



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم المحاسبة

التكامل بين اطار COBIT وبطاقة العلامات المتوازنة لتقويم اداء ادارة تقنية المعلومات في منظمات الاعمال – أنموذج مقترح

أطروحة مقدمة

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء
جزءاً من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في المحاسبة

من الطالبة

نهلة عبيس طلال الشمري

بإشراف

الأستاذ الدكتور

صلاح مهدي جواد الكواز

2021 م

كربلاء المقدسة

1442هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَالِمٌ

صدق الله العظيم

سورة يوسف الآية ٧٦

(إقرار المشرف)

أشهد أن إعداد الأطروحة الموسومة بـ (التكامل بين اطار COBIT وبطاقة العلامات المتوازنة لتقويم اداء ادارة تقنية المعلومات في منظمات الاعمال- انموذج مقترح)، التي أعدتها الطالبة (نهلة عبيس طلال الشمري) قد جرى إعدادها تحت إشرافي في قسم المحاسبة / كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في المحاسبة.

المشرف الأستاذ الدكتور
صلاح مهدي جواد الكواز

(توصية رئيس قسم المحاسبة)

بناءً على إقرار السيد المشرف أُرشح هذه الأطروحة للمناقشة.

الاستاذ المساعد الدكتور
اسعد محمد علي وهاب العواد
رئيس قسم المحاسبة

(اقرار الخبير اللغوي)

أشهد أن الأطروحة الموسومة بـ (التكامل بين اطار COBIT وبطاقة العلامات المتوازنة لتقويم اداء ادارة تقنية المعلومات في منظمات الاعمال - نموذج مقترح) قد تمت مراجعتها وتصحيحها من الناحية اللغوية، وأصبحت خالية من الاخطاء وسليمة من ناحية التعبيرات اللغوية.

م.د ميثم رشيد حميد
2021/ /

﴿إقرار لجنة المناقشة﴾

نشهد نحن أعضاء اللجنة المشكلة لمناقشة الأطروحة الموسومة بـ (التكامل بين اطار COBIT وبطاقة العلامات المتوازنة لتقويم اداء ادارة تقنية المعلومات في منظمات الاعمال - أنموذج مقترح) للطالبة (نهلة عبيس طلال الشمري) قد اطلعنا على الأطروحة وناقشنا الطالبة في محتوياتها وفيما له علاقة بها ، ووجدنا بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة دكتوراه فلسفة في المحاسبة وبتقدير (جيد جدا عالي).

أ.م.د.سلوان حافظ حميد الطائي
عضواً

أ.د. محمد حلو الخرسان
عضواً

أ.د. مجيد عبد الحسين هاتف
رئيس اللجنة

أ.م.د. محمد فاضل الياسري
عضواً

أ.م.د.اسعد محمد علي وهاب العواد
عضواً

أ.د.صلاح مهدي جواد الكواز
المشرف/عضواً

(إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا)

بناء على اقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على اطروحة الدكتوراه /قسم المحاسبة /للطالبة
(نهلة عبيس طلال الشمري) الموسومة ب(التكامل بين اطار COBIT وبطاقة العلامات المتوازنة لتقويم اداء
ادارة تقنية المعلومات في منظمات الاعمال - أنموذج مقترح)

أ.د.محمد حسين الجبوري

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

(مصادقة مجلس الكلية)

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد /جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة .

أ. د . علاء فرحان طالب الدعي

عميد كلية الادارة والاقتصاد

الإهداء

إلى الذي أشعل في دربي شموع الحياة وأهمني العزم وزرع في نفسي الأمل بدعائه

أبي.....رحمة وغفرانا

إلى الشمس التي سطعت بخيوطها الذهبية الدافئة ولونت أيام عمري وسنيني

أمي الحنونة.....رحمة وغفرانا

إلى من أشد أزرني واستعين بهم بعد الله

أخوتي محبةً واعتزازاً

إلى كل من أزرني وثبت خطاي وزرع دربي ثقة واملأ

الباحثة

شكر وامتنان

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم...وبعد

لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان للأستاذ الدكتور المحترم صلاح مهدي جواد الكواز لتفضله بتحمل عناء الأشراف على هذه الاطروحة وقد كان لدعمه المتواصل وآرائه وملاحظاته الأثر الأكبر في إتمامها. كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتي في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء - السيد العميد الاستاذ الدكتور علاء فرحان المحترم والسيد معاون العميد الاستاذ الدكتور محمد حسين الجبوري المحترم واساتذة قسم المحاسبة ممن كان لهم الفضل في تدريسي اثناء المرحلة التحضيرية وهم الاستاذ الدكتور طلال محمد علي الججاوي والاستاذ الدكتور صلاح مهدي جواد الكواز والاستاذ الدكتور حيدر علي المسعودي والاستاذ المساعد الدكتور اسعد محمد علي العواد والاستاذ المساعد الدكتور علي عبد الحسن وبقية الاساتذة الافاضل في القسم والاساتذة من غير القسم الاستاذ المساعد الدكتور سرمد خير الله والاستاذ المساعد الدكتور ريث زهير عبد الامير.

ويدعوني واجب العرفان بالجميل ان اتقدم بالشكر الجزيل الى السادة رئيس واعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة الاطروحة .

كما لا يفوتني ان اتقدم بالشكر الى ملاك المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي لما قدموه لي من مساعدة وعون في انجاز هذه الاطروحة وخص بالذكر مدير ادارة الامتثال السيد انور طه، والسيد محمد الجواهر مدير ادارة المخاطر، والمهندس علي انور، واتقدم بالشكر الى الدكتور احمد جاسم العبيدي .

واتقدم بالشكر الجزيل لجميع الزملاء والزميلات في المعهد التقني كربلاء وبالاخص قسم تقنيات المحاسبة لدعمهم المتواصل لي.

والشكر موصول لجميع الزملاء رفقاء الدرب والرحلة وهم الزميل المدرس ازهر صبحي والاخت العزيزة الست ايمان جواد والزميل المدرس تيسير جواد كاظم والزميل المدرس سعود سعد جاسم والزميل الاستاذ المساعد كرار سليم والزميل الاستاذ المساعد ماهر ناجي علي والزميل المدرس مشتاق طالب ، مع اعتذاري الشديد لكل من سهوت عن ذكره وجزى الله الجميع عني خير الجزاء.

ومن الله التوفيق

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الاهداء
ب	شكر وتقدير
ت-ث	قائمة المحتويات
ج	قائمة المختصرات
ح-خ	قائمة الجداول
خ	قائمة الاشكال
د	المستخلص
2-1	المقدمة
3	الفصل الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة
6-4	المبحث الأول : منهجية البحث
16-7	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
17	الفصل الثاني : الرقابة الداخلية لحوكمة تقنية المعلومات
30-18	المبحث الأول: حوكمة تقنية المعلومات
42-31	المبحث الثاني: الرقابة الداخلية : المفهوم ،الاهداف ،المتطلبات ، واطر الرقابة
62-43	المبحث الثالث: إطار COBIT المتكامل المُحدث للرقابة الداخلية
63	الفصل الثالث: تقويم اداء ادارة تقنية المعلومات بتطبيق منهج التكامل بين اطار (COBIT) المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة
73-64	المبحث الأول: تقويم الاداء الاستراتيجي
86-74	المبحث الثاني: تقنية بطاقة العلامات المتوازنة
95-87	المبحث الثالث: دور التكامل بين اطار (COBIT) المتكامل المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة في تقويم اداء ادارة تقنية المعلومات
96	الفصل الرابع : الجانب التطبيقي
117-97	المبحث الأول:التعرف بمجتمع وعينة البحث
139-118	المبحث الثاني: انموذج مقترح لتقويم أداءادارة تقنية المعلومات في المصرفين عينة البحث في ظل التكامل بين إطار COBIT المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة
185-140	المبحث الثالث: تطبيق الانموذج المقترح لتقويم ادارة تقنية المعلومات وتحليل النتائج
186	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
188-187	المبحث الاول: الأستنتاجات
191-189	المبحث الثاني: التوصيات

209-192	المراجع والمصادر
221-210	الملاحق
222	المستخلص باللغة الانكليزية

قائمة المختصرات

مختصر المصطلح	المصطلح باللغة الاجنبية	المصطلح باللغة العربية
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technolog	الاهداف الرقابية للمعلومات والتقنيات المتعلقة بها
BSC	Balanced Score card	بطاقة العلامات المتوازنة
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية
IT	Information Technology	تقنية المعلومات
IS	Information System	نظام المعلومات
CPU	Central Processing Unit	وحدة المعالجة المركزية
T	Technology	التقنية
ITI	Information Technology Institute	معهد تقنية المعلومات
ITG	Information Technology Governance	حوكمة تقنية المعلومات
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations	لجنة رعاية المؤسسات
IIA	Institute of Internal Auditors	معهد المدققين الداخليين
SSE	Systems Security Engineering	هندسة امن الانظمة
CMM	Capability Maturity Model	نموذج نضج القدرة
SEI	Software Engineering Instiute	معهد هندسة البرامجيات
ISACA	Information systems Audit and Control Association	جمعية تدقيق ومراقبة نظم المعلومات
IFC	International Finance Corporation	مؤسسة التمويل الدولية
IFAC	International Federation of Accountants	الاتحاد الدولي للمحاسبين
AIAI	American Internal Auditing Institute	معهد التدقيق الداخلي الامريكي

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
43-39	ادوات، معايير، قوانين، واطر الرقابة الداخلية	1
45	مراحل تطور اطار COBIT	2
49-48	العلاقة بين الاهداف المؤسسية واهداف الحوكمة وابعاد العلاقات المتوازنة	3
49-50	الاهداف المتعلقة بتقنية المعلومات وابعاد بطاقة العلامات المتوازنة	4
53	نقاط الاختلاف بين الحوكمة والادارة	5
55-53	الانموذج الاسترشادي لعمليات COBIT5	6
57	العلاقة بين الاهداف المؤسسية واهداف الحوكمة ومنظورات العلاقات المتوازنة	7
58	الاهداف المتعلقة بتقنية المعلومات ومنظورات بطاقة العلامات المتوازنة	8
61-60	الانموذج الاسترشادي لعمليات COBIT المحدث	9
72	انواع اصحاب المصالح ومقاييس الاداء	10
90-89	العلاقات بين اجراءات ادارة تقنية المعلومات وابعاد اطار COBIT المحدث 2019	11
95-93	منهج تطبيق انموذج التكامل بين اطار COBIT وبطاقة العلامات المتوازنة	12
-122 137	الانموذج المقترح للتكامل بين اطار COBIT المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة لتقويم اداء ادارة تقنية المعلومات	13
138	مقاييس تحديد مستويات الاداء لادارة تقنية المعلومات	14
-141 145	الاهداف ذات الصلة باداء تقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن المنظور المالي	15
-150 152	الاهداف ذات الصلة باداء تقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظور الزبائن	16
-154 159	الاهداف ذات الصلة باداء تقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظور العمليات الداخلية	17
-165 167	الاهداف ذات الصلة باداء تقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظور التعلم والنمو	18

19	الاهداف ذات الصلة باداء تقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظور المخاطر	171- 173
20	الاهداف ذات الصلة باداء تقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظور البيئة المجتمعية	178- 180
21	خلاصة بنتائج بطاقة العلامات المتوازنة	183

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	انموذج البحث	1
44	اصدارات اطار COBIT	2
46	مبادئ اطار COBIT5	3
47	هدف الحوكمة من انشاء القيمة بتطبيق اطار COBIT5	4
51	تتابع اهداف تقنية المعلومات في علاقتها بعناصر التمكين	5
52	عناصر التمكين المؤسسي في ظل اطار COBIT5	6
55	مبادئ اطار COBIT المحدث	7
59	تتابع الاهداف في اطار COBIT المحدث	8
84	المنظورات الاربعة لبطاقة العلامات المتوازنة	9
89	الانموذج الاسترشادي لاجراءات اطار COBIT المحدث 2019	10
99	التطور الحاصل في راس مال المصرف الاهلي العراقي	11
110	الهيكل التنظيمي للمصرف الاهلي العراقي	12
116	الهيكل التنظيمي للمصرف الدولي الاسلامي	13
184	ملخص نتائج الانموذج المقترح في المصرف الاهلي العراقي	14
185	ملخص نتائج الانموذج المقترح في المصرف الدولي الاسلامي	15

المستخلص : Abstract

يهدف البحث الى بيان المرتكزات المعرفية لاطار (COBIT) المحدث المتكامل لحوكمة تقنية المعلومات مع بيان اهداف هذا الاطار ومبادئه ، كذلك ابراز اثره في مجال تقويم إدارة تقنية المعلومات اذا ما تم تكامله مع بطاقة العلامات المتوازنة وعلى النحو الذي ينعكس في تعزيز الرقابة الداخلية في ظل تطبيق إجراءات حوكمة تقنية المعلومات وبالنتيجة اضافة الموثوقية على القوائم المالية .

ولتحقيق هذا الهدف فقد اعتمدت الباحثة عند تطبيق انموذج التكامل بين اطار (COBIT) وبطاقة العلامات المتوازنة على بيانات تم الحصول عليها من سجلات المصرفين عينتي البحث وهما المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي والمعاشية الميدانية في هذين المصرفين والمقابلات الشخصية مع المسؤولين والعاملين فيهما فضلا عن الاستبانة ، وقد توصل البحث الى جملة استنتاجات اهمها ان التكامل بين اطار COBIT وبطاقة العلامات المتوازنة يمكن ان يسهم مساهمة فاعلة في مجال تقويم إدارة تقنية المعلومات لما لهذا التكامل من زيادة الاجراءات الاحترازية للرقابة الداخلية وزيادة فاعلية تطبيق إجراءات حوكمة تقنية المعلومات ، وفي هذا المجال قدمت الباحثة توصيات متعددة اهمها ما يؤكد على ضرورة الاهتمام باطر الرقابة الداخلية ومنها إطار COBIT الذي بتكامله مع بطاقة العلامات المتوازنة من شأنه ان يسهم في تقويم إدارة تقنية المعلومات وزيادة متانة تطبيق إجراءات الحوكمة الامرالذي يؤدي الى سد الثغرات أو نقاط الضعف التي قد تنشأ نتيجة استعمال تقنية المعلومات في ظل إجراءات الحوكمة وما يمهد من ضرورة استعمال الشركات بطاقة العلامات المتوازنة مع إطار COBIT المحدث لتقويم أداء أقسام تقنية المعلومات والتأكد من تحقيق أهدافها الاستراتيجية للوقوف على نقاط الضعف في أداء هذه الأقسام واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها والسيطرة عليها.

المقدمة Intoduchion

ان التطورات الكبيرة التي حدثت في الوحدات الاقتصادية من ناحية الحجم واتساع الانشطة الاقتصادية كرد فعل للتطورات التي تشهدها بيئة الاعمال وابرزها المنافسة الشديدة ، التقدم التكنولوجي ، وغيرها وما ترتب على ذلك من تزايد المعلومات قد كانت من الاسباب المهمة في تطور الرقابة الداخلية في الوحدات الاقتصادية ودرجة المخاطر التي تواجهها والتي انعكست سلباً على مجالات متعددة أهمها تقييم الاداء الاستراتيجي لتلك الوحدات ، مما أدى إلى اتخاذ الاجراءات اللازمة لإصدار قواعد وقوانين وتعليمات لتوجيه ومتابعة الوحدات الاقتصادية خاصة في ظل تطبيق تقنية المعلومات التي ولدت الحاجة الى تطبيق اطر رقابية حديثة تعنى بالرقابة الداخلية واهمها هو اطار (COBIT) المحدث الذي يصف أفضل تطبيقات او ممارسات الحوكمة وإدارة تقنية المعلومات على نحو فاعل .

اذ إنّ هذا الإطار يركز على ستة مبادئ أساسية لحوكمة وإدارة تقنية المعلومات ، وهذه المبادئ تساعد الشركات في بناء إطار يساعد في فرض إجراءات إدارية من شأنها ان تفرض الحماية على استثمارات حملة الأسهم وتوليد معلومات يمكن للوحدة الاقتصادية توظيفها في مجالات متعددة، ومن ثم فان الامر يستلزم تقييم الوحدات الاقتصادية من زاوية ادارتها لتقنية المعلومات وبتطبيق احدى تقنيات المحاسبة الادارية التي تستعمل في هذا المجال والتمثلة في بطاقة العلامات المتوازنة ، وعليه يمكن القول ان التكامل بين اطار (COBIT) المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة من شأنه ان يسهم في تقييم ادارة تقنية المعلومات في الوحدات الاقتصادية .

وعليه فان المشكلة التي يطرحها هذا البحث تتمحور حول نقطة اساسية وهي ان الوحدات الاقتصادية العراقية بصورة عامة تعاني من عدم وجود منهجية متكاملة لتطبيق تقنية المعلومات والاطر الرقابية التي تحكمها وخاصة الداخلية التي تحكم تلك التقنية في ظل ما تشهده بيئة الاعمال من تطورات كبيرة فضلا عن افتقارها لتطبيقات تقنية حديثة يمكن تطبيقها في تقييم الاداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية من زاوية ادارتها لتقنية المعلومات . واعتماداً على المشكلة اعلاه تحاول الباحثة التحقق من الفرضية الآتية :يفضي التكامل بين اطار (COBIT) المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة الى تقييم اداء ادارة تقنية المعلومات في الوحدات الاقتصادية .

وعليه ، تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول ، خصص الأول لعرض منهجية البحث ودراسات سابقة من خلال مبحثين ، اختص المبحث الأول بعرض منهجية البحث بينما خصص الثاني لتناول الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث . في حين تناول الفصل الثاني الرقابة الداخلية لحوكمة تقنية المعلومات من خلال ثلاث مباحث ،تناول الاول حوكمة تقنية المعلومات ، اما الثاني فقد تناول الرقابة الداخلية : المفهوم ،الاهداف ،المتطلبات ، اطر الرقابة ، بينما تناول المبحث الثالث إطار COBIT المتكامل المُحدث للرقابة الداخلية . أما الفصل الثالث فتناول تقييم اداء ادارة تقنية المعلومات بتطبيق منهج التكامل بين اطار (COBIT) وتقنية العلامات المتوازنة من خلال ثلاثة مباحث ، تناول الأول تقييم الاداء الاستراتيجي ، واما الثاني فقد كرس لتناول تقنية بطاقة العلامات المتوازنة ، في حين تناول الثالث دور التكامل بين اطار (COBIT) المتكامل المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة في تقييم

اداء ادارة تقنية المعلومات .أما الفصل الرابع فتناول الجانب التطبيقي للبحث عبر ثلاثة مباحث ، تناول الأول التعريف بمجتمع وعينة البحث، بينما كرس المبحث الثاني انموذج مقترح لتقويم اداء تقنية المعلومات في المصارف عينة البحث في ظل التكامل بين إطار COBITالمحدث وبطاقة العلامات المتوازنة ، وتناول المبحث الثالث تطبيق الانموذج المقترح لتقويم ادارة تقنية المعلومات وتحليل النتائج. أما الفصل الخامس فتناول الاستنتاجات والتوصيات من خلال مبحثين ، تناول الأول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها والثاني فقد كرس لتوصيات البحث.

الفصل الأول

منهجية البحث ودراسات السابقة

يتناول هذا الفصل منهجية البحث والدراسات السابقة في مبحثين وكالاتي

المبحث الأول :- منهجية البحث

المبحث الثاني :- اهم الدراسات السابقة

المبحث الاول

منهجية البحث: Research Methodology

يتناول هذا المبحث منهجية البحث التي تمثل المسار الميداني والطريقة العلمية المنظمة لتحديد مشكلة البحث وسبل معالجتها بالشكل الذي يضمن الاختبار الموضوعي لفرضية البحث وتحقيق أهدافه ، وفي ضوء ذلك يتناول المبحث التعريف بمشكلة البحث ، وأهدافه ، وأهميته ، و فرضيته ، وحدود البحث وأسلوبه ، وانموذج البحث ووفقا لما يأتي :

اولا- مشكلة البحث: Research problem

ان ما تشهده بيئة الاعمال المعاصرة من تطورات متسارعة أبرزها التقدم التقني والمنافسة الشديدة وغيرها قد دعت الى ضرورة التوسع في استعمال تقنية المعلومات ونمذجتها ضمن اطر الرقابة التي يتم تطبيقها بهذا الشأن فضلا عن ان تقويم أداء الوحدات الاقتصادية بتطبيق نظم المحاسبة التقليدية قد يكون غير فعال اذا ما اريد تقويم أداء إدارة تقنية المعلومات .

وعليه فان المشكلة التي يطرحها هذا البحث تتمحور حول نقطة اساسية وهي ان الوحدات الاقتصادية العراقية بصورة عامة تعاني من عدم وجود منهجية متكاملة لتطبيق تقنية المعلومات والاطر الرقابية التي تحكمها وخاصة الداخلية التي تحكم تلك التقنية في ظل ما تشهده الوحدات الاقتصادية من تطورات كبيرة فضلا عن افتقار الوحدات الاقتصادية لتطبيق تقنيات حديثة يمكن تطبيقها في تقويم الاداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية من زاوية ادارتها لتقنية المعلومات. عليه يمكن إبراز مشكلة البحث بالتساؤلات البحثية الآتية :

1. هل يحقق ويعزز التكامل بين اطار (COBIT) المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة الوسيلة الفعالة لتقويم اداء ادارة تقنية المعلومات في الوحدات الاقتصادية ؟

2. ما اهمية التكامل بين اطار (COBIT) المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة لتقويم اداء ادارة تقنية المعلومات في الوحدات الاقتصادية ؟

3. هل يعزز التكامل بين اطار (COBIT) المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة من اجراءات تطبيق الحوكمة في بيئة مثل بيئة تقنية المعلومات مع توضيح المخاطر والتحديات التي تواجه الرقابة الداخلية في ظل هذه البيئة؟

ثانيا- أهمية البحث: research importance

تتجسد أهمية البحث في تركيزه على أهمية تطبيق اطار (COBIT) المحدث بوصفه اطار مرجعي متكامل لحوكمة تقنية المعلومات ومن بين ذلك أهمية بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم اداء ادارة تقنية المعلومات في عملية تكاملية مع اطار COBIT المحدث وما يشكله تطبيق منهجية هذا التكامل في عينة من المصارف العراقية المتمثلة في المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي من دور في مساعدة الادارة العليا في الموازنة بين أنشطة الرقابة والمخاطر وانعكاس ذلك على دعم وتنمية النشاط الاقتصادي عن طريق المحافظة على استقراره النقدي والمالي ، والمساهمة في تمويل المشاريع الاستثمارية ، والمساهمة في توسيع حجم الأسواق وذلك بتسهيل

وتنشيط المعاملات المالية والتجارية . وبين هذا وذاك فان أهمية البحث تتبع من كونه من أوائل البحوث التي تتبنى تقويم إدارة تقنية المعلومات وفق منهج للتكامل بين اطار (COBIT) المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة ، ومحاولة تطبيق هذا المنهج في البيئة العراقية المتمثلة في القطاع المصرفي .

ثالثاً- اهداف البحث : research objectives

في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته المطروحة ، فإن البحث يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي

كالآتي:

1. تقديم تأطير علمي وفلسفي لاهم اطر الرقابة الحديثة والمتمثلة باطار (COBIT) المحدث فضلا عن تناول المرتكزات المعرفية لاحدى تقنيات المحاسبة الإدارية التي تعنى بتقويم الأداء الاستراتيجي والمتمثلة في بطاقة العلامات المتوازنة .
2. بيان اوجه التكامل بين اطار (COBIT) المحدث وتقنية بطاقة العلامات المتوازنة ودوره في تقويم الاداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية .
3. بيان اوجه التكامل بين اطار (COBIT) المحدث وتقنية بطاقة العلامات المتوازنة الذي يسهم في تعزيز حوكمة تقنية المعلومات للوحدات الاقتصادية.
4. تطبيق منهج مقترح بين اطار (COBIT) المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة الذي من شأنه ان يساهم في تقويم ادارة تقنية المعلومات في الوحدات الاقتصادية .
5. توضيح المخاطر والتهديدات التي تواجه الرقابة الداخلية في بيئة تقنية المعلومات .

رابعاً : فرضية البحث: Research hypothesis

اعتماداً على المشكلة تحاول الباحثة اثبات او دحض الفرضية الآتية : يحقق التكامل بين اطار (COBIT) المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة الوسيلة الفعالة لتقويم اداء ادارة تقنية المعلومات في المصارف عينة البحث فضلا عن تعزيز اجراءات تطبيق الحوكمة في بيئة تقنية المعلومات .

خامساً- حدود البحث: search limits

الحدود المكانية : جرى اختيار تطبيق الأنموذج المقترح على المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي كونها عينة البحث وذلك لاعتمادهما على تقنية المعلومات بشكل كبير ولحاجتهما الى اطر تحكم عمليات الرقابة في بيئة تقنية المعلومات واهمها بهذا الصدد هو اطار COBIT فضلا عن رغبة المصرفين في أعلاه في تبني تقنيات محاسبية تعنى بتقويم الأداء في ظل هذه البئية واهمها هي بطاقة العلامات المتوازنة خاصة اذا ما تم تكاملها مع اطار COBIT والتخلي عن نظم التقويم التقليدية.

الحدود الزمانية : تم الاعتماد على بيانات عام (2019 - 2020) لغرض انجاز ما يهدف إليه البحث .

سادساً- منهج البحث : Research Methodology

تم انجاز البحث باستخدام منهجين وكالاتي:

1. المنهج الاستنباطي: يتم ذلك من خلال الاستعانة بالمصادر والدوريات والمراجع المختلفة العربية والاجنبية و بشبكة المعلومات العالمية (الانترنت) .

2. المنهج الاستقرائي : إذ اعتمدت الباحثة في ظل هذا المنهج على وسائل متعددة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة واهمها المعاشية والزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية إذ تم القيام بهذه المقابلات للحصول على المعلومات اللازمة لإتمام البحث ، وتفسير وحلّ المشكلات وكشف الغموض الذي واجهته الباحثة في الجانب التطبيقي من هذا البحث .

سابعا - أنموذج البحث المقترح :

يوضح الشكل (1) انموذج البحث المقترح .

شكل (1) انموذج البحث المقترح



المبحث الثاني

أهم الدراسات السابقة

يهدف تسليط الضوء على ما جاء في الأدبيات المحاسبية المتعلقة بهذا الموضوع من دراسات ويقصد تقويم مدى الافادة منها في إعداد البحث الحالي ، ومن ثم تحديد موقع البحث الحالي بين هذه الدراسات، فانه سيتم عرض الدراسات المتخصصة بهذا الموضوع التي امكن للباحثة الاطلاع عليها ، عربياً أولاً واجنبياً ثانياً وعلى وفق تسلسلها الزمني وذلك ضمن ثلاثة محاور، الاول خاص بالدراسات ذات العلاقة باطار COBIT، والثاني خاص بالدراسات ذات العلاقة ببطاقة العلامات المتوازنة، والثالث يتناول مناقشة الدراسات السابقة وتحديد ما يميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسات وكما مبين في الجدول الاتي :

المحور الاول- دراسات ذات العلاقة باطار COBIT

اولاً- الدراسات العربية

ت	البيان	تفاصيل الدراسة
1	اسم الباحث	نعيم ، 2013
	عنوان الدراسة	"دليل مقترح لتدقيق النظام المحاسبي المؤتمت على وفق إطار COBIT ، بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية"
	نوع الدراسة	اطروحة في محاسبة الكلفة والادارية -المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد - بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية
	مشكلة الدراسة	تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود دليل تدقيقي خاص بتدقيق الانظمة المحاسبية المؤتمتة يستعين به مراقب الحسابات لتدقيق مثل هذه النظم الامر الذي يضعف عمله ويؤثر على اجراءاته التدقيقية .
	هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إطار COBIT ومكوناته وتحديد المعايير المطلوب تطبيقها بما ينسجم مع ما هو مطبق من نظم محاسبية مؤتمتة ، وتطوير إجراءات التدقيق المستخدمة من قبل مراقب الحسابات بما يتماشى والتطور التقني لمساعدته في إبداء رأي مهني حول موثوقية المعلومات الناتجة من تلك النظم ، فضلا عن وضع دليل تدقيقي مقترح لإجراءات عمل مراقب الحسابات للنظم المحاسبية المؤتمتة ، وقد استعمل الباحث قائمة استقصاء خاصة بتدقيق النظام المحاسبي المؤتمت وقد تم تصميمها للتوصل إلى اهداف الدراسة.
	اهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى إن جميع مراقبي الحسابات سواء كانوا في ديوان الرقابة المالية أم في

القطاع الخاص فضلا عن أساتذة الجامعات يؤمنون بضرورة وجود دليل عراقي خاص بتدقيق النظم المحاسبية المؤتمتة ، كما إن تدقيق النظام المحاسبي المؤتمت من لدن مراقبي الحسابات بالاعتماد على الدليل المقترح يمكنهم من تشخيص نقاط الخلل والضعف في ذلك النظام مما يؤدي إلى قيامهم بتقديم التوصيات والمقترحات حول معالجتها وبالنتيجة وصول النظام إلى أعلى درجات الكفاءة في التطبيق .		
---	--	--

العبيدي ، 2014	اسم الباحث	2
" تطوير الرقابة الداخلية لمواجهة مخاطر تقنية المعلومات باستعمال إطار COBIT دراسة تطبيقية في مصرف بغداد "	عنوان الدراسة	
رسالة ماجستير في التدقيق -مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية دراسة تطبيقية في مصرف بغداد	نوع الدراسة	
تركزت مشكلة الدراسة في ضعف مواكبة أنشطة الرقابة الداخلية للمنظمات للتغيرات في بيئة تقنية المعلومات مما يؤدي إلى ظهور مخاطر وتهديدات قد تحد من تطورها وتؤدي إلى انهيارها ، وعليه يمكن تلخيص مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات الآتية : س1: ما هي التغيرات التي طرأت على مفهوم ومكونات الرقابة الداخلية في ظل التطورات الحديثة؟ س2: ما هي الأطر التي استحدثت لاستعمالها في مساعدة المنظمات على تطوير الرقابة الداخلية؟ س3: ما هي المخاطر والتهديدات التي تواجه الرقابة الداخلية في بيئة تقنية المعلومات؟ س4: ما مدى الحاجة إلى حوكمة تقنية المعلومات؟ س5: ما هي متطلبات استعمال إطار COBIT في تقييم وتطوير الرقابة الداخلية ؟	مشكلة الدراسة	
هدفت الدراسة إلى توضيح التغيرات التي طرأت على مفهوم ومكونات الرقابة الداخلية من خلال الأطر الحديثة الخاصة بها، وتوضيح المخاطر والتهديدات التي تواجه الرقابة الداخلية في بيئة تقنية المعلومات ، وتحديد متطلبات استعمال إطار COBIT في تقييم وتطوير الرقابة الداخلية ، وتحديد المنهجية التي يمكن استعمالها لتطوير أنشطة الرقابة الداخلية في مصرف بغداد بشكل يتناسب مع متطلبات إطار COBIT، وقد تم استعمال استمارة فحص لانجاز الجانب العملي من الدراسة والتي صممت في ضوء أهداف ومجالات إطار COBIT لتحديد مدى تطبيق هذا	هدف الدراسة	

	إطار ودرجة نضج عملية التطبيق.		
اهم الاستنتاجات	توصّلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن ربط الأنشطة الرقابية لإطار COBIT بأنموذج نضج القدرة يساعد إدارة الوحدة الاقتصادية على معرفة درجة تطبيق الأنشطة الرقابية ، ومن ثم العمل على تطوير هذه الأنشطة وذلك للحد من مخاطر تقنية المعلومات .		

3	اسم الباحث	العبيدي ، (2019)	
	عنوان الدراسة	التكامل بين إطار حوكمة تقنية المعلومات (COBIT5) وإطار الرقابة الداخلية المتكامل المُحدث ودوره في تعزيز مصداقية القوائم المالية - دراسة تطبيقية	
	نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه في التدقيق - مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد /الجامعة المستنصرية - دراسة تطبيقية في المصارف العراقية	
	مشكلة الدراسة	تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف الرقابة الداخلية في معظم الوحدات الاقتصادية العراقية بصورة عامة والوحدات التي تستعمل تقنية المعلومات في أعمالها بشكل كبير بصورة خاصة ، نتيجة عدم مواكبتها للأطر المرجعية الحديثة للرقابة الداخلية وأطر حوكمة تقنية المعلومات ، مما ينعكس على انتشار الفساد المالي والإداري، وعدم مصداقية المعلومات التي تقدمها تلك الوحدات وتم تأشير هذا الضعف من قبل مجلس الوزراء في مؤتمره الثاني للرقابة الداخلية ، والذي أوصى بتشكيل لجنة بموجب الأمر الإداري المرقم 8651 في 2010/7/11 لدراسة أنشطة الرقابة الداخلية من خلال القيام بمسح عام لها لتحديد المشكلات والمعوقات التي تواجهها.	
	هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى بيان الآتي: 1. توضيح إطار COBIT5 لحوكمة تقنية المعلومات المؤسسية. 3. وضع أنموذج للتكامل بين إطاري COSO و COBIT5 وبالشكل الذي يسهم في تعزيز الرقابة الداخلية وحوكمة تقنية المعلومات . 4. تطبيق الأنموذج المقترح وتحديد دوره في تعزيز مصداقية القوائم المالية .	
	اهم الاستنتاجات	تمثلت اهم الاستنتاجات في الآتي: 1.إن الرقابة الداخلية تعد أحد أهم الدفاعات ضد فشل الوحدات الاقتصادية وهي محرك مهم لأداء الأعمال وإدارة المخاطر ، ويمكنها من انشاء والحفاظ على قيمة الوحدة الاقتصادية ، وهي جزء لا يتجزأ من نظام الحوكمة.	

2. هناك تطور في الهدف النهائي لإطار COBIT إذ ركز الإصدار الأول على تدقيق أنظمة المعلومات ، والثاني كان للرقابة على أنظمة تقنية المعلومات ووضع إرشادات للإدارة ، والثالث إدارة أنظمة تقنية المعلومات والاستفادة من أنموذج نضج القدرة ، والرابع الرقابة على أنظمة تقنية المعلومات من خلال إخضاعها لقواعد حوكمة الشركات ، وأخيراً الخامس الذي ركز على خلق القيمة وإدارة المخاطر وتحسين الموارد.

3. يُنظر إلى حوكمة تقنية المعلومات على أنها تمثل ترتيباً إستراتيجياً لتقنية المعلومات بما يتسق مع نشاط الأعمال وينتج عن ذلك أقصى قيمة لنشاط الأعمال من خلال تطوير وإدامة رقابة فاعلة لتقنية المعلومات وتحقيق المساءلة، وإدارة الأداء، وإدارة المخاطر.

4. وجود مجموعة كبيرة من المخاطر التي تتعرض لها الوحدات الاقتصادية ومن بينها مخاطر تقنية المعلومات والتي ينبغي الحد منها ، ومن هذه المخاطر مخاطر توافر المعلومات ، ومخاطر تطوير البرامج ، ومخاطر عدم الفصل بين الواجبات ، ومخاطر التقنيات ، ومخاطر الدخول الشخصي ، ومخاطر إدارة التغيير ، ومخاطر أمن البيانات ، ومخاطر خدمات الغير ، ومخاطر الاختراق . ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال استعمال التكاملي بين إطار COSO المحدث للرقابة الداخلية وإطار COBIT5 لحوكمة تقنية المعلومات

5. يعد إطار COBIT5 من أهم الأطر التي يمكن أن تتكامل مع إطار COSO المحدث للرقابة الداخلية ويزيد من متانة إجراءاته لسد الثغرات أو نقاط الضعف التي قد تنشأ في الوحدات الاقتصادية عند زيادة استعمال تقنية المعلومات.

4	اسم الباحث	الزبيدي (2019)
	عنوان الدراسة	تقييم تكنولوجيا المعلومات وفق COBIT5 وانعكاسها على جودة التدقيق الداخلي
	نوع الدراسة	رسالة ماجستير في التدقيق - مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
	مشكلة الدراسة	تمثلت مشكلة الدراسة في ان النظم المحاسبية الالكترونية وبرامجها التطبيقية المحوسبة تؤدي دورا فاعلا في تسهيل عملية الابلاغ المالي للمنظمات الا ان ظهورها اقترن بازدياد مخاطر امن المعلومات وذلك من خلال اختراق نظم المعلومات او محاولات التلاعب في المعلومات المحاسبية من حيث امكانية اضافة او حذف بعض البيانات دون ترك اي اثر وخصوصا في القطاع المالي الذي شهد كثيرا من الحوادث التي اضررت كثيرا بسمعة هذه المنظمات ،وما زاد الامور تعقيدا ان التطور التكنولوجي قد اثر بشكل كبير في تقرير مراقب الحسابات لدرجة المخاطرة المرتبطة بكل بند من بنود القوائم المالية مما يعكس سلبا على جودة التدقيق الداخلي .

<p>هدف الدراسة</p>	<p>هدفت الدراسة الى تحقيق الاتي :</p> <p>1.توضيح دور تكنولوجيا المعلومات واهميتها في تعزيز امن المعلومات في ظل النظم المحاسبية الالكترونية</p> <p>2.بيان ابعاد عمل اطار COBIT للرقابة الداخلية على نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية.</p> <p>3.تقييم دور تكنولوجيا المعلومات ومدى تاثيرها في جودة التدقيق الداخلي وفي النظم المحاسبية الالكترونية.</p>
<p>اهم الاستنتاجات</p>	<p>تمثلت اهم الاستنتاجات بالاتي:</p> <p>1. يؤدي تبني اطار COBIT للرقابة الداخلية الى تقليل مخاطر امن المعلومات في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية .</p> <p>2.استخدام النظم الالكترونية في عملية التدقيق يؤدي الى اختصار الوقت وتوفير الجهد .</p> <p>3.التزام الادارة بالقيم الاخلاقية والكفاءة والنزاهة ومنح الصلاحيات وتحديد المسؤوليات يؤدي الى تقليل الوقت والجهد المبذول من قبل مراقبي الحسابات .</p>

ثانياً- الدراسات الاجنبية

ت	البيان	تفاصيل الدراسة
1	اسم الباحث	2007 (Etzler)
	عنوان البحث	Governance According To COBIT الحوكمة وفقا اطار COBIT
	نوع الدراسة	رسالة ماجستير/ التدقيق/ مقدمة الى معهد بالسويد ،ستوكهولم ، دراسة تطبيقية في مجموعة شركات
	مشكلة الدراسة	تمحورت مشكلة الدراسة حول نقطة أساسية وهي ان هنالك فجوة بين اجراءات اطار COBIT والاجراءات الفعلية المعتمدة.
	هدف الدراسة	استهدفت الدراسة تشخيص نقاط الضعف لنظام المعلومات التقليدي المطبق في الشركة وما تعانيه هذه الشركة من مشكلات نتيجة تطبيق هذا النظام ومحاولة تطبيق تقنية المعلومات في بعض اقسام الشركة والتي هي بحاجة للتطوير والتحول في اعمالها نحو تطبيق تقنية المعلومات .
	اهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة الى مجموعة استنتاجات ابرزها ان مستوى النمو المنخفض في الإجراءات الرقابية لاعمال الشركة مع ما تواجهه الشركة من تطورات ابرزها المنافسة الشديدة قد جعل من نظم المعلومات التقليدية غير قادرة على مواجهة هذه التطورات وهذا ما استدعى تطبيق تقنية المعلومات وإجراءات الحوكمة .

	اسم الباحث	2
(Kerr & Murthy) , 2007	عنوان الدراسة	
"The Importance of the COBIT Framework IT Processes For Effective Internal Control over the Reliability of Financial Reporting: An International Survey"	نوع الدراسة	
"أهمية إطار COBIT لعمليات تقنية المعلومات للرقابة الداخلية الفعالة على موثوقية التقارير المالية دراسة مسحية دولية"	هدف الدراسة	
بحث اكايمي في التدقيق وهي دراسة مسحية دولية	اهم الاستنتاجات	
استهدفت الدراسة دراسة إمكانية تطبيق أكثر أطر إدارة تقنية المعلومات استعمالاً من منظور فرض إجراءات فعالة للرقابة الداخلية على موثوقية التقارير المالية وهذا الإطار يتمثل بإطار COBIT وفق الاجرات التي يتضمنها هذا الإطار وانعكاس هذا على قيمة الشركة في السوق وتجاه المساهمين.		
توصّلت الدراسة إلى أن هناك خمس عمليات تُعدّ حاسمة بشكل خاص للحفاظ على فاعلية الرقابة الداخلية على موثوقية التقارير المالية عند تطبيق إطار COBIT وهي ضمان أمن النظام (DS5) ، إدارة التغييرات (AI6) ، تقييم المخاطر (P09) ، تقييم مدى كفاية الرقابة الداخلية (M2) ، وإدارة البيانات (DS11)..		

المحور الثاني- دراسات ذات العلاقة بتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة

أولاً- الدراسات العربية

ت	البيان	تفاصيل الدراسة
1	اسم الباحث	الحسن ، (2009)
	عنوان الدراسة	"استعمال بطاقة الاداء المتوازنة في تقييم وتحسين الأداء"
	نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه ، كلفة وادارية ، مقدمة الى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية
	مشكلة الدراسة	تركزت مشكلة الدراسة في عدم تبني النظم المحاسبية الحديثة التي تتبنى تقييم الأداء مثل بطاقة العلامات المتوازنة والاقتصار على النظم التقليدية التي يكون تركيزها فقط على المؤشرات المالية فقط
	هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تقييم أداء الوحدة الاقتصادية بأستعمال تقنية بطاقة العلامات المتوازنة وتحليل النتائج لتحديد مواطن القوة والقصور في الاداء ،

اهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى أن التغيرات التي تشهدها بيئة الاعمال المعاصرة أظهرت حاجة الوحدة الاقتصادية إلى استعمال المداخل الحديثة للمحاسبة الادارية لمحاولة بناء استراتيجية جيدة للوحدة الاقتصادية تعتمد على المعلومات المالية وغير المالية وذلك لتحقيق المزايا التنافسية والبقاء في السوق.
-----------------	--

2	اسم الباحث	عبيد ، (2009)
	عنوان الدراسة	تقويم الاداء الاستراتيجي على وفق منظور بطاقة الاداء المتوازن - دراسة حالة في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار
	نوع الدراسة	بحث اكايمي منشور بمجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، جامعة القادسية المجلد (11) العدد (1) ، دراسة حالة في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار
	مشكلة الدراسة	تمحورت مشكلة الدراسة في ان تقويم الاداء المصرفي في بيئة الاعمال الحالية التي اتسمت بعدم الاستقرار والتعقيد يعد احد التحديات الاستراتيجية امام الادارات المصرفية ، وقد تم تاطير المشكلة بتساؤلات متعددة تمحورت حول اعادة اختبار الافتراضات الاساسية لمنظور بطاقة الاداء المتوازن ومنها كيف يمكن تكييف بطاقة الاداء المتوازن لقياس وتقويم الاداء المصرفي ؟ وما هي افضل المعايير التي تحقق الموازنة بين توقعات المستفيدين (اصحاب المصالح) ؟ وما نمط العلاقات السببية بين مقاييس الاداء المستهدف ؟ وكيف يمكن تحسين محاور الاداء الاستراتيجي للمصرف بشكل متوازن ومتزامن ؟
	هدف الدراسة	هدفت الدراسة التي اجريت في مصرف الشرق الاوسط للاستثمار الى اختبار العلاقات السببية بين مؤشرات الاداء المستهدف لبطاقة الاداء المتوازن واطهار دور بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق الموازنة بين محاور الاداء المتوازن.
	اهم الاستنتاجات	تمثلت اهم استنتاجات الدراسة في ضرورة دعم الافتراضات الاساسية لبطاقة الاداء المتوازن ذات الصلة بتكامل محاور الاداء الاستراتيجي وتداخلها في تحقيق رسالة المصرف ورؤيته الاستراتيجية ، مع التأكيد على معنوية العلاقات السببية بين مؤشرات الاداء المستهدف وتحديد محوري الاداء المالي والعمليات الداخلية مقارنة بمحوري الزبون والتعلم والنمو .

3	اسم الباحث	الكواز ، (2011)

دور تقنية بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي للفترة (2004 - 2008)	عنوان الدراسة	
بحث اكاديمي منشور في المجلة العراقية للعلوم الادارية (المجلد 7) العدد (28) وهو دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي	نوع الدراسة	
ان التغييرات الاستراتيجية التي تواجهها بيئة الاعمال المعاصرة، قد جعلت من الاسلوب التقليدي لتقويم الاداء غير فعال في التعامل مع هذه التغييرات وذلك لاعتماده على المؤشرات المالية التي لا تصلح بمفردها في تقويم الاداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية، الامر الذي ادى الى ضرورة استخدام تقنية بطاقة الاداء المتوازن كأحدى تقنيات المحاسبة الادارية الاستراتيجية التي تركز على المؤشرات المالية وغير المالية لتقويم الاداء الاستراتيجي.	مشكلة الدراسة	
هدفت الدراسة ابراز اهمية استعمال تقنية بطاقة الاداء المتوازن كأحدى تقنيات المحاسبة الادارية الاستراتيجية في تقويم الاداء الاستراتيجي وذلك لاعتمادها على المؤشرات المالية وغير المالية التي تعطي صورة واضحة وشاملة عن اداء الوحدات الاقتصادية.	هدف الدراسة	
من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع البحث، تم التوصل الى اهم الاستنتاجات الاتية: 1. ان التغييرات الاستراتيجية التي شهدتها بيئة الاعمال المعاصرة التي ابرزها ، المنافسة الشديدة، قد جعلت من الاسلوب التقليدي لتقويم الاداء الاستراتيجي غير ذو منفعة لاعتماده على مؤشرات وهذه المؤشرات مالية فقط دون الاخذ بالحسبان الدور الذي يمكن ان توديه المؤشرات والمؤشرات غير المالية في تقويم الاداء الاستراتيجي وثم انعكاس ذلك في دعم المزايا التنافسية. 2. تعد تقنية بطاقة الاداء المتوازن احدى اهم التقنيات الحديثة للمحاسبة الادارية الاستراتيجية التي ثبت تفوقها على الاسلوب التقليدي لتقويم الاداء بسبب تغطيتها لمساحة واسعة من الاداء الاستراتيجي بحيث انها تشتمل على المؤشرات المالية وغير المالية. 3. تفنقر المصارف التجارية بصورة عامة ومصرف الاستثمار العراقي بصورة خاصة لنظام شامل يعكس الرؤية المستقبلية والاستراتيجية للمصرف، فالبنك المركزي وهو المسؤول عن تقويم اداء المصارف التجارية يستخدم بعض المقاييس المالية التي لا تصلح بمفردها لتقويم الاداء. 4. عدم قيام البنك المركزي بصفته المسؤول عن تقويم اداء المصارف التجارية بوضع مقياس او معيار مستهدف يعكس مستوى الاداء الافضل او المثالي الذي تسعى المصارف الى تحقيقه.	اهم الاستنتاجات	

الخزرجي ، (2017)	اسم الباحث	4

عنوان الدراسة	"تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة العلامات المتوازنة في ظل محاسبة المسؤولية"
عنوان الدراسة	اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس الامناء للمعهد العربي للمحاسبين القانونيين -جامعة الدول العربية وهو دراسة تطبيقية في الهيئة العليا للحج والعمرة
مشكلة الدراسة	تمثلت مشكلة الدراسة في اعتماد الوحدات الاقتصادية الحكومية على مؤشرات الاداء التقليدية المقتصرة على المؤشرات المالية في تقويم الاداء وتحديد احتياجاتها الاستراتيجية
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الى استعمال بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم اداء الهيئة العليا للحج والعمرة .
اهم الاستنتاجات	تمثلت اهم الاستنتاجات في ان تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة من خلال مناظيرها التي تتضمنها يمكن ان تتجاوز عيوب النظم التقليدية في مجال تقويم الأداء وذلك لانها تهتم بالمؤشرات المالية وغير المالية.

ثانياً - الدراسات الاجنبية

ت	البيان	تفاصيل الدراسة
1	اسم الباحث	Ismail ، (2007)
	عنوان الدراسة	Performance evaluation measures in the private sector Egyptian practice مؤشرات تقويم الأداء في تطبيقات القطاع الخاص المصري
	نوع الدراسة	بحث اكايمي - محاسبة ادارية - بحث منشور في مجلة المراجعة الادارية المجلد (5) العدد (22)
	مشكلة الدراسة	تركزت مشكلة الدراسة في اعتماد القطاع الخاص في مصر على المؤشرات المالية فقط التي لاتعطي صورة واضحة عن الاداء الحالي للوحدة الاقتصادية .
	هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في القطاع الخاص في مصر وتحليل النتائج وبيان أثر هذه التقنية في الأختيار الصحيح للمؤشرات التي تتبناها هذه التقنية مقارنة مع المؤشرات الأخرى التقليدية المطبقة سابقاً .
	اهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى ان المؤشرات المالية المستعملة في تقويم الاداء لا تعطي صورة واضحة عن اداء الوحدة الاقتصادية قياسا بالمؤشرات التي تتضمنها بطاقة العلامات المتوازنة .

ت	البيان	تفاصيل الدراسة
---	--------	----------------

2	اسم الباحث	(Al-Najjar & Kalaf) ,2012
	عنوان الدراسة	Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study تصميم بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء البنك: دراسة حالة
	نوع الدراسة	بحث اكايمي - المحاسبة الادارية- للباحثين وهي دراسة تطبيقية في المصارف العراقية
	مشكلة الدراسة	تكمن مشكلة الدراسة في عدم تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم اداء المصارف العراقية والاعتماد على المؤشرات المالية فقط .
	هدف الدراسة	هدفت الدراسة الى تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم اداء المصارف العراقية وسد الفجوة المعرفية في هذا المجال .
	اهم الاستنتاجات	تمثلت اهم استنتاجات الدراسة في ان تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة بمناظيرها المختلفة قد يعكس الصورة الحقيقية لاداء مؤسسات القطاع المصرفي .

المحور الثالث : مناقشة الدراسات السابقة وتحديد ما تميز واسهامة البحث الحالي عن هذه الدراسات

من عرض الدراسات السابقة يتضح الآتي :

1. ان اغلب الدراسات المتعلقة بموضوع اطار (COBIT) قد استهدفت توضيح التغيرات التي طرأت على مفهوم ومكونات الرقابة الداخلية والأطر الحديثة المتعلقة بها مع توضيح المخاطر والتهديدات التي تواجه الرقابة الداخلية في بيئة تقنية المعلومات ،ومنها تحديد متطلبات استعمال إطار COBIT عند تقييم وتطوير الرقابة الداخلية .
2. ان اغلب الدراسات المتعلقة بموضوع بطاقة العلامات المتوازنة كانت تركز على نحو عام على استخدام تقنية بطاقة العلامات المتوازنة كاحدى تقنيات المحاسبة الادارية الاستراتيجية في تقويم الاداء الاستراتيجي وذلك لاعتمادها على المؤشرات المالية وغير المالية التي تعطي صورة واضحة وشاملة عن اداء الوحدات الاقتصادية، بالاضافة إلى تقويم اداء الوحدة الاقتصادية بأستعمال هذه التقنية وتحليل النتائج لتحديد مواطن القوة والقصور في الاداء ، كما ان الكتابة بهذا الموضوع وتطبيقه في البيئة العراقية مازال في بدايته وضمن حدود ضيقة وقد تزداد هذه المحاولات على اثر تحول بيئة الاعمال العراقية من بيئة قليلة المنافسة الى بيئة شديدة المنافسة.
3. ان اغلب الدراسات التي تناولت موضوعي تقنية بطاقة العلامات المتوازنة واطار (COBIT) قد تناولت هذين الموضوعين بصورة منفصلة ولم تتناول الدراسات السابقة التكامل بين اطار COBIT المحدث الذي تم اصداره عام 2019 وبطاقة العلامات المتوازنة واثره في تقويم اداء ادارة تقنية المعلومات في الوحدات الاقتصادية عموما والعراقية على وجه الخصوص ، وفي هذه النقطة بالذات تعد خصوصية البحث الحالي حيث انفردت بها . وبهذا سيكون لهذه البحث الاسبقية في هذا الجانب من حيث كونها اول بحث تناول اطار (COBIT) المحدث كما انه

اول بحث تناول تقويم اداء إدارة تقنية المعلومات في ظل التكامل بين الاطار أعلاه وتقنية بطاقة العلامات المتوازنة.

الفصل الثاني

الرقابة الداخلية بحوكمة تقنية المعلومات

المبحث الاول : حوكمة تقنية المعلومات

المبحث الثاني : الرقابة الداخلية : المفهوم ، الاهداف ، المتطلبات ، واطر الرقابة

المبحث الثالث : اطار COBIT المتكامل المُحدث للرقابة الداخلية

المبحث الأول

حوكمة تقنية المعلومات: IT Governace

تمهيد للفصل

أصبحت تقنية المعلومات جزءاً حيوياً لا يتجزأ من أنشطة الوحدات الاقتصادية المتعددة لأهميتها البالغة في جميع مفاصل هذه الأنشطة ، وتتأتى هذه الأهمية من التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات استعمال تقنية المعلومات التي تنعكس في وسائل متعددة لهذه التقنية مثل أجهزة الحاسوب ، البرمجيات ، وأجهزة الاتصالات ، بحيث أصبحت هذه الوسائل إحدى وسائط الاتصال بين الدول والشركات الكونية فضلا عن ارتباط تقنية المعلومات باطار واسع ملازم لها وتعمل ضمنه ويحقق الضبط عليها لتحقيق اهدافها وهذا يتمثل بالحوكمة وما يحيطها من اجراءات ذات العلاقة بها ، وعليه يتطرق هذا المبحث للموضوعات الآتية:

1-1-2 مفهوم تقنية المعلومات: Information technology concept

قبل الولوج في توضيح مفهوم تقنية المعلومات ، ينبغي الإشارة ان كلمة التقنية Technology تتكون من مقطعين الأول Techno ويعني التطبيق أو الفن أو المهارة والثاني logy ويعني العلم أو الدراسة، وبذلك فإنّ المعنى اللغوي للتقنية يعني علم المهارات أو الفنون أي دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية الوظائف المحددة ، وهي التطبيق النظامي للمعرفة العلمية من أجل أغراض عملية (الزبيدي 2019:16)، اما (البكوع ، 2006 ، 31-32) فيذكر ان التقنية هي العلم التطبيقي أو الطريقة الفنية التي تسعى لتحقيق غرض عملي وباستعمال جميع الوسائل المستخدمة التي توفر كل ما هو ضروري لمعيشة الناس وتحقيق رفاهيتهم ، ويشير (العبيدي ، 2019:59 - 60) الى انه عند اعطاء تعريف للتقنية فانه ينبغي التركيز على اربع مجموعات وكالاتي :

المجموعة الاولى : ويتم التركيز فيها عند تعريف التقنية على الآلات والأساليب والمكائن والطرائق المستعملة في تحويل المدخلات في صورة مواد اولية إلى مخرجات تتمثل في السلع والخدمات المختلفة.

المجموعة الثانية : بموجب هذه المجموعة يتم التركيز عند تعريف التقنية على العلاقة بين الإنسان والآلة ، فالتقنية تتمثل بالأدوات والوسائل التي يستعين بها الإنسان في عمله لإكمال قواه وقدراته وتلبية حاجاته في إطار ظروفه الاجتماعية ، وفي هذا المجال تعرف التقنية بأنها مجموعة الوسائل المستخدمة من قبل الناس التي تعمل على تحقيق الراحة والمعيشة للبشر، اي بمعنى اخر وضع المعرفة لحل مشكلات البشر ، كما عرفت ايضا بانها العمليات الميكانيكية أو الذهنية (الفكرية) والتي تقوم الوحدة من خلالها بتحويل المدخلات إلى مخرجات في سبيل تحقيق اهدافها .

المجموعة الثالثة : بموجب هذه المجموعة يتم التركيز في اعطاء تعريف للتقنية على فكرة أساسية مفادها ان التقنية تعني المعرفة وليس الآلة اي وفق المعنى الواسع تعني تطبيق المعرفة او خليط من المعرفة التي يطلبها المجتمع ويوجهها تجاه نيل أهداف اقتصادية وثقافية .

المجموعة الرابعة : بموجب هذه المجموعة يتم الجمع بين وجهات النظر الثلاث السابقة الذكر، اذ تتمثل التقنية بمجموعة من العناصر الأساسية التي تكمن في المهارات ، والخبرات ، والوسائل التي تسهل عملية تحقيق الاهداف المنشودة ، وبذلك فإنها تعد وسائل يوظفها المرء لأغراض التكيف مع بيئته المتغيرة باستمرار سواء اكانت الفيزيائية منها أم البيولوجية ام الاجتماعية .

اما فيما يخص **تقنية المعلومات** فقد تم تعريفها من قبل الباحثين والكتاب بتعريفات متعددة وبأوجه مختلفة ، اذ عرفها الاتحاد الدولي للمحاسبين بأنها مجموعة الوسائل المؤتمتة مثل الحاسوب بضمنه المكونات المادية ، البرمجيات ، والأجهزة الالكترونية الأخرى التي تختص بجمع البيانات ، ومعالجتها ، وتخزينها ، وتوصيل المعلومات (349 : 2008 ، IFAC) (الطائي، 2010:33) ، اما المجلس الاستشاري للبحوث التطبيقية في بريطانيا فقد عرف تقنية المعلومات بأنها كل ما يتعلق بالمجالات العلمية والتقنية والهندسية اضافة الى أساليب الإدارة المستخدمة في معالجة المعلومات وتطبيقات الحاسبات الآلية وتفاعلها مع الناس والآلات ، وهي ذات علاقة بالنواحي الاجتماعية والاقتصادية والثقافية (بدر، 2000: 34) . كما عرفت تقنية المعلومات بانها مجموعة من المعدات والحواسيب الداعمة والخدمات والموارد المرتبطة والمطبقة لدعم جميع مراحل العمل التي تجعل من المعلومات التي تم انتاجها وتخزينها من السهل استخدامها (Mcnabb,2006:283)، ويعرف (الحسبان، 2008:232) تقنية المعلومات بانها عبارة عن تلك النظم والأجهزة التي تستعمل لأغراض إيصال المعلومات وتقديمها إلى الجهات المستفيدة بأقل جهد وأسرع وقتا ممكنين وبأيسر السبل المتاحة .

ومن خلال ما تقدم يمكن للباحثة صياغة التعريف الاتي لتقنية المعلومات : (هي مجموعة من الادوات والمنهجيات والعمليات ذات العلاقة بترميز البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وتوصيلها في صورة من المعلومات التي يتم استعمالها في تحقيق الاهداف المختلفة ذات العلاقة بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية) .

2-1-2 مكونات تقنية المعلومات: IT components

يشير (Laudon&Laudon,2004:14)،(krajewski&Ritzman,2002:19) ، (اللامي،2007:

169) ، (العبادي ، 2012:30) ، ان تقنية المعلومات تشتمل على المكونات الاتية :

اولا. المكونات المادية (**Hardware**) : تتألف المكونات المادية من ست مكونات وهي كالآتي:

1. وحدة المعالجة المركزية (CPU) : وهي التي تختص بمعالجة البيانات والسيطرة على باقي أجزاء الحاسوب.
 2. الخزن الأولي : مهمته خزن البيانات والتعليمات والبرامج خلال عمليات المعالجة المنطقية المتسلسلة في النظام.
 3. الخزن الثانوي : ويتعلق بخزن البيانات والبرامج عندما لا تكون هنالك عمليات معالجة في النظام .
 4. أدوات الإدخال : ومهمتها القيام بتحويل البيانات والتعليمات لوحدة المعالجة في الحاسوب.
 5. وسائل الإخراج : وتتمثل في جميع الوسائل ذات العلاقة بمعالجة البيانات بصيغ يفهما الأفراد.
 6. أدوات الاتصالات : ومهمتها السيطرة على مرور المعلومات ، وهي تشمل المعدات (التي تستعمل لإدخال المعلومات وخزنها ونقلها واستقبالها وبثها للمستخدمين) ، الحاسبة وما يرتبط بها من الأجهزة ، ووحدة المعالجة المركزية ، (cup) واللوحة الأساسية ، والشاشة ، وغيرها .
- ثانياً. البرمجيات (Software) :** يشير (Krajewski & Ritzman , 2005: 513) الى أن البرمجيات هي التي تجعل جهاز الحاسوب يعمل وينفذ المهام المطلوبة منه، ويتعامل مع هذه البرمجيات مستخدمو الحاسوب فضلاً عن انها تقوم بتسجيل المعلومات ومعالجتها وتقديم المخرجات الى الجهات التي تروم الاستفادة منها ، اذ لولا هذه البرمجيات لما أمكن الاستفادة من أجهزة الحاسوب، وستكون عندها مجرد آلة صماء . اما (O'Brien,2000:69) فيرى ان البرمجيات يمكن ان تقسم الى انواع مختلفة وهذا يعتمد أساساً على نوع الحاسوب والشبكات المستخدمة، وعلى نوع المهام التي يحاول المستخدم النهائي إنجازها ، ولكنها بصورة عامة يمكن تقسيمها إلى برامج التطبيقات التي تشمل كلاً من تطبيقات البرامج للأغراض العامة، وتطبيقات البرامج الخاصة. وبرامج النظام التي تضم برامج تطوير النظام وبرامج إدارة النظام.
- ثالثاً. شبكات الاتصال (Communication networks):** وهي المكون الأخير لتقنية المعلومات ويعتقد بعض الباحثين أنها الأكثر أهمية فهي أدوات أو وسائل الاتصال عن منظور مثل الهواتف ، والفاكس ، والألياف الضوئية (Fiber optics) ومكوناتها الأخرى التي تكون الشبكات الالكترونية التي تمكن مستخدمي أجهزة الحاسوب من الاتصال بأي موقع بصورة مباشرة ، والاتصال بأي مستخدم آخر للحاسوب في أي موقع آخر. كما تعد شبكة الانترنت (Intranet) شبكة انترنت داخلية للوحدة الاقتصادية ويمكن استعمالها للأغراض المختلفة ، وكمثال على ذلك قيام شركة جنرال إلكترونيك باستخدامها للأغراض الأمنية للربط بين مختلف النظم الالكترونية للشركة . كما يمكن ربط شركات بشبكة من الحواسيب مثل الارتباط مع المجهزين حيث تعمل على أساس شبكة الانترنت المفتوحة ، من جانب آخر يرى (العبادي ،2012:33) ان وسائل الاتصال بوساطة الحاسبة الالكترونية هي كالاتي :

أ. **الإنترنت (Internet)** : يعرف الإنترنت بأنه شبكة من الحاسبات المتشابهة أو المختلفة الأنواع والإحجام تربطها قواعد تحكم عملية المشاركة في تبادل المعلومات، وضبط عملية التراسل بين هذه الحاسبات. أي انه الطريق العريض للمعلومات أو لعبور المعلومات الى الآخرين. ولذلك تعد شبكة الإنترنت مصدراً من مصادر المعلومات الأساسية، وقد أصبحت أحدث الأدوات الأساسية التي تخدم الإدارة في تناقل المعلومات أو الحصول على المعلومات . ويضيف (مهدي ،2006:23) بهذا الشأن ان سرعة انتشار وتطور شبكة الإنترنت قد ساعدت في نمو وازدهار التجارة الالكترونية ، فقد سهلت من إمكانية ربط الوحدات الاقتصادية مع الزبائن بشكل فردي أو جماعي. ونتيجة لهذا التطور فقد شجع العديد من الوحدات الاقتصادية الى إيجاد مواقع لها على الشبكة وذلك للوصول الى اكبر عدد ممكن من الزبائن ، وبهذا أصبح الإنترنت سوقاً إلكترونياً مترابطاً يجمع البائع والمشتري من خلال تسهيل عملية التبادل التجاري. فالبرمجيات وقواعد البيانات المتاحة تمكن الزبائن من التواصل مع الوحدات الاقتصادية دون الحاجة الى وسيط .

ب. **الإنترانت (Intranet)** : يشير (O'Brien,2000:143) الى إن الإنترنت هو شبكة داخلية مصممة لتكون مفتوحة ولكن على نحو مؤقت، اذ تعمل برامجها على تسهيل عملية الوصول من قبل المستخدمين النهائيين . أما (العلي: 2012، 240-239) فيوضح بان الإنترنت هو شبكة داخلية في الوحدة الاقتصادية تساعد في تأمين عملية الوصول والحصول على البيانات الخاصة بالوحدة الاقتصادية ، ويستخدم الإنترنت الركائز والبنى التحتية لشبكة الشركة ذاتها ، فضلا عن وسائل الربط المعمارية المستخدمة في الإنترنت والبرمجيات المطورة للشبكة العنكبوتية العالمية .

ت. **الأكسترانيت (Extranet)** : يرى (Daft, 2001: 231) ان الأكسترانيت يعد جزءاً من الأنترانت الذي يمتد للمستخدمين خارج الوحدة الاقتصادية لخدمة الأعمال بين شركات الأعمال ،حيث يسمح لهم بالمرور عبر الجدران النارية (Fir Wall) التي تمنع ولوج الدخلاء والوصول إلى بيانات الشركة .

رابعاً. **الموارد البشرية (الأفراد) (Human Resources)** : هم الأفراد الذين يمثلون الجزء الحيوي والمهم في تطبيقات تقنية المعلومات ، ويرى (O'Brien,2000:24) أن الموارد البشرية تشمل الخبراء (المتخصصون) الحاصلين على التعليم الرسمي في واحد من استخدامات الحاسوب والاتصالات كالمبدعين ، والمستفيدين النهائيين وهم الأشخاص ذوي المعرفة التقنية الغنية بتقنية المعلومات ، ويضيف (مخلوف ،2010:30) بهذا الشأن ان المستخدمين النهائيين (End Users) هم الأفراد الذين يستخدمون النظام أو المعلومات التي ينتجها النظام، ومنهم المدبرون، والمحاسبون، والزبائن...ولا ننسى ان الحاسوب يستخدم للأغراض العلمية والتعليمية أو تأدية مهام لها علاقة بالعمل.

خامسا. البنية التحتية لتقنية المعلومات (IT Infrastructure) : تولف البنية التحتية لتقنية المعلومات نقطة الانطلاق لها، وهي تتكون من عناصر بيئة التقنية المستندة إلى الحاسوب ، وعناصر بيئة التقنية المستندة إلى الشبكات ، والمعرفة التقنية .

2-1-3 أهمية تقنية المعلومات (The importance of information technology) :

يرى (العنزي ونعمة ، 2001 :33) ان أهمية الثورة التقنية للمعلومات والاتصالات تتمثل باعتمادها على المعرفة العلمية والمعرفة المكتسبة من الخبرات والمهارات ، والاستخدام الملائم للمعلومات ، اذ أنها لا تعتمد على المكونات المادية فقط بل ان محورها ومحركها الأساس هو العقل البشري المتمثل بالموارد البشري الاول الذي يطلق عليه برأس المال الفكري وتتمثل اهمية تقنية المعلومات في ما يأتي:

1. تعد مدخل يمتد تقريبا إلى كل أنشطة الوحدة الاقتصادية من حيث ما تمتلكه من قدرة على الاستخدام وكيفية توجيهها في عدد لا متناهي من المواقع والأغراض .

2. التنسيق بين الأقسام المختلفة على مستوى الوحدة الاقتصادية او بين الوحدات الاقتصادية المختلفة ، الأمر الذي يقود إلى تقليل كلف المقابلات الشخصية التي قد تتطلب انتقال الأفراد من منطقة إلى أخرى، اضافة الى الوقت المستغرق لإنجاز ذلك عن طريق ما توفره الشبكات المحلية والعالمية وإمكانية ربط الحواسيب التابعة للشركات بعضها مع بعضها الاخر (Daft,2001:246-247) . اما (العبيدي ، 2019:62) فيشير الى ان أهمية تقنية المعلومات تكمن في الاتي:

3. إحداث التغييرات الجذرية في كل مفاصل الشركة وأعمالها ومنتجاتها واسواقها لامتداد استعمالها في مختلف أنشطتها.

4. تدفع الشركة للاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة من أجل اللحاق بركب التطور و تجنبنا لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر التقدم في المعلوماتية.

5.المساهمة في تنمية المهارات والمعارف التي تعمل على إثراء الجانب الفكري للعاملين ، والمساهمة في الحصول على أعمال وأفكار مبدعة ،والاقتصاد في التكاليف الناتجة عن سرعة الاستعمال ، ودقته وموثوقيته مما ينعكس في كفاءة الأداء.

6. زيادة القدرة والتنسيق بين أقسام الوحدة الاقتصادية من جهة وبين الوحدات الاقتصادية من جهة أخرى من خلال شبكات الاتصال الحديثة وربط الحواسيب مع بعضها مع بعضها الاخر .

7. المساعدة في عملية اتخاذ القرارات من خلال توافر المعلومات بالدقة والوقت المناسبين لمتخذ القرار فضلا عن توافر قنوات الاتصال الجيدة التي تساعد في زيادة تدفق وتبادل المعلومات.

8. تعد تقنية المعلومات أداة فاعلة في تقليص حجم الوحدات الاقتصادية وتقليص عدد المستويات الإدارية وتبني الهياكل التنظيمية الشبكية بدلاً من التقليدية ، مما يسهم في تبني المداخل الحديثة في التخطيط والتنظيم للأعمال مثل مدخل إعادة هندسة الأعمال.

9. تقليل حدوث الأزمات بما توفره من قواعد البيانات المستقبلية.

10. تسهم في بناء قاعدة المعلومات ذات العلاقة بالشأن الاستراتيجي بما تتمتع به من قدرات فائقة بالتعامل مع المعلومات مما يكسب الوحدة الاقتصادية ميزة تنافسية ، بالإضافة الى تقديم الدعم المباشر لاستراتيجية الوحدة الاقتصادية بما توفره من معلومات عن عوامل المنافسة لتخطيها حواجز الزمان والمكان .

