

Syrian Arab Republic  
Ministry of Higher Education  
and Scientific Research  
Syrian Virtual University



الجامعة الافتراضية السورية  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة الافتراضية السورية

أثر امتثال المصرف لمعايير حوكمة تقانة المعلومات وفق إطار عمل (COBIT 5)  
في جودة الخدمات المصرفية  
(دراسة عملية في بنك البركة سورية)

**The impact of bank's compliance with IT governance  
standards according to (COBIT 5) framework on banking  
services quality**

(A Practical Study at al Baraka Bank Syria)

بحث مُقدّم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة التقانة (PMTM)

إعداد الطالب

لؤي محمد نبيل صهيون / Louay\_219111

بإشراف الدكتورة

أنمار عرابي

## لجنة الحكم

الجامعة الافتراضية السورية

برنامج ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة التقنية PMTM

الفصل F23 - عام 2024

بحث مُقدّم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة التقنية PMTM

بعنوان

أثر امتثال المصرف لمعايير حوكمة تقنية المعلومات وفق إطار عمل (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية.

(دراسة عملية في بنك البركة سورية)

اسم الباحث: لؤي محمد نبيل صهيون

اسم الدكتور المشرف: د. أنمار عرابي

قرار لجنة المناقشة:

1. الدكتور .....

.....

2. الدكتور .....

.....

3. الدكتور .....

.....

دمشق في / / 2024

## شكر وعرّفان

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا، ولك الحمد على كل حال

... الحمد لله بأن رزقني إتمام هذا البحث على النحو الذي أرجو ...

... والشكر الجزيل وخالص الامتنان إلى من كان عوناً وسبباً في إعداد هذا البحث وإتمامه ...

إلى الدكتورة أنمار عرابي لتفضّلها بقبول الإشراف على هذا البحث، وما أمدّتي به من ملاحظاتٍ

وتوجيهاتٍ ونصائحٍ ساهمت بإغنائه لحين إتمامه.

إلى لجنة الحكم المؤقّرة، والكادر التعليمي والإداري في برنامج ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة

التقانة في الجامعة الافتراضية السورية.

إلى السيد مدير إدارة تقنية المعلومات في بنك البركة سورية لدعمه وتشجيعه لي منذ اللحظات الأولى

التي بدأت بها بإعداد هذا البحث، ولما قدّمه لي من وقتٍ وعلمٍ وملاحظاتٍ أغنت المشروع والجانب

العملي الخاص به.

إلى إخوتي وزملائي في إدارة تقنية المعلومات وإدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر وإدارة الالتزام في

بنك البركة سورية، لما قدموه من وقتٍ للإجابة على عبارات الاستبانة الخاصة بهذا البحث.

إلى من طابت رحلتي هذه معه وبرفقته: صديقي وأخي الغالي الأستاذ محمد أسامة الكيال.

إلى كل ما ساندني وقدّم لي العون خلال هذا البحث ولو بكلمة.

... جزاكم الله عني جميعاً خير الجزاء ...

م. لؤي محمد نبيل صهيون

## الإهداء

... إلى ملاذي الأمن الذي أوي إليه في كل حين ...

... إلى قدوتي الأولى والأخيرة ...

... إليك والدي الغالي ...

... إلى التي رأني قلبها قبل عينيها ...

... والتي كرمها الله وجعل الجنة تحت قدميها ...

... إليك والدتي الغالية ...

... إلى من رزقني الله نعمة وجودهم في حياتي ...

... إلى من طاب عمري بوجودهما ...

... أخواتي: هبة - لين ...

... إلى المؤسسة التي كانت محوراً لهذه الدراسة ...

... مؤسستي الغالية: بنك البركة سورية ...

## ملخص البحث

الجامعة الافتراضية السورية

برنامج ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة التقنية PMTM

الفصل F23 - عام 2024

أثر امتثال المصرف لمعايير حوكمة تقنية المعلومات وفق إطار عمل (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية  
(دراسة عملية في بنك البركة سورية)

اسم الباحث: لؤي محمد نبيل صهيون

اسم الدكتور المشرف: د. أنمار عرابي

يهدف هذا البحث إلى دراسة درجة امتثال المصرف لمعايير حوكمة تقنية المعلومات وفقاً لإطار عمل (COBIT5)، وكذلك درجة جودة الخدمات المصرفية اعتماداً على معايير جودة الخدمات وفقاً لنموذج (SERVPERF)، وذلك لدراسة أثر امتثال المصرف لمعايير حوكمة تقنية المعلومات وفقاً لإطار (COBIT5) في جودة الخدمات المصرفية.

ولتحقيق ذلك، تم إجراء دراسة حالة عملية في بنك البركة سورية، من خلال استبانة موسّعة، تم تصميمها وطرحها من قبل الباحث للمرة الأولى بالاعتماد على العديد من المراجع العربية والأجنبية التي تتعلق بموضوع البحث، وتضمنت (53 عبارة) تتعلق بإجراءات حوكمة تقنية المعلومات المؤسسية وفقاً لإطار (COBIT5)، وتتعلق أيضاً بمعايير جودة الخدمات المصرفية وفقاً لنموذج (SERVPERF)، وقد تم تحكيمها من قبل السيد مدير إدارة تقنية المعلومات في بنك البركة سورية والذي يحمل إحدى الشهادات الاحترافية في مجال حوكمة وإدارة تقنية المعلومات، كما تم تحكيمها من قبل الدكتورة المشرفة على البحث.

تم توزيع (34 استبانة) على كامل مجتمع البحث المؤلف من العاملين المتخصصين في الإدارات المعنية بتطبيق معايير حوكمة تقنية المعلومات في المصرف، وهي: (إدارة تقنية المعلومات - إدارة التدقيق الداخلي - إدارة المخاطر - إدارة الالتزام)، وتمت استعادة (32 استبانة) قابلة للتحليل، بنسبة استجابة بلغت (94.117%).

ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، واعتماد اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والمتابع الخاص بالبحث، تم التوصل إلى نتائج عدة أهمها:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لامتثال المصرف لمعايير حوكمة تقنية المعلومات وفقاً لإطار (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية، بدرجة ارتباط متوسطة وذلك تبعاً لقيمة معامل الارتباط بيرسون، وتبيّن وجود هذه العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والمتغير التابع للبحث، من خلال ثوابت معادلة الانحدار الخطي البسيط، بحيث أنّ حدوث زيادة في درجة امتثال المصرف لمعايير حوكمة تقنية المعلومات وفقاً لإطار (COBIT 5) بمقدار درجة واحدة، سيؤدي إلى حدوث زيادة في جودة الخدمات المصرفية بمقدار (0.692) ويؤكد هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة.

وقد تم اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة قيام الإدارة العليا في المصرف بالاستمرار في تعزيز دور الحوكمة بشكل عام، وحوكمة تقنية المعلومات بشكل خاص واتخاذ الإجراءات التي من شأنها تدعيم تطبيقها وخاصة في ضوء نتائجها الإيجابية في تحسين جودة الخدمات المصرفية وفق ما بيّنته الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

الامتثال - تقنية المعلومات - الحوكمة - حوكمة تقنية المعلومات - إطار عمل (COBIT 5) - الجودة.

## **Abstract**

**Syrian Virtual University**

**Master of Technology Management (PMTM) Program**

**Semester F23 – Year 2024**

**The impact of bank's compliance with the IT governance standards  
according to (COBIT 5) framework on banking services quality**

**(A Practical Study at al Baraka Bank Syria)**

**By:** Louay Mohammed Nabil Sahyoun.

**Supervised by:** Dr. Anmar Orabi.

This research examines the degree of bank's compliance with the IT governance standards according to the (COBIT5) framework, also the degree of banking services quality based on the (SERVPERF) criteria, in order to study the impact of bank's compliance with the IT governance standards according to (COBIT5) framework on banking services quality.

To achieve this, the researcher conducted a practical case study at "al Baraka Bank Syria", by designing a questionnaire based on several "Arab and foreign" references related to the research topic, which included (53 statements) related to the processes for Governance of Enterprise IT according to the COBIT5 framework and related to banking services quality standards according to the (SERVPERF) model.

The questionnaire was judged by the Director of "al Baraka Bank Syria IT Department", who holds one of IT governance and management professional certificate, and it also was judged by the research supervisor.

A total of (34 questionnaires) were distributed to the members of the entire research population, which consists of specialized employees in the departments that concerned with the implementation of IT governance standards in the bank, these departments are: (Information Technology – Internal Audit – Risk Management – and Compliance Department).

A count of (32 valid questionnaires) were retrieved, and the response rate was equal to (94.117%).

By using descriptive and inferential statistical methods through "**The Statistical Package for Social Studies (SPSS)**" software, and by the adoption of "**The Simple Linear Regression Analysis Test**", the researcher was able to study the influential relationship between the independent and dependent variables of this research, and reach to many results, the most important of which are:

There is a statistically significant impact of the bank's compliance with the IT governance standards according to the (COBIT5) framework on the quality of banking services, with a medium degree of correlation according to the Pearson's correlation coefficient value.

The existence of this influential relationship between the independent variable and the dependent variable was found through the constants of the **Simple Linear Regression Equation**, such that an increase in the degree of the bank's compliance with IT governance standards according to the (COBIT 5) framework by one degree will lead to an increase in the quality of banking services by (0.692), and this effect is confirmed by the calculated value of (F Value).

**A set of recommendations were proposed, and the most important of which are:**

Senior management at the bank should continue to strengthen the role of governance and IT governance, and should take measures that would support its application, especially this study showed that ITG has many positive results that improve the quality of banking services.

**Keywords:**

Compliance – Information Technology – Governance – IT Governance – (COBIT5) Framework – Quality.

## فهرس المحتويات:

2	لجنة الحكم
3	شكر وعرفان
4	الإهداء
5	مُلخص البحث
6	Abstract
8	فهرس المحتويات:
12	فهرس الجداول:
13	فهرس الأشكال:
14	قائمة الرموز والمصطلحات
16	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
17	1.1. مقدمة:
17	2.1. دراسات مرجعية/ دراسات سابقة:
17	1.2.1. الدراسات العربية:
22	2.2.1. الدراسات الأجنبية:
26	3.2.1. التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها:
27	3.1. مشكلة البحث:
28	4.1. أهداف البحث:
29	5.1. أهمية البحث:
29	1.5.1. الأهمية النظرية للبحث:
29	2.5.1. الأهمية العملية للبحث:
29	6.1. متغيرات البحث ونموذج الدراسة:
29	1.6.1. المتغير المستقل:
29	2.6.1. المتغير التابع:
30	3.6.1. نموذج الدراسة:
30	7.1. فرضيات البحث:
30	1.7.1. الفرضية الرئيسية للدراسة:

30.....	2.7.1. الفرضيات الفرعية للدراسة:
31.....	8.1. منهجية البحث:
31.....	9.1. محددات البحث المكانية والزمانية:
31.....	1.9.1. محددات البحث المكانية:
31.....	2.9.1. محددات البحث الزمانية:
31.....	3.9.1. خطة العمل الزمنية:
32.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
33.....	1.2. المبحث الأول: الامتثال ووظيفة الامتثال في المصارف
33.....	1.1.2. تمهيد:
	2.1.2. لجنة بازل المعنية بالإشراف المصرف (BCBS: The Basel Committee on Banking Supervision)
33.....	
33.....	3.1.2. تعريف الامتثال:
34.....	4.1.2. أهمية الامتثال المصرفي:
36.....	2.2. المبحث الثاني: الحوكمة
36.....	1.2.2. تمهيد:
36.....	2.2.2. تاريخ حوكمة الشركات
37.....	3.2.2. مفهوم الحوكمة
38.....	4.2.2. أصل كلمة الحوكمة
41.....	5.2.2. نماذج الحوكمة
43.....	6.2.2. تعريف حوكمة الشركات:
44.....	7.2.2. أهمية حوكمة الشركات:
44.....	8.2.2. معايير (مبادئ) تقييم مستوى حوكمة الشركات:
47.....	9.2.2. أنواع الحوكمة:
50.....	10.2.2. محددات الحوكمة:
52.....	3.2. المبحث الثالث: تقانة المعلومات
52.....	1.3.2. تمهيد:
52.....	2.3.2. تعريف تقانة المعلومات:
54.....	3.3.2. أنواع تقانة المعلومات

55.....	4.3.2. أهمية استخدام تقانة المعلومات في المنظمات:
56.....	5.3.2. تحديات استخدام التقانة في المنظمات
56.....	6.3.2. استخدام تقانة المعلومات في المصارف:
57.....	4.2. المبحث الرابع: حوكمة تقانة المعلومات (IT Governance):
57.....	1.4.2. تمهيد:
58.....	2.4.2. تعريف حوكمة تقانة المعلومات:
59.....	3.4.2. أهمية حوكمة تقانة المعلومات:
59.....	4.4.2. أبعاد "عناصر" حوكمة تقانة المعلومات:
60.....	5.4.2. مبررات تطبيق حوكمة تقانة المعلومات:
61.....	6.4.2. مراحل تطبيق حوكمة تقانة المعلومات:
62.....	7.4.2. أدوات "معايير" حوكمة تقانة المعلومات:
64.....	8.4.2. مبادئ حوكمة تقانة المعلومات:
64.....	9.4.2. حوكمة تقانة المعلومات وفق إطار عمل (COBIT 5):-
	10.4.2. جمعية تدقيق ومراقبة نظم المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية ( ISACA: The Information Systems Audit and Control Association):
66.....	11.4.2. مراحل تطور إصدارات (COBIT):
69.....	12.4.2. المرتكزات التي يقوم عليها إطار (COBIT):
72.....	13.4.2. مبادئ إطار عمل (COBIT 5):
75.....	14.4.2. معوقات تطبيق حوكمة تقانة المعلومات:
76.....	5.2. المبحث الخامس: جودة الخدمات المصرفية
76.....	1.5.2. تمهيد:
76.....	2.5.2. مفهوم الخدمة:
77.....	3.5.2. خصائص الخدمة وما يميزها عن السلع والمنتجات:
78.....	4.5.2. تعريف جودة الخدمة المصرفية:
79.....	5.5.2. أهمية جودة الخدمات المصرفية:
79.....	6.5.2. مستويات جودة الخدمة المصرفية:
79.....	7.5.2. قياس جودة الخدمات: -
81.....	الفصل الثالث: الإطار العملي

82.....	1.3. المبحث الأول: لمحة عامة عن بنك البركة سورية
88.....	2.3. المبحث الثاني: منهجية وتصميم الدراسة
88.....	1.2.3. منهجية البحث:
88.....	2.2.3. مجتمع الدراسة:
88.....	3.2.3. عينة الدراسة وأفرادها:
89.....	4.2.3. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:
89.....	5.2.3. أداة الدراسة:
90.....	6.2.3. صدق وثبات أداة الدراسة:
92.....	7.2.3. أدوات تحليل البيانات
92.....	8.2.3. عرض وتحليل نتائج الدراسة:
116.....	9.2.3. اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة:
121.....	10.2.3. مناقشة النتائج:
122.....	11.2.3. التوصيات:
123.....	12.2.3. آفاق الدراسة:
123.....	13.2.3. الخلاصة:
124.....	قائمة المراجع:
124.....	• المراجع العربية:
125.....	• المراجع الأجنبية:
126.....	• المواقع الإلكترونية:
127.....	الملحق

## فهرس الجدول:

- جدول 1: مقياس ليكرت الخماسي (من إعداد الباحث). ..... 90
- جدول 2 : معاملات الثبات ألفا كرونباخ - من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS ..... 91
- جدول 3 : توزع أفراد العينة بحسب الخصائص الديموغرافية - من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS ..... 92
- جدول 4: مجال تحديد اتجاه العينة وفقاً لمقياس ليكرت - من إعداد الباحث. .... 95
- جدول 5 : تحليل إجابات أفراد العينة على الإجراء EDM - من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS ..... 95
- جدول 6 : تحليل إجابات أفراد العينة على الإجراء APO - من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS ..... 98
- جدول 7 : تحليل إجابات أفراد العينة على الإجراء BAI - من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS ..... 102
- جدول 8 : تحليل إجابات أفراد العينة على الإجراء DSS - من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS ..... 104
- جدول 9 : تحليل إجابات أفراد العينة على الإجراء MEA - من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS ..... 106
- جدول 10 : تحليل إجابات أفراد العينة على المحور الثاني - من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS ..... 107
- جدول 11 : تحليل إجابات أفراد العينة على معيار الملموسية- من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS ..... 109
- جدول 12 : تحليل إجابات أفراد العينة على معيار الموثوقية- من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS ..... 110
- جدول 13 : تحليل إجابات أفراد العينة على معيار الاستجابة- من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS ..... 111
- جدول 14 : تحليل إجابات أفراد العينة على معيار الضمان - من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS ..... 112
- جدول 15 : تحليل إجابات أفراد العينة على معيار التعاطف - من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS ..... 113
- جدول 16 : تحليل إجابات أفراد العينة على المحور الثالث - من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS ..... 114
- جدول 17 : تحليل الانحدار الخطي البسيط - من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS ..... 116

## فهرس الأشكال:

- الشكل 1: نموذج الدراسة - من إعداد الباحث. 30.....
- الشكل 2: نماذج الحوكمة (Governance Models) - من إعداد الباحث اعتماداً على المرجع السابق. 41.....
- الشكل 3: أنواع الحوكمة (Governance Types) - من إعداد الباحث اعتماداً على المرجع السابق. 49.....
- الشكل 4: محددات الحوكمة (Governance Determinants) - من إعداد الباحث اعتماداً على المرجع السابق. 51.....
- الشكل 5: أبعاد "عناصر" حوكمة تكنولوجيا المعلومات - من إعداد الباحث اعتماداً على المرجع: Information Technology Governance, Best Practice in Belgian Organizations 60.....
- الشكل 6: التطور التاريخي لـ (COBIT)، من إعداد الباحث اعتماداً على المرجع: COBIT History 68.....
- الشكل 7: الإطار الزمني لـ (COBIT5)، من إعداد الباحث اعتماداً على المرجع: COBIT-Timeline-2019 69.....
- الشكل 8: متطلبات العمل لحوكمة تقانة المعلومات، من إعداد الباحث اعتماداً على المرجع: Business Needs 71.....
- الشكل 9: إجراءات حوكمة تقنية المعلومات المؤسسية، من إعداد الباحث اعتماداً على المرجع: IT Governance Procedures 72.....
- الشكل 10: البطاقات المصرفية - من تصميم الباحث اعتماداً على الروابط الآتية: Debit Card -ATM Card 84.....
- الشكل 11: جهاز الصراف الآلي - من المرجع: ATM 84.....
- الشكل 12: خدمة الرسائل النصية SMS - من المرجع: SMS 85.....
- الشكل 13: الإنترنت المصرفي - من المرجع: E-Banking 86.....
- الشكل 14: الموبايل المصرفي - من المرجع: Mobile Banking 87.....
- الشكل 15: خدمة USSD - من المرجع: USSD 87.....
- الشكل 16: الرسم البياني لإحصاءات إجابات أفراد العينة على المحور الثاني - من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج EXCEL 108.....
- الشكل 17: الرسم البياني لإحصاءات أفراد العينة حول المحور الثالث - من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج EXCEL 115.....
- الشكل 18: الرسم البياني لتحليل الانحدار الخطي البسيط - من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS 117.....

## قائمة الرموز والمصطلحات

الرمز	الدلالة باللغة الإنكليزية	الدلالة باللغة العربية
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technologies	أهداف التحكم بالمعلومات والتقنيات ذات الصلة
SERVPERF	Service Performance	أداء الخدمة
EDM	Evaluation – Direction – Monitoring	التقييم – التوجيه – المراقبة
APO	Align – Plan – Organize	المواءمة – التخطيط – التنظيم
BAI	Build – Acquire – Implement	البناء – الاقتناء – التنفيذ
DSS	Deliver – Service – Support	تسليم القيمة – الخدمة – الدعم
MEA	Monitor – Evaluate – Assess	المراقبة – التقييم – التقدير
BCBS	The Basel Committee on Banking Supervision	لجنة بازل المعنية بالإشراف المصرفي
AML	Anti Money Laundering	مكافحة غسيل الأموال
F.S.E.C	The Federal Securities and Exchange Commission	هيئة الأوراق والأسواق المالية الفيدرالية
N.Y.S.E	New York Stock Exchange	بورصة نيويورك
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
UNDP	The United Nations Development Program	وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي
UNESCO	The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization	ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)
IFC	International Finance Corporation	مؤسسة التمويل الدولية
UN	United Nations	الأمم المتحدة
IMF	The International Monetary Fund	وصندوق النقد الدولي
WTO	World Trade Organization	ومنظمة التجارة العالمية
MNCs	Multinational Corporations	الشركات متعددة الجنسيات
NGOs	Non-Governmental Organizations	والمنظمات غير الحكومية
UNEP	United Nations Environment Program	لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة
G2C	Government to Citizens	من الحكومة إلى المواطنين
G2B	Government to Businesses	من الحكومة إلى الأعمال
G2G	Government to Government	من الحكومة إلى الحكومة
G2E	Government to Employee	من الحكومة إلى الموظف
ATM	Automated Teller Machine	أجهزة الصراف الآلي
ITM	Information Technology Management	إدارة تقانة المعلومات
ITG	Information Technology Governance	حوكمة تقانة المعلومات
ITGI	Information Technology Governance Institute	لمعهد حوكمة تقانة المعلومات
ITIL	Information Technology Infrastructure Library	مكتبة البنية التحتية لتقنية المعلومات
CCTA	Central Computer and Telecommunications Agency	وكالة الكمبيوتر والاتصالات المركزية
OGC	Office of Government Commerce	مكتب التجارة الحكومية
COSO	Committee of Sponsoring Organizations	لجنة المنظمات الراعية
AAA	American Accounting Association	جمعية المحاسبة الأمريكية

AICPA	American Institute of Certified Public Accountants	والمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين
IIA	The Institute of Internal Auditors	ومعهد المدققين الداخليين
IMA	Institute of Management Accountants	ومعهد المحاسبين الإداريين
IAFEI	International Association of Financial Executives Institutes	ومعهد التنفيذيين الماليين
ISACA	The Information Systems Audit and Control Association	جمعية تدقيق ومراقبة نظم المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية
CISA	Certified Information Systems Auditor	رخصة مدقق نظم معلومات معتمد
CISM	Certified Information Security Manager	رخصة مدير أمن معلومات معتمد
CGEIT	Certified in the Governance of Enterprise IT	شهادة مجاز في الحوكمة المؤسسية لتقنية المعلومات
CRISC	Certified in Risk Information and System Control	شهادة خبير في ضبط مخاطر نظم المعلومات
SERVQUAL	Service Quality	جودة الخدمة
USSD	Unstructured Supplementary Service Data	بيانات الخدمة التكميلية غير المنظمة
SMS	Short Message Service	خدمة الرسائل النصية القصيرة

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

## 1.1. مقدمة:

سعت المصارف كغيرها من منظمات الأعمال ولازالت تسعى إلى تخصيص الموارد المالية الكافية لاقتناء وتوظيف وتبني مشاريع تقانة المعلومات، سعياً منها لمسايرة آخر المستجدات والتطورات التقنية الحاصلة في مجال العمل المصرفي في العالم من جانب، وتطوير منظومتها الإدارية والخدمية وتحسين وظائفها الرئيسية ومكانتها الريادية وضمان استمرارها ضمن بيئة العمل التنافسية المحيطة بها من جانب آخر.

ونظراً لإيمان المصارف بفكرة أن نجاح أعمالها يتوافق بالاستثمار والتوظيف الصحيح للتقانة، وأن ضعف الرقابة والسيطرة على استخدام التقانة في أعمال أي منظمة يعيق سير العمل فيها بالشكل المطلوب ويحول دون بلوغ هذه المنظمة لأهدافها الاستراتيجية، لذا توجّب على المصارف إدراك الدور الرئيسي لحوكمة تقانة المعلومات في التوجيه والرقابة على الاستخدام الحالي والمستقبلي لتقانة المعلومات بالشكل الأمثل، وأهمية هذا الدور في دعم المؤسسة واستراتيجياتها وبلوغها أهدافها وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها.

وقد ظهرت فكرة هذا البحث انطلاقاً من مجال العمل السابق للباحث كمدقق أنظمة معلومات في إدارة التدقيق الداخلي في المصرف الدولي للتجارة والتمويل، ومن مجال عمله الحالي "كموظف شبكات - في إدارة تقنية المعلومات في بنك البركة سورية"، ومن قلة المعايير المحلية المتعلقة بتقييم البنى التقنية، ومن الوعي بأهمية الاستثمار والتوظيف الصحيح والأمثل لتقانة المعلومات وطرق إدارتها في أي مؤسسة والذي يعود عليها إيجاباً بفوائد عدة تتمثل بزيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تحسين إجراءات العمل وتبسيطها، وتحسين جودة المعلومات ودقتها مما يدعم عملية اتخاذ القرار وكذلك تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتخفيض التكاليف وزيادة التنافسية، بالإضافة إلى كون رؤية ورسالة وقيم بنك البركة سورية تهدف إلى خلق مكانة ريادية للبنك بالتعاملات المصرفية والاستثمارية لكلٍ من المتعامل والمساهم والموظف، وتحقيق قيمة مضافة للسوق المصرفية وتنمية المجتمع السوري من خلال تقديم خدمات مصرفية مبتكرة وبرامج المسؤولية المجتمعية، والاستثمار في الموارد البشرية وتوفير فرصة التطور والتقدم لهم.

راجياً من خلال هذا البحث المساهمة في تحقيق رؤية المصرف وأهدافه الاستراتيجية والحفاظ على مكانته الريادية في السوق المصرفية، وأن يعود البحث بالفائدة على بقية المصارف العاملة في سورية.

## 2.1. دراسات مرجعية/ دراسات سابقة:

### 1.2.1. الدراسات العربية:

أ. دراسة بعنوان: تقييم البنى التقنية لدى المصارف السورية بالاعتماد على إطار عمل COBIT 5<sup>1</sup>

#### • معلومات الدراسة:

تم إعداد الدراسة من قبل الباحثة نهى القصار لنيل شهادة الماجستير في إدارة التقانة التخصصي PMTM من الجامعة الافتراضية السورية، بإشراف: من الدكتورة أنمار عرابي، للفصل F18 عام 2019.

1. تقييم البنى التقنية لدى المصارف السورية بالاعتماد على إطار عمل COBIT - نهى القصار - الجامعة الافتراضية السورية.

### • هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تقييم كفاءة البنى التكنولوجية لدى المصارف السورية ومدى توافقها لتطبيق حوكمة تقانة المعلومات انطلاقاً من دور الحوكمة الرئيسي في اختبار وتقييم الأنشطة التشغيلية وأنظمة الرقابة الداخلية ودعم التوجهات الإدارية للاستخدام الفعال لتقانة المعلومات، كما تهدف إلى تحليل الفجوة بين إمكانية تطبيق إطار عمل COBIT5 لإدارة وحوكمة تقانة المعلومات في المصارف السورية والصعوبات التي تحول دون ذلك، والوقوف على مدى وعي الأجهزة الإدارية العليا المعنية لدى المصارف السورية لأهمية تبني إطار عمل شامل لإدارة وحوكمة تقانة المعلومات.

### • منهجية الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من قطاع المصارف السورية (الحكومية والخاصة)، وقد تم إجراء مقابلات مع المعنيين في الإدارات ذات الصلة ومنها: (تقانة المعلومات - مراقبة الالتزام - التدقيق الداخلي) لدى المصارف الممثلة لمجتمع الدراسة وذلك للحصول على إجاباتٍ للتساؤلات التي أعدتها الباحثة من خلال المقاربة بين متطلبات إطار عمل COBIT5 وبيئة تقانة المعلومات لدى المصارف السورية.

وقد استخدمت الباحثة طريقة (نموذج تقييم الإجراءات: PAM: Process Assessment Model) وفق دليل إطار عمل COBIT5 المبني على تقسيم تقييمات التنفيذ لإجراء معين إلى ست درجات (من 0 إلى 5)، واستخدمت الباحثة أدوات برنامج إكسيل لتحليل المعطيات وعرض النتائج.

### • نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى أن درجة كفاءة البنى التكنولوجية لدى المصارف السورية وجهازيتها لتطبيق حوكمة تقانة المعلومات بلغت 1.43 ضمن تقييم (1مطبّق)، علماً أن درجة التقييم المثلى (5)، ما يعني أن الإجراءات موجودة جزئياً لكن ليس بالضرورة أن يحقق الهدف المرجو منه بشكلٍ فعّال ولا تتوفر ضوابط المراقبة الملائمة.

أما درجة تطبيق إدارة تقانة المعلومات بلغت (3.23) ضمن تقييم (3 معرّف)، علماً أن درجة التقييم المثلى (5)، ما يعني أن الإجراءات ذات الصلة تطبق وفق عملياتٍ ومنهجياتٍ محددةٍ وتحقق الغرض المرجو منها بطريقةٍ مقبولةٍ، وأنه يوجد رقابة على التنفيذ ويمكن اكتشاف ضعف أو عدم الالتزام لكن ليس بالضرورة أن تكون الرقابة فعالة.

الضوابط مصممة على نحوٍ مقبول لكن ليست هنالك مؤشرات قياس أداء للتأكد من مدى الامتثال لها، ما يعكس جلياً الإدارة المقبولة لتقانة المعلومات لدى كافة المصارف السورية ضمن الإمكانيات المتاحة بالتزامن مع ضعف تبني الأجهزة الإدارية العليا لتلك المصارف مبادئ حوكمة تقانة المعلومات.

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات:

أولها: ضرورة تعزيز دور حوكمة تقانة المعلومات لدى كافة المصارف السورية (الخاصة والحكومية) من خلال تبني تطبيق إطار عمل COBIT5، الأمر الذي يتطلب الدعم الحكومي للمصارف الحكومية من جوانب عديدة؛ مما سيعود بالنفع على هذا القطاع الهام وبالتالي الاقتصاد الوطني ككل.

ب. ورقة بحثية بعنوان: تأثير حوكمة تقانة المعلومات على جودة محافظ القروض<sup>2</sup>.

(دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة).

• معلومات الدراسة:

تم إعداد الدراسة من قبل الدكتور رامي محمد محمد: مدرس قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد بجامعة تشرين - اللاذقية - سوريا، ونُشرت في مجلة جامعة تشرين - العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (43) العدد (2) عام 2021.

• هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر حوكمة الأنشطة التقانية في المصارف موضوع الدراسة على جودة محافظ القروض التي تقدمها هذه المصارف لعملائها.

• منهجية الدراسة:

تم تصميم استبانة وُزعت على العاملين في المصارف السورية الخاصة من المستويات الإدارية (مدراء - مدقق داخلي - رئيس قسم - رئيس دائرة)، حيث تكونت عينة الدراسة من (180) مشاهدة صالحة للتحليل، وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى ما يلي:

• نتائج الدراسة:

وجود تأثير لحوكمة تقانة المعلومات بالمستوى المطبق في المصارف السورية محل الدراسة وفقاً لإطار عمل (COBIT) بمجالاته الأربعة مجتمعةً وبشكلٍ منفردٍ على جودة محافظ القروض في تلك المصارف.

ت. دراسة بعنوان: أثر حوكمة تقانة المعلومات على جودة التقارير المالية (دراسة ميدانية)<sup>3</sup>.

• معلومات الدراسة:

تم إعداد الدراسة من قبل الباحثة ريم محمد نصور لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة من جامعة تشرين كلية الاقتصاد قسم المحاسبة - اللاذقية - سوريا، بإشراف رئيسي من قبل د. لطيف زيود، و د. حسين علي مشرفاً مشاركاً، عام 2015.

• هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تقييم مستوى تطبيق حوكمة تقانة المعلومات من خلال مجالاتها الرئيسية الأربعة والمتمثلة: بالتخطيط والتنظيم، الامتلاك والتنفيذ، الدعم والتوصيل، المتابعة والتقييم في قطاع المصارف السورية من خلال نموذج قياسي يُعرف بإطار عمل (COBIT)، ومن ثم معرفة أثر حوكمة الأنشطة التقانية في المصارف موضوع الدراسة على جودة التقارير المالية التي تقدمها لعملائها من خلال مدى توافر خصائص المعلومات الرئيسية والفرعية المستخدمة في إعدادها وبما يساعد في الحصول على تقارير مالية أكثر دقة وموثوقية ونزاهة، وبما ينعكس على أداء هذه المصارف وسمعتها وعلى الاقتصاد الوطني بشكلٍ عام.

2. تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة محافظ القروض - الدكتور رامي محمد محمد - جامعة تشرين.

3. أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة التقارير المالية (دراسة ميدانية) - ريم محمد نصور - جامعة تشرين..

#### • منهجية الدراسة:

تم تصميم استبانة وُزعت على العاملين في المصارف السورية العامة والخاصة من المستويات الإدارية (مدراء - مدقق داخلي - رئيس قسم - رئيس دائرة)، حيث تكونت عينة الدراسة من (198) مشاهدة صالحة للتحليل، وتوزعت بين (133) مشاهدة للعاملين في المصارف العامة و (65) مشاهدة للعاملين في المصارف الخاصة، وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

#### • نتائج الدراسة:

- إن مستوى تطبيق حوكمة تقانة المعلومات في المصارف السورية محل الدراسة وفقاً لإطار عمل (COBIT) هو مستوى متوسط بمجالاته الأربعة وعلى مستوى المجالات الجزئية.
- وجود أثر لحوكمة تقانة المعلومات بالمستوى المطبق في المصارف السورية محل الدراسة وفقاً لإطار عمل (COBIT) بمجالاته الأربعة مجتمعةً وبشكلٍ منفردٍ على جودة التقارير المالية التي تعدها تلك المصارف.
- إن طبيعة العلاقة بين مستوى حوكمة تقانة المعلومات المطبق في المصارف السورية محل الدراسة وفقاً لإطار عمل (COBIT) بمجالاته الأربعة مجتمعةً وبين جودة التقارير المالية من خلال توافر خصائص المعلومات الرئيسية والفرعية التي تُعدّها تلك المصارف، هي علاقة طردية ودالة إحصائياً.
- من الضرورة تطبيق نموذج للرقابة على تقانة المعلومات في المصارف السورية وذلك وفق إطار عمل (COBIT) ليكون أداة رقابية على تقانة المعلومات المستخدمة في إعداد التقارير المالية وبما ينعكس على موثوقيتها ويزيد من ثقة المستثمرين المتعاملين مع هذه المصارف.

ث. دراسة بعنوان: دور إطار (COBIT2019) في إدارة مخاطر عمليات تقانة المعلومات بالمصارف العراقية. (دراسة ميدانية) <sup>4</sup>.

#### • معلومات الدراسة:

تم إعداد الدراسة من قبل الباحث طيف خضر عياده، باحث ماجستير - كلية التجارة - جامعة المنصورة - العراق، بإشراف أ.د. صبري عبد الحميد السحيني و د. دنيا سمير عبد الرزاق.

#### • هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم إطار (COBIT 2019) ومراحل تطوره واختبار دوره في إيجاد مجال تنفيذ الحوكمة السليمة لتقانة المعلومات في مختلف المؤسسات من خلال تقديم طرقٍ موضوعيةٍ لمواءمة استراتيجيات الأعمال مع أهداف تقانة المعلومات وفي إدارة مخاطر عمليات تقانة المعلومات في المصارف العراقية.

---

<sup>4</sup>. دور إطار (COBIT 2019) في إدارة مخاطر عمليات تكنولوجيا المعلومات بالمصارف العراقية (دراسة ميدانية) - طيف خضر عياده - جامعة المنصورة.

### • منهجية الدراسة:

تم توزيع (170) استمارة على الموظفين من المحاسبين والمدققين في قسم التدقيق الداخلي وقسم إدارة المخاطر وأمن المعلومات وبعض الإداريين والمديرين في ستة مصارف عراقية، وكان إجمالي الإجابات المستردة (123) استمارة.

### • نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لعمليات إطار (COBIT 2019) في تحسين إدارة مخاطر عمليات تقنية المعلومات بالمصارف العراقية، وأوصت الدراسة إلى ضرورة بناء استراتيجيات أكثر وضوحاً وفاعلية في إدارة مخاطر تقنية المعلومات ومصممة خصيصاً لتناسب مع طبيعة عمل وتوجهات المصارف العاملة في البيئة العراقية ومبينة وفق إجراءات تنفيذية تستهدف خلق التوازن بين مخاطر تقنية المعلومات ومنافع استخدامها.

ج. دراسة بعنوان: أثر حوكمة تقنية المعلومات على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة - الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الإجراء - ميلة) <sup>5</sup>.

### • معلومات الدراسة:

تم إعداد الدراسة من قبل الباحثين: سمية بوكفوس وفاطمة الزهراء بوعبدالله، لنيل شهادة الماجستير في الإدارة المالية من جامعة عبد الحفيظ بالصوف ميلة - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - الجزائر، بإشراف د. حسني بعلي.

### • هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه حوكمة تقنية المعلومات في تحسين الأداء المالي لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الإجراء - ميلة.

### • منهجية الدراسة:

تم توزيع استبيان على عينة مكونة من (46) موظف للتعبير عن آرائهم، حيث تضمن الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية:

- المحور الأول: يمثل البيانات الشخصية لأفراد العينة.
- المحور الثاني: فيتعلق بالمتغير المستقل (حوكمة تقنية المعلومات) ويقاس (4) أبعاد: المساءلة - الشفافية - الاستقلالية - المشاركة.
- المحور الثالث: بالمتغير التابع (الأداء المالي)، حيث تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ومن خلال أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي تم التوصل إلى النتيجة الآتية:

---

<sup>5</sup>. أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الصندوق الاجتماعي لغير الإجراء CASNOS ميلة - سمية بوكفوس ، فاطمة الزهراء بوعبدالله - المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.

- **نتائج الدراسة:**

أبعاد حوكمة تقانة المعلومات تؤثرُ بشكلٍ إيجابي على الأداء المالي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الإجراء.

### **2.2.1. الدراسات الأجنبية:**

#### **A. Subject:** Information Technology Governance impact on Banks E–Services Quality<sup>6</sup>.

- **Info:**

The following study is a master's thesis Presented to: Ritsumeikan Asia Pacific University, Kyoto–Japan, In partial fulfilment of the requirements for the Degree of Master of Business Administration, **By:** Mohamed Mahgoub Shamseldin Mustafa/ 52117618, in May 2019.

- **Objectives:**

This research investigates the recent deterioration of banks e–services in Sudan and examines the relationship between (ITG: **I**nformation **T**echnology **G**overnance) and e–services quality in the Sudanese banking sector.

- **Methodology:**

To evaluate the ITG situation in the banks, we conducted a series of interviews with 18 Sudanese banks IT managers.

COBIT 5 IT governance framework was used as a benchmark for evaluating banks ITG.

In a later stage, we published an online questionnaire targeting 200 bank customers to get their opinions about their bank's e–services quality.

Correlation and independent t–test were used to analyze the two data sets.

- **Results:**

The result of the analysis indicated that IT governance implementation was critical for consistently enhancing banks e–services quality.

- **ترجمة الدراسة:** دراسة بعنوان: تأثير حوكمة تقانة المعلومات على جودة الخدمات الإلكترونية للبنوك.

---

<sup>6</sup>. Information Technology Governance Impact On Banks E–Services Quality – Mohamed Mahgoub Shamseldin Mustafa – Ritsumeikan Asia Pacific University.

• معلومات الدراسة:

تم إعداد رسالة الماجستير هذه استيفاءً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة ريتسوميكان آسيا والمحيط الهادئ، كيوتو – اليابان، من قبل محمد محجوب شمس الدين مصطفى/ 52117618، في أيار 2019.

• هدف الدراسة:

يبحث هذا البحث في التدهور الأخير للخدمات الإلكترونية للبنوك في السودان ويدرس العلاقة بين حوكمة تقنية المعلومات وجودة الخدمات الإلكترونية في القطاع المصرفي السوداني.

• منهجية الدراسة:

لتقييم وضع حوكمة تقنية المعلومات في البنوك، أجرى الباحث سلسلة من المقابلات مع 18 مديراً من مديري تقنية المعلومات في البنوك السودانية، وقد استخدم إطار عمل حوكمة تقنية المعلومات COBIT 5 كمعيار لتقييم حوكمة تقنية المعلومات في البنوك.

في مرحلة لاحقة، تم نشر استبياناً عبر الإنترنت استهدف 200 عميل من عملاء البنوك للحصول على آرائهم حول جودة الخدمات الإلكترونية للبنك، وتم استخدام اختبار الارتباط واختبار t المستقل لتحليل مجموعتي البيانات.

• نتائج الدراسة:

أشارت نتيجة التحليل إلى أن تطبيق حوكمة تقنية المعلومات كان أمراً بالغ الأهمية لتعزيز جودة الخدمات الإلكترونية للبنوك باستمرار.

**B. Subject:** ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN GOVERNANCE OF ENTERPRISE INFORMATION TECHNOLOGY (IT) AND STRATEGIC BUSINESS-IT ALIGNMENT USING COBIT 5 IN THE CASE OF THE COMMERCIAL BANK OF ETHIOPIA<sup>7</sup>.

• **Info:**

The following study was Submitted in accordance with the requirements for the degree of Master of Science in the subject COMPUTING at the University of South Africa, **by:** MARTHA SILESHI FISEHA/ 4547-728-0, **Supervised by:** Dr.H ABDULLAH, and the **CO-Supervisor:** Dr.M MUJINGA, in February 2020.

---

<sup>7</sup>. Analysis of the relationship between governance of enterprise information technology and strategic business IT alignment using COBIT5 – Martha Sileshi Fiseha – University of South Africa.

- **Objectives:**

This study analyzes how enterprises effectively implement (GEIT: **G**overnance of **E**nterprises **I**nformation **T**echnology) practices using COBIT 5 to achieve strong strategic business–IT alignment.

- **Methodology:**

The target groups of the study were the top management and IT management of (CBE: The **C**ommercial **B**ank of **E**thiopia).

The researcher used explanatory sequential mixed methods (both quantitative and qualitative) data collection techniques and analysis procedures.

**In the quantitative data collection**, data were collected and analyzed using GEIT practices maturity assessment tool, Luftman Strategic Alignment Maturity Model (LAMM) tool, and the data analyzed using (SPSS: **S**tatistical **P**ackage for the **S**ocial **S**cience).

**In the qualitative phase of the study**, evidence was collected and examined from observation and participation, document review, focus group, formal and informal discussions with selected managements of CBE, and gap assessment using COBIT 5.

**Finally**, the researcher integrated results to combine the quantitative and qualitative methods.

- **Results:**

The findings of the **quantitative analysis indicate** that the maturity level of GEIT practices implementation was (1.77), around (level 2) maturity level (repeatable but intuitive), whereas the business–IT alignment maturity level was (53.13%) agrees that strategic alignment business–IT was good (level 3) (established, focused processes) in the case of CBE.

GEIT practices implementation regarding strategic business–IT alignment is found to be positive.

The data **qualitative analysis indicates** that the achievement of the capability level of GEIT processes is not defined and deployed based on international best practices and also confirms that the GEIT BSC is not yet implemented.

The achievement capability level of GEIT processes implementation using COBIT 5 is under level 2.

In this study, the gap between the existing GEIT practices processes and desirable level 4 (managed and measurable) using COBIT 5 was identified, and a method to fill the gap was proposed.

- **ترجمة الدراسة:** دراسة بعنوان: تحليل العلاقة بين حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية والمواءمة الاستراتيجية بين الأعمال التجارية وتقانة المعلومات باستخدام COBIT 5، في حالة البنك التجاري في إثيوبيا.

