



أثر تطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) في تحسين الأداء  
المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية

أعدت من قبل

رعد محمد عبدالله المهدي

أشرف عليها

الدكتور شاهر فلاح العرود

قدمت هذه الرسالة

إلى كلية الأعمال كجزءٍ من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

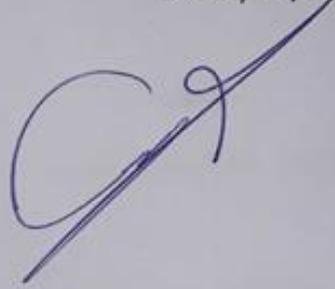
كانون الأول - 2021

جامعة الإسراء  
نموذج التفويض

أنا الطالب رعد محمد عبدالله المهتدي، أفوض جامعة الإسراء بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو الشركات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها وحسب التعليمات النافذة بالجامعة.

التاريخ: 2021/12/29

التوقيع:



### قرار المناقشة

نوقشت هذه الدراسة (أثر تطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية).

وأجيزت بتاريخ 29 /12 /2021

### أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الأعضاء
	الدكتور شاهر فلاح العرود مشرفاً رئيساً
	الأستاذ الدكتور خالد عبدالرحمن القطيني عضواً مناقشاً خارجياً
	الأستاذ الدكتور عبدالحكيم مصطفى جودة عضواً مناقشاً داخلياً

## إهداء

إلى من حاكا طموحي بخيوط منسوجة من قلوبهما، والديّ الغاليين.

إلى الطاهر من القلوب والنقيّ من النفوس، إلى من إحتوى حبهام في شراييني، شقيقتي وشقيقيّ.

إلى من زرعوا بذور التفاؤل في نفسي. وأضاءوا قناديل الوفاء في دربي.

إلى أصحاب القلوب النقية والنوايا الطيبة في هذا العالم.

إليهم جميعا أهدي جهدي المتواضع.

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي رضي لذاته الحمد وعلمه، والذي منّ علينا بالعلم والمعرفة، والذي إليه يرجع الفضل كله على ما أنعم به وأعطى، فهو المُعطي الأسخى. والصلاة والسلام على من أسرج نور الإسلام في الدجى، وحمل مشعل الحق في الورى، وأخذ بيد الأمة إلى أعلى مُرتقى.

يطيب لي بدايةً أن أتقدم بالشكر لوالديّ الكريمين، فهما أحق من يُشكر بعد الله تعالى، ثم إنني أزجي شكري وتقديري لشقيقتي الدكتورة رهام المهدي التي كانت لي قنديل علم ومعرفة في رحلتي البحثية، والتي كانت لي سنداً وساعداً كلما خبا قلبي أو خانتني معرفتي. كما أشكر جميع أفراد أسرتي على ما أحاطوني به من مشاعر الإهتمام، وروافد الإصرار على بلوغ الهدف.

ثم إنني أشكر الدكتور الفاضل شاهر فلاح العرود الذي تحمل عناء الإشراف على هذه الرسالة، ورافقتني رحلة البحث، وقدم لي توجيهاته السديدة التي أسعفتني في تذليل الصعوبات، وشجعتني على المُضي في درب التقصي عن المعلومة حتى وصلت هذه الرسالة مبتغاهاً.

كما أشكر لجنة المناقشة المؤلفة من الأستاذ الدكتور عبدالحكيم جودة من جامعة الإسرائ، والأستاذ الدكتور خالد القطيني من جامعة إربد الاهلية والذين تحملا عناء القراءة والتدقيق، وبذلا جهداً مُقدراً في تتبع مواطن الخلل وإبداء الملحوظات، فبجهدهما تم المراد وتحقيق المقصد ونيل الطلب.

ولا يفوتني أن اشكر هذا الصرح العلمي الشامخ، جامعة الإسرائ، ممثلة برئيسها الأستاذ الدكتور أحمد النصيرات، وعميد كلية الأعمال الأستاذ الدكتور بلال السكارنة والشكر موصول لجميع أساتذتها.

وأخيراً فإنني أشكر كل من أسدى لي نصحاً، أو قدم لي توجيهاً، أو تذكرني بدعوة حسنة، كي تفتح أمامي مقاليد الفلاح وأبواب النجاح.

الباحث:

رعد المهدي

## الفهرس

ب	نموذج التفويض.....
ت	قرار المناقشة .....
ث	إقرار تدقيق لغوي .....
ج	إهداء .....
ح	الشكر والتقدير .....
خ	الفهرس.....
ر	قائمة الإختصارات .....
ز	قائمة الأشكال .....
س	قائمة الجداول .....
ص	قائمة الملاحق .....
ض	المُلخص .....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....
2	1-1: المقدمة .....
4	2-1: مشكلة الدراسة وأسئلتها .....
5	3-1: أهمية الدراسة .....
6	4-1: أهداف الدراسة .....
6	5-1: فرضيات الدراسة .....
7	6-1: متغيرات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.....
9	7-1: أنموذج الدراسة.....
10	8-1: حدود الدراسة .....
10	9-1: أدوات الدراسة ومصادرها .....
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
12	المبحث الأول: حوكمة أنظمة المعلومات في ضوء معايير (COBIT19).....
13	1-1-2 تمهيد.....

13	2-1-2 نشأة نموذج ( COBIT19 ) وتطوره
15	2-1-3 تعريف نموذج ( COBIT19 )
17	2-1-4 أهداف نموذج ( COBIT-19 )
17	2-1-5 أهمية نموذج ( COBIT-19 )
18	2-1-6 مبادئ حوكمة أنظمة المعلومات في ضوء نموذج COBIT 19
20	2-1-7 الأبعاد/ العناصر الرئيسية لنموذج COBIT 19 ومتطلبات تطبيقه
23	المبحث الثاني: الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)
24	2-2-1 تمهيد
24	2-2-2 مفهوم الأداء المؤسسي
25	2-2-3 تقييم الأداء المؤسسي
26	2-2-4 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
27	2-2-5 أهمية بطاقة الأداء المتوازن
28	2-2-6 أهداف بطاقة الأداء المتوازن
28	2-2-7 متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها
29	2-2-8 مكونات نموذج بطاقة الأداء المتوازن
34	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
35	2-3-1: الدراسات العربية
39	2-3-2: الدراسات الأجنبية
42	2-3-3 : جدول ملخص الدراسات السابقة
45	2-3-4: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
46	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
47	3-1 تمهيد
47	3-2 منهجية الدراسة
47	3-3 مجتمع وعينة الدراسة
49	3-4 مصادر جمع البيانات
49	3-5 أداة الدراسة

3-6	صدق وثبات أداة الدراسة.....	51
3-7	ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة.....	54
3-8	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	57
	الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....	59
4-1	وصف خصائص عينة الدراسة.....	60
4-2	وصف متغيرات الدراسة.....	62
4-2-1	وصف المتغير المستقل حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT19).....	62
4-2-2	وصف المتغير التابع الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.....	71
4-3	اختبار فرضيات الدراسة.....	78
4-3-1	نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية.....	79
4-3-1-1	نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....	81
4-3-1-2	نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....	84
4-3-1-3	نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....	86
4-3-1-4	نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....	89
4-3-1-5	نتيجة اختبار الفرضية الفرعية	
	الخامسة.....	91
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....	95
5-1	تمهيد.....	96
5-2	نتائج الدراسة.....	96
5-2-1	النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة.....	96
5-2-2	النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.....	97
5-3	التوصيات.....	101
	المراجع.....	102
	المراجع العربية.....	102
	المراجع الأجنبية.....	106
	قائمة الملاحق.....	108

## قائمة الإختصارات

الاختصار	الاسم
<b>COBIT</b>	Control Objectives for Information and Related Technology
<b>ISACA</b>	Information System Audit & Control Association
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>IFC</b>	International Finance Corporation
<b>BIS</b>	Bank for International Settlements
<b>OECD</b>	Organisation for Economic Co-operation and Development
<b>COSO</b>	Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
<b>AHP</b>	Analytic Hierarchy Process

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	نموذج الدراسة	1
13	التطور التاريخي لإطار عمل (COBIT 19) حتى العام 2012 وأهدافها	2
22	مكونات نظام حوكمة تكنولوجيا المعلومات للبنوك وفق نموذج (COBIT 19)	3
26	خطوات عملية تقييم الأداء المؤسسي	4
48	البنوك التجارية الأردنية وسنة تأسيسها.	5
49	أسماء البنوك التي استجابت وعدد الاستجابات المستردة.	6
50	أداة الدراسة والأقسام التي شملتها.	7
51	مقياس (Likert) الخماسي.	8
58	الأساليب التي تم استخدامها في الدراسة.	9
78	فرضيات الدراسة واختباراتها وقواعد القرار.	10

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	المقارنة بين (COBIT 19) و (COBIT 5) .	16
2	ملخص الدراسات السابقة.	42
3	الدراسات التي تم الاستناد إليها في تطوير الاستبانة.	50
4	درجة ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه	52
5	نتائج اختبار معامل (Cronbach Alpha).	53
6	نتائج اختبار (K-S).	54
7	نتائج اختبار Multicollinearity.	55
8	معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستتقة	56
9	نتائج اختبار الارتباط الذاتي (D.W).	57
10	التكرار والنسبة المئوية للمعلومات الديموغرافية.	60
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لأبعاد حوكمة أنظمة المعلومات.	62
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو العمليات الإدارية التنظيمية.	63
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو العمليات الهيكل التنظيمي.	64
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو السياسات والإجراءات.	65
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو المعلومات.	67
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو الكفاءات.	68
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو البنية التحتية.	69
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لأبعاد الأداء المؤسسي.	71
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو التعلم والنمو.	72
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو العمليات	73

	الداخلية.	
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو الأداء المالي.	21
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو رضا العملاء.	22
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو البعد الاستراتيجي.	23
79	نتائج اختبار أثر حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) على الأداء المؤسسي.	24
82	نتائج اختبار أثر حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) على التعلم والنمو.	25
84	نتائج اختبار أثر حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) على العمليات الداخلية.	26
87	نتائج اختبار أثر حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) على الأداء المالي.	27
89	نتائج اختبار أثر حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) على رضا العملاء.	28
92	نتائج اختبار أثر حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) على البعد الاستراتيجي.	29

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
109	أداة الاستبانة في صورتها النهائية.	1
117	قائمة أسماء الأساتذة محكمي الاستبانة	2

# أثر تطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية

أعدت من قبل: رعد محمد المهدي

أشرف عليها الدكتور: شاهر فلاح العرود

## المُلخص:

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة كأداة للدراسة، وتم توزيعها على العاملين بالدوائر الرقابية والإشرافية والتكنولوجية في (8) بنوك تجارية أردنية من أصل (13) بنك تجاري أردني. وزعت عليهم (200) استبانة بواقع (25) استبانة على كل بنك بأسلوب العينة الهادفة (العينة القصدية)، إذ تمثلت وحدة المعاينة بالمستويات الوظيفية وهي: (مدير، ومساعد/نائب مدير ورئيس قسم)، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل الإحصائي (137) استبانة. واعتمدت الدراسة في إجرائها على المنهج الاستدلالي (التحليلي). وكذلك تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) على المتغير التابع الأداء المؤسسي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لحوكمة أنظمة المعلومات بأبعادها وفسرت ما نسبته (75%) من التباين الحاصل في جميع أبعاد الأداء المؤسسي الكلي، وقد كانت أكثر الأبعاد تأثيراً هو (بُعد السياسات والإجراءات)، وأن هناك قبولاً لفكرة نموذج الدراسة بمتغيراته وأبعاده بصورة عامة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنك المركزي الأردني تطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) على المؤسسات المالية الأخرى مثل مكاتب الصرافة.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة أنظمة المعلومات، (COBIT 19)، الأداء المؤسسي.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1-1: المقدمة.
- 1-2: مشكلة الدراسة وأسئلتها.
- 1-3: أهمية الدراسة.
- 1-4: أهداف الدراسة.
- 1-5: فرضيات الدراسة.
- 1-6: متغيرات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.
- 1-7: أنموذج الدراسة.
- 1-8: حدود الدراسة.
- 1-9: أدوات الدراسة ومصادرها.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1-1: المقدمة

تعد حوكمة نظم المعلومات وقواعد البيانات من المجالات الحديثة في ميدان تطبيق الحوكمة الإدارية في بيئة العمل المؤسسي، وخاصة المؤسسات المالية والمصرفية كالبنوك بمختلف أنواعها، وذلك لما تمثله نظم المعلومات وقواعد البيانات الإلكترونية وتكنولوجياتها الحديثة، من مكانة ودور محوري في أداء العمليات المحاسبية وتنفيذها بين العملاء والمستفيدين والجهات والأطراف عبر هذه التكنولوجيا، وقد أكدت الإنهيارات والأزمات المالية والمحاسبية التي شهدتها العالم في العقود الأخيرة، على أهمية تبني وتطبيق نظم وأساليب حوكمة النظم التكنولوجية الإدارية للمؤسسات المالية والمصرفية (يوسف، 2007). باعتبارها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها بشفافية عالية على المدى البعيد، وبما يضمن تأمين رؤوس أموال العملاء والمستفيدين من أية مخاطر أمنية سيبرانية محتملة، تُعرضها للسطو أو الفساد المالي (Alamgir, 2007).

ولذلك حظيت حوكمة نظم المعلومات وتكنولوجياتها (COBIT) **Control Objectives for Information and Related Technology**، في إدارة البنوك والمصارف ومختلف المؤسسات المالية العامة والخاصة، على اهتمام كبير من قبل السلطات والهيئات والمؤسسات الإشرافية والرقابية المحلية والدولية والإقليمية، فأصدرت عدة هيئات دولية اقتصادية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية، ولجنة بازل للرقابة المصرفية، حزمة مبادئ دولية تتضمن معايير للحكم السليم في المؤسسات المالية والمصرفية، لتصبح هذه المبادئ بمثابة قواعد دولية ملزمة متعارف ومتفق عليها في مختلف بلدان العالم، وقد اتجهت أغلب دول العالم إلى تطبيقها في البنوك والمؤسسات المالية الحكومية والخاصة حفاظاً على سلامة أنظمتها المصرفية والمالية (شاكر، 2004). حيث أصدرت مؤسسة (ISACA) **Information Systems Audit and Control Association**، أطر عمل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات؛ ويمثل إطار عمل (COBIT 19) الذي يمثل آخر إصداراتها للعام 2018، وأعلنته للتطبيق في العام 2019. في حين أطلقت أول إطار عمل عام لحوكمة أنظمة المعلومات عام (2003).

ونموذج (COBIT 19) يُمثل أحد أهداف الرقابة على المعلومات والتكنولوجيات المالية ذات الصلة، وهو إطار مقبول دولياً لحوكمة المعلومات التكنولوجية وإدارتها في مختلف البنوك والمؤسسات المالية. حيث بُني على خمسة مبادئ رئيسية لحوكمة نقانة المعلومات وإدارتها، بحيث تعمل هذه المبادئ معاً لتمكين المؤسسة من بناء إطار عمل فعّال للحكومة، يحسن من استخدام المعلومات والاستثمارات في النقانة بالشكل الأمثل (ISACA, 2018). ويقوم إطار نموذج العمل هذا (COBIT 19) على مجموعة من العناصر الأساسية تتعلق بعمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات، والهياكل، والتقارير، والخدمات والبنى التحتية، والمعارف والخبرات (بنك الاستثمار العربي الأردني، 2019).

يُعتبر تقييم الأداء المؤسسي للبنوك والمؤسسات المالية الربحية وغير الربحية أحد أهم عناصر النجاح والتميز المؤسسي، ولذلك فإن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يُعد أحد أهم أساليب تقييم الأداء وأدواته من خلال تطبيق أبعادها الخمسة وهي: (البعد الاستراتيجي، بعد العمليات، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، البعد المالي) (Kaplan & Norton, 2011).

إن بطاقة الأداء المتوازن **Balanced Scorecard (BSC)** في صورتها الحالية، تم تطويرها في التسعينات على يد كابلن وآخرون من بعده، حيث عُرفت بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لـ "كابلن ونورتن، 2011" بأنها عبارة عن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تُعطي الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسستهم (ادريس، والغالي، 2010). وكذلك تُعد من أمثل الأساليب والأدوات الإدارية العملية الحديثة وأفضلها لتقييم الأداء المؤسسي في بيئة المؤسسات المالية والمصرفية نظراً لاشتماله على الأهداف المتعلقة بقياس الأداء المالي وهو ما أغفلته جميع النماذج والأدوات الرقابية والتقييمية الإدارية التقليدية في تقييم الأداء المؤسسي للمصارف والبنوك التجارية وغيرها.

ولذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة تطبيق حوكمة أنظمة (COBIT 19) في تحسين الأداء المؤسسي المالي في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كمدخل لتقييم الأداء المؤسسي في قطاع البنوك التجارية الأردنية.

## 1-2: مشكلة الدراسة وأسئلتها

عانت البنوك التجارية الأردنية تحديات وتهديدات في الآونة الأخيرة مثلت مخاطر محتملة على الأداء المالي والمصرفي لهذه البنوك (القاضي، 2020)، ولذلك فهي بحاجة إلى زيادة وتحسين نوعية الأداء المؤسسي، ويُمثل تطبيق استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أحد الأركان والمقاييس الحديثة للتحسين والإرتقاء بجودة الأداء المؤسسي في البنوك التجارية خاصة في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات وظهور معيار قياس حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19)، سيما وأن البنك المركزي الأردني قد ألزم البنوك التجارية الأردنية بتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT) إبتداءً من العام 2015، وفي العام 2019 ظهر تطوير آخر لحوكمة أنظمة الشركات فيما يعرف بإصدار العام 2018 وتطبيقه في العام 2019 (COBIT 19) وقد أكد البنك المركزي على إلزامية هذا التطبيق بنسخة 2019 وأنه من المواضيع الحديثة التي تحتاج إلى دراسات متعمقة للوقوف على واقع وطبيعة تطبيق البنوك والمصارف التجارية الأردنية وربطها بالأداء المؤسسي. لذلك تتمثل مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤل الآتي: ما أثر تطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية؟ وينبثق عن التساؤل الرئيس، الأسئلة الفرعية الآتية:

**السؤال الأول:** ما مستوى تطبيق حوكمة أنظمة المعلومات بأبعادها (العمليات الإدارية التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والسياسات والاجراءات، والمعلومات، والكفاءات، والبنية التحتية)؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى تطبيق مقاييس الأداء المؤسسي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، والأداء المالي، ورضا العملاء، والأداء

الاستراتيجي)؟

### 1-3: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية من كونها تدرس أثر تطبيق أنظمة حوكمة المعلومات (COBIT 19) على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية ولذلك فإن أهمية الدراسة يُمكن تقسيمها إلى أهميتين نظرية، وعملية وعلى النحو الآتي:

#### - الأهمية النظرية:

1. ركزت على تقديم إطار نظري علمي لأحدث نسخة (COBIT 19)، مقارنة مع إطار (COBIT 5).
2. تمثل الدراسة الحالية مرجعاً علمياً للطلبة والباحثين المتخصصين في مجال المحاسبة والمال والأعمال للتعرف على مفهوم الحوكمة في المؤسسات المالية وأبعادها الرئيسية (COBIT 19).
3. تتسم هذه الدراسة أيضاً بأهمية نظرية ذات فائدة علمية، من كونها ستوفر للطلبة والباحثين المتخصصين، إطاراً نظرياً متكاملًا عن الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

#### - الأهمية التطبيقية:

1. ان النتائج التي توصلت إليها الدراسة عن أثر تطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) على تحسين الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية، ستكون ذات فائدة تطبيقية لإدارات البنوك التجارية الأردنية المبحوثة.
2. تقديم أساس علمي مرجعي لإدارة البنوك لتقييم أهمية ودور هذه الأداة الرقابية وفعاليتها، كأساس ودليل علمي منهجي للاستمرار في تطبيقها وفق الأبعاد التي تناولتها الدراسة.
3. ستفيد الدراسة الحالية بنتائجها الجهات والهيئات الوطنية الأردنية العليا المسؤولة على رقابة البنوك التجارية في التعرف على واقع ومستوى تطبيق هذه البنوك لمعايير ومؤشرات حوكمة نظم المعلومات وفق إطار (COBIT 19)

#### 1-4: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عما إذا كانت هناك علاقة وأثر معنوي دال إحصائياً بين واقع تطبيق البنوك التجارية الأردنية لحوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) بأبعاده المختلفة كمتغيرات مستقلة ومستوى أدائها المؤسسي بمختلف أبعاده كمتغير تابع. وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مستوى تطبيق البنوك التجارية الأردنية لحوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) بأبعاده المختلفة ودرجات أدائها المؤسسي بمجال **التعلم والنمو**.
- التعرف على مستوى تطبيق البنوك التجارية الأردنية لحوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) بأبعاده المختلفة ودرجات أدائها المؤسسي بمجال **العمليات الداخلية**.
- التعرف على مستوى تطبيق البنوك التجارية الأردنية لحوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) بأبعاده المختلفة ودرجات أدائها المؤسسي بمجال **الأداء المالي**.
- التعرف على مستوى تطبيق البنوك التجارية الأردنية لحوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) بأبعاده المختلفة ودرجات أدائها المؤسسي بمجال **رضا العملاء**.
- التعرف على مستوى تطبيق البنوك التجارية الأردنية لحوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) بأبعاده المختلفة ودرجات أدائها المؤسسي بمجال **البعد الاستراتيجي**.
- تقديم التوصيات والمقترحات العلمية المناسبة لإدارات البنوك التجارية المبحوثة.

#### 1-5: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) بأبعادها الستة (العمليات الإدارية التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والسياسات والإجراءات، والمعلومات، والكفاءات، والبنية التحتية) على الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية؟ وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- $H_{0.1}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي في مجال (التعلم والنمو) في البنوك التجارية الأردنية.

