

# معييار تحليل الأعمال

# مقدمة

استمر تحليل الأعمال في النمو والتطور منذ إصدار المعهد الدولي لتحليل الأعمال (IIBA) **المعيار الأساسي لتحليل الأعمال العالمي** في عام 2017. وقد خلق هذا حاجة وفرصة لإعادة النظر في محتواه وهيكلته بـغية تلبية احتياجات اليوم بشكل أفضل في مجتمع تحليل الأعمال.

## تطوير المعيار

**معيار تحليل الأعمال** بمثابة حجر أساس لتحليل الأعمال المهنية ويلخص المفاهيم والممارسات التي ثبتت نجاعتها كمعيار لإنشاء قيمة الأعمال.

**يتماشى معيار تحليل الأعمال** مع المبادئ الأساسية لتطوير المعايير التي حددتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) حيث تم:

- إنشاؤه بالاشتراك مع مجتمع تحليل الأعمال العالمي التابع للمعهد الدولي لتحليل الأعمال استنادًا إلى عملية أصحاب المصلحة المتعددين.
  - الاستعانة بقيادة تحليل الأعمال ومحترفيه من:
    - المجتمع العالمي لتحليل الأعمال.
    - منظمات مختلفة تمثل مختلف قطاعات الصناعة.
    - القادة والمهنيون الذين عملوا على مجموعة متنوعة من المبادرات.
  - استخدام دورات مراجعة متعددة لضمان دمج رأي الخبراء العالميين، وتم تضمين الملاحظات الصادرة عنها لضمان التمثيل العالمي.
  - اتباع نهج توافقي.
- يوفر **معيار تحليل الأعمال** المسار لمستقبل **الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال®**، حيث يقدم رؤية شاملة لأساس تحليل الأعمال الفعال. ويجري تحديثه بانتظام ليتوافق مع احتياجات مجتمع تحليل الأعمال المتطورة.

## ملخص التغييرات

**يعد معيار تحليل الأعمال** تحديثًا للمعيار الأساسي لتحليل الأعمال العالمي **ويحل محله**.

يوفر المعيار ما يلي:

- عرض مبسط وشامل لتحليل الأعمال.
- معلومات تأسيسية موجزة.
- معلومات حول العقلية المطلوبة للتركيز على إنشاء القيمة.
- دمج تحليل الأعمال الرشيق لمعالجة المنهجيات الهجينة.
- إضافة إلى:
  - الكفاءات الأساسية بالغة الأهمية للتحليل الفعال.
  - أساليب التنفيذ الأساسية الضرورية لإجراء تحليل جيد.
  - "التصميم" باستخدام المهام والأنشطة المطلوبة، حسب الاقتضاء.
  - إدارة إنجاز تحليل الأعمال.
  - الاستدامة كتصنيف للمتطلبات. و
  - الأطر المرجعية الرئيسية.
- دمج:
  - نموذج المفاهيم الأساسية لتحليل الأعمال (BACCM™) لدعم العمل الذي يتعين القيام به. و
  - منتجات المعرفة الأخرى التي تساعد على توصيف عمل تحليل الأعمال.
  - حذف الترقيم حتى لا يكون هناك تسلسل ضمنى للمهام.

## ما الذي لم يتغير

لم يطرأ أي تغيير على النطاقات المعرفية الستة وأوصاف مهام تحليل الأعمال الثلاثين. يجب على أي شخص يدرس بهدف الحصول على شهادة الرجوع إلى (الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال® BABOK) وأدلة الشهادات المناسبة للحصول على معلومات مفصلة.

## كيفية تحقيق أقصى استفادة من معيار تحليل الأعمال

**يحدد معيار تحليل الأعمال** أساس تحليل الأعمال الجيد. والغرض منه أن يكون بمثابة مرجع موجز للمفاهيم والممارسات الضرورية لتحديد نتائج أعمال جيدة.

يُفضل استخدامه كنقطة انطلاق لمصادر المعرفة التفصيلية لدينا، والتي توضح الاستخدام مع الأمثلة (انظر الروابط المضمنة في المعيار).

يستخدم مجتمع تحليل الأعمال معيار **تحليل الأعمال** باعتباره:

- الأساس لفهم عمل تحليل الأعمال.
- أداة توجيه للأشخاص الجدد في تحليل الأعمال والجدد على أي مبادرة.
- أداة تعليمية لأصحاب المصلحة الذين قد لا يدركون مدى عمق عمل تحليل الأعمال واتساعه.
- عرض مبسط وشامل لتحليل الأعمال.
- مسار إلى مصادر المعرفة المتكاملة المستقبلية لدينا.
- عرض سهل الاستخدام لمهام تحليل الأعمال.

## لمحة عن المعهد الدولي لتحليل الأعمال

المعهد الدولي لتحليل الأعمال™ (IIBA®)، والمؤسس في عام 2003، هو جمعية مهنية مكرسة لدعم شبكة عالمية من المتخصصين في مجال تحليل الأعمال. بصفته صوت مجتمع تحليل الأعمال، يحافظ المعهد الدولي لتحليل الأعمال على معايير الممارسة والشهادات والتطوير المهني وفرص المشاركة المعترف بها دوليًا من خلال شبكة من المتخصصين في تحليل الأعمال والمنظمات والتحالفات الإستراتيجية.

### هل تريد معرفة المزيد؟

تعرف على كيف يمكن للمعهد الدولي لتحليل الأعمال ولمجال تحليل الأعمال مساعدتك على النجاح في حياتك المهنية ودعم منطمتك لتقديم نتائج أعمال أفضل. انضم إلى مجتمع تحليل الأعمال العالمي.

معيار تحليل الأعمال هو نشرة مجانية توفر الأساس لتخصص تحليل الأعمال.

بصفتك عضوًا في المعهد الدولي لتحليل الأعمال، تحظى بما يلي:

- الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال® (دليل BABOK®)، والذي يتضمن مهام تحليل الأعمال وأساليب التنفيذ والكفاءات ووجهات النظر الموسعة.
- موارد ومعلومات تحليل الأعمال ذات الصلة.
- الوصول إلى شبكة عالمية من فروع المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

لمزيد من المعلومات، يُرجى زيارة [www.iiba.org](http://www.iiba.org) أو التواصل على البريد الإلكتروني [info@iiba.org](mailto:info@iiba.org).

المعهد الدولي لتحليل الأعمال، بيكرينغ، أونتاريو، كندا.

© 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال. جميع الحقوق محفوظة.

رقم ISBN-

تُعد كل من علامة المعهد الدولي لتحليل الأعمال (IIBA®) وشعار IIBA® والهيكل المعرفي لتحليل الأعمال® (BABOK®) علامات تجارية مسجلة مملوكة للمعهد الدولي لتحليل الأعمال. لا يقصد المعهد الدولي لتحليل الأعمال الطعن في حالة أو ملكية هذه العبارات أو أي عبارات أخرى مسجلة كعلامة تجارية واردة هنا.

# المحتويات

أولاً	مقدمة	9
أولاً	تطوير المعيار	10
أولاً	ملخص التغييرات	10
ثانياً	كيفية تحقيق أقصى استفادة من معيار تحليل الأعمال	10
ثالثاً	لمحة عن المعهد الدولي لتحليل الأعمال	10
ثالثاً	هل تريد تعلم المزيد؟	10
1	1. فهم تحليل الأعمال	11
1	تعريف تحليل الأعمال	11
1	أهمية تحليل الأعمال	11
2	نموذج للتحليل الجيد - نموذج المفاهيم الأساسية لتحليل الأعمال (BACCM™)	12
5	2. عقلية تحليل الأعمال الفعال	15
5	أهمية العقلية	15
6	طريقة التفكير في تحليل الأعمال	16
6	المبادئ الواجب اعتمادها	16
8	3. إجراء تحليل الأعمال	18
8	من يُجري تحليل الأعمال	18
8	منهجيات تناسب عملك	18
10	القيمة المقرر تقديمها	20
15	الاعتبارات التنظيمية	15
15	إدارة إنجاز تحليل الأعمال	15
17	4. المهام والمجالات المعرفية	17
17	تقديم مهام تحليل الأعمال	17
18	(أ) تخطيط ومتابعة أنشطة تحليل الأعمال	18
24	(ب) الاستنباط والتواصل التعاوني	24
30	(ج) إدارة دورة حياة المتطلبات والتصاميم	30
36	(د) تحليل الإستراتيجية	36
41	(هـ) تحليل المتطلبات وتحديد التصميم	41
48	(و) تقييم الحل	48
54	5. الملخص	54
56	6. المسرد والمصطلحات الأساسية	56
57	7. المساهمون	57
57	تطوير منتج المعهد الدولي لتحليل الأعمال	57
57	المشاركون في ورشة العمل	57
58	مراجعة الخبراء	58
58	مراجعة الأعضاء العموميون	58

# 1. فهم تحليل الأعمال

## تعريف تحليل الأعمال

يتيح تحليل الأعمال التغيير في المؤسسة من خلال تحديد الحاجات والتوصية بالحلول التي تقدم قيمة لأصحاب المصلحة، مع مراعاة السياق.

هناك العديد من المفاهيم المهمة التي يجب فهمها في هذا التعريف:

- **التغيير:** إجراء التحول استجابة للاحتياج.
- **الحاجة:** مشكلة يجب معالجتها أو فرصة يجب اغتنامها.
- **الحل:** طريقة محددة لتلبية حاجة أو أكثر في سياق معين.
- **القيمة:** قدر أو أهمية أو فائدة شيء ما لأصحاب المصلحة في سياق معين.
- **صاحب المصلحة:** مجموعة أو فرد له علاقة بالتغيير أو الحاجة أو الحل.
- **السياق:** الظروف التي تؤثر على التغيير وتتأثر به وتوفر فهمًا له.

تشكل هذه المفاهيم معًا نموذج المفاهيم الأساسية لتحليل الأعمال (BACCM™).

تحليل الأعمال هو تخصص تم بحثه ودراسته يشتمل على مبادئ ومفاهيم وممارسات محددة جيدًا. تساعد هذه الأطر منهجيات والعمليات والإجراءات وأساليب التنفيذ والكفاءات الموجهة جميعها لمحترفي تحليل الأعمال والمنظمات على تحديد النتائج المرجوة. وعند تطبيقه بفعالية، يضمن تحليل الأعمال أن يحقق كل شخص المزيد من الإنجازات.

## أهمية تحليل الأعمال

تحليل الأعمال:

- يُمكن المؤسسة من:
  - فهم الأساس المنطقي للتغيير.
  - تحديد احتياجات الأعمال وترتيب أولوياتها.
  - وضع حلول التصميم التي من شأنها تقديم القيمة المطلوبة.
- يمكن استخدامه في سياقات مختلفة وعرضه من خلال العديد من الزوايا.
- يمكن تنفيذه على المبادرات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية.
- يمكن إجراؤه من أجل:
  - دعم صنع القرار الإستراتيجي.
  - ضمان التحول التنظيمي الناجح.
  - إعادة تصميم دورة العمل.
  - ربط نتائج المشروع أو المنتج بالإستراتيجية.
  - ضمان توافق المتطلبات مع الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية.
  - دعم تطور المؤسسة من خلال مبادرات التحسين المستمر.

يُعد تحليل الأعمال الفعال أمرًا بالغ الأهمية من أجل:

- المساعدة على مواءمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والأهداف التشغيلية والتنفيذ التكتيكي من خلال بنية أعمال محددة جيدًا.
- تصميم حلول ذكاء الأعمال لتحويل البيانات إلى معلومات ذات مغزى وذات قيمة مضافة.
- إجراء تحسينات دورات العمل وإدارتها من البداية إلى النهاية.
- التأكد من أن المنظمة تستخدم البيانات لدفع عملية اتخاذ قرارات أعمال فعالة.
- إنشاء منتجات ناجحة من خلال التحليل الفعال لملكية المنتج.
- تقييم حلول تكنولوجيا المعلومات أو تحليلها أو تحسينها أو تنفيذها.
- دعم مبادرات التحول الرقمي للمنظمة.
- مساعدة المنظمة على تسريع أهداف رشاقة أعمالها.

## نموذج للتحليل الجيد - نموذج المفاهيم الأساسية لتحليل الأعمال (BACCM™)



### The Business Analysis Core Concept Model™

تشكل المفاهيم الأساسية الستة التي تم تسليط الضوء عليها في تعريف تحليل الأعمال - التغيير، والحاجة، والحل، والقيمة، وأصحاب المصلحة، والسياق - نموذجًا قويًا لتحليل الأعمال الفعال، وهو نموذج المفاهيم الأساسية لتحليل الأعمال™.

يتسم كل مفهوم أساسي بأنه:

- لبنة أساسية لتحليل الأعمال.
  - يتمتع بالقدر نفسه من الأهمية والضرورة لجميع المفاهيم الأخرى.
  - تحدده الخمسة الأخرى ويتم فهمه بشكل أفضل عند ربطه بالمفاهيم الأخرى.
- تساعد هذه المفاهيم على فهم كيفية استخلاص المعلومات وتحليلها وإدارتها في مهام تحليل الأعمال.



### المفهوم الأساسي الوصف

#### إجراء التحول استجابة للاحتياج.

- يعمل التغيير عادةً على تحسين أداء المؤسسة.
- تتم إدارة هذه التحسينات وإكمالها من خلال أنشطة تحليل الأعمال.

#### التغيير



#### مشكلة يجب معالجتها أو فرصة يجب اغتنامها.

- يمكن أن تسبب الحاجات تغييرات من خلال تحفيز أصحاب المصلحة على اتخاذ إجراء.
- يمكن أن تسبب التغييرات أيضًا في الحاجات عن طريق تقليل القيمة التي تقدمها الحلول الحالية أو زيادتها.

#### الحاجة



## الحل



### طريقة محددة لتلبية احتياج أو أكثر في سياق معين.

- يلبي الحل الحاجة من خلال:
- حل مشكلة يواجهها أصحاب المصلحة. أو
- تمكين أصحاب المصلحة من الاستفادة من الفرصة.
- يمكن أن يتضمن الحل مجموعة من المكونات التي تقدم القيمة المطلوبة، على سبيل المثال:
- القائمة على التكنولوجيا.
- الإجراءات اليدوية.
- التغييرات في العملية.
- تحديثات نموذج الأعمال.
- تحسين القدرات التنظيمية، إلخ.

## أصحاب المصلحة



### مجموعة أو فرد له علاقة بالتغيير أو الحاجة أو الحل.

- غالبًا ما يتم تعريف أصحاب المصلحة (الداخليين والخارجيين) من خلال منفعتهم من التغيير وتأثيرهم عليه ونفوذهم فيه.
- يتم تجميع أصحاب المصلحة بناءً على علاقتهم بالحاجات والتغييرات والحلول.

## القيمة



### قدر أو أهمية أو فائدة شيء ما لأصحاب المصلحة في سياق معين.

- يمكن أن تتمثل القيمة في:
- العوائد والمكاسب والتحسينات المحتملة أو المحققة. أو
- تجنب انخفاض القيمة في شكل خسائر ومخاطر وتكاليف.
- يمكن أن تكون القيمة ملموسة أو غير ملموسة:
- القيمة الملموسة قابلة للقياس المباشر وغالبًا ما تحتوي على مكون نقدي مهم.
- القيمة غير الملموسة ليست قابلة للقياس المباشر وغالبًا ما تحتوي على مكون تحفيزي مهم (على سبيل المثال، سمعة الشركة أو معنويات الموظفين).
- يمكن تقدير القيمة على أساس مطلق أو نسبي (على سبيل المثال، يعد أحد الحلول أكثر قيمة من الآخر من منظور مجموعة من أصحاب المصلحة).

## السياق



### الظروف التي تؤثر على التغيير وتتأثر به وتوفر فهمًا له.

- السياق هو كل شيء داخل البيئة ذات الصلة بالتغيير، بما في ذلك:
- التوجهات.
- السلوكيات.
- المعتقدات.
- المنافسين.
- الثقافة.
- التركيبة السكانية.
- الجغرافيا السياسية.
- الأهداف.
- التاريخ.
- الصناعة.
- البنية التحتية.
- الخسائر.
- العمليات.
- المنتجات.
- المشاريع.
- اللوائح.
- المبيعات.
- المواسم.
- الهيكل.
- التكنولوجيا.
- الطقس، إلخ.



## استخدام نموذج المفاهيم الأساسية لتحليل الأعمال (BACCM™)

نموذج المفاهيم الأساسية لتحليل الأعمال (BACCM™) عبارة عن "نموذج تفكيري" و"تنظيمي" لتحليل الأعمال الفعال، ويستخدم لأغراض:

- وصف تحليل الأعمال الفعال والمتسم بالكفاءة.
- التواصل حول تحليل الأعمال بلغة مشتركة.
- تحديد فرص التطوير المهني للأفراد.
- إجراء تحليل أفضل للأعمال من خلال تقييم العلاقات بين هذه المفاهيم الستة.
- تقييم تأثير هذه المفاهيم والعلاقات.
- إنشاء كلاً من الأساس والمسار المستقبلي.
- النظر في جودة واكتمال العمل الذي يتم القيام به.

يوفر نموذج المفاهيم الأساسية لتحليل الأعمال <sup>TM</sup> دليلاً إرشادياً لمحترفي تحليل الأعمال وقادة المنظمات لتمكينهم من فهم التغيير المطلوب وكيفية إنشاء قيمة لأي نوع من المبادرات.

## 2. عقلية تحليل الأعمال الفعال

### أهمية العقلية

"العقلية" هي مجموعة ثابتة من التوجهات أو العادات التي يستحضرها الشخص في المواقف المختلفة.

تؤثر العقلية على طريقة تفكيرنا وتصرفنا في المواقف المختلفة. من المهم الحفاظ على رؤية مرنة وقابلة للتكيف لطريقة استخدام تحليل الأعمال لإنشاء القيمة المطلوبة. كل حالة فريدة من نوعها، ولا يوجد نهج تحليل وحيد. هناك مجموعة متنوعة من أساليب التنفيذ والعمليات والأدوات التي يمكن استخدامها في مجموعات مختلفة اعتماداً على السياق.

يتطلب الأمر عادات وتوجهات وسلوكيات وممارسات للتعامل بثقة مع موقف يستحيل فيه معرفة ما يجب القيام به بالتحديد. يمكن تطوير عقلية التمكين من خلال ممارسة مدروسة تركز على:

- القيمة التي سيتم إنشاؤها.
  - كيفية التفكير في النتائج المقرر تحديدها.
  - اعتماد مبادئ تحليل الأعمال المناسبة.
  - تحديد كيفية التعامل مع العمل.
  - العمل بنشاط على تطوير الكفاءات الأساسية.
  - القدرة على استخدام بعض أساليب التنفيذ الأساسية.
- بشكل جماعي، توفر هذه الإجراءات لمحترفي تحليل الأعمال القدرة على:

- ترتيب أولويات تقديم القيمة.
- التعاطف مع أصحاب المصلحة المتأثرين.
- التعاون لبناء حلفاء من أجل التغيير.
- تقييم السياق والتكيف مع الحقائق.
- التعلم باستمرار من أصحاب المصلحة.
- تبسيط بناء المعرفة وتبادلها.
- التفكير في الملاحظات والتكيف.
- السعي الحثيث لتحديد نتائج عالية الجودة.
- تقديم قيمة قابلة للقياس بسرعة.