#### • معلومات الدراسة:

تم إعداد هذه الدراسة لتكون متطابقة مع متطلبات الحصول على درجة ماجستير العلوم في الحوسبة من جامعة جنوب إفريقيا، من قبل: مارثا سيليشي فيسيها/ 0-728-4547، بإشراف: د. ح. عبد الله، والمشرف المشارك: د. محمد موجينغا، في شباط 2020.

#### • أهداف الدراسة:

حللت هذه الدراسة كيفية تنفيذ الشركات لممارسات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية بفعالية باستخدام COBIT 5 لتحقيق مواءمة استراتيجية قوية بين الأعمال وتقانة المعلومات.

#### • منهجية الدراسة:

كانت الفئات المستهدفة من الدراسة هي الإدارة العليا وإدارة تقانة المعلومات في البنك التجاري في إثيوبيا. استخدمت الباحثة أساليب توضيحية متسلسلة مختلطة (كمية ونوعية) لجمع البيانات وإجراء التحليل. في مرحلة جمع البيانات الكمية، تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام أداة تقييم نضج ممارسات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية وأداة نموذج Luftman لنضج المواءمة الاستراتيجية (LMM)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). في المرحلة النوعية من الدراسة، تم جمع الأدلة وفحصها من خلال الملاحظة والمشاركة، ومراجعة الوثائق، ومجموعة التركيز، والمناقشات الرسمية وغير الرسمية مع إدارات مختارة من البنك التجاري في إثيوبيا، وتم تقييم الفجوة باستخدام COBIT 5.

وأخيراً، قامت الباحثة بدمج النتائج للجمع بين المنهجين الكمي والنوعي.

#### • نتائج الدراسة:

تشير النتائج النهائية للتحليل الكمي إلى أن مستوى نضج ممارسات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية كان (1.77)، أي أنه حول المستوى الثاني من مستوى النضج (قابل للتكرار ولكن بديهي)، في حين أن مستوى نضج المواءمة بين الأعمال وتقانة المعلومات كان يساوي (53.13%) وبالتالي يوافق المستوى الثالث من مستوى النضج (عمليات راسخة ومركزة) في حالة البنك التجاري في إثيوبيا.

تبيّن أن تطبيق ممارسات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية المتعلقة بالمواءمة الاستراتيجية لأعمال تقانة المعلومات كان إيجابياً.

يشير التحليل الكيفي للبيانات إلى أن تحقيق مستوى القدرة على إنجاز عمليات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية لم يتم تحديده ونشره استناداً إلى أفضل الممارسات الدولية، ويؤكد أيضاً أن مستوى القدرة على إنجاز عمليات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية لم يتم تنفيذه بعد.

إن مستوى القدرة على تحقيق حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية (GEIT) باستخدام (COBIT 5) هو تحت المستوى الثاني.

في هذه الدراسة، تم تحديد الفجوة بين الممارسات الحالية لحوكمة تقانة المعلومات المؤسسية والمستوى الرابع المطلوب (المدارة والقبالة للقياس) باستخدام (COBIT 5)، وتم اقتراح طريقة لسد هذه الفجوة.

### 3.2.1. التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها:

اتسمت الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى في كونها الدراسة الأولى التي يتم فيها إجراء دراسة لأثر الامتثال لمعايير حوكمة تقانة المعلومات وفق إطار عمل (COBIT5) في جودة الخدمات المصرفية في بنك البركة سورية، حيث تمت دراسة الامتثال لـ (21 إجراء) من إجراءات حوكمة تقنية المعلومات المؤسسية والبالغ عددها (37 إجراء) وذلك بالاعتماد على نموذج ليكرت الخماسي، من خلال استبانة وُزعت على جميع العاملين في (إدارة تقنية المعلومات والتدقيق الداخلي والمخاطر والالتزام) على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وتم استخدام برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي، وكذلك أدوات برنامج (MS-Excel) من أجل عرض النتائج بصورة بيانية.

وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات المرجعية التي تمت الاستعانة بها بما يلي:

- عمدت الباحثة نهى القصار في بحثها إلى إجراء مقابلات مع المعنيين في (إدارة تقانة المعلومات - إدارة التدقيق الداخلي - إدارة الالتزام) في المصارف السورية الحكومية والخاصة، وذلك بهدف الحصول على إجابات لتساؤلاتها، وقد استخدمت الباحثة نموذج تقييم الإجراءات (PAM)، ومن ثم استخدمت أدوات برنامج الإكسل لتحليل المعطيات وعرض النتائج.
- عمد الباحث رامي محمد محمد في عينة الدراسة الخاصة ببحثه إلى الفئة الإشرافية في الإدارات الموجودة في المصارف موضوع البحث، وذلك لدراسة أثر حوكمة تقانة المعلومات بأبعادها الأربعة.
- عمدت الباحثة ريم محمد نصور في بحثها إلى تقييم مستوى تطبيق حوكمة تقانة المعلومات في قطاع المصارف السورية من خلال مجالاتها الرئيسية الأربعة، دون أن تشمل عينة الدراسة الخاصة بها بنك البركة سورية، ومن ثم عملت على دراسة أثر حوكمة الأنشطة التقانية في المصارف موضوع الدراسة على جودة التقارير المالية التي تقدمها لعملائها، مستهدفةً الفئة الإشرافية في الإدارات الموجودة في المصارف موضوع البحث.
- عمد الباحث طيف خضر عياده في دراسته إلى توضيح مفهوم إطار حوكمة تقنية المعلومات (COBIT5) ومراحل تطوره واختبار دوره في مجال تنفيذ الحوكمة السليمة لتقانة المعلومات في المصارف العراقية، وأثره في

تحسين إدارة مخاطر عمليات تقانة المعلومات فيها، مستهدفاً في عينته المحاسبين والمدققين وقسم إدارة المخاطر وأمن المعلومات وبعض الإداريين والمدراء في هذه المصارف.

- عمدت الباحثتان سمية بوكفوس وفاطمة الزهراء بوعبدالله في بحثهما إلى إبراز الدور الذي تلعبه حوكمة تقانة المعلومات بأبعادها الأربعة، في تحسين الأداء المالي لإحدى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.
- عمد الباحث محمد محجوب شمس الدين مصطفى في بحثه إلى تقييم وضع حوكمة تقانة المعلومات في البنوك، من خلال مقابلات أجراها مع شريحة مدراء تقنية المعلومات في عدة بنوك في السودان، ومن ثم نشر استبانة باستخدام الإنترنت، استهدفت (200 عميل) من عملاء البنوك موضوع الدراسة وذلك للحصول على آرائهم حول جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية للبنوك.
- عمدت الباحثة مارثا سيليشي فيسيها إلى تحليل كيفية تنفيذ الشركات لممارسات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية بفعالية باستخدام (COBIT5) لتحقيق موافقة استراتيجية قوية بين الأعمال وتقانة المعلومات، من خلال إجراء دراسة حالة لبنك إثيوبيا التجاري، ومن ثم إجراء التحليل اعتماداً على أداة تقييم نضج ممارسات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية وأداة نموذج Luftman لنضج الموافقة الاستراتيجية (LAMM).

### 3.1. مشكلة البحث:

تعدُّ المصارف واحدةً من أهم منظمات الأعمال التي تساهم بدورٍ كبيرٍ في تدعيم الاقتصاد الوطني لأي بلدٍ، إذ تتعامل مع قاعدةٍ عريضةٍ من العملاء أفراداً ومنظمات، وقد تأثرت المصارف بشكلٍ كبيرٍ بما حدث من تطورٍ في مجال تقانة المعلومات والاتصالات، الأمر الذي دفع القائمين على إدارتها بالعمل على مواكبة أحدث التطورات الحاصلة في مجال العمل المصرفي والتي بدورها ساهمت بفتح آفاقٍ جديدةٍ لإنجازاتٍ وأفكارٍ جديدةٍ ومبتكرةٍ ساهمت بتنوع وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

فظهرت منتجاتٌ مصرفيةٌ جديدة نذكر منها: "خدمات الإنترنت البنكي، والموبايل البنكي، والدفع من خلال رمز الاستجابة السريعة QR، والبطاقة المصرفية وغيرها من المنتجات والخدمات" التي اتسمت بالمرونة وساهمت بتسهيل التعامل بين إدارة المصرف وعملائه.

وفي ظل هذا التطور التقني وما صاحب هذا التطور من تهديداتٍ تقنيةٍ، وفشل المشاريع التقنية أحياناً في تحقيق النتائج المرجوة منها بحيث بدت وكأنها مبادراتٌ لتطبيق التقانة فحسب دون أن تحقق العائد المطلوب منها بالشكل الأفضل، كان لابد من قيام المصارف بإعادة النظر في استراتيجيات إدارة وحوكمة هذه التقانة المتطورة وما يرافقها من مخاطر، ودراسة مدى تأثيرها على الأداء العام للمصرف وانعكاساتها على جودة الخدمات المصرفية.

ولكن لا يتم ذلك إلا من خلال الاستعانة بأحدث المناهج والآليات المعتمدة عالمياً في عمليات التخطيط والتوجيه والتقييم، والتي تتمثل بمجموعةٍ من الأهداف والضوابط التوجيهية التي تركز وبشكلٍ خاص على أنظمة المعلومات وأدائها وإدارة

مخاطرها، وفي نفس الوقت على مدى توافقيتها مع استراتيجيات المنشأة وأهدافها، مع ضمان العائد الأمثل على الاستثمار في هذه التقنية، وبحيث تشكّل هذه الأهداف والضوابط دليلاً مرجعياً لها للسيطرة على عمليات تقنية المعلومات.

يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر عدم امتثال المصرف لمعايير حوكمة تقنية المعلومات وفقاً لإطار عمل (COBIT 5) على جودة الخدمات المصرفية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

أ. ما أثر عدم امتثال المصرف لإجراءات (التقييم - التوجيه - المراقبة) الخاصة بإطار عمل (COBIT 5) على جودة الخدمات المصرفية؟

ب. ما أثر عدم امتثال المصرف لإجراءات (المواءمة - التخطيط - التنظيم) الخاصة بإطار عمل (COBIT 5) على جودة الخدمات المصرفية؟

ت. ما أثر عدم امتثال المصرف لإجراءات (البناء - الإقناء - التنفيذ) الخاصة بإطار عمل (COBIT 5) على جودة الخدمات المصرفية؟

ث. ما أثر عدم امتثال المصرف لإجراءات (تسليم القيمة - الخدمة - الدعم) الخاصة بإطار عمل (COBIT 5) على جودة الخدمات المصرفية؟

ج. ما أثر عدم امتثال المصرف لإجراءات (المراقبة - التقييم - التقدير) الخاصة بإطار عمل (COBIT 5) على جودة الخدمات المصرفية؟

ح. ما أثر عدم امتثال المصرف محل الدراسة لمعايير حوكمة تقنية المعلومات وفقاً لإطار عمل (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية؟

خ. ما مدى توافر معايير جودة الخدمات وفق نموذج سيرفبيرف (SERVPERF) في الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف محل الدراسة؟

#### 4.1. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

أ. تحديد درجة تطبيق إجراءات حوكمة تقنية المعلومات وفقاً لإطار (COBIT 5) في المصرف.

ب. قياس مدى توافر معايير جودة الخدمات المصرفية وفق نموذج سيرفبيرف (SERVPERF) في الخدمات التي يقدمها المصرف محل الدراسة لعملائه.

ت. بيان أثر امتثال المصرف محل الدراسة لمعايير حوكمة تقنية المعلومات وفقاً لإطار (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية.

## 5.1. أهمية البحث:

يمكن تقسيم أهمية البحث إلى أهمية نظرية وأهمية عملية:

### 1.5.1. الأهمية النظرية للبحث:

تأتي الأهمية النظرية لهذا البحث من خلال قيام الباحث بالاستعانة بالعديد من المراجع والدراسات السابقة العربية والأجنبية منها، والتي تتعلق جميعها بموضوع البحث وذلك بغرض تغطية كافة الجوانب النظرية والتساؤلات التي يمكن للقارئ طرحها، إضافةً إلى جعله بمثابة مصدرٍ للمعلومات التي تتعلق بجوانب البحث والذي يمكن للباحثين الاعتماد عليه فيما بعد بأبحاثهم المماثلة.

### 2.5.1. الأهمية العملية للبحث:

وتأتي الأهمية العملية للبحث من كونه يدرس واقع امتثال بنك البركة سورية لإجراءات حوكمة تقانة المعلومات وفقاً لإطار (COBIT 5)، ومدى توافر معايير جودة الخدمات المصرفية وفقاً لمعيار (SERVPERF) في الخدمات والمنتجات المصرفية التي يقدمها، وذلك من وجهة نظر الإدارات المعنية بتطبيق هذه المعايير في المصرف، ومن ثم دراسة أثر امتثال المصرف لهذه المعايير في جودة الخدمات المصرفية، وبالتالي سيساهم هذا البحث من خلال نتائج التحليلات التي سيتم التوصل إليها بنهايته، في تحقيق رؤية المصرف وأهدافه الاستراتيجية والحفاظ على مكانته الريادية في السوق المصرفية، وسيعود بالفائدة على بقية المصارف العاملة في سورية.

## 6.1. متغيرات البحث ونموذج الدراسة:

### 1.6.1. المتغير المستقل:

درجة الامتثال لمعايير حوكمة تقانة المعلومات وفقاً لإطار (COBIT 5)، ويمكن قياس هذا المتغير من خلال إجراءات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية وفق إطار عمل (COBIT 5) الخمس الآتية:

- التقييم - التوجيه - المراقبة. (EDM: **E**valuation - **D**irection - **M**onitoring).
- المواءمة - التخطيط - التنظيم. (APO: **A**lign - **P**lan - **O**rganize).
- البناء - الاقتناء - التنفيذ. (BAI: **B**uild - **A**cquire - **I**mplement).
- تسليم القيمة - الخدمة - الدعم. (DSS: **D**eliver - **S**ervice - **S**upport).
- المراقبة - التقييم - التقدير. (MEA: **M**onitor - **E**valuate - **A**ssess).

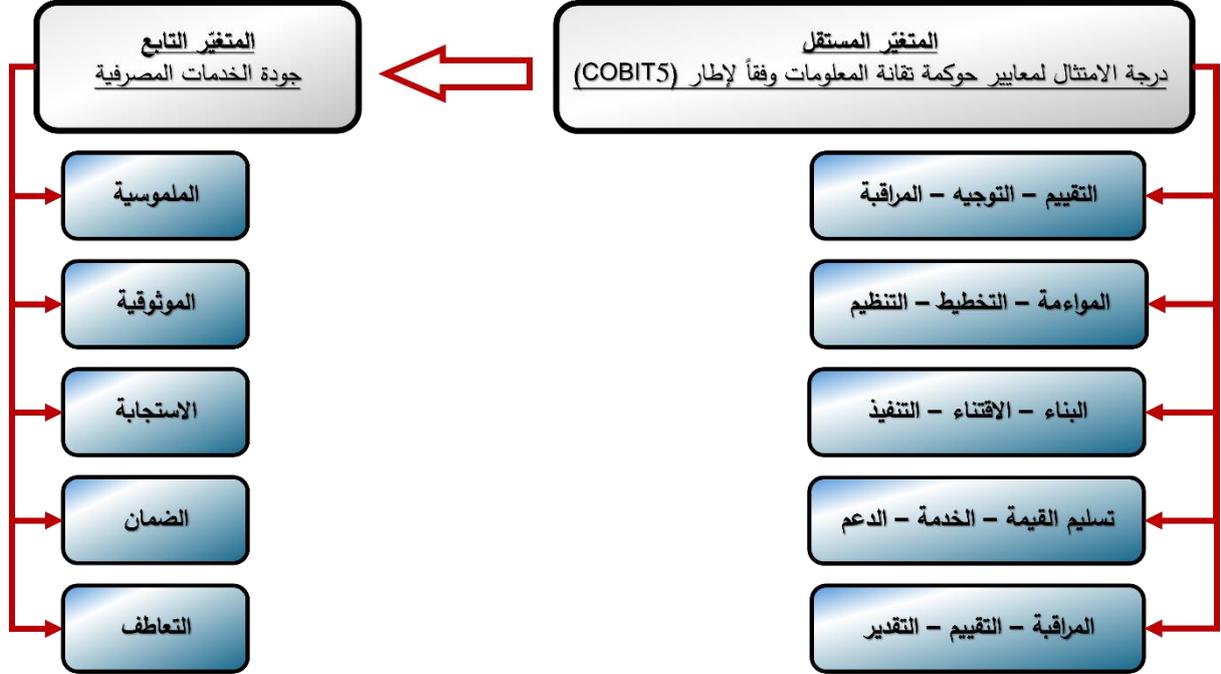
### 2.6.1. المتغير التابع:

جودة الخدمات المصرفية، ويمكن قياس هذا المتغير من خلال: معايير جودة الخدمات المصرفية وفق نموذج سيرفبيرف (SERVPERF) لقياس جودة الخدمات المُدركة وفق الأبعاد الآتية:

- الملموسية (Tangibles).
- الموثوقية (الاعتمادية) (Reliability).

- الاستجابة (Responsiveness).
- الضمان (Assurance).
- التعاطف (Empathy).

### 3.6.1. نموذج الدراسة:



الشكل 1: نموذج الدراسة - من إعداد الباحث.

## 7.1. فرضيات البحث:

### 1.7.1. الفرضية الرئيسية للدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لامتنال المصرف لمعايير حوكمة تقانة المعلومات وفقاً لإطار (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية.

### 2.7.1. الفرضيات الفرعية للدراسة:

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية للدراسة الفرضيات الخمس الآتية:

أ. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لامتنال المصرف لإجراءات (التقييم - التوجيه - المراقبة) الخاصة بإطار عمل (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية.

ب. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لامتنال المصرف لإجراءات (المواءمة - التخطيط - التنظيم) الخاصة بإطار عمل (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية.

- ت. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لامتثال المصرف لإجراءات (البناء - الاقتناء - التنفيذ) الخاصة بإطار عمل (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية.
- ث. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لامتثال المصرف لإجراءات (تسليم القيمة - الخدمة - الدعم) الخاصة بإطار عمل (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية.
- ج. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لامتثال المصرف لإجراءات (المراقبة - التقييم - التقدير) الخاصة بإطار عمل (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية.

## 8.1. منهجية البحث:

وهي مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة، التي قد تكون جديدة، أو أن الباحث يرغب بإيصالها للآخرين بلغة يفهمونها، وبالتالي فالهدف من هذا المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية. ولغاية الوصول إلى معرفة الحقائق من قبل الباحث، وانطلاقاً من طبيعة الموضوع قيد الدراسة والمعلومات المراد الوصول إليها، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل بناء أساس علمي ونظري حول دراسة أثر امتثال المصرف لمعايير حوكمة تقانة المعلومات وفقاً لإطار (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية، كما أن الدراسة النظرية للبحث اعتمدت على المنهج الاستنتاجي من خلال الدراسة والاستعانة بالعديد من المراجع والدراسات السابقة العربية والأجنبية منها والتي تتعلق بالموضوع قيد الدراسة، وذلك بهدف مناقشة وتحليل هذه الدراسات والتعرف إلى العلاقة فيما بينها وبين البحث.

## 9.1. محددات البحث المكانية والزمانية:

### 1.9.1. محددات البحث المكانية:

- المجتمع قيد الدراسة: بنك البركة سورية.
- العينة قيد الدراسة: العاملين في الإدارات المعنية بتطبيق معايير حوكمة تقانة المعلومات في بنك البركة سورية والتي تتمثل ب: (إدارة تقنية المعلومات - إدارة الالتزام - إدارة التدقيق الداخلي - قسم أمن المعلومات/ إدارة المخاطر).

### 2.9.1. محددات البحث الزمانية:

- من تاريخ 03-03-2024 ولغاية تاريخ 02-06-2024.

### 3.9.1. خطة العمل الزمنية:

- إعداد الإطار العام للبحث: من تاريخ 03-03-2024 ولغاية تاريخ 02-04-2024.
- إعداد الإطار النظري: من تاريخ 03-04-2024 ولغاية تاريخ 02-05-2024.
- إعداد الإطار العملي: من تاريخ 03-05-2024 ولغاية تاريخ 02-06-2024.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

## 1.2. المبحث الأول: الامتثال ووظيفة الامتثال في المصارف<sup>8</sup>

### 1.1.2. تمهيد:

سيتم خلال هذا المبحث الحديث عن مفهوم الامتثال وماهيته وأهمية الامتثال في المصارف وفقاً للورقة التعريفية التي وضعتها لجنة (بازل) للرقابة المصرفية في تشرين الأول 2003 ونيسان 2005 والتي من خلالها عرّفت مخاطر الامتثال ووظيفة الامتثال في البنوك، كجزءٍ من جهودها المستمرة لمعالجة القضايا الإشرافية المصرفية وتعزيز الممارسات السليمة في المؤسسات المصرفية.

### 2.1.2. لجنة بازل المعنية بالإشراف المصرف (BCBS: The Basel Committee on Banking Supervision)<sup>9</sup>

تم إنشاء لجنة بازل التي كانت تسمى في البداية لجنة الأنظمة المصرفية والممارسات الإشرافية، من قبل محافظي البنوك المركزية لمجموعة الدول العشر<sup>10</sup> في نهاية عام 1974 في أعقاب الاضطرابات الخطيرة التي شهدتها أسواق العملات والأسواق المصرفية الدولية (لا سيما فشل Herstatt Bank في ألمانيا الغربية).

حيث تأسست اللجنة ومقرها في بنك التسويات الدولية في بازل-سويسرا، لتعزيز الاستقرار المالي من خلال تحسين جودة الإشراف المصرفي في جميع أنحاء العالم، ولتكون بمثابة منتدى للتعاون المنتظم بين الدول الأعضاء في مسائل الإشراف المصرفي، وقد عُقد الاجتماع الأول للجنة في شباط 1975، وتقوم بعقد الاجتماعات بانتظام ثلاث أو أربع مرات في السنة منذ ذلك الحين.

ومنذ إنشائها، وسّعت لجنة بازل عضويتها من مجموعة العشرة إلى 45 مؤسسة من 28 ولاية قضائية، وبدءاً باتفاق بازل، الذي صدر لأول مرة في عام 1975 وتم تنقيحه عدة مرات منذ ذلك الحين، وضعت اللجنة سلسلة من المعايير الدولية لتنظيم البنوك، وأبرزها منشوراتها البارزة لاتفاقيات كفاية رأس المال المعروفة باسم بازل 1 وبازل 2، ومؤخراً بازل 3.

### 3.1.2. تعريف الامتثال:<sup>11</sup>

يُعرّف الامتثال لغوياً على أنه: الامتثال: الطاعة بانّتمار أمر الأمر، والانتهاه بنهي الناهي.  
وأصل الكلمة يدلُّ على مُناظرة الشئ للشيء.

ويُعرّف مصطلح "وظيفة الامتثال" في المصارف وفقاً للجنة بازل على أنه:

وظيفة مستقلة تقوم بتحديد وتقييم وتقديم المشورة ورصد والإبلاغ عن مخاطر العقوبات القانونية أو التنظيمية أو الخسارة المالية أو الخسارة التي قد يتعرض لها المصرف نتيجة عدم التزامه بجميع القوانين واللوائح ومدونات قواعد السلوك ومعايير

8. Compliance and the compliance function in banks – Basel Committee on Banking Supervision.

9. BIS: BCBS History: 2024-04-09 تاريخ آخر تصفح

10. Wikipedia: 2024-04-13 تاريخ آخر تصفح

11. Terminologyenc: 2024-04-09 تاريخ آخر تصفح

الممارسة الجيدة المعمول بها والتي يُشار إليها جميعاً بالقوانين والقواعد والمعايير والتي تتعلق بالأساس بالأنشطة التجارية التي يمارسها المصرف، وتشمل كل ما يتعامل مع منع غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وتسيير الأعمال:

"كمنع تضارب المصالح، ومعاملة العملاء بإنصاف، والحفاظ على خصوصية وسرية البيانات المصرفية وحمايتها، وائتمان العميل"، وقد تمتد أيضاً إلى ما هو أبعد من الأنشطة التجارية للمصرف لتشمل مجالات عدة، مثل: قانون التوظيف والضرائب، وذلك اعتماداً على النهج الذي تتبناه السلطة الإشرافية في المصرف.

يبدأ الامتثال من رأس الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويكون أكثر فاعلية في مؤسسة تؤكد ثقافتها على معايير الأمانة والنزاهة، ويكون مجلس الإدارة والإدارة العليا فيها قُدوةً يحتذى بها، وبالتالي يجب أن يكون الامتثال جزءاً من ثقافة المؤسسة، وينبغي أن يُنظر إليه على أنه جزء لا يتجزأ من أنشطة أعمال المؤسسة، وبالتالي فهو ليس حكراً على الموظفين العاملين والمتخصصين بهذا المجال في المؤسسة، إنما يتعدى ليشمل جميع الموظفين العاملين بالإدارات الرقابية والتشغيلية فيها، بحيث يجب على المؤسسة تنظيم وظيفة الامتثال الخاصة بها وتحديد أولويات إدارة مخاطر الامتثال بطريقة تتسق وتتماشى مع الرؤية الاستراتيجية والهيكل التنظيمية المعتمدة بداخلها.

وبغض النظر عن كيفية تنظيم وظيفة الامتثال ضمن المصرف، فلا بد من أن تتمتع هذه الوظيفة ببعض الخصائص التي تتسم بالاستقلالية وتوافر الموارد الكافية الوضوح في تحديد المسؤوليات، وأن تخضع أنشطتها لمراجعة دورية ومستقلة من قبل الجهات الرقابية المعنية بها، إضافةً إلى ضرورة وجود هيكل حوكمة للمصرف، بحيث يتألف هذا الهيكل من مجلس إدارته وإدارته العليا، بهدف تطبيق معايير الامتثال وفقاً لهيكل حوكمة الشركات المعتمد لديه، نظراً لكون الطريقة التي يتم بها تنفيذ هذه المبادئ تعتمد على عوامل عدة تتعلق بحجم المصرف وطبيعة أعماله ومدى تعقيدها ونطاقها الجغرافي والإطار القانوني والتنظيمي الذي يعمل المصرف ضمنه.

#### 4.1.2. أهمية الامتثال المصرفي: <sup>12</sup>

أ. مكافحة غسل الأموال (AML):

تُعد المصارف أهدافاً متكررة لغسيل الأموال، وهنا يأتي دور الامتثال بالكشف عن المعاملات المشبوهة، والإبلاغ عن مثل هذه الأنشطة، وتحقيق الامتثال للوائح مكافحة غسل الأموال، مما يساعد في الحفاظ على سلامة النظام المالي ويمنع تداول الأموال بصورة غير مشروعة من خلاله.

ب. حماية العملاء:

تشمل لوائح الامتثال أيضاً ما يتعلق بحماية المستهلك، فهي تضمن معاملة العملاء بإنصاف، وهذا يساعد في الحفاظ على ثقة العملاء في النظام المصرفي.

12. LinkedIn: Importance Compliance Banking: 2024-04-09 تاريخ آخر تصفح

ت. الاستقرار المالي:

أكدت الأزمة المالية لعام 2008 على أهمية الاستقرار المالي، ومن هنا تساعد ممارسات الامتثال على منع الإفراط في المخاطرة المالية وتساهم في سلامة القطاع المصرفي.

ث. الشفافية والمساءلة:

يعزز الامتثال الشفافية في العمليات المصرفية والمساءلة أمام السلطات الرقابية، وهذا يضمن أن تكون المؤسسات المالية مسؤولة عن أفعالها.

ج. منع الاحتيال والفساد:

تتضمن ممارسات الامتثال تدابير لمنع الاحتيال الداخلي والفساد، فهي تساعد في الحفاظ على نزاهة العمليات المصرفية وحماية سمعة المؤسسة المصرفية.

ح. إدارة المخاطر:

ينطوي الامتثال على تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها، وهذا يمكّن البنوك من اتخاذ تدابير استباقية للتخفيف من التهديدات المحتملة.

خ. تجنب الغرامات والعقوبات:

يمكن أن يؤدي عدم الامتثال للمتطلبات التنظيمية إلى فرض غراماتٍ كبيرةٍ وإلحاق ضررٍ كبيرٍ بالسمعة. وإن الاستثمار في ممارسات الامتثال القوية يُساعد على تجنب العواقب السلبية، حيث يلعب الامتثال دوراً حاسماً في الحفاظ على النزاهة والثقة في القطاع المصرفي. يجب أن تستثمر المؤسسات المالية في برامج امتثال قوية، بما في ذلك التدريب والمراقبة والتدقيق المنتظم، من أجل الوفاء بالتزاماتها القانونية والأخلاقية، وبذلك تكون قد لعبت دوراً حيوياً في حماية النزاهة المالية وتعزيز نظامها المصرفي بصورة آمنة وسليمة.

## 2.2. المبحث الثاني: الحوكمة

### 1.2.2. تمهيد:

تعد الحوكمة من أهم المصطلحات الإدارية الحديثة، والتي تُعنى بإدارة منظمات الأعمال والمؤسسات المالية إدارةً رشيدةً بغية تحقيق المصالح وحماية حقوق كافة الأطراف المرتبطة بهذه المنظمات، وتحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية وبالتالي تحقيق الاستقرار المالي والنمو الاقتصادي لها بصفة خاصة، وتحقيق الاستقرار المالي والنمو الاقتصادي للمجتمع ككل بصفة عامة<sup>13</sup>.

وقد دعت الحاجة إلى تبني هذا المصطلح في العقود القليلة الماضية في العديد من منظمات الأعمال تزامناً مع تزايد الأزمات المالية والانهايات الاقتصادية التي شهدتها عددٌ من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية والاتحاد الأوروبي في تسعينيات القرن الماضي، إضافةً إلى إفلاس كبرى المؤسسات الأمريكية نتيجة التلاعب بالقوائم المالية لتعظيم الأرباح من أجل تحقيق الربح السريع، وبما أن سلامة النظام المالي المعتمد لدى المؤسسات المالية ومنظمات الأعمال بشكل عام يشكّل أحد الركائز الأساسية التي تضمن استقرار المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، قامت العديد من المؤسسات الدولية بإصدار مبادئ ومعايير للحوكمة لتُلزِمَ منظمات الأعمال والمؤسسات المالية بتطبيقها بهدف تدعيم نشاطها والمساهمة في نجاحها<sup>14</sup>.

سيتم من خلال هذا المبحث استعراض لمحة تاريخية عن نشأة مفهوم الحوكمة وتوضيح ماهية هذا المفهوم، مع التطرق للحديث عن حوكمة الشركات ونماذجها وأهميتها ومعاييرها وأنواعها ومحدداتها.

### 2.2.2. تاريخ حوكمة الشركات<sup>15</sup>

ظهر مصطلح "حوكمة الشركات" لأول مرة في سبعينيات القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي غضون 25 عاماً أصبح هذا المصطلح موضوع نقاش مهم من قبل الأكاديميين والمنظمين والمدراء التنفيذيين والمستثمرين في جميع أنحاء العالم.

وشهدت الولايات المتحدة الأمريكية في العقود التي تلت الحرب العالمية الثانية مباشرةً ازدهاراً اقتصادياً طويل الأمد ونمت شركاتها الرائدة بسرعة كبيرة، وفي خضمّ هذا الازدهار الواسع النطاق، لم يكن للحوكمة الداخلية لهذه الشركات الأولوية القصوى، ولم يكن هنالك أي استخدام لعبارة "حوكمة الشركات" في تلك الفترة.

وخلال هذه الحقبة، برزت في طليعة الاقتصاد الأمريكي مجموعة من الشركات التي سُمّيت: "بالشركات المُدارة" نظراً لكون طبيعتها الإدارية فيها اعتمدت على "قيام المديرين التنفيذيين بتولي مهام القيادة، وقيام المدراء والمساهمين بالتبعية لهم"، وقد كان من المتوقع في ظل غياب أزمة الشركات الصريحة أن تكون مجالس الإدارة في هذه الشركات شريكاً داعماً للإدارة

13. الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية - دراسة تطبيقية - د. محمد فرحان - محمد أمين قائد عبد القادر.

14. أسس الحوكمة في المصارف الإسلامية وتحديات تطبيقها - تجارب دولية - هجيرة سديرة - قويدر عياش.

15. The History of Corporate Governance – Brian R. Cheffins–January 2012.

التفذية، أما بالنسبة للمساهمين فقد عُرفوا آنذاك بعدم اكتراثهم بأي شيء يتعلق بالشركات التي يمتلكونها سوى عائدات الأرباح من الأسهم والسعر التقريبي للسهم.

في عام 1970، أعلنت شركة "Pen Central": (وهي شركة للسكك الحديدية يتتوع نشاطها ما بين خطوط الأنابيب النفطية والفنادق والمدن الصناعية والعقارات التجارية) إفلاسها نتيجة سلبية وضعف اهتمام مجلس إدارتها، ونتيجةً لذلك قامت هيئة الأوراق والأسواق المالية الفيدرالية (F.S.E.C: **The Federal Securities and Exchange Commission**) بعام 1974 برفع دعاوى قضائية ضد ثلاثة مدراء من المدراء الخارجيين في الشركة، بذريعة قيام هؤلاء المدراء بالإساءة للوضع المالي للشركة وفقاً لقانون الأوراق المالية الفيدرالي من خلال فشلهم في اكتشاف الممارسات السيئة التي ارتكبها المدراء التنفيذيون في شركة "Pen Central" وتحريف البيانات المالية للشركة.

وبحلول عام 1976، وهو العام الذي ظهر فيه مصطلح "حوكمة الشركات" لأول مرة في الصحيفة الرسمية للحكومة الفيدرالية، بدأت هيئة الأوراق والأسواق المالية الفيدرالية بالتعامل مع قضايا المساءلة الإدارية كجزءٍ من اختصاصها التنظيمي.

وفي منتصف السبعينيات من القرن الماضي، قامت هيئة الأوراق والأسواق المالية الفيدرالية بدخول مجال حوكمة الشركات وإيلاته أهميةً بصورةٍ أكبر، ووضعت مفهوم "حوكمة الشركات" على جدول أعمال الإصلاح الرسمي الخاص بها، وذلك نتيجةً لقيام العديد من الشركات الأميركية بدفع رشاوى ومبالغ مالية بصورةٍ غير مشروعة لمسؤولين أجانب وانتشار هذه الظاهرة على نطاقٍ واسعٍ آنذاك.

وفي تلك الفترة، كان هنالك عددٌ قليلٌ جداً من المدراء الخارجيين للشركات المتورطة بدفع الرشاوى يعلمُ بأن شركاتهم التي يديرونها ظاهرياً تقوم بدفع رشاوى، ويعود جهلهم بها نتيجة قيام كبار المدراء التنفيذيين بتزوير السجلات المالية للشركات التي يديرونها، وقد مثّلت الرشوة المنتشرة آنذاك إحباطاً لنظام مساءلة الشركات، على الرغم من قيام الوكالة الفيدرالية بحل العديد من القضايا من خلال تسوياتٍ تعهدت فيها الشركات المتورطة بإجراء تغييراتٍ وإصلاحاتٍ على مستوى مجلس الإدارة، والتي تمثلت بتعيين مدراء خارجيين إضافيين وإحداث لجان تدقيق، فضلاً عن قيام هيئة الأوراق والأسواق المالية الفيدرالية بإلزام "بورصة نيويورك (N.Y.S.E: **New York Stock Exchange**)" بتعديل متطلبات إدراج الشركات في البورصة حيث اشترطت على كل شركةٍ مُدرجةٍ في البورصة أن تمتلك لجنة تدقيق ومراجعة للحسابات وأن تتألف هذه اللجنة من مدراء مستقلين، وقد وامتثلت بورصة نيويورك لهذا القرار.

### 3.2.2 مفهوم الحوكمة<sup>16</sup>

يعود استخدام مفهوم الحوكمة إلى القرن الرابع عشر، حيث استُخدم لأول مرة في فرنسا خلال تلك الفترة وكان يعني مقر الحكومة.

16. Concept of Governance: An Overview – Tariq Mehraj – Dr. Anjum Ara Shamim.

وتتوّعت التعاريف فيما بعد حول هذا المفهوم لتشمل معانٍ عدة، ارتبط أحدها بالحكومة ليُعرّف على أنه: الفعل أو الطريقة التي تُدار بها المناصب أو السلطة، وارتبط غيرها بالفرد ليُعرّف على أنه: الطريقة التي تجعل الإنسان فاضلاً أو حكيماً في سلوكه العام.

كما أشار مفهوم الحوكمة إلى العملية أو الفعل التي يتم من خلاله ممارسة وظيفة السلطة بصورةٍ شرعيةٍ بهدف تنظيم شؤون الناس في إقليمٍ معينٍ أو دولةٍ ما.

وعُزّف هذا المفهوم أيضاً بأنه السلوك المتبع في العمل السياسي والمجتمعي.

كما عُزّف من وجهة نظر الأشخاص الداعمين ضمناً للديموقراطية بأنه: حكم الشعب بالشعب وللشعب، مستنديين إلى مبدأ أن "الخير والرفاهية والاهتمام" بالشعب هو الشرط الضروري والكافي للحكم.

#### 4.2.2. أصل كلمة الحوكمة

##### • الأصل التاريخي للكلمة:<sup>17</sup>

قام العالم "Kautilya" (وهو عالمٌ هنديٌّ قديم، تعددت مواهبه فكان معلماً ومؤلفاً واستراتيجياً وفيلسوفاً واقتصادياً وقيماً وسياسياً<sup>18</sup>) بوضع صفات الملك في دولة الحكم الرشيد ضمن أطروحته السياسية الشهيرة "Arthashastr" على النحو الآتي: في سعادة الرعايا ورفاهيتهم تكمن سعادة الملك، فكلُّ ما يرضي نفس الملك لا يعتبره خيراً، ولكن كل ما يرضي رعاياه يعتبره خيراً.

يعود الفضل لأفلاطون في تطوير فكرة الملك الفيلسوف باعتباره الصورة النموذجية للحاكم المثالي، كما يُعتبر أرسطو أول المنظرين السياسيين الذين تعاملوا مع مصطلح الحوكمة عندما قام بتصنيف التنظيمات السياسية على أساس الطريقة التي يحكم بها كل تنظيمٍ سياسيٍ.

##### • تفسيرات المنظمات الدولية<sup>19</sup>

اكتسب مفهوم الحوكمة في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات من القرن الماضي أهميةً متزايدةً لدى الوكالات المانحة للمساعدات الثنائية: (وهي المساعدات التي تُمنح بشكلٍ مباشرٍ من بلدٍ ما إلى بلدٍ آخر) والمساعدات متعددة الأطراف: (وهي المساعدات التي تُمنح من البلد المانح إلى منظمةٍ دوليةٍ مثل: البنك الدولي أو وكالات الأمم المتحدة كاليونيسكو وغيرها)<sup>20</sup>، حيث قامت هذه الوكالات باستخدام هذا المفهوم كشرطٍ مسبقٍ لتقديم المساعدات، وخاصةً تلك التي تُمنح للبلدان النامية، وفي عام 1989، كان البنك الدولي في طليعة الجهات التي اتخذت زمام المبادرة لتطبيق هذا الشرط، وتبعته المنظمات الآتية:

17. Concept of Governance: An Overview – Tariq Mehraj – Dr. Anjum Ara Shamim.

18. [Wikipedia: Chanakya Kauṭilya: 2024-04-18](#) تاريخ آخر تصفح

19. Concept of Governance: An Overview – Tariq Mehraj – Dr. Anjum Ara Shamim.

20. [Wikipedia: Development aid: 2024-04-18](#) تاريخ آخر تصفح

○ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

(OECD: **O**rganization for **E**conomic **C**o-operation and **D**evelopment)

○ وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي: (UNDP: The **U**nited **N**ations **D**evelopment **P**rogram)

○ ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو):

(UNESCO: The **U**nited **N**ations **E**ducational, **S**cientific and **C**ultural **O**rganization)

### ● البنك الدولي 21 - 22

البنك الدولي: هو مؤسسة مالية دولية تقدم القروض والمنح لحكومات البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل بغرض تنفيذ مشاريع رأسمالية.

تأسس البنك مع صندوق النقد الدولي في مؤتمر "Bretton Woods Conference" عام 1944، وبعد بداية بطيئة، قام بمنح أول قرض لفرنسا في عام 1947.

وفي سبعينيات القرن الماضي، ركز البنك على تقديم القروض لبلدان العالم النامي ثم تحول عن هذه المهمة في الثمانينيات، وخلال السنوات الثلاثين الماضية، أدرج البنك المنظمات غير الحكومية والمجموعات البيئية في محفظة قروضه.

تتأثر استراتيجية الإقراض الخاصة بالبنك بأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، فضلاً عن الضمانات البيئية والاجتماعية، ويُعتبر البنك الدولي أول المنظمات التي استخدمت مصطلح الحوكمة، حيث عرّفه وفق ثلاثة جوانب متميزة:

- شكل النظام السياسي (برلماني أو رئاسي، عسكري أو مدني، استبدادي أو ديمقراطي).
- العملية التي تمارس من خلالها السلطة وظيفة إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لبلدٍ ما.
- قدرة الحكومات على تصميم وتنفيذ السياسات وتصريف المهام الحكومية.

### ● منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD: **O**rganization for **E**conomic **C**o-operation and **D**evelopment) 23 - 24

هي منظمة حكومية دولية تضم في عضويتها 38 دولة، وتأسست عام 1961 بهدف تحفيز النمو الاقتصادي والتجارة العالمية.

يشير مفهوم الحوكمة بنظر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): إلى الطريقة التي يتم فيها استخدام السلطة السياسية وممارسة وظيفة التحكم والمراقبة ضمن مجتمع ما وذلك فيما يتعلق بإدارة موارد هذا المجتمع بهدف تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

21. Concept of Governance: An Overview – Tariq Mehraj – Dr. Anjum Ara Shamim.

22. [Wikipedia: World Bank: 2024-04-18 تاريخ آخر تصفح](#)

23. Concept of Governance: An Overview – Tariq Mehraj – Dr. Anjum Ara Shamim.

24. [Wikipedia: OECD: 2024-04-18 تاريخ آخر تصفح](#)

تحدد المنظمة المكونات الرئيسية للحكومة على النحو الآتي:

- شرعية الحكومة.
- مساءلة العناصر السياسية والرسمية للحكومة.
- كفاءة وقدرة الحكومات على وضع السياسات وتقديم الخدمات.
- احترام حقوق الإنسان وسيادة القانون.

• اليونسكو ( UNESCO: The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization ) 25 - 26

هي وكالة متخصصة تابعة للأمم المتحدة، تهدف إلى تعزيز السلام والأمن العالميين من خلال تحقيق التعاون الدولي في مجالات التربية والفنون والعلوم والثقافة.

تضم اليونسكو 194 دولة عضو إضافة إلى 12 عضواً منتسباً، وتضم أيضاً شركاء من القطاعات غير الحكومية والحكومية الدولية والقطاع الخاص.

يقع مقرها الرئيسي في باريس-فرنسا، ولدى اليونسكو 53 مكتباً ميدانياً إقليمياً و199 لجنة وطنية.

