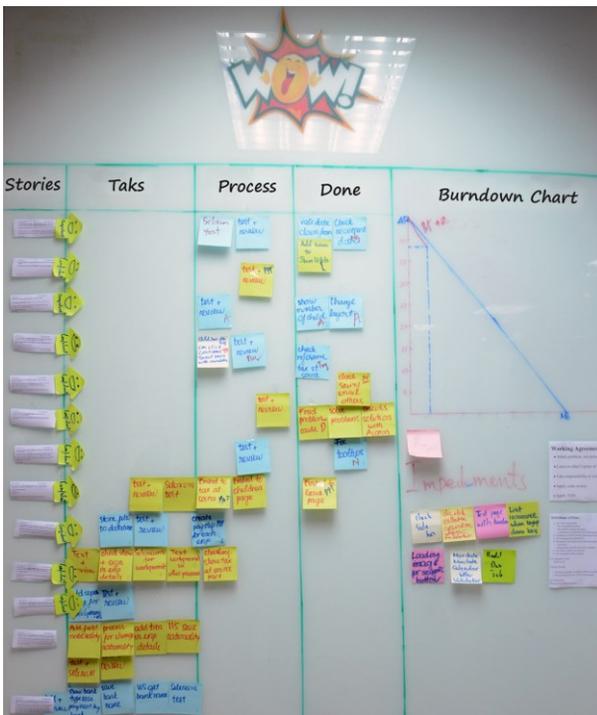
1. قم بأداء واجبك: قبل إشراك أصحاب المصلحة في أنشطة جمع المتطلبات، قرأت جميع الوثائق المتاحة حول العمليات التجارية، وتطبيقات الأعمال المستخدمة، والمتطلبات التنظيمية (إن وجدت)، والإتصالات الداخلية حول التغييرات في المنظمة، بالإضافة إلى المشاريع الأخرى التي قد تكون لدي تبعيات مع المشروع، فأنا مشترك فيه. كما أقوم أيضاً بإستكشاف المعلومات ذات الصلة بالصناعة ككل لتحديد الممارسات الجيدة المحتملة التي يمكنني إعادة إستخدامها. أسمى هذا التمرين "واجبي المنزلي". تتمثل فوائد تمرين الواجب المنزلي في أنني أعرف "اللغة" التي سأستخدمها عند التحدث مع أصحاب المصلحة. أعرف أيضاً ما يجب توضيحه لتأكيد المعلومات غير الواضحة. أشعر بالثقة بشأن دوري في المشروع وأعلم أنه يمكنني مساعدة الشركة.

2. تعزيز التواصل باستخدام العناصر المرئية: لا يوجد شيء أفضل من

المستخدم لدعم العملية. ثالثاً، أضيف قواعد العمل ذات الصلة لتبرير منطق العمل المستقبلي. بعد ذلك، قم بالتحقق من صحة تصميم عملية الأعمال ومتطلبات العمل المحددة مع أصحاب المصلحة. وأخيراً، قم بتحويل المتطلبات التي تم التحقق من صحتها إلى متطلبات وظيفية. هذه سوف توجه تطوير وتنفيذ الحل. لا تنس وصف بيانات العمل (إلى جانب أنواع البيانات) التي سيتم استخدامها ضمن الحل.

ستؤدي إضافة نماذج أولية لواجهة المستخدم إلى جعل المتطلبات الوظيفية أكثر دقة وستساعد أيضاً في إنشاء مصطلحات جديدة لإستخدامها في الحل.

يتم تنفيذ هذه الخطوات بطريقة متكررة بحيث تتوافق جيداً مع المنهجيات الحديثة "السريعة" مثل Agile و Scrum



وتخصيصها حسب الضرورة. كما أنها بمثابة نوع من القائمة المرجعية للوثائق المطلوبة، وتضمن عدم تفويت أي شيء. القالب المفضل لدي هو تحليل الحالة الحالية. ويتضمن نتائج التحليل وإحتياجات العمل المحددة والحالة الحالية المرئية (بما في ذلك السياق الخارجي) والتوصيات بشأن الشكل الذي قد يبدو عليه الحل من حيث القدرات.

4. **تجنب المزالق الشائعة:** تصبح المتطلبات ضعيفة وغامضة عندما تخلط بين المهام المتعلقة بالمشروع والبيانات حول الحالة المستقبلية والقواعد المطبقة وتصميم الحلول. إحدى الطرق الجيدة لتجنب هذه المخاطر الشائعة للمشروع هي التخطيط لتحليل الأعمال وتوثيق الأنشطة المخططة والتسليمات في خطة تحليل الأعمال. إنه جزء لا يتجزأ من خطة المشروع. ومع ذلك، فإن خطة تحليل الأعمال لا تتعامل مع مهام المشروع. ويجب إتباع نهج هرمي للحل المستقبلي. أولاً، قم بإدراج إمكانيات الحل المطلوبة. ويمكن أن تشمل التغييرات في إجراءات العمل والخدمات التقنية التي تدعم هذه العمليات. ثانياً، ترجمة هذه القدرات إلى تصميم عمليات الأعمال ومتطلبات الأعمال لدعم خدمات التكنولوجيا. تحتاج دائماً إلى تعديل عملية الأعمال إذا قمت بتغيير البرنامج

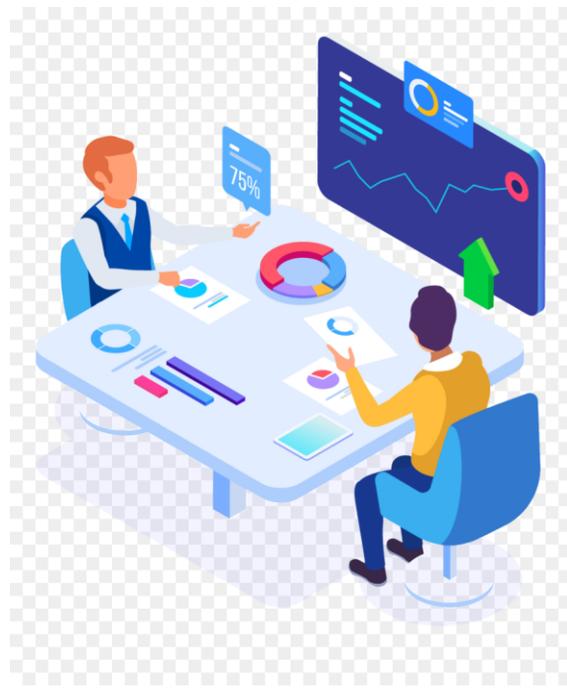
الخلاصة:

قد تؤدي المتطلبات الضعيفة إلى فشل المشروع. الوظائف التي تم تحديدها بشكل سيء، وتنفيذ شيء غير مطلوب، والعمليات الرديئة، ووقت التطوير الضائع، وعدم المواعيد النهائية للمشروع، وضعف جودة التوثيق - يمكن أن تطول قائمة التأثيرات. أعتقد أننا كمحللين أعمال يمكننا القيام بعملنا بشكل جيد والمساهمة في نجاح الأعمال. في بعض الأحيان لا يكون لدينا ما يكفي من الوقت للتوقف والتفكير في سبب ضعف متطلباتنا.

في هذه المقالة قمت بإدراج الطرق الرئيسية لتحسين المتطلبات. لقد إختبرت هذه الأساليب في العديد من المشاريع وكانت دائماً تؤدي إلى نتائج إيجابية. أمل أن تساعدك هذه التقنيات أيضاً!



والمختلفة للسلوك الإجتماعي فيما يخص تطبيقها... في إطار هذا المفهوم، تصبح التكنولوجيا عنصراً ذا ثلاثة أبعاد: البعد الفني (التكنيكي)، والبعد التنظيمي، والبعد الثقافي الأخلاقي. لقد سعى هذا التعريف إلى تأكيد حقيقة أنه لا جدوى من التطبيق التكنولوجي ما لم يصاحبه تعديل تنظيمي، وأن التكنولوجيا لا يمكن أن تدعي البراءة بمنأى عن نظام القيم الذي يكتنف ظروف نشأتها ويفرض قيوداً على تطبيقها. (2)



لقد قال "أنطونيوس كرم" عن التحديات التي تفرضها التقنية: "وفي حين يرى البعض في التكنولوجيا الحديثة توتيجاً باهراً لنجاح العقل البشري في السيطرة على الطبيعة وتدجينها لمصلحة الإنسان والبشرية، نجد أن البعض الآخر يرى في نفس التكنولوجيا شبحاً يهدد البيئة بالتلوث والخراب، والإنسانية بالدمار

واليوم، تبدو الملاحظة الجلية أن معظم المشاريع التي يعمل فيها محللو الأعمال هي مشاريع تتعلق بالتحول التقني والرقمي. ويعد تحليل البيئة الخارجية باستخدام أداة مثل PESTLE من الأدوار التي يساهم فيها محلل الأعمال، ويشمل تحليل الواقع التقني المشار إليه بالحرف T, Technical.

بعيداً عن "كمفلاج" المصطلحات الفلسفية والفنية، فإن التقنية وفقاً للتعريف السائدة - التي تنزعها عن سياقها المجتمعي والبيئي الذي أنشأها ومقطوعة الصلة عن الإعتبارات الأخلاقية والقيمية - هي: وسيلة تطبيق الإكتشافات أو الأساليب العلمية، أو المعرفة المنظمة، لإنتاج أدوات معينة أو القيام بمهام معينة؛ من أجل حل مشاكل الإنسان والبيئة. ولقد دفعت بلادنا، والبشرية جمعاء، ثمناً باهظاً لهذا التعريف الضيق للتقنية.

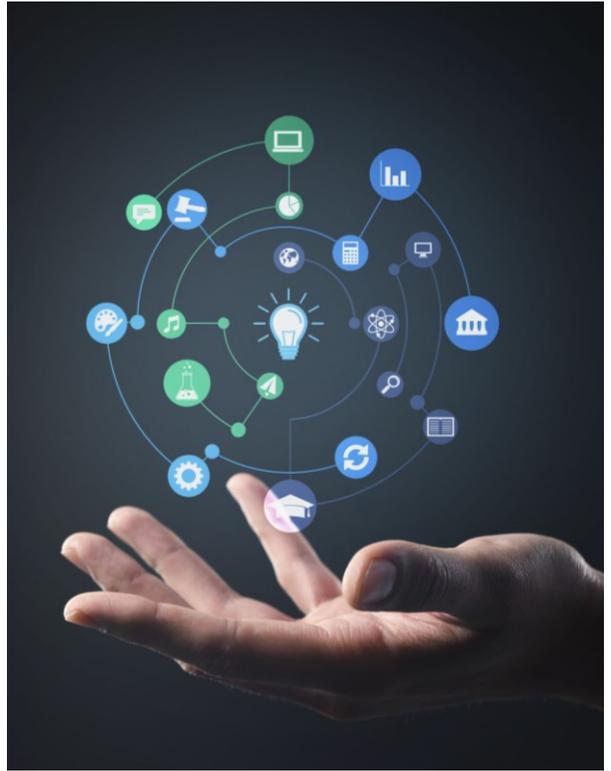
في كتابه الموسوم بـ "العرب وعصر المعلومات"، أكد أبو التقنية العربية، الدكتور "نبيل علي"، أن قضية التقنية هي قضية سياسية إجتماعية ثقافية في المقام الأول. وقد نقل عن "أرنولد بيسي" وصف التكنولوجيا بأنها ليست مجرد وسيلة أو أداة يستخدمها الإنسان في حل مشاكله والتحكم في بيئته، بل هي العملية التي لا بد أن تتسع لتشمل الظروف الإجتماعية التي أفرزت هذه الأداة أو الوسيلة، وكذلك الجوانب

التقليدية وتكيفها بالتدرج، مؤطرة المجتمع كله، محاولة وهبه المعنى، كما أكد المفكر المغربي "محمد سبيلا" في سفره عن "الحدثة وما بعد الحدثة".

صحيح أن التقنية قد مكنت الإنسان من تجاوز العديد من العوائق، والقضاء على العديد من الأمراض والحد من الأوبئة، والإستجابة للعديد من المتطلبات الحياتية (الغذائية)، وما حققته على مستوى مصادر تجديد الطاقة ومعالجة بعض مظاهر التلوث، وغيرها، لكن كل ذلك تم في كثير من الأحيان على حساب مقومات بيئية أخرى، مثل إنقراض أنواع من الكائنات الحية بسبب الإستغلال المفرط للموارد الطبيعية أو بإستخدام مبيدات سامة، والإختلالات البيئية المرعبة والإحتباس الحراري وتقلص مساحات الغابات، الخ... إضافة إلى ظهور ما يسمى بأمراض العصر، والناجمة عن مخلفات التلوث الصناعي والإشعاعات وإنتشار المواد الكيماوية الموجودة بالأطعمة والأدوية، الخ؛ فكانت النتيجة ظهور أنواع جديدة من الأمراض الجسدية والعصبية، وزيادة أمراض الجلد والسرطانات والجهاز الهضمي والعصبي والتنفسي، إلى جانب أمراض عقلية مثل الفصام والهذيان والتوحد! (4)

هذا فضلاً عن المشاكل النفسية والإجتماعية والثقافية والقيمية التي صار يعاني منها "الإنسان التقني" مثل العزلة

(الحرب الذرية، الكيمائية..الخ)، والحياة الخاصة بالإختفاء... ويبدو أن هذه الحالة من القدسية التي يرسمها البعض حول التكنولوجيا الحديثة، وهذا الشبح المرعب الذي يعزوه البعض الآخر إليها يرجعان إلى حد كبير إلى عدم إدراك كافٍ بطبيعة وحقيقة التكنولوجيا، وإلى إساءة الإستخدم الذي خضعت له في كثير من الأحيان". (3)



من المعلوم - تاريخياً وفلسفياً - أن العقل الذي أنتج التقنية المعاصرة هو عقل الحدثة. وهو عقل أدوات، والمعرفة الحداثية معرفة تقنية بمعنى أنها إضفاء للطابع التقني على العلم، بل وإضفاء للطابع التقني على الثقافة ككل. ولقد تحولت التقنية - لأول مرة في تاريخ البشرية - إلى ثقافة وإيديولوجيا بل إلى ميتافيزيقا أيضاً؛ تحل محل الثقافة

ومعرفة! أخيراً، لقد صار ينظر إلى محلل الأعمال على أنه "المستشار الداخلي" للمؤسسات، والمستشار مؤتمن كما قيل. وعليه، فإنه لا يجب أن يقتصر دور محلل الأعمال فقط في تحليل الجوانب التقنية الوظيفية وغير الوظيفية، بل يجب أن يكون إنساناً قبل كل شيء، حكيماً، وأن يسعى إلى تعظيم جوانب التقنية الإيجابية وتقليل غلوائها وآثارها السلبية، من خلال الآتي:

- المعرفة الدقيقة بالاتجاهات الرئيسية للتقنية بروافدها المتنوعة وتقييم "تكنيكاتها" المختلفة،
- ودراسة أبعادها الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والثقافية والقيمية،
- والفهم العميق لطبيعة المتغيرات التكنولوجية وتوجهات السوق،
- ووضع إستراتيجيات وخطط تنمي وعي الناس والمؤسسات والدول بما تطرحه التقنية من تحديات،
- وأهمية البحث الجاد عن البدائل التقنية الأكثر إنتاجية وتوائماً والأقل خطراً وكلفة،
- والإستثمار المستقبلي والفاعل في التقنية، والمساهمة في التوطين والنقل الواعي للتكنولوجيا إلى أوطاننا عبر المراحل الخمس التي تحدث عنها "أبو التكنولوجيا العربية" الدكتور "نبيل علي" وهي: الإقتناء، ثم التشغيل، ثم إضافة

والشعور بالوحدة والهشاشة النفسية والمسغبة الروحية والسيولة العاطفية والقيمية... الخ.

واليوم، يزداد الأمر خطراً بفعل التجارب التي يقوم بها علماء الهندسة الوراثية وأطباء الجينات وعلماء الأعصاب ومهندسو الذكاء الصناعي...!

