

**دور بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم ادارة تقنية المعلومات****The role of the Balanced Score Card in evaluating the IT department****أ. د صلاح مهدي جواد الكواز****Dr. Salah Mahdi Jawad Al-Kawaz**[salah.m@uokerbala.edu.iq](mailto:salah.m@uokerbala.edu.iq)**نهلة عبيس طلال الشمري****Nahla .u.Talal .ALSHmmari**[nahla.talal@atu.edu.iq](mailto:nahla.talal@atu.edu.iq)**كلية الإدارة والإقتصاد \_ جامعة كربلاء****Economics and Administration College – Karbala University****المستخلص**

هدف البحث الى بيان تأثير تقنية بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) في تقويم الأداء الاستراتيجي في ظل اهم التغيرات التي حصلت في بيئة الأعمال الحديثة والتي ابرزها المنافسة الشديدة مع لمنتجات الاجنبية في السوق العراقية. اعتمد الباحثان تطبيق البحث في المصارف العراقية و استُحصل على البيانات من سجلات المصرفين عينة البحث والمعاشية الميدانية في هذين المصرفين والمقابلات الشخصية مع المسؤولين والعاملين فيهما فضلا عن الاستبانة ، توصل البحث إلى عدة استنتاجات أهمها . إن استعمال بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم أداء إدارة تقنية المعلومات في المصرفين عينة البحث من شأنه أن يسهم في التأكد من مدى تحقيق المصرفين لأهدافهما الاستراتيجية وإمكانية الوقوف على نقاط الضعف فيها ، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها والسيطرة عليها. وفي ضوء الاستنتاجات أقرح الباحثان عدة توصيات أهمها ضرورة استعمال الشركات بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم أداء إدارة تقنية المعلومات والتأكد من تحقيق أهدافها الاستراتيجية للوقوف على نقاط الضعف في أداءها واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها والسيطرة عليها.

**الكلمات المفتاحية : تقنية بطاقة العلامات المتوازنة , تقويم الاداء ، تقنية المعلومات**

**Abstract**

The aim of the research is to demonstrate the role of balanced label card technology (BSC) in evaluating strategic performance in light of the most important changes that occurred in the modern business environment, most notably the intense competition with foreign products in the Iraqi market. The two banks research sample and field coexistence in these two banks and personal interviews with officials and their workers in addition to the questionnaire, the research reached several conclusions, the most important of which is the use of the balanced score card in evaluating the performance of the IT department in the two banks, the research sample will contribute to ensuring the extent of achievement of the two banks For their strategic objectives and the possibility of identifying their weaknesses, and then taking the necessary measures to address and control them., In light of the conclusions, the researchers suggested several recommendations, the most important of which is the need for companies to use the balanced score card to evaluate the performance of information technology management and to ensure the achievement of its strategic objectives to identify weaknesses in its performance and take the necessary measures to address and control them.

**Key words:** balanced scorecard technology, performance evaluation, information technology

## المقدمة

إنّ للتغيرات الكبيرة في بيئة الأعمال الحديثة خلال العقدین الماضیین والمتمثلة بالمنافسة الشديدة بين الشركات والانفتاح الواسع في سوق التجارة والاستثمار والتقدم التقني وحاجة المستهلك والزبون إلى منتجات وخدمات ذات جودة عالية وغيرها من التغيرات قد ادت تراكم الضغوط الكبيرة على معظم الشركات مما أدى الى الاستجابة لمواجهة هذه الضغوط وتقديم منتجات وخدمات تلبي رغبات الزبون وهذا ولدّ تحدي امام هذه الشركات الى الحاجة الى تقنيات حديثة في مجال تقييم الأداء الاستراتيجي تهتم بجميع المقاييس المالية وغير المالية مثل تقنية بطاقة العلامات المتوازنة والبقاء في سوق المنافسة ، وعليه فإن المشكلة التي يطرحها هذا البحث تتمحور حول نقطة أساسية هي عدم اعتماد الشركات ومنها المصارف التجارية العراقية على التقنيات الحديثة في تقييم أدائها الاستراتيجي ومنها تقنية بطاقة العلامات المتوازنة التي تعتمد على المقاييس المالية وغير المالية والتي تعطي صورة واضحة وشاملة عن الاداء الاستراتيجي للشركات، وبالاعتماد على المشكلة آنفة الذكر يحاول الباحثين التحقق من الفرضية القائلة : إنّ استعمال تقنية بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) يساعد الشركات في إجراء عملية تقييم الاداء الاستراتيجي ومعرفة نقاط القوة والضعف كون أن هذه التقنية تنفرد بالاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية .

## المبحث الأول - منهجية البحث ودراسات سابقة

## أولاً - منهجية البحث

- 1 - مشكلة البحث : تتركز مشكلة البحث في عدم اعتماد الشركات ومنها المصارف التجارية العراقية على التقنيات الحديثة في تقييم أدائها السراتيجي ومنها تقنية بطاقة العلامات المتوازنة التي تعتمد على المقاييس المالية وغير المالية والتي تعطي صورة واضحة وشاملة عن الاداء الاستراتيجي للشركات.
- 2 - هدف البحث: هدف البحث الى بيان تأثير تقنية بطاقة العلامات المتوازنة لتقييم الأداء الاستراتيجي في ظل المتغيرات البيئية الحاصلة في بيئة الاعمال وخاصة الحديثة حيث المنافسة الشديدة مع السوق الاجنبية ، بالإضافة الى تناول المرتكزات المعرفية لإحدى تقنيات المحاسبة الإدارية التي تُعنى بتقييم الأداء الاستراتيجي والمتمثلة في بطاقة العلامات المتوازنة .
- 3 - فرضية البحث: إنّ استعمال تقنية بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) يساعد الشركات في إجراء عملية تقييم الاداء الاستراتيجي ومعرفة نقاط القوة والضعف كون أنّ هذه التقنية تنفرد بالاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية .
- 4 - أهمية البحث : تبرز أهمية البحث عن طريق بيان وتحليل تأثير تقنية بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) في تقييم الاداء الاستراتيجي وأهميتها في مواكبة التطورات التي تحدث في بيئة الأعمال .
- 5 - حدود البحث

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

## المبحث الثاني - الجانب النظري

أولاً - مفهوم تقنية بطاقة العلامات المتوازنة: عرفت بطاقة العلامات المتوازنة منها هي اداة بموجبها تُرجمت استراتيجية الشركة الى مجموعة متكاملة من مؤشرات الاداء التي تعكس مدى تحقيق هذه الشركة لاستراتيجيتها ( Garrison,et.,al.,2015:490) ، او إنها نظام اداري يهدف الى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم الى مجموعة من الاهداف والمؤشرات الاستراتيجية المترابطة (المغربي وغريبة، 2006:192) ، كما تعرف بانها احدى التقنيات الرائجة في مجال تقييم الاداء الاستراتيجي لاحتوائها على المؤشرات المالية وغير المالية التي تعكس محاور مختلفة للأداء المتعلق بالشركات . (Weygand,et.,al.,2002:270) .

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

1. تزويد المديرين بمؤشرات السبب والنتيجة عن شركاتهم .
  2. إنَّ تحديد المؤشرات في بطاقة العلامات المتوازنة يمثل الدافع الاساسي للأهداف الاستراتيجية للشركة وتحقيق متطلبات التنافس .
  3. تمكين الشركة من مراقبة النتائج المالية ومراقبة التقدم عن طريق بناء القدرات واكتساب الاصول غير الملموسة .
- ثالثا- اهداف بطاقة العلامات المتوازنة: يشير (المسعودي والقصير ، 2019: 126- 127) إنَّ اهداف بطاقة العلامات المتوازنة هي كالآتي :

1. توضيح رؤية واستراتيجية الشركة .
2. التواصل والترابط بين الاهداف والمؤشرات المالية وغير المالية .
3. التخطيط وتحديد الاهداف ومواءمة المبادرات الاستراتيجية .
4. تحويل وشارك العوامل غير المادية والاصول غير الملموسة في النجاح المالي على المدى الطويل ومن ثم السيطرة عليها .
5. المحافظة على الأداء المالي على المدى الطويل وذلك باستعمال المؤشرات غير المالية كمؤشرات دالة للأداء المالي عن البنود التي يصعب قياسها في المدى الطويل .