تأسست اليونسكو في عام 1945 خلفاً للجنة الدولية للتعاون الفكري ( League of Nations' International Committee on Intellectual Cooperation ) التابعة لعصبة الأمم، ويحدد دستورها أهدافها وهيكلها الإداري وإطار عملها، وتتمثل مهمتها التأسيسية التي تشكلت في أعقاب أحداث الحرب العالمية الثانية في تعزيز السلام والتنمية المستدامة وحقوق الإنسان من خلال تيسير التعاون والحوار بين الأمم، وتسعى لتحقيق هذا الهدف من خلال خمسة مجالات رئيسية هي: التعليم، والعلوم الطبيعية، والعلوم الاجتماعية/الإنسانية، والثقافة، والاتصالات/المعلومات، وترعى اليونسكو مشاريع لتحسين محو الأمية، وتوفير التدريب والتعليم التقني، والنهوض بالعلوم، وحماية وسائل الإعلام المستقلة وحرية الصحافة، والحفاظ على التاريخ الإقليمي والثقافي، وتعزيز التنوع الثقافي.

عزفت اليونسكو في عام 1997 الحوكمة بأنها:

العملية التي يتم من خلالها التعبير عن رغبات المواطنين ومصالحهم من أجل التنمية الاجتماعية والاقتصادية الإيجابية للمجتمع بأسره وفي ضوء الصالح العام المتصور.

واعتبرت أن هذا المصطلح يُشير إلى العملية السياسية التي تشمل المجتمع بأسره وتساهم في جعل المواطنين مساهمين فاعلين في العقد الاجتماعي الذي يربطهم معاً، إيماناً بفكرة أن إحساسهم بالفعالية السياسية هو أحد مؤشرات الحكم الديمقراطي.

25. Concept of Governance: An Overview – Tariq Mehraj – Dr. Anjum Ara Shamim.

26. [Wikipedia: UNESCO: 2024-04-18 تاريخ آخر تصفح](#)

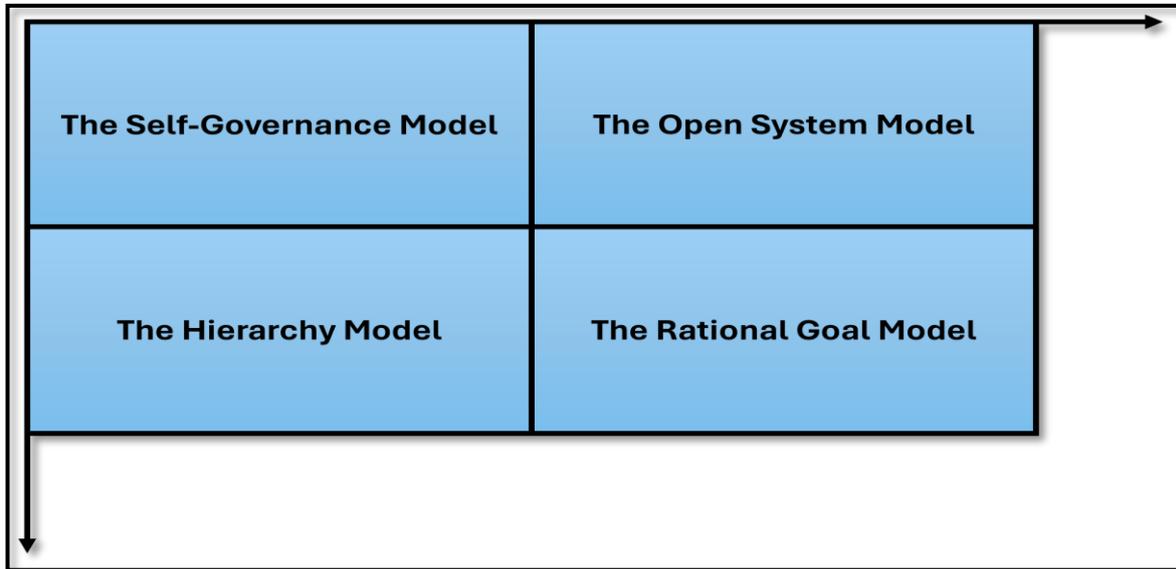
## • الحوكمة باعتبارها حوكمة الشركات<sup>27</sup>

وهنا تشير الحوكمة إلى النظام الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسات والتحكم بها. وبالتالي، فإن دور الحوكمة لا يتعلق بإدارة أعمال المؤسسة بحد ذاتها، بل يكمن بإعطاء التوجيهات العامة للمؤسسة، والإشراف والرقابة والتحكم بالإجراءات التنفيذية للإدارة والسيطرة عليها، وتلبية التطلعات المشروعة في المساءلة والتنظيم من قبل المعنيين من خارج حدود المؤسسة، وتفترض أيضاً أن جميع المؤسسات يجب أن تكون محكومة ومُدارة.

## 5.2.2. نماذج الحوكمة<sup>28</sup>

على غرار مختلف تعريف الحوكمة واستخداماتها السياقية المختلفة، هنالك بعض النماذج للحوكمة التي تم اعتمادها من قبل العديد من البلدان، ويبين الشكل الآتي نماذج الحوكمة موزعةً وفق بُعدين (محورين) للاختلاف، حيث يمثل المحور الرأسي (الشاقولي) درجة المركزية واللامركزية للسلطة، حيث أن المركزية العالية للسلطة تعني أنه سيكون هنالك تكامل هيكل للسلطة في ترتيبات الحوكمة، أما اللامركزية العالية للسلطة فتعني وجود عناصر تميز قوية في نظام الحوكمة. ومن ناحية أخرى، يمثل المحور الأفقي التوجه نحو التغيير، حيث نميز فيه توجُّه ترتيبات الحوكمة نحو خلق الاستمرارية والنظام والاستقرار والاستدامة لإحداث الابتكار بهدف الاستجابة للضغوط والتحديات الاقتصادية الجديدة أو التوقعات العامة المتغيرة.

ونتيجة تقاطع هذين المحورين (الرأسي والأفقي) تنتج نماذج الحوكمة الأربعة الآتية:



الشكل 2: نماذج الحوكمة (Governance Models) - من إعداد الباحث اعتماداً على المرجع السابق.

27. Wikipedia: UNESCO: 2024-04-18 تاريخ آخر تصفح

28. Concept of Governance: An Overview – Tariq Mehraj – Dr. Anjum Ara Shamim.

#### أ. نموذج التدرج الهرمي (The Hierarchy Model)

يتميز هذا النموذج بأنه موجّه نحو القدرة على التنبؤ والتحكم والمساءلة، ويتسم بالسلطة البيروقراطية وبالأنماط الرأسية للعلاقات التي تتدفق أعلى وأسفل التسلسل الهرمي. يتوافق هذا النموذج مع شكل الحوكمة الذي فقد الكثير من مصداقيته والذي يتسم بممارسة الدولة للسيطرة المباشرة على عملية وضع السياسات وتطويرها وتنفيذها وفقاً لتسلسلاتٍ هرمية ذات طبيعة بيروقراطية. ويتسم التغيير في هذا النموذج بالبطء الشديد، حيث إن التغيير يحدث من خلال إدخال تعديلاتٍ على التشريعات، أو من خلال إعادة كتابة القواعد والمبادئ التوجيهية، أو من خلال وضع معايير وإجراءاتٍ جديدةٍ، وكل ذلك يتدرج وفقاً للتسلسل الهرمي الرأسي لنظام الحوكمة. ويعتمد هذا النموذج بدرجاتٍ عاليةٍ على المساءلة التي تعدّ إحدى أهم السمات الإيجابية التي يتمتع بها، وبالتالي فهو موجّه نحو العمليات والتركيز على الاستمرارية بدلاً من التغيير، إضافةً إلى أن مقاييس الخطر في هذا النموذج تكون في حدّها الأدنى، وأن عملية صياغة السياسات وتنفيذها هي عملية متميزة وظيفياً ورسمياً.

#### ب. نموذج الهدف العقلاني (The Rational Goal Model)

يركز هذا النموذج على تحقيق أكبر قدرٍ ممكنٍ من الناتج (العائد) وذلك خلال أقصر فترةٍ زمنيةٍ ممكنة. وتتوزع السلطة في هذا النموذج على مجموعةٍ واسعةٍ من الوكالات، ويعدّ التغيير سمةً أساسيةً فيه، ويتم تحقيقه من خلال تغيير الحوافز، مع ربط المكافآت والعقوبات بالأهداف التي تم تحقيقها. على الرغم من التفويضات وتوزيع السلطة والمسؤوليات، إلا أن المقاربة والنهج المركزي لا يزالان قائمان في هذا النموذج، نظراً لكون الأهداف والغايات تتولد بشكلٍ متتابعٍ من الحكومة ويتم مراقبة الأداء وتفتيشه وتدقيقه من قبلها بشكلٍ صارمٍ للغاية. وتتمثل السمة الأساسية لهذا النموذج في التوجّه القويّ نحو تحقيق الغايات والوسائل والنهج العملي والفعلي، كما أنه يتضمن العديد من خصائص إدارة النظم العامة الجديدة، فهو يركز على الكفاءة والمنطق الاقتصادي العقلاني وسلطة الإدارة، وتكون المساءلة عن النواتج في هذا النموذج عالية، ولكن المساءلة عن النفقات التفصيلية ونزاهة اتخاذ القرارات تكون أقل مما هي عليه في نموذج التدرج الهرمي.

#### ت. نموذج النظام المفتوح (The Open System Model)

في هذا النموذج يتم التركيز على أشكال التفاعل الشبكي والعمليات التكرارية للتكيف. ويتوافق هذا النموذج من حيث نظرية الحوكمة بشكلٍ كبيرٍ مع نموذج "الشبكة" للحوكمة، الذي وصفه Rhodes وStoker, Kooiman وآخرون. يتم تعزيز التمايز من خلال لامركزية السلطة، مما يتيح التجريب والابتكار، ويشمل هذا النموذج مدخلاتٍ متعددةٍ وعملياتٍ تطويرٍ انعكاسيةٍ يمكن من خلالها تعديل القرارات في سياق المعطيات الجديدة، ويؤثر النظام على البيئة ويتأثر بها على حدٍ سواء.

يتسم هذا النموذج بالسلاسة والسرعة والاستجابة العالية، حيث إن الحدود ما بين السياسة والتنفيذ تصبح أكثر مرونةً، الأمر الذي يسمح بالاستفادة من التغذية الراجعة والتعلم خلال دورة حياة العملية السياسية. تكون المساءلة في هذا النموذج منخفضة والاستدامة مرتفعة، ويتحقق التغيير عن طريق التغيير الذاتي من خلال التنظيم والتوجيه الذاتيين وليس من خلال التدخل الخارجي.

### ث. نموذج الحوكمة الذاتية (The Self-Governance Model)

يتم التركيز في هذا النموذج على تحقيق الاستدامة بهدف تعزيز علاقات الاعتماد المتبادل والمعاملة بالمثل. ويعترف النموذج بدور المجتمع المدني في الحوكمة، مسلطاً الضوء على العلاقة بين الدولة والمواطن بدلاً من حصر مفاهيم الحوكمة بممارسات الدولة فقط. تسعى الحكومات في العديد من البلدان بما فيها الحكومة العمالية القائمة حالياً في المملكة المتحدة، إلى العمل بصورة "تشاركية" مع المواطنين، على سبيل المثال: أن تقوم الحكومة بجعل المواطنين كمنتجين مشاركين للخدمات الصحية وخدمات الرعاية الاجتماعية، أو كشركاء في تطوير حلول مستدامة للمشاكل الاجتماعية، وحتى تقوم الحكومة بتوسيع نطاق شرعيتها فإنها قد تدعو المواطنين للمشاركة في صنع القرار بصفتهم مواطنين أو مستخدمين للخدمات. يشمل هذا النهج نماذجاً من الابتكارات الديمقراطية، والتي تشمل الديمقراطية التشاركية والمباشرة، والديموقراطية النقابية التي يتولى فيها المجتمع المدني وظائف كانت الدولة تقوم بها في السابق.

### 6.2.2. تعريف حوكمة الشركات: 29

يشير مفهوم "حوكمة الشركات" إلى القواعد والقوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة وحملة الأسهم وأصحاب المصالح (أي حملة السندات والعمال والموردين والدائنين والمستهلكين) من جهة أخرى.

وبصورة أكثر دقة، يقدّم مصطلح "حوكمة الشركات" إجاباتٍ على العديد من الأسئلة بما فيها:

- كيف يمكن لمالكي الشركة التأكد من أن القائمين على إدارتها لا يسيئون استخدام أموال الشركة "أموال المالكين"؟
- كيف يمكن لمالكي الشركة التأكد من أن القائمين على إدارتها يعملون على تعظيم قيمة أسهم الشركة وربحيتها على المدى الطويل؟
- ما مدى اهتمام إدارة الشركة بالمصالح الأساسية للمجتمع مثل الصحة والبيئة؟
- وأخيراً، كيف يمكن للمساهمين وأصحاب المصلحة ممارسة الإشراف على إدارة الشركة بشكلٍ فعال؟

## 7.2.2. أهمية حوكمة الشركات: 30-31

مع بداية عام 1997 وانفجار الأزمة المالية الآسيوية، أخذ العالم ينظر إلى حوكمة الشركات نظرةً جديدةً، وشكّلت الأزمة المالية آنذاك أزمة ثقةٍ بالمؤسسات والتشريعات الناظمة لنشاط الأعمال والعلاقات القائمة فيما بين منظمات الأعمال والحكومة، كما أن ما حدث بشركة إنرون (Enron) وما تلا ذلك من سلسلة الاكتشافات للتلاعب الحاصل بالقوائم المالية في العديد من الشركات، كل ذلك أظهر أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواقاً ماليةً قريبةً من الكمال، كما أن حوكمة الشركات اكتسبت أهميةً كبيرةً بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن بوجوده تنفيذ العقود وحل النزاعات بطريقةٍ فعّالةٍ.

ومما سبق نجد أن أهمية حوكمة الشركات تتجلى فيما يلي:

- تحقيق معدلات نموٍ مرتفعةٍ ومستدامةٍ.
- تعزيز الثقة بالاقتصاد الوطني.
- تمهيق سوق رأس المال وزيادة قدرته على رفع معدلات الادخار والاستثمار.
- حماية حقوق الأقلية من المساهمين "مالكي الأسهم القليلة" وصغار المستثمرين.
- تشجيع نمو القطاع الخاص من خلال تدعيم قدراته التنافسية، وتأمين التمويل اللازم للمشاريع، وتحقيق الربحية وخلق فرص العمل.
- المساهمة في تحوّل العديد من دول العالم إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي تعتم بشكلٍ كبيرٍ على الشركات الخاصة بهدف تحقيق معدلات نموٍ اقتصاديٍّ عاليٍّ ومستدامةٍ، وقد ساهم هذا التحوّل في فصل ملكية الشركات عن إدارتها.
- جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية.
- الحد من هروب رؤوس الأموال.
- مكافحة الفساد.
- تعدد مصادر التمويل.

## 8.2.2. معايير (مبادئ) تقييم مستوى حوكمة الشركات: 32-33

نظراً للأهمية الكبيرة لمفهوم الحوكمة وما يعود به من نتائج إيجابية تتمثل ب: تعزيز الثقة بالاقتصاد القومي، ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق المستثمرين، ودعم الميزة التنافسية للمؤسسات، وخلق فرص العمل... إلخ، فقد حرصت

30. محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر - محمد حسن يوسف.

31. Assessment of Corporate Governance in Egypt – Samiha Fawzy.

32. Assessment of Corporate Governance in Egypt – Samiha Fawzy.

33. محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر - محمد حسن يوسف.

العديد من المؤسسات العالمية على دراسة هذا المفهوم وتحليله، وعملت على وضع مجموعة من المعايير لتطبيقه والتي تفاوتت وفقاً للطريقة التي تعاطت فيها كل مؤسسة مع هذا المفهوم:

**أ. معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD: Organization for Economic Co-operation and Development)**

في عام 1999 قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بوضع عددٍ من المعايير التي تعتبر بمثابة معايير توجيهية لتقييم مستوى تطبيق حوكمة الشركات في أي مؤسسة، ومن ثم قامت اللجنة بتعديل هذه المعايير في عام 2004، وتتمثل هذه المعايير بما يلي:

• **ضمان وجود أساس لإطارٍ فعّالٍ لحوكمة الشركات:**

يتضمن هذا الإطار كلاً من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقاً مع أحكام القانون، وأن يتضمن صياغة واضحة لآلية توزيع المسؤوليات ما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة في المؤسسة.

• **ضمان حقوق المساهمين:** وتشمل هذه الحقوق ما يلي:

- حق نقل ملكية الأسهم المملوكة من قبلهم.
- حق التصويت في الجمعية العمومية.
- حق انتخاب أعضاء مجلس إدارة المؤسسة.
- حق الحصول على الأرباح العائدة من أسهمهم.
- حق مراجعة البيانات والقوائم المالية.
- حق المشاركة الفعّالة في اجتماعات اللجنة العمومية.

• **المعاملة العادلة للمساهمين:**

وتعني تحقيق مبدأ المساواة في المعاملة بين جميع المساهمين في جميع المجالات، إضافةً إلى الدفاع عن حقوقهم القانونية وكذلك عن حقهم في التصويت في الجمعية العمومية على القرارات الأساسية، وحمايتهم من التعرض لأي عمليات اندماجٍ أو استحواذٍ مشبوهةٍ، وحقهم بالاطلاع على جميع المعاملات التي تتعلق بأعضاء مجلس إدارة المؤسسة والمدراء التنفيذيين.

• **دور أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات:**

ويشمل هذا الدور: احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصلحة، وتعويضهم عن أي حالة إخلال بهذه الحقوق، كما يشمل أيضاً الآليات المتبعة لتعزيز مشاركتهم في الإشراف على الشركة والوصول إلى المعلومات المطلوبة.

يُقصد بأصحاب المصلحة: حاملي السندات والعمالين والبنوك والموردين والعملاء.

- الإفصاح والشفافية: ويشمل ذلك الإفصاح عما يلي:
  - المعلومات الرئيسية للشركة.
  - دور مدققي الحسابات.
  - ملكية غالبية الأسهم.
  - الإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين.
  - كما أن يحدث الإفصاح في الوقت المناسب وبدون أي تأخير، وأن يتم بشكلٍ عادلٍ بين المساهمين وأصحاب المصلحة على حدٍ سواء.

• **مسؤوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هذه المسؤوليات:

- الهيكل التنظيمي لمجلس الإدارة.
- الواجبات القانونية المترتبة على مجلس الإدارة.
- عملية انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
- الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة.
- الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على الإدارة التنفيذية.

ب. **معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee):**

وضعت لجنة بازل في عام 1999 إرشاداتٍ خاصةً بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وركّزت من خلال هذه الإرشادات على النقاط الآتية:

- قيم الشركة وموائيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
- إعداد استراتيجية جيدة للشركة يتم بموجبها قياس نجاح الشركة الكلي ومساهمة الأفراد في هذا النجاح.
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار، بحيث يتضمن هذا التوزيع تسلسلاً وظيفياً مناسباً للموافقات الصادرة من العاملين إلى مجلس الإدارة.
- وضع آلية للتعاون الفعّال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
- توافر نظام رقابي داخلي قوي يتضمن مهام عملية التدقيق الداخلي والخارجي للمؤسسة، إضافةً إلى توافر إدارة مخاطر تتمتع بالاستقلالية عن باقي الإدارات، وكذلك وجوب مراعاة تناسب توزيع السلطة مع المسؤوليات (Checks and Balances).
- وجوب رقابة خاصة للمراكز التي يتزايد فيها احتمال حدوث حالات تعارض مصالح والتي تشمل على سبيل المثال: علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا أو مع متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

- توافر الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا والمدراء التنفيذيين والموظفين سواء كانت هذه الحوافز بشكل ترميزاتٍ أو ترقياتٍ أو بأشكالٍ أخرى، وبحيث تحقق وتحافظ هذه الحوافز على سير العمل بطريقةٍ سليمةٍ.
- التدفق الداخلي أو الخارجي للمعلومات الخاصة بالمؤسسة بشكلٍ مناسبٍ.

### ت. معايير مؤسسة التمويل الدولية (IFC: International Finance Corporation):

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 مجموعةً من التوجيهات والمعايير العامة التي تراها أساسيةً لدعم وتطبيق الحوكمة في المؤسسات على اختلاف نشاطها، سواء كان هذا النشاط مالي أو غير مالي، وذلك على مستوياتٍ أربعة:

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً.
- القيادة العليا.

### 9.2.2. أنواع الحوكمة:<sup>34</sup>

تعتمد الحوكمة على نوع أو طبيعة عمل المؤسسة، وتختلف حوكمة المؤسسة باختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسه هذه المؤسسة، وفيما يلي أشهر أنواع الحوكمة التي نجدها في المؤسسات:

#### أ. الحوكمة التشاركية أو الحوكمة الديمقراطية:

تضمن الحوكمة التشاركية أو الحوكمة الديمقراطية مشاركة المواطنين في عملية صنع السياسات وتنفيذها، من خلال الانتخابات، أو الاستفتاءات، أو الحكم الذاتي المحلي، أو الاحتجاج، وما إلى ذلك. إن الحوكمة الديمقراطية ليست مجرد مجموعةٍ من القواعد فحسب، إنما تشير إلى العمليات التي تدير وفقها المؤسسات الديمقراطية لتحقيق العملية الديمقراطية. إن الأساس الذي يقوم عليه هذا النوع من الحوكمة هو ضمان تقديم الخدمات لجميع قطاعات المجتمع، والذي لا يتحقق إلا من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمواطنين في عملية صنع القرار على مستوى جميع المؤسسات الديمقراطية.

#### ب. الحوكمة العالمية:

استُخدم هذا المصطلح للمرة الأولى من قبل: James N. Rosenau (وهو عالمٌ سياسيٌّ أمريكيٌّ، وباحثٌ في الشؤون الدولية، وشغل منصب رئيس جمعية الدراسات الدولية من عام 1984 إلى عام 1985)<sup>35</sup>.

34. Schoolofpoliticalscience: Definitions and types of governance: 2024-04-25 تاريخ آخر تصفح

35. Wikipedia: James N.Rosenau: 2024-04-25 تاريخ آخر تصفح

يرى "James N. Rosenau" أن "الحوكمة العالمية" مصطلحٌ عام يشمل أنظمة الحكم على جميع مستويات النشاط البشري ابتداءً من الأسرة ووصولاً إلى المنظمة الدولية، والذي تتسم فيه عملية السعي لتحقيق الأهداف من خلال ممارسة الحكم بصفةٍ عابرةٍ للحدود.

وتعود جذور فكرة الحوكمة العالمية إلى حقيقة وجود الدول اليوم مع جهاتٍ فاعلةٍ غير حكوميةٍ، ووجود مؤسساتٍ دوليةٍ إلى جانب الدول، مثل الأمم المتحدة (UN: **United Nations**)، وصندوق النقد الدولي (IMF: **The International Monetary Fund**)، والبنك الدولي، ومنظمة التجارة العالمية (WTO: **World Trade Organization**)، وجهاتٍ فاعلةٍ أخرى مثل: الشركات متعددة الجنسيات (MNCs: **Multinational Corporations**)، والمجتمع المدني العالمي، والمنظمات غير الحكومية (NGOs: **Non-Governmental Organizations**).

### ت. الحوكمة الرشيدة

وهي المفهوم المثالي أو المفهوم المعياري للحوكمة. يُؤلّد هذا المفهوم عندما يتم تضمين الأخلاق والقيم في عملية الحوكمة. وبشكلٍ عام، فإنه يمكن أن يُطلق على أي نوعٍ من أنواع الحوكمة أنها حوكمةٌ رشيدةٌ عندما يتسم الحكم في هذا النوع بالمشاركة وسيادة القانون والشفافية والمسؤولية، والتوجه نحو التوافق والإنصاف والشمولية، والفعالية والكفاءة والمساءلة.

### ث. حوكمة الشركات

يُعتبر مصطلح "حوكمة الشركات" من أكثرِ المصطلحات استخداماً في مجالس إدارة الشركات في جميع أنحاء العالم، ويمثل هذا المصطلح مجموعةً من القواعد والأحكام والممارسات لقطاع الشركات والتي من خلالها يمكن للحكومة تنظيم هذا القطاع، ويتعين على كل شركة اتباعها للبدء بأعمالها في أي دولةٍ أو منطقةٍ معينة. (وقد سبق تعريف هذا المصطلح في فقرةٍ سابقةٍ).

### ج. الحوكمة البيئية

العملية التي يتم من خلالها التحكم بإدارة البيئة والموارد الطبيعية بهدف تحقيق الاستخدام المثالي والسليم لهذه الموارد وتأمين التنمية المستدامة وتطبيق السياسات وفقاً لإطار السياسة الوطنية.

تُعتبر الحوكمة البيئية وفقاً لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP: **United Nations Environment Program**)

بمثابة المحرك الرئيسي لتحقيق التنمية المستدامة والتي يتم تحقيقها من خلال القيام بمبادراتٍ ثلاث هي:

- العمليات المتناسكة لصناعة القرارات الدولية.
- توفير القدرات الملائمة للأهداف المنفق عليها والأولويات البيئية الوطنية من خلال اتخاذ التدابير القانونية والمؤسسية الملائمة.
- اندماج الاستدامة البيئية في عملية التنمية على المستويات الإقليمية وما دون الإقليمية والوطنية.

## ح. الحوكمة الإلكترونية

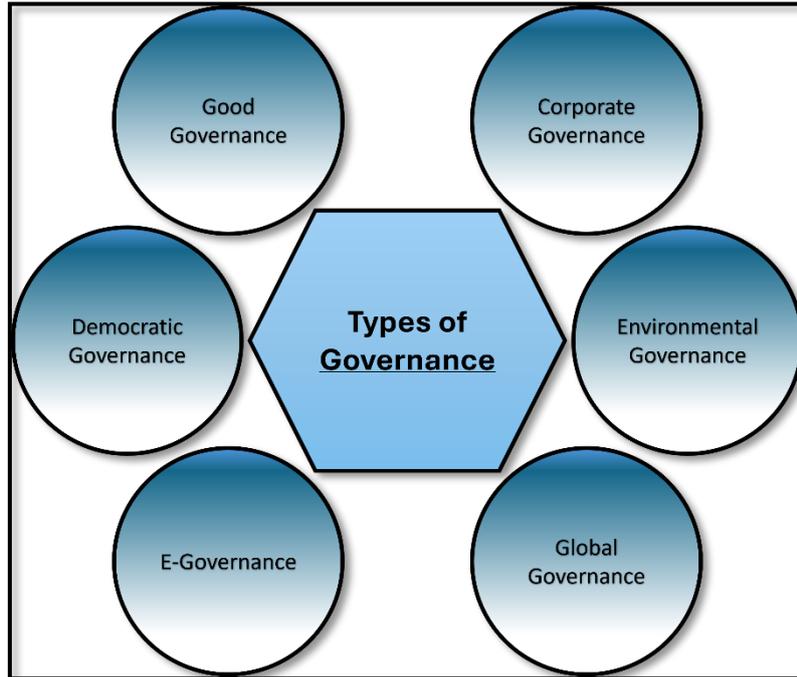
ظهرت فكرة الحوكمة الإلكترونية من خلال تطبيق تقانة المعلومات والاتصالات في عمليات الحوكمة، وتُعتبر الحوكمة الإلكترونية كمبادرةٍ حديثةٍ لجعل عملية الحوكمة أكثر شفافيةً وخضوعاً للمساءلة.

يتمثل الهدف الأساسي للحوكمة الإلكترونية في توظيف استخدام التقانة في خدمة المصلحة العامة للمجتمع. تضمّن الحوكمة الإلكترونية تقديم الخدمات للمواطنين بأقلّ تكلفةٍ وجهدٍ ووقتٍ باستخدام خدمات الإنترنت، كما تضمّن تأسيس علاقة قوية بين الدولة والمجتمع المدني وعمل السلطات العامة على جميع مستويات التخطيط، ويطلقُ أيضاً على الحوكمة الإلكترونية بأنها عمليةٌ خدميةٌ التوجّه.

وتتوفر خدمات الحوكمة الإلكترونية على أربعة مستويات:

- من الحكومة إلى المواطنين (G2C: **G**overnment to **C**itizens).
- من الحكومة إلى الأعمال (G2B: **G**overnment to **B**usinesses).
- من الحكومة إلى الحكومة (G2G: **G**overnment to **G**overnment).
- من الحكومة إلى الموظف (G2E: **G**overnment to **E**mployee).

ويبين الشكل الآتي الأنواع السابقة:



الشكل 3: أنواع الحوكمة (Governance Types) - من إعداد الباحث اعتماداً على المرجع السابق.

## 10.2.2. محددات الحوكمة: 36

تم الاتفاق بين الباحثين والمستخدمين لمصطلح الحوكمة على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: (محددات داخلية - محددات خارجية).

### أ. المحددات الخارجية:

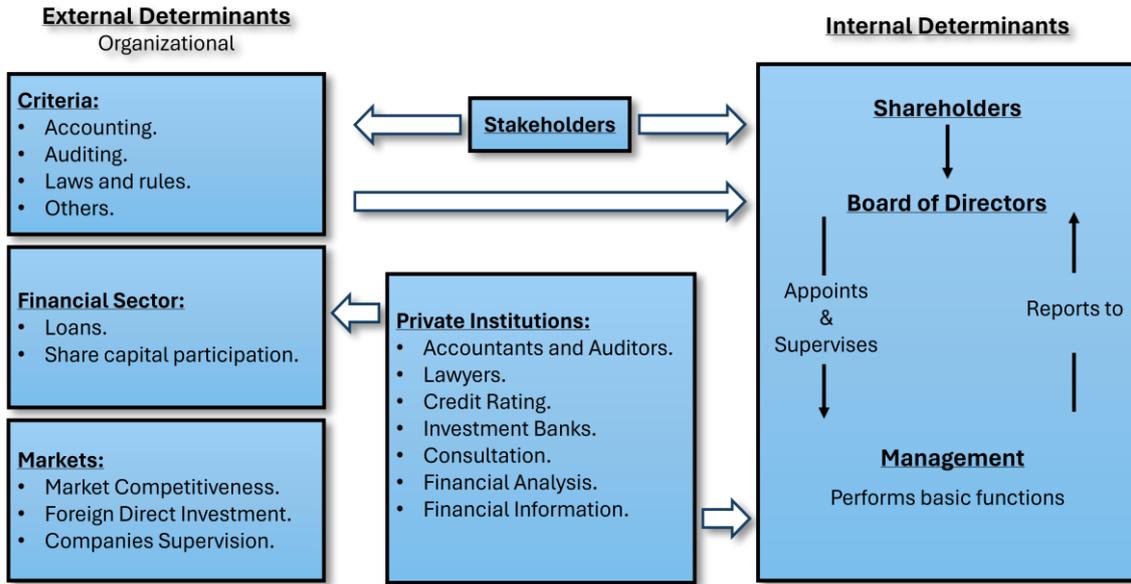
إن وجود المحددات الخارجية لحوكمة الشركات يُعتبرُ أمراً في غاية الأهمية لكونه يُوفّر بيئةً سليمةً لحوكمة الشركات يتم من خلالها ضمان تنفيذ القوانين والقواعد التي من شأنها أن تقلل من التعارض الذي قد يحصل ما بين العوائد الاجتماعية والعوائد الخاصة، حيث تشير هذه المحددات إلى المناخ الاستثماري العام السائد في الدولة، والذي يشمل ما يلي:

- القوانين الناظمة لأداء العجلة والنشاط الاقتصادي المتمثلة ب: (قوانين أسواق رأس المال وقانون الشركات وقوانين تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية وعوامل الإفلاس).
- كفاءة القطاع المالي (المصارف - أسواق رأس المال) في توفير التمويل اللازم للمشاريع المراد تنفيذها.
- القدرة التنافسية لأسواق السلع وعوامل الإنتاج.
- كفاءة الهيئات والسلطات الرقابية مثل: (هيئة الأوراق والأسواق المالية) في ممارسة الرقابة الصارمة على الشركات.
- كفاءة المؤسسات ذاتية التنظيم (الجمعيات المهنية - مدققو الحسابات - والمحاسبون والمحامون - الشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها) والتي جميعها تضمن كفاءة أداء السوق.
- كفاءة مؤسسات المهن المستقلة (مكاتب المحاماة - مكاتب التدقيق - ومكاتب التصنيف الائتماني - ومكاتب الاستشارات المالية والاستثمارية).

### ب. المحددات الداخلية:

تشير هذه المحددات إلى القواعد والمبادئ والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات داخل الشركة فيما بين الجمعية العمومية للشركة وأعضاء مجلس إدارتها وإدارتها التنفيذية، والتي بالضرورة يؤدي تواجدها وتطبيقها إلى تقليل التعارض بين مصالح الأطراف الثلاثة المذكورة آنفاً.

ويبين الشكل الآتي كلاً من المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات:



الشكل 4: محددات الحوكمة (Governance Determinants) - من إعداد الباحث اعتماداً على المرجع السابق.

نستنتج مما سبق، أن الحوكمة تعدُّ سبيلاً لتعزيز الأداء المؤسسي والمحافظة على المركز التنافسي في السوق، وتشكّل عنصراً أساسياً لنجاح لأي مؤسسة، كما أن تركيز المؤسسة على تطبيق مبادئ الحوكمة التي تتمثل بالمساءلة والشفافية بصورة فعّالة، يعزز ثقة الأفراد بهذه المؤسسة، وأن إرساء وتدعيم هياكل قوية للحوكمة يساعد في توجيه القرارات الاستراتيجية بطريق تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة ككل.

## 3.2. المبحث الثالث: تقانة المعلومات

### 1.3.2. تمهيد:

في ظل البيئة التنافسية المتسارعة والتطورات التقنية المتلاحقة، تُعتبر تقانة المعلومات محرّكاً رئيسياً لتطوير الخدمات والمنتجات المصرفية وتحسين جودتها، والأساس الذي تُبنى عليه استراتيجية المصرف المعنية بالحفاظ على ميزته التنافسية وتلبية توقعات عملائه المتزايدة.

من خلال ما تقدّم، فإنه سيتم التطرق خلال هذا المبحث للحديث عن تقانة المعلومات وأنواعها وأهمية استخدامها في المنظمات عامةً والمصارف خاصةً، مع الحديث عن أهم تحديات استخدام التقانة، وتسليط الضوء على أهم تطبيقات التقانة في مجال الخدمات المصرفية.

### 2.3.2. تعريف تقانة المعلومات:

يتكون مصطلح "تقانة المعلومات" من جزأين أساسيين ومتلازمين: هما التقانة والمعلومات، وقبل التعريف بهذا المصطلح، لا بد لنا من البدء بتعريف ماهية المعلومات والتقانة وفق ما يلي:

#### عرّف الباحثون المعلومات على أنها<sup>37</sup>:

حقيقةً متداولةً أو حديثاً متداولاً أو بياناً مُعلناً.

أو هي المعرفة المسجلة في شكلٍ مكتوبٍ (مطبوع أو رقمي) أو شفهيٍّ أو سمعيٍّ أو بصريٍّ، وتحتوي على عنصر المعنى الذي ينتقل إلى كائنيٍّ وإعٍ عن طريق رسالةٍ منقوشةٍ عبر وسيطٍ زمنيٍّ ومكانيٍّ، قد يكون: مادةً مطبوعةً أو إشارةً كهربائيةً أو موجةً صوتيةً، وما إلى ذلك.

وبالتالي فإن المعلومات هي عملية نقل وتوصيل للمعرفة بصورة أشكالٍ وبياناتٍ ومفاهيمٍ ودراساتٍ، بهدف جعلها في متناول شخصٍ أو مؤسسةٍ أو مجتمعٍ آخر.

وهي مفهومٌ غير مرادف للمعرفة، حيث أن المعرفة ما هي إلا تراكمٌ للمعلومات التي تتعلق بمجالٍ معينٍ، أما المعلومات فهي مجموعة من البيانات "الحقائق الخام" التي تمت معالجتها بصورةً لتصبح مفيدةً وقابلةً للاستخدام.

حيث أن المعلومات يجب أن تتمتع بالخصائص الآتية:

أ. أن تكون المعلومات واضحة: وتعني تقديم الحقيقة بوضوح، وعدم إخفائها بين الحقائق الإضافية.

ب. أن تكون المعلومات دقيقة: وتعني تمتع المعلومات بمستوى عالٍ من الدقة، وألا تحتوي على عباراتٍ غير مؤكدةٍ

مثل: "حوالي - تقريباً - أقل - أكثر ... إلخ."

37. Information Technology – Artur Victoria.

ت. أن تكون المعلومات سريعة الوصول:

أي يجب أن تصل المعلومات إلى مكان استخدامها في الوقت المناسب ليتم الاستفادة من وجودها، حيث أنه يمكن للمعلومة أن تكون واضحة ودقيقة ولكنها تصل متأخرة مما يفقدها سبب وجودها.

كما عرّف الباحثون التقانة على أنها<sup>38</sup>:

إن كلمة تقانة "Technology" وهي عبارة مركبة من كلمتين مأخوذتين أصلاً من اليونانية وهما: "Techno" ومعناها المهارة أو الفن، وكلمة "Logo" وتعني في الفلسفة اليونانية القديمة: العقل أو المبدأ العقلاني في الكون، وهنا أتت بمعنى "علم"، وبالتالي في هذا السياق فإن كلمة التقانة تعني: العلم المرتبط بشكلٍ منظمٍ بالفنون الدقيقة أو التطبيقية. وتعددت المفاهيم والتعاريف للتقانة وتركزت حول وجهة النظر التقنية والاقتصادية، فمن الناحية الفنية نجد أن مفهوم التقانة يُعبر عن التطبيق العاملي للاكتشافات والاختراعات العلمية المختلفة التي يتم التوصل إليها من خلال البحث العلمي، ومن الناحية الاقتصادية نجد أن مفهوم التقانة يُعبر عن تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة فيها بما يحقق خفض تكاليف الإنتاج أو تطوير أساليبه.

وعرّفت أيضاً بأنها:

تركيبية من التجهيزات والوسائل والمعارف التطبيقية في الصناعة، وهذه المعارف ما هو مرتبطٌ بالعلم وتطبيقاته في الصناعة والاستعمال، ومنها ما هو مرتبطٌ برأس المال البشري، كمعرفة كيفية العمل والإنتاج، وهي معارفٌ منظمةٌ ومشكلةٌ لتقنياتٍ مجمعةٍ لدى الأفراد، وهي إمكانياتٌ وطاقاتٌ ومعارفٌ، تسمح للأفراد بتوجيه الآلة وتنظيم الإنتاج. كما أنها نتاجٌ لتراكم سنواتٍ من التجارب الإيجابية لدى عددٍ معينٍ من الأفراد، يتم استعمالها في إنتاجٍ سلعٍ وفي إنشاءٍ سلعٍ جديدةٍ.

وعرّف الباحثون تقانة المعلومات على أنها: <sup>39</sup>

أي نشاط ينطوي على معالجة المعلومات والاتصال المتكامل من خلال المعدات الإلكترونية. ويمكن أن تُعبر عن الأجهزة التي لديها القدرة على معالجة البيانات و/أو المعلومات، سواء بشكلٍ منهجيٍّ أو متقطعٍ، وسواء تم تطبيقها على المنتج أو تطبيقها في العملية، ويُعتبر هذا المصطلح هو الأكثر شمولاً لكونه يشير إلى جميع أنواع التقانة التي تعمل بالمعلومات، سواء في الأنظمة المعلوماتية أو في أتمتة العمليات الصناعية، أو في الاتصال بين أجهزة الحاسوب في مؤسستين، أو حتى في الاستخدام الشخصي للموارد الحاسوبية.

وعرّفها (Burgelman, J) أنها تشير إلى حد كبير إلى الموارد التي تستخدمها شركة ما في معالجة وإدارة بياناتها، وتشمل هذه الموارد الأجهزة والبرمجيات والاتصالات (الصوت والبيانات والفيديو) والموظفين المرتبطين بها.

<sup>38</sup>. إدارة واقتصاد التقانة - د. شادي بيطار.

<sup>39</sup>. Information Technology – Artur Victoria.

### 3.3.2. أنواع تقانة المعلومات<sup>40</sup>

هنالك ارتباط وثيق ما بين العلم والتقانة، فعلم اليوم هو تقانة الغد، لذلك تعدد الزوايا التي يُنظرُ منها إلى التقانة، وفيما يلي أهم أنواعها:

أ. من زاوية مكونات التقانة نجد ما يلي:

#### • التقانة الصلبة (Hardware):

وهي التقانة المجرّدة في شكل مصانع وآلات ومنتجات وهايكل أساسية وإلى ما هنالك، ويمكن رؤيتها لأنها تأخذ شكلاً مادياً ملموساً، مثل السيارة والهاتف المحمول والمصباح... إلخ.

#### • التقانة الناعمة (Software):

هذا النوع من التقانة لا يأخذ شكلاً مادياً ملموساً، وتتمثل ببراءات الاختراع والعلامات التجارية والمعارف الفنية والخبرات والتعليم، وتُستخدَم في الاقتصاديات المتقدمة صناعياً أكثر من الدول النامية، لكونها تستلزم طاقاتٍ فنيةٍ وإنتاجيةٍ متقدمة نسبياً.

ب. من زاوية تأثيرها على النشاط الاقتصادي نجد ما يلي:

#### • تقانة الإنتاج:

وهي التقانة المستخدمة في إنتاج وتطوير السلع المختلفة الصناعية وغير الصناعية منها، وخاصة طرق وأساليب مزج عناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية، وتهتم أساساً باكتشاف المعرفة واستنباط المناهج والطرق والأساليب التي يمكن تطبيقها في الإنتاج والبحث عن المواد الأولية الجديدة، ودراسة الاكتشافات والاختراعات الجديدة ووسائل تطبيقها. وتتقسم إلى: تقانة الصناعة - تقانة الزراعة - تقانة الخدمات.

ت. من زاوية درجة اكتسابها نجد ما يلي:

#### • تقانة متقدمة:

هذا النوع من التقانة يتميز بقدرةٍ إبداعيةٍ كبيرةٍ، ويحتاج إلى استثماراتٍ ضخمةٍ، حيث يهدف إلى إشباع الحاجيات المهمة، ويتطلب مستوى عالي من الكفاءة والخبرة والتأهيل لدى العاملين. تتوفر هذه التقانة لدى المؤسسات الكبيرة جداً والمتقدمة، وتكلفة حيازتها لدى المؤسسات في الدول النامية كبيرة جداً، كما أنها تتميز بالتعقيد.

#### • تقانة تقليدية:

وهي تقانة معروفة لدى الجميع وبإستطاعة أي مؤسسة استغلالها، وتهدف إلى تلبية الحاجات الأقل أهمية، وتتميز بتكلفتها المقبولة وسهولة تشغيلها واستغلالها من طرف العمال، كما أن صيانتها بسيطة وامتلاكها لا يتطلب جهوداً استثماريةً كبيرةً، وليست لها قدرة إبداعية.

<sup>40</sup> إدارة واقتصاد التقانة - د. شادي بيطار.

ث. من زاوية أهميتها التنافسية نجد ما يلي:

• **التقانة الرائدة:**

وهي التقانة الرئيسية في المستقبل، والتي لازالت في مرحلة التجربة في شكل نموذج فقط، وتعطي إمكانات كبيرة للمؤسسة لكي تحقق الأداء المتميز، وتساهم أيضاً في تحديد مستقبل المؤسسة.

• **التقانة الوليدة:**

ويُطلقُ عليها أيضاً "التقانة الجنينية"، فهي تقانة لازالت في مرحلة البحث، ويتحكم فيها عددٌ محدودٌ جداً من المؤسسات، وقدرتها الكامنة في تحقيق التميز والتنوع غير مؤكدة، ولكن بإمكانها أن تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة مستقبلاً.

ج. من زاوية توليفة المدخلات المستخدمة في أسلوب الإنتاج نجد ما يلي:

• **تقانة كثيفة رأس المال (الموفرة للعمل):**

وهي التقانة التي تستخدم أسلوباً إنتاجياً يعتمد على رأس المال بكمية أكبر نسبياً من كمية العمل.