أما بعد، فإنه لم يعد من المقبول عقلاً - ولا أخلاقاً ولا مستقبلاً - النظر إلى دور التقنية بأنه يقتصر على تحقيق أقصى الأرباح للشركات والمستثمرين، وإنما يجب أن يتجاوز هذا النظر، وتأخذ التقنية أبعاداً أكثر إنسانية وحكمة، وتلعب أدواراً إجتماعية حقيقية ومفيدة، وتساهم بفعالية - منضبطة - في حل المعضلات المختلفة والمتجذرة التي تعاني منها المجتمعات في كل أنحاء المعمورة. يجب أن نسعى في فهم التقنية المعاصرة من جذورها الفلسفية وسياقاتها التاريخية وتطبيقاتها المعرفية والإجتماعية. إن التقنية الحالية كانت نتاج لإنتقال المجتمعات الغربية من العصر الصناعي إلى عصر إقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات بعد سبعينات القرن المنصرم، ولكل عصر سماته وأدواته ومناهجه وآثاره. ولقد غيرت التقنية المعاصرة من علاقة الإنسان بالآلة تغييراً جذرياً، من علاقة التسخير، إلى علاقة الند والتكامل، وربما ستتجاوز الآلة الإنسان ويصبح هو مسخراً لها إن لم يتم تدارك الأمر بحكمة

التعديلات الخفيفة، ثم التطوير والإبتكار، وأخيراً الدخول في مرحلة المنافسة عالمياً.
(5)

المراجع:

(1) BUSINESS ANALYSIS, Fourth edition, Debra Paul and James Cadle, p1-

(3)

(2) العرب وعصر المعلومات، نبيل علي، ص 227-228

(3) العرب أمام تحديات التكنولوجيا، أنطونيوس كرم، ص 11-12

(4) الذكاء الصناعي وتحديات مجتمع المعرفة، حسان الباهلي، ص 31-32

(5) العرب وعصر المعلومات، نبيل علي، ص 194





الموارد البشرية ودورها الداعم لممارسات تحليل الأعمال في المؤسسات

Human Resources & Their Role in Supporting Business Analysis Practices in Organizations

حنان خوجلي

مستشار تحليل الأعمال، خبير الموارد البشرية



الموارد البشرية وتحليل الأعمال إدارتان أساسيتان وتلعبان دوراً مميزاً داخل أي مؤسسة ويتربطان بشكل متزايد، حيث تقوم الموارد البشرية بمسؤولية إدارة وتطوير رأس المال البشري داخل المؤسسة، بينما يركز تحليل الأعمال على فهم إحتياجات المؤسسة لتطوير حلول للمشكلات وإغتنام الفرص.

• التوظيف والإختيار:

الموارد البشرية مسؤولة عن تحديد المهارات والكفاءات التي تحتاجها المؤسسة ويتضمن ذلك تحليل الوظائف، إنشاء وصف وظيفي ملائم، جذب المرشحين المؤهلين للوظائف، وتنسيق عملية الإختيار والتوظيف، عليه تقوم الموارد البشرية بدور هام بالنسبة لمحلي الاعمال في الآتي:

الأعمال

• علاقات الموظفين:

تلعب الموارد البشرية دوراً مهماً في تعزيز العلاقات الإيجابية بين محلي الأعمال والعاملين والإدارة، وتعمل على إزالة العوائق التي تواجه محلي الأعمال ويسهلون قنوات الإتصال داخل المؤسسة، بالإضافة إلى عقد إجتماعات دورية مع محلي الأعمال لمناقشة التحديات التي تواجههم والحلول المناسبة لها.



• إدارة أصحاب المصلحة:

إدارة أصحاب المصلحة والتواصل معهم ركن رئيسي في عملية تحليل الأعمال، في بعض الأحيان يواجه محلي الأعمال بعض التحديات في تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين في كل مشروع والتواصل معهم. تساهم الموارد البشرية في مساعدة محلي الأعمال في تيسير عملية التواصل الفعال مع

• تطوير نموذج كفاءات محدد لمحلي الأعمال يُحدد المهارات والخبرات المطلوبة.

• وضع خطة توظيف فعالة لجذب أفضل المواهب.

• إنشاء إختبارات مهنية مُخصصة لتقييم مهارات محلي الأعمال.

• إجراء مقابلات شاملة لتقييم مهارات وخبرات المرشحين.

• إجراءات إستقبال وإعداد محلي الأعمال الذين تم تعيينهم

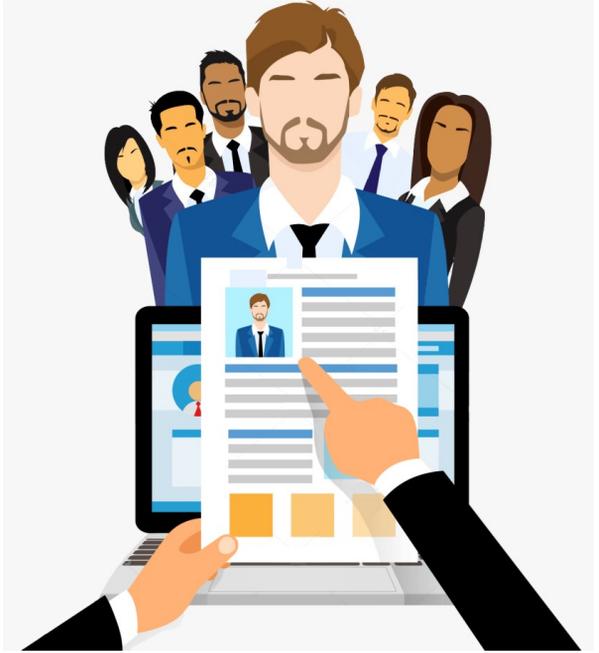
(onboarding process) حيث تسهم هذه الخطوة في تعزيز معرفة محلي الأعمال بالمعرفة الكافية في مجال عمل الشركة وإستراتيجيتها والأهداف الموضوعية.

• التدريب والتطوير:

يحتاج محلي الأعمال كغيرهم من موظفي المؤسسات إلى تعزيز المهارات المطلوبة في المجال مثل مهارات التواصل، تحليل البيانات، حل المشكلات، وإدارة أصحاب المصلحة.

تقوم الموارد البشرية بالتعاون مع إدارة تحليل الاعمال بتحديد إحتياجات تدريب محلي الأعمال من خلال تقييمات دورية، وتصميم برامج تدريبية مخصصة تسهم في المعرفة والتطوير المهني وإكتساب مهارات جديدة، حسب المسارات المهنية لإدارة تحليل الأعمال، كما يمكن أن تساعدهم في الحصول على شهادات إحترافية في مجال تحليل

أصحاب المصلحة من مختلف الإدارات لفهم وجهات نظرهم، وضمان تعاونهم بالمساعدة في تحديد الأدوار والمسؤوليات لأصحاب المصلحة في المشروع، كما يمكنهم المساعدة في بناء علاقات بين محلي الأعمال وأصحاب المصلحة من خلال إنشاء برامج لتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة وتحفيزهم ومواءمة الأهداف المرجوة من الحلول المقترحة.



• إدارة التغيير:

مقاومة التغيير من السمات الشائعة في المؤسسات مما يمثل أيضاً بعض التحديات التي تواجه محلي الأعمال، يمكن للموارد البشرية تطوير إستراتيجيات لإدارة التغيير تعالج مخاوف الموظفين وتساعدهم على التكيف مع العمليات أو الأنظمة الجديدة كما يمكنهم تقديم تدريب على القدرة على التكيف مع التغيير.

تساعد الموارد البشرية في إدارة التغيير ودعم أصحاب المصلحة في المؤسسة أثناء عملية الانتقال وإزالة العقبات وتعاونهم في تنفيذ التغييرات بنجاح.

• المهارات والموارد:

قلة المعرفة في مجال تحليل الأعمال: يمكن للموارد البشرية إنشاء برامج تدريبية أو ربط محلي الأعمال مع مرشدين أو مدربين لديهم خبرة ذات صلة، كما يمكن للموارد البشرية العمل مع الإدارة لضمان حصول محلي الأعمال على الأدوات والميزانية والموظفين اللازمين للنجاح.

• تحسين التواصل:

التواصل من أهم مهارات تحليل الأعمال يمكن للموارد البشرية تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية حول مهارات التواصل المختلفة، بالإضافة الي تطوير خطط تواصل فعالة مع أصحاب المصلحة.

يمكن أيضاً للموارد البشرية أن تقوم بتوفير أدوات ووسائل لتسهيل التواصل بين محلي الأعمال وأصحاب المصلحة.

• الحصول على الموارد اللازمة:

تقوم الموارد البشرية بتقييم إحتياجات محلي الأعمال من الأدوات والتقنيات وطلب تمويلها والعمل مع الإدارة العليا لتخصيص هذه الموارد اللازمة.

• تخفيف ضغوط العمل:

تساعد الموارد البشرية محلي الأعمال في إدارة عبء العمل والضغوطات

الموارد البشرية وتحليل الأعمال مما يؤثر على فهم كل قسم لإحتياجات الطرف الآخر وقد يؤدي عدم التواصل الفعال إلى سوء الفهم وعدم تقديم الدعم المطلوب.

2. الإختلاف في ثقافة عمل كل إدارة:

لدى كل من إدارة الموارد البشرية وتحليل الأعمال ثقافات عمل مختلفة، قد تؤدي هذه الإختلافات إلى صعوبة العمل معاً.

يمكن التغلب على هذه التحديات من خلال تحسين التواصل بين الإدارتين، بناء ثقافة مشتركة ووضع خطة واضحة للتعاون معاً.

الزمنية بتوفير برامج مساعدة للموظفين على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

• **زيادة تقدير قيمة تحليل الأعمال:** يمكن للموارد البشرية تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية حول قيمة تحليل الأعمال وتأثيرها على المؤسسة، كما يمكن للموارد البشرية العمل مع الإدارة لدمج تحليل الأعمال في إستراتيجية المؤسسة.

التحديات التي تواجه التعاون بين الموارد البشرية وتحليل الأعمال من أهم هذه التحديات:

1. **عدم وجود تواصل فعال:** قد لا يكون هناك تواصل كافٍ بين

بشكل عام نخلص الي أن علاقة الموارد البشرية وتحليل الأعمال معاً يُمثل مزيجاً قوياً للمؤسسات التي تتطلع إلى تحسين أدائها، من حيث جذب والإحتفاظ بأفضل الكفاءات وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة.





تطوير الأعمال وفق منظورات بطاقة الأداء المتوازن Aligning Business Development with Balanced Scorecard Perspectives

د. وجدي وقيع الله
إستراتيجي، مستشار تطوير الأعمال
المدير الإقليمي لمنظمة تحليل الأعمال في الشرق
الأوسط



إبن آدم يسعى طول حياته إلى أن ينشأ وينمو ويبقى علي قيد الحياه بصحة جيدة، كذلك المؤسسات يجب أن تبقى على قيد الحياه تنمو وتستمر في النمو لأطول أجل لها دون سقف لهذا النمو .

تطوير الأعمال من الممارسات اللازمة لأي مؤسسة تسعى للإستمرار في الأجل الطويل. ويجب أن تتم عملية تطوير الأعمال هذه وفق خطط واقعية ومحسوبة وفق أفضل الممارسات المعروفة، وبطاقة الأداء المتوازن هي إحدى أشهر هذه الممارسات على الإطلاق. لذا سيناقدش هذا المقال ربط عملية تطوير الأعمال ضمن إطار الأداء المتوازن.

تطوير الأعمال Business Development

تعتبر عملية تطوير الأعمال عملية إستراتيجية حاسمة تهدف إلى إستكشاف وإستغلال فرص جديدة تؤدي إلى تحقيق النمو والتوسع للشركة في المدى البعيد. هنا يفكر مسئولو تطوير الأعمال في إستكشاف أسواق جديدة بعد إجراء تحليل واقعي ومنطقي لهذه الأسواق المحتملة وتحديد الفرص الواعدة للتوسع والنمو فيها. يمكن أن تشمل هذه المساعي التمدد في مناطق جغرافية جديدة لم تصلها خدمات أو منتجات الشركة عبر إفتتاح فروع جديدة للشركة خارج أو داخل البلد. أو الوصول إلى فئات جديدة من العملاء لم تكن تشتري خدمات ومنتجات الشركة. أو الإنتقال إلى إستهداف قطاعات جديدة. مثلاً شركة كانت تستهدف الأفراد فقط قررت إستهداف الشركات المتوسطة والصغيرة مثلاً بدلاً عن الإكتفاء بإستهداف الأفراد فقط والعكس... الخ. يتطلب ذلك فهم متطلبات العملاء الحالية والمحتملة وتطوير الإستراتيجيات الملائمة للتوسع في هذه الأسواق الجديدة.

بالإضافة إلى إستكشاف الأسواق الجديدة يعمل تطوير الأعمال على تطوير وتعزيز المنتجات والخدمات الحالية التي تقدمها الشركة. يتضمن ذلك تحسين المنتجات الحالية وتضمين مزايا

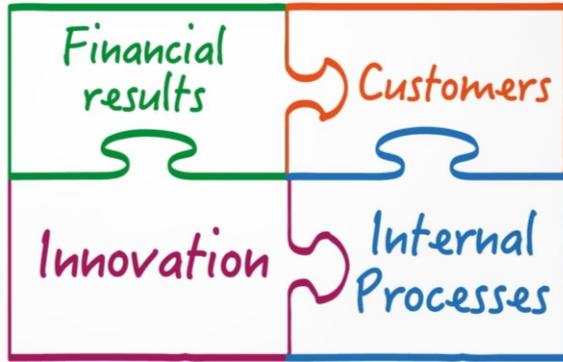
تنافسية جديدة مثلاً إضافة نكهات جديدة لمنتجاتها أو عبوات جديدة. أو تطوير منتجات جديدة من نفس فئة المنتج أو جديدة كلياً لتلبي إحتياجات العملاء وتتفوق على المنافسين. مثال علي ذلك شركة كانت تبيع المنظفات تقرر أن تدخل في مجال حفاظات الأطفال أو إدخال معقمات للأغراض الطبية حتى تصل إلى شرائح جديدة. قد يتطلب ذلك مجهود في إتجاه الإبتكار والبحث والتطوير المستمر لتحقيق تطور مستدام وتلبية تطلعات العملاء .



بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard
نموذج الأداء المتوازن من النماذج

للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً. وتشمل كل واحد من هذه الأبعاد الأربعة علي (الأهداف وقياساتها، والمستهدف الذي يرغبون الوصول إليه، والمبادرات والمشاريع اللازم تنفيذها لتحقيق هذا الهدف) وبالتالي يكون هذا إطار شامل للتخطيط وقياس الأداء في نفس الوقت .

Vision & strategy



يري مطورو هذا النموذج أن الجوانب الأربعة هذه يجب أن يتم الإهتمام بها بإتزان وأن لا يتم الإهتمام بأحدها على حساب الأبعاد الأخرى. وعليه حتى نحقق هذا التوازن في عملية تطوير الأعمال سنقوم توزيع مجموعة من الأهداف المرتبطة بتطوير الأعمال على الأبعاد الآداء المتوازن الأربعة.

أهداف تطوير الأعمال من منظور الأداء المتوازن

غالباً ما يتم صياغة الأهداف الإستراتيجية على مستوى الشركة ككل ثم يتم إسقاطها علي الإدارات المختلفة التي تقوم بالتنفيذ كل حسب تخصصه. هنا سنقوم بتوزيع نموذج من الأهداف

المهمة جداً والمستخدمه في أغلب عمليات التخطيط الإستراتيجي. تسعى هذه المنهجية إلى تحقيق التوازن بين الجوانب المالية وغير المالية في الشركات دون التركيز على جانب واحد فقط كما في الماضي أو كما هو شائع في مؤسسات كثيرة في وقتنا الحالي حيث تركز هذه المؤسسات فقط على النتائج المالية دون العمل على الجوانب الأخرى. وهذا يعتبر خطأ إستراتيجي خطير جداً نسبة لتركيزه على النتائج على حساب الأسباب.

يشمل إطار عمل بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد وهي (البعد المالي، وبعد العملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم). البعد المالي يعبر عن الجوانب المالية في الأداء مثل الربحية والإستدامة المالية والتدفقات النقدية والإيرادات والمصروفات وغيرها. وبعد العملاء يهتم بجوانب العملاء مثل جذب العملاء ورضائهم والحفاظ عليهم وبعده العمليات الداخلية التي يعكس الجوانب التشغيلية الداخلية للعمليات اليومية التي تقوم بها الشركة وبعده التعلم والنمو الذي يركز علي قدرات الشركة والتطوير المستمر لها والقدرة على الإبتكار .

