

تكامل اطار COBIT المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة لتحقيق التقييم للأداء الاستراتيجي

Integration of the updated COBIT framework and balanced scorecard to achieve evaluation of strategic performance

أ. د صلاح مهدي جواد الكواز
 Dr. Salah Mahdi Jawad Al-Kawaz
 جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد

الباحثة نهلة عبيس طلال الشمري
 Nahla .u.Talal .ALSHmmari
nahla.talal@atu.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الى بيان المرتكزات المعرفية لاطار (COBIT) المحدث المتكامل لحوكمة تقنية المعلومات مع بيان اهداف هذا الاطار ومبادئه , كذلك ابراز دوره في مجال تقييم إدارة تقنية المعلومات اذا ما تم تكامله مع بطاقة العلامات المتوازنة وبالشكل الذي ينعكس في تعزيز الرقابة الداخلية في ظل تطبيق إجراءات حوكمة تقنية المعلومات وبالنتيجة اصفاء المصادقية على القوائم المالية . ولتحقيق هذا الهدف فقد اعتمد الباحثان عند تطبيق نموذج التكامل بين اطار (COBIT) وبطاقة العلامات المتوازنة على بيانات تم الحصول عليها من سجلات المصرفين عينة البحث والمعايشة 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 يساهم مساهمة فاعلة في مجال تقييم إدارة تقنية المعلومات فضلا عن دور هذا التكامل في زيادة الاجراءات الاحترازية للرقابة الداخلية وبالنتيجة زيادة فاعلية تطبيق إجراءات حوكمة تقنية المعلومات , وفي هذا المجال توصل الباحثان الى عدة توصيات اهمها ما يؤكد على ضرورة الاهتمام باطر الرقابة الداخلية واهمها اطار COBIT والذي يتكامله مع بطاقة العلامات المتوازنة من شأنه ان يساهم في تقييم إدارة تقنية المعلومات فضلا عن زيادة متانة تطبيق إجراءات الحوكمة وبالنتيجة سد الثغرات أو نقاط الضعف التي قد تنشأ نتيجة استعمال تقنية المعلومات في ظل إجراءات الحوكمة وايضا ضرورة استعمال الشركات بطاقة العلامات المتوازنة مع اطار 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.

الكلمات المفتاحية: اطار COBIT , بطاقة العلامات المتوازنة , حوكمة تقنية المعلومات

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 role in the field of evaluating information technology management if it is integrated with the balanced scorecard in the form that is reflected in strengthening internal control under the application Information technology governance procedures and as a result, adding credibility to the financial statements. In order to achieve this goal, the researchers adopted when applying the model of integration between the COBIT framework 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. , The research has reached a number of conclusions, the most important of which is that the integration between the COBIT framework and the balanced score card can contribute effectively to the field of evaluating information technology management, as well as the role of this integration in increasing the precautionary measures for internal control and as a result, the effectiveness of the application of information technology governance procedures, and in this field. In this field, the two researchers reached several recommendations, the most important of which confirms the need to pay attention to internal control frameworks, the most important of which is the COBIT framework, which, by integrating it with the Balanced Score Card, will contribute to the evaluation of information technology management as well as increase the durability of implementing governance procedures and as a result fill gaps or weaknesses that may It arises as a result of using information technology in light of governance procedures, as well as the necessity for companies to use the balanced score card with the updated COBIT framework to evaluate the performance of IT departments and ensure

that their strategic objectives are achieved to identify weaknesses in the performance of these departments and take the necessary measures to address and control them.

Keywords: COBIT framework, balanced scorecard, IT governance

المقدمة

ان التطورات الكبيرة التي حدثت في الشركات¹ من ناحية الحجم واتساع الانشطة الاقتصادية كرد فعل للتطورات التي تشهدها بيئة الاعمال وبرزها المنافسة الشديدة , التقدم التكنولوجي , وغيرها وما ترتب على ذلك من تزايد المعلومات قد كانت من الاسباب المهمة في ضعف الرقابة الداخلية في الشركات ودرجة المخاطر التي تواجهها والتي انعكست سلباً على مجالات متعددة أهمها تقييم الاداء الاستراتيجي لتلك الشركات , مما أدى إلى اتخاذ الاجراءات اللازمة لإصدار قواعد وقوانين وتعليمات لتوجيه ومتابعة الشركات خاصة في ظل تطبيق تقنية المعلومات والتي 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 يستند على ست 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 للشركة توظيفها في مجالات متعددة, وبالنسبة فان الامر يستلزم تقييم الشركات من زاوية ادارتها لتقنية المعلومات وتطبيق احدى تقنيات المحاسبة الادارية التي تستعمل في هذا المجال والمتمثلة في بطاقة العلامات المتوازنة , وعليه يمكن القول ان التكامل بين اطار (COBIT) المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة من شأنه ان يساهم في تقييم ادارة تقنية المعلومات في الشركات . وعليه فان المشكلة التي يطرحها هذا البحث تتمحور حول نقطة اساسية وهي ان الشركات 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 فضلاً عن افتقار الشركات لتطبيق تقنيات حديثة يمكن تطبيقها في تقييم الاداء الاستراتيجي للشركات 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 الشركات .

المبحث الأول – منهجية البحث ودراسات سابقة

أولاً – منهجية البحث

1 – مشكلة البحث : فان المشكلة التي يطرحها هذا البحث تتمحور حول نقطة اساسية وهي ان المصارف 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 فضلاً عن افتقار المصارف لتطبيق تقنيات حديثة يمكن تطبيقها في تقييم الاداء الاستراتيجي للمصرف من زاوية ادارتها لتقنية المعلومات

2 – هدف البحث: تقديم تأطير علمي وفلسفي لاهم اطر الرقابة الحديثة والمتمثلة باطار (COBIT) المحدث فضلاً عن تناول المراكز المعرفية لحدى تقنيات المحاسبة الإدارية التي تعنى بتقويم الاداء الاستراتيجي والمتمثلة في بطاقة العلامات المتوازنة وايضاً بيان اوجه التكامل بين اطار (COBIT) المحدث وتقنية بطاقة العلامات المتوازنة ودوره في تقويم الاداء الاستراتيجي للشركات .

3 – فرضية البحث : اعتماداً على المشكلة يحاول الباحثان 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 فضلاً عن تعزيز اجراءات تطبيق الحوكمة في بيئة تقنية المعلومات .

4 – أهمية البحث: تتجسد أهمية البحث في تركيزه على أهمية تطبيق اطار (COBIT) المحدث كإطار مرجعي متكامل لحوكمة تقنية المعلومات فضلاً عن 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 بالنتيجة في دعم وتنمية النشاط الاقتصادي عن طريق المحافظة على استقراره النقدي والمالي ,

5 - حدود البحث :

¹ سيتم اعتماد تسمية (شركة) للإشارة الى المنظمات او الوحدات الاقتصادية بكافة انواعها .

- أ- الحدود الزمانية: تم الاعتماد على بيانات عام (2019 – 2020) لغرض انجاز ما يهدف إليه البحث .
ب- الحدود المكانية: لأن البحث يتعلق بالمصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي لذا عد كعينة للبحث .

المبحث الثاني – الجانب النظري

اولاً – مفهوم تقنية المعلومات :

ان 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

ثانياً- مكونات تقنية المعلومات :

يشير (Laudon&Laudon,2004:14) , (krajewski&Ritzman,2002:19) , (اللامي,2007: 169) , (العبادي 2012:30) , ان تقنية المعلومات تشتمل على المكونات الاتية :

- 1.أولا. 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 :ومهمته 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 يفهمها الأفراد.
6.أدوات الاتصالات : ومهمتها السيطرة على مرور المعلومات , وهي تشمل المعدات (التي تستعمل لإدخال المعلومات وخزنها ونقلها واستقبالها وبثها للمستفيدين) , الحاسبة وما يرتبط بها من الأجهزة , وحدة المعالجة المركزية , (cup) اللوحة الأساسية , الشاشة , وغيرها .

ثانياً. البرمجيات (Software) : يشير (Krajewski & Ritzman , 2005: 513) 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 تبغي الاستفادة منها , اذ لولا هذه البرمجيات لما أمكن الاستفادة من أجهزة الحاسوب, بل وان هذه الاجهزة ستعد 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 البعض أنها الأكثر أهمية فهي أدوات أو وسائل الاتصال عن بعد مثل الهواتف , الفاكس , والألياف الضوئية (Fiber optics) ومكوناتها الأخرى التي تكون الشبكات الالكترونية والتي 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 للشركة ويمكن استعمالها للأغراض المختلفة , وكمثال على ذلك قيام شركة جنرال إلكترونيك باستخدامها للأغراض الأمنية للربط بين مختلف النظم الالكترونية للشركة . كما يمكن ربط عدة شركات بشبكة من الحواسيب مثل الارتباط مع المجهزين والتي تعمل على أساس شبكة الانترنت المفتوحة . من جانب آخر يرى (العبادي 2012:33)

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) الذين هم حاصلين على التعليم الرسمي في واحد من استخدامات الحاسوب والاتصالات كالمبدعين , والمستفيدين النهائيين وهم الأشخاص ذو 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، مثل المديرون، والمحاسبون، والزبائن...وغيرهم فضلاً عن ذلك فقد يستخدم الحاسوب للأغراض العلمية والتعليمية أو تأدية مهام لها علاقة بالعمل.

خامساً. البنية التحتية لتقنية المعلومات : تشكل البنية التحتية لتقنية المعلومات نقطة الانطلاق لها وهي تتكون من عناصر بيئة التقنية المستندة إلى الحاسوب , عناصر بيئة التقنية المستندة إلى الشبكات , والمعرفة التقنية .

ثالثاً- أهمية تقنية المعلومات :

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 والذي يطلق عليه برأس المال الفكري وتتمثل اهمية تقنية المعلومات في ما يأتي:

1. تعد مدخل يمتد تقريبا إلى كل أنشطة الشركة من حيث قدرته على الاستخدام في عدد لا متناهي من المواقع والأغراض .
2. التنسيق بين الأقسام المختلفة على مستوى الشركة او بين الشركات المختلفة ، الأمر الذي يقود إلى تقليل كلف المقابلات الشخصية التي قد تتطلب انتقال الأفراد من منطقة إلى أخرى، إضافة الى الوقت المستغرق لإنجاز ذلك عن طريق ما توفره الشبكات المحلية والعالمية وإمكانية ربط الحواسيب التابعة للشركات مع بعضها البعض (Daft,2001:246-247) .