• **تقانة كثيفة العمالة (الموفرة لرأس المال):**

وهي التقانة التي تستخدم أسلوباً إنتاجياً متميزاً باستخدامه لكمية عملٍ أكبر نسبياً من كمية رأس المال.

ويعدُّ هذا التصنيف المنهجي الأكثرُ صلةً بتقانة المعلومات بمثابة دليلٍ موجز للبحث في الاستخدامات الاستراتيجية الرئيسية لتقانة المعلومات، ويجب تحديثه باستمرارٍ، نظراً لكون أي تصنيفٍ يتعلق بتقانة المعلومات يصبح متقادماً بشكلٍ سريعٍ لسرعته التقدم الكبير في هذا المجال.

وبعد التعرف إلى مختلف أنواع تقانة المعلومات، ننقل إلى فهم كيفية استخدام هذه الأنواع في المنظمات بهدف دعم الاستراتيجيات التنظيمية لها.

#### 4.3.2. أهمية استخدام تقانة المعلومات في المنظمات<sup>41</sup>:

تقرض التغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الأعمال التجارية في وقتنا الحاضر على المؤسسات التكيف والبحث عن طرقٍ جديدةٍ للمنافسة والتميز عن منافسيها، وتأتي تقانة المعلومات هنا لتعمل كأداةٍ أساسيةٍ لتحريك أعمال المؤسسات وتعزيز القدرة التنافسية لها، ولتشكّل الأساس التقني الذي يدعم عملية اتخاذ القرارات فيها، إلى أن أصبحت التقانة أحد أهم عوامل النجاح التي لا يمكن لأي مؤسسةٍ تسعى للبقاء وتحقيق الأهداف والحفاظ على المكانة الريادية الاستغناء عنها.

وفضلاً عما سبق، فإنه لا بد أن تكون عملية التخطيط لكيفية استخدام تقانة المعلومات في أعمال أي مؤسسةٍ جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية التنظيمية لها، بحيث يجب أن تكون استراتيجية استخدام المنظمة لتقانة المعلومات متسقةً مع استراتيجية أعمالها.

41. Information Technology – Artur Victoria.

### 5.3.2. تحديات استخدام التقنية في المنظمات<sup>42</sup>

إن الضعف وعدم الموازنة بين استراتيجيات الأعمال لأي منظمةٍ واستراتيجية استخدام تقنية المعلومات فيها، يُشكّل أحد أهم التحديات التي تواجهها المنظمات في وقتنا الحالي، حيث تقوم المنظمات على سبيل المثال بالإففاق المُفرط على الاستثمار في تقنية المعلومات دون أن يُعطي هذا الاستثمار العائد الكافي، ودون أن تُحقق التقنية المُستمرة الغاية المرجوة منها، وبذلك تضحي التقنية عبئاً على هذه المنظمات، فضلاً عن أن غياب عنصر الرقابة والإشراف على تقنية المعلومات يُعتبر من أهم الأسباب التي تحول دون تحقيق الاستخدام والاستثمار الأمثل للتقانة.

### 6.3.2. استخدام تقنية المعلومات في المصارف<sup>43</sup>:

يمثل التقدم التقني أحد القوى الرئيسية التي تلعب دوراً مهماً في تحديد وصياغة نمط عمل المنظمات، وتعدُّ المصارفُ واحدةً من القطاعات الرئيسية التي تتأثر بالإنجازات العلمية وما تتطوي عليه هذه الإنجازات من ابتكاراتٍ تساهم في تحسين وتطوير العمل المصرفي من خلال تقديم خدماتٍ مصرفيةٍ جديدةٍ تحقق أعلى مستويات الإشباع لحاجات العملاء ورغباتهم.

وقد أدركت المصارف المعاصرة الترابط الوثيق بين نجاح المصرف وبين توجُّهه الإبداعي في مجال توظيف التقنية واستثمارها في تطوير قدرات ومهارات العاملين والخدمات المقدمة للعملاء، لذا فقد سعت المصارف للعمل على تنويع الخدمات المصرفية التي تقدمها لعملائها، بعد أن كانت خدماتها تقليديةً متمثلةً بقبول الودائع ومنح القروض فقط.

ومن هنا ظهرت خدماتٌ مصرفيةٌ حديثةٌ ومتطورةٌ، ترتب عليها تطورٌ هائلٌ في نظم العمل وأساليبه لمواجهة هذا التنوع في الخدمات المقدمة للعملاء، الأمر الذي فرض على المصارف التوسع في الاعتماد على التجهيزات التقنية والحاسبات الإلكترونية المتطورة وشبكة الاتصالات العالمية (الإنترنت)، بهدف التكيف مع معطيات التطور الحاصل وضمان تقديم خدماتٍ متقدمةٍ تليبي حاجة العملاء وربما تفوق توقعاتهم.

وبذلك ظهرت مجالاتٌ وتطبيقاتٌ متعددةٌ لاستخدام تقنية المعلومات في الخدمات المصرفية ورفع كفاءتها، سنتحدثُ عنها تفصيلاً في الفصل الثالث.

نجد مما تقدّم، أن تقنية المعلومات تُعتبر أداةً استراتيجيةً لتعزيز قيمة المؤسسات وتحقيق أهدافها والحفاظ على استمراريتها. وإن الاستخدام والاستثمار الأمثل لتقانة المعلومات في ممارسة المؤسسة لأعمالها، يشكّل العنصر الأهم في تحقيق الميزة التنافسية لها.

كما أن الرقابة والإشراف الدائمين على تقنية المعلومات يلعب الدور الأهم في حماية المؤسسات من المخاطر المُصاحبة لهذه التقنية المتغيرة بشكلٍ كبيرٍ ومتسارعٍ، وهو ما يفرض على أي مؤسسةٍ اتخاذ التدابير اللازمة لإدارة هذه المخاطر.

42. Information Technology – Artur Victoria.

43. أثر تكنولوجيا المعلومات المصرفية على تحسين جودة الخدمات المصرفية التجارية (دراسة ميدانية لعملاء مجموعة من المصارف التجارية الأهلية العاملة في محافظة أربيل).

## 4.2. المبحث الرابع: حوكمة تقنية المعلومات (IT Governance):

### 1.4.2. تمهيد<sup>44</sup>:

استكمالاً لما تم البدء به في الفقرات السابقة من تعريف لتقانة المعلومات وتوضيح لأهمية المعلومات وتقانة المعلومات التي تشكل عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل منظمات الأعمال، نظراً لكون المعلومات تساعد متخذي القرار في جميع المستويات الإدارية على اتخاذ قراراتٍ رشيدةٍ تساهم في تعظيم قيمة المنشأة، كما أنها تساعد في ربط الإدارات والأقسام داخل المنشأة ببعضها البعض، ومن ثم يأتي دور التقانة لتكون وسيلةً تساعد على تجميع وتشغيل وتخزين المعلومات وإيصالها إلى الأطراف المستفيدة في جميع المستويات الإدارية، وبالتالي تمكين المنشأة من تحقيق ميزة تنافسيةٍ والمحافظة على مكانتها الريادية، ونتيجةً للتطور الحاصل بمجال تقانة المعلومات الذي يمكن تقسيمه إلى ثلاث مراحل متعاقبة:

#### المرحلة الأولى:

مرحلة المعالجة الإلكترونية لمعاملات المنشأة، وفيها جاءت الاستخدامات البسيطة للجانب المادي من تقانة المعلومات والمتمثل في استخدام أجهزة الحاسب الآلي مع بعض البرمجيات والتطبيقات البسيطة، ولم يكن لشبكات الاتصال وغيرها من مكونات التقانة دوراً جوهرياً في إدارة أعمال المنشأة في هذه المرحلة.

#### المرحلة الثانية:

مرحلة التعامل مع تقانة المعلومات باعتبارها كمورد أو أصل من أصول المنشأة والذي يلزم تحقيق أقصى درجات الاستفادة والحيازة له، وتميزت بنجاح نظم المعالجة الإلكترونية في معالجة معاملات المنشأة، وظهور قواعد البيانات المركزية، كما سعت المنشآت في هذه المرحلة إلى تطوير نظم تقانة المعلومات الخاصة بها، ليظهر مفهومٌ جديدٌ عُرف باسم: إدارة تقانة المعلومات (ITM: Information Technology Management).

#### المرحلة الثالثة:

مرحلة التعامل مع تقانة المعلومات باعتبارها مورد استراتيجي لخدمة الأطراف الداخلية والخارجية لمنشآت الأعمال. ونظراً لما رافق هذه التقانة من مخاطر سواء على المستوى التشغيلي أو الرقابي، كان لا بد من وجود آلية تحكّم وتوجيه ورقابية على عمل هذه التقانة كي تستطيع منشآت الأعمال تحقيق الفوائد والعوائد المتوقعة من الاستثمار في تقانة المعلومات في ظلّ مستوياتٍ مقبولةٍ من المخاطر والتكلفة.

فظهرت بذلك "حوكمة تقانة المعلومات (ITG: Information Technology Governance)"، لتعمل على إحداث تنسيق بين استخدام تقانة المعلومات وأهداف التحكّم والتوجيه والرقابة عليها، وأصبحت العلاقة بينهما علاقةً سببيةً متبادلةً، حيث أن وجود أحدهما يتطلب وجود الآخر.

<sup>44</sup> إطار مقترح لحوكمة تكنولوجيا المعلومات لتقييم قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بهدف تحسين أداء منشآت الأعمال.

## 2.4.2. تعريف حوكمة تقانة المعلومات<sup>45</sup>:

هناك العديد من الباحثين والجهات الذين قاموا بوضع تعاريفٍ لحوكمة تقانة المعلومات، حيث تم تناول هذه التعاريف من اتجاهاتٍ عدة، يمكن تصنيفها وفق أربعة اتجاهاتٍ كما يلي:

### أ. الاتجاه الأول: (حوكمة الشركات)

تناول هذا الاتجاه مفهوم حوكمة تقانة المعلومات من خلال علاقتها بحوكمة الشركات، حيث تم تعريفها على اعتبارها جزءاً لا يتجزأ من حوكمة الشركات المطبقة في منشآت الأعمال، والتي يقع على عاتق مجلس إدارة المنشأة وإدارتها العليا مسؤولية تطبيقها داخل المنشأة.

وذلك استناداً لمعهد حوكمة تقانة المعلومات (ITGI: Information Technology Governance Institute) الذي اعتبرها من مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنشأة، وأنها تشكل جزءاً لا يتجزأ من حوكمة الشركات المطبقة داخل المنشأة، وتتكون من الهياكل والعمليات القيادية والتنظيمية التي تعمل على دعم تنفيذ منشآت الأعمال لاستراتيجياتها.

### ب. الاتجاه الثاني: (اتخاذ القرارات)

تناول هذا الاتجاه مفهوم حوكمة تقانة المعلومات على أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتقانة المعلومات، ومحاسبة المسؤولية عن هذه القرارات.

وذلك استناداً إلى (Papp et al., 1996) الذي عرفها على أنها المرحلة أو العملية التي يتم من خلالها تحديد سلطة اتخاذ قرارات تقانة المعلومات ومشاركتها بين الإدارة وكافة وحدات المنشأة، ويقوم المديرون في كلٍ من إدارة تقنية المعلومات والإدارة العليا بالمنشأة بتحديد أولويات الاستثمار في تقانة المعلومات وتخصيص مواردها.

### ت. الاتجاه الثالث: (خلق قيمة للمنشأة)

تناول هذا الاتجاه مفهوم حوكمة تقانة المعلومات من منظور مدى قدرتها على خلق قيمة للمنشأة ومساهمتها في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال آليات حوكمة تقانة المعلومات.

وذلك استناداً إلى (Korac-Kakabadse and Kakabadse, 2001) الذي عرفها على أنها عملية تطوير وتوجيه ورقابة على موارد تقانة المعلومات المتاحة للمنشأة من خلال مجموعة من الآليات التي تعمل على إضافة قيمة لمنشآت الأعمال وتحقيق أهدافها.

حيث أن حوكمة تقانة المعلومات تهدف إلى تحقيق الموازنة بين المخاطر والعائد من استخدام الموارد المخصصة لتقانة المعلومات.

وعرفها (Gerard, 2010) بأنها المهمة أو العملية التي تضمن الاستخدام الفعّال والكفء لتقانة المعلومات بهدف تحقيق أهداف المنشأة.

<sup>45</sup> إطار مقترح لحوكمة تكنولوجيا المعلومات لتقييم قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بهدف تحسين أداء منشآت الأعمال.

### ث. الاتجاه الرابع: (تناغم الاستراتيجية)

تناول هذا الاتجاه مفهوم حوكمة تقانة المعلومات من منظور علاقة أنظمة تقانة المعلومات باستراتيجية المنشأة، أي من خلال تحقيق التوافق الاستراتيجي بين تقانة المعلومات والمنشأة وبالتالي تحقيق القيمة المثلّية للمنشأة. وذلك استناداً إلى (Webb et al., 2006) الذي عرّفها على أنها نشاط أو عملية يتم من خلالها تحقيق التناغم الاستراتيجي بين المنشأة وبين تقانة المعلومات، بهدف تحقيق المنفعة القصوى والعائد الأكبر للمنشأة، والذي يتم تحقيقه من خلال تطوير أنظمة تقانة المعلومات والمحافظة على كفاءتها وفعاليتها، ومحاسبة المسؤولين عن هذه الأنظمة، وإدارتها وإدارة المخاطر المرتبطة بها.

### تجد الإشارة إلى أن هناك تعريف لحوكمة تقانة المعلومات جُمع فيها الجوانب الأربعة:

حيث عرّفها كلٌّ من (Herz et al., 2012) و (De Haes and Grembergen, 2015) على أنها: جزء لا يتجزأ من حوكمة الشركات، يمارسها مجلس إدارة المنشأة من خلال مجموعة من الآليات التي تسمى "آليات حوكمة تقانة المعلومات" والتي تتمثل ب: العمليات والهياكل ووسائل الاتصال الفعّال، والتي تمكّن جميع العاملين بالمنشأة والأفراد العاملين بإدارة تقانة المعلومات فيها، من تنفيذ مسؤولياتهم اتجاه دعم التناغم والتناسق بين استراتيجية المنشأة واستراتيجية تقانة المعلومات المعتمدة فيها، الأمر الذي يؤدي إلى خلق قيمة للمنشأة نتيجة الاستثمار السليم لتقانة المعلومات فيها.

### 3.4.2. أهمية حوكمة تقانة المعلومات:<sup>46</sup>

تبرز أهمية حوكمة تقانة المعلومات من خلال ما يلي:

- أ. تولد حوكمة تقانة المعلومات قيمة للمنشأة، فمن خلال نماذج حوكمة تقانة المعلومات يمكن للمؤسسة الحصول على معلوماتٍ تساعدها في صناعة قراراتها الاستراتيجية والسيطرة والتحكم بعملية صناعة هذه القرارات وتنفيذها.
- ب. إن وجود إطارٍ جيّدٍ للحوكمة والإدارة، يساعد المؤسسة على استثمار أعمالها بالصورة الفعّالة والمثلّية.
- ت. إن الاستثمار في تقانة المعلومات يُكَلِّف المؤسسة تكاليفاً مرتفعةً جداً، وبالتالي يجب بالضرورة أن يكون العائد على الاستثمار في هذه التقانة يزيد عن هذه التكاليف، وهنا يأتي دور حوكمة تقانة المعلومات ليضمن للمؤسسة تكاملاً في أعمالها، ورؤية واضحة لأهدافها، وإدارةً جيّدةً للسيطرة على القرارات المتعلقة بالاستثمار في التقانة.
- ث. تُسهّل حوكمة تقانة المعلومات الفهم والاستيعاب لآليات إدارة تقانة المعلومات.
- ج. تُساعد حوكمة تقانة المعلومات على تحسين قيمة تقانة المعلومات في المؤسسات، من خلال تقليل المخاطر المتعلقة بها وربما إلغائها.

### 4.4.2. أبعاد "عناصر" حوكمة تقانة المعلومات:<sup>47</sup>

هناك عددٌ من الأبعاد لحوكمة تقانة المعلومات، تمت الإشارة إليها من قبل دراساتٍ عديدةٍ، وتُعدُّ هذه الأبعاد الخطوة الأولى لتطبيق حوكمة تقانة المعلومات (IT Governance):

<sup>46</sup> إطار مقترح لأثر تطبيق (COBIT 5) للحد من مخاطر النشر الإلكتروني وتحسين جودة التقارير المالية الإلكترونية للشركات المصرية.

<sup>47</sup> أثر حوكمة تقنية المعلومات في تعزيز كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية).

#### أ. البُعد الأول: هيكلية حوكمة تقانة المعلومات:

ويُقصَدُ بها تركيز المؤسسات على إنجاز الاستراتيجيات من خلال مواءمة إجراءات عمل تقانة المعلومات مع أنشطة الأعمال للمُنشأة، إضافةً إلى أن هذا البُعد يُركِّز على تفعيل آليات اتخاذ القرار، وتحديد الاتجاهات، والسياسات المتتالية، ومدى توافق الهيكل التنظيمي للإدارة مع الهيكل التنظيمي لإدارة تقانة المعلومات.

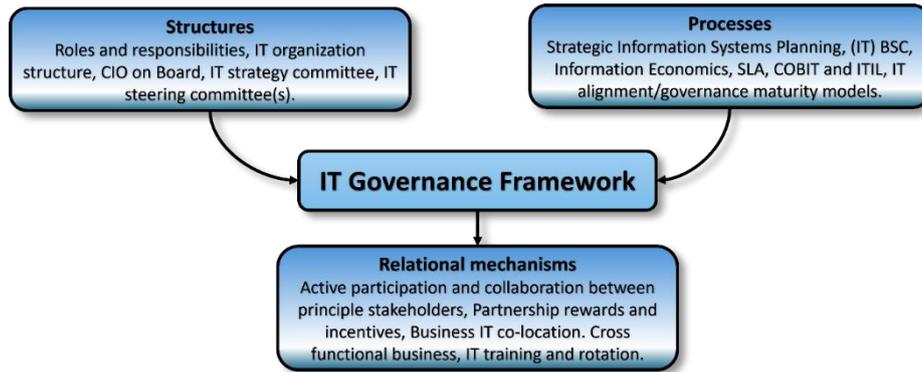
#### ب. البُعد الثاني: عمليات حوكمة تقانة المعلومات:

تتم إدارة حوكمة تقانة المعلومات من خلال وضع نظام للمساءلة في المُنشأة، وتحديد السياسات والإجراءات المستخدمة لتنفيذ مشاريع الاستثمار في تقانة المعلومات، ومعالجة عمليات تقانة المعلومات في هذه المُنشأة.

#### ت. البُعد الثالث: مقاييس أو مخرجات تقانة المعلومات:

يهتمُّ بتقييم مدى تطبيق البُعدين السابقين، حيث يهتم بتقييم هيكل وعمليات إدارة تقنية المعلومات لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تقييم البنية العامة للمنظومة التقانية، إضافةً إلى عمليات هذه المنظومة ومدى التوافق فيما بين عناصرها.

يوضِّح الشكل الآتي الأبعاد السابقة:



الشكل 5: أبعاد "عناصر" حوكمة تكنولوجيا المعلومات - من إعداد الباحث اعتماداً على المرجع:

Information Technology Governance, Best Practice in Belgian Organizations

#### 5.4.2. مبررات تطبيق حوكمة تقانة المعلومات: 48

##### أ. الاعتماد التام والمتزايد على نظم المعلومات والاتصالات:

تُعرَّف إجراءات العمل على أنها: الطريقة التي يتم من خلالها إنتاج أو تقديم خدمة ما، وهي الوصفة التي يتم فيها جمع المدخلات ومعالجتها بطريقة معينة لتُعطى المخرجات المطلوبة، وقد غلب في السابق الطابع اليدوي على معظم إجراءات العمل لمعظم منظمات الأعمال، وذلك من خلال اعتمادها على عمليات التوثيق الورقي بكل ما فيه من محدودية وغيرها من الأعمال اليدوية، ولكن مع التطور التقني الذي شهده عالم الأعمال، أصبح تنفيذ إجراءات العمل ألياً من خلال نُظُم معلوماتية تحتفظ بالمعلومات وتتشارك بها مع الجهات الأخرى ذات العلاقة، مع فرض الضوابط والشروط والأحكام على استخدامها بهدف الحفاظ على أمنها وحمايتها.

48. أثر حوكمة تقنية المعلومات في تعزيز كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية).

## ب. قيمة المعلومات الاستراتيجية:

إنَّ أيَّ تقصيرٍ في توافر المعلومات أو حدوث خللٍ في معالجة البيانات سيكون له أثرٌ سلبيٌّ على سمعة منظمات الأعمال، وعلى ثقة الأفراد بها، وهو ما يستدعي من القائمين على إدارتها الانتباه إلى ضرورة التعامل مع المنظومة التقانية في هذه المنظمات على أنَّها واحدةٌ من أهم الأصول والموجودات الاستراتيجية لها، وعليهم دعمها وتأمين الموارد المالية والبشرية والإدارية اللازمة والكافية لها، وحمايتها من المخاطر المرتبطة بها.

## ت. تزايد قيمة الاستثمارات في التقنيات:

نظراً لإدراك منظمات الأعمال أن الاستثمار في مجال تقانة المعلومات والاتصال هو السبيل الأهم لها للحفاظ على ميزتها التنافسية ومكانتها الريادية، ونظراً لتعاظم هذه الاستثمارات يوماً بعد يوم، كان لابد من إيجاد سياساتٍ وقوانين لإقرار ومراقبة هذه الاستثمارات، مع ضرورة توافر أسساً علمية وتطبيقية لدعم اتخاذ القرار وتحديد القيمة التي سوف تعود بها هذه الاستثمارات على المنظمة وكيف ستُحقق من خلالها أهدافها الاستراتيجية.

## ث. الخسائر الناتجة عن توقف عمل المنظومة التقانية:

إنَّ تعرُّض المنظومة التقانية لحالاتٍ متكررةٍ من الانقطاع والخروج عن الخدمة، يتسبب خسائرَ ماديةً ومعنويةً كبيرةً للمنظمة، وبالتالي يجب على المنظمة اتخاذ التدابير اللازمة التي تحول دون حدوث هذه الانقطاعات، والحفاظ على جاهزية ومتاحية المنظومة التقانية لها بشكلٍ دائمٍ وبالجودة المطلوبة، وهو ما يُسمَّى بالتوافرية (Availability).

## 6.4.2. مراحل تطبيق حوكمة تقانة المعلومات: <sup>49</sup>

إن دورة حياة حوكمة تقانة المعلومات تتألف من المراحل الآتية:

### أ. التوافق الاستراتيجي والامتثال:

تُشير هذه الخطوة إلى التخطيط الاستراتيجي لتقانة المعلومات الخاص بالمؤسسة، والذي يجب أن يتم أخذ استراتيجياته وأعماله بعين الاعتبار، فضلاً عن متطلبات الامتثال الخارجية للمعايير والقوانين ذات الصلة، مثل: (Bassel Agreement, Sarbanes Oxley)، وتتألف هذه المرحلة من مجالاتٍ عدة هي:

- التوافق الاستراتيجي.
- مبادئ تقانة المعلومات.
- أهداف الأداء.
- مصادر واحتياجات التطبيق.

<sup>49</sup>. أثر حوكمة تقنية المعلومات في تعزيز كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية).

## ب. القرار والالتزام وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد:

تُشير هذه المرحلة إلى مسؤوليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بهندسة تقانة المعلومات والبنية التحتية والاستثمار، ومن بين الأمور الأخرى التي تتضمنها هذه المرحلة هي: تحديد آليات صنع القرار: أي تحديد الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات والأشخاص المسؤولين، وتتألف هذه المرحلة من مجالاتٍ عدة هي:

- آليات القرار.
- معايير تحديد الأولويات وحافطة تقانة المعلومات.

## ت. الهيكل والعمليات والإدارة:

تتناول هذه المرحلة الهيكل التنظيمي والوظيفي لتقانة المعلومات، وعمليات الإدارة والتشغيل التي تدعم تقانة المعلومات وتتماشى بشكلٍ مباشرٍ مع الاحتياجات الاستراتيجية للأعمال.

ويتم في هذه المرحلة تحديد أو إعادة تعريف عمليات الأنظمة والبنى التحتية والدعم، وتتألف هذه المرحلة من مجالاتٍ عدة هي:

- المشاريع والخدمات.
- الابتكارات.
- العلاقة مع المستخدمين.
- العلاقة مع الموردين.

## ث. القيمة وإدارة الأداء:

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل حوكمة تقانة المعلومات (ITG)، وتشير هذه المرحلة إلى جمع وتحديد وإنشاء مؤشرات لنتائج عمليات تقانة المعلومات والمنتجات والخدمات، وتشير أيضاً إلى مساهمة وأهمية تقانة المعلومات في إدارة القيمة والأداء والعمليات والتشغيل، حيث أنّ تحقيق أهداف الأداء يتطلب الاستعانة بمصادر القدرات والكفاءات الخاصة بأمن المعلومات، تنظيم خطة إدارة تقانة المعلومات، وآليات اتخاذ القرار، ومعايير تحديد الأولويات وعلاقة المستخدم بالموردين وإدارة قيمة تقانة المعلومات وإدارة أداء تقانة المعلومات وأعمال المنظمة.

وتتألف هذه المرحلة من مجالاتٍ عدة هي:

- إدارة قيمة تقانة المعلومات.
- إدارة أداء تقانة المعلومات.

## 7.4.2. أدوات "معايير" حوكمة تقانة المعلومات: 50

تُعدُّ حوكمة تقانة المعلومات (ITG) جزءاً مهماً في معظم استراتيجيات منظمات الأعمال التي تتمتع بميزة تنافسية في السوق العالمية، ومن خلالها تستطيع هذه المنظمات تحقيق أفضل أداء للعمليات والأنشطة القائمة على المنظومة التقانية الخاصة بها، ولكن لا بد لها من اختيار الأدوات والمعايير التي تُناسب طبيعة النشاط الذي تُمارسه والتي من خلالها تستطيع ضبط جميع العمليات التي تتعلق بمنظومتها التقانية، وبالتالي تحقيق أهدافها.

50. أثر حوكمة تقنية المعلومات في تعزيز كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية).

وفيما يلي أهم المعايير العالمية المُعتمدة في حوكمة تقانة المعلومات:

أ. مكتبة البنية التحتية لتقنية المعلومات (ITIL: **Information Technology Infrastructure Library**):

وهي مكتبة مخصصة للممارسات المتعلقة بخدمات تقانة المعلومات (IT)، تم تطويرها في إنكلترا في أواخر الثمانينات من القرن الماضي من قبل وكالة الكمبيوتر والاتصالات المركزية (CCTA: **Central Computer and Telecommunications Agency**)، والتي تُعرَف حالياً باسم: مكتب التجارة الحكومية (OGC: **Office of Government Commerce**).

توفر مكتبة (ITIL) إطاراً للممارسات الجيدة لتوجيه إدارة خدمات تقانة المعلومات في جميع أنحاء العالم. تقوم العديد من منظمات الأعمال حول العالم ببنني هذه الممارسات بهدف تحسين التحكم في خدمات تقانة المعلومات الخاصة بها بما يتلاءم مع احتياجاتها.

ب. إطار (COSO: **Committee of Sponsoring Organizations**) للرقابة الداخلية:

هو عبارة عن إطار للرقابة الداخلية، تم إطلاق العمل به عام 1985، وتم تطوير الإجراءات التي يتضمنها في بداية التسعينات من القرن الماضي لتغطي العمليات المؤثرة والفاعلة لتقانة المعلومات، مع إعطاء الموثوقية للتقارير المالية، فضلاً عن أنه بعدُ متناغمٌ مع الهيكل التنظيمي الداخلي لمنظمات الأعمال.

تتكون لجنة (COSO) من جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA: **American Accounting Association**)، والمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين (AICPA: **American Institute of Certified Public Accountants**)، ومعهد المدققين الداخليين (IIA: **The Institute of Internal Auditors**)، ومعهد المحاسبين الإداريين (IMA: **Institute of Management Accountants**)، ومعهد التنفيذيين الماليين (IAFEI: **International Association of Financial Executives Institutes**).

أصدرت (COSO) في عام 1992، الإطار المتكامل (IC) والذي تم قبوله على نطاقٍ واسعٍ باعتباره السلطة على الرقابة الداخلية، وتم دمجها في السياسات والقواعد واللوائح المستخدمة للرقابة على أنشطة منظمات الأعمال. في عام 2013، تم تحديث إطار (COSO) ليتعامل بشكلٍ أفضل مع تطور الأعمال والتقدم التقني، بحيث تمت المحافظة على الإطار المتكامل (IC) الذي يتكون من خمسة مجالاتٍ، وأضيف إليه سبعة عشر مبدأً.

ت. قانون ساربانس أوكسلي (**Sarbanes-Oxley Act**):

أنشئ هذا القانون لحماية المستثمرين من حالات الغش والتلاعب، وليركز على إنشاء ضوابط فعّالة لمساعدة الشركات ومنظمات الأعمال على تحقيق أهدافها، وأهم هذه الأهداف هو: قيام المؤسسة بتقديم بياناتٍ ومعلوماتٍ ماليةٍ بشفاافية، وذلك من خلال دراسة وتحديد البيانات المالية السنوية والأولية قل نشرها واعتمادها، بغرض الوصول إلى قناعةٍ تامةٍ بأن هذه البيانات والمعلومات لا تتضمن أية عباراتٍ أو بياناتٍ غير صحيحةٍ، وأنه لم يُحذف منها أي معلوماتٍ أو مبالغٍ تجعلها مُضلّلة.

إضافةً إلى التحقق من صحة وكفاءة نظام الرقابة الداخلية في الشركة، ومدى فاعليته في الحد من الأخطاء والغش في تنفيذ العمليات واكتشافها.

ث. إطار (COBIT):

وهو من أهم وأوسع وأحدث الأطر والأدوات المستخدمة في حوكمة تقانة المعلومات، وسيتم الإتيان على ذكره بالتفصيل في فقرة لاحقة.

#### 8.4.2. مبادئ حوكمة تقانة المعلومات: 51

وفقاً لتوصيات معهد حوكمة تقانة المعلومات (ITGI)، فإن مبادئ حوكمة تقانة المعلومات يمكن حصرها في خمسة مبادئ أساسية:

أ. التوافق الاستراتيجي (Alignment IT Strategic):

ويُقصد به المشاركة المشتركة لجميع استراتيجيات وحدات تقانة المعلومات بخططها وعملياتها واستثماراتها وقراراتها لدعم المهام والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

ب. إضافة القيمة (IT Value):

يجب أن يضيف تنفيذ تطبيقات تقانة المعلومات الجديدة قيمة إلى المنظمة من خلال جودة الخدمات، وتحسين التكاليف، وتقديم المعلومات والبيانات ذات الصلة والمفيدة في الوقت المناسب لجميع أنحاء المؤسسة.

ت. إدارة الموارد (IT Resource):

يُقصد بها إدارة موارد تقانة المعلومات الأساسية مثل: المعلومات والتطبيقات والأشخاص والبنى التحتية، ومساعد استثمارها وإدارتها بأفضل طريقة مناسبة.

ث. إدارة المخاطر (IT Risk):

وتتمثل المخاطر هنا في مختلف التهديدات التي تمس بأمن المعلومات وسلامتها وموثوقيتها، باعتبار تقانة المعلومات مجالاً خصباً لهذه اختراقات أمنية.

ج. قياس الأداء (IT Performance Measurement):

يعني رصد ومراقبة تنفيذ الاستراتيجية وكيفية استخدام الموارد بشكلٍ عقلاني ودوري، من أجل تصحيح مختلف التعترات، سواء بطرقٍ إحصائيةٍ مضبوطةٍ أو عن طريق التقارير الدورية.

#### 9.4.2. حوكمة تقانة المعلومات وفق إطار عمل (COBIT 5): 52-53

يعدُّ إطار (COBIT 5) كإطار عملٍ شاملٍ يساعد المؤسسات في عملية حوكمة وإدارة تقانة المعلومات فيها بطريقةٍ شاملةٍ، مع أخذ الأعمال التجارية والمجالات الوظيفية لتقانة المعلومات فيها بعين الاعتبار، ومراعاة مصالح أصحاب المصلحة

51. أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الصندوق الاجتماعي لغير الإجراء CASNOS ميلة - سمية بوكفوس ، فاطمة الزهراء بوعبدالله - المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.

52. A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT (COBIT 5, ISACA 2012).

53. أثر حوكمة تقنية المعلومات في تعزيز كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية).

الداخليين والخارجيين للمؤسسة والتي تتعلق بتقانة المعلومات، ويُحقق للمؤسسة الاستثمار الأمثل في تقانة المعلومات من خلال الحفاظ على التوازن بين تحقيق الفوائد وتحسين مستويات المخاطر واستخدام الموارد.

جاءت تسمية إطار (COBIT) من الأحرف الأولى للكلمات الآتية: ( **COBIT: Control Objectives for Information and Related Technologies** ) ويعني باللغة العربية: (أهداف التحكم بالمعلومات والتقنيات ذات الصلة).

وهو إطار عملٍ مفتوح، وأداةٌ تُستخدم للرقابة والسيطرة على تقانة المعلومات، تم تطويره من قبل جمعية تدقيق ومراقبة نظم المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية ( **ISACA: The Information Systems Audit and Control Association** ) ويرجع ظهوره إلى منتصف التسعينيات من القرن الماضي، ويحدد هذا الإطار أهدافاً عالية للرقابة على عمليات تقانة المعلومات، كما يوفر معياراً مهماً قابلاً للتطبيق ومقبولاً من أجل أمنٍ جيّد لتقانة المعلومات، وممارساتٍ للرقابة من أجل تدعيم احتياجات الإدارة في تحديد ومتابعة المستوى المناسب لتأمين تقنية المعلومات، كما يزود مدققي الحسابات بمجموعةٍ من القياسات والمؤشرات المقبولة للحصول على حوكمةٍ جيدةٍ تساعدهم في إبداء رأيهم بالمؤسسات.

يصف إطار (COBIT) مجموعةً من الممارسات الجيدة للإدارة العليا التي تضع مجموعةً من الضوابط على تقنيات المعلومات وتنظمها حول إطارٍ منطقيٍّ للعمليات المتعلقة بتقانة المعلومات، ويتسم في كونه متوافقاً مع المعايير الأخرى ذات الصلة، والتي نذكر منها: معيار (ISO 38500) وغيرها.

**عَرَفَ الباحثون إطار (COBIT) وفق اتجاهاتٍ عدة كما يلي:**

أ. إطار عملٍ يتضمن مجموعةً من الإرشادات أو المساعدة لإدارة تقانة المعلومات في المؤسسة، يمثّل مجموعةً من الممارسات التي تُركّز على إدارة تقنية المعلومات وعملياتها، وتوجيهها في سبيل تحقيق احتياجات المؤسسة، وتسمى هذه الممارسات بالأبعاد الرئيسية لإطار عمل (COBIT) <sup>54</sup>.

ب. يعتبر هذا الإطار بمثابة النظام الذي يساعد المؤسسات على إدارة تقانة المعلومات بشكلٍ كُليٍّ وعلى جميع المستويات التنظيمية الخاصة بها، وإدارة المستويات والمسؤوليات الوظيفية وتحسين مستويات إدارة المخاطر المرتبطة بمنظومتها التقانية <sup>55</sup>.

ت. عبارة عن مجموعة من الوثائق والمبادئ التوجيهية لتنفيذ حوكمة تقانة المعلومات في المؤسسات <sup>56</sup>.

---

<sup>54</sup>. Ali. R, Basim (2019), "The impact of using information technology on the quality of information under the dimensions of COBIT5".

<sup>55</sup>. Viecco, L R. & Arevalo, J G. (2020). "Information Technology Governance Model, Based on Risk Management and Information Security for Colombian Public Universities".

<sup>56</sup>. COBIT 5, "Enabling Processes", ISACA 2012.

ث. هو إطارٌ يساعد المدققين والإدارة والمستخدمين على سدّ الفجوة بين مخاطر الأعمال واحتياجات الرقابة والقضايا الفنية.<sup>57</sup>

ومما سبق، يمكن لنا القول بأن إطار عمل (COBIT): يحقق للمدراء والمدققين ومستخدمي تقانة المعلومات في المؤسسات الفوائد التي تُمكنهم من أداء أعمالهم واتخاذ قراراتهم الاستثمارية بشكلٍ صحيح، إضافةً إلى أنه يساعد المدراء في التعرف إلى وتحديد الاستراتيجيات والخطط الخاصة بالمنظومة التقانية التي يديرونها، ويساعد أيضاً مستخدمي تقانة المعلومات على فهم وتنفيذ أعمالهم والرقابة عليها بالصورة المطلوبة.

#### 10.4.2. جمعية تدقيق ومراقبة نظم المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية ( ISACA: The )

##### **58: (Information Systems Audit and Control Association)**

تأسست الجمعية عام 1969، وتعتبر مؤسسة مستقلة غير ربحية، تهدف إلى مساعدة المنشآت في تحسين أداء المنظومة التقانية الخاصة بها، والسيطرة على مخاطرها.

يقدّر عدد المنتسبين للجمعية بـ (140,000) منتسب من المتخصصين والأكاديميين والمهنيين، وتنتشر شبكتها العالمية على أكثر من (200) جمعية فرعية تابعة لها، ضمن أكثر من 80 دولة حول العالم.

##### نشاطات الجمعية:

- أ. رعاية العديد من النشاطات البحثية المتخصصة في أمن المعلومات وحوكمة النظم وتدقيقها.
- ب. بدأت الجمعية بمنح رخصة مدقق نظم معلومات معتمد (CISA: Certified Information Systems Auditor) منذ العام 1976، والتي تعتبر كترخيص يُمنح للأعضاء المؤهلين لتقديم خدمة تدقيق النظم وفقاً لمعايير احترافية وأخلاقية، وتحت إشراف الجمعية ومتابعتها لتطويرها منذ نشأتها.
- ت. استحدثت الجمعية شهادات ورخص مهنية أخرى أهمها:

- في عام 2003: رخصة مدير أمن معلومات معتمد (CISM: Certified Information Security Manager).
- في عام (2007): شهادة مجاز في الحوكمة المؤسسية لتقنية المعلومات (CGEIT: Certified in the Governance of Enterprise IT).
- في عام (2010): شهادة خبير في ضبط مخاطر نظم المعلومات (CRISC: Certified in Risk Information and System Control).

57. Mutia, Noor & Nur'aing, Renny, (2020), "IT Governance: Measure capability level using COBIT5 framework".

58. تقييم البنى التقانية لدى المصارف السورية بالاعتماد على إطار عمل COBIT - نهى القصار - الجامعة الافتراضية السورية.

## 11.4.2. مراحل تطوّر إصدارات (COBIT): 59

### أ. المرحلة الأولى: تمثل الإصدار الأول من (COBIT):

سُمّي هذا الإصدار بـ (COBIT 1)، وتم إصداره من قبل جمعية تدقيق ورقابة نظم المعلومات (ISACA) عام 1996، وكان الهدف الأساسي منه هو تدقيق أنظمة تقانة المعلومات (IT Audit).

### ب. المرحلة الثانية: تمثل الإصدار الثاني من (COBIT):

سُمّي هذا الإصدار بـ (COBIT 2)، وتم إصداره عام 1996، وهو عبارة عن تطوير تم إجراؤه على الإصدار الأول (COBIT 1) تمثل مجموعة من التحسينات التي تستند بمجملها على أساس تدقيق أنظمة تقانة المعلومات، ليشكل هذا الإطار إطاراً شاملاً لإدارة تقانة المعلومات في المؤسسات، يركز على الرقابة على عمليات تقانة المعلومات ويتضمن مجموعة من الإرشادات الإدارية.

### ت. المرحلة الثالثة: تمثل الإصدار الثالث من (COBIT):

سُمّي هذا الإصدار بـ (COBIT 3)، وتم إصداره عام 2000، ويهدف بشكل أساسي إلى إدارة أنظمة تقانة المعلومات، حيث تناول هذا الإطار مقاييس وعوامل النجاح الأساسية ونماذج النضج لعمليات تقانة المعلومات، إضافةً إلى أنه تضمّن المبادئ التوجيهية لإدارة تقانة المعلومات في المؤسسات.

### ث. المرحلة الرابعة: تمثل الإصدار الرابع من (COBIT):

سُمّي هذا الإصدار بـ (COBIT 4.0 – COBIT 4.1)، تم إصدار النسخة (COBIT 4.0) في عام 2005 ومن ثم تم إصدار النسخة (COBIT 4.1) في عام 2007، وهي النسخة المعمول بها والمطبقة من قبل الشركات والمصارف، وتهدف بشكل أساسي إلى إيجاد إطارٍ رقابي على أنظمة تقانة المعلومات من خلال إخضاع هذه الأنظمة إلى قواعد حوكمة الشركات، ويقدم هذا الإطار مؤشرات أداءٍ ومنهجيةً للتقييم والمراجعة، كما تتكامل الأهداف فيه مع احتياجات منظمات الأعمال وأعمالها.

ويتضمن إطار (COBIT 4) مجالاتٍ أربعة هي:

- التخطيط والتنظيم.
- الامتلاك والتنفيذ.
- التوصيل والدعم.
- المراقبة والتقييم.

ويوفّر أيضاً إرشاداتٍ عامة لجميع الوحدات التنظيمية في المؤسسة حول كيفية استخدام موارد المنظومة التقانية في المؤسسة، وكيفية إدارة عمل هذه المنظومة تبعاً للمتطلبات الهيكلية والتنظيمية المعمول بها في المؤسسة.

### ج. المرحلة الخامسة: تمثل الإصدار الخامس من (COBIT):

سُمّي هذا الإصدار بـ (COBIT 5)، وتم إصدار النسخة (COBIT 5) في عام 2012، وقد أكّدت على مفهوم حوكمة تقانة المعلومات داخل منظمات الأعمال، ووفقاً لـ (ISACA)، فإن هذا الإصدار هو إطارٌ شاملٌ يساعد

59. أثر حوكمة تقنية المعلومات في تعزيز كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية).