هذه الأبعاد الأربعة تمثل مجالات التركيز الرئيسية للخطة الإستراتيجية والأداء وهي مستمدة من رؤية المنظمة ويتم التعبير عنها كأهداف محددة وقابلة

المرتبطة بعملية تطوير الأعمال علي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة. وتستخدم هذه البطاقة كمقاييس لتقدم عملية تطوير الاعمال.

البُعد الأول : البُعد المالي : نركز هنا علي وضع الأهداف المرتبطة بتطوير الأعمال ذات العلاقة بالجوانب المالية لعملية الإستثمار في فرص النمو الجديدة كلاتي:

• **هدف 1 :** زيادة الإيرادات بنسبة X% خلال Y سنة من خلال تنفيذ مبادرات تطوير الأعمال.

البُعد الثاني : بُعد العملاء : تشمل الأهداف المرتبطة بالعملاء نتيجة لعمليات تطوير الأعمال

• **هدف 2 :** تقديم عدد X منتج جديد يلبي إحتياجات العملاء الحاليين بنهاية السنة Y.

• **هدف 3 :** زيادة قاعدة العملاء الحاليين بنسبة X% بنهاية العام Y بالتوسع في أسواق جديدة.

• **هدف 4 :** تحسين مستوى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات الجديدة من خلال قياس مؤشر NPS بنسبة لا تقل عن X%.

البُعد الثالث : بُعد العمليات الداخلية : تركز الأهداف المرتبطة بعمليات تطوير الأعمال تحت بُعد العمليات الداخلية علي الجوانب المرتبطة بتحسين كفاءة العمليات الداخلية، وتحسين جودة المنتج أو الخدمة، وتقليل التكاليف مثل

• **هدف 5 :** تطوير وتحسين العمليات الداخلية لتحسين كفاءة إنتاج الخدمات الجديدة بنسبة X% بنهاية العام Y.

• **هدف 6 :** تسريع زمن إجراءات تقديم الخدمة X للعملاء لتصل الي # دقيقة كحد أقصى.

• **هدف 7 :** تحسين العمليات الداخلية لعملية تقديم الخدمة X لتواكب الإجراءات القياسية المعتمدة في مواصفات أيزو 9001.

البُعد الرابع : بُعد النمو والتعلم : يشمل الأهداف والمؤشرات المرتبطة بتطوير الموظفين، وتعزيز الإبتكار، وتحسين القدرة على التكيف مع التغيرات الجديدة ..

• **هدف 8 :** تكثيف عمليات البحث والتطوير لخلق عدد X منتج جديد.

• **هدف 9 :** تطوير البنية التحتية التكنولوجية لدعم النمو والتوسع في أسواق جديدة.

• **هدف 10 :** تطوير مهارات وقدرات الموظفين لضمان قدرتهم على التعامل مع العمليات الجديدة وتقديم خدمة عملاء ممتازة.

الخارطة الإستراتيجية The Strategic Map

ومن أفضل ممارسات التخطيط الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن وهو عمل الخارطة الإستراتيجية وهي تصوير مرئي لترابط

لإستهداف نفس السوق الحالية. مثلاً شركة تعمل في مجال تصنيع الملابس الجاهزة للسيدات تقوم بإدخال خط إنتاج ملابس أطفال لتبيعها في نفس السوق المستهدف. تهدف هذه الإستراتيجية إلي زيادة إشباع العملاء الحاليين وزيادة المبيعات، تقلل هذه الإستراتيجية من التكاليف الكلية بإعتبار أنها ستستخدم معظم الموارد الحالية للشركة مثل أسطول النقل والمباني وغيرها.

• **إستراتيجية توسيع السوق Market Development**: تركز هذه الإستراتيجية على استغلال المنتجات الحالية للوصول إلى أسواق جديدة وتوسيع نطاق التوزيع . يتم ذلك عن طريق إفتتاح فروع جديدة في مناطق جغرافية جديدة أو توسعة شبكة الموزعين والوكلاء. في المثال السابق لشركة الملابس يمكن أن تتجه الشركة إلى التصدير لأسواق خارجية أو توسعة شبكة الموزعين، هذه الإستراتيجية تساعد في زيادة الإيرادات دون زيادة كبيرة في رأس المال. قد تواجه الشركة منافسة قوية في الأسواق الجديدة وقد تستغرق وقت للتكيف مع السوق الجديد وتعرف العملاء على منتجات الشركة.

• **إستراتيجية التنويع Diversification**: هذه الإستراتيجية تعني تطوير منتجات. مثلاً شركة تعمل في مجال النقل تقرر

الأهداف على كل الابعاد بعلاقة السبب والنتيجة مثال الهدف رقم 10. مهارات وقدرات الموظفين يساهم في تحقيق الهدف رقم 6 وهو تسريع زمن تقديم الخدمة بما يحقق الهدف 4: تحسين مستوى رضا عن المنتجات والخدمات المقدمة مما يصب في الجانب المالي ويحقق الهدف رقم 1 وهو زيادة الإيرادات .



إستراتيجيات تحقيق أهداف تطوير الأعمال Business Development Strategies

وبعد أن يتم صياغة الأهداف الإستراتيجية يجب على إدارة تطوير الأعمال إتباع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف، ولدينا عدد من الخيارات الإستراتيجية في هذا الاتجاه وهي :

• **إستراتيجية تطوير المنتجات Product Development**: تركز هذه الإستراتيجية على تطوير منتجات جديدة

المستحوذة إلى السوق لأنها ستجد شركة لها سمعة وعلامة تجارية معروفة ولها عملاء موجودين.

• **تأسيس الشراكات الإستراتيجية**
• **Strategic Partnerships** : يتضمن هذا الخيار التعاون مع شركات أخرى لتحقيق أهداف مشتركة أو توسيع نطاق الوصول إلى العملاء. ولها عدد من الخيارات إما أن تكون شراكة تسويقية بمعنى أن يقوم كل طرف بتسويق منتجات الطرف الآخر. أو شراكة سلسلة التوريد بأن تقوم شركة بتوريد حصري ومنتجات مخصصة للشركة الأخرى أو شراكة تكامل بأن يتعاون الطرفين بتقديم خدمة متكاملة مثل الشراكات بين شركات التوصيل و متاجر التجزئة... الخ .

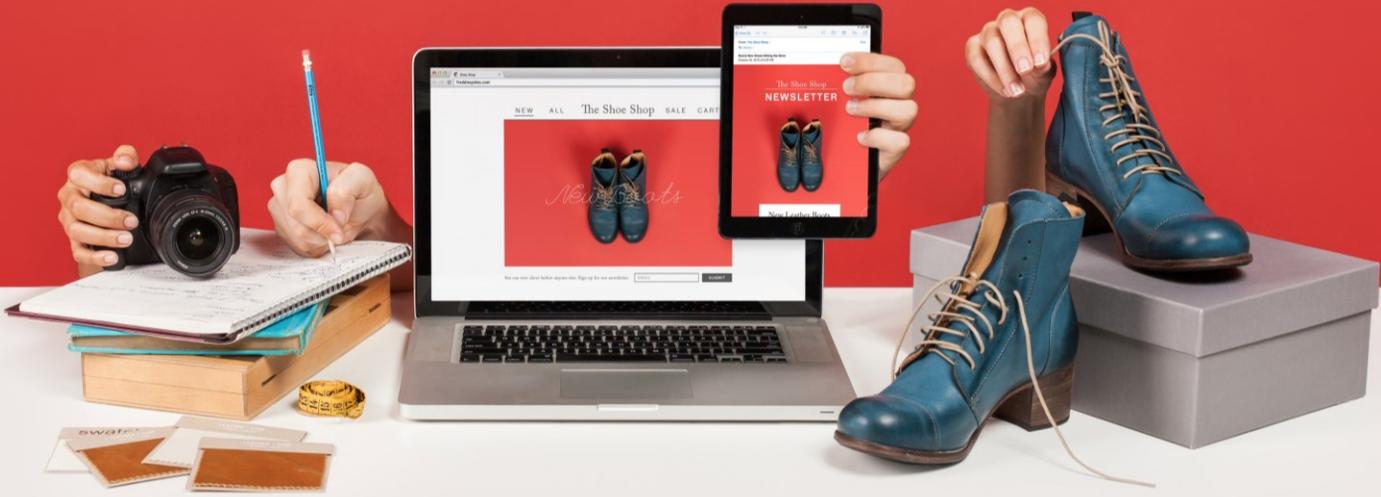
يعتمد إختيار الإستراتيجية على التحليل الدقيق للأسواق المستهدفة وظروف التنافسية والظروف والمتغيرات والعوامل الإقتصادية والسياسية والإجتماعية وغيرها، إضافة الي قدرات الشركة وإمكانياتها وإستراتيجيتها المستقبلية. أيضاً تتطلب تقييم واضح لجدوي الإستراتيجية مقارنة بالبدائل المتاحة. لذلك على فريق تطوير الأعمال تقديم دراسة وافية كافية عن فرص النمو هذه قبل إتخاذ القرار بالإستثمار فيها .

الدخول في صناعة المواد الغذائية. تعتبر هذه الإستراتيجية من أكثر الاستراتيجيات مخاطرة ، حيث ستقوم الشركة باللعب فى ملاعب جديدة تختلف عن الملاعب التي إعتادت عليها. أكبر مزايا هذه الإستراتيجية تنويع محفظة الشركة وتقليل المخاطر المرتبطة بمنتجاتها القديمة ونطاقها الجغرافي القديم.

• **الاستحواذ أو الاندماج & Merger Acquisition**: صفقات الإندماج والإستحواذ أصبحت من إستراتيجيات تطوير الأعمال المتبعة للتوسع والحصول على فرص نمو مضمونة جداً خصوصاً للشركات الكبيرة ولها خيارين، الخيار الأول يمكن للشركات الإستحواذ على أو الاندماج مع شركات أخرى في نفس الصناعة لزيادة حصتها في السوق أو لتعزيز قدراتها. أشهر مثال حينما قامت أمازون بالإستحواذ على سوق دوت كوم كانت صفقة الإستحواذ هذه بغرض توسعة أعمال أمازون. الخيار الثاني: يمكن للشركات الإستحواذ على أو الاندماج مع الموردين أو الموزعين لزيادة تحكمها في سلسلة التوريد أو لتقليل التكاليف مثل أن تقوم شركة متخصصة في توريد المواد الغذائية بالإستحواذ على شركة توزيع. هذه الإستراتيجية تتطلب موارد مالية ضخمة جداً لتكملة الصفقات ولكنها تسرع من دخول الشركة

يمكن القول أن عملية تطوير الأعمال هي عملية موجهة على المستوى الإستراتيجي
غايتها الرئيسية هي إيجاد وتحقيق فرص نمو مستدام للأعمال ويتم الوصول إلى
هذه الغاية عبر عدة أهداف تم توزيعها في هذا المقال وفق نموذج الأداء المتوازن
لتتسق عملية تطوير الاعمال مع إستراتيجية الشركات وتحقق هدف النمو
المستدام.





فن القوائم المتقنة: صياغة قائمة ميزات المنتج الفعّالة

The Art of the Artful Lists: Crafting Compelling Product Feature Lists

بسمة عبد العزيز
محلل أعمال، مدير مشاريع



غالباً ما تكون قائمة الميزات هي الإنطباع الأول الذي يصادفه العملاء المحتملون. يمكن أن تكون الشرارة التي تثير الحماس أو الرتابة التي تجعلهم يتشاءبون. فهناك قوة لقائمة الميزات المصممة جيداً ومزلق لقائمة الميزات المصممة بشكل سيئ. في هذه المقالة، سنتعمق في فن صياغة قوائم ميزات جذابة التي تتردد صداها لدى جمهورك المستهدف وتوصل بشكل فعال القيمة المقترحة لعرضك البرمجي.

○ تذكر أن الميزات لا تباع المنتجات
- الفوائد هي التي تباع.

○ بدلاً من ذكر "معالج 1 جيجاهرتز/
1 GHz processor بشكل جاف، إشرح
كيف يترجم إلى "أداء أسرع لإدارة المهام
المتعددة بسلاسة". لا تكتفِ بقول
"تشفير 256 بت / 256-bit
"encryption، بل أكد على "تعزيز الأمن
لحماية بياناتك القيمة".

**الأولوية هي المفتاح: ليس كل الميزات
متساوية | Prioritization is Key: Not**

All Features Are Created Equal

لم يتم إنشاء كل الميزات على نفس قدر
المساواة. ستكون بعضها وظائف
أساسية ضرورية للتشغيل الأساسي
لمنتجك، بينما قد تكون البعض الآخر
عوامل تمييز ذات قيمة مضافة. إمنح
الأولوية لقائمة الميزات الخاصة بك من
خلال عرض الميزات الأكثر تأثيراً أولاً.
وهذا يضمن جذب الإنتباه في وقت مبكر
وترك إنطباع دائم.

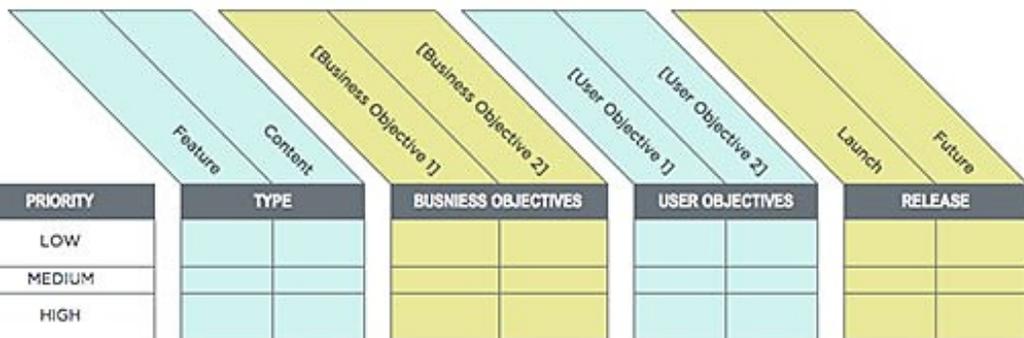
○ وهذا ما يساعد على تحديد مراحل
الإصدار / Release Phases

**فهم جمهورك: أساس قائمة الميزات
الرائعة | Understanding Your
Audience: The Foundation of a Great
Feature List**

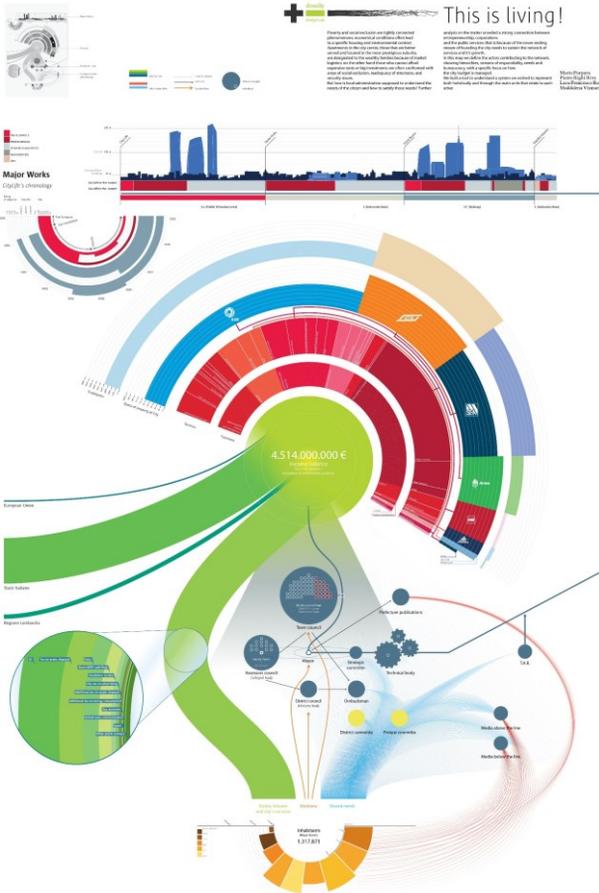
قبل الخوض في ميزات محددة، خذ
خطوة إلى الوراء وفكر في جمهورك
المستهدف. من تحاول الوصول إليه؟
ما هي إحتياجاتهم ورغباتهم
ومشاكلهم؟ هل هم من رواد
التكنولوجيا الأوائل الذين يتفوقون على
الجانب التقني، أم المستهلكين الذين
يراعون الميزانية، أم المتخصصين الذين
يركزون على الأمن؟ من خلال فهم
جمهورك المستهدف، يمكنك تصميم
قائمة الميزات لتسليط الضوء على
الجوانب التي تهمهم أكثر.