رابعاً- فوائد تقنية المعلومات:

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

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 الشركات وبكلفة قليلة.
4. امكانية الحصول على معلومات هائلة وبالسرعة العالية ومن جميع انحاء العالم .
5. زيادة الكفاءة والفاعلية للأفراد العاملين داخل الشركة.
6. تقديم معلومات ذات صلة بالموضوعات المطلوبة والتي يتم عرضها بصورة واضحة ومميزة.

خامساً- استخدامات تقنية المعلومات :

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 وتعاضد 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 انه أصبح بإمكان المعنيين في الشركات استخدام تقنية المعلومات في تصميم المنتجات وتقديم الخدمات وفقا لرغبات الزبائن .

سادساً- خصائص تقنية المعلومات :

تتميز تقنية المعلومات بالعديد من الخصائص 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 سيتناقص الوقت المطلوب للاستجابة لطلبات الزبائن .
3. اقتسام المهام الفكرية مع الآلة: وذلك نتيجة حدوث تفاعل بين الباحثين والنظم المختلفة .
4. تزايد النظم الشبكية : إذ يمكن ربط النظم الداخلية مع بعضها البعض فضلا عن 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.

سابعاً- مفهوم تقويم الاداء الاستراتيجي:

قبل التطرق الى مفهوم تقويم الاداء الاستراتيجي يستلزم تسليط الضوء على مفهوم تقويم الاداء يسبقه توضيح معنى الاداء ، إذ يعد الاداء مفهوما أساسيا للشركات وعنصرا أساسيا مهما لكافة فروع وحقول المعرفة الادارية فضلا عن كونه الأكثر أهمية لمختلف الشركات والذي يتمحور حوله وجود الشركة من عدمه ، وقد وردت عدة تعريفات لمفهوم الاداء ، إذ يعرف (السعدون، 2018:49) الاداء بأنه انعكاس لقدرة الشركة 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 بأنه البحث عن الكفاءة من خلال انتاج اكبر ما يمكن والبحث عن الفاعلية وذلك بالقيام بأفضل عملية لتحقيق النمو الدائم ،

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 الشركة للتحقق من مدى وصول الشركة لأهدافها (Chenet.al,2011:909) . اما (Lin,et,al,2013:1917) ، (Shaout&Yousif,2014 : 966) فيعرفون تقويم الاداء بأنه عملية مقارنة الاداء المتحقق مع الاداء المستهدف من أجل تمكين الشركة 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 بأنه تقويم كل من الاداء المالي والاداء غير المالي وذلك عن طريق تحويل رؤية ورسالة الشركة الى اهداف استراتيجية (Garrison&Noreen,2003:449) ، كما عرف بأنه 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 بأنه نشاط يهتم بمقارنة نتائج اداء الشركة الفعلية مع النتائج المستهدفة سواء كان هذا الاداء يتعلق بمواردها البشرية او تقنية

المعلومات وتوفير التغذية العكسية للإدارة من أجل مساعدتها في تقويم النتائج المتحققة واتخاذ القرارات اللازمة بشأن الانحرافات الحاصلة (Hunger&Whelem,2004:230) .

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

ثامناً- أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي :

يشير (Jaimbalvo,2001:362) ان أهمية 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 فضلاً 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 الشركة.

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

1. العمل على تحقيق الاتجاه النظامي لاستراتيجية الشركة.

2. تحقيق المنافع التي تنعكس في الإيرادات والارباح.

3. يعكس درجة التطابق والانسجام بين اهداف الشركة وخططها الاستراتيجية.

4. التخصيص الامثل لموارد الشركة وبالشكل الذي يعمل على استغلالها افضل استغلال.

ويضيف (الكواز والخفاجي، 2019: 100) ان أهمية تقويم الاداء الاستراتيجي تكمن في الاتي:

1. مساعدة الشركة على التوجيه الصحيح لتنفيذ استراتيجيتها.

2. يبين مدى انسجام و مواءمة اهداف الشركة مع استراتيجيتها.

3. تحقيق الايرادات و الارباح من خلال تخصيص موارد الشركة بشكل كفوء .

مما تقدم يرى الباحثان ان أهمية عملية تقويم الاداء الاستراتيجي تكمن في دورها الرئيسي في اظهار مدى تحقيق الشركات للأهداف المخططة مع تحديد جوانب القوة و الضعف في ادائها والتي تعد كتمهيد للخطوات التالية وهي اتخاذ القرارات التي تعنى بتدسين الاداء الاستراتيجي فضلاً عن ان تطبيق تقنية المعلومات سيعزز من أهمية تقويم الاداء باعتبارها عامل محفز للشركات الباحثة عن التميز في انتاجها وعن الكفاءة والفاعلية في ادائها .

تاسعاً- 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 كبعد 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 فأن هنالك مؤشرات اوسع اصبحت تأخذ حيز من تفكير الباحثين في الفكر الاستراتيجي اهمها:

اولاً : 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 الشركة.

ثانياً: مؤشرات الاداء الاجتماعي: اذ تعتمد الشركة بشكل اكبر على العمليات التشغيلية ورضا اصحاب المصالح (العاملين، المجهزين، والزبائن) كلما اصبحت المنافسة اقوى بتضمين المنفعين 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 الشركات تربط المؤشرات المالية مع مؤشرات اخرى غير مالية تعكس دور هذه الشركات 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 اهتماماً بوصفها احدى التقنيات الحديثة للمحاسبة الادارية الاستراتيجية التي تساعد في توفير المؤشرات المالية وغير المالية اللازمة لتقويم الاداء الاستراتيجي الشامل

للشركة وذلك لاعتمادها على اربعة مناظير 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, تعلم 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) , ان تطورات كثيرة قد ادخلت على تقنية بطاقة العلامات المتوازنة بعد ظهورها وتحديدًا في عام (1996) حينما تم التأكيد على ضرورة ان تكون هنالك موائمة بين هذه التقنية واستراتيجية الشركة 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 الشركة.
 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 الشركة و التركيز على عمليات الادارة التنظيمية وهي كالاتي: (Braam&nijssen,2004:4)

1. ترجمة الاستراتيجية الى المصطلحات التشغيلية .
 2. مواءمة اهداف الشركة مع استراتيجيتها.
 3. وضع الاستراتيجية لكل المسارات والانشطة.
 4. جعل الاستراتيجية عملية مستمرة.
 5. تكثيف الجهود من خلال القيادة التنفيذية ،
- ثالثا . مؤشرات الاداء الاستراتيجية : ان عملية تحديد مؤشرات الاداء انما تعد احد الاركان المهمة لتنفيذ استراتيجية الشركة والتي على اساسها يتم الربط بين ركنين اساسيين للاستراتيجية اولهما تحديد الانشطة المطلوبة التي يستلزم الامر تحديد مؤشرات لتقويم ادائها 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 الشركة 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 لنشاطات الشركة في اهتمامات اصحاب المصالح.
- رابعا : قيمة ملكية حماية الاسهم : تعرف قيمة ملكية حملة الاسهم على انها القيمة الحالية للمجرى النقدي المستقبلي المتوقع مضافا اليه قيمة الشركة عند التصفية. ويرتكز هذا النوع من المؤشرات على المجرى النقدي كمعيار رئيسي في قياس اداء الشركة 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 الشركة على وفق استراتيجيتها السابقة وبين قيمتها على وفق استراتيجيتها الحالية وحسب المعادلة الاتية:

القيمة الاقتصادية المضافة = الدخل بعد الضريبة – (الاستثمار في الموجودات × 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 للشركة وبين راس مال المساهمين والدائنين .

عاشرا- التطور التاريخي لاطار COBIT :

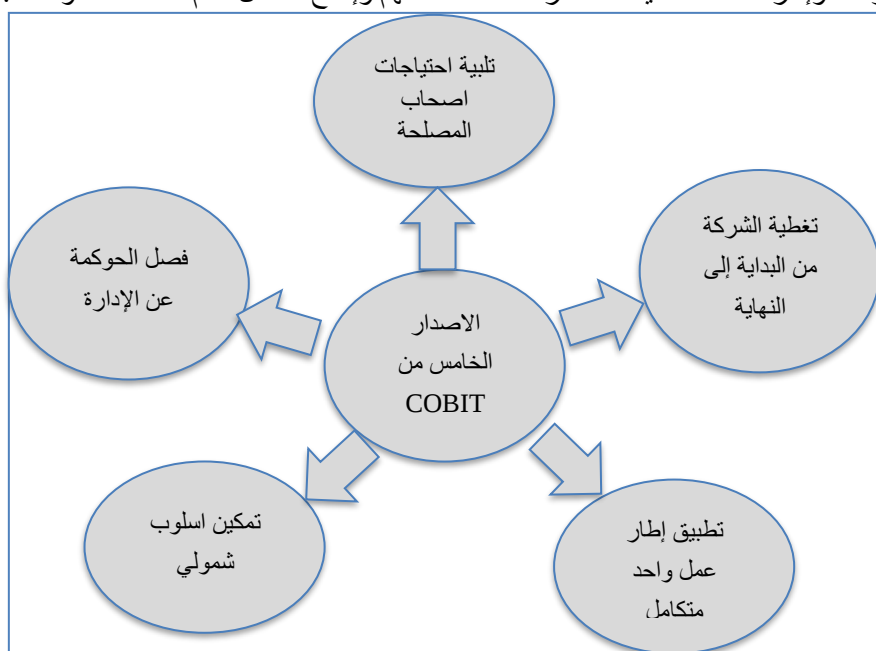
يعد إطار COBIT من أهم الأطر الذي جاء لتحقيق الاهداف الرقابية للمعلومات وما يتعلق بها من تقنيات مع اخضاعها لقواعد الحوكمة , وقد جاءت تسميته من الأحرف الاولى لـ Control Objectives for Information and Related Technologies والتي تعني الأهداف الرقابية للمعلومات والتقنيات المتعلقة بها ، والمقصود بالأهداف الرقابية (الهدف الرقابي) أي إجراء أو ممارسة أو هيكلية سواء أكانت يدوية أم آلية يتم تصميمها وضبطها لتضمن بطريقة مقبولة تحقيق أهداف الشركة ، ومنع وقوع أي أحداث غير مرغوبة أو يتم اكتشافها وتصحيحها عند حدوثها (COBIT 4.1, 2007: 5) . ويرى (العبيدي، 2019: 79) ان مراحل التطور التي انبثقت منها اصدارات اطار COBIT يوضحها الجدول (1).