- H<sub>0.2</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي في مجال (العمليات الداخلية) في البنوك التجارية الأردنية.
- H<sub>0.3</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي في مجال (الأداء المالي) في البنوك التجارية الأردنية.
- H<sub>0.4</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي في مجال (رضا العملاء) في البنوك التجارية الأردنية.
- H<sub>0.5</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي في مجال (البعد الاستراتيجي) في البنوك التجارية الأردنية.

#### 6-1-1: متغيرات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

**6-1-1-1: المتغير المستقل:** ويُمثل حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) وهي مجموعة الأطر والموجهات الإدارية، التي تؤكد على عدالة ونزاهة شفافية ووضوح استخدام وتطبيق البنوك التجارية الأردنية لأنظمة المعلومات والتقنيات الحديثة في الإدارة، وقد ألزم البنك المركزي الأردني تطبيق (COBIT 19): وينبثق عنه الأبعاد الفرعية الآتية لقياس أبعاد المتغير المستقل: (البنك المركزي الأردني، 2019).

1. العمليات الإدارية التنظيمية : ويتمثل في مؤشرات واقع عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والتنسيق وغيرها من العمليات الإدارية والتنظيمية في البنوك التجارية الأردنية لحوكمة نظم المعلومات وفق معايير إطار (COBIT 19).

2. الهيكل التنظيمي: ويتمثل في مؤشرات واقع الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي وتوزيع المهام والوظائف في البنوك التجارية الأردنية .

3. السياسات والإجراءات: ويتمثل في مؤشرات واقع الأنشطة والسياسات والإجراءات ومبادئ وأطر العمل في البنوك التجارية الأردنية.

4. المعلومات: ويتمثل في مؤشرات واقع قواعد البيانات والوثائق والتقارير في البنوك التجارية الأردنية.

5. الكفاءات: ويتمثل في مؤشرات واقع المعايير والشروط المهنية والمنح والامتيازات الوظيفية المقدمة في البنوك التجارية الأردنية.

6. البنية التحتية: ويتمثل في مؤشرات واقع كافة التجهيزات والأدوات والأجهزة والوسائل التقنية الحديثة المطلوبة للعمل في البنوك التجارية الأردنية.

**2-1-6: المتغير التابع:** ويتمثل بالأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن حيث يعرفها (Kaplan & Norton, 2011) بأنها نظام مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسة تتبعها لترجمة الرؤية والرسالة والأهداف من خلال مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء المالية وغير المالية، حيث تساهم هذه المقاييس في تقييم أداء الأعمال وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة. وقد تم قياس المتغير التابع من خلال الابعاد الفرعية الآتية:

1. الأداء المالي: ويتمثل في واقع مؤشرات الإيرادات والنفقات والحصة السوقية للبنوك التجارية الأردنية.

2. التعلم والنمو: ويتمثل في واقع مؤشرات بيئة العمل والمناخ التنظيمي والتوسع والتأقلم في البنوك التجارية الأردنية.

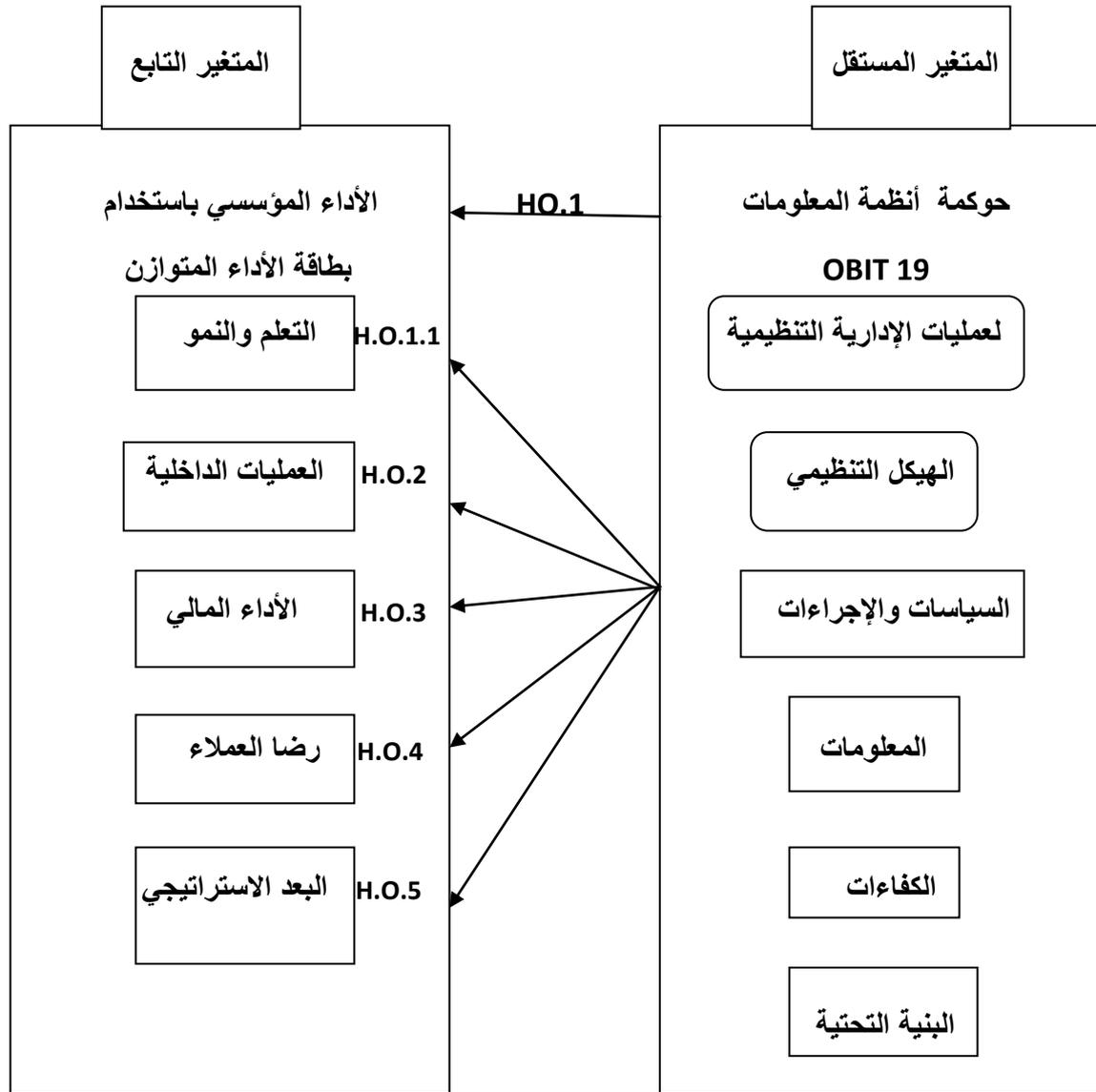
3. العمليات الداخلية: ويتمثل في واقع مؤشرات البرامج والأنشطة وعمليات التقييم الدورية داخل البنوك التجارية الأردنية.

4. رضا العملاء: ويتمثل في واقع مؤشرات الثقة والسمعة والإتصال والخدمات المقدمة في البنوك التجارية الأردنية.

5. البعد الاستراتيجي: ويتمثل في واقع مؤشرات الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية.

### 7-1: أنموذج الدراسة

تم تطبيق الدراسة في ضوء التصميم النموذجي المحدد للمتغيرات المستقلة والتابعة، التي تبناها الباحث، وهي التي تم تحديدها في الشكل الآتي:



شكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة: حيث تم اعتماد المتغير المستقل: دراسة

(Gerl, 2021؛ Fernandes, 2020)، أما المتغير التابع : دراسة (اليافعي، 2017 ؛ ومحمد، 2015).

## 8-1: حدود الدراسة

1. **الحدود التطبيقية:** تم تطبيق الدراسة في البيئة المحلية للمملكة الأردنية الهاشمية، ممثلة بالبنوك التجارية الأردنية العاملة/الفعلية خلال فترة تطبيق الدراسة.
2. **الحدود الزمنية:** تحدد الدراسة زمنياً بالعام الحالي 2021م.
3. **الحدود البشرية للدراسة:** اقتصرت الدراسة على استقصاء استجابات عينة من الموظفين العاملين بالبنوك التجارية الأردنية خلال فترة تطبيق أداة الدراسة ميدانياً. تمثلت بالدوائر الرقابية والإشرافية والتكنولوجية.

## 9-1: أدوات الدراسة ومصادرها

- أداة الدراسة: تم الإعتماد على الاستبانة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة.
- مصادر المعلومات والبيانات: إعتمدت الدراسة في الحصول على المعلومات والبيانات على الأدبيات العلمية المكتبية الموثوقة، من كتب ودراسات وأبحاث وتقارير وأدلة علمية منهجية، في إعداد الإطار النظري للدراسة، وبناء أداة البحث في محتواها الموضوعي.
- وفيما يتعلق بالبيانات المتعلقة بقياس الواقع الحالي وتقييمه للمتغيرات في البيئة البحثية، إعتمدت الدراسة على استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### المبحث الأول: حوكمة أنظمة المعلومات في ضوء معايير COBIT 19

- 1-1-2: تمهيد.
- 2-1-2: نشأة نموذج COBIT 19 وتطوره.
- 2-1-3: التعريف بنموذج COBIT 19.
- 2-1-4: أهداف نموذج COBIT 19.
- 2-1-5: أهمية نموذج COBIT 19.
- 2-1-6: مبادئ حوكمة نظم المعلومات في ضوء نموذج COBIT 19.
- 2-1-7: الأبعاد/ العناصر الرئيسية لنموذج COBIT 19 ومتطلبات تطبيقه.

### المبحث الثاني: الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

- 2-2-1: تمهيد.
- 2-2-2: مفهوم الأداء المؤسسي.
- 2-2-3: تقييم الأداء المؤسسي.
- 2-2-4: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.
- 2-2-5: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.
- 2-2-6: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.
- 2-2-7: متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها.
- 2-2-8: مكونات نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

- 2-3-1: الدراسات العربية.
- 2-3-2: الدراسات الأجنبية.
- 2-3-3: جدول ملخص الدراسات السابقة.
- 2-3-4: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: حوكمة أنظمة المعلومات في ضوء معايير COBIT 19

2-1-1: تمهيد.

2-1-2: نشأة نموذج COBIT 19 وتطوره.

2-1-3: تعريف نموذج COBIT 19.

2-1-4: أهداف نموذج COBIT 19.

2-1-5: أهداف نموذج COBIT 19.

2-1-6: مبادئ حوكمة نظم المعلومات في ضوء نموذج COBIT 19.

2-1-7: الأبعاد/ العناصر الرئيسية لنموذج COBIT 19 ومتطلبات تطبيقه.

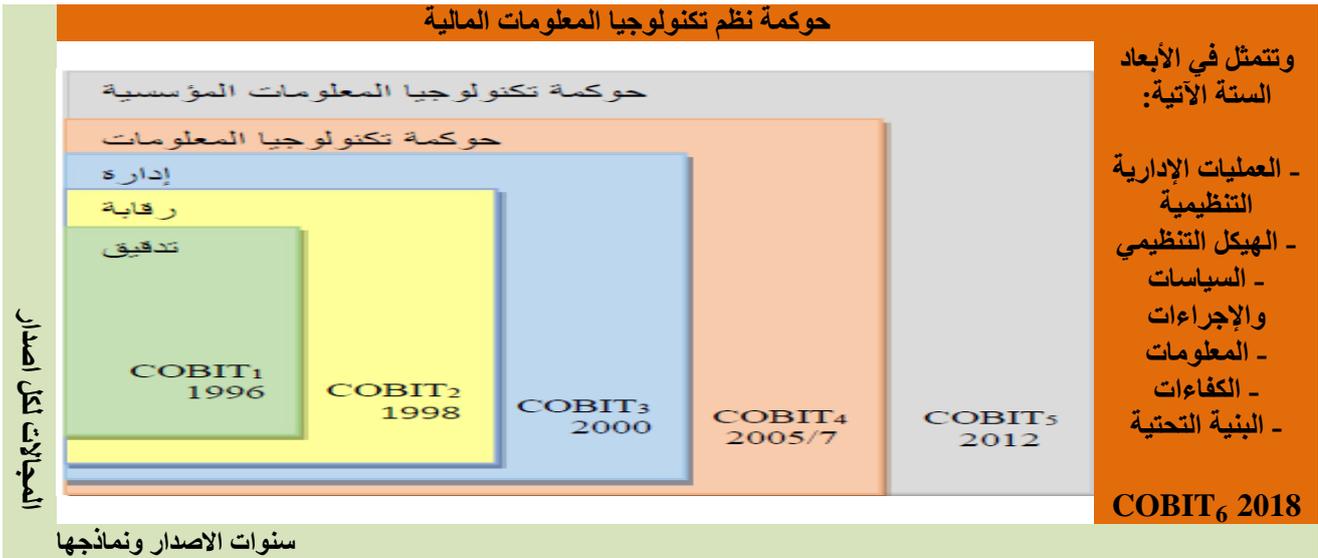
## حوكمة أنظمة المعلومات في ضوء معايير COBIT 19

### 1-1-2: تمهيد

يتضمن هذا الجزء عرضاً نظرياً لنموذج (COBIT 19) من حيث نشأته وتطوره ومفهومه وأهدافه وأهميته ومحاوره وأبعاده، في ضوء مراجعتنا وقرائتنا التحليلية الذاتية لمحتوى ومضامين المصادر والمراجع العلمية النظرية من كتب ودراسات وأبحاث علمية سابقة ذات علاقة بالنموذج، ولا سيما المصادر والمراجع الأجنبية نظراً لحدثة هذا النموذج.

### 2-1-2: نشأة نموذج COBIT 19 وتطوره

مع تطور دور التكنولوجيا في الإدارة، تم البدء في مرحلة بناء وإعداد نموذج متكامل خاص برقابة استخدام التكنولوجيات الحديثة وحوكمتها في مختلف المؤسسات الإدارية، ولا سيما المالية والمصرفية؛ في 1992م من قبل جمعية رقابة وتدقيق نظم المعلومات ومعهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات (ISACA) (ISACA, 2018). ومواكبة للتطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات ونظم الإدارة التجارية وعولمة الاقتصاد تنبتهت مؤسسة "ISACA" مدركة لأهمية وجود إطار فاعل وشامل يوائم بين جميع المعايير والأنظمة والأطر الرقابية المؤسسية المتعلقة بالرقابة والأمن والحماية والدقة والاكتمال، فبادرت بتطوير نماذجها الخاصة المعروفة بـ "أطر عمل COBIT" حيث كان أول نموذج (COBIT 1) الذي صدر فعلياً، وتم تطبيقه في 1996م، لتستمر بتقديم نماذج مطورة ضمن سلسلة إصدارات بدءاً من (1996 وحتى 2018)، وتم تطبيق إصدار 2018 في السنة اللاحقة من قبل البنك المركزي الأردني 2019.



شكل (2) التطور التاريخي لإطار عمل COBIT حتى العام 2012 وأهدافها

المصدر: البصري، ومحمد (2020)، مع تطوير الباحث بإضافة الإصدار الأخير cobit 2018

تبين الخارطة الزمنية في الشكل أعلاه، أن ISACA قد أعدت إصدارها الأول (COBIT 1) الصادر في 1996 كإطار عمل يختص بالتدقيق المؤسسي على العمليات، ثم طورت إصدارها الثاني (COBIT 2) في العام 1998 كإطار عمل للرقابة على الأداء المؤسسي، ثم في العام 2000، ومع بداية الألفية الجديدة طورت إصدارها الثالث (COBIT 3) كإطار عمل لتقييم الإدارة المؤسسية، ثم ركزت منذ العام 2005 على بعد تكنولوجيا المعلومات وأنظمتها الإدارية والمحاسبية؛ فطورت إصدارها الرابع (COBIT 4) كإطار عمل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات. ثم عملت على تطويره وأصدرت (COBIT 5) في 2012 كإطار عمل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات المؤسسية (Fernandes, 2020). حيث ضم الإصدار (COBIT 5) أكثر من ثلاثين هدفاً رقابياً تتعلق جميعها بحوكمة الإدارة وخلق القيمة وتلبية احتياجات المساهمين، من خلال تطبيق التكنولوجيا الحديثة في استغلال الموارد، وتقليل المخاطر، وتحقيق المنافع، وربطها بتحقيق الأهداف المؤسسية. ولهذا مثل (COBIT 5) إطاراً أكثر شمولية عن الإصدارات السابقة، لمساعدة المصارف والبنوك على تحقيق أهدافها الخاصة، من خلال حوكمة تقنية المعلومات وإدارتها ببساطة لتفعيل دورها في تحسين الأداء المؤسسي بتحقيق أفضل استخدام للموارد، كما أدى إطار (COBIT 5) إلى تمكين المصارف من حوكمة تقنية المعلومات وإدارتها بالشكل الشمولي على مستويات الأداء المؤسسي كافة (البصري، ومحمد، 2020).

لكن وبرغم ما حققه إطار عمل (COBIT 5) من دور فاعل كأداة رقابة وتقييم خارجية وداخلية، استخدمته وطبقته الكثير من الهيئات والمنظمات الإدارية المحلية والإقليمية والدولية؛ إلا أن التغيرات والتطورات المتسارعة فكرياً وتطبيقاً في مجال الإدارة المالية الحديثة من تقنيات حديثة وسياسات إدارية عصرية، كنظم الجودة والاعتماد والتميز والمعايير المحاسبية الدولية المتعلقة بالنزاهة والافصاح المحاسبي والشفافية وحوكمة الأداء المالي والمصرفي في مختلف القطاعات المؤسسية؛ قد فرضت جميعها إلى جانب عدة عوامل أخرى، تطوير إطار عمل COBIT لتصل إلى نموذج إطار عمل مؤسسي رقابي ومالي يلائم هذه التغيرات والتطورات المتسارعة بجميع أبعادها ومجالاتها الإدارية المتعلقة بالأداء المالي والإداري. حيث قدمت جمعية "ISACA" بالتعاون مع بعض المنظمات المالية الرقابية الدولية المتخصصة نموذجها

المطور الجديد لإطار عمل حوكمة أنظمة تقنيات وتكنولوجيا المعلومات؛ أطلقت عليه الإصدار (COBIT 19) في 2018 (Fernandes, 2020).

### 3-1-2: تعريف نموذج COBIT 19

كلمة " COBIT " وتنطق كوبيت، هي الأحرف الأولى لكلمات/المفردات الانجليزية المكونة للجملة ( **Control Objectives for Information and Related Technologies** ) وتعني هذه الجملة في ترجمتها (أهداف رقابة المعلومات والتكنولوجيات ذات الصلة). يعرف نموذج COBIT في مفهومه العام، بأنه: "إطار عمل واسع، وشامل تم تطويره لدعم فهم وتصميم وتنفيذ إدارة وحوكمة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسات. حيث يتضمن المكونات وعوامل التصميم المثلى والفاعلة لبناء نظام حوكمة أفضل لتكنولوجيا المعلومات الإدارية المالية والحفاظ عليه" (Kumaragunta, 2020).

ويعد "COBIT 19" أحدث تطور لإطار عمل COBIT المعترف به والمستخدم عالمياً من قبل جمعية رقابة وتدقيق نظم المعلومات ومعهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات، "ISACA" (ISACA, 2018). ويقصد بنموذج COBIT 2019 في معناه الاصطلاحي أهداف الرقابة على المعلومات والتكنولوجيات المالية ذات الصلة، وهو إطار كامل ومقبول دولياً لحوكمة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها في مختلف المؤسسات البنكية والمصرفية وإدارتها؛ ولهذا فهو هيكل أساسي يتضمن مجموعة من المفاهيم والافتراضات والممارسات التي تتعلق بحوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات المالية (بنك الاستثمار العربي الأردني، 2019). ولهذا فقد أصبح (COBIT 19) برغم حداثة من أهم النماذج المنهجية العملية المعتمدة عالمياً؛ بل أصبح النموذج الأكثر استخداماً وتطبيقاً في الكثير من الدول في مجال حوكمة نظم المعلومات الإدارية والمحاسبية للرقابة المالية على البنوك بمختلف أنواعها، نظراً لما يتمتع به من سمات وخصائص فريدة ومواكبة تميزه عن غيره.

حيث يرى (Fernandes, 2020) أن نموذج (COBIT 19) قد تميّز عن (COBIT 5) في تضمينه آليات الأهداف المتتالية، بحيث لا تعتبر الأهداف المتتالية/المتتابعة نقطة الاختلاف الأساسية وحسب، بل إنها مجرد جزء من آلية رقابة وتقييم أوسع. وتستخلص

بعض الدراسات والأبحاث التحليلية، أهم الاختلافات الرئيسية بين (COBIT 19) و (COBIT5) على النحو المبين في قائمة المقارنة الآتية:

جدول(1):

المقارنة بين (COBIT 19) و (COBIT 5)

COBIT 5	COBIT 19
خمسة مبادئ للحوكمة	ستة مبادئ حوكمة
37 عملية	40 عملية
تستخدم مصطلحات "الإدارة" لعمليات الإدارة	تستخدم المصطلحات "المدارة" لعمليات الإدارة
تستخدم مصطلحات "ضمان" لعمليات الحوكمة	تستخدم المصطلحات "مضمونة" لعمليات الحوكمة
مبادئ إطار الحوكمة غائبة	إضافة مجال مبادئ إطار الحوكمة
يستخدم قياس الأداء مقياس 5-0 بناءً على ISO / IEC 33000	مخطط إدارة أداء CMMI المستخدم
المُمكنون مُدرجون	تمت إعادة تسمية المُمكنات كمكونات
عوامل التصميم غير متوفرة	تضمن عوامل التصميم
المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى: (Kumaragunta, 2020).	