2-1-4 فوائد تقنية المعلومات (Benefits of Information Technology):

يرى (Dudej,2000,12),(Turbon &etal,2002,4) (Wilson,2000,20) ان لتقنية المعلومات فوائد كبيرة اهمها ما يلي:

1. خزن كميات كبيرة من المعلومات بالطريقة التي يسهل الوصول اليها واسترجاعها .
 2. السرعة العالية في الاداء والدقة من خلال استخدام الاتمة والمكننة الحديثة .
 3. الاتصال السريع والدقيق بين الوحدات الاقتصادية وبكلفة قليلة.
 4. امكانية الحصول على معلومات هائلة وبالسرعة العالية ومن جميع انحاء العالم .
 5. زيادة الكفاءة والفاعلية للأفراد العاملين داخل الوحدة الاقتصادية.
 6. تقديم معلومات ذات صلة بالموضوعات المطلوبة التي يتم عرضها بصورة واضحة ومميزة.
- اما (Baschab&etal,2007;267) فيذكر ان هنالك فوائد اخرى لتقنية المعلومات منها ما يلي :

1. توفير معرفة جديدة تعطي ميزة تنافسية للمنتجات .
2. اجراء التحسينات للمنتجات الجديدة مما يؤدي الى خفض متطلبات المهارة المطلوبة.
3. التحسين المستمر لجودة المنتجات.

2-1-5 استخدامات تقنية المعلومات (Information technology uses):

يطلق على عصر تقنية المعلومات مسميات مختلفة، فهناك من يطلق عليه عصر المعلومات أو ثورة الاتصالات أو الانفجار المعلوماتي ، وقد انتشرت في ادبيات تقنية المعلومات تعريفات ومفاهيم كثيرة منها على سبيل المثال نظرية المعلومات، والمعلوماتية، والمدخل المعلوماتي، وغيرها وهذا دليل واضح على تزايد وعي الناس بمكانة المعلومات وأهميتها للنشاط الإنساني وتعاضم دورها في ظل ظروف التغيرات البيئية المتسارعة التي يشهدها عالمنا

المعاصر (شمس الدين، 2001، 10) ، وتم استخدام تقنية المعلومات في شتى ميادين الأعمال وأحدثت تطبيقات الحاسوب وتقنية الاتصالات ثورة في طبيعة الشركات وترتيب أعمالها. إذ أصبح بإمكان المعنيين في الوحدات الاقتصادية استخدام تقنية المعلومات في تصميم المنتجات وتقديم الخدمات على وفق لرغبات الزبائن ، ويرى (الداودي، 2005:30) بهذا الصدد ان السمات الرئيسية لعصر المعلومات تكمن في الاتي :

1. وجود مجتمع معلوماتي، يتعامل مع المعلومات بطريقة تقنية.
2. الاعتماد على تقنية المعلومات الذي يعد الحاسب الالكتروني العنصر الأساسي فيها فهو يتميز بالسرعة والدقة المطلوبتين.
3. الاستخدام المكثف لتقنية المعلومات التي ساعدت في تحسين العملية الإنتاجية.
4. إسهام تقنية المعلومات في التغيرات المتسارعة في كل مجالات الحياة ، وقدرتها على إحداث التطور في الاقتصاد العالمي والقدرات التنافسية للوحدات الاقتصادية.

اما (مهدي، 2006:15) فيذكر ان استخدام تقنية المعلومات قد ساهم في تحقيق أمور كثيرة منها تخفيض كلفة الإنتاج ، واستخدام طرائق حديثة في العمل ، وتقديم خدمات ومنتجات أفضل للزبائن . ويضيف (توربان وآخرون، 2000، 198) إن تقنية المعلومات تساعد الوحدات الاقتصادية في تحقيق اهدافها الاستراتيجية من خلال الآتي :

1. تقديم تطبيقات جاهزة يمكن الاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية للوحدات الاقتصادية على اختلاف أشكالها وطبيعة أعمالها.

- 2 السماح بتبني اللامركزية من خلال تأمين خطوط الاتصال السريعة وتحقيق الانسيابية وتقليل الوقت اللازم لتصميم المنتجات.

1. تأمين المعلومات الاستخباراتية في مجال الأعمال والأسواق والمنافسين والتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للوحدة الاقتصادية .

2-1-6 خصائص تقنية المعلومات (information technology features) :

تتميز تقنية المعلومات بخصائص متعددة ويمكن تحديدها بالاتي (العبادي، 2012:29) :

1. تقليص المكان : حيث تنتج وسائل التخزين لاستيعاب الحجم الهائل من المعلومات المخزونة التي يمكن التوصل اليها ببسر وسهولة .
2. تقليص الوقت: إذ أنه مع كل تطور تقني سينتاقص الوقت المطلوب للاستجابة لطلبات الزبائن .
3. اقتسام المهام الفكرية مع الآلة: وذلك نتيجة حدوث تفاعل بين الباحثين والنظم المختلفة .

4. تزايد النظم الشبكية : اذ يمكن ربط النظم الداخلية بعضها مع البعض الاخر ومنها إمكانية قيام الربط بين أنواع من النظم الداخلية المختلفة في نظام شبكي .

5. تطوير البيئة الالكترونية فكريا : حيث إن التفاعل لوقت طويل مع نظم المعلومات سيسهم في تشكيل السلوك الفكري للأفراد.

أما (عطية،2012: 322) فقد أوضح ان خصائص تقنية المعلومات تكمن في الآتي :

1. السرعة والدقة في إنجاز الأعمال المطلوبة .
 2. تقليل التكاليف والحد من استخدام الملفات الورقية التي تأخذ حيزاً كبيراً في الشركة.
 3. تحسين الكفاءة وزيادة الفاعلية وذلك من خلال القيام بالأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة مع زيادة القدرة على التنسيق بين الأقسام الإدارية المختلفة.
 4. تحديد قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في الوحدة الاقتصادية.
 5. تهيئة الظروف المناسبة لاتخاذ القرارات الفاعلة، وذلك عن طريق تجهيز المعلومات بشكل مختصر وفي الوقت المناسب.
 6. المساعدة على التنبؤ بمستقبل الوحدات الاقتصادية والاحتمالات المتوقعة بغية اتخاذ الاحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في عملية تحقيق الأهداف .
 7. مواكبة التطورات العالمية فيما يتعلق بأساليب خدمة الزبائن وتنويعها.
 8. حفظ البيانات والمعلومات التاريخية والضرورية التي تُعدُّ أساس عمل الوحدات الاقتصادية.
- ويرى (رايس، 2006: 29) ان خصائص تقنية المعلومات تكمن في الآتي :
1. الذكاء الاصطناعي: اذ ان أهم ما يميز تقنية المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
 2. تكوين شبكات الاتصال: اذ تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تقنية المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين كما يسمح بتبادل المعلومات مع باقي النشاطات الأخرى.
 3. التفاعلية: أي إن المستعمل لهذه التقنية يمكن أن يكون مستقبلاً ومرسلاً في الوقت نفسه، فالمشاركون في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
 4. اللاتزامنية: وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركون غير مطالبين باستخدام النظام في الوقت نفسه.

5. اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تقنية المعلومات والاتصالات، فالإنترنت يتمتع باستمرارية عمله في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطله على مستوى العالم.

6. قابلية التوصيل: وتعني إمكانية الربط بين أجهزة الاتصالات المتنوعة الصنع، بغض النظر عن الوحدة الاقتصادية أو البلد الذي تم فيه الصنع.

7. قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال.

2-1-7 مخاطر بيئة تقنية المعلومات (IT environment risks) :

تشير (IFAC:210) ان هنالك عدة مخاطر ترتبط بتطبيق تقنية المعلومات ، فمنها ما يرتبط بالبنية التحتية

ومنها ما يعود لتطبيقات تقنية المعلومات ، وهي كالآتي :

1. مخاطر البنية التحتية لتقنية المعلومات : وتتمثل هذه المخاطر بالآتي :

أ- عدم مناسبة الاجراءات الأمنية الطبيعية لمنع وقوع السرقة والوصول غير المشروع للمعلومات أو الإفصاح غير الملائم عنها.

ب- التعرض لدرجة حرارة عالية فضلا عن تأثيرات الماء والنار والكوارث الطبيعية الأخرى.

ت- عدم الكفاية بإجراءات السلامة ذات العلاقة بخطط الطوارئ فضلا عن غياب إجراءات المساندة والدعم.

ث- عدم كفاية المكونات اللازمة لجدران النار والمراقبة اللازمة لمنع محاولات الوصول للمعلومات.

ج- عدم كفاية الاجراءات الكفيلة بإنجاز عملية للتشفير.

2. مخاطر تطبيقات تقنية المعلومات : وتتمثل هذا المخاطر في الآتي:

أ-وجود خلل ومشاكل وأخطاء في تطبيقات تقنية المعلومات.

ب- التغيرات غير المنسقة أو غير الموثقة في البرامج.

ت-عدم كفاية ضوابط الإدخال والمعالجة والإخراج المصممة بشأن تطبيقات تقنية المعلومات.

ث-عدم كفاية إجراءات تأمين أمن البرمجيات المتصلة بأمن البنية التحتية لتقنية المعلومات.

اما (الشريف، 2006، 78) فيصنف مخاطر تقنية المعلومات حسب علاقتها بنظام المعلومات وهي

كالآتي :

اولا. مخاطر المدخلات : وهي المخاطر الناتجة عن عدم تسجيل البيانات في الوقت المناسب وبشكلها الصحيح أو

عدم نقل البيانات بدقة خلال خطوط الاتصال، وهذه المخاطر تقسم على أربعة أقسام أساسية وهي إنشاء بيانات

غير سليمة، تعديل أو تحريف بيانات المدخلات، وحذف بعض المدخلات، وإدخال البيانات أكثر من مرة.

ثانياً. مخاطر تشغيل البيانات : ويقصد بها المخاطر المتعلقة بالبيانات المخزونة في ذاكرة الحاسوب والبرامج التي تتولى تشغيل تلك البيانات ، وهي تتمثل بمخاطر تشغيل البيانات في ظروف الاستعمال غير المصرح به لنظام وبرامج التشغيل وتحريف وتعديل البرامج بطريقة غير قانونية أو عمل نسخ غير قانونية أو سرقة البيانات الموجودة في الحاسب الآلي، ومثال على ذلك قيام الموظف بإعطاء أوامر للبرنامج بأن لا يسجل أي قيود في السجلات المالية تتعلق بعمليات البيع الخاصة بزبون معين من أجل الإفادة من مبلغ العملية لصالح المحرف نفسه.

ثالثاً. مخاطر المخرجات: ويقصد بها المخاطر المتعلقة بالمعلومات والتقارير التي يتم الحصول عليها بعد عملية تشغيل ومعالجة البيانات، وقد تحدث تلك المخاطر من خلال طمس أو تدمير بنود معينة من المخرجات أو خلق مخرجات زائفة وغير صحيحة أو سرقة مخرجات الحاسوب أو إساءة استعمالها أو عمل نسخ غير مصرح بها من المخرجات أو الكشف غير المسموح به للبيانات عن طريق عرضها على شاشات العرض أو طبعها على الورق أو طبع وتوزيع المعلومات بواسطة أشخاص غير مسموح لهم بذلك ، كذلك توجيه تلك المطبوعات والمعلومات بطريقة خطأ إلى أشخاص ليس لهم الحق في الاطلاع على تلك المعلومات أو تسليم المستندات الحساسة إلى أشخاص لا تتوافر فيهم الناحية الأمنية بغرض تمزيقها أو التخلص منها مما يؤدي إلى استعمال تلك المعلومات في أمور تسيئ إلى الوحدة الاقتصادية وتضر بمصالحها.

2-1-8 مفهوم حوكمة تقنية المعلومات (The concept of IT governance) :

اصبحت حوكمة تقنية المعلومات الركيزة الأساسية للوحدات الاقتصادية الناجحة في العصر الرقمي والثورة الرقمية في مجال التجارة الالكترونية والحوكمة الالكترونية وذلك من اجل تحقيق الاداء الافضل لمنظومة تقنية المعلومات وبما يسهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للوحدات لاقتصادية (Gelling, 2007:2)، وتجدر الاشارة ان المخاطر المرتبطة بتقنية المعلومات السابقة الذكر قد تسبب اثار سلبية في اعمال الوحدة الاقتصادية اضافة الى ان المبالغ الضخمة التي يتم تخصيصها لتقنية المعلومات لمواجهة هذه المخاطر انما تمثل اعلى نفقات الوحدة الاقتصادية (السمان والجبوري، 2012:45)

وأنّ ضمان حماية نظم تقنية المعلومات وحماية مخرجاتها من المعلومات استدعى البحث عن الإجراءات الكفيلة بتحقيق الإدارة الفاعلة لنظم تقنية المعلومات والتي تضمن تعظيم منافع تقنية المعلومات ، وتحمي مخرجاتها من الاستعمال غير الصحيح لها (نصور ، 2015 : 53). إنّ هذا المنهج الجديد في التعامل مع تقنية المعلومات هو ما يعرف بحوكمة تقنية المعلومات الذي يعني وصف الكيفية التي يقوم الأشخاص المكلفون بقيادة الوحدة الاقتصادية بأخذ تقنية المعلومات في الحسبان عند ممارستهم لعمليات الاشراف والرقابة والإدارة ، ذلك لأنّ الكيفية التي تطبق فيها تقنية المعلومات في الوحدة الاقتصادية يكون لها الأثر الحاسم فيما إذا كانت الوحدة الاقتصادية

ستحقق رؤيتها ومهمتها وأهدافها الاستراتيجية (جرادات ، 2013: 76) ، مما فتح المجال للبحث في حوكمة تقنية المعلومات ، وقد كانت الولايات المتحدة سباقة في ذلك من خلال إنشاء معهد تقنية المعلومات (Information Technology Institute) والذي يرمز له اختصارا (ITI) (نصور ، 2015، 53)، وجدير بالذكر ان حوكمة تقنية المعلومات وهي تعد كجزء من نطاق حوكمة الوحدات الاقتصادية ، فإن هدفها هو مواءمة عمليات تقنية المعلومات الخاصة بالوحدة الاقتصادية مع استراتيجيات الأعمال الخاصة بها ، وبالنسبة للتعريفات التي وردت بخصوص حوكمة تقنية المعلومات فقد جاءت في صور متعددة، اذ يعرفها (Oliver Williamson) بانها مختلف الاجراءات الموضوعية محل التطبيق من جانب الوحدة الاقتصادية لأجل ايجاد تنسيقات داخلية تحقق التخفيض اللازم في تكاليف واعباء المبادلات التي تجريها الوحدة الاقتصادية مع زبائنها في السوق (عيشوش وواضح ، 2012: 3) ، كما عرفت حوكمة تقنية المعلومات من قبل معهد حوكمة تقنية المعلومات بانها الهياكل التنظيمية والاجراءات التنفيذية والقيادية لتقنية المعلومات التي جاءت للمساعدة في توسيع استراتيجيات الوحدة الاقتصادية وتحقيق اهدافها (Etzler,2007:19)(ITGI:2005:5) .

اما (Webb&Others,2006,194) فيعرف حوكمة تقنية المعلومات بانها التوافق الاستراتيجي لتقنية المعلومات مع اعمال الوحدة الاقتصادية بحيث يتم تحقيق أقصى قيمة لها من هذه الأعمال عن طريق تطوير والحفاظ على التحكم الفعال في تقنية المعلومات والمساءلة وإدارة الأداء وإدارة المخاطر، كما عرفت بانها تمثل ترتيباً استراتيجياً لتقنية المعلومات يستهدف تحقيق الاتساق مع نشاطات أعمال الوحدة الاقتصادية وبالشكل الذي يحقق أقصى قيمة لتلك النشاطات وذلك من خلال تحقيق المساءلة، إدارة الأداء، وإدارة المخاطر (Simonsson & Johnson, 2006: 2) .

اما العواد فعرفها بانها جزء لا يتجزأ من حوكمة الوحدات الاقتصادية والتي تتكون من القيادة والهياكل التنظيمية والعمليات التي ترسخ تقنية المعلومات في نطاق استراتيجيات الوحدة الاقتصادية واهدافها وان افضل الممارسات للمبادئ الرئيسية للحوكمة والادارة الفعالة لتقنية المعلومات التي حددها اطار COBIT5 والذي يهدف الى مساعدة الوحدات الاقتصادية على بناء اطار فعال للحوكمة والادارة يحمي استثمارات اصحاب المصالح ومن ثم انتاج افضل نظام للمعلومات (العواد ، 2021: 312) ، اما المعهد الاسترالي للحوكمة فقد عرفها بانها نظام يتم من خلاله توجيه ورقابة الاستخدامات الحالية والمستقبلية لتقنية المعلومات وتقييم الخطط وتوجيهها من اجل دعم الوحدة الاقتصادية ومتابعة انجازها لهذه الخطط والاهداف المقررة (السمان واخرون ، 2012: 45) (حسين ، 2009: 1) (نشوان واخرون ، 2019: 449) .

يتضح للباحثة مما سبق ان التعريفات اعلاه التي جاءت في الدراسات والابحاث التي تناولت حوكمة تقنية المعلومات انما تركز على جانبين وهما :

الأول : يتعلق بأشكال ونماذج حوكمة تقنية المعلومات ، فالدراسات التي تناولت هذا الجانب ركزت على هياكل اتخاذ القرار المحددة من خلال نظام الحوكمة العام للوحدة الاقتصادية ، أي حول مفهوم المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار .

الثاني : يتعلق بتحليل الظروف التي ستطبق فيها الحوكمة ، فقد حاولت بعض الدراسات والابحاث فهم العوامل الفاعلة لحوكمة تقنية المعلومات والتي تحدد الخيار الافضل للوحدة الاقتصادية وفق الحالات الطارئة المختلفة ، كما تظهر الدراسات التحدي الأهم والمتمثل في تعظيم الاستفادة من تقنية المعلومات وبما يوازي حجم الاستثمار فيها ، وتحقق أهداف المساهمين ، وأصحاب المصالح عموما (نصور ، 2015 ، 53) .

وعليه وفي ضوء ما تم عرضه من تعريفات بخصوص مفهوم حوكمة تقنية المعلومات يمكن القول :
أ-ان حوكمة تقنية المعلومات هي مسئولية مجلس الادارة والمشرفين والمديرين التنفيذيين .

ب-ان الهدف الاساس لها هو تحقيق الانسجام بين استراتيجية تقنية المعلومات واستراتيجية الاعمال .

ت-انها تتضمن السياسات والمسئوليات والاستراتيجيات والهياكل والعمليات الخاصة باستخدام تقنية المعلومات في الوحدة الاقتصادية .

ث-هناك فرق واضح بين حوكمة تقنية المعلومات وادارة تقنية المعلومات(عيشوش وواضح ، 2012 ، 8).

2-1-9 اهمية حوكمة تقنية المعلومات(The importance of IT governance) :

تكمن اهمية حوكمة تقنية المعلومات في الاتي(Eslami&etal,2008:73) ،(نشوان واخرون ، 2019:449) :

1.ان حوكمة تقنية المعلومات ضرورية لإدارة المعلومات ذات العلاقة بأنشطة الوحدة الاقتصادية الاقتصادية والاجتماعية ، وهذه الانشطة تعتمد على التعاون التام فيما بينها لتحقيق نجاحها .

2.ان حوكمة تقنية المعلومات تقود الى تحقيق التوافق في الاستراتيجيات ذات العلاقة بأنشطة الوحدة الاقتصادية المختلفة والقياس المعقول للأداء ، كما تعد العنصر المكمل لحوكمة الوحدات الاقتصادية التي تساعد في القيام باتخاذ القرارات حول استعمال التقنية وهذا يشمل تأمين العلاقات الخارجية للحصول على تقنية المعلومات والتي تتضمن السلطة والسيطرة والمسئوليات والتي تقود الى القيام بالعمليات والطرق الملائمة لاتخاذ القرارات وتحديد الاحكام حول كيفية استعمال تقنية المعلومات الجديدة وبما يمكن من تحقيق التوجه الاستراتيجي الامثل .

3. تؤدي الى تحقيق قيمة الوحدة الاقتصادية من حيث انه من دونها فان تنفيذ القرارات لا يمكن ان يسيطر عليه ولا يمكن قياس منافعه .

4. ان حوكمة تقنية المعلومات هي اداة تساعد في تقييم كفاءة تقنية معلومات الوحدة الاقتصادية نحو رافعتين رئيسيتين وهما التوافق بين الوحدة الاقتصادية وتقنية المعلومات والالتزام بالقوانين والتعليمات (Drogou,2007:22)

5. ان حوكمة تقنية المعلومات تمكن الادارة الفعالة من تحقيق رغبات واحتياجات الزبائن في اطار استراتيجية للشركة ، فضلا عن القيام بتوجيه الادارة العليا ومشاركتها في تحقيق مصالح المتعاملين مع الوحدة الاقتصادية .

6. تزداد اهمية حوكمة تقنية المعلومات عند الرغبة في تحقيق العائد الاقتصادي على جميع الانشطة التي تقوم بها الشركة وتحمل التكاليف مقابلها ، وتستخدم في تحسين وتطوير التقنيات المستخدمة باستمرار كي تفي بالمتطلبات المتغيرة المحيطة بالبيئة ، وبذلك تدعم الحوكمة التطور السريع والمعقد في تقنية المعلومات في جميع المجالات (حسين،2009:4) .

2-1-10 متطلبات تطبيق حوكمة تقنية المعلومات (IT Governance Implementation) Requirements):

لأجل تطبيق حوكمة تقنية المعلومات لابد من توفر المتطلبات المهمة الآتية:

1. اعتماد خطط التشغيل الملائمة لتحقيق الاستراتيجية العامة للوحدة الاقتصادية في مجال تقنية المعلومات وبالشكل الذي يوفر القدرة على انشاء علاقات افضل مع الشركاء وبالنتيجة تطوير نظم تقنية المعلومات .
2. وضع اطار عام يتضمن مجموعة من الاجراءات الآتية التي تحكم التطبيق المناسب لحوكمة تقنية المعلومات والرقابة عليها:
- أ. تحديد وتعريف الادوار والمسؤوليات ذات الصلة بتقنية المعلومات بشكل واضح بالإضافة الى نطاق المسؤولية والسلطة التي تقتصر عليها تلك الادوار والمسؤوليات.
- ب. توفر معايير مناسبة لتقنية المعلومات في ظل اطر حوكمة تقنية المعلومات التي يتم تبنيها.
- ت. تحديد اولويات تنفيذ مبادرات تقنية المعلومات بحيث يتم اعطاء الاولوية في تنفيذ مشروعات تقنية المعلومات بقدر مساهمتها في دعم استراتيجية الوحدة الاقتصادية وازافة القيمة لأعمالها (السمان والجبوري ،2016:130-131).
- ث. صياغة الاهداف التي تسعى لبلوغها الوحدة الاقتصادية اذا ما تم تطبيق تقنية المعلومات وبالشكل الذي يؤدي الى استغلال الفرص المتاحة وتعظيم المنافع.

ج. الإدارة المناسبة والملائمة لتقنية المعلومات والمخاطر المتعلقة بها والاستخدام الأمثل لمصادر تقنية المعلومات
(ITGI,2003:67)

ح. توجيه أنشطة أعمال الوحدة الاقتصادية بطريقة تحقق التوفيق في أهدافها دون حدوث تداخل فيما بينها.
خ. تحديد مقدار وطريقة الاستثمار في تقنية المعلومات مع الأخذ بالاعتبار المخاطرة والعائد ذات العلاقة بها
وفي ختام هذا البحث ، اتضح أهمية الدور الذي تؤديه تقنية المعلومات في أي وحدة اقتصادية باعتبارها جزءاً
حيوياً لا يتجزأ من أنشطتها وما تؤديه من وظائف ، وهذه الأهمية تنبثق من التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال
والتي تستدعي تطبيق تقنية المعلومات وما تسهم فيه من تعزيز النجاح في تطبيقها يتطلب ارتباطها بالحوكمة
كأطار يحكم عمليات ضبطها وتحقيق الرقابة عليها بما تتضمنه الحوكمة من اجراءات تحقق ذلك ، ومن جانب
اخر فان تحقيق الرقابة على اجراءات حوكمة تقنية المعلومات ويتطلب ذلك مجموعة من الضوابط التي تحكم
تطبيق هذه الاجراءات التي تنطوي ضمن اطر تحكم عملية الرقابة وتحقيق النجاح في تطبيقها وهذا ما يشكل
محور البحث القادم .

المبحث الثاني

الرقابة الداخلية : المفهوم ، الاهداف ، المتطلبات ، واطر الرقابة

تُعدُّ الرقابة الداخلية في أي وحدة اقتصادية في مقام خط الدفاع الأول الذي يحمي مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة بالوحدة الاقتصادية وعلى كافة الجوانب التي تشكل موقع اهتمام هؤلاء الاطراف ومن اهمها حماية عملية إنتاج المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ جميع أنواع القرارات، وهذا يستدعي بطبيعة الحال التأكيد على الاجراءات الرقابية وانشطة الرقابة التي يجري تصميمها بطريقة يمكن ان تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة والحصول على تأكيد معقول بأن هذه الأهداف قد تم تحقيقها ، وان الإجراءات التي تم وضعها من شأنها ان تساعد في الكشف عن عمليات الاحتيال والاطفاء والغش وان الأنشطة الرقابية التي تم وضعها تعمل بكفاءة وفاعلية ، وعليه يتطرق هذا المبحث للموضوعات الآتية:

1.2.2 مفهوم الرقابة الداخلية (The concept of internal control):

لقد تعددت المفاهيم التي تم وضعها للرقابة الداخلية من قبل الجمعيات والهيئات المهنية ذات الصلة بالمحاسبة والتدقيق او في الادبيات التي تعنى بهذا المفهوم وذلك بحسب تطور عالم المال والاعمال ، اذ تم تعريف الرقابة الداخلية من قبل لجنة COSO على انها عمليات تتأثر بمجلس ادارة الوحدة الاقتصادية والادارة والافراد الاخرين في الوحدة الاقتصادية يتم تصميمها لتعطي تأكيدا معقولا حول تحقيق الوحدة الاقتصادية لأهدافها ، وعرفت ايضا من قبل لجنة طرائق التدقيق المنبثقة عن المعهد الامريكي للمحاسبين القانونيين بانها الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمؤشرات المتبعة في المشروع بهدف حماية اصوله وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاية الانتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الادارية الموضوعة(حسو،2017:4) . كما عرفت بانها خطة تنظيمية تعني بالسياسات والاجراءات التي تتبناها ادارة الوحدة الاقتصادية لمساعدتها قدر الامكان في الوصول الى اهدافها واهمها بهذا الصدد حماية الاصول ، واكتشاف الخطأ ومحاولة الحد منه ، وتحقيق دقة واكتمال السجلات المحاسبية ، وتهيئة المعلومات المالية الموثوق فيها تمهيدا لاستعمالها في الوقت المناسب (جمعة ،2005:81) .

وعرفت الرقابة الداخلية من قبل (AICPA,2014) بانها عملية يتم تنفيذها من قبل الادارة وموظفيها الاخرين والقائمين باتخاذ القرار في الوحدة الاقتصادية من اجل توفير تأكيد معقول بتحقيق الاهداف المتعلقة بمصادقية التقارير المالية المتمثلة بالخطط والسياسات والاجراءات والتصميم المنظم والامن المادي لجميع اجزاء عملية الرقابة

الداخلية ، اما (البكوع ومجيد ، 2012:167) فقد عرف الرقابة الداخلية بانها احدى الوسائل الهامة للحد من ظاهرة الفساد المالي والاداري كما انها خطة تنظيمية تستهدف تحقيق الاهداف المرسومة للوحدة الاقتصادية . وترى الباحثة بان الرقابة الداخلية هي الخطة التنظيمية والاجراءات التي تتبناها ادارة الشركة لمساعدتها للوصول الى اهدافها وعلى نحو منظم وكفؤ والالتزام بالسياسات والتعليمات الادارية للحفاظ على ممتلكاتها من اية ممارسات او اساليب من شأنها الاضرار بسمعة الوحدة الاقتصادية.

2.2.2 أهمية الرقابة الداخلية (The importance of internal control):

يرى (عبد ربه ، 2009:15-16) ان الاهتمام بالرقابة الداخلية يزداد بشكل متصاعد والسبب في ذلك يعود حسب ما يشير اليه تقرير لجنة اجراءات المراجعة التابعة للمعهد الامريكي للمحاسبين القانونيين الى الاتي:

1. تزايد نطاق الوحدات الاقتصادية وحجمها مع تعقد وتشعب هياكلها التنظيمية وبالنتيجة ينبغي مراقبة جميع عمليات الوحدات الاقتصادية بفاعلية .
2. طالما تتحمل الادارة المسؤولية الاولى في المحافظة على اصول الوحدة الاقتصادية ومنع الاخطاء واكتشاف الاختلاسات فان هذا يعزز من اهمية وجود نظام كفوء للرقابة الداخلية وعده امرا لا يمكن الاستغناء عنه خاصة وان الادارة امام تحمل هذه المسؤولية.

ويشير (Moeller,2014,2) ،ان الرقابة الداخلية تعد احدى الادوات التي من خلالها يمكن ادارة موارد الوحدة الاقتصادية وقياسها ومراقبتها ، اذ انها تلعب دورا مهما في منع وكشف حالات الاحتيال والغش وحماية موارد الوحدات الاقتصادية ، كما اصبحت الرقابة الداخلية جزءا اساسيا من العمل الاداري وأفضل الدفاعات ضد فشل الوحدات الاقتصادية ، لا سيما انها محرك مهم لأداء الأعمال وإدارة المخاطر، ويمكنها من توليد قيمة الوحدة الاقتصادية والحفاظ عليها ، كما انها تعد جزء لا يتجزأ من نظام الحوكمة الذي يستهدف إدارة المخاطر التي يتم فهمها وتفعيلها ومراقبة انشطتها من قبل مجلس الإدارة وغيرهم من الموظفين العاملين في الوحدة الاقتصادية للاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية بكفاءة .

اما (العبيدي ، 2019:23) فيذكر ان وجود رقابة داخلية فاعلة من شأنها ان تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية من حيث انها ستجعل الوحدة الاقتصادية قادرة على ان تكون فاعلة في تحملها لأي مخاطر إضافية ، فضلا عن قدرتها على تقليل احتمال حدوث أخطاء تتعلق بالمحاسبة والمخالفات والأعمال غير المشروعة بالإضافة الى حماية اصول الوحدة الاقتصادية وجعلها قادرة على إدارتها بطريقة تسمح بالقضاء على جميع الأخطاء والمخالفات ذات الصلة بها وتنبية الإدارة للمشكلات المحتملة حدوثها .

وترى الباحثة أن تشكيل وتصميم الرقابة الداخلية بكفاءة وفاعلية يساعد الوحدات الاقتصادية في حماية أصولها من فقدان أو سوء الاستخدام وضمان أن تكون المعاملات مصرح بها بشكل سليم خاصة في اجواء يسودها تطبيق نظم تقنية المعلومات والحاجة هنا تستلزم تقديم الدعم وادارة هذه النظم على نحو جيد .

3.2.2 اهداف الرقابة الداخلية (Objectives of internal control) :

يشير (البغدادي وعودة ،2016:6) الى ان اغلب البحوث والاصدارات التي تطرحها المنظمات المهنية

المهتمة بشؤون الرقابة الداخلية تؤكد على ان الاهداف الاساسية للرقابة الداخلية الناجحة هي كالاتي :

1. حماية اصول الوحدة الاقتصادية من الاختلاس والتلاعب والمحافظة على حقوق الاخرين .
2. الالتزام بالسياسات والقرارات الادارية التي تشمل القواعد والاجراءات التي تضعها الادارة للوصول الى اهدافها المرسومة والالتزام بالقوانين واللوائح الملائمة وتحديد الاجراءات والتعليمات بطريقة تضمن انسياب العمل
3. دقة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها .
4. الارتقاء بالكفاءة الانتاجية عن طريق تحقيق العلاقة المثلى بين المدخلات وعمليات التشغيل والمخرجات.

اما في ما يخص اهداف الرقابة الداخلية في بيئة تقنية المعلومات التي تستهدف على نحو اساس تحقيق امن

المعلومات المحاسبية فتنحصر في الآتي (حسو، 2017:4-5) :

1. تحقيق امن المعلومات من خلال سلسلة الاجراءات اللازمة للمحافظة على البيانات والمعلومات التي يتم التعامل بها من قبل نظم المعلومات في الوحدة الاقتصادية المعنية ابتداء من كيفية جمع البيانات وتخزينها وتحديثها واسترجاعها مروراً بالعمليات التشغيلية التي يمكن ان تجرى عليها وصولاً الى انتاج المعلومات منها، وطرق توصيلها الى الجهات المعنية سواء داخل او خارج الوحدة الاقتصادية وبما يعني توفير وسائل الامن اللازمة لمسار عملية انتاج المعلومات في الوحدة الاقتصادية .

2. تحقيق امن المعلومات من خلال توفير الاساليب اللازمة للمحافظة على المكونات المادية التي يتكون منها نظام المعلومات المسؤول عن انتاج المعلومات في الوحدة الاقتصادية المعنية التي يمكن ان تشمل كافة الاصول من حواسيب بكافة ملحقاتها ،والبرمجيات ، والاجهزة المساعدة ،والادوات الاحتياطية .

4.2.2 : مكونات الرقابة الداخلية (components of internal control):

يشير (الحيايى ، 2011: 20) ان الرقابة الداخلية قد اشتملت على وفق اطار COSO على خمسة مكونات يتم تصميمها وتنفيذها من قبل ادارة الوحدة الاقتصادية لتوفير تأكيد معقول على تحقيق اهداف الرقابة وهذه المكونات هي كالآتي :

1. **بيئة الرقابة (Control environment)** : تعني بيئة الرقابة كافة السياسات والتصرفات التي تعكس توجهات الادارة بخصوص الرقابة الداخلية في الوحدة الاقتصادية كما ان لها تأثيرا جوهريا على الطريقة التي يتم بها إدارة الأنشطة وتقدير المخاطر كما انها تتأثر بثقافة الوحدة الاقتصادية وتأريخها، وتؤثر في وعي الموظفين وسلوكهم (Hall, 2011: 236)

2. **تحديد المخاطر (Specify Risks)** : ان الوحدات الاقتصادية وعند مزاوله انشطتها المختلفة قد تواجه مخاطر متعددة مثل المخاطر التشغيلية ، والقانونية ، وغيرها من المخاطر ، لذلك لابد من تحديد تلك المخاطر وتحليلها من اجل التعرف على احتمالية حدوثها ومحاولة تخفيض اثارها إلى مستويات قد تعد مقبولة للوحدة الاقتصادية. ومما تجدر الاشارة اليه ، ان كافة مكونات الرقابة الداخلية ابتداء من بيئة الرقابة حتى المتابعة ينبغي أن تخضع الى تقييم المخاطر التي تتضمنها كجزء من تصميم وتشغيل نظام الرقابة الداخلية لتقليل الأخطاء والمخالفات (فضيلة ، 2007، 22) .

3. **أنشطة الرقابة (censorship activities)** : تتمثل أنشطة الرقابة في السياسات والاجراءات التي تساعد في التأكد من أن تعليمات الإدارة يتم تنفيذها بشكلها الصحيح وفي الوقت المحدد، فهي تساعد على التأكد من أن التصرفات الضرورية يتم اتخاذها لمواجهة المخاطر التي تعيق الشركة في تحقيق أهدافها (الحيايى، 2011: 23).

4. **المعلومات والتوصيل (Information and delivery)** : أشار المعيار الأمريكي رقم 78 (SAS NO:78) الى أن نظام المعلومات الملائم يهدف الى إضفاء الثقة في التقارير المالية من حيث انه يتضمن الطرائق والسجلات لتحديد وتحليل وتصنيف وتسجيل معاملات الوحدة الاقتصادية والإفصاح عنها مع المحافظة على الاصول والالتزامات ذات العلاقة، اما فيما يتعلق بالاتصال فيتضمن الحصول على فهم واضح عن الأدوار والمسؤوليات الفردية المتعلقة بالرقابة الداخلية وتأثيرها في التقارير المالية ، وهذا يستلزم التحديد الواضح للواجبات المناطة للموظفين المسؤولين عن تنفيذ اجراءات الرقابة فضلا عن ان هؤلاء الموظفين بحاجة الى معرفة كيفية عمل الرقابة وفق اجراءاتها المحددة وأهمية أداء المهام الموكلة للموظفين

بطريقة تضمن تحقيق التناسق الفاعل للوصول للأداء المستهدف مع حاجتهم أيضا الى وصف وظيفي واضح وأدلة محاسبية وأدلة بالسياسات والإجراءات وبرامج تدريبهم من أجل انجاز عملية الاتصال بنجاح .

5. **المتابعة (المراقبة) (Watching):** تتعلق أنشطة المتابعة بالتقدير المستمر، او التقدير الدوري لجودة أداء الرقابة الداخلية، والذي تقوم به الإدارة لتحديد مدى كفاءة الرقابة الداخلية، وتحديد إمكانية تعديلها بما يتلاءم مع التغير في الظروف المحيطة. ويتم ذلك عن طريق دراسة الرقابة الداخلية وتقارير الهيئات التنظيمية وتقارير مراقب الحسابات وغيرها (لطفي، 2005: 27) .

5.2.2 : متطلبات تطبيق اجراءات الرقابة الداخلية في بيئة تقنية المعلومات :

يرى (الحسان ، 2008: 235- 236) ان هنالك مجموعة من المتطلبات التي ينبغي توفيرها لتطبيق اجراءات الرقابة الداخلية بنجاح وذلك في بيئة تقنية المعلومات وهي كالآتي :

1. فهم فلسفة الإدارة وطريقة التشغيل: وتتمحور هذه الفقرة حول اتجاهات الإدارة التي تخص الاستثمارات والمنافع التي تتحقق من المعالجة الالكترونية للبيانات.

2. وضوح هيكل الشركة: ويتعلق هذا الجانب بمركزية ولا مركزية المعالجة الالكترونية للبيانات ، وهذه تعتبر ذات أهمية للمدققين لفهم نظام الرقابة الداخلية للوحدة الاقتصادية .

3. وضوح طرائق الرقابة الإدارية: وهي تتعلق باهتمام المدقق ببيئة العمل الالكترونية وباتجاهات وأفكار الإدارة التي تدور حول ما يلي:

أ. إثبات المدقق للتغييرات التي تتم في نظم وسياسات وإجراءات الرقابة.

ب. احتفاظ المدقق بالبرامج والملفات.

ت. إمكانية العبور المصرح به لوثائق وسجلات الحاسوب.

4. وضوح السياسات والإجراءات المتعلقة بالأشخاص: وهي تتعلق بسياسات واجراءات الإدارة تجاه مكافآت الموظفين وتدريبهم وتقييمهم في ظل بيئة تقنية المعلومات ، ومقابل ذلك فئمة مخاطر تواجه الوحدات الاقتصادية التي تتبنى تقنية المعلومات، لذلك لابد من مراقبتها بشكل جيد للتعرف على خصائص الرقابة التي يجب تطبيقها عليها. ويمكن إبراز أهم تأثيرات تقنية المعلومات في البيئة الرقابية بما يلي (William,2002:6):

1. **الرقابة العامة (public censorship):** تؤثر تقنية المعلومات في مجال الرقابة العامة المتعلقة ببيئة

الحاسوب المطبقة حاليا وما تم معالجته، وتؤثر على كفاءة الوحدة الاقتصادية بشكل عام في امورا منها عدم

توفير الأمان ، وتطوير النظم وصيانتها وتغيير أسلوب الرقابة ، وتحقيق الرقابة على عمليات الحاسوب التي

تحتوي على الشبكات وقواعد البيانات والتخطيط.

2. **رقابة التطبيقات (Application censorship)** : وهي تنظم عمليات أو أحداث الوحدة الاقتصادية

وتضمن الدخول المصرح به للبيانات ، وتقوم على إكمال المعالجة للمدخلات من اجل الوصول إلى

المخرجات المطلوبة مع الاشارة الى ان رقابة التطبيقات مصممة لاكتشاف الاخطاء ومنعها او تصحيحها

وذلك حسب موقع حدوثها وكالاتي (العواد،2021:322) ، (الحسبان،2008:236) :

اولا : الرقابة المانعة (Anti-censorship) : وهي تحمي الوحدة الاقتصادية من الأحداث أو العمليات غير

المرغوب فيها وتؤثر تقنية المعلومات على هذا النوع من الرقابة من خلال الأمور التالية:

أ- تمنع العبور غير المصرح به للبرامج والنظم.

ب- تحدد المطلوب وكلمة السر للدخول إلى البيانات.

ت- تقييد تجاوزات المستخدم (مثل أوراق الطباعة والتخزين على الأقراص).

ث- تمنع إقفال الدفاتر والسجلات في حال وجود اخطاء .

ثانيا: الرقابة الكشفية (Scout control) : وهي تهتم بالأخطاء التي تتم خلال المعالجة الالكترونية للبيانات

التي تحتوي على التحذيرات و التوقعات الممكنة لحل المشاكل، وبسبب الاكتشاف السريع لهذا النوع من الأخطاء

يجب على المستخدم قراءة التحذيرات والتوقعات لحل المشاكل المستخرجة من النظام نفسه . كما انه وبسبب تأثير

التطورات في تقنية المعلومات على هذا النوع من الرقابة فإنها تحتاج إلى تصميم دقيق لتجنب الأخطاء الكبيرة وهي

بذلك تساعد على تخفيض الوقت المستغرق في اجراء عملية التدقيق كما وتفرض التقنية استمرار الإشراف والمراقبة.

ثالثا: الرقابة التصحيحية (corrective control) : وهي تهتم بالأخطاء بعد حدوثها والعمل على تصحيحها

ومعالجة نتائجها ، وهذا يتطلب نظم مؤتمتة تقوم بذلك، حيث أن تقنية المعلومات أوجدت معلومات ذات كمية

ونوعية كبيرة مما يعني احتمالية حدوث أخطاء لا تكتشف، لذلك يتم تصحيحها الكترونيا بسرعة ودقة ، وهي تقع

بعد الرقابة المانعة او الكشفية وهي لا تمنع أي حالة سيئة قد حدثت فعلا ولكنها توفر اليات لتصحيح الوضع

وبافضل الحلول .

اما (Sten,2001:4) يشير الى ان المتطلبات التي ينبغي توفيرها لتطبيق اجراءات الرقابة الداخلية بنجاح في

بيئة تقنية المعلومات يجب ان تراعي المخاطر التي تتعرض لها الوحدات الاقتصادية عند مزاوله انشطتها المختلفة

وتحليل تلك المخاطر ، والسبب الرئيس في ذلك هو احتمالية تغير الظروف المحيطة بالوحدة الاقتصادية والتطورات

التقنية التي تؤثر في النشاطات المختلفة للوحدة الاقتصادية وطبيعة عملها ، هذا وتعد الخطورة أكيدة الحدوث في

ظل بيئة تقنية المعلومات عندما تكون المهارات الموجودة في الوحدة الاقتصادية لا تؤثر فيها فضلا عن ان

احتساب احتمالية حدوثها يتم بالاعتماد على عدد وافر من الملاحظات في وقت يكون النظام الرقابي فيه ضعيفا .

ويضيف (Anita,2000,2) بهذا الشأن ، انه من اجل تكامل جهود المدققين والعاملين في مجال الرقابة الداخلية على تحديد مستويات المخاطر وتقدير الأهمية النسبية لها، فان ذلك يتطلب إتباع طريقة فعالة في تقييم تلك المخاطر، لان القدرة على تحديد درجة ومستوى المخاطر تؤثر في إجراءات عملية التدقيق ، وأفضل الطرق لتحليل وتقدير المخاطر هو إتباع الإجراءات التحليلية (Analytical Procedures)، التي تساعد على اختصار الوقت، إضافة إلى أنها طريقة مفضلة لإنجاز رغبات وطلبات الزبائن ، ومهما تقوم عملية تقييم مخاطر تقنية المعلومات على تحديد البيانات الحرجة أو الحساسة (Critical Data) وتحديد الأشخاص الذين لديهم الصلاحيات بالدخول إلى البيانات والمعلومات، مع القيام بعملية تقييم السياسات والإجراءات المتعلقة بالموظفين وصولاً لعملية اختبار نظام الرقابة الداخلية . ويشير (Larry,2003: 2) ، (Charles,2010,9) الى انه يجب على المدققين المختصين في تدقيق تقنية المعلومات أن يهتموا بإدارة المخاطر وفهم تحليل التكلفة والعائد لان الوحدات الاقتصادية على نحو عام تمتلك معلومات تتعلق بالعملاء، والخطة الاستراتيجية ، والموازنات، لذلك يجب على المدقق مساعدة الإدارة في تحديد متى يكون أمن المعلومات مناسباً، ومن يجب أن يديره من اجل منع تسرب تلك المعلومات، مع التأكيد على ايجاد اجابات للأسئلة الآتية :

- ما هي الأحداث التي تؤثر على مخاطر أمن المعلومات؟
- ما هي التكلفة لهذه الأحداث إن تمت؟
- ما هو احتمال حدوثها؟

ويذكر (الحسبان،2008:239) ان معهد التدقيق الداخلي الأمريكي (AIAI) يؤكد على اهمية التمييز بين تحليل المخاطر وتقييم المخاطر عند تحديد متطلبات الرقابة وذلك من خلال الآتي :

- تقييم المخاطر (Risk assessment) : وهي عملية منتظمة لتقييم وتكامل أحكام المختصين حول احتمالية الظروف والأحداث غير المناسبة.
- تحليل المخاطر (Risk analysis) : هي التي توفر معنى وتمييز وتكامل أحكام المختصين لتطوير عمل التدقيق بحيث أن قائمة المخاطر المزودة من قبل المدقق والمدعومة من الإدارة يجب أن تمر بالمرحلة الآتية:

المرحلة الاولى : تحليل وتقييم المخاطر.

المرحلة الثانية : تحليل احتمالية الخسارة النقدية الناتجة عن المخاطر والمؤثرات الناتجة عنها.

المرحلة الثالثة : استخدام البرامج المستخدمة ذاتها في الوحدات الاقتصادية الأخرى وذلك للاستفادة من المنافع التي يمكن الحصول عليها مثل: تخفيض تكلفة البرامج، وتطوير التطبيق والصيانة، والدعم من المستخدمين

الآخرين، وسهولة وجود الموظفين. وتجدر الإشارة الى ان القواعد الخاصة في قياس تقييم المخاطر في ظل بيئة تقنية المعلومات هي كالآتي (2, 2002, Robet):

1. تحديد المخاطر التي تسبب ضعفا واختلالا بالنشاطات الأساسية للوحدة الاقتصادية ، والخسارة النقدية الناتجة عنها مثل مخاطر التعديلات غير المصرح بها على بيانات الوحدة الاقتصادية ومخاطر الأصول.

2. تحديد إمكانية حدوث الخسارة (الخسارة الملائمة للخطر) متضمنة المخاطر الخاصة بالوظائف وتلك المتعلقة بالأصول، ويفضل التعبير عنها بصيغة نقدية.

3. تحديد المبلغ النقدي للخسارة وهذا متعلق بالنقطة الثانية.

4. تحديد الخسارة الناتجة عن احتمالية تكرار الحدث ويعبر عنه سنويا.

5. تحديد إمكانية التعامل مع القضايا الرئيسية للمخاطر وهي ظروف عدم التأكد وكيفية تحديد تلك الظروف وما يجب عمله في ظل حدوثها .

اما المخاطر التي يجب التركيز عليها في عملية تقييم المخاطر وتحليلها في بيئة تقنية المعلومات فهي كالآتي(الحسبان ،2008:240):

أ- تحديد مخاطر الأصول وتقييمها (سواء أكانت الأصول ملموسة أم غير ملموسة) ويعبر عنها بصيغة نقدية ، ومن الأمثلة على مخاطر الأصول الملموسة مخاطر أجهزة الحاسوب، ومخاطر الأدوات المساعدة، ومخاطر التوثيق، ومخاطر الأشخاص أما فيما يتعلق بمخاطر الأصول غير الملموسة فمنها: مخاطر استبدال البيانات والبرامج، ومخاطر عدم القدرة على التشغيل، ومخاطر سوء الاستعمال.

ب- تحديد مخاطر تقنية المعلومات المتعلقة بالوحدة الاقتصادية .

ت- تحديد الأحداث للمخاطر المتكررة (عدد الأحداث في كل سنة).

ث- تحديد تأثير الحدث (نسبة قيمة الخسارة بالأصول).

ج- تحديد ظروف عدم التأكد (قابلية للقياس كنسبة من ظروف التأكد).

ح- تحديد مستوى التقادم أو قوة الانحدار.

خ- تحديد مستوى الرقابة والضوابط: وهي المتعلقة بأنظمة الضبط والرقابة سواء أكانت المتعلقة بالكفاءة التي

يمكن قياسها كنسبة من الكفاءة في الوحدة الاقتصادية أم المتعلقة بالتكلفة التي يمكن قياسها بصيغة نقدية .

وبشير (3, 2003, Robert) انه في ظل تطبيق تقنية المعلومات فان المخاطر التي تواجهها الوحدات الاقتصادية

التي يجب الاهتمام بها والتنبؤ بها تكاد تنحصر احداثها في الآتي:

1. أحداث من البيئة الخارجية بفعل الطبيعة، مثل: العواصف والفيضانات.

2. أحداث من البيئة الداخلية للوحدة الاقتصادية تسبب زيادة المصاريف، مثل: احتراق الطاقة الالكترونية، والنار وفيضان أنابيب المياه وانقطاع التيار الكهربائي.

3. أحداث فنية ناتجة عن انهيار آلات الإنتاج التي تعطل جدولة المعالجة.

4. أحداث ناتجة عن الحوادث البشرية المفاجئة والأخطاء والإلغاء.

5. أحداث ناتجة عن تعمد الإيذاء من قبل الإنسان، مثل الاختلاس، والسرققة والتخريب.

6. مهما كانت الطريقة أو الأداة المستخدمة في تحليل المخاطر، فيجب على المدقق أن يحلل ويقدر المخاطر ونتائجها بالاشتراك مع الإدارة، وذلك لضمان تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية، كما يجب على الإدارة الاهتمام بالفوائد التي يمكن جنيها باستخدام تحليل المخاطر.

6.3.2 أدوات ، معايير ، قوانين ، واطر الرقابة الداخلية:

يرى (زغلول، 2006: 7) ان تزايد الاهتمام بالرقابة الداخلية من المهتمين بهذا المفهوم سواء المدققين او المحاسبين او المشرعين او المدراء وخاصة عند تطبيق تقنية المعلومات وضبط تطبيقها وفق اجراءات الحوكمة التي تعد بدورها جزءاً حساساً في معظم استراتيجيات الشركات المتنافسة في الأسواق العالمية قد جعل الوحدات الاقتصادية التي تعنى بالرقابة الداخلية تنقسم في وجهات النظر من زاوية طرحها للإجراءات التي تحكم الرقابة الداخلية على تقنية المعلومات وادارة عملياتها فمنها ما جاء في صيغة ادوات او معايير او قوانين او اطر وكما موضح في الجدول (1) والهدف من اصدار كل منها هو لتحسين تطبيق هذه الاجراءات .

جدول (1)

ادوات ، معايير ، قوانين ، واطر الرقابة الداخلية

ت	الادوات ، المعايير ، القوانين ، الاطر	الاهداف
1	مكتبة البنية التحتية لتقنية المعلومات (ITIL)	وهي مجموعة المفاهيم والأساليب التي تساعد في إدارة خدمات تقنية المعلومات بكفاءة وفاعلية أكبر ، إذ طورت هذه الأداة في بريطانيا أواخر عام 1980 من خلال الحاسوب المركزي ووكالة الاتصالات ، وتعد إطاراً نظرياً لا يقدم حلاً كاملاً للعمليات ، إذ تطرح هذه الأداة عديد من الخيارات أمام الشركة لتختار منها ما يناسبها لممارسة أعمالها ، وتعد ITIL الأداة الأفضل لممارسة الحسابات بجودة عالية داخل تقنية المعلومات ، وما يمكن عمله في هيكل تقنية المعلومات للشركات وما تتطلب من مهارات وذلك من خلال تقديم مجموعة من إجراءات ادارية شاملة لتمكين الوحدة

<p>الاقتصادية من إدارة عمليات تقنية المعلومات بشكل كفاء وتجهيزها بشكل مستقل مع العمل على اظهار كل سمات البنية التحتية لتقنية المعلومات. (Pauwels,2006: 13)</p>	
<p>وهو عبارة عن إطار للرقابة الداخلية ، انطلق العمل عليه في سنة 1985 وتم تطوير الاجراءات التي تتضمنه بداية التسعينيات ليغطي العمليات المؤثرة والفاعلة لتقنية المعلومات مع اعطاء موثوقية للتقارير المالية فضلا عن انه يعد متناغما مع التنظيم الداخلي للوحدة الاقتصادية . (الذبية وآخرون ، 2011 ، 227) .</p>	<p>2 إطار COSO للرقابة الداخلية</p>
<p>يعد هذا القانون ذو أهمية لتقنية المعلومات إذ أنّ الهدف منه هو العمل على حماية وإصلاح وظيفة شركات المحاسبة العامة ، ومساعدة المستثمرين للوصول الى قرارات آمنة ، اذ يركّز قانون SOX على التقارير المالية وخاصة التي تعد الكترونيا لزيادة الثقة بها. (Pauwels,2006,25)</p>	<p>3 قانون ساربنس اوكسلي (Sarbanes-OxleyAct)</p>
<p>وهي منظمة دولية أنشئت عام 1947 بهدف وضع وإعداد معايير خاصة بأمن وحماية تقنية المعلومات ، ومن أهم المعايير التي اصدرتها :</p> <p>1. معيار ISO 27002: صدر هذا المعيار سنة 2005 وهو خاص بوضع الأسس والقواعد المهمة وإرسائها فيما يخص نظام إدارة حماية وأمن المعلومات وهذه الأسس تهتم بكيفية تصميم وتطبيق ورقابة وصيانة وإجراء التطور المستمر لأداء هذه الإدارة وكذلك الوقاية من المخاطر الالكترونية (يوسف ، 2013 ، 14) ، ويقدم هذا المعيار أنموذج يسمى "PDCA" وهو اختصار للكلمات الآتية (العبيدي ، 2019 ، 77):</p> <ul style="list-style-type: none"> - الخطة Plan: تأسيس نظام لإدارة أمن المعلومات. - التنفيذ Do : البدء في تنفيذ الخطط وتشغيلها. - التحقق Check: مراجعة النظام منظور تنفيذه. - العمل Act: صيانة وتحسين النظام. <p>2. ISO 27002 : صدر هذا المعيار عام 2005 ، وقد أهتم بالتطبيق الفعلي للأسس والقواعد التي تم إعدادها في ظل المعيار السابق ، أي أنّ هذا المعيار يعد بمثابة الخطوط التي يجب المضي نحوها بعد مرحلة التطبيق ، وذلك بهدف حماية الاصول التقنية وتوفير الأمان لها ومحاولة تجنب الوقوع في مخاطر التشغيل الآلي ،</p>	<p>4 معايير ISO</p>

وذلك من خلال اتباع السياسات الخاصة بكل من الإدارة التنظيمية ، إدارة الموارد البشرية ، وإدارة أمن المعلومات والاصول ، وإدارة العمليات وتطبيق الرقابة عليها ، وإدارة تطوير نظم المعلومات ، وإدارة الأعمال المستمرة والتطوير ، وإدارة الشكاوى.

3. معيار ISO/IEC 38500 : صدر هذا المعيار عام 2008 ، وهو بعنوان حوكمة تقنية المعلومات وذلك لتعزيز فاعلية وكفاءة وقبول تقنية المعلومات داخل كل شركة من خلال الآتي :

أ-تعزيز ثقة المساهمين (الزبائن ، المساهمين، الموظفين) وذلك من خلال زيادة الثقة بوجود نظام حوكمة تقنية المعلومات في شركاتهم .

ب-إعلام وتقديم الدليل الإرشادي للمديرين لحوكمة تقنية المعلومات ، وتقديم قواعد وأهداف التقييم ، لذلك قدم هذا المعيار ست مبادئ أساسية للحوكمة الجيدة لتقنية المعلومات وهي كالآتي (ISO 38500, 2008, 25) :

1.المسؤولية: إذ أنّ الأفراد وفرق العمل ينبغي أن يفهمون ويقبلون مسؤولياتهم مع احترام العرض والطلب لتقنية المعلومات ، وأيضاً يجب ان يكون لديهم السلطة الكافية لأداء مسؤولياتهم.

2. الاستراتيجية: إذ أنّ استراتيجية الأعمال تأخذ بالحسبان القدرات الحالية والمستقبلية لتقنية المعلومات وان الخطط الاستراتيجية المتعلقة بتقنية المعلومات ترضي الاحتياجات الآنية والآجلة لاستراتيجية الأعمال.

3.الاكتساب: أي أنّ اكتساب تقنية المعلومات يكون لسبب مبرر ، يعتمد على تحليل منطقي ، مع اتخاذ قرار شفاف وواضح ، مع وجود موازنة بين الفوائد والفرص والتكاليف والمخاطر وعلى المستويين القصير والطويل الأمد.

4.الأداء: تُستخدم تقنية المعلومات لدعم الشركات وتوفير الخدمات والمستويات المناسبة ونوعية الخدمات يجب أن تقابل الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

5.المطابقة: يجب أن تستجيب تقنية المعلومات لكل أنواع التشريعات والتعليمات ، والسياسات والتطبيقات المحددة بوضوح ومعززة وقابلة للتطبيق.

6.السلوك الانساني: يجب أن تحترم سياسات وتطبيقات وقرارات تقنية المعلومات السلوك الإنساني ، والتي ينبغي ان تتضمن الاحتياجات الحالية والمتطورة لكل الأفراد

<p>في العمليات". ويقوم هذا المعيار على تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح ودقة بالنسبة لإدارة تقنية المعلومات ، واستراتيجية التخطيط بما يتواءم مع أهداف الشركة ومتطلباتها ، واقتناء تقنية المعلومات لأسباب منطقية ومقبولة محددة مسبقاً ، والثقة بأن الأداء التقني يسير على ما يرام ، وتوافق تقنية المعلومات مع القوانين واللوائح الأخرى والأخذ في الحسبان الموارد البشرية.</p>	
<p>هو إطار عمل مفتوح ، وأداة تستخدم للرقابة والسيطرة على تقنية المعلومات ، طُور من قبل معهد حوكمة تقنية المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1992 (الذبية واخرون ، 2011 ، 229) ، ويعد إطاراً لإدارة مخاطر تقنية المعلومات ، يساعد المديرين والمدققين والمستخدمين الآخرين في فهم نظم تقنية المعلومات الخاصة بالوحدة، كما يساعد في تطوير أنموذج الحوكمة المستخدم ، ويرشد في اختيار مستوى الأمان ، والسيطرة الضرورية لحماية اصول الوحدة بكفاءة وفاعلية (Pauwels,2006,14)</p>	<p>5 إطار COBIT</p>

في ختام هذا المبحث ، اتضحت اهمية الرقابة الداخلية ودورها الذي تؤديه من خلال اجراءاتها التي يتم تطبيقها خاصة في ظل تطبيق تقنية المعلومات وضبطها بمبادئ الحوكمة ، ومن ثم فان هذا قد اثر في اهداف الرقابة الداخلية الذي يأتي متلازماً مع اتساع نطاق المتطلبات التي تحكم تطبيق الرقابة الداخلية ابتداء من متطلباتها العامة ثم تصميم هذه المتطلبات في ظل تطبيق تقنية المعلومات وصولاً لوضع متطلبات للرقابة الداخلية تأخذ بالحسبان المخاطر التي قد تواجهها الوحدات الاقتصادية عند تطبيق تقنية المعلومات ، كما ان اهمية الرقابة الداخلية تبرز على نحو كبير عند قيام الوحدات الاقتصادية ذات العلاقة بإصدار الادوات او المعايير او الاطر او القوانين التي تحكم تطبيق اجراءات الرقابة الداخلية بفاعلية ، ولعل اهم الاهتمامات التي اخذت حيزاً من قبل الوحدات الاقتصادية المهنية ، واتساع نطاق تطبيقه وتطويره عبر الاجيال التي مر فيها، هو اطار COBIT وهو ما سيشكل محور المبحث القادم .

المبحث الثالث

إطار COBIT المتكامل المُحدث للرقابة الداخلية

تعد الرقابة الداخلية احدى الادوات التي من خلالها يتم ادارة موارد الوحدة الاقتصادية وقياسها ومراقبتها فضلا عن انها تؤدي دور مهم في منع وكشف الغش وحماية تلك الموارد وهذا ما جعلها تصبح جزءا مهما من العمل الاداري ، وتاتي اهمية هذا الدور نتيجة التوسع الكبير في الانشطة الاقتصادية وازدياد حجم الوحدات الاقتصادية وانتشارها على نطاق واسع مما ادى الى حاجة الادارة العليا الى تفويض مسؤولياتها وصلاحياتها الى المستويات المختلفة داخل الوحدة الاقتصادية وهذا بدوره يؤكد على ضرورة الاهتمام بموضوع الرقابة خاصة في ظل تقنية المعلومات وضبطها باطار واسع ملازم ، لها والمتمثل بالحوكمة ومن ثم فان هذا يستدعي وجود اطار يحكم عمليات الرقابة وادارة حوكمة تقنية المعلومات ، وعليه يتطرق هذا المبحث للموضوعات الآتية:

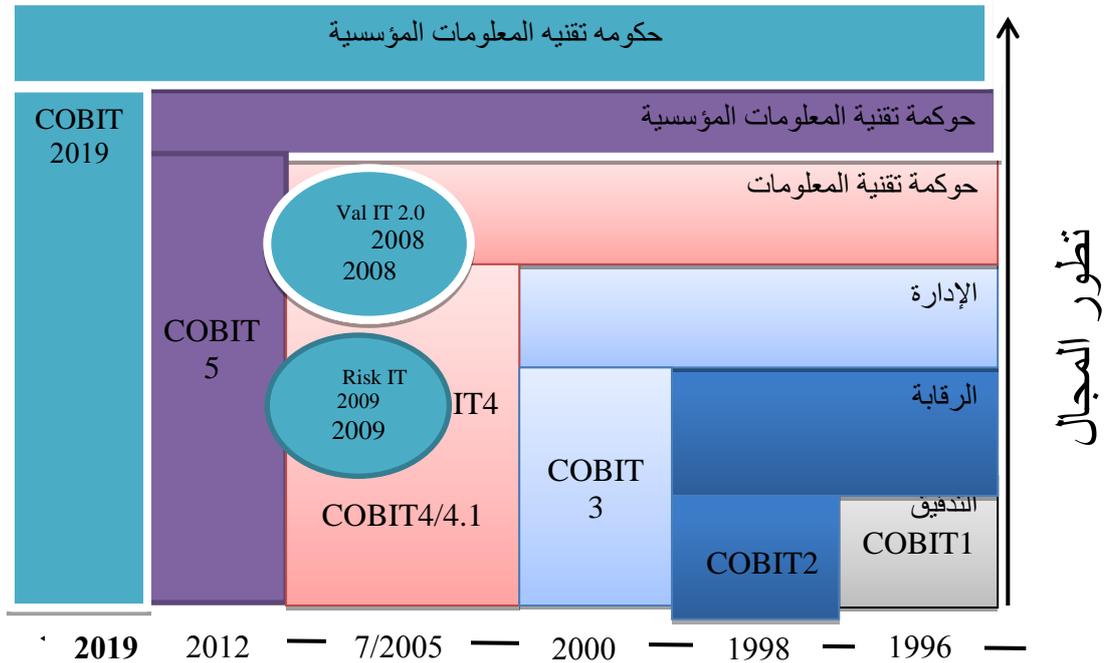
2-3-1 التطور التاريخي لاطار COBIT :

يعد إطار COBIT من أهم الأطر الذي جاء لتحقيق الاهداف الرقابية للمعلومات وما يتعلق بها من تقنيات مع اخضاعها لقواعد الحوكمة ، وقد جاءت تسميته من الأحرف الاولى لـ Control Objectives for Information and Related Technologies التي تعني الأهداف الرقابية للمعلومات والتقنيات المتعلقة بها ، والمقصود بالأهداف الرقابية (الهدف الرقابي) المتمثلة في الاجراءات او الممارسات او في النظم الهيكلية سواء أكانت يدوية أم آلية يتم تصميمها وضبطها لتضمن بطريقة مقبولة تحقيق أهداف الشركة ، ومنع وقوع أي أحداث مرغوب فيها يتم اكتشافها وتصحيحها عند حدوثها (5 : 2007, COBIT 4.1) .

ويذكر (عقل : 2011، 1) بهذا الصدد ان اطار COBIT قد مر بعدة مراحل عدت كتطوير له وقد جاءت في صورة من الاصدارات يوضحها الشكل (2) .

شكل (2)

اصدارات اطار COBIT



Source Meijer P.R. & Bruyndonckx D., "COBIT 5: A bridge too far or a giant leap forward", IT Governance and Internal Control, 2015: 42.

ويرى (العبيدي، 2019:79) ان مراحل التطور التي انبثقت منها اصدارات اطار COBIT يوضحها الجدول (2)

جدول (2)

مراحل تطور اطار COBIT

المصدر: (العبيدي، 2019:79) التكامل بين إطار حوكمة تقنية المعلومات (COBIT5) وإطار الرقابة الداخلية

ت	الإصدار	نبذه عن الإصدار
1	الإصدار الأول COBIT1	تم إصدار هذا الإطار من قبل مؤسسة تدقيق ورقابة نظم المعلومات (ISACF) في عام 1996 ، وتم تطوير اطار COBIT في البداية كإطار لتنفيذ مهام التدقيق في بيئة تقنية المعلومات حيث كان الهدف الأساس منه هو تدقيق (Audit) نظم تقنية المعلومات.
2	الإصدار الثاني COBIT2	تم إصداره منظور تأسيس معهد حوكمة تقنية المعلومات (ITGI) في عام 1998 ، إذ شهدت هذه النسخة من التطورات التي ارتكزت بمجملها على أساس تدقيق تقنية المعلومات ، وكان الهدف الأساس منه هو الرقابة على نظم تقنية المعلومات (Control) ، وتضمنت هذه النسخة أيضاً إرشادات للإدارة .
3	الإصدار الثالث COBIT3	صدرت هذه النسخة في عام 2000 ، وتناولت هذه النسخة مؤشرات وعوامل النجاح الأساسية ونموذج النضج لعمليات تقنية المعلومات ، وقد عد هذا الإصدار كنسخة متكاملة وشاملة هدفها الأساس هو إدارة نظم تقنية المعلومات (Management)، وتضمن هذا الإصدار أنموذج نضج القدرة.
4	الإصدار الرابع COBIT4	تم إصدار نسخة رابعة في عام 2005 ، وهي النسخة المعمول بها والمطبقة من قبل الشركات والمصارف ، وهي تتعلق بإيجاد إطار رقابي على نظم تقنية المعلومات من خلال إخضاعها لقواعد حوكمة الوحدات الاقتصادية ، وتحتوي هذه النسخة على مجموعة من الأهداف والتي تمثل مجموعة من الضوابط المهمة لنجاح تطبيق الحوكمة . وقد تضمن هذا الإصدار أربعة مجالات وهي التخطيط والتنظيم ، والاقتناء والتنفيذ ، والتوصيل والدعم ، واخيراً المتابعة ، ويقدم الإطار مؤشرات التقييم ومنهجية ومراجعتها، كما تتكامل الأهداف مع احتياجات الشركة وأعمالها.

المتكامل المُحدث ودوره في تعزيز مصداقية القوائم المالية .

2-3-2 الإصدار الخامس لاطار COBIT5 :

شهد عام 2012 صدور النسخة او الإصدار الخامس من اطار COBIT 5 ، وقد ركز هذا الإصدار

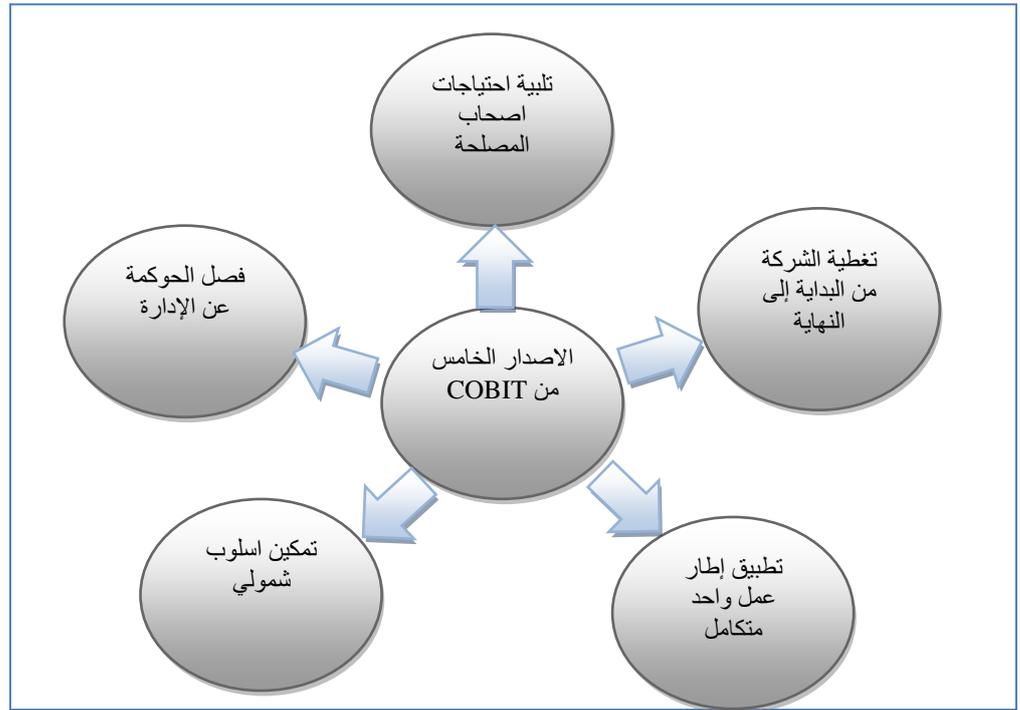
على مفهوم حوكمة تقنية المعلومات داخل الوحدات الاقتصادية ، ووفقاً لجمعية تدقيق ومراقبة نظم المعلومات

(ISACA) ، فقد عد هذا الاصدار بمثابة نسخة شاملة تساعد الوحدات الاقتصادية في تحقيق اهدافها الخاصة بالحوكمة وادارة تقنية المعلومات ، وقد وفر ذلك الدعم اللازم للوحدة الاقتصادية في ادارة تقنية المعلومات بطريقة شاملة مع الاخذ بالاعتبار كافة الجوانب والمسؤوليات الوظيفية المتعلقة بتقنية المعلومات ، مع مراعاة مصالح المستفيدين الداخليين والخارجيين من تقنية المعلومات . و يحتوي هذا الاطار على جميع الجوانب التي تؤكد على معقولية موارد امن المعلومات وانها مناسبة فضلا عن ان انشاءها يتم على مجموعة من المبادئ التي يجب على الوحدة الاقتصادية الالتزام بها واختيار المعايير والارشادات وسياسات الامن التي تحقق الرقابة على تلك المبادئ عند تطبيقها (Olzak,2013:12) .