ت	الاصدار	نبذه عن الاصدار
1	الاصدار الاول COBIT1	تم إصدار هذا الإطار من قبل مؤسسة تدقيق ورقابة نظم المعلومات (ISACF) في عام 1996 ، وتم تطوير إطار 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 بعد تأسيس معهد حوكمة تقنية المعلومات (ITGI) في عام 1998 ، إذ شهدت هذه النسخة العديد من التطورات التي استندت 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 مقاييس وعوامل النجاح الأساسية ونموذج النضج لعمليات تقنية المعلومات ، وقد عد هذا الإصدار كنسخة متكاملة وشاملة هدفها الأساس لها 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 الشركات ، وتحتوي هذه النسخة على مجموعة من الأهداف والتي تمثل مجموعة من الضوابط المهمة لنجاح تطبيق الحوكمة . وقد تضمن هذا الإصدار أربع مجالات وهي التخطيط والتنظيم ، الاقتناء والتنفيذ ، التوصيل والدعم ، والمتابعة ، ويقدم الإطار مؤشرات أداء ومنهجية للتقييم والمراجعة ، كما تتكامل الأهداف مع احتياجات الشركة وأعمالها.

المصدر: (العبيدي، 2019:79) التكامل بين إطار حوكمة تقنية المعلومات (COBIT5) وإطار الرقابة الداخلية المتكامل المُحدث ودوره في تعزيز مصداقية القوائم المالية .

الاصدار الخامس لأطار COBIT5

شهد عام 2012 صدور النسخة أو الإصدار الخامس من إطار COBIT 5 ، وقد ركز هذا الإصدار على مفهوم حوكمة تقنية المعلومات داخل الشركات ، ووفقاً لجمعية تدقيق ومراقبة نظم المعلومات (ISACA) ، فقد عد هذا الإصدار بمثابة نسخة شاملة تساعد الشركات في تحقيق أهدافها الخاصة بالحوكمة وإدارة تقنية المعلومات ، وقد وفر ذلك الدعم اللازم للشركة في إدارة تقنية المعلومات بطريقة شاملة مع الأخذ بالاعتبار كافة الجوانب والمسؤوليات الوظيفية المتعلقة بتقنية المعلومات ، مع مراعاة مصالح المستفيدين الداخليين والخارجيين من تقنية المعلومات ، ويحتوي هذا الإطار على جميع الجوانب التي تؤكد على معقولية موارد أمن المعلومات وأنها مناسبة فضلاً عن أن أنشائها يتم على مجموعة من المبادئ التي يجب على الشركة الالتزام بها واختيار المعايير والإرشادات وسياسات الأمن التي تحقق الرقابة على تلك المبادئ عند تطبيقها (Olzak, 2013:12) ويرى (COBIT5, 2012:14) أن إطار COBIT للرقابة الداخلية يعد واحد من أهم التطورات في مجال حوكمة تقنية المعلومات والذي 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 الشركات وأهداف تلك الشركات ، فضلاً عن مساعدة المسؤولين عن تقنية المعلومات في الشركة في معرفة مدى تطبيق حوكمة تقنية المعلومات فيها وبالنتيجة مساعدة الشركة في الحصول على فائدة كاملة من معلوماتها ، معرفة الأخطار المحيطة بها ، والوصول الى أفضل الفرص المتعلقة بتقنية المعلومات ، مثل الزبائن والمستثمرين وإنتاجية الموظفين وتوقيت الإنتاج والخدمة السريعة. ويشير (Hardy, 2006: 5) أن إطار COBIT5 يستند على خمسة مبادئ أساسية لحوكمة وإدارة تقنية المعلومات يوضحها الشكل () ، إذ تساعد هذه المبادئ الشركة في بناء إطار يوفر حوكمة وإدارة فاعلة لحماية استثمارات حملة الأسهم وإنتاج أفضل نظم ممكنة للمعلومات . شكل (1) مبادئ إطار COBIT5



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

وبوضح الجدول (2) الأنموذج الاسترشادي لعمليات COBIT5

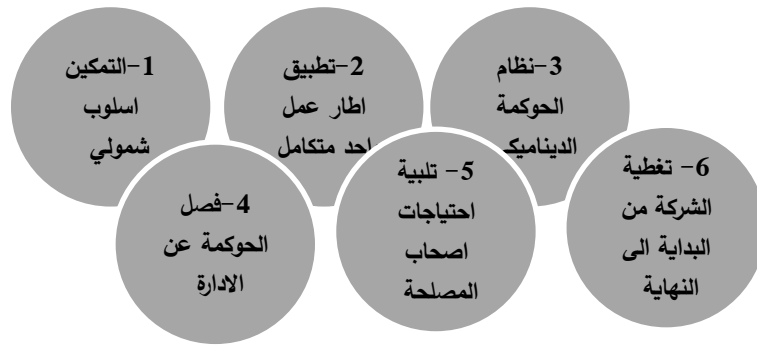
الابعاد	إجراءات إدارة تقنية المعلومات
1	1. التأكد من وضع وصيانة إطار الحوكمة 2. التأكد من تحقيق الفوائد (المنافع) 3. التأكد من تحسين المخاطر 4. التأكد من استخدام المصادر 5. التأكد من شفافية أصحاب المصلحة
2	1. إدارة إطار عمل إدارة تقنية المعلومات 2. الإدارة الاستراتيجية 3. الإدارة المعمارية المؤسسية 4. إدارة الابتكار 5. إدارة المحفظة 6. إدارة الموازنة والتكاليف 7. إدارة الموارد البشرية 8. إدارة العلاقات 9. إدارة اتفاقيات الخدمات 10. إدارة الموردين 11. إدارة الجودة 12. إدارة المخاطر 13. إدارة الأمن .
3	1. إدارة البرامج 2. إدارة تعريف المتطلبات 3. إدارة بناء الحلول وتعريفها 4. إدارة التوافر والقدرة 5. إدارة تمكين التغييرات المؤسسية 6. إدارة التغييرات 7. إدارة القبول والتحويلات 8. إدارة المعرفة 9. إدارة الأصول 11. إدارة التوليفات .
4	1. إدارة العمليات 2. إدارة طلبات الخدمة والحوادث 3. إدارة المشاكل 4. إدارة الاستمرارية 5. إدارة الخدمات الأمنية 6. إدارة ضوابط إجراءات الأعمال.
5	1. مراقبة وتقييم وتقدير الكفاءة والتوافقية 2. مراقبة وتقييم وتقدير ضوابط الأنظمة الداخلية 3. مراقبة وتقييم وتقدير التوافقية مع المتطلبات الخارجية .

(Source : COBIT 5, 2012, p33)

الإصدار السادس لإطار COBIT المحدث :

صدرت هذه النسخة في عام 2019 ، وهي تمثل أحدث الاتجاهات والتقنيات الحديثة التي تعالج إطار العمل والاحتياجات الأمنية للشركات بما في ذلك إطار إدارة تقنية المعلومات، وقد تم تجميع أهداف الحوكمة والإدارة في إطار COBIT المحدث إلى خمسة مجالات وهذه المجالات لها أسماء تعبر عن الغرض الرئيسي ومجالات النشاط للأهداف الواردة فيها. ويعتبر إطار COBIT المحدث هو إطار لحوكمة تقنية المعلومات وإدارتها الذي يستهدف الشركة بأكملها، فضلاً عن أنه يصف أفضل تطبيقات أو ممارسات الحوكمة المتعلقة بهذا الشأن . إنَّ إطار COBIT المحدث يستند على ست مبادئ أساسية لحوكمة وإدارة تقنية المعلومات ، وهذه المبادئ تساعد الشركات في بناء إطار يوفر حوكمة وإدارة فاعلة لحماية استثمارات حملة الأسهم وإنتاج أفضل نظم ممكنة للمعلومات . والشكل (2) يوضح مبادئ إطار COBIT المحدث .

شكل (2) 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 المتشابهة والمتداخلة معاً ، ويحدد إطار COBIT المحدث نفس مجموعة عناصر التمكين التي جاءت في إطار 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 إرشادات 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 إطار عمل ديناميكي للحوكمة : يوفر إطار COBIT المحدث القابلية للتحديث والتطوير لمواكبة التغيرات في الشركة ، ففي حال تغيير أي من عوامل تصميم هذا الإطار ، فإنه 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 أنواعاً مختلفة من الأنشطة ، ويتطلبان هياكل تنظيمية مختلفة ، ويخدمان أغراضاً مختلفة .

المبدأ الخامس : تلبية احتياجات أصحاب المصلحة : يساعد COBIT المحدث المستخدمين على تكييف أو موازنة عمليات الشركة وإجراءاتها لتكوين نظام معلومات يضيف قيمة لأصحاب المصلحة ، وكذلك يسمح للشركة بتكوين موازنة مناسبة بين المخاطر والمكافآت ، وكما في إطار COBIT5 فإن إطار COBIT المحدث يعمل على التكيف بمبادئه التي تحكمه ليناسب سياقه جميع الأطراف 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 أصحاب 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 الشركة لنفسها، ويمكن توضيحها من خلال الجدول (3) الآتي:

جدول (3) العلاقة بين الأهداف المؤسسية وأهداف الحوكمة ومنظورات بطاقة العلامات المتوازنة

مناظير بطاقة العلامات المتوازنة	أهداف المعلومات والتقنيات ذات العلاقة
المنظور المالي	1 محفظة من المنتجات والخدمات التنافسية.
	2 إدارة مخاطر الأعمال .
	3 التوافق بين القوانين والقواعد التنظيمية الخارجية .
	4 جودة المعلومات المالية.
منظور الزبائن	5 ثقافة خدمية موجهة نحو الزبائن .
	6 استمرارية خدمات الأعمال واتاحته.
	7 جودة المعلومات الإدارية
	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	

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 بالمواءمة مع ابعاد بطاقة العلامات المتوازنة ، والجدير بالذكر أنّ النتائج المتعلقة بتقنية المعلومات هي ليست فقط الفوائد المباشرة الوحيدة اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية وذلك لوجود مجالات وظيفية أخرى في الشركة مثل المالية والتسويق .. الخ ، والتي تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية ، والجدول () يوضح الأهداف المتعلقة بتقنية المعلومات وأبعاد بطاقة العلامات المتوازنة .