**التركيز على الفوائد، وليس فقط الميزات
Focus on Benefits, Not Just
Features**

○ من السهل الوقوع في فخ سرد
قائمة طويلة من المواصفات التقنية.
في حين أن بعض التفاصيل التقنية قد
تكون مهمة.



في بعض الأحيان، تكون الصورة (أو المعلومات البيانية/ infographic) أفضل من ألف كلمة. إستكمل قائمة الميزات الخاصة بك بعروض مرئية تعرض الميزات أثناء العمل. يمكن أن يكون هذا مفيداً بشكل خاص للمنتجات أو الوظائف البرمجية المعقدة/ complex software functionalities. إستخدم لقطات الشاشة أو مقاطع فيديو قصيرة للعروض التوضيحية أو الرسوم البيانية التوضيحية لتوضيح الميزات وواجهة المستخدم / User Interface الخاصة بها بصرياً.



الصراحة والشفافية: بناء الثقة مع جمهورك | Honesty and Transparency: Building Trust with

الهيكل والوضوح: توجيه قارئك عبر القائمة | Structure and Clarity: Guiding Your Reader Through the List

قائمة الميزات المصممة بشكل جيد يسهل التنقل فيها وفهمها. فكر في استخدام عناوين فرعية لتصنيف الميزات حسب الوظيفة (على سبيل المثال، ميزات الأمان/ Security Features، تحسينات الأداء/ Performance Enhancements، خيارات الإتصال/ Connectivity Options). اكتب قائمة الميزات دائماً في نقاط/ Bullet، حيث تسمح بالمشح البصري السريع/ scanning والفهم السهل. إستخدم مساحة فارغة وعناوين واضحة لإنشاء تخطيط سهل الإستخدام.

الأهمية تكمن في اللغة: تحدث لغة عميلك | Language Matters: Speak Your Customer's Language

تجنب المصطلحات التقنية واللغة المعقدة للغاية. إستخدم لغة واضحة وموجزة وموجهة نحو الفوائد تتردد صداها لدى جمهورك المستهدف/ target audience. على سبيل المثال، بدلاً من "خوارزميات الذكاء الإصطناعي المتقدمة"، اشرح "التعلم الذكي لتجربة أكثر تخصيصاً".

العرض وليس فقط الإخبار: قوة العروض المرئية | Show, Don't Just Tell: The Power of Visuals

Your Audience

لا تخف من الإعراف بالقيود/ limitations. إذا لم تكن ميزة معينة متوفرة بعد، فكن صريحا بشأنها. سلط الضوء على التحديثات المستقبلية/ future updates أو التحسينات المخطط لها / planned improvements لإدارة توقعات عملائك.

إختبار A/B والصقل: تحسين قائمة الميزات باستمرار | A/B Testing and Refinement: Continuously Optimizing Your Feature List

لأفضل قائمة ميزات لابد أن تكون وثيقة حية تتطور باستمرار / Continuously Updated. استخدم إختبار A/B لمقارنة إصدارات مختلفة من القائمة ومعرفة كيفية إستجابة جمهورك المستهدف لها. قم دائماً بصقل وتحسين قائمة الميزات الخاصة بك بناءً على بيانات المستخدم وتعليقاته.

قائمة الميزات كأداة مبيعات | Conclusion: The Feature List as a Sales Tool

تذكر أن قائمة ميزات المنتج هي أداة بيع قوية. من خلال فهم جمهورك المستهدف والتركيز على الفوائد والأولوية الفعالة وإستخدام لغة واضحة وموجزة، يمكنك صياغة قائمة جذابة تلفت الانتباه وتوصل القيمة المقترحة وتدفع المستخدمين في نهاية المطاف إلى إعتماد منتجك.

○ كما أن قائمة الميزات الخاصة بك تساعدك على معرفة نقاط البيع الفريدة في مشروعك / unique selling proposition

وأخيراً لا تنسى تلك النقاط المهمة:

➤ توجيه لإتخاذ قرار Call To Action /CTA

○ ضع في الإعتبار إضافة توجيه العميل لإتخاذ قرار (CTA) في نهاية قائمة الميزات الخاصة بك. يمكن أن يكون هذا رابطاً إلى عرض توضيحي للمنتج، أو عرض تجريبي مجاني، أو دعوة لمعرفة المزيد.



➤ قائمة الميزات والتحليل الرباعي | Features List and SWOT analysis

○ في حالة دراسة المنافسين/ Competitive Analysis لمشروعك أو لفكرتك ولقائمة الميزات الخاصة بهم يمكنك صنع القرار الخاص بك من خلال التحليل الرباعي والذي يسمى SWOT

analysis المكوّن من أربعة نقاط وهم:

- نقاط القوة / Strength
- نقاط الضعف / Weakness
- الفرص / Opportunities
- التهديدات / Threats والمقارنة بكل ميزات مشروعك.

➤ قائمة الميزات وإدارة المشروع الفعلي | Features List and Project Management

○ قائمة الميزات الدقيقة والمرتبة تبعاً لأولويات الميزات لدي العميل تكون حجر الأساس لمديري المشروعات في رسم الخطة الزمنية / Project Management Plan ويسهل متابعة الإنجاز / Follow-up أول بأول مما يؤدي للوصول إلي رضا العميل وفي تلك الحالة يمكننا إطلاق إسم مدير نجاح العميل / client success manager علي مدير المشروعات.



وتشريعات تشجع على الإستدامة. يمكن أن تسهم المشتريات العامة الخضراء في تقليل الانبعاثات الكربونية وتحقيق الأهداف البيئية على نطاق واسع. على سبيل المثال، يمكن للحكومات من خلال عقود المشتريات الكبيرة التأثير بشكل كبير في خفض الانبعاثات وتحفيز السوق على الابتكار في المنتجات الخضراء.



كما إن تعزيز المشتريات العامة الخضراء، أي شراء المنتجات والخدمات التي تتوافق مع معايير الإستدامة والبيئة. نجد أن التوعية والتثقيف من الأدوات التي يجب علي الحكومات إستخدامها لأن الوعي مهم للممارسات البيئية الخضراء وتثقيف الجمهور حول كيفية

المشتريات الخضراء تتضمن إتخاذ قرارات الشراء التي تراعي التأثيرات البيئية والإجتماعية عبر دورة حياة المنتج. هذا يعني تقييم تأثير إنتاج ونقل وإستخدام والتخلص من المنتجات على البيئة والمجتمع. يُنظر إلى هذه المشتريات على أنها خطوة أساسية نحو تحقيق التوازن بين تلبية الإحتياجات الحالية وضمن مستقبل مستدام.

من ناحية أخرى، تُعتبر المشتريات العامة الخضراء ذات تأثير كبير على مستوى الحكومات، حيث يمكن أن تسهم في تقليل الانبعاثات الكربونية بشكل كبير وتعزيز الممارسات الأخلاقية.

من الفوائد الرئيسية لهذه المشتريات تحسين الأداء البيئي للشركات، تعزيز سمعتها، وزيادة فرص الوصول إلى أسواق جديدة.

من ناحية أخرى، تُعتبر المشتريات العامة الخضراء ذات تأثير كبير على مستوى الحكومات، حيث يمكن أن تسهم في تقليل الانبعاثات الكربونية بشكل كبير.

يمكن أن تؤدي المشتريات الخضراء إلى خفض ما يصل إلى 15% من انبعاثات غازات الإحتباس الحراري العالمية.

دور الحكومات في المشتريات الخضراء

الحكومات لها دور كبير في تعزيز المشتريات الخضراء من خلال سياسات

التقنية التي تهدف إلى تطوير منتجات أكثر إستدامة وفعالية من الناحية البيئية. و تطوير البنية التحتية بالإستثمار في تطوير البنية التحتية اللازمة لدعم إستخدام المنتجات الخضراء، مثل شبكات النقل العامة ومحطات الشحن الكهربائية.

بشكل عام تحفيز السوق نحو المنتجات الخضراء يتطلب جهود متكاملة تشمل السياسات والتشريعات، والتوعية والتثقيف، والحوافز المالية، والإستثمار في البحث والتطوير، والتعاون والشراكات الفعالة.

رغم إن هذه التقنية تعد مكلفة وباهظة الثمن ولكن تساعد على المدى البعيد في تعزيز المشتريات الخضراء وبالتالي تؤثر على البيئة بشكل إيجابي ومستدام.

إختيار المنتجات الخضراء والمستدامة. ويمكن الإشارة إلى تشجيع الإبتكار والتطوير: دعم الأبحاث والإبتكارات التقنية التي تسهم في تطوير منتجات وتقنيات أكثر إستدامة. و الشراكات والتعاون الدولي: التعاون مع الجهات الدولية والمنظمات غير الحكومية لتبادل المعرفة والخبرات في مجال المشتريات الخضراء وتعزيز الجهود البيئية.

تقديم حوافز مالية مثل الإعفاءات الضريبية أو الدعم المالي للشركات التي تعتمد ممارسات خضراء وتنتج منتجات بيئية من شأنها أن تؤثر ويمكن للحكومات التعامل بها.

يمكن تحفيز السوق نحو المنتجات الخضراء من خلال الإستثمار في البحث والتطوير بدعم الأبحاث والإبتكارات





مبدأ باريتو 80/20 Pareto Principle 80/20

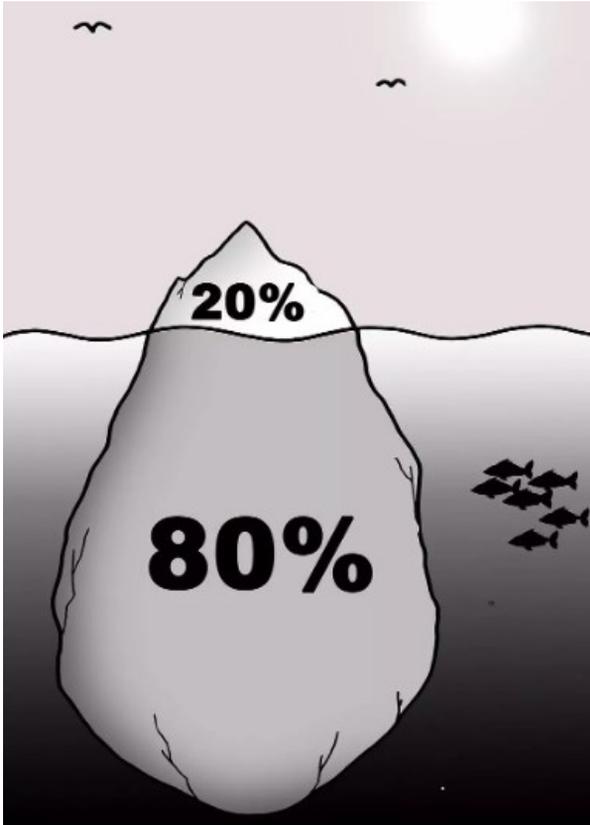
م. عمر التهامي
إستراتيجي، مستشار تطوير الأعمال
نائب الرئيس للتطوير المهني - منظمة تحليل الأعمال
فرع السودان



هذه القاعدة نسبة للعالم الإقتصادي الإيطالي باريتو وهو أول من إكتشفها سنة 1897م بعد أن درس توزيع الثروات داخل المجتمع فوجد أن حوالي 20% من الأثرياء يحصلون علي 80% من إجمالي الثروة. من المهم أن ندرك أننا جميعاً نطبق مبدأ باريتو دون قصد، ويعتبر من أهم الأشياء التي يمكن أن تغير أو تكون سبباً في تغيير حياتنا أو طريقة تفكيرنا كما أنه ظاهرة كونية وإنسانية عامة ولا يكفي أن نفتنح بصحة المبدأ لأن التطبيق وحدة هو الذي يضمن النتائج والتعلم من خبرات الآخرين، يطلق علي مبدأ باريتو أو قاعدة 80/20 قانون القلة القوية والكثرة الضعيفة.

كم قيمة المخالفات المرورية في حسابك، فكانت النتيجة عدد تقريباً 20% منهم مخالفة الواحد منهم فوق 100.000 ريال بينما البقية بين 500 ريال إلى 5000 ريال، وفي المنزل قد تلاحظ أنك تفضل إرتداء 20% من ملابسك المتراكمة في خزانتك في 80% من وقتك، وعلى مستوي الشركات الكبيرة الصناعية فإن 20% من الشركات تحصل علي 80% من الأرباح المحققة في مجال معين، لاحظ ذلك، وعلى مستوي العالم فإن 80% من الثروة في يد 20% من الأغنياء.

كيف يمكن تطبيق هذه القاعدة؟



أولاً: تحديد الأولويات: تحديد الأهداف والأنشطة الرئيسة التي تؤثر بشكل كبير علي النتائج، يمكنك البداية بالأمور

ويشير المبدأ إلى أن 20% من الأسباب تؤدي الي 80% من النتائج بينما لا تحقق الـ 80% الأخرى من الأسباب إلا 20% من النتائج ، بمعنى آخر يمكن أن يكون 20% من الجهود الخاصة بك كافية لتحقيق 80% من النتائج المرجوة، وهذا لا يعني إستبعاد الـ 80% من الجهود الأخرى بل إلي تركيز جهودك ومواردك علي أهم 20% منها، ومن هنا يظهر أهمية التركيز على الأمور الرئيسية (الأولويات) ، إذا كنت تدير مشروعاً عليك أن تفكر ما هي الأنشطة التي يمكن أن تحقق 80% من النتائج أو تحقق أكبر قدر من التأثير وتحقيق الأهداف، بدلاً من تضييع وقتك في التفاصيل غير المهمة ومن هنا يأتي دور محلل الأعمال في العثور على 20% من الأسباب التي تؤدي إلى 80% من النتائج المرجوة حتي يتم التركيز عليها لتطوير العمل.

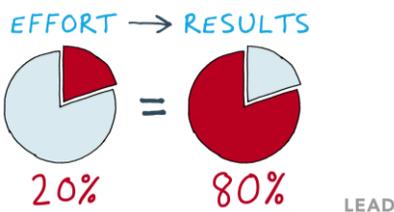
ألا تلاحظ أن 80% من الأرباح قد تأتي من 20% من المنتجات، وأن 80% من الإيرادات قد تأتي من 20% من العملاء كما أن 20% من الموظفين يؤدون 80% من العمل بينما يكتفي الـ 80% الباقين بـ 20% فقط.

وقد تقع علي مستوي المجتمعات 80% من الجرائم علي 20% من المناطق وأن 20% من السائقين يرتكبون 80% من المخالفات وفي إستطلاع في المملكة العربية السعودية مع بعض السائقين

تحتاج الي تعديل إستراتيجياتك بناءً علي النتائج والتغيرات في السوق.

وصايا لإكتساب مبدأ 80/20

- 1- تطلع دائماً إلي الأداء المتميز وأهتم بالإنجاز فوق العادي، حاول أن تعزو هذه الإنجازات الي أهم عدد من الوسائل.
- 2- أهتم بالفاعلية ثم أهتم بالفترة القصيرة والمتوسطة.
- 3- إنتق أهدافك بدقة وكن أسرع من الظروف في تغيير أهدافك.
- 4- إبحث عن النجاح والتميز في نطاق ضيق 20%.
- 5- تخل عن الأعمال التي يستطيع غيرك إنجازها بطريقة أفضل وبسرعة أكبر وإنتقل إلي المنافسة علي أعمال أخرى تستطيع أن تخطف الأضواء فيها.
- 6- لا تقم إلا بالأنشطة التي تحبها بنسبة 80% إبتعد عن التنافس في الأنشطة التي لا تحبها.
- 7- قارن بعمق دائماً ولا تكتفي بالتحليل السطحي.
- 8- لا تفرط أو تبالغ في وضع الأهداف، يمكنك أن تكتب قائمة بأهم الأهداف التي تريد تحقيقها لترك بعد ذلك علي 20% منها وأمنح هذه الأهداف 80% من وقتك وجهدك.



المهمة والتي تحقق أكبر قيمة.