ويرى (COBIT5,2012:14) ان إطار COBIT للرقابة الداخلية يعد واحدا من أهم التطورات في مجال حوكمة تقنية المعلومات الذي يهدف إلى اقتراح مجموعة من أفضل ممارسات الحوكمة والعمليات التدقيقية لنظم المعلومات الالكترونية والتقنية المتصلة بها مع التأكيد على تحقيق التوافق بين أهداف تقنية المعلومات المطبقة في الوحدات الاقتصادية وأهداف تلك الوحدات الاقتصادية ، ومن بين ذلك عن مساعدة المسؤولين عن تقنية المعلومات في الوحدة الاقتصادية في معرفة مدى تطبيق حوكمة تقنية المعلومات فيها ومن ثم مساعدة الوحدة الاقتصادية في الحصول على فائدة كاملة من معلوماتها ، ومعرفة الأخطار المحيطة بها ، والوصول الى أفضل الفرص المتعلقة بتقنية المعلومات ، مثل الزبائن والمستثمرين وإنتاجية الموظفين وتوقيت الإنتاج والخدمة السريعة. ويشير (Hardy, 2006: 5) ان إطار COBIT5 يستند على خمسة مبادئ أساسية لحوكمة وإدارة تقنية المعلومات يوضحها الشكل (3) ، اذ تساعد هذه المبادئ الوحدة الاقتصادية في بناء إطار يوفر حوكمة وإدارة فاعلة لحماية استثمارات حملة الأسهم وإنتاج أفضل نظم ممكنة للمعلومات .

شكل (3)

مبادئ اطار COBIT5



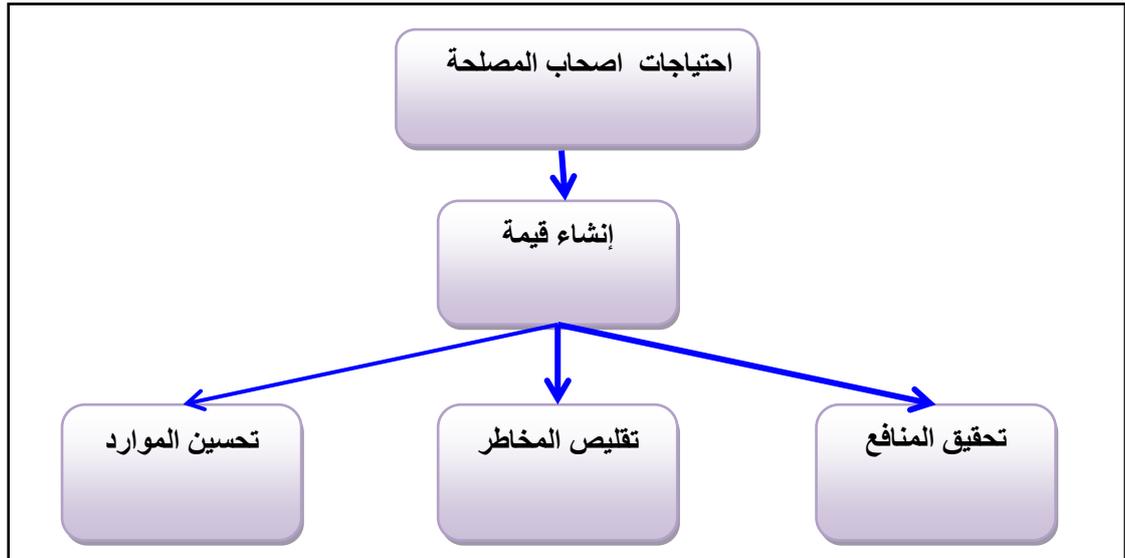
Source: COBIT® 5, figure. © 2012 ISACA®

وفيما يأتي توضيح مفصل لهذه المبادئ :

المبدأ الأول : تلبية احتياجات أصحاب المصلحة: يساعد COBIT5 المستخدمين على تكييف أو موازنة عمليات الوحدة الاقتصادية وإجراءاتها لتكوين نظام معلومات يضيف قيمة لأصحاب المصلحة ، وكذلك يسمح للوحدة الاقتصادية بتكوين موازنة مناسبة بين المخاطر والمكافآت ، ويمكن توضيح هدف الحوكمة من إنشاء القيمة بتطبيق اطار COBIT5 من خلال الشكل (4).

شكل (4)

هدف الحوكمة من انشاء القيمة بتطبيق اطار COBIT5



Source: COBIT5, Enabling Processes, 2012, p13

إذ يوفر COBIT5 جميع العمليات اللازمة وعناصر التمكين الأخرى لدعم عملية توليد القيمة لأصحاب المصلحة من خلال استخدام تقنية المعلومات ، وعلى الرغم من أنّ لكل شركة أهدافها او ان هنالك دوافع او احتياجات مرتبطة بأصحاب المصلحة ، فيمكن لاطار COBIT5 التكيف بمبادئه التي تحكمه ليناسب سياقه جميع الاطراف وذلك من خلال توضيح عملية تتابع الدوافع والاحتياجات والأهداف على وفق أولوياتها مع قابلية إدارتها ومن ثم ربطها بعمليات وممارسات محددة ، اي يمكن القول ان التتابع في الدوافع والاحتياجات والأهداف وانسيابها في ظل تقنية المعلومات انما يتم بخطوات متتالية وهي كالآتي (COBIT 5, 2012: 17-18):

الخطوة الأولى : دوافع أصحاب المصلحة تؤثر في احتياجاتهم: أنّ احتياجات اصحاب المصلحة تتأثر بمجموعة من الدوافع مثل التغييرات في الاستراتيجية ، والتغيير في بيئة الأعمال ، والتغيير في القواعد التنظيمية ، وتطبيق التقنيات الجديدة .

الخطوة الثانية : احتياجات أصحاب المصلحة : يمكن الربط بين احتياجات اصحاب المصلحة ومجموعة من الأهداف المؤسسية العامة التي تم تطويرها باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) بما تتضمنه من منظورات ، اذ تمثل تلك الأهداف ما تضعه الوحدة الاقتصادية لنفسها ومن ثم دراسة مدى علاقة هذه الاهداف بأهداف الحوكمة . ويوضح الجدول (3) العلاقة بين الأهداف المؤسسية وأهداف الحوكمة ومنظورات بطاقة العلامات المتوازنة.

جدول رقم (3)

العلاقة بين الأهداف المؤسسية وأهداف الحوكمة ومنظورات بطاقة العلامات المتوازنة

العلاقة مع أهداف الحوكمة			الأهداف المؤسسية	منظورات بطاقة العلامات المتوازنة
تحسين الموارد	تقليص المخاطر	تحقيق المنافع		
ث		ر	1 القيمة المتحققة لأصحاب المصلحة من استثمارات الأعمال	المنظور المالي
ث	ر	ر	2 محفظة من المنتجات والخدمات التنافسية.	
ث	ر		3 إدارة مخاطر العمل (وقاية الاصول).	
	ر		4 التوافق مع القوانين والقواعد التنظيمية الخارجية.	
ث	ث	ر	5 الشفافية المالية.	
ث		ر	6 ثقافة خدمية موجهة نحو العملاء.	منظور الزبائن
	ر		7 استمرارية خدمات الأعمال واتاحتها.	
ث		ر	8 مرونة الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل.	
ر	ر	ر	9 اتخاذ القرارات الاستراتيجية استنادا الى المعلومات.	
ر		ر	10 تحسين تكاليف تقديم الخدمات.	
ر		ر	11 تحسين وظائف العمليات التشغيلية.	منظور العمليات لداخلية
ر		ر	12 تحسين تكاليف العمليات التشغيلية.	
ث	ر	ر	13 إدارة برامج التغيير في بيئة العمل.	
ر		ر	14 الانتاجية التشغيلية ونتاجية فريق العمل.	
	ر		15 التوافق مع السياسات الداخلية.	
ر	ر	ث	16 أفراد ذو مهارة ومتحمسون.	منظور التعلم والنمو
		ر	17 ثقافة الابتكار في المنتجات والأعمال.	

ر = رئيسية ، ث = ثانوية إطار COBIT5 عمل لحوكمة تقنية المعلومات المؤسسية وادارتها :2012:19

الخطوة الثالثة: الأهداف المؤسسية تتسلسل الى أهداف لتقنية المعلومات: يتطلب تحقيق الأهداف المؤسسية عدداً من النتائج المتعلقة بتقنية المعلومات ، إذ يتم هيكله المعلومات والتقنيات ذات الصلة بها وأهدافها بالمواعمة مع ابعاد بطاقة العلامات المتوازنة ، والجدير بالذكر أنّ النتائج المتعلقة بتقنية المعلومات هي ليست فقط المنافع الوحيدة التي يمكن تحقيقها عند الوصول للأهداف المؤسسية وذلك لوجود مجالات وظيفية أخرى في الوحدة الاقتصادية مثل الشؤون المالية والتسويق .. الخ ، والتي تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية ، والجدول (4) يوضح الأهداف المتعلقة بتقنية المعلومات ومنظورات بطاقة العلامات المتوازنة .

جدول (4)

الأهداف المتعلقة بتقنية المعلومات ومنظورات بطاقة العلامات المتوازنة

الأهداف ذات العلاقة بتقنية المعلومات		منظورات بطاقة العلامات المتوازنة
1	المواعدة بين استراتيجية الوحدة الاقتصادية واستراتيجية تقنية المعلومات.	المنظور المالي
2	توافق تقنية المعلومات ودعمها لتتوافق مع القوانين والقواعد التنظيمية الخارجية.	
3	التزام الإدارة التنفيذية باتخاذ قرارات متعلقة بتقنية المعلومات.	
4	إدارة مخاطر العمل المتعلقة بتقنية المعلومات.	
5	تحقيق الفوائد من الاستثمارات ومحفظة الخدمات المدعومة بتقنية المعلومات.	
6	الشفافية في تكاليف تقنية المعلومات وفوائدها ومخاطرها.	
7	تقديم خدمات تقنية المعلومات بما يتوافق مع متطلبات العمل	منظور الزبائن
8	الاستخدام المناسب لتطبيقات الاعمال والمعلومات والحلول التقنية	
9	مرونة تقنية المعلومات	منظور العمليات الداخلية
10	أمن المعلومات والبنية التحتية.	
11	تحسين أصول تقنية المعلومات ومواردها وقدرتها.	
12	تمكين إجراءات الأعمال ودعمها من خلال دمجها بالتطبيقات والتقنيات.	

13	تسليم البرامج ذات الفائدة للأعمال في الوقت المحدد ، وفي حدود الميزانية مع تلبية المتطلبات.	
14	اتاحة معلومات مفيدة يمكن الاعتماد عليها لاتخاذ القرار.	
15	توافق تقنية المعلومات مع السياسات الداخلية.	
16	افراد اكفاء ومتحفزون في إدارة الأعمال وتقنية المعلومات.	منظور التعلم والنمو
17	معرفة وخبرة ومبادرات تدعم الابتكارات في العمل.	

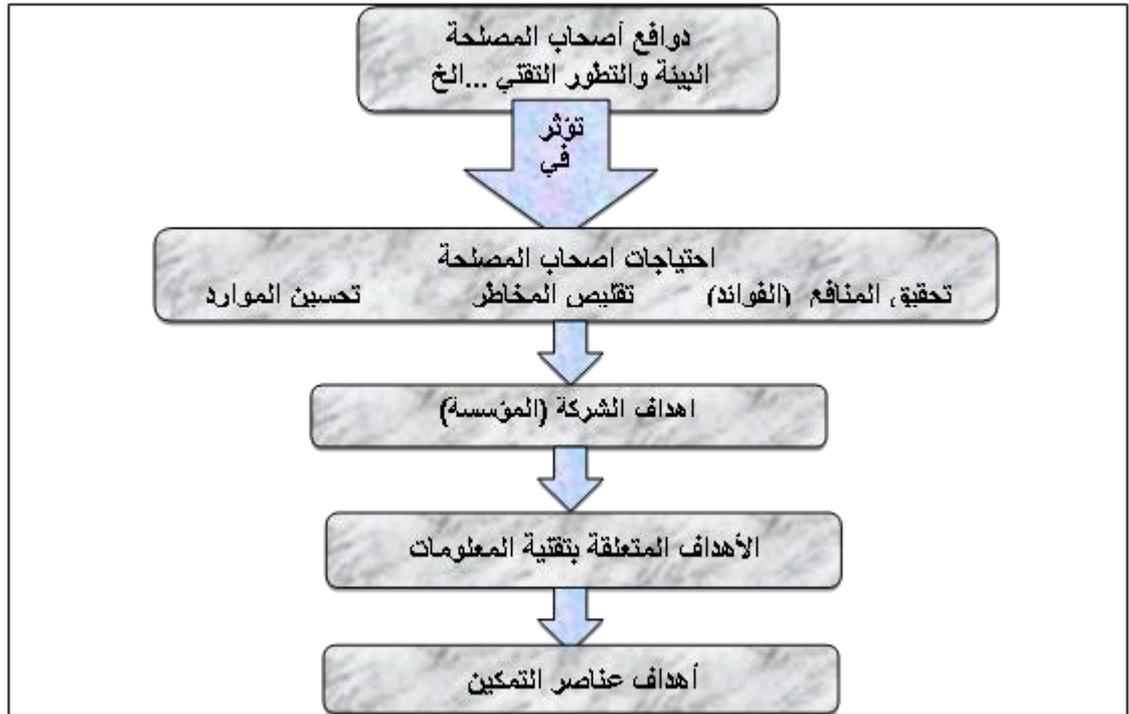
اطار 5 COBIT عمل لحوكمة تقنية المعلومات المؤسسية وادارتها (COBIT 5, 2012, p19) :

(Source

الخطوة الرابعة : الأهداف المتعلقة بتقنية المعلومات تتابع الى أهداف عناصر التمكين: يتطلب تحقيق الأهداف المتعلقة بتقنية المعلومات تطبيق عدد من عناصر التمكين واستخدامها بنجاح ، وتشمل عناصر التمكين الإجراءات ، الهياكل التنظيمية ، والمعلومات. والشكل (5) يوضح تتابع الأهداف في ظل اطار COBIT5.

شكل (5)

تتابع أهداف تقنية المعلومات في علاقتها بعناصر التمكين



(Source : 18 : COBIT 5, 2012)

المبدأ الثاني : تغطية الشركة من بدايتها الى نهايتها : يعمل COBIT5 على تحقيق التكامل بين حوكمة تقنية المعلومات والحوكمة المؤسسية بحيث يغطي جميع الوظائف والعمليات داخل الوحدة الاقتصادية ، إذ إنّ COBIT5 لا يركّز فقط على وظيفة تقنية المعلومات ، وإنّما يحول الوحدة الاقتصادية الى التعامل مع المعلومات والتقنيات ذات الصلة كأصول مثل أي أصول أخرى. وينبغي الأخذ بالحسبان أنّ جميع عناصر التمكين الخاصة بالحوكمة والإدارة المتعلقة بتقنية المعلومات تكون على امتداد الوحدة الاقتصادية من بدايتها الى نهايتها أي أنّها شاملة لكل شيء وكل فرد (داخلياً وخارجياً) ذو صلة بحوكمة المعلومات المؤسسية والتقنيات ذات الصلة وإدارتها.

المبدأ الثالث : تطبيق إطار عمل واحد متكامل : هناك الكثير من المعايير والممارسات المثلى المتعلقة بتقنية المعلومات ، كل منها يقدم ارشادات حول مجموعة فرعية من أنشطة تقنية المعلومات ، إذ إنّ إطار COBIT5 يتماشى على مستوى عالٍ مع المعايير واطر العمل الأخرى ذات الصلة ، وبذلك يمكنه أن يكون إطاراً جامع لحوكمة تقنية المعلومات المؤسسية وما يتعلق بإدارتها.

المبدأ الرابع : التمكين أسلوب شمولي (كلي) : تتطلب حوكمة تقنية المعلومات المؤسسية وإدارتها بفاعلية وكفاءة اسلوباً شمولياً ، مع الأخذ في الحسبان المكونات العديدة المتشابكة والمتداخلة معاً ، إذ يرتبط إطار COBIT5 بمجموعة من عناصر التمكين التي تعمل كنظام شامل للحوكمة المؤسسية وإدارة تقنية المعلومات ، وتعرف عناصر

التمكين بشكل عام على أنها أي شيء يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية ، وتجدر الإشارة ان هنالك سبعة فئات من عناصر التمكين تحدد في ظل اطار COBIT5 وهي كالاتي :

1.المبادئ والسياسات واطر العمل.

2.الإجراءات.

3.الهيكل التنظيمية.

4.الثقافة والأخلاق والسلوكيات.

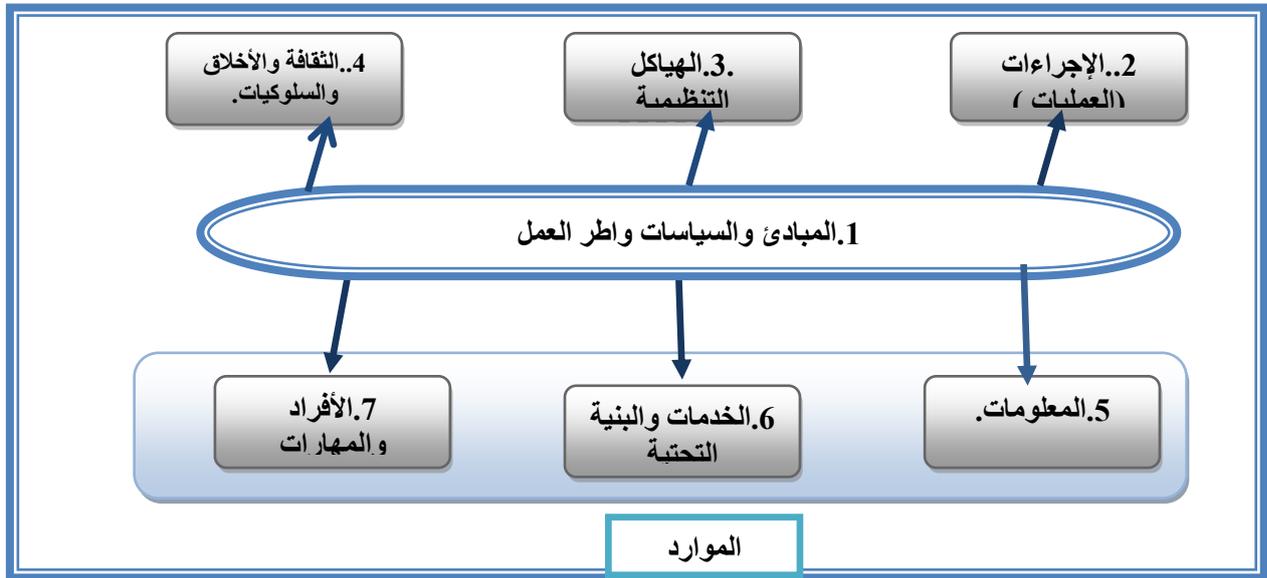
5.المعلومات.

6.الخدمات والبنية التحتية والتطبيقات.

7.الأفراد والمهارات والكفاءات. و يوضح الشكل (6) عناصر التمكين المؤسسي في ظل اطار COBIT5

شكل (6)

عناصر التمكين المؤسسي في ظل اطار COBIT5



(Source COBIT 5, 2012, p27)

المبدأ الخامس : فصل الحوكمة عن الإدارة : يميز اطار COBIT5 بوضوح بين الحوكمة والإدارة ، إذ إنّ هذان المجالان يتضمنان انواعاً مختلفة من الأنشطة ، ويتطلبان هياكل تنظيمية مختلفة ، ويخدمان أغراضاً مختلفة ، ويوضح الجدول (5) نقاط الاختلاف بين الحوكمة والإدارة.

الجدول (5)

نقاط الاختلاف بين الحوكمة والإدارة

الحوكمة	الإدارة
من ناحية الغرض تسعى الحوكمة الى تقييم احتياجات وشروط واختيارات اصحاب المصلحة من أجل تحديد أهداف مؤسسية متزامنة ومتفق عليها ليتم تحقيقها ، وتحديد التوجهات من خلال ترتيب الأولويات واتخاذ القرارات ، ومراقبة الأداء والالتزام بتحقيق الأهداف والاتجاهات المتفق عليها. ومن ناحية المسؤولية ، ففي معظم الوحدات الاقتصادية تكون الحوكمة الشاملة من مسؤولية مجلس الإدارة.	من ناحية الغرض تقوم الإدارة بالتخطيط ، والبناء ، والتشغيل ، وتراقب الأنشطة بالتنسيق مع التوجهات المحددة من قبل الجهة المسؤولة عن الحوكمة بهدف تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية ، اما من ناحية المسؤولية ، ففي معظم الوحدات الاقتصادية تكون الإدارة من مسؤولية الإدارة التنفيذية وهي تقع تحت قيادة الرئيس التنفيذي (CEO).

(Source : Romney & Steinbart, 2018, 201)

ويشير (Marshall & Steinbart, 2018: 201) الى ان اطار COBIT5 يعمل وفق نموذج استرشادي يعمل على حصر العمليات او الاجراءات ذات العلاقة بادارة تقنية المعلومات التي حددت بموجب هذا الاطار سبعة وثلاثون عملية وقد وزعت في خمسة ابعاد او مجالات وكما موضح في الجدول (6) .

جدول (6)

الأنموذج الاسترشادي لعمليات COBIT5

الابعاد	إجراءات إدارة تقنية المعلومات
1	<p>1. التأكد من وضع وصيانة إطار الحوكمة</p> <p>2. التأكد من تحقيق الفوائد (المنافع)</p> <p>3. التأكد من تحسين المخاطر</p> <p>4. التأكد من استخدام المصادر</p> <p>5. التأكد من شفافية أصحاب المصلحة</p>
2	<p>1. إدارة إطار عمل إدارة تقنية المعلومات</p> <p>2. الإدارة الاستراتيجية</p> <p>3. الإدارة المعمارية المؤسسية</p>

<p>4. إدارة الابتكار</p> <p>5. إدارة المحفظة</p> <p>6. إدارة الموازنة والتكاليف</p> <p>7. إدارة الموارد البشرية</p> <p>8. إدارة العلاقات</p> <p>9. إدارة اتفاقيات الخدمات</p> <p>10. إدارة الموردين</p> <p>11. إدارة الجودة</p> <p>12. إدارة المخاطر</p> <p>13. إدارة الأمن .</p>		
<p>1. إدارة البرامج</p> <p>2. إدارة تعريف المتطلبات</p> <p>3. إدارة بناء الحلول وتعريفها</p> <p>4. إدارة التوافر والقدرة</p> <p>5. إدارة تمكين التغييرات المؤسسية</p> <p>6. إدارة التغييرات</p> <p>7. إدارة القبول والتحويلات</p> <p>8. إدارة المعرفة</p> <p>9. إدارة الاصول</p> <p>10. إدارة التوليفات .</p>	<p>البناء والاستحواذ والتنفيذ (BAI)</p>	<p>3</p>
<p>1. إدارة العمليات</p> <p>2. إدارة طلبات الخدمة والحوادث</p> <p>3. إدارة المشاكل</p> <p>4. إدارة الاستمرارية</p>	<p>التقديم والخدمة والدعم (DSS)</p>	<p>4</p>

5. إدارة الخدمات الأمنية		
6. إدارة ضوابط إجراءات الأعمال.		
1. مراقبة وتقييم وتقدير الكفاءة والتوافقية	5	المراقبة التقييم والتقدير (MEA)
2. مراقبة وتقييم وتقدير ضوابط الأنظمة الداخلية		
3. مراقبة وتقييم وتقدير التوافقية مع المتطلبات الخارجية.		

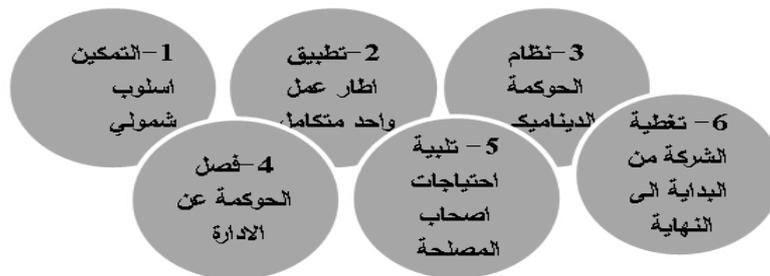
(Source : COBIT 5, 2012, p33)

2-3-3 الإصدار السادس لإطار COBIT المحدث :

صدرت هذه النسخة في عام 2019 ، وهي تمثل أحدث الاتجاهات والتقنيات الحديثة التي تعالج إطار العمل والاحتياجات الأمنية للوحدات الاقتصادية بما في ذلك اطر ادارة تقنية المعلومات، وقد تم تجميع أهداف الحوكمة والإدارة في إطار COBIT المحدث في خمسة مجالات وهذه المجالات لها أسماء تعبر عن الغرض الرئيس ومجالات النشاط للأهداف الواردة فيها. ويعتبر إطار COBIT المحدث هو إطار لحوكمة تقنية المعلومات وادارتها الذي يستهدف الوحدة الاقتصادية بأكملها، فضلا عن انه يصف أفضل تطبيقات او ممارسات الحوكمة المتعلقة بهذا الشأن . إنّ إطار COBIT المحدث يستند على ست مبادئ أساسية لحوكمة وإدارة تقنية المعلومات ، وهذه المبادئ تساعد الوحدات الاقتصادية في بناء إطار يوفر حوكمة وإدارة فاعلة لحماية استثمارات حملة الأسهم وإنتاج أفضل نظم ممكنة للمعلومات . والشكل (7) يوضح مبادئ إطار COBIT المحدث .

شكل (7)

مبادئ إطار COBIT المحدث



Reference: COBIT® 2019 Framework: p27

والآتي توضيح لهذه المبادئ:

المبدأ الأول : التمكين أسلوب شمولي (كلي) : تتطلب حوكمة تقنية المعلومات المؤسسية وإدارتها بفاعلية وكفاءة أسلوباً شمولياً ، مع الأخذ في الحسبان المكونات العديدة المتشابكة والمتداخلة معاً ، ويحدد اطار COBIT المحدث نفس مجموعة عناصر التمكين التي جاءت في اطار COBIT5 لدعم تطبيق نظام شامل للحوكمة المؤسسية وإدارة تقنية المعلومات.

المبدأ الثاني : : تطبيق إطار عمل واحد متكامل : هناك الكثير من المعايير والممارسات المثلى المتعلقة بتقنية المعلومات ، كل منها يقدم ارشادات حول مجموعة فرعية من أنشطة تقنية المعلومات ، إذ إنّ إطار COBIT المحدث يتماشى على مستوى عالٍ مع المعايير واطر العمل الأخرى ذات الصلة ، وبذلك يمكنه أن يكون إطاراً جامعاً لحوكمة تقنية المعلومات المؤسسية وما يتعلق بإدارتها.

المبدأ الثالث : تطبيق اطار عمل ديناميكي للحوكمة : يوفر إطار COBIT المحدث القابلية للتحديث والتحسين والتطوير المستمر لمواكبة التغيرات في الوحدة الاقتصادية ، ففي حال تغيير اي من عوامل تصميم هذا الاطار ، فانه سيؤثر في نظام الحوكمة بالعمل على تحديثه لمواكبة واستيعاب هذه التغيرات وتلبية الاحتياجات الجديدة .

المبدأ الرابع : : فصل الحوكمة عن الإدارة : يميز هذا الإطار بوضوح بين الحوكمة والإدارة ، إذ إنّ هذان المجالان يتضمنان انواعاً مختلفة من الأنشطة ، ويتطلبان هياكل تنظيمية مختلفة ، ويخدمان أغراضاً مختلفة .

المبدأ الخامس : تلبية احتياجات أصحاب المصلحة : يساعد COBIT المحدث المستخدمين على تكييف أو مواءمة عمليات الوحدة الاقتصادية وإجراءاتها لتكوين نظام معلومات يضيف قيمة لأصحاب المصلحة ، وكذلك يسمح للوحدة الاقتصادية بتكوين موازنة مناسبة بين المخاطر والمكافآت ، وكما في اطار COBIT5 فان اطار COBIT المحدث يعمل على التكيف بمبادئه التي تحكمه ليناسب سياقه جميع الاطراف وذلك من خلال توضيح عملية تتابع الدوافع والاحتياجات والأهداف وفق أولوياتها مع قابلية إدارتها ومن ثم ربطها بعمليات وممارسات محددة ، وهذا التتابع يتم بخطوات متتالية وهي كالآتي (COBIT, 2019):

الخطوة الأولى : دوافع أصحاب المصلحة تؤثر في احتياجاتهم : أنّ احتياجات اصحاب المصلحة تتأثر بمجموعة من الدوافع مثل التغييرات في الاستراتيجية ، وتغيير بيئة الأعمال والقواعد التنظيمية ، والتقنيات الجديدة.

الخطوة الثانية : احتياجات أصحاب المصلحة : يمكن الربط بين احتياجات أصحاب المصلحة ومجموعة من الأهداف المؤسسية العامة والتي تم تطويرها باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) ، وهي تمثل قائمة من الأهداف كثيرة الاستخدام التي تضعها الوحدة الاقتصادية لنفسها وكما موضح في الجدول (7) .

جدول (7)

العلاقة بين الأهداف المؤسسية وأهداف الحوكمة ومنظورات بطاقة العلامات المتوازنة

أهداف المعلومات والتقنيات ذات العلاقة		منظورات بطاقة العلامات المتوازنة
1	محفظة من المنتجات والخدمات التنافسية.	المنظور المالي
2	إدارة مخاطر الاعمال .	
3	التوافق بين القوانين والقواعد التنظيمية الخارجية .	
4	جودة المعلومات المالية.	
5	ثقافة خدمية موجهة نحو الزبائن .	منظور الزبائن
6	استمرارية خدمات الاعمال واتاحته.	
7	جودة المعلومات الادارية	
8	ثقافة الخدمة الموجهة نحو الزبائن	منظور العمليات الداخلية
9	تحسين تكاليف العمليات التجارية .	
10	مهارات الموظفين والتحفيز والانتاجية .	
11	توافق تقنية المعلومات مع السياسات الداخلية.	
12	افراد ذو مهارة ومتحمسون.	منظور التعلم والنمو
13	ثقافة الابتكار في المنتجات والاعمال .	

Reference: COBIT® 2019 Framework: p18

الخطوة الثالثة: الأهداف المؤسسية تتسلسل الى أهداف لتقنية المعلومات: يتطلب تحقيق الأهداف المؤسسية عدداً من النتائج المتعلقة بتقنية المعلومات أي الأهداف المؤسسية المتعلقة بتقنية المعلومات ، إذ يتم هيكلة المعلومات والتقنيات ذات الصلة بها وأهدافها بالمواعمة مع منظورات بطاقة العلامات المتوازنة ، والجدير بالذكر

أنّ النتائج المتعلقة بتقنية المعلومات هي ليست الوحيدة التي تبغي الوحدة الاقتصادية من وراءها تحقيق الأهداف المؤسسية ، اذ ان هنالك مجالات وظيفية أخرى في الوحدة الاقتصادية مثل المالية والتسويق .. الخ ، والتي تساهم في تحقيق تلك الأهداف ، ويوضح الجدول (8) الأهداف المتعلقة بتقنية المعلومات ومنظورات بطاقة العلامات المتوازنة .

جدول (8)

الأهداف المتعلقة بتقنية المعلومات ومنظورات بطاقة العلامات المتوازنة

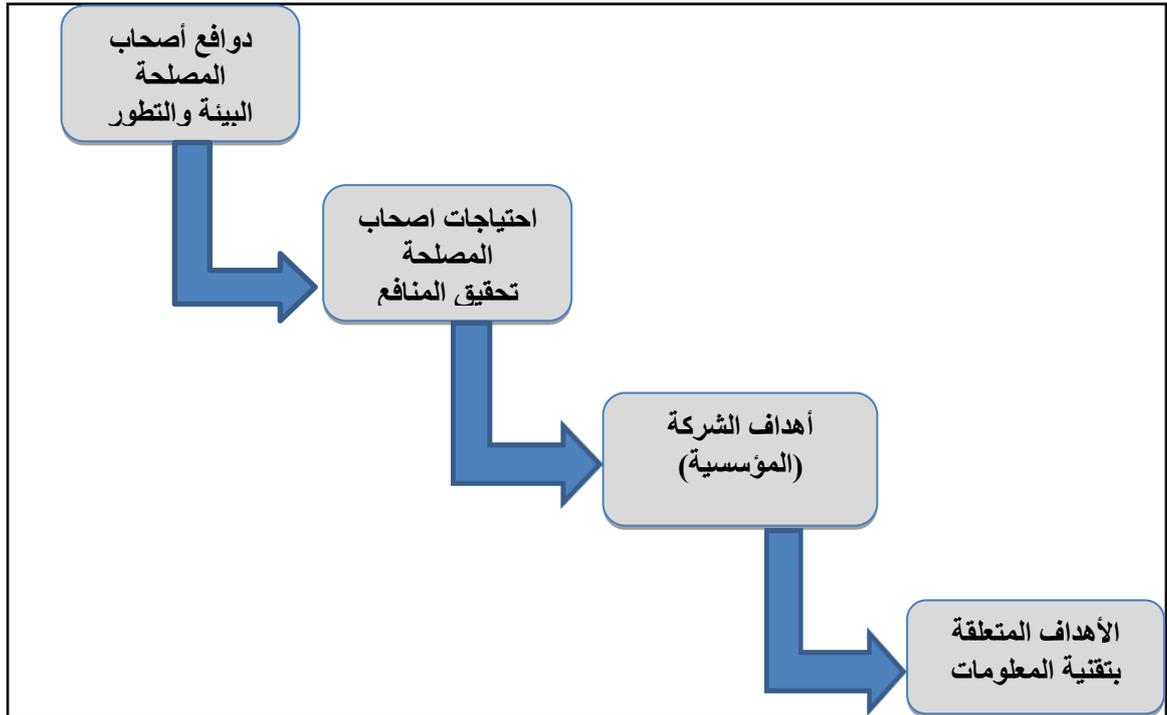
أهداف المعلومات والتقنيات ذات العلاقة	منظورات بطاقة العلامات المتوازنة
1 توافق تقنية المعلومات ودعمها لتتوافق مع القوانين والقواعد التنظيمية الخارجية.	المنظور المالي
2 إدارة مخاطر العمل المتعلقة بتقنية المعلومات.	
3 تحقيق الفوائد من الاستثمارات ومحفظة الخدمات المدعومة بتقنية المعلومات.	
4 جودة المعلومات المالية المتعلقة بتقنية المعلومات .	
5 تقديم خدمات تقنية المعلومات بما يتوافق مع متطلبات العمل .	منظور الزبائن
6 الاستخدام المناسب لتطبيقات الأعمال والمعلومات والحلول التقنية.	
7 امن المعلومات ، تجهيز البنية التحتية والتطبيقات والخصوصية	
8 تمكين ودعم العمليات التجارية من خلال دمج التطبيقات و تقنية المعلومات	منظور العمليات الداخلية
9 تقديم البرامج في الوقت المحدد ووفقا لمتطلبات الميزانية مع تلبية متطلبات الجودة .	
10 جودة ادارة تقنية المعلومات .	
11 توافق تقنية المعلومات مع السياسات الداخلية.	
12 افراد اكفاء ومتحفزون في إدارة الأعمال وتقنية المعلومات.	
13 معرفة وخبرة ومبادرات تدعم الابتكارات في العمل.	منظور التعلم والنمو

Reference: COBIT® 2019 Framework: p19

الخطوة الرابعة : الأهداف المتعلقة بتقنية المعلومات تتابع الى أهداف عناصر التمكين: يتطلب تحقيق الأهداف المتعلقة بتقنية المعلومات تطبيق عدد من عناصر التمكين واستخدامها بنجاح ، وتشمل عناصر التمكين الإجراءات ، والهياكل التنظيمية ، والمعلومات . والشكل رقم (8) يوضح تتابع الاهداف في اطار COBIT المحدث.

شكل (8)

تتابع الأهداف في COBIT المحدث



Reference: COBIT® 2019 Framework: Introduction and Methodology, Basic Concepts: Governance Systems and Components, p33

6- المبدأ السادس : تغطية الشركة من بدايتها الى نهايتها : يعمل اطار COBIT المحدث على تكوين تكامل بين حوكمة تقنية المعلومات والحوكمة المؤسسية بحيث يغطي جميع الوظائف والعمليات داخل الوحدة الاقتصادية ، كما إنّ هذا الاطار لا يركّز فقط على وظيفة تقنية المعلومات ، وإنّما يحول الوحدة الاقتصادية الى التعامل مع المعلومات والتقنيات ذات الصلة كأصول يجب على كل فرد في الوحدة الاقتصادية التعامل معها تماما مثل أي أصول أخرى. وينبغي الاخذ بالحسبان أنّ جميع عناصر التمكين الخاصة بالحوكمة والإدارة المتعلقة بتقنية المعلومات تكون على امتداد الوحدة الاقتصادية من بدايتها الى نهايتها أي أنّها شاملة لكل شيء وكل فرد (داخليا وخارجيا) ذو صلة بحوكمة المعلومات المؤسسية والتقنيات ذات الصلة وإدارتها.

وكما في اطار COBIT5 ، فان اطار COBIT المحدث يعمل وفق انموذج استرشادي يعمل على حصر العمليات او الاجراءات ذات العلاقة بإدارة تقنية المعلومات التي حددت بموجب هذا الاطار بأربعين عملية وقد وزعت في خمسة ابعاد او مجالات وكما موضح في الجدول (9) .

جدول (9)

الأنموذج الاسترشادي لعمليات COBIT المحدث

الإبعاد	إجراءات إدارة تقنية المعلومات	
1	التقييم والتوجيه والمراقبة (EDM)	<p>1.التأكد من وضع وصيانة إطار الحوكمة</p> <p>2.التأكد من تحقيق الفوائد (المنافع)</p> <p>3.التأكد من تحسين المخاطر</p> <p>4.التأكد من استخدام المصادر</p> <p>5.التأكد من شفافية أصحاب المصلحة</p>
2	المواءمة والتخطيط والتنظيم (APO)	<p>1.إدارة إطار عمل إدارة تقنية المعلومات</p> <p>2.الإدارة الاستراتيجية</p> <p>3.الإدارة المعمارية المؤسسية</p> <p>4.إدارة الابتكار</p> <p>5.إدارة المحفظة</p> <p>6.إدارة الموازنة والتكاليف</p> <p>7.إدارة الموارد البشرية</p> <p>8.إدارة العلاقات</p> <p>9.إدارة اتفاقيات الخدمات</p> <p>10.إدارة الموردين</p> <p>11.إدارة الجودة</p> <p>12. إدارة المخاطر</p>

<p>13. إدارة الأمن</p> <p>14. ادارة البيانات .</p>		
<p>1.إدارة البرامج</p> <p>2.إدارة تعريف المتطلبات</p> <p>3.إدارة بناء الحلول وتعريفها</p> <p>4.إدارة التوافر والقدرة</p> <p>5.إدارة تمكين التغييرات المؤسسية</p> <p>6.إدارة التغييرات</p> <p>7. إدارة القبول والتحويلات</p> <p>8.إدارة المعرفة</p> <p>9. إدارة الاصول</p> <p>10.إدارة التوليفات</p> <p>11.ادارة المشاريع .</p>	<p>البناء والاستحواذ والتنفيذ (BAI)</p>	<p>3</p>
<p>1.إدارة العمليات</p> <p>2.إدارة طلبات الخدمة والحوادث</p> <p>3.إدارة المشاكل</p> <p>4.إدارة الاستمرارية</p> <p>5.إدارة الخدمات الأمنية</p> <p>6.إدارة ضوابط إجراءات الأعمال.</p>	<p>التقديم والخدمة والدعم (DSS)</p>	<p>4</p>
<p>1.مراقبة وتقييم وتقدير الكفاءة والتوافقية</p> <p>2.مراقبة وتقييم وتقدير ضوابط الأنظمة الداخلية</p> <p>3.مراقبة وتقييم وتقدير التوافقية مع المتطلبات الخارجية</p> <p>4.مراقبة وتقييم الضمان .</p>	<p>المراقبة التقييم والتقدير (MEA)</p>	<p>5</p>

Reference: COBIT® 2019 Framework: Introduction and Methodology, Chapter 4
Basic Concepts: Governance Systems and Component,p31

في ختام هذا المبحث ، تتضح اهمية اطار COBIT لتحقيق الاهداف الرقابية للمعلومات وما يتعلق بها من تقنيات يكمن اخضاعها لقواعد الحوكمة ، وان هذا الاطار قد مر بمراحل عدة عدت كتطوير له وقد جاءت في صورة من الاصدارات بحيث ان كل اصدار منها يفرض اهميته وفق الظروف والتطورات البيئية التي تحكم او تستدعي اصداره ، اذ ان اهمية اطار COBIT في اصداره الاول عام 1996 كانت محصورة من حيث دوره في تنفيذ مهام التدقيق في بيئة تقنية المعلومات ثم اتسعت اهمية تطبيق هذا الاطار شيئاً فشيئاً مع بقية الاصدارات وصولاً للاصدار السادس عام 2019 الذي يستهدف الوحدة الاقتصادية بأكملها، فضلا عن انه يصف أفضل تطبيقات او ممارسات الحوكمة المتعلقة بتقنية المعلومات وادارتها وذلك من خلال ست مبادئ تحكم تطبيقه واهداف فرعية تتعلق باجراءات هذا التطبيق ، وهذا كله في حقيقة الامر من اجل احكام الرقابة في ظل تطبيقات تقنية المعلومات وفق منظور الحوكمة ، ولكن في نفس الوقت اذا ما اريد تقويم اداء الوحدة الاقتصادية فان الامر يستلزم اجراء عملية التقويم باستعمال تقنية بطاقة العلامات المتوازنة وذلك من زاوية ادارة الشركة لتقنية المعلومات وفق اطار COBIT وهذا سيشكل محور الفصل القادم .

الفصل الثالث

تقويم اداء اداة تقنية المعلومات بتطبيق منبج التكامل بين اطار(COBIT)

التكامل المحرث وتقنية بطاقة العلامات المتوازنة

المبحث الأول : تقويم الاداء الاستراتيجي

المبحث الثاني : تقنية بطاقة العلامات المتوازنة

المبحث الثالث : دور التكامل بين اطار(COBIT) التكامل المحرث وبطاقة العلامات المتوازنة في تقويم اداء اداة تقنية

المعلومات

المبحث الأول

تقويم الاداء الاستراتيجي

تمهيد الفصل

يحظى تقويم الاداء بأهمية بالغة في عمل الوحدات الاقتصادية المختلفة ، وذلك لأنه يساعد في التأكد من كفاءة استخدام مواردها المتاحة سواء البشرية او المادية ، والتحقق من أن تنفيذ الخطة يسير على وفق ما هو مرسوم لها فضلا عن ان الوحدات الاقتصادية تسعى نحو الاستخدام الامثل لمهارات وقدرات الافراد العاملين فيها بأحسن استخدام وبالأخص عند تطبيقها لتقنية المعلومات واستثمار ما يمتلكه من هذه المهارات والكفاءات المتوفرة لديها لرفع الانتاجية باستمرار وتدعيم قدرتها التنافسية وهذا يقودها الى تحقيق ما تسعى الى تحقيقه من اهداف ، اذا يمكن القول ان عملية تقويم الاداء تعتبر العمود الفقري لإدارة الوحدة الاقتصادية بكافة مفاصلها وهي ترتبط ارتباطا مباشرا بمختلف الوظائف مما يساعد على تسيير باقي الوظائف بشكل جيد ،وعليه يتناول هذا المبحث الموضوعات الآتية:

1-1-3 مفهوم تقويم الاداء الاستراتيجي (The concept of strategic performance)

:(appraisal)

قبل التطرق الى مفهوم تقويم الاداء الاستراتيجي يستلزم تسليط الضوء على مفهوم تقويم الاداء يسبقه توضيح معنى الاداء ، اذ يعد الاداء مفهوما اساسيا للوحدات الاقتصادية وعنصرا اساسيا مهما لكافة فروع وحقول المعرفة الادارية فضلا عن كونه الاكثر اهمية لمختلف الوحدات الاقتصادية والذي يتمحور حوله وجود الشركة من عدمه ، وقد وردت عدة تعريفات لمفهوم الاداء ، اذ تعرف (السعدون،2017:49) الاداء بانه انعكاس لقدرة الوحدة الاقتصادية للوصول الى اهدافها المرسومة بفاعلية وكفاءة من خلال تحقيق اهدافها عن طريق الاستعمال الامثل للموارد المتاحة باعتبار ان الاداء يمثل نظام متكامل وديناميكي يتطلب التحسين المستمر وانسجامه مع معايير المتمثلة بالجودة والوقت والكلفة ، اما (Dobrin,et.,al.,2012:4) فيعرف الاداء بانه البحث عن الكفاءة من خلال انتاج اكبر ما يمكن والبحث عن الفاعلية وذلك بالقيام بأفضل عملية لتحقيق النمو الدائم ، ويعرف (Folan,et.,al.,2007:52) ، (Pitea&achim,2010:2) الاداء بانه المخرجات او الاهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها في صورة من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الاهداف . ويعرف (خريس ،2011:62) الاداء من زاوية الوحدة الاقتصادية التي تعتمد على تقنية المعلومات بانه قدرة الوحدة الاقتصادية من القيام بعملياتها الادارية المختلفة بكفاءة وجودة وذلك لما توفره تقنية المعلومات من قدرات معلوماتية ومعرفية تساعدها على البقاء والاستمرار والنمو .

اما بالنسبة لمفهوم تقويم الاداء ، فيعرفه (Crosson&Needles,2011:302) بأنه عملية استخدام الأدوات الكمية لقياس أداء الشركة فيما يتعلق بهدف محدد أو نتيجة متوقعة ، او هو عملية مراجعة منتظمة تقوم بها الوحدة الاقتصادية للتحقق من مدى وصول الوحدة الاقتصادي لأهدافها (Chenet.al,2011:909) . اما (Lin,et,al,2013:1917) ، (Shaout&Yousif,2014 : 966) فيعرفون تقويم الاداء بانه عملية مقارنة الاداء المتحقق مع الاداء المستهدف من اجل تمكين الوحدة الاقتصادية من اتخاذ القرارات اللازمة التي تؤدي الى تحسين ادائها المستقبلي سواء ما يتعلق بمواردها البشرية او ادارتها لتقنية المعلومات .

اما تقويم الاداء الاستراتيجي فقد تم تعريفه بعدة تعريفات ، منها بانه تقويم كل من الاداء المالي والاداء غير المالي و ذلك عن طريق تحويل رؤية ورسالة الوحدة الاقتصادية الى اهداف استراتيجية (Garrison&Noreen,2003:449) ، كما عرف بانه العملية المنظمة التي تهتم بجميع المعلومات لغرض تحديد درجة تحقق الاهداف واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة (Blocher,et.,al.,2005:819) . او انه نظام رقابي يقوم بتحديد مدى فاعلية وكفاءة الجهود المبذولة في التنظيم لتحقيق الاهداف الاستراتيجية (Kinney,2006:789) ، كما يعرف تقويم الاداء الاستراتيجي بانه نشاط يهتم بمقارنة نتائج اداء الوحدة الاقتصادية الفعلية مع النتائج المستهدفة سواء كان هذا الاداء يتعلق بمواردها البشرية او تقنية المعلومات وتوفير التغذية العكسية للإدارة من اجل مساعدتها في تقويم النتائج المتحققة واتخاذ القرارات اللازمة بشأن الانحرافات الحاصلة (Hunger&Wheelen,2004:230) .

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية تقويم الأداء الاستراتيجي هي عملية ضرورية تهدف إلى تطوير أداء الوحدة الاقتصادية ومعرفة مدى تقدمها من ناحية تحقيقها للأهداف المحددة مسبقا بكفاءة وفاعلية من خلال قياس أدائها الحالي سواء على مستوى مواردها البشرية او التقنية ومقارنته بالأداء المستهدف لتحديد الانحرافات وبيان أسبابها والمسؤولين عنها ومعالجتها فضلا عن تحديد مدى كفاية استغلال الوحدة الاقتصادية للموارد المتاحة وبأسلوب رشيد يحقق عائد اكبر وبتكاليف اقل وبأعلى جودة .

3-1-2 اهمية تقويم الأداء الاستراتيجي (The importance of strategic performance)

: (appraisal)

يشير (Jaimbalvo,2001:362) الى ان اهمية تقويم الاداء الاستراتيجي تكمن في الاتي:

1. التعرف على العمليات والاجراءات الناجحة والمطابقة للتقويم من اجل تحديد المساحات التي تحتاج الى عمليات التحسين وبالشكل الذي سيعزز من امكانية المدير في الاستمرار وتحقيق النجاح في ادارة العمليات المختلفة للشركة وتطويرها فضلا عن تحديد العمليات التي لم تقابل التوقعات.

2. الاقرار بضرورة او عدم ضرورة اجراء توسيع او تقليص في الاداء وهل ينبغي اجراء التغييرات في بعض العمليات ذلك لان عملية تقويم الاداء ما هي الا فحص واتخاذ المواقف اللازمة التي تعمل على تعزيز وتغطية قيمة الوحدة الاقتصادية .

اما (Kinney,2006:791) فيرى ان اهمية تقويم الاداء الاستراتيجي تكمن في النواحي الاتية:

1. العمل على تحقيق الاتجاه النظامي لاستراتيجية الوحدة الاقتصادية.
 2. تحقيق المنافع التي تنعكس في الإيرادات والارباح.
 3. يعكس درجة التطابق والانسجام بين اهداف الوحدة الاقتصادية وخططها الاستراتيجية.
 4. التخصيص الامثل لموارد الوحدة الاقتصادية وبالشكل الذي يعمل على استغلالها افضل استغلال.
- وبذكر (العبيدي،2009: 28-30) ان اهمية عملية تقويم الاداء الاستراتيجي هي كالآتي:
1. مراقبة اداء الوحدة الاقتصادية بما تتضمنه من مستويات ادارية من اجل اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمعالجة التغييرات الاستراتيجية .
 2. تحفيز التنافس بين كل من ادارات واقسام الوحدة الاقتصادية وبين الوحدات الاقتصادية المماثلة لها وبالشكل الذي يتم فيه اتخاذ القرارات بشأن تحسين ادائها.
 3. اظهار الانسجام بين اهداف الوحدة الاقتصادية و الاستراتيجيات المطلوب تنفيذها و استجابتها لمتغيرات البيئة التنافسية التي تعمل بها.
 4. المساهمة بخفض التكاليف الى ادنى حد و ذلك بتحديد معايير الاداء.
 5. توزيع الموارد بكفاءة عالية سواء كانت بشرية ام تقنية من خلال نظام فعال لتقويم الاداء الاستراتيجي مع توفير معلومات شاملة عن اداء الوحدة الاقتصادية .
 6. المساعدة في اظهار التنافس بين الشركات من خلال مقارنة مواطن القوة و الضعف في اداءها.
 7. توفير تغذية راجعة عن اداء العاملين في الوحدة الاقتصادية و تمكينها من تحسين ادائهم.
 8. بيان مدى مساهمة الوحدات الاقتصادية بعملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية عن طريق تحقيق اكبر معدل ممكن من الانتاج بأقل كلفة، وبالنتيجة فان هذا يؤدي الى تجنب الهدر في الموارد مع تخفيض اسعار المنتجات وانعكاس ذلك بالنتيجة على زيادة القوة الشرائية مع زيادة الدخل القومي.
- وتشير:(فطيمة، 2015:62) ان الوحدة الاقتصادية وعند تطبيقها لتقنية المعلومات وما يحكمها من اجراءات رقابية فان اهمية تقويم اداءها قد تتعزز وذلك لان تقنية المعلومات ستمنح الوحدة الاقتصادية فرص جديدة ومبتكرة في مجالات عدة منها ما يأتي :

1. رفع مستوى الاداء الوظيفي .
 2. تحسين القرارات الادارية .
 3. تبسيط الاجراءات .
 4. الاستغلال للموارد المتاحة بشكل امثل .
 5. تدريب العاملين على كيفية استخدام تقنية المعلومات والاتصالات .
 6. تحسين الاداء الوظيفي من خلال انجاز الاعمال بسرعة وكفاءة ودقة عالية وبتكلفة اقل وزيادة معدل اداء العاملين .
 7. تقليل الابعاء الوظيفية الروتينية والملقاة على عاتق المديرين مما يتيح لهم الاستغلال الامثل للوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسة العامة للوحدة الاقتصادية مما يسهم في رفع كفاءة وفاعلية الادارة العليا .
 8. زيادة شعور الانتماء والولاء من قبل العاملين تجاه الوحدة الاقتصادية من خلال توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار
 9. تحفيز الوحدة الاقتصادية نحو تحقيق الميزة التنافسية مما يبرز زيادة الاهتمام والتطوير والتدريب الذي يسهم في تعزيز وبناء وتنمية القدرات الفردية .
 10. زيادة فعالية الوحدة الاقتصادية في تحقيق اهدافها طويلة الاجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار وذلك من خلال التعليم ونقل المعرفة وتحسين فعالية عملية اتخاذ القرار وزيادة جودتها وزيادة عمليات الاتصالات الادارية داخل الوحدة الاقتصادية وخارجها وتحسين عملية التنسيق بين مختلف المستويات والوحدات الادارية لا نجاز اهداف الوحدة الاقتصادية .
 11. زيادة كفاءة الشركة في استغلال مواردها المختلفة باقل تكلفة من خلال الاعتماد على الاستخدام الحاسب الالي في اداء عملياتها وانشطتها مما يساهم في تحسين نوعية الاداء وتقليل التفاوت بين مستويات اداء العاملين
 12. يساعد استخدام تقنية المعلومات والاتصال على ربط الوظائف الادارية المختلفة مع بعضها والقضاء على الازدواجية والتقليل من الازدواجية والجهود المبذولة مما يسهم في زيادة انتاجية العاملين ومستوى اداء الشركة
- وبضيف (الكواز والخفاجي، 2019: 100) ان اهمية تقويم الاداء الاستراتيجي تكمن في الاتي:
1. مساعدة الوحدة الاقتصادية على التوجيه الصحيح لتنفيذ استراتيجيتها.
 2. يبين مدى انسجام و مواعمة اهداف الوحدة الاقتصادية مع استراتيجيتها.

3. تحقيق الإيرادات و الارباح من خلال تخصيص موارد الوحدة الاقتصادية بشكل كفوء .

مما تقدم ترى الباحثة ان اهمية عملية تقويم الاداء الاستراتيجي تكمن في دورها الرئيسي في اظهار مدى تحقيق الوحدات الاقتصادية للأهداف المخططة مع تحديد جوانب القوة و الضعف في اداءها والتي تعد كتمهيد للخطوات التالية وهي اتخاذ القرارات التي تعنى بتحسين الاداء الاستراتيجي فضلا عن ان تطبيق تقنية المعلومات سيعزز من اهمية تقويم الاداء باعتبارها عامل محفز للوحدات الاقتصادية الباحثة عن التميز في انتاجها وعن الكفاءة والفاعلية في ادائها .

3-1-3 خصائص تقويم الاداء الاستراتيجي (Characteristics of a strategic

:performance appraisal

يمتاز تقويم الاداء الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص اهمها ما يلي: (Chai,2009:22)

1. التوازن: و يعني توفر صورة متوازنة بين المؤشرات المالية و غير المالية، المؤشرات الداخلية و الخارجية ، الكفاءة والفاعلية.
2. تعدد الأبعاد: اذ تمتد مؤشرات الاداء لتأخذ ابعادا غير مالية فضلا عن المالية والتي تتمثل بالأبعاد البيئية و الاجتماعية، وهذا يعكس مدى الحاجة الى تقويم الاداء الشامل للوحدة الاقتصادية.
3. النظرة الشمولية والموجزة عن اداء الوحدة الاقتصادية: وتعني هذه الخاصية ان كل المؤشرات الممكنة عن اداء الوحدة الاقتصادية وتكون مفهومة من قبل المستخدمين و مطبقة في الوحدة الاقتصادية و توضح بدقة اي الانشطة التي يجب التركيز عليها او التخلص منها.
4. تشجيع انسجام الاهداف و الأنشطة: اذ انه بإجراء عملية التقويم الاستراتيجي فان هذا يساعد على تكامل جميع عمليات وانشطة الوحدة الاقتصادية على وفق تسلسلها الهرمي.
5. توفير النتائج : ويعني هذا مدى الحاجة الى نتائج تساهم في توجيه نظام قياس الاداء بالشكل الذي يعمل على توفير المعلومات التي تعمل على مراقبة الاداء.

ويرى (وليد ،2018:105) بان هناك مجموعة من الخصائص لتقويم الاداء يمكن تحديدها بما يأتي :

1. أن تكون ذات صلة بالأهداف والتدابير الاستراتيجية ذات الأهمية التنظيمية ودفع أداء الأعمال.
2. التركيز على النتائج والمدخلات والسلوكيات التي يمكن تحديدها بوضوح والتي يمكن توفير الأدلة بشأنها.
3. تشير إلى البيانات أو الأدلة التي ستكون متاحة كأساس للقياس.
4. يمكن التحقق منها وتقديم معلومات من شأنها أن تؤكد مدى تلبيتها للتوقعات.

5. أن تكون دقيقة قدر الإمكان وفقا للغرض من القياس وتوافر البيانات.

6. توفر أساسا سليما للتغذية المرتدة أثناء العمل.

7. أن تكون شاملة تغطي جميع الجوانب الرئيسية للأداء في الوحدة الاقتصادية، فالأداء الفعال لا يقاس فقط من خلال تقديم النتائج في مجال واحد، ولكن من خلال تقديم أداء مرضي في جميع مجالات الأداء الممكنة.

8. أن تكون واقعية وفي حدود إمكانيات الوحدة الاقتصادية.

9. أن تكون قابلة للتحقيق وتحتاج لوضع أهداف قابلة للملاحظة والإنجاز وذات مصداقية عالية ومن الممكن التحقق من صدقها من خلال جهة مستقلة.

3-1-4 صعوبات تقييم الاداء الاستراتيجي Difficulties in evaluating strategic

(performance):

اما عن الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء الاستراتيجي والتي قد تحول دون نجاحها فهي كالآتي

(وليد، 2018:106) :

1. الاعتماد بصفة أساسية على المعلومات المحاسبية المعدة على أساس الاستحقاق والقيم التاريخية والطرق المحاسبية التي قد تصبح قديمة وغير ذات قيمة في حالة التضخم، والتي ينجر عنها عدم فعالية مؤشرات الأداء الحالية في كشف حالات التعثر والإفلاس التي قد تتعرض لها الوحدة الاقتصادية.

2. صعوبة تحديد الأولويات والجوانب والمتغيرات الأكثر أهمية وارتباطا بالأداء، فغالبا ما يكون التركيز على قياس العناصر السهلة بدلا من التركيز على قياس القضايا الهامة التي تؤثر على مستقبل الوحدة الاقتصادية.

3. سيطرة المؤشرات الكمية في عملية القياس نظرا لسهولة قياسها.

4. غالبا ما يتم تحديد المؤشرات طبقا لسلوك المديرين وتحيزهم الشخصي اتجاه الأهداف قصيرة الأجل والمحدودة على حساب الأهداف الاستراتيجية.

5. غياب النظرة الشاملة للمخرجات والنتائج.

6. النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء.

7. مشكلة اختيار الوحدة الزمنية المناسبة لقياس العمل في ظل وجود بدائل عدة لقياس العمل وهي: عامل/ ساعة، عامل/ يوم، عامل/ شهر، عامل/ سنة.

8. صعوبة حساب مساهمة كل عنصر من عناصر الإنتاج في الإنتاج نظرا لتداخل عناصر الإنتاج أثناء العملية الإنتاجية.

9. صعوبة القياس الكمي لبعض جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية ، كالعوامل السلوكية والبيئية مما يجعلها عرضة للأحكام الشخصية المزاجية وهذا يضعف مستوى تقييم الأداء وفقا للمؤشرات الكمية .

3-1-5 نماذج قياس الاداء الاستراتيجي :

يحدد كل من (الكواز والخفاجي ،2019:100) ، (Glunk&Wilderom,2000:1) ، (Jermanis,2006:18-46) نموذجين لتقويم الاداء الاستراتيجي وكالاتي:

1- **انموذج الاداء الاقتصادي / المالي:** في ظل هذا الانموذج يتم تقويم الاداء باستخدام مؤشرات محاسبية مثل العائد على الاستثمار والعائد على المبيعات ومؤشرات تستند على اساس السوق مثل عوائد سوق الاسهم او مزيج من المؤشرات المحاسبية والمؤشرات التي تستند على اساس السوق مثل نسبة السعر الى العائد.

2- **انموذج الجودة :** ان عدم الاقتناع بمؤشرات الاداء الاقتصادي/المالي وتأكيد الجودة في الثمانينات من القرن الماضي كمنظور استراتيجي قد اعاد النظر في التفكير في تقويم الاداء على اساس ان الاداء الاستراتيجي هو اكثر من كونه اداء اقتصادي/مالي موجه نحو المخرجات، لذا فإن هنالك مؤشرات اوسع اصبحت تأخذ حيز من تفكير الباحثين في الفكر الاستراتيجي اهمها:

اولا : مؤشرات الاداء التشغيلي: علاوة على مؤشرات الاداء الاقتصادي/المالي، يتم التركيز على مؤشرات الاداء التشغيلي مثل (الحصة السوقية، الفاعلية التسويقية، تقديم المنتجات الجديدة)، فهذه المؤشرات موجهة نحو تقويم الاداء الناتج من عمليات التحسين والتطوير لأنشطة الوحدة الاقتصادية.

ثانيا: مؤشرات الاداء الاجتماعي: اذ تعتمد الوحدة الاقتصادية بشكل اكبر على العمليات التشغيلية ورضا اصحاب المصالح (العاملين، المجهزين، والزبائن) كلما اصبحت المنافسة اقوى بتضمين المنتفعين من الجمهور ضمن عمليات تقويم الاداء الاستراتيجي . وهذا الرأي يؤكد ان الاداء الاقتصادي/المالي ما هو الا جزء واحد فقط من اجزاء عملية تقويم الاداء الاستراتيجي المبني على اساس انموذج الجودة والذي يركز على (فاعلية وتأثير العملية، حملة الاسهم الخارجيين، المقارنة المرجعية، الموارد البشرية، التكامل بين نظم الشركة) . وفي الوقت الحاضر، اخذت كثير من الوحدات الاقتصادية تربط المؤشرات المالية مع مؤشرات اخرى غير مالية تعكس دور هذه الوحدات الاقتصادية في المجتمع من حيث التأثير فيه والتأثر به وذلك عند رسم رؤيتها المستقبلية واتجاهها الاستراتيجي .

وفي هذا الشأن برزت تقنية بطاقة العلامات المتوازنة التي تعنى بتقويم الاداء والتي كانت اكثر اهتماما بوصفها احدى التقنيات الحديثة للمحاسبة الادارية الاستراتيجية التي تساعد في توفير المؤشرات المالية وغير المالية اللازمة لتقويم الاداء الاستراتيجي الشامل للوحدة الاقتصادية وذلك لاعتمادها على اربعة منظورات تعد الاساس لتطبيقها وهي المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم و النمو . بهذا الصدد ان فائدة هذا النوع من المؤشرات قد جعلت من عملية تقويم الاداء تأخذ ابعادا اعمق لتشمل التقويم الذاتي ، التخطيط الاستراتيجي، العلاقة مع الزبائن، الاعمال الداخلية، وتعلم العاملين ، بمعنى آخر ان المؤشرات المالية يجب ان تربط مع مؤشرات اخرى غير مالية من اجل ان تكون هنالك تغطية شاملة وواسعة للأداء الاستراتيجي (Chai,2009:18) ، وتجدر الإشارة ان تطورات كثيرة قد ادخلت على تقنية بطاقة العلامات المتوازنة منذ ظهورها وتحديدا في عام (1996) حينما تم التأكيد على ضرورة ان تكون هنالك موائمة بين هذه التقنية واستراتيجية الوحدة الاقتصادية عن طريق ترجمة اهدافها الاستراتيجية بكفاءة الى اهداف ومؤشرات وفق اربعة عمليات ادارية مترابطة وكالاتي: (Hoque,2004:3) (Ismail,2007:2)

1. توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية الوحدة الاقتصادية.

2. توصيل و ربط الرؤية والاستراتيجية بالمؤشرات الاستراتيجية.

3. متابعة الاداء الاستراتيجي في ظل نتائج التقويم.

4. تعزيز التغذية المرتجعة الاستراتيجية .

وفي عام (2001) كانت مجالات التطوير في تقنية بطاقة العلامات المتوازنة تتجه نحو تقديم خمسة مبادئ اساسية تحكم عملية تطبيق هذه التقنية والتي من شأنها ان تحافظ على استراتيجية الوحدة الاقتصادية و التركيز على عمليات الادارة التنظيمية وهي كالاتي: (Braam&Nijssen,2004:4)

1. ترجمة الاستراتيجية الى المصطلحات التشغيلية .

2. مواءمة اهداف الوحدة الاقتصادية مع استراتيجيتها.

3. وضع الاستراتيجية لكل المسارات والانشطة.

4. جعل الاستراتيجية عملية مستمرة.

5. تكثيف الجهود من خلال القيادة التنفيذية .

ثالثا . مؤشرات الاداء الاستراتيجية (strategic performance indicators) :

ان عملية تحديد مؤشرات الاداء انما تعد احد الاركان المهمة لتنفيذ استراتيجية الوحدة الاقتصادية والتي على اساسها يتم الربط بين ركنين اساسيين للاستراتيجية اولهما تحديد الانشطة المطلوبة التي يستلزم الامر تحديد مؤشرات لتقويم اداءها وثانيهما رسم الاهداف والخطط المرتبطة بالأنشطة المطلوبة (Simons,2000:32).

وهناك عدة تصنيفات لمؤشرات الاداء الاستراتيجية والتي تناولتها الادبيات المحاسبية والادارية ،منها التصنيف الذي كان اكثر شمولاً في هذا الميدان، اذ صنف مؤشرات الاداء الى الاتي (الكواز، 2011: 14- 15) :

أ . مؤشرات مالية تقليدية : وتتضمن مجموعة من المؤشرات التي تعبر عن قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق الارباح وهي العائد على راس المال المستثمر، ربحية السهم الواحد، العائد على حق الملكية.

ب . مؤشرات اصحاب المصالح: وتتضمن مجموعة مؤشرات من شأنها ان تحدد الاثر المباشر وغير المباشر لنتشاطات الوحدة الاقتصادية في اهتمامات اصحاب المصالح.

والجدول (10) يعبر عن تصنيفات اصحاب المصالح ومؤشرات الاداء في المديين القصير والبعيد .

جدول (10)

انواع اصحاب المصالح ومؤشرات الاداء

اصحاب المصالح	مؤشرات في المدى القصير	مؤشرات في المدى البعيد
الزبائن	1. المبيعات (كمية وقيمة) 2. الزبائن الجدد 3. حاجات الزبائن الجدد التي تم تلبيةها او التي حاولت المنظمة تلبيتها	1. نمو المبيعات 2. دوران الزبائن 3. القدرة على السيطرة على الاسعار
المجهزون (الموردون)	1. تكلفة المواد الاولية 2. وقت التسليم 3. المخزون 4. توافر المواد الاولية	معدلات نمو كل من: 1. تكلفة المواد الاولية 2. وقت التسليم 3. المخزون 4. الافكار الجديدة من المجهزون
الممولون	1. ربحية السهم الواحد 2. سعر السهم بالسوق 3. عدد قوائم الشراء	1. القدرة على اقتناع المتعاملين الاساسيين في السوق المالية 2. استراتيجية النمو في العائد على حق الملكية

	4. العائد على حق الملكية	
1. عدد الترقيات الداخلية 2. دوران العمل	1. عدد الاقتراحات المقدمة 2. الانتاجية 3. عدد الشكاوى المقدمة	لافراد العاملون
1. عدد التشريعات الجديدة المؤثرة في الصناعة 2. مستوى التعاون في حالات المنافسة	1- عدد التشريعات الجديدة ذات الصلة بالمنظمة 2. العلاقة مع اعضاء المنظمة	الجهات التشريعية
	1. عدد الاجتماعات 2. عدد حالات اعمال العنف العدائية 3- عدد الحالات التي تم اللجوء فيها للقانون	جمعيات حماية المستهلك
1. عدد نداءات الاستغاثة الصادرة عن المدافعون عن البيئة	1. عدد الاجتماعات 2. عدد حالات التحالف 3- عدد الحالات التي تم اللجوء فيها للقانون	المدافعون عن البيئة

(الكواز ، 2011: 15 ، دور تقنية بطافة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي) دراسة تطبيقية في

مصرف الاستثمار العراقي

رابعاً : مؤشرات قيمة ملكية حماية الاسهم : تعرف قيمة ملكية حملة الاسهم على انها القيمة الحالية للمجرى النقدي المستقبلي المتوقع مضافا اليه قيمة الوحدة الاقتصادية عند التصفية. ويرتكز هذا النوع من المؤشرات على المجرى النقدي كمعيار رئيسي في قياس اداء الوحدة الاقتصادية وفعالية الادارة الاستراتيجية فيها. اذ يخصم المجرى النقدي المستقبلي عند احتساب القيمة الحالية وفق معدلات الخصم المحددة لكل طريقة من طرائق احتساب القيمة الحالية. ولعل من اشهر هذه الطرائق هي طريقة القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added التي تعتمد على حساب الفرق بين قيمة الوحدة الاقتصادية على وفق استراتيجيتها السابقة وبين قيمتها على وفق استراتيجيتها الحالية وحسب المعادلة الاتية:

القيمة الاقتصادية المضافة = الدخل منظور الضريبة - (الاستثمار في الاصول × الكلفة الموزونة لراس

المال)

وبنفس الوقت يمكن الاعتماد على طريقة القيمة السوقية المضافة Market Value Added التي تعتمد

بدورها على حساب الفرق بين القيمة السوقية للوحدة الاقتصادية وبين راس مال المساهمين والدائنين .