### طريقة التفكير في تحليل الأعمال

تحليل الأعمال هو مسعى استكشافي وإبداعي يركز على الإنسان لتحديد النتائج المرجوة. يتيح عمل تحليل الأعمال إجراء تغييرات على المنظمة. تساعد طرق التفكير المحددة، بما في ذلك الحفاظ على عقل متفتح، على توجيه العمل الذي يتعين القيام به. تحظى فرق العمل بأفضل خدمة عندما تختار أساليب التنفيذ والعمليات والأدوات التي تناسب سياقها وتساعد على إنشاء القيمة المطلوبة.

يساعد تطبيق نموذج المفاهيم الأساسية لتحليل الأعمال™ على تطوير ومشاركة المعلومات حول النتيجة المقرر تحديدها. تساعد القيم المشتركة على دفع هذا العمل، بما في ذلك:

- الاحترام.
- الشجاعة.
- التعاون.
- التعلم والتحسين المستمر.
- التركيز على العملاء.
- تعظيم القيمة.

تدعم العقلية المرنة والقابلة للتكيف عمل:

- إستراتيجية التأثير.
- التعاطف مع العملاء الفعليين.
- تغيير العمليات.
- إشراك أصحاب المصلحة في منظومة الأعمال.
- توجيه الملاحظات والتعلم القائم على الأدلة.
- الاستفادة من التكنولوجيا لتنفيذ التغييرات المطلوبة ودعمها.

## المبادئ الواجب اعتمادها

تعد مبادئ تحليل الأعمال التالية مكونات مهمة للتمتع بعقلية فعالة:

- النظر إلى الصورة الشاملة.
- التفكير كعميل.
- تحليل المواقف لتحديد ما هو ذو قيمة.
- الحصول على أمثلة واقعية.
- فهم ما هو قابل للتنفيذ.
- تحفيز التعاون والتحسين المستمر.
- تجنب الهدر.

وقد تم تناولها بالتفصيل في **ملحق المنهجية الرشيقة (Agile) للدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال®** ولكنها تنطبق على جميع أعمال تحليل الأعمال.



## النظر إلى الصورة الشاملة

- تحليل الحاجات في سياق الصورة الكبيرة وتحديد سبب لضرورة التغيير.
- تُحدد النتائج المرجوة من خلال فهم السياق والحل وأصحاب المصلحة.

## التفكير كعميل

- فهم احتياجات تجربة العملاء من أجل بناء حلول تلبي تلك الحاجات.
- يبدأ الفريق بتصور رؤية عالية المستوى لاحتياجات العملاء ويقسمها إلى تصورات مفصلة الفهم يستخدمها لتطوير الحل الناشئ.

## تحليل المواقف لتحديد ما هو ذو قيمة

- تقييم العمل وتحديد أولوياته باستمرار لتعظيم القيمة التي يتم تقديمها.
- تتحقق القيمة في التغيير من خلال فهم السياق والحاجات وأصحاب المصلحة وإمكانيات الحل.

## الحصول على أمثلة واقعية

- يعد تقييم الأمثلة الحقيقية أمراً مهماً لبناء فهم مشترك للاحتياج وكيف سيلبي الحل ذلك الحاجة.
- يمكن أيضاً استخدام الأمثلة لاستنباط معايير القبول والمساعدة على تصميم الحل وتوفير أساس لاختباره.

## فهم ما هو قابل للتنفيذ

- فهم كيفية تقديم حل في إطار المعوقات المفروضة من خلال التحليل المستمر للاحتياجات والحلول التي من شأنها تلبية حاجة ذات أولوية.
- يجب أيضاً مراعاة المعوقات المفروضة داخل البيئة التشغيلية للتأكد من أن الحل يقدم القيمة المنشودة.

## تحفيز التعاون والتحسين المستمر

- المساعدة على خلق بيئة يساهم فيها جميع أصحاب المصلحة في القيمة على أساس مستمر.
- استخدام الملاحظات المستمرة لتكييف الحل وعملياته بُغية زيادة القيمة المقدمة.

## تجنب الهدر

- تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف.
- استبعاد الأنشطة التي لا تساهم في تلبية الحاجة.

## 3. إجراء تحليل الأعمال من يُجري تحليل الأعمال

يستخدم الأشخاص في الوظائف المختلفة مفاهيم وممارسات ومهام تحليل الأعمال لإنشاء منجزات أو نتائج عالية القيمة.

يشير مصطلح "محترف تحليل الأعمال" إلى أي وظيفة يقوم صاحبها بتحليل الأعمال، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

- محلل الأعمال.
- مهندس الأعمال.
- كبير موظفي المعلومات.
- المستشار.
- محلل الأمن السيبراني.
- محلل البيانات.
- الإستراتيجي الرقمي.
- محلل المشاريع.
- المهندس المعماري للمؤسسات.
- محلل تكنولوجيا المعلومات.
- محلل العمليات.
- مدير المنتج.
- مدير المشروعات.
- مالك المنتج.
- مهندس المتطلبات.
- محلل الأنظمة.

سيستفيد أي شخص يؤدي الأنشطة التالية من تطبيق تحليل الأعمال:

- تطوير إستراتيجية المؤسسة أو أهدافها أو غاياتها.
- فهم مشاكل المؤسسة وأهدافها.
- إنشاء مقترحات قيمة جديدة أو محسنة.
- قيادة التغيير في المنظمة.
- تحليل الحاجات وتصميم الحلول.
- تسهيل تعاون أصحاب المصلحة.
- إنشاء منتجات وخدمات مبتكرة.
- تصميم عمليات جديدة أو تحسين العمليات القائمة.
- تبسيط الأنشطة التشغيلية وتحسينها.

## منهجيات تناسب عملك

يمكن لمحترفي تحليل الأعمال أداء عملهم في مختلف المؤسسات والمنظمات والبيئات. قد يتطلب كل منها سياسات وإجراءات ومنهجيات ومعايير مختلفة، لذلك يحتاج محترفو تحليل الأعمال إلى التعرف على المنهجيات المختلفة لأداء عملهم بالطريقة الأنسب للسياق المحدد.

هناك العديد من المنهجيات لتمكين التغيير في المؤسسة، بما في ذلك:

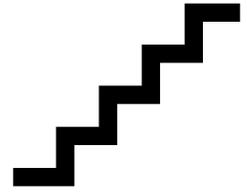
- التنبؤي.
- التكيفي.
- الهجين.

تعظم قيمة كل نهج اعتمادًا على سياق التغيير، لذلك من المهم فهم كيفية إنشاء القيمة باستخدام أي من هذه المنهجيات.

## المنهج التنبؤي لإدارة المشروعات

يبدأ المنهج التنبؤي لإدارة المشروعات بالخطوة. ويعتبر تنبؤيًا لأنه يحاول تحديد جميع المعلومات اللازمة لإنشاء القيمة المطلوبة.

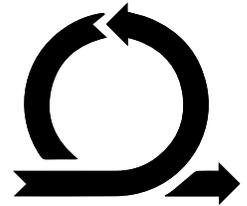
- خطط لجميع الأعمال مقدمًا ثم نفذ خطتك.
- فكر في كل ما يجب القيام به.
- أنشئ المستندات والرسومات التوضيحية اللازمة لوصف ما سيتم إنشاؤه، بما في ذلك:
  - بيان النطاق.
  - مستندات المتطلبات.
  - مستندات التصميم.
  - حد القياس للجدول الزمني.
  - حد القياس للتكلفة.
  - خطط الاختبار.
- تتبع التقدم المحرز مقابل الخطوة.



خطوة بخطوة

## المنهج المرن في إدارة المشروعات

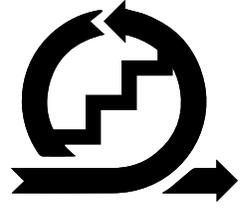
- يركز النهج التكيفي أو التكراري على تقديم القيمة بزيادات صغيرة ذات أولوية.
- رتب أولويات نتائج أو منجزات عالية القيمة.
  - خطط للتكرارات القادمة أولاً.
  - حدد النتيجة المقررة لكل منتج جزئي (باستخدام مستندات وافية وفي الوقت المناسب).
  - ركز على:
    - إنشاء القيمة.
    - الحلول العملية.
    - سرعة الإنجاز.
    - الوقت المستغرق لإنشاء القيمة المطلوبة.
  - شارك ما تم إنشاؤه مع أصحاب المصلحة لاستخلاص الملاحظات منهم.
  - استخدم هذه الملاحظات لمساعدة الفريق على تعلم الحل وتكييفه.



تعلم وتكيف

راجع: [الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال](#); [المنظورات](#); [المنظور الرشيق](#); [المنهجيات](#) - للحصول على معلومات حول المنهجيات الرشيق المختلفة.

## المنهج الهجين



- تفصل المنهجيات الهجينة العمل في المنظمة عندما:
- تستخدم بعض المبادرات المنهج التنبؤي لإدارة المشروعات، بينما تستخدم المبادرات الأخرى في المنظمة المنهج المرن في إدارة المشروعات.
  - تستخدم أجزاء من المبادرة المنهج التنبؤي لإدارة المشروعات، وتستخدم أجزاء من المبادرة نفسها المنهج المرن في إدارة المشروعات.

### استخدم أفضل ما يصلح

في بعض الحالات، سيتم فرض منهج على الفريق. عندما يتاح لمختبري تحليل الأعمال اختيار المنهج الواجب استخدامه، يجب عليهم مراعاة ما يلي:

- استخدام المنهج التنبؤي لإدارة المشروعات حيث يكون العمل فيه:
    - واضح المعالم.
    - منظم للغاية.
    - واضح نسبيًا. أو
    - يمكن إكماله بالتتابع.
  - استخدام المنهج المرن في إدارة المشروعات عند بناء حل من أجل:
    - تلبية الحاجات المعقدة للأعمال.
    - إيجاد حلول للتحديات غير المحددة بوضوح.
    - التعامل مع عدم اليقين. أو
    - إدارة الحاجات الناشئة أثناء بناء الحل.
  - التعرف على كيفية إنشاء القيمة باستخدام أي من المنهجيات.
- راجع: "كيف يمكنني... تحديد ما يجب القيام به" - يوفر هذا الرابط معلومات إضافية حول المنهجين التنبؤي والمرن، بما في ذلك أمثلة لدراسات حالة. (لأعضاء المعهد الدولي لتحليل الأعمال)

## القيمة المقرر تقديمها

ينبغي لمختبري تحليل الأعمال مساعدة المؤسسات على إنشاء قيمة لأعمالهم ولأصحاب المصلحة. يركز تحليل الأعمال الفعال على:

- فهم إستراتيجية المؤسسة.
- توضيح مشاكل الأعمال والفرص لتحديد احتياجات الأعمال وفهمها بوضوح.
- تحديد القيمة المحتملة التي سيتم إنشاؤها.
- ترجمة احتياجات الأعمال إلى أهداف تدعم تطوير حلول عالية القيمة.
- استكشاف معلومات الأعمال وتفسيرها وإيصالها.
- فهم القيمة التي سيتم إنشاؤها وتبادل المعرفة بشأنها.
- تحديد من:
  - يتم إنشاء القيمة لأجله.
  - يمكن أن يساهم في إنشاء القيمة. و
  - قد يتأثر.
- مساعدة أصحاب المصلحة على الحفاظ على التركيز واتخاذ القرارات بشأن:
  - المنهجيات.
  - الأولويات. و
  - المقايضات.

- موازنة إنشاء القيمة في ظل:
- المعوقات المفروضة.
- الآراء المختلفة.
- المخاطر. و
- التعقيد.

يساعد تطبيق نموذج المفاهيم الأساسية لتحليل الأعمال™ محترفي تحليل الأعمال على:

- توضيح احتياجات العمل مع أصحاب المصلحة.
- تحديد القيمة التي سيتم تقديمها من خلال الحلول. و
- تنفيذ التغيير المطلوب في إطار السياق.

بمجرد تحديدها، يساعد تطبيق الكفاءات وأساليب التنفيذ على تعظيم القيمة بكفاءة وفعالية.

## الكفاءات التأسيسية

كلما كان الفرد بارعًا في الكفاءة، زادت قدرته على تطبيقها في السياق الصحيح - وكلما زادت قدرته على إنشاء القيمة المطلوبة.

تُطبق الكفاءات الأساسية في العديد من السياقات وعلى أنواع مختلفة من المبادرات، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

- إعادة تصميم العملية.
- بنية الأعمال.
- تنفيذ حلول التكنولوجيا.
- مبادرات التحول الرقمي.
- مبادرات تخزين البيانات.
- مبادرات الأمن السيبراني.
- تحليلات بيانات الأعمال.
- الأعمال المتعلقة بتحليل ملكية المنتج.

يصف **الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال (دليل BABOK® النسخة 3) الصادر عن المعهد الدولي لتحليل الأعمال 29** كفاءة أساسية لدعم مهام تحليل الأعمال. يصف **نموذج كفاءة تحليل الأعمال® النسخة 4 الصادر عن المعهد الدولي لتحليل الأعمال** كيف يمكن تطبيق الكفاءات عند تنفيذ تلك المهام.

تعد المشاركة المستمرة لأصحاب المصلحة ضرورة لبناء فهم مشترك لجهود التغيير وللقيمة التي سيتم إنشاؤها وللعمل الفعلي لتمكين هذا التغيير. حدد المجتمع العالمي الكفاءات الخمس التالية باعتبارها مهمة لأي نوع من المبادرات وينبغي لجميع محترفي تحليل الأعمال تطويرها:

تعديل النمط السلوكي لزيادة الفعالية.

**القدرة على التكيف**

انظر: [الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3، القسم 9.2.5، القدرة على التكيف](#)

تسهيل ورش العمل والتفاوض والمساعدة على حل النزاعات.

**التسهيل**

انظر: [الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3، القسم 9.0.1، التيسير](#)

## القيادة والتأثير

بناء الإجماع والتوصية بالحلول وتوجيه أصحاب المصلحة إلى القيمة المطلوبة.  
انظر: [الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة ٣، القسم ٩,٥,2 القيادة والتأثير](#)

## حل المشكلات

التأكد من أن القيمة التي تم إنشاؤها تعالج السبب الجذري للمشكلات.  
انظر: [الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة ٣، القسم ٩,١,4 حل المشكلات](#)

## التفكير المنهجي

فهم شامل للمؤسسة والسياق لتعظيم القيمة المقدمة.  
انظر: [الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة ٣، القسم ٩,١,5 التفكير المنهجي](#)

## أساليب التنفيذ التأسيسية

هناك أكثر من إجمالي 90 أسلوب تنفيذ لتحليل الأعمال، موضحة في ما يلي:

- [الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال \(BABOK®\)](#).
- [ملحق المنهجية الرشيقة \(Agile\)](#).
- [الدليل الإرشادي لتحليلات بيانات الأعمال](#). و
- [الدليل الإرشادي لتحليل ملكية المنتج](#).

يُجدي كل أسلوب تنفيذ نفعًا عند استخدامه في السياق الصحيح للمساعدة على إنشاء القيمة المطلوبة. حدد المجتمع العالمي أساليب التنفيذ التالية باعتبارها قابلة للتطبيق على العديد من أنواع المبادرات المختلفة، وهي بمثابة نقطة انطلاق جيدة لمحترفي تحليل الأعمال الجدد:

## إدارة الأعمال المتراكمة

النهج المخطط لتسجيل عناصر العمل المتبقية وتتبعها وتحديد أولوياتها.  
انظر: [ملحق المنهجية الرشيقة للدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 2، القسم 7.1 تنقيح الأعمال المتراكمة](#)

## رسم خرائط رحلة العميل

تحديد تجربة العملاء من البداية إلى النهاية بشكل مرئي، بما في ذلك الدوافع والخبرة عند تفاعلهم مع الحل.  
انظر: [الدليل الإرشادي لتحليل ملكية المنتج، القسم 6.4 خريطة رحلة العميل](#)

## السرد القصصي للبيانات

يؤدي توفير سياق الأعمال أو تسليط الضوء على الرؤى الرئيسية من البيانات باستخدام سرد جذاب إلى اتخاذ قرارات أعمال أفضل.  
انظر: [الدليل الإرشادي لتحليلات بيانات الأعمال، القسم 3.7 السرد القصصي للبيانات](#)

## تحليل العملية

تحليل العمليات من حيث كفاءتها وفعاليتها وتحديد الفرص لإنشاء قيمة أكبر.  
انظر: [الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3، القسم 10.34 تحليل العملية](#)

## ورش العمل / المقابلات الشخصية

التعاون مع أصحاب المصلحة لتعلم معلومات الأعمال المهمة أو تعليمها أو تقييمها أو مراجعتها ودفع القيمة المطلوبة.  
انظر: [الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3، القسم 10.50 ورش العمل](#) و [الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3، القسم 10.25 المقابلات الشخصية](#)

## فهم المتطلبات والتصاميم

لضمان تقديم القيمة المتوقعة من خلال مبادرة التغيير، يترجم محترفو تحليل الأعمال احتياجات أصحاب المصلحة إلى متطلبات وتصاميم أكثر تفصيلاً.

### العمل على المتطلبات والتصاميم

يمكن أن تكون المتطلبات والتصاميم مستنداً أو مجموعة من المستندات أو رسومات توضيحية مختلفة، ولا يتسم

التصاميم	المتطلبات
- المُتَطَلَّب هو تمثيل <b>حاجة</b> قابل للاستخدام. - <b>تركز المتطلبات</b> على فهم نوع القيمة التي يمكن تقديمها عند الوفاء بها.	- التصميم هو تمثيل <b>للحل</b> قابل للاستخدام. - يركز التصميم على فهم <b>كيفية تحقيق القيمة</b> من خلال الحل إذا تم بناؤه.

التمييز بين المتطلبات والتصاميم بالوضوح دائماً. كما تُستخدم أساليب التنفيذ نفسها لاستنباطها ونمذجتها وتحليلها على حدٍ سواء. تؤدي المتطلبات إلى التصاميم، والتي قد تقود بدورها إلى اكتشاف المزيد من المتطلبات وتحليلها. غالباً ما يكون التحول ذهاباً وإياباً في التركيز بين المتطلبات والتصاميم خفياً وليس دائماً جلياً. يمكن استخدام المتطلبات لتحديد التصميم. ويمكن استخدام هذا التصميم بعد ذلك لاستنباط متطلبات إضافية يمكن أن تؤدي إلى تصاميم أكثر تفصيلاً. في بعض الحالات، يتم تسليم المتطلبات والتصاميم لأشخاص آخرين قد يطورون هذه التصاميم بصورة أكبر.

مثال:

التصاميم - الحل المحتمل	المتطلبات - الحاجة
- رسم تخطيطي للوحة المعلومات.	- تسجيل بيانات المبيعات لمدة ستة أشهر عبر أقسام متعددة ووضعها في طريقة عرض
- نموذج العملية	- تقليل مقدار الوقت اللازم لتجميع طلب العميل وتعبئته
- نموذج شاشة يعرض حقول بيانات محددة	- تسجيل تاريخ المريض الطبي والوصول إليه
- نموذج قدرات الأعمال	- تطوير إستراتيجية الأعمال والأهداف والغايات لأعمال جديدة
- نموذج أولي يتضمن نصاً معروضاً باللغتين الإنجليزية والفرنسية	- توفير المعلومات باللغتين الإنجليزية والفرنسية

### تصنيف المتطلبات

كما ذكرنا أعلاه، فإن المُتَطَلَّب هو "تمثيل للاحتياج قابل للاستخدام". يسرد **الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال**® أربعة أنواع رئيسية من المتطلبات - الأعمال وأصحاب المصلحة والحل (بما في ذلك المتطلبات الوظيفية وغير الوظيفية) والانتقال. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتحليل الأعمال أن يساعد المؤسسة على الوفاء بالتزامها بالاستدامة.