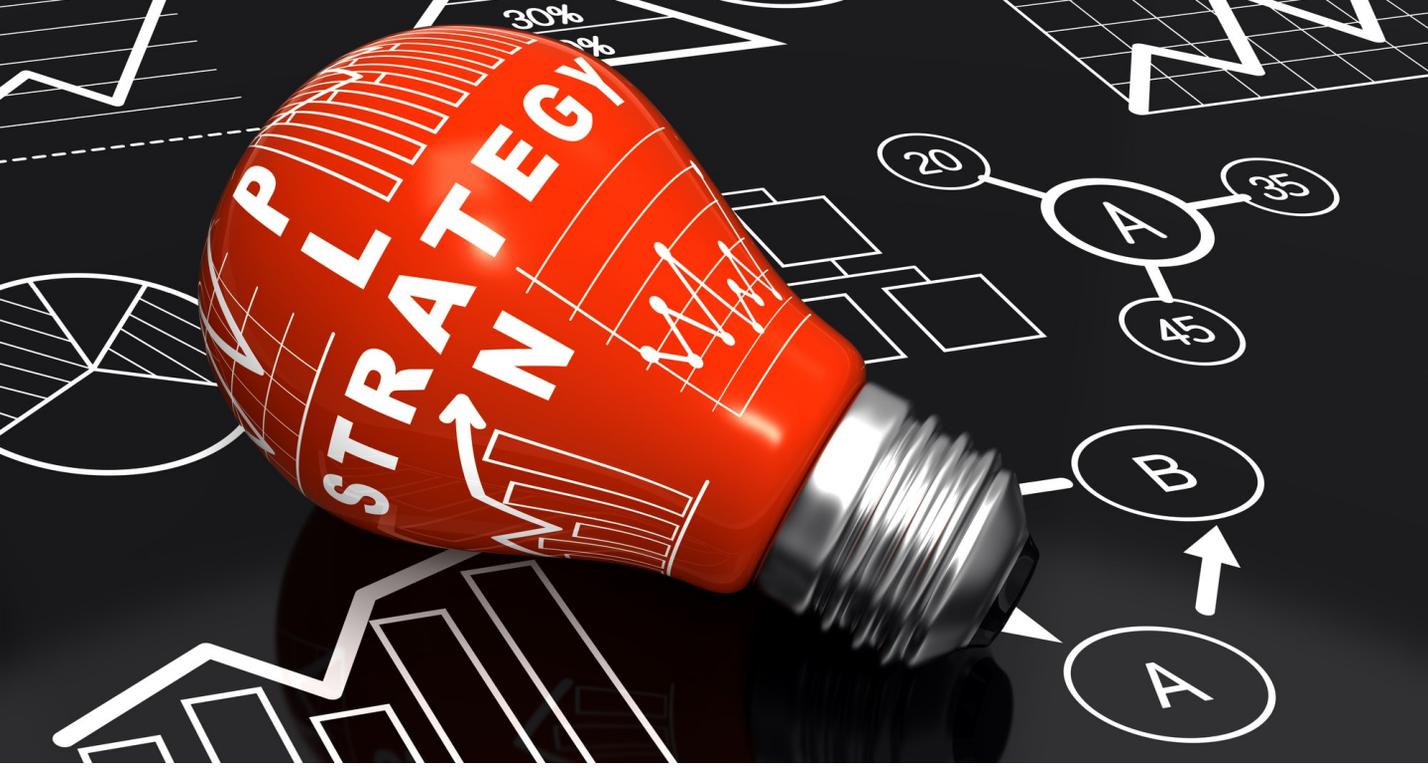
ثانياً: تخصيص الموارد: إستثمر مواردك (الوقت، المال، الجهد) في تلك الأنشطة التي تعود عليك بأكبر عائد ومن ثم تخصيص موارد أقل للإمور الثانوية.

ثالثاً: تحليل البيانات: إستخدم تحليل البيانات لتحديد الأنشطة الرئيسة والتي تساهم بشكل كبير في النتائج، قد يكون هناك 20% من العمليات تحقق 80% من النتائج (حلل أعمالك).



رابعاً: التفكير الإستراتيجي: قم بتطوير إستراتيجياتك بحيث تساهم في تحقيق أهدافك الرئيسة بأقل الأسباب، وإبتعد عن الأمور الثانوية التي تشتت الجهود.

خامساً: التحسين المستمر: إستمر في تقييم الأداء وتحسين العمليات، قد



حل المتاهة والتخطيط الإستراتيجي العكسي Maze Solving & Reverse Strategic Planning

إسراء الماحي

إستراتيجي،

نائب الرئيس للفعاليات - منظمة تحليل
الأعمال فرع السودان



في صفري كنت دائماً ما أجد في حل المتاهات تحدياً ممتعاً، حتى أنني كنت أتبع طريقة في حل المتاهات وجدتها أكثر سرعة وفعالية.. حيث أنني كنت بدلاً من البدء من المدخل والمخاطرة بالوصول إلى نهايات مسدودة ومن ثم الرجوع مرة أخرى إلى خط البداية، أصبحت أبدأ التحدي من المخرج وأتبع بعد ذلك الخط الذي يوصلني إلى البداية. لاحظت أنني بتلك الطريقة دائماً ما أضمن نجاحي ومنذ المحاولة الأولى دون أدنى تحركات خاطئة أو الوصول لنهايات مسدودة.

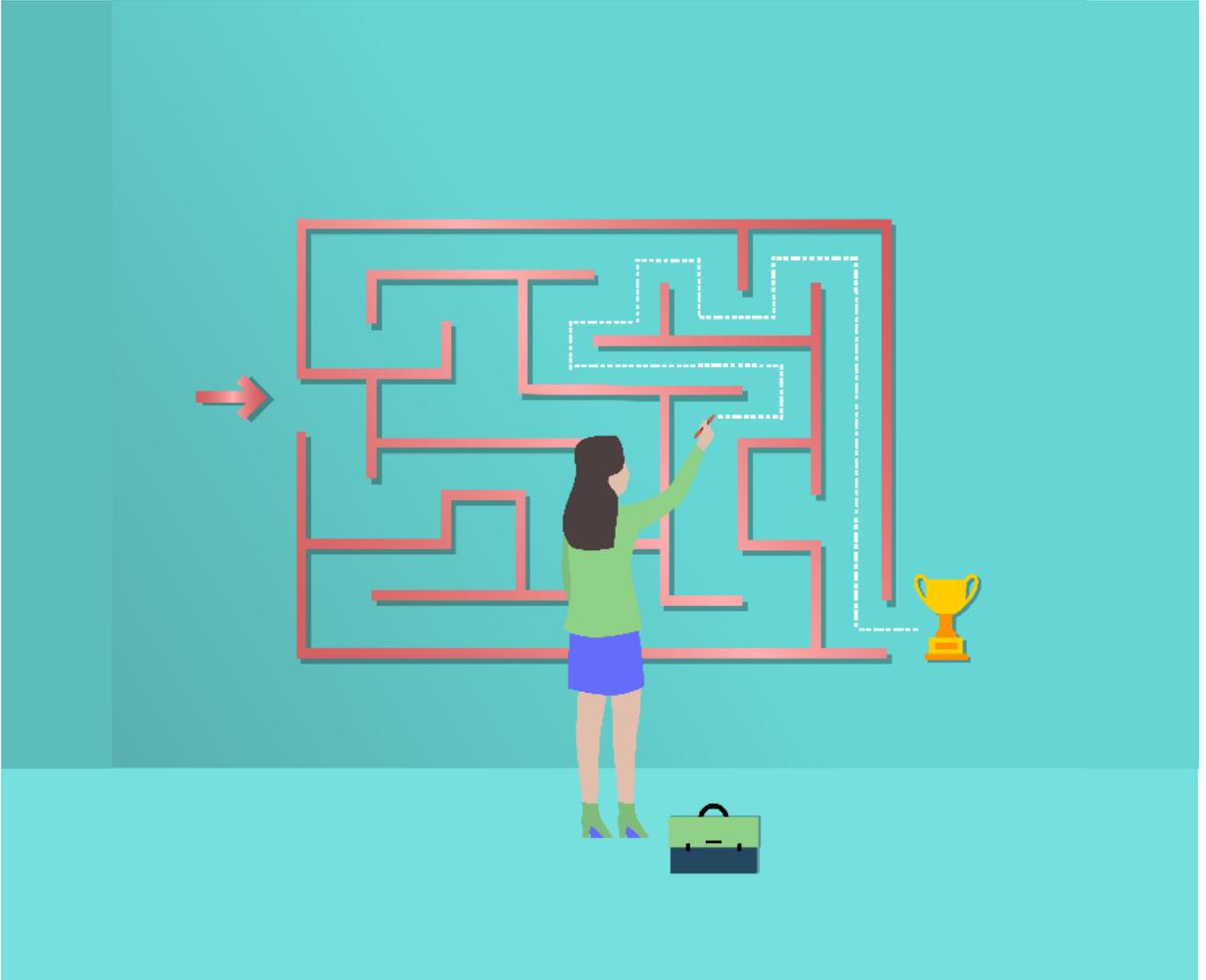
طريقها نحو تحقيق أهدافها، و عند سلوك أحد هذه الخيارات من دون دراسة تجد المؤسسة نفسها أمام طريق مسدود وذلك من بعد إستهلاك وقت ومصادر الشركة، وعند البدء من البداية تكون الشركة قد فقدت بلا شك حماس الفريق وثقته في أي خطة مستقبلية.

يمكن لهذا النهج العكسي أن يُحدث تغييراً كبيراً في كيفية تخطيط وتنفيذ الشركات لإستراتيجياتها، مما يقوم بدوره بضمان الكفاءة وتقليل مخاطر الفشل.

في الحقيقة، أن هذه الحيلة البسيطة التي سلكت طريقها منذ طفولتي تحمل دروساً عميقة للتخطيط الإستراتيجي بل أنها تختصر بإيفاء ما يعنيه التخطيط الإستراتيجي.

في سياق الأعمال

يمثل "مخرج المتاهة" رؤيتنا (هدفنا النهائي)، أما المسار الذي نرسمه من هذا المخرج وصولاً إلى المدخل فيرمز إلى الخطة الإستراتيجية، وهي خارطة طريق مصممة لنقلنا من حالتنا الحالية إلى مستقبلنا المنشود. يكمن سبب المشابهة في تعدد الخيارات التي تواجهها الشركات في



التخطيط الإستراتيجي المتمثل في ترجمة الرؤية إلى مجموعة من الأهداف التي تحقق رؤيتنا عند الوصول إليها. يتضمن التخطيط العكسي:

1. تحديد المحطات الرئيسية:

يتم ذلك بتقسيم الرحلة إلى محطات يمكن إدارتها. كل محطة تمثل إنجازاً كبيراً يقرب المنظمة من رؤيتها. يمكن أن تكون هذه الأهداف أهدافاً ربع سنوية، أهدافاً سنوية أو مؤشرات الأداء الرئيسية التي تقيس مدى التقدم.



2. التنبؤ بالتحديات:

من خلال العمل العكسي، يمكن للشركات التنبؤ بالتحديات قبل ظهورها. إنّ لهذا النهج الإستراتيجي فاعليته في تطوير خطط الطوارئ، الأمر الذي يمنع بلا شك عرقلة التقدم.

إعتبار الرؤية نقطة الخروج من المتاهة
يعتبر وضوح الرؤية أمراً بالغ الأهمية في أي مشروع، فالرؤية ليست مجرد فكرة مجردة، إنها وجهة ملموسة تسعى الشركات للوصول إليها وذلك من خلال تحديد هذه النقطة النهائية بوضوح، مما يمكن الشركات من خلق حالة مستقبلية محفزة توجه بها جهودها نحو المسار الصحيح تماماً مثل رؤية مخرج المتاهة، وعند وضوح الرؤية يصبح من الأسهل تحديد الخطوات اللازمة لتحقيقها والتنبؤ أيضاً بجميع العقبات المحتملة. إن إستيعاب هذه الرؤية من قبل جميع من في المؤسسة يجعل الجهود موحدة ومكرّسة لتحقيق هدف مشترك.

التخطيط العكسي: رسم المسار الإستراتيجي

يجب أن تتخيّل أنك وصلت إلى هدفك بالفعل.

ما هي الخطوة الأخيرة التي قمت بها قبل تحقيق الهدف؟ وما هي الخطوة قبل الأخيرة؟ و الخطوة التي سبقتها؟ بهذه الكيفية وهذه الطريقة من التخطيط نضمن إلتزام جميع من بالمؤسسة - وبالأخص الذين شاركوا في وضع الخطة - بالتنفيذ، وأن هذه الخطة لن تصبح مجرد مستند وضع ليتم تخزينه بأحد ملفات المكتب.

بمجرد تحديد الرؤية، تكون الخطوة التالية هي رسم الخط العكسي وصولاً إلى الحالة الحالية - وهذا هو جوهر

3. تخصيص الموارد:

يحرص التخطيط الإستراتيجي الفعال على تخصيص الموارد - (الوقت، المورد المالي، والمورد البشري) و ذلك من خلال فهم متطلبات كل محطة، و في هذا الأمر يجب على الشركات ضمان وجود الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها والتأكد من مدى جاهزية هذه الموارد لمتطلبات كل مرحلة، إضافةً إلى العمل على تطويرها - إن دعت الحاجة لذلك.



4. إنشاء جدول زمني:

يساعد الجدول الزمني المحدد بوضوح على تحديد الأهداف والمواعيد النهائية، تنظيم العمل وتوزيع الموارد، إدارة الوقت، و تحفيز الفريق بالشكل الذي يضمن إستمرارية تركيز جميع أطرافه على الهدف النهائي.

فوائد التخطيط العكسي

يقدم هذا الأسلوب في التخطيط العكسي عدة فوائد:

▫ **الكفاءة:** تماماً مثل كون تتبّعنا لمسار ابتداءً من مخرج المتاهة يلغي التحركات الخاطئة، يقوم التخطيط العكسي بتبسيط العملية الإستراتيجية، مما يقلل من الجهد والموارد المهدورة.

▫ **الوضوح:** يوفر دليلاً واضحاً مفضلاً خطوةً بخطوة نحو تحقيق الرؤية، و إن لهذا الوضوح أثرٌ بالغٌ في أعضاء الفريق إذ أنه ينمّي مهارات التواصل بينهم ويضمن إتفاقهم جميعاً على ذات الهدف.

▫ **القدرة على التكيف والمرونة:** بإستخدام خارطة طريق واضحة، يمكن للشركات والتحديات غير المتوقعة، مما يمكنهم من تعديل خططهم دون إنحرافهم عن الهدف النهائي.

▫ **الثقة:** لا شك أن تعزيز الثقة داخل المؤسسة مربوط بالإستناد على خطة يدرك أعضاء الفريق أنها مدروسة جيداً، و يؤثر ذلك على مدى إطمئنان أصحاب المصلحة بأن الأعمال على طريقها الصحيح.

الاستفادة من الأدوات والتقنيات الحديثة:

إن إستخدام التكنولوجيا في أداء أعمالنا أشبه بإختيارنا لوسائل المواصلات، إننا بلا شك قادرون على الوصول لوجهاتنا

بها أو بدونها، لكننا حين نختار الوصول بها سنصل بأبسط وأسرع طريقة، وسيكون لنا الأسبقية على جميع من يرفضون إستخدامها.

يمكن أن تعزز الإستفادة من الأدوات والتقنيات الحديثة من نهج التخطيط العكسي:

▫ **تحليل البيانات:** يساعد إستخدام تحليل البيانات في إتخاذ قرارات دقيقة في كل محطة من محطات التخطيط، فيمكن أن تتنبأ التحليلات بالتحديات والفرص المحتملة، الأمر الذي يجعل المسار أكثر وضوحاً ودقة، مما يمكننا من إتخاذ إجراءات إستباقية لتقليل أثر التحديات وزيادة الإستفادة من الفرص.

▫ **برامج إدارة المشاريع:** يمكن أن تساعد أدوات إدارة المشاريع المختلفة في تتبع التقدم، إدارة الموارد، وضمان الإلتزام بالجدول الزمنية. توفر هذه المنصات معرفة كل شخص بالمسؤولية والمسائلة، وهما أمران حاسمان للحفاظ على أهمية الإلتزام بالخطة الإستراتيجية.

▫ **الذكاء الإصطناعي:** إن الذكاء الاصطناعي لا يستبدلنا كما يظن البعض، و لكنّه يكمل مقدراتنا ويعزز مهارتنا، ويمكننا إستخدامه في نواحي كثيرة أثناء التخطيط.