خامسا- مناظير تقنية بطاقة العلامات المتوازنة: تشير الدراسات أن مناظير بطاقة العلامات المتوازنة تتكون من :

1. المنظور المالي: إنَّ بطاقة العلامات المتوازنة تبقي على المنظور المالي لان المؤشرات المالية لها قيمة في تلخيص النتائج الاقتصادية للأنشطة التي حدثت فضلا عن انها تشير الى ما اذا كانت استراتيجية الشركة و تنفيذها تسهم في تحقيق الارباح وتعزيزها وبهذا الصدد , فان المنظور المالي يتعلق بقياس الربحية, الدخل التشغيلي, العائد على الاستثمار , القيمة الاقتصادية المضافة , وغيرها (Horngren,et.,al.,2009:3) (الكواز والخفاجي ، 2019:101)،
2. منظور الزبون: إنَّ التطورات التي حدثت في بيئة الاعمال والتي اهمها زيادة شدة المنافسة ، قد جعل من منظور الزبون هو الاساس في الوصول لتوليفة الإيرادات المتعلقة بالأهداف المالية للشركة ومن ثم نجاحها, كما أنَّ من اسباب بقاء الشركة في بيئة الاعمال التنافسية وتحقيقها للنجاح في ظلها هو التركيز على الزبون وتلبية متطلباته (Hansen&Mowen,2003:408) ،
3. منظور العمليات الداخلية: إنَّ المديرين التنفيذيين يحددون معايير العمليات الداخلية التي عندما تنفذ فأن الشركة تحقق التفوق في مجالها , وتتعلق هذه المعايير بتقديم مقترحات من شأنها أن تبقي و تحافظ على الزبائن في الاسواق المستهدفة ودراسة المتطلبات والامكانيات كافة التي تساعد في تلبية متطلبات الزبائن ( الكواز والخفاجي 2019: 101 ).
4. منظور التعلم و النمو: إنَّ تحقيق افضل العمليات الداخلية التي تستهدف تحسين قيمة المنتج في السوق وتحقيق النمو والتحسين في اداءها يستلزم من الشركة أن توفر البنية التحتية المتمثلة في القدرات , ,المهارات , والطاقات (Horngren,et.,al.,2003:451), (sainaghi,et.,al.,2013:4)
- 5.منظور المخاطر: إنَّ الشركات تتعرض لأنواع المخاطر التي تؤثر بشكل كبير على ادائها المالي و التشغيلي, لذا يجب على الشركات أن تأخذ بالحسبان هذه المخاطر وأن تقوم بإعداد الخطط الكفيلة بإدارتها و التنبؤ بها ومعالجة اثارها وتشير (سرور & كريكور, 2013 : 4)

6. منظور البيئة المجتمعية: إنَّ الاداء المجتمعي اصبح من الاهداف التي تسعى لتحقيقها اي شركة , وهو يعكس الالتزام الاخلاقي بين الشركة والمجتمع وعن طريقه تستهدف الشركة تقوية علاقاتها مع المجتمع الذي بدوره يعد اساس نجاحها وعلى اساسه يجري تحديد استراتيجيتها المستقبلية (الحمدي,2003: 40) ،

رابعا- مفهوم تقويم الاداء الاستراتيجي: يعرف (السعدون ،2018:49) الاداء بأنه انعكاس لقدرة الشركة للوصول الى اهدافها المرسومة بفاعلية وكفاءة بتحقيق اهدافها عن طريق الاستعمال الامثل للموارد المتاحة بعد أن الاداء يمثل نظام متكامل وديناميكي يتطلب التحسين المستمر وانسجامه مع معايير المتمثلة بالجودة والوقت والكلفة ، اما ( Dobrin,et.,al.,2012:4)

اما بالنسبة لمفهوم تقويم الاداء , فيعرفه (Crosson&Needles,2011:302) بأنه عملية استخدام الأدوات الكمية لقياس أداء الشركة فيما يتعلق بهدف محدد أو نتيجة متوقعة , او هو عملية مراجعة منتظمة تقوم بها الشركة للتحقق من مدى وصول الشركة لأهدافها ( Chenet.al,2011:909) . اما تقويم الاداء الاستراتيجي , فقد جرى تعريفه بعدة تعريفات , منها بأنه تقويم كل من الاداء المالي والاداء غير المالي و ذلك عن طريق تحويل رؤية ورسالة الشركة الى اهداف استراتيجية ( Garrison&Noreen,2003:449) .

خامسا- اهمية تقويم الاداء الاستراتيجي: يشير (Jaimbalvo,2001:362) إنَّ اهمية تقويم الاداء الاستراتيجي تكمن في الاتي:

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

2. الاقرار بضرورة او عدم ضرورة اجراء توسيع او تقليص في الاداء وهل ينبغي اجراء التغييرات في بعض العمليات ذلك لان عملية تقويم الاداء ما هي الا فحص واتخاذ المواقف اللازمة التي تعمل على تعزيز وتغطية قيمة الشركة. اما (Kinney,2006:791) فيرى أنَّ اهمية تقويم الاداء الاستراتيجي تكمن في النواحي الاتية:

1. العمل على تحقيق الاتجاه النظامي لاستراتيجية الشركة.

2. تحقيق المنافع التي تنعكس في الإيرادات والارباح.

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

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

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

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

2- انموذج الجودة : إنَّ عدم الاقتناع بمؤشرات الاداء الاقتصادي/ المالي وتأکید الجودة في الثمانينات كبعد استراتيجي قد اعاد النظر في التفكير في تقويم الاداء على اساس أن الاداء الاستراتيجي هو اكثر من كونه اداء اقتصادي/مالي موجه نحو المخرجات، لذا فأن هنالك مؤشرات اوسع اصبحت تأخذ حيز من تفكير الباحثين في الفكر الاستراتيجي اهمها:

اولا : مؤشرات الاداء التشغيلي: جرى التركيز على مؤشرات الاداء التشغيلي مثل (الحصة السوقية، الفاعلية التسويقية، تقديم المنتجات الجديدة)، فهذه المؤشرات موجهة نحو تقويم الاداء الناتج من عمليات التحسين والتطوير لأنشطة الشركة.

ثانيا: مؤشرات الاداء الاجتماعي: اذ تعتمد الشركة بشكل اكبر على العمليات التشغيلية ورضا اصحاب المصالح (العاملين، المجهزين، والزبائن) كلما اصبحت المنافسة اقوى بتضمنين المنتفعين من الجمهور ضمن عمليات تقويم الاداء الاستراتيجي. وهذا الرأي يؤكد أن الاداء الاقتصادي/المالي ما هو الا جزء واحد فقط من اجزاء عملية تقويم الاداء الاستراتيجي المبني على اساس انموذج الجودة والذي يركز على ( فاعلية وتأثير العملية، حملة الاسهم الخارجيين، المقارنة المرجعية، الموارد البشرية التكامل بين نظم الشركة ) .

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

سابعا - مفهوم تقنية المعلومات : إنَّ كلمة التقنية Technology تتكون من مقطعين الأول Techno وهو التطبيق أو الفن أو المهارة والثاني logy وهو العلم أو الدراسة , وبذلك فإنَّ المعنى اللغوي للتقنية يعني علم المهارات أو الفنون أي دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية الوظائف المحددة ، وهي التطبيق النظامي للمعرفة العلمية من أجل أغراض عملية (الزبيدي2019:16) ، اما (الكوع ، 2006 ، 31-32) فيذكر أنَّ التقنية هي العلم التطبيقي أو الطريقة الفنية التي تسعى لتحقيق غرض عملي وباستعمال جميع الوسائل المستخدمة التي توفر كل ما هو ضروري لمعيشة الناس وتحقيق رفاهيتهم .

### المبحث الثالث - الجانب التطبيقي

#### نبذة مختصرة عن المصرف الاهلي العراقي

يعد المصرف الاهلي العراقي وهو عينة البحث احدى المصارف التجارية التي كانت متميزة منذ تأسيسها برأسمال قدره (400) مليون دينار عراقي ، وفي 28/3/1995 حصلت موافقة البنك المركزي العراقي بقيام هذا المصرف بممارسة الصيرفة الشاملة بعده مصرف استثماري وقد اطلق عليه تسمية (المصرف الاهلي للاستثمار والتمويل الزراعي ) .اما عن فروع المصرف فقد بلغ عددها (14) فرعا موزعة على عموم محافظات العراق وهي تعمل على تقديم مختلف الخدمات المصرفية لزبائنها

#### نبذة مختصرة عن المصرف الدولي الاسلامي :

اولا - تأسيس المصرف : تأسس المصرف الدولي الاسلامي بموجب شهادة التأسيس الصادرة من دائرة تسجيل الشركات قسم الشركات

المساهمة بموجب الكتاب المرقم 10305 في 1/6/2016 وذلك بتعديل المادة الاولى اسم الشركة من ( الشركة العراقية للتحويل المالي / م خ ) الى ( شركة المصرف الدولي الاسلامي / م خ ) برأسمال مدفوع قدره 100 مائة مليار دينار وممارسة العمل المصرفي الاسلامي بموجب الاجازة الممنوحة من البنك المركزي العراقي بكتابه المرقم 2016/9/19 وقد باشر المصرف عمله بتاريخ 2016/10/11

صياغة رؤية المصرف من منظور حوكمة تقنية المعلومات : هذه الخطوة الاساس في بناء الانموذج المقترح وذلك

لاشتمالها على الفقرات المهمة الاتية التي تعكس توجهات وطموحات المصرف لما يجب أن يكون عليه بتطبيق اجراءات حوكمة تقنية المعلومات :

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

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

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

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

:

1. الالتزام بالقوانين والتشريعات والاتفاقيات التعاقدية.

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

**وضع المؤشرات :** فيما يخص الأهمية النسبية لكل منظور من منظورات بطاقة العلامات المتوازنة فقد جرى تحديدها وفقاً لأهميته في القطاع المصرفي الصناعي وبالرجوع الى آراء المختصين في هذا المجال خلال المقابلات الشخصية التي أجريت مع مجموعة من ذوي الاختصاص في مجال تقنية المعلومات ، إدارة المخاطر ، الرقابة والتدقيق ، والإدارة المالية في المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي والبنك المركزي ، اذ بلغت أهمية الابعاد الست للبطاقة وهي ( المالي ، الزبائن ، العمليات الداخلية ، والنمو والتعلم ، المخاطر ، البيئة المجتمعية ) بنسبة (20% ، 10% ، 20% ، 20% ، 20% ، 10%) على التوالي ، اما مجموع الدرجات الكلية للابعاد الست فكان 360 درجة و استُخرجت الدرجة الخاصة لكل بعد من الابعاد الاربعة لبطاقة العلامات المتوازنة حسب نسب اهميته وكالاتي ، البعد المالي (  $72 = 20\% * 360$  ) ، بعد الزبائن (  $36 = 10\% * 360$  ) ، بعد العمليات الداخلية (  $72 = 20\% * 360$  ) ، بعد التعلم والنمو (  $72 = 20\% * 360$  ) ، بعد المخاطر (  $72 = 20\% * 360$  ) ، بعد البيئة المجتمعية (  $36 = 10\% * 360$  ) ، وبذلك يكون مجموع الابعاد الست (360 درجة) ، وبالنسبة لفئات مؤشرات الاداء فقد قُسمت الى خمس فئات لذلك احتساب الدرجة لكل فئة بقسمة الدرجات التقويمية التي وضعت لكل مؤشر على العدد ( 5 ) . ولغرض تحديد مستوى أداء كل بعد أو منظور من الابعاد الستة ، ترى (الجوهر ، محمد جواد ، 2017 ، 197) انه يمكن اعتماد المقياس الموضح في الجدول ( 1 ) لتحقيق هذه الغاية .