يلاحظ مما جاء في التصنيف اعلاه ، ان بعض المؤشرات ما هي الا مؤشرات للإداء المالي وبعضها للإداء غير المالي، كما ان استخدام مؤشرات معينة دون الأخرى لا يعطي تصورا ملائما وموفقا يعكس اداء الوحدة الاقتصادية ككل ، سيما وان ادركنا ان نجاح الشركات في الوقت الحاضر اصبح يعتمد على قدرتها في قياس اداءها الاستراتيجي في مجالات مختلفة سواء انها تعتمد على مواردها البشرية او تطبيقها لتقنية المعلومات ، ولعل ابرز هذه المجالات (العلاقة مع الزبائن، الاعمال الداخلية، تعلم العاملين) كما في قابليتها على مراقبة الاجراءات المالية التقليدية، وهذا يعني ان المؤشرات المالية يجب ان تربط مع مؤشرات اخرى غير مالية من اجل ان تكون هنالك تغطية شاملة وواسعة للأداء الاستراتيجي ، وفي ضوء هذا التوجه قدم كل من (Kaplan & Norton,1992) تقنية بطاقة العلامات المتوازنة Scorecard Technique Balanced بوصفها احدى التقنيات الحديثة للمحاسبة الادارية الاستراتيجية لتزويد المديرين بالمؤشرات المالية وغير المالية اللازمة لتقويم الاداء الشامل للوحدات الاقتصادية وهذا ما سيشكل محور المبحث القادم .

المبحث الثاني

تقنية بطاقة العلامات المتوازنة: Balanced Scorecard Technology

تعد تقنية بطاقة العلامات المتوازنة من التقنيات الحديثة للمحاسبة الادارية الاستراتيجية التي ثبت تفوقها في مجال تقويم الاداء خاصة في الشركات التي تسعى لمواكبة التطورات التي تشهدها بيئة الاعمال الحديثة وبرزها المنافسة الشديدة والتقدم التكنولوجي وسعيها في الاستمرار والنمو في ظل ظروف تلك البيئة ، ذلك لان تقنية بطاقة العلامات المتوازنة لا تعتمد في تقويم الاداء على المؤشرات المالية فقط وانما تأخذ بالحسبان المؤشرات غير المالية ايضا ، لذلك يتناول هذا المبحث الفقرات الآتية .:

1-2-3 التطور التاريخي لتقنية بطاقة العلامات المتوازنة : BSC

يمكن التعرض للتطور التاريخي لبطاقة العلامات المتوازنة منذ انطلاق الفكرة الاولى لها من خلال النقاط الآتية (عريوه، 2011:65):

1. ان فكرة بطاقة العلامات المتوازنة اتت من خلال العديد من الخبرات الاستشارية في عدة شركات لتحديد طبيعة العملية التخطيطية وعمليات رقابة الاداء الملائمة لهذه الشركات .
2. الاعتماد على الوسائل التقليدية لتقويم الاداء لفترة طويلة نتيجة لسهولةها ولأنها تعبر عن رؤية المالكين والمساهمين الذين هم الفئة الاهم بين مختلف فئات اصحاب المصالح.
3. جاءت بطاقة العلامات المتوازنة نتيجة تطور الفكر الاداري والمالي.
4. ان اصل نشوء بطاقة العلامات المتوازنة وظهرها جاء نتيجة تراكم وخبرات معرفية قادهما لعدد من الباحثين والمنظرين في هذا المجال في بداية التسعينات ويعتبر Norton David et Kaplan Robert اساس ظهور فكرة بطاقة العلامات المتوازنة والتي جاءت متزامنة مع تطور العديد من المفاهيم ومنها :
 - أ. التطور الحاصل في مجال الجودة وهو ما ظهر عنه مفهوم ادارة الجودة الشاملة الذي يركز على الزبائن من خلال توفير المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية .
 - ب. استعمال الشركات الاكثر نجاحا لأبعاد اخرى مضافة للمنظور المالي وكونها ترتبط بالقضايا الاستراتيجية الطويلة الامد.
 - ت. التركيز على مفاهيم المحاسبية الادارية التقليدية دون ان تأخذ في الاعتبار مختلف جوانب الاستثمار في الشركة وارتباطها مع الاداء .

ث. النتائج غير الكافية لمؤشرات الاداء المالي ولدت الحاجة الى تطوير بطاقة العلامات المتوازنة اذ ان المؤشرات المالية التقليدية كالأرباح والمبيعات الصافية موجهة لمعرفة الاحداث الماضية وليس ما سيكون عليه الحال مستقبلا .

ويشير (Blocher, et al, 2010, 42) الى ان اول استخدام لبطاقة العلامات المتوازنة قد تم في شركة Analog Devices عام 1987 م اذ استعملت هذه الشركة بطاقة العلامة المتوازنة الاكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الاداء ، وفي عام 1990م قدم Norton David et Kaplan Robert تقنية بطاقة العلامات المتوازنة كإطار لتقويم اداء الشركات حيث يؤدي تطبيق هذه التقنية للتخفيف من عملية الاعتماد الكلي على المؤشرات المالية .

3-2-2 مفهوم تقنية بطاقة العلامات المتوازنة:

وردت عدة تعاريف لبطاقة العلامات المتوازنة منها هي اداة يتم بموجبها ترجمة استراتيجية الشركة الى مجموعة متكاملة من مؤشرات الاداء التي تعكس مدى تحقيق هذه الشركة لاستراتيجيتها (Garrison,et.,al.,2015:490) ، او انها نظام اداري يهدف الى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم الى مجموعة من الاهداف والمؤشرات الاستراتيجية المترابطة (المغربي وغربية، 2006:192) ، كما تعرف بانها احدى التقنيات الرائجة في مجال تقويم الاداء الاستراتيجي لاحتوائها على المؤشرات المالية: وغير المالية التي تعكس محاور مختلفة للأداء المتعلق بالشركات (Weygand,et.,al.,2002:270) ، (Gardiner&simmons,2003:6) اما (الرفاتي، 2011:28) فقد عرف بطاقة العلامات المتوازنة بانها اطار متكامل لتقويم الاداء الاستراتيجي يعتمد على مجموعة مركزة من مؤشرات الاداء المالية كمؤشرات للمخرجات ومؤشرات الاداء غير المالية كمسببات اداء هذه المخرجات بمؤشراتها المستقبلية ، وتعرف بانها ترجمة لرؤية ورسالة الشركة واستراتيجيتها عن طريق اعداد مؤشرات اداء تهيء الاطار العام لتضمين استراتيجية الشركة (Horngren,et.,al.,2009:48) .

وترى الباحثة من خلال التعاريف السابقة ان بطاقة العلامات المتوازنة هي احدى التقنيات المهمة التي تساعد على ترجمة رؤية الشركة واستراتيجيتها الى مجموعة من الاهداف والمعايير والمؤشرات المالية وغير المالية والتي تعطي صورة واضحة وشاملة وسريعة عن اداءها الاستراتيجي .

3-2-3 اهمية تقنية بطاقة العلامات المتوازنة The importance of the balanced

: score card technology

ان اهمية بطلقة العلامات المتوازنة تتبلور من منافع العديد من استخدامها التي جاءت نتيجة لتوظيفها في الشركات المختلفة ويمكن اجمالها بالاتي (الخولي،2001:6) ، (Christinian&Beiman,2007:24):

1. تزويد المدراء بمؤشرات السبب والنتيجة عن شركاتهم .
2. ان تحديد المؤشرات في بطاقة العلامات المتوازنة يمثل الدافع الاساسي للأهداف الاستراتيجية للشركة وتحقيق متطلبات التنافس .
3. تمكين الشركة من مراقبة النتائج المالية ومراقبة التقدم عن طريق بناء القدرات واكتساب الاصول غير الملموسة .
4. تجميع وبتقرير واحد لعديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو الزبائن وتدنية وقت الاستجابة وتحسين النوعية وتأكيد العمل الجماعي (ادريس والغالبى ،2009:154) .
5. تقديم اطار شامل يتم من خلاله ترجمة الاهداف الاستراتيجية الى مجموعة متكاملة من مؤشرات الاداء الاستراتيجي.
6. تمد الادارة بصورة شاملة عن اداء مختلف عمليات الشركة .
7. تعمل على تحسين نظم الرقابة التقليدية بإدخال الحقائق غير المالية في عملية تقويم الاداء.
8. تعمل على تعزيز التوازن بين المؤشرات الاستراتيجية في محاولة لتحقيق الانسجام، ومن ثم تشجيع العاملين على العمل بشكل افضل.
9. تعد وسيلة لتحسين نظام الاتصالات وتحديد الاهداف التنظيمية مع توفير التغذية العكسية للاستراتيجية.
10. تحديد اهداف الشركة والافراد ضمن الاستراتيجية العامة للشركة.
11. اعلام كل اعضاء التنظيم باستراتيجية الشركة عن طريق ترجمتها الى مجموعة متصلة ومترابطة من الاهداف التشغيلية القابلة للفهم والقياس.
12. التركيز على الاهداف والمؤشرات المالية وغير المالية مثل الابتكار، الجودة، وارضاء الزبون كغايات نهائية بذاتها وذلك كجزء من برنامج هدفه تقويم الاداء الاستراتيجي.
13. التركيز على المؤشرات المهمة فقط والتي تؤثر الى حد بعيد على تنفيذ استراتيجية الشركة (Horngren,et.,al.,2018:481)،(الدويك & قلالوة، 2014: 9) .

3-2-4 اهداف بطاقة العلامات المتوازنة(Balanced Score Card Goals):

يشير (المسعودي والقصير ،2019:126-127) ان اهداف بطاقة العلامات المتوازنة هي كالآتي :

1. توضيح رؤية واستراتيجية الشركة .

2. التواصل والترابط بين الاهداف والمؤشرات المالية وغير المالية .
3. التخطيط وتحديد الاهداف ومواءمة المبادرات الاستراتيجية .
4. المحافظة على الأداء المالي على المدى الطويل وذلك باستعمال المؤشرات غير المالية كمؤشرات دالة للأداء المالي عن البنود التي يصعب قياسها في المدى الطويل .
5. تحويل واشراك العوامل غير المادية والاصول غير الملموسة في النجاح المالي على المدى الطويل وبالتالي السيطرة عليها .
6. تعزيز التغذية المرتجعة ورؤية الشركة الاستراتيجية .
7. التعبير عن اداء الشركة بأبعاده المتكاملة (التمويل ،التشغيل ،التسويق ،النمو ،والبيئة والمجتمع) .

3-2-5 الخطوات المنهجية لتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة Methodological steps for

(applying the balanced score card) :

يرى (حجاج وبن رنو، 2015: 140-141) ان الخطوات التفصيلية لتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة هي

كالآتي:

1. تحديد الرؤية المستقبلية للشركة وصياغة رسالتها: تعبر الرؤية عن طموحات الشركة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد وهي تساعد في صياغة رسالة الشركة التي تكون على شكل وثيقة مكتوبة تدل على الغرض الأساس الذي وجدت الشركة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها.
2. وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة: تترجم عملية صياغة استراتيجية الشركة من خلال وضع مخطط مفصل يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود التي تساعد في الوصول إلى هدف ثابت وفي زمن محدد.
3. تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الاستراتيجية: تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الاستراتيجية بحيث تحدد الشركة ما هي أكثر العوامل تأثيراً في نجاحها ضمن كل منظور من منظورات بطاقة العلامات المتوازنة ، ونشير إلى أن مفاتيح النجاح تركز على التغيرات التي يجب أن تمارسها الشركة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية التي تساعد على تحديد المؤشرات الأساسية (تنمية قدرات وأداء الموظفين مثلا).

4. **اختيار المؤشرات:** بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الاستراتيجية للشركة يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً ، أي يجب قياسها، وهذا يتم عن طريق اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقويمه ، على سبيل المثال استعمال مؤشر معدل الغيابات لمعرفة رضا الموظفين وانتمائهم للشركة .

5. **إعداد خطط العمل:** ونعني بها بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف والروية الاستراتيجية ، وهذا يتضمن تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل وتحديد المدة اللازمة للتطبيق مع اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بضمان حسن تطبيق الاستراتيجية وذلك بمتابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر .

6. **متابعة وتقييم بطاقة العلامات المتوازنة :** للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الاستراتيجية والتي يستلزم الأمر استخدامها في العمليات اليومية للشركة وعلى صعيد جميع مستوياتها الإدارية.

The relationship of the 6-2-3 علاقة بطاقة العلامات المتوازنة بالأداء الاستراتيجي (balanced score card to the strategic performance):

تتجسد علاقة بطاقة العلامات المتوازنة بالأداء الاستراتيجي في النقاط الآتية (حجاج وبن رنو، 2015: 140-141):

1. أن بطاقة العلامات المتوازنة أداة فعالة في مجال تقويم الأداء الاستراتيجي باعتبارها تقنية لترجمة استراتيجيات الشركة على المدى الطويل.
2. تحتوي بطاقة العلامات المتوازنة على أربعة محاور أو منظورات تعمل على إدارة العمليات اليومية للشركة ومراقبتها باستمرار .
3. تقوم بطاقة العلامات المتوازنة بالجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية .
4. تساعد المدراء والمسؤولين على اتخاذ القرارات .
5. إيجاد التوازن بين أهداف الشركة و أهداف الأفراد.
6. خلق إتفاق بين الرؤية والاستراتيجية لدى الشركة.

اما (Niven,2002:13) يشير الى ان بطاقة العلامات المتوازنة كتقنية تلعب دورا استراتيجيا في الشركة من حيث انها نظام قياس، ونظام ادارة استراتيجية ، واداة توصيل.

1. بطاقة العلامات المتوازنة كنظام قياس: اذ تسمح بطاقة العلامات المتوازنة للشركة بترجمة استراتيجياتها و رؤيتها و ذلك بتوفير اطار متكامل يوضحها عبر الاهداف والمؤشرات التي يتم استعمالها، اذ انه بدلا من التركيز على ادوات الرقابة المالية التي لا توفر التوجيه اللازم الذي يساعد في اتخاذ القرارات طويل الاجل، فأن بطاقة العلامات المتوازنة تستخدم القياس كلغة جديدة لوصف العناصر الاساسية التي تساعد في تحقيق الاستراتيجية.

2. بطاقة العلامات المتوازنة كنظام ادارة استراتيجية: بالنسبة للعديد من الشركات فقد تطورت بطاقة العلامات المتوازنة بحيث لم تعد اداة للقياس فحسب بل نظام للإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التوازن بين الارقام المالية التاريخية وموجهات القيمة المستقبلية.

3. بطاقة العلامات المتوازنة كأداة توصيل: اذ تقوم تقنية بطاقة العلامات المتوازنة بتوصيل استراتيجية الشركة الى العاملين فيها ، فهذا امر مهم لكي يقوم العاملين في الشركة في المساهمة في تحقيق هذه الاستراتيجية ، وان هذه التقنية تمكن العاملين من المناقشة في الاهداف التي تم تحقيقها والاستفادة من نتائج التقنية لأجل تحسين الاداء المستقبلي .

وتتكون بطاقة العلامات المتوازنة من عناصر أساسية تعد الأساس لتطبيقها وفق خطواتها الأساسية(تم تناولها سابقا) التي تعد بمثابة آلية عمل هذه البطاقة ، وهذه العناصر هي كالاتي (ادريس والغالي ،2009:76) :

1. الرؤية المستقبلية: والتي توضح إلى أين تتجه الشركة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
2. الاستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت الشركة بتحديددها.
3. الابعاد (المناظير ، المحاور): وتعد من اهم المكونات التي تدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة والتي تكون الأساس في اختيار المؤشرات التي تنطوي تحت كل منظور من ابعاد البطاقة.
4. الأهداف: إن الهدف هو بيان عرض الاستراتيجية وتوضيح كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة والتي يعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.
5. المؤشرات: وهي التي تعكس قياس الأداء عن مدى التقدم باتجاه الأهداف ، ويفترض أن يكون المؤشر ذو طابع كمي مع امكانية وصوله إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق ما تم رسمه من اهداف ، كما ان المؤشرات ما هي إلا انعكاس للأداء الذي تطمح الشركة لبلوغه والذي يدعم عملية تحقيق الأهداف .

6. **المبادرات الاستراتيجية:** هي برامج عمل تستهدف توجيه الأداء الاستراتيجي وتسهيل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

7-2-3 خصائص بطاقة العلامات المتوازنة: Balanced Score Card Features

تتسم بطاقة العلامات المتوازنة بمجموعة من الخصائص اهمها ما يلي (عنانة، 2013: 76- 77):

1. **العلاقة السببية:** ترتبط مؤشرات بطاقة العلامات المتوازنة في سلسلة من العلاقات السببية ، وفي هذا الصدد يؤكد الباحثون ان الاهداف الاستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المؤشرات المالية وغير المالية لان التحسين في عمليات التعلم والنمو يؤدي الى عملية التشغيل الداخلي ومن ثم تحسين العمليات الانتاجية وبالنتيجة ارضاء الزبائن .

2. **الخصائص التعددية:** تسمح خاصية تعدد الابعاد لبطاقة العلامات المتوازنة بتقديم الاجابة على الاسئلة

الاتية من وجهة نظر الشركة :

أ- كيف تبدو امام حملة الاسهم ؟

ب- كيف يرانا الزبائن ؟

ت- بماذا يجب ان نتفوق ؟

ث- هل يمكن الاستمرار بالتحسين وزيادة القيمة ؟

حيث يعبر كل سؤال من الاسئلة اعلاه عن الابعاد (المنظورات) الاربعة لبطاقة العلامات المتوازنة وهي المنظور المالي ، منظور الزبائن ، منظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والنمو .

3. **الخاصية التوازنية:** تقوم بطاقة العلامات المتوازنة على اساس تكامل كل من المؤشرات المالية التي

تعكس نتائج عمليات الشركة والمؤشرات غير المالية التي توفر نظرة واضحة عن اسباب هذه النتائج وكذلك

التوازن بين كل من المؤشرات القصيرة الاجل والطويلة الاجل وايضا بين المؤشرات الداخلية والخارجية اي

التوازن بين الابعاد الاربعة للبطاقة .

4. **الخاصية الدافعية (خطة الحوافز والمكافئات):** يمكن تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة بنجاح وكفاءة اذا تم

ربط عملية تطبيق البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافئات ، حيث تعمل الحوافز والمكافئات على التوافق

بين جميع الافراد واصرارهم على تنفيذ الخطط كما هو مخطط ، اذ يعد نظام الحوافز والمكافئات العامل

المحرك والاساس لنجاح تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة وذلك لأنه يوجه كل الجهود لتحقيق اهداف

الوحدة الاقتصادية .

5. الخاصة المحدودية للمعلومات (اتاحة المعلومات بقدر يلائم طاقة متخذي القرار) : نظرا لان بطاقة العلامات المتوازنة تركز على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية فان ذلك يقضي على ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة ، وفي هذا الصدد حدد معهد بطاقة العلامات المتوازنة هذه المؤشرات منظور يبدأ من (30-40) مؤشر لكل منظور من المنظورات التي تقوم عليها بطاقة العلامات المتوازنة .

ويشير (Horngren,et.al,2014:485-486) ، (سرور ، 2017:310) ان اهم ما تمتاز به بطاقة العلامات المتوازنة من خصائص هي كالاتي :

1. توضح استراتيجية الشركة وعلاقات السبب - الاثر التي تمثل الربط بين الابعاد المختلفة التي توصف كيف يتم تنفيذ الاستراتيجية.
2. تساعد على اعلام كل العاملين بالاستراتيجية عن طريق ترجمتها الى مجموعة من الاهداف المتصلة والمتربطة والقابلة للفهم والقياس .
3. حصر عدد مؤشرات الأداء التي تعد حاسمة لغرض توجه اهتمام المدراء إلى المؤشرات الأكثر تأثيرا في تطبيق الاستراتيجية.
4. تحفيز المدراء للقيام بأفعال تصب نتيجتها النهائية في تحسين الأداء الاستراتيجي .

3-2-8 قواعد تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة:

يتم تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة بالاستناد على مجموعة من القواعد الاساسية وكالاتي (البتانوني،2004:387) :

1. ضرورة تبني الشركة تطبيق هذه التقنية بأبعادها المختلفة مع وجوب ان يكون ذلك واضحا لكافة وحداتها ومستوياتها المختلفة.
2. يجب ان يكون هنالك ادراك بانه لا توجد طول معيارية تناسب كل الشركات نظرا لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر في تلك الشركات .
3. يجب ان يكون هنالك ادراك بان تحديد وفهم استراتيجية الشركة انما هي نقطة الشروع في تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة.
4. يجب ان يكون هنالك ادراك عن مدى تأثير مؤشرات الاداء في سلوك العاملين مع التأكيد من ان تغييرها سيؤثر في ذلك السلوك .

5. ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال بين كافة مفاصل الشركة وذلك من الاسفل الى الأعلى ومن الاعلى الى الأسفل وذلك لإدراك التغيرات التي تحدث باستمرار.

6. يجب ان يكون هنالك ادراك بعد البدء بالتحليلات المعمقة وانما يفضل ان تكون البداية بإجراء التحليلات البسيطة بهدف التعلم والتحسين مع توسيع عملية التطبيق بالتدرج كي لا تكون هنالك فجوة بين التحليل والتطبيق.

7. ضرورة فهم مدى صعوبة اجراء القياس الكمي بموجب مؤشرات الاداء لاسيما وان هنالك مؤشرات كمية ومؤشرات غير كمية .

3-2-9 توازن تقنية بطاقة العلامات المتوازنة

يرى (جبارة،2002:49) و(Oliver,2002:1326) ان تقنية بطاقة الاداء المتوازن اكتسبت هذه التسمية وذلك لانها توازن في تقرير واحد بين مؤشرات الاداء المالية وغير المالية عند تقويم الاداء قصير الاجل وطويل الاجل وذلك من اجل تحقيق الاهداف المترابطة التي تستلزم على الشركة تحقيقها بغرض تحقيق الميزة التنافسية، ويكون ذلك بالاعتماد على قدرتها في استثمار الاصول غير الملموسة والاصول الملموسة ، اذ ان المؤشرات المالية لوحدها غير كافية لتوجيه وتقويم عمل الشركات في توليد القيمة المستقبلية المرتبطة بالاستثمار في الزبائن والعاملين والعمليات الداخلية، هذا ويتحقق توازن تقنية بطاقة العلامات المتوازنة من خلال تغطية المتطلبات الخارجية وايضا الداخلية ، والتوازن بين الاداء الخارجي المستهدف والموجه الى المساهمين والزبائن والاداء الداخلي المستهدف المرتبط بالعمليات التشغيلية والابتكار والتعلم.

3-2-10 ابعاد او منظورات بطاقة العلامات المتوازنة

يشير (Butler,et.,al.,2011:4) ان بطاقة الاداء المتوازن تضم اربعة منظورات لأغراض تقويم الاداء الاستراتيجي للشركة والتي تم اقتراحها من قبل (Kaplan & Norton, 1996) وهي كالآتي:

1. **المنظور المالي:** ان بطاقة العلامات المتوازنة تبقى على المنظور المالي لان المؤشرات المالية لها قيمة في تلخيص النتائج الاقتصادية للأنشطة التي حدثت فضلا عن انها تشير الى ما اذا كانت استراتيجية الشركة و تنفيذها تسهم في تحقيق الارباح وتعزيزها وبهذا الصدد ، فان المنظور المالي يتعلق بقياس الربحية، الدخل التشغيلي، العائد على الاستثمار ، القيمة الاقتصادية المضافة ، وغيرها (Horngren,et.,al.,2009:3) (الكواز والخفاجي ،2019:101)، كما ان هذا يحدد الكيفية التي تنتظر من خلالها الشركة الى حملة الاسهم (Norreklit,2000:3) ، (Pietrza,et.,al.,2015:2).

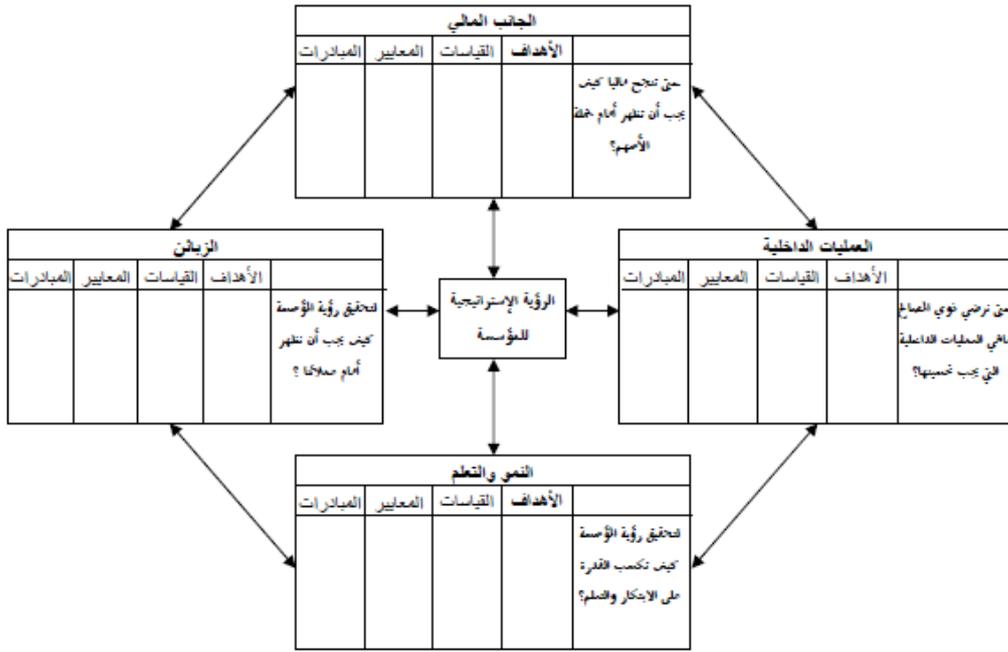
2. **منظور الزبون:** ان التطورات التي حدثت في بيئة الاعمال والتي اهمها زيادة شدة المنافسة ، قد جعل من منظور او منظور الزبون هو الاساس في الوصول لتوليفة الايرادات المتعلقة بالأهداف المالية للشركة وبالتالي نجاحها، كما ان من اسباب بقاء الشركة في بيئة الاعمال التنافسية وتحقيقها للنجاح في ظلها هو التركيز على الزبون وتلبية متطلباته (Hansen&Mowen,2003:408) ، ويتضمن هذا المنظور بعض المؤشرات الاساسية التي تعكس هدفه ابرزها رضا الزبون، خدمات ما بعد البيع، التكلفة المنخفضة، الاستجابة لرغبات الزبائن، اكتساب زبائن جدد، الاحتفاظ بالزبائن، تسليم المنتجات في الوقت المحدد ، والحصة السوقية (الكواز والخفاجي ، 2019:101) ، (hopf,et.,al.,2012:7) .

3. **منظور العمليات الداخلية:** ان المدراء التنفيذيون يحددون معايير العمليات الداخلية التي عندما تنفذ فأن الشركة تحقق التفوق في مجالها ، وتتعلق هذه المعايير بتقديم مقترحات من شأنها ان تبقي و تحافظ على الزبائن في الاسواق المستهدفة ودراسة كافة المتطلبات والامكانيات التي تساعد في تلبية متطلبات الزبائن ، اما مؤشرات منظور العمليات الداخلية فهي تتركز في معدلات التلف، وقت الانتظار، دوران المخزون، التسليم الفوري، معدلات اعادة الفحص، النمو في جودة الخدمات المقدمة ، وعدد المنتجات الجديدة المخططة ، وكل هذا يتمحور ضمن سلسلة القيمة التي تركز على ثلاث عمليات رئيسية وهي الابتكار، العمليات ، وخدمات ما بعد البيع (الكواز والخفاجي 2019:101) .

4. **منظور التعلم و النمو:** ان تحقيق افضل العمليات الداخلية التي تستهدف تحسين قيمة المنتج في السوق وتحقيق النمو والتحسين في اداءها يستلزم من الشركة توافر البنية التحتية المتمثلة في القدرات ، القابليات ،المهارات ، والطاقات (Horngren,et.,al.,2003:451) ، (sainaghi,et.,al.,2013:4) ، وان المؤشرات التي تنطوي تحت هذا المنظور تركز على قدرة الشركة على الابتكار من خلال تقديم منتجات او خدمات جديدة، تعديل مواصفات المنتجات او الخدمات، القدرة على التعلم من خلال تدريب واستخدام الموارد البشرية في تحقيق اهدافها الاستراتيجية الان وفي المستقبل، مدة التطوير والابتكار والتجديد، عدد الاضافات التقنية الحديثة وبراءات الاختراع المسجلة (butler,et.,al.,2011:4) . والشكل رقم (9) يوضح المنظورات الاربعة لبطاقة العلامات المتوازنة .

شكل (9)

المنظورات الاربعة لبطاقة العلامات المتوازنة



Source: R.Kaplan, D.Norton, Le tableau de bord prospectif, pilotage
،.stratégique, les 4axes du succès édition d'Organisation, Paris, 2002, P.21

وتجدر الإشارة ان التطورات التي تمر فيها بيئة الاعمال الحديثة قد جعلت هذه التقنية غير مقيدة ولا تقتصر على استعمال المنظورات الاربعة فقط ، اذ تم تطوير هذه التقنية بإضافة منظور خامس الى هذه المنظورات لغرض توسيع نطاق هذه التقنية في مجال تقويم الاداء الاستراتيجي وهذا يتمثل في منظور المخاطر، كما ان من الدراسات ما اضافت منظور سادس وهو البيئة المجتمعية ليصبح عدد هذه المنظورات ستة، ويضيف (Butler,et.,al.,2011:4) الى ان كل منظور من هذه المنظورات يتكون من مؤشرات عدة للأداء واهداف تتعلق باستراتيجية الشركة طويلة المدى ،والاتي توضيح للمنظورات الجديدة :

5. **منظور المخاطر:** ان الشركات تتعرض لأنواع المخاطر التي تؤثر بشكل كبير على ادائها المالي و التشغيلي، لذا يجب على الشركات ان تأخذ بالحسبان هذه المخاطر وان تقوم بإعداد الخطط الكفيلة بإدارتها و التنبؤ بها ومعالجة اثارها ، وتشير (سرور & كريكور، 2013 : 4) ان المخاطر ما هي الا تعبير عن الفعاليات التي لا تضيف اي قيمة للزبون او انها اي نشاط لا يتوافق مع اهداف الشركة فيصبح غير مرغوب فيه لان اثاره ستسبب المخاطر للشركة وبالنتيجة فانه يعد كتهديد لها ، لذلك يستهدف هذا المنظور تقليل هذه المخاطر من خلال وضع الحلول اللازمة لها وحسب طبيعتها ، اذ

هنالك مخاطر عامة ترتبط بحدوث اوضاع اقتصادية وسياسية كبيرة مثل الحروب التي تسبب عرقلة عمل الشركات واغلاقها ، وهنالك المخاطر المهنية التي تحدث كحدوث نقص في المواد ، تغيير احد نظم الانتاج ، ضعف في مهارات العاملين ، وارتفاع اعداد العاملين التاركين للعمل ، وهنالك المخاطر الخاصة التي لها علاقة مباشرة بالزبون او العملية الانتاجية ، لذلك يهدف هذا المنظور للتقليل من المخاطر التي تسبب عرقلة في اعمال الشركة عن طريق تطبيق المؤشرات التي تقيس اداء الشركة من ناحية منظور المخاطر مثل مؤشر عدد الشكاوي الداخلية او الخارجية ومقياس عدد العاملين التاركين للعمل ، وغيرها (الاحمد،2007: 4). بينما يرى (Kotze,et.,al.,2015:5) أن المخاطر أما تكون طبيعية مثل تهديدات الظروف الجوية لنشاط الشركة أو لممتلكاتها ، أو تكون اقتصادية تسبب بتوقف نشاط الشركة أو ضياع مواردها، لذا من الضروري أن تتم عملية أدارتها وتوقع حدوثها بدقة عالية حتى تستمر الشركة بنشاطها.

6. **منظور البيئة المجتمعية:** ان الاداء المجتمعي اصبح من الاهداف التي تسعى لتحقيقها اي شركة ، وهو يعكس الالتزام الاخلاقي بين الشركة والمجتمع وعن طريقه تستهدف الشركة تقوية علاقاتها مع المجتمع الذي بدوره يعد اساس نجاحها وعلى اساسه يتم تحديد استراتيجيتها المستقبلية (الحمدي،2003: 40) ، ويضيف (الغبان وحسين،2009: 12) بهذا الصدد ان الشركات وطالما هي جزء مهم من المجتمع الذي تعمل فيه وتمارس نشاطها من خلاله ، فان الامر يتطلب منها المساهمة في تحقيق رفاهية ذلك المجتمع وان يكون ذلك من اولوياتها وضمن مسؤولياتها الاجتماعية وهذا ينعكس في توفير منتجات او خدمات تتمتع بالجودة العالية وتحقيق السلامة البيئية والمحافظة على صحة المواطنين والعاملين في الشركات، كما ان اثار هذا المنظور تنعكس في خدمة المجتمع بتقديم الخدمات الاجتماعية والمعنوية التي يتم التعبير عنها في صور مختلفة مثل احترام المجتمع ، الوسائل الترفيهية ، الرعاية الاجتماعية ، وغيرها وبالنتيجة فان ادخال المعلومات ذات الصلة بالبيئة والمجتمع في عملية تقويم الاداء سيعطي نظرة شمولية وواسعة واثارها الايجابية التي تنعكس في تحقيق وفورات في التكاليف ، وتشير (سرور & كريكور،2013: 4) ، (سعيد والباوي،2010: 213) الى ان من المؤشرات التي تتطوي في ظل منظور البيئة المجتمعية تكاد تنحصر في الاتي :
- أ. مؤشرات اداء اليد العاملة المباشرة : وتتمثل في الوقت المتحقق والوقت المعياري .
- ب. مؤشرات اداء الآلات : وتتمثل في عدد القطع المنتجة يوميا او حسب الطلبية وعدد الاعطال.
- ت. مؤشرات الامن : وتتمثل في عدد حوادث العمل وعدد التوقفات بسبب الحوادث .

في ختام هذا المحث ، تتضح اهمية بطاقة العلامات المتوازنة كإحدى تقنيات المحاسبة الادارية الاستراتيجية من حيث دورها في تقييم الاداء الاستراتيجي لاعتمادها ليس على المؤشرات المالية فحسب وانما على المؤشرات غير المالية ايضا ، فضلا عن ان نجاح تطبيق هذه التقنية يتحقق من خلال تطبيقها وفق الخطوات التي تتضمنها والتي تبدأ برسم ملامح رؤية واستراتيجية الشركة ونشرها على مستوى منظوراتها الاربعة المالية وغير المالية لتعطي صورة شاملة عن اداء الشركة ، كما ان تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة قد يصبح اكثر اهمية اذا ما كانت الشركة تعتمد على تقنية المعلومات في جميع العمليات ذات العلاقة بأنشطتها المختلفة مع ضبط هذه التقنية بمبادئ الحوكمة والتي تستوجب احكام الرقابة عليها وفق اطار معين من اطر الرقابة ولعل اهمها هو اطار COBIT المحدث وهذا بالنتيجة يمثل جوهر التكامل بين هذا الاطار وبطاقة العلامات المتوازنة الذي يستهدف تقييم اداء ادارة تقنية المعلومات وهو ما يشكل محور المبحث القادم .

المبحث الثالث

**دور التكامل بين اطار (COBIT) المتكامل المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة
في تقييم اداء ادارة تقنية المعلومات**

يعد التكامل بين اطار (COBIT) وبطاقة العلامات المتوازنة لتقويم أداء ادارة تقنية المعلومات من العلامات المهمة خاصة للشركات التي تسعى لمواكبة التطورات التي تشهدها بيئة الاعمال الحديثة وابرزها المنافسة الشديدة والتقدم التكنولوجي وسعيها في الاستمرار والنمو في ظل ظروف تلك البيئة ، وان التكامل يعتمد على الاستفادة من مخرجات مدخل معين لاستخدامه كمدخلات اساسية ومهمة لتطبيق المدخل الاخر ، فبالنسبة لمخرجات اطار COBIT وما يتضمنه من مؤشرات تعد كمدخلات لبطاقة العلامات المتوازنة لتقويم أداء ادارة تقنية المعلومات ، لذلك يتناول هذا المبحث منهج التكامل بين اطار (COBIT) وتقنية العلامات المتوازنة على ان يسبق ذلك تناول اهم مرتكزات هذا المنهج والتي يستند بناءه عليها والعلاقة بين مضامينها ، ولعل هذه المرتكزات تتمثل في أبعاد إطار COBIT وإجراءات تقنية المعلومات التي تحكمه ومنظورات بطاقة العلامات المتوازنة وكالاتي:

3-3-1 العلاقة بين أبعاد إطار COBIT وإجراءات تقنية المعلومات

إنّ إطار COBIT يمثل بمثابة إطار شامل يساعد الشركة في تحقيق النجاح لتطبيق إجراءات حوكمة تقنية المعلومات وإدارة الأهداف وهذه الشمولية هي في حقيقة الامر من عناصر القوة الموجودة في هذا الاطار، فضلا عن انه يكمن وراء تنامي القبول الدولي لهذا الاطار من حيث انه يوفر رؤية شاملة لحوكمة تقنية المعلومات الخاصة بالوحدات الاقتصادية مع مساعدتها في الحفاظ على التوازن بين الفوائد التي تجنى من تطبيق الاطار أعلاه وذلك من ناحية تدني مستوى المخاطر واستخدام الموارد افضل استخدام (ISACA , 2012) . وتضيف (ISACA , 2012;2) ان هنالك ست مزايا لاطار COBIT ساعدت جميع انواع الوحدات الاقتصادية ومن جميع الاحجام ان تتبناه للنجاح الذي تحقق تجاه ادارته لإجراءات تقنية المعلومات وهذه المزايا هي كالاتي:

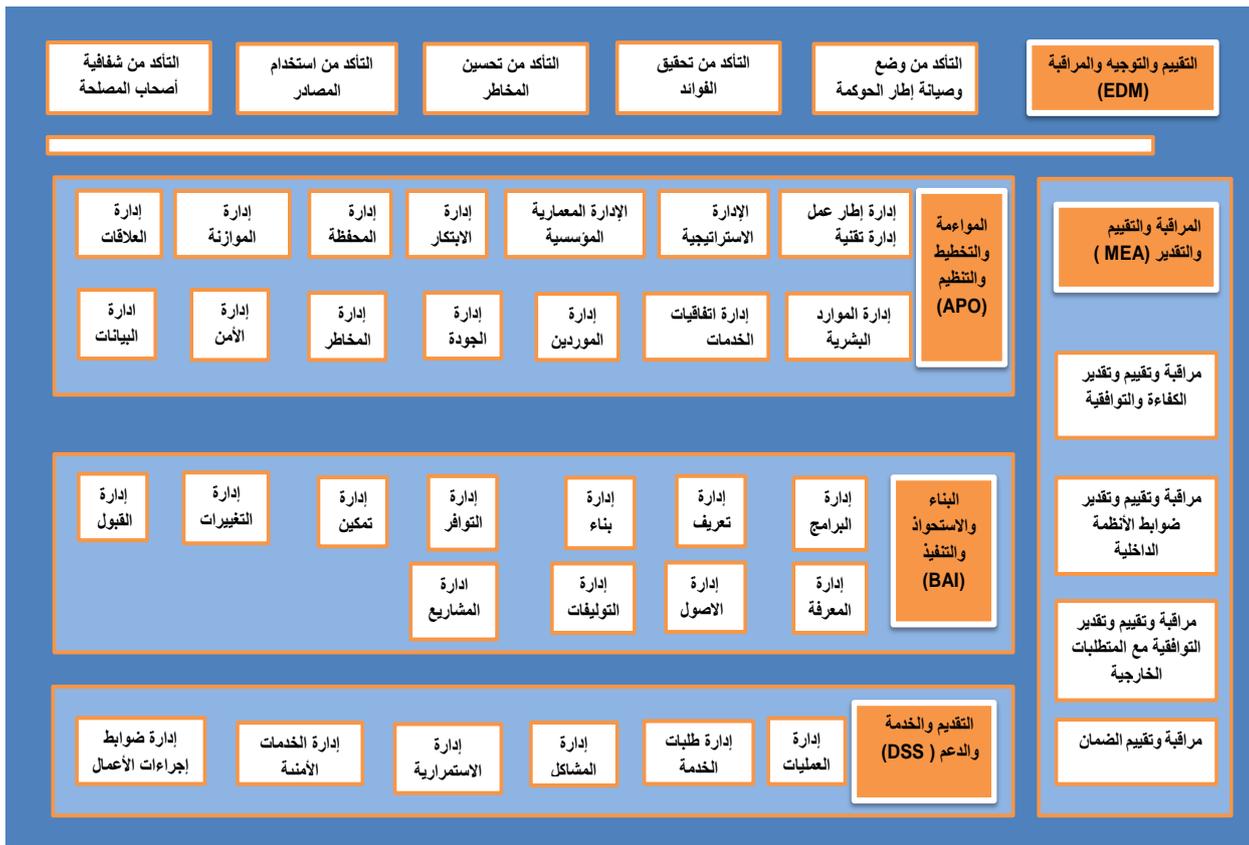
1. الاحتفاظ بمعلومات عالية الجودة لدعم قرارات أصحاب المصالح .
2. تحقيق الاهداف الاستراتيجية وتحقيق الفوائد التجارية من خلال الاستخدام الفعال والمبتكر لتقنية المعلومات.
3. تحقيق التميز من خلال تطبيق تقنية المعلومات باجراءاتها المختلفة.
4. الحفاظ على المخاطر المتعلقة بتقنية المعلومات عند مستوى مقبول .
5. تحسين كلفة خدمات تقنية المعلومات وفق كل اجراء من اجراءات تقنية المعلومات .
6. دعم الامتثال للقوانين واللوائح والاتفاقيات التعاقدية والسياسات المختلفة في ظل تبني تطبيق تقنية المعلومات ونمذجتها وفق اطار COBIT .

ويشير (ISACA, 2012) الى ان الإجراءات التي ينبغي تطبيقها في ظل اطار COBIT ينبغي ان تتضمن فهم لهذا الاطار وتحديد أهداف الإدارة والممارسات الجيدة التي ينبغي القيام بها من خلال مجالات وعمليات تقنية المعلومات ، مع ربطها بمتطلبات العمل ، ، فضلا عن إجراءات أخرى مثل التأكيد على الاهداف الرقابية التي تتضمن توفر أهداف إدارة التطبيقات الجيدة لعمليات تقنية المعلومات ، وضع إرشادات إدارية تتضمن توفر أدوات للمساعدة في تحديد المسؤولية ، وقياس الأداء ، ومعالجة الفجوات في القدرات ، وتصميم انموذج النضج الذي يتضمن توفر ملفات تعريفية عن عمليات تقنية المعلومات التي تصف الحالات الحالية والمستقبلية المحتملة والتي تتطلب قدرًا كبيرًا من الوقت لتعلم جميع مفاهيم وأدوات تقنية المعلومات .

ويوضح الشكل (10) الأنموذج الاسترشادي لعمليات COBIT المحدث (2019) والذي هو بمثابة اجراءات تفصيلية لتطبيق تقنية المعلومات ، إذ يحدد الأنموذج خمسة مبادئ للحوكمة وخمس وثلاثون من العمليات الإدارية ، اذ يتكون كل مبدا من المبادئ الخمسة المذكورة أعلاه من عديد من العمليات التفصيلية التي تيم بموجبها وضع الأهداف التي تكون بمثابة خارطة الطريق لمسار تقنية المعلومات في الشركة. وان هذه المبادئ تمكن من بناء اطار فاعل للحوكمة تجاه تحقيق ادارة فعالة تستهدف تحقيق الفائدة المرجوة من تطبيق التقنية .

شكل (10)

الأنموذج الاسترشادي لاجراءات COBIT 2019



COBIT2019Core :GOVERNANCE SYSTEM AND COMPONENTS:P(21)

Reference :Model

ويعرض الجدول (11) توضيح للعلاقة بين إجراءات إدارة تقنية المعلومات وأبعاد إطار COBIT المحدث (2019) .

جدول (11)

العلاقة بين إجراءات إدارة تقنية المعلومات وأبعاد إطار COBIT المحدث (2019)

إجراءات إدارة تقنية المعلومات	ابعاد اطار COBIT	
التأكد من وضع وصيانة إطار الحوكمة ، التأكد من تحقيق الفوائد (المنافع) ، التأكد من تحسين المخاطر ، التأكد من استخدام المصادر ، التأكد من شفافية أصحاب المصلحة.	التقييم والتوجيه والمراقبة (EDM)	1
إدارة إطار عمل إدارة تقنية المعلومات ، الإدارة الاستراتيجية ، الإدارة المعمارية المؤسسية ، إدارة	المواءمة والتخطيط والتنظيم (APO)	2

الابتكار ، إدارة المحفظة ، إدارة الموازنة والتكاليف ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة العلاقات ، إدارة اتفاقيات الخدمات ، إدارة الموردين ، إدارة الجودة ، إدارة المخاطر ، إدارة الأمن ، ادارة البيانات		
إدارة البرامج والمشاريع ، إدارة تعريف المتطلبات ، إدارة بناء الحلول وتعريفها ، إدارة التوافر والقدرة ، إدارة تمكين التغييرات المؤسسية ، إدارة التغييرات ، إدارة القبول والتحولات ، إدارة المعرفة ، إدارة الاصول ، إدارة التوليفات، ادارة المشاريع .	البناء والاستحواذ والتنفيذ (BAI)	3
إدارة العمليات ، إدارة طلبات الخدمة والحوادث ، إدارة المشاكل ، إدارة الاستمرارية ، إدارة الخدمات الأمنية ، إدارة ضوابط إجراءات الأعمال.	التقديم والخدمة والدعم (DSS)	4
مراقبة وتقييم وتقدير الكفاءة والتوافقية ، مراقبة وتقييم وتقدير ضوابط الأنظمة الداخلية ، مراقبة وتقييم وتقدير التوافقية مع المتطلبات الخارجية، مراقبة وتقييم الضمان .	المراقبة التقييم والتقدير (MEA)	5

COBIT2019Core :GOVERNANCE SYSTEM AND COMPONENTS:P(21)

ثانيا : العلاقة بين منظورات بطاقة العلامات المتوازنة

يشير (Kaplan,Norton.2010.256) ان المؤشرات التي تتضمنها منظورات بطاقة العلامات المتوازنة ترتبط في سلسلة من العلاقات على ان هذه المؤشرات تتكون من مزيج متوازن أي مؤشرات مالية واخرى غير مالية ، كما ترتبط هذه المؤشرات ببعضها في مجموعة من العلاقات السببية لكل منظور كما يمكن ان تكون هناك علاقة سببية داخل المنظور نفسه ، فمثلا اشباع رغبات الزبائن يؤدي بالمقابل للحصول على زبائن جدد وهذا يؤدي الى زيادة الحصة السوقية وبالنتيجة تحقيق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية ، ومن الصور الاخرى للعلاقة بين منظورات البطاقة هو حصول التفاعل بين المنظور المالي متمثلا باهدافه المالية التي تسعى الشركة لتحقيقها مثل (تحسين العائد على راس المال

المستثمر) ومنظور الزبون متمثلاً بأهدافه التي أبرزها التوسع في المبيعات وتلبية متطلبات الزبائن ، وهذا التوسع يعتمد على مدى ولاء هؤلاء الزبائن ضمن محور الزبائن والذي من المتوقع ان يكون له تأثير كبير في العائد على راس المال المستثمر على فرض ان هناك متغيرين اساسيين يلعبان دور رئيس في الحصول على ولاء الزبائن وهما تسليم المنتجات في الوقت المناسب والجودة العالية للمنتج او الخدمة ، لذلك فان تحسين هذين المتغيرين سوف يؤدي الى زيادة ولاء الزبائن الامر الذي يؤدي الى تحسين الوضع المالي. من جانب اخر ، يذكر (حسن ، 2016:42) بهذا الصدد انه لتحسين متغيري وقت التسليم والجودة لا بد ان يكون زمن دورة التشغيل قصير وان تمتاز العمليات الداخلية بالجودة العالية (ضمن محور العمليات الداخلية) كما تستطيع الوحدة الاقتصادية بهذا الشأن ان تقلل الفترة الزمنية للعملية الداخلية من خلال التدريب والتعليم للموظفين وتحسين مهاراتهم (ضمن محور التعلم والنمو) لذلك فان اختيار الاهداف الاستراتيجية من زاوية منظور العمليات الداخلية يجب ان تتم في ضوء اهداف الزبائن والمساهمين وكذلك في ظل اهداف منظور التعلم و النمو التي ينبغي ان تؤدي الى تطوير وتحسين المنظورات او الابعاد الاخرى. من جانب اخرى ترى الباحثة ان تحديد اهداف الوحدة الاقتصادية وفق كل منظور من منظورات بطاقة العلامات المتوازنة ينبغي ان لا يكون بعيدا عن المخاطر التي قد تصاحب عملية السعي نحو تحقيق تلك الاهداف وكذلك البيئة المجتمعية الذي تعمل فيها الوحدة الاقتصادية.

3-3-2 منهج التكامل بين مكونات إطار COBIT وتقنية بطاقة العلامات المتوازنة

أن فئات او مكونات اطار COBIT تتلاءم جيداً مع المنظورات التي جاءت في بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) والتي تم تطويرها لأول مرة بواسطة (Norton & Kaplan) كنظام لإدارة أداء الأعمال. اذ ان تقويم أداء اعمال الوحدات الاقتصادية لا يتم فقط وفق المنظور المالي التقليدي فحسب ، ولكن أيضاً يأخذ في الاعتبار رضا الزبائن والعمليات الداخلية والقدرة على الابتكار ، وهي عوامل حاسمة من شأنها ان تقيس مدى نجاح الوحدة الاقتصادية في تحقيق اهدافها ، اذ ان كل منظور من منظورات بطاقة العلامات المتوازنة يرتبط بمجموعة من الاهداف التي تمتلك بدورها المرونة في مقابلتها مع اية اجراءات يتم تطبيقها تحت أي اطار من اطر الرقابة وابرزها بهذا الشأن هو اطار COBIT

بتكامله مع بطاقة العلامات المتوازنة وفق النموذج¹ يعكس هذا التكامل من حيث انه ترجمة لاجراءات عمليات COBIT في صورة تعكسها المؤشرات التي يتضمنها كل منظور من منظورات بطاقة العلامات المتوازنة مع الإشارة ان هذا الانموذج يعد بدوره بموجب منهجية تمثل مرتكزات تطبيق هذا الانموذج هدفها النهائي ينصب في تقويم اداء ادارة تقنية المعلومات وكما موضح في الجدول (12).

جدول (12)

منهج تطبيق انموذج التكامل بين اطار COBIT وبطاقة العلامات المتوازنة

إجراءات اطار COBIT		منظورات بطاقة العلامات المتوازنة	اهداف تقنية المعلومات
APO01 APO12 APO13 BAI10 DSS05 MEA02 MEA03	ادارة اطار عمل ادارة تقنية المعلومات ادارة المخاطر ادارة الامن ادارة التوليفات ادارة الخدمات الامنية مراقبة وتقييم وتقدير ضوابط الانظمة الداخلية مراقبة وتقييم وتقدير مدى التوافق مع المتطلبات الخارجية.	المنظور المالي	توافق تقنية المعلومات ودعمها لتتوافق مع القوانين والقواعد التنظيمية الخارجية
EDM03 APO10 APO12 APO13 BAI01 BAI06	التأكد من تحسين المخاطر ادارة الموردين ادارة المخاطر ادارة الامن ادارة البرامج ادارة التغييرات	المنظور المالي	إدارة مخاطر العمل المتعلقة بتقنية المعلومات

¹ تجدر الإشارة ان انموذج التكامل والذي يعرض بالتفصيل في المبحث الثاني من الفصل الرابع لا يختلف كثيراً عن المنهجية التي يعتمد تطبيقه عليها سوى من ناحية تضمين الانموذج لمؤشرات الاداء لكل منظور .

DSS01	ادارة العمليات			
DSS02	ادارة طلبات الخدمة والحوادث			
DSS03	ادارة المشاكل			
DSS04	ادارة الاستمرارية			
DSS05	ادارة الخدمات الامنية			
DSS06	ادارة وتقييم وتقدير التوافقية مع			
MEA01	المتطلبات الخارجية			
MEA02	مراقبة وتقييم وتقدير الكفاءة والتوافقية			
MEA03	مراقبة وتقييم وتقدير ضوابط الانظمة الداخلية مراقبة وتقييم وتقدير التوافقية مع المتطلبات الخارجية			
EDM02	التأكد من تحقيق الفوائد			تحقيق الفوائد من
APO04	ادارة الابتكار			الاستثمارات ومحفظه
APO05	ادارة المحفظه	المنظور المالى		الخدمات المدعومه بتقنية
APO06	ادارة الموازنة والتكاليف	ي		المعلومات
APO11	ادارة الجودة			
BAI01	ادارة البرامج			
APO06	ادارة الموازنة والتكاليف	المنظور		جودة المعلومات المالية
BAI09	ادارة الاصول	المالى		المتعلقة بتقنية المعلومات
EDM01	التأكد من وضع وصيانة اطار الحوكمة			تقديم خدمات تقنية
EDM02	التأكد من تحقيق الفوائد			المعلومات بما يتوافق مع
EDM05	التأكد من شفافية اصحاب المصلحة			متطلبات العمل
APO02	الادارة الاستراتيجية			
APO08	ادارة العلاقات	منظور الزبائن		
APO09	ادارة اتفاقيات الخدمات			
APO10	ادارة الموردين			
APO11	ادارة الجودة			
BAI02	ادارة تعريف المتطلبات			
BAI03	ادارة بناء الحلول وتعريفها			

BAI04	ادارة التوفر والقدرة			
BAI06	ادارة التغييرات			
DSS01	ادارة العمليات			
DSS02	ادارة طلبات الخدمة والحوادث			
DSS03	ادارة المشاكل			
DSS04	ادارة الاستمرارية			
DSS06	ادارة ضوابط اجراءات الاعمال			
MEA01	مراقبة وتقييم وتقدير الكفاءة والتوافقية .			
APO04	ادارة الابتكار	منظور الزبائن	الاستخدام المناسب لتطبيقات الأعمال والمعلومات والحلول التقنية.	
BAI05	ادارة تمكين التغييرات المؤسسية			
BAI07	ادارة القبول والتحويلات			
EDM03	التأكد من تحسين المخاطر	منظور الزبائن	أمن المعلومات والبنية التحتية والتطبيقات والخصوصية	
APO12	ادارة المخاطر			
APO13	ادارة الامن			
BAI10	ادارة التوليفات			
DSS04	ادارة الاستمرارية			
DSS05	ادارة الخدمات الامنية			
APO08	ادارة العلاقات	منظور العملييات الداخلية	تمكين إجراءات الأعمال ودعمها من خلال دمجها بالتطبيقات والتقنيات	
BAI02	ادارة تعريف المتطلبات			
BAI07	ادارة القبول والتحويلات			
APO05	ادارة المحفظة	منظور العملييات الداخلية .	تقديم البرامج ذات الفائدة للأعمال في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية مع تلبية المتطلبات	
APO07	ادارة الموارد البشرية			
APO11	ادارة الجودة			
APO12	ادارة المخاطر			
BAI01	ادارة البرامج			
BAI05	ادارة تمكين التغييرات المؤسسية			
EDM05	التأكد من شفافية اصحاب المصلحة	منظور العملييات الداخلية	جودة ادارة تقنية المعلومات	
APO11	ادارة الجودة			
APO14	ادارة البيانات			

MEA01	مراقبة وتقييم وتقدير الكفاءة والتوافقية			
EDM03	التأكد من تحسين المخاطر		توافق تقنية المعلومات مع	
APO01	دائرة اطار عمل ادارة تقنية المعلومات	منظور	السياسات الداخلية.	
MEA01	مراقبة وتقييم وتقدير الكفاءة والتوافقية	العمليات		
MEA02	مراقبة وتقييم وتقدير ضوابط الانظمة الداخلية	الداخلية		
EDM04	التأكد من استخدام المصادر	منظور التعلم	افراد أكفاء ومحفزون في	
APO01	ادارة اطار عمل ادارة تقنية المعلومات	و النمو	إدارة الأعمال وتقنية	
APO07	ادارة الموارد البشرية		المعلومات.	
EDM02	التأكد من تحقيق الفوائد ،		معرفة وخبرة ومبادرات تدعم	
APO01	ادارة اطار عمل ادارة تقنية المعلومات		الابتكارات في العمل.	
APO02	الادارة الاستراتيجية	منظور التعلم		
APO04	ادارة الابتكار	والنمو		
APO07	ادارة الموارد البشرية			
APO08	ادارة العلاقات			
BAI05	ادارة تمكين التغييرات المؤسسية			
BAI08	ادارة المعرفة			

Source :Goals Cascade: Enterprise Goals and Metrics (P:30)

Reference: COBIT® 2019 Framework: Introduction and Methodology, Basic

Concepts: Governance Systems and Component

وعليه ، ترى الباحثة الدور الذي يؤديه اطار COBIT وبطاقة العلامات المتوازنة في تقويم ادارة تقنية المعلومات وفق منهج التكامل بينهما الموضح في الجدول السابق ، ولكن قد يكون هذا الدور في صورة افتراض نظري يصعب التكهّن بنتائجه دون القيام بالدراسة التطبيقية وفق انموذج يعد كمسار عمل لتطبيق منهج التكامل وهذا ما سيتم تناوله في الفصل القادم.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: ابحاث التطبيقية للبحث

المبحث الأول : التعريف بمجتمع وعينة البحث

المبحث الثاني: اعمود مقترح لتقويم اداء تقنية المعلومات في المصرف عينة البحث في ظل التكامل بين اطار

COBIT المحدث و بطاقة العلامات المتوازنة

المبحث الثالث : تطبيق الامموزج المقترح لتقويم اداة تقنية المعلومات وتحليل النتائج

المبحث الاول

التعريف بعينة البحث

يدرس هذا المبحث التعريف بعينة البحث المتمثل بتناول المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي بوصفهما عينة للبحث من حيث تاسيسهما ومراحل تطورهما ، والأنشطة التي يمارساها ، واهدافهما ، وغيرها من القضايا ، إذ تم تقسيم المبحث على فقرات متعددة وكالاتي :

4-1-1 التطور التاريخي للمصارف التجارية

يعود زمن المصارف التجارية الى عصر البابليين والآشوريين ، اذ مارست معابد بابل انواعا مختلفة من اعمال الصيرفة مثل منح القروض ، قبول الودائع ، فرض الفوائد ، وغيرها . وبعد سقوط الدولة البابلية جاء الحوثيون الذين بدورهم اعطوا التعامل التجاري والنشاط المصرفي دفعة قوية نتيجة لابنتكارهم السبائك الفضية واحلالها محل السلع في التبادل كونها وسيلة من وسائل تسوية الديون ، فضلا عن دخولهم في عمليات المشاركة في تجارة الاصول الثابتة ومنح القروض طويلة الأمد (جدران وآخرون، 2015:278) . ويضيف (علاوي ، 2017:278) بهذا الصدد ان الصيرفة الحديثة في العراق قد تأخر ظهورها الى نهاية القرن التاسع عشر وقد حدثت خلال هذه المدة تغيرات سياسية واقتصادية متعددة ابرزها ضعف الدولة العثمانية وتغلغل الاحتلال الانكليزي الذي شجع على فتح مصرف في بغداد عام 1890 يكون تابعا لهم ولخدمتهم ، ومن ثم تم افتتاح فروعاً لهذا المصرف في مختلف مدن العراق، كما افتتح في بغداد مصرف بريطاني آخر هو المصرف الشرقي وذلك في عام 1912 ، ثم تلاه فتح فروع اخرى لهذا المصرف في كل من الموصل ، البصرة ، العمارة ، واربييل ، كما تم في عام 1918 افتتاح فرع في بغداد تابع لمصرف ايران البريطاني وفرعين في الموصل والبصرة، كما افتتح المصرف العربي في القدس فرعاً اخر في بغداد عام 1941 تلاه افتتاح فرعاً في الموصل وآخر في البصرة.

وفي تاريخ 19/5/1941 تم تأسيس مصرف الرافدين بموجب القانون 33 لسنة 1941 ، وكان بمثابة مصرف تجاري وطني بالكامل قادر على منافسة المصارف الاجنبية ، كما انه لم يكن مجرد مصرف تجاري وانما كان مصرف للحكومة ووكيلا لها وماسكاً لحساباتها ومستودع لها، وهو بذلك مثل بمثابة نواة بنك مركزي وطني ولكنه لم يكن مصرفاً للإصدار وانما بقي الاصدار يعتمد على لجنة العملة الورقية ، ومن ثم تأسست عدد من المصارف العراقية الى جوار الفروع الاجنبية وهي المصرف التجاري العراقي عام 1951 ومصرف بغداد في العام نفسه ، فضلا عن فتح فروع اخرى للمصارف الاجنبية في بغداد كالبنك العربي عام 1954 والمصرف اللبناني المتحد عام 1953 والمصرف الوطني للتجارة والصناعة ، وفي عام 1957 افتتح فرع للمصرف الوطني الباكستاني في بغداد وكانت جميع هذه المصارف تمارس الصيرفة التجارية.

وفي عام 1964 تم تأميم المصارف الاجنبية وتكوين اربع مجموعات مصرفية الحقت بالمصرف التجاري العراقي الذي أدمج مع مصرف الرافدين عام 1974 ، كما تم تأسيس مصرف الرشيد عام 1988 لتخليص مصرف الرافدين من مواجهة مشكلة المديونية الخارجية وعجزه عن السداد ، فضلا عن قيام البنك المركزي العراقي بإصدار قانون 12 لسنة 1991 الذي عدل بموجبه قانون رقم 64 لسنة 1976 ليسمح للقطاع الخاص بإنشاء مجموعة من المصارف الخاصة ، اذ تم تأسيس مصرف بغداد عام 1992 ، وفي العام نفسه تم تأسيس المصرف العراقي الاسلامي للاستثمار والتنمية ، ومصرف الاستثمار العراقي ، ومصرف الشرق الاوسط للاستثمار ، والمصرف المتحد للاستثمار ، و المصرف الاهلي العراقي .

2.1.4 نبذة عن المصرف الاهلي العراقي

يعد هذا المصرف عينة البحث الأولى وسيتم عرض نبذه عن تاسيسه ، والأنشطة التي يمارسها ، الهيكل التنظيمي ، وغيرها ستتم عبر الفقرات الآتية :

أولاً: تأسيس المصرف: تم تأسيس هذا المصرف في 28/3/1995 برأسمال قدره (400) مليون دينار عراقي ، اذ تمت موافقة البنك المركزي العراقي بقيام هذا المصرف بممارسة الصيرفة الشاملة كونه مصرفاً استثماري وقد اطلق عليه تسمية (المصرف الاهلي للاستثمار والتمويل الزراعي) ، وفي 25 / 1 / 1998 اصدر المصرف قراراً بتعديل عقد التأسيس ليشمل ممارسة الصيرفة الشاملة، وحصلت موافقة البنك المركزي العراقي على التعديل بكتابه المؤرخ في 1 / 10 / 1998 . اما عن فروع المصرف فقد بلغ عددها (14) فرعاً موزعة على عموم محافظات العراق وهي تعمل على تقديم مختلف الخدمات المصرفية لزيائنها .

اما عن اسباب اختيار المصرف الاهلي العراقي كاحد عينات البحث من بين بقية المصارف الأخرى ، فهو يعود لإمكانية الحصول على المعلومات ذات العلاقة بالمصرف ، تنوع الخدمات المصرفية المقدمة فيه ، والتطور

التقني المستخدم في تقديم هذه الخدمات ، وتعدد الفروع التابعة له . ولغرض تنفيذ الأهداف والممارسات اللازمة لتحقيق الصيرفة الشاملة ولزيادة طلبات الزبائن للحصول على الائتمان بمختلف أنواعه ونظراً ، لإصدار تعليمات من قبل مجلس إدارة البنك المركزي العراقي عام 2009 بإلزام المصارف بالعمل على زيادة رأس المال ليصبح (50 مليار دينار فقد تم تحقيق هذه الزيادة في المصرف العراقي الاهلي ، ثم حصول زيادة اخرى بموجب قرار اخر للبنك المركزي عام 2010 ليصبح رأسماله (100) مليار دينار ، ومع نهاية عام 2010 اصدر البنك المركزي العراقي قراراً يتضمن رفع رأسمال كافة المصارف العاملة في العراق من (100) إلى (152) مليار دينار عراقي كحد أقصى . كما حصلت الموافقة في عام 2013 على زيادة رأس مال المصرف ليصل إلى (250) مليار دينار عراقي وذلك عن طريق طرح 98 مليار سهم للاكتتاب العام الذي أغلق بتاريخ 7 كانون الثاني 2014 ، وقد تم الاكتتاب خلال تلك الفترة بكامل قيمة الأسهم وبمبلغ إجمالي مقداره 98 مليار دينار عراقي.

ثانياً: الأنشطة التي يمارسها المصرف الاهلي العراقي :

يقدم المصرف الأهلي العراقي خدمات مميزة ليس للأفراد والشركات التجارية العراقية فحسب، وإنما يتعداه ليشمل الشركات التجارية الإقليمية والعالمية وذلك بالاعتماد على شبكة مراسلي المصرف الإقليمية والدولية. حيث يعد كابيتال بنك، الذي يملك حوالي (62 %) من رأسمال المصرف كجوابة للمصرف الأهلي العراقي من حيث دوره في مساعدة المصرف على الانفتاح على اقتصاديات العالم من خلال مجالات متعددة منها تسهيل الحوالات الداخلية والخارجية، وتوفير سقوف الاعتمادات، دعم خدمات التمويل التجاري ، وعلاوة على ذلك يمكن للمصرف الأهلي العراقي ومن خلال شركة كابيتال للاستثمارات التي تعد الذراع الاستثماري لكابيتال بنك، من التداول لصالح زبائنه في الأسواق الإقليمية والعالمية. فضلاً عن ما تقدم ، يقوم المصرف الاهلي العراقي بتقديم خدمة التداول لصالح زبائنه في السوق العراقية للأوراق المالية وذلك من خلال شركة واحة النخيل التي تعد شركة تابعة للمصرف ومملوكة له بالكامل، التي تختص في الوساطة ببيع وشراء الأوراق المالية محدودة المسؤولية. ويمارس المصرف أعماله من خلال نظام مصرفي أساسي متطور لدعم نموه وخدمة زبائنه، بالإضافة إلى أنّ المصرف وشركته التابعة له يقومان بإعداد التقارير المالية الخاصة بهما على وفق معايير المحاسبة الدولية ويتم تدقيق أعمالهما من قبل مدققين معتمدين محليين ودوليين. هذا ويوفر المصرف الأهلي العراقي حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية لكل من الأفراد والشركات على حد سواء وهي:

1. حسابات الزبائن بكافة أنواعها من جاري وتوفير وودائع ثابتة بعملة الدينار العراقي والدولار الأمريكي أو بأيّ عملات رئيسية أخرى.

2. توفير القنوات والخدمات الإلكترونية من خدمات بطاقات فيزا إلكترون العالمية والخدمات المصرفية عبر الإنترنت بالإضافة إلى توفير مركز الخدمة الهاتفي المتخصص بالإجابة عن استفسارات زبائن المصرف وتقديم الحلول الفورية لهم.
3. توفير شبكة من أجهزة الصراف الآلي التي يستطيع من خلالها الزبون الاستفادة من مزايا السحب النقدي والاستفسار عن أرصدة حساباته.
4. توفير خدمة الرسائل القصيرة التي تتيح للزبون الاطلاع على سحباته وإيداعاته بصورة فورية.
5. خدمة تحويل الرواتب للقطاع العام للدوائر والوزارات الحكومية ضمن مشروع التوطين بالإضافة إلى شركات القطاع الخاص.
6. التسهيلات الائتمانية لقطاع الأفراد بأنواعها (القروض الشخصية، والبطاقات الائتمانية) مقابل تحويل الراتب.
7. الخدمات المتخصصة للشركات الكبرى والمتوسطة والصغيرة التي تشمل (قسم خاص بخدمة كبار الشركات، الخدمات التجارية من حيث الاعتمادات المستندية الصادرة والواردة وخطابات الضمان بالإضافة إلى الحوالات المصرفية، والتسهيلات المصرفية بأنواعها، والتعامل بالعملات الأجنبية والمشاركة بفاذة مزاد العملة الأجنبية لدى البنك المركزي العراقي).
8. خدمات الوساطة المالية من خلال شركة واحة النخيل للوساطة ببيع وشراء الأوراق المالية في العراق.
9. خدمات الحوالات السريعة من خلال شبكة ويسترن يونيون العالمية.