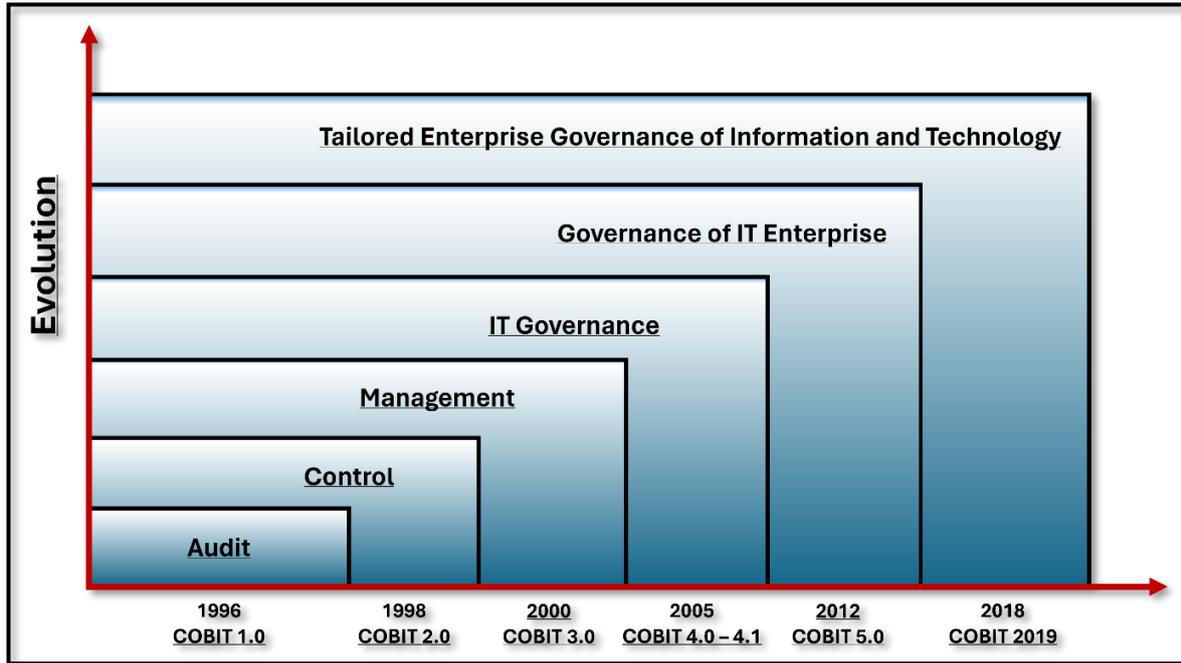
المؤسسات على تحقيق أهدافها الخاصة بالحوكمة وإدارة تقنية المعلومات، من خلال أنه يوفّر الدعم اللازم للمنظمة في عملية إدارة تقنية المعلومات بطريقةٍ شاملةٍ، مع الأخذ في الحسبان كافة جوانب المسؤوليات الوظيفية التي تتعلق بتقانة المعلومات والأعمال، مع مراعاة مصالح المستفيدين الداخليين والخارجيين من تقنية المعلومات. كما يبيّن إطار (COBIT 5) جميع الجوانب التي تلزم للتأكد من كفاية موارد أمن المعلومات في المؤسسة، إضافةً إلى مجموعة العوامل التي تساعد على التأكد من رضا أصحاب المصلحة، وكيفية تشغيل أعمال المؤسسة بكفاءةٍ وفعاليةٍ.

#### ح. المرحلة السادسة: يمثل الإصدار السادس من (COBIT):

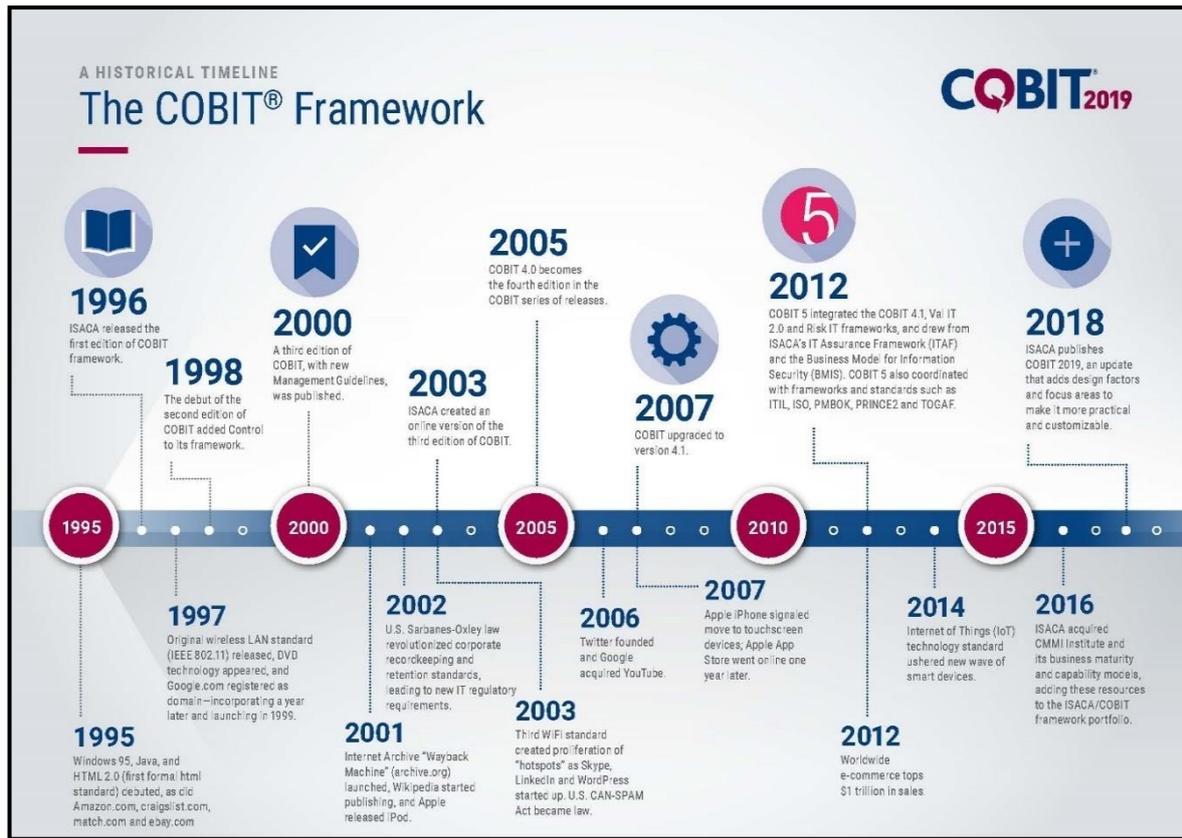
سُمّي هذا الإصدار بـ (COBIT 2019)، وتم إصدار النسخة (COBIT 2019) في تشرين الثاني من عام 2018، وهو إطارٌ محدّثٌ عن الإطار (COBIT 5)، ويهدف إلى تسهيل عملية تطبيق إطار (COBIT) في المؤسسات بصورةٍ أكثر مرونة، وهو مصمم خصيصاً لتمكين المؤسسات من إدارة المعلومات والتقانة الخاصة بها بفاعليةٍ أكبر.

يتضمن هذا الإصدار من (COBIT) سلسلةً من الأهداف المحدثة، وثلاثة عمليات جديدة لم تكن موجودة في الإصدار السابق.

#### تبيين الأشكال الآلية مراحل التطور التاريخي لإطار (COBIT):



الشكل 6: التطور التاريخي لـ (COBIT)، من إعداد الباحث اعتماداً على المرجع: COBIT History



الشكل 7: الإطار الزمني لـ (COBIT5)، من إعداد الباحث اعتماداً على المرجع: COBIT–Timeline–2019

#### 12.4.2. المرتكزات التي يقوم عليها إطار (COBIT):<sup>60</sup>

يمكن تقسيم المرتكزات التي يقوم عليها إطار (COBIT) إلى عدة عمليات وفق ما يلي:

أ. أولاً: معايير المعلومات:

لتحقيق الأهداف التنظيمية بالشكل المطلوب، يجب أن يتم الامتثال لمعايير المعلومات التي تم وضعها من قبل إطار (COBIT) بناءً على احتياجات المنظمة من المعلومات.

وعليه فإن إطار (COBIT) يجمع بين عدة مبادئ لجمع المعلومات بناءً على النماذج الحالية، وتُصاغ هذه المبادئ وفق ثلاث فئاتٍ كما يلي:

- الجودة.
- المسؤولية الائتمانية.
- الأمن.

وبناءً على هذه الفئات، تظهر لدينا سبع فئات مترابطةٍ مع بعضها البعض وتشكّل بمجملها المعايير التي تُستخدم لتقييم الموارد التي يمكن أن تلبّي حاجة المنظمة من المعلومات، وهذه المعايير هي:

<sup>60</sup>. أثر حوكمة تقنية المعلومات في تعزيز كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية).

- **الفاعلية:** وهو المعيار الذي يصف المعلومات ذات الصلة والمتعلقة بالعملية التجارية التي يتم تقديمها في الوقت المحدد، وبالطريقة الصحيحة والمتسقة والمناسبة.
- **الكفاءة:** وهو المعيار الذي يتعلق بتوفير المعلومات من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.
- **السرية:** وهو المعيار الذي يتعلق بحماية المعلومات الحساسة من الوصول غير المصرح به.
- **النزاهة المتعلقة بدقة المعلومات واكتمالها وكذلك صحتها وفقاً للتوقعات وقيم العمل.**
- **التوافر:** وهو المعيار الذي يتعلق بالمعلومات المتاحة التي تتطلبها العمليات التجارية الحالية والمستقبلية، وكذلك حماية الموارد اللازمة والقدرات ذات الصلة.
- **الامتثال:** وهو المعيار الذي يصف استيفاء القوانين واللوائح والاتفاقيات التعاقدية، وهنا تكنو العمليات التجارية هي الموضوع، أما بالنسبة لمعايير العمل فيتم تحديدها خارجياً.
- **موثوقية المعلومات:** وهو المعيار الذي يتعلق بتوفير المعلومات الكافية للإدارة، وتنفيذ الأداء المالي العام، والوفاء بتقارير المسؤولية.

#### ب. ثانياً: موارد تقنية المعلومات:

تقسم موارد تقنية المعلومات إلى خمسة أقسام:

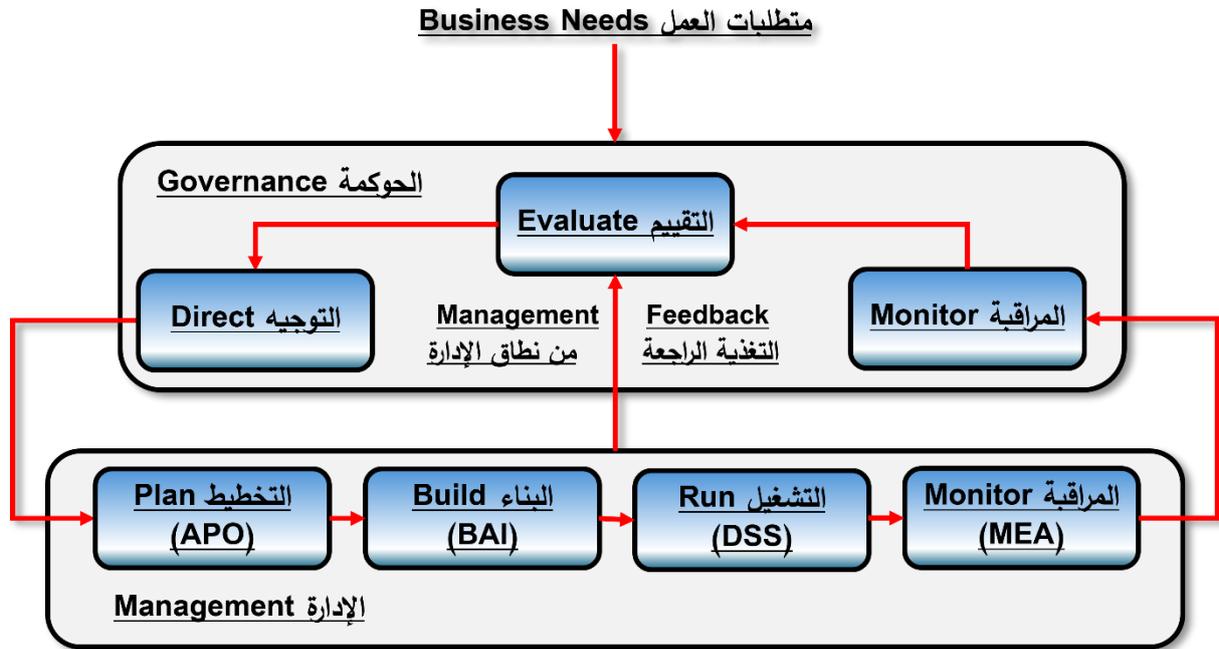
- **قاعدة البيانات:** وهي المورد الذي يحتوي على البيانات الأساسية الخاصة بالمؤسسة والتي يتم حفظها وتخزينها على وسائط التخزين المختلفة لاستخدامها في عمليات التشغيل المختلفة.
- **البرامج:** هي الأجزاء الإجرائية لنظم المعلومات.
- **التقانة:** تتضمن الأجهزة والأنظمة مثل:  
(أنظمة التشغيل - الشبكات - العتاد الصلب - قواعد البيانات ... إلخ).
- **التسهيلات:** البنية التحتية والموارد الأخرى مثل: الكهرباء - الأبنية ... إلخ.
- **الموارد البشرية:** وهي من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسات، والتي تعتبرها بعض المؤسسات على أنها من الأصول الثابتة الخاصة بها، نظراً لكونها العنصر المشغل لباقي العناصر التي تمتلكها المؤسسة.

#### ت. ثالثاً: عمليات تقنية المعلومات:

- يقوم إطار عمل (COBIT 5) على نموذجٍ مرجعيٍّ لعدة إجراءاتٍ تساوي (37 إجراءً)، تم تقسيمها إلى نطاقٍ عملٍ رئيسيين، يتضمنان خمس عملياتٍ أساسية وفق ما يلي:
- **الأول:** يتعلق بإجراءات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية، ويتضمن تعريفاً لعمليات التقييم "Evaluation" والتوجيه "Direction" والمراقبة "Monitoring"، وتُعرفُ هذه العمليات اختصاراً بـ (EDM)، وتشكّل مُجمعةً خمس عملياتٍ.
  - **الثاني:** يتعلق بإجراءات إدارة تقانة المعلومات المؤسسية، ويتضمن تعريفاً لأربع عملياتٍ هي:
    - المواءمة "Align" - التخطيط "Plan" - التنظيم "Organize"، وتُعرفُ هذه العمليات اختصاراً بـ (APO) وتشكّل مُجمعةً ثلاث عشرة عملية.

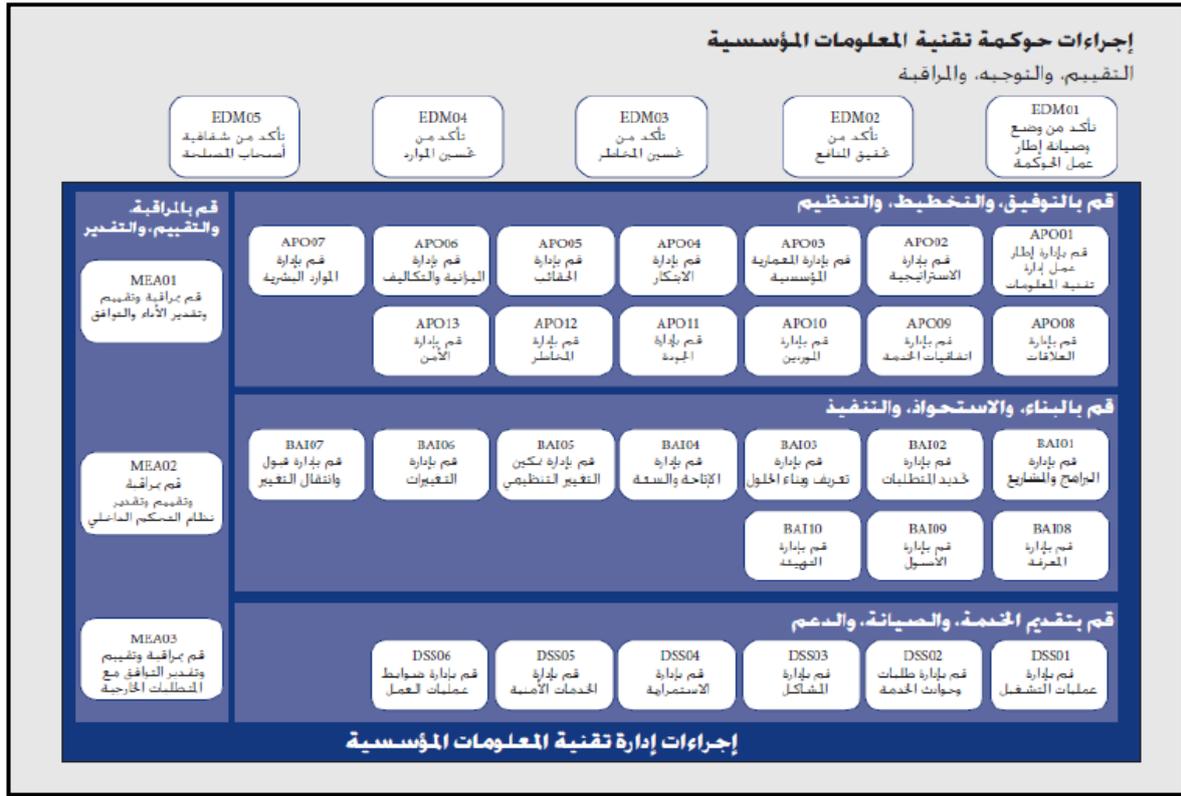
- البناء "Build" – الإقتناء "Acquire" – التنفيذ "Implement"، وتُعرّف هذه العمليات اختصاراً بـ (BAI) وتشكّل مُجمعةً عشرة عمليات.
- تسليم القيمة "Deliver" – الخدمة "Service" – الدعم "Support"، وتُعرّف هذه العمليات اختصاراً بـ (DSS) وتشكّل مُجمعةً ست عمليات.
- المراقبة "Monitoring" – التقييم "Evaluation" – التقدير "Assess"، وتُعرّف هذه العمليات اختصاراً بـ (MEA) وتشكّل مُجمعةً ثلاث عمليات.

وبين الشكل الآتي، نطاقَي العمل الرئيسيين اللّذين يتمنهما إطار عمل (COBIT 5):



الشكل 8: متطلبات العمل لحوكمة تقانة المعلومات، من إعداد الباحث اعتماداً على المرجع: Business Needs

وبين الشكل الآتي، النموذج المرجعي لإطار عمل (COBIT 5) وفيه جميع الإجراءات والنطاقات التي تم نكرها أعلاه:



الشكل 9: إجراءات حوكمة تقنية المعلومات المؤسسية، من إعداد الباحث اعتماداً على المرجع: IT Governance Procedures

#### 13.4.2. مبادئ إطار عمل (COBIT 5):<sup>61</sup>

يصف إطار عمل (COBIT 5) أفضل الممارسات للحوكمة الفعالة لتقنية المعلومات وإدارتها، ويعتمد في ذلك على خمس مبادئ تستعين بها المؤسسات في عملية بناء إطار فعال لحوكمة وإدارة تقنية المعلومات الخاصة بها، وهذه المبادئ هي:

##### أ. المبدأ الأول: تلبية احتياجات أصحاب المصلحة (Meeting Stakeholder Needs):

توجد المؤسسات لخلق قيمة لأصحاب المصلحة فيها، وبالتالي فإن أي مؤسسة سواء كانت تجارية أو غير تجارية سيكون خلق القيمة هدفاً من أهداف الحوكمة، ويعني تحقيق القيمة والمنفعة بتكلفة موارد مثالية مع تحسين المخاطر، بحيث يمكن أن تتخذ المنافع أشكالاً متعددة، على سبيل المثال: المنافع المالية للمؤسسات التجارية أو الخدمات العامة للهيئات الحكومية.

تمتلك الشركات العديد من أصحاب المصلحة، وإن "عملية خلق القيمة" تختلف فيما بينهم، وربما تسبب تعارضاً لكلٍ منهم.

وتأتي الحوكمة لتتحمور حول التفاوض واتخاذ القرارات بين مختلف أصحاب المصلحة المعنيين بالقيمة، وعليه يجب أن يأخذ نظام الحوكمة جميع أصحاب المصلحة بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات تقييم المنافع والمخاطر والموارد، وأن يتم تحويل احتياجات أصحاب المصلحة إلى استراتيجية قابلة للتنفيذ في المؤسسة.

61. A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT (COBIT 5, ISACA 2012).

وتُعتبر سلسلة أهداف (COBIT 5) المتتالية بمثابة الآلية التي تترجم احتياجات أصحاب المصلحة إلى أهدافٍ مؤسسيةٍ محددةٍ وقابلة للتفويض ومتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وأهداف تمكينية. تسمح هذه الترجمة بوضع أهداف محددة على كل مستوى وفي كل مجال من مجالات المؤسسة لدعم الأهداف العامة ومتطلبات أصحاب المصلحة، وبالتالي تدعم بشكل فعال الموازنة بين احتياجات المؤسسة وحلول وخدمات تكنولوجيا المعلومات.

#### ب. المبدأ الثاني: تغطية المؤسسة من بدايتها إلى نهايتها (Covering the Enterprise End-to-end):

يعالج (COBIT 5) حوكمة وإدارة المعلومات والثقة ذات الصلة من منظورٍ شاملٍ على مستوى المؤسسة من بدايتها إلى نهايتها، وهذا يعني أن (COBIT 5):

- يدمج حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية في حوكمة المؤسسة، أي أن نظام حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية الذي يقترحه إطار عمل (COBIT 5) يتكامل بسلاسةٍ مع أي نظام حوكمة، ويتوافق هذا الإطار أيضاً مع أحدث وجهات النظر حول الحوكمة.
- يغطي جميع الوظائف والعمليات المطلوبة لحوكمة وإدارة معلومات المؤسسة والتقنيات ذات الصلة أينما تمت معالجة تلك المعلومات.

وبالنظر إلى هذا النطاق المؤسسي الموسع، نجد أن (COBIT 5) يتناول جميع خدمات تقانة المعلومات الداخلية والخارجية ذات الصلة، بالإضافة إلى عمليات الأعمال الداخلية والخارجية، كما يوفر نظرةً شاملةً ومنهجيةً حول حوكمة وإدارة تقانة المعلومات المؤسسية، بالاستناد إلى عددٍ من العوامل المساعدة والتي تسمى: عوامل التمكين. حيث تعتبر عوامل التمكين هذه شاملة على مستوى المؤسسة وشاملة من البداية إلى النهاية، أي أنها تشمل كل ما يتعلق بالمؤسسة داخلياً وخارجياً، من حيث حوكمة وإدارة تقانة المعلومات ذات الصلة، وإدارة وظائف الأعمال غير المتعلقة بتقانة المعلومات.

#### ت. المبدأ الثالث: تطبيق إطار عمل واحد ومتكامل (Applying a Single Integrated Framework):

يُعتبر إطار عمل (COBIT 5) كإطار عملٍ واحدٍ ومتكاملٍ، لكونه:

- يتوافق مع أحدث المعايير والأطر الأخرى ذات الصلة، وبالتالي يمكن أن يعمل كإطار شامل للحوكمة والإدارة المتكاملة للمؤسسة.
- يوفر أساساً لدمج الأطر والمعايير والممارسات الأخرى المستخدمة بشكلٍ فعال.
- يدمج جميع المعارف الموزعة سابقاً على أطر عمل ISACA المختلفة.
- يقدم لأصحاب المصلحة الإرشادات الأكثر اكتمالاً وحدائثاً حول حوكمة وإدارة تكنولوجيا المعلومات المؤسسية، وذلك من خلال البحث والاستعانة بمجموعة من المصادر التي قادت تطوير المحتوى الجديد، بما في ذلك:

- الجمع بين إرشادات (ISACA) الحالية في إطارٍ موحدٍ.
- استكمال هذا المحتوى بالمجالات التي تحتاج إلى مزيد من التفصيل والتحديثات.

- الموازنة مع المعايير والأطر الأخرى ذات الصلة، مثل: (معايير ITIL و TOGAF و ISO).
- تحديد مجموعة من عوامل تمكين الحوكمة والإدارة، والتي توفر هيكلًا لجميع المواد الإرشادية.
- توفير قاعدة مرجعية سليمة وشاملة للممارسات الجيدة.

### ث. المبدأ الرابع: تمكين نهج شمولي (Enabling a Holistic Approach):

يُقصد بالعوامل التمكينية: العوامل التي تؤثر بشكلٍ فردي أو جماعي على نجاح شيء ما، وهي مدفوعة بتسلسل الأهداف، أي أن الأهداف ذات المستوى الأعلى المتعلقة بتقانة المعلومات تحدد ما يجب أن تحققه العوامل التمكينية المختلفة.

ويصف إطار عمل (COBIT 5)، سبع فئاتٍ من عوامل التمكين:

- يصف المبادئ والسياسات والأطر كوسيلة لترجمة السلوك المطلوب إلى إرشاداتٍ عمليةٍ للإدارة اليومية.
- يصف العمليات على أنها مجموعة منظمة من الممارسات والأنشطة لتحقيق أهدافٍ معينة، وإنتاج مجموعة من المخرجات لدعم تحقيق الأهداف العامة المتعلقة بتقانة المعلومات.
- يصف الهياكل التنظيمية والتي تمثل الكيانات الرئيسية لصنع القرار في المؤسسة.
- يصف الثقافة والهياكل والسلوك الخاص بالأفراد العاملين بالمؤسسة على أنه عامل نجاح مهم في أنشطة الحوكمة والإدارة.
- يصف المعلومات المنتشرة في جميع أنحاء المؤسسة.
- تصف الخدمات والبنية التحتية والتطبيقات الخاصة بالمؤسسة.
- تصف الأشخاص ومهاراتهم وكفاءاتهم المطلوبة لإنجاز جميع أنشطة وأعمال المؤسسة بنجاح، واتخاذ القرارات والإجراءات الصحيحة.

### ج. المبدأ الخامس: فصل الحوكمة عن الإدارة (Separating Governance From Management):

يتميز إطار عمل (COBIT 5) بين الحوكمة والإدارة بشكلٍ واضحٍ، حيث يشمل هذان التخصصان أنواعاً مختلفةً من الأنشطة، ويتطلبان هياكل تنظيمية مختلفة ويخدمان أغراضاً مختلفة.

إن وجهة نظر COBIT 5 حول هذا التمييز الرئيسي بين الحوكمة والإدارة هي:

- **الحوكمة:** تتضمن الحوكمة عملية تقييم لاحتياجات أصحاب المصلحة وظروفهم وخياراتهم من أجل تحديد الأهداف المؤسسية المتوازنة والتي يجب تحقيقها، كما تتضمن عمليات مراقبة الأداء والامتثال، وتقع مسؤولية الحوكمة في معظم المؤسسات على عاتق مجلس الإدارة وتحت قيادة رئيس مجلس الإدارة.
- **الإدارة:** تخطط الإدارة وتبني وتدير وتراقب الأنشطة بما يتماشى مع التوجيهات التي تحددها هيئة الحوكمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتقع مسؤولية الإدارة في معظم المؤسسات على عاتق الإدارة التنفيذية وتحت إدارة الرئيس التنفيذي.

## 14.4.2. معوقات تطبيق حوكمة تقانة المعلومات: 62

فيما يلي أهم المعوقات التي تحول دون التطبيق الأمثل لحوكمة تقانة المعلومات في المؤسسات، حيث تم تصنيف هذه المعوقات إلى فئاتٍ كالآتي:

- معوقات مساهمة أصحاب المصالح في تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات، وتتمثل ب:
  - صعوبات في الحصول على المشاركة الكافية لأصحاب المصلحة في مبادرات حوكمة تقانة المعلومات.
  - ضعف السياسات الداخلية والهياكل التنظيمية.
  - عدم قبول التغيير.
- المعوقات المتعلقة بوضوح المبادئ والسياسات المتعلقة بالحوكمة:
  - فشل المدراء التنفيذيين في دعم تقانة المعلومات في المؤسسة.
  - عدم وضوح السياسات والإجراءات التي تتبنى حوكمة تقانة المعلومات في المؤسسة.
- المعوقات المتعلقة بالملائمة للثقافة التنظيمية:
  - عدم وجود أي تحديد لأولويات مشاريع تقانة المعلومات في المؤسسة.
  - ضعف أو غياب الاتصال والتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة.
- المعوقات المتعلقة بالموارد:
  - عدم كفاية الموارد المالية والبشرية المخصصة لتنفيذ عمليات تقانة المعلومات في المؤسسة.
  - عدم كفاية الوقت المخصص لإنجاز أعمال ومشاريع تقانة المعلومات في المؤسسة.

يتضح مما تقدّم في هذا المبحث، أن موضوع الحوكمة من أهم المواضيع التي يجب أن تُعنى به المصارف في وقتنا الحالي في ظل التطورات السريعة الحاصلة في مجال تقانة المعلومات، حيث تبين أن تطبيق الحوكمة ومبادئها في المصارف يُسهم في تحقيق العديد من الفوائد لها، تتمثل بتعزيز الرقابة والمساءلة على استخدام الموارد التقانية، وتحسين إدارة المخاطر المرتبطة بها، وكذلك ضمان الامتثال التنظيمي والقانوني، وبالتالي يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات المصرفية وتعزيز القدرة والميزة التنافسية للمؤسسات المالية. 63

---

62. إطار مقترح لأثر تطبيق (COBIT 5) لحد من مخاطر النشر الإلكتروني وتحسين جودة التقارير المالية الإلكترونية للشركات المصرية.

63. [تاريخ آخر تصفح 2024-04-27](https://www.linkedin.com/posts/2024-04-27) LinkedIn

## 5.2. المبحث الخامس: جودة الخدمات المصرفية

### 1.5.2. تمهيد:

في ظل التطورات السريعة التي يشهدها القطاع المصرفي، وجدت المصارف نفسها أمام تحدٍ كبير في السوق التنافسية، دفع بها إلى ضرورة تقديم خدماتٍ ومنتجاتٍ مصرفية تتمتع بقدرٍ عالٍ من الجودة وتلبي تطلعات ورغبات الزبائن المتغيرة بشكلٍ مستمر، وأصبحت جودة الخدمات وتحقيق رضا العملاء هاجساً بالنسبة لهذه المؤسسات ومحوراً لاهتماماتها.

ولعلَّ ثورة تقانة المعلومات والاتصالات قد سهَّلت على العملاء عملية المفاضلة بين الخدمات المختلفة بحسب رغباتهم، وهو الأمر الذي دفع بالمصارف إلى تبني المفاهيم الحديثة لجودة الخدمات بهدف ضمان الميزة التنافسية لها وتحقيق هذه الرغبات. سيتم من خلال هذا المبحث التعريف بمفهوم الخدمات واستعراض خصائص الخدمات وما يميزها عن السلع والمنتجات، ومن ثم سيتم التطرُّق للحديث عن جودة الخدمات المصرفية وتوضيح أهميتها ومستوياتها وآلية قياسها وأبعادها.

### 2.5.2. مفهوم الخدمة: 64

عرَّفت الجمعية الأمريكية للتسويق للخدمة على أنَّ الخدمات:

هي منتجاتٌ غير ملموسة في جوهرها، لكنَّ ما يحيط بها ملموسٌ، ولذلك تظهر في مجملها على أنها غير ملموسة ولا يمكن نقلها ولا تخزينها، ويتم تبادلها بشكلٍ مباشرٍ من المنتج "مقدِّم الخدمة" إلى المستهلك "المستفيد من الخدمة"، ويصعب تحديد المنتجات الخدمية بدقة، لكونها تُنتج وتُستهلك في الوقت نفسه، لذلك لا يتولد عنها شعور بالملكية.

عرَّف (Kotler & Armstrong, 2001) الخدمة على أنها:

نشاطٌ أو فائدة يمكن أن يقدمها طرف إلى طرف آخر، وهي غير ملموسة ولا يترتب عليها انتقال للملكية، وقد يكون إنتاجها مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتجٍ مادي.

عرَّف (Palmer) الخدمة على أنها:

عملية إنتاج منفعة غير ملموسة إما بحد ذاتها أو كعنصرٍ جوهرى من منتجٍ ملموسٍ، على أن تلبي حاجةً ما للمستهلك من خلال شكلٍ من أشكال التبادل.

تعريف (Schroeder 1989) للخدمة:

أوضح (Schroeder 1989) مصطلح الخدمة من خلال مفهوم مثلث الخدمة، والذي يتكوَّن من العناصر الآتية:

- الاستراتيجية: وهي رؤية المنظمة التي تعمل بمثابة الموجِّه للإدارة فيما يتعلق بتنفيذ الخدمة وتقديمها للزبون.
- النظام: النظام المادي والإجراءات المستخدمة لإنتاج الخدمة.
- العاملون: هم الموظفون المسؤولون عن إنتاج الخدمة وتقديمها إلى العميل في المنشأة الخدمية.

64. جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك - أ. بريش عبد القادر - جامعة الشلف.

- **الزبون أو العميل:** وهو مركز المثلث ومحور العمل التسويقي في المنظمة الخدمية، حيث تنصب كل الجهود لتحقيق حاجاته وإشباعها.

### 3.5.2. خصائص الخدمة وما يميزها عن السلع والمنتجات: <sup>65</sup>

من الصعب من ناحية عملية التمييز بين الخدمات والسلع، فغالباً ما تحتوي السلع على عنصر الخدمة، وكذلك غالباً ما تكون الخدمة معززة بمنتجات وعناصر ملموسة تتصل بها، ولكن هنالك بعض المنتجات التي يمكن اعتبارها على أنها سلعة مادية أكثر من كونها خدمة، وبالعكس.

وعليه يمكن لنا القول أنه ليس هنالك سلعة خالصة أو خدمة خالصة، وأن السلعة الخالصة والخدمة الخالصة يسيران في اتجاهين متعاكسين للملموسية، ففي الوقت الذي يسعى فيه مسوق الخدمة إلى إضافة دلائل ملموسة للخدمة الأساسية، نلاحظ على الجانب الآخر أن مسوق السلعة يميل إلى تعزيز السلعة أو مساندتها بخدمات غير ملموسة تتمثل على سبيل المثال بخدمات ما بعد البيع وغيرها من الخدمات.

وفيما يلي أهم الخصائص التي تتمتع بها الخدمات والتي تميزها عن السلع:

#### أ. عدم الملموسية (Intangibility):

تُعتبر عدم الملموسية بأنها أهم خاصية من خصائص الخدمة، لكونها توضح الفرق الأساسي بين الخدمة والسلعة المادية، ويُراد بها الإشارة إلى أنه ليس للخدمة كياناً مادي، وتُقدّم المشتري القدرة على إصدار قرارات وأحكام بناءً على تقييم محسوسٍ من خلال لمسها أو تذوقها أو شمّها أو رؤيتها قبل شرائها.

#### ب. التلازم أو عدم القابلية لفصل الإنتاج عن الاستهلاك (Inseparability):

ويُقصد بها على أن معظم الخدمات تُنتج وتُستهلك في الوقت ذاته، وهي تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والزبون.

#### ت. عدم التجانس أو التغير (Variability):

ويُقصد بها عدم القدرة على توحيد وتنميط الخدمة المقدمة، فعملية أو طريقة تقديم الخدمة تختلف من زبونٍ لآخر وذلك حسب درجة تفاعل الخدمة بين مقدمها والزبون، ومكان وزمان تقديمها، وكفاءة وسلوك مقدمي الخدمات.

#### ث. عدم قابلية الخدمة للتخزين (Perishability):

من الصعب تخزين الخدمة بل هو مستحيل، نظراً لكون الخدمة هي أداة لخلق المنفعة الزمانية.

#### ج. عدم قابلية التملك (Monarchy):

أي أن الخدمة لا تُملك، ولا يمكن نقل ملكيتها من المنتج إلى المستهلك، لكونها غير ملموسة وتُستهلك مباشرةً.

<sup>65</sup>. أثر جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبائن - دراسة حالة بنك الخليج بولاية سعيدة.

### ح. صعوبة تقييم الخدمة من قبل الزبون (The difficulty of the evaluation by the customer):

إنَّ الأداء الفعلي للخدمة يرتبط بتفاعل الزبون مع مقدم الخدمة، وخبرة الزبون نفسه، وبالتالي فإنَّ الحكم على الخدمة بأنها جيدة أو سيئة يختلف من زبونٍ لآخر، ومن وقتٍ لآخر بالنسبة لذات الزبون.

### 4.5.2. تعريف جودة الخدمة المصرفية: 66

تتوعد آراء الباحثين حول مفهوم جودة الخدمة، فظهرت عدة تعاريف لجودة الخدمة اختلفت باختلاف رؤية الباحث، وفيما يلي أهم التعاريف التي وضحت مفهومها:

#### أ. التعريف الأول:

تُعرّف جودة الخدمات المصرفية على أنها: إرضاء متطلبات الزبائن ودراسة قدرة المصرف على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على انتقائها، فإذا تبنى المصرف عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية، فيجب عليه أن يسعى من خلالها للتفوق على تطلعات الزبائن حولها.

#### ب. التعريف الثاني:

تُعرّف جودة الخدمات المصرفية على أنها: معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لها، أو أنها الفرق بين توقعات العملاء لهذه الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها.

#### ت. التعريف الثالث:

تُعرّف جودة الخدمات المصرفية على أنها: سلسلة من العلاقات بين الزبائن والعاملين في المصرف، والتي يجب العمل على تحسينها من خلال اختيار أفراد قادرين على تأدية أفضل الخدمات.

#### ث. التعريف الرابع:

تُعرّف جودة الخدمات المصرفية على أنها: مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة المقدمة من المصرف لعملائه، والتي يدركها العملاء من خلال ملامحها وقيمتها المنفعية والتي تشكّل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية، وفي الوقت ذاته تشكّل مصدر الربح للمصرف.

#### ج. التعريف الخامس:

تُعرّف جودة الخدمات المصرفية طبقاً لـ (Booms and Lewis) على أنها: قياس لمستوى الجودة المقدمة مع توقعات العملاء، حيث أنَّ عملية تقديم خدمة ذات جودة، تعني في المحصلة أن تكون هذه الخدمة المقدمّة متوافقة مع توقعات العملاء.

ومنه يمكن أن نستنتج أنّ تعريف جودة الخدمات المصرفية: هي درجة من التميّز لقياس مستوى تلبية الخدمة وتوافقها مع حاجات العملاء وتوقعاتهم، أو هي معايير لزيادة قدرة المؤسسة على إشباع حاجة عملائها.

66. أثر جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبائن - دراسة حالة بنك الخليج بولاية سعيدة.

### 5.5.2. أهمية جودة الخدمات المصرفية: 67

- تتمثل أهمية جودة الخدمات المصرفية في العديد من النقاط، نذكر أهمها فيما يلي:
- تحقيق ميزة تنافسية فريدة للمصرف عن المصارف الأخرى العاملة.
  - تحقيق الربحية العالية للمصرف.
  - اكتساب ثقة العملاء، واستقطاب عملاء جدد للمصرف.
  - زيادة درجة الوثوقية للخدمات المصرفية.
  - سهولة تسويق وبيع المنتجات المصرفية.

### 6.5.2. مستويات جودة الخدمة المصرفية: 68

- الجودة المتوقعة من قبل عملاء المصرف: وتتمثل في الجودة التي يرى العملاء ضرورة لوجودها.
- الجودة المُدرَكة من قبل إدارة المصرف: وهي تختلف من مصرفٍ لآخر حسب رؤية ورسالة وأهداف المصرف وقدراته المالية.
- جودة المواصفات والمقاييس: والتي تتمثل بالجودة الصادرة عن هيئات المواصفات والمقاييس المالية والمصرفية.
- الجودة الفعلية: وهي الجودة التي تؤدي بها الخدمة الفعلية للعملاء.
- جودة الخدمات المصرفية المرؤجة للعملاء عبر وسائل الإعلان المختلفة.

### 7.5.2. قياس جودة الخدمات: 69 - 70

هنالك عدة نماذج لقياس جودة الخدمات، أهمها:

#### أ. نموذج (ServPerf) و (ServQual):

وهو من أهم النماذج التي تقيس جودة الخدمات من خلال تحديد الفجوات بين توقعات العملاء للخدمة التي سيتم تقديمها وتصوراتهم عن الأداء الفعلي لهذه الخدمة، وإن الحديث عن هذا النموذج يقودنا للإشارة إلى مفهومين أساسيين في جودة الخدمة، هما:

- **توقعات العميل:** وهي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء، والتي نتجت عن خبرات التعامل مع الخدمة ويمكن صياغتها في شروطٍ وما.
- **إدراك العميل:** وهي النقطة التي يُدرك بها العميل الخدمة فعلياً كما قُدِّمت له، ويقوم هذا المقياس على معادلة أساسية ذات طرفين هما الإدراك والتوقعات.

67. أثر جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبائن - دراسة حالة بنك الخليج بولاية سعيدة.

68. أثر جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبائن - دراسة حالة بنك الخليج بولاية سعيدة.

69. جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك - أ. بريش عبد القادر - جامعة الشلف.

70. أثر جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبائن - دراسة حالة بنك الخليج بولاية سعيدة.

يعتمد نموذج (SERVQUAL) على خمسة أبعاد لقياس جودة الخدمة، تقوم بقياس توقعات العملاء بشأن الخدمة والمستويات المتصورة لها، حيث يتم حساب درجة الفجوة (G) لكل عنصر من خلال حساب الفرق بين درجة الإدراك (P) ودرجة التوقع (E)، وكلما زادت نقاط الفجوة كلما زادت درجة جودة الخدمة المُدركة.

أما بالنسبة لنموذج (SERVPERF) فهو نموذج مشتق من النموذج (SERVQUAL) والذي ظهر في عام 1992، ليقاس جودة الخدمة بناءً على تصورات العملاء.

#### أبعاد جودة الخدمات المصرفية بالاعتماد على نماذج (SERVQUAL) و (SERVPERF):

- **الملموسية (Tangibles):** تعبر عن مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى مقدم الخدمة (المصرف في مثالنا)، وهي الأجهزة والمعدات ووسائل الاتصال التابعة للمصرف، كالمصارف الآلي - وتطبيق الهاتف المحمول - والموقع الإلكتروني... إلخ.
- **الاعتمادية (الموثوقية) (Reliability):** تعبر عن قدرة الشركة الخدمية على تقديم خدماتها بصورة دقيقة ووفق ما وعدت به عملائها من حيث الثبات والأداء والميزات... إلخ.
- **الاستجابة (Responsiveness):** مدى استجابة مقدم الخدمة لاستفسارات واقتراحات وشكاوى المستفيدين من الخدمة، وقدرته على تعديل الخدمة بما يتلاءم مع متطلباتهم واحتياجاتهم.
- **الضمان (Assurance):** ضمان الحفاظ على سرية معلومات العملاء المستفيدين من الخدمة.
- **التعاطف (Empathy):** الرعاية والاهتمام الشخصي الممنوح للعملاء، وجعل كل عميل يشعر أنه موضع اهتمام الشركة.

#### ب. نموذج (Gronroos, 1984):

يعتبر هذا النموذج أن للجودة نوعان:

- **الجودة الفنية (Technical Quality):** والتي يُقصد بها الخدمة التي تُقدّم للعميل، وتتمثل بالمعارف والمهارات والمعدات اللازمة لأداء الخدمة، وهي عبارة عن جوانب كمية قابلة للقياس.
- **الجودة الوظيفية (Functional Quality):** ويُقصد بها كيفية تقديم الجودة الفنية للعميل، أي طريقة تقديم الخدمة من حيث مظهر الموظفين وأسلوب التعامل مع العميل وغيرها، وهي عبارة عن جوانب غير قابلة للقياس الكمي.

من خلال ما تقدّم، نجد أن جودة الخدمات المصرفية تلعب دوراً محورياً في تحقيق رضا العملاء واكتساب ثقتهم ورفع الميزة التنافسية للمصرف، وأن نجاح المصارف في السوق التنافسية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية تلبي توقعات العملاء وتتجاوزها.

## الفصل الثالث: الإطار العملي

### 1.3. المبحث الأول: لمحة عامة عن بنك البركة سورية<sup>71</sup>

#### 1.1.3.1. نشأة البنك:

عام 2008، قامت مجموعة البركة المصرفية (وهي شركة مساهمة عامة بحرينية) المعروفة بمركزها الريادي في مجال الصيرفة الإسلامية بتكليف المكتب الاستشاري السوري للتنمية والاستثمار، بإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية اللازمة لتأسيس مصرف إسلامي في سورية، كما جرى في هذه الأثناء العمل على دعوة نخبة مميزة من رجال الأعمال السوريين للمساهمة في إنشاء المصرف.

عام 2009، تم التقدم بطلب الموافقة على تأسيس البنك إلى مصرف سورية المركزي، وقد صدرت الموافقة النهائية على تأسيسه عن رئاسة مجلس الوزراء السوري بتاريخ: 18-01-2009.