جدول ( 1 ) مستويات الأداء لقسم تقنية المعلومات

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

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

مقترح"، مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ، 2017.

**تطبيق الانموذج المقترح لتقويم ادارة تقنية المعلومات وتحليل النتائج**

يجري في هذا المبحث استكمال تطبيق خطوات الأنموذج المقترح الذي بصده الباحثة لتقويم إدارة تقنية المعلومات عن

طريق التكامل بين اطار COBIT المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة لفحص مدى تحقق الأهداف الخاصة بتقنية

المعلومات في المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي بوصفهما عينة البحث وفق المؤشرات التي تنطوي

تحت كل منظور من مناظير بطاقة العلامات المتوازنة .

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

أولاً : المنظور المالي: يعد المنظور المالي من المناظير المهمة لبطاقة العلامات المتوازنة ، وقد حددت الأهمية النسبية لهذا المنظور بنسبة 20% وذلك عن طريق المقابلات الشخصية التي جرت مع مجموعة من ذوي الاختصاص المصرفي ، وقد وضعت مجموعة من المؤشرات التي يمكن الاستفادة منها في تقويم أداء ادارة تقنية المعلومات وفق المنظور المالي وبالاعتماد على إطار COBIT المحدث والإطار الذي جرى وضعه من قبل البنك المركزي العراقي الخاص بضوابط الحوكمة والإدارة المؤسسية لتقنية المعلومات والاتصالات في القطاع المصرفي المعتمد على إطار COBIT المحدث ، فضلاً عن بعض المؤشرات التي جرى وضعها من قبل الباحثة . ويمكن تلخيص نتائج تقويم الاداء ذات الصلة بتقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (2) وذلك وفق الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات.

جدول (2) الأهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات ونتائج تقويم الاداء وفق مؤشرات المنظور المالي لعام 2019

الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات	المؤشرات ونتائجها <sup>1</sup>	الدرجة التقويمية لكل مؤشر	فئات المؤشر	الدرجة لكل فئة	متوسط مستوى الاداء ذات الصلة بنتائج تقويم المصرف الدولي الاسلامي	متوسط مستوى الاداء ذات الصلة بنتائج تقويم المصرف الاهلي العراقي	
المنظور المالي							
I. امتثال ممارسات تقنية المعلومات ومساهمتها في امتثال المصرف للقوانين والأنظمة والضوابط.	نسبة عدد البرامج المستعملة من قبل المصرف إلى عدد البرامج المفروضة من قبل البنك المركزي والجهات الخارجية ( 44% ) ، ( 40% )	4	81-100%	4			
			61-80%	3.2			
			41-60%	2.4			
			21-40%	1.6		1.6	
			01-20%	0.8			
	عدد التقارير المرفوعة من قبل قسم الامتثال التي تحتوي على مخالفات ( 4 مرات سنويا ) ، ( 4 مرات سنويا )	4	2 من اقل	4			
			3-4	3.2		3.2	
			5-6	2.4			
			7-8	1.6			
			9 فاكتر	0.8			
	عدد مرات فرض الغرامات على المصرف من قبل البنك المركزي ( 3 مرة ) ، ( لا توجد )	4	1-2 مرة	4		4	
			3-4 مرة	3.2			3.2
		5-6 مرة	2.4				
		7-8 مرة	1.6				
		9 مرة فاكتر	0.8				
تحديد استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بشكل يؤدي الى تحسين الاداء ( مقابلة ( ملحق/2،3 ) )	4	4.21 - 5.00	4				
		3.41 - 4.20	3.2		3.2		
		2.61 - 3.40	2.4				
		1.81 - 2.6	1.6				
		1.00 - 1.80	0.8				
تحديد مدى تطبيق المصرف للتقنيات المحاسبية والرقابية الحديثة	4	4.21 - 5.00	4				
		3.41 - 4.20	3.2		3.2		

<sup>1</sup> تتمثل هذه النتائج بمخرجات عملية تقويم ادارة تقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي على التوالي الناتجة من تطبيق المؤشرات ذات الصلة بالمنظور المالي (يسري هذا على بقية الجداول ذات الصلة بمناظير بطاقة العلامات المتوازنة).

		2.4	3.40 - 2.61			(مقابلة (ملحق/2،3) )	
		1.6	2.6 - 1.81				
		0.8	1.80 - 1.00				
	4	4	5.00 - 4.21	4		تحديد مدى وضوح وفهم معايير تقويم الاداء لجميع الموظفين (استبانة / ملحق ( ( 2،3	
3.2		3.2	4.20 - 3.41				
		2.4	3.40 - 2.61				
		1.6	2.6 - 1.81				
		0.8	1.80 - 1.00				
	4	4	40% فائق	4		نسبة النمو في الإيرادات المتحققة إلى نسبة الزيادة في موجودات تقنية المعلومات. ( ( 57% ) ، ( 40% )	2. ضمان تحقيق المنفعة والقيمة المضافة من محفظة مصادر ومشاريع تقنية المعلومات
3.2		3.2	40% - 30%				
		2.4	30% - 20%				
		1.6	20% - 10%				
		0.8	10% من اقل				
	4	4	4 فائق	4		عدد مشاريع تقنية المعلومات والخدمات التي تم فيها مراقبة وقياس المنافع والقيمة المضافة خلال مدة عمر المشروع . ( ( 5 ) ، ( 7 )	
		3.2	4 - 3				
		2.4	3 - 2				
		1.6	2 - 1				
		0.8	1 - 0				
	4	4	81-100%	4		نسبة برامج أو خدمات تقنية المعلومات التي ثبت نجاحها إلى إجمالي البرامج والخدمات التي تم التعاقد عليها. ( ( 95% ) ، ( 60% )	
		3.2	61-80%				
2.4		2.4	41-60%				
		1.6	21-40%				
		0.8	01-20%				
	4	4	5.00 - 4.21	4		قياس مدى قدرة المصرف على البحث عن مجالات تعدد كمصادر تمويل تؤدي الى تحسين الإيرادات وتطويرها ونموها . (مقابلات )	
3.2		3.2	4.20 - 3.41				
		2.4	3.40 - 2.61				
		1.6	2.6 - 1.81				
		0.8	1.80 - 1.00				
		4	40% من اكثر	4		معدل العائد على الاصول ( ( 18% ) ، ( 10% - )	
		3.2	40% - 31%				
		2.4	30% - 21%				
	1.6	1.6	20% - 10%				
0.8		0.8	10% من اقل				
		4	81-100%	4		نسبة الربحية المتحققة من توظيف موارد المصرف المختلفة ( ( 50% ) ( 40% ) .	
		3.2	61-80%				
	2.4	2.4	41-60%				
1.6		1.6	21-40%				
		0.8	01-20%				
		4	81-100%	4		عدد مشاريع ادارة تقنية المعلومات المنفذة إلى عدد المشاريع الكلية المخططة ذات الصلة بالتقنية. ( ( 70% ) ( 60% ) .	3. جودة المعلومات المالية المتعلقة بتقنية المعلومات
	3.2	3.2	61-80%				
2.4		2.4	41-60%				
		1.6	21-40%				
		0.8	01-20%				
	4	4	5.00 - 4.21	4		تحديد مدى تحقيق الشفافية في الإفصاح عن تكاليف ومنافع ومخاطر مشاريع ادارة تقنية المعلومات.	
3.2		3.2	4.20 - 3.41				
		2.4	3.40 - 2.61				

		1.6	2.6 - 1.81		(مقابلة (ملحق/2.3) )
		0.8	1.80 - 1.00		
	4	4	5.00 - 4.21	4	تحديد مدى استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة لإدارة تقنية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصرف (مقابلة (ملحق 2.3))
		3.2	4.20 - 3.41		
2.4		2.4	3.40 - 2.61		
		1.6	2.6 - 1.81		
		0.8	1.80 - 1.00		
		4	5.00 - 4.21	4	تحديد مدى تناسب اسعار المنتجات مع عدد وجودة الخدمات المقدمة (مقابلة (ملحق/2.3) )
3.2		3.2	4.20 - 3.41		
	2.4	2.4	3.40 - 2.61		
		1.6	2.6 - 1.81		
		0.8	1.80 - 1.00		
	4	4	16 فاكتر	4	المواضيع التي يتم مناقشتها في اجتماعات مجلس الادارة والمتعلقة بالحوكمة وتقنية المعلومات . (18) (3)
		3.2	16-12		
		2.4	12-8		
		1.6	8-4		
0.8		0.8	4-1		
		4	20% فاكتر	4	نسبة الوظائف الموكلة الى ادارة تقنية المعلومات الى اجمالي الوظائف الموكلة لوظائف المصرف ككل . (15%)، (8%)
	3.2	3.2	20%-15%		
		2.4	15%-10%		
1.6		1.6	10% - 5%		
		0.8	اقل من 5%		
47.2	61.6			72	مجموع المنظور المالي

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات المنظور المالي والتي تتعلق بتقويم إدارة تقنية المعلومات في كل مصرف من حيث مدى تحقيقها للأهداف التي انطوت تحت هذا المنظور والتي هي ثلاث اهداف أن متوسط الاداء الكلي والذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (61.6) درجة بالنسبة للمصرف الأهلي العراقي من اصل (72) درجة جرى وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الاهلي العراقي اي بنسبة أداء مقدارها 86% (72/61.6) ، وهذا يدل على أن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بالمنظور المالي كان جيد جدا وما يحتاجه هو مزيد من الدعم والتحفيز ، اما فيما يخص المصرف الدولي الاسلامي فقد حقق نتائج اقل من النتائج التي حققها المصرف الأهلي العراقي ، اذ بلغ اجمالي متوسط الأداء والذي يتمثل بالدرجات المتحققة (47.2) درجة من اصل (72) درجة جرى وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الدولي الاسلامي اي بنسبة أداء مقدارها 66% (72/ 47.2) وهذا مؤشر على أن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بالمنظور المالي كان متوسط وهذا يتطلب بطبيعة الحال تعديلات ضرورية .