إذ يتبين من القائمة أعلاه أن نموذج (COBIT 19) قد اشتمل على (6 مبادئ) للحوكمة وليس (5 مبادئ)، وتبين أن عدد العمليات الداعمة والمساندة لتحقيق أهداف الحوكمة والإدارة أصبحت (40 عملية بدلاً من 37 عملية)، وتوافق معها إجراء بعض التغييرات في المفاهيم والمصطلحات المستخدمة للحوكمة، كما أن نموذج (COBIT 19) قد اعتمد على دليل جديد لتقييم الأداء الإداري وهو (مخطط CMMI) بدلاً من ISO/IEC 33000. وأخيراً تميز نموذج (COBIT 19) بتوسعه في محاوره وأبعاده التطبيقية؛ حيث أصبح يتضمن أكثر من (10 عوامل) رئيسية تشكل أبعاد/عناصر نظام حوكمة الأداء المؤسسي. إذ يمكن تصميم نظام إدارة المؤسسة باستخدام مجموعة أدوات ISACA عن طريق إدخال القيم المناسبة في الحقول المعنية المكونة لدليل النموذج التطبيقي لـ (COBIT 19).

لذلك يتضح أن نموذج (COBIT 19) قد تميز عن غيره من النماذج السابقة؛ باهتمامه وتركيزه على عناصر/ محاور جديدة أهمها:

- استراتيجية المؤسسة.
- أهداف المؤسسة.
- ملف دراسة المخاطر.

- حجم المؤسسة ومتطلبات الامتثال.
- طرق تكنولوجيا المعلومات وأساليبها.
- مصادر المعلومات والبيانات.
- استراتيجية المؤسسة المتبعة في حوكمة نظم المعلومات.

#### 4-1-2: أهداف نموذج COBIT 19

يهدف نموذج (COBIT 19) في غايته الرئيسية إلى حوكمة نظم المعلومات الإدارية التكنولوجية الحديثة المستخدمة في الإدارة المالية والمحاسبية في البنوك والمصارف، بمختلف أنواعها ومستوياتها ومجالاتها؛ وبما يضمن تحقيق معايير النزاهة والشفافية والعدالة، وضمان حماية أمن المعلومات والبيانات المحاسبية للمساهمين والعملاء والمستفيدين.

وتتجلى أهداف إطار عمل (COBIT 19) وأهميته في خلق القيمة المضافة لمنظمات الأعمال من خلال الاستخدام الفعال والمبتكر لتقنية المعلومات المؤسسية، وتعظيم المنفعة من الاستثمارات المدعومة بواسطة تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي تحقيق الأهداف والمنافع الاستراتيجية للمنظمات، وتركيز الإدارة العليا على تحقيق مصالح المتعاملين معها، ومشاركتها فيها، والمحافظة على معلومات عالية الجودة لدعم قرارات المنظمة والإدارة الفعالة لرغبات العملاء واحتياجاتهم في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتوفير القيادة والتحفيز ورفع مستوى الأداء المؤسسي في المنظمة بالإضافة إلى تعميق دور الرقابة على تقانة المعلومات والبيانات ومخرجاتها (COBIT 19) بإصدار عام 2018.

#### 5-1-2: أهمية نموذج COBIT 19

تتضح أهمية نموذج (COBIT 19) في كونه يتضمن اتجاهات التكنولوجيا والأعمال الجديدة في (Information and Tecnology) (I&T)؛ ويمكن أن يتكامل مع المعايير الدولية الأخرى والإرشادات واللوائح وأفضل الممارسات الفريدة للمؤسسة، لذلك فهو نموذج جدير بتوفير إطار عمل متكامل وخاص لحوكمة تكنولوجيا المعلومات الإدارية المالية، وتعزيز فاعليتها في تحسين الأداء المؤسسي المالي وتطويره وفق المعايير المطلوبة (Kumaragunta, 2020).

وقد زادت أهمية إطار عمل (COBIT 19)، نتيجة العديد من المستجدات العصرية في البيئة الإدارية الحديثة لمنظمات الأعمال، وهي كما جاءت في دراسة (Chavira, 2018) كالآتي:

- ثورة الاتصالات وما أحدثته في مجال الأعمال من تغيرات في سبيل الاستجابة السريعة للمتطلبات والحصول على الاحتياجات.
- ظهور العديد من التشريعات المنظمة لاستخدام التكنولوجيات الحديثة المتعلقة بالتجارة الإلكترونية، وتداول المعلومات والبيانات وتوقيعها.
- الاعتماد بشكل جوهري على تقنية المعلومات كشرط أساسي تفرضه الجهات الرقابية والتشريعية والتطبيقات الجيدة لحوكمة المنظمات.
- ارتفاع مؤشرات ومتطلبات القدرة التنافسية بين المؤسسات وزيادتها.
- الضرورة الحتمية لتحسين التقنيات المستخدمة باستمرار للوفاء بالمتطلبات المتغيرة في البيئة المحيطة، ومواكبة التطور السريع والمعقد في ميدان التكنولوجيا.
- المواءمة بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية نتيجة تعدد الإدارات والقطاعات التنظيمية وتشابكها، والمعتمدة على التقنيات في إدارة مهامها وتنفيذها.

#### 6-1-2: مبادئ حوكمة نظم المعلومات في ضوء نموذج COBIT 19

بُني إطار عمل (COBIT 5) في إصداره السابق على 37 عملية مرتبطة بتقانة المعلومات، وتختص بأربعة أبعاد، وهي: التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتواصل والدعم، والمتابعة والتقييم، وبُني إطار (COBIT 19) على خمسة مبادئ رئيسية لحوكمة تقانة المعلومات وإداراتها، بحيث تعمل هذه المبادئ معاً لتمكين المؤسسة من بناء إطار عمل فعال للحكومة، يحسن من استخدام المعلومات والاستثمارات في التقانة بالشكل الأمثل (ISACA, 2018).

ويُفصّل دليل (ISACA, 2018) مبادئ نموذج إطار عمل (COBIT 19) في قائمة المبادئ الرئيسية الآتية:

- ❖ مبدأ تلبية احتياجات أصحاب المصلحة.
- ❖ مبدأ تغطية المؤسسات من بدايتها إلى نهايتها.

- ❖ مبدأ تطبيق إطار عمل واحد متكامل وواضح.
- ❖ مبدأ تحقيق أسلوب تمكين شمولي للمؤسسة.
- ❖ مبدأ فصل الحوكمة عن الإدارة للمؤسسة.

كما تمت إضافة مبادئ إطار الحوكمة إلى (COBIT 19)، بحيث يحدد النموذج المفاهيمي المشار إليه في المبدأ الأول المكونات الرئيسية والعلاقات بين المكونات لتحقيق أقصى قدر من الاتساق والسماح بالأتمتة. كما أن المبدأ الثاني جاء ليؤكد على إن الانفتاح والمرونة تعني السماح بإضافة محتوى جديد، والقدرة على معالجة القضايا الجديدة بطريقة مرنة، مما يسمح بالنزاهة والاتساق؛ فيما أشار المبدأ الثالث إلى وجوب مواءمة النموذج مع المعايير والأطر واللوائح الرئيسية (Kumaragunta, 2020).

ويقسّم (البنك المركزي الأردني، 2019) دليل مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات المالية والمصرفية كالبنوك وغيرها؛ إلى مجموعتين على النحو الآتي:

المجموعة الأولى: المبادئ الأساسية والجوهرية التي تشكل نظام الحوكمة وهي:

- تطبيق نظام حوكمة مرن.
- تحقيق الشمولية.
- تطبيق نظام حوكمة متكامل.
- تحقيق قيمة مضافة لأصحاب المصالح.
- التوافق مع متطلبات واحتياجات البنك.
- فصل منظومة الحوكمة عن الإدارة.

المجموعة الثانية: المبادئ المرتبطة بإطار العمل اللازمة لبناء نظام حوكمة خاص بالبنك وهي:

- إطار مرن وقابل للتعديل والتحديث.
- إطار حوكمة مبني على أساس الشراكة والنماذج.
- تبني ممارسات وقواعد العلم والتنظيم بحسب المعايير الرئيسية.

## 7-1-2: الأبعاد/ العناصر الرئيسية لنموذج COBIT 19 ومتطلبات تطبيقه

يتضمن نموذج (COBIT 19) عدة عناصر رئيسية، تتعلق بالمبادئ والسياسات وأطر العمل، والعمليات الحاكمة لتكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمية، والمعلومات والتقارير، والخدمات والبرامج والبنية التحتية، والمعارف والمهارات والخبرات، ومنظومة القيم والأخلاق والسلوكيات المتعلقة بالأداء (بنك الاستثمار العربي الأردني، 2019).

وتعرف عناصر التمكين الرئيسية لإطار عمل (COBIT 19) باعتبارها كل شيء يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يحددها دليل (COBIT 19, 2018) في العناصر الرئيسية الآتية:

**1- العمليات الإدارية التنظيمية (الإجراءات):** ويقصد بها مصفوفة السياسات والعمليات الإدارية والتنظيمية الداخلية والخارجية، التي تتبعها المؤسسة، في أداء مهامها وتحقيق أهدافها، بحيث ينبغي على كل مؤسسة أن توضح آلياتها وخطواتها العملية التي تتبناها وتتبعها، في تحقيق كل مهمة أداءية مؤسسية، من حيث خطواتها الإجرائية وأدلة تنفيذها، مع الإشارة إلى الوسائل والأدوات الممكنة التي تتوفر وتتاح لتنفيذ كل خطوة.

**2- السياسات والإجراءات:** حيث يتطلب إطار عمل (COBIT 19) أن تكون هذه السياسات والإجراءات لأي مؤسسة واضحة وسهلة ومعلنة للجميع، ويتم تحديثها وتطويرها باستمرار، لتخدم وتعزز مبادئ الحوكمة الإدارية. وذلك يعني وجود خطط عمل مؤسسية متكاملة (Omari, 2016).

**3- الهياكل التنظيمية:** وتمثل الهياكل التنظيمية أحد أهم العناصر الرئيسية المكونة للبناء التنظيمي للمؤسسة، إذ تتضمن الهياكل التنظيمية مجموعة الوظائف الفعلية والعلاقات الوظيفية التنظيمية الرسمية بين كل وحدة تنظيمية إدارية، ووفقاً لإطار عمل (COBIT 19) ، فإن كل مؤسسة مالية أو مصرفية، مطالبة بتبني هيكل تنظيمي فاعل ومرن، واضح ومعلن يتضمن كافة الوظائف الفعلية، بما في ذلك وهو الأهم أن يشتمل الهيكل التنظيمي على وحدة تنظيمية إدارية للرقابة الداخلية والرقابة الخارجية وتحسين الأداء باستمرار (الجابري، 2020).

**4- المعلومات:** تعد نظم المعلومات وقواعد البيانات المؤسسية، أحد أهم أبعاد وعناصر أطر عمل (COBIT 19) الفاعلة وأبرزها في تبني وتطبيق نهج الحوكمة الإدارية لأي مؤسسة،

وخاصة المؤسسات المالية والمصرفية، والمعلومات والبيانات لها عدة مستويات وأبعاد، فهناك ما يتعلق بالتعريف بالمؤسسة ونظامها، وهناك ما يتعلق بالموظفين، وهناك وهو الأهم ما يتعلق بالأداء المؤسسي والإنجازات والمؤشرات المتحققة، وخاصة المعلومات والبيانات المالية وعملياتها. حيث زادت أهمية أنظمة المعلومات والبيانات ومكانتها واعتبارها أحد أبعاد/عناصر الحوكمة المؤسسية للبنوك، نتيجة الثورة المتسارعة في تكنولوجيا الإدارة المعتمدة على النظم والبرمجيات الإلكترونية (Chavira, 2018). ووفقاً لإطار عمل (COBIT 19) فإن كل مؤسسة مالية - وخاصة البنوك - ملزمة بأن تدير معلوماتها وبياناتها إدارة كفوة وفاعلة في تأمينها وتدقيقها، والإفصاح عنها بشكل دوري، ونشرها وإتاحتها وفق وسائلها الفاعلة للمساهمين والمراجعين الداخليين والخارجيين.

**5- البنية التحتية:** تشمل البنية التحتية كل ما يتعلق ببيئة العمل المادي، من مباني ومرافق وتجهيزات وأجهزة ووسائل وأدوات عمل، وفي المؤسسات المالية كالبنوك، فإن للبنية التحتية مكانةً ودوراً مهماً، باعتبار البنوك تحتوي كميات ضخمة من الأموال النقدية المودعة. ولهذه المكانة والأهمية والخصوصية الإدارية للبنوك والمصارف؛ فقد اعتبرت جمعية "ISACA" البنية التحتية أحد أبعاد معايير (COBIT 19) (ISACA, 2018). وبالتالي فلا بد أن يتسلح البنك بمبنى قوي، ويحتوي كل وسائل الحماية والأمان للحفاظ على هذه الأموال من أية مخاطر إتلاف أو مصادرة، إضافة إلى ذلك فإن البنية التكنولوجية للبنوك ينبغي أن تكون قوية وآمنة ومحمية من أية مخاطر تتعلق بالأمن السيبراني (الاختراقات البرمجية) التي قد تؤدي إلى تهكيرها وتعطيلها والتحكم في عملياتها الإلكترونية وإدارة الحسابات والسطو على أرصدة العملاء والمودعين.

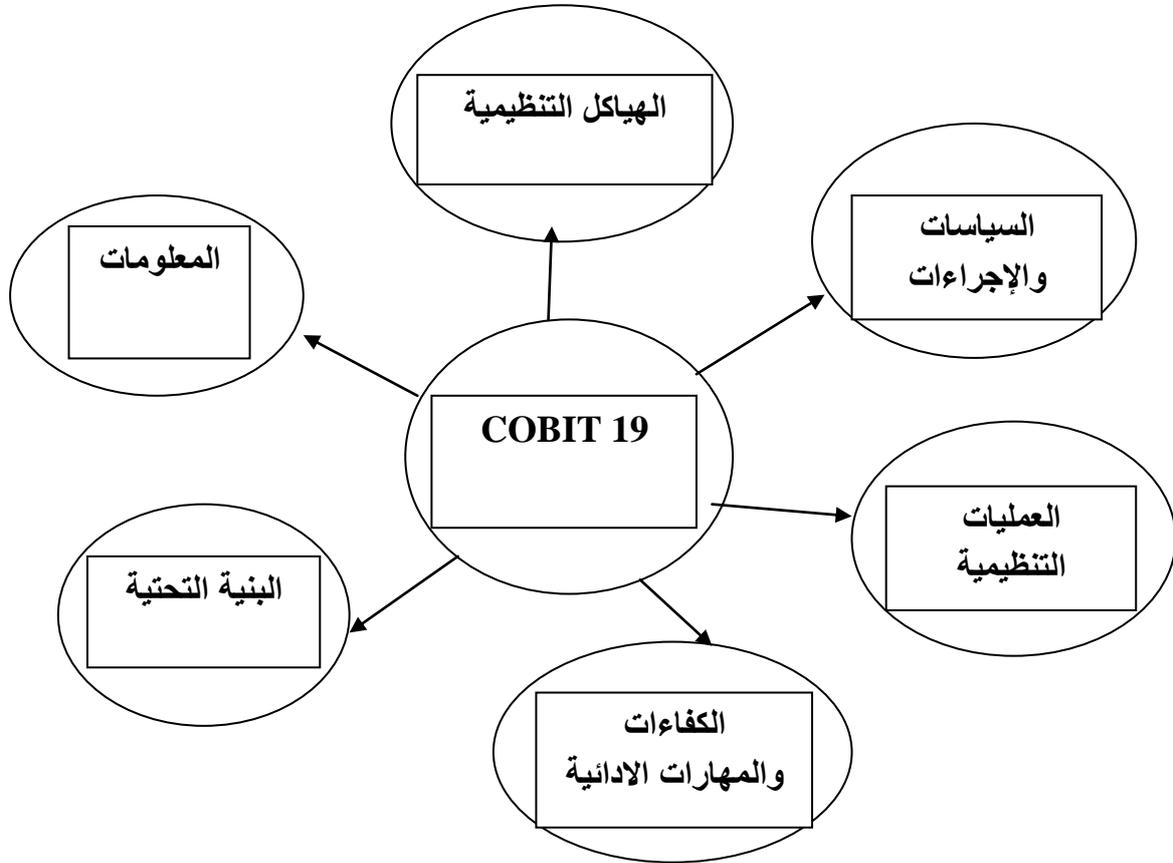
**6- الكفاءات/المهارات الأدائية الفاعلة:** يعد هذا البعد عماد نجاح الأداء المؤسسي وتميزه وجودته، في أي مؤسسة، باعتبار الكفاءات والمهارات تعني القدرة المؤسسية على الأداء الفاعل، الذي يتسم بالإبداع والابتكار والتطوير المستمر، والمؤسسات المالية والمصرفية كالبنوك، مطالبة باستقطاب الكفاءات البشرية والعمال المهرة واحتوائهم، الذين يعول عليهم تقديم أفكار وخطط عمل جديدة تعزز من القدرة التنافسية للبنك وتمنحه سمعة مرموقة.

ولهذا يرى مختصون أن أبعاد (COBIT 19) تتسجم مع غيرها من الأنظمة وأطر العمل الحديثة للرقابة والحوكمة المؤسسية ذات العلاقة، غير أن أهم العناصر المؤثرة في تطبيق

COBIT 2019 من وجهة نظر بعض الخبراء والباحثين، تكمن في البيئة الداخلية الملائمة والقوانين والأنظمة والسياسات المعمول بها، والرسالة والرؤية والقيم وسياسات وممارسات الحوكمة الفعلية، وخطة العمل والأهداف الاستراتيجية وأسلوب الإدارة (عوكل، 2018).

كما ويرى الباحث أنه لا بد من الاتجاه نحو تبني نموذج/ مدخل إداري حديث لحوكمة وإدارة وتقييم الأداء المؤسسي على المدى البعيد، ومن أهم هذه النماذج نموذج بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بتقانة المعلومات، فهي من أهم المتطلبات وأولوياتها لنجاح التطبيق الفعلي.

ويوضح الشكل (3) أهم العناصر المكونة لنظام حوكمة تكنولوجيا المعلومات الإدارية للأداء المؤسسي في المؤسسات المالية والمصرفية، كالبنوك وغيرها.



شكل (3) مكونات نظام حوكمة تكنولوجيا المعلومات للبنوك وفق نموذج COBIT 19  
المصدر: دليل الحوكمة 2019، لبنك الإسكان الأردني.

## المبحث الثاني: الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

- 2-2-1 تمهيد.
- 2-2-2 مفهوم الأداء المؤسسي.
- 2-2-3 تقييم الأداء المؤسسي.
- 2-2-4 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.
- 2-2-5 أهمية بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها.
- 2-2-6 متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها.
- 2-2-7 مكونات نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

## المبحث الثاني: الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

### 1-2-2: تمهيد

يعتبر الأداء المؤسسي بمختلف مجالاته ومستوياته، المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، إذ إن معظم المؤسسات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية الوظائف التي أسندت إليها بكفاءة وفعالية؛ لذلك كان لا بد من تقييم واقع الأداء المؤسسي الفعلي للموارد البشرية في المنظمات الإدارية، لكي تعرف مكان القوة ومكان الضعف للأفراد (والي، 2011).

ومن أهم النماذج الحديثة لتقييم الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده، نموذج بطاقة الأداء المتوازن، باعتبار هذه الأداة أداة إدارية حديثة تتصف بالشمول والمواكبة للأساليب الإدارية الحديثة كالإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة (محمد ومريم، 2017).

لذلك فقد كان من الأهمية بمكان، أن يتم في هذا الفصل الوقوف على الأداء المؤسسي المالي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، كدليل ومحك مرجعي لتقييم واقع أهمية تطبيق نموذج إطار عمل (COBIT 19) وفاعليته وأثره في نجاح وكفاءة الأداء المؤسسي.

### 2-2-2: مفهوم الأداء المؤسسي

يُعرّف الأداء المؤسسي على أنه "عبارة عن قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء بشرط أن تبقى هذه المؤسسة محققة للتوازن بين رضا المساهمين ورضا العاملين الموظفين في المؤسسة" (Drucker, 2007). في حين عرفه بريش ويحياوي (2012) بأنه: إسهامات المورد البشري دون غيره في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق المهام الموكلة اليهم وإتمامها، أي قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

في ضوء ما سبق، من تعريفات يرى بعضهم أن هناك إجماعاً على تعريف الأداء على أنه عبارة عن غاية أو هدف يرد الوصول إليه، لكن بعضهم يتناوله من خلال النظر إليه كأداء على المستوى الفردي "موظف" أو الجماعي، "أداء وظيفي" فيما يراه آخرون ويعرفونه من زاوية أخرى على مستوى المنظمة ككل (أداء مؤسسي) (الحراشنة، 2010). وفي هذا البحث، فإن ما يهمنا هو الأداء المؤسسي، وليس الأداء الوظيفي.

ولهذا فإن الأداء عنصر محوري بالغ الأهمية في بيئة المؤسسات الإدارية، حيث يمكن تلخيص أهمية الأداء المؤسسي كما يرى (بلاسكة، 2012) في الآتي:

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة.
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.
- تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعم نحو تطوير أنفسهم.