وفي عام 2010، بدأ اكتتاب المساهمون على أسهم البنك ابتداءً من تاريخ: 04-10-2009 واستمر حتى تاريخ: 2009-11-04، محققاً نسبة تغطية تجاوزت أربعة أمثال المبلغ المطلوب مع انتهاء مدة الاكتتاب، ومن بعدها، بدأ البنك بالتحضير للإطلاق التجريبي له وتأسيس كامل العمليات اللازمة للتشغيل، ليكون تاريخ: 14-06-2010 بدايةً للعمل في السوق المصرفية السورية.

#### 2.1.3.2. نشاط عمل البنك:

يقوم البنك بتقديم العديد من الخدمات والمنتجات المصرفية المتميزة للشركات والأفراد بما يتماشى والمتطلبات المتغيرة للسوق المصرفي المحلي، وبما يتوافق مع قرارات الهيئة الشرعية ولا يخالف قرارات مجلس النقد والتسليف وقرارات مصرف سورية المركزي، وبما يتوافق أيضاً مع المعايير الشرعية لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية.

#### 3.1.3.3. الامتثال في البنك:

انطلاقاً من إيمان بنك البركة سورية بأهمية الحوكمة المؤسسية في توفير مبادئ السلامة والأمان للقطاع المصرفي وتدعيم ثقة المتعاملين بالبنك، فقد قام مجلس إدارته منذ تأسيس البنك بوضع واعتماد **دليل الحوكمة** بما يتوافق مع قرارات وتعليمات مصرف سورية المركزي، ليكون هذا الدليل الأساس الذي يُعتمد عليه في إدارة البنك وإدارة العلاقات بين جميع الأطراف المعنية: من المساهمين والمتعاملين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين والجهات الرقابية والإشرافية.

والتزاماً بأحكام هذا الدليل، فقد تم تحديد المهام والصلاحيات والمسؤوليات لمجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، بما ينسجم مع أحكامه ومع متطلبات السلطات الإشرافية، كما جرى العمل على خلق بيئة ضبط ورقابة داخلية تغطي جميع أنشطة وأقسام البنك وفقاً لمتطلبات مصرف سورية المركزي ومبادئ الضبط الداخلي المتمثلة ب: (فصل المهام والفحص المزدوج والرقابة المزدوجة والتوقيع المزدوج).

71. تاريخ آخر تصفح 15-05-2024. alBaraka Bank Syria

وباعتبار أن مبدأ الإفصاح والشفافية من أهم مبادئ الحوكمة الرشيدة، فإن البنك يلتزم بمبدأ الإفصاح والشفافية حسب القوانين والأنظمة المعمول بها في سورية، وكذلك بحسب المعايير الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية والمعايير الدولية للتقارير المالية في الموضوعات التي لا تغطيها معايير الهيئة، وبما لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية.

### 4.1.3. الجودة في بنك البركة سورية:

يفتخر بنك البركة سورية في كونه المصرف السوري الأول الذي يحصل على وثيقة بيان أداء وفقاً للمواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية (ISO26000:2010)، بدرجة أداء متقدم (4/5)، وفقاً لتقييم أجرته شركة (SGS) العالمية، لتكون هذه الوثيقة توتيجاً لإيمان البنك بمسؤوليته تجاه المجتمع والتي تتمثل: برعايته ودعمه للمشاريع الريادية والتنمية والتعليمية والاجتماعية، وتحسين الظروف المعيشية.

### 5.1.3. تطبيقات التقنية في الخدمات المصرفية في بنك البركة سورية:

سنستعرض فيما يلي، الخدمات المصرفية التي سيتم العمل على تقييمها في الاستبانة:

#### أ. البطاقات المصرفية:72

هي بطاقات تُصنع من البلاستيك أو اللدائن، تصدرها المصارف والمؤسسات المالية المُرخَّص لها، وتُستخدَم للسداد وسحب الأموال وتنفيذ عمليات الشراء والمعاملات المالية المختلفة. ولكل بطاقةٍ حدودُ معاملاتٍ لا يمكن تخطيه، وذلك بحسب فئة البطاقة والمصرف المانح لها والقوانين الناظمة للمعاملات المالية عن طريق البطاقات المصرفية. وتصنّف البطاقات المصرفية بناءً على آلية عملها إلى نوعين:

#### • بطاقات المدين (Debit Card):

وهي بطاقات غير ائتمانية، أي تسمح لحاملها بإجراء المعاملات المالية في حدود رصيده المصرفي. وتتميز بسهولة الحصول عليها وسهولة استخدامها، ومن أشهر أنواعها: بطاقات الخصم المباشر: وهي ترتبط بالحساب المصرفي للمتعامل بشكلٍ مباشرٍ، بحيث يتم خصم المبلغ المالي الذي تم استخدامه لإجراء العملية المالية من حساب المتعامل بنفس اللحظة التي تمت فيها تنفيذ العملية المالية. تمكّن هذه البطاقة حاملها من تنفيذ العديد من العمليات المصرفية مثل: سحب الأموال من أجهزة الصراف الآلي (ATM)، وتنفيذ عمليات الدفع والشراء عن طريق نقاط البيع، إضافةً إلى إمكانية تحويل الأموال إلى حساب آخر، ضمن الحدود المحددة للبطاقة.

72. تاريخ آخر تصفح 2024-05-04: Mostaqil: Bank Card Guide

• بطاقات الائتمان (Credit Card):

وهي بطاقات تسمح لحاملها الاقتراض من الجهة المانحة لها بهدف تمكينه من إتمام معاملاته المالية والسحب النقدي من ماكينات الصراف الآلي ضمن حدود معينة بصورة دين عليه الالتزام بسداده في وقت لاحق، وقد يكون مترافق بفوائد أو هامش ربح متفق عليه أو بدونهما، ولها أنواع عدة.



الشكل 10: البطاقات المصرفية - من تصميم الباحث اعتماداً على الروابط الآتية: Debit Card -ATM Card

ب. أجهزة الصراف الآلي (ATM: Automated Teller Machine):

وهي من الخدمات الإلكترونية الحديثة التي تقدمها المصارف لعملائها، وهي عبارة عن أجهزة تعمل على مدار (24 ساعة) لتوفر خدمات السحب والإيداع النقدي لعملاء المصرف عن طريق استخدامهم للبطاقات المصرفية



الشكل 11: جهاز الصراف الآلي - من المرجع: ATM

التي تحدثنا عنها سابقاً، كما يمكن أن تقدم مجموعة من الخدمات المصرفية الأخرى والتي تتمثل ب: تحويل المبالغ من حساب المتعامل إلى حساب متعامل آخر، ومعرفة تفاصيل رصيد حساب المتعامل، وطلب دفتر الشيكات، وغيرها من الخدمات التي تلبي بعض احتياجات عملاء المصرف.

### ت. خدمة الرسائل النصية القصيرة (SMS: Short Message Service): 73

وهي عبارة عن رسائل تنبيه تصل مباشرة على الهواتف المحمولة لمتعاملي المصرف المشتركين بالخدمة عند تنفيذ أي عملية على الحساب المصرفي الخاص بهم، بحيث يستلم المتعامل رسالة نصية عن كل عملية من العمليات التالية:

- سحب نقدي بالعملة الأجنبية.
- سحب من الصراف الآلي.
- حوالة واردة/صادرة مقاصة (بريد).
- أي عملية تحويل من حساب إلى حساب آخر.
- حوالة واردة/صادرة فورية SYGS.
- إيداع/صرف شيك.
- تحويل راتب.
- إيداع نقدي.
- سحب نقدي.
- تسديد الفواتير.
- حوالة واردة/صادرة سويقت.
- التسديد عن طريق نقاط البيع.



الشكل 12: خدمة الرسائل النصية SMS - من المرجع: SMS

### ث. الانترنت البنكي 74:

وهي إحدى الخدمات المصرفية التي تعتمد على استخدام التقنية والشبكة العالمية (الإنترنت)، حيث تمكّن هذه الخدمة عملاء المصرف من الوصول إلى حساباتهم المصرفية بطريقة سهلة وآمنة على مدار الساعة، وذلك من خلال أي جهاز حاسوبٍ شخصيٍ متصل بالإنترنت وذلك للاطلاع على ما يلي:

- أرصدة حساباتهم.
- كشوفات حساباتهم وطباعتها.
- أسعار العملات.
- حالة البطاقات المصرفية المرتبطة بحساب المتعامل.
- حالة دفاتر الشيكات الخاصة بالمتعامل.

73. [alBaraka: SMS: 2024-05-04 تاريخ آخر تصفح](#)

74. [alBaraka: E-Banking: 2024-05-04 تاريخ آخر تصفح](#)

كما تُمكن هذه الخدمة المتعامل من تنفيذ العمليات المصرفية الآتية:

- تغيير كلمة المرور لخدمة الإنترنت البنكي.
- تحويل الأموال من حساب المتعامل إلى حساب متعاملٍ آخر.
- تغيير الرقم السري للتحويل المالي.
- تحويل الأموال بين حسابات المتعامل المختلفة (جاري-توفير-رواتب).
- وغيرها من العمليات ...



الشكل 13: الإنترنت المصرفي - من المرجع: E-Banking

### ج. الموبايل المصرفي: 75

عبارة عن خدمة إلكترونية، يتم استخدامها من خلال الهاتف المحمول الذكي، وهي عبارة عن تطبيق خاص بالمصرف يعمل على الهاتف المحمول، ويُمكن عملاء المصرف من إدارة حساباتهم المصرفية من أي مكان وفي أي وقتٍ وعلى مدار الساعة 7/24، وفقاً لأعلى معايير الدقة والأمان للحفاظ التام على سرية المعلومات المصرفية الخاصة بالعملاء.

ويستفيد المتعامل من هذه الخدمة من خلال ما يلي:

- تحويل الأموال بشكلٍ فوريٍّ من حساب المتعامل إلى حساب متعاملٍ آخر.
- تحويل الأموال بشكلٍ فوريٍّ بين حسابات المتعامل (جاري-توفير-رواتب).
- تسديد الفواتير والأقساط.
- الاطلاع على منتجات وخدمات المصرف.
- مشاركة المصرف بالاقترحات والشكاوى.
- معرفة مواقع انتشار فروع المصرف وصرافاته الآلية ونقاط البيع POS التابعة له.
- الاطلاع على أسعار صرف العملات.
- معلومات عن الحسابات المصرفية الخاصة بالمتعامل.

75. تاريخ آخر تصفح 2024-05-04: alBaraka: Mobile App



الشكل 14: الموبايل المصرفي - من المرجع: Mobile Banking

### ح. خدمة (USSD: Unstructured Supplementary Service Data): 76

هي خدمة إلكترونية تستخدم تقنية USSD لتمكن المتعامل من الوصول إلى موارده المالية الموجودة في حسابه المصرفي لدى بنك البركة في أي وقتٍ وعلى مدار الساعة، وذلك من خلال الهاتف الجوال ودون الحاجة لاستخدام شبكة الإنترنت، ووفقاً لأعلى معايير الدقة والأمان.

حيث تتيح هذه الخدمة للمتعامل تنفيذ العمليات الآتية:

- تحويل الأموال من حسابه إلى حساب متعامل آخر في بنك البركة، شريطة اشتراك الطرفين بالخدمة.
- تسديد الفواتير/ شحن رصيد الهاتف الجوال.
- تعديل الإعدادات (الرقم السري - لغة الخدمة).
- تسديد فواتير ال ADSL.
- الاطلاع على الرصيد.
- الاطلاع على حركة الحساب.



الشكل 15: خدمة USSD - من المرجع: USSD

76. تاريخ آخر تصفح 2024-05-04: alBaraka: USSD

## 2.3. المبحث الثاني: منهجية وتصميم الدراسة

### 1.2.3. منهجية البحث:

يُعرّف المنهج العلمي على أنه:

مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة، التي قد تكون جديدة، أو أن الباحث يرغب بإيصالها للآخرين بلغة يفهمونها، وبالتالي فالهدف من هذا المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية.

ولغاية الوصول إلى معرفة الحقائق من قبل الباحث، وانطلاقاً من طبيعة الموضوع قيد الدراسة والمعلومات المراد الوصول إليها، فقد تم اعتماد **المنهج الوصفي التحليلي**، وذلك من أجل بناء أساسٍ علميٍّ ونظريٍّ حول دراسة أثر امتثال المصرف لمعايير حوكمة تقانة المعلومات وفقاً لإطار (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية، كما أن الدراسة النظرية للبحث اعتمدت على **المنهج الاستنتاجي** من خلال الدراسة والاستعانة بالعديد من المراجع والدراسات السابقة العربية والأجنبية منها والتي تتعلق بالموضوع قيد الدراسة، وذلك بهدف مناقشة وتحليل هذه الدراسات والتعرف إلى العلاقة فيما بينها وبين البحث.

### 2.2.3. مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من: جميع العاملين في الإدارات المعنية بتطبيق معايير حوكمة تقانة المعلومات في بنك البركة سورية والتي تتمثل بـ: (إدارة تقنية المعلومات - إدارة الالتزام - إدارة التدقيق الداخلي - إدارة المخاطر).

### 3.2.3. عينة الدراسة وأفرادها:

قد بلغ إجمالي عدد مفردات مجتمع الدراسة (34) مفردة، ولتحديد حجم العينة اللازم سحبها من المجتمع السابق، تم اعتماد قانون العينة الإحصائية "معادلة ستيفن ثامبسون" الآتية:

$$n = \frac{p \cdot q}{\frac{p \cdot q}{N} + \frac{E^2}{z^2}}$$

علماً أن رموز المعادلة السابقة تعبر عما يلي:

**n**: حجم عينة الدراسة.

**N**: حجم مجتمع الدراسة.

**p**: نسبة مئوية تتراوح قيمتها بين (0-1) %، وقد تم اختيار القيمة (0.5) كقيمة لهذا المتغير.

**q**: نسبة مئوية تساوي (1-p).

**E**: نسبة الخطأ المسموح به في اختيار حجم العينة وتساوي: (E= 0.05).

**Z**: الدرجة المعيارية، وتساوي (1.96) عند قيمة معامل ثقة تساوي: (95%).

وعليه فإن حجم عينة الدراسة المطلوبة من المجتمع السابق تساوي: (31.219) ~ (31) مفردة.

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة واقتراب حجم العينة من حجم مجتمع البحث، فقد تم اعتبار عدد أفراد العينة مساوياً لحجم مجتمع الدراسة.

### 4.2.3. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

فيما يلي أدرج الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- مجال العمل.
- الدرجة الوظيفية.
- عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي.

### 5.2.3. أداة الدراسة:

اعتمد الجانب العملي والتطبيقي للبحث على إجراء دراسة حالة عملية في بنك البركة سورية، من خلال استبانة تم تصميمها اعتماداً على "نماذج غوغل (Google Forms)"، ووُزعت على عينة من العاملين في الإدارات المعنية بتطبيق معايير حوكمة تقانة المعلومات في المصرف المذكور:

- إدارة تقنية المعلومات.
- إدارة الالتزام.
- إدارة التدقيق الداخلي.
- إدارة المخاطر.

حيث بلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها: (34) استبانة، وقد تمت الاستعانة ببرنامج المراسلات (WhatsApp) لتزويد أفراد العينة بالرابط (URL) الخاص بالاستبانة والمُدْرَج أدناه، وتم استعادة (32) استبانة، جميعها صالحٌ وجاهزٌ للتحليل، وبنسبة استجابة بلغت (94.117%).

مع التنويه إلى أن لجوء الباحث إلى الاستبانة الإلكترونية بدلاً من الورقية يعود للأسباب الآتية:

- التوجه الحديث للمؤسسات الرائدة للحد من استخدام المستندات الورقية والاستعاضة عنها قدر الإمكان بالمستندات الإلكترونية.
- الوقت والجهد الكبير والمطلوب من الباحث لتوزيع واستعادة الاستبانة، مقارنةً بالوقت المُستغرَق في عملية إرسال واستلام الرابط الإلكتروني الخاص بالاستبانة من أفراد عينة البحث.
- الوقت والجهد الكبير والمطلوب من الباحث لإجراء التفريغ الإلكتروني لإجابات أفراد عينة البحث على عبارات الاستبانة المطبوعة ورقياً بغرض إجراء التحليلات الإحصائية عليها، فضلاً عن الأخطاء التي ربما ستحدث أثناء عملية تفريغ هذه النتائج نظراً لعددتها الكبير، حيث ستؤدي هذه الأخطاء بالضرورة إلى تحليلات ونتائج لا تعكس الواقع المدروس.

[رابط الاستبانة: Google Forms](#)

تضمنت الاستبانة عدداً من المحاور التي ترتبط بمتغيرات البحث، وذلك بهدف جمع المعلومات عن هذه المتغيرات من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على عباراتها التي تم تصميم إجاباتها وفقاً لمقياس "ليكرت الخماسي (Likert Scale)" الموضح بالجدول الآتي والتي بلغ عددها (53) عبارة:

جدول 1: مقياس ليكرت الخماسي (من إعداد الباحث).

إجراءات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية	درجة عالية.	درجة جيدة.	درجة متوسطة.	درجة ضعيفة.	درجة معدومة.
معايير جودة الخدمات المصرفية	درجة عالية.	درجة جيدة.	درجة متوسطة.	درجة ضعيفة.	درجة معدومة.
الوزن	5	4	3	2	1

علماً أن المحاور التي تضمنتها الاستبانة هي:

- المحور الأول: الخصائص الديموغرافية "المعلومات الشخصية" للمُجيبين على الاستبانة.
- المحور الثاني: تضمّن (44) عبارة عن إجراءات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية وفق إطار (COBIT 5).
- المحور الثالث: تضمّن (9) عبارة عن معايير جودة الخدمات المصرفية وفق نموذج سيرفبيرف (SERVPERF).

### 6.2.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

#### أ. صدق الاستبانة Validity:

يُعبّر صدق الاستبانة عن أن العبارات التي تحويها هذه الاستبانة قادرةٌ على قياس المتغيرات التي وُضعت لتقيسها. ومن أجل اختبار مدى قدرة الاستبانة المستخدمة كأداة للدراسة على قياس متغيرات البحث المستقلة والتابعة، تم اعتماد ما يلي:

#### • الصدق الظاهري:

حيث تم تحديد مدى ملاءمة أداة الدراسة لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة بالاعتماد على التقييم الذاتي للباحث ورؤيته لواقع العمل وطبيعة المشكلة المدروسة والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة، إضافةً إلى الاستعانة بالذكورة المشرفة على البحث، وبالسيد مدير إدارة تقنية المعلومات في بنك البركة سورية الذي يحمل إحدى الشهادات الاحترافية المتعلقة بمجال حوكمة وإدارة تقانة المعلومات، للاستفادة من خبراتهم العلمية وتوجيهاتهم حول: صياغة عبارات الاستبانة بطريقة علمية، ومدى ملاءمة أداة الدراسة لقياس متغيرات البحث، إضافةً إلى بيان مدى وضوح العبارات وسهولة فهمها من قبل أفراد العينة المستهدفة، وذلك بهدف ضمان صدق إجاباتهم عليها.

وقد تم إدراج نموذج الاستبانة بالملحق رقم 1 م المرفق بنهاية البحث.

## ب. ثبات الاستبانة Reliability:

يُعبّر ثبات الاستبانة عن اتساق ودقة الاستبانة في القياس، ونقصد بالاتساق أنه إذا تم توزيع الاستبانة مرة أخرى بعد فترةٍ وجيزة على نفس العينة وفي نفس الظروف سيتم الحصول على نفس النتائج، ومن أجل اختبار مدى ثبات الاستبانة المستخدمة كأداة للدراسة تم اعتماد ما يلي:

### • معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

حيث تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل محورٍ من محاور الاستبانة،

ومن ثم تم حساب معامل الثبات للاستبانة كاملةً، ومقارنة النتائج مع القيم الآتية:

- إذا كان معامل الثبات أكبر من 0.9 فالثبات ممتاز.
- إذا كان معامل الثبات مساوياً 0.8 فالثبات جيد.
- إذا كان معامل الثبات مساوياً 0.7 فالثبات مقبول.
- إذا كان معامل الثبات أكبر من 0.6 فالثبات مشكوك فيه.
- إذا كان معامل الثبات مساوياً 0.5 فالثبات ضعيف.
- إذا كان معامل الثبات أقل من 0.5 فالثبات غير مقبول.

وفيما يلي أهم العوامل التي تؤثر في قيمة معامل ثبات الاستبانة:

- تزداد قيمة معامل الثبات مع ازدياد عدد العبارات التي تتضمنها الاستبانة تعبيراً عن أن عبارات الاستبانة تشمل وتغطي جميع تفاصيل الدراسة.
- كما تزداد قيمة معامل الثبات كلما كانت إجابات أفراد العينة على العبارات التي تتضمنها الاستبانة متباينةً وغير متجانسة.
- كما تزداد قيمة معامل الثبات مع الزمن الممنوح لأفراد العينة في الإجابة على عبارات الاستبانة.
- وتزداد قيمة معامل الثبات أيضاً كلما كانت عبارات الاستبانة أكثر وضوحاً وأدق صياغةً.

وفيما يلي مخرجات معامل "ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha" عن طريق برنامج (SPSS):

جدول 2: معاملات الثبات ألفا كرونباخ - من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

معاملات الثبات Cronbach's Alpha	
معامل الثبات	المحور الثاني: إجراءات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية وفق إطار عمل (COBIT 5)
0.843	أولاً: التقييم - التوجيه - المراقبة (EDM).
0.924	ثانياً: المواءمة - التخطيط - التنظيم (APO).
0.867	ثالثاً: البناء - الاقتناء - التنفيذ (BAI).
0.816	رابعاً: تسليم القيمة - الخدمة- الدعم (DSS).
0.795	خامساً: المراقبة - التقييم - التقدير (MEA).
0.963	الثبات الكلي للمحور الثاني ←

معامل الثبات	المحور الثالث: معايير جودة الخدمات المصرفية وفق نموذج سيرفبيرف (SERVPERF)
0.548	أولاً: الملموسية (Tangibles).
0.639	ثانياً: الموثوقية (الاعتمادية) (Reliability).
-	ثالثاً: الاستجابة (Responsiveness).
0.733	رابعاً: الضمان (Assurance).
0.825	خامساً: التعاطف (Empathy).
<b>0.881</b>	الثبات الكلي للمحور الثالث ←
<b>0.964</b>	الثبات الكلي للاستبانة ←

نلاحظ أن معامل الثبات الكلي للاستبانة يساوي (0.964) وهو أكبر من (0.9)، وبالتالي فثبات أداة الدراسة ممتاز ويمكن اعتماد نتائجها.

### 7.2.3 أدوات تحليل البيانات

يهدف الاستغلال الأمثل للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي المشهور (IBM SPSS Statistics – Version 25)، حيث تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة.
- النسب المئوية للخصائص الديموغرافية للعينة.
- المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة وفقاً لمقياس "ليكرت الخماسي (Likert Scale)".
- الانحراف المعياري للتعرف إلى انحرافات إجابات أفراد العينة بالنسبة لكل عبارة من عبارات الاستبانة.
- معامل الانحدار الخطي البسيط (الثنائي)، لقياس العلاقة الترابطية والتأثيرية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

### 8.2.3 عرض وتحليل نتائج الدراسة:

أ. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول: توزيع أفراد العينة بحسب الخصائص الديموغرافية:

جدول 3: توزيع أفراد العينة بحسب الخصائص الديموغرافية - من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

المعلومات العامة "خصائص عينة الدراسة"		
التكرار النسبي	التكرار المطلق	الجنس
71.9 %	23	ذكر
28.1 %	9	أنثى
<b>100 %</b>	<b>32</b>	<b>المجموع ←</b>
التكرار النسبي	التكرار المطلق	العمر
31.3 %	10	30 وما دون
31.3 %	10	من 31 إلى 35
15.6 %	5	من 36 إلى 40

12.5 %	4	من 41 إلى 45
9.4 %	3	46 وما فوق
<b>100 %</b>	<b>32</b>	<b>المجموع ←</b>
<b>التكرار النسبي</b>	<b>التكرار المطلق</b>	<b>المؤهل العلمي</b>
50 %	16	بكالوريوس
3.1 %	1	دبلوم
43.8 %	14	ماجستير
3.1 %	1	دكتوراه
<b>100 %</b>	<b>32</b>	<b>المجموع ←</b>
<b>التكرار النسبي</b>	<b>التكرار المطلق</b>	<b>مجال العمل " الإدارة التي تعمل بها "</b>
43.8 %	14	إدارة تقنية المعلومات
12.5 %	4	إدارة التدقيق الداخلي
25 %	8	إدارة الالتزام
18.8 %	6	إدارة المخاطر
<b>100 %</b>	<b>32</b>	<b>المجموع ←</b>
<b>التكرار النسبي</b>	<b>التكرار المطلق</b>	<b>الدرجة الوظيفية</b>
50 %	16	موظف
18.8 %	6	موظف رئيسي
18.8 %	6	مشرف
3.1 %	1	مدير قسم
9.4 %	3	مدير إدارة
<b>100 %</b>	<b>32</b>	<b>المجموع ←</b>
<b>التكرار النسبي</b>	<b>التكرار المطلق</b>	<b>عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي</b>
43.8 %	14	5 وما دون
18.8 %	6	من 6 إلى 10
21.9 %	7	من 11 إلى 15
9.4 %	3	من 16 إلى 20
6.3 %	2	21 وما فوق
<b>100 %</b>	<b>32</b>	<b>المجموع ←</b>

## التعقيب على الجدول السابق:

- بلغ عدد الأفراد المجهيين على الاستبانة من فئة الذكور (23 فرداً)، ما نسبتهم (71.9%)، كما بلغ عدد الأفراد المجهيين على الاستبانة من فئة الإناث (9 أفراد)، ما نسبتهم (28.1%)، علماً أن هذه النسب تم حسابها بالنسبة للعدد الكلي لأفراد العينة والذي يبلغ (32 فرداً).
- توزعت أعمار الأفراد المجهيين على الاستبانة ما بين (30 عاماً وما دون) وبين (46 وما فوق)، حيث بلغت نسبة الأفراد المجهيين على الاستبانة ممن لم تتجاوز أعمارهم (30 عاماً) وكذلك الأفراد الذين تراوحت أعمارهم ما بين (31-35 عاماً) ما يساوي (31.3%)، كما بلغت نسبة الأفراد المجهيين على الاستبانة الذين تراوحت أعمارهم ما بين (36-40 عاماً) ما يساوي (15.6%)، وأيضاً بلغت نسبة الأفراد المجهيين على الاستبانة الذين تراوحت أعمارهم ما بين (41-45 عاماً) ما يساوي (12.5%)، وأخيراً بلغت نسبة الأفراد المجهيين على الاستبانة ممن تجاوزت أعمارهم (46 عاماً) ما يساوي (9.4%)، علماً أن هذه النسب تم حسابها بالنسبة للعدد الكلي لأفراد العينة والذي يبلغ (32 فرداً).
- تتوزعت المؤهلات العلمية للأفراد المجهيين على الاستبانة بين (البكالوريوس - الدبلوم - الماجستير - الدكتوراه)، حيث بلغت نسبة الأفراد المجهيين على الاستبانة ممن يحملون شهادة بكالوريوس ما يساوي (50%)، كما بلغت نسبة الأفراد المجهيين على الاستبانة ممن يحملون شهادة الدبلوم ما يساوي (3.1%)، وأيضاً بلغت نسبة الأفراد المجهيين على الاستبانة ممن يحملون شهادة الماجستير ما يساوي (43.8%)، وأخيراً بلغت نسبة الأفراد المجهيين على الاستبانة ممن يحملون شهادة الدكتوراه ما يساوي (3.1%)، علماً أن هذه النسب تم حسابها بالنسبة للعدد الكلي لأفراد العينة والذي يبلغ (32 فرداً).
- توزعت مجال عمل الأفراد المجهيين على الاستبانة بين (إدارة تقنية المعلومات- إدارة التدقيق الداخلي - إدارة الالتزام - إدارة المخاطر)، حيث بلغت نسبة الأفراد المجهيين على الاستبانة ممن يعملون بإدارة تقنية المعلومات ما يساوي (43.8%)، كما بلغت نسبة الأفراد المجهيين على الاستبانة ممن يعملون بإدارة التدقيق الداخلي ما يساوي (12.5%)، وأيضاً بلغت نسبة الأفراد المجهيين على الاستبانة ممن يعملون بإدارة الالتزام ما يساوي (25%)، وأخيراً بلغت نسبة الأفراد المجهيين على الاستبانة ممن يعملون بإدارة المخاطر ما يساوي (18.8%)، علماً أن هذه النسب تم حسابها بالنسبة للعدد الكلي لأفراد العينة والذي يبلغ (32 فرداً).
- تدرجت الدرجات الوظيفية للأفراد المجهيين على الاستبانة على النحو الآتي: (موظف - موظف رئيسي - مشرف - مدير قسم - مدير إدارة)، حيث بلغت نسبة الأفراد المجهيين على الاستبانة ممن درجتهم الوظيفية (موظف) ما يساوي (50%)، كما بلغت نسبة الأفراد المجهيين على الاستبانة ممن درجتهم الوظيفية (موظف رئيسي) وكذلك الأفراد ممن درجتهم الوظيفية (مشرف) ما يساوي (18.8%)، وأيضاً

بلغت نسبة الأفراد المبيين على الاستبانة ممن درجتهم الوظيفية (مدير قسم) ما يساوي (3.1 %)،  
وأخيراً بلغت نسبة الأفراد المبيين على الاستبانة ممن درجتهم الوظيفية (مدير إدارة) ما يساوي (9.4%)،  
علماً أن هذه النسب تم حسابها بالنسبة للعدد الكلي لأفراد العينة والذي يبلغ (32 فرداً).

ب. معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

$$C = \frac{\text{Highest Response Degree} - \text{Lowest Response Degree}}{\text{Number of Responses Categories}} \quad C = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

وعليه تكون مجالات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها وفقاً للجدول الآتي:

جدول 4: مجال تحديد اتجاه العينة وفقاً لمقياس ليكرت - من إعداد الباحث.

وصف درجة الاستجابة	المجال	درجة الاستجابة
بدرجة معدومة.	1 - 1.79	1
بدرجة ضعيفة.	1.8 - 2.59	2
بدرجة متوسطة.	2.6 - 3.39	3
بدرجة جيدة.	3.4 - 4.19	4
بدرجة عالية.	4.2 - 5	5

ت. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني:

أولاً: التقييم - التوجيه - المراقبة (EDM): من العبارة رقم 1 م إلى العبارة رقم 10 م.

جدول 5: تحليل إجابات أفراد العينة على الإجراء EDM - من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

إجراءات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية وفق إطار عمل (COBIT 5)										
أولاً: التقييم - التوجيه - المراقبة (EDM)										
الاتجاه العام ↓	الانحراف المعياري ↓	المتوسط الحسابي ↓	المجموع ↓	مقياس ليكرت الخماسي					العبارات	
				درجة معدومة	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة جيدة	درجة عالية		
التأكد من وضع وصيانة إطار عمل الحوكمة (EDM01)										
بدرجة جيدة	0.628	3.84	32	0	1	6	22	3	التكرار المطلق	1. إن السياسات والإجراءات الناظمة لعمليات تقانة المعلومات في المصرف كافية وواضحة.
			100	0	3.1	18.8	68.8	9.4	التكرار النسبي	
بدرجة جيدة	0.644	3.81	32	0	0	10	18	4	التكرار المطلق	2. إن إطار عمل حوكمة تقانة المعلومات في

			100	0	0	31.3	56.3	12.5	التكرار النسبي	المصرف فعال وقادر على تحقيق كافة الأهداف المطلوبة.
بدرجة جيدة	0.833	3.63	32	1	0	13	14	4	التكرار المطلق	3. تتم المراجعة والتحديث لإطار عمل حوكمة
			100	3.1	0	40.6	43.8	12.5	التكرار النسبي	تقانة المعلومات في المصرف تبعاً للتغيرات التنظيمية والتقنية.
<b>التأكد من تحقيق المنافع (EDM02)</b>										
بدرجة عالية	0.622	4.25	32	0	0	3	18	11	التكرار المطلق	4. تُحقق مشاريع تقانة المعلومات في المصرف كافة العوائد والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية المتوقعة منها.
			100	0	0	9.4	56.3	34.4	التكرار النسبي	
<b>التأكد من تحسين المخاطر (EDM03)</b>										
بدرجة جيدة	0.693	3.69	32	0	1	11	17	3	التكرار المطلق	5. يشتمل سجل المخاطر على كافة المخاطر المتعلقة بتقانة المعلومات في المصرف.
			100	0	3.1	34.4	53.1	9.4	التكرار النسبي	
بدرجة جيدة	0.608	3.78	32	0	0	10	19	3	التكرار المطلق	6. إنَّ استراتيجيات التخفيف من المخاطر المرتبطة بتقانة المعلومات فعّالة في المصرف.
			100	0	0	31.3	59.4	9.4	التكرار النسبي	
بدرجة جيدة	0.803	3.75	32	0	2	9	16	5	التكرار المطلق	7. إنَّ الموارد اللازمة لتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر المرتبطة بتقانة المعلومات كافية لتحقيق المطلوب.
			100	0	6.3	28.1	50	15.6	التكرار النسبي	
<b>التأكد من تحسين الموارد (EDM04)</b>										
بدرجة جيدة	0.723	3.84	32	0	1	8	18	5	التكرار المطلق	8. إنَّ الموارد المالية والبشرية والتقنية تكفي لتلبية حاجة باقي إدارات المصرف.
			100	0	3.1	25	56.3	15.6	التكرار النسبي	

التأكد من شفافية أصحاب المصلحة (EDM05)

وهم الأفراد أو الأقسام أو كل من لديه مصلحة في تطوير أو نشر أو استخدام التقانة في المصرف.

درجة جيدة	0.689	3.91	32	0	0	9	17	6	التكرار المطلق	9. إن السياسات التي تحدد واجبات وحقوق أصحاب المصلحة في مجال تقانة المعلومات كافية وواضحة.	
			100	0	0	28.1	53.1	18.8	التكرار النسبي		
درجة جيدة	0.801	3.56	32	0	3	11	15	3	التكرار المطلق	10. يتم تفعيل مشاركة جميع أصحاب المصلحة في عملية صنع القرارات والتخطيط الاستراتيجي المتعلقة بتقانة المعلومات في المصرف.	
			100	0	9.4	34.4	46.9	9.4	التكرار النسبي		
درجة جيدة	0.46	3.81	الحسابات الإحصائية العامة للإجراء أولاً: التقييم - التوجيه - المراقبة (EDM) ←								

التعقيب على الجدول السابق:

- جاءت العبارة رقم 4 م والتي تنص على: "تحقق مشاريع تقانة المعلومات في المصرف كافة العوائد والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية المتوقعة منها"، في المرتبة الأولى بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلق بالإجراء: التقييم - التوجيه - المراقبة (EDM)، بقيمة انحرافٍ معياريّ تساوي (0.622)، وقيمة متوسط حسابيّ تساوي (4.25)، واتجاهٍ عام يوافق (بدرجة عالية) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.
- جاءت العبارة رقم 9 م والتي تنص على: "إن السياسات التي تحدد واجبات وحقوق أصحاب المصلحة في مجال تقانة المعلومات كافية وواضحة"، في المرتبة الثانية بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلق بالإجراء: التقييم - التوجيه - المراقبة (EDM)، بقيمة انحرافٍ معياريّ تساوي (0.689)، وقيمة متوسط حسابيّ تساوي (3.91)، واتجاهٍ عام يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.
- جاءت العبارة رقم 2 م والتي تنص على: "إن إطار عمل حوكمة تقانة المعلومات في المصرف فعّال وقادر على تحقيق كافة الأهداف المطلوبة"، في المرتبة الخامسة بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلق بالإجراء: التقييم - التوجيه - المراقبة (EDM)، بقيمة انحرافٍ معياريّ تساوي (0.644)، وقيمة متوسط حسابيّ تساوي (3.81)، واتجاهٍ عام يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.
- جاءت العبارة رقم 3 م والتي تنص على: "تمت المراجعة والتحديث لإطار عمل حوكمة تقانة المعلومات في المصرف تبعاً للتغيرات التنظيمية والتقنية"، في المرتبة التاسعة بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلق بالإجراء: التقييم - التوجيه - المراقبة (EDM)، بقيمة انحرافٍ معياريّ تساوي (0.833)، وقيمة متوسط حسابيّ تساوي (3.63)، واتجاهٍ عام يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.

- جاءت العبارة رقم 10 م والتي تنص على: "يتم تفعيل مشاركة جميع أصحاب المصلحة في عملية صنع القرارات والتخطيط الاستراتيجي المتعلق بتقانة المعلومات في المصرف"، في المرتبة العاشرة والأخيرة بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلق بالإجراء: التقييم - التوجيه - المراقبة (EDM)، بقيمة انحرافٍ معياريّ تساوي (0.801)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ تساوي (3.56)، واتجاهٍ عام يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.
- حقق الإجراء " أولاً: التقييم - التوجيه - المراقبة (EDM). "، قيمة انحرافٍ معياريّ عام تساوي (0.46)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ عام تساوي (3.81)، واتجاهٍ عام للإجراء يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي واعتماداً على إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بهذا الإجراء والمتسلسلة من العبارة رقم 1 م إلى العبارة رقم 10 م.

### ث. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني:

ثانياً: المواءمة - التخطيط - التنظيم (APO): من العبارة رقم 11 م إلى العبارة رقم 29 م.

جدول 6: تحليل إجابات أفراد العينة على الإجراء APO - من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

إجراءات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية وفق إطار عمل (COBIT 5)										
ثانياً: المواءمة - التخطيط - التنظيم (APO)										
الاتجاه العام ↓	الانحراف المعياري ↓	المتوسط الحسابي ↓	المجموع ↓	مقياس ليكرت الخماسي					العبارات	
				درجة عالية	درجة جيدة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة معدومة		
إدارة إطار عمل إدارة تقنية المعلومات (APO01)										
درجة عالية	0.508	4.25	32	0	0	1	22	9	التكرار المطلق	11. إنَّ الهيكل التنظيمي وإطار عمل إدارة تقنية المعلومات في المصرف واضح وشامل.
			100	0	0	3.1	68.8	28.1	التكرار النسبي	
إدارة الاستراتيجية (APO02)										
درجة عالية	0.483	4.34	32	0	0	0	21	11	التكرار المطلق	12. تتوافق استراتيجية تقانة المعلومات مع استراتيجية العمل للمصرف ورؤيته.
			100	0	0	0	65.6	34.4	التكرار النسبي	
درجة جيدة	0.53	3.91	32	0	0	6	23	3	التكرار المطلق	13. إنَّ عمليات تحليل الوضع الراهن والتوجه الاستراتيجي المستقبلي لتقانة المعلومات في المصرف فعّالة.
			100	0	0	18.8	71.9	9.4	التكرار النسبي	
إدارة الميزانية والتكاليف (APO06)										
درجة جيدة	0.738	3.81	32	1	0	6	22	3	التكرار المطلق	14. يتم مراعاة أولويات تنفيذ مشاريع تقانة المعلومات

			100	3.1	0	18.8	68.8	9.4	التكرار النسبي	عند تخصيص الموارد المالية لها.
بدرجة جيدة	0.762	3.75	32	0	2	8	18	4	التكرار المطلق	15. يتم مراعاة العائد من مشاريع تقانة المعلومات عند تخصيص الموارد المالية لها.
			100	0	6.3	25	56.3	12.5	التكرار النسبي	
بدرجة جيدة	0.751	3.78	32	0	2	7	19	4	التكرار المطلق	16. إن آليات الرقابة فعّالة للتحكم وإدارة التكاليف المعتمدة لمشاريع تقانة المعلومات في المصرف.
			100	0	6.3	21.9	59.4	12.5	التكرار النسبي	
<b>إدارة الموارد البشرية (APO07)</b>										
بدرجة جيدة	0.879	3.47	32	0	4	13	11	4	التكرار المطلق	17. إن الاحتياجات الحالية من الموارد البشرية العاملة في مجال تقانة المعلومات تلزم وتكفي لتنفيذ المشاريع التقنية في المصرف.
			100	0	12.5	40.6	34.4	12.5	التكرار النسبي	
بدرجة جيدة	0.738	3.69	32	0	2	9	18	3	التكرار المطلق	18. إن الوصف الوظيفي للعاملين في مجال تقانة المعلومات في المصرف يتوافق مع الأدوار والمسؤوليات المنوطة بهم.
			100	0	6.3	28.1	56.3	9.4	التكرار النسبي	
بدرجة جيدة	0.837	3.41	32	1	2	14	13	2	التكرار المطلق	19. إن نظام تقييم أداء العاملين بمجال تقانة المعلومات في المصرف فعّال ومُرتبط بنظام الحوافز والترقيات.
			100	3.1	6.3	43.8	40.6	6.3	التكرار النسبي	
بدرجة متوسطة	0.808	3.16	32	1	5	14	12	0	التكرار المطلق	20. إن برامج التأهيل والتدريب للعاملين بمجال تقانة المعلومات في المصرف فعّالة وكافية.
			100	3.1	15.6	43.8	37.5	0	التكرار النسبي	
<b>إدارة اتفاقيات الخدمة (APO09)</b>										
بدرجة جيدة	0.738	3.81	32	0	1	9	17	5	التكرار المطلق	

			100	0	3.1	28.1	53.1	15.6	التكرار النسبي	21. إنَّ الإجراءات المتعلقة بتنفيذ اتفاقيات تقديم الخدمات التقنية كافية.
<b>إدارة الموردين (APO10)</b>										
درجة جيدة	0.756	3.59	32	1	0	12	17	2	التكرار المطلق	22. إنَّ المعايير والشروط الخاصة بتقييم واختيار الموردين في مجال تقنية المعلومات محددة وواضحة.
			100	3.1	0	37.5	53.1	6.3	التكرار النسبي	
درجة جيدة	0.798	3.59	32	0	3	10	16	3	التكرار المطلق	23. يتم اعتماد آليات فعّالة لفض النزاعات والخلافات التي قد تحصل مع الموردين.
			100	0	9.4	31.3	50	9.4	التكرار النسبي	
درجة جيدة	0.619	4.06	32	0	0	5	20	7	التكرار المطلق	24. يتم مراعاة مبدأ الشفافية عند اختيار الموردين.
			100	0	0	15.6	62.5	21.9	التكرار النسبي	
<b>إدارة الجودة (APO11)</b>										
درجة جيدة	0.712	3.59	32	0	2	11	17	2	التكرار المطلق	25. إنَّ عمليات المراجعة والتدقيق الدوري فعّالة لضمان الامتثال لمعايير جودة الخدمات.
			100	0	6.3	34.4	53.1	6.3	التكرار النسبي	
درجة متوسطة	0.634	3.28	32	0	3	17	12	0	التكرار المطلق	26. إنَّ البرامج التدريبية حول ممارسات إدارة الجودة للعاملين بمجال تقنية المعلومات في المصرف كافية.
			100	0	9.4	53.1	37.5	0	التكرار النسبي	
<b>إدارة المخاطر (APO12)</b>										
درجة جيدة	0.644	3.69	32	0	1	10	19	2	التكرار المطلق	27. إنَّ استراتيجية إدارة المخاطر المرتبطة بتقانة المعلومات في المصرف شاملة وتتاسب طبيعة عمل المصرف.
			100	0	3.1	31.3	59.4	6.3	التكرار النسبي	
درجة جيدة	0.751	3.78	32	0	1	10	16	5	التكرار المطلق	28. إنَّ عمليات تقييم المخاطر المرتبطة بتقانة المعلومات

			100	0	3.1	31.3	50	15.6	التكرار النسبي	في المصرف فعّالة وتتقدّ دورياً.
درجة متوسطة	0.896	3.19	32	1	5	15	9	2	التكرار المطلق	29. إنَّ برامج التوعية والتدريب حول المخاطر المرتبطة بتقانة المعلومات كافية ومناسبة للعاملين في المصرف.
			100	3.1	15.6	46.9	28.1	6.3	التكرار النسبي	
الحسابات الإحصائية العامة للإجراء ثانياً: المواءمة - التخطيط - التنظيم (APO) ←										
درجة جيدة	0.471	3.692								

#### التعليق على الجدول السابق:

- جاءت العبارة رقم 12 م والتي تنص على: " تتوافق استراتيجية تقانة المعلومات مع استراتيجية العمل للمصرف ورؤيته"، في المرتبة الأولى بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلّق بالإجراء: المواءمة - التخطيط - التنظيم (APO)، بقيمة انحرافٍ معياريّ تساوي (0.483)، وقيمة متوسطٍ حسابيٍّ تساوي (4.34)، واتجاهٍ عام يوافق (بدرجة عالية) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.
- جاءت العبارة رقم 11 م والتي تنص على: "إنَّ الهيكل التنظيمي وإطار عمل إدارة تقنية المعلومات في المصرف واضح وشامل"، في المرتبة الثانية بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلّق بالإجراء: المواءمة - التخطيط - التنظيم (APO)، بقيمة انحرافٍ معياريّ تساوي (0.508)، وقيمة متوسطٍ حسابيٍّ تساوي (4.25)، واتجاهٍ عام يوافق (بدرجة عالية) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.
- جاءت العبارة رقم 18 م والتي تنص على: " إنَّ الوصف الوظيفي للعاملين في مجال تقانة المعلومات في المصرف يتوافق مع الأدوار والمسؤوليات المنوطة بهم"، في المرتبة العاشرة بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلّق بالإجراء: المواءمة - التخطيط - التنظيم (APO)، بقيمة انحرافٍ معياريّ تساوي (0.738)، وقيمة متوسطٍ حسابيٍّ تساوي (3.69)، واتجاهٍ عام يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.
- جاءت العبارة رقم 29 م والتي تنص على: " إنَّ برامج التوعية والتدريب حول المخاطر المرتبطة بتقانة المعلومات كافية ومناسبة للعاملين في المصرف"، في المرتبة الثامن عشرة بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلّق بالإجراء: المواءمة - التخطيط - التنظيم (APO)، بقيمة انحرافٍ معياريّ تساوي (0.896)، وقيمة متوسطٍ حسابيٍّ تساوي (3.19)، واتجاهٍ عام يوافق (بدرجة متوسطة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.
- جاءت العبارة رقم 20 م والتي تنص على: " إنَّ برامج التأهيل والتدريب للعاملين بمجال تقانة المعلومات في المصرف فعّالة وكافية"، في المرتبة التاسع عشرة والأخيرة بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلّق بالإجراء: المواءمة - التخطيط - التنظيم (APO)، بقيمة انحرافٍ معياريّ تساوي (0.808)، وقيمة متوسطٍ حسابيٍّ تساوي (3.16)، واتجاهٍ عام يوافق (بدرجة متوسطة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.
- حقق الإجراء "ثانياً: المواءمة - التخطيط - التنظيم (APO)"، قيمة انحرافٍ معياريّ عام تساوي (0.471)، وقيمة متوسطٍ حسابيٍّ عام تساوي (3.692)، واتجاهٍ عام للإجراء يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي واعتماداً على إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بهذا الإجراء والمتسلسلة من العبارة رقم 11 م إلى العبارة رقم 29 م.