## متطلبات الأعمال هي:

بيانات الأهداف والغايات والنتائج التي من أجلها بدأ التغيير. ويمكن أن تنطبق على المؤسسة بأكملها أو منطقة أعمال أو مبادرة محددة.

## متطلبات أصحاب المصلحة هي:

احتياجات أصحاب المصلحة التي يجب تلبيتها لتحقيق متطلبات الأعمال. وقد تكون بمثابة جسر بين متطلبات الأعمال ومتطلبات الحل.

## متطلبات الحل هي:

قدرات وخصائص الحل الذي يلبي متطلبات أصحاب المصلحة. فهي توفر التفاصيل اللازمة لإتاحة تطوير الحل وتنفيذه. قد تكون متطلبات الحل:

**متطلبات وظيفية:** القدرات التي يجب أن يتمتع بها الحل حول السلوك والمعلومات التي سيديرها.

## متطلبات غير وظيفية أو متطلبات جودة الخدمة:

الشروط أو الصفات التي يجب أن يتمتع بها الحل. انظر الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3، القسم 10.30 تحليل المتطلبات غير الوظيفية

## متطلبات الاستدامة هي:

تقييم ووصف الأهداف التي تربط متطلبات الأعمال أو أصحاب المصلحة أو الحل بأهداف الاستدامة للمؤسسة. تصف هذه المتطلبات كيف ستعمل منطقة أعمال أو مبادرة معينة على تحقيق هذه الأهداف. انظر الاستدامة

## متطلبات الانتقال هي:

القدرات والشروط اللازمة لتسهيل الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي. وهي مؤقتة وتتناول مجالات، مثل تحويل البيانات والتدريب واستمرارية الأعمال وما إلى ذلك.

## متطلبات التتبع والتصاميم

إمكانية التتبع هي القدرة على تتبع العلاقات بين المتطلبات والتصاميم بدءًا من الحاجة الأصلية لأصحاب المصلحة إلى الحل الفعلي المنفذ. تدعم إمكانية التتبع مراقبة التغيير من خلال ضمان تحديد مصدر المُتطلب أو التصميم ومعرفة المتطلبات والتصاميم الأخرى ذات الصلة التي يحتمل أن تتأثر بالتغيير. - المسرد

من الصعب تمثيل الحاجات والحلول بدقة دون النظر في العلاقات التي تربطها معًا. تُستخدم إمكانية تتبع المتطلبات والتصاميم لتحديد وتوثيق تسلسل كل مُتطلب وتصميم، بما في ذلك إمكانية تتبعه للخلف لاحتياجات الأعمال الأصلية، وإمكانية تتبعه إلى الأمام لمكونات الحل، وعلاقته بالمتطلبات والتصاميم الأخرى. يمكن أن تساعد إمكانية التتبع على ضمان توافق الحل مع المتطلبات والتصاميم، كما يمكن أن تساعد على إدارة النطاق والتأثير والتغيير والمخاطر والوقت والتكلفة والاتصالات.

غالبًا ما تتبع المنظمات متطلباتها وتصاميمها باستخدام بنية مصفوفة التتبع. تتيح مصفوفة التتبع ميزة التتبع ثنائي الاتجاه للمتطلبات والتصاميم من خلال ربطها باحتياجات الأعمال ومكونات الحل. يساعد استخدام مصفوفة التتبع على اكتشاف المتطلبات والتصاميم المفقودة أو تحديد مكونات الحل التي لا يدعمها أي متطلب أو تصميم.

## الاعتبارات التنظيمية

تشمل الاعتبارات التنظيمية الموضوعات التي تؤثر على كيفية تفكير كبار القادة في تأثير منظماتهم على العالم من حولهم. غالبًا ما تكون هذه الموضوعات قضايا مجتمعية مهمة ومهمة جدًا لأصحاب المصلحة.

هناك العديد من الاعتبارات، ولعل موضوعات التنوع والإنصاف والشمولية والاستدامة من بين أكثرها أهمية في الوقت الحالي. وعلى نحو متزايد، يُحمل أصحاب المصلحة (بمن فيهم الموظفين والعملاء) المنظمات المسؤولية عما تفعله، وكيفية فعله، والتأثير الذي تحدثه.

### الاستدامة

على الرغم من وجود العديد من التعريفات للاستدامة، إلا أن جميعها تشير إلى نسخة من تنفيذ نموذج أعمال المنظمة لتلبية الحاجات الحالية مع الحفاظ على الموارد الطبيعية أو حمايتها للأجيال القادمة. تشمل الاستدامة أيضًا إجراء تحسينات العدالة الاجتماعية والصحة والجدوى الاقتصادية لتحقيق النتائج المرجوة. وينبغي لمحترفي تحليل الأعمال تطبيق وجهة النظر هذه على عملهم وتحقيق أهداف الاستدامة للمنظمة.

### التنوع والإنصاف والشمولية (DEI)

إننا نعيش ونعمل في مجتمعات متنوعة، وتنشئ المنظمات منتجات وخدمات لمختلف أصحاب المصلحة. قد يكون من الصعب تحديد نتائج ناجحة في هذا السياق المعقد. ومع ذلك، فإن الأمر واضح للغاية: يؤدي بناء فرق متنوعة إلى مزيد من الابتكار ونتائج أفضل. تعني الشمولية تطوير الشعور بالانتماء لدى كل عضو في هذه الفرق المتنوعة. الجزء الثالث من اللغز يتضمن الإنصاف، حيث يتم التعامل مع كل عضو في الفريق ومكافأته بصورة عادلة.

لا يمكن أن تكون هذه المفاهيم مجرد ملصقات تسويقية، ولكن لا بد من دمجها في كيفية بناء الفرق وتقديم النتائج. التحدي الذي يواجه محترفي تحليل الأعمال هو إيجاد أفضل السبل لدعم أهداف المنظمة وتحقيقها في هذه المجالات الرئيسية من خلال عملهم. على سبيل المثال، فكر في مبادرة لاستبدال أجهزة الكمبيوتر المكتبية حيث يمكن التبرع بالمعدات الأصلية لمناصرة قضية نبيلة بدلاً من التخلص منها. أو، على سبيل المثال، فكر في كيفية ضمان التمثيل المتنوع في ورشة عمل تركز على إنشاء منتج جديد مبتكر.

## إدارة إنجاز تحليل الأعمال

يُمكن إنجاز المنظم لخدمات تحليل الأعمال المنظمة من وضع معايير الممارسة (تحديد العمليات والقوالب والمبادئ التوجيهية وما إلى ذلك) التي تعمل بشكل أفضل في سياقها. يمكن إدارة تحليل الأعمال داخل المنظمة بطرق مختلفة، بما في ذلك:

- في مركز التميز (CoE).
- في مجتمع الممارسة (CoP).
- من خلال تحليل الأعمال كخدمة (BaaS). أو
- منتشرة داخل وحدات أعمال مختلفة.

تستخدم بعض المنظمات مزيجًا من هذه المنهجيات لإدارة الخدمات الهامة التي يقدمها تحليل الأعمال بدرجات مختلفة من النجاح. ويتمثل مفتاح نجاح المنظمة في القدرة على الاستفادة من **معايير تحليل الأعمال** لوضع أساس للاتساق والجودة والمعايير. وهذا يدعم المنظمات في إعداد النتائج المرجوة بأكثر قدر ممكن من الفعالية، بغض النظر عن النهج المستخدم.

بالإضافة إلى ذلك، يؤدي تنفيذ الممارسات التي تمكن محترفي تحليل الأعمال من التعلم المستمر من بعضهم البعض إلى تحسين جودة العمل الذي يتم تنفيذه تدريجيًا. من خلال تمكين محترفي تحليل الأعمال من التعاون وتبادل المعرفة والأدوات والخبرات، يمكن تحقيق درجة أعلى من الجودة والمواءمة الإستراتيجية.

## 4. المهام والمجالات المعرفية تقديم مهام تحليل الأعمال

يمكن للعديد من المنظمات التي تعمل في سياقات مختلفة تطبيق مفاهيم وممارسات تحليل الأعمال، كما يمكن أن تشمل العديد من الأنشطة المختلفة. وقد تم تناول هذه الأنشطة في 30 مهمة لتحليل الأعمال وجمعها ضمن ستة مجالات معرفية (لمزيد من التفاصيل، يُرجى الرجوع إلى **الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3**). تم التأكيد على أهمية هذه المهام مجددًا لدى مجتمع تحليل الأعمال العالمي، وترد أدناه كبطاقات مهام موجزة.

ينبغي لمحترفي تحليل الأعمال اتخاذ قرار مستنير بشأن المهام المزمع تنفيذها وترتيب هذا التنفيذ، اعتمادًا على السياق. كل مبادرة تغيير فريدة من نوعها، ومن ثم، يجب على محترفي تحليل الأعمال وضع ما يلي في اعتبارهم:

- معظم المهام ليست متسلسلة، ويمكن إجراء العديد من المهام في وقت واحد.
- تحتوي بعض المهام على مخرجات ضرورية تمثل مدخلات لمهمة أخرى.
- المهام متكررة بشكل عام وتساعد على بناء المعرفة حول التغيير والقيمة المطلوبة.
- يلزم إدارة بعض المهام ومراجعتها وتكرارها.
- يمكن استخدام المهام لبناء وتبادل المعرفة حول المفاهيم الأساسية الستة لنموذج المفاهيم الأساسية لتحليل الأعمال™.
- تصلح المهام لأن:
  - يؤديها أي شخص يشغل أي دور وظيفي.
  - تستخدم لأي عمل يمكن أن يستفيد من تحليل الأعمال الجيد.
  - يبدأها شخص ما ويكملها آخرون.

تنطبق هذه المهام على جميع أنواع مبادرات التغيير، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

- تحديد المتطلبات والتصاميم المناسبة للحل.
- تنفيذ حلول ذكاء الأعمال.
- تصميم حلول تكنولوجيا المعلومات أو تنفيذها.
- تحديد بنية الأعمال أو الحفاظ عليها.
- إنشاء البنية المؤسسية أو إدارتها.
- إدارة مبادرات دورات العمل.
- إعادة تصميم دورات العمل.
- مبادرات تحليلات بيانات الأعمال.
- الأعمال المتعلقة بتحليل ملكية المنتج.

### بطاقات المهام

يتم تنظيم المهام في بطاقات يسهل الرجوع إليها تتألف من صفحة واحدة وتتوافق مع نموذج المفاهيم الأساسية لتحليل الأعمال™. بالنسبة لكل مهمة، يتم تعريف ما يلي:

- الغرض أو الحاجة.
  - القيمة.
  - الحل (المُخرَج أو النتيجة).
  - أصحاب المصلحة.
  - وصف التغيير - مع مخطط المدخلات والمهمة والمخرجات.
  - أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر في السياق.
  - مربع "الأخذ بعين الاعتبار"، والذي يوفر معلومات سياقية ومراجع معرفية داعمة.
- تتضمن كل بطاقة مهمة أيضًا مرجعًا إلى أي شهادات ذات صلة من المعهد الدولي لتحليل البيانات.

# المجالات المعرفية الستة

المجالات المعرفية هي الطريقة التي يتم بها تجميع المهام، ولا يُقصد بها الإشارة إلى سلسلة من المهام. المجالات المعرفية الستة هي:

- تخطيط ومتابعة أنشطة تحليل الأعمال.
- الاستنباط والتواصل التعاوني.
- إدارة دورة حياة المتطلبات والتصاميم.
- تحليل الإستراتيجية.
- تحليل المتطلبات وتحديد التصاميم.
- تقييم الحل.

كل مجال معرفي:

- يبدأ بنموذج المفاهيم الأساسية لتحليل الأعمال™، الذي يحتوي على معلومات خاصة بالمجال المعرفي نفسه.
- يحتوي على رسم تخطيطي للمهام.
- يحتوي على جدول يوضح المهام مع المدخلات والمخرجات لعرض العلاقات بينها.

## كيفية التنقل بين المهام والمجالات المعرفية

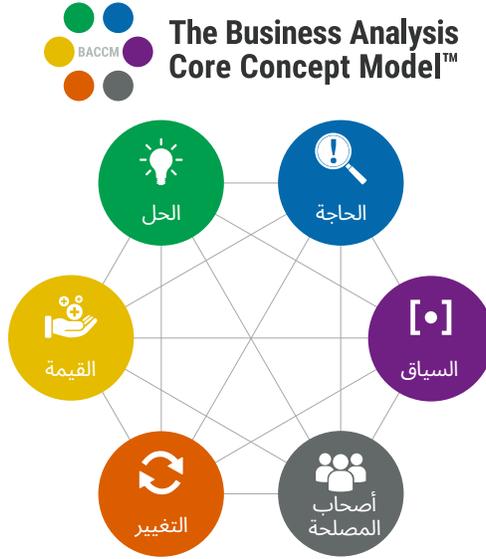
يعرف أي شخص يقوم بعمل تحليل الأعمال أن كل مبادرة فريدة من نوعها، وغالبًا ما يكون للمنظمات، وحتى وحدات الأعمال، طريقتها الخاصة في تنفيذ الأشياء. يمكن تنفيذ المهام في مجموعة متنوعة من الأوامر والتسلسلات، وفي وقت واحد، وبشكل متكرر، وبعضها عدة مرات، والبعض الآخر لا تنفذ مطلقًا، اعتمادًا على الأهداف والمبادرة. يُمْكِن فهم المهام محترفي تحليل الأعمال من القيام بها في الوقت والسياق المناسبين لتحقيق النتائج المطلوبة.

تخطيط ومتابعة أنشطة تحليل الأعمال	تحليل الإستراتيجية	تقييم الحل
<ul style="list-style-type: none"><li>- وضع خطة نهج تحليل الأعمال</li><li>- وضع خطة إشراك أصحاب المصلحة</li><li>- وضع خطة حوكمة تحليل الأعمال</li><li>- وضع خطة إدارة معلومات تحليل الأعمال</li><li>- تحديد تحسينات أداء تحليل الأعمال</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- تحليل الوضع الحالي</li><li>- تحديد الوضع المستقبلي</li><li>- تقييم المخاطر</li><li>- تحديد إستراتيجية التغيير</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- قياس أداء الحل</li><li>- تحليل مقاييس الأداء</li><li>- تقييم قيود الحل</li><li>- تقييم قيود المؤسسة</li><li>- التوصية بالإجراءات اللازمة لزيادة قيمة الحل</li></ul>
الاستنباط والتواصل التعاوني	إدارة دورة حياة المتطلبات والتصاميم	تحليل المتطلبات وتحديد التصاميم
<ul style="list-style-type: none"><li>- الإعداد للاستنباط</li><li>- إجراء الاستنباط</li><li>- تأكيد نتائج الاستنباط</li><li>- توصيل معلومات تحليل الأعمال</li><li>- إدارة التواصل التعاوني بين أصحاب المصلحة</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- تتبع المتطلبات والتصاميم</li><li>- الحفاظ على المتطلبات والتصاميم</li><li>- تحديد أولويات المتطلبات والتصاميم</li><li>- تقييم التغييرات في المتطلبات والتصاميم</li><li>- الموافقة على المتطلبات والتصاميم</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- تحديد المتطلبات و التصاميم و نمذجتها</li><li>- التحقق من المتطلبات والتصاميم</li><li>- التحقق من صحة المتطلبات والتصاميم</li><li>- تحديد بنية المتطلبات</li><li>- تعريف خيارات التصميم</li><li>- تحليل القيمة المحتملة والتوصية بالحل</li></ul>

# أ) تخطيط ومتابعة أنشطة تحليل الأعمال

يتضمن هذا المجال المعرفي المهام التي من شأنها أن تنظم جهود محترفي تحليل الأعمال وأصحاب المصلحة وتنسقها. تنتج عن هذه المهام مخرجات تستخدم كدليل إرشادي للمهام الأخرى.

## نموذج المفاهيم الأساسية لتحليل الأعمال™ لأغراض التخطيط والمراقبة



### الحاجة

يختار محترفو تحليل الأعمال نهج تحليل الأعمال الذي يوفر تحليلاً مناسباً للتغيير.

### السياق

يضمن محترفو تحليل الأعمال توفير فهم كامل للسياق قيد التحليل لتطوير نهج فعال لتحليل الأعمال.

### أصحاب المصلحة

يُجري محترفو تحليل الأعمال تحليل لأصحاب المصلحة للتأكد من أن أنشطة التخطيط والمراقبة تعكس احتياجات أصحاب المصلحة وتراعي خصائصهم.

### الحل

يقيم محترفو تحليل الأعمال ما إذا كان أداء تحليل الأعمال مساهماً رئيسياً في التنفيذ الناجح للحل من عدمه.

### القيمة

يُجري محترفو تحليل الأعمال تحليل الأداء لضمان استمرار أنشطة تحليل الأعمال في إنتاج قيمة كافية لأصحاب المصلحة.

### التغيير

يتولى محترفو تحليل الأعمال مسؤولية تحديد كيفية طلب التغييرات في نتائج تحليل الأعمال والموافقة عليها.

## مهام تحليل الأعمال



## الكفاءات

لتحديد المهام في التخطيط والمراقبة وإجرائها، يحتاج محترفو تحليل الأعمال إلى كفاءة قوية في الخصائص السلوكية، لا سيّما التنظيم وإدارة الوقت.

انظر: الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3، القسم 9.2 الخصائص السلوكية

## علاقات المدخلات والمخرجات

الحاجات	نهج تحليل الأعمال	نهج إشراك أصحاب المصلحة	نهج الحوكمة	نهج إدارة المعلومات	أهداف الأداء (الخارجية)	تقييم أداء تحليل الأعمال
المُدخل	المُخرَج					وضع خطة نهج تحليل الأعمال
المُدخل	المُدخل	المُخرَج				وضع خطة إشراك أصحاب المصلحة
	المُدخل	المُدخل	المُخرَج			وضع خطة حوكمة تحليل الأعمال
	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُخرَج		وضع خطة إدارة معلومات تحليل الأعمال
المُدخل					المُدخل	المُخرَج
	المُدخل					تحديد تحسينات أداء تحليل الأعمال

# وضع خطة نهج تحليل الأعمال

## الغرض أو الحاجة

تحديد طريقة مناسبة لإجراء أنشطة تحليل الأعمال.

## الحل

نهج محدد لتحليل الأعمال يتضمن الأنشطة والمهام والمنجزات المخطط لها.

## القيمة

ضمان الأداء الفعال لجميع أنشطة تحليل الأعمال من خلال اختيار نهج مدعوم من أصحاب المصلحة.

## أصحاب المصلحة

عادةً يتم إشراك الرعاة ومديري المشاريع والخبراء بالتخصص والمنظمين وأي أصحاب مصلحة إضافيين يتم تحديدهم.

## أساليب التنفيذ

أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- حالات الأعمال.
- التحليل المالي.
- التقسيم الوظيفي.
- تتبع العنصر.
- تحليل المخاطر وإدارتها.

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة الكاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير

يتضمن وضع خطة منهجية تنفيذ تحليل الأعمال الطريقة العامة التي سيتم اتباعها عند تنفيذ عمل تحليل الأعمال، ومهام تحليل الأعمال التي سيتم تنفيذها، وكيف ومتى سيتم تنفيذ مهام تحليل الأعمال، ومنجزات تحليل الأعمال التي سيتم إنتاجها.

## مدخلات المهام ومخرجاتها



## المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- تقييم أداء تحليل الأعمال من المبادرات السابقة.
- سياسات الأعمال.
- حكم الخبراء.
- المنهجيات والأطر.
- نهج إشراك أصحاب المصلحة.

## ضع في الاعتبار...

وضع خطة منهجية تنفيذ تحليل الأعمال من شأنه توفير خطة للمتابعة في أنشطة تحليل الأعمال.