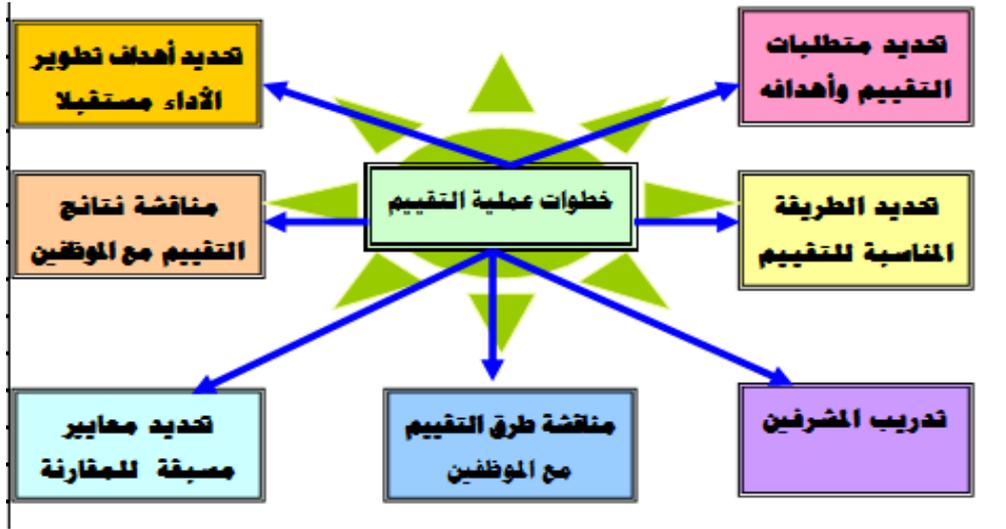
### 3-2-2: تقييم الأداء المؤسسي

يعرف تقييم الأداء المؤسسي بأنه "عملية إدارية مؤسسية تهدف إلى معرفة درجة إتقان الموظفين للأعمال المنوطة بهم، ومدى التزامهم واحترامهم لنظم العمل القائمة في المؤسسة، من خلال أدوات مناسبة لقياس وتقدير مستوى الأداء الفعلي ونتائجه، ليتم في ضوء مقارنة النتائج التي تم الحصول عليها مع المعايير المحددة مسبقاً، ويتم في ضوء ذلك اتخاذ القرارات المؤسسية المتعلقة بالتطوير المؤسسي" (العريقي، 2005).

ويُعرّف تقييم الأداء المؤسسي أيضاً بأنه "العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة"، ويُعرف كذلك بأنه "دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة، وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية، وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلاً مع معايير محددة مسبقاً" (محمد ومريم، 2017).

وتُعد بطاقة تقييم الأداء المتوازن (BSC) أحد أهم خمسة عشر مفهوماً إدارياً حديثاً، تستند إلى فلسفة واضحة في تقييم الأداء المؤسسي للمؤسسة لقياس وتقويم مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف (محمد ومريم، 2017). وسيتم الوقوف عليها تالياً.

حيث تمر عملية تقييم الأداء المؤسسي، وفق مراحل وخطوات إجرائية منظمة، ينبغي الالتزام والتقيّد بها عند التنفيذ. والشكل التالي يبين خطوات عملية تقييم الأداء المؤسسي:



شكل ( 4 ): خطوات عملية تقييم الأداء المؤسسي.المصدر: (والي، 2011).

ويرى آخرون أن عملية قياس الأداء المؤسسي وتقييمه، تمر بخمس مراحل رئيسية يحددها (محاد، 2011) في ما يلي:

- ✓ تحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ وضع خطة استراتيجية لإنجاز أهداف المؤسسة.
- ✓ تحديد معايير الأداء التي تعتبر مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تُقاس بها الإنجازات التي حققتها المؤسسة.
- ✓ تفسير الانحرافات بعد عملية المقارنة الفعلية بمعايير الأداء، واكتشاف الانحرافات تأتي بعد مرحلة تفسير هذه الانحرافات.
- ✓ تحديد مركز المسؤولية أي التي تسببت مراكزها أو نشاطاتها في حدوث الانحرافات.

#### 4-2-2: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

مصطلح "بطاقة الأداء المتوازن" في معناه اللغوي هو الترجمة العربية للجملة الانكليزية (Balanced scorecard) وتكتب اختصاراً بالأحرف الثلاثة "BSC" وتعني منهجية الرقابة الاستراتيجية، وهي مقياس شامل متعدد الأبعاد يستخدم في وصف مدى تقدم المنظمة وتقييمها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية (عبداللطيف، وتركمان، 2006). وعُرفت بطاقة الأداء المتوازن

بأنها " نظام إداري وليس مجرد نظام لقياس الأداء وتقييمه يُمكن منظمات الأعمال من توضيح رؤيتها واستراتيجيتها، وترجمة تلك الرؤية والاستراتيجية إلى أفعال، ويوفر التغذية العكسية لكل من عمليات التنظيم الداخلي والنواتج الخارجية، وذلك كمنطلق لتحسين النتائج والأداء" (عبدالرحيم، ومنصور، 2015). وعرفها كابلن ونورتن الوارد في (ادريس، والغالي، 2010) بأنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعطي الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسستهم".

وبطاقة الأداء المتوازن تختلف وتتميز عن غيرها من الأنظمة التقليدية لقياس وتقييم الأداء المؤسسي، بعدة مميزات أهمها كما ورد في (محمد، ومريم، 2017) ما يلي:

- تجمع بين تقييم الأداء المالي للمؤسسة والأداء غير المالي.
- تمكن من معرفة النتائج السابقة للمؤسسة، وكذلك النتائج المستقبلية.
- تحقق توازن للمؤسسة من خلال محاورها الأربعة، وهذا لم يكن متاحاً في الأنظمة التقليدية.
- سهولة تصميمها الذي يناسب نشاط كل مؤسسة، بمعنى أن تصميمها يكون وفق رسالة واستراتيجية كل مؤسسة.

## 5-2-2: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

لقد أصبحت بطاقة الأداء المتوازن الحل الأمثل بيد المديرين نظراً لما تتيحه للمؤسسات من امتيازات دون سواها، حيث تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء، وذلك من خلال محاورها الأربعة التي تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل. كما أنها تمكننا من معرفة النتائج بدون التركيز على المؤشرات المالية فقط بل تهتم بجوانب أخرى، مثل: العملاء والأنظمة الداخلية والنمو والتعليم في المؤسسة، فبطاقة الأداء المتوازن تتسم أيضاً بأنها تعمل على تحقيق التوازن بين جميع هذه المحاور عكس الأنظمة التقليدية التي يغلب فيها الجانب المالي فقط (محمد ومريم، 2017).

6-2-2: أهداف بطاقة الأداء المتوازن: تسعى إلى تحقيق عدة أهداف أهمها ( Atrill & Mclaney, 2002):

- التوازن بين البيئة الخارجية (المتعلقة بالعملاء والمساهمين) والبيئة الداخلية المتعلقة بالعمليات والتعلم والنمو.

- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء على المدى القصير والطويل.
- نشر الاستراتيجية المؤسسية وترجمتها في صورة أهداف ملموسة للمنفذين.
- تحقيق التوازن بين المؤشرات الاستراتيجية (الفائدة) التي تساعد على التنبؤ بالأداء والمؤشرات العلمية المتعلقة بأهداف الأداء التي تبين النتائج من قرارات سابقة.

#### 7-2-2: متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها.

هناك العديد من المتطلبات التي تمثل مقومات أساسية لا بد من توافرها لضمان نجاح

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وهي كما وردت لدى (الداعور، 2013) كما يلي:

- ✓ التحديد الواضح للأهداف الاستراتيجية: لأن تحديد الأهداف الاستراتيجية يعد المحور الأساس في استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
- ✓ الأخذ بمنهج النظام: يتوقف نجاح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، على أن يستخدم ذلك المقياس نظام إدارة إستراتيجي، وليس نظام قياس، وهذا يتطلب دمج كامل للجوانب الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة.
- ✓ وجود الدافعية لاختيار مقاييس الأداء المتوازن: أي لا بد من الاستجابة للتغيرات البيئية والضغوط التي تتعرض لها المنظمات مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل، وظاهرة الاندماج الصناعي وغيرها.
- ✓ ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين بالمنظمة.
- ✓ يجب إدراك أن تحديد وفهم استراتيجية المنظمة إنما هو نقطة البداية في مشروع نموذج بطاقة الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد وفهم المتطلبات الاستراتيجية لنجاح المنظمة يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الاستراتيجية، وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.
- ✓ تحديد الأهداف والمقاييس التي تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل تنظيم أعمال.

- ✓ ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى، ومن أعلى لأسفل التنظيم؛ وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.
- ✓ ضرورة إدراك دقة أنظمة نقل المعلومات وبساطتها من البداية؛ كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.
- ✓ ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء؛ لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.

## 8-2-2: مكونات نموذج بطاقة الأداء المتوازن

تُعد بطاقة الأداء المتوازن إطار متكامل يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف المنظمة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها بعضاً بعلاقة السبب والنتيجة. وتتمثل المكونات الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن في الأبعاد الرئيسية الآتية:

### 1) البعد المالي (الأداء المالي):

يعتبر البعد المالي في أي مؤسسة هي المحصلة النهائية (النتائج) للعمليات والتغيرات التي تحدث في الأبعاد الثلاثة الأخرى (المنتجة)، بل يعتبر هو المؤشر الحقيقي على مدى تحقيق استراتيجية المؤسسة (سلطان، 2019).

ويتضمن البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن، وصفاً ملائماً لما يتوقعه المساهمين من المؤسسة من حيث نمو الأرباح ومخاطر الحد منها، ولهذا فإن البعد المالي يتضمن الأهداف المؤسسية والغايات ذات المنظور المالي، من مثل أهداف البقاء والازدهار، والنجاح وتحقيق الأرباح (الجابري، 2020). بحيث ينبغي أن يقدم البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، إجابة عن السؤال الذي مفاده (كيف تبدو أمام حملة الأسهم المالية؟) ما يعني أن البعد المالي ينبغي أن يركز على مقاييس توضح مدى تنظيم ربحية المؤسسة، ومؤشرات عن تقليل الكلفة بالشكل الذي يدعم المؤسسة وموقفها التنافسي، كما ينبغي أن يؤكد هذا البعد على واقع وتوجهات المؤسسة نحو تنوع مصادر الإيراد، وتحديد القيمة الاقتصادية المضافة (درغام وأبو فضة، 2009).

## 2) بعد التعلّم والنمو:

يختص هذا البعد بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة، وتعلم أو ابتكار تقنية متقدمة، وتطبيق سياسات إدارية حديثة. وقد تشمل هذه المهام تطبيق أسلوب إداري جديد، يقوم على تقدير وتقديم عدد من المنتجات الجديدة، وعدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، والدوافع والحوافز لدى العاملين للابتكار والتطوير، لأنه بدون التعلم والإبداع والابتكار لا يمكن الاستمرار؛ لأن المنافسين يتطورون، وبالتالي ستخرج المؤسسة التي لا تتطور من المنافسة والسوق ككل (سلطان، 2019). واستخدام بطاقة الأداء المتوازن يساعد المؤسسة على مراقبة تطورها، وقدرتها على الابتكار والتجديد مقارنة بالشركات الأخرى، ومن ثم ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات المستفيدين، وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاية والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للمستفيدين، وهذا يُعد شرطاً لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل (الجابري، 2020). ولذلك يُعد بُعد التعلّم والنمو من الأبعاد الجديدة والحديثة التي أضافها نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ليوكب التطورات الفلسفية والفكرية في ميدان الإدارة الحديثة، التي أصبحت تعتمد على البعد المعرفي، وعلى رأس المال البشري والفكري، وعلى الإبداع والابتكار، كمحرك رئيسي للمؤسسات للتميز والمنافسة بقوة (صادق، 2015).

## 3) بعد العمليات:

يدور هذا البعد حول الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة لتطوير نفسها من الداخل والمحافظة على مستوى الأداء العالي، وهي تشمل أهدافاً مثل: جودة المنتج، ونسبة الفاقد في المواد الخام أثناء التصنيع، وقت التقدم في التصنيع، وسرعة تغيير الإنتاج من منتج إلى منتج آخر، وجودة التصميم، وتطوير أنظمة العمل الإدارية، واستخدام تقنية المعلومات، والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، والتركيز على العمليات والأنشطة المضيئة للقيمة، وعمل التحسينات اللازمة التي تلبي احتياجات المستفيد، وغير ذلك من المهام المتعلقة بالعمليات الداخلية؛ ولذلك فهذا البعد يجيب عن تساؤل (بماذا يجب ان نتفوق؟) (سلطان، 2019).

والعمليات المؤسسية تتمحور في اتصالات المؤسسة بمحيطها الخارجي، وعلاقتها التي تصنعها مع الأطراف والجهات المؤسسية ذات العلاقة، كما أن العمليات تحمل بعد مؤسسي داخلي، يتمثل في العلاقات التنظيمية والاتصالات الرسمية، وكذلك خطوات وإجراءات ومراحل

وآليات سير العمل داخل المؤسسة والأنظمة والأدلة التي توفرها المؤسسة للعاملين لممارسة العمليات الإدارية والفنية في أداء مهامهم واختصاصاتهم (دمنهوري، والراشد، 2018).

في سياق هذا البعد من أبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن، يتضح أن المؤسسات المالية والمصرفية، والبنوك على وجه التحديد يتطلب منها لتحقيق أدائها المتوازن ضمن هذا البعد، أن يكون لها هيكل تنظيمي واضح ومعلن للجميع، وأن يكون للبنك أنظمة وأدلة عمل مؤسسية تتضمن الإيضاحات التفصيلية للإجراءات والعمليات الداخلية والخارجية التي يتوجه البنك في ضوئها لأداء مهامها وتقديم خدماته للمستفيدين والعملاء. وهي متطلبات ومحددات رئيسية، ينبغي أن تتوفر فعلياً لدى البنك، باعتبارها من المقومات الأساسية لنجاح الأداء المؤسسي وكفاءته وفق معايير الأداء الإداري والمالي الحديث (Drucker, 2007).

#### 4) بعد العملاء:

يُعد من أهم الأبعاد التي تحدد نجاح أي مؤسسة ليس هذا فحسب بل تمنحها مبررات الوجود والاستمرار، فلا بد من تحديد عملائها أو المستفيدين منها، وتحقيق رضاهم، والمحافظة عليهم، وكسب عملاء جدد بشكل مستمر، واستطلاع آرائهم والاستفادة من شكاويهم، من خلال عدد من المقاييس كالاهتمام بالنوعية، ونسبة العيوب والوقت والكلفة وأداء الخدمة، وجدارتها بين المؤسسات المناظرة (سلطان، 2019).

ولذلك فالشركات التي لا تتابع احتياجات وطلبات العملاء واقتراحاتهم وشكاواهم مهددة بأن يذهب هؤلاء العملاء تدريجياً إلى منافس آخر يحقق رغباتهم، حيث يجيب هذا البعد على السؤال ( كيف يرانا العملاء؟) (الجابري، 2020).

ومن أهم محددات واقع وطبيعة بعد العملاء والمستفيدين، في المؤسسات، عندما تريد أن تقيس أدائها المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، هو ما يتعلق بحجم العملاء ونسبتهم من الحصة السوقية الكلية لجميع العملاء في المجتمع المحلي، وكذلك ما يتعلق برضاء وولاء هؤلاء العملاء للمؤسسة، ومدى ثقتهم وتقديرهم للمؤسسة، والرضا عن خدماتها ( بلاسكه، 2012).

أما ما يتعلق بالمستفيدين، فإنه ينبغي التركيز على مدى ثقة المستفيدين بالإدارة الحالية، ومدى استعدادهم لدعم المؤسسة واسنادها لتنفيذ برامجها ومشاريعها التحسينية والتطويرية، التي تعلنها للتوجه نحو المستقبل بثبات وثقة (دمنهوري، والراشد، 2018).

## 5) البعد الاستراتيجي:

ويتحدد هذا البعد في واقع التوجه والفكر الاستراتيجي وطبيعته الذي تتبناه المؤسسة حالياً، من حيث رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها وخططها الاستراتيجية (محمد، ومريم، 2017). حيث تعبر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد، وهي تساعد في صياغة الرسالة، وهذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المؤسسة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها فيما تعبر الرسالة عن الهوية المؤسسية، والوظيفة ومجال الاهتمام، وفلسفة وثقافة المؤسسة، وأدواتها ووسائلها في بلوغ الرؤية (حجاج، وبن رنو، 2015).

وهذا البعد يتطلب أن تكون الرؤية واضحة ومفهومة، وأن تكون الأهداف الاستراتيجية قابلة للتنفيذ والتحقق، كما أنه يتطلب أن تقوم المؤسسة بسد الفجوة الموجودة بين الرؤية الاستراتيجية للأعمال، وعملياتها اليومية، بما فيها اتخاذ القرارات (محمد، 2015).

ولذلك فلا بد من أن تكون للمؤسسة خطة وتوجه وفكر استراتيجي مؤسسي واضح ومعلن على المدى البعيد، يحدد ويؤطر للبرامج والمشاريع والأنشطة التي تتجه المؤسسة نحو تبنيها وتنفيذها من أجل بلوغ رؤيتها الاستراتيجية، وتحقيق أهدافها وغاياتها البعيدة، في إطار رسالتها وقيمها المؤسسية التي تبنتها (حجاج، وبن رنو، 2015).

ومن هنا يتضح أن البعد الاستراتيجي وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، يعني أن يكون للمؤسسة المالية والمصرفية بما فيها البنوك، فكر وتوجه استراتيجي حقيقي واضح ومعلن، يتضمن رؤية ورسالة وقيم وغايات وأهداف استراتيجية، وبرامج ومشاريع تطويرية حقيقية، وهي أبعاد ينبغي أن يتم تضمينها في وثيقة استراتيجية مؤسسية متكاملة يتبناها البنك، كنهج وأسلوب إداري فعلي في بيئته المؤسسية (تعليمات البنك المركزي الأردني، 2020).

وخلاصة لما سبق من أبعاد يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن كنموذج إداري حديث في مجال تحليل وتقييم الأداء المؤسسي، يعد نموذجاً شمولياً ومبتكراً جديداً يتناسب مع التطورات المتسارعة والمتغيرة في ميدان الإدارة الحديثة، التي تعتمد على الأساليب والأفكار الإدارية العصرية، كأسلوب الإدارة الاستراتيجية وأساليب إدارة المعرفة وغيرها.

حيث يتضح أن جميع الأبعاد تبدو أبعاداً متكاملة، بحيث تؤدي جميعها، إلى توثيق العلاقة بين الجوانب والنشاطات المختلفة لمجالات الأداء المؤسسي، إذ يدعم كل بُعد الأبعاد

الأخرى، ويعتمد عليها؛ فالتعلم والتطوير يدعمان العمليات الداخلية ويؤثران في جودة خدمة ورضا المستفيدين، وكذلك العمليات الداخلية بدورها تؤثر في جودة الخدمة المستفيدين ورضاهم، وكل هذا يؤثر في المؤشرات المالية، والأداء المالي ونتائجه يعودان على البعد الاستراتيجي بتمكين المؤسسة من التحسين والتطوير المستمر، وهكذا نجد أن المشاريع والبرامج الاستراتيجية بنجاحها وتحققها تؤدي إلى تميز ونمو المؤسسة وتطورها.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

1-3-2: الدراسات العربية.

2-3-2: الدراسات الأجنبية.

3-3-2 : جدول ملخص الدراسات السابقة.

4-3-2: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

### تمهيد:

يتضمن هذا المبحث عرضاً موجزاً للتعريف بأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، من حيث أهدافها وأساليبها البحثية، وأهم نتائجها، بما يخدم الدراسة الحالية، بالتركيز على الدراسات التي تناولت متغيري: الحوكمة وفق إطار عمل (COBIT) بإصدارته المختلفة، والأداء المؤسسي وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، كليهما معاً أو أحدهما؛ وخاصة الدراسات التي طبقت على مؤسسات مالية كالبنوك.

وسيتم استعراض الدراسات السابقة، بحسب تسلسلها الزمني من الأحداث إلى الأقدم، ضمن محورين (دراسات عربية) و(دراسات أجنبية)، ثم تعليق عام على الدراسات السابقة التي تم عرضها، كما يلي:

### 1-3-2: الدراسات العربية

1- دراسة البصري ومحمد (2020) بعنوان: " تأثير تطبيق إطار عمل COBIT 5 في كفاءة وفاعلية تقنية المعلومات: دراسة تحليلية تطبيقية لعينة من المصارف المساهمة الخاصة العراقية ".

هدفت الدراسة إلى معرفة وبيان استخدام ومستوى تأثير إطار عمل (COBIT 5) في كفاءة وفاعلية المعلومات والتكنولوجيات ذات الصلة، وطبقت الدراسة على مجتمع بلغ (37) مصرفاً عراقياً، واعتمد على عينة بحثية بلغت (25) مصرفاً، باستخدام قائمة فحص لجمع بيانات البحث وتحليلها إحصائياً. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية ومعنوية لإطار عمل (COBIT 5) كأداة للرقابة الداخلية في المصارف العراقية المساهمة الخاصة، وأن تطبيق إطار عمل (COBIT 5) كأداة رقابة داخلية تساعد على حوكمة وإدارة المصارف وتعظيم القيمة والمنفعة من خلال توظيف تقنية المعلومات. وأوصت الدراسة ضرورة اهتمام المصارف في تطبيق عمل (COBIT 5) بالشكل السليم، وتحديد مجالات إطار عمل COBIT 5 التي بحاجة إلى التحسين بما يتواءم مع الأهداف الاستراتيجية للبنوك والمصارف العاملة.