ثالثاً: الرؤية الاستراتيجية للمصرف الأهلي العراقي :

انطلاقاً من الرؤى الاستراتيجية وتزامناً مع توجيهات البنك المركزي العراقي، يسعى المصرف الأهلي العراقي للعمل على المساهمة الفعالة في تطوير القطاع المصرفي العراقي من خلال تقديم أفضل الخدمات المصرفية العالمية وتقديم الحلول المالية الشاملة والتي تمكن متلقيها من تطوير أعمالهم وتوفير احتياجاتهم بكل سهولة وسرعة. وتتمحور طموحات وأهداف المصرف الأهلي العراقي حول تعزيز ميزته التنافسية وذلك من خلال تطوير البنية التحتية للخدمات المصرفية الإلكترونية وتطوير خدمات دفع الرواتب لما لها من أهمية كبيرة في خدمة شريحة واسعة من المجتمع العراقي، بالإضافة إلى تعزيز خدمات السداد الإلكتروني سواء عن طريق البطاقات الائتمانية والبطاقات المدفوعة مسبقاً أو من خلال الخدمات الإلكترونية عبر الإنترنت، إذ يسعى المصرف إلى زيادة قاعدة زبائنه من خلال هذا التطوير المستهدف، بالإضافة إلى توسيع الانتشار الجغرافي لفروع المصرف لتغطية كافة محافظات العراق. وتجدر الإشارة إلى ان المصرف الأهلي العراقي قد تبنى ومنذ منتصف عام 2017 مشروع توطين رواتب موظفي الدولة، وذلك وفق خطة عمل تستهدف حوالي 30 ألف موظف خلال العامين (2019 و

(2020) . و من خلال هذا المشروع وضمن الأهداف الموضوعية فمن المتوقع أن تصل عدد البطاقات الائتمانية والقروض الشخصية الممنوحة لزيائن المصرف في نهاية عام 2020 إلى حوالي 6 آلاف بطاقة وقروض .

رابعاً: فروع المصرف الأهلي العراقي:

يقدم المصرف الأهلي العراقي خدماته من خلال فروع المنتشرة التي تغطي أغلب المحافظات العراقية، حيث تتواجد خمسة فروع في بغداد وهي (السعدون "الرئيسي"، المنصور، رغبة خاتون، جميلة ، والكاظمية) بالإضافة إلى ثلاثة فروع في محافظة البصرة والتي تتمثل بـ (البصرة ، الرميلة ، وأم قصر) وفرع في كل من النجف وكربلاء وأربيل والسليمانية ، بالإضافة إلى قيام المصرف بافتتاح منظومة جديدة لخدماته المقدمة تعمل ما بعد انتهاء الدوام الصباحي ويستطيع من خلالها خدمة أكبر شريحة ممكنة من الأفراد ضمن الفئات المستهدفة وهذه المنظومة تقع في مول بغداد الذي يعد أكبر وأهم مركز تجاري في بغداد ، كما ويتم حالياً العمل على توفير خدمات مصرفية وأسلوب خدمة متميز لشريحة الزبائن من فئة الأفراد من موظفي القطاع العام والخاص، بالإضافة إلى الفئات الأخرى المختلفة سعياً من المصرف لتقديم أفضل الحلول المصرفية التي يستطيع من خلالها تلبية متطلبات واحتياجات هذه الشرائح للعمل على دعم وتعزيز ثقافة التوفير لدى الزبائن لاستقطاب عدد أكبر من الودائع والعمل على منح تسهيلات مصرفية منافسة من قروض شخصية وبطاقات ائتمانية مقابل تحويل الراتب. ويسعى المصرف من خلال التوسع والانتشار في مختلف أنحاء العراق وبالتحديد في المناطق الجنوبية الى توفير الخدمات المصرفية لفئة الشركات الأجنبية العاملة في العراق وخاصة شركات النفط وموظفيها بحيث يتمكن المصرف من استقطاب المزيد من الودائع مقابل تقديم حلول مصرفية وخدمات مصرفية سريعة للشركات. كما أن توجه المصرف للتواجد في المناطق التجارية في بغداد من شأنه خدمة التجار العراقيين وتقديم الدعم لأعمالهم التجارية من خلال توفير التسهيلات اللازمة وبالشكل الذي يضمن استمرارية نمو الاقتصاد الوطني.

خامساً: بيئة الضبط والرقابة الداخلية في المصرف

تتم ممارسة الرقابة على المصرف من خلال مجلس الإدارة الذي يعد المسؤول عن اعتماد وتطبيق نظم الرقابة الداخلية في المصرف التي تضمن له تحقيق الدقة والشفافية في البيانات المالية والالتزام بالقوانين والتشريعات والتعليمات السارية ، وفي هذا الإطار فقد تم اعتماد نظم تغطي كافة الجوانب المتعلقة ببيئة الضبط والرقابة الداخلية من حيث تعريفها ومسؤولية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية عنها ، وتتمثل هذه النظم بالآتي :

1 - التدقيق الداخلي: يعد التدقيق الداخلي إحدى الوظائف المستقلة التي تهدف إلى مساعدة المصرف في تحقيق أهدافه من خلال تقديم خدمات تأكيدية واستشارية تتسم بالاستقلالية والموضوعية وتسد لها مهم مختلفة أهمها تقييم فعالية وكفاءة نظم إدارة المخاطر ، والرقابة الداخلية ، والحاكمة المؤسسية لدى المصرف. وتجدر الإشارة الى ان

دائرة التدقيق الداخلي تتبع وظيفياً وبشكل مباشر إلى لجنة التدقيق والامتثال المنبثقة عن مجلس الإدارة، وإدارياً إلى المدير المفوض للمصرف ولا يجوز إسناد أعمال تنفيذية إلى دائرة التدقيق ، اما عن نطاق عمل هذه الدائرة فهو يتمثل بالآتي:

أ. كافة عمليات ونشاطات ومراكز عمل المصرف بما فيها النشاطات المسندة لجهات خارجية والشركات التابعة له.

ب. تحديد ما إذا كانت نظم وعمليات الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر، والحاكمية المؤسسية قد تم تصميمها وتنفيذها كما هو مخطط لها، وأنها كافية وتعمل بكفاءة وفاعلية. وبالنسبة للمهام الرئيسية التي يتبنى التدقيق الداخلي تنفيذها فتمثل بالآتي:

1. إجراء تقييم سنوي حول مدى كفاية وفعالية نظم الضبط والرقابة الداخلية للحد من المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف وتقديم التوصيات المناسبة حيال نقاط الضعف، وذلك ضمن نطاق عمل الدائرة.

2. إعداد ومتابعة تنفيذ خطة تدقيق سنوية مبنية على المخاطر تضمن تدقيق الأعمال والنشاطات والعمليات حسب أهميتها ومستوى التعرض للمخاطر، وللتأكد من كفاءة وفعالية الإجراءات الرقابية للحد من المخاطر التي قد يواجهها المصرف.

3. إعداد وإصدار تقرير تدقيق فوري يتضمن الملاحظات الهامة الناتجة عن تنفيذ برامج تدقيق نشاطات وأعمال المصرف والشركات التابعة وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين هذه الاعمال وتلافيها مستقبلاً.

4. إعداد وتطبيق نظام لمتابعة تصويب ملاحظات التدقيق القائمة لدى مراكز العمل المختلفة، ورفع تقارير دورية إلى لجنة التدقيق والامتثال بنتائج هذه المتابعة .

5. المحافظة على وجود موظفي تدقيق مؤهلين ويمتلكون معلومات ومهارات ومعارف وخبرات كافية، وشهادات مهنية متخصصة تتناسب مع متطلبات ميثاق التدقيق الداخلي، مع رصد المخصصات الكافية لتدريب وتطوير كادر التدقيق الداخلي.

6. تزويد وإطلاع لجنة التدقيق على أية تعديلات على أساليب و / أو أفضل الممارسات في مجال التدقيق الداخلي.

7. التحقق من تدوير موظفي التدقيق والرقابة الداخلية على أنشطة المصرف كل ثلاثة سنوات كحد أعلى.

اما بالنسبة للصلاحيات ، فيمكن لمدير وموظفي التدقيق والرقابة الداخلية من تنفيذ المهام والواجبات الاتية الموكلة لهم بموجب ما يتم تخويله لهم من صلاحيات :

أ. الوصول وبدون قيود إلى التقارير والسجلات والعمليات وإلى جميع ممتلكات المصرف وشركاته التابعة.

ب. امكانية الاتصال بجميع موظفي المصرف وشركاته التابعة.

ت. الاتصال بحرية تامة مع رئيس مجلس الإدارة ورئيس وأعضاء لجنة التدقيق والامتنال والمدقق الخارجي ومراقب الامتنال في المصرف.

ث. طلب المساعدة من أي موظف في المصرف أو الشركات التابعة عند تنفيذ عملية التدقيق او طلب المساعدة من أي خبير يعمل داخل المصرف، وفي حال الحاجة لخبير من خارج المصرف يتم ذلك بعد الموافقة المسبقة للجنة التدقيق والامتنال.

2 - التدقيق الخارجي: يعين المدقق الخارجي من قبل الهيئة العامة بناء على توصية مجلس إدارة المصرف ، ومهمته هي القيام وبشكل مستقل بفحص القوائم المالية والسجلات المحاسبية بهدف إعطاء رأي عن مدى عدالة القوائم المالية والحسابات ذات العلاقة والتزام المصرف بالإفصاحات التي حددتها معايير التقارير المالية الدولية وتعليمات البنك المركزي والتشريعات والتعليمات الأخرى ذات العلاقة. ولرفع مستوى أداء التدقيق الخارجي بشكل فاعل ، فقد صدرت تعليمات بهذا الخصوص من قبل البنك المركزي العراقي التي تتضمن تدقيق حسابات المصارف من قبل اثنين من مراقبي الحسابات وفقاً لأسلوب التدقيق المشترك (Joint Audit) . وتجدر الإشارة الى ان مهمة تدقيق القوائم المالية التابعة للمصرف الاهلي العراقي قد انيطت الى بنك المال الأردني بمساعدة شركة برايس ووتر هاوس.

3 - دائرة الامتنال ومكافحة غسيل الأموال: تعد هذه الدائرة من الدوائر المستقلة التابعة إلى لجنة الامتنال المنبثقة عن مجلس إدارة المصرف وهي على اتصال مباشر بها ، ومن بين مسؤولياتها التحقق من امتثال المصرف للمتطلبات الرقابية بشكل عام ومتطلبات مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب بشكل خاص. فضلاً عن دورها في التحقق المستقل من مدى امتثال المصرف للقوانين والتعليمات والنظم الصادرة عن كافة الجهات الرقابية، بالإضافة إلى الممارسات الفضلى الصادرة عن المؤسسات الدولية المرتبطة بالقطاع المصرفي والمالي والتعامل مع آخر المستجدات في الأسواق المتغيرة التي يتم التعامل بها وذلك لتجنب تعرض المصرف لأي مخاطر رقابية أو التأثير سلباً في سمعة المصرف. بالإضافة الى ذلك ، فقد قامت إدارة الامتنال خلال عام 2018 باتخاذ عدد من الخطوات لتعزيز وترسيخ مستويات الامتنال وهي :

أ. رفد إدارة الامتنال بمدير ومعاون لدائرة الامتنال ذي خبرة وكفاءة للعمل على تنفيذ مهام ومسؤوليات الامتنال في المصرف استكمالاً لدور إدارة الامتنال في مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب.

ب. عقد ورشات تدريبية لتأهيل وتوعية موظفي المصرف بأهمية الامتثال لمتطلبات الجهات الرقابية ومكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، لتعزيز ثقافة الامتثال لدى الموظفين ومساندة إدارة الامتثال في أداء مسؤولياتها بالشكل الأمثل.

ت. متابعة تطوير سياسات وإجراءات عمل المصرف أو تحديثها من قبل الجهات المعنية في المصرف لتتوافق مع المتغيرات التي تحصل في متطلبات الجهات الرقابية في العراق وخاصة في مجال مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

ث. العمل على إدخال نظم آلية هدفها تعزيز قدرات المصرف على متابعة ومراقبة مدى الالتزام بتعليمات الجهات الرقابية المختلفة.

ج. استمرار العمل على تطوير ورفع كفاءة نظم مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب لحماية المصرف والاقتصاد الوطني من إساءة استخدام القطاع المالي من قبل الأشخاص والجهات الخارجة عن القانون.

4- دائرة إدارة المخاطر: يعد النظام العام لإدارة المخاطر ومتابعتها والتخفيف منها والالتزام بتعليمات الجهات الرقابية ولجنة بازل مسؤولية شاملة ومشاركة من خلال جهات متعددة في المصرف ابتداء من مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، مثل لجنة المخاطر الداخلية، إضافة إلى جميع دوائر وفروع المصرف. إذ تقوم دائرة إدارة المخاطر بمهام تتضمن التعرف على المخاطر القائمة والمحتملة (المالية وغير المالية) وكيفية التعامل معها ورفع التقارير والتوصيات اللازمة بشأنها بشكل دوري وبالشكل الذي يسهم في تحقيق المصرف لأهدافه الاستراتيجية.

سادسا: أنواع المخاطر الرئيسية التي يتعرض لها المصرف

تشير المقابلات مع بعض المسؤولين في المصرف عينة البحث ان المصرف يواجه مخاطر متعددة بحكم عمله وهي كالآتي :

1. **مخاطر الائتمان:** هي المخاطر التي قد تنجم عن تخلف أو عجز الطرف الآخر عن الوفاء بالتزاماته تجاه المصرف مما يؤدي إلى حدوث خسائر .

2. **مخاطر السوق:** هي المخاطر التي تنشأ نتيجة التذبذب والتغير في القيمة العادلة أو التدفقات النقدية جراء التغير في أسعار السوق مثل أسعار الفائدة والعملات والأسهم، او انها تنشأ نتيجة وجود مراكز مفتوحة في أسعار الفائدة والعملات والاستثمار في الأسهم والأوراق المالية.

3. **مخاطر السيولة:** وهي المخاطر التي تنشأ عن احتمالية عدم قدرة المصرف على توفير التمويل اللازم لتأدية التزاماته في أي موقع جغرافي وذلك في تواريخ استحقاقها، أو عدم القدرة على تمويل نشاطاته بدون تحمله للخسائر .

4.المخاطر التشغيلية / العمليات: وهي مخاطر حدوث خسارة قد تكون ناتجة عن فشل أو عدم كفاءة الإجراءات الداخلية أو العنصر البشري أو النظم الناتجة عن أحداث خارجية ، كما وتندرج كل من المخاطر القانونية والاستراتيجية ومخاطر السمعة ضمن المخاطر التشغيلية ولغايات إدارتها.

وتشير المعايضة الميدانية للباحثة في المصرف ان تقارير دورية يتم اعدادها بشأن اهم المخاطر التي يتعرض لها المصرف ليتم رفعها بموجب التوصيات اللازمة إلى لجنة إدارة المخاطر الداخلية وذلك لاطلاع وتوجيه الإدارة التنفيذية بأهم المخاطر يتضمنها كل تقرير وإجراء اللازم بهدف إدارة هذه المخاطر والسيطرة عليها وخاصة مخاطر السيولة ومخاطر الائتمان . كما ويقوم المصرف بتقديم الدعم اللازم لدائرة إدارة المخاطر، وتطوير منهجيات العمل، إلى جانب إرفادها بالكوادر المؤهلة وذلك لتمكينها من القيام بأعمالها بشكل كفؤ .

سابعا: إنجازات دوائر المصرف

يمتلك المصرف عينة البحث دوائر متعددة وكما موضح ادناه مهمتها انجاز المهام المناطة لكل منها .

1.دائرة الموارد البشرية: تنفيذاً للاستراتيجية الجديدة للمصرف والهادفة لتقديم الخدمات لشريحة قطاع الأفراد وخدمات توطين الرواتب ضمن توجهات البنك المركزي العراقي في تعزيز الشمول المالي وخدمات الدفع الإلكتروني، وكذلك ما يخص تطوير وتوسيع خدمات قطاع الشركات لما له من مساهمة في تطوير المنتجات التي يقدمها المصرف لزيائته، وحيث إن هذه الاستراتيجية ترتبط ارتباط وثيق بتوفر كوادر بشرية كفوءة قادرة على القيام بمهام تنفيذ وتقديم تلك الخدمات، فقد باشرت دائرة الموارد البشرية باتخاذ السبل الكفيلة لتقديم الدعم الكافي وتوفير الكفاءات اللازمة ورفدها بالتدريب والتطوير لغرض تأهيلها بما يتلاءم مع حجم المهام الموكلة لها. ومن أهم الأهداف التي تسعى الدائرة لتحقيقها هي الاتي:

أ. مراجعة إجراءات العمل الخاصة بالدائرة وتحديثها وفق متطلبات العمل لتعزيز الخدمة وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل.

ب. تحديث الهيكل التنظيمي الرئيسي للمصرف وكذلك الهياكل الفرعية الخاصة بالدوائر والأقسام ووفقا لتطلعات المصرف واستراتيجياته المستقبلية.

ت. مراجعة وتحديث الأوصاف الوظيفية لجميع الوظائف.

ث. تأسيس إدارة الخدمات المصرفية للأفراد وتوسيع هيكل دائرة المبيعات لتلبية متطلبات مشروع التوطين ضمن خطة الشمول المالي التي تبناها البنك المركزي العراقي.

ج. تنفيذ برامج تدريب (داخلية وخارجية) وفق الخطط المعدة وبناءً على الاحتياجات التدريبية لكل موظف مع مراعاة توجهات البنك المركزي العراقي في إشراك الموظفين في البرامج المتخصصة في الامتثال ومكافحة

غسيل الأموال. وقد توزعت مواضيع هذه البرامج إلى دورات تخصصية متنوعة (مصرفية - تطوير المهارات - ونظم بنكية) .

2.دائرة مراقبة الائتمان : هي إحدى الدوائر الرقابية في المصرف التي تهدف بشكل رئيس إلى مراقبة العمليات اليومية المتعلقة بالائتمان بنوعيه المباشر وغير المباشر لضمان سلامة المحفظة الائتمانية والتأكد من الالتزام بالسياسة الائتمانية للمصرف وتعليمات البنك المركزي العراقي والتحقق من استكمال كافة الوثائق والشروط الواردة في قرارات لجان الائتمان وتوثيق الضمانات إن وجدت لكافة الزبائن قبل التنفيذ والتبليغ الفوري لأية تجاوزات مما يحافظ على حقوق المصرف ، وبهذا يتم عن العمل على وفق نظام الأرشفة الإلكترونية لكافة ملفاتها ، بالإضافة إلى استكمال جرد ونقل كافة ملفات الضمانات والأصول من الفروع الشمالية (أربيل/السليمانية) إلى بغداد/الإدارة العامة. والعمل على دراسة الحسابات الائتمانية والتأكد من الضمانات مقابل الائتمان الممنوح للزبائن .

3.إدارة الشركات الكبرى والمتوسطة والصغيرة : يتولى المصرف مهمة ادارة مختلف الشركات وتقديم التسهيلات والتمويل لها على النحو الآتي :

أ. تسهيلات الشركات الكبرى: تقوم دائرة الشركات الكبرى بتقديم مجموعة متكاملة من المنتجات والخدمات المصرفية بشقيها المباشرة وغير المباشرة وبما يلبي احتياجات قطاعات السوق العراقي المختلفة ، وعلى الرغم من التحديات والتطورات التي يشهدها السوق العراقي وعلى نحو مستمر إلا أن المصرف استطاع الحفاظ على قاعدة زبائنه الكبار، كما يشهد المصرف منح القروض لغرض تمويل المشاريع ورؤوس الأموال العاملة مع الاستمرار بتقديم الخدمات المصرفية الأخرى وأهمها الاعتمادات المستندية لما يتمتع به المصرف من قدرة على استخدام الشبكة الواسعة للبنوك المرسله والمقبولة في جميع أنحاء العالم التي تتيح للزبائن إمكانية إنجاز معاملات التجارة الدولية بكل سهولة مع مختلف الشركات العالمية.

ب. تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة: يتولى المصرف عملية تكثيف الجهود لتسويق مبادرة تمويل المشاريع الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة التي تم إطلاقها من قبل البنك المركزي العراقي والهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية مع دعم المشاريع الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة، بحيث أصبح المصرف من أفضل المصارف العاملة ضمن هذا المشروع مع المحافظة على جودة الائتمان ضمن أفضل المستويات.

4.إدارة الخدمات المصرفية للأفراد: ضمن استراتيجية المصرف الأهلي العراقي فيما يتعلق باستهداف فئة الأفراد بشرائحها المختلفة، واستحداث قنوات ومنتجات ترويجية وتسويقية جديدة هدفها تعزيز وفتح مجالات عمل تتوافق مع

التوجه الاستراتيجي لخطة المصرف المستقبلية، فقد تم العمل على إنشاء إدارة الخدمات المصرفية للأفراد التي تستهدف بدورها فئة الأفراد من خلال استقطاب زبائن الرواتب المحولة في القطاع الحكومي والخاص وبإضافة إلى ذلك الفئات الأخرى، ليتوافق هذا التوجه مع مبادرة الحكومة العراقية والبنك المركزي بخصوص تحويل رواتب موظفي القطاع العام ضمن مشروع توطين الرواتب.

وبناءً على ما تقدم فقد تم فصل الخدمات وقاعدة الزبائن الحالية فيما بين قطاع الأفراد وقطاع الشركات ليتم من خلال هذا الإجراء التركيز على استحداث منتجات وخدمات تنافسية تتوافق مع متطلبات واحتياجات الزبائن من خلال طرح مجموعة متكاملة من الخدمات المصرفية، حيث تم خلال عام 2018 تأسيس واستقطاب قاعدة زبائن من فئة الرواتب المحولة وتم العمل على إطلاق منتجات جديدة من خلال حملة إعلامية هي الأولى من نوعها على مستوى المصرف الأهلي العراقي ليتم في ظلها طرح صورة جديدة للمصرف في مجال قطاع الأفراد، وفي الوقت نفسه تم العمل على إعادة طرح منتجات الأفراد من قروض شخصية وبطاقات ائتمانية بأسلوب تنافسي جديد استطاع المصرف من خلالها استقطاب قاعدة زبائن أوسع مع توفير مستوى خدمات متميز يتوافق مع السرعة في إنجاز وتنفيذ المعاملات. وعلى الصعيد المتعلق بشبكة الفروع الحالية، فقد تم العمل على مراجعة المواقع الحالية للفروع لغايات إعادة النظر بها وإجراء التعديلات اللازمة على المواقع القائمة مع وضع خطة انتشار وتوسع جديدة تستهدف مواقع حيوية ومراكز تجارية، مع إعادة هيكلة الفروع لتتوافق مع التوجه الجديد القائم على توفير فروع قائمة على تقديم الخدمة والمبيعات للنهوض بمستوى الخدمة وتعزيز الربحية الخاصة بكل فرع. على صعيد آخر، فقد تم التوسع من ناحية الخدمات الإلكترونية المقدمة وبرزها شبكة أجهزة الصراف الآلي، حيث بلغ عدد أجهزة الصراف الآلي 42 صرافاً توزعت بواقع 50% منها على مواقع حيوية ومراكز تجارية لغايات خدمة الزبائن سواء زبائن المصرف أو زبائن المصارف الأخرى.

5. دائرة الخزينة والمؤسسات المالية والاستثمار: تتولى دائرة الخزينة والاستثمار مهمة إدارة اصول والتزامات المصرف بكفاءة وفعالية من أجل الحفاظ على مستويات السيولة الكافية، وتخفيض تكلفة الأموال، تعظيم هامش الفائدة عن طريق تنويع مصادر الأموال، وإدارة عمليات السوق النقدي بالأسلوب الذي يسهم في زيادة إيرادات البنك، ومن ثم محاولة استقطاب ودائع المؤسسات والأفراد.

6. لجنة إدارة الاصول والالتزامات: تتولى هذه اللجنة مهمة دراسة المواضيع ذات العلاقة بنطاق عملها مثل مدى امكانية طرح منتجات جديدة تواكب التطور في العمل المصرفي والاستثماري، ومجالات التوسع وحدوده في استثمارات المصرف وفق أدوات وفرص استثمارية مختلفة، مدى الاستفادة من ظروف السوق المواتية لتعظيم عوائد المصرف ضمن مخاطر مقبولة وضمن محددات السياسة الاستثمارية وتعليمات البنك المركزي العراقي.

7. إدارة المؤسسات المالية: تتولى إدارة المؤسسات المالية مهمة فتح قنوات وعلاقات مصرفية جديدة ومباشرة مع العديد من المصارف والمؤسسات المالية الإقليمية منها والعالمية سواء من خلال فتح حسابات معهم أو منح سقف تجاري من قبلهم للمصرف الأهلي العراقي لتعزيز عملياته التجارية (الاعتمادات المستندية / الكفالات) وتلبية احتياجات المصرف. وبالرغم من التحديات السياسية التي لا تزال تواجه العراق إلا أنّ المصرف الأهلي العراقي هو المصرف الوحيد في العراق الذي حاز على تصنيف ائتماني من قبل مؤسسة التصنيف العالمية Capital Intelligence (BB) أضف إلى ذلك أنّ الشراكة الاستراتيجية التي يتمتع بها المصرف الأهلي العراقي مع بنك المال الأردني (Capital Bank) من خلال امتلاك الأخير ما نسبته 62% من أسهم المصرف عزز موقف وملاءة المصرف الأهلي العراقي أمام البنوك العالمية حيث أسهمت إدارة كابيتال بنك بدور فعال في تلبية عمليات التجارة الخارجية للمصرف الأهلي العراقي من خلال شبكة البنوك المرأسلة الواسعة التي يحتفظ بها مع البنوك العالمية كونه البوابة الرئيسة للمصرف على العالم الخارجي.

8. دائرة تقنية المعلومات: وتدار من قبل الإدارة العليا كون خدماتها تعمم على كافة دوائر المصرف بما تؤديه من أنشطة مختلفة ، وان ما تقدمه هذه الدائرة من أداء يعكس بالاجمال الأداء الكلي للمصرف من ناحية إدارته لتقنية المعلومات ، لذلك وانطلاقاً من سعي المصرف الأهلي العراقي للارتقاء بالمنظومة التقنية على مستوى أنشطة اعمال دوائر المصرف المختلفة ، فقد تم إطلاق عدة مشاريع متعددةجوهريّة منذ عام 2018 هدفها رفع مستوى الخدمات المقدمة للزبائن وتوفير الحلول والخدمات السريعة والسلسة للزبائن ، ومن أهم هذه المشاريع هو الامتثال لتعليمات البنك المركزي العراقي فيما يتعلق بتشغيل كافة نظم تقنية المعلومات ، وكخطوة تعد الرائدة والأولى من نوعها في القطاع المصرفي العراقي، فقد تم استيفاء موافقة البنك المركزي العراقي للبدء باستخدام السحابة الإلكترونية (Cloud) لعديد من النظم حرصاً على تبني أحدث ما توصلت إليه التقنية العالمية في مجال العمل المصرفي فيما يخدم مصلحة الزبائن، اذ تم البدء بتشغيل خدمة (Office 365) من السحابة الإلكترونية لكل من المصرف الأهلي العراقي وكابيتال بنك وكابيتال للاستثمارات (عمّان ومركز دبي المالي). وفيما يتعلق بنظم الحماية والأمان، فقد حصل المصرف الأهلي العراقي على شهادة (PCI DSS) والخاصة بحماية البطاقات الائتمانية تقديراً لمستوى الجودة ذات العلاقة بأمن المعلومات التابعة للمصرف، بالإضافة إلى تطوير وسائل الرقابة على نظم المصرف وشبكاته التي توفر أعلى مستويات الحماية لبيانات الزبائن. كما تمت المباشرة بمشروع تحديث النظام البنكي (ICBS) لبيّتح للزبائن خدمات مصرفية متعددة ومتطورة ضمن أعلى معايير السرعة والكفاءة بما يتماشى مع النظم الدولية العالمية.

9.الدائرة الإدارية والهندسية: تتولى هذه الدائرة جميع المهام التي تقع تحت نطاق مسؤولياتها ، ويعد عام 2018

عاما حافلا بمشاريع كثيرة انجزتها الدائرة الادارية والهندسية وهي كالاتي :

- أ. استكمال تجهيز فرع الكاظمية الذي تم افتتاحه في الربع الثاني من عام 2019 .
- ب. إنشاء وتجهيز فرع البصرة الجديد الذي تم افتتاحه خلال الربع الثاني من 2019 .
- ت. استئجار موقع جديد في بغداد مول وتجهيزه وافتتاحه خلال عام 2019 .
- ث. ربط مقسم الإدارة العامة للمصرف الأهلي العراقي مع مقسم كابيتال بنك.
- ج. إنشاء وإنجاز موقع داتا سنتر الخاص بفرع المنصور .
- ح. تركيب وتشغيل 17 صرافاً آلياً لخدمة مشروع توطین الرواتب.
- خ. تعديل دوائر الإدارة العامة.
- د. أعمال صيانة شاملة لكافة كاميرات المراقبة بمباني وفروع المصرف.
- ذ. تفعيل المرحلة الثانية من خدمة الحوالات السريعة .
- ر. تفعيل خدمة إصدار البطاقات المدفوعة مسبقاً.
- ز. تفعيل خدمة المحفظة الإلكترونية Ewallet بالتعاون مع زين كاش .
- س. إنشاء مركز لإصدار البطاقات والخدمات الإلكترونية في بغداد.
- ش. تحديث النظام المصرفي للمصرف (ICBS) .
- ص. التوسع في انتشار أجهزة الصرافات الآلية (ATM) الخارجية في المناطق الحيوية في بغداد والمحافظات.
- ض. تفعيل نظام خاص بإدارة الامتثال.
- ط. تفعيل مركز استلام وعدّ النقد (Cash Center).

تاسعا: الحوكمة المؤسسية

لغرض مواكبة التطورات الدولية وتعزيز نظام الحوكمة المؤسسية لتطبيق افضل الممارسات في القطاع المصرفي حرص البنك المركزي العراقي على ارساء وتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية التي من اهدافها هو الحد من المخاطر التي قد يتعرض لها القطاع المصرفي ، تحديد طبيعة العلاقة ما بين مجلس ادارة المصرف والادارة التنفيذية ، والتركيز على الافصاح والشفافية ، وبالنتيجة فان هذا ينعكس في حماية اموال المودعين والمساهمين واصحاب المصالح، لذلك ومن هذا المنطلق قام المصرف في نهاية عام 2017 بتشكيل لجنة منبثقة عن مجلس

الإدارة تسمى "لجنة الحوكمة المؤسسية" لتنفيذ مضامين ما جاء في تعليمات البنك المركزي العراقي الذي اوصى بهذا الشأن على ان يكون هدف هذه اللجنة هو اعداد دليل خاص بالحوكمة .

وتشير نتائج مقابلات الباحثة مع المسؤولين في المصرف عينة البحث ان اعداد الدليل قد تم بما يتفق مع افضل الممارسات المتعارف عليها دوليا واستنادا الى القوانين العراقية ذات العلاقة والمعايير الدولية الصادرة عن المؤسسات والهيئات الدولية (مؤسسة التمويل الدولية) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل للرقابة المصرفية وهيئة المحاسبة والتدقيق للمؤسسات المالية والاسلامية وهذا كله لمساعدة المصارف على تعزيز الاطر العامة للحوكمة والادارة الرشيدة فضلا عن مساعدة اعضاء مجلس الادارة والادارة التنفيذية للأشرف ومتابعة أنشطة وعمليات المصرف بما يضمن حقوق المودعين والمساهمين واصحاب المصالح ، على ان يقوم المصرف بنشر دليل الحوكمة الخاص به على الموقع الالكتروني والتأكيد على الاطلاع عليه من قبل الموظفين واطراف مجلس الادارة كافة .

فضلا عن ذلك فان بإمكان المصرف التعاون مع الجهات الاستشارية للحصول على المشورة والمساعدة في استحداث اي متطلبات جديدة وتضمينها في دليل الحوكمة ، مع الاشارة الى ان اعداد هذا الدليل قد تم بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية (IFC) التي تعمل كمرشد يساعد المصارف في اعداد وتنفيذ دليل الحوكمة بما يتضمنه من ضوابط ، هذا ويتطلع المصرف عينة البحث انه خلال عام 2021 سيتم تطبيق تلك الضوابط وباستخدام اطار COBIT المحدث 2019 حسب توجيهات البنك المركزي العراقي الذي اخذ على عاتقه التعريف بهذا الاطار وما يتضمنه من نظم رقابية واقامة الدورات التعريفية بخصوص تطبيقه.

3.1.4 نبذة عن المصرف الدولي الاسلامي :

تتناول نبذة هذا المصرف الذي يعد عينة البحث الثانية الفقرات الاتية:

اولا - **تأسيس المصرف** : تأسس المصرف الدولي الاسلامي بموجب شهادة التأسيس الصادرة من دائرة تسجيل الشركات قسم الشركات المساهمة بموجب الكتاب المرقم 10305 في 2016/6/1 وذلك بتعديل المادة الاولى اسم الشركة من (الشركة العراقية للتحويل المالي / م خ) الى (شركة المصرف الدولي الاسلامي / م خ) برأسمال مدفوع قدره 100 مليار دينار وممارسة العمل المصرفي الاسلامي بموجب الاجازة الممنوحة من البنك المركزي العراقي بكتابه المرقم 2016/9/19 وقد باشر المصرف عمله بتاريخ 2016/10/11

رؤية المصرف : بناء مؤسسة مصرفية اسلامية رصينة تحظى بثقة القطاع المصرفي المحلي والعالمى وتقدم خدمات بأفضل مستوى لمعايير الخدمة وبأحدث التقنيات لكافة شرائح المجتمع ومؤسساته

رسالة المصرف :توفير منتجات وخدمات مصرفية متكاملة عالية الجودة مبنية على فهم وتلبية احتياجات السوق العراقي باستخدام اطر ادارية فعالة وانظمة تقنية متطورة لإدارة العلاقة مع الزبائن واعتماد مبادئ الشريعة الاسلامية بصيغ وحلول مالية واسلامية شاملة ومبتكرة في التمويل والاستثمار والتركيز على خدمات الدفع الالكترونية الحديثة مع المحافظة على سياسة ادارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر لكل جوانب العمل واعتماد الحوكمة المؤسسية والمساهمة في رفع مستوى الثقافة المصرفية لتحقيق مبدا الشمول المالي

اهداف المصرف : من اهم اهداف المصرف هو تطبيق الشريعة الاسلامية السمحاء في العمليات المصرفية الخاصة بالمصرف في فتح الحسابات وقبول الودائع وعمليات التمويل الاسلامي اضافة الى عمليات الاستثمار بما يؤمن تقديم افضل الخدمات المصرفية والاستثمارية وفقا للصيغ الاسلامية كالمرابحة والمشاركة والمضاربة والاجارة والاستصناع كما يسعى المصرف الى ما يأتي :

1.المساهمة في التحول الرقمي الذي يطبقه البنك المركزي العراقي وفق الاستراتيجية

2.تحقيق الشمول المالي

3.المساهمة في تنفيذ المشاريع الحكومية الكبرى مثل توظيف الرواتب ومشروع الجباية الالكترونية

4.تعزيز بناء استخدام وتطبيق احدث الانظمة والتقنيات بما يؤمن بناء كادر مصرفي محترف وقادر على تلبية المتغيرات في السوق المحلية والدولية

5.المساهمة في التنمية المستدامة من اجل اتاحة فرص العمل من خلال تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة لامتناس الشباب البطالة وتشغيل الشباب

6.الحفاظ على تحقيق معدلات نمو مرتفعة تتناسب مع توسيع قاعة المصرف وانتشاره من خلال خطة فتح الفروع

7.المساهمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية

8.بناء العلاقات الاستراتيجية مع الزبائن والمؤسسات المالية والمصرفية المختلفة والوزارات

9.شمول تغطية العمل المصرفي للقطاعات والانشطة الاقتصادية في الزراعة والصناعة والتجارة والخدمات وايه انشطة اخرى

2. نشاط المصرف : القيام بكافة العمليات المصرفية وفقا لأحكام قانون المصارف رقم 94 لسنة 2004 وقانون

الشركات رقم 21 لسنة 1997 وقانون المصارف الاسلامية رقم 43 لسنة 2005 وقانون غسيل الاموال رقم 39

لسنة 2015 والقوانين ذات العلاقة وفقا لأحكام النظام الداخلي للمصرف وكما يلي

1. تلبية متطلبات فتح الاعتمادات المستندية والحوالات الخارجية وفقا لتعليمات البنك المركزي العراقي

2.فتح الحسابات الجارية والتوفير وقبول الودائع بالدينار والدولار وايه عمله يوافق عليها البنك المركزي العراقي

3. اصدار خطابات الضمان وفقا لمتطلبات المشاريع وتعليمات البنك المركزي العراقي
5. اصدار وتسويق وادارة بطاقات الدفع الالكتروني على وفق التعليمات الصادرة من قبل البنك المركزي العراقي
6. شراء وبيع اسهم الشركات المساهمة المطروحة اسهمها للاكتتاب العام والاوراق المالية المسموح بتداولها في الاسواق المالية

7. التوسع في عمليات التمويل الاسلامي على وفق لأحكام الشريعة الاسلامية

8. المساهمة في توطين الرواتب

9. المساهمة في مشروع الجباية الالكترونية

10. ابتكار وتطوير صيغ استثمار وخدمات مصرفية تلبي مختلف احتياجات شرائح المجتمع

ثانيا - الحوكمة المؤسسية: باتت الحوكمة المؤسسية واحدة من متطلبات الادارة الرشيدة في المؤسسات ، ويحرص مجلس ادارة المصرف الدولي الاسلامي والادارة التنفيذية على الالتزام بأفضل ممارسات الحوكمة كونها من اهم اليات استكمال عملية الاصلاح الاداري والعمل على دمجها في ثقافة المصرف وممارساته ، وتم اعتماد الدليل الصادر من البنك المركزي العراقي وتجسيده في مجموعة القواعد والاجراءات التي يتم بموجبها ادارة المصرف والرقابة على اعمال الفروع والادارات وتطويرها لحين تطبيق اطار COBIT وبما ينسجم مع التعليمات والقوانين النافذة ، اما اهم اللجان المنبثقة من مجلس الادارة فهي :

1. **لجنة التدقيق :** وتتكون من ثلاثة اعضاء مستقلين من مجلس الادارة او الاستشاريين او الخبراء في المجال المالي او التدقيق بموافقة البنك المركزي العراقي وان رئيس اللجنة هو عضو مستقل من اعضاء مجلس الادارة ولا يراس عضوية لجنة اخرى من اللجان المنبثقة عن مجلس الادارة

2. **لجنة ادارة المخاطر :** تتشكل هذه اللجنة من ثلاثة اعضاء غير التنفيذيين على ان يكون رئيس اللجنة عضوا مستقلا ويجب ان يمتلك اعضاء اللجنة خبرة في ادارة المخاطر والممارسات والقضايا المرتبطة بها

3. **لجنة الترشيحات والمكافئات :** وتتكون هذه اللجنة من ثلاث اعضاء من مجلس الادارة المستقلين وغير التنفيذيين ويكون رئيس اللجنة عضو مستقل

4. **لجنة الحوكمة المؤسسية :** وتتكون هذه اللجنة من ثلاثة اعضاء غالبيتهم من المستقلين وغير التنفيذيين ويراس اللجنة رئيس المجلس .

ثالثا- الادارة التنفيذية : تتمثل الادارة التنفيذية من عدد من الموظفين رفيعو المستوى كما ورد في المادة 1 من قانون المصارف 94 لسنة 2004 وتوافقا مع تعليمات البنك المركزي العراقي والهيكل التنظيمي للمصرف ، اذ تتكون هذه الإدارة من المدير المفوض والمعاون ومدراء الاقسام في المصرف وتمارس صلاحياتها وتؤدي

مسئولياتها على وفق التفويض والقرارات الصادرة من مجلس الادارة وتكون مسؤولة امام مجلس الادارة عن تحقيق اهداف المصرف وعملياته كما لا يحق لأعضاء المجلس التدخل في الاعمال التنفيذية اليومية للمصرف وهناك لجان منبثقة منها وتكون تحت امرتها في خدمات هذه اللجان تنتشر على صعيد المصرف كله بما يتضمنه من مستويات فرعية لذلك فان أداء هذه اللجان يمثل بالاجمال أداء الإدارة التنفيذية للمصرف، وهذه اللجان هي كالاتي :

1. **اللجنة الائتمانية**: تمثل اللجنة الائتمانية من اهم اللجان التي تتاطب بها مسؤولية وضع استراتيجيات المصرف الائتمانية وعلى المستويات المختلفة للمصرف سواء مجلس الادارة او بقية المستويات .

2. **لجنة الاستثمار** : تمثل لجنة الاستثمار من اللجان المهمة التي تتولى مهمة تنفيذ استراتيجيات المصرف الخاصة بالاستثمارات وعلى مختلف المستويات سواء مجلس الادارة او والادارة التنفيذية للمصرف وغيرها .

3. **لجنة تقنية المعلومات والاتصالات** :تتشكل لجنة تقنية المعلومات من الادارة التنفيذية ومن صلاحية اللجنة الاستعانة بخبراء خارجيين وذلك بالتنسيق مع لجنة المخاطر ومجلس الادارة عند الحاجة لتلك الجهات في مجال حوكمة تقنية المعلومات والمعرفة الاستراتيجية بها من جهة ولتعزيز الرأى الموضوعي من جهة اخرى ، وتشكيل اللجنة التوجيهية لتقنية المعلومات والاتصالات في المصرف ،والموافقة على موازنة موارد ومشاريع حوكمة تقنية المعلومات والاتصالات بما يتوافق والاهداف الاستراتيجية للمصرف وايضا اعتماد المبادئ والسياسات واطر العمل وعلى وجه الخصوص تلك المتعلقة بإدارة المخاطر لتقنية المعلومات وادارة امن المعلومات وكذلك اعتماد منظومة السياسات اللازمة لإدارة موارد وعمليات حوكمة تقنية المعلومات على ان تحدد كل سياسة الجهة المالكة ونطاق التطبيق ودورية التحديث والمراجعة وصلاحيات الاطلاع والتوزيع والاهداف والمسؤوليات واجراءات العمل المتعلقة بها والعقوبات في حالة عدم الامتثال واليات فحص الامتثال وايضا الموافقة على خطط تنفيذ المشاريع المرتبطة بحوكمة تقنية المعلومات والاتصالات في المصرف وهناك انجازات متعددة قامت بها هذه اللجنة منها ما يلي:

أ. **تقنية المعلومات** : وتتمثل في النظام المصرفي، نظام التقارير ، نظام التحويلات الدولية ، نظام الخدمات المصرفية عن طريق الانترنت ، نظام الادارة الالكترونية ، نظام الدعم التقني وخدمات الزبائن ، نظام الرقابة الالكترونية ، نظام تقييم المخاطر ، نظام النسخ الاحتياطي (التعافي من الكوارث) ، نظام بيئة تطوير البرمجيات المحلية للمصرف ، ونظام بيئة البنية التحتية التقنية

ب. **حوكمة تقنية المعلومات** : على مستوى خدمات الدفع الالكتروني تم العمل على رفع مستوى النضج المؤسسي وتطبيق سياسة الاحلال بدقة فضلا عن تقييم المخاطر الذاتية ووضع الحلول الجذرية مع العمل على التحسين المستمر لتطبيق معايير الجودة ، وتجدر الإشارة انه تم انشاء محفظة الخدمات الخاصة بخدمات الدفع الالكتروني حسب اطار عمل مكتبة البنية التحتية لتقنية المعلومات وتجري العمل حاليا على انشاء محفظة خدمات المصرف

بشكل كامل والعمل على تطبيق ضوابط الحوكمة والادارة المؤسسية لتقنية المعلومات والاتصالات على مستوى المصرف التي تشمل المعايير واطر العمل الاتية : مواصفة ادارة نظام الجودة ، مواصفة ادارة نظام امن وسرية المعلومات ،مواصفة ادارة خدمة تقنية المعلومات ، ومواصفة ادارة نظام استمرارية الاعمال ، ومواصفة ادارة مخاطر امن المعلومات ، ومواصفة ادارة الامن السيبراني ، وتطبيق مكتبة البنية التحتية لتقنية المعلومات .

ت. **خدمات الدفع الالكتروني**: تم اطلاق البطاقة المدينة المرتبطة بالحساب المصرفي وهي تشمل منتجين وهما بطاقة (اهوار) المخصصة للموظفين وبطاقة اهوار المخصصة لزيائن المصرف كافة ، وتم تنفيذ وتنصيب مشروع الصراف الالي واعتماد مبدأ اتمتة اجراءات العمل قدر الامكان لتكون الكترونية وبقيود الية اختصار للوقت وسرعة الانجاز وتوفير موارد بشرية اضافية مع زيادة الطاقة الاستيعابية لعدد كبير من البطاقات ودرء المخاطر وزيادة الدقة بالعمل ، هذا ويتم طباعة البطاقات داخل مقر المصرف على وفق افضل معايير الامن والسرية وان العمل حاصل على شهادة امن وسرية المعلومات ولمدة 3 سنوات ابتداءً من عام 2017، وقد تم البدء بمشروع اصدار بطاقات الشركة الجديدة بتقنية عدم التلامس وتطوير منتجات المصرف من خلال اصدار بطاقة الحج والعمرة الفورية ومشروع توطين الرواتب حيث تم التوقيع مع وزارة الداخلية بالإضافة الى دوائر حكومية والعمل على تحقيق السرعة وانتقال الاموال على نحو الكتروني من المصدر الى بطاقة الموظف ، فضلا عن دراسة المخاطر المحتملة التي تؤثر في حيوية واستمرارية الخدمة والتركيز على الرقابة والتخطيط لغرض توفير الادوات المناسبة التي تفيد صانع القرار ومن اجل تحقيق الاهداف الخاصة بالمصرف .

ج. **استمرارية الاعمال** : يلتزم المصرف بتطبيق مواصفة استمرارية الاعمال لغرض حماية اصحاب المصلحة والحفاظ على جودة عالية للخدمات المقدمة للزيائن باقل قدر من الانقطاع .

4. **هيئة الرقابة الشرعية** : نصت المادة السابعة من قانون المصارف الاسلامية رقم 43 لسنة 2005 على تأسيس الهيئة الشرعية في المصارف الاسلامية وذلك استنادا لما جاء في المادة العاشرة من دليل الحوكمة المؤسسية للمصارف التي شملت تأسيس مثل هذه الهيئة في المصارف العراقية وفروع المصارف الاجنبية العاملة في العراق، ومن المعلوم فان هوية المصرف الاسلامي لا تتم الا بتميزه عن المصارف ذات الاختصاصات الاخرى والواجب اداءها من قبل المصارف الاسلامية لتحقيق هذا التميز وان تنقيد بما يحل وبما يحرم من المعاملات لكي يتطابق الاسم مع الفعل ، هذا ولرقابة الهيئة الشرعية في المصارف الاسلامية دور كبير لضمان تنقيد المصرف الاسلامي بأحكام الشريعة الاسلامية .

رابعا : الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي: تم تصميم الهيكل التنظيمي على اساس مبدا معالجة مخاطر تضارب المصالح والتركيز على التخصص في توزيع وظائف العمل بالإضافة الى الدمج بين مبدا المركزية في التنظيم

والعمليات والتفويض في الصلاحيات والعمل على تحديث الهيكل التنظيمي والاصناف الوظيفية للوصول الى افضل درجة من الجهد المنظم والمتخصص مما يسهم في تطبيق الحوكمة المؤسسية مع اعداد دليل للهيكل التنظيمي مع تطوير عملية اعداد وتحديث السياسات والاجراءات التي تسهل من تلبية متطلبات الزبائن والعاملين في المصرف ووضع محددات افضل لاختيار واستقطاب العاملين مع تطوير الية العمل باعتماد اوصاف وظيفية اكثر دقة للوصول للتنظيم الامثل .

12.1.4 دراسة واقع ادارة تقنية المعلومات في المصارف عينة البحث من منظور تقييم الاداء

الاستراتيجي

تشير نتائج مقابلات الباحثة مع المسؤولين في المصارف عينتي البحث الى ان المصارف بصورة عامة وبضمنها المصرف الاهلي العراقي، والمصرف الدولي الاسلامي، تسعى للارتقاء بمنظومة تقنية المعلومات على مستوى جميع أنشطة الاعمال ، وقد اطلقت عدة مشاريع متعددة جوهرية بهذا الشأن التي تعد كامثال لتعليمات البنك المركزي العراقي فيما يتعلق بتشغيل كافة نظم تقنية المعلومات على وفق الضوابط التي جاءت في دليل الحوكمة وهدفها هو رفع مستوى الخدمات المقدمة للزبائن وتوفير الحلول والخدمات السريعة والسلسة للزبائن وهذا استلزم من المصرف القيام ببعض الاجراءات الاتية التي تستهدف رفع مستوى التطبيق في تقنية المعلومات (التقرير السنوي للمصرف الاهلي العراقي، 2019:40) :

أ. تحديث وترقية فعاليات النظام المصرفي .

ب. تحديث وترقية معدات واجهزة الاتصالات (ICBS).

ت. ترقية نظم التشغيل لجميع اجهزة الحاسوب الموجودة في المصرف من Windows 7 الى Windows 10.

ث. ترقية حلول توفر بساطة وانسيابية في ادارة المعلومات مع الحد من كمية البيانات المخزنة وما يتدفق منها. وقد تبنى البنك المركزي العراقي مشروع بطاقة الاداء للمعايير البنئية والاجتماعية والحوكمة بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية (IFC) التابعة الى مجموعة البنك الدولي لمعالجة المسائل الرقابية في القطاع المصرفي وتبنى المركزي العراقي تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف بوصفه هدفا ضمن الخطة الاستراتيجية للمدة (2016-2020) تعزيزا لنظم الرقابة والاشراف اعتمادا على الممارسات الدولية الفضلى في هذا المجال فضلا على مواكبة التطورات الحاصلة في الخدمات المصرفية ويمثل مشروع بطاقة الاداء (المقياس الكمي) للمعايير

البيئية والاجتماعية والحوكمة وقد تم البدء بالعمل على هذا المشروع نهاية عام 2019 ، حيث تم اجراء الاختبارات التجريبية لبطاقة الاداء خلال عام (2020-2021) وبمشاركة المصارف التجارية والاسلامية العاملة في القطاع المصرف كافة .

من جانب آخر فانه في غياب وجود اطار يحكم تقنية المعلومات وتطبيقاتها في المصرفين عينتي البحث في ظل التطورات التي تشهدها بيئة الاعمال المعاصرة وابرزها المنافسة الشديدة والتقدم التكنولوجي ، قد شكل تحدي يواجه المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الإسلامي وخاصة في مجال تقويم الاداء من زاوية ادارة كل مصرف من هذين المصرفين لتقنية المعلومات ، اذ لا تتوفر هنالك مؤشرات متكاملة لتقويم أداء كل مصرف من ناحية إدارة كل منهما لتقنية المعلومات . و تشير المعايير الميدانية للباحثة والاستفسارات والمقابلات الشخصية مع مديري الحسابات في المصرفين أعلاه والمسؤولين عنهما ، الى وجود بعض مؤشرات الاداء المالية التي اصدرها البنك المركزي وابرزها نسبة نمو الايرادات ، ونسبة نمو المصروفات، ونسبة نمو صافي الدخل، ونسبة السيولة، واجمالي الودائع، واجمالي الاصول ، وغيرها من المؤشرات . فهذه المؤشرات لها من الاهمية في تقويم اداء القطاع المصرفي ولكنها في الوقت نفسه غير كافية ولا تعطي صورة شاملة تعكس الاداء الاستراتيجي للمصارف وخاصة عند تطبيقه لتقنية المعلومات والحاجة لتقويم اداء ادارة تقنية المعلومات بتطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة لقياس مدى نجاح المصرفين في تحقيق الاهداف من ناحية تطبيق تقنية المعلومات ، وقد يتعزز تطبيق هذه التقنية بتطبيق احد الاطر الرقابية واهمها اطار COBIT في عملية تكاملية ووفق انموذج يحقق اهداف المصرفين الاستراتيجية وهذا ما سيشكل محور المبحث القادم .

المبحث الثاني

انموذج مقترح لتقويم ادارة تقنية المعلومات في المصارف عينة البحث في ظل التكامل

بين إطار COBIT المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة

يتم في هذا المبحث تحديد خطوات وضع الانموذج المقترح للتكامل بين إطار COBIT المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة وتطبيق بعضها منها على كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الإسلامي وكما موضح في ادناه التي تعد خطوات تمهيدية لهذا الانموذج ، كما ان هذا الانموذج يعتمد في اعداده على مرتكزات أساسية تم تضمينها في منهجية² تمثل خارطة الطريق لتطبيق هذا الانموذج، اذ تنطلق خطوات اعداد هذا الانموذج من صياغة رؤية المصارف عيني البحث واهدافها من منظور حوكمة تقنية المعلومات وادارتها وفق اطار COBIT المحدث ، على ان تترك بقية خطوات تطبيق انموذج التكامل والتي أهمها تقويم إدارة تقنية المعلومات بتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة في المبحث القادم .

1.2.4 صياغة رؤية المصرف من منظور حوكمة تقنية المعلومات :

تعد هذه الخطوة الاساس في بناء الانموذج المقترح وذلك لاشتمالها على الفقرات المهمة الاتية التي تعكس توجهات وطموحات المصرفين عينة البحث لما يجب ان تكونا عليه بتطبيق اجراءات حوكمة تقنية المعلومات :

1. ان تكون اجراءات الحوكمة شاملة لكل أنشطة المصرف وبالنحو الذي يحقق الرقابة عليها.
2. ان تشغل حوكمة تقنية المعلومات بما تتضمنه من اجراءات توضع في حيز مهم من حيث تجعل المصرف قادرا على إدارة المخاطر والوصول بها الى المستوى المقبول.
3. ان تمكن حوكمة تقنية المعلومات المصرف من الاستفادة من الفرص التي تتاح لتحقيق اقصى ما يمكن من المنافع .

4. العمل وفق مبدأ الموازنة بين التهديدات لتقليل التكاليف وتحسين استغلال الموارد.

5. العمل على تحسين قيمة المصرف عن طريق تلبية احتياجات أصحاب المصالح.

2.2.4 تحديد الاهداف من منظور حوكمة تقنية المعلومات :

² تم عرض هذه المنهجية في المبحث الثالث من الفصل الثالث .

تتمثل اهداف المصرف من منظور حكومة تقنية المعلومات بالاتي :

1.الالتزام بالقوانين والتشريعات والاتفاقيات التعاقدية.

2.الاستعمال الفاعل للموارد ذات العلاقة بتطبيق حوكمة تقنية المعلومات.

3.2.4 موجّهات الأداء المستعملة لبناء الانموذج المقترح :

تتضمن موجّهات الاداء كافة الاجراءات التي يتم تطبيقها في ظل اطار COBIT المحدث التي تستهدف الوصول لأهداف المصرف من زاوية ادارته لحوكمة تقنية المعلومات وجميع المؤشرات ذات العلاقة بالمنظورات او الأبعاد الستة لتقنية بطاقة العلامات المتوازنة والتي تستعمل لتقويم اداء ادارة تقنية المعلومات

4.2.4 التعريف بمنظورات بطاقة العلامات المتوازنة³: تتضمن بطاقة العلامات المتوازنة ستة منظورات

وكالاتي :

1.المنظور المالي : يرتبط هذا المنظور بالأهداف الاستراتيجية للشركة ، وهو محاولة للإجابة على التساؤلات الآتية (متى ننجح ماليا ؟ ، كيف يجب أن ننظر إلى المالكيين؟) ، كما يرتبط هذا المنظور بمجموعة من المؤشرات المتعلقة بكيفية المحافظة على استمرارية المصرف ، قدرة المصرف على التنافس ، رفع الحصة السوقية ، تحقيق الارباح ، وغيرها .

2. منظور الزبائن: يجيب هذا المنظور على التساؤل الآتي لتحقيق رؤية المصرف (كيف يجب أن نظهر أمام زبائننا؟) ، ويرتبط هذا المنظور بمجموعة من المؤشرات المتعلقة بقياس الاداء من ناحية تقديم الخدمات في الوقت المناسب ، والوصول لمستوى الجودة المقبول من خلال تلافي الأخطاء ، وتقديم خدمات ذات كلفة أقل وموثوقية عالية ، وكيفية المحافظة على ولاء الزبائن وتحقيق رضاهم ، وضمان استمرارية الزبون في التعامل مع المصرف من خلال سهولة حصوله على الخدمات المقدمة.

3. منظور العمليات الداخلية: يجيب هذا المنظور عن التساؤلات الآتية (ما الذي يجب أن نتفوق فيه حتى نرضي ذوي المصالح؟ ما هي العمليات الداخلية التي يجب تحسينها ؟) ، ويرتبط هذا المنظور بمجموعة من المؤشرات اهمها ما يتعلق بتحديد نوعية الأنشطة الرقابية التي يجب اتباعها للحصول على الجودة المطلوبة ، وتقليل نسبة الأخطاء ، وتخفيض التكاليف ، وغيرها.

4. منظور التعلم والنمو: يجيب هذا المنظور على التساؤلات الآتية (هل يمكننا أن نواصل التحسين وخلق الثروة ؟ ، هل يمكن تحقيق رؤية الشركة ؟ ، كيف نكسب القدرة على الابتكار والتعلم؟) . ويرتبط هذا المنظور برأس المال

³ سبق تناول هذه المناظير بالتفصيل في الجانب النظري من البحث .

البشري ، والمعرفي ، والتنظيمي ، من خلال اختيار العاملين وتدريبهم ، والتعريف بقواعد العمل التنظيمية ، وتحديد البنية التحتية للتقنية المستعملة.

5. **منظور المخاطر** : يجيب هذا المنظور على التساؤلات الآتية (هل يمكننا ان نتوصل الى انواع المخاطر التي تتعرض لها الشركة ؟ وما هي الخطط الكفيلة بإدارتها و التنبؤ بها ومعالجة اثارها قدر الامكان) ، ويرتبط هذا المنظور بأنواع المخاطر كان تكون طبيعية مثل التهديدات الجوية للشركة او قد تكون المخاطر اقتصادية تتسبب بتوقف نشاط الشركة وضياع مواردها لذلك من الضروري ادارة هذه المخاطر وتوقع حدوثها بدقة عالية لضمان استمرار نشاط الشركة

6. **منظور البيئة المجتمعية**: يجيب هذا المنظور على التساؤلات الآتية (ما هي الاهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تقدمها الشركة للمجتمع ؟ وكيفية تدعيم بقائها واستمرارها في مزاولة نشاطها ضمن بيئة الاعمال التنافسية) ويرتبط هذا المنظور بالقيمة المضافة التي تحققها الشركة ، والمزايا العينية ، والمساهمة في الضمان الاجتماعي للشركة ، وتأمين العاملين ضد الحوادث والأضرار التي تصيبهم .

واما عن عملية تقويم الاداء الاستراتيجي للمصارف عينة البحث فان الباحثة ستقترح مجموعة من المؤشرات استطاعت الحصول على بيانات ومعلومات بشأنها وستضاف الى المؤشرات التي يتم استخدامها لتقويم اداء المصرف عينة البحث .

5.2.4. وضع المؤشرات :

يتم في هذه الخطوة الربط بين أهداف تقنية المعلومات ومنظورات بطاقة العلامات المتوازنة عن طريق مجموعة من المؤشرات⁴ التي يتم من خلالها التعرف على مدى تحقيق أهداف تقنية المعلومات في المصرفين عينتي البحث ، مع الإشارة الى ان تحديد أهمية منظورات بطاقة العلامات المتوازنة قد تمت من خلال المقابلات الشخصية مع المختصين العاملين في القطاع المصرفي بشكل عام والمصرفين عينتي البحث على وجه الخصوص وبالإستعانة بآراء بعض الأكاديميين المختصين في هذا المجال لتحديد الأوزان وتقسيماتها لكل منظور من منظورات البطاقة ، واما بالنسبة للمؤشرات التي يتم اعتمادها لتقويم الاداء في ظل كل منظور من منظورات البطاقة ، فان الباحثة تقترح مجموعة منها بشكل يتوافق وينسجم مع طبيعة البيانات التي أمكن التوصل إليها التي هي ذات صلة بالمصرفين عينتي البحث. وفيما يخص الأهمية النسبية لكل منظور من منظورات بطاقة العلامات المتوازنة في المصرفين عينتي البحث ، فقد تم تحديدها بالرجوع الى آراء المختصين

⁴ ان محاولة الربط بين اهداف تقنية المعلومات ومنظورات بطاقة العلامات المتوازنة على وفق مؤشرات تناسب كل منظور تمثل في حقيقة الامر جوهر التكامل بين اطار COBIT وبطاقة العلامات المتوازنة .

في هذا المجال والمقابلات الشخصية التي تم إجراؤها مع مجموعة من ذوي الاختصاص في مجال تقنية المعلومات ، وإدارة المخاطر ، والرقابة والتدقيق ، والإدارة المالية في المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي والبنك المركزي ، اذ بلغت أهمية المنظورات الستة للبطاقة وهي (المالي ، الزبائن ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، المخاطر ، والبيئة المجتمعية) بنسبة (20% ، 10% ، 20% ، 20% ، 20% ، 10%) على التوالي ، اما مجموع الدرجات الكلي للمنظورات الستة فكان 360 درجة وقد تم استخراج الدرجة الخاصة لكل منظور من المنظورات الستة لبطاقة العلامات المتوازنة حسب نسب اهميتها وان مجموع الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات (13) هدف كل هدف يقابله مجموعة من المؤشرات التي تستعمل في تقويم مدى تحقيق إدارة تقنية المعلومات لذلك الهدف على وفق كل منظور من منظورات البطاقة وهي كالآتي :

1. **المنظور المالي** : فمن جهة المنظور المالي فان هنالك ثلاثة اهداف يتم تقويم مدى تحققها من قبل إدارة تقنية المعلومات وذلك باستعمال ستة مؤشرات لكل هدف منها ، وبذلك يكون اجمالي مؤشرات المنظور المالي (18) مؤشر ، والدرجة النهائية له التي ينبغي الوصول اليها هي ($360 * 20\% = 72$) ، وعند تقسيم درجة هذا المنظور على عدد تلك المؤشرات فان الدرجة لكل مؤشر هي 4 (18/72) .

2. **منظور الزبائن** : بالنسبة لمنظور الزبائن فان هنالك هدفا واحدا يتم تقويم مدى تحققه من قبل إدارة تقنية المعلومات وباستعمال (12) مؤشرا من المؤشرات ذات الصلة بهذا الهدف ، وبذلك فان الدرجة النهائية للمنظور هي ($360 * 10\% = 36$) ، وعند تقسيم درجة هذا المنظور على عدد تلك المؤشرات فان الدرجة لكل مؤشر هي 3 (12/36) .

3. **منظور العمليات الداخلية** : بالنسبة لهذا المنظور فان هنالك اربعة اهداف يتم تقويم مدى تحققها من قبل إدارة تقنية المعلومات وذلك باستعمال ستة مؤشرات لكل هدف منها ، وبذلك يكون اجمالي مؤشرات هذا المنظور (24) مؤشرا ، والدرجة النهائية له هي ($360 * 20\% = 72$) ، وعند تقسيم درجة هذا المنظور على عدد تلك المؤشرات فان الدرجة لكل مؤشر هي 3 (24/72) .

4. **منظور التعلم والنمو** : بالنسبة لهذا المنظور فان هنالك هدفين يتم تقويم مدى تحققها من قبل إدارة تقنية المعلومات وذلك عبر ستة مؤشرات لكل هدف منها ، وبذلك يكون اجمالي مؤشرات هذا المنظور (12) مؤشرا ، والدرجة النهائية له هي ($360 * 20\% = 72$) ، وعند تقسيم درجة هذا المنظور على عدد تلك المؤشرات فان الدرجة لكل مؤشر هي 6 (12/72) .

5. **منظور المخاطر** : بالنسبة لهذا المنظور فان هنالك هدفين يتم تقويم مدى تحققها من قبل إدارة تقنية المعلومات وذلك عبر ستة مؤشرات لكل هدف منها ، وبذلك يكون اجمالي مؤشرات هذا المنظور (12) مؤشرا ، والدرجة

النهائية له هي ($72 = 20\% * 360$) ، وعند تقسيم درجة هذا المنظور على عدد تلك المؤشرات فان الدرجة لكل مؤشر هي $6 (12/72)$.

6. **منظور البيئة المجتمعية:** ومن جهة هذا المنظور فان هنالك هدفا واحدا يتم تقويم مدى تحققه من قبل إدارة تقنية المعلومات وذلك عبر (12) مؤشرا لذلك الهدف ، وبذلك فان الدرجة النهائية لمنظور البيئة المجتمعية هي ($36 = 10\% * 360$) ، وعند تقسيم درجة هذا المنظور على عدد المؤشرات فان الدرجة لكل مؤشر هي $3 (12/36)$.

وبذلك يكون مجموع درجات المنظورات الستة (360) درجة ، وبالنسبة لفئات مؤشرات الاداء فقد تم تقسيمها الى خمس فئات لذلك تم احتساب الدرجة لكل فئة بقسمة الدرجات التقويمية التي تم وضعها لكل مؤشر على مجموع عدد تلك الفئات . ويوضح الجدول (13) الأنموذج المقترح للتكامل بين إطار COBIT المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة لتقويم اداء ادارة تقنية المعلومات.