لا تقل هذه المهمة أهمية عن المنهج المرن في إدارة المشروعات. يتم تخطيط خطوات التنفيذ قصيرة المدى ومواءمتها مع ما يجب إنشاؤه في أثناء كل عملية تكرار، وهذا يعني تكرار أنشطة التخطيط في أثناء كل عملية تكرار والتركيز على أهداف التسليم على المدى القريب.

انظر الدليل الإرشادي لتحليل ملكية المنتج - القسم 3.4 تحليل ملكية المنتج وآفاق التخطيط الرشيق

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال\* لأغراض الدراسة

© 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

## وضع خطة إشراك أصحاب المصلحة

### الغرض أو الحاجة



تخطيط نهج لتكوين علاقات عمل فعالة مع أصحاب المصلحة والحفاظ عليها.

### الحل



نهج محدد لإشراك أصحاب المصلحة يتضمن قائمة بأصحاب المصلحة وأدوارهم ومسؤولياتهم وخصائصهم الرئيسية، بالإضافة إلى نهج للتعاون والتواصل.

### القيمة



إن إدراك من هم أصحاب المصلحة، وتأثير التغييرات المقترحة عليهم، وتأثيرهم المحتمل على التغيير أمر حيوي لفهم الحاجات والتوقعات التي يجب تلبيتها من خلال الحل.

### أصحاب المصلحة



عادةً يتم إشراك الرعاة ومديري المشاريع والخبراء بالتخصص والمنظمين وأي أصحاب مصلحة إضافيين يتم تحديدهم.

### أساليب التنفيذ



أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- تحليل المستندات.
- المقابلات الشخصية.
- النمذجة التنظيمية.
- نمذجة النطاق.
- القوائم أو الخرائط أو التصور التشخيصي لأصحاب المصلحة.

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة كاملة بأساليب التنفيذ.

### وصف التغيير



وضع خطة إشراك أصحاب المصلحة يصف عملية تحديد أصحاب المصلحة ذوي الصلة بالتغيير، وما هو دورهم في التغيير، وما هي خصائصهم الرئيسية، وما هي المعلومات التي تحتاجها محترفو تحليل الأعمال منهم، وما هي المعلومات التي يحتاجون إليها من محترفي تحليل الأعمال، وأفضل طريقة للتعاون معهم، مع مراعاة احتياجات التواصل لديهم.

### مدخلات المهام ومخرجاتها



### المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- تقييم أداء تحليل الأعمال.
- إستراتيجية التغيير.
- وصف الوضع الحالي.

### ضع في الاعتبار...

يعد إشراك أصحاب المصلحة بشكل فعال أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق النجاح.

مثال: فكر في مبادرة لتحليلات بيانات الأعمال حيث يتم فيها الحصول على البيانات وتقييمها وتحليلها لتوجيه الرؤى الرئيسية. غالبًا ما يعتمد الحصول على الموافقة على توصيات الفريق على مدى مشاركة أصحاب المصلحة على مدار العملية.

راجع الدليل الإرشادي لتحليلات بيانات الأعمال - القسم 2.1.2 تحديد أصحاب المصلحة وفهمهم

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال\* لأغراض الدراسة

# وضع خطة حوكمة تحليل الأعمال

## الغرض أو الحاجة

تحديد كيفية اتخاذ القرارات بشأن المتطلبات والتصاميم، بما في ذلك المراجعات ومراقبة التغيير والموافقات وتحديد الأولويات.

### الحل



نهج حوكمة محدد يتضمن قائمة بـصانعي القرار ووصف لعمليات مراقبة التغيير وتحديد الأولويات والموافقات.

### القيمة



يساعد توضيح من يقرر ماذا ومتى على ضمان اتخاذ القرارات بشكل صحيح ومتسق أثناء المبادرة.

### أصحاب المصلحة



عادةً يتم إشراك الرعاة ومديري المشاريع والخبراء بالتخصص والمنظمين وأي أصحاب مصلحة إضافيين يتم تحديدهم.

### أساليب التنفيذ



أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- تحليل المستندات.
  - المقابلات الشخصية.
  - النمذجة التنظيمية.
  - نمذجة العملية.
  - ورش العمل.
- راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة كاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير



وضع خطة حوكمة تحليل الأعمال تحدد صانعي القرار، وعملية مراقبة التغيير، ونهج تحديد الأولويات، وعملية الموافقة، والمعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار. فهي تساعد على ضمان اتخاذ القرارات المتعلقة بالمتطلبات والتصاميم بشكل صحيح ومتسق واتباع عملية تضمن حصول صانعي القرار على المعلومات التي يحتاجونها في حينه.

### مدخلات المهام ومخرجاتها



### المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- تحليل الأعمال؛ تقييم الأداء.
- سياسات الأعمال.
- وصف الوضع الحالي.
- المعلومات القانونية/التنظيمية.

### ضع في الاعتبار...

تعد عمليات الحوكمة وممارساتها ومسؤولياتها بالغة الأهمية لأنواع المبادرات المختلفة. مثال: فكر في مبادرة لذكاء الأعمال حيث تبرز فيها أهمية الترويج لعرض المعلومات على مستوى المؤسسة. يتضمن دعم ذلك تطوير خدمات البنية التحتية في المنظمة، مثل حوكمة البيانات وإدارة البيانات الوصفية.

انظر الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال - القسم 11.2 منظور ذكاء الأعمال - والقسم 11.2.1 نطاق التغيير

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال\* لأغراض الدراسة

© 2202 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

## وضع خطة إدارة معلومات تحليل الأعمال

### الغرض أو الحاجة



تطوير نهج لكيفية تخزين معلومات تحليل الأعمال والوصول إليها.

### الحل



نهج إدارة معلومات محدد يصف كيفية تخزين معلومات تحليل الأعمال والوصول إليها واستخدامها في أثناء عملية التغيير وبعد اكتمالها.

### القيمة



تساعد إدارة المعلومات على ضمان تنظيم معلومات تحليل الأعمال بطريقة وظيفية ومفيدة، وسهولة وصول الموظفين المعنيين إليها، وتخزينها للمدة الزمنية اللازمة.

### أصحاب المصلحة



عادةً يتم إشراك الرعاة ومدبري المشاريع والخبراء بالتخصص والمنظمين وأي أصحاب مصلحة إضافيين يتم تحديدهم.

### أساليب التنفيذ



أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- المقابلات الشخصية.
- تتبع العنصر.
- الدروس المستفادة.
- رسم الخرائط الذهنية.
- نمذجة العملية.

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة الكاملة بأساليب التنفيذ..

### وصف التغيير



يحدد وضع خطة إدارة معلومات تحليل الأعمال كيفية تسجيل كل المعلومات التي طورها محترفو تحليل الأعمال (بما في ذلك المتطلبات والتصاميم) وتنظيمها وتخزينها وتتبعها ودمجها مع المعلومات الأخرى للاستخدام على المدى الطويل.

### مدخلات المهام ومخرجاتها



### المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- تحليل الأعمال.
- تقييم الأداء.
- سياسات الأعمال.
- أدوات إدارة المعلومات.
- المعلومات القانونية/التنظيمية.

### ضع في الاعتبار...

تعد الإدارة الفعالة للمعلومات ذات الصلة بأي جهد تغيير عنصرًا مهمًا للنجاح.

مثال: بدءًا من إعادة تصميم دورات العمل - لضمان الرجوع إلى جميع بيانات الأعمال بشكل مناسب وإنتاجها في العملية الجديدة - إلى إنشاء معايير حول إدارة البيانات تطبق على مستوى المؤسسة.

انظر دليل تحليلات بيانات الأعمال - 2.6.3 إستراتيجية البيانات

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال\* لأغراض الدراسة

© 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

# تحديد تحسينات أداء تحليل الأعمال

## الغرض أو الحاجة

تقييم عمل تحليل الأعمال والتخطيط لتحسين العمليات عند الاقتضاء.

## الحل

توفير تقييم أداء لتحليل الأعمال يتضمن نتائج التقييم، والأسباب الجذرية المحددة للاختلافات عن الأداء المتوقع، والمنهجيات المقترحة لتحسين الأداء.

## القيمة

خلق فرص لفهم عمليات تحليل الأعمال وتحسين أدائها.

## أصحاب المصلحة

عادةً يتم إشراك الرعاة ومديري المشاريع والخبراء بالتخصص والمنظمين وأي أصحاب مصلحة إضافيين يتم تحديدهم.

## أساليب التنفيذ

أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- [الدروس المستفادة.](#)
- [المقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية.](#)
- [تحليل العملية.](#)
- [نمذجة العملية.](#)
- [تحليل السبب الجذري.](#)

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة الكاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير

يصف تحديد تحسينات أداء تحليل الأعمال إدارة ومراقبة كيفية تنفيذ عمل تحليل الأعمال لضمان الوفاء بالالتزامات واغتنام فرص التعلم والتحسين المستمر.

## مدخلات المهام ومخرجاتها



## المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- معايير الأداء التنظيمي.

## ضع في الاعتبار...

يعد تحسين عملية كيفية تحديد النتائج دعامة أساسية للمنهجيات المبررة في إدارة المشروعات ولا يقل أهمية عن المنهجيات التنبؤية والهجينة. لا ينبغي الشروع في التغيير إلا لإضافة قيمة. لضمان القيمة، يجب قياس أداء جهود تحليل الأعمال.

مثال: البحث المستمر عن طرق تحسين الأداء الفردي والجماعي يسمح للفرق بإنشاء قيمة أكبر بشكل أسرع.

انظر [الدليل الإرشادي لتحليل ملكية المنتج - القسم 5.7.2 تحسين تقديم القيمة](#)

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع [الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال](#) لأغراض الدراسة

© 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

# ب) الاستنباط والتواصل التعاوني

الاستنباط هو كيفية استقاء المعلومات أو استخلاصها من أصحاب المصلحة لاكتشاف متطلبات وتصاميم الحل. يصف التواصل التعاوني كيف يعمل شخصين أو أكثر معاً لتحقيق هدف أو غاية مشتركة.

## نموذج المفاهيم الأساسية لتحليل الأعمال™ للاستنباط والتواصل التعاوني



## مهام تحليل الأعمال



## الكفاءات

لتحقيق الاستنباط والتواصل التعاوني، يحتاج محترفو تحليل الأعمال إلى التحلي بكفاءة قوية في مهارات التواصل ومهارات التفاعل.

انظر: [الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3، القسم 9.4 مهارات التواصل والدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3، القسم 9.5 مهارات التفاعل](#)

## علاقات المدخلات والمخرجات

إشراك أصحاب المصلحة	معلومات تحليل الأعمال (إيصالها)	معلومات تحليل الأعمال	نتائج الاستنباط (المؤكدة)	نتائج الاستنباط (غير المؤكدة)	خطة نشاط الاستنباط	تقييم أداء تحليل الأعمال	نهج إشراك أصحاب المصلحة	الحاجات
					المُخرَج		المُدخَل	الإعداد للاستنباط
				المُخرَج	المُدخَل			إجراء الاستنباط
			المُخرَج	المُدخَل				تأكيد نتائج الاستنباط
	المُخرَج	المُدخَل					المُدخَل	توصيل معلومات تحليل الأعمال
المُخرَج						المُدخَل	المُدخَل	إدارة التواصل التعاوني بين أصحاب المصلحة

# الإعداد للاستنباط

## الغرض أو الحاجة



لفهم نطاق نشاط الاستنباط، حدد أساليب التنفيذ المناسبة، وضع خطة للحصول على المواد (أو شراؤها) والموارد الداعمة المناسبة.

## الحل



خطة نشاط استنباط محددة تتضمن أنشطة الاستنباط المخطط لها ونطاقها ولوجستيات النشاط والمشاركين المتوقعين.

## القيمة



الخطة التي ستضمن الحصول على المعلومات من أصحاب المصلحة بالطريقة الأنسب.

## أصحاب المصلحة



عادةً يتم إشراك الرعاة ومديري المشاريع والخبراء بالتخصص والمنظمين وأي أصحاب مصلحة إضافيين يتم تحديدهم.

## أساليب التنفيذ



أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- العصف الذهني.
- تحليل المستندات.
- التقدير.
- المقابلات الشخصية.
- القوائم أو الخرائط أو التصور التشخيصي لأصحاب المصلحة.

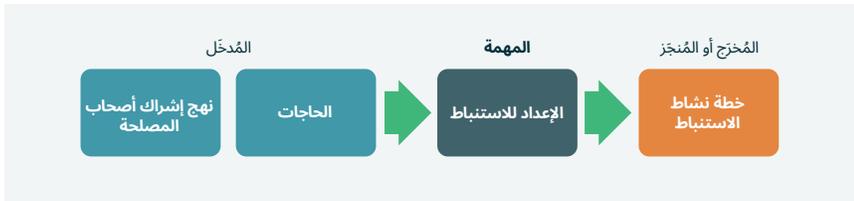
راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة الكاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير



تحدد عملية الإعداد للاستنباط النتائج المرجوة لكل نشاط من أنشطة الاستنباط، وتضمن حصول أصحاب المصلحة على المعلومات التي يحتاجون إليها لتوفير الأنشطة التي سيشاركون فيها وفهم طبيعتها. ويجب أن تتضمن عملية الإعداد فهم نطاق نشاط الاستنباط، وتحديد ما سيتم إنتاجه باستخدام نتائج الاستنباط، وأساليب التنفيذ الأنسب لإنتاج تلك النتائج، وتحديد لوجستيات الاستنباط ووضع خطط لها، وتحديد أي مواد مطلوبة، وتعزيز التعاون في أثناء نشاط الاستنباط من خلال تجهيز أصحاب المصلحة للمشاركة في النشاط.

## مدخلات المهام ومخرجاتها



## المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- نهج تحليل الأعمال.
- أهداف الأعمال.
- معلومات تحليل الأعمال الحالية.
- القيمة المحتملة.

## ضع في الاعتبار...

يعد بناء المعرفة حول التغيير المطلوب شرطًا أساسيًا لخلق القيمة في أسرع وقت ممكن. يعد التحضير الفعال للاستنباط مناسبًا عندما تكون هناك حاجة لتفاعلات لاستخلاص المعلومات من أصحاب المصلحة وينطبق على أي نوع من المبادرات.

مثال: تقتضي الضرورة التحضير لجلسات استنباط لتحديد متطلبات حل تكنولوجي جديد.

انظر الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال - القسم 11.3 منظور تكنولوجيا المعلومات - والقسم 11.2.1 نطاق التغيير

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال\* لأغراض الدراسة

© 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

## إجراء الاستنباط

## الغرض أو الحاجة



استخلاص المعلومات ذات الصلة بالتغيير واستكشافها وتحديدها.

## الحل



المعلومات المستنبطة غير المؤكدة التي يتم تسجيلها بالتنسيق الأنسب لنشاط الاستنباط المستخدم.

## القيمة



اكتساب فهم عميق للمبادرة وأصحاب المصلحة واحتياجاتهم.

## أصحاب المصلحة



عادةً يتم إشراك الرعاة ومدبري المشاريع والخبراء بالتخصص والمنظمين وأي أصحاب مصلحة إضافيين يتم تحديدهم.

## أساليب التنفيذ



أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- المقارنة المعيارية وتحليل السوق..
- تحليل المستندات.
- المقابلات الشخصية.
- مجموعات التركيز.
- ورش العمل.

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة الكاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير



يمثل إجراء الاستنباط العمل الذي يتعين القيام به لفهم احتياجات أصحاب المصلحة وتحديد الحلول المحتملة التي من شأنها تلبية تلك الحاجات. ويتضمن هذا:

- توجيه أصحاب المصلحة والتعاون معهم من خلال نشاط الاستنباط.
- إجراء البحوث أو التجارب.
- تسجيل نتائج الاستنباط.

## مدخلات المهام ومخرجاتها



## المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- نهج تحليل الأعمال.
- معلومات تحليل الأعمال الحالية.
- نهج إشراك أصحاب المصلحة.
- المواد الداعمة.

## ضع في الاعتبار...

الحصول على معلومات جيدة مهارة وفن؛ وهو أمر بالغ الأهمية لكل أنواع المبادرات. والهدف هو بناء المعرفة حول التغيير بأقصى سرعة ودقة ممكنة. مثال: عند إعادة تصميم دورات العمل، من الضروري بناء فهم جيد للعملية، وقواعد الأعمال الأساسية، ومعلومات الأعمال، ومقاييس الأداء، وقرارات الأعمال المستمدة من العملية، وكيف سيتم قياس أداء العملية.

انظر الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال - القسم 11.5 منظور إدارة دورة العمل

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال\* لأغراض الدراسة

© 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

# تأكيد نتائج الاستنباط

## الغرض أو الحاجة



التحقق من المعلومات التي تم جمعها خلال جلسة استنباط للتأكد من دقتها واتساقها مع المعلومات الأخرى.

## الحل



معلومات استنباط مؤكدة ذات صلة ومفيدة كمدخل لمزيد من أعمال تحليل الأعمال.

## القيمة



اكتساب فهم مشترك ووضوح بشأن المعلومات التي أنتجتها أنشطة الاستنباط.

## أصحاب المصلحة



عادة ما يشمل أي أصحاب مصلحة لديهم المعرفة أو الخبرة ذات الصلة لتأكيد المعلومات التي تم استنباطها.

## أساليب التنفيذ



أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- تحليل المستندات.
- المقابلات الشخصية.
- المراجعات.
- ورش العمل.

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة الكاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير



يتضمن تأكيد نتائج الاستنباط التأكد من أن أصحاب المصلحة لديهم فهم مشترك لنتائج الاستنباط، وأنه يتم تسجيل المعلومات المستقاة بشكل مناسب، وأنها لا تحتوي على أخطاء أو سهو أو تضارب أو التباس.

## مدخلات المهام ومخرجاتها



## المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- خطة نشاط الاستنباط.
- معلومات تحليل الأعمال الحالية.

## ضع في الاعتبار...

يعد تأكيد المعلومات حول التغيير المطلوب والقيمة التي سيتم إنشاؤها جزءًا لا يتجزأ من أي مبادرة.

مثال: فكر في العمل على إعادة تصميم دورات عمل يكون الهدف فيها هو ضمان تحسين قيمة العميل. يعد تأكيد المعلومات المستنبطة أمرًا مهمًا لضمان أن العملية المعاد تصميمها تقدم القيمة المطلوبة.

انظر الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال - القسم 11.5 منظور إدارة دورة العمل

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال\* لأغراض الدراسة

© 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

معياري تحليل الأعمال: الاستنباط والتواصل والتعاوني - المجال المعرفي

## توصيل معلومات تحليل الأعمال

## الغرض أو الحاجة



التأكد من أن أصحاب المصلحة لديهم فهم مشترك لمعلومات تحليل الأعمال.

## الحل



معلومات تحليل الأعمال التي يتم توصيلها وفهمها بشكل صحيح من قبل أصحاب المصلحة.

## القيمة



يعد توصيل المعلومات المناسبة إلى أصحاب المصلحة في الوقت المناسب وبالتنسيقات المناسبة للحصول على موافقتهم على المضي قدمًا مفتاح أي مبادرة ناجحة.

## أصحاب المصلحة



يجب التواصل مع جميع أصحاب المصلحة خلال مبادرة التغيير.

## أساليب التنفيذ



أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- المقابلات الشخصية.
- المراجعات.
- ورش العمل.

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة الكاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير



تضمن عملية إيصال معلومات تحليل الأعمال حصول أصحاب المصلحة على المعلومات التي يحتاجونها في حينه. تُقدم المعلومات في صورة مفيدة باستخدام المصطلحات والمفاهيم الصحيحة.