## 2- دراسة العبيدي (2019) بعنوان: "أثر حوكمة تقنية المعلومات وفق اطار (COBIT 5) على جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الاردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة تقنية المعلومات في البنوك التجارية العاملة في الأردن وفقاً لإطار عمل (COBIT 5) على جودة التدقيق الداخلي. أما عينة الدراسة فتمثلت في مدققي الحسابات الداخليين العاملين في البنوك التجارية الأردنية، البالغ عددها (13) بنكاً في سوق عمان للأوراق المالية. وقد قام الباحث بتوزيع (78) استبانة بواقع (6) استبانات على كل بنك. وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة تقنية المعلومات وفق إطار عمل (COBIT 5) على جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية. وكان هناك أثر لبعدي: (تغطية البنك من البداية إلى النهاية، وتمكين أسلوب كلي) أما الأبعاد: (تلبية احتياجات أصحاب المصالح، وتطبيق إطار عمل متكامل، وفصل الحوكمة عن الإدارة) ليس لها أي تأثير على جودة التدقيق الداخلي. وأوصت الدراسة بأن تقوم إدارات البنوك التجارية الأردنية بتطبيق حوكمة تقنية المعلومات وفق إطار عمل (COBIT 5).

## 3- دراسة القصار (2019) بعنوان: "تقييم البنى التقانية لدى المصارف السورية بالاعتماد على إطار عمل COBIT 5".

هدفت الدراسة إلى تقييم كفاءة البنى التقانية لدى المصارف السورية ومدى توافقها لتطبيق حوكمة تقانة المعلومات، وتحليل الفجوة بين إمكانية تطبيق إطار عمل (COBIT 5) لإدارة وحوكمة تقانة المعلومات في المصارف السورية والصعوبات التي تحول دون ذلك. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الميداني بتطبيق أداة استبانة على مجتمع الدراسة المكون من قطاع المصارف السورية (الحكومية والخاصة)، وإجراء المقابلة الشخصية مع المسؤولين الإداريين عن تقانة المعلومات، ومراقبة الالتزام والتدقيق الداخلي لدى المصارف الممثلة لعينة الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الكفاءة في البنى التقانية لدى المصارف السورية وجوهزيتها لتطبيق حوكمة تقانة المعلومات ظهرت بمستوى ودرجة ضعيفة، كما تبين من نتائج الدراسة ضعف التزام في تحقيق رقابة فعالة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور حوكمة تقانة المعلومات لدى كافة المصارف السورية (الخاصة والحكومية) من خلال تبني تطبيق إطار عمل

(COBIT 5)، الأمر الذي يتطلب الدعم الحكومي للمصارف الحكومية من جوانب عديدة؛ مما سيعود بالنفع على هذا القطاع الها وبالتالي الاقتصاد الوطني ككل.

#### 4- دراسة السواح (2019) بعنوان: "أثر تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات على بطاقة الأداء المتوازن لتعزيز الريادة والنمو في البنوك المصرية دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى بيان الأثر والعائد من تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في زيادة كفاءة الريادة والنمو لقياس وتقييم أداء تكنولوجيا المعلومات ومدى اتساقها مع الأهداف المؤسسية للبنوك المصرية، والتعرف على الانحرافات والعمل على تصحيحها لتحقيق الدور الريادي المأمول للبنوك. وقد اعتمدت الدراسة على المنهجين الاستقرائي والاستنباطي والمسحي الميداني، وتكونت عينة الدراسة من (130) من مسؤولي إدارة تكنولوجيا المعلومات في ثلاث بنوك تجارية عاملة بمصر هي: (بنك مصر، بنك القاهرة، البنك الاهلي المصري). وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تمثل عاملاً هاماً وحيوياً في دعم التنافسية وتحقيق الريادة للبنوك، من خلال ما تلعبه من دور وأثر فاعل في تقديم التنافسية في الخدمات المصرفية. وأوصت الدراسة على أهمية حوكمة الإدارات للبنوك وضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتقييم المؤسسي.

#### 5- دراسة البلقاسي(2018) بعنوان: أثر تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق COBIT 5 على مخاطر نظم المعلومات الإلكترونية بالتطبيق على المعاهد العالية الخاصة بمصر".

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الناتج عن تطبيق مفهوم الحوكمة على تخفيض فجوة مخاطر نظم المعلومات الإلكترونية في المعاهد العالية الخاصة بمصر، باستخدام منهج البحث المسحي الميداني والتحليلي الإحصائي، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة وتم توزيعها على (140) مستمراً وعاملاً في المؤسسات التعليمية الخاصة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن استخدام مفاهيم حوكمة تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى انخفاض فجوة المخاطر في نظم المعلومات الإلكترونية بالإضافة إلى دعم الإدارة في اتخاذ قرارات مناسبة وسليمة، وقد أوصت الدراسة على أهمية وضرورة الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بصورة فعالة في مجال حوكمة نظم المعلومات الإدارية.

**6- دراسة الحايك (2016) بعنوان: "أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية -دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة وآلياتها في تحسين الأداء المالي والوظيفي والمؤسسي للمؤسسات الحكومية لتصبح أكثر قدرة على استخدام مواردها المتاحة وطاقاتها البشرية بشكل أمثل؛ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي النظري والمسح الميداني، لعينة ميدانية شملت (81) شخصاً من الموظفين في المديرية العامة للجمارك والمخلصين الجمركيين والمحامين وجميع من لديهم تعامل مع الجمارك السورية. واستخدمت الدراسة أدوات الاستبانة والمقابلات لجمع المعلومات والبيانات البحثية الميدانية من أفراد عينة الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبدأ المشاركة والتقييم والفعالية والشفافية والعدالة والمساواة والمساءلة تساهم جميعها بشكل كبير في تحسين الأداء المالي والوظيفي والمؤسسي في المديرية الجمركية بسوريا. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات المالية بمختلف مجالاتها ومستوياتها.

**7- دراسة حداد (2013) بعنوان: "مستوى حاكمية تكنولوجيا المعلومات وأثره على مستوى الأداء المالي للبنوك العاملة في الأردن -دراسة ميدانية باستخدام أهداف إطار عمل COBIT5"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى حاكمية تكنولوجيا المعلومات وأثره على مستوى الأداء المالي للبنوك العاملة في الأردن في ضوء أهداف الرقابة للمعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها (COBIT 5)؛ وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الميداني. وتم استخدام أداة استبانة على الموظفين العاملين في البنوك العاملة بالأردن، لعينة ميدانية بلغت 24 حالة. وقد أظهرت نتائج الدراسة، إلى أن هناك تطبيقاً لمبادئ (COBIT 5) في البنوك العاملة في الأردن (عينة البحث)، كما تبين من نتائج الدراسة أن هناك أثراً دالاً إحصائياً لتطبيق مبادئ (COBIT 5) على الأداء المالي للبنوك العاملة في الأردن، من خلال نسب العائد على رأس المال، والعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، كما اثبتت نتائج الاختبارات الإحصائية أن المتغيرات الشخصية للمستجيبين لم تمثل عوامل مؤثرة في نتائج تقديرات العينة لدرجات مستوى التطبيق والأثر لمتغيرات الدراسة. فيما أظهرت نتائج الدراسة أن مبدأ التوجيه والمراقبة كان ذا تأثير ضعيف على الأداء المالي. وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل للمديرين والمحاسبين الماليين في مجال مبادئ (COBIT 5) المتعلقة بالأهداف المرتبطة بالمراقبة المالية على البنوك العاملة.

1- دراسة (Gerl, et, al, 2021) بعنوان:

**"Applying COBIT 2019 to IT Governance in Higher Education Establishing IT Governance for the Collaboration of all Universities and Universities of Applied Sciences in Bavaria."**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق إطار (COBIT 19) وأثره في حوكمة تكنولوجيا المعلومات بقطاع التعليم العالي؛ وتأسيس حوكمة تقنية المعلومات لتعاون جميع الجامعات والجامعات العلوم التطبيقية في بافاريا؛ باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهجية أسلوب الخبراء، معتمدة على أسلوب عقد الاجتماعات للخبراء. حيث تم تنفيذ أربعة اجتماعات، من قبل مجالس إدارة مديري المعلومات في جامعات العلوم التطبيقية في بافاريا، من أجل تمكين الجامعات من تجديد استراتيجياتها في مجال تكنولوجيا المعلومات، بغية الوصول إلى حل تنظيمي يمكنها من الاستقلال المحلي. وفي ضوء منهجية الدراسة وإجراءاتها، تم تقديم نموذج مطور متوافق لتحديث وتجديد استراتيجية تكنولوجيا المعلومات الشاملة للجامعات في بافاريا، ويمكن تعميمه على ألمانيا وأوروبا، كإطار مشترك، يتضمن تحديداً وتوصيفاً واضحاً وسلسلاً للمسؤوليات والاختصاصات المتعلقة بمجال إدارة تكنولوجيا المعلومات وحكومتها في مجال التعليم العالي بالجامعات والوصول إلى حلول ومناقشات أوسع. وأوصى الباحثون بتطبيقه.

2- دراسة (Fernandes, 2020) بعنوان:

**"A Method for COBIT 19 Process Selection."**

هدفت الدراسة إلى تقديم طريقة مقترحة لاختبار وتطوير دور إطار (COBIT 19) في دعم وتحقيق أهدافها المتعلقة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات وإدارتها في المؤسسات، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج النظري التحليلي. وانطلقت الدراسة من افتراض أساس مفاده أن الطريقة الحالية لاختيار أولويات أهداف الإدارة وتحديدها في ضوء إطار (COBIT 19) ليست الطريقة المثلى لتزويد المؤسسات بالمرونة في تخصيص عوامل ومحددات التصميم الخاصة بالرقابة، واتخاذ القرار المؤسسي متعدد المعايير. وقد سعت الدراسة إلى حل هذه المشكلة/الفجوة؛ من خلال تطوير وتقديم رؤية وتصور مقترح لتطوير إطار (COBIT 19) في استخدام القرار متعدد

المعايير وتطبيقه بناء على نموذج/ طريقة عملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP) بالاشتراك مع تصميم (COBIT 19)، لتطوير عواملها وأدوارها وتفعيلها في مساعدة المنظمات على تحديد أولويات المنظمات من أجل تنفيذ أفضل المعايير الرقابية وفق إطار عمل (COBIT 19) بناءً على خطوات تقييمية واضحة، تركز على المحاكاة والمقارنة بين البدائل المتاحة ونتائج النموذج/الطريقة المقترحة، كبديل لطريقة قرار خبراء المجال.

3- دراسة (Sirisomboonsuk, Ching Gu, Qing Cao, & Burns, 2018) بعنوان:

### **"Relationships between Project Governance and Information Technology and their Impact Project Performance".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العلاقة بين حوكمة المشروع وحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء المشروع، باستخدام منهج البحث التحليلي المسحي، ولتحقيق ذلك تم تطبيق أداة استبانة على عينة بلغت 533 من الخبراء العاملين في مختلف المؤسسات والصناعات، وكانت أهم النتائج أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإدارة المشروعات لها تأثير إيجابي على أداء المشروع، وقد أوصت الدراسة بأن للمواءمة بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإدارة المشروعات الاقتصادية أهمية استراتيجية في تعزيز أداء المشاريع على المدى البعيد.

4- دراسة (Adejoka and Bayat, 2014) بعنوان:

### **"Performance Management and Development Systems with Balanced Scorecard as a Performance Appraisal Tool at Mthatha General Hospital – Eastern Cape Province."**

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر دمج نظام تطوير إدارة الأداء جنباً إلى جنب مع نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء مستشفى ماثا العام في كاب الشرقية جنوب افريقيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الميداني، بالتطبيق على عينة من الموظفين بالمشفى، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن 70% من الموظفين أكدوا على ضرورة تقييم أداء العاملين وأهميته في مجال الرعاية الصحية، وتبين أن 60% من الموظفين أكدوا على معرفتهم وعلمهم ببطاقة الأداء المتوازن كأداة ناجعة ومهم للتقييم، وأجمعوا على أنها تؤدي إلى تطوير عمل الإدارة، وتعمل على تحسين مهارات الأداء الشخصي، وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تقدم حلولاً للقصور الموجود في الأدوات والأنظمة الإدارية الأخرى للتقييم المؤسسي، وقد أوصت الدراسة

على ضرورة استخدام بطاقة الاداء المتوازن، ودمجها مع نظم الأداء الحالية في المؤسسات لقياس الأداء المؤسسي وتقييمه والاستناد على نتائجها في مكافأة الموظفين.

#### 5- دراسة (Skafy and Al Theebah, 2013) بعنوان:

#### "The Level Information Technology Governance in KULACOM – Jordan Company."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ومستوى حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ضوء (COBIT 5) على الأداء المؤسسي لشركة كلكم الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمسحي، بتطبيق أداة الاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن شركة كلكم تعاني من بعض نقاط الضعف وأوجه القصور في مجالات التخطيط والتنظيم وتقديم الخدمات والدعم والمراقبة والتقييم وضمان الجودة، مما يؤثر بشكل مباشر على إيراداتها. كما بينت الدراسة أن هناك احتمالية لتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في كثير من الشركات الأردنية ذات المجالات المتعددة، وقد بينت نتائج الدراسة أيضاً أن هناك علاقة وثيقة بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإيرادات الشركات، مما يحسن من سمعتها وقدرتها التنافسية. وأوصت الدراسة بتكريس المزيد من الاهتمام بحاكمية تكنولوجيا المعلومات بسبب وجود بعض نقاط الضعف في مجالات المحاسبة والتخطيط في الشركة.

#### 6- دراسة (Otuori, 2013) بعنوان:

#### "Influence of Exchange Rate Determinants on the Performance of Commercial Banks in Kenya. "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم عوامل الأداء المالي للبنوك التجارية بكينيا، في ضوء المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة أن العوامل الخاصة تؤثر في الأداء المالي للبنوك في كينيا باستثناء عامل السيولة المالية، كما بينت النتائج أن قدرة رأس المال وكفاءة الإدارة تؤثر بشكل ملحوظ على الأداء المالي للبنوك التجارية. وأظهرت النتائج أن العلاقة بين الأداء المالي ونوعية الأصول كانت سلبية، وخلصت الدراسة إلى أن العوامل التي تقع تحت ضبط الإدارة هي العوامل الأكثر تأثيراً وتحديداً للأداء المالي لدى البنوك التجارية في كينيا، مما يتماشى مع نظرية كفاءة الهيكل التنظيمي الذي يتضمن أن الكفاءة الإدارية تقوم إلى أداء مالي أمثل.

### 3-3-2: جدول ملخص الدراسات السابقة

#### الجدول (2):

#### ملخص الدراسات السابقة

عنوان الدراسة	الباحث/ الباحثون	سنة الدراسة	هدف الدراسة	النتائج	مدى الاستفادة
<b>الدراسات باللغة العربية</b>					
تأثير تطبيق إطار عمل COBIT5 في كفاءة تقنية المعلومات وفعاليتها: دراسة تحليلية تطبيقية لعينة من المصارف المساهمة الخاصة العراقية".	البصري ومحمد	2020	هدفت الدراسة إلى معرفة وبيان استخدام ومستوى تأثير إطار عمل COBIT5 في الرقابة على المعلومات والتكنولوجيات ذات الصلة	وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية ومعنوية لإطار عمل COBIT5 كأداة للرقابة الداخلية في المصارف العراقية المساهمة الخاصة.	تطوير أداة الدراسة (الاستبانة). وكذلك في معرفة التطور التاريخي لإطار عمل COBIT
"أثر حوكمة تقنية المعلومات وفق اطار (COBIT 5) على جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية"	العبيدي	2020	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة تقنية المعلومات في البنوك التجارية العاملة في الأردن وفقاً لإطار عمل (COBIT 5) على جودة التدقيق الداخلي.	وجود أثر ذي دلالة إحصائية لحوكمة تقنية المعلومات وفق إطار عمل (COBIT 5) على جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية. وكان هناك أثر لبعدي: (تغطية البنك من البداية إلى النهاية، وتمكين أسلوب كلي).	معرفة أثر المتغير المستقل.
"تقييم البنى التقانية لدى المصارف السورية بالاعتماد على إطار عمل COBIT 5".	القصار	2019	هدفت الدراسة إلى تقييم كفاءة البنى التقانية لدى المصارف السورية ومدى توافقها لتطبيق تقانة المعلومات وحوكمتها، وتحليل الفجوة بين امكانية تطبيق اطار عمل (COBIT 5) لإدارة وحوكمة تقانة المعلومات في المصارف السورية والصعوبات التي تحول دون ذلك.	أظهرت النتائج أن درجة الكفاءة في البنى التقانية لدى المصارف السورية وجهازيتها لتطبيق حوكمة تقانة المعلومات ظهرت بمستوى ودرجة ضعيفة، كما تبين من نتائج الدراسة عدم التزام أو ضعف التزام في تحقيق رقابة فعالة.	الإطار النظري.
أثر تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات على بطاقة الأداء المتوازن لتعزيز الريادة والنمو في البنوك المصرية دراسة ميدانية".	السواح	2019	هدفت الدراسة إلى بيان الأثر والعائد من تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في زيادة كفاءة TBSC لقياس وتقييم أداء تكنولوجيا المعلومات ومدى اتساقها مع الأهداف المؤسسية للبنوك المصرية.	توصلت الدراسة إلى أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تمثل عاملاً هاماً وحيوياً في دعم التنافسية وتحقيق الريادة للبنوك، من خلال ما تلعبه من دور وأثر فاعل في تقديم التنافسية في الخدمات المصرفية.	تطوير أداة الدراسة (الاستبانة).

مدى الاستفادة	النتائج	هدف الدراسة	سنة الدراسة	الباحث/ الباحثون	عنوان الدراسة
أثر المتغير التابع.	توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: ان استخدام مفاهيم حوكمة تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى انخفاض فجوة المخاطر في نظم المعلومات الإلكترونية بالإضافة إلى دعم الإدارة في اتخاذ قرارات مناسبة وسليمة.	هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الناتج عن تطبيق مفهوم الحوكمة على تخفيض فجوة مخاطر نظم المعلومات الإلكترونية في المعاهد العالية الخاصة بمصر.	2018	البقاسي	أثر تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق COBIT 5 على مخاطر نظم المعلومات الإلكترونية بالتطبيق على المعاهد العالية الخاصة بمصر،
تطوير أداة الدراسة ( الاستبانة). الربط مع النتائج.	أظهرت نتائج الدراسة أن لتطبيق مبدأ المشاركة والتقييم والفعالية والشفافية والعدالة والمساواة والمساءلة تساهم جميعها بشكل كبير في تحسين الأداء المالي والوظيفي والمؤسسي في المديرية الجمركية بسوريا.	هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة وآلياتها في تحسين الأداء المالي والوظيفي والمؤسسي للمؤسسات الحكومية لتصبح أكثر قدرة على استخدام مواردها المتاحة وطاقاتها البشرية بشكل أمثل.	2016	الحايك	أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية -دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية
الربط مع النتائج	أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تطبيق لمبادئ COBIT5 في البنوك العاملة في الأردن (عينة البحث)، كما تبين من نتائج الدراسة أن هناك أثراً دال إحصائياً لتطبيق مبادئ COBIT5 على الأداء المالي للبنوك العاملة في الأردن.	هدفت الدراسة إلى التعرف على "مستوى حاكمية تكنولوجيا المعلومات وأثره على مستوى الأداء المالي للبنوك العاملة في الأردن في ضوء أهداف الرقابة للمعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها COBIT5.	2013	حداد	مستوى حاكمية تكنولوجيا المعلومات وأثره على مستوى الأداء المالي للبنوك العاملة في الأردن - دراسة ميدانية باستخدام أهداف إطار عمل COBIT5.
<b>الدراسات باللغة الأجنبية</b>					
تطوير أداة الدراسة (الاستبانة). وكذلك في تصميم نموذج الدراسة.	تم تقديم نموذج مطور متوافق لتحديث وتجديد استراتيجية تكنولوجيا المعلومات الشاملة للجامعات في بارفاريا، ويمكن تعميمه على ألمانيا وأوروبا، كإطار مشترك، يتضمن تحديداً وتوصيفاً واضحاً وسلسلاً للمسؤوليات والاختصاصات المتعلقة بمجال إدارة تكنولوجيا المعلومات وحكومتها في مجال التعليم العالي بالجامعات والوصول إلى حلول ومناقشات أوسع.	هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق إطار COBIT 2019 وأثره في حوكمة تكنولوجيا المعلومات بقطاع التعليم العالي؛ وتأسيس حوكمة تقنية المعلومات لتعاون جميع الجامعات والجامعات العلوم التطبيقية في بافاريا.	2021	Gerl, A., Heyde. M., Groß, R., & Seck, R & Watkows ki, L	Applying COBIT 19 to IT Governance in Higher Education Establishing IT Governance for the Collaboration of all Universities and Universities

مدى الاستفادة	النتائج	هدف الدراسة	سنة الدراسة	الباحث/ الباحثون	عنوان الدراسة
تصميم أنموذج الدراسة.		هدفت الدراسة إلى تقديم طريقة مقترحة لاختبار وتطوير دور اطار COBIT 2019 في دعم وتحقيق أهدافها المتعلقة بحوكمة وإدارة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات.	2020	Fernande	A Method for COBIT 19 Process Selection
أثر المتغير المستقل. الربط مع النتائج.	أظهرت النتائج أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإدارة المشروعات لها تأثير إيجابي على أداء المشروع.	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العلاقة بين حوكمة المشروع وحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء المشروع.	2018	Sirisomb oonsuk, Ching Gu, Qing Cao, & Burns, J	"Relationships Between Project Governance and Information Technology and their Impact Project 'Performance'"
تطوير أداة الدراسة (الاستبانة). الربط مع النتائج.	توصلت نتائج الدراسة إلى أن 70% من الموظفين أكدوا على ضرورة تقييم أداء العاملين وأهميته في مجال الرعاية الصحية، وتبين أن 60% من الموظفين أكد على معرفتهم وعلمهم ببطاقة الأداء المتوازن كأداة ناجعة ومهم للتقييم.	هدفت الدراسة إلى تقييم أثر دمج نظام تطوير إدارة الأداء جنباً إلى جنب مع نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء مستشفى ماثا العام في كاب الشرقية جنوب إفريقيا.	2014	Adejoka , Bayat	Performance Management and Development Systems with Balanced Scorecard as a Performance Appraisal Tool at Mthatha General Hospital – Eastern Cape Province
الربط مع النتائج.	توصلت نتائج الدراسة إلى أن شركة كلكم تعاني من بعض نقاط الضعف وأوجه القصور في مجالات التخطيط والتنظيم وتقديم الخدمات والدعم والمراقبة والتقييم وضمان الجودة، مما يؤثر بشكل مباشر على إيراداتها.	هدفت الدراسة الى التعرف على أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات ومستواها في ضوء COBIT 5 على الأداء المؤسسي لشركة كلكم الأردنية.	2013	Skafy and AlTheeba	The Level Information Technology Governance in KULACOM – Jordan Company
الربط مع النتائج.	توصلت الدراسة إلى أن العوامل الخاصة تؤثر في الأداء المالي للبنوك في كينيا باستثناء عامل السيولة المالية، كما بينت أن قدرة رأس المال وكفاءة الإدارة تؤثر بشكل ملحوظ على الأداء المالي للبنوك التجارية. وأظهرت النتائج أن العلاقة بين الأداء المالي ونوعية الأصول كانت سلبية.	هدفت إلى التعرف على أهم عوامل الأداء المالي للبنوك التجارية بكينيا، في ضوء المنهج الوصفي.	2013	Otuori	Influence of Exchange Rate Determinants on the Performance of Commercial Banks in Kenya

#### 4-3-2: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

في ضوء ما سبق عرضه من دراسات سابقة عربية وأجنبية، يتضح الآتي:

أن جميع الدراسات السابقة بمختلف بيئاتها ومجتمعاتها البحثية، لم تتطرق إلى إطار عمل (COBIT 19) كأحد متغيراتها البحثية، وخاصة الدراسات والأبحاث العربية، باستثناء دراسة واحدة فقط وهي دراسة (Fernandes, 2020) وهي دراسة أجنبية ذات منحى تحليلي. ونجد أن أغلب الدراسات والأبحاث السابقة العربية والأجنبية إن لم نقل جميعها، اهتمت بالتركيز على إطار (COBIT 5)، وهو إصدار قديم مقارنة مع (COBIT 19). وكذلك تتميز الدراسة الحالية وتختلف عما سبقها من دراسات سابقة، بكونها أول دراسة في حدود -علم الباحث-، تتطرق إلى الدراسة والبحث في مجال (COBIT 19) كمتغير حديث ومستجد في ميدان الحوكمة الإدارية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المؤسسات والقطاعات المالية والمصرفية، وخاصة في الوطن العربي إذ يمثل (COBIT 19) أحد أحدث المصطلحات الأجنبية الوافدة إلى ميدان الإدارة المالية والاقتصادية العربية، وفي بيئتنا المحلية الأردنية تحديداً. ويمكن أيضاً أن تتميز الدراسة الحالية بأنها تقف على أثر متغير حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية، وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن لأبعاد/محاور الأداء المؤسسي.

## الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

- 3-1 تمهيد.
- 3-2 منهجية الدراسة.
- 3-3 مجتمع وعينة الدراسة.
- 3-4 مصادر جمع البيانات.
- 3-5 أداة الدراسة.
- 3-6 صدق وثبات أداة الدراسة.
- 3-7 ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة.
- 3-8 الأساليب الإحصائية المستخدمة.

## الفصل الثالث

### منهجية وإجراءات الدراسة

#### 1-3: تمهيد

يوضح هذا الفصل المنهجية العلمية التي تم إتباعها والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة ومعرفة أثر تطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية، وفي هذا الفصل تم استعراض مجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات، كما يبين خطوات إعداد وتطوير أداة الدراسة، ومدى صدقها وثباتها، والإجراءات التي نفذت بها الدراسة والطرق الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

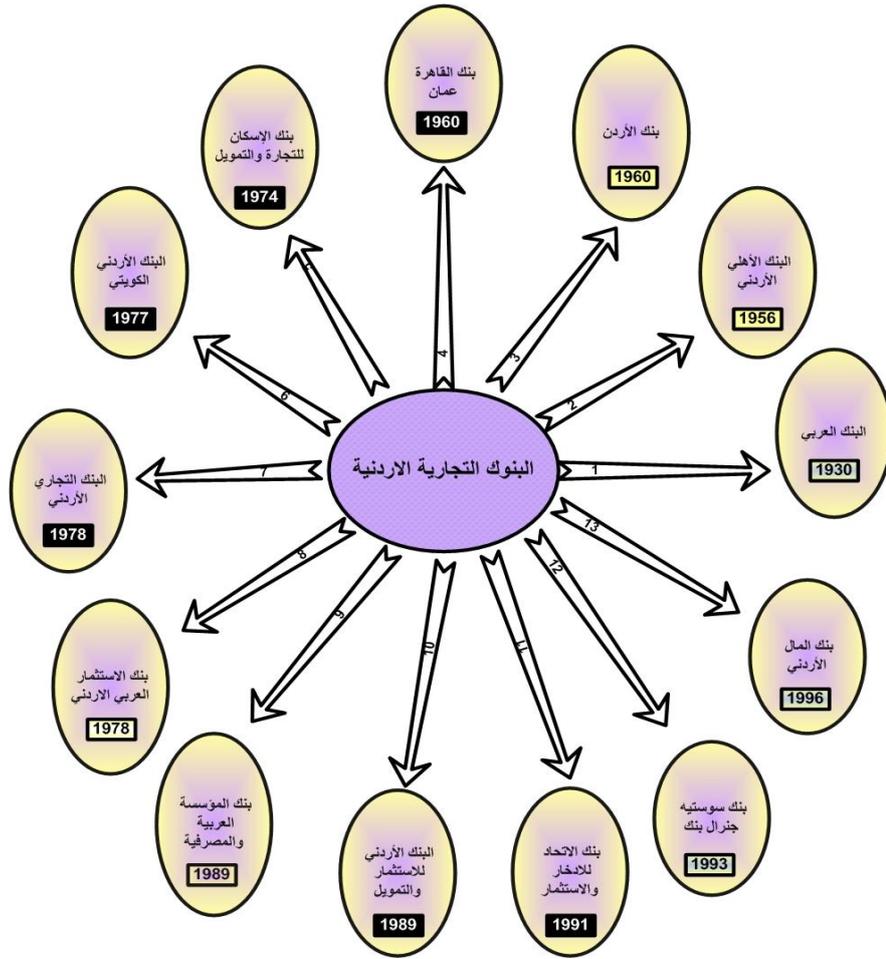
#### 2-3: منهجية الدراسة

منهجية الدراسة هي مصطلح عام لمختلف العمليات والخطوات التي تم إتباعها لحل المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة في إجرائها على المنهج الوصفي والذي يهتم بجمع البيانات عن طريق عينة ومن ثم تنظيم هذه البيانات ووصفها كمياً، ثم عرضها في جداول تكرارية أو رسوم بيانية أو أشكال هندسية، ويتناول هذا المنهج تلخيص البيانات وتحليلها عن طريق مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت ويعد المنهج الوصفي ملخص جيد لمجموعة كبيرة من المعلومات والبيانات (زين الكاف، 2014).

واعتمدت الدراسة أيضاً في إجرائها على المنهج الاستدالي (التحليلي) وهو مجموعة الإجراءات التي تستخدم نتائج الإحصاء الوصفي وترجمتها إلى مقاييس يمكن تعميمها على المجتمع الإحصائي الذي تحت الدراسة ووضع الاستنتاجات المتعلقة بها (العكيلي، 2020).

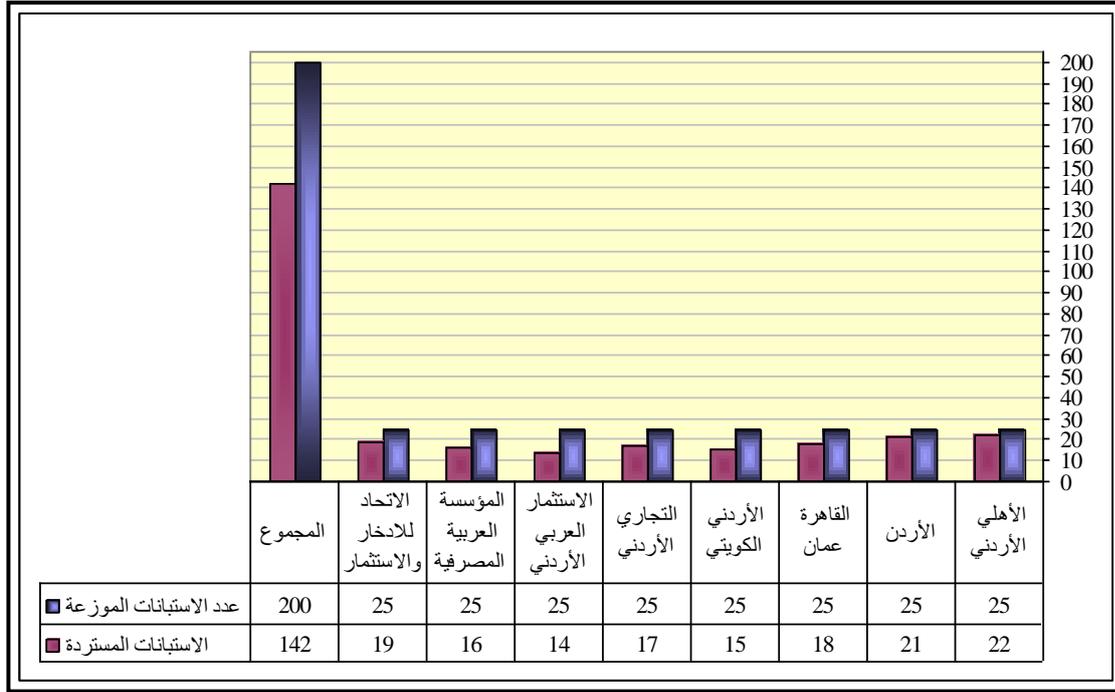
#### 3-3: مجتمع وعينة الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من العاملين في الجهات الإشرافية والرقابية ودائرة تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) بنك حسب (دليل القطاع المصرفي- البنك المركزي الأردني، 2021). والموضحة أسمائها وسنة تأسيسها في الشكل (5).



الشكل (5) البنوك التجارية الأردنية وسنة تأسيسها

وبعد زيارة البنوك التجارية الأردنية وتوضيح هدف الدراسة وبيان أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها هي لغايات البحث العلمي فقط، استجاب (8) بنوك والموضحة في الشكل (5). وبالتالي تمكن الباحث من تغطية ما نسبته (61.5%) من أصل المجتمع. وزعت عليهم (200) استبانة بواقع (25) استبانة على كل بنك بأسلوب العينة الهادفة (العينة القصدية) (Purposive Sample)، وتستخدم العينة الهادفة للحصول على معلومات من شريحة محددة قادرة على توفير المعلومات، أما بسبب موقعهم، أو لأن بعض المعايير التي وضعتها الدراسة تتوفر فيهم (النجار، والنجار، والزعبي، 2020)، إذ تمثلت وحدة المعاينة بالمستويات الوظيفية وهي: (مدير، ومساعد/نائب مدير ورئيس قسم)، وتم استرداد (142) استبانة، وبعد تدقيق الاستبانات ومراجعتها تم استبعاد (5) استبانات لعدم كفايتها، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل الإحصائي (137) استبانة.

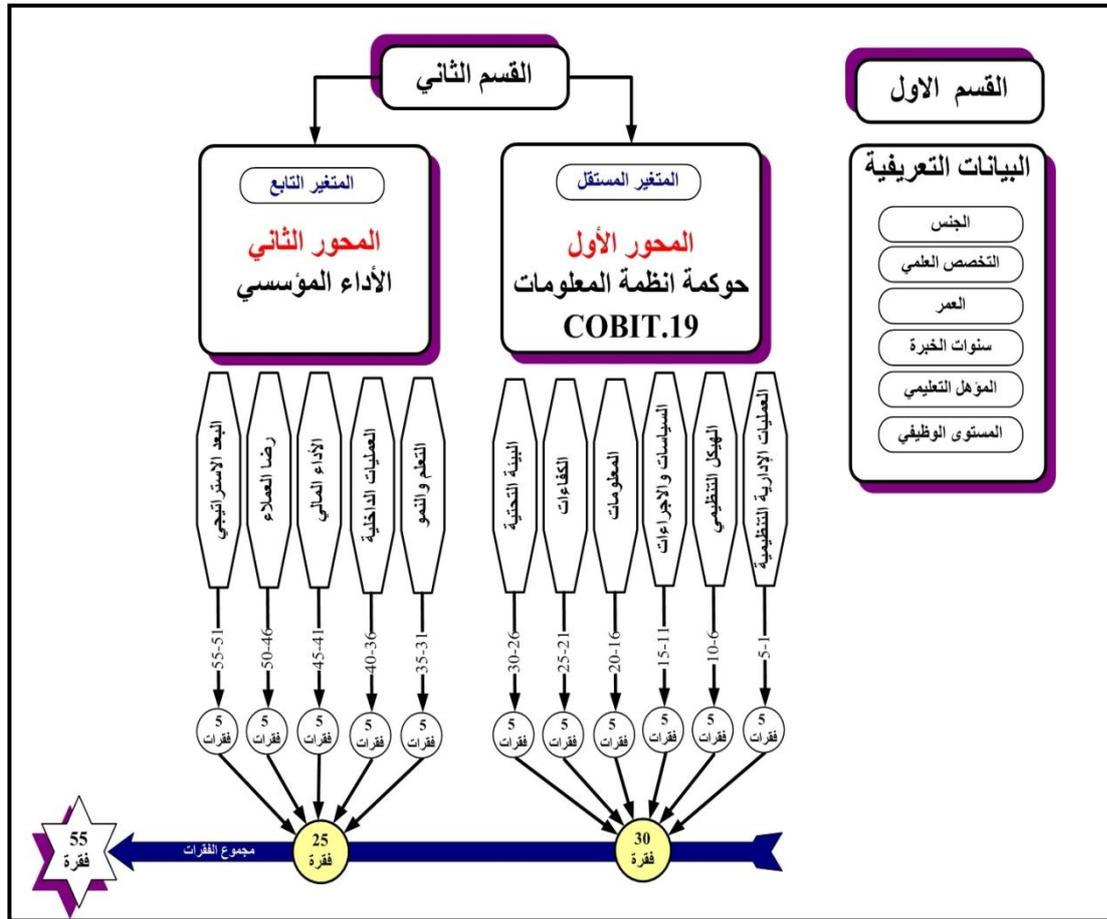


الشكل (6) أسماء البنوك التي استجابت وعدد الاستبانات المستردة

#### 3-4: مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: تمثلت المصادر الثانوية بما تم مطالعة من كتب ودراسات حول موضوع الدراسة, وتم الاستعانة ببعض المواقع الإلكترونية التي خدمت الدراسة.
- المصادر الأولية: تمثلت المصادر الأولية في استبانة تم تطويرها لتتناسب مع طبيعة الدراسة وعنوانها "أثر تطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية", ولقد تم صياغة أسئلتها للتعبير عن كل متغير من المتغيرات للتمكن من قياسها, واعتماداً على ما تم طرحه في الدراسات.

#### 3-5 أداة الدراسة: يوضح الشكل (7) الأجزاء التي شملتها أداة الدراسة بصورتها النهائية:



الشكل (7) أداة الدراسة والأقسام التي شملتها

وقد تم تطوير أداة الدراسة بناءً على مجموعة من الدراسات السابقة والموضحة في الجدول

(3).

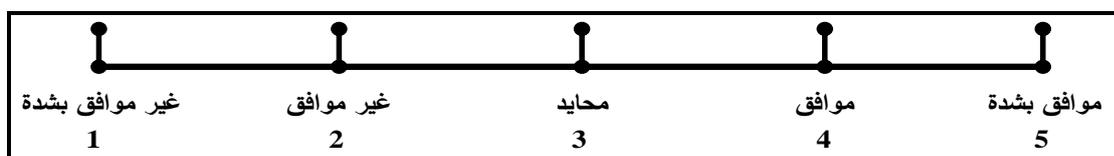
الجدول (3):

الدراسات التي تم الاستناد إليها في تطوير الاستبانة

الدراسة	المتغير
(Gerl, et al., 2020), (البصري ومحمد 2020), (السواح, 2019)	حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19)
(الحايك, 2016), (Adejoka, & Bayalm, 2014)	الأداء المؤسسي

وقد تم الإعتماد على مقياس المحصلة (Summated Scales): ويسعى هذا المقياس إلى التعرف على درجة الموافقة أو عدمها، وتتكون مقاييس المحصلة من عدد من العبارات تعبر عن موقف ايجابي أو سلبي نحو أمر معين، ويُطلب من المشارك الاستجابة وفقاً لها، وبيان موقفه

إما بموافقته أو عدم موافقته على العبارات في المقياس، تُعطى كل إجابة درجة عددية تشير إلى التفضيل أو عدم التفضيل، ويتم جمع الدرجات لقياس موقف المشارك تجاه قضية ما، وغالباً ما يشار إليها باسم مقياس (Likert) والموضح في الشكل (8)، ونجد أن هذه النقاط الخمس تشكل المقياس، ففي أقصى طرف المقياس هنالك موافقة قوية، وعلى الطرف الآخر هنالك خلاف قوي وبينهما توجد نقاط وسيطة، كل نقطة على المقياس تحمل درجة، وتعطى الاستجابة التي تشير إلى أقل درجة موافقة (1)، ويتم إعطاء الأكثر موافقة درجة (5) والأمر نفسه لكل من الردود الخمسة (Kothari, 2013).



الشكل (8) مقياس (Likert) الخماسي

وتم معالجة مقياس ليكرت وفقاً للمعادلة التالية (Subedi, 2016):

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الاعلى للبديل} - \text{الحد الادنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = 1.33$$

طول الفئة + اقل وزن =  $1 + 1.33 = 2.33$  فتصبح درجة الموافقة الأولى (1 - 2.33) وبمستوى متدني وللانتقال للفئة الثانية  $3.66 = 1.33 + 2.33$  فتصبح درجة الموافقة الثانية (2.34 - 3.66) وبمستوى متوسط وللانتقال للفئة الثالثة  $5 = 1.33 + 3.66$  فتصبح درجة الموافقة الثالثة (3.67 - 5) وبمستوى مرتفع

### 3-6-3 صدق وثبات أداة الدراسة:

**3-6-1- الصدق الظاهري:** تم عرض أداة الدراسة على (10) من المحكمين الأكاديميين في الجامعات الأردنية والمشار إليهم في الملحق رقم (2)، وبعد قراءتهم لفقرات الاستبانة ومحتوياتها، تم الإشارة إلى بعض التعديلات والملاحظات على أثرها قام الباحث بإجراء جميع التعديلات والملاحظات.

**3-6-2- الصدق البنائي:** لتحقيق الأهداف المرجوة من أداة الدراسة ولكي تتمكن من قياس مضمونها تم استخراج قيمة معامل الارتباط (بيرسون) والذي يظهر قدرة كل فقرة من فقرات الدراسة ومدى ارتباطها بالبعد التي تنتمي إليه حيث أشار (Linn & Gronlund, 2012) إلى أن

الفقرة السالبة (-) والتي تعني أن الاتجاه عكسي أو يقل معدلها عن (25%) يفضل حذفها، ونتيجة الصدق البنائي موضحة في الجدول (4).

#### الجدول (4):

درجة ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه

حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19)											
البنية التحتية		الكفاءات		المعلومات		السياسات والإجراءات		الهيكل التنظيمي		العمليات الإدارية التنظيمية	
الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة
0.752	26	0.797	21	0.683	16	0.797	11	0.783	6	0.832	1
0.676	27	0.776	22	0.767	17	0.727	12	0.791	7	0.787	2
0.811	28	0.805	23	0.854	18	0.722	13	0.743	8	0.808	3
0.790	29	0.784	24	0.711	19	0.805	14	0.692	9	0.761	4
0.821	30	0.742	25	0.729	20	0.723	15	0.762	10	0.709	5
الأداء المؤسسي											
البعد الاستراتيجي		رضا العملاء		الأداء المالي		العمليات الداخلية		التعلم والنمو			
الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة
0.768	51	0.767	46	0.790	41	0.832	36	0.728	31	0.728	31
0.777	52	0.775	47	0.777	42	0.813	37	0.685	32	0.685	32
0.828	53	0.712	48	0.850	43	0.816	38	0.729	33	0.729	33
0.809	54	0.806	49	0.762	44	0.769	39	0.860	34	0.860	34
0.784	55	0.765	50	0.762	45	0.813	40	0.836	35	0.836	35

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة أقل ارتباط ل فقرات أداة الدراسة بلغت (0.676) وهي اكبر من (25%) وجميعها الفقرات تحمل اتجاه طردي (+) وبالتالي لم يتم حذف أي فقرة من فقرات أداة الدراسة وعليه تعتبر فقرات أداة الدراسة صادقه بنائياً.

**3-6-3 ثبات أداة الدراسة:** تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي شملتها الاستبانة من خلال احتساب قيمة معامل (Cronbach's Alpha) وتكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت أكبر من (0.70)، (Sekaran & Bougie, 2016).