جدول (4) الأهداف المتعلقة بتقنية المعلومات ومنظورات بطاقة العلامات المتوازنة

مناظير بطاقة العلامات المتوازنة	أهداف المعلومات والتقنيات ذات العلاقة
المنظور المالي	1 توافق تقنية المعلومات ودعمها لتتوافق مع القوانين والقواعد التنظيمية الخارجية.
	2 إدارة مخاطر العمل المتعلقة بتقنية المعلومات.
	3 تحقيق الفوائد من الاستثمارات ومحفظات الخدمات المدعومة بتقنية المعلومات.
	4 جودة المعلومات المالية المتعلقة بتقنية المعلومات .
منظور الزبائن	5 تقديم خدمات تقنية المعلومات بما يتوافق مع متطلبات العمل .
	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 وتقنية 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.
منظور التعلم والنمو	13 معرفة وخبرة ومبادرات تدعم الابتكارات في العمل.

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 ، والهيكل التنظيمية ، والمعلومات . والشكل رقم () يوضح تتابع الأهداف في اطار COBIT المحدث.

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 الشركة ، كما إنّ هذا الاطار لا يركّز فقط على وظيفة تقنية المعلومات ، وإنما يحول الشركة الى التعامل مع المعلومات والتقنيات ذات الصلة كأصول يجب على كل فرد في الشركة التعامل معها تماماً مثل أي أصول أخرى. وينبغي الأخذ بالحسبان أنّ جميع عناصر التمكين الخاصة بالحوكمة والإدارة المتعلقة بتقنية المعلومات تكون على امتداد الشركة من بدايتها الى نهايتها أي أنّها شاملة لكل شيء وكل فرد (داخلياً وخارجياً) ذو صلة بحوكمة المعلومات المؤسسية والتقنيات ذات الصلة وإدارتها. وكما في اطار COBIT5

احد عشر : 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) ، اوانها 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 للاداء 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) .

ويرى الباحثان 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 ادائها الاستراتيجي

اهمية تقنية بطاقة العلامات المتوازنة :

ان اهمية بطلة العلامات المتوازنة تتبلور من منافع العديد من استخداماتها 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
اثني عشر : اهداف بطاقة العلامات المتوازنة:

يشير (المسعودي والقصور، 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 ، البيئة والمجتمع) .

ثلاث عشر: منظورات تقنية بطاقة العلامات المتوازنة:

يشير (Butler, et., al., 2011:4) ان تقنية بطاقة الاداء المتوازن تضم اربعة منظورات لأغراض تقويم الاداء الاستراتيجي للشركة وكما اقترحها (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 تنظر من خلالها الشركة الى حملة الاسم (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 هو الاساس في الوصول لتوليفة الابرادات 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 الأساسية 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 فإن الشركة تحقق التفوق في مجالها , وتتعلق هذه المعايير بتقديم مقترحات من شأنها ان تبقى وتحافظ على الزبائن في الاسواق المستهدفة ودراسة كافة المتطلبات والامكانيات التي تساعد في تلبية متطلبات الزبائن , اما مؤشرات بعد 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 والنمو: ان تحقيق افضل العمليات الداخلية التي تستهدف تحسين قيمة المنتج في السوق وتحقيق النمو والتحسين في ادائها 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).

وفضلا عن ان التطورات التي تمر فيها بيئة الاعمال الحديثة قد جعلت هذه التقنية غير مفيدة ولا تقتصر على استعمال المناظير الاربعة فقط ، وقد تم تطوير هذه التقنية بإضافة منظور خامس الى المناظير الاربعة لغرض توسيع نطاق هذه التقنية في مجال تقويم الاداء الاستراتيجي وهذا يتمثل بمنظور المخاطر ، كما ان من الدراسات ما اضافت منظور سادس وهو منظور البيئة المجتمعية ليصبح عدد هذه المناظير ستة، ويضيف (Butler, et., al., 2011:4) ان كل بعد من هذه الابعاد يتكون من مؤشرات عدة للأداء فضلا عن اهداف تتعلق باستراتيجية الشركة طويلة المدى , ويمكن توضيح الابعاد الجديدة :

1.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 في موارد الشركة وبالنتيجة فانه يعد كتهديد لها , لذلك يستهدف هذا البعد 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 , وهناك المخاطر المهنية التي تحدث كحدوث نقص في المواد , تغيير احد نظم الانتاج , ضعف في مهارات العاملين , وارتفاع اعداد العاملين التارئين للعمل .

2. 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) , بهذا الصدد ان الشركات وطالما هي جزء من 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 فضلا عن تحقيق السلامة البيئية والمحافظة على صحة المواطنين والعاملين فيها (الغبان وحسين, 2009: 12).

اربعة عشر : تحليل اطار COBIT وبطاقة العلامات المتوازنة لتطبيق منهج التكامل لتقوية اداء ادارة تقنية المعلومات

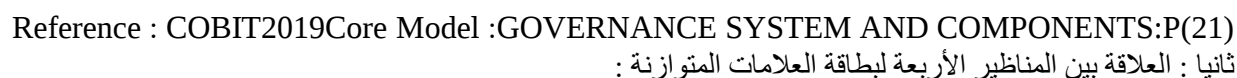
اولا: توضيح العلاقة بين أبعاد اطار COBIT وإجراءات تقنية المعلومات: إنّ اطار COBIT إطار شامل يساعد الشركة في تحقيق حوكمة تقنية المعلومات وإدارة الأهداف وهذه الشمولية هي واحدة من عناصر القوة الموجودة في هذا الاطار، والذي يكمن وراء تنامي القبول الدولي كإطار للإدارة والرقابة على تقنية المعلومات ، وهذا الاصدار من اطار عمل (ISACA) المقبولة عالميا حيث يوفر رؤية اعمال شاملة لحوكمة تقنية المعلومات الخاصة بالشركات ويساعد في تحقيق اهدافها المتعلقة بالحوكمة والادارة بدءا من احتياجات اصحاب المصلحة فيما يتعلق بالمعلومات والتقنية وببساطة يساعد الشركات على انشاء قيمة مثالية من تقنية المعلومات من خلال الحفاظ على التوازن بين تحقيق الفوائد وتحسين مستويات المخاطر واستخدام الموارد ويفيد الشركات من جميع الاحجام سواء كانت تجارية او غير هادفة للربح او في القطاع العام (ISACA , 2012; 2) وقد اكدت (ISACA , 2012; 2) ست مزايا ساعدت جميع انواع الشركات ومن جميع الاحجام وهي :

1. الاحتفاظ بمعلومات عالية الجودة لدعم قرارات العمل
2. تحقيق الاهداف الاستراتيجية وتحقيق الفوائد التجارية من خلال الاستخدام الفعال والمبتكر لتقنية المعلومات
3. تحقيق التميز من خلال تطبيق تقنية المعلومات
4. الحفاظ على المخاطر المتعلقة بتقنية المعلومات عند مستوى مقبول
5. تحسين تكلفة خدمات تقنية المعلومات
6. دعم الامتثال للقوانين واللوائح والاتفاقيات التعاقدية والسياسات

تم الاعتراف من قبل الباحثين أنه ليس من السهل فهم إطار عمل COBIT فهو يشرح كيف ينظم COBIT حوكمة تقنية المعلومات وأهداف الإدارة والرقابة والممارسات الجيدة من خلال مجالات وعمليات تقنية المعلومات ، وربطها بمتطلبات العمل وهي الاهداف الرقابية: تتضمن توفر أهداف إدارة الممارسات الجيدة العامة لعمليات تقنية المعلومات ؛ إرشادات الإدارة: تتضمن توفر أدوات للمساعدة في تحديد المسؤولية ، وقياس الأداء ، ومعالجة الفجوات في القدرات ؛ نموذج النضج: تتضمن توفر ملفات تعريف لعمليات تقنية المعلومات التي تصف الحالات الحالية والمستقبلية المحتملة ويتطلب قدرًا كبيرًا من الوقت لتعلم جميع مفاهيمه وأدواته.

يوضح الشكل (3) النموذج الاسترشادي لعمليات COBIT المحدث (2019) ، إذ يحدد النموذج خمسة مبادئ للحوكمة ، و35 من العمليات الإدارية ، يتكون كل مجال من المجالات الخمسة المذكورة أعلاه العديد من العمليات التفصيلية التي توصي بأهداف التحكم من أجل إنشاء رسم خرائط بين المجالات المختلفة داخل الشركة .

الشكل (3) النموذج المرجعي لإجراءات COBIT 2019



ت	اهداف المعلومات والتقنيات ذات العلاقة	ابعاد بطاقة العلامات المتوازنة	اجراءات عمليات 2019 COBIT
1	توافق تقنية المعلومات ودعمها لتتوافق مع القوانين والقواعد التنظيمية الخارجية	المنظور المالي	APO01 ادارة اطار عمل ادارة تقنية المعلومات APO12 ادارة المخاطر APO13 ادارة الامن BAI10 ادارة التوليفات DSS05 ادره الخدمات الامنية MEA02 مراقبة وتقييم وتقدير ضوابط الانظمة الداخلية MEA03 مراقبة وتقييم وتقدير التوافقية مع المتطلبات الخارجية
2	إدارة مخاطر العمل المتعلقة بتقنية المعلومات.	المنظور المالي	EDM03 التأكد من تحسين المخاطر APO10 ادارة الموردين APO12 ادارة المخاطر APO13 ادارة الامن BAI01 ادارة البرامج BAI06 ادارة التغييرات DSS01 ادارة العمليات DSS02 ادارة طلبات الخدمة والحوادث DSS03 ادارة المشاكل DSS04 ادارة الاستمرارية DSS05 ادارة الخدمات الامنية DSS06 ادارة وتقييم وتقدير التوافقية مع المتطلبات الخارجية MEA01 مراقبة وتقييم وتقدير الكفاءة والتوافقية MEA02 مراقبة وتقييم وتقدير ضوابط الانظمة الداخلية MEA03