الخاتمة

إن الدرس المستفاد من فكرة حل المتاهة بسيط لكنه عميق، فالآية البدء من نقطة النهاية والتخطيط بشكل عكسي هي آية فعّالة تدعم الوصول الحتمي للهدف بكفاءة بالغة، و تمكّن الفريق من التصور الفعلي لنقطة النهاية. إن هذا التخطيط العكسي من شأنه أن يجعل التخطيط الإستراتيجي عملية منظمة بدلاً من كونه مهمة شاقة، و يوجّه بذلك الشركات نحو تحقيق رؤيتها بثقة و وضوح





التحول الرقمي في القطاع المصرفي والمالي Digital Transformation in the Banking & Financial Sector

محمد الخير

خبير الخدمات المالية والرقمية



مقدمة :

أحدث التطور السريع للتكنولوجيا ثورة في طريقة عمل الشركات في مختلف القطاعات المختلفة والتي من بينها القطاع المالي على وجه الخصوص والذي طرأ عليه تغييرات كبيرة نتيجة للتحول الرقمي والتكنولوجيا المالية Fintech فقد شهد القطاع المالي في السنوات الأخيرة تحولاً نحو التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية. وقد أدى هذا التحول إلى ظهور نماذج أعمال ومنتجات وخدمات جديدة أدت إلى تعطيل القطاع المالي التقليدي، حيث مكّن استخدام التكنولوجيا المؤسسات المالية من تحسين تجربة العملاء، وتعزيز قدرتها على المنافسة في مشهد سريع التغيير.

- التطبيقات المصرفية: تقديم الخدمات المصرفية عبر التطبيقات التي تتيح للعملاء إدارة حساباتهم، تحويل الأموال، ودفع الفواتير بسهولة.

4. الدفع الإلكتروني والتحويلات المالية

- محافظ رقمية: مثل Apple Pay و Google Wallet، التي تتيح للمستخدمين الدفع باستخدام هواتفهم الذكية.

5. التحويلات المالية

الدولية : International Remittance استخدام تقنيات مثل البلوك تشين لتقليل التكاليف وتسريع المعاملات الدولية.

6. التمويل والإقراض:

- الإقراض الرقمي: منصات تقدم القروض باستخدام البيانات الضخمة لتقييم الجدارة الائتمانية بسرعة ودقة.

- التمويل الجماعي: منصات مثل Kickstarter و Indiegogo التي تتيح للمشاريع جمع الأموال مباشرة من الأفراد.

7. الإستثمار وإدارة الثروات

الروبوتات الإستشارية: تطبيقات تستخدم الذكاء الاصطناعي لتقديم نصائح إستثمارية وإدارة المحافظ المالية بشكل آلي.

منصات التداول عبر الإنترنت: تتيح للمستخدمين شراء وبيع الأسهم والأصول الأخرى بسهولة عبر الإنترنت.

8. الأمان السيبراني Cyber Security

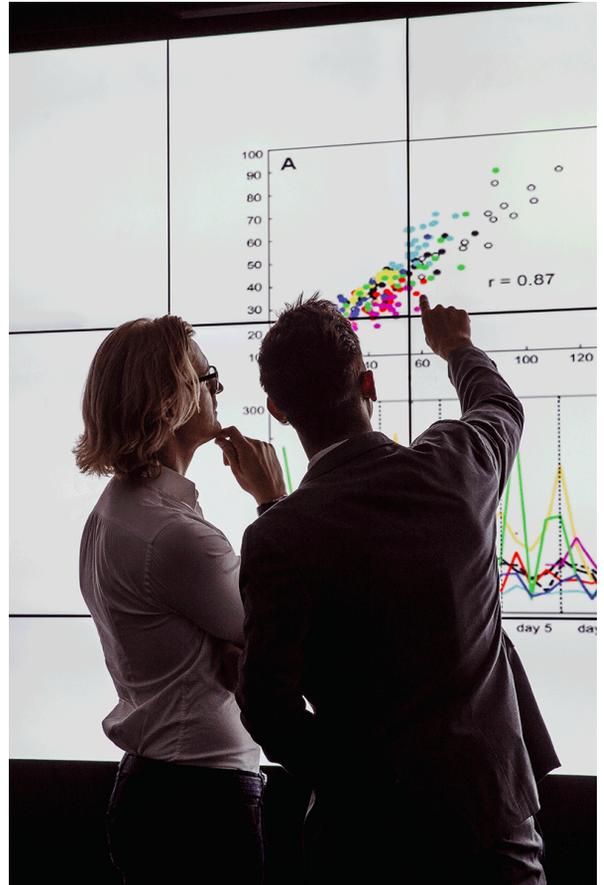
التحول يشمل العديد من الجوانب والتقنيات التي تساهم في إعادة تشكيل القطاع المالي. فيما يلي بعض المجالات الرئيسية للتحول الرقمي في قطاع التقنية المالية:

1. الرقمنة الكاملة للعمليات: تحويل

جميع العمليات الورقية إلى خدمات رقمية، مثل تقديم القروض والتسجيل في الحسابات.

2. تحليل البيانات الضخمة: إستخدام

البيانات الضخمة لتحليل سلوك العملاء وتقديم خدمات مخصصة.



3. المصارف الرقمية Virtual Banks:

بنوك تعمل فقط عبر الإنترنت بدون فروع فعلية، مما يقلل التكاليف ويوفر خدمات مصرفية على مدار الساعة.

المتقدمة لحماية بيانات العملاء والمعاملات. التشفير يضمن أن البيانات المنقولة عبر الإنترنت لا يمكن قراءتها أو تعديلها من قبل أطراف غير مخولة.

2. التحقق الثنائي (FA 2): - يعتمد على إضافة طبقة إضافية من الأمان عند تسجيل الدخول إلى الحسابات المصرفية، حيث يتطلب من المستخدمين تقديم دليلين على الهوية مثل كلمة المرور ورمز يتم إرساله إلى الهاتف المحمول.



3. الأنظمة الحيوية (Biometric Systems): - تشمل هذه الأنظمة استخدام بصمات الأصابع، التعرف على الوجه، وقزحية العين للتحقق من هوية العملاء، مما يقلل من مخاطر الاحتيال والإنحال.

تكنولوجيا التشفير: استخدام تقنيات التشفير لحماية البيانات المالية والمعاملات.

التحقق الثنائي والعوامل المتعددة: تعزيز أمان الوصول إلى الحسابات والخدمات المالية.

9. البلوك تشين والعملات الرقمية

تقنية البلوك تشين: تستخدم لإنشاء سجلات معاملات غير قابلة للتغيير، مما يزيد من الشفافية ويقلل من التكاليف.

العملات الرقمية: مثل البيتكوين والإيثريوم، التي تقدم طرقاً جديدة للمعاملات المالية والاستثمار.

10. الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات

تحليل البيانات الضخمة: استخدام البيانات الضخمة لتحليل سلوك العملاء وتقديم خدمات مخصصة.

11. خدمة العملاء الرقمية: استخدام التكنولوجيا لتحسين تجربة العملاء من خلال الخدمات الذاتية والدعم الافتراضي.

تأثير التقنية في تحسين الأمان والشفافية:

تلعب التقنية دوراً محورياً في تحسين الأمان والشفافية في الخدمات المصرفية، مما يساهم في تعزيز الثقة بين المصارف والعملاء وتقليل المخاطر. فيما يلي بعض التأثيرات الرئيسية:

تحسين الأمان في الخدمات المصرفية:

1. تقنيات التشفير المتقدمة:

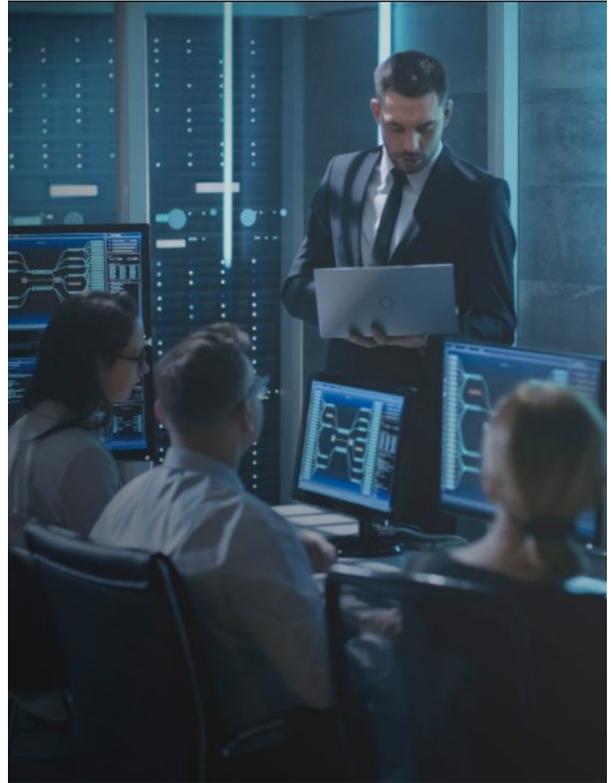
- تستخدم البنوك تقنيات التشفير

4. مراقبة الأنشطة والذكاء الاصطناعي:

- تستخدم البنوك الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لمراقبة الأنشطة المشبوهة وتحليل الأنماط في المعاملات المالية. هذه التقنية تساعد في إكتشاف ومنع الأنشطة الإحتيالية بشكل أسرع وأكثر دقة.

5. أنظمة إدارة الوصول (IAM):

- توفر هذه الأنظمة إدارة مركزية لحقوق الوصول إلى الأنظمة المصرفية، مما يضمن أن الموظفين لديهم الوصول فقط إلى المعلومات والأنظمة التي يحتاجونها لأداء وظائفهم.



تحسين الشفافية في الخدمات المصرفية

1. تقنيات البلوك تشين (Blockchain):

- توفر سجلاً موزعاً وغير قابل للتغيير للمعاملات المالية. هذه التقنية تعزز

الشفافية في العمليات المصرفية وتقلل من فرص الإحتيال والتلاعب.

2. الخدمات المصرفية المفتوحة (Open Banking):

- تتيح للعملاء مشاركة بياناتهم المصرفية بشكل آمن مع مزودي خدمات ماليين آخرين، مما يعزز المنافسة ويوفر للعملاء خدمات مالية مخصصة وشفافة.

3. التقارير المالية الفورية:

- توفر البنوك لعملائها إمكانية الوصول الفوري إلى تقارير حساباتهم والمعاملات المالية، مما يعزز الشفافية ويساعد العملاء في مراقبة وإدارة أموالهم بشكل أكثر فعالية.

4. أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية (EDMS):

- تمكن من تتبع وإدارة جميع الوثائق والمعاملات المصرفية بشكل إلكتروني، مما يسهل عملية المراجعة والتدقيق ويساعد في الحفاظ على الشفافية.

5. الإمتثال للقوانين واللوائح:

- تستخدم البنوك التقنيات الحديثة لضمان الإمتثال التلقائي للقوانين واللوائح المالية، مثل مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. هذه الأنظمة تضمن الشفافية والالتزام بالمعايير القانونية.

التحول الرقمي في قطاع التقنية المالية في السودان:

شهد قطاع الخدمات المالية المصرفية

لدعم مشاريع التكنولوجيا المالية وتطوير حلول مبتكرة تلبي إحتياجات السوق السوداني.

5. التنظيم والرقابة:

- الحاجة إلى إطار تنظيمي يدعم الابتكار المالي ويضمن حماية المستهلك، مع توفير بيئة تنظيمية مرنة تتكيف مع التطورات التكنولوجية.

المبادرات والابتكارات

1. المحافظ الرقمية والمدفوعات

الإلكترونية:

- ظهور خدمات المحافظ الرقمية التابعة للبنوك وشركات القطاع الخاص المصرح لها من قبل البنك المركزي التي تتيح للمستخدمين إرسال وإستقبال الأموال بسهولة عبر الهواتف المحمولة. هذه الخدمات تحظى بشعبية متزايدة خاصة في المجتمعات التي تفتقر إلى الخدمات المصرفية التقليدية.

2. الخدمات المصرفية عبر الإنترنت:

- بدأت بعض البنوك السودانية في تقديم خدمات مصرفية عبر الإنترنت وتطبيقات الهواتف المحمولة لتسهيل المعاملات المالية والوصول إلى الحسابات.

3. شركات التكنولوجيا المالية

(FinTech):

- ظهور شركات التكنولوجيا المالية الناشئة التي تقدم حلولاً مبتكرة مثل خدمات التحويل وسداد الخدمات الحكومية وسداد فواتير الهاتف وشراء

في السودان قبل الحرب عدد من المبادرات للتحويل الرقمي في قطاع التقنية المالية ، وكانت هناك بعض الجهود المبذولة لتعزيز الابتكار في الخدمات المالية وتحسين الوصول إلى الخدمات المصرفية . ولكن مازالت هنالك عدد من التحديات التي تواجه القطاع (غير تحدي الأوضاع الأمنية والسياسية الحالي) والتي من أهمها :

1. البنية التحتية الرقمية:

- الإنترنت: نسبة إنتشار الإنترنت في السودان ما زالت محدودة مقارنة بالدول الأخرى، ولكنها في تزايد. البنية التحتية للإتصالات تحتاج إلى تحسينات مستمرة لضمان الإتصال السريع والمستقر.

- الأجهزة: لا يزال إستخدام الهواتف الذكية وأجهزة الكمبيوتر محدوداً نسبياً، مما يؤثر على القدرة على الوصول إلى الخدمات الرقمية.

2. الأنظمة المصرفية التقليدية:

- تعتمد العديد من البنوك السودانية على الأنظمة التقليدية، وتواجه تحديات في تبني التكنولوجيا الحديثة بسبب البنية التحتية القديمة والقيود المالية.

3. الأمان السيبراني:

- الأمان الرقمي يشكل تحدياً كبيراً، مع خطر الهجمات الإلكترونية والإحتيال المالي المحتمل مستقبلاً.

4. الإستثمار في التكنولوجيا:

- جذب الإستثمارات المحلية والدولية

(Unbanked) والمناطق الريفية.
- تعزيز الأمان: إستخدام تقنيات التشفير والأمان السيبراني لحماية البيانات والمعاملات.
بالمقابل هناك عدد من التحديات ومن أهمها :
- الأمان السيبراني: تأمين الأنظمة ضد الهجمات الإلكترونية والإحتيال.
- الإمتثال التنظيمي: التكيف مع القوانين واللوائح المتغيرة في مختلف البلدان.
- الخصوصية: حماية بيانات العملاء وضمان إستخدامها بطرق مسؤولة وشفافة.
- البنية التحتية: تحديث الأنظمة القديمة لتناسب مع التكنولوجيا الجديدة.

الكهرباء ورصيد شركات الإتصالات إلخ،. هذه الشركات تلعب دوراً حيوياً في تحسين الوصول إلى الخدمات المالية.
فوائد التحول الرقمي في قطاع التقنية المالية :
للتحول الرقمي عدة فوائد لقطاع التقنية المالية من أهمها :
- زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف: تقليل الوقت المستغرق لإتمام المعاملات وخفض التكاليف التشغيلية.
- تحسين تجربة العملاء: تقديم خدمات أكثر راحة وسهولة، مما يعزز رضا العملاء.
- توسيع الوصول: إتاحة الخدمات المالية لشريحة أوسع من الناس، بما في ذلك غير المتعاملين مع البنوك

ختاماً:

التحول الرقمي في قطاع التقنية المالية يعيد تشكيل كيفية تقديم الخدمات المالية وإستهلاكها. الإبتكار المستمر والتبني الواسع للتكنولوجيا يوفران فرصاً هائلة للنمو والتطوير، لكنه يتطلب إدارة دقيقة للمخاطر والتحديات المرتبطة به. من خلال تبني هذه التقنيات بذكاء ومسؤولية، يمكن للقطاع المالي تحقيق قفزات نوعية نحو مستقبل أكثر كفاءة وإبتكاراً.