الجدول (5):

نتائج اختبار معامل (Cronbach Alpha)

عدد الفقرات	(Cronbach Alpha)	متغيرات الدراسة
5	0.834	العمليات الإدارية التنظيمية
5	0.799	الهيكل التنظيمي
5	0.811	السياسات والإجراءات
5	0.800	المعلومات
5	0.839	الكفاءات
5	0.829	البنية التحتية
<b>30</b>	<b>0.913</b>	<b>حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19)</b>
5	0.828	التعلم والنمو
5	0.864	العمليات الداخلية
5	0.847	الأداء المالي
5	0.823	رضا العملاء
5	0.849	البعد الاستراتيجي
<b>25</b>	<b>0.922</b>	<b>الأداء المؤسسي</b>
<b>55</b>	<b>0.962</b>	<b>جميع فقرات أداة الدراسة</b>

بالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول (5)، نجد أن قيمة الاختبار تراوحت بين (0.799-0.922) وبمؤشر كلي لجميع الفقرات (0.962) وجميعها أكبر من (0.70) لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات.

### 7-3: ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

إن أقرب الوسائل ملاءمة لتحديد الأثر هي وسائل الإحصاء المعلمي (Parametric) كونها الأكثر ملاءمة لطبيعة البيانات، واستخدامها يتطلب تشخيص الارتباطات المتداخلة (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة والارتباط الذاتي (Autocorrelation)، حيث أن الوضع المثالي في الانحدار الخطي المتعدد أن تكون هنالك علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبنفس الوقت لا يجب أن تكون العلاقة قوية بين المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض، حيث أن هذا الوضع يجعل نموذج الدراسة هشاً والنتائج التي يمكن أن تتوصل إليها الدراسة هزيلة وغير موثوق بها (دودين، 2018) وعليه تم إجراء الاختبارات الآتية:

**1-7-3 اختبار التوزيع الطبيعي:** تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات عينة الدراسة وذلك للتأكد إذا ما كانت البيانات تقع تحت التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تم احتساب قيمة اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test)، ومن شروط هذا الاختبار أن تكون قيمة (Sig) للبيانات أكبر من 5% (Field, 2018).

#### الجدول (6):

#### نتائج اختبار (K-S)

Sig	K-S	المتغير	Sig	K-S	المتغير
0.066	1.307	التعلم والنمو	0.068	1.300	العمليات الإدارية التنظيمية
0.095	1.235	العمليات الداخلية	0.073	1.287	الهيكل التنظيمي
0.075	1.282	الأداء المالي	0.095	1.235	السياسات والإجراءات
0.080	1.270	رضا العملاء	0.086	1.254	المعلومات
0.058	1.332	البعد الاستراتيجي	0.067	1.303	الكفاءات
<b>0.175</b>	<b>1.104</b>	الأداء المؤسسي	0.096	1.231	البنية التحتية
			<b>0.190</b>	<b>1.085</b>	حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19)

بناءً على بيانات الاختبار الموضحة في الجدول (6) والتي تشير إلى أن توزيع البيانات كان طبيعياً، حيث حملت بلغت (Sig) قيمة أكبر من 5% لجميع متغيرات الدراسة.

### 2-7-3 اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity):

تم استخراج معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) وبعد إجراء المعالجة الإحصائية والموضحة في الجدول (7)، تبين أن قيمة معامل تضخم التباين أقل من (5)، وقيمة معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة كان أقل من (1) وأكبر من (0.2)، حيث يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وهذا يدل على أنها مناسبة لإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Hair et.al.2018).

الجدول (7):

#### نتائج اختبار Multicollinearity

Tolerance	VIF	(COBIT 19)
0.589	1.698	العمليات الإدارية التنظيمية
0.355	2.818	الهيكل التنظيمي
0.340	2.940	السياسات والإجراءات
0.388	2.579	المعلومات
0.519	1.927	الكفاءات
0.566	1.766	البنية التحتية

وبإجراء تأكدي على عدم وجود ارتباط عالي والذي تظهر نتيجته بعد احتساب قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة، حيث تعتبر قيمة معامل الارتباط التي تزيد عن (0.80) مرتفعة ولا تتناسب مع تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد ( Gujarati ) (Porter & Gunasekar, 2017).

## الجدول (8):

### معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة

البنية التحتية	الكفاءات	المعلومات	السياسات والإجراءات	الهيكل التنظيمي	العمليات الإدارية التنظيمية	(COBIT 19)
					1	العمليات الإدارية التنظيمية
				1	0.535	الهيكل التنظيمي
			1	0.767	0.537	السياسات والإجراءات
		1	0.688	0.669	0.562	المعلومات
	1	0.630	0.588	0.598	0.497	الكفاءات
1	0.510	0.594	0.552	0.515	0.519	البنية التحتية

أظهرت نتائج الجدول (8) أن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة تراوحت بين (0.497-0.767) وهي مناسبة وجيدة لإجراء التحليل الإحصائي وتخلو من مشكلة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة كونها لا تزيد عن (0.80).

### 3-7-3 اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation):

يتحقق من هذا الاختبار خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الانحدار والتي تضعف من قدرة النموذج على التنبؤ. ويتم التأكد من ذلك بإجراء اختبار ديرين-واتسون (Durbin-Watson Test)، حيث تنحصر قيمته بين (0-4) (داود والسواعي، 2016). وعادة يتم مقارنة قيمة (D.W) المحسوبة مع قيمتها الجدولية، وهما القيمة العليا (du) والقيمة الدنيا (dl)، فإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية العليا (du) فإن ذلك يعني عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي في معادلة الانحدار (Gujarati, Porter & Sangeetha, 2017).

## الجدول (9):

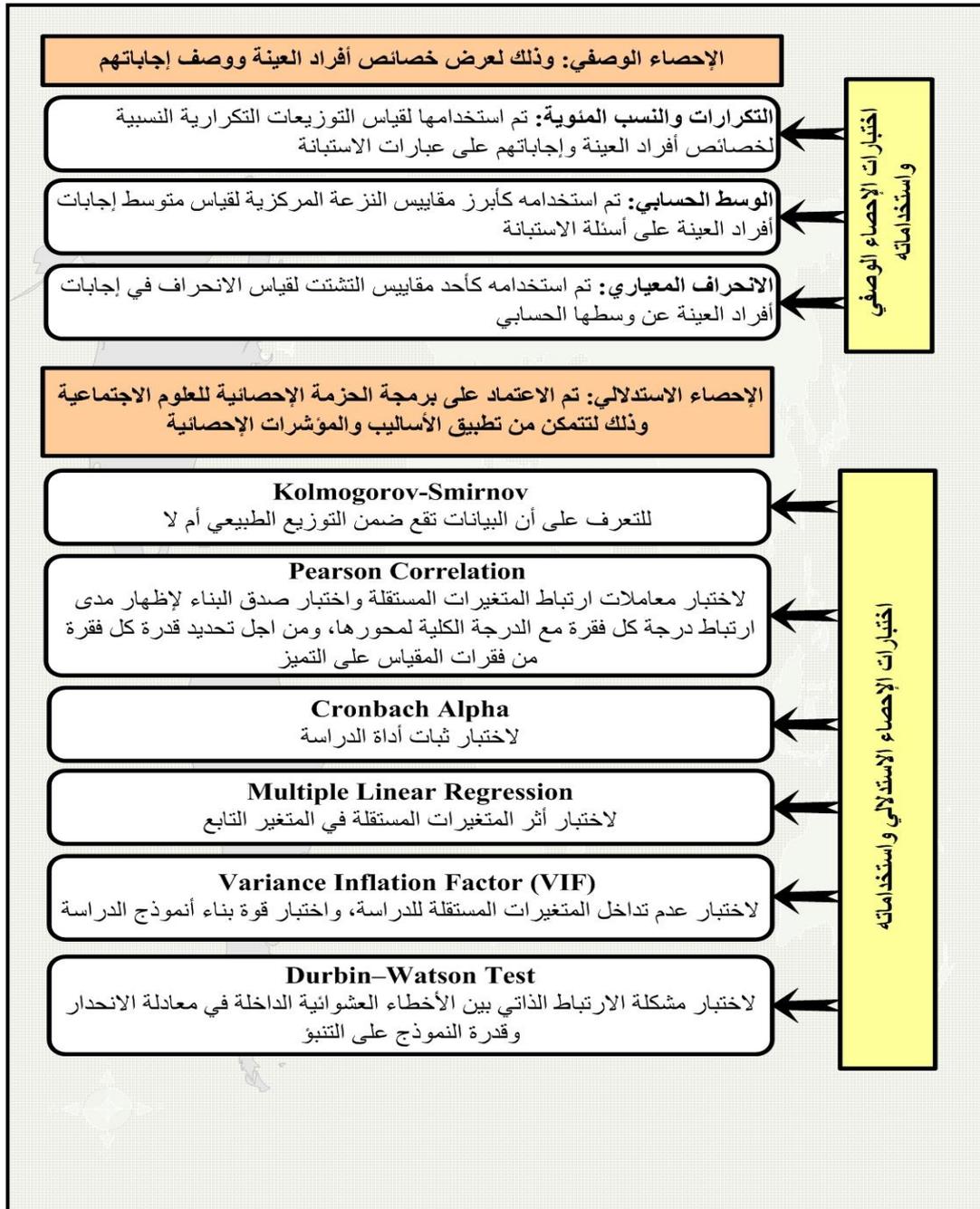
### نتائج اختبار الارتباط الذاتي (D.W)

قيمة D.W الجدولية الدنيا (dl)	قيمة D.W الجدولية العليا (du)	قيمة D.W المحسوبة	الفرضية
1.651	1.817	1.861	الرئيسية (1)
1.651	1.817	1.882	الفرعية (1)
1.651	1.817	1.986	الفرعية (2)
1.651	1.817	1.865	الفرعية (3)
1.651	1.817	1.860	الفرعية (4)
1.651	1.817	1.924	الفرعية (5)
"النتيجة: لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي"			

بناءً على نتائج الجدول (9) لاختبار (Durbin.Watson)، والتي تظهر قيمة (D.W) المحسوبة لفرضيات الدراسة وهي أكبر من قيمها الجدولية العليا (du)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي وصلاحيته لاستخدامها في نموذج الانحدار.

### 3-8 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب تمكنها من الإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها معتمدة على برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package of Social Sciences (SPSS. V.25)** والموضحة في الشكل (9).



الشكل (9) الأساليب التي تم استخدامها في الدراسة

## الفصل الرابع : نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4-1: وصف خصائص عينة الدراسة

4-2: وصف متغيرات الدراسة

4-2-1: وصف المتغير المستقل حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19)

4-2-2: وصف المتغير التابع الأداء المؤسسي

4-3: اختبار فرضيات الدراسة

4-3-1: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية

4-3-1-1: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

4-3-1-2: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

4-3-1-3: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

4-3-1-4: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

4-3-1-5: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

## الفصل الرابع

### نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### 4-1: وصف خصائص عينة الدراسة

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية للمتغير من وصف المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة وكانت النتائج كمايلي:

الجدول (10):

#### التكرار والنسبة المئوية للمعلومات الديموغرافية

المتغير	الرقم	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	1	ذكر	107	%78.1
	2	أنثى	30	%21.9
	المجموع		137	%100
التخصص العلمي	1	محاسبة	47	%34.3
	2	مالية ومصرفية	32	%23.4
	3	إدارة أعمال	19	%13.9
		الرقابة والإشراف والتكنولوجيا	39	%28.5
المجموع		137	%100	
عدد سنوات الخبرة	1	5 سنوات فأقل	-	-
	2	5-10 سنوات	36	%26.3
	3	11-15 سنة	63	%46
	4	16 سنة فأكثر	38	%27.7
المجموع		137	%100	

المتغير	الرقم	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	1	دبلوم متوسط	12	8.8%
	2	بكالوريوس	99	72.3%
	3	ماجستير	23	16.8%
	4	دكتوراه	3	2.2%
		<b>المجموع</b>	<b>137</b>	<b>100%</b>
الوظيفة	1	مدير	10	7.3%
	2	مساعد/ نائب مدير	15	10.9%
	3	رئيس قسم	112	81.8%
			<b>المجموع</b>	<b>137</b>

أظهرت نتائج الجدول (10) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور والتي بلغت (78.1%) وعدددهم (107)، بينما (21.9%) كانت من الإناث، وعدددهم (30) وهذا مؤشر على أن العمل في القطاع المصرفي يتطلب مجهوداً كبيراً وساعات عمل طويلة خصوصاً في نهاية السنة المالية وهذه الأعمال تتناسب الذكور أكثر من الإناث، وتبين أن النسبة الأعلى من المشاركين تخصصاتهم محاسبة والتي بلغت (34.3%) وعدددهم (47)، بينما (13.9%) من أفراد العينة تخصصاتهم إدارة أعمال، وعدددهم (19)، ونلاحظ أن الأغلبية العظمى من العينة تتراوح خبرتهم بين 11-15 سنة وشكلت ما نسبته (46%)، وعدددهم (63)، بينما (26.3%) تتراوح خبرتهم بين 5-10 سنوات، وعدددهم (36). وهذا مؤشر على تمتع أفراد عينة الدراسة بسنوات من الخبرة، وهذه الخبرة تعزز من إجاباتهم نحو الواقع السائد في البيئة المصرفية، ونلاحظ أن النسبة الأعلى من العينة مؤهلاتهم العلمية بدرجة البكالوريوس والتي شكلت ما نسبته (72.3%)، وعدددهم (99)، بينما (2.2%) منها يحملون مؤهلات علمية بدرجة الدكتوراه، وعدددهم (3) أفراد، وهذا مؤشر على أن الموظفين في البنوك التجارية لديهم شهادات جامعية تؤهلهم في الإجابة على فقرات أداة الدراسة بالكفاءة والدقة المطلوبة. وتبين أن (81.8%) من العينة رؤساء أقسام، وعدددهم (112)، بينما (7.3%) منها مدراء، وعدددهم (10) وهذه النتيجة منطقية كون

أسئلة الدراسة كانت موجهة إلى العاملين في الجهات الإشرافية والرقابية ودائرة تكنولوجيا المعلومات إذ شملت وحدة المعاينة (المدراء, ومساعدتهم ومن ينوب عنهم, ورؤساء الأقسام) في البنوك التجارية الأردنية.

## 2-4: وصف متغيرات الدراسة

### 1-2-4: وصف المتغير المستقل حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19)

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف متغير (COBIT 19) وذلك لتحديد درجة الموافقة النسبية لأفراد عينة الدراسة، وهو ما يمثل الإجابة عن السؤال الأول في مشكلة الدراسة، حيث تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة ودرجة الموافقة نحو أبعاد حوكمة أنظمة المعلومات والموضحة في الجدول (11).

#### الجدول (11):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لأبعاد حوكمة أنظمة المعلومات

الرتبة	درجة الأهمية	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	COBIT 19
4	مرتفعة	%84.4	0.663	4.22	العمليات الإدارية التنظيمية
1	مرتفعة	%86	0.546	4.30	الهيكل التنظيمي
3	مرتفعة	%85.8	0.563	4.29	السياسات والإجراءات
2	مرتفعة	%85.8	0.559	4.29	المعلومات
6	مرتفعة	%82.4	0.656	4.12	الكفاءات
5	مرتفعة	%83.6	0.680	4.18	البنية التحتية
	مرتفعة	%84.6	0.492	4.23	المؤشر العام

نلاحظ من الجدول (11) أن (الهيكل التنظيمي) حقق الترتيب الأول وبدرجة مرتفعة من الموافقة بين أبعاد حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) بينما حقق (الكفاءات) الترتيب الأخير وبدرجة مرتفعة من الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.12-4.30).

وبلغ المؤشر العام لحوكمة أنظمة المعلومات (4.23)، وبانحراف معياري (0.492)، وهذا يفيد أن درجة الأهمية النسبية لإجابات المبحوثين نحو المتغير المستقل (حوكمة أنظمة المعلومات) في البنوك التجارية الأردنية قد جاءت ضمن المستوى المرتفع من التطبيق وفيما يلي شرح لجميع الفقرات التي تقيس أبعاد حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19).

#### 1-1-2-4: وصف بعد العمليات الإدارية التنظيمية

يبين الجدول (12) إجابات المبحوثين نحو (5) فقرات تقيس بعد العمليات الإدارية التنظيمية وهو احد أبعاد حوكمة أنظمة المعلومات وأيضاً الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ورتبة كل فقرة.

#### الجدول (12):

##### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو العمليات الإدارية التنظيمية

رقم الفقرة	بيان الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية	الرتبة
1	يقوم البنك بإعداد واعتماد مصفوفة خاصة بالمعلومات والبيانات الواردة وتصنيفها بحسب الجهات ومستويات الموثوقية والرسمية لكل جهة.	4.23	0.907	84.6	مرتفعة	3
2	يوائم البنك في عملياته الإدارية والتنظيمية بين مخاطر تكنولوجيا المعلومات والمخاطر والتحديات الأخرى.	4.47	0.676	89.4	مرتفعة	1
3	يوفر البنك وسائل خاصة توائم بين تحقيق أهدافه وأهداف حوكمة تكنولوجيا المعلومات الدولية.	4.00	0.978	80	مرتفعة	5
4	يتولى مجلس إدارة البنك المسؤولية المباشرة لعمليات التقييم والتوجيه والرقابة على نظم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة.	4.12	0.900	82.4	مرتفعة	4
5	تؤكد الإدارة العليا للبنك التزامها المستمر بتحقيق متطلبات ومعايير حوكمة نظم تكنولوجيا المعلومات الوارد في الإطار المرجعي Cobit 19.	4.26	0.779	85.2	مرتفعة	2
<b>المؤشر الكلي</b>		<b>4.22</b>	<b>0.663</b>	<b>84.4%</b>	<b>مرتفعة</b>	

يوضح الجدول (12) درجة الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي العام لفقرات (العمليات الإدارية التنظيمية) والتي جاءت ضمن المستوى المرتفع من الموافقة، إذ بلغ (4.22) وبانحراف

معياري (0.663)، وقد جاءت الفقرة "يوائم البنك في عملياته الإدارية والتنظيمية بين مخاطر تكنولوجيا المعلومات والمخاطر والتهديدات الأخرى" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.47) وبدرجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري مقداره (0.676)، بينما الفقرة "يوفر البنك وسائل خاصة توائم بين تحقيق أهدافه وأهداف حوكمة تكنولوجيا المعلومات الدولية" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.00) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (0.978).

## 2-1-2-4: وصف بعد الهيكل التنظيمي

يبين الجدول (13) إجابات المبحوثين نحو (5) فقرات تقيس بعد الهيكل التنظيمي وهو أحد أبعاد حوكمة أنظمة المعلومات وأيضاً الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ورتبة كل فقرة.

### الجدول (13):

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة	بيان الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية	الرتبة
6	يتبنى البنك هيكل تنظيمي واضح ومرن يلائم تحقيق أهدافه وغاياته	4.37	0.686	87.4	مرتفعة	2
7	يشتمل الهيكل التنظيمي للبنك على وظائف فعلية خاصة بإدارة موارد وعمليات ومشاريع تكنولوجيا المعلومات وحمايتها وتأمينها.	4.39	0.623	87.8	مرتفعة	1
8	يتضمن الهيكل التنظيمي للبنك وحدة إدارية خاصة بالرقابة المتعددة والتدقيق والمراجعة المعززة لمبادئ المسائلة والشفافية والإفصاح.	4.36	0.674	87.2	مرتفعة	3
9	يوفر البنك نظم وأدلة توصيف وظيفي شامل لجميع الوظائف الفعلية التي يتضمنها هيكله التنظيمي المعلن.	4.16	0.885	83.2	مرتفعة	5
10	يحقق الهيكل التنظيمي للبنك مبادئ: عدم التعارض الوظيفي، والعدالة التنظيمية في توزيع المهام والوظائف وتسكينها بحسب الاختصاصات.	4.19	0.772	83.8	مرتفعة	4
	<b>المؤشر الكلي</b>	<b>4.30</b>	<b>0.546</b>	<b>%86</b>	<b>مرتفعة</b>	

يوضح الجدول (13) درجة الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي العام لفقرات (الهيكل التنظيمي) والتي جاءت ضمن المستوى المرتفع من الموافقة، إذ بلغ (4.30) وبانحراف معياري (0.546)، وقد جاءت الفقرة "يشتمل الهيكل التنظيمي للبنك على وظائف فعلية خاصة بإدارة موارد وعمليات ومشاريع تكنولوجيا المعلومات وحمايتها وتأمينها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.39) وبدرجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري مقداره (0.623)، بينما الفقرة "يوفر البنك نظم وأدلة توصيف وظيفي شامل لجميع الوظائف الفعلية التي يتضمنها هيكله التنظيمي المعلن" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.16) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (0.885).

### 3-1-2-4: وصف بعد السياسات والإجراءات

يبين الجدول (14) إجابات المبحوثين نحو (5) فقرات تقيس بعد السياسات والإجراءات وهو احد أبعاد حوكمة أنظمة المعلومات وأيضاً الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ورتبة كل فقرة.

### الجدول (14):

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو السياسات والإجراءات

رقم الفقرة	بيان الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية	الرتبة
11	يعتمد البنك منظومة مبادئ وأطر عمل خاصة بإدارة وضبط ومراقبة موارد ومشاريع تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك.	4.39	0.750	87.8	مرتفعة	2
12	يعتمد البنك سياسيات وأطر عمل خاصة بإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك.	4.15	0.785	83	مرتفعة	5
13	يُنْفَذ البنك أنشطة وبرامج دورية مطوّرة لتنمية وتأهيل موارده البشرية على في مجال استخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المالية والمحاسبية بالبنك.	4.20	0.739	84	مرتفعة	4

رقم الفقرة	بيان الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية	الترتبة
14	يؤكد البنك في سياساته وإجراءاته المتبعة على مساهمة الشركاء (الداخليين والخارجيين) وتطبيق المراجعة الدورية ومنح صلاحيات الاطلاع وتوزيع الأهداف والمسؤوليات.	4.28	0.764	85.6	مرتفعة	3
15	يُحدّد البنك في سياساته المتبعة صلاحيات ومسؤوليات وإجراءات العمل الخاصة بالتظلمات وفحص الامتثال وتنفيذ العقوبات لحالات عدم الامتثال.	4.44	0.685	88.8	مرتفعة	1
<b>المؤشر الكلي</b>		<b>4.29</b>	<b>0.563</b>	<b>85.8%</b>	<b>مرتفعة</b>	

يوضح الجدول (14) درجة الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي العام ل فقرات (السياسات والإجراءات) والتي جاءت ضمن المستوى المرتفع من الموافقة، إذ بلغ (4.29) وبانحراف معياري (0.563)، وقد جاءت الفقرة "يُحدّد البنك في سياساته المتبعة صلاحيات ومسؤوليات وإجراءات العمل الخاصة بالتظلمات وفحص الامتثال وتنفيذ العقوبات لحالات عدم الامتثال" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.44) وبدرجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري مقداره (0.685)، بينما الفقرة "يعتمد البنك سياسيات وأطر عمل خاصة بإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك" حصلت على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.15) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (0.785).