	مراقبة وتقييم وتقدير التوافقية مع المتطلبات الخارجية			
EDM02 APO04 APO05 APO06 APO11 BAI01	التأكد من تحقيق الفوائد ادارة الابتكار ادارة المحفظة ادارة الموازنة والتكاليف ادارة الجودة ادارة البرامج	المنظور المالي	تحقيق الفوائد من الاستثمارات ومحفظة الخدمات المدعومة بتقنية المعلومات.	3
APO06 BAI09	ادارة الموازنة والتكاليف ادارة الاصول	المنظور المالي	جودة المعلومات المالية المتعلقة بتقنية المعلومات	4
EDM01 EDM02 EDM05 APO02 APO08 APO09 APO10 APO11 BAI02 BAI03 BAI04 BAI06 DSS01 DSS02 DSS03 DSS04 DSS06 MEA01	التأكد من وضع وصيانة اطار الحوكمة التأكد من تحقيق الفوائد التأكد من شفافية اصحاب المصلحة الادارة الاستراتيجية ادارة العلاقات ادارة اتفاقيات الخدمات ادارة الموردين ادارة الجودة ادارة تعريف المتطلبات ادارة بناء الحلول وتعريفها ادارة التوفر والقدرة ادارة التغييرات ادارة العمليات ادارة طلبات الخدمة والحوادث ادارة المشاكل ادارة الاستمرارية ادارة ضوابط اجراءات الاعمال مراقبة وتقييم وتقدير الكفاءة والتوافقية .	منظور الزبائن	تقديم خدمات تقنية المعلومات بما يتوافق مع متطلبات العمل .	5
APO04 BAI05 BAI07	ادارة الابتكار ادارة تمكين التغييرات المؤسسية ادارة القبول والتحويلات	منظور الزبائن	الاستخدام المناسب لتطبيقات الأعمال والمعلومات والحلول التقنية.	6
EDM03 APO12 APO13 BAI10 DSS04 DSS05	التأكد من تحسين المخاطر ادارة المخاطر ادارة الامن ادارة التوليفات ادارة الاستمرارية ادارة الخدمات الامنية	منظور الزبائن	أمن المعلومات والبنية التحتية والتطبيقات والخصوصية	7
APO08 BAI02 BAI07	ادارة العلاقات ادارة تعريف المتطلبات ادارة القبول والتحويلات	منظور العمليات الداخلية	تمكين إجراءات الأعمال ودعمها من خلال دمجها بالتطبيقات والتقنيات.	8

9	تقديم البرامج ذات الفائدة للأعمال في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية مع تلبية المتطلبات	منظور العمليات الداخلية	ادارة المحفظة ادارة الموارد البشرية ادارة الجودة ادارة المخاطر ادارة البرامج ادارة تمكين التغيرات المؤسسية	APO05 APO07 APO11 APO12 BAI01 BAI05
10	جودة ادارة تقنية المعلومات	منظور العمليات الداخلية	التأكد من شفافية اصحاب المصلحة ادارة الجودة ادارة البيانات مراقبة وتقييم وتقدير الكفاءة والتوافقية	EDM05 APO11 APO14 MEA01
11	توافق تقنية المعلومات مع السياسات الداخلية.	منظور العمليات الداخلية	التأكد من تحسين المخاطر ادارة اطار عمل ادارة تقنية المعلومات مراقبة وتقييم وتقدير الكفاءة والتوافقية مراقبة وتقييم وتقدير ضوابط الانظمة الداخلية	EDM03 APO01 MEA01 MEA02
12	افراد أكفاء ومحفزون في إدارة الأعمال وتقنية المعلومات.	منظور التعلم و النمو	التأكد من استخدام المصادر ادارة اطار عمل ادارة تقنية المعلومات ادارة الموارد البشرية	EDM04 APO01 APO07
13	معرفة وخبرة ومبادرات تدعم الابتكارات في العمل.	منظور النمو والتعلم	التأكد من تحقيق الفوائد ، ادارة اطار عمل ادارة تقنية المعلومات الادارة الاستراتيجية ادارة الابتكار ادارة الموارد البشرية ادارة العلاقات ادارة تمكين التغيرات المؤسسية ادارة المعرفة	EDM02 APO01 APO02 APO04 APO07 APO08 BAI05 BAI08

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

Reference: COBIT® 2019 Framework: Introduction and

Methodology, Basic Concepts: Governance Systems and Component

وبعد تناول تطبيق منهج التكامل بين اطار (COBIT) وتقنية العلامات المتوازنة لتقويم اداء ادارة تقنية المعلومات في هذا المبحث سيتم في المبحث القادم تحديد خطوات وضع الانموذج المقترح للتكامل بين اطار COBIT المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة، فضلاً عن تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة لفحص مدى تحقق الاهداف ذات العلاقة بحوكمة تقنية المعلومات وانعكاس ذلك بالنتيجة في تقويم اداء ادارة هذه التقنية .

المبحث الثالث – الجانب التطبيقي

نبذة مختصرة عن المصرف الاهلي العراقي

يعد المصرف الاهلي العراقي وهو عينة البحث احدى المصارف التجارية التي كانت متميزة منذ تأسيسها برأسمال قدره (400) مليون دينار عراقي , وفي 1995 /3/28 حصلت موافقة البنك المركزي العراقي بقيام هذا المصرف بممارسة الصيرفة الشاملة باعتباره مصرف استثماري وقد اطلق عليه تسمية (المصرف الاهلي للاستثمار والتمويل الزراعي) ، وبناءً عليه اتخذ مجلس إدارة المصرف بتاريخ 1998 / 1 / 25 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 لربانها

نبذة مختصرة عن المصرف الدولي الاسلامي :

اولاً - 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 للتحوّل المالي / م خ) الى (شركة المصرف الدولي الاسلامي / م خ) برأسمال مدفوع قدره 100 مائة 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

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 المصرف لما يجب ان يكون عليه بتطبيق اجراءات حوكمة تقنية المعلومات :

1. إن تكون اجراءات الحوكمة شاملة لكل أنشطة المصرف وبالشكل الذي يحقق الرقابة عليها.

2. إنَّ تشغل حوكمة تقنية المعلومات بما تتضمنه من إجراءات حيز مهم من حيث جعل المصرف قادر على إدارة المخاطر والوصول بها الى المستوى المقبول.

3. إنَّ تمكن حوكمة تقنية المعلومات المصرف من الاستفادة من الفرص التي تتاح لتحقيق أقصى 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.

تحديد الاهداف من منظور حوكمة تقنية المعلومات : تتمثل اهداف المصرف من منظور حوكمة تقنية المعلومات بالاتي :

1. الالتزام بالقوانين والتشريعات والاتفاقيات التعاقدية.

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

موجهات الأداء المستعملة لبناء النموذج المقترح : تتضمن موجهات الاداء كافة الاجراءات التي يتم تطبيقها في ظل اطار COBIT المحدث والتي تستهدف الوصول لأهداف المصرف من زاوية ادارته لحوكمة تقنية المعلومات فضلاً عن جميع المؤشرات ذات العلاقة بالأبعاد الست لتقنية بطاقة العلامات المتوازنة والتي تستعمل لتقويم اداء ادارة تقنية المعلومات .

وضع المؤشرات : يتم في هذه الخطوة الربط بين أهداف تقنية المعلومات ومنظورات بطاقة العلامات المتوازنة عن طريق مجموعة من المؤشرات التي يتم من خلالها التعرف على مدى تحقيق أهداف تقنية المعلومات في المصارف عينة البحث ، مع الإشارة ان تحديد أهمية منظورات بطاقة العلامات المتوازنة قد تم من خلال المقابلات الشخصية مع المختصين العاملين في القطاع المصرفي بشكل عام والمصارف عينة البحث على وجه الخصوص فضلاً عن اراء بعض الأكاديميين المختصين في هذا المجال لتحديد الأوزان وتقسيماتها لكل بعد من منظورات البطاقة ، واما بالنسبة للمؤشرات التي يتم اعتمادها لتقويم الاداء في ظل كل منظور من منظورات البطاقة ، فان الباحثان يقترحان مجموعة منها بشكل يتوافق وينسجم مع طبيعة البيانات التي أمكن التوصل إليها التي هي ذات صلة بالمصارف عينة البحث. وفيما يخص الأهمية النسبية لكل بعد من منظورات بطاقة العلامات المتوازنة فقد تم تحديدها وفقاً لأهميته في القطاع المصرفي الصناعي وبالرجوع الى اراء المختصين في هذا المجال خلال المقابلات الشخصية التي تم إجراؤها مع مجموعة من ذوي الاختصاص في مجال تقنية المعلومات ، إدارة المخاطر ، الرقابة والتدقيق ، والإدارة المالية في المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي والبنك المركزي ، اذ بلغت أهمية المنظورات الست للبطاقة وهي (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية ، والنمو والتعلم ، المخاطر ، البيئة المجتمعية) بنسبة (20% ، 20% ، 20% ، 10% ، 20% ، 20%) ، على التوالي ، اما مجموع الدرجات الكلية للمنظورات الست فكان 360 درجة وتم استخراج الدرجة الخاصة لكل بعد من المنظورات الستة لبطاقة العلامات المتوازنة حسب نسب اهميته وكالاتي ، المنظور المالي (20%*360=72) ، منظور الزبائن (20%*360=72) ، منظور العمليات الداخلية (20%*360=72) ، منظور التعلم والنمو (20%*360=72) ، منظور المخاطر (20%*360=72) ، منظور البيئة المجتمعية (10%*360=36) ، وبذلك يكون مجموع 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 العدد (5) . ولغرض تحديد مستوى أداء كل بعد أو منظور من المنظورات الستة ، ترى(الجوهر ، محمد جواد ، 2017 ، 197) انه يمكن اعتماد المقياس الموضح في الجدول (6) لتحقيق هذه الغاية

جدول (6) مستويات الأداء لقسم 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 ، محمد جواد ، 2017 ، 197) "تقويم اداء اجهزة التدقيق الداخلي باستعمال بطاقة العلامات المتوازنة- نموذج مقترح"، مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ، 2017.

تطبيق النموذج المقترح لتقويم ادارة تقنية المعلومات وتحليل النتائج

يتم في هذا البحث استكمال تطبيق خطوات النموذج المقترح الذي بصده 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 وفق المؤشرات التي تنطوي تحت كل منظور من مناظير بطاقة العلامات المتوازنة .

تقويم ادارة تقنية المعلومات

يتم تقويم اداء ادارة تقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي للتحقق من مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية الخاصة بكل مصرف ووفق المنظورات الست وكما يأتي:

أولاً : المنظور المالي: يعد المنظور المالي من المناظير 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 ، ويمكن تلخيص نتائج تقييم الاداء ذات الصلة بتقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (7) وذلك وفق الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات.