جدول (13)

الأنموذج المقترح للتكامل بين إطار COBIT المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة لتقويم اداء ادارة تقنية المعلومات

الدرجة لكل فئة	فئات المؤشر	الدرجات التقويمية لكل مؤشر	المؤشرات	الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات
المنظور المالي				
4	81-100%	4	نسبة عدد البرامج المستعملة من قبل المصرف إلى عدد البرامج المفروضة من قبل البنك المركزي والجهات الخارجية	1. امتثال ممارسات تقنية المعلومات ومساهمتها في امتثال المصرف للقوانين والأنظمة والضوابط.
3.2	61-80%			
2.4	41-60%			
1.6	21-40%			
0.8	01-20%			
4	اقل من 2	4	عدد التقارير المرفوعة من قبل قسم الامتثال التي تحتوي على مخالفات	
3.2	3-4			
2.4	5-6			
1.6	7-8			

0.8	9 فاكثر			
4	اقل من 2 مرة	4	عدد مرات فرض الغرامات على المصرف من قبل البنك المركزي	
3.2	3-4 مرة			
2.4	5-6 مرة			
1.6	7-8 مرة			
0.8	9 مرة فاكثر			
4	5.00 - 4.21	4	مقابلة لتحديد استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بشكل يؤدي الى تحسين الاداء.	
3.2	4.20 - 3.41			
2.4	3.40 - 2.61			
1.6	2.6 - 1.81			
0.8	1.80 - 1.00			
4	5.00 - 4.21	4	تحديد مدى تطبيق المصرف للتقنيات المحاسبية والرقابية الحديثة .	
3.2	4.20 - 3.41			
2.4	3.40 - 2.61			
1.6	2.6 - 1.81			
0.8	1.80 - 1.00			
4	5.00 - 4.21	4	تحديد مدى وضوح وفهم معايير تقويم الاداء لجميع الموظفين .	
3.2	4.20 - 3.41			
2.4	3.40 - 2.61			
1.6	2.6 - 1.81			
0.8	1.80 - 1.00			
4	40% فاكثر	4	نسبة النمو في الايرادات أو الأرباح المتحققة إلى نسبة الزيادة في موجودات تقنية المعلومات.	2. ضمان تحقيق المنفعة والقيمة المضافة من محفظة موارد ومشاريع تقنية المعلومات
3.2	30% - 40%			
2.4	20% - 30%			
1.6	10% - 20%			

0.8	اقل من 10%			
4	4 فاكثر	4	عدد مشاريع تقنية المعلومات والخدمات التي تم فيها مراقبة وقياس المنافع والقيمة المضافة خلال مدّة عمر المشروع .	
3.2	4-3			
2.4	3-2			
1.6	2-1			
0.8	1- 0			
4	81-100%	4	نسبة برامج أو خدمات تقنية المعلومات التي ثبت نجاحها إلى إجمالي البرامج والخدمات التي تم التعاقد عليها.	
3.2	61-80%			
2.4	41-60%			
1.6	21-40%			
0.8	01-20%			
4	5.00 - 4.21	4	قياس مدى قدرة المصرف على البحث عن مجالات تعد كمصادر تمويل تؤدي الى تحسين اليرادات وتطويرها .	
3.2	4.20 - 3.41			
2.4	3.40 - 2.61			
1.6	2.6 - 1.81			
0.8	1.80 - 1.00			
4	اكثر من 40%	4	نسبة معدل العائد على الاصول = صافي الدخل / اجمالي الاصول	
3.2	40%-31%			
2.4	30%-21%			
1.6	20%-10%			
0.8	اقل 10%			
4	81-100%	4	نسب توظيف اموال وموارد المصرف الى نسب الربحية المتحققة	
3.2	61-80%			
2.4	41-60%			
1.6	21-40%			

0.8	%01-20			
4	%81-100	4	عدد مشاريع تقنية المعلومات المنفذة الى عدد المشاريع الكلية المخططة ذات الصلة بالتقنية .	3. جودة المعلومات المالية المتعلقة بتقنية المعلومات
3.2	%61-80			
2.4	%41-60			
1.6	%21-40			
0.8	%01-20			
4	5.00 -4.21	4	تحديد الشفافية في الإفصاح عن تكاليف ومنافع ومخاطر مشاريع تقنية المعلومات.	
3.2	4.20 -3.41			
2.4	3.40 -2.61			
1.6	2.6 -1.81			
0.8	1.80 -1.00			
4	5.00 -4.21	4	تحديد مدى استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة لادارة تقنية المعلومات لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصرف	
3.2	4.20 -3.41			
2.4	3.40 -2.61			
1.6	2.6 -1.81			
0.8	1.80 -1.00			
4	5.00 -4.21	4	تحديد تناسب اسعار المنتجات مع عدد الخدمات المقدمة وجودتها .	
3.2	4.20 -3.41			
2.4	3.40 -2.61			
1.6	2.6 -1.81			
0.8	1.80 -1.00			
4	16 فاكثر	4	نسبة المواضيع التي يتم مناقشتها في اجتماعات مجلس الادارة والمتعلقة بالحوكمة وتقنية المعلومات .	
3.2	16-12			
2.4	12-8			
1.6	8-4			

0.8	4-1			
4	20% فاكثر	4	نسبة الوظائف الموكلة الى ادارة تقنية المعلومات الى اجمالي الوظائف الموكلة لوظائف المصرف ككل .	
3.2	15%-20%			
2.4	10%-15%			
1.6	5% - 10%			
0.8	اقل من 5%			
		72		المجموع للمنظور المالي
				منظور الزبائن
3	5.00-4.21	3	تحديد مدى رضا الزبائن عن خدمات المصرف من خلال مستخدمي تقنية المعلومات في أقسام المصرف .	4.الاستخدام المناسب للبرمجيات وحلول تقنية المعلومات.
2.4	4.20-3.41			
1.8	3.40-2.61			
1.2	2.6-1.81			
0.6	1.80-1.00			
3	5.00 -4.21	3	تحديد مدى وجود ادلة ارشادية واضحة تساعد على استعمال التقنيات.	
2.4	4.20 -3.41			
1.8	3.40 -2.61			
1.2	2.6 -1.81			
0.6	1.80 -1.00			
3	5.00 -4.21	3	تحديد مدى رضا مسؤولي الإدارات والعمليات عن خدمات تقنية المعلومات.	
2.4	4.20 -3.41			
1.8	3.40 -2.61			
1.2	2.6 -1.81			
0.6	1.80 -1.00			
3	5.00 -4.21	3	مقابلة شخصية لتحديد مستوى فهم مسؤولي عمليات المصرف من	
2.4	4.20 -3.41			

1.8	3.40 -2.61		خصائص البرمجيات وحلول تقنية المعلومات على دعم عملياتهم.
1.2	2.6 -1.81		
0.6	1.80 -1.00		
3	5.00 -4.21	3	تحديد مستوى رضا الزبائن عن اداء تقنية المعلومات وعن مدى كفاية دليل استخدام البرمجيات والحلول المختلفة.
2.4	4.20 -3.41		
1.8	3.40 -2.61		
1.2	2.6 -1.81		
0.6	1.80 -1.00		
3	5.00-4.21	3	تحديد مدى رضا الزبائن عن خدمات المصرف من خلال مستخدمي تقنية المعلومات في أقسام المصرف .
2.4	4.20-3.41		
1.8	3.40-2.61		
1.2	2.6-1.81		
0.6	1.80-1.00		
3	5.00-4.21	3	تحديد مدى قدرة المصرف على دراسة وتحليل ما يحتاجه الزبائن من خدمات .
2.4	4.20-3.41		
1.8	3.40-2.61		
1.2	2.6-1.81		
0.6	1.80-1.00		
3	اقل من 2 مرة	3	عدد مرات توقف عمليات المصرف بسبب حوادث وانقطاع خدمة تقنية المعلومات.
2.4	3-4 مرة		
1.8	5-6 مرة		
1.2	7-8 مرة		
0.6	9 مرة فاكثر		
3	5.00- 4.21	3	تحديد المصرف بدراسة وتحليل شكاوى الزبائن من اجل العمل على ارضائهم
2.4	3.41- 4.20		

1.8	2.61- 3.40		.	
1.2	1.81- 2.6			
0.6	1.00- 1.80			
3	5.00- 4.21	3	تحديد عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن ضمن الحدود المتوقعة .	
2.4	3.41- 4.20			
1.8	2.61- 3.40			
1.2	1.81- 2.6			
0.6	1.00- 1.80			
3	5.00- 4.21	3	تحديد مدى قدرة المصرف على توفير خدماته الى زبائنه في وقت قصير بمساعدة ادارة تقنية المعلومات .	
2.4	3.41- 4.20			
1.8	2.61- 3.40			
1.2	1.81- 2.6			
0.6	1.00- 1.80			
3	5.00- 4.21	3	تحديد مدى قدرة المصرف على استخدام مؤشرات الرضا عن الخدمات المقدمة للزبائن .	
2.4	3.41- 4.20			
1.8	2.61- 3.40			
1.2	1.81- 2.6			
0.6	1.00- 1.80			
		36		مجموع منظور الزبائن
				منظور العمليات الداخلية
3	1-2 حادث	3	عدد حوادث تعطل عمليات المصرف بسبب تعطل برمجيات وتقنية المعلومات .	5. دعم آليات العمل من خلال تكامل البرمجيات التطبيقية وموارد التقنية ضمن عمليات المصرف
2.4	3-4 حادث			
1.8	5-6 حادث			
1.2	7-8 حادث			
0.6	9 حادث فاكثر			

3	1-2	3	عدد البرمجيات والحلول غير المكتملة التي تعمل بمعزل عن باقي البرمجيات والحلول.
2.4	3-4		
1.8	5-6		
1.2	7-8		
0.6	9 فاكث		
3	اقل من 2 حادث	3	عدد الحوادث الناتجة بسبب الاخطاء الناتجة عن التكامل او الدمج في البرمجيات او التقنيات .
2.4	3-4 حادث		
1.8	5-6 حادث		
1.2	7-8 حادث		
0.6	9 حادث فاكث		
3	5.00 -4.21	3	تحديد مدى قدرة المصرف على تقويم العمليات التي تعمل على تحقيق اهدافه.
2.4	4.20 -3.41		
1.8	3.40 -2.61		
1.2	2.6 -1.81		
0.6	1.80 -1.00		
3	%81-100	3	نسبة التخفيض في تكاليف الخدمات المقدمة للزبائن .
2.4	%61-80		
1.8	%41-60		
1.2	%21-40		
0.6	%01-20		
3	5.00 -4.21	3	تحديد مدى قدرة ادارة المصرف على الوفاء بالتزاماته المالية تجاه الاخرين .
2.4	3.40 -2.61		
1.8	4.20 -3.41		
1.2	2.6-1.81		
0.6	1.80 -1.00		

3	اكثر من 40 مشروع	3	عدد المشاريع المنفذة ضمن حدود المبالغ المرصودة في الموازنة .	6. تنفيذ المشاريع ضمن الزمن والموازنات المالية المحددة مسبقا ضمن إطار إدارة محفظة المشاريع المتوافقة مع القواعد والمعايير الدولية المتبعة بهذا الخصوص
2.4	30- 40 مشروع	3	تحديد مدى رضا مدراء الأقسام عن جودة إدارة مشاريع تقنية المعلومات.	
1.8	20- 30 مشروع			
1.2	10 - 20 مشروع			
0.6	اقل من 10 مشروع			
3	5.00 -4.21			
2.4	4.20 -3.41	3	عدد المشاريع التي تتطلب إعادة بسبب ضعف جودة الأداء .	
1.8	3.40 -2.61			
1.2	2.6 -1.81			
0.6	1.80 -1.00			
3	اقل من 3 مشروع			
2.4	3-4 مشروع	3	تحديد مدى قدرة ادارة المصرف على التطوير المستمر لجودة المنتجات المقدمة وتوفرها في الوقت المناسب.	
1.8	5-6 مشروع			
1.2	6-8 مشروع			
0.6	9 مشروع فاكثر			
3	5.00 -4.21			
2.4	4.20 -3.41	3	تحديد عمليات التحسين والتطوير المستمرين وتحديد معدل الضياع في الوقت .	
1.8	3.40 -2.61			
1.2	2.6 -1.81			
0.6	1.80 -1.00			
3	5.00 -4.21			
2.4	4.20 -3.41	3		
1.8	3.40 -2.61			
1.2	2.6 -1.81			
1.2	2.6 -1.81			

0.6	1.80 -1.00			
3	5.00 -4.21	3	تحديد مدى قدرة ادارة تقنية المعلومات	7. جودة ادارة تقنية المعلومات .
2.4	4.20 -3.41		في الاسهام في تقديم الخدمات الجديدة	
1.8	3.40 -2.61		المستحدثة من اجل استخدام الموارد	
1.2	2.6 -1.81		الحالية بأقصى طاقة ممكنة .	
0.6	1.80 -1.00			
3	5.00 -4.21	3	تحديد مدى رضا دوائر المصرف عن	
2.4	4.20 -3.41		جودة المعلومات واتاحتها من قبل ادارة	
1.8	3.40 -2.61		تقنية المعلومات.	
1.2	2.6 -1.81			
0.6	1.80 -1.00			
3	اقل من 3 حادث	3	عدد حوادث عمليات المصرف بسبب	
2.4	4-3 حادث		قلة توافر المعلومات التي تخص ادارة	
1.8	6-5 حادث		تقنية المعلومات .	
1.2	8-7 حادث			
0.6	9 حادث فاكثر			
3	%01-20	3	نسبة أهمية قرارات المصرف الخاطئة	
2.4	%21-40		بسبب قلة أو ضعف المعلومات التي	
1.8	%41-60		تخص ادارة تقنية المعلومات وعدم	
1.2	%61-80		توفرها .	
0.6	%81-100			
3	5.00 -4.21	3	تحديد مدى استجابة ادارة المصرف	
2.4	4.20 -3.41		لشكاوي الزبائن من اول مرة وكيفية	
1.8	3.40 -2.61		معالجة الخلل في وقت قصير .	
1.2	2.6 -1.81			

0.6	1.80 -1.00			
3	5.00 -4.21	3	تحديد مدى قدرة المصرف على تطوير الخدمات الادارية اللازمة ومدى التسهيلات التي تحقق للموظفين عنصري الاستقرار والانسجام .	
2.4	4.20 -3.41			
1.8	3.40 -2.61			
1.2	2.6 -1.81			
0.6	1.80 -1.00			
3	5.00 -4.21	3	تحديد مدى قدرة المصرف على تقويم العمليات الداخلية ذات الصلة بالأهداف التي تم التخطيط لها .	
2.4	4.20 -3.41			
1.8	3.40 -2.61			
1.2	2.6 -1.81			
0.6	1.80 -1.00			
3	2 مرة فأقل	3	عدد حوادث تقنية المعلومات نتيجة عدم الامتثال للسياسات.	8. امتثال ممارسات تقنية المعلومات للسياسات الداخلية للمصرف.
2.4	3-4 مرة			
1.8	5-6 مرة			
1.2	7-8 مرة			
0.6	9 مرة فأكثر			
3	100-81%	3	نسبة السياسات المعتمدة وفق معايير وممارسات عمل فاعلة.	
2.4	80-61%			
1.8	60-41%			
1.2	40-21%			
0.6	20-01%			
3	5 مرة فأكثر	3	معدل تكرار مراجعة وتحديث السياسات.	
2.4	4 مرة			
1.8	3 مرة			
1.2	2 مرة			

0.6	1 مرة			
3	5.00 -4.21	3	تحديد مدى قدرة المصرف على تحقيق التميز وتحقيق القيمة التي يتوقعها الزبائن بكفاءة وفاعلية .	
2.4	4.20 -3.41			
1.8	3.40 -2.61			
1.2	2.6 -1.81			
0.6	1.80 -1.00			
3	اكثر من 40%	3	معدل النمو في ايراد الخدمات المصرفية للسنة الحالية مقارنة بالسنة السابقة .	
2.4	31%-40%			
1.8	21%-30%			
1.2	10%-20%			
0.6	اقل 10%			
3	5.00 -4.21	3	تحديد العمليات الداخلية التي يجب تحسينها في المصرف لتحقيق اهداف المصرف الاستراتيجية .	
2.4	4.20 -3.41			
1.8	3.40 -2.61			
1.2	2.6 -1.81			
0.6	1.80 -1.00			
		72		مجموع منظور العمليات الداخلية
				منظور التعلم والنمو
6	100-81%	6	نسبة عدد الموظفين الذين يمتلكون مهارات في تقنية المعلومات كافية لمتطلبات العمل إلى إجمالي عدد الموظفين في المصرف.	9. مستوى المهارات والتنافسية لكوادر المصرف بشكل عام وكوادر تقنية المعلومات.
4.8	80-61%			
3.6	60-41%			
2.4	40-21%			
1.2	20-10%			
6	5.00-4.21	6	تحديد نسبة رضا الموظفين للمهام	

4.8	4.20-3.41		المتعلقة بتقنية المعلومات المنوطة بهم.	
3.6	3.40-2.61			
2.4	2.6-1.81			
1.2	1.80-1.00			
6	اكثر من 40%	6	نسبة عدد الدورات الخاصة بتقنية المعلومات المنجزة لموظفي المصرف إلى إجمالي عدد الدورات التي تم التخطيط لتنفيذها خلال السنة.	
4.8	31%-40%			
3.6	21%-30%			
2.4	10%-20%			
1.2	اقل 10%			
1.2	اقل من 5%	6	نسبة الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون الى اماكن اخرى .	
6	5-10%			
4.8	10%-15%			
3.6	15%-20%			
2.4	20% فاكثر			
6	5.00-4.21	6	تحديد مدى اشراك العاملين في المصرف في عملية صنع القرار في مختلف المجالات .	
4.8	4.20-3.41			
3.6	3.40-2.61			
2.4	2.6-1.81			
1.2	1.80-1.00			
6	100-81%	6	نسبة عدد من الموظفين الذين يمتلكون خبرات خاصة ومفيدة للعمل والذي يشكل وجودهم في المصرف قيمة مضافة .	
4.8	80-61%			
3.6	60-41%			
2.4	40-21%			
1.2	20-10%			
6	5.00-4.21	6	تحديد الحلول المقترحة من قبل	10. امتلاك المعرفة والخبرة

4.8	4.20-3.41		موظفي تقنية المعلومات التي اسهمت	في الابتكار التقنية الممكن توفيرها لتطوير عمليات المصرف.
3.6	3.40-2.61		في حل المشكلات وتطوير العمل في	
2.4	2.6-1.81		المصرف إلى إجمالي عدد المشكلات	
1.2	1.80-1.00		ومتطلبات الدوائر داخل المصرف.	
6	2-1 مرة	6	عدد المرات التي تم بها التعاقد مع	
4.8	4-3 مرة		جهات خارجية لتقديم تقنيات جديدة	
3.6	6-5 مرة		أوحل مشكلات ترتبط بالتقنية.	
2.4	8-7 مرة			
1.2	9 مرة فاكثر			
6	9 فاكثر	6	عدد كتب الشكر أو الحوافز المقدمة	
4.8	8-7		لأشخاص قدموا إبداعات ترتبط بالتقنية	
3.6	6-5			
2.4	4-3			
1.2	2-1			
6	5.00-4.21	6	مقابلة شخصية لتحديد مستوى	
4.8	4.20-3.41		الرضا عن الأفكار والابتكارات التقنية	
3.6	3.40-2.61		المقدمة.	
2.4	2.6-1.81			
1.2	1.80-1.00			
6	5.00-4.21	6	تحديد مستوى البرامج والدورات	
4.8	4.20-3.41		التدريبية وانها كافية وملائمة للموظفين	
3.6	3.40-2.61		.	
2.4	2.6-1.81			
1.2	1.80-1.00			
6	%81-100	6	تعمل ادارة المصرف على استخدام	

4.8	%61-80		التقنيات الحديثة متوافقة مع عصر	
3.6	%41-60		تقنية المعلومات.	
2.4	%21-40			
1.2	%10-20			
		72		مجموع منظور التعلم والنمو
				منظور المخاطر
6	%100-81	6	نسبة عمليات المصرف الحساسة	11. إدارة مخاطر تقنية
4.8	%80-61		المرتكزة على الموارد والبنية التحتية	المعلومات لعمليات المصرف.
3.6	%60-41		لتقنية المعلومات المشمولة ضمن	
2.4	%40-21		عمليات تقييم المخاطر.	
1.2	%20-01			
6	اقل من 1%	6	نسبة حوادث تقنية المعلومات الرئيسة	
4.8	%2- %1		التي لم تؤخذ بالحسبان عند تقييم	
3.6	%3 - %2		المخاطر.	
2.4	%4- %3			
1.2	%4 فاكثر			
6	%40 فاكثر	6	نسبة العمليات التي تم فيها تقييم	
4.8	%40- %30		مخاطر تقنية المعلومات إلى مجموع	
3.6	%30- %20		العمليات المشمولة ضمن تقييم	
2.4	%20 - %10		المخاطر.	
1.2	اقل من 10%			
6	4/4	6	نسبة عدد مرات تحديث ملف المخاطر	
4.8	3/4		إلى متوسط عدد مرات التحديث في	
3.6	2/4		المصارف.	
2.4	1/4			

1.2	4/0			
6	%100-81	6	هل توجد اقسام متخصصة لإدارة المخاطر في المصرف.	
4.8	%80-61			
3.6	%60-41			
2.4	%40-21			
1.2	%20-01			
6	%81-100	6	تصنيف المخاطر على اساس تقليل مخاطر العجز وعدم سداد الزبائن للقروض الممنوحة لهم من قبل المصرف.	
4.8	%61-80			
3.6	%41-60			
2.4	%21-40			
1.2	%01-20			
6	اقل من 2 حادث	6	عدد حوادث امن المعلومات التي تسببت بخسائر مالية او انقطاع في العمليات او التأثير على سمعة المصرف .	12. امن المعلومات ، تجهيز البنية التحتية والتطبيقات والخصوصية
4.8	3-4 حادث			
3.6	5-6 حادث			
2.4	7-8 حادث			
1.2	9 حادث فاكثر			
6	%81-100	6	نسبة الخدمات التي تقدمها تقنية المعلومات والمتطلبات الامنية لتقنية المعلومات الى اجمالي عدد خدمات تقنية المعلومات .	
4.8	%61-80			
3.6	%41-60			
2.4	%21-40			
1.2	%01-20			
6	8 ساعة	6	الوقت اللازم لتعديل امتيازات الاستخدام والوصول الى مستوى الخدمات الموضوعه والمتفق عليها.	
4.8	16 ساعة			
3.6	24 ساعة			
2.4	32 ساعة			

1.2	40 ساعة واكثر			
6	9 مرة فاكثر	6	معدل تكرار عملية تقويم امن المعلومات مقارنة بتطبيق المعايير الدولية المقبولة.	
4.8	7-8 مرة			
3.6	5-6 مرة			
2.4	3-4 مرة			
1.2	اقل من 2 مرة			
6	100-81%	6	معدل الدورات التي يقيمها المصرف	
			لقسم امن المعلومات مقارنة بالدورات الكلية .	
4.8	80-61%			
3.6	60-41%			
2.4	40-21%			
1.2	20-01%			
6	5.00-4.21	6	تحديد رضا الزبائن عن الخدمات التي تقدمها تقنية المعلومات .	
4.8	4.20-3.41			
3.6	3.40-2.61			
2.4	2.6-1.81			
1.2	1.80-1.00			
		72		مجموع منظور المخاطر
				منظور البيئة المجتمعية
3	5.00-4.21	3	تحديد الامكانية للمصارف لتوفير الكادر المتخصص لتقديم افضل الخدمات للزبائن .	13. تقديم خدمات تقنية المعلومات التي تلبي متطلبات عمليات المصرف.
2.4	4.20-3.41			
1.8	3.40-2.61			
1.2	2.6-1.81			
0.6	1.80-1.00			
3	5.00-4.21	3	تحديد حرص المصارف على توظيف	

2.4	4.20-3.41		اموال الزبائن في مجالات الاستثمار الخالية من المخاطر.
1.8	3.40-2.61		
1.2	2.6-1.81		
0.6	1.80-1.00		
3	5.00-4.21	3	تحديد مدى قدرة المصرف على دراسة توفير الخدمات وبكل المحافظات ولجميع افراد المجتمع .
2.4	4.20-3.41		
1.8	3.40-2.61		
1.2	2.6-1.81		
0.6	1.80-1.00		
3	5.00-4.21	3	تحديد عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن وحل جميع المشكلات في وقت قصير وبمساعدة ادارة تقنية المعلومات .
2.4	4.20-3.41		
1.8	3.40-2.61		
1.2	2.6-1.81		
0.6	1.80-1.00		
3	5.00-4.21	3	تحديد مستوى التوازن بين تقديم خدمات للزبائن والمحافظة على حقوق حملة الاسهم .
2.4	4.20-3.41		
1.8	3.40-2.61		
1.2	2.6-1.81		
0.6	1.80-1.00		
3	5.00-4.21	3	مقابلة لتحديد تمويل المشروعات لاصحاب الحرف والمشاريع الصغيرة .
2.4	4.20-3.41		
1.8	3.40-2.61		
1.2	2.6-1.81		
0.6	1.80-1.00		
3	5.00-4.21	3	تحديد القروض الميسرة لدعم

2.4	4.20-3.41		المشروعات الصغيرة والمتوسطة للحد من البطالة .
1.8	3.40-2.61		
1.2	2.6-1.81		
0.6	1.80-1.00		
3	5.00-4.21	3	تحديد تقديم المنح والقروض للمواطنين الدارسين خارج العراق.
2.4	4.20-3.41		
1.8	3.40-2.61		
1.2	2.6-1.81		
0.6	1.80-1.00		
3	5.00-4.21	3	تحديد الدعم والتشجيع للمستثمرين لبناء الاماكن الترفيهية والمحافظة على البيئة من التلوث .
2.4	4.20-3.41		
1.8	3.40-2.61		
1.2	2.6-1.81		
0.6	1.80-1.00		
3	5.00-4.21	3	تحديد تقديم وتعزيز النمو للخدمات المالية والصحية لتلبية طلب السوق .
2.4	4.20-3.41		
1.8	3.40-2.61		
1.2	2.6-1.81		
0.6	1.80-1.00		
3	5.00-4.21	3	تحديد مدى توفير فرص العمل للشباب من الذكور والاثاث على حد سواء.
2.4	4.20-3.41		
1.8	3.40-2.61		
1.2	2.6-1.81		
0.6	1.80-1.00		
3	5.00-4.21	3	تحديد ودعم المستثمرين لبناء

2.4	4.20-3.41		المجمعات السكنية واطئة الكلفة .
1.8	3.40-2.61		
1.2	2.6-1.81		
0.6	1.80-1.00		
		36	مجموع منظور البيئة المجتمعية
		360	مجموع الدرجات الكلية للمنظورات الستة

المصدر : اعداد الطالبة

ولغرض تحديد مستوى أداء كل منظور من المنظورات الستة ، ترى(الجوهر و محمد جواد ، 2017، ، 197) انه يمكن اعتماد المقياس الموضح في الجدول (14) لتحقيق هذه الغاية .

جدول (14)

مقياس تحديد مستويات الأداء لإدارة تقنية المعلومات

نسبة الأداء المتحقق	مستوى الأداء	التوجيه المطلوب
لغاية 49%	ضعيف	الأداء يتطلب تعديلات جذرية
50% - 59%	مقبول	الأداء يتطلب قدراً كبيراً من التعديلات
60% - 69%	متوسط	الأداء يتطلب تعديلات ضرورية
70% - 79%	جيد	الأداء يتطلب رقابة مستمرة
80% - 89%	جيد جداً	الأداء يتطلب مزيد من الدعم والتحفيز
90% - 100%	ممتاز	الأداء ممتاز

(الجوهر و محمد جواد ، 2017، ، 197) "تقويم أداء أجهزة التدقيق الداخلي باستعمال بطاقة العلامات

المتوازنة- انموذج مقترح"، مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ، 2017.

في ختام هذا المبحث ، يتضح ان الانموذج المقترح للتكامل بين اطار COBIT المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة لتقويم أداء ادارة تقنية المعلومات يتم على وفق خطوات متسلسلة انطلق تطبيق بعضها على المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الإسلامي بوصفهما عينتي البحث من جهة صياغة رؤية كل منهما واستراتيجيته بخصوص تقنية المعلومات وادارتها على وفق مبادئ الحوكمة واجراءاتها ومن ثم صياغة اهداف كل مصرف من

زاوية ادارته لحوكمة تقنية المعلومات التي على اساسها يتم تحديد موجهات الاداء التي تتضمن كافة الاجراءات التي يتم تطبيقها في ظل اطار COBIT المحدث التي غايتها هو الوصول للأهداف المنشودة فضلا عن جميع المؤشرات ذات العلاقة بالمنظورات الستة لتقنية بطاقة العلامات المتوازنة التي تستعمل لتقويم اداء ادارة تقنية المعلومات من ناحية مدى تحقيقه لاهدافها المحددة وفق اطار COBIT مع تحديد الاهمية النسبية لكل منظور ودرجاته التقويمية وبالشكل الذي يمكن فيه لآلية الانموذج المقترح ان تصبح جاهزة للتطبيق في المصرفين عينتي البحث وذلك بتوظيفها لتقويم إدارة تقنية المعلومات في عملية تعد استكمالا لتطبيق خطوات هذا الانموذج وهذا ما سيؤلف محور المبحث القادم .

المبحث الثالث

تطبيق الانموذج المقترح لتقويم ادارة تقنية المعلومات وتحليل النتائج

يتم في هذا المبحث استكمال تطبيق خطوات الأنموذج المقترح اي ما تعمل عليه الباحثة ، لتقويم إدارة تقنية المعلومات عن طريق التكامل بين اطار COBIT المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة لفحص مدى تحقق الأهداف الخاصة بتقنية المعلومات في المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي بوصفهما عينة البحث على وفق المؤشرات التي تنطوي تحت كل منظور من منظورات بطاقة العلامات المتوازنة .

4-3-1 تقويم ادارة تقنية المعلومات:

يتم تقويم اداء ادارة تقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي للتحقق من مدى تحقيقهما للأهداف الاستراتيجية الخاصة بكل مصرف وفق على المنظورات الستة وكما يأتي:

أولاً : المنظور المالي: يعد المنظور المالي من المنظورات المهمة لبطاقة العلامات المتوازنة ، وقد حددت الأهمية النسبية لهذا المنظور بنسبة 20% وذلك عن طريق المقابلات الشخصية التي تمت مع مجموعة من ذوي الاختصاص المصرفي ، وقد تم وضع مجموعة من المؤشرات التي يمكن الاستفادة منها في تقويم أداء ادارة تقنية المعلومات وفق المنظور المالي وبالاعتماد على إطار COBIT المحدث والإطار الذي تم وضعه من قبل البنك المركزي العراقي الخاص بضوابط الحوكمة والإدارة المؤسسية لتقنية المعلومات والاتصالات في القطاع المصرفي المعتمد على إطار COBIT المحدث ، بالاستعانة ببعض المؤشرات التي تم وضعها من قبل الباحثة . ويمكن تلخيص نتائج تقويم الاداء نوات الصلة بتقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (15) وذلك وفق الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات.

جدول (15)

الأهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات ونتائج تقويم الاداء وفق مؤشرات المنظور المالي لعام 2019

الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات	المؤشرات ونتائجها ⁵	الدرجة التقويمية لكل مؤشر	فئات المؤشر	الدرجة لكل فئة	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقويم الاداء للمصرف الاهلي العراقي 2019	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقويم الاداء للمصرف الدولي الاسلامي 2019
المنظور المالي						

⁵ تتمثل هذه النتائج بمخرجات عملية تقويم إدارة تقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي على التوالي الناتجة من تطبيق المؤشرات ذات الصلة بالمنظور المالي (يسري هذا على بقية الجداول ذات الصلة بمنظورات بطاقة العلامات المتوازنة).

		4	81-100%	4	نسبة عدد البرامج المستعملة من قبل المصرف إلى عدد البرامج المفروضة من قبل البنك المركزي والجهات الخارجية (44%) ، (40%)	1. امتثال ممارسات تقنية المعلومات ومساهماتها في امتثال المصرف للقوانين والأنظمة والضوابط.
		3.2	61-80%			
	2.4	2.4	41-60%			
1.6		1.6	21-40%			
		0.8	01-20%			
		4	اقل من 2	4	عدد التقارير المرفوعة من قبل قسم الامتثال التي تحتوي على مخالفات (4 مرات سنويا) ، (4 مرات سنويا)	
3.2	3.2	3.2	3-4			
		2.4	5-6			
		1.6	7-8			
		0.8	9 فاكثر			
4		4	اقل من 2 مرة	4	عدد مرات فرض الغرامات على المصرف من قبل البنك المركزي (3 مرة) ، (لا توجد)	
	3.2	3.2	3-4 مرة			
		2.4	5-6 مرة			
		1.6	7-8 مرة			
		0.8	9 مرة فاكثر			
	4	4	5.00 - 4.21	4	تحديد استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بشكل يؤدي الى تحسين الاداء (استبانة (ملحق/3،2))	
3.2		3.2	4.20 - 3.41			
		2.4	3.40 - 2.61			
		1.6	2.6 - 1.81			
		0.8	1.80 - 1.00			
	4	4	5.00 - 4.21	4	مقابلة تحديد مدى تطبيق المصرف للتقنيات المحاسبية والرقابية الحديثة (مقابلة (ملحق/3،2))	
3.2		3.2	4.20 - 3.41			
		2.4	3.40 - 2.61			
		1.6	2.6 - 1.81			
		0.8	1.80 - 1.00			
	4	4	5.00 - 4.21	4	تحديد مدى وضوح وفهم معايير تقويم الاداء لجميع الموظفين (استبانة / ملحق 3،2)	
3.2		3.2	4.20 - 3.41			
		2.4	3.40 - 2.61			

		1.6	2.6 - 1.81			
		0.8	1.80 - 1.00			
	4	4	40% فاكثر	4	نسبة النمو في الإيرادات المتحققة إلى نسبة الزيادة في موجودات تقنية المعلومات. (57%) ، (40%)	2. ضمان تحقيق المنفعة والقيمة المضافة من محفظة موارد ومشاريع تقنية المعلومات
3.2		3.2	30% - 40%			
		2.4	20% - 30%			
		1.6	10% - 20%			
		0.8	اقل من 10%			
4	4	4	4 فاكثر	4		
		3.2	3-4			
		2.4	2-3			
		1.6	1-2			
		0.8	0-1			
	4	4	100-81%	4	نسبة برامج أو خدمات تقنية المعلومات التي ثبت نجاحها إلى إجمالي البرامج والخدمات التي تم التعاقد عليها. (95%) (60%)،	
		3.2	80-61%			
2.4		2.4	60-41%			
		1.6	40-21%			
		0.8	20-01%			
	4	4	5.00 - 4.21	4	مقابلة لقياس مدى قدرة المصرف على البحث عن مجالات تعد كمصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات وتطويرها ونموها. (معلق 2،3)	
3.2		3.2	4.20 - 3.41			
		2.4	3.40 - 2.61			
		1.6	2.6 - 1.81			
		0.8	1.80 - 1.00			
		4	اكثر من 40%	4	معدل العائد على الاصول (18%) ، (-10%)	
		3.2	31%-40%			
		2.4	21%-30%			
	1.6	1.6	10%-20%			
0.8		0.8	اقل 10%			

		4	%81-100	4	نسبة الربحية المتحققة من توظيف موارد المصرف المختلفة (50%) (40%).	
		3.2	%61-80			
	2.4	2.4	%41-60			
1.6		1.6	%21-40			
		0.8	%01-20			
		4	%81-100	4	عدد مشاريع ادارة تقنية المعلومات المنفذة إلى عدد المشاريع الكلية المخططة ذات الصلة بالتقنية. (70%) (60%).	3. جودة المعلومات المالية المتعلقة بتقنية المعلومات
	3.2	3.2	%61-80			
2.4		2.4	%41-60			
		1.6	%21-40			
		0.8	%01-20			
	4	4	5.00 - 4.21	4	مقابلة لتحديد مدى تحقيق الشفافية في الإفصاح عن تكاليف ومنافع ومخاطر مشاريع ادارة تقنية المعلومات. (مقابلة (ملحق/3،2))	
3.2		3.2	4.20 - 3.41			
		2.4	3.40 - 2.61			
		1.6	2.6 - 1.81			
		0.8	1.80 - 1.00			
	4	4	5.00 - 4.21	4	مقابلة لتحديد مدى استغلال الموارد المالية والامكانيات الم المتاحة لإدارة تقنية المعلومات لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصرف (مقابلة (ملحق 3،2))	
		3.2	4.20 - 3.41			
2.4		2.4	3.40 - 2.61			
		1.6	2.6 - 1.81			
		0.8	1.80 - 1.00			
		4	5.00 - 4.21	4	تحديد تناسب اسعار المنتجات مع عدد الخدمات المقدمة وجودتها (استبانة (ملحق/3،2))	
3.2		3.2	4.20 - 3.41			
	2.4	2.4	3.40 - 2.61			
		1.6	2.6 - 1.81			
		0.8	1.80 - 1.00			
	4	4	16 فاكثر	4	المواضيع التي يتم مناقشتها في اجتماعات مجلس الادارة	
		3.2	16-12			

		2.4	12-8		والمعلقة بالحوكمة وتقنية	
		1.6	8-4		المعلومات .	
0.8		0.8	4-1		(18) (3)	
		4	20% فاكثر	4	نسبة الوظائف الموكلة الى ادارة	
	3.2	3.2	20%-15%		تقنية المعلومات الى اجمالي	
		2.4	15%-10%		الوظائف الموكلة لوظائف	
1.6		1.6	10% - 5%		المصرف ككل .	
		0.8	اقل من 5%		(15%)، (8%)	
47.2	61.6			72		مجموع المنظور المالي

يلاحظ من الجدول في اعلاه اختلاف نتائج الاداء بين المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي ، ويمكن تحليل هذه النتائج حسب الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات وكالاتي :

الهدف الاول : امتثال ممارسات تقنية المعلومات ومساهمتها في امتثال المصرف للقوانين والأنظمة والضوابط:

يتضح من النتائج اعلاه التي حصل عليها المصرفين بتطبيق مؤشرات المنظور المالي في علاقتها بهدف (امتثال

ممارسات تقنية المعلومات ومساهمتها في امتثال المصرف للقوانين والأنظمة والضوابط) تفوق المصرف الاهلي

العراقي بتحقيقه متوسط مستوى اداء مقداره (20.8) درجة قياسا بالمصرف الدولي الاسلامي الذي حقق متوسط

اداء مقداره (18.4) درجة . والاتي مناقشة لاعلى وادنى النتائج⁶ التي تعكس اداء ادارة تقنية المعلومات في

علاقته باهداف تقنية المعلومات الظاهرة في الجدول في اعلاه ولكل مصرف من المصرفين:

1. بالنسبة لاداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الاهلي العراقي : حقق المصرف اعلى متوسط

للاداء ومقداره (4) درجات لكل مؤشر من المؤشرات الاتية :

أ. مؤشر (تحديد استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة) : ان تحقيق المصرف لهذه الدرجة انما يعزى

بحسب نتائج الاستبانة الى ان ادارة تقنية المعلومات ملتزمة بتطبيق كافة الاجراءات التي اقرتها الادارة

العليا والبنك المركزي التي تضمن تحقيق الاستغلال الامثل لموارد المصرف المالية وكافة الامكانيات

المتاحة.

⁶ لكثرة اهداف تقنية المعلومات والمؤشرات المتعلقة بها فان الامر استدعى تحليل ومناقشة اعلى وادنى نتائج اداء ادارة تقنية المعلومات ، اما بالنسبة للنتائج التي تقع بين هذين المستويين من نتائج الاداء ، فان المقابلات مع المسؤولين في المصرفين والمعاشية الميدانية للباحثة توضح بان هذه النتائج منطقية من حيث ان اداء المصرفين معتدل من ناحية التعامل مع المتغيرات التي تنعكس في مؤشرات الاداء التي حققت نتائج وسطية .

ب. مؤشر (تحديد مدى تطبيق المصرف للتقنيات المحاسبية والرقابية الحديثة): ان تحقيق المصرف الاهلي العراقي لمتوسط اداء مقداره (4) درجات انما يعود بحسب نتائج الاستبانة الى ان ادارة تقنية المعلومات في المصرف اعلاه ملتزمة بمواكبة التطورات التي تشهدها بيئة الاعمال والتقنيات المحاسبية والرقابية الحديثة التي يجري تطبيقها التي تواكب هذه التطورات وهي كفيلة بجعل المصرف في الخط الاول من حيث القدرة على التنافس مع يقية المصارف الاخرى .

ت. مؤشر (تحديد مدى وضوح وفهم معايير تقويم الاداء لجميع الموظفين): ان تحقيق المصرف لمتوسط اداء مقداره (4) درجات انما يعود بحسب نتائج الاستبانة الى ان ادارة تقنية المعلومات ملتزمة بتوضيح المعايير المتعلقة بتقويم الاداء امام الافراد الموظفين وعلى اعلى مستويات الوضوح عن طريق عقد الندوات التي توضح لهم تفاصيل تلك المعايير .

اما بالنسبة لادنى نتيجة حققها المصرف الاهلي العراقي فقد كانت بتطبيق مؤشر (نسبة عدد البرامج المستعملة من قبل المصرف الى عدد البرامج المفروضة من قبل البنك المركزي العراقي والجهات الخارجية) ، اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (44%) وبمتوسط اداء مقداره (2.4) ، وهذا يعود حسب المقابلات الشخصية مع المسؤولين في المصرف الى ضعف الامكانيات البشرية من ناحية المعرفة بالبرامج التي يفترض تطبيقها حسب تعليمات البنك المركزي والجهات الاخرى.

2. اداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الدولي الاسلامي : حقق المصرف اعلى متوسط للاداء ومقداره (4) درجات عند تطبيق مؤشر (عدد مرات فرض الغرامات على المصرف من قبل البنك المركزي) وهذا يعود حسب المقابلات مع المسؤولين في المصرف الى التزام هذا المصرف بكافة التعليمات التي يصدرها البنك المركزي واللوائح والاجراءات التي يفترض الالتزام بها وبالنتيجة فان المصرف لم تفرض عليه أية غرامة من قبل البنك المركزي . اما بالنسبة لادنى نتيجة تحققت فقد كانت بتطبيق مؤشر (نسبة عدد البرامج المستعملة من قبل المصرف إلى عدد البرامج المفروضة من قبل البنك المركزي والجهات الخارجية) اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (40%) وبمتوسط اداء مقداره (1.6) درجة ، وهذا يعود حسب المقابلات الشخصية مع المسؤولين في المصرف الى ضعف الامكانيات البشرية، فهو على حد سواء مع المصرف الاهلي العراقي من ناحية المعرفة بالبرامج التي يفترض تطبيقها حسب تعليمات البنك المركزي والجهات الاخرى.

الهدف الثاني : ضمان تحقيق المنفعة والقيمة المضافة من محفظة موارد ومشاريع تقنية المعلومات: يتضح من النتائج اعلاه التي حصل عليها المصرفين بتطبيق مؤشرات المنظور المالي في علاقتها بهدف (ضمان تحقيق المنفعة والقيمة المضافة من محفظة موارد ومشاريع تقنية المعلومات) تفوق المصرف الاهلي العراقي ايضا

بتحقيقه متوسط مستوى اداء مقداره (20) درجة قياسا بالمصرف الدولي الاسلامي الذي حقق متوسط اداء مقداره (15.2) درجة . وفيما ياتي مناقشة لاعلى وادنى النتائج التي تعكس اداء ادارة تقنية المعلومات في علاقته باهداف تقنية المعلومات الظاهرة في الجدول في اعلاه ولكل مصرف من المصرفين:

1. بالنسبة لاداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الاهلي العراقي : حقق المصرف اعلى متوسط للاداء ومقداره (4) درجات لكل مؤشر من المؤشرات الاتية :

أ.مؤشر (نسبة النمو في الايرادات المتحققة الى نسبة الزيادة في موجودات تقنية المعلومات) : اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (57%) وبمتوسط اداء مقداره (4) درجة ، وهذا يعود حسب ما اكده المسؤولون في المصرف عينة البحث الى الجهود التي تبذلها ادارة تقنية المعلومات من اجل زيادة نسبة النمو في الايرادات والتي تقابلها زيادة كبيرة في موجودات تقنية المعلومات .

ب.مؤشر (عدد مشاريع تقنية المعلومات والخدمات التي تم فيها مراقبة وقياس المنافع والقيمة المضافة خلال مدة عمر المشروع) : اذ بلغت المشاريع التي تم تنفيذها من قبل ادارة تقنية المعلومات (5) مشاريع وان وصول المصرف لهذا العدد المنفذ انما هو من اجل زيادة عمليات الرقابة التي يفرضها المصرف على المنافع التي تتولد من تطبيق نظم وادوات تقنية المعلومات وذلك بحسب ما اكده المسؤولين في المصرف ، كما ان ادارة تقنية المعلومات تسعى لزيادة عدد المشاريع الخاصة بتقنية المعلومات والخدمات التي تستهدف اضافة قيمة للمصرف.

ت . مؤشر (نسبة برامج أو خدمات تقنية المعلومات التي ثبت نجاحها إلى اجمالي البرامج والخدمات التي تم التعاقد عليها): اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (95%) وبمتوسط اداء مقداره (4) درجة ، وان تحقيق المصرف لهذه الدرجة انما يعزى بحسب ما اكده المسؤولون الى ان ادارة تقنية المعلومات تسعى لزيادة نسبة البرامج الخاصة بتقنية المعلومات الى اجمالي البرامج والخدمات المتعاقد عليها .

ث.مؤشر (قياس مدى قدرة المصرف على البحث عن مجالات تعد كمصادر تمويل تؤدي الى تحسين الايرادات وتطويرها ونموها) : ان تحقيق المصرف لهذه الدرجة انما يعزى بحسب نتائج الاستبانة الى ان ادارة تقنية المعلومات ملتزمة بتطبيق كافة الاجراءات التي اقرتها الادارة العليا والبنك المركزي التي تضمن البحث المستمر عن مجالات تعد مصادر تمويل تؤدي الى تحسين الايرادات وزيادة منافذها ونموها .

اما بالنسبة لادنى نتيجة حققها المصرف الاهلي العراقي فقد كانت بتطبيق مؤشر (معدل العائد على الاصول) اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (18%) وبمتوسط اداء مقداره (1.6) ، وهذا يعود حسب المقابلات الشخصية مع المسؤولين في المصرف الى ضعف هذا المصرف من ناحية استقطاب الكفاءات والخبرات التي تجعله يقترب من خطته الاستراتيجية وذلك فيما يتعلق بالاستثمار في الاصول وتحقيق اعلى معدل للعائد .

2. اداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الدولي الاسلامي : حقق المصرف اعلى متوسط للاداء ومقداره (4) درجة عند تطبيق مؤشر (عدد مشاريع تقنية المعلومات التي تم مراقبة المنافع وقياسها والقيمة المضافة خلال مدة عمر المشروع) اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (7) ، وان تحقيق المصرف لهذه النتيجة وبحسب ما اكده المسؤولون انما يعود الى ان ادارة تقنية المعلومات تسعى لزيادة عدد المشاريع الخاصة بتقنية المعلومات والخدمات التي تستهدف اضافة قيمة للمصرف . اما بالنسبة لادنى نتيجة تحققت فقد كانت بتطبيق مؤشر (معدل العائد على الاصول) اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (-10%) وبمتوسط اداء مقداره (0.8) درجة وهذا يعود حسب المقابلات الشخصية مع المسؤولين في المصرف الى نفس السبب الذي جعل المصرف الاهلي العراقي يحقق معدل عائد منخفض على الاصول بل وان معاناة المصرف الدولي الاسلامي كبيرة في هذا الجانب من ناحية ضعفه في امتلاك كفاءات تكون قادرة على خلق فرص الاستثمار في الاصول المختلفة والتي تحقق للمصرف معدل عائد تلك الاصول .

الهدف الثالث: جودة المعلومات المالية المتعلقة بتقنية المعلومات : يتضح من النتائج في اعلاه التي حصل عليها المصرفين بتطبيق مؤشرات المنظور المالي في علاقتها بهدف (جودة المعلومات المالية المتعلقة بتقنية المعلومات) تفوق المصرف الاهلي العراقي أيضا بتحقيقه متوسط مستوى اداء مقداره (20.8) درجة قياسا بالمصرف الدولي الاسلامي الذي حقق متوسط اداء مقداره (13.6) درجة . والآتي مناقشة لاعلى وادنى النتائج التي تعكس اداء ادارة تقنية المعلومات في علاقته باهداف تقنية المعلومات الظاهرة في الجدول في اعلاه ولكل مصرف من المصرفين:

1. بالنسبة لاداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الاهلي العراقي : حقق المصرف اعلى متوسط للاداء ومقداره (4) درجات لكل مؤشر من المؤشرات الآتية :

أ.مؤشر(تحديد مدى تحقيق الشفافية في الافصاح عن تكاليف ومنافع ومخاطر مشاريع ادارة تقنية المعلومات): ان تحقيق المصرف لهذه الدرجة انما يعزى بحسب نتائج الاستبانة الى ان ادارة تقنية المعلومات ملتزمة بتطبيق كافة الاجراءات التي اقرتها الادارة العليا والبنك المركزي التي تضمن تحقيق الشفافية في الافصاح عن التكاليف والمنافع والمخاطر للمشاريع التي تنجز من قبل ادارة تقنية المعلومات .

ب.مؤشر(تحديد مدى استغلال الموارد المالية المتاحة لادارة تقنية المعلومات لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصرف) : ان تحقيق المصرف الاهلي العراقي لمتوسط اداء مقداره (4) درجات انما يعود بحسب نتائج الاستبانة الى ان ادارة تقنية المعلومات في المصرف في اعلاه ملتزمة باستغلال الموارد المالية المتاحة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصرف والمتعلقة بهذا الشأن .

ت. مؤشر (المواضيع التي يتم مناقشتها في اجتماعات مجلس الادارة والمتعلقة بالحوكمة وتقنية المعلومات) : اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (18) موضوعا وبمتوسط اداء مقداره (4) درجات وهذا يعود حسب المقابلات الشخصية مع المسؤولين في المصرف الى اهمية الموضوعات التي تخص الحوكمة و تقنية المعلومات التي تتم مناقشتها في اجتماعات مجلس الإدارة من اجل مواكبة التطورات التي تتعلق بها والاصدارات التي تحكم تطبيق الحوكمة واجراءاتها بنجاح .

اما بالنسبة لادنى نتيجة حققها المصرف الاهلي العراقي فقد كانت بتطبيق مؤشر (تحديد مدى تناسب المنتجات مع عدد وجودتها الخدمات المقدمة) ، اذ ان تحقيق المصرف لمتوسط اداء مقداره (2.4) درجة انما يعود بحسب نتائج الاستبانة الى انه ليس هنالك تناسب بين عدد المنتجات والجودة التي يسعى المصرف لتحقيقها جراء تقديمه للخدمات المختلفة .

2. اداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الدولي الاسلامي : حقق المصرف اعلى متوسط للاداء ومقداره (3.2) درجة عند تطبيق مؤشر (تحديد مدى تحقيق الشفافية في الافصاح عن تكاليف ومنافع ومخاطر مشاريع ادارة تقنية المعلومات) وهذا يعود حسب المقابلات مع المسؤولين في المصرف الى ان ادارة تقنية المعلومات ملتزمة بتطبيق الاجراءات التي اقترتها الادارة العليا والبنك المركزي التي تضمن تحقيق الشفافية في الافصاح عن التكاليف والمنافع والمخاطر للمشاريع التي تنجز من قبل ادارة تقنية المعلومات، وحقق مؤشر (تحديد مدى تناسبا اسعار المنتجات مع عدد وجودة الخدمات المقدمة وجودتها) الدرجة نفسها (3.2) وهذا يعزى بحسب نتائج الاستبانة الى ان هناك تناسب بشكل كبير بين اسعار المنتجات وعدد وجودة الخدمات وجودتها المقدمة من حيث ان هذا المصرف يهتم بمستوى الجودة التي ينبغي توفيرها في الخدمات المقدمة . اما بالنسبة لادنى نتيجة فقد تحققت بتطبيق مؤشر (المواضيع التي يتم مناقشتها في اجتماعات مجلس الادارة المتعلقة بالحوكمة وتقنية المعلومات) اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (3) موضوع وبمتوسط اداء مقداره (0.8) درجة وهذا يعود حسب المقابلات الشخصية مع المسؤولين في المصرف الى قلة المناقشات الحوارية التي يجريها مجلس الإدارة في اجتماعاته والتي تتعلق بمواضيع الحوكمة وتقنية المعلومات .

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات المنظور المالي التي تتعلق بتقويم إدارة تقنية المعلومات في كل مصرف من حيث مدى تحقيقها للاهداف التي انطوت تحت هذا المنظور التي هي ثلاثة اهداف أن متوسط الاداء الكلي الذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (61.6) درجة بالنسبة للمصرف الأهلي العراقي من اصل (72) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الاهلي العراقي اي بنسبة أداء مقدارها 86% (72/61.6) ، وهذا يعني أن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بالمنظور المالي كان جيدا جدا وما يحتاجه هو مزيد من الدعم

والتحفيز ، اما فيما يخص المصرف الدولي الاسلامي فقد حقق نتائج اقل من النتائج التي حققها المصرف الأهلي العراقي ، اذ بلغ اجمالي متوسط الأداء الذي يتمثل بالدرجات المتحققة (47.2) درجة من اصل (72) درجة تم وضعها لمؤشرات تقييم أداء المصرف الدولي الاسلامي اي بنسبة أداء مقدارها 66% (72/ 47.2) وهذا مؤشر على أن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بالمنظور المالي كان متوسطا وهذا يتطلب بطبيعة الحال تعديلات ضرورية خاصة فيما يتعلق بالاهداف التي حققت نتائج متدنية التي يتطلب من المصرف إعادة النظر بخططه الاستراتيجية وتحديد أسباب عدم الوصول للاداء الذي ينبغي الوصول اليه وتحليلها مع وضع المعالجات الكفيلة بتحسين الأداء مستقبلا .

ثانيا : منظور الزبائن: يعد منظور الزبائن من المنظورات المهمة لبطاقة العلامات المتوازنة ، وقد حددت الأهمية النسبية لهذا المنظور بنسبة 10% وذلك عن طريق المقابلات الشخصية التي تمت مع مجموعة من ذوي الاختصاص المصرفي ، وقد تم وضع مجموعة من المؤشرات التي يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء ادارة تقنية المعلومات وفق منظور الزبائن بالاعتماد على إطار COBIT المحدث والإطار الذي تم وضعه من قبل البنك المركزي العراقي الخاص بضوابط الحوكمة والإدارة المؤسسية لتقنية المعلومات والاتصالات في القطاع المصرفي المعتمد على إطار COBIT المحدث ، ومنها بعض المؤشرات التي تم وضعها من قبل الباحثة . ويمكن تلخيص نتائج تقييم الاداء ذات الصلة بتقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (16) وذلك على وفق الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات التي حددت بهدف واحد تحت منظور الزبائن.

جدول (16)

الأهداف ذات الصلة باداء تقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظور الزبائن لعام 2019

الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات	المؤشرات ونتائجها	الدرجات التقويمية لكل مؤشر	فئات المؤشر	الدرجة لكل فئة	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقييم الاداء للمصرف الاهلي العراقي 2019	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقييم الاداء للمصرف الدولي الاسلامي 2019
منظور الزبائن						
4. الاستخدام المناسب للبرمجيات وحلول	تحديد مدى رضا الزبائن عن خدمات المصرف من خلال	3	5.00-4.21	3	3	
			4.20-3.41		2.4	

1.8		1.8	3.40-2.61		مستخدمي تقنية المعلومات في أقسام المصرف . (استبانته (ملحق/3،2))	تقنية المعلومات .
		1.2	2.6-1.81			
		0.6	1.80-1.00			
	3	3	5.00 -4.21	3	تحديد مدى وجود ادلة ارشادية واضحه تساعد على استعمال التقنيات . (استبانة (ملحق/3،2))	
		2.4	4.20 -3.41			
1.8		1.8	3.40 -2.61			
		1.2	2.6 -1.81			
		0.6	1.80 -1.00			
		3	5.00 -4.21	3	تحديد مدى رضا مسؤولي الإدارات والعمليات عن خدمات تقنية المعلومات . (استبانة (ملحق/3،2))	
	2.4	2.4	4.20 -3.41			
1.8		1.8	3.40 -2.61			
		1.2	2.6 -1.81			
		0.6	1.80 -1.00			
		3	5.00 -4.21	3	تحديد مستوى فهم مسؤولي عمليات المصرف من خصائص البرمجيات وحلول تقنية المعلومات على دعم عملياتهم . (استبانة (ملحق/3،2))	
		2.4	4.20 -3.41			
1.8	1.8	1.8	3.40 -2.61			
		1.2	2.6 -1.81			
		0.6	1.80 -1.00			
		3	5.00 -4.21	3	تحديد مستوى رضا الزبائن عن اداء تقنية المعلومات وعن مدى كفاية دليل استخدام البرمجيات والحلول المختلفة . (استبانة (ملحق/3،2))	
	2.4	2.4	4.20 -3.41			
1.8		1.8	3.40 -2.61			
		1.2	2.6 -1.81			
		0.6	1.80 -1.00			
		3	5.00-4.21	3	مقابلة لتحديد مدى رضا الزبائن عن خدمات المصرف من خلال مستخدمي تقنية المعلومات في أقسام المصرف .	
	2.4	2.4	4.20-3.41			
1.8		1.8	3.40-2.61			
		1.2	2.6-1.81			

		0.6	1.80-1.00		(مقابلة (ملحق/3،2))
	3	3	5.00-4.21	3	تحديد مدى قدرة المصرف على دراسة وتحليل ما يحتاجه الزبائن من خدمات . (استبانة (ملحق/3،2))
		2.4	4.20-3.41		
1.8		1.8	3.40-2.61		
		1.2	2.6-1.81		
		0.6	1.80-1.00		
	3	3	اقل من 2 مرة	3	مقابلة لتحديد عدد مرات توقف عمليات المصرف بسبب حوادث وانقطاع خدمة تقنية المعلومات. (مقابلة ، (2 مرة)، (5مرة)
		2.4	3-4 مرة		
1.8		1.8	5-6 مرة		
		1.2	7-8 مرة		
		0.6	9 مرة فاكثر		
		3	5.00- 4.21	3	تحديد المصرف بدراسة وتحليل شكاوى الزبائن من اجل العمل على ارضائهم . (استبانة (ملحق/3،2))
	2.4	2.4	3.41- 4.20		
1.8		1.8	2.61- 3.40		
		1.2	1.81- 2.6		
		0.6	1.00- 1.80		
		3	5.00- 4.21	3	تحديد عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن ضمن الحدود المتوقعة (استبانة (ملحق/3،2))
		2.4	3.41- 4.20		
1.8	1.8	1.8	2.61- 3.40		
		1.2	1.81- 2.6		
		0.6	1.00- 1.80		
		3	5.00- 4.21	3	تحديد مدى قدرة المصرف على توفير خدماته الى زبائنه في وقت قصير بمساعدة ادارة تقنية المعلومات . (استبانة (ملحق/3،2))
	2.4	2.4	3.41- 4.20		
1.8		1.8	2.61- 3.40		
		1.2	1.81- 2.6		
		0.6	1.00- 1.80		
		3	5.00- 4.21	3	تحديد مدى قدرة المصرف على استخدام مؤشرات الرضا عن
2.4	2.4	2.4	3.41- 4.20		

		1.8	2.61- 3.40		الخدمات المقدمة للزبائن . (استبانة (ملحق/3،2))
		1.2	1.81- 2.6		
		0.6	1.00- 1.80		
22.2	30			36	مجموع منظور الزبائن

يلاحظ من الجدول اعلاه اختلاف نتائج الاداء بين المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي ،

ويمكن تحليل هذه النتائج حسب الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات وكالاتي :

الهدف الرابع : الاستخدام المناسب للبرمجيات وحلول تقنية المعلومات: يتضح من النتائج في اعلاه التي حصل عليها المصرفان بتطبيق مؤشرات منظور الزبائن في علاقتها بهدف (الاستخدام المناسب للبرمجيات وحلول تقنية المعلومات) تفوق المصرف الاهلي العراقي بتحقيقه متوسط مستوى اداء مقداره (30) درجة قياسا بالمصرف الدولي الاسلامي الذي حقق متوسط اداء مقداره (22.2) درجة . وفيما ياتي مناقشة لاعلى وادنى النتائج التي تعكس اداء ادارة تقنية المعلومات في كل مصرف من المصرفين في علاقة هذا الاداء بهدف تقنية المعلومات الذي يقع تحت منظور الزبائن والموضح في الجدول في اعلاه :

1. بالنسبة لاداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الاهلي العراقي : حقق المصرف اعلى متوسط للاداء ومقداره (3) درجات لكل مؤشر من المؤشرات الاتية :

أ.مؤشر (تحديد مدى رضا الزبائن عن خدمات المصرف من خلال مستخدمي تقنية المعلومات في أقسام المصرف) : ان تحقيق المصرف الاهلي العراقي لهذه الدرجة انما يعزى بحسب نتائج الاستبانة الى ان ادارة تقنية المعلومات تسعى جاهدة لارضاء الزبائن عن الخدمات التي يتم تقديمها لهم من قبل موظفين ومستخدمي تقنية المعلومات في اقسام المصرف المختلفة .

ب.مؤشر (تحديد مدى وجود ادلة ارشادية واضحة تساعد على استعمال التقنيات) : ان تحقيق المصرف لهذه الدرجة انما يعزى بحسب نتائج الاستبانة الى ان ادارة تقنية المعلومات تسعى الى توفير الادلة الارشادية والواضحة داخل المصرف التي تساعد في استعمال تقنية المعلومات على نحو كفوء .

ت.مؤشر (تحديد مدى قدرة المصرف على دراسة وتحليل ما يحتاجه الزبائن من خدمات): ان تحقيق المصرف لهذه الدرجة انما يعزى بحسب نتائج الاستبانة الى ان ادارة تقنية المعلومات تسعى لدراسة وتحليل ما يحتاجه الزبون من خدمات من خلال دراسة السوق وما يتعلق بالمصارف التي تشكل المنافس الكبير للمصرف عينة البحث ث.مؤشر(عدد مرات توقف عمليات المصرف بسبب حوادث وانقطاع خدمة تقنية المعلومات) : ان تحقيق المصرف لهذه الدرجة انما يعزى بحسب نتائج الاستبانة الى ان ادارة تقنية المعلومات تسعى الى تقليل الحوادث وانقطاع

الخدمة التي يوفرها المصرف للزبون من خلال اقتناء التقنيات الحديثة والعالية الجودة والصيانة المستمرة لها وبالشكل الذي لا يؤدي الى توقف العمليات التي تشكل خدمات يقدمها المصرف لزيائنه .

اما بالنسبة لادنى نتيجة حققها المصرف الاهلي العراقي فقد كانت بتطبيق مؤشر (تحديد مستوى فهم مسوولي عمليات المصرف من خصائص البرمجيات وحلول تقنية المعلومات على دعم عملياتهم) ، ان تحقيق المصرف لهذه الدرجة(1.8) انما يعزى بحسب نتائج الاستبانة الى ان هناك مستوى منخفضا لفهم عمليات المصرف من خصائص البرمجيات لذلك يتم الاستعانة في بعض الاحيان لخبراء من خارج المصرف لحل المشكلات التي تعترض تطبيق مختلف البرمجيات التي تقع تحت نطاق ادارة تقنية المعلومات ودراسة اهم المجالات التي تؤلف كنفاء اختراق عبر البرمجيات المطبقة.

2.اداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الدولي الاسلامي : حقق المصرف اعلى متوسط للاداء ومقداره

(2.4) درجة عند تطبيق مؤشر (تحديد مدى قدرة المصرف على استخدام مؤشرات الرضا عن الخدمات المقدمة

للزبون) ان تحقيق المصرف لهذه الدرجة انما يعزى بحسب نتائج الاستبانة الى ان هناك مستوى متوسطا

للخدمات المقدمة للزبون . اما بالنسبة لادنى نتيجة تحققت فقد كانت بتطبيق المؤشرات الباقية وعددها احد عشر

مؤشرا وبمتوسط اداء مقداره (1.8) درجة ، وبالنتيجة يتضح تفوق المصرف الاهلي العراقي في تحقيق هذا الهدف.

يلاحظ من نتائج تطبيق مؤشرات منظور الزبائن التي تتعلق بتقويم إدارة تقنية المعلومات في كل مصرف من

حيث مدى تحقيق كل منهما للهدف الذي انطوى تحت هذا المنظور أن متوسط الاداء الكلي الذي يتمثل بالدرجات

المتحققة قد بلغ (30) درجة بالنسبة للمصرف الأهلي العراقي من اصل (36) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم

اداء المصرف الاهلي العراقي اي بنسبة أداء مقدارها 83%(36/30) ، وهذا يعني أن أداء ادارة تقنية المعلومات

فيما يخص الهدف الخاصة بمنظور الزبائن كان جيدا جدا وما يحتاجه هو مزيد من الدعم والتحفيز ، اما فيما

يخص المصرف الدولي الاسلامي فقد حقق نتائج اقل من النتائج التي حققها المصرف الأهلي العراقي ، اذ بلغ

اجمالي متوسط الأداء الذي يتمثل بالدرجات المتحققة (22.2) درجة من اصل (36) درجة تم وضعها لمؤشرات

تقويم اداء المصرف الدولي الاسلامي اي بنسبة أداء مقدارها 62% (22.2/ 36) وهذا مؤشر على أن أداء ادارة

تقنية المعلومات فيما يخص الهدف الخاصة بمنظور الزبائن كان متوسطا وهذا يتطلب بطبيعة الحال تعديلات

ضرورية تتعلق بعملية الوصول الى هذا الهدف وضرورة قيام المصرف بإعادة النظر بخططه الاستراتيجية وتحديد

أسباب عدم الوصول للاداء الذي ينبغي الوصول اليه وتحليلها مع وضع المعالجات الكفيلة بتحسين الأداء مستقبلا.

ثالثا : منظور العمليات الداخلية: يعد منظور العمليات الداخلية من المنظورات المهمة لبطاقة العلامات المتوازنة

، وقد حددت الأهمية النسبية لهذا المنظور بنسبة 20% وذلك عن طريق المقابلات الشخصية التي تمت مع

مجموعة من ذوي الاختصاص المصرفي ، وقد تم وضع مجموعة من المؤشرات التي يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء ادارة تقنية المعلومات على وفق منظور العمليات الداخلية بالاعتماد على إطار COBIT المحدث والإطار الذي تم وضعه من قبل البنك المركزي العراقي الخاص بضوابط الحوكمة والإدارة المؤسسية لتقنية المعلومات والاتصالات في القطاع المصرفي المعتمد على إطار COBIT المحدث ، وبعض المؤشرات التي تم وضعها من قبل الباحثة . ويمكن تلخيص نتائج تقييم الاداء ذات الصلة بتقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (17) وذلك على وفق الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات .

الجدول (17)

الأهداف ذات الصلة باداء تقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظورالعمليات الداخلية لعام 2019

الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات	المؤشرات ونتائجها	الدرجات التقويمية لكل مؤشر	فئات المؤشر	الدرجة لكل فئة	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقييم الاداء للمصرف الاهلي العراقي 2019	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقييم الاداء للمصرف الدولي الاسلامي 2019
منظور العمليات الداخلية						
5. دعم آليات العمل من خلال تكامل البرمجيات التطبيقية وموارد التقنية ضمن عمليات المصرف	عدد حوادث تعطل عمليات المصرف بسبب تعطل برمجيات تقنية المعلومات . (2 حادث) (2حادث) .	3	1-2 حادث	3	3	3
			3-4 حادث		2.4	
			5-6 حادث		1.8	
			7-8 حادث		1.2	
			9 حادث فاكثر		0.6	
	عدد البرمجيات والحلول غير المكتملة والتي تعمل بمعزل عن باقي البرمجيات والحلول . (6) ، (5) .	3	1-2	3		
			3-4		2.4	
			5-6		1.8	1.8
			7-8		1.2	
			9 فاكثر		0.6	
عدد الحوادث الناتجة بسبب	3	3	اقل من 2 حادث	3	3	

		2.4	3-4 حادث		اخطاء التكامل او الدمج في البرمجيات او التقنيات. (لا توجد) ، (1)	
		1.8	5-6 حادث			
		1.2	7-8 حادث			
		0.6	9 حادث فاكثر			
		3	5.00 - 4.21	3	تحديد مدى قدرة المصرف على تقويم العمليات التي تعمل على تحقيق اهدافه. (استبانة (ملحق/3،2))	
2.4	2.4	2.4	4.20 - 3.41			
		1.8	3.40 - 2.61			
		1.2	2.6 - 1.81			
		0.6	1.80 - 1.00			
		3	%81-100	3	نسبة التخفيض في تكاليف الخدمات المقدمة للزبائن . (%50) ، (%40) .	
		2.4	%61-80			
	1,8	1.8	%41-60			
1.2		1.2	%21-40			
		0.6	%01-20			
3	3	3	5.00 - 4.21	3	مقابلة لتحديد مدى قدرة ادارة المصرف على الوفاء بالتزاماته المالية تجاه الاخرين . (مقابلة (ملحق/3،2))	
		2.4	3.40 - 2.61			
		1.8	4.20 - 3.41			
		1.2	2.6-1.81			
		0.6	1.80 - 1.00			
	3	3	اكثر من 40 مشروع	3	عدد المشاريع المنفذة ضمن حدود المبالغ المرصودة في الموازنة . (48) ، (25)	6. تنفيذ المشاريع ضمن الزمن والموازنات المالية المحددة مسبقا ضمن إطار إدارة محافظة المشاريع المتوافقة مع القواعد والمعايير الدولية المتبعة بهذا
		2.4	30 - 40 مشروع			
1.8		1.8	20 - 30 مشروع			
		1.2	10 - 20 مشروع			
		0.6	اقل من 10 مشروع			
	3	3	5.00 - 4.21	3	تحديد مدى رضا مدراء الأقسام عن جودة إدارة مشاريع تقنية المعلومات. (استبانة (ملحق/3،2))	
2.4		2.4	4.20 - 3.41			
		1.8	3.40 - 2.61			
		1.2	2.6 - 1.81			

					الخصوص
		0.6	1.80 - 1.00		
3	3	3	أقل من 3 مشروع	3	عدد المشاريع التي تتطلب إعادة بسبب ضعف جودة الأداء . (لا يوجد) ، (2)
		2.4	3-4 مشروع		
		1.8	5-6 مشروع		
		1.2	6-8 مشروع		
		0.6	9 مشروع فاكثر		
	3	3	5.00 - 4.21	3	تحديد مدى قدرة ادارة المصرف على التطوير المستمر لجودة المنتجات المقدمة وتوفرها في الوقت المناسب. (استبانة (ملحق/3،2))
2.4		2.4	4.20 - 3.41		
		1.8	3.40 - 2.61		
		1.2	2.6 - 1.81		
		0.6	1.80 - 1.00		
3	3	3	5.00 - 4.21	3	تحديد عمليات التحسين والتطوير المستمرين وتحديد معدل الضياع في الوقت . (استبانة (ملحق/3،2))
		2.4	4.20 - 3.41		
		1.8	3.40 - 2.61		
		1.2	2.6 - 1.81		
		0.6	1.80 - 1.00		
	3	3	5.00 - 4.21	3	تحديد مدى قدرة ادارة تقنية المعلومات في المساهمة في تقديم الخدمات الجديدة المستحدثة من اجل استخدام الموارد الحالية بأقصى طاقة ممكنة . (استبانة) (ملحق/3،2)
2.4		2.4	4.20 - 3.41		
		1.8	3.40 - 2.61		
		1.2	2.6 - 1.81		
		0.6	1.80 - 1.00		
3		3	5.00 - 4.21	3	تحديد مدى رضا دوائر المصرف عن جودة المعلومات واتها من قبل ادارة تقنية المعلومات . (استبانة (ملحق/3،2))
	2.4	2.4	4.20 - 3.41		
		1.8	3.40 - 2.61		
		1.2	2.6 - 1.81		

		0.6	1.80 - 1.00		
3	3	3	أقل من 3 حادث	3	عدد حوادث عمليات المصرف بسبب قلة توافر المعلومات التي تخص ادارة تقنية المعلومات . (لا يوجد)، (1)
		2.4	3-4 حادث		
		1.8	5-6 حادث		
		1.2	7-8 حادث		
		0.6	9 حادث فاكث		
	3	3	%01-20	3	نسبة أهمية قرارات المصرف الخاطئة بسبب قلة أو الضعف المعلومات التي تخص ادارة تقنية المعلومات وعدم توافرها. (لا توجد)، (30%)
2.4		2.4	%21-40		
		1.8	%41-60		
		1.2	%61-80		
		0.6	%81-100		
3		3	5.00 - 4.21	3	تحديد مدى استجابة ادارة المصرف لشكاوي الزبائن من اول مرة وكيفية معالجة الخلل بوقت قصير . (استبانة (ملحق/3،2))
	2.4	2.4	4.20 - 3.41		
		1.8	3.40 - 2.61		
		1.2	2.6 - 1.81		
		0.6	1.80 - 1.00		
		3	5.00 - 4.21	3	تحديد مدى قدرة المصرف على تطوير الخدمات الادارية اللازمة ومدى التسهيلات التي تحقق للموظفين عنصري الاستقرار والانسجام . (استبانة (ملحق/3،2))
2.4	2.4	2.4	4.20 - 3.41		
		1.8	3.40 - 2.61		
		1.2	2.6 - 1.81		
		0.6	1.80 - 1.00		
3	3	3	5.00 - 4.21	3	تحديد مدى قدرة المصرف على تقويم العمليات الداخلية ذات الصلة بالأهداف التي تم التخطيط لها. (استبانة (ملحق/3،2))
		2.4	4.20 - 3.41		
		1.8	3.40 - 2.61		
		1.2	2.6 - 1.81		
		0.6	1.80 - 1.00		
	3	3	2 مرة فاق	3	عدد حوادث تقنية المعلومات

8. امتثال ممارسات

		2.4	3-4 مرة		نتيجة عدم الامتثال للسياسات. (لا يوجد) ، (7مرات)	تقنية المعلومات للسياسات الداخلية للمصرف.
		1.8	5-6 مرة			
1.2		1.2	7-8 مرة			
		0.6	9 مرة فاكثر			
	3	3	%81-100	3	نسبة السياسات المعتمدة وفق معايير وممارسات عمل فاعلة. (%90) ، (%70)	
2.4		2.4	%61-80			
		1.8	%41-60			
		1.2	%21-40			
		0.6	%01-20			
		3	5 مرة فاكثر	3	معدل تكرار مراجعة وتحديث السياسات. (مرة سنويا) ، (مرة سنويا)	
		2.4	4 مرة			
		1.8	3 مرة			
		1.2	2 مرة			
0.6	0.6	0.6	1 مرة			
		3	5.00 - 4.21	3	تحديد مدى قدرة المصرف على تحقيق التميز وتحقيق القيمة التي يتوقعها الزبائن بكفاءة وفاعلية . (استبانة (ملحق/3،2))	
2.4	2.4	2.4	4.20 - 3.41			
		1.8	3.40 - 2.61			
		1.2	2.6 - 1.81			
		0.6	1.80 - 1.00			
		3	اكثر من %40	3	معدل النمو في ايراد الخدمات المصرفية للسنة الحالية مقارنة بالسنة السابقة (%31) ، (%9) .	
	2.4	2.4	%40-%31			
		1.8	%30-%21			
		1.2	%20-%10			
0.6		0.6	اقل %10			
		3	5.00 - 4.21	3	مقالة لتحديد العمليات الداخلية التي يجب تحسينها في المصرف لتحقيق اهداف المصرف الاستراتيجية .	
2,4	2.4	2.4	4.20 - 3.41			
		1.8	3.40 - 2.61			
		1.2	2.6 - 1.81			

		0.6	1.00 - 1.80		(مقابلة (ملحق/3،2))	
56.4	63			72		مجموع منظور العمليات الداخلية

يلاحظ من الجدول في اعلاه اختلاف نتائج الاداء بين المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي ، ويمكن تحليل هذه النتائج حسب الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات وكالاتي :

الهدف الخامس : (دعم آليات العمل من خلال تكامل البرمجيات التطبيقية وموارد التقنية ضمن عمليات المصرف) : يتضح من النتائج في اعلاه التي حصل عليها المصرفين بتطبيق مؤشرات منظور العمليات الداخلية في علاقتها بهدف (دعم آليات العمل من خلال تكامل البرمجيات التطبيقية وموارد التقنية ضمن عمليات المصرف) يتضح تفوق المصرف الاهلي العراقي بتحقيقه متوسط مستوى اداء مقداره (15) درجة قياسا بالمصرف الدولي الاسلامي الذي حقق متوسط اداء مقداره (14.4) درجة . وفيما ياتي مناقشة لاعلى وادنى النتائج التي تعكس اداء ادارة تقنية المعلومات في علاقتها باهداف تقنية المعلومات الظاهرة في الجدول في اعلاه ولكل مصرف من المصرفين :

1. بالنسبة لاداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الاهلي العراقي : حقق المصرف اعلى متوسط للاداء ومقداره (3) درجة لكل مؤشر من المؤشرات الاتية :

أ.مؤشر (عدد حوادث عمليات المصرف بسبب تعطيل برمجيات تقنية المعلومات) : اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (2) وبمتوسط اداء (3) ، وهذا يعزى بحسب المقابلات التي تم اجراؤها مع المسؤولين ان المصرف يسعى جاهدا لتقليل العطلات التي تحدث في البرمجيات المختلفة وذلك من خلال استخدام التقنيات الحديثة والمتطورة مع مراعاة الصيانة المستمرة لها.