## مدخلات المهام ومخرجاتها



## المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- نهج تحليل الأعمال.
- نهج إدارة المعلومات.

## ضع في الاعتبار...

إن بناء فهم مشترك يدعم التقديم السريع والفعال للقيمة في أي نوع من المبادرات.

مثال: فكر في مدى تعقيد تطوير منتج أو خدمة جديدة والأشخاص المتأثرين بها في جميع أنحاء المنظمة، بمن فيهم ممثلين عن تطوير المنتجات وأبحاث السوق والإستراتيجية والتسويق والمبيعات وخدمة العملاء.

انظر [الدليل الإرشادي لتحليل ملكية المنتج - القسم 5.3 إشراك الفريق بأكمله](#)

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومخترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع [الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال](#) لأغراض الدراسة

© 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

# إدارة التواصل التعاوني بين أصحاب المصلحة

## الغرض أو الحاجة

تشجيع أصحاب المصلحة على العمل نحو هدف مشترك.

## الحل

كسب رغبة أصحاب المصلحة في المشاركة في أنشطة تحليل الأعمال.

## القيمة

تساعد العلاقات التعاونية على الحفاظ على التدفق الحر للمعلومات عند حدوث العقبات والانتكاسات وعلى تعزيز الجهد المشترك لحل المشكلات وتحقيق النتائج المرجوة.

## أصحاب المصلحة

جميع أصحاب المصلحة الذين قد يشاركون في التعاون خلال مبادرة التغيير.

## أساليب التنفيذ

أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

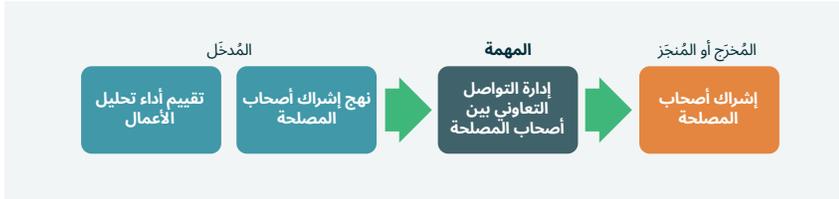
- ألعاب لتشجيع التواصل التعاوني.
- الدروس المستفادة.
- تحليل المخاطر وإدارتها.
- القوائم أو الخرائط أو التصور التشخيصي لأصحاب المصلحة.

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة الكاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير

تتضمن إدارة التواصل التعاوني بين أصحاب المصلحة العمل مع أصحاب المصلحة لإشراكهم في عملية تحليل الأعمال بالكامل وضمان إمكانية تقديم النتائج المطلوبة.

## مدخلات المهام ومخرجاتها



## المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- نهج تحليل الأعمال.
- أهداف الأعمال.
- وصف الوضع المستقبلي.
- الإجراءات الموصى بها.
- نتائج تحليل المخاطر.

## ضع في الاعتبار...

يعد تعاون أصحاب المصلحة مهمًا لكل مبادرة وحاسمًا في بعض السياقات.

مثال: فكر في النتائج التي تم إعدادها عند إنشاء بنية الأعمال المؤسسية. يتطلب ضمان فهم أصحاب المصلحة لهذا العمل ودعمه استنباطًا وتواصلًا تعاونيًا قويًا.

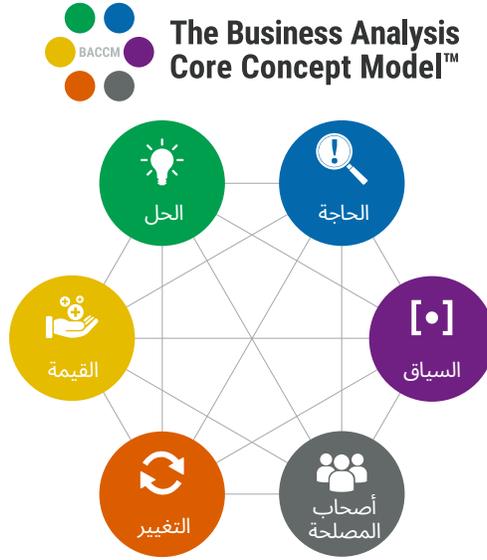
انظر الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال - القسم 11.4 منظور بنية الأعمال

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال لأغراض الدراسة ©المعهد الدولي لتحليل الأعمال. 2022

# إدارة دورة حياة المتطلبات والتصاميم - المجال المعرفي

يصف هذا المجال المعرفي المهام التي يؤديها محترفو تحليل الأعمال لإدارة المتطلبات والتصاميم والحفاظ عليها من فترة إنشائها حتى نهاية العمل بها.

## نموذج المفاهيم الأساسية لتحليل الأعمال™ لإدارة دورة حياة المتطلبات والتصاميم



### الحاجة

يعمل محترفو تحليل الأعمال على تتبع المتطلبات والتصاميم وتحديد أولوياتها والحفاظ عليها لضمان تلبية الحاجة.

### السياق

يحلل محترفو تحليل الأعمال السياق لدعم أنشطة التتبع وتحديد الأولويات.

### أصحاب المصلحة

يعمل محترفو تحليل الأعمال بشكل وثيق مع أصحاب المصلحة الرئيسيين للحفاظ على فهم المتطلبات والتصاميم والاتفاق على بنودها والموافقة عليها.

### الحل

يعمل محترفو تحليل الأعمال على تتبع متطلبات وتصاميم مكونات الحل لضمان تلبية الحل للاحتياج.

### القيمة

يحافظ محترفو تحليل الأعمال على المتطلبات والتصاميم لإعادة استخدامها لتوسيع نطاق القيمة إلى ما بعد المبادرة الحالية.

### التغيير

يدير محترفو تحليل الأعمال كيفية تقييم التغييرات المقترحة على المتطلبات والتصاميم خلال المبادرة.

## مهام تحليل الأعمال

تتبع المتطلبات والتصاميم

الحفاظ على المتطلبات والتصاميم

تحديد أولويات المتطلبات والتصاميم

تقييم التغييرات في المتطلبات والتصاميم

الموافقة على المتطلبات والتصاميم

## الكفاءات

لأداء المهام في إدارة دورة حياة المتطلبات والتصاميم، يحتاج محترفو تحليل الأعمال إلى تطبيق التفكير التحليلي وحل المشكلات بالإضافة إلى التفكير الإبداعي.

انظر: [الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3](#)، [القسم 9.1 التفكير التحليلي وحل المشكلات](#)

## علاقات المدخلات والمخرجات

المتطلبات	التصاميم	المتطلبات والتصاميم (يتم تتبعها)	المتطلبات والتصاميم (يتم الحفاظ عليها)	المتطلبات والتصاميم (محددة الأولويات)	التغيير المقترح	تقييم التغييرات والتصاميم	المتطلبات التي تم التحقق من جودتها (تمت الموافقة عليها)	المتطلبات والتصاميم
تتبع المتطلبات والتصاميم	المدخل	المدخل	المُخرَج					
الحفاظ على المتطلبات والتصاميم	المدخل	المدخل	المُخرَج					
تحديد أولويات المتطلبات والتصاميم	المدخل	المدخل	المُخرَج					
تقييم التغييرات في المتطلبات والتصاميم	المدخل	المدخل	المُخرَج					
الموافقة على المتطلبات والتصاميم	المدخل	المدخل	المُخرَج					

# تتبع المتطلبات والتصاميم

## الغرض أو الحاجة

ضمان تماشي المتطلبات والتصاميم على مختلف المستويات مع بعضها البعض وإدارة آثار التغيير الواقعة على المتطلبات ذات الصلة على مستوى واحد فقط.

### الحل

حيازة متطلبات وتصاميم يتم تتبعها ومتاحة للعمل الإضافي.

### القيمة

تتيح إمكانية التتبع التحليل الفعال للتأثير، واكتشاف التناقضات والفجوات في المتطلبات والتصاميم، وتساعد في إدارة النطاق والتغيير والمخاطر والوقت والتكلفة والاتصالات.

### أصحاب المصلحة

عادةً يتم إشراك الرعاة ومديري المشاريع والخبراء بالتخصص والمنظمين وأي أصحاب مصلحة إضافيين يتم تحديدهم.

### أساليب التنفيذ

أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- تحليل قواعد الأعمال.
- التقسيم الوظيفي.
- نمذجة العملية.
- نمذجة النطاق.

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة الكاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير

يتضمن تتبع المتطلبات والتصاميم تحليل العلاقات بين المتطلبات والتصاميم ومكونات الحل ومنتجات العمل الأخرى والحفاظ عليها لأغراض تحليل التأثير ونطاق تغطيته ومخصصاته.

### مدخلات المهام ومخرجاتها



### المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- المعرفة المتخصصة.
- نهج إدارة المعلومات.
- المعلومات القانونية/التنظيمية.
- إدارة المتطلبات.
- الأدوات/المستودع.

### ضع في الاعتبار...

تحدد إمكانية التتبع تسلسل المتطلبات للخلف وللأمام. وتستخدم للمساعدة على ضمان التوافق كما أنها مهمة لجميع أنواع المبادرات. مثال: فكر في بناء منتج جديد وضمان التوافق مع جميع جوانب الإستراتيجية التنظيمية، بدءاً من رؤية المنتج إلى خطط العمل اليومية.

انظر الدليل الإرشادي لتحليل ملكية المنتج - القسم 5.1.1 تأسيس المنظمة لتحقيق النجاح

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومخترق تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال® لأغراض الدراسة

© 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

# الحفاظ على المتطلبات والتصاميم

## الغرض أو الحاجة



الحفاظ على دقة المتطلبات والتصاميم والاتساق طوال فترة مبادرة التغيير وبعدها خلال دورة حياة المتطلبات بأكملها ودعم إعادة استخدام المتطلبات والتصاميم في حلول أخرى.

## الحل



متطلبات وتصاميم محدثة.

## القيمة



يضمن الحفاظ على المتطلبات والتصاميم وتحديثها بقائها صالحة طوال الوقت.

## أصحاب المصلحة



عادةً يتم إشراك الخبراء بالتخصص والدعم التشغيلي والمنظمين وأي أصحاب مصلحة إضافيين يتم تحديدهم.

## أساليب التنفيذ



أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- تحليل قواعد الأعمال.
- مخططات تدفق البيانات.
- نمذجة البيانات.
- حالات الاستخدام والسيناريوهات.
- قصص المستخدم.

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة الكاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير



تضمن عملية الحفاظ على المتطلبات أن تظل المتطلبات والتصاميم دقيقة ومحدثة طوال دورة الحياة وتسهل إعادة استخدام المتطلبات والتصاميم عند الاقتضاء.

## مدخلات المهام ومخرجاتها



## المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- نهج إدارة المعلومات.

## ضع في الاعتبار...

يمكن أن يؤدي الحفاظ على المعلومات إلى توفير التكاليف والوقت والجهد في أنواع المبادرات المختلفة. مثال: فكر في التغييرات التنظيمية التي تتطلب تحديثاً للأنظمة المالية. تؤدي حيازة معلومات دقيقة قائمة إلى تسريع تحليل التأثير وتمكّن من التحديد السريع للتغييرات المطلوبة في النظام.

انظر الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال - القسم 11.3 منظور تكنولوجيا المعلومات.

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال\* لأغراض الدراسة

© 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

# تحديد أولويات المتطلبات والتصاميم

## الغرض أو الحاجة

ترتيب المتطلبات والتصاميم وفقاً للأهمية النسبية.

## الحل

يتم الحفاظ على المتطلبات والتصاميم عالية القيمة ومتاحة للاستخدام.

## أصحاب المصلحة

عادةً يتم إشراك الخبراء بالتخصص والدعم التشغيلي والمنظمين وأي أصحاب مصلحة إضافيين يتم تحديدهم.

## القيمة

تسعى عملية تحديد الأولويات إلى ضمان تحقيق أقصى قيمة.

## أساليب التنفيذ

أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

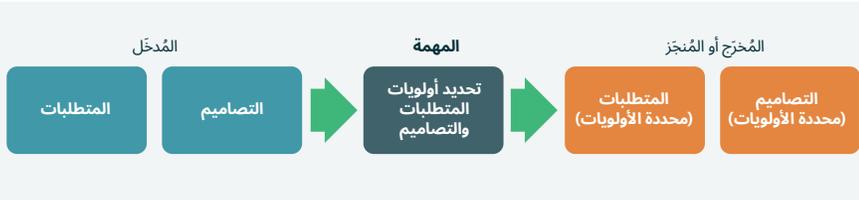
- إدارة الأعمال المتراكمة.
- تحليل القرار.
- التقدير.
- تحديد الأولويات.
- تحليل المخاطر وإدارتها.

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة الكاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير

يعمل تحديد أولويات المتطلبات والتصاميم على تقييم القيمة والضرورة الملحة والتبعيات والمخاطر المرتبطة بالمتطلبات والتصاميم لضمان إجراء أعمال التحليل والإنجاز حسب أهميتها في جميع الأوقات. يعتبر تحديد الأولويات عملية مستمرة، حيث يتم فيها تغيير الأولويات بتغير السياق.

## مدخلات المهام ومخرجاتها



## المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- المعوقات المفروضة على الأعمال.
- إستراتيجية التغيير.
- المعرفة المتخصصة.
- نهج الحوكمة.
- بنية المتطلبات.
- إدارة المتطلبات.
- الأدوات/المستودع.
- نطاق الحل.

## ضع في الاعتبار...

تحديد الأولويات مهمة مرتبطة بكل أنواع المبادرات. مثال: يصبح من الأهمية بمكان إعطاء الأولوية لقيمة المنتج لدى العملاء عند بناء منتج وتطويره كسلسلة من المنتجات الجزئية لمنتج أصغر.

انظر - القسم 5.5 التسليم مرارًا وتكرارًا

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال\* لأغراض الدراسة © المعهد الدولي لتحليل الأعمال. 2022

## تقييم التغييرات في المتطلبات والتصاميم

## الغرض أو الحاجة



تقييم الآثار المترتبة على التغييرات المقترحة على المتطلبات والتصاميم.

## الحل



تقييم للتغيير في المتطلبات والتصاميم مع توصية حول كيفية التصرف وفقاً للتغييرات المقترحة.

## القيمة



يضمن الوضوح المكتسب حول التغييرات المقترحة توافق كل تغيير مقترح مع الإستراتيجية الشاملة.

## أصحاب المصلحة



عادةً يتم إشراك الخبراء بالتخصص والدعم التشغيلي والمنظمين وأي أصحاب مصلحة إضافيين يتم تحديدهم.

## أساليب التنفيذ



أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- تحليل قواعد الأعمال.
- تحليل القرار.
- تحليل المستندات.
- المقابلات الشخصية.
- تحليل المخاطر وإدارتها.

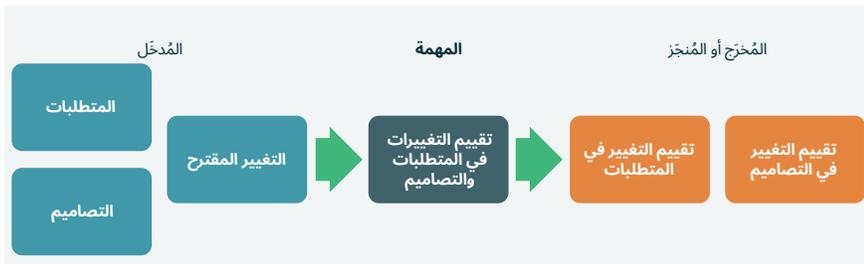
راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة الكاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير



تهدف عملية تقييم التغيير في المتطلبات (من خلال إجراء تحليل الأثر) إلى تقييم المتطلبات والتصاميم الجديدة والمتغيرة لتحديد ما إذا كان التغيير المقترح سيزيد من قيمة الحل من عدمه وما إذا كان يلزم اتخاذ إجراء بشأنها في نطاق التغيير.

## مدخلات المهام ومخرجاتها



## المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- إستراتيجية التغيير.
- المعرفة المتخصصة.
- نهج الحكومة.
- المعلومات القانونية/التنظيمية.
- بنية المتطلبات.
- نطاق الحل.

## ضع في الاعتبار...

كجزء من العمل في بيئة متغيرة ديناميكيًا، من المهم لجميع أنواع المبادرات إجراء تقييم مستمر للمتطلبات والتصاميم التي تحتاج إلى التغيير والتكيف معها لتقديم قيمة أكبر.

مثال: يُعد التعلم من العملاء والتكيف مع احتياجاتهم المتطورة من الممارسات الجيدة المعترف بها على نطاق واسع لتطوير منتجات جديدة.

انظر الدليل الإرشادي لتحليل ملكية المنتج - القسم 5.6 [التعلم سريعًا](#)

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال\* لأغراض الدراسة

© 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

# الموافقة على المتطلبات والتصاميم

## الغرض أو الحاجة

الحصول على الموافقة على المتطلبات والتصاميم لمواصلة الأنشطة اللاحقة.

### الحل

متطلبات وتصاميم يوافق عليها أصحاب المصلحة وجاهزة للاستخدام في تحليل الأعمال اللاحقة أو جهود تطوير الحل.

### القيمة

تسمح المتطلبات والتصاميم المعتمدة بتقدم سير العمل.

### أصحاب المصلحة

يشمل عادةً الراعي التنفيذي والإدارة والخبراء بالتخصص والدعم التشغيلي والمنظمين وأي أصحاب مصلحة إضافيين يتم تحديدهم.

### أساليب التنفيذ

أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- معايير القبول والتقييم.
- تحليل القرار.
- تتبع العنصر.
- المراجعات.
- ورش العمل.

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة الكاملة بأساليب التنفيذ.

### وصف التغيير

تساعد عملية الموافقة على المتطلبات والتصاميم أصحاب المصلحة المشاركين في عملية الحوكمة في الحصول على الموافقة على المتطلبات والتصاميم والتوصل إلى اتفاق بشأنها.

### مدخلات المهام ومخرجاتها



### المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- إستراتيجية التغيير.
- نهج الحوكمة.
- المعلومات القانونية/التنظيمية.
- بنية المتطلبات.
- نطاق الحل.

### ضع في الاعتبار...

هناك دائمًا حاجة إلى الموافقة - تمثل خطوة بسيطة لبعض المبادرات التكيفية أو عملية صارمة لبعض المبادرات التنبؤية المعقدة. مثال: فكر في الشركات الخاضعة للتنظيم الصارم، حيث يجب فيها الالتزام بمتطلبات التدقيق أو الامتثال. تعد هذه من أنواع المبادرات التي تصبح فيها العملية الصارمة إلزامية.

انظر [الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال - القسم 11.3 منظور تكنولوجيا المعلومات](#)

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومختبر تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع [الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال](#) لأغراض الدراسة

©المعهد الدولي لتحليل الأعمال. 2022

# د) تحليل الإستراتيجية

يجب إجراء تحليل الإستراتيجية بمجرد تحديد احتياج الأعمال، حيث يوفر سياقاً لتحليل المتطلبات وتحديد التصميم لتغيير معين.

## نموذج المفاهيم الأساسية لتحليل الأعمال™ لتحليل الإستراتيجية



The Business Analysis  
Core Concept Model™

**الحاجة**  
يحدد محترفو تحليل الأعمال الحاجات في إطار الوضع الحالي ويرتبون أولويات الحاجات لتحديد الوضع المستقبلي المنشود.