جدول (7) الأهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات ونتائج تقييم الاداء وفق مؤشرات المنظور المالي لعام 2019

الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات	المؤشرات ونتائجها ²	الدرجة التقويمية لكل مؤشر	فئات المؤشر	الدرجة لكل فئة	متوسط مستوى الاداء ذات الصلة بنتائج تقييم المصرف الاهلي العراقي	متوسط مستوى الاداء ذات الصلة بنتائج تقييم المصرف الدولي الاسلامي
المنظور المالي						
1. امتثال ممارسات تقنية المعلومات ومساهمتها في امتثال المصرف للقوانين والأنظمة والضوابط.	نسبة عدد البرامج المستعملة من قبل المصرف إلى عدد البرامج المفروضة من قبل البنك المركزي والجهات الخارجية (44%) ، (40%)	4	100-81% 80-61% 60-41% 40-21% 20-01%	4 3.2 2.4 1.6 0.8	2.4	1.6
	عدد التقارير المرفوعة من قبل قسم الامتثال التي تحتوي على مخالفات (4 مرات سنوياً) ، (4 مرات سنوياً)	4	أقل من 2 4-3 6-5 8-7 9 فأكثر	4 3.2 2.4 1.6 0.8	3.2	3.2
	عدد مرات فرض الغرامات على المصرف من قبل البنك المركزي (3 مرة) ، (لا توجد)	4	1-2 مرة 4-3 مرة 6-5 مرة 8-7 مرة 9 مرة فأكثر	4 3.2 2.4 1.6 0.8	3.2	3.2
	تحديد استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بشكل يؤدي الى تحسين الاداء (مقابلة /ملحق 2،3)	4	5.00 -4.21 4.20 -3.41 3.40 -2.61 2.6 -1.81 1.80 -1.00	4 3.2 2.4 1.6 0.8	4	3.2
	تحديد مدى تطبيق المصرف للتقنيات المحاسبية والرقابية الحديثة (مقابلة /ملحق 2،3)	4	5.00 -4.21 4.20 -3.41 3.40 -2.61 2.6 -1.81 1.80 -1.00	4 3.2 2.4 1.6 0.8	4	3.2
	تحديد مدى وضوح وفهم معايير تقييم الاداء لجميع الموظفين (استبانة /ملحق 2،3)	4	5.00 -4.21 4.20 -3.41 3.40 -2.61 2.6 -1.81 1.80 -1.00	4 3.2 2.4 1.6 0.8	4	3.2
2. ضمان تحقيق المنفعة والقيمة المضافة من محفظة موارد ومشاريع تقنية المعلومات	نسبة النمو في الإيرادات المتحققة إلى نسبة الزيادة في موجودات تقنية المعلومات. (57%) ، (40%)	4	40% فأكثر 40%-30% 30%-20% 20%-10% أقل من 10%	4 3.2 2.4 1.6 0.8	4	3.2
	عدد مشاريع تقنية المعلومات والخدمات التي تم فيها مراقبة وقياس المنافع والقيمة المضافة خلال مدة عمر المشروع. (5) ، (7)	4	4 فأكثر 4-3 3-2 2-1 1-0	4 3.2 2.4 1.6 0.8	4	3.2
		4	81-100% 61-80%	4 3.2	4	3.2

تتمثل هذه النتائج بمخرجات عملية تقييم 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 بمناظير بطاقة العلامات المتوازنة).

2.4		2.4	%41-60		نسبة برامج أو خدمات تقنية المعلومات التي ثبت نجاحها إلى إجمالي البرامج والخدمات التي تم التعاقد عليها. (95%) ، (60%)	3. جودة المعلومات المالية المتعلقة بتقنية المعلومات
		1.6	%21-40			
		0.8	%01-20			
	4	4	5.00 -4.21	4	قياس مدى قدرة المصرف على البحث عن مجالات تعد كمصادر تمويل تؤدي الى تحسين الإيرادات وتطويرها ونموها . (مقابلات)	
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	أكثر من 40%	4	معدل العائد على الأصول (18%) ، (10-%)	
		3.2	%40-%31			
		2.4	%30-%21			
	1.6	1.6	%20-%10			
0.8		0.8	%10 أقل			
		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%) .	
	3.2	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	تحديد 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	تحديد مدى استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة لإدارة تقنية لتحقيق الأهداف 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 مدى تناسب اسعار المنتجات مع عدد وجودة الخدمات المقدمة (مقابلة (ملحق/3، 2))	3. جودة المعلومات المالية المتعلقة بتقنية المعلومات
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 فأكثر	4	المواضيع التي يتم مناقشتها في اجتماعات مجلس الإدارة والمتعلقة بالحوكمة وتقنية المعلومات . (18) (3)	
		3.2	16-12			
		2.4	12-8			
		1.6	8-4			
0.8		0.8	4-1			
		4	%20 فأكثر	4	نسبة الوظائف الموكلة الى ادارة تقنية المعلومات الى اجمالي الوظائف الموكلة لوظائف المصرف ككل . (15%) ، (8%)	
	3.2	3.2	%20-%15			
		2.4	%15-%10			
1.6		1.6	%10 - %5			
		0.8	%5 أقل من			
47.2	61.6			72		

مجموع المنظور المالي

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات المنظور المالي والتي تتعلق بتقوية إدارة تقنية المعلومات في كل مصرف من حيث مدى تحقيقها للأهداف التي انطوت تحت هذا المنظور والتي هي ثلاث أهداف أن متوسط الأداء الكلي والذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (61.6) درجة بالنسبة للمصرف الأهلي العراقي من اصل (72) درجة تم وضعها لمؤشرات تقوية أداء المصرف الأهلي العراقي اي بنسبة أداء مقدارها 86% (72/61.6) ، وهذا يعني أن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بالمنظور المالي كان جيد جدا وما يحتاجه هو مزيد من الدعم والتحفيز ، أما فيما يخص المصرف الدولي الاسلامي فقد حقق نتائج أقل من النتائج التي حققها المصرف الأهلي العراقي ، إذ بلغ إجمالي متوسط الأداء والذي يتمثل بالدرجات المتحققة (47.2) درجة من اصل (72)

درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم 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 متوسط وهذا يتطلب بطبيعة الحال تعديلات ضرورية خاصة فيما يتعلق بالأهداف التي حققت نتائج متدنية والتي يتطلب من المصرف إعادة النظر بخططه الاستراتيجية وتحديد أسباب عدم الوصول للأداء الذي ينبغي الوصول اليه وتحليلها مع وضع المعالجات الكفيلة بتحسين الأداء مستقبلا .

ثانيا : منظور الزبائن: يعد منظور الزبائن من المناظير 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 ، ويمكن تلخيص نتائج تقويم الاداء ذات الصلة بتقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (8) وذلك وفق الأهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات والتي حددت بهدف واحد تحت منظور الزبائن.

جدول (8) الأهداف ذات الصلة بأداء تقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظور الزبائن

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
منظور الزبائن					
4. الاستخدام المناسب للبرمجيات وحلول تقنية المعلومات.	تحديد مدى رضا الزبائن عن خدمات المصرف من خلال مستخدمي تقنية المعلومات في أقسام المصرف . (استبانة (ملحق/2،3))	3	5.00-4.21	3	
			4.20-3.41	2.4	
			3.40-2.61	1.8	1.8
			2.6-1.81	1.2	
			1.80-1.00	0.6	
	تحديد مدى وجود ادلة ارشادية واضحة تساعد على استعمال التقنيات. (استبانة (ملحق/2،3))	3	5.00-4.21	3	
			4.20-3.41	2.4	
			3.40-2.61	1.8	1.8
			2.6-1.81	1.2	
			1.80-1.00	0.6	
	تحديد مدى رضا مسؤولي الإدارات والعمليات عن خدمات تقنية المعلومات. (مقابلة (ملحق/2،3))	3	5.00-4.21	3	
			4.20-3.41	2.4	2.4
			3.40-2.61	1.8	1.8
			2.6-1.81	1.2	
			1.80-1.00	0.6	
	تحديد مستوى فهم مسؤولي عمليات المصرف من خصائص البرمجيات وحلول تقنية المعلومات على دعم عملياتهم. (استبانة (ملحق/2،3))	3	5.00-4.21	3	
			4.20-3.41	2.4	
			3.40-2.61	1.8	1.8
			2.6-1.81	1.2	
			1.80-1.00	0.6	
	تحديد مستوى رضا الزبائن عن أداء تقنية المعلومات وعن مدى كفاية دليل استخدام البرمجيات والحلول المختلفة. (استبانة (ملحق/2،3))	3	5.00-4.21	3	
			4.20-3.41	2.4	2.4
			3.40-2.61	1.8	1.8
			2.6-1.81	1.2	
			1.80-1.00	0.6	
	تحديد مدى رضا الزبائن عن خدمات المصرف من خلال مستخدمي تقنية المعلومات في أقسام المصرف . (مقابلة (ملحق/2،3))	3	5.00-4.21	3	
			4.20-3.41	2.4	2.4
			3.40-2.61	1.8	1.8
			2.6-1.81	1.2	
			1.80-1.00	0.6	
	تحديد مدى قدرة المصرف على دراسة وتحليل ما يحتاجه الزبائن من خدمات . (مقابلة (ملحق/2،3))	3	5.00-4.21	3	
			4.20-3.41	2.4	
			3.40-2.61	1.8	1.8
			2.6-1.81	1.2	
			1.80-1.00	0.6	
	عدد مرات توقف علميات المصرف بسبب حوادث وانقطاع خدمة تقنية المعلومات. (مقابلة ، (2 مرة)، (5مرة))	3	أقل من 2 مرة	3	
			3-4 مرة	2.4	
			5-6 مرة	1.8	1.8
			7-8 مرة	1.2	

		0.6	9 مرة فاكثر			
		3	5.00- 4.21	3	تحديد المصرف بدراسة وتحليل شكاوى الزبائن من أجل العمل على ارضائهم . (مقابلة (ملحق/2+3))	
	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 (مقابلة (ملحق/2+3))	
		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/2+3))	
	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 الخدمات المقدمة للزبائن . (استبانة (ملحق/2+3))	
	2.4	2.4	3.41- 4.20			
		1.8	2.61- 3.40			
		1.2	1.81- 2.6			
		0.6	1.00- 1.80			
22.2	30			36		مجموع منظور الزبائن

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات منظور الزبائن والتي تتعلق بتقويم إدارة تقنية المعلومات في كل مصرف من حيث مدى تحقيق كل منهما للهدف الذي انطوى تحت هذا المنظور أن متوسط الاداء الكلي والذي 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 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 (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 متوسط وهذا يتطلب بطبيعة الحال تعديلات ضرورية تتعلق بعملية الوصول الى هذا الهدف فضلا عن ضرورة 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 المناظير 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 ، ويمكن تلخيص نتائج تقويم الاداء ذات الصلة بتقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (9) وذلك وفق الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات .

الجدول (9) الأهداف ذات الصلة باداء تقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظور العمليات الداخلية

الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات	المؤشرات ونتائجها	الدرجات 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
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) (2 حادث) .	3	1-2 حادث 3-4 حادث 5-6 حادث 7-8 حادث 9 حادث فاكثر	3 2.4 1.8 1.2 0.6	3	3
	عدد البرمجيات والحلول غير المكتملة والتي تعمل بمعزل عن باقي البرمجيات والحلول . (5) ، (6) .	3	1-2 3-4 5-6 7-8	3 2.4 1.8 1.2	1.8	1.8

		0.6	9 فاكتر			
3	3	3	اقل من 2 حادث	3	عدد الحوادث الناتجة بسبب الايخطاء الناتجة عن تكامل او الدمج في البرمجيات او التقنيات. (لا توجد) ، (1)	
		2.4	3-4 حادث			
		1.8	5-6 حادث			
		1.2	7-8 حادث			
		0.6	9 حادث فاكتر			
		3	5.00 - 4.21	3	تحديد مدى قدرة المصرف على تقويم العمليات التي تعمل على تحقيق اهدافه. (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	%81-100	3	نسبة التخفيض في تكاليف الخدمات المقدمة للزبائن . (50%) ، (40%) .	
	1.8	1.8	%41-60			
1.2		1.2	%21-40			
		0.6	%01-20			
3	3	3	5.00 - 4.21	3	تحديد مدى قدرة ادارة المصرف على الوفاء بالتزاماته المالية تجاه الغير . (مقابلة (ملحق/2،3)	
		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 محفظة المشاريع المتوافقة مع القواعد والمعايير الدولية المتبعة بهذا الخصوص
		2.4	40- 30 مشروع			
1.8		1.8	30- 20 مشروع			
		1.2	20 – 10 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. (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	3	3	اقل 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 فاكتر			
	3	3	5.00 - 4.21	3	تحديد مدى قدرة ادارة المصرف على التطوير المستمر لجودة المنتجات المقدمة وتوفرها في الوقت المناسب. (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	3	3	5.00 - 4.21	3	تحديد عمليات التحسين والتطوير المستمر فضلا عن تحديد معدل الضياع في الوقت. (استبانة (ملحق/2،3)	
		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/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		3	5.00 - 4.21	3	تحديد مدى رضا دوائر المصرف عن جودة المعلومات واتاحتها	7. جودة ادارة تقنية المعلومات .
	2.4	2.4	4.20 - 3.41			

		1.8	3.40 -2.61		من قبل ادارة تقنية المعلومات. (استبانة (ملحق/2،3)	
		1.2	2.6 -1.81			
		0.6	1.80 -1.00			
3	3	3	اقل من 3 حادث	3	عدد حوادث عمليات المصرف بسبب قلة توافر المعلومات التي تخص ادارة تقنية المعلومات . (لا يوجد)، (1)	
		2.4	4-3 حادث			
		1.8	6-5 حادث			
		1.2	8-7 حادث			
		0.6	9 حادث فاكثر			
	3	3	%01-20	3	نسبة أهمية قرارات المصرف الخاطئة بسبب قلة أو الضعف من ناحية توافر المعلومات التي تخص ادارة تقنية المعلومات . (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/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 مدى قدرة المصرف على تطوير الخدمات الادارية اللازمة ومدى التسهيلات التي تحقق للموظفين عصري الاستقرار والانسجام . (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	3	3	5.00 -4.21	3	تحديد مدى قدرة المصرف على تقويم العمليات الداخلية ذات الصلة بالأهداف التي تم التخطيط لها. (استبانة) (ملحق/2،3)	
		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 فاقل	3	عدد حوادث تقنية المعلومات نتيجة عدم الامتثال للسياسات. (لا يوجد) ، (7مرات)	8. امثال ممارسات تقنية المعلومات للسياسات الداخلية للمصرف.
		2.4	3-4 مرة			
		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/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	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	%10 اقل			
		3	5.00 -4.21	3	تحديد العمليات الداخلية التي يجب تحسينها في المصرف	
2,4	2.4	2.4	4.20 -3.41			

		1.8	3.40 - 2.61		لتحقيق اهداف المصرف الاستراتيجية . (مقابلة (ملحق/203))	
		1.2	2.6 - 1.81			
		0.6	1.80 - 1.00			
56.4	63			72		مجموع منظور العمليات الداخلية

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات منظور العمليات الداخلية والتي تتعلق بتقويم إدارة تقنية المعلومات في كل مصرف من حيث مدى تحقيقها للأهداف التي انطوت تحت هذا المنظور والتي هي اربعة اهداف , أن متوسط الاداء الكلي والذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (63) درجة بالنسبة للمصرف 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 إدارة 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 (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 إدارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بمنظور العمليات الداخلية بحاجة إلى رقابة مستمرة خاصة فيما يتعلق بالأهداف التي حققت نتائج متدنية والتي يتطلب من المصرف إعادة النظر بخطته الاستراتيجية وتحديد أسباب عدم الوصول للإداء الذي ينبغي الوصول اليه وتحليلها مع وضع المعالجات الكفيلة بتحسين الأداء مستقبلا .

رابعا : منظور التعلم والنمو : 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 , ويمكن تلخيص نتائج تقويم الاداء ذات الصلة بتقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (10) وذلك وفق الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات .

الجدول (10) الأهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظور التعلم والنمو

الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات	المؤشرات ونتائجها	الدرجات 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
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 اجمالي عدد الموظفين في المصرف (90%) (81%).	6	100-81% 80-61% 60-41% 40-21% 20-10%	6 4.8 3.6 2.4 1.2	6	6
	شخصية لتحديد نسبة رضا الموظفين للمهام المتعلقة بتقنية المعلومات المنوطة بهم. (استبانة (ملحق/203))	6	4.21-5.00 3.41-4.20 2.61-3.40 1.81-2.6 1.00-1.80	6 4.8 3.6 2.4 1.2	4.8	4.8
	نسبة عدد الدورات الخاصة بتقنية المعلومات المنجزة لموظفي المصرف إلى اجمالي عدد الدورات التي تم التخطيط لتنفيذها خلال السنة. (70%) (50%)	6	اكثر من 40% 31%-40% 21%-30% 10%-20% اقل 10%	6 4.8 3.6 2.4 1.2	6	6
	نسبة الموظفين الذين يتركزون العمل وينتقلون الى اماكن اخرى (10%) ، (20%)	6	اقل من 5% 5%-10% 10%-15% 15%-20% 20% فاكتر	6 4.8 3.6 2.4 1.2	4.8	2.4
	تحديد مدى اشراك العاملين في المصرف في عملية صنع القرار في مختلف المجالات . (مقابلة (ملحق/203))	6	4.21-5.00 3.41-4.20 2.61-3.40 1.81-2.6 1.00-1.80	6 4.8 3.6 2.4 1.2	4.8	4.8
		6	100-81%	6	6	6

		4.8	%61-80		نسبة عدد من الموظفين الذين يمتلكون خبرات خاصة ومفيدة للعمل والذي يشكل وجودهم في المصرف قيمة مضافة (90%)، (83%)	
		3.6	%41-60			
		2.4	%21-40			
		1.2	%10-20			
6		6	5.00-4.21	6	تحديد الحلول المقترحة من قبل موظفي تقنية المعلومات التي ساهمت في حل المشكلات وتطوير العمل في المصرف إلى إجمالي عدد المشكلات ومتطلبات الدوائر داخل المصرف. (مقابلة (ملحق/203)	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	تحديد مستوى الرضا عن الأفكار والابتكارات التقنية المقدمة. (مقابلة (ملحق/203))	
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	تحديد مستوى البرامج والدورات التدريبية وانها كافية وملئمة للموظفين. (مقابلة (ملحق/203))	
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 (مقابلات (نعم) كلا المصرفين ملحق (203)	
		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

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات منظور التعلم والنمو والتي تتعلق بتقويم أداء إدارة تقنية المعلومات في كل مصرف من حيث مدى تحقيقها للأهداف 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 أداء المصرف الأهلي العراقي اي بنسبة أداء مقدارها 85% (72/61.2) ، وهذا يعني أن أداء إدارة 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 الاداء والذي يتمثل بالدرجات المتحققة (56.4) درجة من اصل (72) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم أداء المصرف الدولي الاسلامي اي بنسبة أداء مقدارها 78% (72/56.4) وهي ضمن فئة الجيدة ، وعليه فإن أداء إدارة 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 المناظير 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 ، ويمكن تلخيص نتائج تقويم الاداء ذات الصلة بتقنية المعلومات في كل من المصرف الأهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (11) وذلك وفق الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات .

جدول (11) الأهداف ذات الصلة بأداء تقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظور المخاطر

الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات	المؤشرات ونتائجها	الدرجات 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
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	100-81 %	6		
			80-61 %	4.8		
			60-41 %	3.6	3.6	
			40-21 %	2.4	2.4	
			20-01 %	1.2		
	نسبة حوادث تقنية المعلومات الرئيسية التي لم تؤخذ بالحسبان عند تقييم المخاطر. (لا توجد) ، (لا توجد)	6	اقل من 1 %	6	6	
			1 - 2 %	4.8		
			2 - 3 %	3.6		
			3 - 4 %	2.4		
			4 % فأكثر	1.2		
	نسبة العمليات التي تم فيها تقييم مخاطر تقنية المعلومات إلى مجموع العمليات المشمولة ضمن تقييم المخاطر. (50 %) ، (40 %)	6	40 % فأكثر	6	6	
			30 - 40 %	4.8		
			20 - 30 %	3.6		
			10 - 20 %	2.4		
			اقل من 10 %	1.2		
	نسبة عدد مرات تحديث ملف المخاطر إلى متوسط عدد مرات التحديث في المصارف. (4/4) ، (4/4)	6	4/4	6	6	
			3/4	4.8		
			2/4	3.6		
			1/4	2.4		
			4/0	1.2		
	هل توجد اقسام متخصصة لإدارة المخاطر في المصرف. مقابلة (نعم توجد ومنها مخاطر انتمان ، مخاطر السوق ، مخاطر التشغيل ، مخاطر امن المعلومات) ولكلا المصرفين .	6	100-81 %	6	6	
			80-61 %	4.8		
			60-41 %	3.6		
			40-21 %	2.4		
			20-01 %	1.2		
	تصنيف المخاطر على اساس تقليل مخاطر العجز وعدم سداد الزبائن للقروض الممنوحة لهم من قبل المصرف . مقابلة (يوجد نظام تصنيف الزبائن)	6	81-100 %	6	6	
			61-80 %	4.8		
			41-60 %	3.6		
			21-40 %	2.4		
			01-20 %	1.2		
12. امن المعلومات ، تجهيز البنية التحتية والتطبيقات والخصوصية	عدد حوادث امن المعلومات التي تسببت بخسائر مالية او انقطاع في العمليات او التأثير على سمعة المصرف. (لا توجد) ، (لا يوجد)	6	اقل من 2 حادث	6	6	
			4-3 حادث	4.8		
			6-5 حادث	3.6		
			8-7 حادث	2.4		
			9 حادث فأكثر	1.2		
	نسبة الخدمات التي تقدمها تقنية المعلومات والمتطلبات الامنية لتقنية المعلومات الى اجمالي عدد خدمات تقنية المعلومات . (85 %) ، (55 %)	6	81-100 %	6	6	
			61-80 %	4.8		
			41-60 %	3.6	3.6	
			21-40 %	2.4		
			01-20 %	1.2		
	الوقت اللازم لتعديل امتيازات الاستخدام والوصول الى مستوى الخدمات الموضوعية والمتفق عليها. (8 ساعة) ، (16 ساعة)	6	8 ساعة	6	6	
			16 ساعة	4.8	4.8	
			24 ساعة	3.6		
			32 ساعة	2.4		
			40 ساعة وأكثر	1.2		
	معدل تكرار عملية تقويم امن المعلومات مقارنة بتطبيق المعايير الدولية المقبولة. (10 مرة) ، (8 مرة)	6	9 مرة فأكثر	6	6	
			8-7 مرة	4.8	4.8	
			6-5 مرة	3.6		
			4-3 مرة	2.4		