ب.مؤشر (عدد الحوادث الناتجة بسبب الازطاء عن التكامل والدمج في البرمجيات او التقنيات) : اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (لا توجد) وبمتوسط اداء (3) وهذا يعود بحسب المقابلات مع المسؤولين في المصرف الى ان ادارة المصرف تعمل جاهدة لشراء تقنية جديدة ودمجها بالقديم لتكون مستعدة لاي حادث قد يحصل .

ت.مؤشر (تحديد مدى قدرة ادارة المصرف على الوفاء بالتزاماته المالية تجاه الاخرين) : ان تحقيق المصرف لهذه الدرجة انما يعزى بحسب نتائج الاستبانة الى ان ادارة تقنية المعلومات تسعى لضمان تحقيق مبدأ الوفاء باي التزام مالي يترتب تجاه المصرف لصالح الاخرين وذلك لضمان السمعة الجيدة للمصرف من هذه الناحية.

اما بالنسبة لادنى نتيجة حققها المصرف الاهلي العراقي فقد كانت بتطبيق مؤشر (عدد البرمجيات والحلول غير المكتملة التي تعمل بمعزل عن باقي البرمجيات وغيرها من الحلول المكتملة) ، اذ بلغت نتيجة المؤشر (6) برامج

وبمتوسط اداء (1.8) وهذا يعزى بحسب المقابلات مع المسؤولين في المصرف بان هناك بعض البرامج تعمل بمعزل عن المنظومة الاساسية ومع هذا فانها تقع تحت ادارة المصرف ، ومن ذلك ايضا مؤشر (نسبة التخفيض في تكاليف الخدمات المقدمة للزائن) ، اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (50%) وبمتوسط اداء (1.8) وهذا يعود بحسب المقابلات مع المسؤولين بان هناك بعضا من تكاليف بعض الخدمات المقدمة للزائن ما زالت مرتفعة على الرغم من الجهود الحثيثة لاجاد كافة الحلول التي تصب في ناحية تخفيض تكاليف الخدمات.

2. اداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الدولي الاسلامي : حقق المصرف اعلى متوسط للاداء ومقداره (3) درجات عند تطبيق مؤشر (تحديد مدى قدرة ادارة المصرف على الوفاء بالتزاماته المالية تجاه الغير) ، وان تحقيق المصرف لهذه الدرجة انما يعزى بحسب نتائج الاستبانة الى ان ادارة تقنية المعلومات تسعى بالوفاء باي التزام مالي تجاه الاخرين وذلك لضمان السمعة الجيدة للمصرف . اما بالنسبة لادنى نتيجة تحققت فقد كانت بتطبيق المؤشر (نسبة التخفيض في تكاليف الخدمات المقدمة للزائن) اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (40%) وبمتوسط اداء مقداره (1.2) درجة وهذا يعني حسب المقابلات الشخصية مع المسؤولين في المصرف ان تكاليف الخدمات المقدمة للزائن ما زالت مرتفعة وهي بحاجة للتخفيض عن طريق البحث عن كافة الوسائل التي تسعى لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية .

الهدف السادس : تنفيذ المشاريع ضمن الزمن والموازنات المالية المحددة مسبقا ضمن إطار إدارة محفظة المشاريع المتوافقة مع القواعد والمعايير الدولية المتبعة بهذا الخصوص: يتضح من نتائج الجدول السابق التي حصل عليها المصرفان بتطبيق مؤشرات منظور العمليات الداخلية في علاقتها بهدف (تنفيذ المشاريع ضمن الزمن والموازنات المالية المحددة مسبقا ضمن إطار إدارة محفظة المشاريع المتوافقة مع القواعد والمعايير الدولية المتبعة بهذا الخصوص) تفوق المصرف الاهلي العراقي بتحقيقه متوسط مستوى اداء مقداره (18) درجة قياسا بالمصرف الدولي الاسلامي الذي حقق متوسط اداء مقداره (15) درجة . وفيما ياتي مناقشة لاعلى وادنى النتائج التي تعكس اداء ادارة تقنية المعلومات في علاقتها باهداف تقنية المعلومات الظاهرة في الجدول في اعلاه ولكل مصرف من المصرفين :

1. بالنسبة لاداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الاهلي العراقي : حقق المصرف اعلى متوسط للاداء ومقداره (3) درجات لكل مؤشر من المؤشرات التي صممت تحت هذا الهدف ويعزى سبب هذا كون ادارة تقنية المعلومات ملتزمة بتنفيذ المشاريع المرسومة لها وضمن الفترة الزمنية المحددة لتنفيذها وما تم تخصيصه في الموازنات المالية من مبالغ مقابلها ، على يكون التنفيذ ضمن اطار ادارة محفظة المشاريع المتوافقة مع القواعد والمعايير الدولية المتبعة بهذا الخصوص .

2 . اداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الدولي الاسلامي : حقق المصرف اعلى متوسط للاداء ومقداره (3) درجات عند تطبيق مؤشر (تحديد عمليات التحسين والتطوير المستمر مع تحديد معدل الضياع في الوقت) ، وان تحقيق المصرف لهذه الدرجة انما يعزى بحسب نتائج الاستبانة الى ان ادارة تقنية المعلومات تسعى دائما الى تحقيق عمليات التحسين المستمر والتطوير لكافة الخدمات التي تقدمها مع استغلال الوقت بافضل الوسائل الممكنة ، واما بالنسبة لادنى نتيجة تحققت فقد كانت بتطبيق المؤشر (عدد المشاريع المنفذة ضمن حدود المبالغ المرصودة في الموازنة) اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (25) مشروعا وبمتوسط اداء مقداره (1.8) درجة وهذا يعود حسب المقابلات الشخصية مع المسؤولين في المصرف الى ان حدوث انخفاض في عمليات تنفيذ عدد من المشاريع مع حدوث تلوؤ فيها علما ان هذا هو ضمن حدود المبالغ المرصودة في الموازنة .

الهدف السابع: جودة ادارة تقنية المعلومات : يتضح من النتائج في اعلاه والتي حصل عليها المصرفان بتطبيق مؤشرات منظور العمليات الداخلية في علاقتها بهدف (جودة ادارة تقنية المعلومات) تفوق المصرف الدولي الاسلامي بتحقيقه متوسط مستوى اداء مقداره (16.8) درجة قياسا بالمصرف الاهلي العراقي الذي حقق متوسط اداء مقداره (16.2) درجة . وفيما ياتي مناقشة لاعلى وادنى النتائج التي تعكس اداء ادارة تقنية المعلومات في علاقته باهداف تقنية المعلومات الظاهرة في الجدول في اعلاه ولكل مصرف من المصرفين:

1. بالنسبة لاداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الدولي الاسلامي : حقق المصرف اعلى متوسط للاداء ومقداره (3) درجات لكل مؤشر من المؤشرات الاتية :

أ.مؤشر (تحديد مدى رضا دوائر المصرف عن جودة المعلومات واتاحتها من قبل ادارة تقنية المعلومات) : ان تحقيق المصرف الدولي الاسلامي لهذه الدرجة انما يعزى بحسب الاستبانة الى ان دوائر المصرف راضية عن جودة المعلومات المتوفرة وان هذه المعلومات متاحة من قبل ادارة تقنية المعلومات .

ب.مؤشر (عدد حوادث عمليات المصرف بسبب قلة توافر المعلومات التي تخص ادارة تقنية المعلومات) : اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (1) حادث وبمتوسط اداء (3) وهذا يعزى بحسب المقابلات مع المسؤولين الى ان الادارة تعمل جاهدة في ان تكون الحوادث التي تخص ادارة تقنية المعلومات قليلة جدا .

ت.مؤشر (تحديد مدى اسجابة ادارة المصرف لشكاوي الزبائن من اول مرة وكيفية معالجة الخلل بوقت قصير) : ان تحقيق المصرف لهذه الدرجة انما يعزى بحسب نتائج الاستبانة الى ان ادارة تقنية المعلومات تسعى جاهدة للاستجابة لشكاوي الزبائن وتحاول معالجة أي خلل يحصل وبوقت قصير .

ث. مؤشر (تحديد مدى قدرة المصرف على تقويم العمليات الداخلية ذات الصلة بالاهداف التي تم التخطيط لها) :
ان تحقيق المصرف لهذه الدرجة انما يعزى بحسب نتائج الاستبانة الى ان ادارة تقنية المعلومات تسعى جاهدة الى
دراسة العمليات الداخلية وخاصة ذات الصلة بالاهداف المخطط لها .

اما بالنسبة لادنى نتيجة حققها المصرف الدولي الاسلامي فقد كانت بتطبيق مؤشر (نسبة اهمية قرارات المصرف
الخاطئة بسبب قلة المعلومات او ضعفها ومن جهة توفرها من عدمه فيما يخص ادارة تقنية المعلومات) ، اذ بلغت
نتيجة هذا المؤشر (30%) وبمتوسط اداء مقداره (2,4) درجات وهذا يعود حسب المقابلات الشخصية مع
المسؤولين في المصرف ان بعض القرارات يتم اتخاذها على نحو خاطيء وهذا بسبب قلة او ضعف المعلومات
التي تخص ادارة تقنية المعلومات .

2. اداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الاهلي العراقي: حقق المصرف اعلى متوسط للاداء ومقداره (3)
درجة عند تطبيق مؤشر (عدد حوادث عمليات المصرف بسبب قلة توافر المعلومات التي تخص ادارة تقنية
المعلومات) ، ان تحقيق المصرف لهذه الدرجة انما يعزى بحسب نتائج الاستبانة الى ان ادارة تقنية المعلومات
تسعى لتقليل حوادث عمليات المصرف التي تخص ادارة تقنية المعلومات ، ومن بين ذلك ايضا مؤشر (نسبة اهمية
قرارات المصرف الخاطئة بسبب قلة او الضعف من ناحية توفر المعلومات التي تخص ادارة تقنية المعلومات) اذ
بلغ متوسط اداء المصرف بتطبيق هذا المؤشر ما مقداره (3) درجات وهذا يعود حسب المقابلات الشخصية مع
المسؤولين في المصرف الى الاهتمام الكبير بموضوع القرارات التي يروم المصرف اتخاذها مع اجراءات الدراسات
المستفيضة حولها .

اما بالنسبة لادنى نتيجة تحققت فقد كانت بتطبيق المؤشرات (تحديد مدى رضا دوائر المصرف عن جودة
المعلومات واتاحتها من قبل ادارة تقنية المعلومات) ، (تحديد مدى قدرة المصرف على تطوير الخدمات الادارية
اللازمة ومدى التسهيلات التي تحقق للموظفين عنصري الاستقرار والانسجام) و (تحديد مدى استجابة ادارة
المصرف لشكاوي الزبائن من اول مرة وكيفية معالجة الخلل بوقت قصير) اذ بلغ متوسط اداء المصرف بتطبيق هذه
المؤشرات ما مقداره (2.4) درجات .

الهدف الثامن : امثال ممارسات تقنية المعلومات للسياسات الداخلية للمصرف : يتضح من النتائج في اعلاه التي
حصل عليها المصرفان بتطبيق مؤشرات منظور العمليات الداخلية في علاقتها بهدف (امثال ممارسات تقنية
المعلومات للسياسات الداخلية للمصرف) تفوق المصرف الاهلي العراقي بتحقيقه متوسط مستوى اداء مقداره
(13.8) درجة قياسا بالمصرف الدولي الاسلامي الذي حقق متوسط اداء مقداره (9.6) درجة .وفيما ياتي مناقشة

لاعلى وادنى النتائج التي تعكس اداء ادارة تقنية المعلومات في علاقته باهداف ادارة تقنية المعلومات الظاهرة في الجدول في اعلاه ولكل مصرف من المصرفين:

1. بالنسبة لاداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الاهلي العراقي : حقق المصرف اعلى متوسط للاداء ومقداره (3) درجات لكل مؤشر من المؤشرات الاتية :

أ. مؤشر (عدد حوادث تقنية المعلومات نتيجة عدم الامتثال للسياسات) : اذ اسفرت نتائج تطبيق هذا المؤشر عن عدم حصول أي حوادث تذكر نتيجة تطبيق تقنية المعلومات وهذا ما ادى الى تحقيق المصرف لمتوسط اداء مقداره (3) درجة والسبب في ذلك يعود بحسب المقابلات مع المسؤولين الى امتثال المصرف لكافة السياسات التي يلزمه البنك المركزي بتطبيقها.

ب. مؤشر (نسبة السياسات المعتمدة وفق معايير وممارسات عمل فاعلة) : ان تحقيق المصرف لهذه الدرجة (90%) انما يعزى بحسب المقابلات مع المسؤولين في المصرف الى ان الادارة تعمل على تطبيق السياسات على وفق المعايير والممارسات الفاعلة والتي تفرضها تعليمات البنك المركزي والمتعلقة بهذا الشأن .

اما بالنسبة لادنى نتيجة حققها المصرف الدولي الاسلامي فقد كانت بتطبيق مؤشر (معدل تكرار مراجعة وتحديث السياسات) ، اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (مرة سنويا) وبمتوسط اداء مقداره (0.6) درجة وهذا يعود حسب المقابلات الشخصية مع المسؤولين في المصرف الى قيام هؤلاء المسؤولين باجراء المراجعة للسياسات الموضوعة وتحديثها مرة واحدة سنويا وهي تكفي حسب راي المسؤولين .

2. اداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الدولي الاسلامي : حقق المصرف اعلى متوسط للاداء ومقداره (2.4) درجة عند تطبيق مؤشر (نسبة السياسات المعتمدة على وفق معايير وممارسات عمل فاعلة) اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (70) وهذا يعود حسب المقابلات مع المسؤولين في المصرف الى التزام المصرف باعتماد المعايير الفاعلة التي تحكم تطبيق سياساته المصرفية ، وعند تطبيق مؤشر (تحديد مدى قدرة المصرف على تحقيق التميز وتحقيق القيمة التي يتوقعها الزبائن بكفاءة وفاعلية) حقق المصرف اعلى متوسط للاداء ومقداره (2.4) وهذا يعزى بحسب نتائج الاستبانة الى ان ادارة تقنية المعلومات تسعى لتحقيق التميز وتحقيق قيمة للمصرف وهي ما يتوقعها الزبائن من حيث ان المصرف يعمل بموجب متطلباتهم وضرورة الايفاء بها من ناحية الخدمات التي يقدمها المصرف لهم .

اما عن ادنى نتيجة حققها المصرف الدولي الاسلامي فقد كانت بتطبيق مؤشر (معدل تكرار مراجعة وتحديث السياسات) ، اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (مرة واحدة سنويا) وبمتوسط اداء مقداره (0.6) درجة وهذا يعود حسب المقابلات مع المسؤولين في المصرف الى ان مراجعتهم للسياسات الموضوعة وتحديثها انما تتم بمعدل مرة

واحدة سنويا . وايضا مؤشر (معدل النمو في ايراد الخدمات المصرفية للسنة الحالية مقارنة بالسنة السابقة) اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (9%) وبمتوسط اداء مقداره (0.6) درجة وهذا يعود حسب المقابلات الشخصية للباحثة مع المسؤولين في المصرف للظروف الاقتصادية التي يمر بها العالم بشكل عام والعراق على وجه الخصوص .

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات منظور العمليات الداخلية التي تتعلق بتقويم إدارة تقنية المعلومات في كل مصرف من حيث مدى تحقيقها للاهداف التي انطوت تحت هذا المنظور وهي اربعة اهداف ، أن متوسط الاداء الكلي والذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (63) درجة في المصرف الأهلي العراقي من اصل (72) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الاهلي العراقي اي بنسبة أداء مقدارها 87.5% (72/63) ، وهذا يعني أن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بمنظور العمليات الداخلية كان جيدا جدا وما يحتاجه هو مزيد من الدعم والتحفيز ، اما فيما يخص المصرف الدولي الاسلامي فقد حقق نتائج اقل من النتائج التي حققها المصرف الأهلي العراقي ، اذ بلغ اجمالي متوسط الأداء والذي يتمثل بالدرجات المتحققة (55.8) درجة من اصل (72) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الدولي الاسلامي اي بنسبة أداء مقدارها 77.5% (72/55.8) وهي ضمن فئة الاداء الجيد ، وعليه فإن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بمنظور العمليات الداخلية بحاجة إلى رقابة مستمرة خاصة فيما يتعلق بالاهداف التي حققت نتائج متدنية التي يتطلب من المصرف إعادة النظر بخطته الاستراتيجية وتحديد أسباب عدم الوصول للاداء الذي ينبغي الوصول اليه وتحليلها مع وضع المعالجات الكفيلة بتحسين الأداء مستقبلا .

رابعا : منظور التعلم النمو : يعد منظور التعلم والنمو من الأبعاد المهمة لبطاقة العلامات المتوازنة ، وقد حددت الأهمية النسبية لهذا المنظور بنسبة 20% وذلك عن طريق المقابلات الشخصية التي تمت مع مجموعة من ذوي الاختصاص المصرفي ، وقد تم وضع مجموعة من المؤشرات التي يمكن الاستفادة منها في تقويم أداء ادارة تقنية المعلومات وفق منظور التعلم والنمو بالاعتماد على إطار COBIT المحدث والإطار الذي تم وضعه من قبل البنك المركزي العراقي الخاص بضوابط الحوكمة والإدارة المؤسسية لتقنية المعلومات والاتصالات في القطاع المصرفي المعتمد على إطار COBIT المحدث ، وبعض المؤشرات التي تم وضعها من قبل الباحثة . ويمكن تلخيص نتائج تقويم الاداء ذات الصلة بتقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (18) وذلك على وفق الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات .

الجدول (18)

الأهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظور التعلم والنمو لعام 2019

الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات	المؤشرات ونتائجها	الدرجات التقويمية لكل مؤشر	فئات المؤشر	الدرجة لكل فئة	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقويم الاداء للمصرف الدولي الاسلامي 2019	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقويم الاداء للمصرف الاهلي للعراقي 2019
منظور التعلم والنمو						
9. مستوى المهارات والتنافسية لكوادر المصرف بشكل عام وكوادر تقنية المعلومات.	نسبة عدد الموظفين الذين يمتلكون مهارات في تقنية المعلومات كافية لمتطلبات العمل إلى إجمالي عدد الموظفين في المصرف (90%) (81%).	6	100-81%	6	6	6
			80-61%	4.8		
			60-41%	3.6		
			40-21%	2.4		
			20-10%	1.2		
تحديد نسبة رضا الموظفين للمهام المتعلقة بتقنية المعلومات المنوطة بهم. (استبانة (ملحق /3، 2))		6	5.00-4.21	6		
			4.20-3.41	4.8	4.8	4.8
			3.40-2.61	3.6		
			2.6-1.81	2.4		
			1.80-1.00	1.2		
نسبة عدد الدورات الخاصة بتقنية المعلومات المنجزة لموظفي المصرف إلى إجمالي عدد الدورات التي تم التخطيط لتنفيذها خلال السنة. (70%) (50%)		6	اكثر من 40%	6	6	6
			31%-40%	4.8		
			21%-30%	3.6		
			10%-20%	2.4		
			اقل 10%	1.2		
نسبة الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون الى اماكن اخرى (10%) ، (20%)		6	اقل من 5%	6		
			5%-10%	4.8	4.8	4.8
			10%-15%	3.6		
			15%-20%	2.4	2.4	2.4
			20% فاكثر	1.2		
مقابلة لتحديد مدى اشراك العاملين في المصرف في عملية صنع القرار		6	5.00-4.21	6		6
			4.20-3.41	4.8	4.8	4.8

		3.6	3.40-2.61		في مختلف المجالات . (مقابلة) (ملحق/3، 2)	
		2.4	2.6-1.81			
		1.2	1.80-1.00			
6	6	6	%81-100	6	نسبة عدد من الموظفين الذين يمتلكون خبرات خاصة ومفيدة للعمل والذي يشكل وجودهم في المصرف قيمة مضافة (%90)، (%83).	
		4.8	%61-80			
		3.6	%41-60			
		2.4	%21-40			
		1.2	%10-20			
6		6	5.00-4.21	6	مقابلة لتحديد الحلول المقترحة من قبل موظفي تقنية المعلومات التي اسهمت في حل المشكلات وتطوير العمل في المصرف إلى إجمالي عدد المشكلات ومتطلبات الدوائر داخل المصرف. (مقابلة) (ملحق/3، 2)	10. امتلاك المعرفة والخبرة في الابتكار التقنية الممكن توفيرها لتطوير عمليات المصرف.
	4.8	4.8	4.20-3.41			
		3.6	3.40-2.61			
		2.4	2.6-1.81			
		1.2	1.80-1.00			
		6	2-1 مرة	6	عدد المرات التي تم بها التعاقد مع جهات خارجية لتقديم تقنيات جديدة أو حل مشكلات ترتبط بالتقنية (6 مرات) ، (6 مرات) .	
		4.8	4-3 مرة			
3.6	3.6	3.6	6-5 مرة			
		2.4	8-7 مرة			
		1.2	9 مرة فأكثر			
		6	9 فأكثر	6	عدد كتب الشكر أو الحوافز المقدمة لأشخاص قدموا إبداعات ترتبط بالتقنية. (لا يوجد)، (لا يوجد)	
		4.8	8-7			
		3.6	6-5			
		2.4	4-3			
1.2	1.2	1.2	2 فأقل			
	6	6	5.00-4.21	6	مقابلة لتحديد مستوى الرضا عن الأفكار والابتكارات التقنية المقدمة. (مقابلة) (ملحق/3، 2)	
4.8		4.8	4.20-3.41			
		3.6	3.40-2.61			
		2.4	2.6-1.81			

		1.2	1.80-1.00		
	6	6	5.00-4.21	6	مقابلة لتحديد مستوى البرامج والدورات التدريبية وانها كافية وملائمة للموظفين . (مقابلة (ملحق/3،2))
4.8		4.8	4.20-3.41		
		3.6	3.40-2.61		
		2.4	2.6-1.81		
		1.2	1.80-1.00		
6	6	6	5.00-4.21	6	تعمل ادارة المصرف على استخدام التقنيات الحديثة والمتوافقة مع عصر تقنية المعلومات (مقابلة (نعم) كلا المصرفين ملحق (2،3)
		4.8	4.20-3.41		
		3.6	3.40-2.61		
		2.4	2.6-1.81		
		1.2	1.80-1.00		
56.4	61.2			72	مجموع منظور التعلم والنمو

يلاحظ من الجدول في اعلاه اختلاف نتائج الاداء بين المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي ، ويمكن تحليل هذه النتائج حسب الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات وكالاتي :

الهدف التاسع : مستوى المهارات والتنافسية لكوادر المصرف بشكل عام وكوادر تقنية المعلومات : يتضح من النتائج اعلاه التي حصل عليها المصرفان بتطبيق مؤشرات منظور التعلم والنمو في علاقتها بهدف (مستوى المهارات والتنافسية لكوادر المصرف بشكل عام وكوادر تقنية المعلومات) تفوق المصرف الاهلي العراقي بتحقيقه متوسط مستوى اداء مقداره (33.6) درجة قياسا بالمصرف الدولي الاسلامي الذي حقق متوسط اداء مقداره (30) درجة . والآتي مناقشة لاعلى وادنى النتائج التي تعكس اداء ادارة تقنية المعلومات في علاقتها باهداف تقنية المعلومات الظاهرة في الجدول اعلاه ولكل مصرف من المصرفين:

1. بالنسبة لاداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الاهلي العراقي : حقق المصرف اعلى متوسط لاداء ومقداره (6) درجة لكل مؤشر من المؤشرات الاتية :

أ.مؤشر (نسبة عدد الموظفين الذين يمتلكون مهارات في تقنية المعلومات كافية لمتطلبات العمل الى اجمالي عدد الموظفين في المصرف) : اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (90%) وبمتوسط اداء (6) وهذا يعود حسب المقابلات مع المسؤولين ان المصرف يتبنى سياسة توظيف الموظفين اصحاب الشهادات الجامعية وايضا ادخال الموظفين في الدورات التي من شأنها ان تزيد من الخبرة والمهارة في مجال العمل .

ب. مؤشر (نسبة عدد الدورات الخاصة بتقنية المعلومات المنجزة لموظفي المصرف الى اجمالي عدد الدورات التي تم التخطيط لتنفيذها خلال السنة): اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (70%) وبمتوسط اداء (6) وهذا يعزى بحسب المقابلات مع المسؤولين ان ادارة المصرف تسعى بان تكون عدد الدورات الخاصة بتقنية المعلومات كبيرة بالنسبة لاجمالي الدورات التي يتم اعدادها.

ت. مؤشر (تحديد مدى اشتراك العاملين في المصرف في عملية صنع القرار في مختلف المجالات): ان تحقيق المصرف لمتوسط اداء مقداره (6) درجة انما يعود بحسب نتائج الاستبانة ان ادارة تقنية المعلومات تسعى لاشراك جميع الموظفين في القرارات المهمة في محاولة لممارسة الديمقراطية واخذ اراء الموظفين .

ث. مؤشر (نسبة عدد الموظفين الذين يمتلكون خبرات خاصة ومفيدة للعمل والذي يشكل وجودهم في المصرف قيمة مضافة): اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (90%) وبمتوسط اداء (6) وهذا يعزى بحسب المقابلات مع المسؤولين ان ادارة المصرف تسعى لاكتساب الموظفين ذو الخبرات العالية وادخالهم في الدورات الخاصة بتقنية المعلومات لاكتساب الخبرات واطافة قيمة للمصرف .

اما بالنسبة لادنى نتيجة حققها المصرف الاهلي العراقي فقد كانت بتطبيق مؤشر (تحديد نسبة رضا الموظفين للمهام المتعلقة بتقنية المعلومات المنوطة بهم)، اذ حقق المصرف متوسط اداء مقداره (4.8) درجة وهذا يعود بحسب نتائج الاستبانة الى انخفاض رضا الموظفين عن المهام التي يقومون بها، والمؤشر (نسبة الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون الى اماكن اخرى) ، اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (10%) وبمتوسط اداء مقداره (4.8) وسبب هذا يعزى ان المصرف يحاول استقطاب الموظفين ، اذ انه على الرغم من ان النسبة قليلة ولكن هذا المؤشر يعطي انطباعا ان المصرف يحافظ على موظفيه .

2. اداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الدولي الاسلامي : حقق المصرف اعلى متوسط للاداء ومقداره (6) درجة عند تطبيق مؤشر (نسبة عدد الموظفين الذين يمتلكون مهارات في تقنية المعلومات كافية لمتطلبات العمل الى اجمالي عدد الموظفين في المصرف) اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (81%) وبمتوسط اداء (6) وهذا يعود حسب المقابلات مع المسؤولين في المصرف الى ان ادارة المصرف تسعى لتوظيف الموظفين اصحاب الشهادات الجامعية وايضا ادخال الموظفين في الدورات التي تزيد من خبراتهم ومهاراتهم في مجال العمل ، وايضا المؤشر (نسبة عدد الدورات الخاصة بتقنية المعلومات المنجزة لموظفي المصرف الى اجمالي عدد الدورات التي تم التخطيط لتنفيذها خلال السنة): اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (50%) وبمتوسط اداء (6) وهذا يعزى بحسب المقابلات مع المسؤولين ان ادارة المصرف تسعى بان تكون الدورات الخاصة بتقنية المعلومات باعداد كبيرة بالنسبة لاجمالي الدورات. اما مؤشر (نسبة عدد الموظفين الذين يمتلكون خبرات خاصة ومفيدة للعمل والذي وجودهم في

المصرف قيمة مضافة) فقد بلغت نتيجة تطبيقه (83%) ويمتوسط اداء (6) وسبب هذا يعود بحسب المقابلات مع المسؤولين ان ادارة المصرف تسعى لاكتساب الموظفين ذو الخبرات العالية ومحاولة ادخالهم في الدورات الخاصة بتقنية المعلومات لاكتساب الخبرات في هذا المجال .

اما بالنسبة لادنى نتيجة تحققت فقد كانت بتطبيق مؤشر (نسبة الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون الى اماكن اخرى) اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (20%) ومتوسط اداء مقداره (2.4) وهذا يعزى ان المصرف يحاول استقطاب الموظفين وتوفير البيئة المناسبة لهم وهو مؤشر جيد على الرغم من انخفاض درجته .
الهدف العاشر: امتلاك المعرفة والخبرة في الابتكار التقنية الممكن توفيرها لتطوير عمليات المصرف: يتضح من النتائج اعلاه والتي حصل عليها المصرفين بتطبيق مؤشرات منظور التعلم والنمو في علاقتها بهدف (امتلاك المعرفة والخبرة في الابتكار التقنية الممكن توفيرها لتطوير عمليات المصرف) تفوق المصرف الاهلي العراقي بتحقيقه متوسط مستوى اداء مقداره (27.2) درجة قياسا بالمصرف الدولي الاسلامي الذي حقق متوسط اداء مقداره (26.4) درجة . والاتي مناقشة لاعلى وادنى النتائج التي تعكس اداء ادارة تقنية المعلومات في علاقتها باهداف تقنية المعلومات الظاهرة في الجدول اعلاه ولكل مصرف من المصرفين:

1. بالنسبة لاداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الاهلي العراقي : حقق المصرف اعلى متوسط للاداء ومقداره (6) درجات لكل مؤشر من المؤشرات الاتية :

أ. مؤشر (تحديد مستوى الرضا عن الأفكار والابتكارات التقنية المقدمة): ان تحقيق المصرف لمتوسط اداء مقداره (6) درجات انما يعود بحسب نتائج الاستبانة ان ادارة تقنية المعلومات تسعى لتقديم افكار وابتكارات تكون مرضية للجميع

ب. مؤشر (تحديد مستوى البرامج والدورات التدريبية وانها كافية وملائمة للموظفين) : ان تحقيق المصرف لمتوسط اداء مقداره (6) درجة انما يعود بحسب نتائج الاستبانة ان ادارة تقنية المعلومات تسعى لان تكون البرامج والدورات التدريبية كافية وملائمة لجميع الموظفين .

ت. مؤشر (تعمل ادارة المصرف على استخدام التقنيات الحديثة والمتوافقة مع عصر تقنية المعلومات) : ان تحقيق المصرف لمتوسط اداء مقداره (6) درجات انما يعود بحسب نتائج الاستبانة ان ادارة تقنية المعلومات تسعى وبكل الجهود لتطبيق التقنية الحديثة التي تتوافق مع العصر والتقدم الكبير الحاصل فيها .

اما بالنسبة لادنى نتيجة حققها المصرف الاهلي العراقي فقد كانت بتطبيق مؤشر (عدد كتب الشكر أو الحوافز المقدمة لأشخاص قدموا إبداعات ترتبط بالتقنية) ، اذ بلغ متوسط اداء بتطبيق هذا المؤشر ما مقداره (1.2) درجة وهذا يعزى الى ان المصرف لم يمنح كتب شكر ومكافآت لموظفيه في هذه السنة .

2. اداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الدولي الاسلامي : حقق المصرف اعلى متوسط للاداء ومقداره (6) درجات عند تطبيق مؤشر (تحديد مستوى الرضا عن الأفكار والابتكارات التقنية المقدمة): ان تحقيق المصرف لمتوسط اداء مقداره (6) درجات انما يعود بحسب نتائج الاستبانة ان ادارة تقنية المعلومات في المصرف تسعى لتحقيق الرضا عن الافكار والابتكارات لجميع الزبائن . وايضا فان مؤشر (تعمل ادارة المصرف على استخدام التقنيات الحديثة متوافقة مع عصر تقنية المعلومات) قد حقق المصرف عند تطبيقه متوسط اداء مقداره (6) درجة وهذا يعود بحسب نتائج الاستبانة ان ادارة تقنية المعلومات تسعى لتقديم التقنية الحديثة المواكبة للعصر . اما بالنسبة لادنى نتيجة حققها المصرف الدولي الاسلامي فقد كانت بتطبيق مؤشر (عدد كتب الشكر أو الحوافز المقدمة لأشخاص قدموا إبداعات ترتبط بالتقنية) اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (لا يوجد) ومتوسط اداء مقداره (1.2) وهذا يعزى ان المصرف لم يمنح كتب الشكر والمكافآت لهذه السنة .

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات منظور التعلم والنمو والتي تتعلق بتقويم اداء إدارة تقنية المعلومات في كل مصرف من حيث مدى تحقيقها للاهداف التي انطوت تحت هذا المنظور والتي هي هدفين أن متوسط الاداء الكلي والذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (61.2) درجة بالنسبة للمصرف الأهلي العراقي من اصل (72) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الاهلي العراقي اي بنسبة أداء مقدارها 85% (72/61.2) ، وهذا يعني أن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بمنظور العمليات الداخلية كان جيد جدا وما يحتاجه هو مزيد من الدعم والتحفيز ، اما فيما يخص المصرف الدولي الاسلامي فقد حقق نتائج اقل من النتائج التي حققها المصرف الأهلي العراقي ، اذ بلغ اجمالي متوسط الأداء والذي يتمثل بالدرجات المتحققة (56.4) درجة من اصل (72) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الدولي الاسلامي اي بنسبة أداء مقدارها 78% (72/56.4) وهي ضمن فئة الجيدة ، وعليه فإن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بمنظور العمليات الداخلية بحاجة إلى رقابة مستمرة خاصة فيما يتعلق بالاهداف التي حققت نتائج متدنية والتي يتطلب من المصرف إعادة النظر بخططه الاستراتيجية وتحديد أسباب عدم الوصول للاداء الذي ينبغي الوصول اليه وتحليلها مع وضع المعالجات الكفيلة بتحسين الأداء مستقبلا .

خامسا : منظور المخاطر : يعد منظور المخاطر من المنظورات المهمة لبطاقة العلامات المتوازنة ، وقد حددت الأهمية النسبية لهذا المنظور بنسبة 20% وذلك عن طريق المقابلات الشخصية التي تمت مع مجموعة من ذوي الاختصاص المصرفي ، وقد تم وضع مجموعة من المؤشرات التي يمكن الاستفادة منها في تقويم اداء ادارة تقنية المعلومات وفق منظور المخاطر بالاعتماد على إطار COBIT المحدث والإطار الذي تم وضعه من قبل البنك المركزي العراقي الخاص بضوابط الحوكمة والإدارة المؤسسية لتقنية المعلومات والاتصالات في القطاع المصرفي

المعتمد على إطار COBIT المحدث ، ومنها بعض المؤشرات التي تم وضعها من قبل الباحثة،ويمكن تلخيص نتائج تقييم الاداء ذات الصلة بتقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (19) وذلك وفق الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات .

جدول (19)

الأهداف ذات الصلة باداء تقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظور المخاطر لعام 2019

الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات	المؤشرات ونتائجها	الدرجات التقويمية لكل مؤشر	فئات المؤشر	الدرجة لكل فئة	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقييم الاداء للمصرف الاهلي العراقي 2019	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقييم الاداء للمصرف الدولي الاسلامي 2019
منظور المخاطر						
11. إدارة مخاطر تقنية المعلومات لعمليات المصرف.	نسبة عمليات المصرف الحساسة المرتكزة على الموارد والبنية التحتية لتقنية المعلومات المشمولة ضمن عمليات تقييم المخاطر (50 %) ، (40 %)	6	81-100%	6		
			61-80%	4.8		
			41-60%	3.6	3.6	
			21-40%	2.4	2.4	2.4
			01-20%	1.2		
	نسبة حوادث تقنية المعلومات الرئيسية التي لم تؤخذ بالحسبان عند تقييم المخاطر. (لا توجد) ، (لا توجد)	6	اقل من 1%	6	6	6
			1% - 2%	4.8		
			2% - 3%	3.6		
			3% - 4%	2.4		
			4% فاكثر	1.2		
	نسبة العمليات التي تم فيها تقييم مخاطر تقنية المعلومات إلى مجموع العمليات المشمولة ضمن تقييم المخاطر. (50 %) ، (40 %) .	6	40% فاكثر	6	6	6
		30% - 40%	4.8			
		20% - 30%	3.6			
		10% - 20%	2.4			
		اقل من 10%	1.2			
نسبة عدد مرات تحديث ملف	6	4/4	6	6	6	

		4.8	3/4		المخاطر إلى متوسط عدد مرات التحديث في المصارف. (4/4) ، (4/4)	
		3.6	2/4			
		2.4	1/4			
		1.2	4/0			
6	6	6	%100-81	6	هل توجد اقسام متخصصة لإدارة المخاطر في المصرف. مقابلة (نعم توجد ومنها مخاطر ائتمان ،مخاطر السوق ،مخاطر التشغيل ،مخاطر امن المعلومات (ولكلا المصرفين .	
		4.8	%80-61			
		3.6	%60-41			
		2.4	%40-21			
		1.2	%20-01			
6	6	6	%81-100	6	تصنيف المخاطر على اساس تقليل مخاطر العجز وعدم سداد الزبائن للقروض الممنوحة لهم من قبل المصرف . مقابلة (يوجد نظام تصنيف الزبائن)	
		4.8	%61-80			
		3.6	%41-60			
		2.4	%21-40			
		1.2	%01-20			
6	6	6	اقل من 2 حادث	6	عدد حوادث امن المعلومات التي تسببت بخسائر مالية او انقطاع في العمليات او التأثير على سمعة المصرف. (لا توجد) ، (لا يوجد)	12. امن المعلومات ، تجهيز البنية التحتية والتطبيقات والخصوصية
		4.8	3-4 حادث			
		3.6	5-6 حادث			
		2.4	7-8 حادث			
		1.2	9 حادث فاكث			
	6	6	%81-100	6	نسبة الخدمات التي تقدمها تقنية المعلومات والمتطلبات الامنية لتقنية المعلومات الى اجمالي عدد خدمات تقنية المعلومات . (85%) ، (55%)	
		4.8	%61-80			
3.6		3.6	%41-60			
		2.4	%21-40			
		1.2	%01-20			
	6	6	8 ساعة	6	الوقت اللازم لتعديل امتيازات الاستخدام والوصول الى مستوى	
4.8		4.8	16 ساعة			

		3.6	24 ساعة		الخدمات الموضوعية والمتفق عليها. (8 ساعة)، (16 ساعة)
		2.4	32 ساعة		
		1.2	40 ساعة واكثر		
	6	6	9 مرة فاكثر	6	معدل تكرار عملية تفويم امن المعلومات مقارنة بتطبيق المعايير الدولية المقبولة. (10 مرة)، (8 مرة)
4.8		4.8	7-8 مرة		
		3.6	5-6 مرة		
		2.4	3-4 مرة		
		1.2	اقل من 2 مرة		
		6	100-81%	6	نسبة الدورات التي يقيمها المصرف لقسم امن المعلومات مقارنة بالدورات الكلية (10%)، (15%)
		4.8	80-61%		
		3.6	60-41%		
		2.4	40-21%		
1.2	1.2	1.2	20-10%		
6	6	6	5.00-4.21	6	تحديد رضا الزبائن عن الخدمات التي تقدمها تقنية المعلومات . (استبانة (ملحق/2،3))
		4.8	4.20-3.41		
		3.6	3.40-2.61		
		2.4	2.6-1.81		
		1.2	1.80-1.00		
58.8	64.8			72	مجموع منظور المخاطر

يلاحظ من الجدول في اعلاه اختلاف نتائج الاداء بين المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي ، ويمكن تحليل هذه النتائج حسب الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات وكالاتي :

الهدف الحادي عشر: إدارة مخاطر تقنية المعلومات لعمليات المصرف : يتضح من النتائج اعلاه التي حصل عليها المصرفان بتطبيق مؤشرات منظور المخاطر في علاقتها بهدف (إدارة مخاطر تقنية المعلومات لعمليات المصرف) تفوق المصرف الاهلي العراقي بتحقيقه متوسط مستوى اداء مقداره (33.6) درجة قياسا بالمصرف الدولي الاسلامي الذي حقق متوسط اداء مقداره (32.4) درجة . والاتي مناقشة لاعلى وادنى النتائج التي تعكس اداء ادارة تقنية المعلومات في علاقتها باهداف تقنية المعلومات الظاهرة في الجدول اعلاه ولكل مصرف من المصرفين :

1. بالنسبة لاداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الاهلي العراقي : حقق المصرف اعلى متوسط للاداء ومقداره (6) درجات لكل مؤشر من المؤشرات الاتية :

أ.مؤشر (نسبة حوادث تقنية المعلومات الرئيسية التي لم تؤخذ بالحسبان عند تقييم المخاطر) : اذ بلغ متوسط الاداء عند تطبيق هذا المؤشر (6) درجات وهذا يعزى بحسب المقابلات مع المسؤولين ان ادارة المصرف تسعى لان تكون نسبة حوادث تقنية المعلومات والتي لم تؤخذ بالحسبان معدومة.

ب. مؤشر (نسبة العمليات التي تم فيها تقييم مخاطر تقنية المعلومات الى مجموع العمليات المشمولة ضمن تقييم المخاطر) : اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (50%) وبمتوسط اداء (6) وهذ يعود حسب المقابلات مع المسؤولين ان عملية تقييم المخاطر ذات الصلة بتقنية المعلومات كانت جيدة قياسا بالعمليات الاخرى .

ت. مؤشر (نسبة عدد مرات تحديث ملف المخاطر الى متوسط عدد مرات التحديث في المصارف) : اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (4/4) وبمتوسط اداء (6) وهذ يعود حسب المقابلات مع المسؤولين في المصرف ان ادارة المصرف تسعى لتحديث ملف المخاطر وبتواتر اربع مرات سنويا .

ث.مؤشر (هل توجد اقسام متخصصة لادارة المخاطر في المصرف) : ان تحقيق المصرف لمتوسط اداء مقداره (6) درجة انما يعود بحسب المقابلات مع المسؤولين في ادارة تقنية المعلومات بانه توجد اقسام متخصصة ومنها قسم مخاطر الائتمان وقسم مخاطر السوق وقسم مخاطر امن المعلومات وغيرها من الاقسام .

ح.مؤشر (تصنيف المخاطر على اساس تقليل مخاطر العجز وعدم سداد الزبائن للقروض الممنوحة لهم من قبل المصرف) : ان تحقيق المصرف لمتوسط اداء مقداره (6) درجات انما يعود بحسب المقابلات مع المسؤولين في ادارة تقنية المعلومات تسعى لتقليل مخاطر العجز وعدم سداد القروض الممنوحة للزبائن .

اما بالنسبة لادنى نتيجة حققها المصرف الاهلي العراقي فقد كانت بتطبيق مؤشر (نسبة عمليات المصرف الحساسة المرتكزة على الموارد والبنية التحتية لتقنية المعلومات المشمولة ضمن عمليات تقويم المخاطر) اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (50%) ومتوسط اداء مقداره (3.6) ويعزى هذا حسب المقابلات مع المسؤولين الى انخفاض نسبة عمليات المصرف الحساسة والمرتكزة على الموارد والبنية التحتية لتقنية المعلومات المشمولة ضمن عمليات تقويم المخاطر .

2.اداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الدولي الاسلامي :حقق المصرف اعلى متوسط للاداء ومقداره (6) لخمس من المؤشرات وهذا يعني اهتمام المصرف الدولي الاسلامي بهدف (إدارة مخاطر تقنية المعلومات لعمليات المصرف) وذلك لان هذا الهدف يعد من الاهداف المهمة التي يسعى المصرف لتحقيقها.

اما بالنسبة لادنى نتيجة حققها المصرف الدولي الاسلامي فقد كانت بتطبيق مؤشر (نسبة عمليات المصرف الحساسة المرتكزة على الموارد والبنية التحتية لتقنية المعلومات المشمولة ضمن عمليات تقييم المخاطر) اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (40%) وبمتوسط اداء مقداره (2.4) وهذا يعزى حسب المقابلات مع المسؤولين في المصرف الى انخفاض نسبة عمليات المصرف الحساسة والمرتكزة على الموارد والبنية التحتية في تقييم المخاطر . ومن الملاحظ هناك تقارب بين المصرفين في نتائج هذا الهدف .

الهدف الثاني عشر : امن المعلومات ،تجهيز البنية التحتية والتطبيقات والخصوصية: يتضح من النتائج اعلاه والتي حصل عليها المصرفان بتطبيق مؤشرات منظور المخاطر في علاقتها بهدف (امن المعلومات ،تجهيز البنية التحتية والتطبيقات والخصوصية) تفوق المصرف الاهلي العراقي بتحقيقه متوسط مستوى اداء مقداره (31.2) درجة قياسا بالمصرف الدولي الاسلامي الذي حقق متوسط اداء مقداره (26.4) درجة . والاتي مناقشة لاعلى وادنى النتائج التي تعكس اداء ادارة تقنية المعلومات في علاقتها باهداف تقنية المعلومات الظاهرة في الجدول السابق ولكل مصرف من المصرفين .

1. بالنسبة لاداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الاهلي العراقي : حقق المصرف اعلى متوسط لاداء ومقداره (6) درجات لكل مؤشر من المؤشرات الاتية :

أ.مؤشر (عدد حوادث امن المعلومات التي تسببت بخسائر مالية او انقطاع في العمليات او التأثير على سمعة المصرف) : اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (لا توجد) وبمتوسط اداء (6) وهذا يعزى حسب المقابلات مع المسؤولين في المصرف ان ادارة المصرف تسعى لان تكون نسبة حوادث امن المعلومات التي تتسبب في حصول خسائر مالية للمصرف معدومة .

ب. مؤشر (نسبة الخدمات التي تقدمها تقنية المعلومات والمتطلبات الامنية لتقنية المعلومات الى اجمالي عدد خدمات تقنية المعلومات) : اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (80%) وبمتوسط اداء (6) وهذا يعزى حسب المقابلات مع المسؤولين في المصرف ان الخدمات المقدمة نتيجة تطبيق تقنية المعلومات والمتطلبات الامنية لها جيد جدا .

ت. مؤشر (الوقت اللازم لتعديل امتيازات الاستخدام والوصول الى مستوى الخدمات الموضوعية والمنفق عليها) : اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (8) ساعة وبمتوسط اداء (6) وهذا يعزى حسب المقابلات مع المسؤولين في المصرف ان الادارة تتمكن من الوصول الى مستوى ممتاز من الخدمات المقدمة للزبائن وبوقت قياسي مقداره (8) ساعة .

ث.مؤشر (معدل تكرار عملية تقييم امن المعلومات مقارنة بتطبيق المعايير الدولية المقبولة) : اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (10) مرة وبمتوسط اداء مقداره (6) درجات وهذا يعود حسب المقابلات مع المسؤولين الى ان ادارة تقنية المعلومات مستمرة بعملية التقييم لقسم امن المعلومات ووفقا للمعايير الدولية .

ح.مؤشر (تحديد رضا الزبائن عن الخدمات التي تقدمها تقنية المعلومات) : ان تحقيق المصرف لمتوسط اداء مقداره (6) درجات انما يعود بحسب نتائج الاستبانة ان ادارة تقنية المعلومات تسعى لارضاء جميع زبائن المصرف وذلك عن طريق تقديم افضل الخدمات لهم .

اما بالنسبة لادنى نتيجة حققها المصرف الاهلي العراقي فقد كانت بتطبيق مؤشر (نسبة الدورات التي يقيمها المصرف لقسم امن المعلومات مقارنة بالدورات الكلية) ، اذ ان تحقيق المصرف لدرجة (10%) ومتوسط اداء مقداره (1.2) انما يعزى حسب المقابلات مع المسؤولين في المصرف الى انخفاض الدورات التي يقيمها المصرف لقسم امن المعلومات .

2.اداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الدولي الاسلامي :حقق المصرف اعلى متوسط للاداء ومقداره (6) درجة عند تطبيق مؤشر (عدد حوادث امن المعلومات التي تسببت بخسائر مالية او انقطاع في العمليات او التأثير على سمعة المصرف) ، وهذا يعزى الى ان المصرف يسعى لان تكون حوادث امن المعلومات والتي تتسبب بخسائر مالية وتؤثر على سمعة المصرف في ادنى مستوى . وايضا فان مؤشر (تحديد رضا الزبائن عن الخدمات التي تقدمها تقنية المعلومات) ، قد اسفر تطبيقه عن تحقيق متوسط اداء مقداره (6) درجة وهذا يعود بحسب نتائج الاستبانة الى ان ادارة تقنية المعلومات تسعى لتحقيق رضا الزبائن عن الخدمات التي تقدمها تقنية المعلومات . اما بالنسبة لادنى نتيجة حققها المصرف الدولي الاسلامي فقد كانت بتطبيق مؤشر (نسبة الدورات التي يقيمها المصرف لقسم امن المعلومات مقارنة بالدورات الكلية) ، اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (15%) ومتوسط اداء مقداره (1.2) وهو يعزى الى انخفاض الدورات الخاصة بقسم امن المعلومات .

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات منظور المخاطر والتي تتعلق بتقويم إدارة تقنية المعلومات في كل مصرف من حيث مدى تحقيقها للاهداف التي انطوت تحت هذا المنظور والتي هي هدفين أن متوسط الاداء الكلي والذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (64.8) درجة بالنسبة للمصرف الأهلي العراقي من اصل (72) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الاهلي العراقي اي بنسبة أداء مقدارها 90% (72/64.8) ، وهذا يعني أن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بمنظور العمليات الداخلية كان ممتازا وهو ما تسعى له ادارة المصرف ، اما فيما يخص المصرف الدولي الاسلامي فقد حقق نتائج اقل من النتائج التي حققها المصرف الأهلي العراقي ، اذ بلغ اجمالي متوسط الأداء والذي يتمثل بالدرجات المتحققة (58.8) درجة من اصل (72) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الدولي الاسلامي اي بنسبة أداء مقدارها 82% (72/58.8) وهي ضمن فئة الجيد جدا وعليه فإن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بمنظور المخاطر بحاجة إلى مزيد من الدعم والتحفيز، خاصة فيما يتعلق بالاهداف التي حققت نتائج متدنية يتطلب من المصرف إعادة النظر

بخطته الاستراتيجية وتحديد أسباب عدم الوصول للاداء الذي ينبغي الوصول اليه وتحليلها مع وضع المعالجات الكفيلة بتحسين الأداء مستقبلا ، ومن الملاحظ ان منظور المخاطر قد حصل على اعلى الدرجات وللمصرفين مما يدل على اهمية هذا المنظور لهذين المصرفين من حيث ان هدفهما جل ما يكون تركيزه هو الحد من المخاطر المحتملة .

سادسا : منظور البيئة المجتمعية : يعد منظور البيئة المجتمعية من المنظورات المهمة لبطاقة العلامات المتوازنة ، وقد حددت الأهمية النسبية لهذا المنظور بنسبة 10% وذلك عن طريق المقابلات الشخصية التي تمت مع مجموعة من ذوي الاختصاص المصرفي ، وقد تم وضع مجموعة من المؤشرات التي يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء ادارة تقنية المعلومات وفق منظور البيئة المجتمعية بالاعتماد على إطار COBIT المحدث والإطار الذي تم وضعه من قبل البنك المركزي العراقي الخاص بضوابط الحوكمة والإدارة المؤسسية لتقنية المعلومات والاتصالات في القطاع المصرفي المعتمد على إطار COBIT المحدث ، ومن بينها بعض المؤشرات التي تم وضعها من قبل الباحثة ، يمكن تلخيص نتائج تقييم الاداء ذات الصلة بتقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (20) وذلك وفق الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات التي حددت وفق هذا المنظور بهدف واحد فقط.

جدول (20)

الأهداف ذات الصلة باداء تقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظورالبيئة المجتمعية لعام 2019

الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات	المؤشرات ونتائجها	الدرجات التقويمية لكل مؤشر	فئات المؤشر	الدرجة لكل فئة	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقييم الاداء للمصرف الاهلي العراقي 2019	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقييم الاداء للمصرف الدولي الاسلامي 2019
منظورالبيئة المجتمعية						
13. تقديم خدمات تقنية المعلومات	مقابلة لتحديد الامكانية للمصارف لتوفير الكادر المتخصص لتقديم	3	5.00-4.21	3	3	2.4

		1.8	3.40-2.61		افضل الخدمات للزيائن . (مقابلة (ملحق/2,3))	التي تلبي متطلبات عمليات المصرف.
		1.2	2.6-1.81			
		0.6	1.80-1.00			
	3	3	5.00-4.21	3	مقابلة لتحديد حرص المصارف على توظيف اموال الزياائن في مجالات الاستثمار الخالية من المخاطر . (مقابلة (ملحق/2,3))	
2.4		2.4	4.20-3.41			
		1.8	3.40-2.61			
		1.2	2.6-1.81			
		0.6	1.80-1.00			
		3	5.00-4.21	3	مقابلة لتحديد مدى قدرة المصرف على دراسة توفير الخدمات ويكل المحافظات ولجميع افراد المجتمع . (مقابلة (ملحق/2,3))	
2.4	2.4	2.4	4.20-3.41			
		1.8	3.40-2.61			
		1.2	2.6-1.81			
		0.6	1.80-1.00			
3		3	5.00-4.21	3	مقابلة لتحديد عدد الشكاوى المقدمة من الزياائن وحل جميع المشكلات في وقت قصير وبمساعدة ادارة تقنية المعلومات . (مقابلة (ملحق/2,3))	
		2.4	4.20-3.41			
	1.8	1.8	3.40-2.61			
		1.2	2.6-1.81			
		0.6	1.80-1.00			
	3	3	5.00-4.21	3	تحديد مستوى التوازن بين تقديم خدمات للزيائن والمحافظة على حقوق حملة الاسهم (استبانة (ملحق/2,3))	
2.4		2.4	4.20-3.41			
		1.8	3.40-2.61			
		1.2	2.6-1.81			
		0.6	1.80-1.00			
		3	5.00-4.21	3	تحديد تمويل المشروعات لإصحاب الحرف والمشاريع الصغيرة . (استبانة (ملحق/2,3))	
2.4	2.4	2.4	4.20-3.41			
		1.8	3.40-2.61			
		1.2	2.6-1.81			
		0.6	1.80-1.00			

		3	5.00-4.21	3	مقابلة لتحديد القروض الميسرة لشريحة الشباب للحد من البطالة. (مقابلة (ملحق/2,3))
2.4	2.4	2.4	4.20-3.41		
		1.8	3.40-2.61		
		1.2	2.6-1.81		
		0.6	1.80-1.00		
		3	5.00-4.21	3	مقابلة لتحديد تقديم المنح والقروض للمواطنين الدارسين خارج العراق. (مقابلة (ملحق/2,3))
2.4	2.4	2.4	4.20-3.41		
		1.8	3.40-2.61		
		1.2	2.6-1.81		
		0.6	1.80-1.00		
		3	5.00-4.21	3	مقابلة لتحديد الدعم والتشجيع للمستثمرين لبناء الاماكن الترفيهية والمحافظة على البيئة من التلوث . (مقابلة (ملحق/2,3))
	2.4	2.4	4.20-3.41		
1.8		1.8	3.40-2.61		
		1.2	2.6-1.81		
		0.6	1.80-1.00		
		3	5.00-4.21	3	مقابلة لتحديد تقديم وتعزيز النمو للخدمات المالية والصحية لتلبية طلب السوق . (مقابلة (ملحق/2,3))
2.4	2.4	2.4	4.20-3.41		
		1.8	3.40-2.61		
		1.2	2.6-1.81		
		0.6	1.80-1.00		
		3	5.00-4.21	3	مقابلة لتحديد مدى توفير فرص العمل للشباب من الذكور والاناث على حد سواء. (مقابلة (ملحق/2,3))
2.4	2.4	2.4	4.20-3.41		
		1.8	3.40-2.61		
		1.2	2.6-1.81		
		0.6	1.80-1.00		
		3	5.00-4.21	3	مقابلة لتحديد ودعم المستثمرين لبناء المجمعات السكنية واطنة الكلفة .
	2.4	2.4	4.20-3.41		
1.8		1.8	3.40-2.61		

		1.2	2.6-1.81		(مقابلة (ملحق/2،3))	
		0.6	1.80-1.00			
28.2	30			36		مجموع منظور البيئة المجتمعية
268	309			360		مجموع الدرجات الكلية للمناظير السنة

يلاحظ من الجدول في اعلاه اختلاف نتائج الاداء بين المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي ، ويمكن تحليل هذه النتائج حسب هدف ادارة تقنية المعلومات في هذا الجانب وكالاتي :

الهدف الثالث عشر : تقديم خدمات تقنية المعلومات التي تلبي متطلبات عمليات المصرف : يتضح من النتائج اعلاه والتي حصل عليها المصرفين بتطبيق مؤشرات منظورالبيئة المجتمعية في علاقتها بهدف (تقديم خدمات تقنية المعلومات التي تلبي متطلبات عمليات المصرف) تفوق المصرف الاهلي العراقي بتحقيقه متوسط مستوى اداء مقداره (30) درجة قياسا بالمصرف الدولي الاسلامي الذي حقق متوسط اداء مقداره (28.2) درجة . وفيما يأتي مناقشة لاعلى وادنى النتائج التي تعكس اداء ادارة تقنية المعلومات في علاقتها باهداف تقنية المعلومات الظاهرة في الجدول اعلاه ولكل مصرف من المصرفين:

1. بالنسبة لاداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الاهلي العراقي : حقق المصرف اعلى متوسط للاداء ومقداره (3) درجة لكل مؤشر من المؤشرات الاتية :

أ.مؤشر(تحديد الامكانية للمصارف لتوفير الكادر المتخصص لتقديم افضل الخدمات للزبائن) : ان تحقيق المصرف الاهلي العراقي لهذه الدرجة انما يعزى بحسب نتائج الاستبانة الى ان ادارة تقنية المعلومات تسعى لتوفير الكادر المتخصص لتقديم افضل الخدمات للزبائن .

ب.مؤشر (تحديد حرص المصارف على توظيف اموال الزبائن في مجالات الاستثمار الخالية من المخاطر) : ان تحقيق المصرف لهذه الدرجة انما يعزى بحسب نتائج الاستبانة الى ان ادارة تقنية المعلومات تسعى لتوظيف اموال الزبائن في مشاريع امنة وخالية من المخاطر .

ت. مؤشر (تحديد مستوى التوازن بين تقديم خدمات للزبائن والمحافظة على حقوق حملة الاسهم): ان تحقيق المصرف لهذه الدرجة انما يعزى بحسب نتائج الاستبانة الى ان ادارة تقنية المعلومات تسعى لتحقيق التوازن بين الخدمات المقدمة وفي الوقت نفسه تحافظ على حقوق حملة الاسهم .

اما بالنسبة لادنى نتيجة حققها المصرف الاهلي العراقي فقد كانت بتطبيق باقي المؤشرات التسعة التي حقق المصرف فيها درجة مقدارها (2.4).

2. اداء ادارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالمصرف الدولي الاسلامي : حقق المصرف اعلى متوسط للاداء ومقداره (3) درجات عند تطبيق مؤشر (تحديد عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن وحل جميع المشكلات في وقت قصير وبمساعدة ادارة تقنية المعلومات) ، ان تحقيق المصرف لهذه الدرجة انما يعزى بحسب نتائج الاستبانة الى ان ادارة تقنية المعلومات في المصرف تسعى لحل جميع المشكلات وفي وقت قصير وخاصة الشكاوى المقدمة من الزبائن .

اما بالنسبة لادنى نتيجة تحققت فقد كانت بتطبيق مؤشر (تحديد الدعم والتشجيع للمستثمرين لبناء الاماكن الترفيهية والمحافظة على البيئة من التلوث) وبمتوسط اداء مقداره (1.8) درجة ، ان تحقيق المصرف لهذه الدرجة انما يعزى بحسب نتائج الاستبانة الى ان ادارة المصرف لا تهتم بتشجيع المستثمرين نحو بناء الاماكن الترفيهية والمحافظة على البيئة ، وحقق المؤشر (تحديد ودعم المستثمرين لبناء المجمعات السكنية واطئة الكلفة) متوسط اداء مقداره (1.8) درجة ، ان تحقيق المصرف لهذه الدرجة انما يعزى بحسب نتائج الاستبانة الى ان ادارة المصرف لا تهتم بدعم المستثمرين من ناحية بناء المجمعات السكنية واطئة الكلفة وعلى العكس من المصرف الاهلي العراقي الذي يهتم وعلى نحو كبير بهذه المؤشرات .

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات منظور البيئة المجتمعية والتي تتعلق بتقويم إدارة تقنية المعلومات في كل مصرف من حيث مدى تحقيقها للاهداف الذي انطوت تحت هذا المنظور تعد هدفا واحدا أن متوسط الاداء الكلي والذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (30) درجة بالنسبة للمصرف الاهلي العراقي من اصل (36) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الاهلي العراقي اي بنسبة أداء مقدارها 83% (30/ 36) ، وهذا يعني أن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الهدف الخاصة بمنظور البيئة المجتمعية كان جيد جدا وما يحتاجه هو مزيد من الدعم والتحفيز ، اما فيما يخص المصرف الدولي الاسلامي فقد حقق نتائج اقل من النتائج التي حققها المصرف الاهلي العراقي ، اذ بلغ اجمالي متوسط الأداء الذي يتمثل بالدرجات المتحققة (28.2) درجة من اصل (36) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الدولي الاسلامي اي بنسبة أداء مقدارها 78% (28.2/36) وهي ضمن فئة الجيد ، وعليه فإن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بمنظور العمليات الداخلية بحاجة

إلى رقابة مستمرة ، خاصة فيما يتعلق بالاهداف التي حققت نتائج متدنية التي يتطلب من المصرف إعادة النظر بخططه الاستراتيجية وتحديد أسباب عدم الوصول للاداء الذي ينبغي الوصول اليه وتحليلها مع وضع المعالجات الكفيلة بتحسين الأداء مستقبلا .

ويمكن تلخيص نتائج تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم أداء ادارة تقنية المعلومات في تحقيق أهدافه لكل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (21) الآتي :

جدول (21)

خلاصة نتائج بطاقة العلامات المتوازنة

ت	المنظور	المصرف الاهلي العراقي			المصرف الدولي الاسلامي		
		الدرجات المستهدفة الاجمالية لكل منظور ⁷	متوسط الاداء الذي يتمثل بالدرجات المتحققة	نسبة الاداء المتحقق للمنظور الى الاداء الاجمالي المستهدف	الدرجات المستهدفة الاجمالية لكل منظور	متوسط الاداء الذي يتمثل بالدرجات المتحققة	نسبة الاداء المتحقق للمنظور الى الاداء الاجمالي المستهدف
1	المنظور المالي	72	61.6	%17	72	47.2	%13
2	منظور الزبائن	36	30	%8	36	22.2	%6.5
3	منظور العمليات الداخلية	72	63	%17.5	72	55.8	%15.5
4	منظور التعلم والنمو	72	61.2	%17	72	56.4	%15.5
5	منظور المخاطر	72	64.8	%18	72	58.8	%16
6	منظور البيئة المجتمعية	36	30	%8	36	28.2	%7.5

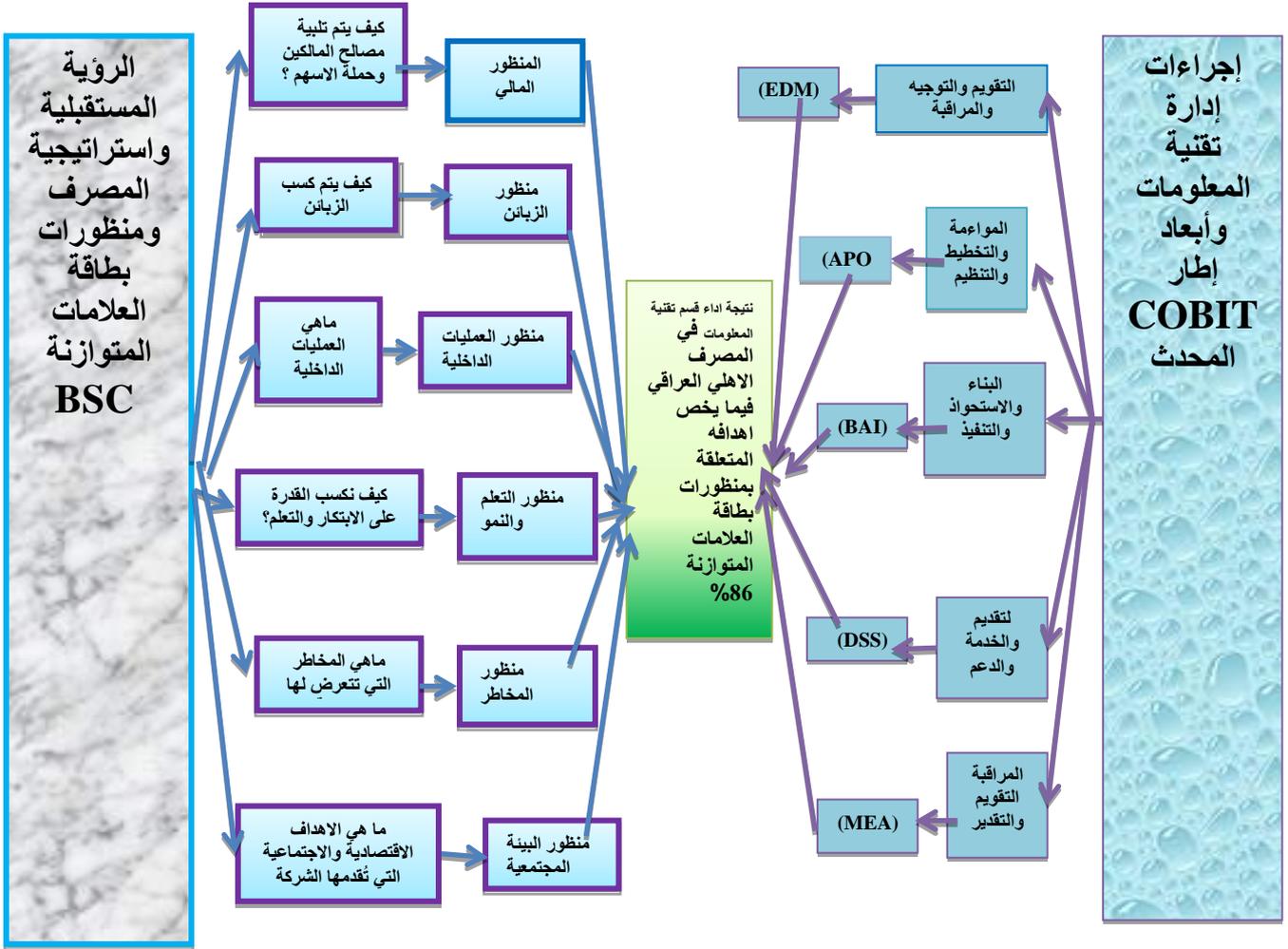
⁷ تم تحديد هذه الدرجات في المبحث الثاني وهي تمثل متوسط الأداء الذي ينبغي الوصول اليه .