التخطيط والمواءمة الاستراتيجية Strategic Planning & Alignment

أبوبكر محجوب
إستراتيجي، مستشار التحول الرقمي
وإدارة المشاريع



إن الشروع في رحلة التخطيط الإستراتيجي يشبه بشكل مجازي تأليف سيمفونية فريدة، حيث لا يقتصر النجاح على ضرب النغمات الصحيحة فحسب، بل يجب تنسيق مزيج لحنى عبر مستويات متعددة. وفي إطار إستراتيجيات الأعمال، تقوم المنظمات بتنسيق جهودها على ثلاث مستويات إستراتيجية مختلفة ومتراصة، مستوى المنظومة الصناعية Ecosystem، ومستوى الشركة Corporate، ومستوى وحدات الأعمال Business Unit.

ويتم تطويرها من خلال التحليل الدقيق لديناميكيات السوق، وتحديد الشركاء الرئيسيين، والتفاوض بشأن الإتفاقيات التعاونية.



وفي هذا المستوى من التخطيط الإستراتيجي، يلعب تحليل الأعمال دوراً هاماً في توفير نظرة ثاقبة لإتجاهات السوق والديناميكيات التنافسية وإحتياجات أصحاب المصلحة وذلك بإجراء أبحاث سوقية شاملة وتحليل تفصيلي لأصحاب المصلحة بالاستفادة من الرؤى المستندة إلى البيانات، مما يمكّن المنظمات من تحديد الفرص الإستراتيجية للتعاون والشراكات فيما بينها.

كما يسهم تحليل الأعمال (التحليل

تساهم هذه المستويات، المشابهة لأقسام الأوركسترا، في التكوين الشامل للخطط الإستراتيجية، بدءاً من الخطط التعاونية ذات النطاق الصناعي العام، مروراً بالخطط الإستراتيجية التي تقود قرارات المنظمة، وإنهاءً بالتناغم التام لوحدات الأعمال المختلفة، وتجدر الإشارة بأن لكل مستوى مجموعته الخاصة من الأطر والمنهجيات والتحديات وكذلك الفرص.

وباعتبارها قائد هذه السيمفونية الإستراتيجية، يجب على المنظمات الموازنة بين هذه المستويات بفاعلية ودقة. نستكشف في هذه المقالة تلك المستويات الديناميكية، والعلاقات التكاملية فيما بينها، ونكشف عن الدور المحوري الذي يلعبه تحليل الأعمال والتقدم التكنولوجي في تحقيق التكامل السلس والموازنة الإستراتيجية فيما بينها.

أولاً – إستراتيجية المنظومة الصناعية Ecosystem Strategy

في طليعة إستراتيجيات الأعمال المعاصرة تقع إستراتيجية المنظومة الصناعية، حيث تسعى المنظمات إلى الإستفادة من الشراكات والتعاون الخارجي دافعاً للإبتكار وتحقيقاً لأهدافها الإستراتيجية. تركز هذه الإستراتيجية على بناء ورعاية العلاقات داخل المنظومة الصناعية، بما في ذلك الموردين والموزعين والعملاء وحتى المنافسين.

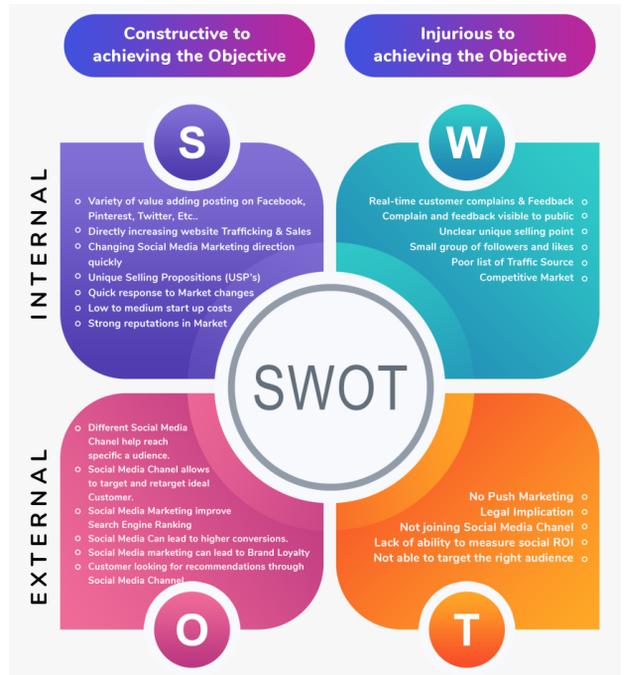
بالذكاء الإصطناعي أن تربط المنظمات بالشركاء المحتملين بناءً على القدرات التكميلية والمصالح المشتركة، مما يسهل الشراكات الإستراتيجية.

ثانياً – إستراتيجية الشركة Corporate Strategy

تشمل إستراتيجية الشركة جميع القرارات المتخذة على أعلى مستوى في المنظمة، حيث تهدف إلى تحديد النطاق الشامل وإتجاهات (وتوجّهات) العمل. تتضمن هذه الإستراتيجية إدارة المحافظ الإستثمارية والقرارات المتعلقة بالتنوع والإستحواذ والتحالفات الإستراتيجية. الإدارة العليا، بما في ذلك الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة، مسؤولة عن وضع استراتيجية الشركة بناءً على الفهم العميق لإتجاهات السوق والديناميكيات التنافسية والقدرات الداخلية مما يضمن التكامل التام والمواءمة مع إستراتيجية المنظومة الصناعية.

ويعد تحليل الأعمال مفيداً في هذا الجانب من خلال توفير نظرة ثاقبة لفرص السوق والتهديدات التنافسية والقدرات الداخلية، وتقييم عمليات الإستحواذ والشراكات وفرص التنوع المحتملة. وبإجراء الأبحاث السوقية، وتحليل المنافسين، وتقييم القدرات، والتحليل الشامل لحالة الأعمال، والنمذجة المالية، يساعد تحليل الأعمال في تحديد مجالات النمو الإستراتيجي وإتخاذ قرارات مستنيرة فيما يتعلق

الرباعي SOWT Analysis وخرائط أصحاب المصلحة) في إتخاذ القرارات اللازمة، ويعزز من المواءمة والتعاون بين أصحاب المصلحة وجمع المتطلبات الفعّالة، ويضمن أن تتماشى الشراكات مع الأهداف الإستراتيجية وتعود بالنفع المتبادل على جميع الأطراف المعنية. وهنا، تساهم أدوات التحليل مثل تحديد أولويات المتطلبات وإدارة أصحاب المصلحة في تخفيف النزاعات وضمان التعاون الناجح بين الجميع.



وعلى الجانب الآخر، فيمكن للتقنيات المدعومة بأنظمة الذكاء الاصطناعي (AI) أن توفرّ تحليلات متقدمة ورؤى تنبؤية، حيث تتيح إمكانية تحليل كميات كبيرة من البيانات وتحديد الأنماط والكشف عن الفرص الخفية للتعاون. على سبيل المثال، يمكن لأنظمة التوصية Recommendations المدعومة

الوظائفون مسؤولية تطوير وتنفيذ تلك الإستراتيجيات التي تستفيد من فرص السوق وتعالج التهديدات التنافسية.

وهنا، يعد تحليل الأعمال ضرورياً من خلال توفير نظرة ثاقبة لإحتياجات العملاء وإتجاهات السوق وسلوك المنافسين. وبالإستفادة من أدوات التحليل مثل تجزئة العملاء، وأبحاث السوق، وتحليل المنافسين، يتم تحديد الفرص الإستراتيجية للتمييز وتطوير إستراتيجيات مخصصة تلبى إحتياجات العملاء وتتفوق على المنافسين. كما يترجم تحليل الأعمال إستراتيجيات الوحدات إلى خطط فعالة ومبادرات قابلة للتنفيذ من خلال إجراء تحليل مفصل للعمليات التجارية وإستنباط المتطلبات، وعليه تتم المواءمة بين الأهداف الإستراتيجية والتنفيذ التشغيلي. وتساعد أدوات نمذجة العمليات التجارية وتحديد أولويات المتطلبات على مواءمة إستراتيجيات الأعمال مع القدرات التشغيلية، مما يضمن التنفيذ السلس والتكامل عبر وحدات الأعمال المختلفة.

وبطبيعة الحال، فيمكن لتقنيات الذكاء الإصطناعي أن تعزز الإستراتيجية على مستوى الأعمال من خلال توفير التحليلات المتقدمة وقدرات التحسين. حيث تعمل خوارزميات الذكاء الإصطناعي على تحليل بيانات العملاء وإتجاهات السوق والمقاييس

بإدارة المحافظ واستراتيجيات التوسع. كما تمكّن أدوات تحليل التكلفة والعائد وتقييم المخاطر من تقييم تأثير القرارات الإستراتيجية على الأداء العام للمنظمة واتخاذ قرارات تعتمد على البيانات التي تدعم الأهداف الإستراتيجية.

وفي الجانب الآخر، تعمل تقنيات الذكاء الإصطناعي على تعزيز إستراتيجية الشركة من خلال توفير تحليلات متقدمة وقدرات هائلة لدعم القرار. حيث يمكن للخوارزميات التي تعمل بالذكاء الإصطناعي تحليل بيانات السوق والمقاييس المالية وإتجاهات الصناعة لتحديد فرص النمو الإستراتيجي وتقييم الإستثمارات المحتملة. على سبيل المثال، يمكن للتحليلات التنبؤية المدعومة بالذكاء الإصطناعي التنبؤ بإتجاهات السوق وتقييم التأثير المحتمل للقرارات الإستراتيجية على أداء الشركات، مما يمكّن المنظمات من إتخاذ قرارات مستنيرة تؤدي إلى خلق القيمة على المدى الطويل.

ثالثاً - إستراتيجية وحدات الأعمال Business Unit Strategy

تركز إستراتيجية وحدات الأعمال على كيفية تنافس الوحدات الفردية داخل أسواق أو قطاعات صناعية محددة. حيث تهتم بإكتساب ميزة تنافسية من خلال القرارات المتعلقة بقيادة التكلفة أو التمايز أو إستراتيجيات التركيز. يتحمل مديرو وحدات الأعمال والقادة

الأهداف التنظيمية للشركة. وتضمن هذه المواءمة أن تكون المبادرات الإستراتيجية متماسكة ومتسقة ومعززة لبعضها البعض، مما يؤدي إلى خلق قيمة مستدامة ونجاح تنافسي. إن المنظمات التي تنجح في دمج جهودها الإستراتيجية عبر تلك المستويات المتعددة تكون في وضع أفضل للتنقل بين ديناميكيات السوق المعقدة، وتستفيد من الفرص الناشئة، وتحقق النمو والربحية على المدى الطويل.

أبرز تحديات المواءمة الإستراتيجية

في حين أن المواءمة عبر المستويات الإستراتيجية المتعددة يقدم فوائد كبيرة للمنظمات، لكنه بذات الوقت يشكل العديد من التحديات التي ينبغي على المنظمات التغلب عليها. وتشمل هذه التحديات (على سبيل المثال لا الحصر) **التنسيق بين مختلف أصحاب المصلحة في منظومة الصناعة، والتوفيق بين الأولويات المتضاربة بين وحدات الأعمال، ومواءمة أهداف الشركة مع حقائق السوق؛ علاوة على ذلك، فإن الطبيعة الديناميكية لبيئات الأعمال تتطلب التكيف المستمر والسرعة، مما يزيد من تعقيد عملية المواءمة الإستراتيجية.**



التشغيلية لتحديد فرص التحسين وتحسين الكفاءة. على سبيل المثال، يمكن للتحليلات التنبؤية المدعومة بالذكاء الاصطناعي التنبؤ بطلب العملاء وتحسين استراتيجيات التسعير، مما يمكّن المنظمات من زيادة الإيرادات والربحية إلى أقصى حد في الأسواق التنافسية.



أهمية المواءمة الإستراتيجية بين المستويات الثلاث

تعد المواءمة بين المستويات الثلاث لإستراتيجيات الأعمال أمراً بالغ الأهمية لتحقيق التوافق الإستراتيجي وتعظيم الأداء التنظيمي. حيث يقوم التعاون على مستوى الصناعة بتحديد قرارات الشركات فيما يتعلق بإدارة المحافظ وإستراتيجيات النمو، في حين تتماشى إستراتيجيات وحدات الأعمال مع



الخدمات المصرفية المفتوحة وتغيير قواعد اللعبة في عالم الخدمات المالية

Open Banking is Changing the Rules of the Game in the World of Financial Services

م. محمد النوش
إستراتيجي، مستشار تطوير الأعمال
رئيس منظمة تحليل الأعمال فرع السودان



تعد الخدمات المصرفية المفتوحة مفهوماً مبتكراً في صناعة الخدمات المالية والذي قد يؤدي إلى إحداث ثورة في عالم الخدمات المالية ويغير من طريقة إدارة الشئون المالية بالنسبة للأفراد والشركات. تتضمن الخدمات المصرفية المفتوحة واجهات برمجة التطبيقات (APIs) تمكن مطوري الطرف الثالث من إنشاء تطبيقات وخدمات حول المؤسسة المالية للتمكن من المشاركة الآمنة للبيانات المالية بين البنوك ومقدمي الخدمات الخارجيين، بموافقة من العميل.

المستهلكين في نهاية المطاف من خلال خدمات أفضل وتكاليف أقل. وعلى الرغم من فوائدها العديدة، إلا أن الخدمات المصرفية المفتوحة تشمل أيضاً بعض التحديات والمخاطر. وأهمها هو أمن البيانات والخصوصية. إن زيادة تبادل البيانات المالية يزيد من خطر إختراق البيانات والوصول غير المصرح به. وللتخفيف من هذه المخاطر، من الضروري إتخاذ تدابير أمنية وأطر تنظيمية صارمة. كما يجب على المؤسسات المالية ومقدمي الخدمات الخارجيين الإلتزام بلوائح حماية البيانات وتنفيذ بروتوكولات أمان قوية لحماية بيانات العملاء.



هناك عدد من العوامل التي تدفع إلى اعتماد الخدمات المصرفية المفتوحة في الشرق الأوسط وإلى تسريع الحملة نحو

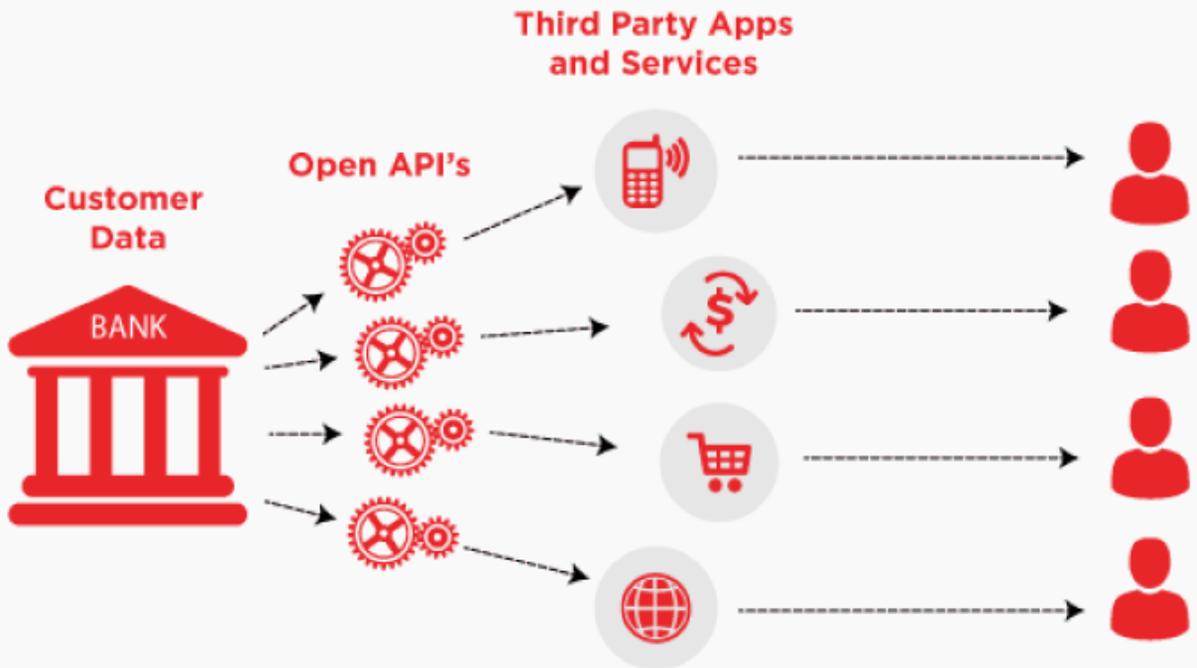
من أهم فوائد الخدمات المصرفية المفتوحة هي تجربة العملاء الممتازة. حيث يمكن للعملاء الوصول إلى مجموعة متنوعة من الخدمات المالية من خلال منصة واحدة، مما يسمح لهم بإدارة حسابات مصرفية متعددة وبطاقات الإئتمان والمحافظ الإستثمارية من مكان واحد. يعمل هذا التكامل على تبسيط الإدارة المالية ويوفر رؤية شاملة للقدرة المالية للفرد. علاوة على ذلك، تعمل الخدمات المصرفية المفتوحة على المساعدة في تطوير المنتجات والخدمات المالية الشخصية، مثل أدوات إعداد الميزانية، والإستشارات الإستثمارية، وعروض القروض المالية المصممة خصيصاً لتناسب السلوك المالي للفرد وإحتياجاته.