**ثانيا : منظور الزبائن:** يعد منظور الزبائن من المناظير المهمة لبطاقة العلامات المتوازنة ، وقد حددت الأهمية النسبية لهذا المنظور بنسبة 10% وذلك عن طريق المقابلات الشخصية التي تمت مع مجموعة من ذوي الاختصاص المصرفي ، وقد جرى وضع مجموعة من المؤشرات التي يمكن الاستفادة منها في تقويم أداء ادارة تقنية المعلومات وفق منظور الزبائن بالاعتماد على إطار COBIT المحدث والإطار الذي تم وضعه من قبل البنك المركزي العراقي الخاص بضوابط الحوكمة والإدارة المؤسسية لتقنية المعلومات والاتصالات في القطاع المصرفي المعتمد على إطار COBIT المحدث ، فضلاً عن بعض المؤشرات التي تجرى وضعها من قبل الباحثة . ويمكن تلخيص نتائج تقويم الاداء ذات الصلة بتقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (3) وذلك وفق الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات والتي حددت بهدف واحد تحت منظور الزبائن.

## جدول (3) الأهداف ذات الصلة بأداء تقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظور الزبائن

الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات	المؤشرات ونتائجها	الدرجات التقويمية لكل مؤشر	فئات المؤشر	الدرجة لكل فئة	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقويم الاداء للمصرف الدولي الاسلامي 2019	
منظور الزبائن						
4. الاستخدام المناسب للبرمجيات وحلول تقنية المعلومات.	تحديد مدى رضا الزبائن عن خدمات المصرف عن طريق مستخدمى تقنية المعلومات في أقسام المصرف . ( استبانة ( ملحق /2،3) )	3	5.00-4.21	3	3	
			4.20-3.41	2.4		
			3.40-2.61	1.8	1.8	
			2.6-1.81	1.2		
			1.80-1.00	0.6		
	تحديد مدى وجود ادلة ارشادية واضحة تساعد على استعمال التقنيات. ( استبانة ( ملحق/2،3) )	3	5.00 - 4.21	3	3	
			4.20 - 3.41	2.4		
			3.40 - 2.61	1.8	1.8	
			2.6 - 1.81	1.2		
			1.80 - 1.00	0.6		
	تحديد مدى رضا مسؤولي الإدارات والعمليات عن خدمات تقنية المعلومات. ( مقابلة ( ملحق/2،3) )	3	5.00 - 4.21	3	3	
			4.20 - 3.41	2.4		
3.40 - 2.61			1.8	1.8		
2.6 - 1.81			1.2			
1.80 - 1.00			0.6			
تحديد مستوى فهم مسؤولي عمليات المصرف من خصائص البرمجيات وحلول تقنية المعلومات على دعم عملياتهم. ( استبانة ( ملحق/2،3) )	3	5.00 - 4.21	3	3		
		4.20 - 3.41	2.4			
		3.40 - 2.61	1.8	1.8		
		2.6 - 1.81	1.2			
		1.80 - 1.00	0.6			
تحديد مستوى رضا الزبائن عن اداء تقنية المعلومات وعن مدى كفاية دليل استخدام البرمجيات والحلول المختلفة. ( استبانة ( ملحق/2،3) )	3	5.00 - 4.21	3	3		
		4.20 - 3.41	2.4			
		3.40 - 2.61	1.8	1.8		
		2.6 - 1.81	1.2			
		1.80 - 1.00	0.6			
تحديد مدى رضا الزبائن عن خدمات المصرف عن طريق مستخدمى تقنية المعلومات في أقسام المصرف . ( مقابلة ( ملحق/2،3) )	3	5.00-4.21	3	3		
		4.20-3.41	2.4			
		3.40-2.61	1.8	1.8		
		2.6-1.81	1.2			
		1.80-1.00	0.6			
تحديد مدى قدرة المصرف على دراسة وتحليل ما يحتاجه الزبائن من خدمات . ( مقابلة ( ملحق/2،3) )	3	5.00-4.21	3	3		
		4.20-3.41	2.4			
		3.40-2.61	1.8	1.8		
		2.6-1.81	1.2			
		1.80-1.00	0.6			
عدد مرات توقف عمليات المصرف بسبب حوادث وانقطاع خدمة تقنية المعلومات. ( مقابلة ، ( 2 مرة )، ( 5مرة))	3	اقل من 2 مرة	3	3		
		3-4 مرة	2.4			
		5-6 مرة	1.8	1.8		

		1.2	7-8 مرة		
		0.6	9 مرة فأكثر		
		3	5.00- 4.21	3	تحديد المصرف بدراسة وتحليل شكاوى الزبائن من اجل العمل على ارضائهم . (مقابلة ( ملحق/3،2 )
	2.4	2.4	3.41- 4.20		
1.8		1.8	2.61- 3.40		
		1.2	1.81- 2.6		
		0.6	1.00- 1.80		
		3	5.00- 4.21	3	تحديد عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن ضمن الحدود المتوقعة (مقابلة ( ملحق/3،2 )
		2.4	3.41- 4.20		
1.8	1.8	1.8	2.61- 3.40		
		1.2	1.81- 2.6		
		0.6	1.00- 1.80		
		3	5.00- 4.21	3	تحديد مدى قدرة المصرف على توفير خدماته الى زبائنه في وقت قصير بمساعدة ادارة تقنية المعلومات . (استبانة ( ملحق/3،2 )
	2.4	2.4	3.41- 4.20		
1.8		1.8	2.61- 3.40		
		1.2	1.81- 2.6		
		0.6	1.00- 1.80		
		3	5.00- 4.21	3	تحديد مدى قدرة المصرف على استخدام مؤشرات الرضا عن الخدمات المقدمة للزبائن . (استبانة ( ملحق/3،2 )
2.4	2.4	2.4	3.41- 4.20		
		1.8	2.61- 3.40		
		1.2	1.81- 2.6		
		0.6	1.00- 1.80		
22.2	30			36	مجموع منظور الزبائن

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات منظور الزبائن والتي تتعلق بتقويم إدارة تقنية المعلومات في كل مصرف من حيث مدى تحقيق كل منهما للهدف الذي انطوى تحت هذا المنظور أن متوسط الاداء الكلي والذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ ( 30 ) درجة بالنسبة للمصرف الأهلي العراقي من اصل ( 36 ) درجة جرى وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الاهلي العراقي اي بنسبة أداء مقدارها 83% (36/30) ، وهذا يدل على أن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الهدف الخاصة بمنظور الزبائن كان جيد جدا وما يحتاجه هو مزيد من الدعم والتحفيز ، اما فيما يخص المصرف الدولي الاسلامي فقد حقق نتائج اقل من النتائج التي حققها المصرف الأهلي العراقي ، اذ بلغ اجمالي متوسط الأداء والذي يتمثل بالدرجات المتحققة (22.2) درجة من اصل (36) درجة جرى وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الدولي الاسلامي اي بنسبة أداء مقدارها 62% (36/ 22.2) وهذا مؤشر على أن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الهدف الخاصة بمنظور الزبائن كان متوسط وهذا يتطلب بطبيعة الحال تعديلات ضرورية.

**ثالثا : منظور العمليات الداخلية:** يعد منظور العمليات الداخلية من المناظير المهمة لبطاقة العلامات المتوازنة ، وقد حددت الأهمية النسبية لهذا المنظور بنسبة 20% وذلك عن طريق المقابلات الشخصية التي جرت مع مجموعة من ذوي الاختصاص المصرفي ، وقد وضعت مجموعة من المؤشرات التي يمكن الاستفادة منها في تقويم أداء ادارة تقنية المعلومات وفق منظور العمليات الداخلية بالاعتماد على إطار COBIT المحدث والإطار الذي وضع من قبل البنك المركزي العراقي الخاص بضوابط الحوكمة والإدارة المؤسسية لتقنية المعلومات والاتصالات في القطاع المصرفي المعتمد على إطار COBIT المحدث ، فضلاً عن بعض المؤشرات التي وضعت من قبل الباحثة . ويمكن تلخيص نتائج تقويم الاداء ذات الصلة بتقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (4) وذلك وفق الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات .

**الجدول (4) الأهداف ذات الصلة بأداء تقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظور العمليات الداخلية**

الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات	المؤشرات ونتائجها	الدرجات التقويمية لكل مؤشر	فئات المؤشر	الدرجة لكل فئة	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقويم الاداء للمصرف الاهلي العراقي 2019	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقويم الاداء للمصرف الدولي الاسلامي 2019
<b>منظور العمليات الداخلية</b>						
5. دعم آليات العمل عن طريق تكامل البرمجيات التطبيقية وموارد التقنية ضمن عمليات المصرف	عدد حوادث تعطل عمليات المصرف بسبب تعطل برمجيات تقنية المعلومات . ( 2 حادث ) ( 2حادث ) .	3	1-2 حادث	3	3	3
			3-4 حادث		2.4	
			5-6 حادث		1.8	
			7-8 حادث		1.2	
			9 حادث فاكثر		0.6	
	عدد البرمجيات والحلول غير المكتملة والتي تعمل بمعزل عن باقي البرمجيات والحلول. ( 6 ) ، ( 5 ) .	3	1-2	3		
			3-4		2.4	
			5-6	1.8	1.8	1.8
			7-8		1.2	
			9 فاكثر		0.6	
	عدد الحوادث الناتجة بسبب الاخطاء الناتجة عن تكامل او الدمج في البرمجيات او التقنيات . ( لا توجد ) ، ( 1 )	3	اقل من 2 حادث	3	3	3
			3-4 حادث		2.4	
			5-6 حادث		1.8	
			7-8 حادث		1.2	
			9 حادث فاكثر		0.6	
	تحديد مدى قدرة المصرف على تقويم العمليات التي تعمل على تحقيق اهدافه . ( استبانة ( ملحق/3، 2 ) )	3	5.00 - 4.21	3	3	
			4.20 - 3.41		2.4	2.4
			3.40 - 2.61		1.8	
			2.6 - 1.81		1.2	
			1.80 - 1.00		0.6	
نسبة التخفيض في تكاليف الخدمات المقدمة للزبائن . ( 50% ) ، ( 40% ) .	3	81-100%	3	3		
		61-80%		2.4		
		41-60%		1.8	1.8	
		21-40%		1.2	1.2	
		01-20%		0.6		
تحديد مدى قدرة ادارة المصرف على الوفاء بالتزاماته المالية تجاه الغير . ( مقابلة ( ملحق/3، 2 ) )	3	5.00 - 4.21	3	3	3	
		3.40 - 2.61		2.4		
		4.20 - 3.41		1.8		
		2.6 - 1.81		1.2		
		1.80 - 1.00		0.6		
6. تنفيذ المشاريع ضمن الزمن والموازنات المالية المحددة مسبقا ضمن إطار إدارة محافظة	عدد المشاريع المنفذة ضمن حدود المبالغ المرصودة في الموازنة . ( 48 ) ، ( 25 )	3	اكثر من 40 مشروع	3	3	
			30 - 40 مشروع		2.4	
			20 - 30 مشروع		1.8	1.8
			10 - 20 مشروع		1.2	

		0.6	اقل من 10 مشروع			المشاريع المتوافقة مع القواعد والمعايير الدولية المتبعة بهذا الخصوص
	3	3	5.00 - 4.21	3	تحديد مدى رضا مدراء الأقسام عن جودة إدارة مشاريع تقنية المعلومات. (مقابلة ( ملحق/2.3 )	
2.4		2.4	4.20 - 3.41			
		1.8	3.40 - 2.61			
		1.2	2.6 - 1.81			
		0.6	1.80 - 1.00			
3	3	3	اقل من 3 مشروع	3	عدد المشاريع التي تتطلب إعادة بسبب ضعف جودة الأداء . ( لا يوجد )، ( 2 )	
		2.4	3-4 مشروع			
		1.8	5-6 مشروع			
		1.2	6-8 مشروع			
		0.6	9 مشروع فاكثر			
	3	3	5.00 - 4.21	3	تحديد مدى قدرة ادارة المصرف على التطوير المستمر لجودة المنتجات المقدمة وتوفرها في الوقت المناسب. ( استبانة ) ( ملحق/2.3 )	
2.4		2.4	4.20 - 3.41			
		1.8	3.40 - 2.61			
		1.2	2.6 - 1.81			
		0.6	1.80 - 1.00			
3	3	3	5.00 - 4.21	3	تحديد عمليات التحسين والتطوير المستمر فضلا عن تحديد معدل الضياع في الوقت. ( استبانة ) ( ملحق/2.3 )	
		2.4	4.20 - 3.41			
		1.8	3.40 - 2.61			
		1.2	2.6 - 1.81			
		0.6	1.80 - 1.00			
	3	3	5.00 - 4.21	3	تحديد مدى قدرة ادارة تقنية المعلومات في المساهمة في تقديم الخدمات الجديدة المستحدثة من اجل استخدام الموارد الحالية بأقصى طاقة ممكنة. ( استبانة ) ( ملحق/2.3 )	
2.4		2.4	4.20 - 3.41			
		1.8	3.40 - 2.61			
		1.2	2.6 - 1.81			
		0.6	1.80 - 1.00			
3	3	3	5.00 - 4.21	3	تحديد مدى رضا دوائر المصرف عن جودة المعلومات واتاحتها من قبل ادارة تقنية المعلومات. ( استبانة ) ( ملحق/2.3 )	
	2.4	2.4	4.20 - 3.41			
		1.8	3.40 - 2.61			
		1.2	2.6 - 1.81			
		0.6	1.80 - 1.00			
3	3	3	اقل من 3 حادث	3	عدد حوادث عمليات المصرف بسبب قلة توافر المعلومات التي تخص ادارة تقنية المعلومات . ( لا يوجد )، ( 1 )	
		2.4	4-3 حادث			
		1.8	6-5 حادث			
		1.2	8-7 حادث			
		0.6	9 حادث فاكثر			
	3	3	%01-20	3	نسبة أهمية قرارات المصرف الخاطئة بسبب قلة أو الضعف من ناحية توافر المعلومات التي تخص ادارة تقنية المعلومات. ( لا توجد )	
2.4		2.4	%21-40			
		1.8	%41-60			
		1.2	%61-80			

		0.6	%81-100		(%30)٠	
3		3	5.00 - 4.21	3	تحديد مدى استجابة ادارة المصرف لشكاوي الزبائن من اول مرة وكيفية معالجة الخلل بوقت قصير . ( استبانة ( ملحق/3،2 )	
	2.4	2.4	4.20 - 3.41			
		1.8	3.40 - 2.61			
		1.2	2.6 - 1.81			
		0.6	1.80 - 1.00			
		3	5.00 - 4.21	3	تحديد مدى قدرة المصرف على تطوير الخدمات الادارية اللازمة ومدى التسهيلات التي تحقق للموظفين عنصري الاستقرار والانسجام . ( استبانة( ملحق/3،2 )	
2.4	2.4	2.4	4.20 - 3.41			
		1.8	3.40 - 2.61			
		1.2	2.6 - 1.81			
		0.6	1.80 - 1.00			
3	3	3	5.00 - 4.21	3	تحديد مدى قدرة المصرف على تقويم العمليات الداخلية ذات الصلة بالأهداف التي تم التخطيط لها. ( استبانة( ملحق/3،2 )	
		2.4	4.20 - 3.41			
		1.8	3.40 - 2.61			
		1.2	2.6 - 1.81			
		0.6	1.80 - 1.00			
	3	3	2 مرة فأقل	3	عدد حوادث تقنية المعلومات نتيجة عدم الامتثال للسياسات. (لا يوجد ) ، (7مرات )	8. امتثال ممارسات تقنية المعلومات للسياسات الداخلية للمصرف.
		2.4	3-4 مرة			
		1.8	5-6 مرة			
1.2		1.2	7-8 مرة			
		0.6	9 مرة فأكثر			
	3	3	%81-100	3	نسبة السياسات المعتمدة وفق معايير وممارسات عمل فاعلة. (90%) ، (70%)	
2.4		2.4	%61-80			
		1.8	%41-60			
		1.2	%21-40			
		0.6	%01-20			
		3	5 مرة فأكثر	3	معدل تكرار مراجعة وتحديث السياسات. (مرة سنويا) : (مرة سنويا)	
		2.4	4 مرة			
		1.8	3 مرة			
		1.2	2 مرة			
0.6	0.6	0.6	1 مرة			
		3	5.00 - 4.21	3	تحديد مدى قدرة المصرف على تحقيق التميز وتحقيق القيمة التي يتوقعها الزبائن بكفاءة وفاعلية . ( استبانة ( ملحق/3،2 )	
2.4	2.4	2.4	4.20 - 3.41			
		1.8	3.40 - 2.61			
		1.2	2.6 - 1.81			
		0.6	1.80 - 1.00			
		3	اكثر من %40	3	معدل النمو في ايراد الخدمات المصرفية للسنة الحالية مقارنة بالسنة السابقة (31%) ، (9%) .	
	2.4	2.4	%40-%31			
		1.8	%30-%21			
		1.2	%20-%10			

0.6		0.6	اقل 10%			
		3	5.00 - 4.21	3	تحديد العمليات الداخلية التي يجب تحسينها في المصرف لتحقيق اهداف المصرف الاستراتيجية . (مقابلة ( ملحق/2,3 )	
2,4	2.4	2.4	4.20 - 3.41			
		1.8	3.40 - 2.61			
		1.2	2.6 - 1.81			
		0.6	1.80 - 1.00			
56.4	63			72		مجموع منظور العمليات الداخلية

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات منظور العمليات الداخلية والتي تتعلق بتقوية المعلومات في كل مصرف من حيث مدى تحقيقها للأهداف التي انطوت تحت هذا المنظور والتي هي اربعة اهداف , إن متوسط الاداء الكلي والذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (63) درجة بالنسبة للمصرف الاهلي العراقي من اصل (72) درجة جرى وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الاهلي العراقي اي بنسبة أداء مقدارها 87.5% (72/63) , وهذا يدل على أن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بمنظور العمليات الداخلية كان جيد وما يحتاجه هو مزيد من الدعم والتحفيز , اما فيما يخص المصرف الدولي الاسلامي فقد حقق نتائج اقل من النتائج التي حققها المصرف الاهلي العراقي , اذ بلغ اجمالي متوسط الأداء والذي يتمثل بالدرجات المتحققة (55.8) درجة من اصل (72) درجة جرى وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الدولي الاسلامي اي بنسبة أداء مقدارها 77.5% (72/55.8) وهي ضمن فئة الاداء الجيد , وعليه فإن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بمنظور العمليات الداخلية بحاجة إلى رقابة مستمرة خاصة .