المجموع	360	310.6	%86	360	268.6	%74
---------	-----	-------	-----	-----	-------	-----

اما الشكلين (14) و (15) فيوضحان ملخصا بنتائج تطبيق الأنموذج المقترح في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي الذي يعكس الحالة التكاملية بين إجراءات إدارة تقنية المعلومات على وفق إطار COBIT المحدث بما يتضمنه من اهداف رقابية والرؤية المستقبلية للمصرف واستراتيجيته بتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة بمناظيرها السنة .

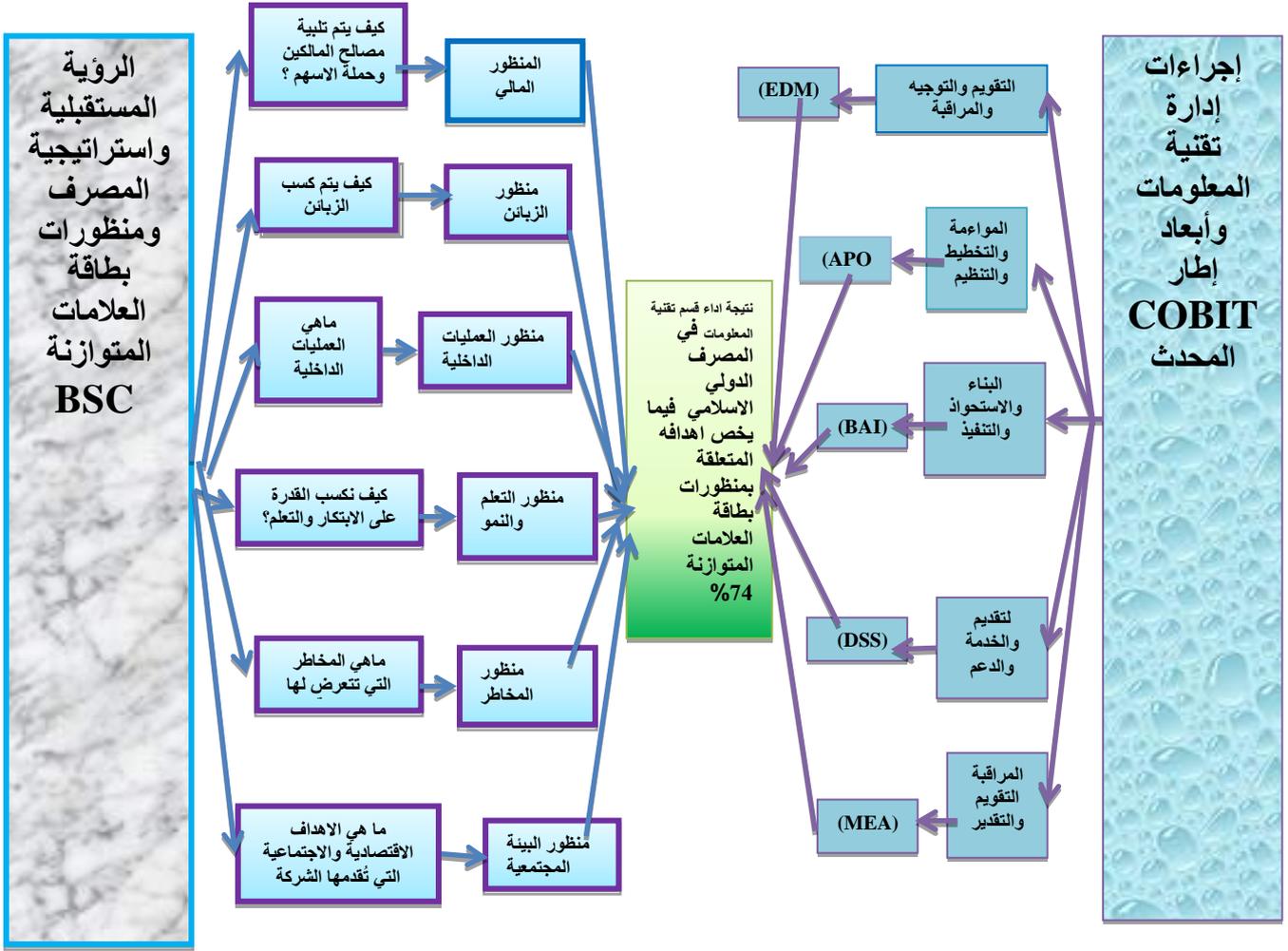
شكل (14)

ملخص نتائج الأنموذج المقترح في المصرف الاهلي العراقي



شكل (15)

ملخص نتائج الأنموذج المقترح في المصرف الدولي الاسلامي



تأسيساً على ما تقدم وما اسفر عنه تطبيق انموذج التكامل بين اطار (COBIT) المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة فقد تم اثبات فرضية البحث من حيث ان "التكامل بين اطار (COBIT) المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة يحقق الوسيلة الفعالة لتقويم اداء ادارة تقنية المعلومات في المصارف عينة البحث فضلا عن تعزيز اجراءات تطبيق الحوكمة في بيئة تقنية المعلومات"، وان النتائج التي اسفرت عن تطبيق منهج التكامل بين اطار (COBIT) المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة تؤيد صحة توجه البحث في صياغة انموذجه الموضح في الشكل (1) من

الفصل الاول

الاستنتاجات والتوصيات

يتم في هذا الفصل التعرف على اهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها والتوصيات التي تمت صياغتها في ضوء هذه الاستنتاجات ، وعليه فقد تم تقسيم الفصل على مبحثين وكالاتي :

المبحث الاول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات

المبحث الأول الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث استعراضاً لاهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في اثناء البحث التي تم تقسيمها على مجموعتين وهما :

اولاً: استنتاجات الجانب النظري ويمكن اجمالها في الاتي :

1. يعد إطار COBIT من أهم الأطر التي يمكن أن تتكامل مع بطاقة العلامات المتوازنة وعلى النحو الذي يزيد من متانة إجراءاته لسد الثغرات أو نقاط الضعف التي قد تنشأ في الشركات في حالة استعمال تقنية المعلومات.
2. ان التكامل بين اطار COBIT المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة يزيد من الاجراءات الاحترافية للرقابة الداخلية ومن ثم زيادة فاعلية حوكمة تقنية المعلومات .
3. إن الرقابة الداخلية تعد أحد أهم سبل الدفاعات ضد فشل الشركات وهي محرك مهم لأداء الأعمال وإدارة المخاطر ، ويمكنها من انشاء قيمة الشركات والحفاظ عليها ، وهي جزء لا يتجزأ من نظام الحوكمة.
4. تعد حوكمة تقنية المعلومات جزءاً من حوكمة الشركات وتسهم في الرقابة على تقنية المعلومات ، وإدارة المخاطر على نحو أفضل، وإن تكامل اطار COBIT المحدث المتكامل لحوكمة تقنية المعلومات مع تقنية العلامات المتوازنة المعلومات يسهم في تدعيم نظام الحوكمة المؤسسية بالكامل.
4. يعتبر إطار COBIT المحدث ومبادئه عند وضع وتقييم الرقابة الداخلية من اهم الاطر التي يمكن استعمالها بهذا الشأن لأنه يوسع نطاق التركيز على العمليات ، والامتثال ، وأهداف التقارير غير المالية وعكس التغيرات التي تحصل في بيئة الاعمال.
5. ضرورة ان تأخذ الشركات بالحسبان تكامل إطار COBIT المحدث المتكامل لحوكمة تقنية المعلومات مع تقنية بطاقة العلامات المتوازنة ، كونه يسهم في تدعيم نظام الحوكمة المؤسسية بالكامل.
6. هناك تطور في الهدف النهائي لاطار COBIT عبر اجيال التطور التي مرت فيها إصدارات هذا الاطار، فبينما ركز الاصدار الاول على تدقيق انظمة المعلومات ، فان الاصدار السادس قد ركز على تمثيل احدث الاتجاهات والتقنيات الحديثة التي تعالج اطار العمل والاحتياجات الامنية للشركات ، بما في ذلك اطر ادارة تقنية المعلومات.

ثانيا : استنتاجات الجانب العملي ويمكن ادراجها في الاتي :

1. ان الانموذج المقترح لتكامل اطار COBIT المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة يزيد من الاجراءات الاحترافية للرقابة الداخلية ومن ثم زيادة فاعلية حوكمة تقنية المعلومات ، الامر الذي يؤدي الى المصادقية في القوائم المالية.
2. إمكانية استعمال اطار COBIT المحدث في تحديد فاعلية الرقابة الداخلية في المصارف العراقية التي تهتم بموضوع تطوير الرقابة الداخلية لأنها تغطي جميع مبادئ إطار COBIT المحدث وتغطي جميع مكونات هذا الإطار.
3. يعد إطار COBIT المحدث من أهم اطر الرقابة الذي اذا ما تم تكامله مع بطاقة العلامات المتوازنة فان هذا من شأنه ان يزيد من متانة إجراءات هذا الاطار من ناحية قابليته على سد الثغرات أو نقاط الضعف التي قد تنشأ في المصارف عند زيادة استعمال تقنية المعلومات.
4. إن استعمال بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم أداء إدارة تقنية المعلومات في المصرفين عينتى البحث بتكامل هذه البطاقة مع إطار COBIT المحدث من شأنه ان يسهم في التأكد من مدى تحقيق المصرفين لاهدافهما الاستراتيجية وإمكانية الوقوف على نقاط الضعف فيها ، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها والسيطرة عليها.
5. وجود تطبيق متميز لمبادئ اطار COBIT المحدث في المصرف الاهلي العراقي على عكس المصرف الدولي الاسلامي الذي كان متراجعا في هذا الشأن ، إذ أنّ تطبيق هذه المبادئ على نحو كامل يؤدي الى تكامل مكونات الرقابة الداخلية للإطار ، وهذا ما ينعكس ايجابيا على أداء الرقابة الداخلية في هذه المصارف.
6. كان أداء ادارة تقنية المعلومات في المصرف الاهلي العراقي جيدا جدا، وذلك من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من استعمال بطاقة العلامات المتوازنة ، في حين كان أداء ادارة تقنية المعلومات في المصرف الدولي الاسلامي جيدا . وإن تحقيق أعلى درجات السيطرة على تقنية المعلومات لتوظيفها في خدمة كل مصرف يتطلب حوكمة تلك التقنيات للسيطرة على مخاطر تقنية المعلومات في المصرف .
7. عدم وجود أهداف استراتيجية مؤسسية على نحو كبير للمصرفين عينتى البحث ولا سيما المصرف الدولي الاسلامي ، وكذلك عدم وجود أهداف استراتيجية لإدارة تقنية المعلومات ، وهذا بدوره يؤدي الى اضعاف كل من الحوكمة المؤسسية وحوكمة تقنية المعلومات.

المبحث الثاني

التوصيات

يعرض هذا المبحث أهم التوصيات التي خرجت بها الباحثة بالاعتماد على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وايضا تم تقسيم التوصيات على قسمين هما :

اولا: توصيات الجانب النظري ويمكن اجمالها في الاتي :

1. ضرورة استعمال الشركات بطاقة العلامات المتوازنة مع إطار COBIT المحدث لتقويم أداء إدارة تقنية المعلومات والتأكد من تحقيق أهدافها الاستراتيجية للوقوف على نقاط الضعف في أدائها واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها والسيطرة عليها.

2. يزيد التكامل بين اطار COBIT المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة من الاجراءات الاحترازية للرقابة الداخلية ومن ثم زيادة فاعلية حوكمة تقنية المعلومات .

3. ضرورة اهتمام المصارف والشركات الأخرى بالرقابة الداخلية وتطوير عناصرها بما يتلاءم مع الإصدارات الحديثة لها ، إذ تعد هذه العملية أحد أهم سبل الدفاعات ضد فشل الشركات ودفعها في الوقت المناسب ، لأنها محرك مهم لأداء الأعمال وإدارة المخاطر فيها ، ولأنها جزء لا يتجزأ من نظام الحوكمة.

4. التأكيد على تطبيق إطار COBIT المحدث بما يتضمنه من مبادئ تحكم عملية تقييم الرقابة الداخلية وذلك لأنه يوسع نطاق التركيز على العمليات ، والامتثال ، وأهداف التقارير غير المالية وعكس التغيرات التي تحدث في بيئة الاعمال.

5. ينبغي على الشركات دعم وتحفيز العاملين فيها من اجل المحافظة على قوة تطبيق اطار COBIT المحدث ، مع التأكيد على ان تطبيق مبادئ هذا الاطار على نحو كامل من شأنه ان يؤدي إلى تكامل مكونات الرقابة الداخلية ومن ثم تحقيق النجاح من ناحية تطبيق اجراءاتها.

6. ضرورة قيام الشركات بوضع أهداف استراتيجية تحكم اجراءاتها الرقابية ، وكذلك وضع أهداف استراتيجية لادارة تقنية المعلومات تتماشى واجراءات حوكمة تقنية المعلومات.

ثانيا: توصيات الجانب العملي ويمكن اجمالها في الاتي :

1. دعم تطبيق الأنموذج المقترح في مصرفي الاهلي العراقي والدولي الاسلامي على وجه الخصوص والمصارف العراقية على وجه العموم لما له من دور من ناحية تعزيز قوة الاجراءات الرقابية الداخلية ، وزيادة فاعلية حوكمة تقنية المعلومات ،وما يحققه زيادة المصدقية في القوائم المالية.
2. ضرورة اهتمام المصرفين عينتي البحث بالرقابة الداخلية وتطوير عناصرها بما يتلاءم مع اصداراتها الحديثة ، وذلك لانها تعد أحد أهم سبل الدفاعات التي قد يستعملها المصرف اذا ما واجه أي فشل بهذا الشأن وزيادة مقدرة المصرف على إدارة المخاطر التي قد يتعرض لها .
3. التاكيد على تطبيق إطار COBIT المحدث في المصرفين عينتي البحث على وفق الاجراءات التي تحكم هذا الاطار التي من شأنها ان تزيد من قوة تطبيق هذه الاجراءات من ناحية سد الثغرات أو كشف نقاط الضعف التي قد تنشأ في حالة استعمال تقنية المعلومات.
4. التاكيد على ضرورة استعمال المصرفين عينتي البحث بطاقة العلامات المتوازنة ، لتقويم أداء ادارة تقنية المعلومات وتعزيز عملية نجاح هذا التقويم اذا ما تم تكامل البطاقة مع إطار COBIT المحدث للتحقق من مدى تحقيق كل مصرف لاهدافه الاستراتيجية والوقوف على نقاط الضعف في أداء ادارة تقنية المعلومات واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها والسيطرة عليها.
5. ضرورة اهتمام الباحثين بموضوع الرقابة الداخلية لما له من أهمية كبيرة للشركات في محاربة الفساد والتقليل من مجالات الخطأ والإسراف في استعمال الموارد ، كما يمكن للشركات الاستفادة من البحوث المنشورة عن موضوع الرقابة الداخلية والاستعانة بها عند وضع أو تقييم أنظمتها الرقابية .
6. تبني النتائج التي توصلت اليها الباحثة والافكار التي تم اقتراحها مع ضرورة قيام كل مصرف بتأليف فريق عمل متخصص يتبنى تطبيق اطار COBIT بما يتضمنه من إجراءات تحكم الرقابة على تطبيقات تقنية المعلومات .
7. تطوير الموارد البشرية في المصرفين عينتي البحث عن طريق اقامة دورات تدريبية لموظفي كل مصرف لتعريفهم على احدث التطورات الحديثة الحاصلة في المجالات الرقابية والمحاسبية .
8. مع مراعاة حرص كل مصرف من المصرفين عينتي البحث على زيادة مهارات الموظفين فيه فان هذا الحرص قد يتعزز فيما اذا قام كل مصرف بإشراك هؤلاء الموظفين والعاملين منهم على وجه الخصوص في إدارة تقنية المعلومات في دورات تكون في داخل العراق او خارجه والاطلاع ميدانياً على

الاجراءات التي يسير عليها تطبيق اطار COBIT على وجه الخصوص ،وتزيد فرصة ذلك اذا ما تم تكامله مع بطاقة العلامات المتوازنة عند تقويم إدارة تقنية المعلومات .

9. قيام الباحثين بإجراء دراسات أخرى مماثلة ولكن على قطاعات أخرى غير المصرفية وعلى النحو الذي يسهم في تقويم إدارة تقنية المعلومات فيها.

المراجع
القرآن الكريم
المصادر العربية

أولاً- التقارير والوثائق الرسمية:

- 1.جمعية ضبط وتدقيق نظم المعلومات (ISACA) "كوبت 5 إطار عمل لحوكمة تقنية المعلومات المؤسسية وادارتها" ، 2012.
- 2.جمعية ضبط وتدقيق نظم المعلومات (ISACA) ، "كوبت 5 الإجراءات التمكينية" ، 2012.
- 3.البنك المركزي العراقي ، "ضوابط الحوكمة والإدارة المؤسسية لتقنية المعلومات والاتصالات في القطاع المصرفي" ، دائرة تقنية المعلومات والاتصالات ، الاصدار رقم : 1.0 ، 2019.
- 4.الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) ، "دليل الممارسات الجيدة الدولية تقويم وتحسين الرقابة الداخلية في المنشآت" ، ترجمة وتعريب الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين ، 2013.

ثانياً- الكتب:

- 1.العواد ،اسعد محمد علي وهاب ، (2021) ، (التدقيق المتقدم في اطار معايير التدقيق الدولية) ،دار الكتب والوثائق ببغداد ،الطبعة الاولى
2. العلي ،عبد الستار ، عامر القندلجي ، غسان العمري ،(2012) ،(المدخل إلى إدارة المعرفة) ، عمان ، دار المسرة .
- 2.العبادي ،هاشم فوزي والعارضى ، خليل كاظم ،(2012) ،(نظم إدارة المعلومات ، منظور استراتيجي) ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى
- 3.الذبيبة ، زياد عبد الحليم والرمحي ، نضال محمود و الجعيدي ، عمر عيد (2011) ، "نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق" ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، عمان الأردن ،.
- 4.اللامي ، غسان قاسم داود ،(2007) ، (إدارة التكنولوجيا ، مفاهيم ومداخل وتقنيات وتطبيقات عالمية) ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الاردن .
- 5.المغربي ،عبد الحميد عبد الفتاح ،وغربية ،رمضان فهيم (2006) (التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الاداء المتوازن) المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر .
- 5.ادريس ،وائل محمد صبحي والغالي، طاهر محسن منصور (2009) سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي (اساسيات الاداء وبطاقة الاداء المتوازن) دار وائل للنشر ، الاردن ،الطبعة الاولى .

6. توريان، افرام ، ويثرب وجيمس،(2000) ،"تقنية المعلومات في دعم ادارة الشركات"، ط1، سلسلة الرضا للمعلومات.
7. جدران ، عبد الكريم واخرون ، (2015) ، (تقويم كفاءة اداء المصارف التجارية)، دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين للمدة من (1997-2001) ، مجلة واسط للعلوم الانسانية العدد128
8. جمعة ،احمد حلمي ،(2005)، (المدخل الى التدقيق الحديث ،الطبعة الثانية) ،دار صفا للنشر ،عمان ، الاردن .
9. جرادات ، ناصر ، 2013 ، "الإدارة الاستراتيجية : منظور تكاملي حديث" ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
10. لطفي، أمين السيد أحمد ، (2005) ، (مراجعة وتدقيق نظم المعلومات) ، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
11. سرور ، منال جبار .(2017) ، (ادارة التكلفة الاستراتيجية) : مكتب الجزيرة للطباعة والنشر . العراق بغداد .
12. قنديلجي ، عامر إبراهيم ، السامرائي ، أيمن فاضل، (2002) ، (تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها) ، الطبعة الأولى ، دار الوراق للنشر والتوزيع .
13. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح وغريبة رمضان فهيم (2005) (التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الاداء المتوازن) المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر .
14. الذبية ، زياد عبد الحليم ، نضال محمود الرمحي ، عمر عيد الجعيدي ، (2011) ، "نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق" ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، عمان الأردن ، .
15. عقل ، محمد عقل ، (2011) ، "مقدمة في حوكمة تقنية المعلومات باستخدام نموذج كويت الإصدار الرابع 2007"، المملكة العربية السعودية ، الطبعة الأولى .
16. عبد ربه، رائد محمد،(2010) ، (المراجعة الداخلية)، دار الجنادرية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية .
- ثالثاً- البحوث والدوريات:

1. البتانوني، علاء ، (2004) ، (تأثير الربط والتكامل بين مؤشرات الاداء المتوازن ونظام التكلفة على اساس النشاط على اداء تنظيمات الاعمال) ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية مجلد 41 ، العدد 1

2. الكواز ، صلاح مهدي ، علي تحسين الخفاجي ، (2019) ، (تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الاداء الاستراتيجي) ، دراسة تطبيقية في مصنع اطارات الديوانية للمدة 2016-2017 مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 9 العدد3
3. الكواز ، صلاح مهدي ، (2011) ، (دور تقنية بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي) دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي ، المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد 7 العدد28
4. الحسين، عطا الله أحمد، (2008) ، (مدى استخدام المدققين أدوات تكنولوجيا المعلومات في تدقيق البنوك التجارية الأردنية) ، مجلة المنارة، المجلد 14، العدد 1.
5. الجوهر ، كريمة علي كاظم و محمد جواد ، هدى محمد رضا ، "تقويم اداء اجهزة التدقيق الداخلي باستعمال بطاقة العلامات المتوازنة- نموذج مقترح"، مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ، السنة الاربعون ، العدد مئة وثلاث عشر ، 2017.
6. الشايح ، عصام حميد ،ستار جبار مبيدر،(2019) ، استعمال بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم اداء ، بحث تطبيقي في محطة انتاج الكهرباء في السماوة ،مجلة المثنى ،المجلد 9 العدد4
7. الخولي ، هالة عبد الله (2001)،(استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء الاستراتيجي لمنشآت الاعمال) مجلة المحاسبة الادارية والتامين العدد 57
8. المسعودي ، حيدر علي ، القصير، علي عباس حمزة ، التكامل بين تقنيات المحاسبة الرشيقة وبطاقة الاداء الاستراتيجي المتوازن المستدامة ، المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد 12، العدد 50
9. الدويك ، مصعب محمد زهير ،سامر قلالوة، (2014) ، مدى استخدام الاداء المتوازن في تخفيض التكاليف في البنوك التجارية الاردنية .
- 10.العنزي ، سعد ونعمة ، نغم حسين ، (2001) ، (أثر رأي المال الفكري في أداء المنظمة ودراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط) ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،العدد (28) مجلد (8)
- 11.السمان ، ثائر احمد سعدون والجبوري ، مراد موسى عبد (2016) ، متطلبات حوكمة تقنية المعلومات ودورها في تحسين جودة الخدمات ، حالة دراسية) ، المجلة العربية ، المجلد 36، العدد الاول
- 12.البكوع ،فيحاء عبد الخالق يحيى ، ومجيد ،احمد منهل (2012) ، تفعيل نظم الرقابة الداخلية لحد من ظاهرة الفساد المالي والاداري في الوحدات الخدمية (دراسة نظرية تحليلية) مجلة الادارة والاقتصاد المجلد 35 العدد 92 .

12. الغبان، ثائر صبري، حسين، نادية شاكر ، (2009) ، "التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية" دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالى.، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد ، (22).
13. البغدادي ، صلاح صاحب شاكر وعودة ، احمد نوفل (2016) ، (كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية في تقييم أداء المؤسسات الحكومية دراسة تطبيقية في مديرية مجاري محافظة القادسية) ، مجلة كلية التراث الجامعة ، العدد 20 .
14. حسين ، عادل حنفي، 2009 (حوكمة تقنية المعلومات كمدخل لحماية امن المعلومات والخصوصية بالمؤسسات الاقتصادية) ورقة عمل منتدى الدكتور شيما عطا الله.
15. حجاج ، عبد الرؤف ، احلام ابن رنو ، (2015) ، (دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، (دراسة حالة مؤسسة نفضال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011 - 2014) المجلة الجزائرية ، للتمية الاقتصادية ، عدد 3
16. جمعة ، محمود حسن ، 2019 ، (تكنولوجيا المعلومات في تطوير الاداء الاستراتيجي ، دراسة تطبيقية في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة) ، جمهورية العراق ، مؤتمر جامعة الجزائر ،
17. حسو ، جاسم محمد ، (2017) ، (تفعيل اجراءات الرقابة الداخلية للحد من مخاطر استخدام تكنولوجيا المعلومات في النظام المحاسبي الالكتروني) ، دراسة ميدانية لعينة من الكليات والمعاهد التقنية في محافظة نينوى) ، العراق .
18. عبيد، عبد السلام ابراهيم،(2009)، "تقويم الاداء الاستراتيجي على وفق منظور بطاقة الاداء المتوازن . دراسة حاله في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية . جامعة القادسية ،" المجلد (11)، العدد(1).
19. عطية ، العربي،(2012) ، (اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية)، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر) مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، العدد 10.
20. علاوي ، سيماء محسن (2017) ، (تفعيل دور المصارف التجارية في تشجيع الاستثمار المحلي والاجنبي في العراق للمدة (2003 2013) ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (53) .
21. عيشوش ، رياض و واضح ، فواز ، (2012) ، "حوكمة تكنولوجيا المعلومات : ميزة استراتيجية في ظل اقتصاد المعرفة" الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري جامعة بسكرة 6-7 مايو .

22. بدر ،احمد نور،(2000) ، (تكنولوجيا التعليم والمعلومات ،دراسة في تكامل المصادر الالكترونية وحل المشكلات وتنمية الإبداع) ،مجلة المكتبات والمعلومات العربية ، العدد الثاني ، المملكة العربية السعودية.

32.سرور، منال جبار، وكريكور، لينا كراييت ، (2013) ، "تكامل التقنيات الكفوية مع بطاقة العلامات المتوازنة لأغراض قياس وتقويم الأداء"، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد ، (19)، العدد ، (70).

33.سعيد ، سناء ، الباوي ، عبد الرحمن ، (2010) ، (الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية) ، مجلة الادارة والاقتصاد العدد83، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

23. شمس الدين، شمس الدين عبد الله، (2001)، "المعرفة"، وزارة الثقافة في الجمهورية العربية السورية، العدد 450.

42.عادل، زايد ، (2004) ، (تطبيق مدخل تطبيق الاداء المتوازن في القطاع الحكومي) ، المنظمة العربية للتنمية الادارية

52.زغلول ، هشام (2006) ،(نحو نظام الكتروني للرقابة الداخلية يتلائم وانشطة التجارة الالكترونية) ، مجلة الرقابة المالية ، العدد14

53.نشوان ، اسكندر ، الطويل ، عصام محمد ، شحادة ،محمد ماهر، (2019) ، (دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في جودة المعلومات المحاسبية المنشورة في التقارير المالية) ، (دراسة ميدانية على الشركات الخدمية الفلسطينية)مجلة جامعة الازهر -غزة سلسلة العلوم الانسانية المجلد 20 العدد 8

54.نعيم ،علي حميد،(2014) "دليل مقترح لتدقيق النظام المحاسبي المؤتمت على وفق إطار COBIT بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية" مجلة دراسات مالية ومحاسبية المجلد 9 العدد 28 الفصل الثالث .

55.مخلف ، بدر إسماعيل ،(2010) ، (دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إحصاءات العمل) ، الدورة القطرية الإحصائية حول تطوير إحصاءات العمل ، صنعاء الجمهورية اليمنية ، تشرين الثاني.

رابعاً - الرسائل والأطاريح الجامعية :

1. العبيدي، احمد جاسم ، "تطوير الرقابة الداخلية لمواجهة مخاطر تقنية المعلومات باستعمال إطار COBIT دراسة تطبيقية في مصرف بغداد"، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، 2014.

2. العبيدي ، احمد جاسم ، (التكامل بين إطار حوكمة تقنية المعلومات (COBIT5) وإطار الرقابة الداخلية المتكامل المُحدث ودوره في تعزيز مصداقية القوائم المالية) - دراسة تطبيقية أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية

الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه فلسفة في المحاسبة، 2019

3. العبيدي ، ندى أسماعيل ، (**تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**) ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لخدمات الثروات الحيوانية ، اطروحة دكتوراه مقدمة الى المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية جامعة بغداد 2009

4. الشريف ، حرية شعبان محمد ، "مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة" ، رسالة غير منشورة ، جامعة غزة الإسلامية ، 2006.

5. البكوع ، فيحاء عبد الله ، "التحليل الاستراتيجي للتحديات التي تواجه مهنة مراقبة الحسابات في إطار عناصر البيئة التقنية الحديثة العراق حالة دراسية" أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الموصل ، 2006.

6. الحسن، اسماء رشيد علي ، "استعمال بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم وتحسين الأداء" دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد(2009).

7. الخزرجي، احمد عامر خضير ، "تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) في ظل محاسبة المسؤولية" بحث تطبيقي في الهيئة العليا للحج والعمرة . اطروحة دكتوراه مقدمة مجلس الامناء المعهد العربي للمحاسبين القانونيين - جامعة الدول العربية - بغداد (2017).

8. الطائي ،انعام عبد الجبار سلطان ،(**توظيف تقانة المعلومات والاتصالات في تصميم نظام معلومات الموارد البشرية المستندة على الشبكة**) ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، 2010

9. الداودي ،اياد فاضل نعمان ، (**أثر تكنولوجيا المعلومات في الاداء المالي**) ،دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الاعمال، 2005

10. الحيايي ، قحطان عبد الله حسن، (**أثر كفاءة نظام الرقابة الداخلية في اختيار مراقب الحسابات لأدلة الاثبات**)، بحث تطبيقي في شركة الصناعات الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد 2011

11. الزبيدي ، زهراء رحيم مهدي ، (تقييم تكنولوجيا المعلومات وفق COBIT5 وانعكاسها على جودة التدقيق الداخلي) ، رسالة ماجستير مقدمة مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم المحاسبة (2019).
12. الكساسبة ، وصفي ، (دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين اداء المؤسسي) ، دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة اردنية ، اطروحة دكتوراه ، جامعة عمان ، اردن (2007)
13. الحمدي، فؤاد محمد حسين ، "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك" ، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية، (2003).
14. خريس ، نهاد حسين خريس ، (استخدام تكنولوجيا المعلومات واثرها في الاداء في اجهزة الخدمة المدنية في الادن) ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط ، 2011
15. فطيمة ، مالك ، (تاثير واهمية المعلومات والاتصالات على رفع اداء العاملين) ، دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال الاستراتيجية ، 2015.
16. السعدون ، هدى مؤيد حاتم ، " استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي في جامعة القادسية" ،رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية ،2017
17. الرفاتي ، عادل جواد ، (مدى قدرة المنظمات الاهلية بغزة على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقويم الاداء التمويلي) رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية بغزة ،فلسطين ، 2011
18. بلاسكة ،صالح ،(قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية) ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،2012
19. حسن ، نبيلة الهادي عبدالرحمن ، (بطاقة الاداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي ،دراسة حالة مجموعة شركات) ،رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الادارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،2016،
20. جبارة ، سيد محمد علي ،(تصميم نظام لتقويم الاداء بالمصارف التجارية في ضوء مخرجات نظم المعلومات المحاسبية ،دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد للسنوات 1995-2000) ، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية (2002).
21. رايس ، مراد (تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة) ، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006.

22. مهدي ، جوان فاضل ، (تأثير تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة ال خدمة المصرفية دراسة تطبيقية مقارنة بين المصارف الحكومية والأهلية في محافظة / بابل) ،رسالة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجه ماجستير علوم في إدارة الأعمال 2006 .
23. فضيلة ، بوطورة ، "دراسة وتقييم فاعلية الرقابة الداخلية في البنوك دراسة حالة : الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي" ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر ، 2007.
24. عبيد، علاء محمد،" دور المعلومات المحاسبية في تقويم استراتيجية المنظمة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن . دراسة ميدانية في عينة من المصارف الاهلية في العراق " ، رسالة ماجستير مقدمة لمجلس كلية الادارة والاقتصاد . الجامعة المستنصرية ،(2005) .
25. عنانة ، ابتسام ، " بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطبيق استراتيجية المؤسسة" دراسة حالة المجمع الشرقي لأغذية الأنعام ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: مالية ، تأمينات وتسيير المخاطر (2013)
26. عريوة ، محاد ، (دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المتوازن بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية) ، رسالة ماجستير ،جامعة سطيف ،الجزائر ،2011
27. نصور، ريم محمد ، "أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة التقارير المالية (دراسة ميدانية)" ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تشرين ، الجمهورية العربية السورية ، 2015.
28. وليد ، لطرش ، (دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي) ، اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر 2018

Foreign References

First: Books

1. IFAC Hand Book, ISA, Auditing in A Computer Information , 2008
2. Source Meijer P.R. & Bruyndonckx D., "COBIT 5: A bridge too far or a giant leap forward?", IT Governance and Internal Control, 2015.
3. IIA (Institute of Internal Auditor), "Current Impact of IT on Internal Auditing",. www.Findarticles.com, 2003.
4. ISACA, "Governance and Management of Information and Related Technologies Guide", Jordan Ahli Bank, 2017.
5. ISACA, "Relating the COSO Internal Control– Integrated Framework and COBIT" An IASCA COBIT SERIES WHITE PAPER, 2014
6. ISACA, "Relating the COSO Internal Control– Integrated Framework and COBIT" An IASCA COBIT SERIES WHITE PAPER, 2019
7. COBIT® 2019 Framework: Introduction and Methodology, Chapter 4 Basic Concepts: Governance Systems and Component,
8. COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, "Internal Control – Integrated Framework Internal Control Over External Financial Reporting: A Compendium of Approaches and Examples", May 2013.
9. COBIT5, "Enabling Processes", ISACA, 2012
10. De Haes, S., & Van Grembergen, W., (2015), "Enterprise Governance of Information Technology: Achieving Alignment and Value, Featuring COBIT 5" Second Edition, Springer International Publishing Switzerland.

11. IT Governance Institute,(2003), " Board Briefing on IT Governance"2and " Second Edition IT Governance Institute, USA. <http://www.itgi.org>.
12. COSO (2013), "Internal Control – Integrated Framework" Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission", (May)Vo (78),No(1), p,1–13.
13. COSO (2013) "Internal Control Framework in Depth : Implementing the Enhanced Guidance for Internal Control over External Financial Reporting",Vol 3,No 6, pp. 1–17.
14. Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C. (2011) , "Sustainability and the balanced scorecard: integrating green measures into business reporting" Management Accounting Quarterly, 12(2), 1.
15. McNabb , D,(2006)," Knowledge Management in the Public Sector", M.,E. , Sharpe, United States of America
16. Krajewsk, Lee . Lee . J. & Ritzman , Larry . R (2005) .operation Management ,7th ed . New jersey , Prentice Hall
17. Krajewsk, Lee . Lee . J. & Ritzman , Larry . R (2002) .operation Management , 6th ed . New jersey , Prentice Hall
18. .Laudon, K , C. & Laudon , G. P. (2004)," management information system monging the digital firm 8th Ed, prentice Hall , Inc
19. .O'brien , J.A.,(2000) ,"Introduction to information information system":essentialfor Internet worked end erprise", Irwin , Boston
20. O'Brien , James , A. ,(2003) , Introduction to information systems , Essential for the Business Enterprise , 11th .ed McGraw –Hill Irwin New york

21. Pietrzak, M, Pietrzakiewicz, J, & Klepacki, B, (2015), The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university, Online Journal of Applied Knowledge Management .3(1),
22. Daft, R. (2001), Organization theory and Design .7th ed. dack .w.calhoun, New York .
23. .Daft, R.L, (2004), organization theory & Design . 8th ed Thompson, south western
24. Tuiban, Efrom .Ephraim .M. information Technology .to for strategic Mangmemeat .Johnw.&Sons INC.2002
25. Turban. Efraim & Leidnir . Dorothy & Mclean & Ephraim Wetherbe . jame (2008), information technology for management transforming organization in the Digital Economy , 6th , ed ,lohn wiley & soms , inc
26. Dudeja , V.D. Management information ,system in the new millennium .common wealth publisher .new Delhi 2000
27. Baschab .John, Piot , Carr , Nicholas ,the executives Guide to information Technology ,John Wiley &Sons,2007
28. James A. Hall, (2011), information technology auditing and assurance, third edition, South–Western, Cengage Learning
29. .Charles Grand, Information Technology On Auditing, WWW. THIIA. ORG, 2010
30. .Hardy, G. Strengthening, “IT Governance and Adding Value”, Inherent Quality, .Com, Web log Article, 2006.
31. .Folan ,Paul ,Jim Browne ,Harinder Jagdev (2007) Performance :lit meaning and content for today’s business research

32. Crosson, Susan V. & Needles, Velverd E. , Management Accounting , 9ed,30.America , South – Western, Cengage Learning , 2011
33. Crosson, Susan V. & Needles, Velverd E. , Management Accounting , 9ed,33.America , South – Western, Cengage Learning , 2011
34. Kinney,Michael R.,(2006),"Cost Accounting",Business Press, United State.
35. Blocher,Edward,Kung H.chen Gary Cokins,(2005),"Cost Management", Mc. Graw Hill, Irwin
36. Blocher, Edward J. , Stout David E. , Cokins, Gary. (2010) , "Cost Management" 5th , McGraw–Hill/Irwin, United States of America
37. Blocher, Edward J. et al. , Cost Management : A Strategic Emphasis, 5ed New York , McGraw – Hill / Irwin , 2010
38. Hall–James A. ,"Introduction to Accounting information Systems", South Western ,(8th ed.) , 2013.
39. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2003). "Managerial accounting". Prentice Hall
40. Horngren, C., Datar, S., Foster, G., Rajan, M., & Ittner, C. (2009) , "Cost accounting: A managerial perspective" 13th Pearson Education, Inc. United States of America .
41. Horngren, Charles T, Datar, Srikant M. , Rajan, Madhav V. (2015) "Cost Accounting A Managerial Emphasis" 15th , Pearson Education, Inc. United States of America .
42. Horngren, Charles T., Datar, Srikant M.& Rajan, Madhav V.(2014).Cost accounting – a managerial emphasis”, 14th ed., Pearson Education Limited, England.

43. Horngren, Charles, Foster, George and Srikant, Datar, (2008), "Cost Accounting: A Managerial Emphasis", Prentice Hall. 5th, McGraw-Hill/Irwin, United States of America
44. Jiambalvo, James, A managerial Accounting, John Wiley and Sons, Inc., New York, 2001
45. Chai, Nan. (2009), "Sustainability Performance Evaluation System in Government" 1st, Springer Science+Business Media B.V. United States of America
46. Gherman, M. and Eduardo, P. "The COBIT 4.0 Strategic Assessment", Modulo Security Risks Manager, 2006.
47. Garrison, Ray H., Noreen, Eric W., (2003), "Managerial Accounting", McGraw – Hill, Irwin.
48. Pauwels, E. "Making Sense of Regulations and Best Practices", Serena Software, Inc., August, 2006
49. ISO 38500. "ISO/IEC 38500:2008 Corporation Governance for Information Technology". ISO/IEC. 2008, from; www.iso.org..
50. Folan, Paul, Jim Browne, Harinder Jagdev (2007) Performance :lit meaning and content for today's business research
51. Lin, Qing-Lian et al. "integrating hierarchical balanced scorecard with fuzzy-21 linguistic for evaluation operating room performance in hospital", Expert Systems with Applications, No(40), 2013
52. Braam & Nijssen (2004), Performance Effects of using the balanced scorecard 6

53. R. Kaplan, D.Norton, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, édition d'Organisation, Paris,(2010)
54. et: Mohan Nair, Essential of balanced scorecard, Wiley, Canada; 2010, P.256,.
55. Romney ,Marshall B., and Paul John Steinbart, "Accounting information Systems" ,Prentice–Hall ,Inc. ,(14th ed.), 2018.
56. Moeller R. Robert, "Executive's Guide to COSO Internal Controls Understanding and Implementing the New Framework", John Wiley & Sons, 2014.
57. Wilkinson, Joseph W., Michael J. Cerullo, Vasant Raval, and Bernard Wong–On–Wing, , "Accounting Information Systems", John Wiley & Sons, Inc., (4th ed.), 2000.
58. Chai, Nan. (2009) , "Sustainability Performance Evaluation System in Government" 1st , Springer Science+Business Media B.V. United States of America.
59. Chen , Fu–Hsiang et al., "A Balanced Scorecard Approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM Model Combining DEMATEL and ANP", International Journal of Hospitality Management . No (30), 2011
60. Garrison, Ray H. , Noreen, Eric W. , (2003) , "Managerial Accounting" 10th McGraw–Hill Ryerson Higher Education , United States of America .
61. Hansen, Don & Mowen, Maryahne , (2003) , "Management Accounting", South Western, USA.
62. Hopf, Richard H., Litman, David J., Pratsch, Lloyd W., Ustad, Ida M., Welch, Robert A., Tychan, Terrence J., & Denett, Pauk A. (2012) , "Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology: Moving from Performance

Measurement to Performance Management ", Procurement Executives Association.

63. Horngren, C., Datar, S., Foster, G., Rajan, M., & Ittner, C. (2009) , "Cost accounting: A managerial perspective" 13th Pearson Education, Inc. United States of America .
64. Hopf, Richard H., Litman, David J., Pratsch, Lloyd W., Ustad, Ida M., Welch, Robert A., Tychan, Terrence J., & Denett, Pauk A. (2012) , "Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology: Moving from Performance Measurement to Performance Management ", Procurement Executives Association.
65. Kinney, Michael R. , Raiborn, Cecily A. (2011) , "Cost Accounting: Foundations and Evolutions" 8th , South–Western, Cengage Learning , United States of America .
66. Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C. (2011) , "Sustainability and the balanced scorecard: integrating green measures into business reporting" *Management Accounting Quarterly*, 12(2),
67. Christinian, J., & Beiman, I. (2007) , "Balanced Scorecard for State–owned Enterprise, Driving Performance and corporate Governance" Asian Development Bank, Philippines.
68. Sainaghi, R., Phillips, P., & Corti, V. (2013) , "Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach". *International Journal of Hospitality Management*, 34, 150–159.

69. Shouat , Adnan & Yousif, Mohammed K., "Performance Evaluation Methods and Techniques Survey", International Journal of Computer and Information Technology , Vo(3), No(5), 2104.
70. Simons,Robert,(2000),"Performance Measurement & Control Systems For Implementing",USA,Prentice – Hall,Inc.
71. Jermanis, Darja (2006) , "system of measures for evaluating the financial performance of the company lasko" Master's Degree thesis, University of Ljubljana, faculty of economics.
72. Niven , P,R (2002) Balanced scorecard ,step –by –step Maximizing Performance and Maintaining Results ,John Wiley & Sons.
73. Norreklit ,H,(2000) ,the balance on the balanced scorecard critical analysis of some of its assumptions Management Accounting Research ,11
74. Garrison, Ray H. , Noreen, Eric W. Brewer, Peter C , (2015) , "Managerial Accounting" 15th McGraw– Education , United States of America
75. Kerr & Murthy, The Importance of the COBIT Framework IT Processes For Effective Internal Control over the Reliability of Financial Reporting: An International Survey".(2007)

Second: Periodicals

1. Anita Dennes, "Best Practice for Audit Efficiency", Journal of Accountancy, September, 2000 ,www. findarticles. Com.
2. Simonsson, Mårten, and Pontus Johnson, "Assessment of IT Governance–A Prioritization of COBIT", Paper #151, Royal Institute of Technology, 2006.
3. Simons,Robert,(2000),"Performance Measurement & Control Systems For Implementing",USA,Prentice – Hall,Inc.

4. Sten Bielke, "Risk Assessment – Mission Impossible?", IIA, Vol 4, September 1, 2001, , www.Theiia.org
5. P. Webb, C. Polland, and G. Ridley, "Attempting to Define IT Governance 17: Wisdom or Folly," Proceedings of the 39th Annual, Hawaii International conference on System Sciences, pp. 194a–194a vol. 8, IEEE Computer Society, 2006
6. William Mair, "ESAC Risk and Control Environment" ,IIA, Vol 5, April 2002. www.Theiia.org.
7. Larry Russell, "CPA have Right to Perform IT Risk Assessment for Clients", California CPA, May 2003. www.findarticles.Com
8. Robert Jacobson, "Quantifying IT Risk", IIA, Vol 5, August 15, 2002, www.Theiia.org.
9. Olzak, T (2013), "COBIT 5 for Information Security: The Underlying Principles", pp. 1–19, Available at: www.techrepublic.com/blog/itsecurity/...., Accessed: 22 May, 2014.
10. Dobrin, Cosmin Octavian et al. " The Concept of Performance in business organization", proceeding of the 6th international Management Conference, Romania, 2012
11. Chen , Fu-Hsiang et al, "A Balanced Scorecard Approach to establish performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM Model Combining DEMATEL and ANP", International Journal of Hospitality Management . No (30), 2011
12. Lin, Qing-Lian et al "integrating hierarchical balanced scorecard with fuzzy linguistic for evaluation operating room performance in hospital", Expert systems with Applications, No(40), 201
13. Shouat , Adnan & Yousif, Mohammed K. "Performance Evaluation Methods and Techniques Survey", International Journal of Computer and Information Technology , Vo(3), No(5), 2104
14. Ismail, T. H. (2007). "Performance evaluation measures in the private sector: Egyptian practice". Managerial Auditing Journal, 22(5),

15. Dobrin, Cosmin Octavian et al. " The Concept of Performance in business47 organization", proceeding of the 6th international Management Conference, Romania, 2012
16. Eslamiz ,&Fatahi (2008) Teachers Sense of Self –Efficacy ,English Proficiency ,and Instructional strategies :A study of Nonnative EEL Teachers in Iran TESL–EJ,11(4)
17. Kotze, P. N., Vermaak, F. N., & Kirsten, E. (2015) , "Including risk in the balanced scorecard: Adoption rate and implementation methods of Johannesburg Stock Exchange listed organisations". Southern African Business Review, 19(2), 99–107.
18. Al–Najjar & Kalaf, Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study, (2012).

Third: Thesis's and Dissertations

1. Etzler Joel (2007) IT Governance According to Cobit Master thesis Stockholm Sweden
2. Drogou , Edouard,(2007) IT Governance at financial institution an evaluation Method to measure the linkage between IT and business Strategic ,and the compliance with laws and regulation Master thesis Stockholm Sweden.

ت	الاسم	المنصب الوظيفي	مكان العمل
1	الاستاذ الدكتور حيدر علي المسعودي	استاذ جامعي	جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد
2	الاستاذ المساعد الدكتور اسعد محمد علي العواد	استاذ جامعي	جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد
3	الاستاذ المساعد الدكتورة بشرى الجواهري	استاذ جامعي	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
4	الاستاذ المساعد الدكتورة سلوان حافظ حميد	استاذ جامعي	الجامعة المستنصرية /كلية الادارة والاقتصاد
5	الاستاذ المساعد الدكتور محمد فاضل نعمة	استاذ جامعي	جامعة الفرات الاوسط التقنية / المعهد التقني كربلاء
6	الاستاذ المساعد الدكتور جاسم عيدان براك	استاذ جامعي	جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد
7	الدكتورة امل محمد سلمان	استاذ جامعي	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
8	الدكتور احمد جاسم العبيدي	استاذ جامعي	الجامعة المستنصرية/ كلية الادارة والاقتصاد
9	المدرسة بشرى جواد عبد الرضا	استاذ جامعي	جامعة الفرات الاوسط التقنية / المعهد التقني كربلاء
10	المدرس محمد زهير عبد الامير	استاذ جامعي	جامعة الفرات الاوسط التقنية / المعهد التقني كربلاء
11	المدرسة وسام كريدي حمدان	استاذ جامعي	جامعة الفرات الاوسط التقنية / المعهد التقني كربلاء

ملحق (2)

قائمة باسماء الخبراء

مكان العمل	المنصب الوظيفي	الاسم	ت
المصرف الاهلي العراقي	مدير دائرة الامتثال	السيد انور طه يوسف	1
المصرف الاهلي العراقي	مدير ادارة الموارد البشرية	السيد بشير علي	2
قطاع خاص	مدير شركة ابتكار	السيد علي انور عيسى	3
لمصرف الاهلي العراقي	مدير ادارة	السيد علي صاحب بدر	4
المصرف الاهلي العراقي	مدير الرقابة المالية	السيد ماهر عوالي	5
المصرف الاهلي العراقي	مدير ادارة المخاطر	السيد محمد حسن الجوهر	6
لمصرف الاهلي العراقي	مدير ادارة	السيد محمد فخري احمد	7
المصرف الاهلي العراقي	مدير تقنية المعلومات	السيد مصطفى بشير	8
لمصرف الاهلي العراقي	مدير الادارة	السيد مصطفى بشير عبد	9
المصرف الاهلي العراقي	مديرة فرع كربلاء	السيد ميس نصر الله	10
المصرف الاهلي التجاري	مدير المالية	السيد نوار حسين	11

المحلق (3)

الاستبانة والمقابلات الشخصية في للمصرف الاهلي العراقي المنظور المالي

الوسط الحسابي المرجح	المؤشر					الاسئلة	ت
	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشده		
المنظور المالي							
4.6	12	1	1	1	-	استبانة لتحديد استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بشكل يؤدي الى تحسين الاداء (كانت العينة المختارة 15 ادارة)	1
5	نعم					مقابلة لتحديد مدى تطبيق المصرف للتقنيات المحاسبية والرقابية الحديثة (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض)	2
4.6	12	1	1	1	-	استبانة لتحديد مدى وضوح وفهم معايير تقييم الاداء لجميع الموظفين (كانت العينة المختارة 15 ادارة)	3
5	نعم	-	-	-	-	مقابلة لقياس مدى قدرة المصرف على البحث عن مجالات تعد كمصادر تمويل تؤدي الى تحسين الإيرادات وتطويرها ونموها (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض)	4
5	نعم	-	-	-	-	مقابلة لتحديد الشفافية في الإفصاح عن تكاليف ومنافع ومخاطر مشاريع ادارة تقنية المعلومات (المقابلة مع مدير المالية)	5
5	نعم	-	-	-	-	مقابلة لتحديد استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصرف (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض)	6
3.4	5	2	3	4	1	استبانة لتحديد تناسب اسعار المنتجات مع عدد وجودة الخدمات المقدمة (كانت العينة المختارة 15 ادارة)	7

الاستبانة والمقابلات الشخصية في للمصرف الاهلي العراقي منظور الزبائن

الوسط الحسابي المرجح	المؤشر					الاسئلة	ت
	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشده		
منظور الزبائن							
4.65	16	1	3	-	-	استبانة لتحديد مدى رضا الزبائن عن خدمات المصرف من خلال مستخدمي تقنية المعلومات في أقسام (كانت العينة المختارة 20 زبون) .	1
4.47	10	3	1	1	-	استبانة لتحديد مدى وجود ادلة ارشادية واضحة تساعد على استعمال التقنيات . (كانت العينة المختارة 15)	2
4.1	10	1	1	1	2	استبانة لتحديد مدى رضا مسؤولي الإدارات والعمليات عن خدمات تقنية	3

						(كانت العينة المختارة 15) المعلومات .	
3.1	5	1	3	2	5	مقابلات لتحديد مستوى فهم مسؤولي عمليات المصرف من خصائص البرمجيات وحلول تقنية المعلومات على دعم عملياتهم (كانت العينة المختارة 15)	4
4.1	8	3	1	3	-	استبانة لتحديد مستوى رضا الزبائن عن اداء تقنية المعلومات وعن مدى كفاية دليل استخدام البرمجيات والحلول المختلفة (كانت العينة المختارة 15)	5
4	-	نعم	-	-	-	مقابلة شخصية لتحديد مدى رضا الزبائن عن خدمات المصرف من خلال مستخدمي تقنية المعلومات في اقسام المصرف (المقابلة مع مدير ادارة تقنية) .	6
4.8	13	1	1	-	-	استبانة لتحديد مدى قدرة المصرف على دراسة وتحليل ما يحتاجه الزبائن من خدمات (كانت العينة المختارة 15)	7
						مقابلات شخصية مع مدير ادارة تقنية المعلومات لتحديد عدد مرات توقف عمليات المصرف بسبب حوادث وانقطاع خدمة تقنية المعلومات (2 مرة) .	8
3.6	5	5	1	2	2	استبانة لتحديد المصرف بدراسة وتحليل شكاوى الزبائن من اجل العمل على ارضائهم (كانت العينة المختارة 15)	9
3	5	1	3	1	5	استبانة لتحديد عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن ضمن الحدود المتوقعة . (كانت العينة المختارة 15) ..	10
4.1	8	1	5	1	-	استبانة لتحديد مدى قدرة المصرف على توفير خدماته الى زبائنه في وقت قصير بمساعدة ادارة تقنية المعلومات . (كانت العينة المختارة 15) .	11
4.02	17	19	13	-	1	استبانة لتحديد قدرة المصرف على استخدام مؤشرات الرضا عن الخدمات المقدمة للزبائن . (كانت العينة المختارة 50 زبون) .	12

الاستبانة والمقابلات الشخصية في للمصرف الاهلي العراقي منظور العمليات الداخلية

الوسط الحسابي المرجح	المؤشر					الاسئلة	ت
	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشده		
منظور العمليات الداخلية							
4.2	7	5	2	1	-	استبانة لتحديد مدى قدرة المصرف على تقويم العمليات التي تعمل على تحقيق اهدافه. (كانت العينة المختارة 15 ادارة).	1
5	نعم	-	-	-	-	مقابلة شخصية لتحديد ادارة المصرف على الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه الغير (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض).	2
4.5	11	2	1	1	-	مقابلات شخصية لتحديد مدى رضا مدراء الأقسام عن جودة إدارة مشاريع تقنية المعلومات (كانت العينة المختارة 15 ادارة).	3
4.3	11	1	-	2	1	استبانة لتحديد مدى قدرة ادارة المصرف على التطوير المستمر لجودة المنتجات المقدمة وتوفرها في الوقت المناسب. (كانت العينة المختارة 15 ادارة).	4
4.4	7	7	1	-	-	استبانة لتحديد عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت (كانت العينة المختارة 15 ادارة).	5
4.3	8	5	1	1	-	استبانة لتحديد تقديم الخدمات الجديدة المستحدثة من اجل استخدام الموارد الحالية بأقصى طاقة ممكنة (كانت العينة المختارة 15 ادارة).	6
4	5	7	1	2	-	استبانة لتحديد مدى رضا دوائر المصرف على جودة المعلومات واتاحتها من قبل قسم تقنية المعلومات (كانت العينة المختارة 15 ادارة).	7
4.2	7	5	3	-	-	استبانة لتحديد مدى استجابة ادارة المصرف لشكاوي الزبائن من اول مرة ويتم معالجة الخلل في وقت قصير (كانت العينة المختارة 15 ادارة).	8
4	7	5	1	1	1	استبانة لتحديد تطوير ادارة المصرف الخدمات الادارية اللازمة وتقديم التسهيلات التي تحقق للموظفين عنصرى الاستقرار والانسجام (كانت العينة المختارة 15 ادارة).	9
4.3	10	1	3	1	-	استبانة لتحديد مدى قدرة المصرف على تقويم العمليات الداخلية ذات الصلة بالأهداف التي تم التخطيط لها (كانت العينة المختارة 15 ادارة).	10
4.1	8	4	1	1	1	استبانة لتحديد ادارة المصرف على تحقيق التميز وتحقيق القيمة التي يتوقعها الزبائن بكفاءة وفاعلية (كانت العينة المختارة 15 ادارة).	11
4	-	نعم	-	-	-	مقابلة شخصية لتحديد العمليات الداخلية التي يجب تحسينها في المصرف لتحقيق اهداف المصرف الاستراتيجية (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض).	12

الاستبانة والمقابلات الشخصية في للمصرف الاهلي العراقي منظور التعلم والنمو

الوسط الحسابي المرجح	المؤشر					الاسئلة	ت
	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشده		
منظور التعلم والنمو							
4.1	25	15	5	4	1	استبانة لتحديد نسبة رضا الموظفين للمهام المتعلقة بتقنية المعلومات المنوطة بهم (كانت العينة المختارة 50 زبون).	1
5	نعم	-	-	-	-	مقابلة لتحديد اشراك العاملين بالمصرف في عملية صنع القرار في مختلف المجالات (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض).	2
4	-	نعم	-	-	-	مقابلة لتحديد عدد الحلول المقترحة من قبل موظفي تقنية المعلومات التي	3

						ساهمت في حل المشكلات وتطوير العمل في المصرف إلى أجمالي عدد المشكلات ومتطلبات الدوائر داخل المصرف (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض).
5	نعم	-	-	-	-	مقابلة شخصية مع المدير المفوض أو معاون المدير لتحديد مستوى الرضا عن الأفكار والابتكارات التقنية المقدمة.
5	نعم	-	-	-	-	مقابلة شخصية مع المدير المفوض او معاون المدير لتحديد مستوى البرامج والدورات التدريبية وانها كافية وملائمة للموظفين
5	نعم	-	-	-	-	مقابلة شخصية مع المدير المفوض او معاون المدير لتحديد ادارة المصرف على استخدام التقنيات الحديثة متوافقة مع عصر تقنية المعلومات

الاستبانة والمقابلات الشخصية في للمصرف الاهلي العراقي منظور المخاطر

الوسط الحسابي المرجح	المؤشر					الاسئلة	ت
	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشده		
منظور المخاطر							
4.2	9	3	1	1	1	استبانة لتحديد رضا الزبائن عن الخدمات التي تقدمها تقنية المعلومات (كانت العينة المختارة 15 ادارة).	1

الاستبانة والمقابلات الشخصية في للمصرف الاهلي العراقي منظور المالي البيئة المجتمعية

الوسط الحسابي المرجح	المؤشر					الاسئلة	ت
	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشده		
منظور البيئة المجتمعية							
5	نعم	-	-	-	-	مقابلة شخصية لتحديد الامكانية للمصارف لتوفير الكادر المتخصص لتقديم افضل الخدمات للزبائن (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض).	1
5	نعم	-	-	-	-	مقابلة لتحديد حرص المصارف على توظيف اموال الزبائن في مجالات الاستثمار الخالية من المخاطر (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض).	2

4	-	نعم	-	-	-	مقابلة لتحديد مدى قدرة المصرف على دراسة توفير الخدمات وبكل المحافظات ولجميع افراد المجتمع (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض).	3
3.4	3	7	-	3	2	استبانة لتحديد عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن وحل جميع المشكلات في وقت قصير وبمساعدة قسم تقنية المعلومات (كانت العينة المختارة 15 ادارة).	4
4.3	8	5	1	1	-	استبانة لتحديد مستوى التوازن بين تقديم خدمات للزبائن والمحافظة على حقوق حملة الاسهم (كانت العينة المختارة 15 ادارة).	5
4	5	7	1	2	-	استبانة لتحديد تمويل المشروعات لإصحاب الحرف والمشاريع الصغيرة (كانت العينة المختارة 15 ادارة).	6
4	-	نعم	-	-	-	مقابلة لتحديد القروض الميسرة لشريحة الشباب للحد من البطالة (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض).	7
4	-	نعم	-	-	-	مقابلة لتحديد تقديم المنح والقروض للمواطنين الدارسين خارج العراق (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض).	8
4	-	نعم	-	-	-	مقابلة لتحديد الدعم والتشجيع للمستثمرين لبناء الاماكن الترفيهية والمحافظة على البيئة من التلوث (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض).	9
4	-	نعم	-	-	-	مقابلة لتحديد تقديم وتعزيز النمو للخدمات المالية والصحية لتلبية طلب السوق (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض).	10
4	-	نعم	-	-	-	مقابلة لتحديد مدى توفير فرص العمل للشباب من الذكور والاناث على حد سواء (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض).	11
4	-	نعم	-	-	-	مقابلة لتحديد ودعم المستثمرين لبناء المجمعات السكنية واطئة الكلفة (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض).	12

ملحق (4)

الاستبانة والمقابلات الشخصية في المصرف الدولي الاسلامي المنظور المالي

الوسط الحسابي المرجح	المؤشر					الاسئلة	ت
	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشده		
المنظور المالي							
3.7	4	5	3	3	-	استبانة لتحديد استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بشكل يؤدي الى تحسين الاداء (كانت العينة المختارة 15 ادارة)	1
4	-	نعم	-	-	-	مقابلة لتحديد مدى تطبيق المصرف للتقنيات المحاسبية والرقابية الحديثة (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض)	2
3.9	7	2	4	1	1	استبانة لتحديد مدى وضوح وفهم معايير تقويم الاداء لجميع الموظفين (كانت العينة المختارة 15 ادارة)	3
4	-	نعم	-	-	-	مقابلة لقياس مدى قدرة المصرف على البحث عن مجالات تعد كمصادر تمويل تؤدي الى تحسين الايرادات وتطويرها ونموها (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض)	4
4	-	نعم	-	-	-	مقابلة لتحديد الشفافية في الإفصاح عن تكاليف ومنافع ومخاطر مشاريع ادارة تقنية المعلومات (المقابلة مع مدير المالية)	5
3	-	-	نعم	-	-	مقابلة لتحديد استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصرف (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض)	6
4.2	10	1	2	2	-	استبانة لتحديد تناسب اسعار المنتجات مع عدد وجودة الخدمات المقدمة (كانت العينة المختارة 15 ادارة)	7

الاستبانة والمقابلات الشخصية في للمصرف الدولي الاسلامي منظور الزبائن

الوسط الحسابي المرجح	المؤشر					الاسئلة	ت
	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشده		

منظور الزبائن							
3	5	3	3	5	4	1	استبانة لتحديد مدى رضا الزبائن عن خدمات المصرف من خلال مستخدمي تقنية المعلومات في أقسام (كانت العينة المختارة 20 زبون) .
3.1	4	2	3	3	3	2	استبانة لتحديد مدى وجود ادلة ارشادية واضحة تساعد على استعمال التقنيات . (كانت العينة المختارة 15)
3.2	3	3	5	3	1	3	استبانة لتحديد مدى رضا مسؤولي الإدارات والعمليات عن خدمات (كانت العينة المختارة 15) تقنية المعلومات.
3.2	3	5	1	5	1	4	مقابلات لتحديد مستوى فهم مسؤولي عمليات المصرف من خصائص البرمجيات وحلول تقنية المعلومات على دعم عملياتهم (كانت العينة المختارة 15)
3.2	3	5	1	5	1	5	استبانة لتحديد مستوى رضا الزبائن عن اداء تقنية المعلومات وعن مدى كفاية دليل استخدام البرمجيات والحلول المختلفة (كانت العينة المختارة 15)
3	-	-	نعم	-	-	6	مقابلة شخصية لتحديد مدى رضا الزبائن عن خدمات المصرف من خلال مستخدمي تقنية المعلومات في اقسام المصرف (المقابلة مع مدير ادارة تقنية) .
3.2	5	1	3	4	2	7	استبانة لتحديد مدى قدرة المصرف على دراسة وتحليل ما يحتاجه الزبائن من خدمات (كانت العينة المختارة 15)
						8	مقابلات شخصية مع مدير ادارة تقنية المعلومات لتحديد عدد مرات توقف عمليات المصرف بسبب حوادث وانقطاع خدمة تقنية المعلومات (2 مرة) .
3	5	1	2	3	4	9	استبانة لتحديد المصرف بدراسة وتحليل شكاوى الزبائن من اجل العمل على ارضائهم (كانت العينة المختارة 15)
3.2	3	5	1	4	2	10	استبانة لتحديد عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن ضمن الحدود المتوقعة . (كانت العينة المختارة 15) ..
3.1	3	3	5	1	3	11	استبانة لتحديد مدى قدرة المصرف على توفير خدماته الى زبائنه في وقت قصير بمساعدة ادارة تقنية المعلومات . (كانت العينة المختارة 15) .
3.5	15	15	5	10	5	12	استبانة لتحديد قدرة المصرف على استخدام مؤشرات الرضا عن

الوسط الحسابي المرجح	المؤشر					الاسئلة	ت
	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشده		
منظور التعلم والنمو							
3.8	20	10	10	10	-	استبانة لتحديد نسبة رضا الموظفين للمهام المتعلقة بتقنية المعلومات المنوطة بهم (كانت العينة المختارة 50 زبون).	1
4	-	نعم	-	-	-	مقابلة لتحديد اشراك العاملين بالمصرف في عملية صنع القرار في مختلف المجالات (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض).	2
5	نعم	-	-	-	-	مقابلة لتحديد عدد الحلول المقترحة من قبل موظفي تقنية المعلومات التي ساهمت في حل المشكلات وتطوير العمل في المصرف إلى إجمالي عدد المشكلات ومتطلبات الدوائر داخل المصرف (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض).	3
4	-	نعم	-	-	-	مقابلة شخصية مع المدير المفوض أو معاون المدير لتحديد مستوى الرضا عن الأفكار والابتكارات التقنية المقدمة.	4
4	-	نعم	-	-	-	مقابلة شخصية مع المدير المفوض او معاون المدير لتحديد مستوى البرامج والدورات التدريبية وانها كافية وملائمة للموظفين	5
5	نعم	-	-	-	-	مقابلة شخصية مع المدير المفوض او معاون المدير لتحديد ادارة المصرف على استخدام التقنيات الحديثة متوافقة مع عصر تقنية المعلومات	6

الاستبانة والمقابلات الشخصية في للمصرف الدولي الاسلامي منظور المخاطر

الوسط الحسابي المرجح	المؤشر					الاسئلة	ت
	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشده		
منظور المخاطر							
4.3	10	2	1	1	1	استبانة لتحديد رضا الزبائن عن الخدمات التي تقدمها تقنية المعلومات (كانت العينة المختارة 15 ادارة)..	1

الاستبانة والمقابلات الشخصية في للمصرف الدولي الاسلامي منظور البيئ المجتمعية

الوسط الحسابي	المؤشر	الاسئلة	ت

المرجع	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشده	
منظور البيئة المجتمعية						
4	-	نعم	-	-	-	مقابلة شخصية لتحديد الامكانية للمصارف لتوفير الكادر المتخصص لتقديم افضل الخدمات للزبائن (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض).
4	-	نعم	-	-	-	مقابلة لتحديد حرص المصارف على توظيف اموال الزبائن في مجالات الاستثمار الخالية من المخاطر (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض).
4	-	نعم	-	-	-	مقابلة لتحديد مدى قدرة المصرف على دراسة توفير الخدمات وبكل المحافظات ولجميع افراد المجتمع (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض).
4.4	7	7	1	-	-	استبانة لتحديد عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن وحل جميع المشكلات في وقت قصير وبمساعدة قسم تقنية المعلومات (كانت العينة المختارة 15 ادارة).
3.7	3	4	7	1	-	استبانة لتحديد مستوى التوازن بين تقديم خدمات للزبائن والمحافظة على حقوق حملة الاسهم (كانت العينة المختارة 15 ادارة).
4	5	7	1	2	-	استبانة لتحديد تمويل المشروعات لإصحاب الحرف والمشاريع الصغيرة (كانت العينة المختارة 15 ادارة).
4	-	نعم	-	-	-	مقابلة لتحديد القروض الميسرة لشريحة الشباب للحد من البطالة (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض).
4	-	نعم	-	-	-	مقابلة لتحديد تقديم المنح والقروض للمواطنين الدارسين خارج العراق (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض).
3	-	-	نعم	-	-	مقابلة لتحديد الدعم والتشجيع للمستثمرين لبناء الاماكن الترفيهية والمحافظة على البيئة من التلوث (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض).
4	-	نعم	-	-	-	مقابلة لتحديد تقديم وتعزيز النمو للخدمات المالية والصحية لتلبية طلب السوق (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض).
4	-	نعم	-	-	-	مقابلة لتحديد مدى توفير فرص العمل للشباب من الذكور والاناث على حد سواء (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض).
3	-	-	نعم	-	-	مقابلة لتحديد ودعم المستثمرين لبناء المجمعات السكنية واطئة الكلفة (المقابلة مع المدير المفوض او معاون المدير المفوض).

Abstract

The research aims to demonstrate the knowledge pillars of the updated integrated information technology governance framework (COBIT) with an indication of the objectives and principles of this framework, as well as highlighting its impact in the field of evaluating information technology management if it is integrated with the balanced score card and in the manner that is reflected in strengthening internal control under the application Information technology governance procedures and, as a result, adding credibility to the financial statements. To achieve this goal, the researcher relied upon applying the model of integration between the framework (COBIT) and the balanced score card on data obtained from the records of the two banks, the research sample and field coexistence in these two banks, personal interviews with officials and their workers, as well as the questionnaire, and the research reached a number of conclusions, the most important of which are The integration between the COBIT framework and the balanced scorecard can make an effective contribution to the field of evaluating information technology management because of this integration of increasing the precautionary measures for internal control and increasing the effectiveness of the application of information technology governance measures. In this field, the researcher reached several recommendations, the most important of which confirms the need to pay attention to internal control frameworks, including the COBIT framework, which, by integrating it with the Balanced Score Card, will contribute to the evaluation of information technology management and increase the durability of implementing governance procedures, which leads to bridging gaps or weaknesses that may arise. As a result of the use of information technology in light of the governance procedures and what paves the way for the necessity for companies to use the Balanced Score Card with the updated COBIT framework to evaluate the performance of IT departments and ensure the achievement of their strategic objectives to identify weaknesses in the performance of these departments and take the necessary measures to address and control them



**Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Karbala University
Economic and Administration College
Accounting Department**

**Integration between COBIT framework and the balanced scorecard to
evaluate the performance of IT management in business organizations**

**A Thesis Submitted to The Council of the College of Administration and
Economics – Karbala University ,as Partial Fulfillment of Requirements
for the Degree of Doctorate of Philosophy in Accounting**

By

Nahla.u.Talal.ALSHmmari

**Supervised by
The Professor
Dr. Salah Mahdi Jawad Al-Kawaz**

A.H. 1442

Karbala

2021 A.D.