**السياق**  
يأخذ محترفو تحليل الأعمال سياق المؤسسة بعين الاعتبار عند تطوير إستراتيجية التغيير.

**أصحاب المصلحة**  
يتعاون محترفو تحليل الأعمال مع أصحاب المصلحة لفهم احتياجات الأعمال وتطوير إستراتيجية التغيير والوضع المستقبلي اللذين من شأنهما تلبية تلك الحاجات.



**الحل**  
يحدد محترفو تحليل الأعمال نطاق الحل كجزء من تطوير إستراتيجية التغيير.

**القيمة**  
يفحص متخصصو تحليل الأعمال القيمة المحتملة للحل لتحديد ما إذا كان التغيير مبرراً.

**التغيير**  
يعمل محترفو تحليل الأعمال على تحديد الوضع المستقبلي وتطوير إستراتيجية التغيير لتحقيق الوضع المستقبلي المطلوب.

## مهام تحليل الأعمال

تحديد الوضع المستقبلي

تحليل الوضع الحالي

تحديد إستراتيجية التغيير

تقييم المخاطر

## الكفاءات

لإجراء مهام التحليل الإستراتيجي، يحتاج محترفو تحليل الأعمال إلى مهارات التفكير التحليلي وحل المشكلات بالإضافة إلى كفاءات المعرفة بالأعمال.

انظر: الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3، القسم 9.1 التفكير التحليلي وحل المشكلات و الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3، القسم 9.3 المعرفة بالأعمال

## علاقات المدخلات والمخرجات

الحاجات	نوع إشراك أصحاب المصلحة (لأي وضع الاستنباط)	النتائج (محددة الأولويات)	المتطلبات (الأولويات)	وصف الوضع الحالي	نتائج الاستنباط (المؤكدة)	متطلبات الأعمال	أهداف الأعمال	التأثيرات	القيمة المحتملة	وصف الوضع المستقبلي	نتائج تحليل المخاطر	نطاق الحل	إستراتيجية التغيير
المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل
المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل
المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل
المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل	المُدخل

# تحليل الوضع الحالي

## الغرض أو الحاجة

فهم أسباب احتياج المؤسسة إلى تغيير بعض جوانب كيفية عملها وما الذي سيتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بهذا التغيير.

## الحل

تحديد احتياجات العمل بوضوح وفهم للوضع الحالي للمؤسسة.

## القيمة

تتيح معرفة ما يحدث اليوم فهم درجة التغيير المطلوب حدوثه.

## أصحاب المصلحة

عادةً يتم إشراك الرعاة والخبراء بالتخصص والمنظمين وأي أصحاب مصلحة إضافيين يتم تحديدهم.

## أساليب التنفيذ

أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- المقارنة المعيارية وتحليل السوق.
- تحليل إمكانات الأعمال.
- تحليل المستندات.
- المقابلات الشخصية.
- تحليل نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات (تحليل SWOT).

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة الكاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير

يتيح تحليل الوضع الحالي فهم احتياجات الأعمال وكيفية ارتباطها بالطريقة التي تعمل بها المؤسسة، فهو يحدد حد القياس والسياق للتغيير

## مدخلات المهام ومخرجاتها



## المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- نهج تحليل الأعمال.
- قيود المؤسسة.
- الإستراتيجية التنظيمية.
- قيود الحل.
- أهداف أداء الحل.
- مقاييس أداء الحل.
- نتائج تحليل أصحاب المصلحة.

## ضع في الاعتبار...

غالبًا ما يكون هذا اعتبارًا مهمًا للعديد من المبادرات. مثال: فكر في تنفيذ مستودع بيانات تُستخدم فيه نماذج البيانات المفاهيمية عالية المستوى لرسم خريطة الوضع الحالي لمعلومات الشركة، وتحديد صوامع المعلومات، وتقييم المشاكل أو الفرص ذات الصلة بها.

انظر الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال - القسم 11.2 منظور ذكاء الأعمال

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال\* لأغراض الدراسة © المعهد الدولي لتحليل الأعمال. 2022

## تحديد الوضع المستقبلي

## الغرض أو الحاجة



تحديد الشروط اللازمة لتلبية احتياجات الأعمال.

## الحل



المكونات الجديدة والمستبعدة والمعدلة المقترحة للمؤسسة والقيمة المحتملة المتوقعة.

## القيمة



الاتجاه المطلوب الذي ترغب المؤسسة في اتباعه لتحقيق احتياجات الأعمال.

## أصحاب المصلحة



عادةً يتم إشراك الخبراء بالتخصص والدعم التشغيلي والمنظمين وأي أصحاب مصلحة إضافيين يتم تحديدهم.

## أساليب التنفيذ



أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- معايير القبول والتقييم.
- بطاقة الأداء المتوازن.
- حالات الأعمال.
- نمذجة العملية.
- عمل نموذج توضيحي للمنتج.

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للفائمة كاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير



تحدد عملية تحديد الوضع المستقبلي الأهداف والغايات التي من شأنها إثبات تلبية حاجة الأعمال، وتحدد أجزاء المؤسسة التي تحتاج إلى التغيير لتحقيق تلك الأهداف والغايات.

## مدخلات المهام ومخرجاتها



## المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- وصف الوضع الحالي.
- المقاييس والأداء الرئيسي.
- المؤشرات (مؤشر الأداء الرئيسي).
- الإستراتيجية التنظيمية.

## ضع في الاعتبار...

يمكن أن يساعد تحديد الوضع المستقبلي على تركيز الطاقة وجهود العمل لتعزيز القيمة التي يتم إنشاؤها في المبادرات المختلفة. مثال: فكر في أعمال تطوير إستراتيجية تنظيمية قد يؤدي تحديد المستقبل فيها إلى تمهيد الطريق لتحويل الأعمال أو ابتكار نموذج أعمال. انظر **إستراتيجية الإطار التنفيذي النسخة 1.5** - القسم 2.1 إستراتيجية البرنامج

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومخترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال\* لأغراض الدراسة © 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

# تقييم المخاطر

## الغرض أو الحاجة

فهم العواقب غير المرغوب فيها للقوى الداخلية والخارجية على المؤسسة أثناء الانتقال إلى الوضع المستقبلي - أو في الوضع المستقبلي - والتوصية بمسار العمل.

## الحل

اكتساب فهم للمخاطر وتطوير إستراتيجيات تخفيف مناسبة لمنع حدوث تلك المخاطر أو الحد من أثرها أو تقليل احتمالية حدوثها.

## القيمة

يتيح تحديد المخاطر وفهمها التوصية بأفضل إستراتيجية لمعالجتها.

## أصحاب المصلحة

عادةً يتم إشراك والخبراء بالتخصص والدعم التشغيلي والمنظمين والمختبرين وأي أصحاب مصلحة إضافيين يتم تحديدهم.

## أساليب التنفيذ

أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

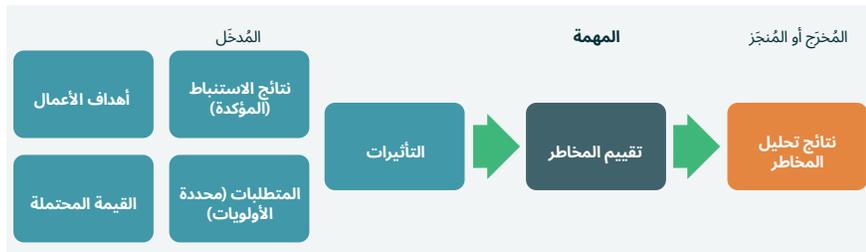
- العصف الذهني
- تحليل اتخاذ القرار
- التحليل المالي
- تحليل وإدارة المخاطر
- تحليل السبب الجذري

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة الكاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير

يضمن تقييم المخاطر فهم أوجه عدم اليقين المحيطة بالتغيير، ويأخذ في الاعتبار التأثير الذي قد تحدثه هذه الشكوك على القدرة على تقديم القيمة من خلال التغيير، ويوصي بالإجراءات اللازمة لمعالجة المخاطر عند الاقتضاء.

## مدخلات المهام ومخرجاتها



## المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- نهج تحليل الأعمال.
- سياسات الأعمال.
- إستراتيجية التغيير.
- وصف الوضع الحالي.
- وصف الوضع المستقبلي.
- المخاطر المحددة.
- نهج إشراك أصحاب المصلحة.

## ضع في الاعتبار...

الحد من التأثير السلبي للمخاطر مهم لأنواع المبادرات المختلفة. مثال: فكر في مبادرة لتحليلات بيانات الأعمال حدد فيها الفريق التوصيات المحتملة. يسمح تقييم مخاطر كل منها للفريق بتحديد خيار يثقون في تقديمه كتوصية.

انظر الدليل الإرشادي لتحليلات بيانات الأعمال - القسم 2.5 استخدام النتائج للتأثير على اتخاذ قرارات الأعمال

الشهادات: شهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال® لأغراض الدراسة

© 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

معياري تحليل الأعمال: تحليل الإستراتيجية - المجال المعرفي

## تحديد إستراتيجية التغيير

## الغرض أو الحاجة



تطوير المنهجيات البديلة للتغيير وتقييمها، واختيار النهج الموصى به

## الحل



نهج محدد ستتبعه المنظمة لتوجيه التغيير ونطاق الحل المحدد الذي سيتم تحقيقه من خلال تنفيذ إستراتيجية التغيير.

## القيمة



نهج سيمكن المؤسسة من التحول من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي وتحقيق أعلى قيمة.

## أصحاب المصلحة



عادةً يتم إشراك الرعاة والخبراء بالتخصص والمنظمين وأي أصحاب مصلحة إضافيين يتم تحديدهم.

## أساليب التنفيذ



أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- حالات الأعمال.
- تحليل إمكانيات الأعمال.
- نموذج العمل التجاري.
- النمذجة التنظيمية.
- نمذجة النطاق.

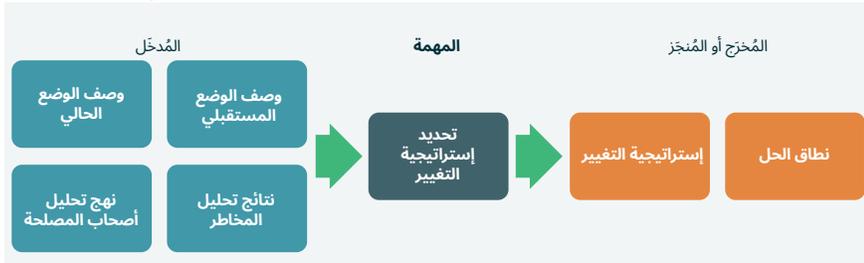
راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة الكاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير



يحدد تعريف إستراتيجية التغيير الفجوة بين الوضع الحالي والمستقبلي، ويقوم بتحليل الخيارات المتاحة لتحقيق الوضع المستقبلي، ويوصي بالنهج الأمثل، بما في ذلك أي أوضاع انتقالية. يمكن النظر في إستراتيجيات التغيير المختلفة، بدءاً من التغييرات التطورية الصغيرة التي تبني على بعضها البعض، إلى التغييرات التحويلية الكبيرة دفعة واحدة.

## مدخلات المهام ومخرجاتها



## المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- نهج تحليل الأعمال.
- خيارات التصميم.
- توصيات الحل.

## ضع في الاعتبار...

يمكن أن تكون إستراتيجية التغيير مهمة لأي مبادرة تتضمن الانتقال من طريقة التنفيذ الحالية إلى الوضع المستقبلي المنشود. كما أنها مهمة في التحولات واسعة النطاق وكذلك التحسينات الصغيرة القائمة على العمليات.

مثال: فكر في برنامج تحويل مؤسسي يتضمن تغيير انتقالي وتغييرات لإنشاء نموذج تشغيل جديد.

انظر **إستراتيجية الإطار التنفيذي، النسخة 1.5** - القسم 2.8 إستراتيجية الانتقال والقسم 2.9 إستراتيجية التغيير والاعتماد

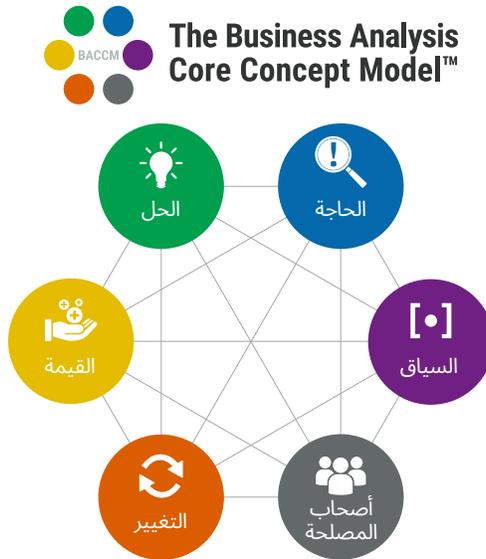
الشهادات: شهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع **الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال** لأغراض الدراسة

© 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

# هـ) تحليل المتطلبات وتحديد التصاميم

يصف هذا المجال المعرفي المهام التي يؤديها محترفو تحليل الأعمال لهيكل المتطلبات المكتشفة وتنظيمها في أثناء أنشطة الاستنباط، وتحديد المتطلبات والتصاميم ونمذجتها، والتحقق من صحة المعلومات وتأكيدتها، وتحديد خيارات الحل التي تلبى احتياجات الأعمال، وتقدير القيمة المحتملة التي يمكن تحقيقها لكل خيار حل.

## نموذج المفاهيم الأساسية لتحليل الأعمال™ لتحليل المتطلبات وتحديد التصاميم



### الحاجة

يحلل محترفو تحليل الأعمال الحاجات بغرض التوصية بحل يلبىها.

### السياق

يعمل محترفو تحليل الأعمال على نمذجة السياق ووصفه بصيغ يمكن لجميع أصحاب المصلحة فهمها واستخدامها.

### أصحاب المصلحة

يصمم محترفو تحليل الأعمال المتطلبات والتصاميم بحيث يمكن لكل مجموعة من أصحاب المصلحة فهمها واستخدامها.

### الحل

يحدد محترفو تحليل الأعمال خيارات الحل ويوصون بالخيار الأرجح لتلبية الحاجة والذي يتمتع بأعلى قيمة.

### القيمة

يعمل محترفو تحليل الأعمال على تحليل القيمة المحتملة لخيارات الحل وتحديد كميتها.

### التغيير

يحول محترفو تحليل الأعمال نتائج الاستنباط إلى متطلبات وتصاميم لتحديد التغيير.

## الكفاءات

التفكير التحليلي وحل المشكلات، والمعرفة بالأعمال، ومهارات التواصل هي الكفاءات اللازمة لمهام التحليل والتصميم.

انظر: الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3، القسم 9.1 التفكير التحليلي وحل المشكلات، والدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3، القسم 9.3 المعرفة بالأعمال، و الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3، القسم 9.4 مهارات التواصل

## مهام تحليل الأعمال

تحديد المتطلبات والتصاميم ونمذجتها

التحقق من المتطلبات والتصاميم

التحقق من صحة المتطلبات والتصاميم

تحديد بنية المتطلبات

تعريف خيارات التصميم

تحليل القيمة المحتملة والتوصية بالحل

## علاقات المدخلات والمخرجات

نهج إدارة المعلومات	المتطلبات (محددة الأولويات)	
تحديد المتطلبات والتصاميم ونمذجتها	المدخل	المُدخَل
التحقق من المتطلبات والتصاميم	المُدخَل	
التحقق من صحة المتطلبات والتصاميم	المُدخَل	
تحديد بنية المتطلبات	المُدخَل	
تعريف خيارات التصميم	المُدخَل	
تحليل القيمة المحتملة والتوصية بالحل	المُدخَل	

## التحقق من جودة المتطلبات و التصاميم

### الغرض أو الحاجة



تحليل نتائج الاستنباط وتولييفها وتحسينها وتحويلها إلى متطلبات وتصاميم.

### الحل



توفير المتطلبات والتصاميم التي تم تحديدها ونمذجتها في صورة نصوص ومصفوفات ورسوم بيانية.

### القيمة



توفر مواصفات المتطلبات والتصاميم وتحليلها أساسًا للمناقشة مع أصحاب المصلحة للوصول إلى استنتاج حول خيارات الحل.

### أصحاب المصلحة



عادة يتم إشراك أي أصحاب مصلحة قد تكون لديهم المعرفة أو الخبرة ذات الصلة للمشاركة في هذه الأنشطة.

### أساليب التنفيذ



أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- معايير القبول والتقييم.
- نمذجة البيانات.
- تحليل الواجهة.
- حالات الاستخدام والسيناريوهات.
- قصص المستخدم.

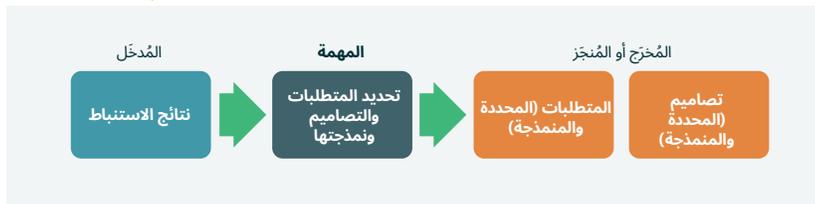
راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة الكاملة بأساليب التنفيذ.

### وصف التغيير



تتناول عملية تحديد المتطلبات والتصاميم ونمذجتها مجموعة من المتطلبات أو التصاميم بتفاصيل كافية باستخدام أساليب تحليلية مناسبة.

### مدخلات المهام ومخرجاتها



### المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- استخدام رموز/معايير النمذجة.
- أدوات النمذجة.
- بنية المتطلبات.
- أدوات إدارة دورة حياة المتطلبات.
- نطاق الحل.

### ضع في الاعتبار...

تتعلق هذه المهمة بتسجيل معلومات الأعمال المهمة التي يمكن مراجعتها بفعالية وإيصالها لبناء فهم مشترك للتغييرات المستقبلية المطلوبة. وهو أمر مهم لأنواع المبادرات المختلفة.

مثال: يمكن الاستفادة من إنشاء نماذج تمثل وجهات نظر مختلفة للمؤسسة لدعم التقديم المستمر للقيمة.

انظر الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال - القسم 11.4 منظور بنية الأعمال

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومختبر تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال\* لأغراض الدراسة

© 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

# التحقق من المتطلبات والتصاميم

## الغرض أو الحاجة



التأكد من أن المتطلبات والتصاميم والمواصفات والرسومات التوضيحية تلبى معايير الجودة ويمكن استخدامها للغرض الذي تخدمه.

## الحل



متطلبات وتصاميم ذات جودة كافية يمكن استخدامها كأساس لمزيد من العمل.

## القيمة



يضمن التحقق من أن المتطلبات والتصاميم قد تم تحديدها بشكل صحيح، وأنها جاهزة للتحقق من صحتها، ويوفر المعلومات اللازمة لمواصلة المزيد من العمل الذي يتعين القيام به.

## أصحاب المصلحة



عادةً يتم إشراك الخبراء بالتخصص وأي أصحاب مصلحة إضافيين لديهم المعرفة أو الخبرة ذات الصلة للتحقق من المتطلبات والتصاميم.

## أساليب التنفيذ



أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- معايير القبول والتقييم.
- تتبع العنصر.
- المقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية.
- المراجعات.

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة الكاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير



تضمن عملية التحقق من جودة المتطلبات أن مجموعة المتطلبات أو التصاميم قد تم تطويرها وفق تفاصيل كافية لتمكين كل صاحب مصلحة بعينه من استخدامها، وأنها متناسقة داخليًا، وذات جودة عالية.