		1.2	أقل من 2 مرة		
		6	100-81%	6	نسبة الدورات التي يقيمها المصرف لقسم أمن 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	4.21-5.00	6	تحديد رضا الزبائن عن الخدمات التي تقدمها تقنية المعلومات . (استبانة (ملحق/3، 2)
		4.8	3.41-4.20		
		3.6	2.61-3.40		
		2.4	1.81-2.6		
		1.2	1.00-1.80		
58.8	64.8			72	مجموع منظور المخاطر

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات منظور المخاطر والتي تتعلق بتقويم إدارة تقنية المعلومات في كل مصرف من حيث مدى تحقيقها للأهداف 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 % (64.8/72) , وهذا يعني أن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بمنظور العمليات الداخلية كان ممتاز 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% (58.8/72) 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 بالأهداف التي حققت نتائج متدنية والتي يتطلب من المصرف إعادة النظر بخطته الاستراتيجية وتحديد أسباب عدم الوصول للإداء 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 المناظير 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 ، يمكن تلخيص نتائج تقويم الاداء ذات الصلة بتقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (12) وذلك وفق الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات والتي حددت وفق هذا المنظور بهدف واحد فقط.

جدول (12) الأهداف ذات الصلة بإداء تقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظور البيئة المجتمعية

الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات	المؤشرات ونتائجها	الدرجات 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 المصرف الدولي الاسلامي 2019
منظور البيئة المجتمعية						
13. تقديم خدمات تقنية المعلومات التي تلبي متطلبات عمليات المصرف.	تحديد الامكانية للمصارف لتوفير الكادر المتخصص لتقديم افضل الخدمات للزبائن . (مقابلة (ملحق/3، 2)	3	4.21-5.00 3.41-4.20 2.61-3.40 1.81-2.6 1.00-1.80	3 2.4 1.8 1.2 0.6	3	2.4
	مقابلات لتحديد حرص المصارف على توظيف اموال الزبائن في مجالات الاستثمار الخالية من المخاطر. (مقابلة (ملحق/3، 2)	3	4.21-5.00 3.41-4.20 2.61-3.40 1.81-2.6 1.00-1.80	3 2.4 1.8 1.2 0.6	3	2.4
	مقابلات لتحديد مدى قدرة المصرف على دراسة توفير الخدمات وبكل المحافظات ولجميع افراد المجتمع . (مقابلة (ملحق/3، 2)	3	4.21-5.00 3.41-4.20 2.61-3.40 1.81-2.6 1.00-1.80	3 2.4 1.8 1.2 0.6	2.4	2.4
	مقابلات لتحديد عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن وحل جميع المشكلات في وقت قصير وبمساعدة ادارة تقنية المعلومات. (مقابلة (ملحق/3، 2)	3	4.21-5.00 3.41-4.20 2.61-3.40 1.81-2.6	3 2.4 1.8 1.2	3	2.4

		0.6	1.80-1.00			
	3	3	5.00-4.21	3	مقابلات لتحديد مستوى التوازن بين تقديم خدمات للزبائن والمحافظة على حقوق حملة الاسهم (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	مقابلات لتحديد تمويل المشروعات لإصحاب الحرف والمشاريع الصغيرة . (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	5.00-4.21	3	مقابلات لتحديد القروض الميسرة لشريحة الشباب للحد من البطالة. (مقابلة (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	5.00-4.21	3	مقابلات لتحديد تقديم المنح والقروض للمواطنين الدارسين خارج العراق. (مقابلة (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	5.00-4.21	3	مقابلات لتحديد الدعم والتشجيع للمستثمرين لبناء الاماكن الترفيهية والمحافظة على البيئة من التلوث . (مقابلة (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	مقابلات لتحديد تقديم وتعزيز النمو للخدمات المالية والصحية لتلبية طلب السوق . (مقابلة (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	5.00-4.21	3	مقابلات لتحديد مدى توفير فرص العمل للشباب من الذكور والاناث على حد سواء. (مقابلة (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	5.00-4.21	3	مقابلات لتحديد ودعم المستثمرين لبناء المجمعات السكنية واطئة الكلفة . (مقابلة (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			
28.2	30			36		مجموع منظور البيئة المجتمعية
268	309			360		مجموع الدرجات الكلية للمناظير الستة

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات منظور البيئة المجتمعية والتي تتعلق بتقويم إدارة تقنية المعلومات في كل مصرف من حيث مدى تحقيقها للهدف التي انطوت تحت هذا المنظور والتي هي هدف واحد أن متوسط الاداء الكلي والذي 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% (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 الأهلي العراقي , اذ بلغ اجمالي متوسط الأداء والذي 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 بالأهداف التي حققت نتائج متدنية والتي يتطلب من المصرف إعادة النظر بخططه الاستراتيجية وتحديد أسباب عدم الوصول للأداء 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 (13) الآتي :

جدول (13) خلاصة نتائج بطاقة العلامات المتوازنة

ت	المنظور	المصرف الاهلي العراقي			المصرف الدولي الاسلامي		
		الدرجات المستهدفة الاجمالية لكل منظور ³	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%
	المجموع	360	310.6	86%	360	268.6	74%

تأسيسا على ذلك فقد تم اختبار فرضية البحث 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 .

الاستنتاجات

1. ان التكامل بين اطار COBIT وبطاقة العلامات المتوازنة يمكن ان يساهم مساهمة فاعلة في مجال تقويم إدارة تقنية المعلومات
2. دور هذا التكامل في زيادة الاجراءات الاحترافية للرقابة الداخلية وبالنتيجة زيادة فاعلية تطبيق اجراءات حوكمة تقنية المعلومات

التوصيات

1. ضرورة الاهتمام باطر الرقابة الداخلية واهمها اطار COBIT والذي بتكامله مع بطاقة العلامات المتوازنة من شأنه ان يساهم في تقويم إدارة تقنية المعلومات
2. زيادة متانة تطبيق اجراءات الحوكمة وبالنتيجة سد الثغرات أو نقاط الضعف التي قد تنشأ نتيجة استعمال تقنية المعلومات في ظل إجراءات الحوكمة وايضا ضرورة استعمال الشركات بطاقة العلامات المتوازنة مع اطار COBIT المحدث لتقويم أداء أقسام تقنية المعلومات
3. التأكد من تحقيق أهدافها الاستراتيجية للوقوف على نقاط الضعف في أداء هذه الأقسام واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها والسيطرة عليها.

المراجع

اولا : الكتب

1. العبادي ,والعازضي ,هاشم فوزي ، خليل كاظم ،(2012)، (نظم إدارة المعلومات , منظور استراتيجي) ، عمان , دار صفاء للنشر والتوزيع , الطبعة الأولى
- 2..اللامي , غسان قاسم داود , (2007) , (إدارة التكنولوجيا , مفاهيم ومداخل وتقنيات وتطبيقات عالمية) , دار المناهج للنشر والتوزيع , الطبعة الأولى ، عمان ، الاردن .
- 3.المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، وغريبة ، رمضان فهم (2006) (التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الاداء المتوازن) المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر .
- 4..ادريس ، وائل محمد صبحي والغالي ، طاهر محسن منصور (2009) (سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي (اساسيات الاداء وبطاقة الاداء المتوازن) دار وائل للنشر ، الاردن ، الطبعة الاولى
- 5..المغربي وغريبة ، عبد الحميد عبد الفتاح ، رمضان فهم (2005) (التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الاداء المتوازن) المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر .

ثالثاً. البحوث والدوريات:

1. الكواز ، صلاح مهدي ، علي تحسين الخفاجي ، (2019) ، (تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الاداء الاستراتيجي) ، دراسة تطبيقية في مصنع اطارات الديوانية للامدة 2016-2017 مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 9 العدد3

تم تحديد هذه الدرجات في المبحث الثاني وهي تمثل متوسط الاداء الذي ينبغي الوصول اليه .³

2. 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 العدد 28
 3. 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.
 4. الخولي ، هالة عبد الله (2001)، (استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء الاستراتيجي لمنشآت الاعمال) مجلة المحاسبة الادارية والتأمين العدد 57
 5. 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
 6. 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)
 7. 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).
- ثالثا - الرسائل والأطاريح الجامعية :
1. 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
 2. العبيدي ، ندى أسماعيل ، (تقويم الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن) ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لخدمات الثروات الحيوانية ، اطروحة دكتوراه مقدمة الى المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية جامعة بغداد 2009
 3. الحمدي، فؤاد محمد حسين ، "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك" ، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية، (2003).
 4. 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

Foreign References

First: Books

- 1-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.
- 2-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 Mangmement .3(1) ,
- 3-Horngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2003). "Managerial accounting". Prentice Hall
- 4-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.
- 5-Christinian, J., & Beiman, I. (2007) , "Balanced Scorecard for State-owned Enterprise, Driving Performance and corporate Governance" Asian Development Bank, Philippines.
- 6-Sainaghi, R., Phillips, P., & Corti, V. (2013) , "Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach". International Journal of Hospitality Management, 34, 150-159.
- 7-Norreklit, H, (2000) , the balance on the balanced scorecard critical analysis of some of its assumptions Management Accounting Research , 11
8. William Mair, "ESAC Risk and Control Environment" , IIA, Vol 5, April 2002. www.Theiia.org.