**رابعا : منظور التعلم النمو :** يعد منظور التعلم والنمو من الأبعاد المهمة لبطاقة العلامات المتوازنة , وقد حددت الأهمية النسبية لهذا المنظور بنسبة 20% وذلك عن طريق المقابلات الشخصية التي جرت مع مجموعة من ذوي الاختصاص المصرفي , وقد وضعت مجموعة من المؤشرات التي يمكن الاستفادة منها في تقويم أداء ادارة تقنية المعلومات وفق منظور التعلم والنمو بالاعتماد على إطار COBIT المحدث والإطار الذي جرى وضعه من قبل البنك المركزي العراقي الخاص بضوابط الحوكمة والإدارة المؤسسية لتقنية المعلومات والاتصالات في القطاع المصرفي المعتمد على إطار COBIT المحدث , فضلاً عن بعض المؤشرات التي جرى وضعها من قبل الباحثة . ويمكن تلخيص نتائج تقويم الاداء ذات الصلة بتقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (5) وذلك وفق الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات .

#### الجدول (5) الأهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظور التعلم والنمو

الدرجات المرجحة	الدرجات المرجحة	الدرجة لكل فئة	فئات المؤشر	الدرجات التقويمية لكل مؤشر	المؤشرات ونتائجها	الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات
ذات الصلة بنتائج تقويم الاداء للمصرف الدولي الاسلامي 2019	ذات الصلة بنتائج تقويم الاداء للمصرف الاهلي العراقي 2019					
						منظور التعلم والنمو
6	6	6	100-81%	6	نسبة عدد الموظفين الذين يمتلكون مهارات في تقنية المعلومات كافية لمتطلبات العمل إلى إجمالي عدد الموظفين في المصرف (90%) ( 81%).	9. مستوى المهارات والتنافسية لكوادر المصرف بشكل عام وكوادر تقنية المعلومات.
		4.8	80-61%			
		3.6	60-41%			
		2.4	40-21%			
		1.2	20-10%			
		6	5.00-4.21	6	شخصية لتحديد نسبة رضا الموظفين	

4.8	4.8	4.8	4.20-3.41		للمهام المتعلقة بتقنية المعلومات المنوطة بهم. (استبانة (ملحق/2.3)	
		3.6	3.40-2.61			
		2.4	2.6-1.81			
		1.2	1.80-1.00			
6	6	6	اكثر من 40%	6	نسبة عدد الدورات الخاصة بتقنية المعلومات المنجزة لموظفي المصرف إلى إجمالي عدد الدورات التي تم التخطيط لتنفيذها خلال السنة. (70%) (50%)	
		4.8	31%-40%			
		3.6	21%-30%			
		2.4	10%-20%			
		1.2	اقل 10%			
		6	اقل من 5%	6	نسبة الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون الى اماكن اخرى (10%)، (20%)	
	4.8	4.8	5%-10%			
		3.6	10%-15%			
2.4		2.4	15%-20%			
		1.2	20% فاكتر			
	6	6	5.00-4.21	6	تحديد مدى اشراك العاملين في المصرف في عملية صنع القرار في مختلف المجالات . (مقابلة (ملحق/2.3)	
4.8		4.8	4.20-3.41			
		3.6	3.40-2.61			
		2.4	2.6-1.81			
		1.2	1.80-1.00			
6	6	6	100-81%	6	نسبة عدد من الموظفين الذين يمتلكون خبرات خاصة ومفيدة للعمل والذي يشكل وجودهم في المصرف قيمة مضافة (90%)،(83%).	
		4.8	80-61%			
		3.6	60-41%			
		2.4	40-21%			
		1.2	20-10%			
6		6	5.00-4.21	6	تحديد الحلول المقترحة من قبل موظفي تقنية المعلومات التي ساهمت في حل المشكلات وتطوير العمل في المصرف إلى إجمالي عدد المشكلات ومتطلبات الدوائر داخل المصرف. (مقابلة (ملحق/2.3)	10. امتلاك المعرفة والخبرة في الابتكار التقنية الممكن توفيرها لتطوير عمليات المصرف.
	4.8	4.8	4.20-3.41			
		3.6	3.40-2.61			
		2.4	2.6-1.81			
		1.2	1.80-1.00			
		6	1-2 مرة	6	عدد المرات التي تم بها التعاقد مع جهات خارجية لتقديم تقنيات جديدة أو حل مشكلات ترتبط بالتقنية (6 مرات )، (6 مرات ) .	
		4.8	3-4 مرة			
3.6	3.6	3.6	5-6 مرة			
		2.4	7-8 مرة			
		1.2	9 مرة فاكتر			
		6	9 فاكتر	6	عدد كتب الشكر أو الحوافز المقدمة لأشخاص قدموا إبداعات ترتبط بالتقنية. (لا يوجد)،(لا يوجد)	
		4.8	7-8			
		3.6	5-6			
		2.4	3-4			
1.2	1.2	1.2	2 فاقل			
	6	6	5.00-4.21	6	تحديد مستوى الرضا عن الأفكار والابتكارات التقنية المقدمة.	
4.8		4.8	4.20-3.41			

		3.6	3.40-2.61		(مقابلة ( ملحق/2.3 ) )
		2.4	2.6-1.81		
		1.2	1.80-1.00		
	6	6	5.00-4.21	6	تحديد مستوى البرامج والدورات التدريبية وانها كافية وملئمة للموظفين . (مقابلة ( ملحق/2.3 ) )
4.8		4.8	4.20-3.41		
		3.6	3.40-2.61		
		2.4	2.6-1.81		
		1.2	1.80-1.00		
6	6	6	5.00-4.21	6	تعامل ادارة المصرف على استخدام التقنيات الحديثة والمتوافقة مع عصر تقنية المعلومات (مقابلات (نعم ) كلا المصرفين ملحق (2.3)
		4.8	4.20-3.41		
		3.6	3.40-2.61		
		2.4	2.6-1.81		
		1.2	1.80-1.00		
56.4	61.2			72	مجموع منظور التعلم والنمو

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات منظور التعلم والنمو والتي تتعلق بتقويم أداء إدارة تقنية المعلومات في كل مصرف من حيث مدى تحقيقها للأهداف التي انطوت تحت هذا المنظور والتي هي هدفين أن متوسط الاداء الكلي والذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (61.2) درجة بالنسبة للمصرف الأهلي العراقي من اصل (72) درجة جرى وضعها لمؤشرات تقويم أداء المصرف الأهلي العراقي اي بنسبة أداء مقدارها 85% (72/61.2) , وهذا يدل على أن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بمنظور العمليات الداخلية كان جيد جدا وما يحتاجه هو مزيد من الدعم والتحفيز ، اما فيما يخص المصرف الدولي الاسلامي فقد حقق نتائج اقل من النتائج التي حققها المصرف الأهلي العراقي ، اذ بلغ اجمالي متوسط الأداء والذي يتمثل بالدرجات المتحققة (56.4) درجة من اصل (72) درجة جرى وضعها لمؤشرات تقويم أداء المصرف الدولي الاسلامي اي بنسبة أداء مقدارها 78% (72/56.4) وهي ضمن فئة الجيدة وعليه فإن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بمنظور العمليات الداخلية بحاجة إلى رقابة مستمرة خاصة.

**خامسا : منظور المخاطر :** يعد منظور المخاطر من المناظير المهمة لبطاقة العلامات المتوازنة ، وقد حددت الأهمية النسبية لهذا المنظور بنسبة 20% وذلك عن طريق المقابلات الشخصية التي جرت مع مجموعة من ذوي الاختصاص المصرفي ، وقد وضعت مجموعة من المؤشرات التي يمكن الاستفادة منها في تقويم أداء ادارة تقنية المعلومات وفق منظور المخاطر بالاعتماد على إطار COBIT المحدث والإطار الذي جرى وضعه من قبل البنك المركزي العراقي الخاص بضوابط الحوكمة والإدارة المؤسسية لتقنية المعلومات والاتصالات في القطاع المصرفي المعتمد على إطار COBIT المحدث ، فضلاً عن بعض المؤشرات التي جرى وضعها من قبل الباحثة، ويمكن تلخيص نتائج تقويم الاداء ذات الصلة بتقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (6) وذلك وفق الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات .

## جدول (6) الأهداف ذات الصلة بأداء تقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظور المخاطر

الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات	المؤشرات ونتائجها	الدرجات التقييمية لكل مؤشر	فئات المؤشر	الدرجة لكل فئة	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقييم الاداء للمصرف الدولي الاسلامي 2019	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقييم الاداء للمصرف الاهلي العراقي 2019
منظور المخاطر						
11. إدارة مخاطر تقنية المعلومات لعمليات المصرف.	نسبة عمليات المصرف الحساسة المركزة على الموارد والبنية التحتية لتقنية المعلومات المشمولة ضمن عمليات تقييم المخاطر ( 50 % ) ، ( 40 % )	6	81-100%	6		
			61-80%	4.8		
			41-60%	3.6	3.6	
			21-40%	2.4	2.4	2.4
			01-20%	1.2	1.2	
نسبة حوادث تقنية المعلومات الرئيسية التي لم تؤخذ بالحسبان عند تقييم المخاطر. ( لا توجد ) ، ( لا توجد )	نسبة حوادث تقنية المعلومات الرئيسية التي لم تؤخذ بالحسبان عند تقييم المخاطر. ( لا توجد ) ، ( لا توجد )	6	1 من 1%	6	6	6
			1% - 2%	4.8		
			2% - 3%	3.6		
			3% - 4%	2.4		
			4% فأكثر	1.2		
نسبة العمليات التي تم فيها تقييم مخاطر تقنية المعلومات إلى مجموع العمليات المشمولة ضمن تقييم المخاطر. ( 50 % ) ، ( 40 % ) .	نسبة العمليات التي تم فيها تقييم مخاطر تقنية المعلومات إلى مجموع العمليات المشمولة ضمن تقييم المخاطر. ( 50 % ) ، ( 40 % ) .	6	40% فأكثر	6	6	6
			30% - 40%	4.8		
			20% - 30%	3.6		
			10% - 20%	2.4		
			10% من اقل	1.2		
نسبة عدد مرات تحديث ملف المخاطر إلى متوسط عدد مرات التحديث في المصارف. ( 4/4 ) ، ( 4/4 )	نسبة عدد مرات تحديث ملف المخاطر إلى متوسط عدد مرات التحديث في المصارف. ( 4/4 ) ، ( 4/4 )	6	4/4	6	6	6
			3/4	4.8		
			2/4	3.6		
			1/4	2.4		
			4/0	1.2		
هل توجد اقسام متخصصة لإدارة المخاطر في المصرف. (مخاطر السوق، مخاطر التشغيل، مخاطر امن المعلومات ) ولكلا المصرفين .	هل توجد اقسام متخصصة لإدارة المخاطر في المصرف. (مخاطر السوق، مخاطر التشغيل، مخاطر امن المعلومات ) ولكلا المصرفين .	6	81-100%	6	6	6
			61-80%	4.8		
			41-60%	3.6		
			21-40%	2.4		
			01-20%	1.2		
تصنيف المخاطر على اساس تقليل مخاطر العجز وعدم سداد الزبائن للقروض الممنوحة لهم من قبل المصرف . (يوجد نظام تصنيف الزبائن )	تصنيف المخاطر على اساس تقليل مخاطر العجز وعدم سداد الزبائن للقروض الممنوحة لهم من قبل المصرف . (يوجد نظام تصنيف الزبائن )	6	81-100%	6	6	6
			61-80%	4.8		
			41-60%	3.6		
			21-40%	2.4		
			01-20%	1.2		
12. امن المعلومات ، تجهيز البنية التحتية والتطبيقية والخصوصية	عدد حوادث امن المعلومات التي تسببت بخسائر مالية او انقطاع في العمليات او التآثير على سمعة المصرف.	6	اقل من 2 حادث	6	6	6
			3-4 حادث	4.8		
			5-6 حادث	3.6		
			7-8 حادث	2.4		

		1.2	9 حادث فاكثر		(لا توجد) ، (لا يوجد)
	6	6	100-81%	6	نسبة الخدمات التي تقدمها تقنية المعلومات والمتطلبات الامنية لتقنية المعلومات الى اجمالي عدد خدمات تقنية المعلومات . (85%) ، (55%)
		4.8	80-61%		
3.6		3.6	60-41%		
		2.4	40-21%		
		1.2	20-01%		
	6	6	8 ساعة	6	الوقت اللازم لتعديل امتيازات الاستخدام والوصول الى مستوى الخدمات الموضوعه والمتفق عليها. (8 ساعة) ، (16 ساعة )
4.8		4.8	16 ساعة		
		3.6	24 ساعة		
		2.4	32 ساعة		
		1.2	40 ساعة واكثر		
	6	6	9 مرة فاكثر	6	معدل تكرار عملية تقويم امن المعلومات مقارنة بتطبيق المعايير الدولية المقبولة. (10 مرة) ، (8 مرة)
4.8		4.8	7-8 مرة		
		3.6	5-6 مرة		
		2.4	3-4 مرة		
		1.2	اقل من 2 مرة		
		6	100-81%	6	نسبة الدورات التي يقيمها المصرف لقسم امن المعلومات مقارنة بالدورات الكلية (10%) ، (15%)
		4.8	80-61%		
		3.6	60-41%		
		2.4	40-21%		
1.2	1.2	1.2	20-10%		
	6	6	5.00-4.21	6	تحديد رضا الزبائن عن الخدمات التي تقدمها تقنية المعلومات . ( استبانة ( ملحق/2.3 ) )
		4.8	4.20-3.41		
		3.6	3.40-2.61		
		2.4	2.6-1.81		
		1.2	1.80-1.00		
58.8	64.8			72	مجموع منظور المخاطر

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

سادسا : منظور البيئة المجتمعية : يعد منظور البيئة المجتمعية من المناظير المهمة لبطاقة العلامات المتوازنة ، وقد حددت الأهمية النسبية لهذا المنظور بنسبة 10% وذلك عن طريق المقابلات الشخصية التي جرت مع مجموعة من ذوي الاختصاص المصرفي ، يمكن تلخيص نتائج تقويم الاداء ذات الصلة بتقنية المعلومات في كل من المصرف الاهلي

العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (7) وذلك وفق الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات والتي حددت وفق هذا المنظور بهدف واحد فقط.

جدول (7) الأهداف ذات الصلة بأداء تقنية المعلومات والمؤشرات التي تقع ضمن منظور البيئة المجتمعية

الاهداف ذات الصلة بتقنية المعلومات	المؤشرات ونتائجها	الدرجات التقويمية لكل مؤشر	فئات المؤشر	الدرجة لكل فئة	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقويم الاداء المصرف الدولي الاسلامي 2019	الدرجات المرجحة ذات الصلة بنتائج تقويم الاداء للمصرف الاهلي العراقي 2019
منظور البيئة المجتمعية						
13. تقديم خدمات تقنية المعلومات التي تلبى متطلبات عمليات المصرف.	تحديد الامكانية للمصارف لتوفير الكادر المتخصص لتقديم افضل الخدمات للزبائن . ( مقابلة ( ملحق/2,3 ) )	3	5.00-4.21	3		3
				2.4	4.20-3.41	2.4
					3.40-2.61	1.8
					2.6-1.81	1.2
					1.80-1.00	0.6
مقابلات لتحديد حرص المصارف على توظيف اموال الزبائن في مجالات الاستثمار الخالية من المخاطر. ( مقابلة ( ملحق/2,3 ) )	3	5.00-4.21	4.20-3.41	3		3
				2.4	3.40-2.61	2.4
					2.6-1.81	1.8
					1.80-1.00	1.2
					0.6	0.6
مقابلات لتحديد مدى قدرة المصرف على دراسة توفير الخدمات وبكل المحافظات ولجميع افراد المجتمع . ( مقابلة ( ملحق/2,3 ) )	3	5.00-4.21	4.20-3.41	3		3
				2.4	3.40-2.61	2.4
					2.6-1.81	1.8
					1.80-1.00	1.2
					0.6	0.6
مقابلات لتحديد عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن وحل جميع المشكلات في وقت قصير وبمساعدة ادارة تقنية المعلومات. ( مقابلة ( ملحق/2,3 ) )	3	5.00-4.21	4.20-3.41	3		3
					3.40-2.61	1.8
					2.6-1.81	1.2
					1.80-1.00	0.6
					0.6	0.6
مقابلات لتحديد مستوى التوازن بين تقديم خدمات للزبائن والمحافظة على حقوق حملة الاسهم ( مقابلة ( ملحق/2,3 ) )	3	5.00-4.21	4.20-3.41	3		3
				2.4	3.40-2.61	2.4
					2.6-1.81	1.8
					1.80-1.00	1.2
					0.6	0.6
مقابلات لتحديد تمويل المشروعات لإصحاب الحرف والمشاريع الصغيرة . ( مقابلة ( ملحق/2,3 ) )	3	5.00-4.21	4.20-3.41	3		3
				2.4	3.40-2.61	2.4
					2.6-1.81	1.8
					1.80-1.00	1.2
					0.6	0.6
مقابلات لتحديد القروض الميسرة لشريحة الشباب للحد من البطالة. ( مقابلة ( ملحق/2,3 ) )	3	5.00-4.21	4.20-3.41	3		3
				2.4	3.40-2.61	2.4
					2.6-1.81	1.8
					1.80-1.00	1.2
					0.6	0.6
مقابلات لتحديد تقديم المنح والقروض	3	5.00-4.21	3		3	