ج. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني:

ثالثاً: البناء - الإقتناء - التنفيذ (BAI): من العبارة رقم 30 م إلى العبارة رقم 36 م.

جدول 7: تحليل إجابات أفراد العينة على الإجراء BAI - من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

إجراءات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية وفق إطار عمل (COBIT 5)										
ثالثاً: البناء - الإقتناء - التنفيذ (BAI)										
الاتجاه العام ↓	الانحراف المعياري ↓	المتوسط الحسابي ↓	المجموع ↓	مقياس ليكرت الخماسي					العبارات	
				درجة معدومة	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة جيدة	درجة عالية		
<b>إدارة البرامج والمشاريع (BAI01)</b>										
درجة جيدة	0.777	3.91	32	0	1	8	16	7	التكرار المطلق	30. يتم تصنيف وتحديد أولويات مشاريع تقانة المعلومات تبعاً لاستراتيجية العمل والأهداف التنظيمية.
			100	0	3.1	25	50	21.9	التكرار النسبي	
درجة جيدة	0.792	3.78	32	0	3	5	20	4	التكرار المطلق	31. إنَّ معايير ومؤشرات تدقيق وتقييم ومراجعة أداء مشاريع تقانة المعلومات في المصرف فعَّالة وواضحة.
			100	0	9.4	15.6	62.5	12.5	التكرار النسبي	
درجة جيدة	0.689	3.91	32	0	2	3	23	4	التكرار المطلق	32. إنَّ الأدوار والمسؤوليات للمعنيين بإدارة وتنفيذ عمليات التغيير على البنية التحتية التقنية في المصرف محددة وواضحة.
			100	0	6.3	9.4	71.9	12.5	التكرار النسبي	
<b>إدارة التغييرات (BAI06)</b>										
درجة جيدة	0.707	3.88	32	0	1	7	19	5	التكرار المطلق	33. إنَّ آليات التخطيط والجدولة الزمنية فعَّالة لتنفيذ التغييرات على البنى التحتية التقانية في المصرف.
			100	0	3.1	21.9	59.4	15.6	التكرار النسبي	
<b>إدارة الأصول (BAI09)</b>										
درجة جيدة	0.53	4.09	32	0	0	3	23	6	التكرار المطلق	34. إنَّ خطط اختبار الجهوزية والصيانة الدورية والوقائية

			100	0	0	9.4	71.9	18.8	التكرار النسبي	والإصلاح الفوري لأصول تقانة المعلومات فعّالة في المصرف.	
درجة جيدة	0.689	3.91	32	0	1	6	20	5	التكرار المطلق	35. إن آليات إدارة وتتبع حركة أصول تقانة المعلومات فعّالة في المصرف.	
			100	0	3.1	18.8	62.5	15.6	التكرار النسبي		
درجة جيدة	0.751	3.78	32	0	0	13	13	6	التكرار المطلق	36. إن آليات استبدال أو التخلّص من الأصول التقانية المنتهية أو التالفة في المصرف فعّالة لتنفيذ المطلوب.	
			100	0	0	40.6	40.6	18.8	التكرار النسبي		
<b>درجة جيدة</b>	<b>0.529</b>	<b>3.893</b>	<b>الحسابات الإحصائية العامة للإجراء ثالثاً: البناء - الاقتناء - التنفيذ (BAI) ←</b>								

#### التعليق على الجدول السابق:

- جاءت العبارة رقم 34 م والتي تنص على: " إن خطط اختبار الجهوزية والصيانة الدورية والوقائية والإصلاح الفوري لأصول تقانة المعلومات فعّالة في المصرف."، في المرتبة الأولى بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلّق بالإجراء: البناء - الاقتناء - التنفيذ (BAI)، بقيمة انحرافٍ معياريّ تساوي (0.53)، وقيمة متوسط حسابيّ تساوي (4.09)، واتجاه عام يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.
- تساوى المتوسط الحسابي للعبارات رقم 30-32-35 م والتي تنص على:
  30. "يتم تصنيف وتحديد أولويات مشاريع تقانة المعلومات تبعاً لاستراتيجية العمل والأهداف التنظيمية."
  32. "إنّ الأدوار والمسؤوليات للمعنيين بإدارة وتنفيذ عمليات التغيير على البنية التحتية التقنية في المصرف محددة وواضحة."
  35. "إنّ آليات إدارة وتتبع حركة أصول تقانة المعلومات فعّالة في المصرف."
 والتي تتعلّق بالإجراء: البناء - الاقتناء - التنفيذ (BAI)، وعليه سيتم ترتيب العبارات السابقة اعتماداً على الانحراف المعياري لكلٍ منها وفق ما يلي:
 

العبارتان (32-35) في المرتبة الثانية، والعبارة (30) في المرتبة الثالثة، علماً أن قيمة التوسط الحسابي لها يساوي (3.91)، وأن الاتجاه العام لكلٍ منها يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.
- تساوى المتوسط الحسابي للعبارتين رقم 31-36 م واللذان تنصان على:
  31. "إنّ معايير ومؤشرات تدقيق وتقييم ومراجعة أداء مشاريع تقانة المعلومات في المصرف فعّالة وواضحة."
  36. "إنّ آليات استبدال أو التخلّص من الأصول التقانية المنتهية أو التالفة في المصرف فعّالة لتنفيذ المطلوب."
 والتي تتعلّق بالإجراء: البناء - الاقتناء - التنفيذ (BAI)، وعليه سيتم ترتيب العبارات السابقة اعتماداً على الانحراف المعياري لكلٍ منها وفق ما يلي:
 

العبارة (36) في المرتبة الرابعة، والعبارة (31) في المرتبة الخامسة والأخيرة، علماً أن قيمة التوسط الحسابي لهما يساوي (3.78)، وأن الاتجاه العام لكلٍ منها يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.

ح. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني:

رابعاً: تسليم القيمة - الخدمة- الدعم (DSS): من العبارة رقم 37 م إلى العبارة رقم 41 م.

جدول 8: تحليل إجابات أفراد العينة على الإجراء DSS - من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

إجراءات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية وفق إطار عمل (COBIT 5)										
رابعاً: تسليم القيمة - الخدمة- الدعم (DSS)										
الاتجاه العام ↓	الانحراف المعياري ↓	المتوسط الحسابي ↓	المجموع ↓	مقياس ليكرت الخماسي					العبارات	
				درجة معدومة	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة جيدة	درجة عالية		
<b>إدارة المشاكل (DSS03)</b>										
درجة جيدة	0.568	4	32	0	0	5	22	5	التكرار المطلق	37. يتم تصنيف وتحديد أولويات مشاريع تقانة المعلومات تبعاً لاستراتيجية العمل والأهداف التنظيمية.
			100	0	0	15.6	68.8	15.6	التكرار النسبي	
درجة جيدة	0.471	4.19	32	0	0	1	24	7	التكرار المطلق	38. إنَّ معايير ومؤشرات تدقيق وتقييم ومراجعة أداء مشاريع تقانة المعلومات في المصرف فعَّالة وواضحة.
			100	0	0	3.1	75	21.9	التكرار النسبي	
<b>إدارة الاستمرارية (DSS04)</b>										
درجة جيدة	0.647	4.03	32	0	1	3	22	6	التكرار المطلق	39. إنَّ الأدوار والمسؤوليات للمعنيين بإدارة وتنفيذ عمليات التغيير على البنية التحتية التقنية في المصرف محددة وواضحة.
			100	0	3.1	9.4	68.8	18.8	التكرار النسبي	
درجة جيدة	0.538	3.97	32	0	0	5	23	4	التكرار المطلق	40. إنَّ آليات التخطيط والجدولة الزمنية فعَّالة لتنفيذ التغييرات على البنية التحتية التقانية في المصرف.
			100	0	0	15.6	71.9	12.5	التكرار النسبي	
درجة جيدة	0.588	3.91	32	0	0	7	21	4	التكرار المطلق	41. إنَّ خطط اختبار الجهوزية والصيانة الدورية والوقائية والإصلاح الفوري لأصول
			100	0	0	21.9	65.6	12.5	التكرار النسبي	

									تقانة المعلومات فعّالة في المصرف.
درجة جيدة	0.429	4.019	الحسابات الإحصائية العامة للإجراء رابعاً: تسليم القيمة - الخدمة - الدعم (DSS) ←						

#### التعقيب على الجدول السابق:

- جاءت العبارة رقم 38 م والتي تنص على: " إنَّ خطط إنَّ معايير ومؤشرات تدقيق وتقييم ومراجعة أداء مشاريع تقانة المعلومات في المصرف فعّالة وواضحة."، في المرتبة الأولى بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلّق بالإجراء: تسليم القيمة - الخدمة - الدعم (DSS)، بقيمة انحرافٍ معياريّ تساوي (0.471)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ تساوي (4.19)، واتجاهٍ عام يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.
- جاءت العبارة رقم 39 م والتي تنص على: " إنَّ الأدوار والمسؤوليات للمعنيين بإدارة وتنفيذ عمليات التغيير على البنية التحتية التقنية في المصرف محددة وواضحة."، في المرتبة الثانية بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلّق بالإجراء: تسليم القيمة - الخدمة - الدعم (DSS)، بقيمة انحرافٍ معياريّ تساوي (0.647)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ تساوي (4.03)، واتجاهٍ عام يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.
- جاءت العبارة رقم 37 م والتي تنص على: " إنَّ يتم تصنيف وتحديد أولويات مشاريع تقانة المعلومات تبعاً لاستراتيجية العمل والأهداف التنظيمية."، في المرتبة الثالثة بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلّق بالإجراء: تسليم القيمة - الخدمة - الدعم (DSS)، بقيمة انحرافٍ معياريّ تساوي (0.568)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ تساوي (4)، واتجاهٍ عام يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.
- جاءت العبارة رقم 40 م والتي تنص على: " إنَّ الآليات التخطيطية والجدولة الزمنية فعّالة لتنفيذ التغييرات على البنية التحتية التقنية في المصرف."، في المرتبة الرابعة بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلّق بالإجراء: تسليم القيمة - الخدمة - الدعم (DSS)، بقيمة انحرافٍ معياريّ تساوي (0.538)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ تساوي (3.97)، واتجاهٍ عام يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.
- جاءت العبارة رقم 41 م والتي تنص على: " إنَّ خطط اختبار الجهوية والصيانة الدورية والوقائية والإصلاح الفوري لأصول تقانة المعلومات فعّالة في المصرف."، في المرتبة الخامسة والأخيرة بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلّق بالإجراء: تسليم القيمة - الخدمة - الدعم (DSS)، بقيمة انحرافٍ معياريّ تساوي (0.588)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ تساوي (3.91)، واتجاهٍ عام يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.
- حقق الإجراء " رابعاً: تسليم القيمة - الخدمة - الدعم (DSS)."، قيمة انحرافٍ معياريّ عام تساوي (0.429)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ عام تساوي (4.019)، واتجاهٍ عام للإجراء يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي واعتماداً على إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بهذا الإجراء والمتسلسلة من العبارة رقم 37 م إلى العبارة رقم 41 م.

خ. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني:

خامساً: المراقبة - التقييم - التقدير (MEA): من العبارة رقم 42 م إلى العبارة رقم 44 م.

جدول 9: تحليل إجابات أفراد العينة على الإجراء MEA - من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

إجراءات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية وفق إطار عمل (COBIT 5)										
خامساً: المراقبة - التقييم - التقدير (MEA)										
الاتجاه العام ↓	الانحراف المعياري ↓	المتوسط الحسابي ↓	المجموع ↓	مقياس ليكرت الخماسي					العبارات	
				درجة معدومة	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة جيدة	درجة عالية		
مراقبة وتقييم وتقدير الأداء والتوافق (MEA01)										
درجة جيدة	0.641	3.91	32	0	0	8	19	5	التكرار المطلق	42. إنَّ التقارير حول أداء المنظومة التقانية في المصرف كافية.
			100	0	0	25	59.4	15.6	التكرار النسبي	
مراقبة وتقييم وتقدير نظام التحكم الداخلي (MEA02)										
درجة جيدة	0.66	3.88	32	0	0	9	18	5	التكرار المطلق	43. إنَّ التقارير حول درجة فاعلية نظام الرقابة الداخلية على عمليات تقانة المعلومات في المصرف كافية.
			100	0	0	28.1	56.3	15.6	التكرار النسبي	
مراقبة وتقييم وتقدير التوافق مع المتطلبات الخارجية (MEA03)										
درجة جيدة	0.641	3.91	32	0	1	5	22	4	التكرار المطلق	44. إنَّ التقارير عن حالة التوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية المتعلقة بمجال تقانة المعلومات كافية.
			100	0	3.1	15.6	68.8	12.5	التكرار النسبي	
درجة جيدة	0.545	3.895	الحسابات الإحصائية العامة للإجراء خامساً: المراقبة - التقييم - التقدير (MEA) ←							

التعقيب على الجدول السابق:

• جاءت العبارتان رقم 44-42 م واللذان تنصان على:

42. "إنَّ التقارير حول أداء المنظومة التقانية في المصرف كافية."

44. "إنَّ التقارير عن حالة التوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية المتعلقة بمجال تقانة المعلومات كافية."

على الترتيب في المرتبة الأولى بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلَّق بالإجراء: المراقبة - التقييم - التقدير

(MEA)، بقيمة متوسطٍ حسابيٍّ تساوي (3.91)، واتجاهٍ عامٍ يوافق (درجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.

• جاءت العبارة رقم 43 م والتي تنص على: " إنَّ التقارير حول درجة فاعلية نظام الرقابة الداخلية على عمليات تقانة المعلومات في المصرف كافية."، في المرتبة الثانية بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلّق بالإجراء: المراقبة - التقييم - التقدير (MEA)، بقيمة انحرافٍ معياريّ تساوي (0.66)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ تساوي (3.88)، واتجاهٍ عام يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.

• حقق الإجراء " خامساً: المراقبة - التقييم - التقدير (MEA) "، قيمة انحرافٍ معياريّ عام تساوي (0.545)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ عام تساوي (3.895)، واتجاهٍ عام للإجراء يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي واعتماداً على إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بهذا الإجراء والمتسلسلة من العبارة رقم 42 م إلى العبارة رقم 44 م.

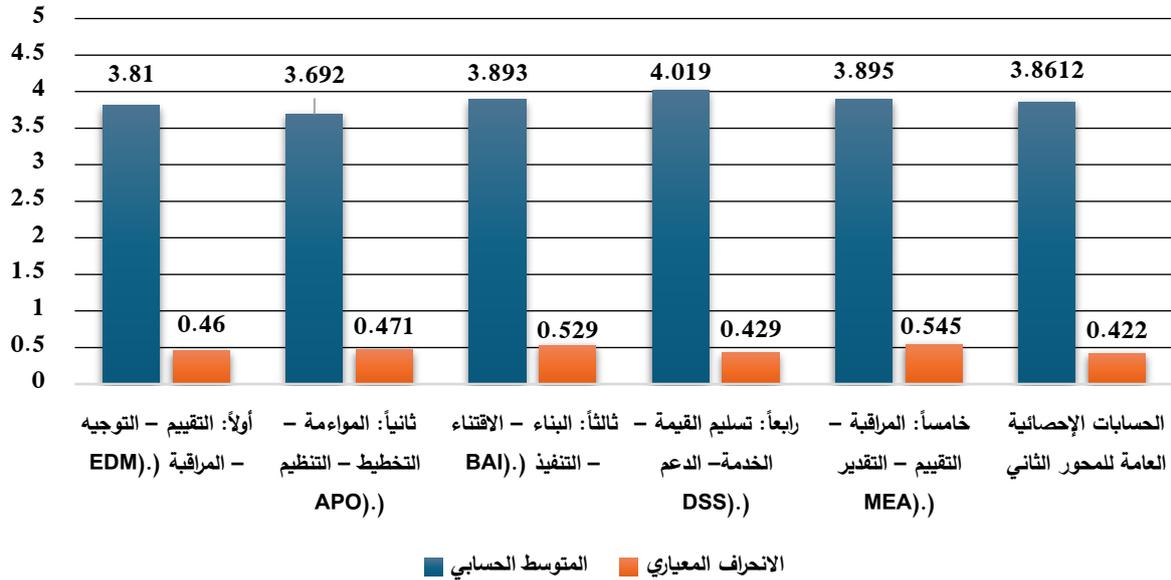
د. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني:

إجراءات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية وفق إطار عمل (COBIT 5)

جدول 10: تحليل إجابات أفراد العينة على المحور الثاني - من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

إجراءات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية وفق إطار عمل (COBIT 5)					
الاتجاه العام ↓	الانحراف المعياري ↓	المتوسط الحسابي ↓	القيمة الغليا ↓	القيمة الذنبا ↓	الإجراء
درجة جيدة	0.46	3.81	5	2.9	أولاً: التقييم - التوجيه - المراقبة (EDM).
درجة جيدة	0.471	3.692	4.84	2.74	ثانياً: المواءمة - التخطيط - التنظيم (APO).
درجة جيدة	0.529	3.893	5	2.57	ثالثاً: البناء - الاقتناء - التنفيذ (BAI).
درجة جيدة	0.429	4.019	5	3.2	رابعاً: تسليم القيمة - الخدمة - الدعم (DSS).
درجة جيدة	0.545	3.895	5	3	خامساً: المراقبة - التقييم - التقدير (MEA).
بدرجة جيدة	0.422	3.8612	الحسابات الإحصائية العامة للمحور الثاني ←		

## الرسم البياني لإحصاءات إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني إجراءات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية وفق إطار عمل (COBIT 5)



الشكل 16: الرسم البياني لإحصاءات إجابات أفراد العينة على المحور الثاني - من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج EXCEL

### التعقيب على الجدول والرسم البياني السابقين

- حقق الإجراء " أولاً: التقييم - التوجيه - المراقبة (EDM) ".، قيمة انحرافٍ معياريّ عام تساوي (0.46)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ عام تساوي (3.81)، واتجاهٍ عام للإجراء يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي واعتماداً على إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بهذا الإجراء والمتسلسلة من العبارة رقم 1 م إلى العبارة رقم 10 م.
- حقق الإجراء " ثانياً: المواءمة - التخطيط - التنظيم (APO) ".، قيمة انحرافٍ معياريّ عام تساوي (0.471)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ عام تساوي (3.692)، واتجاهٍ عام للإجراء يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي واعتماداً على إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بهذا الإجراء والمتسلسلة من العبارة رقم 11 م إلى العبارة رقم 29 م.
- حقق الإجراء " ثالثاً: البناء - الاقتناء - التنفيذ (BAI) ".، قيمة انحرافٍ معياريّ عام تساوي (0.529)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ عام تساوي (3.893)، واتجاهٍ عام للإجراء يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي واعتماداً على إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بهذا الإجراء والمتسلسلة من العبارة رقم 30 م إلى العبارة رقم 36 م.
- حقق الإجراء " رابعاً: تسليم القيمة - الخدمة - الدعم (DSS) ".، قيمة انحرافٍ معياريّ عام تساوي (0.429)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ عام تساوي (4.019)، واتجاهٍ عام للإجراء يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي واعتماداً على إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بهذا الإجراء والمتسلسلة من العبارة رقم 37 م إلى العبارة رقم 41 م.
- حقق الإجراء " خامساً: المراقبة - التقييم - التقدير (MEA) ".، قيمة انحرافٍ معياريّ عام تساوي (0.545)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ عام تساوي (3.895)، واتجاهٍ عام للإجراء يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي واعتماداً على إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بهذا الإجراء والمتسلسلة من العبارة رقم 42 م إلى العبارة رقم 44 م.

- حقق المحور الثاني: إجراءات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية وفق إطار عمل (COBIT 5)، قيمة انحرافٍ معياريٍّ عام تساوي (0.422)، وقيمة متوسطٍ حسابيٍّ عام تساوي (3.8612)، واتجاهٍ عام لأفراد العينة حول هذه الإجراءات بما يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي وبالاعتماد على إجاباتهم على عبارات الاستبانة المتعلقة بهذا المحور والمتسلسلة من العبارة رقم 1 م إلى العبارة رقم 45 م.

وعليه يمكن القول أنّ إجراءات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية وفق إطار عمل (COBIT 5) مُطبَّقة (بدرجة جيدة) اعتماداً على إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بهذا المحور ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وبالتالي فإن امتثال المصرف لمعايير حوكمة تقانة المعلومات وفق إطار عمل (COBIT5) ذو درجة جيدة.

#### ذ. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث:

أولاً: الملموسية (Tangibles): من العبارة رقم 45 م إلى العبارة رقم 46 م.

جدول 11: تحليل إجابات أفراد العينة على معيار الملموسية- من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

معايير جودة الخدمات المصرفية وفق نموذج سيرفيرف (SERVPERF)										
أولاً: الملموسية (Tangibles)										
الاتجاه العام ↓	الانحراف المعياري ↓	المتوسط الحسابي ↓	المجموع ↓	مقياس ليكرت الخماسي					العبارات	
				درجة معدومة	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة جيدة	درجة عالية		
درجة عالية	0.504	4.56	32	0	0	0	14	18	التكرار المطلق	45. يتميز الموقع الإلكتروني وتطبيق الهاتف الخاص بالمصرف بتصميمٍ جيّدٍ لواجهات وتجربة المستخدم (UI/UX).
			100	0	0	0	43.8	56.3	التكرار النسبي	
درجة جيدة	0.822	4.03	32	0	1	7	14	10	التكرار المطلق	46. تتوفر الإرشادات والتعليمات حول كيفية استخدام الخدمات المصرفية.
			100	0	3.1	21.9	43.8	31.3	التكرار النسبي	
درجة عالية	0.566	4.297	الحسابات الإحصائية العامة للمعيار أولاً: الملموسية (Tangibles) ←							

#### التعليق على الجدول السابق:

- جاءت العبارة رقم 45 م والتي تنص على: "يتميز الموقع الإلكتروني وتطبيق الهاتف الخاص بالمصرف بتصميمٍ جيّدٍ لواجهات وتجربة المستخدم (UI/UX)."، في المرتبة الأولى بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلّق بمعيار: الملموسية (Tangibles)، بقيمة انحرافٍ معياريٍّ تساوي (0.504)، وقيمة متوسطٍ حسابيٍّ تساوي (4.56)، واتجاهٍ عام يوافق (بدرجة عالية) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.

• جاءت العبارة رقم 46 م والتي تنص على: "تتوافر الإرشادات والتعليمات حول كيفية استخدام الخدمات المصرفية"، في المرتبة الثانية بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلّق بمعيّار: الملموسية (Tangibles)، بقيمة انحرافٍ معياريّ تساوي (0.822)، وقيمة متوسط حسابيّ تساوي (4.03)، واتجاه عام يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.

• حقق المعيار " أولاً: الملموسية (Tangibles)"، قيمة انحرافٍ معياريّ عام تساوي (0.566)، وقيمة متوسط حسابيّ عام تساوي (4.297)، واتجاه عام للمعيار يوافق (بدرجة عالية) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي واعتماداً على إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بهذا المعيار والمتسلسلة من العبارة رقم 45 م إلى العبارة رقم 46 م.

#### ر. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث:

ثانياً: الموثوقية (الاعتمادية) (Reliability): من العبارة رقم 47 م إلى العبارة رقم 48 م.

جدول 12: تحليل إجابات أفراد العينة على معيار الموثوقية- من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

معايير جودة الخدمات المصرفية وفق نموذج سيرفيرف (SERVPERF)										
ثانياً: الموثوقية (الاعتمادية) (Reliability)										
الاتجاه العام ↓	الانحراف المعياري ↓	المتوسط الحسابي ↓	المجموع ↓	مقياس ليكرت الخماسي					العبارات	
				درجة عالية	درجة جيدة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة معدومة		
درجة جيدة	0.677	4.16	32	0	1	2	20	9	التكرار المطلق	47. تتميز الخدمات المصرفية الإلكترونية بالجاهزية المستمرة والاستقرار التشغيلي.
			100	0	3.1	6.3	62.5	28.1	التكرار النسبي	
درجة عالية	0.792	4.22	32	1	0	1	19	11	التكرار المطلق	48. يتم الالتزام بالأوقات المحددة لإنجاز وإطلاق الخدمات المصرفية الإلكترونية.
			100	3.1	0	3.1	59.4	34.4	التكرار النسبي	
درجة جيدة	0.632	4.188	الحسابات الإحصائية العامة للمعيار ثانياً: الموثوقية (الاعتمادية) (Reliability) ←							

#### التعقيب على الجدول السابق:

• جاءت العبارة رقم 48 م والتي تنص على: "يتم الالتزام بالأوقات المحددة لإنجاز وإطلاق الخدمات المصرفية الإلكترونية"، في المرتبة الأولى بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلّق بمعيّار: الموثوقية (الاعتمادية) (Reliability)، بقيمة انحرافٍ معياريّ تساوي (0.792)، وقيمة متوسط حسابيّ تساوي (4.22)، واتجاه عام يوافق (بدرجة عالية) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.

• جاءت العبارة رقم 47 م والتي تنص على: "تتميز الخدمات المصرفية الإلكترونية بالجاهزية المستمرة والاستقرار التشغيلي"، في المرتبة الثانية بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلّق بمعيّار: الموثوقية (الاعتمادية) (Reliability)،

بقية انحرافٍ معياريّ تساوي (0.677)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ تساوي (4.16)، واتجاهٍ عام يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.

- حقق المعيار " ثانياً: الموثوقية (الاعتمادية) (Reliability)"، قيمة انحرافٍ معياريّ عام تساوي (0.632)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ عام تساوي (4.188)، واتجاهٍ عام للمعيار يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي واعتماداً على إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بهذا المعيار والمتسلسلة من العبارة رقم 47 م إلى العبارة رقم 48 م.

ز. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث:

ثالثاً: الاستجابة (Responsiveness): العبارة رقم 49 م.

جدول 13 : تحليل إجابات أفراد العينة على معيار الاستجابة- من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

معايير جودة الخدمات المصرفية وفق نموذج سيرفيرف (SERVPERF)										
ثالثاً: الاستجابة (Responsiveness)										
الاتجاه العام ↓	الانحراف المعياري ↓	المتوسط الحسابي ↓	المجموع ↓	مقياس ليكرت الخماسي					العبارات	
				درجة معدومة	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة جيدة	درجة عالية		
بدرجة جيدة	0.716	4.06	32	0	1	4	19	8	التكرار المطلق	49. يتم الرد على استفسارات العملاء الواردة عبر قنوات الاتصال المحددة والاستجابة لطلباتهم بسرعة وكفاءة.
			100	0	3.1	12.5	59.4	25	التكرار النسبي	
بدرجة جيدة	0.716	4.06	الحسابات الإحصائية العامة للمعيار ثالثاً: الاستجابة (Responsiveness) ←							

التعليق على الجدول السابق:

- حقق المعيار " ثالثاً: الاستجابة (Responsiveness)"، قيمة انحرافٍ معياريّ عام تساوي (0.716)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ عام تساوي (4.06)، واتجاهٍ عام للمعيار يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي واعتماداً على إجابات أفراد العينة على عبارة الاستبانة المتعلقة بهذا المعيار ذات الترتيب رقم 49 م.

س. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث:

رابعاً: الضمان (Assurance): من العبارة رقم 50 م إلى العبارة رقم 51 م.

جدول 14: تحليل إجابات أفراد العينة على معيار الضمان - من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

معايير جودة الخدمات المصرفية وفق نموذج سيرفيرف (SERVPERF)										
رابعاً: الضمان (Assurance)										
الاتجاه العام ↓	الانحراف المعياري ↓	المتوسط الحسابي ↓	المجموع ↓	مقياس ليكرت الخماسي					العبارات	
				درجة معدومة	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة جيدة	درجة عالية		
درجة عالية	0.622	4.5	32	0	0	2	12	18	التكرار المطلق	50. يتم توفير مستويات من الأمان لحماية الخدمات المصرفية الإلكترونية.
			100	0	0	6.3	37.5	56.3	التكرار النسبي	
درجة عالية	0.581	4.28	32	0	0	2	19	11	التكرار المطلق	51. يتمتع العاملون بمجال تقانة المعلومات في المصرف بالمهارة والكفاءة العالية.
			100	0	0	6.3	59.4	34.4	التكرار النسبي	
درجة عالية	0.535	4.391	الحسابات الإحصائية العامة للمعيار رابعاً: الضمان (Assurance) ←							

التعليق على الجدول السابق:

- جاءت العبارة رقم 50 م والتي تنص على: "يتم توفير مستويات من الأمان لحماية الخدمات المصرفية الإلكترونية"، في المرتبة الأولى بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلّق بمعيار: الضمان (Assurance)، بقيمة انحرافٍ معياريّ تساوي (0.622)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ تساوي (4.5)، واتجاهٍ عام يوافق (بدرجة عالية) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.
- جاءت العبارة رقم 51 م والتي تنص على: "يتمتع العاملون بمجال تقانة المعلومات في المصرف بالمهارة والكفاءة العالية"، في المرتبة الثانية بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلّق بمعيار: الضمان (Assurance)، بقيمة انحرافٍ معياريّ تساوي (0.581)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ تساوي (4.28)، واتجاهٍ عام يوافق (بدرجة عالية) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.
- حقق المعيار "رابعاً: الضمان (Assurance)"، قيمة انحرافٍ معياريّ عام تساوي (0.535)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ عام تساوي (4.391)، واتجاهٍ عام للمعيار يوافق (بدرجة عالية) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي واعتماداً على إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بهذا المعيار والمتسلسلة من العبارة رقم 50 م إلى العبارة رقم 51 م.

ش. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث:

خامساً: التعاطف (Empathy): من العبارة رقم 52 م إلى العبارة رقم 53 م.

جدول 15: تحليل إجابات أفراد العينة على معيار التعاطف - من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

معايير جودة الخدمات المصرفية وفق نموذج سيرفيرف (SERVPERF)										
خامساً: التعاطف (Empathy)										
الاتجاه العام ↓	الانحراف المعياري ↓	المتوسط الحسابي ↓	المجموع ↓	مقياس ليكرت الخماسي					العبارات	
				درجة معدومة	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة جيدة	درجة عالية		
درجة عالية	0.762	4.25	32	0	1	3	15	13	التكرار المطلق	52. يتم التعامل مع مقترحات وشكاوى العملاء بجدية واهتمام.
			100	0	3.1	9.4	46.9	40.6	التكرار النسبي	
درجة عالية	0.602	4.34	32	0	0	2	17	13	التكرار المطلق	53. يضع المصرف عملائه في مقدمة أولوياته واهتماماته.
			100	0	0	6.3	53.1	40.6	التكرار النسبي	
درجة عالية	0.633	4.297	الحسابات الإحصائية العامة للمعيار خامساً: التعاطف (Empathy) ←							

التعليق على الجدول السابق:

- جاءت العبارة رقم 53 م والتي تنص على: "يضع المصرف عملائه في مقدمة أولوياته واهتماماته"، في المرتبة الأولى بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلّق بمعيار: التعاطف (Empathy)، بقيمة انحرافٍ معياريّ تساوي (0.602)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ تساوي (4.34)، واتجاهٍ عام يوافق (بدرجة عالية) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.
- جاءت العبارة رقم 52 م والتي تنص على: "يتم التعامل مع مقترحات وشكاوى العملاء بجدية واهتمام"، في المرتبة الثانية بين العبارات المذكورة في الجدول السابق والتي تتعلّق بمعيار: التعاطف (Empathy)، بقيمة انحرافٍ معياريّ تساوي (0.762)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ تساوي (4.25)، واتجاهٍ عام يوافق (بدرجة عالية) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.
- حقق المعيار "خامساً: التعاطف (Empathy)"، قيمة انحرافٍ معياريّ عام تساوي (0.633)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ عام تساوي (4.297)، واتجاهٍ عام للمعيار يوافق (بدرجة عالية) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي واعتماداً على إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بهذا المعيار والمتسلسلة من العبارة رقم 52 م إلى العبارة رقم 53 م.

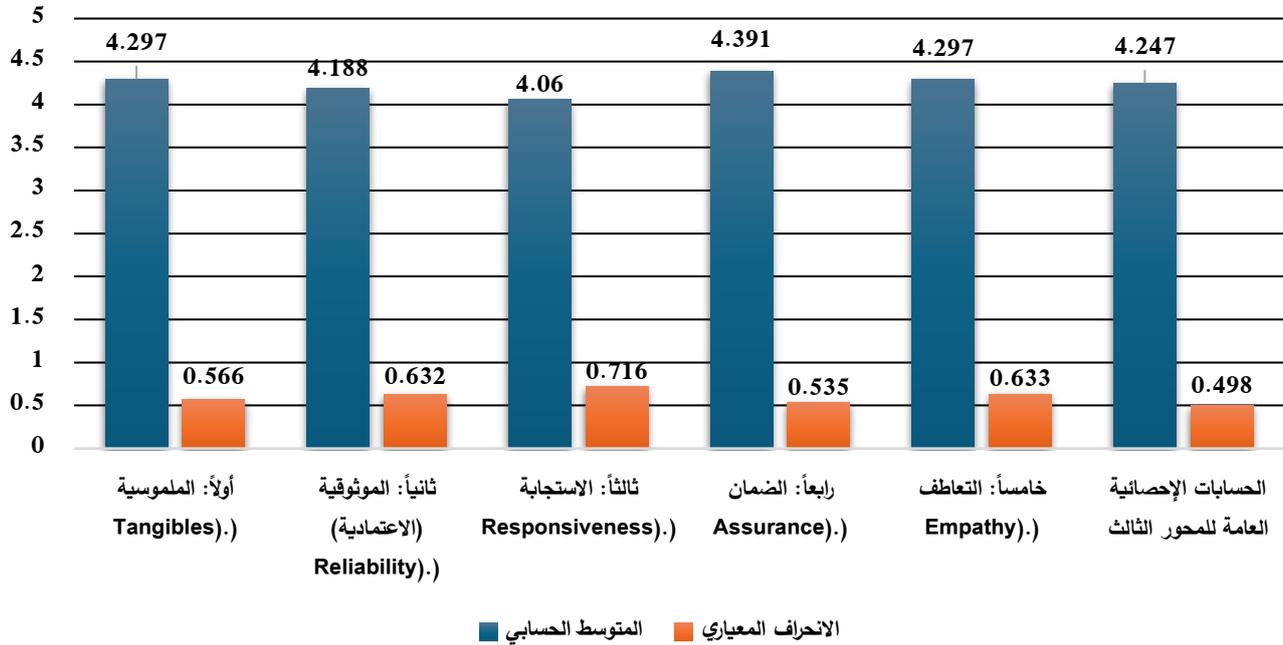
ص. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث:

معايير جودة الخدمات المصرفية وفق نموذج سيرفبيرف (SERVPERF)

جدول 16 : تحليل إجابات أفراد العينة على المحور الثالث - من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

معايير جودة الخدمات المصرفية وفق نموذج سيرفبيرف (SERVPERF)					
الاتجاه العام ↓	الانحراف المعياري ↓	المتوسط الحسابي ↓	القيمة العليا ↓	القيمة الدنيا ↓	الإجراء
درجة عالية	0.566	4.297	5	3	أولاً: الملموسية (Tangibles).
درجة جيدة	0.632	4.188	5	2	ثانياً: الموثوقية (الاعتمادية) (Reliability).
درجة جيدة	0.716	4.06	5	2	ثالثاً: الاستجابة (Responsiveness).
درجة عالية	0.535	4.391	5	3	رابعاً: الضمان (Assurance).
درجة عالية	0.633	4.297	5	2.5	خامساً: التعاطف (Empathy).
درجة عالية	0.498	4.247	الحسابات الإحصائية العامة للمحور الثالث ←		

الرسم البياني لإحصاءات إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث  
معايير جودة الخدمات المصرفية وفق نموذج سيرفبيرف (SERVPERF)



الشكل 17: الرسم البياني لإحصاءات أفراد العينة حول المحور الثالث - من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج EXCEL

التعليق على الجدول والرسم البياني السابقين:

- حقق المعيار " أولاً: الملموسية (Tangibles)", قيمة انحرافٍ معياريّ عام تساوي (0.566)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ عام تساوي (4.297)، واتجاهٍ عام للمعيار يوافق (بدرجة عالية) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي واعتماداً على إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بهذا الإجراء والمتسلسلة من العبارة رقم 45 م إلى العبارة رقم 46 م.
- حقق الإجراء " ثانياً: الموثوقية (الاعتمادية) (Reliability)", قيمة انحرافٍ معياريّ عام تساوي (0.632)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ عام تساوي (4.188)، واتجاهٍ عام للإجراء يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي واعتماداً على إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بهذا الإجراء والمتسلسلة من العبارة رقم 47 م إلى العبارة رقم 48 م.
- حقق الإجراء " ثالثاً: الاستجابة (Responsiveness)", قيمة انحرافٍ معياريّ عام تساوي (0.716)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ عام تساوي (4.06)، واتجاهٍ عام للإجراء يوافق (بدرجة جيدة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي واعتماداً على إجابات أفراد العينة على عبارة الاستبانة المتعلقة بهذا المعيار ذات الترتيب رقم 49 م.
- حقق الإجراء " رابعاً: الضمان (Assurance)", قيمة انحرافٍ معياريّ عام تساوي (0.535)، وقيمة متوسطٍ حسابيّ عام تساوي (4.391)، واتجاهٍ عام للإجراء يوافق (بدرجة عالية) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي واعتماداً على إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بهذا الإجراء والمتسلسلة من العبارة رقم 50 م إلى العبارة رقم 51 م.

- حقق الإجراء " خامساً: التعاطف (Empathy)"، قيمة انحرافٍ معياريٍّ عام تساوي (0.633)، وقيمة متوسطٍ حسابيٍّ عام تساوي (4.297)، واتجاهٍ عام للإجراء يوافق (بدرجةٍ عالية) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي واعتماداً على إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بهذا الإجراء والمتسلسلة من العبارة رقم 52 م إلى العبارة رقم 53 م.
  - حقق المحور الثالث: معايير جودة الخدمات المصرفية وفق نموذج سيرفيرف (SERVPERF)، قيمة انحرافٍ معياريٍّ عام تساوي (0.498)، وقيمة متوسطٍ حسابيٍّ عام تساوي (4.247)، واتجاهٍ عام لأفراد العينة حول هذه المعايير بما يوافق (بدرجةٍ عالية) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي وبالاعتماد على إجاباتهم على عبارات الاستبانة المتعلقة بهذا المحور والمتسلسلة من العبارة رقم 45 م إلى العبارة رقم 53 م.
- وعليه يمكن القول أن معايير جودة الخدمات المصرفية وفق نموذج سيرفيرف (SERVPERF)، متوافرة (بدرجةٍ عالية) في الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف محل الدراسة لعملائه وذلك اعتماداً على إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بهذا المحور ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وبالتالي فإن جودة الخدمة المصرفية في بنك البركة سورية ذات درجة عالية.

### 9.2.3. اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة:

نظراً لكون المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة عبارة عن متغيرين فقط، لذا سيتم اختبار ومناقشة الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة من خلال إجراء "تحليل الانحدار الخطي البسيط أو الثنائي (Simple Linear Regressions)"، لبيان تأثير المتغير المستقل: "درجة الامتثال لمعايير حوكمة تقانة المعلومات وفقاً لإطار (COBIT 5)" على المتغير التابع: "جودة الخدمات المصرفية".