ميزة أخرى للخدمات المصرفية المفتوحة و هي زيادة المنافسة والإبتكار في الصناعة المالية. حيث تشجع الخدمات المصرفية المفتوحة على إنشاء منتجات وخدمات مالية جديدة وذلك من خلال تزويد مطوري الطرف الثالث بإمكانية الوصول إلى البيانات المالية. وقد إستفادت شركات التكنولوجيا المالية، على وجه الخصوص، من هذه الفرصة، فقامت بتطوير حلول مبتكرة تتحدى النماذج المصرفية التقليدية. وتجبر هذه المنافسة البنوك القائمة على الإبتكار وتحسين عروضها، مما يفيد

مستوى العالم والشرق الأوسط إلا أنها قد أحدثت بالفعل ثورة في الصناعة المصرفية. ويمكن النظر إلى تجارب أوروبا والمملكة المتحدة وسنغافورة وأستراليا لمعرفة ماهية هذا التحول. وعلى البنوك التي تتطلع إلى البقاء في سوق الخدمات المصرفية أن تبدأ للإستعداد في وقت قريب. فالإجراءات التي ينبغي عليهم إتخاذها لا تقتصر على القدرات الداخلية فحسب. وذلك قد يعني تغير شكل المنافسة بصورة كبيرة و ظهور منافسين جدد.

التحول الرقمي للبنوك والجهات التنظيمية على حد سواء. وعلى سبيل المثال تنفذ المملكة العربية السعودية أهدافاً إستراتيجية تهدف إلى جعل 70% من المعاملات إلى معاملات غير نقدية بحلول عام 2030. ويجري تنفيذ العديد من مشاريع البنية التحتية الرئيسية. ومما يعزز ذلك المستوى العالي من إنتشار الإنترنت وإستخدام الهاتف المحمول في المنطقة. على الرغم من أن الخدمات المصرفية المفتوحة لا تزال في مراحلها الأولى على

OPEN BANKING EXPLAINED



إسأل وستجد الإجابة

فرصة للتواصل مع خبراء تحليل الأعمال



نافذة للإجابة عن كل الأسئلة والإستفسارات
في تحليل الأعمال.
سيجيب على الأسئلة عدد من الخبراء في
المجال. ليتم نشرها في المجلة.

يمكنكم الدخول على الرابط التالي:

<https://forms.gle/WbMCS316yHQvHZ9q6>



Unlocking the Potential: How CMA Certification Elevates Business Analysis Skills



Homam Atif
MA, CMA, FMVA, CFA-IF
Finance Pro

In today's competitive business landscape, professionals are continually seeking ways to bolster their skill sets to stay ahead of the curve. One avenue gaining recognition is the Certified Management Accountant (CMA) certification, renowned for its comprehensive coverage of financial management and strategic business analysis. This begs the question: Can CMA certification truly enhance one's business analysis skills?

Understanding the CMA Certification

Before delving into its potential impact on business analysis skills, let's first understand what the CMA certification entails. Offered by the Institute of Management Accountants (IMA), the CMA certification is a globally recognized credential that signifies expertise in financial planning, analysis, control, decision support, and professional ethics. It encompasses two rigorous exams covering various aspects of management accounting, financial management, strategic planning, and risk management.

Synergy between CMA and Business Analysis:

At first glance, the CMA certification might seem primarily focused on financial management. However, a closer examination reveals a significant overlap with business analysis principles. Business analysis involves assessing organizational performance, identifying opportunities, and providing insights to drive strategic decision-making - all of which are integral components of the CMA curriculum.

1. Financial Acumen:

One of the cornerstones of business analysis is understanding financial data to derive meaningful insights. CMAs possess a deep understanding of financial statements, cost management techniques, budgeting, and forecasting - skills that are indispensable for analyzing the financial health of organizations and evaluating investment opportunities.



2. Strategic Thinking:

Effective business analysis requires a strategic mindset to identify trends, anticipate challenges, and recommend viable solutions. CMAs are trained to align financial strategies with overall business objectives, enabling them to provide strategic insights that go beyond mere number-crunching.

3. Decision Support:

Business analysts often play a crucial role in decision-making processes by providing data-driven recommendations to key stakeholders. CMAs are adept at conducting cost-benefit analyses, scenario planning, and risk assessments, empowering them to offer informed decision support across various functional areas.

Advantages of CMA Certification in Business Analysis

So, how does obtaining a CMA certification translate into tangible benefits for professionals aspiring to excel in business analysis?

1. Comprehensive Skill Set:

The CMA certification equips individuals with a holistic skill set encompassing financial analysis, strategic planning, and performance management - all of which are essential for effective business analysis.

2. Global Recognition:

CMA certification enjoys global recognition, which enhances the credibility and marketability of professionals in the field of business analysis, opening doors to diverse career opportunities across industries and geographies.

3. Continuous Learning Culture:

Maintaining CMA certification requires ongoing professional development, fostering a culture of continuous learning and skill enhancement - qualities highly valued in the dynamic field of business analysis.



4. Competitive Edge:

In a competitive job market, possessing a CMA certification sets individuals apart by demonstrating their commitment to excellence, professionalism, and adherence to ethical standards - qualities that are highly sought after by employers.

Conclusion

In conclusion, while the primary focus of the CMA certification may be on financial management and Management Accounting, its relevance extends far beyond the realm of accounting. By cultivating a robust skill set encompassing financial acumen, strategic thinking, and decision support, CMAs are well-positioned to excel in the field of business analysis. Thus, for professionals aspiring to enhance their business analysis skills and advance their careers, pursuing CMA certification can prove to be a transformative investment in their future success.





The Impact of ESG Indexes & Financial Statement Disclosure on Financial Analysis



Ghanem Yasir
CMA, Senior Accountant

Environmental, Social, and Governance (ESG) factors have emerged as crucial determinants of corporate value and risk. ESG indexes and disclosure practices profoundly influence financial analysis and decision-making processes within companies. This article explores how these elements shape financial analysis and why analysts specializing in ESG factors play a pivotal role in decision-making.

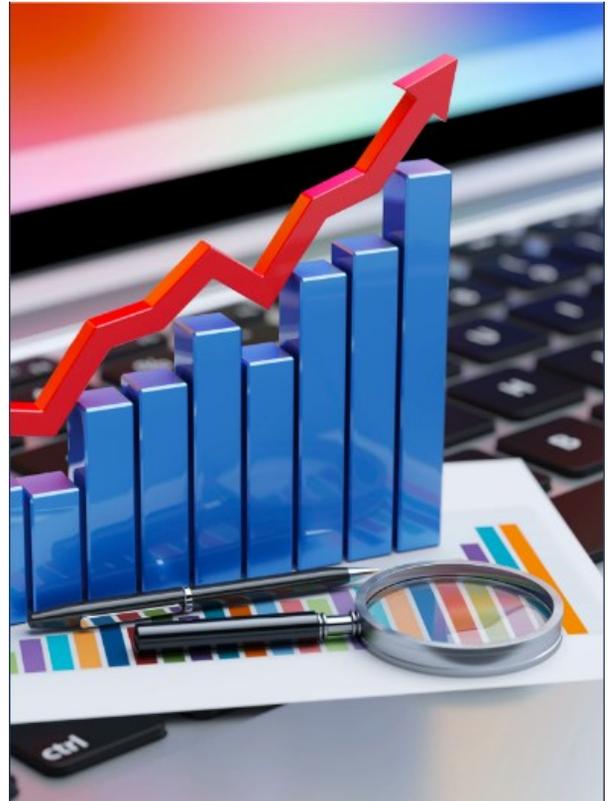
ESG Indexes and Financial Statement Disclosure:

ESG indexes serve as benchmarks for evaluating companies based on their sustainability and ethical practices. These indexes, such as the Dow Jones Sustainability Index and MSCI ESG Ratings, reflect investors' increasing demand for transparency and accountability in corporate behavior. Concurrently, financial statement disclosure provides crucial information about a company's financial performance, operations, and risk exposures. Integrating ESG considerations into financial disclosures enhances transparency and enables stakeholders to assess a company's long-term sustainability.

Impact on Financial Analysis:

The inclusion of ESG factors in financial statement disclosure significantly impacts financial analysis. Analysts now need to consider non-financial metrics alongside traditional financial indicators to provide a comprehensive assessment of a company's performance. ESG disclosures offer insights into a company's environmental footprint, social impact, and

governance practices, providing a holistic view of its operations and risk profile. By incorporating ESG data into financial models and analysis, analysts can identify emerging trends, assess operational risks, and evaluate a company's resilience to environmental and social challenges.



Decision-Making Implications:

The analysis of ESG factors influences decision-making at both company and investor levels. For companies, integrating ESG considerations into strategic planning and operations is imperative to enhance resilience, mitigate risks, and capitalize on emerging opportunities.

Companies with strong ESG performance often attract socially responsible investors, access sustainable financing options, and foster stakeholder trust. Conversely, poor ESG performance can lead to reputational damage, regulatory scrutiny, and increased cost of capital.

Recommendations for Professional Development

To stay competitive in an ESG-focused marketplace, accounting and finance professionals should consider

pursuing relevant professional certifications and training programs. Certifications such as the Chartered Financial Analyst (CFA) **ESG Investing Certificate** or the Sustainability Accounting Standards Board (SASB) **Fundamentals of Sustainability Accounting** (FSA) credential can provide professionals with the knowledge and skills needed to navigate the complexities of ESG reporting and sustainable finance.

In conclusion, ESG index ratings are reshaping the business landscape, driving companies to prioritize sustainability and ethical practices. Accounting and finance professionals play a critical role in this transition, providing expertise and guidance to support organizations' ESG initiatives. By embracing ongoing education and professional development opportunities, professionals can enhance their skills and contribute to a more sustainable future.



هل تود أن تشارك معنا في كتابة محتوى أو مقال؟

Would you like to participate with us in writing an article?

vpcm@sudan.iiba.org



أنشطة نفذها الشابتر خلال مارس إلى مايو 2024م

Online

IIBA Sudan Chapter

تقدم منظمة تحليل الأعمال فرع السودان ورشة بعنوان:

Developing Requirements Using (AI Tools)

تطوير المتطلبات عن طريق أدوات الذكاء الاصطناعي

م. احمد تاج السر
Business Analysis Consultant

م. عمر التهامي
نائب الرئيس - التطوير المهني
IIBA Sudan Chapter

السبت 27 أبريل 2024م
9:00 مساءً - 10:30 (بتوقيت مكة المكرمة)

www.sudan.iiba.org

f in

Online Webinar

IIBA Sudan Chapter

تقدم منظمة تحليل الأعمال فرع السودان وبنار في:

فرص العمل في مجال تحليل الأعمال

م. احمد تاج السر
Business Analysis Consultant

د. وجدي وقيع الله
IIBA Middle East Regional Director

م. ايمن عبدالقادر
نائب الرئيس للعضوية
IIBA Sudan Chapter

م. احمد تاج السر
م. ايمن عبدالقادر
م. وجدي وقيع الله

محاور الورشة

- تعريف بالشابتر و أهدافه
- فرص العمل في مجال تحليل الأعمال عالميا
- فرص العمل في مجال تحليل الأعمال في الوطن العربي
- الطريق لتصبح محلل أعمال

اللاثنين 4 مارس 2024م
7 مساءً (توقيت الخرطوم)

www.sudan.iiba.org

f in

IIBA Sudan Chapter

BRIDGES CONSULTING LLC

IIBA Sudan Chapter & Bridges Consulting presents a FREE workshop:

Generative AI for Business Analyst

Presenter:
George Bridges
Director of Business Analysis

Saturday 25 May 2024

www.sudan.iiba.org

f in

IIBA Egypt Chapter

IIBA Sudan Chapter

منظمة تحليل الأعمال فرع السودان بالتعاون مع منظمة تحليل الأعمال فرع مصر يقدمان ورشة بعنوان:

BA & PO, Similarities and Differences and How They Collaborate for The Product's Success

محلل الأعمال ومالك المنتج - أوجه الشبه والاختلاف وكيف يتم التعاون بينهما لإنجاح المنتج

م. عمر التهامي
نائب الرئيس - التطوير المهني
IIBA Sudan Chapter

أ. ياسر طلعت
رئيس المكتب
IIBA Egypt Chapter

اللاثنين 13 مايو 2024م
9:00 مساءً (بتوقيت مصر)

www.sudan.iiba.org

f in

IIBA Sudan Chapter

IIBA Sudan Chapter presents a FREE workshop:

Design Thinking for Business Analysis

Presenter:
Osama Badandy
Innovation Architect

zoom

Friday 31 May 2024
8 PM (Mecca)

www.sudan.iiba.org

f in

نشاطات قادمة يقدمها IIBA Sudan Chapter



IIBA Sudan Chapter & Business Development Center presents a **FREE** training course:

Certified Business Analysis Professional (CBAP)



Sunday 2 June 2024



55 Hours



Certificate



Instructor:

Mohammed A Babikir Alloul
CBAP, TOGAF Level 1&2, PMP-
PMI & ITIL Certified

www.sudan.iiba.org

مركز تطوير الأعمال بالتعاون مع منظمة تحليل الأعمال فرع السودان
IIBA Sudan Chapter
يقدم مجاناً دورة

Certified Business Analysis Professional

لمدة 55 ساعة تدريبية، مع المدرب Mohammed A Babikir Alloul
CBAP, TOGAF level 1&2, PMP-PMI and ITIL Certified

التاريخ الأحد 2 يونيو 2024

لمزيد من المعلومات يرجى متابعة صفحاتنا في Facebook و LinkedIn

نشاطات قادمة يقدمها IIBA Sudan Chapter



IIBA Sudan Chapter & Bridges Consulting presents a FREE workshop:

Generative AI for Business Analyst

Presenter:

George Bridges

Director of Business Analysis



Saturday 8 June 2024

www.sudan.iiba.org



IIBA Sudan Chapter المعهد الدولي لتحليل الأعمال فرع السودان
بالتعاون مع BRIDGES CONSULTANT LLC

في ورشة عمل بعنوان:

Generative AI Business Analyst

مع الخبير الأمريكي

George Bridges

الورشة موجهة للخبراء والمهتمين بمجال تحليل الأعمال.

التاريخ 8 يونيو 2024

لمزيد من المعلومات يرجى متابعة صفحاتنا في Facebook و LinkedIn

أبرز النشاطات العالمية في تحليل الأعمال لشهر يونيو 2024م

العنوان	منظم الحدث	التاريخ
IIBA's Annual General Meeting	IIBA	4 يونيو
BABOK CBAP Sacramento Chapter Study Group - Session 11	IIBA Sacramento Valley Chapter	5 يونيو
How to Use AI and Machine Learning for Data Management	IIBA	5 يونيو
The Power of Persuasion	IIBA Ireland Chapter	5 يونيو
Agile People, Agile Organizations: Perspectives on Hiring Practices for BAs	IIBA	6 يونيو
Knowledge Area "Solution Evaluation"	IIBA Brussels Chapter	6 يونيو
Leveraging Diverse Thinking Styles for Business Analysis Success	IIBA	12 يونيو
Helicopter View Session "Connecting the Dots"	IIBA Brussels Chapter	27 يونيو
Jumpstart Your Business Analysis Career: Strategies for Landing Your First Job	IIBA	27 يونيو

HAMEEDOV™

carving ideas to art

Graphic Design

 mohammed-hameedov

 hameedov@gmail.com

 +249 91 800 7781
+20 114 989 6590



www.hameedov.com

مجلة تحليل الأعمال

Business Analysis Magazine

أول مجلة عربية متخصصة في تحليل الأعمال