2.4	2.4	2.4	4.20-3.41		للمواطنين الدارسين خارج العراق. ( مقابلة ( ملحق/2،3 ) )
		1.8	3.40-2.61		
		1.2	2.6-1.81		
		0.6	1.80-1.00		
		3	5.00-4.21	3	مقابلات لتحديد الدعم والتشجيع للمستثمرين لبناء الاماكن الترفيهية والحفاظة على البيئة من التلوث . ( مقابلة ( ملحق/2،3 ) )
	2.4	2.4	4.20-3.41		
1.8		1.8	3.40-2.61		
		1.2	2.6-1.81		
		0.6	1.80-1.00		
		3	5.00-4.21	3	مقابلات لتحديد تقديم وتعزيز النمو للخدمات المالية والصحية لتلبية طلب السوق . ( مقابلة ( ملحق/2،3 ) )
2.4	2.4	2.4	4.20-3.41		
		1.8	3.40-2.61		
		1.2	2.6-1.81		
		0.6	1.80-1.00		
		3	5.00-4.21	3	مقابلات لتحديد مدى توفير فرص العمل للشباب من الذكور والاناث على حد سواء . ( مقابلة ( ملحق/2،3 ) )
2.4	2.4	2.4	4.20-3.41		
		1.8	3.40-2.61		
		1.2	2.6-1.81		
		0.6	1.80-1.00		
		3	5.00-4.21	3	مقابلات لتحديد ودعم المستثمرين لبناء المجمعات السكنية واطئة الكلفة . ( مقابلة ( ملحق/2،3 ) )
	2.4	2.4	4.20-3.41		
1.8		1.8	3.40-2.61		
		1.2	2.6-1.81		
		0.6	1.80-1.00		
28.2	30			36	مجموع منظور البيئة المجتمعية
268	309			360	مجموع الدرجات الكلية للمناظير الستة

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات منظور البيئة المجتمعية والتي تتعلق بتقويم إدارة تقنية المعلومات في كل مصرف من حيث مدى تحقيقها للهدف التي انطوت تحت هذا المنظور والتي هي هدف واحد إن متوسط الاداء الكلي والذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (30) درجة بالنسبة للمصرف الأهلي العراقي من اصل (36) درجة جرى وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الاهلي العراقي اي بنسبة أداء مقدارها 83% (30/36) ، وهذا يدل على أن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الهدف الخاصة بمنظور البيئة المجتمعية كان جيد جدا وما يحتاجه هو مزيد من الدعم والتحفيز ، اما فيما يخص المصرف الدولي الاسلامي فقد حقق نتائج اقل من النتائج التي حققها المصرف الأهلي العراقي ، اذ بلغ اجمالي متوسط الأداء والذي يتمثل بالدرجات المتحققة (28.2) درجة من اصل (36) درجة جرى وضعها لمؤشرات تقويم اداء المصرف الدولي الاسلامي اي بنسبة أداء مقدارها 78% (28.2/36) وهي ضمن فئة الجيد ، وعليه فإن أداء ادارة تقنية المعلومات فيما يخص الأهداف الخاصة بمنظور العمليات الداخلية بحاجة إلى رقابة مستمرة .

ويمكن تلخيص نتائج تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم أداء ادارة تقنية المعلومات في تحقيق أهدافه لكل من المصرف الاهلي العراقي والمصرف الدولي الاسلامي في الجدول (8) الآتي :

## جدول (8) خلاصة نتائج بطاقة العلامات المتوازنة

ت	المنظور	المصرف الاهلي العراقي			المصرف الدولي الاسلامي	
		الدرجات	متوسط الاداء	نسبة الاداء	الدرجات	متوسط الاداء
		المستهدفة	الذي يتمثل	المتحقق للمنظور	المستهدفة	الذي يتمثل
		الاجمالية لكل منظور <sup>2</sup>	بالدرجات	الى الاداء الاجمالي المستهدف	بالدرجات المتحققة	للمنظور الى الاداء الاجمالي المستهدف
1	المنظور المالي	72	61.6	%17	72	47.2
2	منظور الزبائن	36	30	%8	36	22.2
3	منظور العمليات الداخلية	72	63	%17.5	72	55.8
4	منظور التعلم والنمو	72	61.2	%17	72	56.4
5	منظور المخاطر	72	64.8	%18	72	58.8
6	منظور البيئة المجتمعية	36	30	%8	36	28.2
	المجموع	360	310.6	%86	360	268.6

تأسيساً على ذلك فقد تم اختبار فرضية البحث أن استعمال تقنية بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) يساعد الشركات في إجراء عملية تقويم الاداء الاستراتيجي ومعرفة نقاط القوة والضعف كون أن هذه التقنية تنفرد بالاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية .

## الاستنتاجات

1. إن استعمال بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم أداء إدارة تقنية المعلومات في المصرفين من شأنه أن يساهم في التأكد من مدى تحقيق المصرفين لأهدافهما الاستراتيجية وإمكانية الوقوف على نقاط الضعف فيها واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها والسيطرة عليها.

2. كان أداء إدارة تقنية المعلومات في المصرف الاهلي العراقي جيد جداً، وذلك عن طريق النتائج التي جرى التوصل إليها من استعمال

بطاقة العلامات المتوازنة ، في حين كان أداء إدارة تقنية المعلومات في المصرف الدولي الاسلامي جيد . وإن تحقيق أعلى درجات السيطرة على تقنية المعلومات لتوظيفها في خدمة كل مصرف يتطلب حوكمة تلك التقنيات للسيطرة على مخاطر تقنية المعلومات في المصرف

## التوصيات

1. ضرورة استعمال الشركات بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم أداء إدارة تقنية المعلومات والتأكد من تحقيق أهدافها

الاستراتيجية للوقوف على نقاط الضعف في أداءها واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها والسيطرة عليها

2. ضرورة قيام الشركات بوضع أهداف استراتيجية تحكم اجراءات الرقابة فيها ، وكذلك وضع أهداف استراتيجية لإدارة تقنية المعلومات تتماشى واجراءات حوكمة تقنية المعلومات.

## المراجع

اولا : الكتب

<sup>2</sup> جرى تحديد هذه الدرجات في المبحث الثاني وهي تمثل متوسط الأداء الذي ينبغي الوصول اليه .

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

1. الكواز، صلاح مهدي، علي تحسين الخفاجي، (2019)، (تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الاداء الاستراتيجي)، دراسة تطبيقية في مصنع اطارات الديوانية للمدة 2016-2017 مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 9 العدد 3
2. الكواز، صلاح مهدي، (2011)، (دور تقنية بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي) دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي، المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد 7 العدد 28
3. الجوهر، كريمة علي كاظم و محمد جواد، هدى محمد رضا، "تقويم اداء اجهزة التدقيق الداخلي باستعمال بطاقة العلامات المتوازنة- نموذج مقترح"، مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، السنة الاربعون، العدد مئة وثلاث عشر، 2017.
4. الخولي، هالة عبد الله (2001)، (استخدام نموذج القياس المتوازن لأداء الاستراتيجي لمنشآت الاعمال) مجلة المحاسبة الادارية والتامين العدد 57
5. المسعودي، حيدر علي، القصير، علي عباس حمزة، التكامل بين تقنيات المحاسبة الرشيقة وبطاقة الاداء الاستراتيجي المتوازن المستدامة، المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد 12، العدد 5
6. العنزي، سعد ونعمة، نغم حسين، (2001)، (أثر رأي المال الفكري في أداء المنظمة ودراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (28) مجلد (8)
7. الغبان، ثائر صبري، حسين، نادية شاكر، (2009)، "التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية" دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالى، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (22).

#### رابعاً - الرسائل والأطاريح الجامعية :

1. العبيدي، احمد جاسم، (التكامل بين إطار حوكمة تقنية المعلومات (COBIT5) وإطار الرقابة الداخلية المتكامل المُحدث ودوره في تعزيز مصداقية القوائم المالية) - دراسة تطبيقية أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه فلسفة في المحاسبة، 2019
2. العبيدي، ندى أسماعيل، (تقويم الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن)، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لخدمات الثروات الحيوانية، اطروحة دكتوراه مقدمة الى المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية جامعة بغداد

3. الحمدي, فؤاد محمد حسين , "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك" , أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية, (2003).
4. السعدون, هدى مؤيد حاتم, "استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي في جامعة القادسية" ,رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية ,2017.

## Foreign References

### First: Books

- 1-Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C. (2011) , "Sustainability and the balanced scorecard: integrating green measures into business reporting" Management Accounting Quarterly, 12(2), 1.
- 2-Pietrzak,M, Pietrzakiewicz,J,&Klepacki ,B,(2015) ,The application of the balanced scorecard (BSC)in the higher education setting of a polish university ,Online Journal of Applied Knowledge Mangement .3(1) ,
- 3-Horngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2003). "Managerial accounting". Prentice Hall
- 4-Hopf, Richard H., Litman, David J., Pratsch, Lloyd W., Ustad, Ida M., Welch, Robert A., Tychan, Terrence J., & Denett, Pauk A. (2012) , "Guide to aBalanced Scorecard Performance Management Methodology: Moving from Performance Measurement to Performance Management " , Procurement Executives Association.
- 5-Christinian, J., & Beiman, I. (2007) , "Balanced Scorecard for State-owned Enterprise, Driving Performance and corporate Governance" Asian Development Bank, Philippines.
- 6-Sainaghi, R., Phillips, P., & Corti, V. (2013) , "Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach". International Journal of Hospitality Management,
- 7-Norreklit ,H,(2000) ,the balance on the balanced scorecard critical analysis of some of its assumptions Management Accounting Research ,11
- 8.William Mair, "ESAC Risk and Control Environment" ,IIA, Vol 5, April 2002. www.Theiia.org.