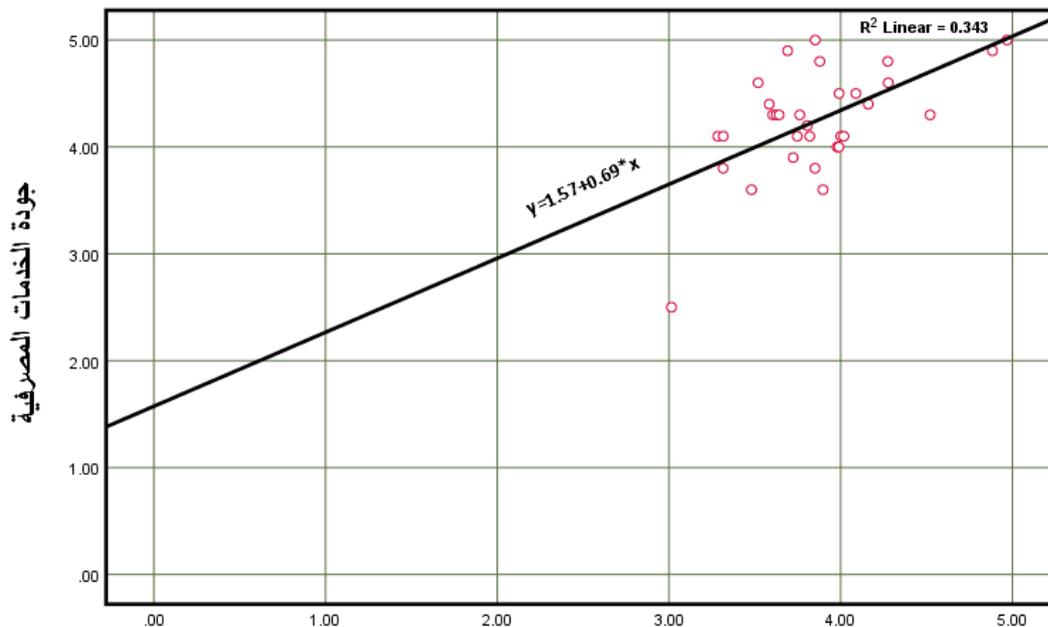
بحيث يكون هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع عند مستوى معنوية "مستوى دلالة" أقل أو يساوي (0.05) أي ( $\alpha \leq 0.05$ )

وبالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS كانت نتائج "تحليل الانحدار الخطي البسيط أو الثنائي (Simple Linear Regressions)" للمتغيرين المستقل والتابع كما في الجدول الآتي:

جدول 17: تحليل الانحدار الخطي البسيط - من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

"تحليل الانحدار الخطي البسيط أو الثنائي (Simple Linear Regressions)"							
مستوى الدلالة	معاملات	معاملات	درجة الحرية	F	معامل التحديد	معامل الارتباط	مجالات التأثير
Anova SIG	الانحدار	الانحدار	DF		R <sup>2</sup>	R	
↓	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	↓	↓	↓	↓	
0.002	0.57	2.078	1	11.232	0.272	0.522	أ. تأثير امتثال المصرف للإجراء أولاً: التقييم - التوجيه - المراقبة (EDM)، في جودة الخدمات المصرفية.

0.001	0.602	2.025	1	14.328	0.323	0.569	ب. تأثير امتثال المصرف للإجراء ثانياً: المواءمة - التخطيط - التنظيم (APO)، في جودة الخدمات المصرفية.
0.002	0.492	2.333	1	11.266	0.273	0.523	ت. تأثير امتثال المصرف للإجراء ثالثاً: البناء - الإقتناء - التنفيذ (BAI)، في جودة الخدمات المصرفية.
0.000	0.766	1.169	1	23.082	0.435	0.659	ث. تأثير امتثال المصرف للإجراء رابعاً: تسليم القيمة - الخدمة - الدعم (DSS)، في جودة الخدمات المصرفية.
0.041	0.285	3.137	1	3.224	0.097	0.311	ج. تأثير امتثال المصرف للإجراء خامساً: المراقبة - التقييم - التقدير (MEA)، في جودة الخدمات المصرفية.
0.000	0.692	1.574	1	15.676	0.343	0.586	تأثير امتثال المصرف لمعايير حوكمة تقانة المعلومات وفقاً لإطار ( COBIT 5)، في جودة الخدمات المصرفية.



درجة امتثال المصرف لمعايير حوكمة تقانة المعلومات وفق إطار عمل (COBIT 5)

الشكل 18: الرسم البياني لتحليل الانحدار الخطي البسيط - من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

التعقيب على الجدول والرسم البياني السابقين:

يتبين من نتائج "تحليل الانحدار الخطي البسيط أو الثنائي (Simple Linear Regressions)" للمتغيرين المستقل والتابع المُدرجة في الجدول السابق ما يلي:

1. وجود أثر لامتناهال المصرف للإجراء أولاً: التقييم - التوجيه - المراقبة (EDM) الخاص بإطار عمل (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبحال بلوغ معامل الارتباط (R) القيمة (0.522) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) القيمة (0.272).

التفسير:

○ إنَّ التغير الحاصل بجودة الخدمات المصرفية بنسبة (27.2 %) ناتجٌ عن امتثال المصرف للإجراء: التقييم - التوجيه - المراقبة (EDM) الخاص بإطار عمل (COBIT 5).

○ إنَّ قيمة معامل الانحدار ( $B_1$ ) والتي تساوي (0.57) تدل على أنَّ حدوث زيادة في الإجراء التقييم - التوجيه - المراقبة (EDM) الخاص بإطار عمل (COBIT 5) بمقدار درجة واحدة، سيؤدي إلى حدوث زيادة في جودة الخدمات المصرفية بمقدار (0.57) ويؤكد هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة والتي تساوي (11.232).

وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لامتناهال المصرف للإجراء: " التقييم - التوجيه - المراقبة (EDM)" الخاص بإطار عمل (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتُثبت وجود هذا الأثر.

2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لامتناهال المصرف للإجراء ثانياً: المواءمة - التخطيط - التنظيم (APO)، الخاص بإطار عمل (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبحال بلوغ معامل الارتباط (R) القيمة (0.569) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) القيمة (0.323).

التفسير:

○ إنَّ التغير الحاصل بجودة الخدمات المصرفية بنسبة (32.3 %) ناتجٌ عن امتثال المصرف للإجراء: المواءمة - التخطيط - التنظيم (APO) الخاص بإطار عمل (COBIT 5).

○ إنَّ قيمة معامل الانحدار ( $B_1$ ) والتي تساوي (0.602) تدل على أنَّ حدوث زيادة في الإجراء المواءمة - التخطيط - التنظيم (APO) الخاص بإطار عمل (COBIT 5) بمقدار درجة واحدة، سيؤدي إلى حدوث زيادة في جودة الخدمات المصرفية بمقدار (0.602) ويؤكد هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة والتي تساوي (14.328).

وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لامتناهات المصرف للإجراء: " المواءمة - التخطيط - التنظيم (APO) " الخاص بإطار عمل (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتُنبت وجود هذا الأثر.

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لامتناهات المصرف للإجراء ثالثاً: البناء - الاقتناء - التنفيذ (BAI)، الخاص بإطار عمل (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبحال بلوغ معامل الارتباط (R) القيمة (0.523) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) القيمة (0.273).

التفسير:

○ إنَّ التغير الحاصل بجودة الخدمات المصرفية بنسبة (27.3 %) ناتجٌ عن امتثال المصرف للإجراء: البناء - الاقتناء - التنفيذ (BAI) الخاص بإطار عمل (COBIT 5).

○ إنَّ قيمة معامل الانحدار ( $B_1$ ) والتي تساوي (0.492) تدل على أنَّ حدوث زيادة في الإجراء البناء - الاقتناء - التنفيذ (BAI) الخاص بإطار عمل (COBIT 5) بمقدار درجة واحدة، سيؤدي إلى حدوث زيادة في جودة الخدمات المصرفية بمقدار (0.492) ويؤكد هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة والتي تساوي (11.266).

وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لامتناهات المصرف للإجراء: " البناء - الاقتناء - التنفيذ (BAI) " الخاص بإطار عمل (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتُنبت وجود هذا الأثر.

4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لامتناهات المصرف للإجراء رابعاً: تسليم القيمة - الخدمة - الدعم (DSS)، الخاص بإطار عمل (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبحال بلوغ معامل الارتباط (R) القيمة (0.659) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) القيمة (0.435).

التفسير:

○ إنَّ التغير الحاصل بجودة الخدمات المصرفية بنسبة (43.5 %) ناتجٌ عن امتثال المصرف للإجراء: تسليم القيمة - الخدمة - الدعم (DSS)، الخاص بإطار عمل (COBIT 5).

○ إنَّ قيمة معامل الانحدار ( $B_1$ ) والتي تساوي (0.766) تدل على أنَّ حدوث زيادة في الإجراء تسليم القيمة - الخدمة - الدعم (DSS) الخاص بإطار عمل (COBIT 5) بمقدار درجة واحدة، سيؤدي إلى حدوث زيادة في جودة الخدمات المصرفية بمقدار (0.766) ويؤكد هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة والتي تساوي (23.082).

وعليه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لامتناهات المصرف للإجراء: "تسليم القيمة - الخدمة - الدعم (DSS)" الخاص بإطار عمل (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتُنبت وجود هذا الأثر.

5. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لامتناهات المصرف للإجراء خامساً: المراقبة - التقييم - التقدير (MEA)، الخاص بإطار عمل (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبحال بلوغ معامل الارتباط (R) القيمة (0.311) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) القيمة (0.097).

التفسير:

○ إنَّ التغير الحاصل بجودة الخدمات المصرفية بنسبة (9.7 %) ناتجٌ عن امتثال المصرف للإجراء: المراقبة - التقييم - التقدير (MEA) الخاص بإطار عمل (COBIT 5).

○ إنَّ قيمة معامل الانحدار ( $B_1$ ) والتي تساوي (0.285) تدل على أنَّ حدوث زيادة في الإجراء المراقبة - التقييم - التقدير (MEA) الخاص بإطار عمل (COBIT 5) بمقدار درجة واحدة، سيؤدي إلى حدوث زيادة في جودة الخدمات المصرفية بمقدار (0.285) ويؤكد هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة والتي تساوي (3.224).

وعليه نرفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لامتناهات المصرف للإجراء: "المراقبة - التقييم - التقدير (MEA)" الخاص بإطار عمل (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتُنبت وجود هذا الأثر.

6. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لامتناهات المصرف لمعايير حوكمة تقانة المعلومات وفقاً لإطار (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية، وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبحال بلوغ معامل الارتباط (R) القيمة (0.586) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) القيمة (0.343)، وبدرجة ارتباطٍ متوسطة.

التفسير:

○ إنَّ التغير الحاصل بجودة الخدمات المصرفية بنسبة (34.3 %) ناتجٌ عن امتثال المصرف لمعايير حوكمة تقانة المعلومات وفقاً لإطار (COBIT 5).

○ إنَّ قيمة معامل الانحدار ( $B_1$ ) والتي تساوي (0.692) تدل على أنَّ حدوث زيادة في درجة امتثال المصرف لمعايير حوكمة تقانة المعلومات وفقاً لإطار (COBIT 5) بمقدار درجة واحدة، سيؤدي إلى حدوث زيادة في جودة الخدمات المصرفية بمقدار (0.692) ويؤكد هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة والتي تساوي (15.676).

وعليه نرفض الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لامتناهات المصرف لمعايير حوكمة تقانة المعلومات وفقاً لإطار (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ونُثبت وجود هذا الأثر.

### 10.2.3. مناقشة النتائج:

#### • على مستوى الأهداف:

- من خلال التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني من محاور الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، يمكن القول أنّ إجراءات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية وفق إطار عمل (COBIT 5) مطبقة (بدرجة جيدة)، وبالتالي فإن امتثال المصرف لمعايير حوكمة تقانة المعلومات وفق إطار عمل (COBIT5) ذو (درجة جيدة).
- من خلال التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثالث من محاور الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، يمكن القول أنّ معايير جودة الخدمات المصرفية وفق نموذج سيرفيريف (SERVPERF) متوافرة (بدرجة عالية) في الخدمات التي يقدمها المصرف محل الدراسة لعملائه، وبالتالي فإن جودة الخدمات المصرفية في بنك البركة سورية ذات (درجة عالية).

#### • على مستوى الفرضيات:

- مناقشة نتائج الدراسة على مستوى الفرضية الأولى:  
من خلال رفض الفرضية الفرعية الأولى استناداً إلى تحليل الانحدار البسيط الذي تم إجراؤه، يمكن القول أن هناك أثر للإجراء: التقييم - التوجيه - المراقبة (EDM) في جودة الخدمات المصرفية، أي أنه كلما زادت شمولية ووضوح السياسات والإجراءات الناظمة لعمليات تقانة المعلومات في المصرف، وتم تفعيل آليات المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي لتقانة المعلومات في المصرف، كلما انعكس ذلك إيجاباً في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- مناقشة نتائج الدراسة على مستوى الفرضية الثانية:  
من خلال رفض الفرضية الفرعية الثانية استناداً إلى تحليل الانحدار البسيط الذي تم إجراؤه، يمكن القول أن هناك أثر للإجراء: المواءمة - التخطيط - التنظيم (APO) في جودة الخدمات المصرفية، أي أنه كلما كانت استراتيجية تقانة المعلومات في المصرف متوافقة مع استراتيجية العمل في المصرف ورؤيته، وتمت مراعاة أولويات تنفيذ مشاريع تقانة المعلومات تبعاً للموارد المتاحة والعائد من هذه المشاريع، إضافةً إلى تفعيل خطط التدريب والتطوير للعاملين بمجال التقانة في المصرف، كلما انعكس ذلك إيجاباً في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

○ مناقشة نتائج الدراسة على مستوى الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال رفض الفرضية الفرعية الثالثة استناداً إلى تحليل الانحدار البسيط الذي تم إجراؤه، يمكن القول أن هنالك أثر للإجراء: البناء - الاقتناء - التنفيذ (BAI) في جودة الخدمات المصرفية، أي أنه كلما كانت معايير وآليات التنفيذ ومؤشرات التقييم لمشاريع تقانة المعلومات في المصرف فعّالة وواضحة، كلما انعكس ذلك إيجاباً في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

○ مناقشة نتائج الدراسة على مستوى الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال رفض الفرضية الفرعية الرابعة استناداً إلى تحليل الانحدار البسيط الذي تم إجراؤه، يمكن القول أن هنالك أثر للإجراء: تسليم القيمة - الخدمة - الدعم (DSS) في جودة الخدمات المصرفية، أي أنه كلما كانت خطط الاستمرارية وآليات الدعم ومعالجة المشاكل مناسبة لضمان استمرارية عمل المنظومة التقانية في المصرف، كلما انعكس ذلك إيجاباً في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

○ مناقشة نتائج الدراسة على مستوى الفرضية الفرعية الخامسة:

من خلال رفض الفرضية الفرعية الخامسة استناداً إلى تحليل الانحدار البسيط الذي تم إجراؤه، يمكن القول أن هنالك أثر للإجراء: المراقبة - التقييم - التقدير (MEA) في جودة الخدمات المصرفية، أي أن كلما كانت التقارير حول المنظومة التقانية، وفاعلية نظام الرقابة الداخلية على عمليات التقانة، وحالة توافق المنظومة التقانية في المصرف مع المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها، كافية وواضحة، كلما انعكس ذلك إيجاباً في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

○ مناقشة نتائج الدراسة على مستوى الفرضية الرئيسية:

من خلال رفض الفرضية الرئيسية استناداً إلى تحليل الانحدار البسيط الذي تم إجراؤه، يمكن القول أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لامتنال المصرف لمعايير حوكمة تقانة المعلومات وفقاً لإطار (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية، أي أنه كلما زاد امتثال المصرف لمعايير حوكمة تقانة المعلومات وفقاً لإطار عمل (COBIT5)، كلما انعكس ذلك إيجاباً على تحسين جودة الخدمات المصرفية.

### 11.2.3. التوصيات:

من خلال ما جاء في هذه الدراسة، وبناءً على نتائج التحليلات الإحصائية التي تم إجراؤها والتي كان التقييم لمعظمها ذو درجة جيدة باستثناء البعض القليل منها، أُقَدِّم فيما يلي بعض الاقتراحات التي من شأنها تحقيق ما تم التوصل إليه من نتائج:

- ضرورة قيام الإدارة العليا في المصرف بالمحافظة على درجة تطبيق معايير حوكمة تقانة المعلومات، واتخاذ الإجراءات التي من شأنها تدعيم وزيادة تطبيقها وخاصة في ضوء نتائجها الإيجابية في تحسين جودة الخدمات المصرفية وفق ما بيّنته الدراسة.

- ضرورة نشر وتعزيز ثقافة الحوكمة بين العاملين في المصرف، والتوجيه بما يلزم العمل بشكلٍ مستمرٍ على مراجعة دليل مبادئ الحوكمة المصرفية وحوكمة تقانة المعلومات وتعديله من وقتٍ لآخر بما يتناسب مع طبيعة العمل والتغيرات الحاصلة.
- إعطاء موضوع حوكمة تقانة المعلومات المزيد من العناية والاهتمام وتعديلها بما يحقق المصلحة العامة للمصرف.
- إقامة برامج ودورات تدريبية متطورة في مجال حوكمة تقانة المعلومات من أجل زيادة مهارات وكفاءات العاملين في المصرف.
- ضرورة الاستمرار في التوجه نحو توظيف التقانة في ابتكار منتجاتٍ مصرفيةٍ جديدة، وفي تنفيذ معظم الأنشطة والأعمال المصرفية، مع اتخاذ كافة التدابير التي من شأنها الحد من المخاطر المصاحبة لاستخدام التقانة الحديثة، والحفاظ على أمن المعلومات المصرفية.
- القيام بعملية التقييم المستمر لكفاءة وكفاية موارد المنظومة التقانية في المصرف، لضمان استمرارية عملها بالشكل المطلوب.
- التأكيد على أهمية تفعيل قنوات الاتصال مع العملاء وفتح قنوات اتصالٍ جديدة معهم، بهدف الاستماع إلى اقتراحاتهم وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، من خلال خلق منتجاتٍ مصرفيةٍ جديدةٍ ومبتكرةٍ وتتماشى مع تطلعاتهم وربما تفوقها.

### 12.2.3. أفاق الدراسة:

- استكمالاً للجهود البحثية التي تم بذلها لإعداد هذه الدراسة، أقترح بعض المواضيع التي تتعلق بمحور حوكمة تقانة المعلومات:
- أثر امتثال المصرف لمعايير حوكمة تقانة المعلومات في تحديث وتطوير البنية التحتية التقانية في المصرف.
  - أثر امتثال المصرف لمعايير حوكمة تقانة المعلومات في تعزيز القدرات التنافسية للمصرف في السوق المصرفية.
  - أثر امتثال المصرف لمعايير حوكمة تقانة المعلومات في تحسين الإنتاجية والكفاءة الإدارية في المصرف.

### 13.2.3. الخلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف المعالجات المنهجية والإحصائية للدراسة الميدانية، حيث تم تحديد منهجية البحث المتمثلة في المنهج الوصفي التحليلي الذي يصلح لهذه الدراسة، كما تم تحديد مجتمع الدراسة وإجراء التحليل الوصفي على المحورين الثاني والثالث، ومن خلال المعالجة الإحصائية، تم تحديد العلاقة بين إجراءات حوكمة تقانة المعلومات وجودة الخدمات المصرفية، وبيان وجود علاقة تأثيرية لكلٍ إجراء من إجراءات حوكمة تقانة المعلومات وفقاً لإطار (COBIT 5) في جودة الخدمات المصرفية، وأنه كلٌ ما كانت حوكمة تقانة المعلومات في المصرف مجسدةً بأبعادها وتنسجم بالقوة والفعالية أدى ذلك إلى المساهمة في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

\*\*\*\*\*

## قائمة المراجع:

### • المراجع العربية:

- التميمي, ظ. م. (2021). أثر حوكمة تقنية المعلومات في تعزيز كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية (دراسة تحليلية في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية). العراق: جامعة كربلاء.
- القصار, ن. (2019). تقييم البنى التقنية لدى المصارف السورية بالاعتماد على إطار عمل COBIT5. دمشق: الجامعة الافتراضية السورية.
- بريش, ع. (n.d.). جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا 251, إلى 274.
- بوكفوس, س & بوعبدالله, ف. (2023). أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة - الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الإجراء - CASNOS - ميلة. الجزائر: المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.
- بيطار, د. (2022). مقرر إدارة واقتصاد التقنية. دمشق: الجامعة الافتراضية السورية.
- جاد, د. ص. (2020). إطار مقترح لأثر تطبيق COBIT5 للحد من مخاطر النشر الإلكتروني وتحسين جودة التقارير المالية الإلكترونية للشركات المصرية. المجلة العملية لقطاع كليات التجارة 543, إلى 599.
- خليفي, ب. (2020). أثر جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبائن - دراسة حالة بنك الخليج بولاية سعيدة. الجزائر: جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة.
- سديرة, ه & عياش, ق. (2022). أسس الحوكمة في المصارف الإسلامية وتحديات تطبيقها - تجارب دولية. مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت 55, إلى 74.
- عبد العاطي, ه. ع. (2021). إطار مقترح لحوكمة تكنولوجيا المعلومات لتقييم قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بهدف تحسين أداء منشآت الأعمال. القاهرة: جامعة القاهرة.
- عياده, ط. خ. (n.d.). دور إطار (COBIT 2019) في إدارة مخاطر عمليات تكنولوجيا المعلومات بالمصارف العراقية (دراسة ميدانية). المنصورة: جامعة المنصورة.
- فرحان, د & عبد القادر, م. ق. (n.d.). الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية - دراسة تطبيقية. اليمن: دراسات اقتصادية إسلامية.
- فيان, ب. م. (2023). أثر تكنولوجيا المعلومات المصرفية على تحسين جودة الخدمات المصارف التجارية - دراسة ميدانية لعملاء مجموعة من المصارف التجارية الأهلية العاملة في محافظة أربيل. قبرص: جامعة الشرق الأدنى.
- محمد, ا. ر. (2021). تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة محافظ القروض (دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة). اللاذقية: جامعة تشرين.
- نصور, ر. م. (2015). أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة التقارير المالية (دراسة ميدانية). اللاذقية: جامعة تشرين.

○ يوسف، م. ح. (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها، مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر. مصر: بنك الاستثمار القومي.

### • المراجع الأجنبية:

- Ali, B. R. (2019). The impact of using information technology on the quality of information under the dimensions of COBIT5. Iraq: Tikrit University.
- Cheffins, B. R. (2012). The History of Corporate Governance. England: University of Cambridge and ECGI.
- Compliance and the compliance function in banks. (2005). Basel Committee on Banking Supervision.
- Fawzy, S. (2003). Assessment of Corporate Governance in Egypt. Egypt: The Egyptian Center for Economic Studies.
- Fiseha, M. S. (2020). Analysis of the relationship between Governance of enterprise Information Technology (IT) and strategic business IT alignment using COBIT5 (In the case of The Commercial Bank of Ethiopia). South Africa: UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA.
- Haes, S. D., & Grembergen, W. V. (2006). Information Technology Governance Best Practices in Belgian Organisations. Belgium: University of Antwerp Management School.
- ISACA. (2012). COBIT5 A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT. USA: ISACA.
- ISACA. (2012). COBIT5 Enabling Processes. USA: ISACA.
- Mehraj, T., & Shamim, D. A. (n.d.). Concept of Governance: An Overview. India: University of Kashmir.
- Mustafa, M. M. (2019). Information Technology Governance Impact on Banks E-Services Quality. Japan: Ritsumeikan Asia Pacific University.
- Mutia, N., & Nur'ainy, R. (2020). IT GOVERNANCE: MEASURE CAPABILITY LEVEL USING COBIT 5 FRAMEWORK. Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis, 97 to 110.
- Victoria, A. (2020). Information Technology. Portugal: Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camoes.

## • المواقع الإلكترونية:

- [BIS: BCBS History: 2024-04-09](#) تاريخ آخر تصفح
- [Wikipedia: 2024-04-13](#) تاريخ آخر تصفح
- [Terminologyenc: 2024-04-09](#) تاريخ آخر تصفح
- [LinkedIn: Importance Compliance Banking: 2024-04-09](#) تاريخ آخر تصفح
- [Wikipedia: Chanakya Kauṭilya: 2024-04-18](#) تاريخ آخر تصفح
- [Wikipedia: Development aid: 2024-04-18](#) تاريخ آخر تصفح
- [Wikipedia: World Bank: 2024-04-18](#) تاريخ آخر تصفح
- [Wikipedia: OECD: 2024-04-18](#) تاريخ آخر تصفح
- [Wikipedia: UNESCO: 2024-04-18](#) تاريخ آخر تصفح
- [Schoolofpoliticalscience: Definitions and types of governance: 2024-04-25](#) تاريخ آخر تصفح
- [Wikipedia: James N.Rosenau: 2024-04-25](#) تاريخ آخر تصفح
- [MostaqI: Bank Card Guide: 2024-05-04](#) تاريخ آخر تصفح
- [alBaraka: E-Banking: 2024-05-04](#) تاريخ آخر تصفح
- [alBaraka: Mobile App: 2024-05-04](#) تاريخ آخر تصفح
- [alBaraka: USSD: 2024-05-04](#) تاريخ آخر تصفح
- [alBaraka: SMS: 2024-05-04](#) تاريخ آخر تصفح
- [LinkedIn: 2024-04-27](#) تاريخ آخر تصفح
- [alBaraka Bank Syria: 2024-05-15](#) تاريخ آخر تصفح

الملحق

إخوتي وأخواتي، الزملاء الأعزاء في بنك البركة سورية ...  
تحية تقدير واحترام، وبعد ...

أتقدم إليكم بهذه الاستبانة التي صُممت لغاية تحقيق هدف البحث الذي أعمل على إعداده لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة التقنية (PMTM) من الجامعة الافتراضية السورية/ للفصل F23/ والعام 2024.

### تحت عنوان

أثر امتثال المصرف لمعايير حوكمة تقنية المعلومات وفق إطار (COBIT-5) في جودة الخدمات المصرفية وذلك من خلال دراسة تطبيقية في مصرفنا: (بنك البركة سورية).

وعليه أرجو منكم التكرم فضلاً بالإجابة على جميع الأسئلة الواردة فيها وفق ما ترونه مناسباً.

علماً أن عدد الأسئلة يبلغ (53) سؤالاً، تم توزيعها وفق ثلاثة أقسام:

- ❖ القسم الأول: الخصائص الديموغرافية للمُجيبين على الاستبانة.
- ❖ القسم الثاني: إجراءات حوكمة تقنية المعلومات المؤسسية وفق إطار عمل (COBIT 5).
- ❖ القسم الثالث: معايير جودة الخدمات المصرفية وفق نموذج سيرفيرف (SERVPERF).

### آلية الإجابة والتعامل مع الاستبانة:

1. فتح ملف الاستبانة "ملف Word"، والضغط على "مربع الاختيار" الموافق للإجابة التي ترونها مناسبة.
2. حفظ الملف بعد الانتهاء (Ctrl + S)، وإعادة إرساله على عنوان البريد الإلكتروني الخاص بي.
3. بحال الحاجة لأي استفسار أو معرفة النتائج، يرجى التكرم لطفاً بالتواصل على: [0964 564 136](tel:0964564136)
4. في حال الرغبة بالإجابة على الاستبانة الإلكترونية، يرجى الدخول إلى الرابط الآتي: [Google Forms](#)

وإنني أتعهد لكم بالحفاظ على سرية الأجوبة والمعلومات المتعلقة بهذه الاستبانة، وأنّ استخدامها سيكون فقط لأغراض البحث العلمي، وكُلّي أملٌ بأن تعود نتائج هذا البحث بالفائدة على مؤسستنا الغالية: بنك البركة سورية.

... وتفضلوا بقبول خالص الشكر والامتنان ...

الباحث

م. نؤي محمد نبيل صهيون

القسم الأول: المعلومات العامة			
الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
العمر	<input type="checkbox"/> 30 وما دون	<input type="checkbox"/> 31 - 35	<input type="checkbox"/> 36 - 40
	<input type="checkbox"/> 41 - 45	<input type="checkbox"/> 46 وما فوق	
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> ثانوية عامة	<input type="checkbox"/> معهد	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
	<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه
الإدارة التي تعمل بها	<input type="checkbox"/> إدارة تقنية المعلومات	<input type="checkbox"/> إدارة التدقيق الداخلي	<input type="checkbox"/> إدارة المخاطر
	<input type="checkbox"/> إدارة الالتزام		
الدرجة الوظيفية	<input type="checkbox"/> موظف	<input type="checkbox"/> موظف رئيسي	<input type="checkbox"/> مشرف
	<input type="checkbox"/> مدير قسم	<input type="checkbox"/> مدير إدارة	
عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي "بشكل عام"	<input type="checkbox"/> 5 وما دون	<input type="checkbox"/> 6 - 10	<input type="checkbox"/> 11 - 15
	<input type="checkbox"/> 16 - 20	<input type="checkbox"/> 21 وما فوق	

### القسم الثاني: إجراءات حوكمة تقانة المعلومات المؤسسية وفق إطار عمل (COBIT 5)

يرجى تقييم درجة تحقق كل مما يلي في المصرف الذي تعمل به:

#### أولاً: التقييم - التوجيه - المراقبة (EDM)

1. إن السياسات والإجراءات الناظمة لعمليات تقانة المعلومات في المصرف كافية وواضحة.	<input type="checkbox"/> بدرجة عالية.	<input type="checkbox"/> بدرجة جيدة.	<input type="checkbox"/> بدرجة متوسطة.
	<input type="checkbox"/> بدرجة ضعيفة.	<input type="checkbox"/> بدرجة معدومة.	
2. إن إطار عمل حوكمة تقانة المعلومات في المصرف فعال وقادر على تحقيق كافة الأهداف المطلوبة.	<input type="checkbox"/> بدرجة عالية.	<input type="checkbox"/> بدرجة جيدة.	<input type="checkbox"/> بدرجة متوسطة.
	<input type="checkbox"/> بدرجة ضعيفة.	<input type="checkbox"/> بدرجة معدومة.	
3. تتم المراجعة والتحديث لإطار عمل حوكمة تقانة المعلومات في المصرف تبعاً للتغيرات التنظيمية والتقنية.	<input type="checkbox"/> بدرجة عالية.	<input type="checkbox"/> بدرجة جيدة.	<input type="checkbox"/> بدرجة متوسطة.
	<input type="checkbox"/> بدرجة ضعيفة.	<input type="checkbox"/> بدرجة معدومة.	
4. تُحقق مشاريع تقانة المعلومات في المصرف كافة العوائد والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية المتوقعة منها.	<input type="checkbox"/> بدرجة عالية.	<input type="checkbox"/> بدرجة جيدة.	<input type="checkbox"/> بدرجة متوسطة.
	<input type="checkbox"/> بدرجة ضعيفة.	<input type="checkbox"/> بدرجة معدومة.	
5. يشمل سجل المخاطر على كافة المخاطر المتعلقة بتقانة المعلومات في المصرف.	<input type="checkbox"/> بدرجة عالية.	<input type="checkbox"/> بدرجة جيدة.	<input type="checkbox"/> بدرجة متوسطة.
	<input type="checkbox"/> بدرجة ضعيفة.	<input type="checkbox"/> بدرجة معدومة.	
6. إن استراتيجيات التخفيف من المخاطر المرتبطة بتقانة المعلومات فعالة في المصرف.	<input type="checkbox"/> بدرجة عالية.	<input type="checkbox"/> بدرجة جيدة.	<input type="checkbox"/> بدرجة متوسطة.
	<input type="checkbox"/> بدرجة ضعيفة.	<input type="checkbox"/> بدرجة معدومة.	
7. إن الموارد اللازمة لتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر المرتبطة بتقانة المعلومات كافية لتحقيق المطلوب.	<input type="checkbox"/> بدرجة عالية.	<input type="checkbox"/> بدرجة جيدة.	<input type="checkbox"/> بدرجة متوسطة.
	<input type="checkbox"/> بدرجة ضعيفة.	<input type="checkbox"/> بدرجة معدومة.	
8. إن الموارد المالية والبشرية والتقنية تكفي لتلبية حاجة باقي إدارات المصرف.	<input type="checkbox"/> بدرجة عالية.	<input type="checkbox"/> بدرجة جيدة.	<input type="checkbox"/> بدرجة متوسطة.
	<input type="checkbox"/> بدرجة ضعيفة.	<input type="checkbox"/> بدرجة معدومة.	

ملاحظة: أصحاب المصلحة: هم الأفراد أو الأقسام أو كل من لديه مصلحة في تطوير أو نشر أو استخدام التقنية في المصرف.

9. إن السياسات التي تحدد واجبات وحقوق أصحاب المصلحة في مجال تقانة المعلومات كافية وواضحة.	<input type="checkbox"/> بدرجة عالية.	<input type="checkbox"/> بدرجة جيدة.	<input type="checkbox"/> بدرجة متوسطة.
10. يتم تفعيل مشاركة جميع أصحاب المصلحة في عملية صنع القرارات والتخطيط الاستراتيجي المتعلق بتقانة المعلومات في المصرف.	<input type="checkbox"/> بدرجة عالية.	<input type="checkbox"/> بدرجة جيدة.	<input type="checkbox"/> بدرجة متوسطة.
<b>ثانياً: المواءمة - التخطيط - التنظيم (APO)</b>			
11. إن الهيكل التنظيمي وإطار عمل إدارة تقنية المعلومات في المصرف واضح وشامل.	<input type="checkbox"/> بدرجة عالية.	<input type="checkbox"/> بدرجة جيدة.	<input type="checkbox"/> بدرجة متوسطة.
12. تتوافق استراتيجية تقانة المعلومات مع استراتيجية العمل للمصرف ورؤيته.	<input type="checkbox"/> بدرجة عالية.	<input type="checkbox"/> بدرجة جيدة.	<input type="checkbox"/> بدرجة متوسطة.
13. إن عمليات تحليل الوضع الراهن والتوجه الاستراتيجي المستقبلي لتقانة المعلومات في المصرف فعالة.	<input type="checkbox"/> بدرجة عالية.	<input type="checkbox"/> بدرجة جيدة.	<input type="checkbox"/> بدرجة متوسطة.
14. يتم مراعاة أولويات تنفيذ مشاريع تقانة المعلومات عند تخصيص الموارد المالية لها.	<input type="checkbox"/> بدرجة عالية.	<input type="checkbox"/> بدرجة جيدة.	<input type="checkbox"/> بدرجة متوسطة.
15. يتم مراعاة العائد من مشاريع تقانة المعلومات عند تخصيص الموارد المالية لها.	<input type="checkbox"/> بدرجة عالية.	<input type="checkbox"/> بدرجة جيدة.	<input type="checkbox"/> بدرجة متوسطة.
16. إن آليات الرقابة فعالة للتحكم وإدارة التكاليف المعتمدة لمشاريع تقانة المعلومات في المصرف.	<input type="checkbox"/> بدرجة عالية.	<input type="checkbox"/> بدرجة جيدة.	<input type="checkbox"/> بدرجة متوسطة.
17. إن الاحتياجات الحالية من الموارد البشرية العاملة في مجال تقانة المعلومات تلزم وتكفي لتنفيذ المشاريع التقنية في المصرف.	<input type="checkbox"/> بدرجة عالية.	<input type="checkbox"/> بدرجة جيدة.	<input type="checkbox"/> بدرجة متوسطة.
18. إن الوصف الوظيفي للعاملين في مجال تقانة المعلومات في المصرف يتوافق مع الأدوار والمسؤوليات المنوطة بهم.	<input type="checkbox"/> بدرجة عالية.	<input type="checkbox"/> بدرجة جيدة.	<input type="checkbox"/> بدرجة متوسطة.
19. إن نظام تقييم أداء العاملين بمجال تقانة المعلومات في المصرف فعال ومرتبطة بنظام الحوافز والترقيات.	<input type="checkbox"/> بدرجة عالية.	<input type="checkbox"/> بدرجة جيدة.	<input type="checkbox"/> بدرجة متوسطة.
20. إن برامج التأهيل والتدريب للعاملين بمجال تقانة المعلومات في المصرف فعالة وكافية.	<input type="checkbox"/> بدرجة عالية.	<input type="checkbox"/> بدرجة جيدة.	<input type="checkbox"/> بدرجة متوسطة.
21. إن الإجراءات المتعلقة بتنفيذ اتفاقيات تقديم الخدمات التقنية كافية.	<input type="checkbox"/> بدرجة عالية.	<input type="checkbox"/> بدرجة جيدة.	<input type="checkbox"/> بدرجة متوسطة.
22. إن المعايير والشروط الخاصة بتقييم واختيار الموردين في مجال تقانة المعلومات محددة وواضحة.	<input type="checkbox"/> بدرجة عالية.	<input type="checkbox"/> بدرجة جيدة.	<input type="checkbox"/> بدرجة متوسطة.

23. يتم اعتماد آليات فعّالة لفض النزاعات والخلافات التي قد تحصل مع الموردين.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
24. يتم مراعاة مبدأ الشفافية عند اختيار الموردين.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
25. إنّ عمليات المراجعة والتدقيق الدوري فعّالة لضمان الامتثال لمعايير جودة الخدمات.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
26. إنّ البرامج التدريبية حول ممارسات إدارة الجودة للعاملين بمجال تقانة المعلومات في المصرف كافية.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
27. إنّ استراتيجية إدارة المخاطر المرتبطة بتقانة المعلومات في المصرف شاملة وتناسب طبيعة عمل المصرف.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
28. إنّ عمليات تقييم المخاطر المرتبطة بتقانة المعلومات في المصرف فعّالة وتتقدّم دورياً.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
29. إنّ برامج التوعية والتدريب حول المخاطر المرتبطة بتقانة المعلومات كافية ومناسبة للعاملين في المصرف.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
<b>ثالثاً: البناء – الإقتناء – التنفيذ (BAI)</b>			
30. يتم تصنيف وتحديد أولويات مشاريع تقانة المعلومات تبعاً لاستراتيجية العمل والأهداف التنظيمية للمصرف.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
31. إنّ معايير ومؤشرات تدقيق وتقييم ومراجعة أداء مشاريع تقانة المعلومات في المصرف فعّالة وواضحة.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
32. إنّ الأدوار والمسؤوليات للمعنيين بإدارة وتنفيذ عمليات التغيير على البنية التحتية التقنية في المصرف محددة وواضحة.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
33. إنّ آليات التخطيط والجدولة الزمنية فعّالة لتنفيذ التغييرات على البنى التحتية التقانية في المصرف.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
34. إنّ خطط اختبار الجهوزية والصيانة الدورية والوقائية والإصلاح الفوري لأصول تقانة المعلومات فعّالة في المصرف.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
35. إنّ آليات إدارة وتتبع حركة أصول تقانة المعلومات فعّالة في المصرف.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
36. إنّ آليات استبدال أو التخلّص من الأصول التقانية المنتهية أو التالفة في المصرف فعّالة لتنفيذ المطلوب.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
<b>رابعاً: تسليم القيمة – الخدمة – الدعم (DSS)</b>			
37. إنّ قنوات الاتصال الخاصة باستقبال وتسجيل وتحليل المشاكل التقنية فعّالة في المصرف.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.

38. إنَّ الفريق التقني المختص باستقبال ومعالجة المشاكل التقنية مؤهَّل بالشكل الكافي والمطلوب.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
	<input type="checkbox"/> درجة ضعيفة.	<input type="checkbox"/> درجة معدومة.	
39. إنَّ خطط الاستمرارية تكفي لضمان استمرار عمل المنظومة التقانية في المصرف.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
	<input type="checkbox"/> درجة ضعيفة.	<input type="checkbox"/> درجة معدومة.	
40. إنَّ موارد المصرف تكفي لتنفيذ خطط الاستمرارية بكفاءةٍ وفاعليَّةٍ.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
	<input type="checkbox"/> درجة ضعيفة.	<input type="checkbox"/> درجة معدومة.	
41. إنَّ الأدوار والمسؤوليات للمعنيين بتنفيذ خطط استمرارية الأعمال محددة بوضوح.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
	<input type="checkbox"/> درجة ضعيفة.	<input type="checkbox"/> درجة معدومة.	
<b>خامساً: المراقبة - التقييم - التقدير (MEA)</b>			
42. إنَّ التقارير حول أداء المنظومة التقانية في المصرف كافية.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
	<input type="checkbox"/> درجة ضعيفة.	<input type="checkbox"/> درجة معدومة.	
43. إنَّ التقارير حول درجة فاعلية نظام الرقابة الداخلية على عمليات تقانة المعلومات في المصرف كافية.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
	<input type="checkbox"/> درجة ضعيفة.	<input type="checkbox"/> درجة معدومة.	
44. إنَّ التقارير عن حالة التوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية المتعلقة بمجال تقانة المعلومات كافية.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
	<input type="checkbox"/> درجة ضعيفة.	<input type="checkbox"/> درجة معدومة.	

#### القسم الثالث: معايير جودة الخدمات المصرفية وفق نموذج سيرفيرف (SERVPERF)

45. يتميز الموقع الإلكتروني وتطبيق الهاتف الخاص بالمصرف بتصميمٍ جيِّدٍ لواجهات وتجربة المستخدم (UI/UX).	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
	<input type="checkbox"/> درجة ضعيفة.	<input type="checkbox"/> درجة معدومة.	
46. تتوافر الإرشادات والتعليمات حول كيفية استخدام الخدمات المصرفية.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
	<input type="checkbox"/> درجة ضعيفة.	<input type="checkbox"/> درجة معدومة.	
47. تتميز الخدمات المصرفية الإلكترونية بالجاهزية المستمرة والاستقرار التشغيلي.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
	<input type="checkbox"/> درجة ضعيفة.	<input type="checkbox"/> درجة معدومة.	
48. يتم الالتزام بالأوقات المحددة لإنجاز وإطلاق الخدمات المصرفية الإلكترونية.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
	<input type="checkbox"/> درجة ضعيفة.	<input type="checkbox"/> درجة معدومة.	
49. يتم الرد على استفسارات العملاء الواردة عبر قنوات الاتصال المحددة والاستجابة لطلباتهم بسرعة وكفاءة.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
	<input type="checkbox"/> درجة ضعيفة.	<input type="checkbox"/> درجة معدومة.	
50. يتم توفير مستويات من الأمان لحماية الخدمات المصرفية الإلكترونية.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
	<input type="checkbox"/> درجة ضعيفة.	<input type="checkbox"/> درجة معدومة.	
51. يتمتع العاملون بمجال تقانة المعلومات في المصرف بالمهارة والكفاءة العالية.	<input type="checkbox"/> درجة عالية.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة.	<input type="checkbox"/> درجة متوسطة.
	<input type="checkbox"/> درجة ضعيفة.	<input type="checkbox"/> درجة معدومة.	

<input type="checkbox"/> درجة عالية. <input type="checkbox"/> درجة ضعيفة. <input type="checkbox"/> درجة متوسطة.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة. <input type="checkbox"/> درجة معدومة. <input type="checkbox"/> درجة متوسطة.	<input type="checkbox"/> درجة عالية. <input type="checkbox"/> درجة ضعيفة. <input type="checkbox"/> درجة متوسطة.	<b>52.</b> يتم التعامل مع مقترحات وشكاوى العملاء بجدية واهتمام.
<input type="checkbox"/> درجة عالية. <input type="checkbox"/> درجة ضعيفة. <input type="checkbox"/> درجة متوسطة.	<input type="checkbox"/> درجة جيدة. <input type="checkbox"/> درجة معدومة. <input type="checkbox"/> درجة متوسطة.	<input type="checkbox"/> درجة عالية. <input type="checkbox"/> درجة ضعيفة. <input type="checkbox"/> درجة متوسطة.	<b>53.</b> يضع المصرف عملائه في مقدمة أولوياته واهتماماته.

أية معلومات وملاحظات ترغب بإضافتها

مع الشكر لوقتكم ...