## مدخلات المهام ومخرجاتها



## المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- أدوات إدارة دورة حياة المتطلبات.

## ضع في الاعتبار...

يمكن للمستوى المناسب للتحقق من المتطلبات والتصميم تحسين جودة النتائج وتقليل حجم تكرار العمل. مثال: فكر في إنشاء برنامج مخصص لعميل يطلب نظامًا جديدًا لإدارة المخزون. يضمن التحقق المستمر مع الخبراء المعنيين متطلبات وتصاميم عالية الجودة يمكن استخدامها لتطوير البرنامج المطلوب بثقة متزايدة.

انظر الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال - القسم 11.3 منظور تكنولوجيا المعلومات

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال\* لأغراض الدراسة

© 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

# التحقق من صحة المتطلبات والتصاميم

## الغرض أو الحاجة



ضمان توافق جميع المتطلبات والتصاميم مع متطلبات الأعمال ودعم تقديم القيمة المطلوبة.

## الحل



متطلبات وتصميمات تم التحقق من صحتها وتماشى مع أهداف الأعمال وغاياتها من التغيير، وستقدم قيمة لأصحاب المصلحة.

## القيمة



جعل أصحاب المصلحة يتحققون من صحة المتطلبات والتصاميم سيضمن أنها ستحقق القيمة.

## أصحاب المصلحة



عادةً ما يتضمن الخبراء بالتخصص وأي أصحاب مصلحة إضافيين لديهم المعرفة أو الخبرة ذات الصلة للتحقق من صحة المتطلبات والتصاميم.

## أساليب التنفيذ



أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- معايير القبول والتقييم.
- التحليل المالي.
- تتبع العنصر.
- المقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية.
- المراجعات.

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للفائمة الكاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير



يضمن التحقق من صحة المتطلبات توافق أصحاب المصلحة والحل ومتطلبات الانتقال مع متطلبات العمل، وأن التصاميم تلبى المتطلبات، وأن كلاً من المتطلبات والتصاميم تقدم قيمة للأعمال وتدعم أهداف المنظمة وغاياتها.

## مدخلات المهام ومخرجاتها



## المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- أهداف الأعمال.
- وصف الوضع المستقبلي.
- القيمة المحتملة.
- نطاق الحل.

## ضع في الاعتبار...

يتطلب كل نوع من المبادرات التحقق من النتائج التي يتم التوصل إليها. اعتماداً على النهج المتبع، يمكن أن يستمر ذلك طوال العمل أو في عمليات التسليم المرحلية الهامة.

مثال: عند استخدام المنهج المرن في إدارة المشروعات لتطوير منتجات جديدة، يتم التحقق من الصحة من خلال جلسات التغذية الراجعة مع العملاء.

انظر [الدليل الإرشادي لتحليل ملكية المنتج - القسم 5.6 التعلم سريعاً](#)

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع [الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال](#) لأغراض الدراسة

© 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

# تحديد بنية المتطلبات

## الغرض أو الحاجة



التأكد من أن المتطلبات والتصاميم تدعم بعضها البعض بشكل مشترك لتحقيق الأهداف بشكل كامل.

## الحل



تحديد بنية المتطلبات التي توضح العلاقات المتبادلة بين المتطلبات والتصاميم.

## القيمة



تضمن بنية المتطلبات أن جميع المتطلبات والتصاميم تشكل وحدة واحدة تدعم الأهداف العامة للأعمال وتنتج نتائج مفيدة لأصحاب المصلحة.

## أصحاب المصلحة



قد يساعد أصحاب المصلحة المختلفون في تحديد مدى اكتمال بنية المتطلبات وتأكيدا وتقييمها.

## أساليب التنفيذ



أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- نمذجة البيانات.
- التقسيم الوظيفي.
- نمذجة العملية.
- نمذجة النطاق.
- ورش العمل.

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة الكاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير



يعمل تحديد بنية المتطلبات على هيكلة جميع المتطلبات والتصاميم بحيث تدعم الغرض العام للأعمال من التغيير وتعمل بفعالية كوحدة واحدة متماسكة.

## مدخلات المهام ومخرجاتها



## المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- برامج إدارة البنية.
- المعلومات القانونية/التنظيمية.
- المنهجيات والأطر.

## ضع في الاعتبار...

قد تكون هذه العملية صارمة في حالة المبادرات التنبؤية واسعة النطاق أو أقل صرامة للمبادرات التكيفية في أغلب الأحيان (ولكن ليس دائماً). مثال: إنشاء نماذج للمؤسسات والتي يمكن استخدامها لتقديم القيمة المستمرة، وغالبا ما يتم استخدام النماذج المتاحة تجارياً أو المراجع المعيارية في قطاعات الأعمال.

انظر الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال - القسم 11.4 منظور بنية الأعمال

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال\* لأغراض الدراسة

© 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

## تعريف خيارات التصميم

### الغرض أو الحاجة



تحديد نهج الحل، وتحديد الفرص لتحسين الأعمال، وتخصيص المتطلبات عبر مكونات الحل، وإقرار خيارات التصميم التي تحقق الوضع المستقبلي المطلوب.

### الحل



خيارات تصميم محددة لتلبية احتياجات الأعمال.

### القيمة



فهم إمكانات الوضع المستقبلي.

### أصحاب المصلحة



يشمل عادةً مديرو المشروعات والخبراء التنفيذيين بالتخصص والدعم التشغيلي وأي أصحاب مصلحة إضافيين يتم تحديدهم.

### أساليب التنفيذ



أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- العصف الذهني.
- تحليل المستندات.
- رسم الخرائط الذهنية.
- تحليل السبب الجذري.
- تقييم الموردين.

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة الكاملة بأساليب التنفيذ.

### وصف التغيير



يعمل تحديد خيارات التصميم على تحديد الطرق المختلفة لتلبية احتياجات الأعمال واستكشافها ووصفها. تشمل منهجيات الحل الممكنة الإنشاء (أي البناء) أو الشراء (أي الابتاع) أو الجمع بين الاثنين.

### مدخلات المهام ومخرجاتها



### المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- الحلول القائمة.
- وصف الوضع المستقبلي.
- المتطلبات (تم تتبعها).
- نطاق الحل.

### ضع في الاعتبار...

تجنب اتخاذ قرار بشأن تصميم الحل المثالي في وقت مبكر جدًا، وتذكر أن أفضل التصاميم غالبًا ما تظهر من المحادثات الجارية مع العملاء لفهم السياق والحاجات بشكل أفضل.

مثال: هناك عوامل يجب مراعاتها عند إعادة تصميم دورة عمل بشكل شامل. عادةً ما يحدد فريق إعادة تصميم العمليات الخيارات التي يمكن مناقشتها مع خبراء الأعمال.

انظر الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال - القسم 11.5 منظور إدارة دورة العمل

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال\* لأغراض الدراسة

© 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

# تحليل القيمة المحتملة والتوصية بالحل

## الغرض أو الحاجة

تقدير القيمة المحتملة لكل خيار تصميم وتحديد الخيار الأنسب لتلبية متطلبات المؤسسة.

### الحل

التوصية بالحل الأنسب بناءً على تقييم جميع خيارات التصميم المحددة.

### القيمة

تحديد خيار الحل الذي يوفر أكبر قيمة محتملة إجمالية والتوصية به.

### أصحاب المصلحة

عادةً يتم إشراك الرعاة ومديري المشاريع والخبراء بالتخصص والمنظمين وأي أصحاب مصلحة إضافيين يتم تحديدهم.

### أساليب التنفيذ

أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- معايير القبول والتقييم.
- التقدير.
- التحليل المالي.
- المقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية.
- تحليل المخاطر وإدارتها.

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة الكاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير

تقيم عملية تحليل القيمة المحتملة والتوصية بالحل قيمة الأعمال للحل المحتمل وتقرن الخيارات، بما في ذلك المزايا والعيوب. يحتوي كل خيار على مزيج من المزايا والعيوب التي يجب مراعاتها. تعتمد القيمة المحتملة للحل لأصحاب المصلحة على الفوائد التي يقدمها هذا الحل والتكاليف المرتبطة به والمعوقات المحددة.

### مدخلات المهام ومخرجاتها



### المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- أهداف الأعمال.
- وصف الوضع الحالي.
- وصف الوضع المستقبلي.
- نتائج تحليل المخاطر.
- نطاق الحل.

### ضع في الاعتبار...

نادرًا ما توجد إجابة واحدة صحيحة أو حل مثالي وحيد. يحتاج كل فريق إلى إيجاد طرق لتحديد ما يجب التوصية به كأفضل طريقة للمضي قدمًا. مثال: عند اتخاذ قرار بشأن أفضل طريقة لمواجهة تحديات الأعمال، غالبًا ما تستخدم فرق البيانات معايير لتقييم التوصيات من النتائج التحليلية التي تتوافق بشكل أفضل مع احتياجات الأعمال.

انظر [الدليل الإرشادي لتحليلات بيانات الأعمال](#) - القسم 2.5.1 التوصية بالإجراءات

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال® لأغراض الدراسة

© 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

# و) تقييم الحل

يصف هذا المجال المعرفي المهام التي يؤديها محترفو تحليل الأعمال لتقييم الأداء والقيمة التي يقدمها الحل الذي تستخدمه المؤسسة، والتوصية بإزالة الحواجز أو المعوقات التي تمنع التحقيق الكامل للقيمة.



## الحاجة

يقم محترفو تحليل الأعمال كيفية تلبية الحل أو مكون الحل للاحتياج.

## السياق

يضع محترفو تحليل الأعمال في الاعتبار السياق عند تحديد مقاييس أداء الحل وأي قيود مفروضة داخل السياق من شأنها أن تمنع تحقيق القيمة.

## أصحاب المصلحة

يستطيع محترفو تحليل الأعمال المعلومات من أصحاب المصلحة حول أداء الحل وتقديم القيمة.

## الحل

يعمل محترفو تحليل الأعمال على تقييم أداء الحل، وفحص ما إذا كان يقدم القيمة المحتملة، وتحليل سبب عدم تحقيقه لها.

## القيمة

يحدد محترفو تحليل الأعمال ما إذا كان الحل يقدم القيمة المحتملة ويفحصون سبب عدم تحقيقها.

## التغيير

يوصي محترفو تحليل الأعمال بإجراء تغيير في الحل أو في المؤسسة لتحقيق القيمة المحتملة له.

## مهام تحليل الأعمال

قياس أداء الحل

تحليل مقاييس الأداء

تقييم قيود الحل

تقييم قيود المؤسسة

الإجراءات الموصى بها

## الكفاءات

مهارات التفكير التحليلي وحل المشكلات والمعرفة بالأعمال المطلوبة لمهام تقييم الحل.

انظر: الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3، القسم 9.1 التفكير التحليلي وحل المشكلات والدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3، القسم 9.3 المعرفة بالأعمال

## علاقات المدخلات والمخرجات

وصف الوضع الحالي	أهداف الأعمال	القيمة المحتملة	الحل المنفذ (خارجي)	مقاييس أداء الحل	تحليل أداء الحل	قيود المؤسسة	قيود الحل	التوصية بالإجراءات
قياس أداء الحل	المدخل	المدخل	المدخل	المُخرَج				
تحليل مقاييس الأداء		المدخل		المدخل	المُخرَج			
تقييم قيود الحل			المدخل		المدخل	المُخرَج		
تقييم قيود المؤسسة	المدخل		المدخل		المدخل	المُخرَج		
التوصية بالإجراءات اللازمة لزيادة قيمة الحل				المدخل	المدخل	المدخل	المُخرَج	

## قياس أداء الحل

## الغرض أو الحاجة



تحديد مقاييس الأداء واستخدام البيانات التي تم جمعها لتقييم مدى فعالية الحل فيما يتعلق بالقيمة التي يجلبها.

## الحل



وضع مقاييس من شأنها توفير معلومات حول مدى جودة أداء الحل أو احتمالية أدائه.

## القيمة



القدرة على قياس أداء الحل.

## أصحاب المصلحة



عادةً يتم إشراك الرعاة ومديري المشاريع والخبراء بالتخصص والمنظمين وأي أصحاب مصلحة إضافيين يتم تحديدهم.

## أساليب التنفيذ



أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- معايير القبول والتقييم.
- المقارنة المعيارية وتحليل السوق.
- التنقيب في البيانات.
- المقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية.
- تحليل المتطلبات غير الوظيفية.

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة الكاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير



تحدد عملية قياس أداء الحل الطريقة الأنسب لتقييم أداء الحل، بما في ذلك مدى توافقه مع أهداف المؤسسة وغاياتها وإجراء التقييم.

## مدخلات المهام ومخرجاتها



## المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- إستراتيجية التغيير.
- وصف الوضع المستقبلي.
- المتطلبات (تم التحقق من صحتها).
- نطاق الحل.

## ضع في الاعتبار...

غالبًا ما يكون قياس الأداء هو نقطة البداية عندما يكون أداء أحد جوانب المؤسسة ضعيفًا. يمكن للتحليل الجيد تحديد المقاييس المناسبة التي يمكن أن توفر بيانات كمية ذات قيمة.

مثال: يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لتحديد المشكلات كمياً ووضع معايير تقييم دقيقة لنموذج التحليلات الذي يمكن استخدامه للإجابة عن أسئلة البحث المهمة.

انظر **الدليل الإرشادي لتحليلات بيانات الأعمال** - القسم 2.3.4 إجراء تحليل البيانات

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال\* لأغراض الدراسة

© 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

## تحليل مقاييس الأداء

## الغرض أو الحاجة



توفير رؤى حول أداء حل ما فيما يتعلق بالقيمة التي يجلبها.

## الحل



تم جمع نتائج القياسات وتحليلها.

## القيمة



فهم ما إذا كان الحل يجلب القيمة المرجوة.

## أصحاب المصلحة



عادةً يتم إشراك الرعاة ومدبري المشاريع والخبراء بالتخصص والمنظمين وأي أصحاب مصلحة إضافيين يتم تحديدهم.

## أساليب التنفيذ



أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- معايير القبول والتقييم.
- التنقيب في البيانات.
- المقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية.
- المراقبة.
- تحليل السبب الجذري.

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة كاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير



يفحص تحليل مقاييس الأداء المعلومات المتعلقة بأداء الحل ويؤكد دقتها لفهم القيمة التي يقدمها للمؤسسة وأصحاب المصلحة ويحدد ما إذا كان يلبي احتياجات الأعمال من عدمه.

## مدخلات المهام ومخرجاتها



## المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- إستراتيجية التغيير.
- وصف الوضع المستقبلي.
- نتائج تحليل المخاطر.
- نطاق الحل.

## ضع في الاعتبار...

تساعد مقاييس الأداء الهادفة على توجيه رؤى قيّمة للتحسينات تصلح للأنواع المختلفة من المبادرات.

مثال: فكر في فريق يجري تحسينات مستمرة على دورة عمل قائمة. يؤدي إجراء تغييرات ثانوية إلى الحد من تعطل العملاء ويمكن الفريق من قياس مدى فعالية هذه التغييرات. يمكن أن تؤدي الرؤى الجديدة إلى تغييرات طفيفة يمكن قياسها وتحليلها. ويمكن تكرار هذه التغييرات حتى يتم تحقيق القيمة المطلوبة.

انظر الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال - القسم 11.5 منظور إدارة دورة العمل

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال\* لأغراض الدراسة

© 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

# تقييم قيود الحل

## الغرض أو الحاجة

تحديد العوامل الداخلية للحل التي تقيد التحقيق الكامل للقيمة

## الحل

وصف قيود الحل، بما في ذلك المعوقات والعيوب.

## القيمة

فهم قيود الحل وتأثيرها عليه.

## أصحاب المصلحة

عادةً يتم إشراك الرعاة ومديري المشاريع والخبراء بالتخصص والمنظمين وأي أصحاب مصلحة إضافيين يمكنهم تقديم رؤى حول قيود الحل.

## أساليب التنفيذ

أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- معايير القبول والتقييم.
- تتبع العنصر.
- الدروس المستفادة.
- تحليل المخاطر وإدارتها.
- تحليل السبب الجذري.

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة كاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير

تدرس عملية تقييم قيود الحل المشكلات التي تقع في نطاق الحل والتي قد تمنعه من تلبية احتياجات الأعمال الحالية والقيمة المحتملة.

## مدخلات المهام ومخرجاتها



## المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- إستراتيجية التغيير.
- نتائج تحليل المخاطر.
- نطاق الحل.

## ضع في الاعتبار...

على الرغم من اعتقاد المرء بأن تقييم القيود المفروضة يكون عادةً لحل قائم يجري استخدامه، إلا أنه يمكن أيضًا تنفيذ ذلك في أي وقت أثناء تطوير الحل.

مثال: فكر في بناء منتج جديد يتضمن منتجات جزئية ومراجعة كل منتج جزئي مع العملاء المحتملين. لا يبحث الفريق عما يعمل جيدًا فقط، بل يريد أيضًا إزالة قيود المنتج لإنشاء منتج أفضل أداءً.

انظر الدليل الإرشادي لتحليل ملكية المنتج - القسم 5.7 الشغف بالقيمة

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال® لأغراض الدراسة

© 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

## تقييم قيود المؤسسة

## الغرض أو الحاجة



تحديد كيف تعوق العوامل الخارجية للحل تحقيق القيمة.

## الحل



وصف للقيود الحالية التي تعيق المؤسسة، بما في ذلك كيفية تأثير أداء الحل على المؤسسة.

## القيمة



يمكن أن يوفر فهم القيود على مستوى المؤسسة رؤى حول مجالات التغيير المتعددة.

## أصحاب المصلحة



عادةً يتم إشراك الرعاة ومديري المشاريع والخبراء بالتخصص والمنظمين وأي أصحاب مصلحة إضافيين يمكنهم تقديم رؤى حول قيود المؤسسة.

## أساليب التنفيذ



أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- المقارنة المعيارية وتحليل السوق.
- المراقبة.
- تحليل العملية.
- تحليل المخاطر وإدارتها.
- تحليل السبب الجذري.

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة الكاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير



يدرس تقييم قيود المؤسسة المشكلات التي تقع خارج نطاق الحل والتي قد تمنع المؤسسة من تحقيق القيمة الكاملة التي يمكن أن يوفرها الحل، مثل الثقافة أو العمليات أو المكونات الفنية أو مصالح أصحاب المصلحة أو هياكل إعداد التقارير.

## مدخلات المهام ومخرجاتها



## المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- أهداف الأعمال.
- إستراتيجية التغيير.
- وصف الوضع المستقبلي.
- نتائج تحليل المخاطر.
- نطاق الحل.

## ضع في الاعتبار...

يمكن أن يعيق سياق المؤسسة أي نوع من الحلول، سواء كانت حلولاً على مستوى المؤسسة أو محلية أصغر حجمًا. يمكن أن يؤدي تحديد القيود وإزالتها إلى تحسين القيمة التي يتم تقديمها بشكل كبير.

مثال: فكر في حل تخزين بيانات تم تنفيذه مؤخرًا ولا تتم الاستفادة منه بالكامل. قد يكون السبب في ذلك هو أن أصحاب المصلحة لا يفهمون إمكانيات الحل، أو لا يعرفون كيفية استخدامه، أو أن العمليات الداعمة لم يتم تحديدها بشكل كافٍ.

انظر الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال - القسم 11.2 منظور ذكاء الأعمال

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومُحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال\* لأغراض الدراسة

© 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

# التوصية بالإجراءات اللازمة لزيادة قيمة الحل

## الغرض أو الحاجة

فهم العوامل التي تخلق اختلافات بين القيمة المحتملة والفعالية والتوصية بمسار عمل لمواءمتها.

### الحل



التوصية بما يجب القيام به لتحسين قيمة الحل داخل المؤسسة.

### القيمة



قائمة مجمعة من التوصيات لتعظيم أداء الحل وتحقيق القيمة.

### أصحاب المصلحة



عادةً يتم إشراك الرعاة ومديري المشاريع والخبراء بالتخصص والمنظمين وأي أصحاب مصلحة إضافيين يتم تحديدهم.

### أساليب التنفيذ



أساليب التنفيذ المستخدمة بشكل متكرر:

- تحليل القرار.
- التحليل المالي.
- تحديد الأولويات.
- تحليل العملية.
- تحليل المخاطر وإدارتها.

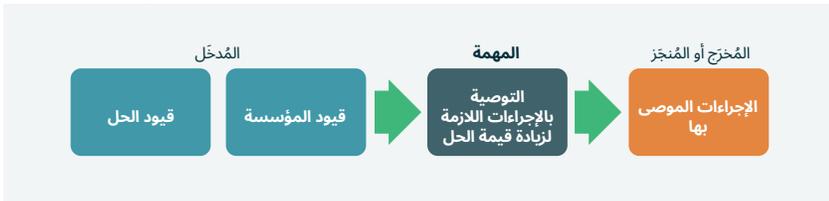
راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، النسخة 3 للقائمة الكاملة بأساليب التنفيذ.

## وصف التغيير



تحدد التوصية بالإجراءات اللازمة لزيادة قيمة الحل وتعرف التوصيات التي يمكن للمؤسسة تنفيذها لزيادة القيمة التي يمكن أن يقدمها الحل. قد يشمل ذلك استبعاد عناصر الحل القائم أو تحسينها أو استبعادها. وقد يشمل أيضًا عدم اتخاذ أي إجراء.

### مدخلات المهام ومخرجاتها



### المرجع (القواعد الإرشادية والأدوات)

يمكن استخدام الموارد التالية، إن وجدت، لتحويل المدخلات إلى مخرجات:

- أهداف الأعمال.
- وصف الوضع الحالي.
- نطاق الحل.

### ضع في الاعتبار...

بغض النظر عن النهج المستخدم، يمكن أن يساعد تحليل الأعمال الفعال على خلق قيمة أكبر من خلال التوصية باتخاذ إجراءات لمعالجة قيود الحل والمؤسسة على حدٍ سواء.

مثال: فكر في حل ضعيف الأداء يحتوي على مكون تكنولوجي كبير. يمكن أن تشمل التوصيات المطورة جيدًا إعادة تصميم العمليات أو تطوير وحدات التدريب أو تصميم مواد تعليمية، بالإضافة إلى معالجة المتطلبات غير الوظيفية، مثل زمن انتقال البيانات وجودتها.

انظر الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال - القسم 3.11 منظور تكنولوجيا المعلومات

الشهادات: شهادة تحليل الأعمال للمبتدئين (ECBA) وشهادة الكفاءة في تحليل الأعمال (CCBA) ومحترف تحليل الأعمال المعتمد (CBAP) - راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال\* لأغراض الدراسة

© 2022 المعهد الدولي لتحليل الأعمال.

## 5. الملخص

**معيّار تحليل الأعمال** هو الأساس لتحليل الأعمال الفعال. وهو يصف كيفية تحليل الأعمال كتخصص:

- يُستخدَم في العديد من سياقات الصناعة لتقديم نتائج أعمال استثنائية.
- يعزز التطبيق العملي للممارسات الجيدة والعمليات والمنهجيات وأساليب التنفيذ.
- يوفر نقطة انطلاق لبناء المعايير التنظيمية.

كما يصف كيفية تحليل الأعمال كممارسة:

- يركز على تحقيق القيمة لكل من المنظمات والعملاء من خلال التحليل وتطبيق الكفاءات الأساسية.
- يمكن استخدامها على مستويات مختلفة، بما في ذلك الإستراتيجية أو المبادرة أو التسليم، لتحقيق النتائج المرجوة.
- يقدم مجموعة متنوعة من المسارات الوظيفية لمحترفي تحليل الأعمال الجدد والمتمرسين على حدٍ سواء.

يمكن للأشخاص الذين يفهمون تحليل الأعمال ويتمتعون بدرجة عالية من البراعة والكفاءة الاستفادة من هذه المهارات والخبرة في مجموعة متنوعة من المهن.

### معيّار تحليل الأعمال:

- يوفر مقدمة سريعة وموجزة وقيمة لتخصص تحليل الأعمال.
- يُعرّف المصطلحات التأسيسية.
- يوضح مجموعة المبادرات التي تستفيد من تحليل الأعمال الجيد.
- يؤكد على الأهمية المتساوية للمتطلبات والتصاميم.
- يحدد إمكانية التتبع كطريقة لربط عمل الفريق بالإستراتيجية الشاملة.
- يقدم نموذج المفاهيم الأساسية لتحليل الأعمال™ كأساس لتحليل الأعمال الفعال.
- يؤكد على أهمية العقلية كشرط أساسي لتحليل الأعمال الجيد.
- يوضح أن بناء العقلية يتطلب تطبيقاً مدروساً.
- يحدد الكفاءات التأسيسية وأساليب التنفيذ.
- يقدم 30 مهمة لتحليل الأعمال ضمن ستة مجالات معرفية.
- يقدم أمثلة على كيفية تطبيق المهام الثلاثين على العديد من سياقات الأعمال وعبر جميع أنواع المبادرات.

يستخدم معيار تحليل الأعمال أمثلة لتوضيح كيفية تطبيق مهام تحليل الأعمال الثلاثين عبر مجموعة المعهد الدولي لتحليل الأعمال بشأن الملكية الفكرية والمنتجات، بما في ذلك:



**الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال**  
(دليل 3 **BABOK®** النسخة) مع نموذج المفاهيم  
الأساسية لتحليل الأعمال (BACCM™).



**ملحق المنهجية الرشيقة** للدليل الإرشادي للهيكل  
المعرفي لتحليل الأعمال®



**الدليل الإرشادي لتحليلات بيانات الأعمال**



**الدليل الإرشادي لتحليل ملكية المنتج**



**نموذج كفاءة تحليل الأعمال® النسخة 4 الصادر**  
عن المعهد الدولي لتحليل الأعمال



**إستراتيجية الإطار التنفيذي**



**تحليل الأمن السيبراني**



**عضوية المعهد الدولي لتحليل الأعمال**

يسلط معيار تحليل الأعمال الضوء على الأهمية المتزايدة لتحليل الأعمال في عالم اليوم، حيث يجب استخدامه في كل مستوى من مستويات المنظمة. وتتجاوز قيمته أي أدوار محددة تنظيميًا. بتطبيق معيار تحليل الأعمال، يمكن لكل منظمة تحقيق نتائج أفضل من خلال حث كل شخص على تحقيق المزيد.

## 6. المسرد والمصطلحات الأساسية

فيما يلي قائمة لبعض المصطلحات الأساسية الواردة في معيار تحليل الأعمال.

راجع الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال® والمسرد للحصول على قائمة أكثر شمولاً للمصطلحات والتعريفات الأساسية.

### التخطيط التكييفي

نهج يتم فيه استعراض الخطط طويلة الأجل ومراجعتها لمراعاة المعلومات الجديدة المكتسبة خلال المشروع. راجع ملحق المنهجية الرشيقة للدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال®

### تحليل الأعمال كخدمة (BaaS)

تقديم عمل تحليل الأعمال كخدمة، عادةً لوحدات الأعمال الأخرى أو المبادرات، من مجموعة مركزية من محترفي تحليل الأعمال.

### معلومات تحليل الأعمال

أي نوع من المعلومات بأي مستوى من التفاصيل يتم استخدامها كمدخل أو مخرج لعمل تحليل الأعمال.

### محترف تحليل الأعمال

أي شخص يقوم بتحليل الأعمال، بغض النظر عن المسمى الوظيفي أو الدور التنظيمي أو مستوى الأقدمية أو وتيرة أدائه.

### مركز التميز (CoE)

مركز التميز هو فريق يوفر القيادة وأفضل الممارسات والبحث والدعم والتدريب لتحليل الأعمال. يمكن أيضاً تسميته بمسميات أخرى، مثل مركز كفاءة تحليل الأعمال (BaCoE) ومركز حلول تحليل الأعمال.

### مجتمع الممارسة (CoP)

مجتمع الممارسة هو مجموعة من الأشخاص الذين يتشاركون الاهتمام أو الشغف بتحليل الأعمال ويتعلمون كيفية أدائه بشكل أفضل أثناء تواصلهم بصورة منتظمة.

### التخصص

مجال دراسة عن طريق البحث ويتطور بمرور الوقت.

### الاستنباط

الاستخلاص والاستخراج التكراري للمعلومات من أصحاب المصلحة أو المصادر الأخرى.

### المؤسسة

نظام يتألف من واحدة أو أكثر من المنظمات والحلول التي تستخدمها لمتابعة مجموعة مشتركة من الأهداف المشتركة.

### التخطيط التكراري

نهج للتخطيط يسمح عن قصد بتكرار أنشطة التخطيط، وربما إعادة النظر في نفس الخطة لتحديثها بناءً على معلومات جديدة. وتكرر أنشطة التخطيط هذه في بعض المنهجيات الرشيقة في العمليات التكرارية المنتظمة أو صناديق زمنية. راجع ملحق المنهجية الرشيقة للدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال®

### المنظمة

مجموعة مستقلة من الأشخاص تحت إدارة فرد واحد أو مجلس إدارة يعمل على تحقيق الأهداف والغايات المشتركة.

### الخطة

مخطط تفصيلي لأداء شيء ما أو تحقيقه يشتمل عادةً على مجموعة من الأحداث، والتبعيات، والتسلسل المتوقع، والجدول الزمني، والتتائج أو المخرجات، والمواد والموارد اللازمة، وكيفية إشراك أصحاب المصلحة.

### الممارسة

مجال تركيز يمكن للمرء أن يشارك فيه أو يؤدي فيه أو يعمل فيه بصورة مهنية بشكل متكرر.

### مالك المنتج

عضو في الفريق يمثل مصالح جميع أصحاب المصلحة، ويحدد ميزات المنتج، ويرتب أولوية قائمة مهام المنتج. راجع ملحق المنهجية الرشيقة للدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال®

### الخطر

تأثير عدم اليقين على قيمة التغيير أو الحل أو المؤسسة.

## 7. المساهمون

### تطوير منتج المعهد الدولي لتحليل الأعمال

دخل الأفراد التالية أسماؤهم في شراكات مع أصحاب المصلحة ودعمهم لتوفير إطار لتطوير المحتوى وتقديمه:

- جاس فول، محترف تحليل أعمال معتمد، مدير قسم الملكية الفكرية وتطوير المنتجات
  - كاثرين إدر، خبيرة إستراتيجية المحتوى، قسم الملكية الفكرية وتطوير المنتجات
  - باتريك جيه ماكنيل، محترف إدارة المشاريع، سكرم ماستر معتمد، مالك منتج سكرم معتمد، مدير المشروعات
  - داني فان دن بيرغ، محترف تحليل أعمال معتمد، مدير منتج، قسم الملكية الفكرية وتطوير المنتجات
  - ماجا غلوبيك بيريك، محترفة تحليل أعمال معتمدة، محترفة تحليل أعمال معتمدة من معهد إدارة المشاريع (PMI-PBA)، مالكة منتج سكرم محترفة، مديرة منتج، قسم الملكية الفكرية وتطوير المنتجات
- ساهم مجتمع تحليل الأعمال العالمي في معيار تحليل الأعمال. شكرًا جزيلاً لجميع المشاركين.

### المشاركون في ورشة العمل

قدم الأفراد التالية أسماؤهم وأعضاء شركة المعهد الدولي لتحليل الأعمال رؤى قيمة:

- آرون ويتينبرغر
- أبهيشيك سريفاستافا
- أديتوكونبو كوسيل-بالم
- أيمي روبرتس
- أمين أجاكوبوف
- أتول كومار
- بيغيرلي هاربر
- بيندو تشانافيرابا
- بوب غوارينو
- بريانا إرتانين
- بريان شالوم سيسون
- كاتالين ساداغورشي
- تشالي دودج
- كريستينا أبوت
- كريستينا تان
- كريج ليجر
- كريستينا أوبريسا
- دانا ديتز
- ديفنا سيمونوفيتش
- إدوارد نغوباني
- فابريسو لاغونا
- فاطمة عبد القادر سحير
- فيرناندو غارسيا دي لا فيغا
- هاو (لورانس) دونغ
- هاربل ليدر
- هونغ بينغ تشانغ
- هومايون ظفار
- إيان ريتشاردز
- إيغور أركيبوف
- سيلماتي سيلفارجو
- امتياز كاديربوي
- جاي أشفورد
- جان فرانسوا بيروس
- جيفري هنان
- جولي هيرينج
- كانشانا سردهاران
- كارين بورد
- كارين ديديريكس
- كاثرين لي
- كاوستاف داس
- كيفن بوجارسكي
- ليزا كونسك-بيج
- لاليت كاثاليا
- لاتوشا جونسون
- لاکسمينارايان ميشرا
- لوسي دافيس
- محمود ديوان
- مانجيث بيلاي
- مارلين باركر
- ماري غرايس سينتينو
- ميغانا راناديف
- مايكل مورو
- ميهابلا بوبيسكو
- مايك جونز
- مايك ستارز
- ميرابيل براتو
- محمد زهران
- موثو تشيلا بهاراتي موثو
- سينيفاسان
- نافين مادهافا
- نيفيديتا باندا
- أوانا لاريسا رومان
- أوليفر نيكولسون
- أولودايو أوو
- أولوافيمي شون أوغونسي
- أولواكوردي أسوني
- أوزغور باريز هازير
- بانكاج دونغر
- بوراني سرينيفاسان
- برامود كومار
- براساد كاماث
- براسانثني كاليانسوندرام
- برتيش كومار خاندلوال
- رامابراساد رامبور
- راهولكومار بانوار
- راشمي هسيجا
- روبن ويلسون
- ريان فولستر

## المشاركون في ورشة العمل (تابع)

- ساكا سايفر
- سانجاي كومار
- سرفيديا بالاشاندار
- ستيفان بوسوي
- سوزان دافيس
- سواميناثان بالاكريشنان
- تاراس زاخاروف
- توم توماسوفيتش
- توشيهيرو شوجي
- تريفور جوبيرت
- فينكاديش نارايانان
- فكتوريا كوبيت
- فيتوريا أليشكو
- فيكاس ماثاد
- والتر يو
- يوري غايدوتشوك

## أعضاء الشركة

- أماندا كول
- أنتوني إيفان
- شيري شيتل
- ديفيد دالريمبل
- دومينيك براكاش
- إليزابيث مور
- هيذر همفريز
- جولي هوكي
- كوكولاسينغام فيجاياسينغام
- لورا جاي
- مات كلوتير
- مارك هيب
- روميو كيلونغ
- سالي آن ميتشل
- شيري نوفاك
- فيديشواران سرينيفاسان
- فاسانثا باكياراجا
- فيشال هاتمود
- ويس هاريس
- ويلان كوتزي

## مراجعة الخبراء

قدم الخبراء التالية أسماؤهم المشورة والتوجيه للمعهد الدولي لتحليل الأعمال® بسخاء.

- أليس ستمبيهار
- آنا لوسيا بيجيتي
- أندريس عمر بورتيلو دومينغيز
- غيا لاغمان
- هببر فيراز ليتي
- هيرمان سوليمينيو
- إيرينا جانسون
- خورخي بلاس
- كاترين روزندال
- كينغ مان وونغ
- كريستين ماري لايوغ
- ميرتشي ستيفانوسكي
- بيتر ويتزل
- بيرس براغ
- شين هاستي
- شارون كونغ
- شيري نوفاك
- طارق خالد
- توماس باركر

## مراجعة الأعضاء العموميون

يطيب للمعهد الدولي لتحليل الأعمال، بصفته منظمة، أن يشكر أعضاء مجتمع تحليل الأعمال العالمي الذي ساهمت ملاحظاتهم القيمة في أن يرى **معيار تحليل الأعمال** النور. حيث إنه من الضروري التعاون مع الخبراء الرأئدين وأعضاء مجتمع تحليل الأعمال على حدٍ سواء عند تطوير معايير تحليل الأعمال. ويقدر المعهد الدولي لتحليل الأعمال بصدق مشاركة أعضاؤنا في هذه المراجعة العامة، حيث تم اتخاذ إجراءات بشأن جميع الملاحظات الواردة خلال عملية المراجعة. بصفتك مشاركاً في المراجعة العامة للمعهد الدولي لتحليل الأعمال، تعد مساهماتك حيوية لعملنا المهم في تطوير المعايير وإعداد نتائج أعمال أفضل. شكرًا لك على دعم المعهد الدولي لتحليل الأعمال في التزامه المستمر بتلبية احتياجات مجتمع تحليل الأعمال المتطور.

## فريق الترجمة

- حسام عبد المنعم منديل
- الجيلي حاج أحمد الجيلي الحاج أحمد
- وائل حمد علي حمد
- محمد أحمد بابكر اللول
- هالة محمد علي إمام
- يارا الخوري
- أسماء اللبدي
- أحمد تاج السر ابراهيم طه
- أنس صابان

# معييار تحليل الأعمال

يوفر معيار تحليل الأعمال رؤية مبسطة وشاملة لتحليل الأعمال ويتضمن المفاهيم التأسيسية في شكل سهل الاستخدام. ويقدم المعيار رؤية شاملة لأساس تحليل الأعمال الفعال ويوفر التوجيه اللازم للتطوير المستقبلي لمعايير وموارد تحليل الأعمال.

## نُبذة عن المعهد الدولي لتحليل الأعمال

المعهد الدولي لتحليل الأعمال (IIBA)™ هو جمعية مهنية مكرسة لدعم محترفي تحليل الأعمال بهدف تقديم نتائج أعمال أفضل. يربط المعهد الدولي لتحليل الأعمال ما يقرب من 30000 عضو وما يزيد عن 100 فرع وأكثر من 500 شريك تدريبي وأكاديمي ومؤسسي حول العالم. بصفته الصوت العالمي لمجتمع تحليل الأعمال، يدعم المعهد الدولي لتحليل الأعمال أنشطة الاعتراف بالمهنة، والتواصل والمشاركة المجتمعية، وتطوير المعايير والموارد، وبرامج الشهادات الشاملة.

لمزيد من المعلومات، تفضل بزيارة [iiba.org](http://iiba.org)

## نُبذة عن نشرات المعهد الدولي لتحليل الأعمال

تقدم نشرات المعهد الدولي لتحليل الأعمال مجموعة متنوعة من المعرفة والرؤى حول مهنة تحليل الأعمال وممارستها لمجتمع الأعمال بأكمله. تمثل بعض المعايير، مثل الدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال (BABOK® Guide)، وملحق المنهجية الرشيقية (Agile Extension) للدليل الإرشادي للهيكل المعرفي لتحليل الأعمال، والدليل الإرشادي لتحليل ملكية المنتج، الممارسات الأكثر شيوعًا لتحليل الأعمال في جميع أنحاء العالم. توفر تقارير المعهد الدولي لتحليل الأعمال وبحوثه ومستنداته الفنية ودراساته إرشادات ومعلومات حول أفضل الممارسات لتوجيه ممارسة تحليل الأعمال لما هو أبعد من المعايير العالمية واستكشاف مجالات الممارسة الجديدة والمتطورة بهدف تقديم نتائج أعمال أفضل.

تعرف على المزيد على [iiba.org](http://iiba.org)



PUBLICATIONS