#### 4-2-1-4: وصف بعد المعلومات

يبين الجدول (15) إجابات المبحوثين نحو (5) فقرات تقيس بعد المعلومات وهو أحد أبعاد حوكمة أنظمة المعلومات وأيضاً الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ورتبة كل فقرة.

الجدول (15):

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو المعلومات

رقم الفقرة	بيان الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية	الترتبة
16	تعتمد إدارة البنك على قواعد المعلومات والبيانات الحقيقية والمتكاملة في اتخاذ القرارات المؤسسية.	4.33	0.687	86.6	مرتفعة	3
17	يعد البنك تقارير دورية متكاملة تتضمن المعلومات والبيانات الكافية للأطراف والجهات المسؤولة الذين يحق لهم الحصول والاطلاع عليها .	4.34	0.730	86.8	مرتفعة	2
18	يوفر البنك قنوات اتصال تكنولوجية فاعلة نشطة وأمنة لنشر وتبادل المعلومات والبيانات مع الأطراف المعنية.	4.39	0.700	87.8	مرتفعة	1
19	يؤكد البنك في إدارته للمعلومات والبيانات على معايير ومتطلبات السرية وسياسات التصنيف والتوفير والامتثال للمعلومات والبيانات التي تعود له حقوق ملكيتها .	4.28	0.822	85.6	مرتفعة	4
20	يوثق البنك جميع إصدارته من أدلة وتقارير ووثائق بشواهد رسمية حقيقية واضحة تؤكد حقوق ملكيته الشرعية لنشرها والاستفادة منها.	4.11	0.801	82.2	مرتفعة	5
<b>المؤشر الكلي</b>		<b>4.29</b>	<b>0.559</b>	<b>85.8%</b>	<b>مرتفعة</b>	

يوضح الجدول (15) درجة الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي العام لفقرات (المعلومات) والتي جاءت ضمن المستوى المرتفع من الموافقة، إذ بلغ (4.29) وبانحراف معياري (0.559)، وقد جاءت الفقرة "يوفر البنك قنوات اتصال تكنولوجية فاعلة نشطة وأمنة لنشر وتبادل المعلومات والبيانات مع الأطراف المعنية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.39) وبدرجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري مقداره (0.700)، بينما الفقرة "يوثق البنك جميع إصدارته من أدلة وتقارير ووثائق بشواهد رسمية حقيقية واضحة تؤكد حقوق ملكيته الشرعية لنشرها والاستفادة منها" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.11) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (0.801).

#### 5-1-2-4: وصف بعد الكفاءات

يبين الجدول (16) إجابات المبحوثين نحو (5) فقرات تقيس بعد الكفاءات وهو أحد أبعاد حوكمة أنظمة المعلومات وأيضاً الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ورتبة كل فقرة.

#### الجدول (16):

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو الكفاءات

رقم الفقرة	بيان الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية	الرتبة
21	يشترط البنك مصفوفة معايير وشروط مهنية في المتقدمين (مؤهلات ومهارات وخبرات وقدرات) لشغل الوظائف المعلنة.	4.18	0.813	83.6	مرتفعة	2
22	يوفر البنك أدلة دعم وإسناد وظيفي متكامل لتعريف الموظفين الجدد بمهامهم واختصاصاتهم وحقوقهم وواجباتهم ومسؤولياتهم بوضوح.	4.28	0.766	85.6	مرتفعة	1
23	يقدم البنك منح وامتيازات وظيفية مغرية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الوظيفية في مجال حوكمة أنظمة تكنولوجيا المعلومات الحديثة.	3.99	0.903	79.8	مرتفعة	5
24	تقوم إدارة البنك بتعيين الموظفين وتوزيعهم على الوظائف وفق معايير مهنية ومؤسسية عادلة تضع الموظف المناسب في المكان المناسب.	4.02	0.887	80.4	مرتفعة	4
25	يشترط البنك في الموظفين المتقدمين لشغل وظائف إدارة تكنولوجيا المعلومات توافر المعرفة الأكاديمية والخبرة العملية وتراخيص هيئات الاعتماد الدولي المهنية ذات العلاقة.	4.11	0.829	82.2	مرتفعة	3
المؤشر الكلي		4.12	0.656	82.4%	مرتفعة	

يوضح الجدول (16) درجة الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي العام لفقرات (الكفاءات) والتي جاءت ضمن المستوى المرتفع من الموافقة، إذ بلغ (4.12) وبانحراف معياري (0.656)، وقد جاءت الفقرة "يوفر البنك أدلة دعم وإسناد وظيفي متكامل لتعريف الموظفين الجدد بمهامهم

واختصاصاتهم وحقوقهم وواجباتهم ومسؤولياتهم بوضوح" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.28) وبدرجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري مقداره (0.766)، بينما الفقرة "يقدم البنك منح وامتيازات وظيفية مغرية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الوظيفية في مجال حوكمة أنظمة تكنولوجيا المعلومات الحديثة" حصلت على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.99) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (0.903).

#### 6-1-2-4: وصف بعد البنية التحتية

يبين الجدول (17) إجابات المبحوثين نحو (5) فقرات تقيس بعد البنية التحتية وهو احد أبعاد حوكمة أنظمة المعلومات وأيضاً الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ورتبة كل فقرة.

#### الجدول (17):

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو البنية التحتية

رقم الفقرة	بيان الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية	الرتبة
26	يملك البنك نظم وأجهزة تكنولوجية عصرية حديثة آمنة كافية لإدارة المعلومات والبيانات.	4.26	0.893	85.2	مرتفعة	1
27	يعتمد البنك على نظم برمجية محاسبية دولية مرخصة موثوقة معمول بها في مختلف البنوك والمصارف الرسمية المماثلة.	4.20	0.821	84	مرتفعة	3
28	يوفر البنك لجميع الموظفين المتطلبات المادية والبرمجية الكافية والمتاحة لإنجاز المهام.	4.15	0.904	83	مرتفعة	4
29	يملك البنك أجهزة مادية وبرمجية كافية ومتاحة لحفظ المعلومات والبيانات الرقمية وحمايتها وتأمينها من الاختراق أو التلف.	4.20	0.865	84	مرتفعة	2
30	يملك البنك وسائل وأدوات تكنولوجية حديثة خاصة به في إدارة وتخزين ونشر المعلومات والبيانات وحفظها وأرشفتها عبر الانترنت.	4.09	0.923	81.8	مرتفعة	5
	<b>المؤشر الكلي</b>	<b>4.18</b>	<b>0.680</b>	<b>83.6%</b>	<b>مرتفعة</b>	

يوضح الجدول (17) درجة الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي العام لفقرات (البنية التحتية) والتي جاءت ضمن المستوى المرتفع من الموافقة، إذ بلغ (4.18) وبانحراف معياري (0.680)، وقد جاءت الفقرة "يمتلك البنك نظم وأجهزة تكنولوجية عصرية حديثة آمنة كافية لإدارة المعلومات والبيانات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.26) وبدرجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري مقداره (0.893)، بينما الفقرة "يمتلك البنك وسائل وأدوات تكنولوجية حديثة خاصة به في إدارة وتخزين ونشر المعلومات والبيانات وحفظها وأرشفتها عبر الانترنت" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.09) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (0.923).

## 2-2-4 وصف المتغير التابع الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف متغير الأداء المؤسسي وذلك لتحديد درجة الموافقة النسبية لأفراد عينة الدراسة، وهو ما يمثل الإجابة عن السؤال الثاني في مشكلة الدراسة، حيث تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة ودرجة الموافقة نحو أبعاد الأداء المؤسسي والموضحة في الجدول (18).

### الجدول (18):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لأبعاد الأداء المؤسسي

الرتبة	درجة الأهمية	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأداء المؤسسي
3	مرتفعة	%82	0.652	4.10	التعلم والنمو
5	مرتفعة	%81.4	0.715	4.07	العمليات الداخلية
4	مرتفعة	%81.6	0.628	4.08	الأداء المالي
1	مرتفعة	%83.6	0.543	4.18	رضا العملاء
2	مرتفعة	%82	0.589	4.10	البعد الاستراتيجي
	مرتفعة	%82.2	0.518	4.11	المؤشر العام

نلاحظ من الجدول (18) أن (رضا العملاء) حقق الترتيب الأول وبدرجة مرتفعة من الموافقة بين أبعاد الأداء المؤسسي بينما حقق (العمليات الداخلية) الترتيب الأخير وبدرجة مرتفعة من الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.07-4.18)، وبلغ المؤشر العام للأداء المؤسسي (4.11)، وبانحراف معياري (0.518)، وهذا يفيد أن درجة الأهمية النسبية لإجابات المبحوثين نحو المتغير التابع (الأداء المؤسسي) في البنوك التجارية الأردنية قد جاءت ضمن المستوى المرتفع من التطبيق وفيما يلي شرح لجميع الفقرات التي تقيس أبعاد الأداء المؤسسي.

## 1-2-2-4: وصف بعد التعلم والنمو

يبين الجدول (19) إجابات المبحوثين نحو (5) فقرات تقيس بعد التعلم والنمو وهو احد أبعاد الأداء المؤسسي وأيضاً الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ورتبة كل فقرة.

### الجدول (19):

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو التعلم والنمو

رقم الفقرة	بيان الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية	الرتبة
31	يوفر البنك بيئة عملية فاعلة في استقطاب وانتماء موظفين جدد من فئة الخبراء (موظفين علماء ومهرة من ذوي التخصصات والمؤهلات النوعية رفيعة المستوى).	4.18	0.857	83.6	مرتفعة	2
32	يملك البنك فرق ولجان عمل بحثية نشطة تعمل في تنمية وتطوير معارف ومهارات وخبرات موظفيه باستمرار.	4.34	0.710	86.8	مرتفعة	1
33	يملك البنك مركز/وحدة بحثية فعلية للدراسات والأبحاث والمشاريع الإبداعية الذاتية التطويرية للأداء.	4.10	0.843	82	مرتفعة	3
34	يتسم البنك بمناخ تنظيمي داعم ومحفز لاستقرار وولاء ورضا الموظفين ونمو معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم بسهولة ويسر مستفيدين من بعضهم البعض.	4.01	0.903	80.2	مرتفعة	4
35	يحقق البنك نتائج وتقدمات حقيقية في التوسع والنمو والانتشار والمنافسة على أسس علمية مخططة ومدروسة.	3.86	0.909	77.2	مرتفعة	5
<b>المؤشر الكلي</b>		<b>4.10</b>	<b>0.652</b>	<b>%82</b>	<b>مرتفعة</b>	

يوضح الجدول (19) درجة الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي العام لفقرات (التعلم والنمو) والتي جاءت ضمن المستوى المرتفع من الموافقة، إذ بلغ (4.10) وبانحراف معياري (0.652)، وقد جاءت الفقرة "يملك البنك فرق ولجان عمل بحثية نشطة تعمل في تنمية وتطوير معارف ومهارات وخبرات موظفيه باستمرار" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.34) وبدرجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري مقداره (0.710)، بينما الفقرة "يحقق البنك نتائج وتقدمات

حقيقية في التوسع والنمو والانتشار والمنافسة على أسس علمية مخططة ومدروسة" حصلت على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.86) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (0.909).

#### 2-2-2-4: وصف بعد العمليات الداخلية

يبين الجدول (20) إجابات المبحوثين نحو (5) فقرات تقيس بعد العمليات الداخلية وهو احد أبعاد الأداء المؤسسي وأيضاً الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ورتبة كل فقرة.

#### الجدول (20):

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو العمليات الداخلية

رقم الفقرة	بيان الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية	الرتبة
36	ينفذ البنك برامج وأنشطة إدارية وفنية داخلية دورية تحقق التحسين والتطوير المستمر لعمليات الأداء.	4.04	0.943	80.8	مرتفعة	4
37	يتبنى البنك آليات وإجراءات عملية مختصرة وسريعة تلي جميع الطلبات في أوقاتها المحددة بكفاءة وفاعلية وجودة.	4.04	0.919	80.8	مرتفعة	3
38	يتميز البنك بتطوير عمليات إدارية داخلية إبداعية ومبتكرة فاعلة في خلق وتقديم خدمات وميزات جديد منافسة.	4.17	0.772	83.4	مرتفعة	2
39	يعتمد البنك في إدارة وتنفيذ عملياته الداخلية على أنظمة تكنولوجية حديثة آمنة ومحمية ومرخصة دولياً.	3.96	0.973	79.2	مرتفعة	5
40	يقوم البنك بعمليات تقييم دورية لآليات وإجراءات العمل المتبعة لكشف مواطن الضعف ومعالجتها.	4.17	0.819	83.4	مرتفعة	1
<b>المؤشر الكلي</b>		<b>4.07</b>	<b>0.715</b>	<b>81.4%</b>	<b>مرتفعة</b>	

يوضح الجدول (20) درجة الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي العام لفقرات (العمليات الداخلية) والتي جاءت ضمن المستوى المرتفع من الموافقة، إذ بلغ (4.07) وبانحراف معياري

(0.715)، وقد جاءت الفقرة "يقوم البنك بعمليات تقييم دورية لآليات وإجراءات العمل المتبعة لكشف مواطن الضعف ومعالجتها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.17) وبدرجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري مقداره (0.819)، بينما الفقرة "يعتمد البنك في إدارة وتنفيذ عملياته الداخلية على أنظمة تكنولوجية حديثة آمنة ومحمية ومرخصة دولياً" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.96) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (0.973).

### 3-2-2-4 وصف بعد الأداء المالي

يبين الجدول (21) إجابات المبحوثين نحو (5) فقرات تقيس بعد الأداء المالي وهو احد أبعاد الأداء المؤسسي وأيضاً الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ورتبة كل فقرة.

#### الجدول (21):

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو الأداء المالي

رقم الفقرة	بيان الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية	الرتبة
41	يحقق البنك نمو ايجابي سنوي في حجم ومعدل الإيرادات/العوائد المالية الحقيقية (الاستثمارية/ النقدية).	4.02	0.861	80.4	مرتفعة	5
42	يحقق البنك انخفاض إيجابي سنوي في حجم/معدل الكلفة المالية لكل خدمة/عملية يقدمها (ترشيد النفقات).	4.05	0.825	81	مرتفعة	3
43	يحقق البنك نمو سنوي في معدل/نسبة حصته السوقية من العملاء والمستفيدين مقارنة مع باقي البنوك.	4.14	0.788	82.8	مرتفعة	2
44	يوفر البنك موازنة مالية سنوية فعلية كافية لتغطية جميع نفقاته الاستثمارية والتشغيلية السنوية.	4.04	0.761	80.8	مرتفعة	4
45	ينفذ البنك خطط مالية سنوية فاعلة تزيد من معدل النفقات الاستثمارية وتخفض من نفقاته الإدارية.	4.18	0.747	83.6	مرتفعة	1
	<b>المؤشر الكلي</b>	<b>4.08</b>	<b>0.628</b>	<b>%81.6</b>	<b>مرتفعة</b>	

يوضح الجدول (21) درجة الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي العام لفقرات (الأداء المالي) والتي جاءت ضمن المستوى المرتفع من الموافقة، إذ بلغ (4.08) وبانحراف معياري (0.628). وقد جاءت الفقرة "ينفذ البنك خطط مالية سنوية فاعلة تزيد من معدل النفقات الاستثمارية وتخفيض من نفقاته الإدارية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وبدرجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري مقداره (0.747)، بينما الفقرة "يحقق البنك نمو إيجابي سنوي في حجم ومعدل الإيرادات/العوائد المالية الحقيقية (الاستثمارية/النقدية)" حصلت على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.02) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (0.861).

#### 4-2-2-4: وصف بعد رضا العملاء

يبين الجدول (22) إجابات المبحوثين نحو (5) فقرات تقيس بعد رضا العملاء وهو احد أبعاد الأداء المؤسسي وأيضاً الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ورتبة كل فقرة.

#### الجدول (22):

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو رضا العملاء

رقم الفقرة	بيان الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية	الرتبة
46	يحقق البنك سمعة وثقة جيدة في أوساط العملاء والمستفيدين بشكل مستمر.	4.16	0.740	83.2	مرتفعة	3
47	يوفر البنك قنوات ووسائل اتصال مفتوحة (سهلة وسريعة ومتاحة) لجميع العملاء لرفع تظلماتهم وشكاويهم وتقديم آرائهم ومقترحاتهم الحقيقية والفاعلة.	4.15	0.746	83	مرتفعة	4
48	يقدم البنك خدمات متميزة للعملاء قبل وأثناء وبعد طلبهم للخدمات وحصولهم عليها.	4.25	0.639	85	مرتفعة	1
49	يعتمد البنك وسائل تكنولوجية تقنية حديثة آمنة وسهلة ومريحة لتوفير طلبات وخدمات العملاء والمستفيدين.	4.18	0.699	83.6	مرتفعة	2
50	يحقق البنك نمو مستمر في معدل أرباح وفوائد العملاء المشروعة ويحافظ عليها ويؤمنها من أي مخاطر محتملة.	4.14	0.719	82.8	مرتفعة	5
<b>المؤشر الكلي</b>		<b>4.18</b>	<b>0.543</b>	<b>83.6%</b>	<b>مرتفعة</b>	

يوضح الجدول (22) درجة الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي العام لفقرات (رضا العملاء) والتي جاءت ضمن المستوى المرتفع من الموافقة، إذ بلغ (4.18) وبانحراف معياري (0.543).

وقد جاءت الفقرة "يقدم البنك خدمات متميزة للعملاء قبل وأثناء وبعد طلبهم للخدمات وحصولهم عليها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.25) وبدرجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري مقداره (0.639)، بينما الفقرة "يحقق البنك نمو مستمر في معدل أرباح وفوائد العملاء المشروعة ويحافظ عليها ويؤمنها من أي مخاطر محتملة" حصلت على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.14) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (0.719).

#### 5-2-2-4: وصف البعد الاستراتيجي

يبين الجدول (23) إجابات المبحوثين نحو (5) فقرات تقيس البعد الاستراتيجي وهو أحد أبعاد الأداء المؤسسي وأيضاً الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ورتبة كل فقرة.

#### الجدول (23):

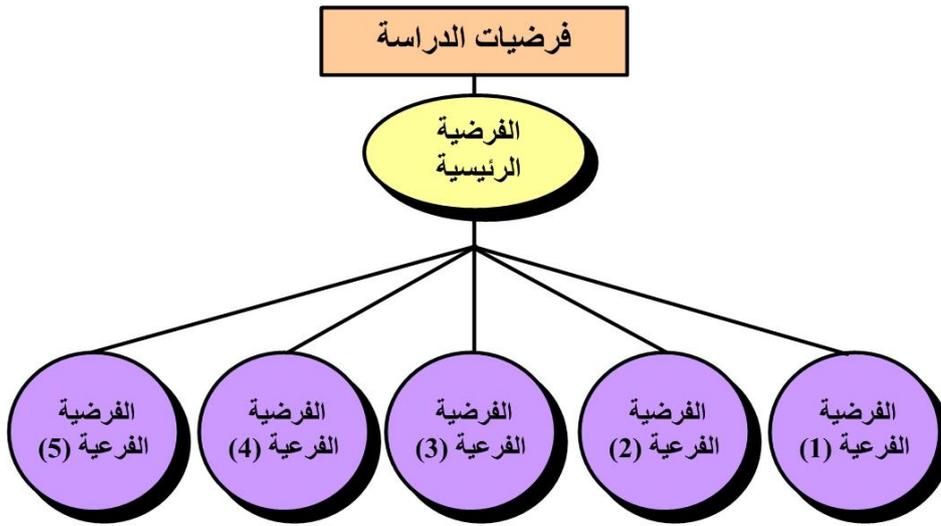
#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو البعد الاستراتيجي

رقم الفقرة	بيان الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية	الرتبة
51	يتوجه البنك وفق رؤية ورسالة إستراتيجية بعيدة المدى للتطوير والتميز في الأداء وجودة الخدمات ونوعيتها.	4.13	0.803	82.6	مرتفعة	2
52	يحدد البنك في خطته الإستراتيجية غايات وأهداف فعلية واضحة لتطوير وتجديد أنظمة وأطر العمل المتبعة.	4.11	0.714	82.2	مرتفعة	3
53	يؤكد البنك في جميع توجهاته الإستراتيجية على أهمية وأولوية إدارة وحوكمة الأنظمة التكنولوجية التي يستخدمها في ضوء معايير ومتطلبات إطار عمل COBIT.2019.	4.16	0.699	83.2	مرتفعة	1
54	يتبنى البنك برامج تحسين وتطوير استراتيجي فعلية خاصة بتتمية موارده البشرية وتطوير مهاراتهم وخبراتهم في مجال استخدام وتوظيف التكنولوجيا في العمل.	4.10	0.678	82	مرتفعة	4
55	ينفذ البنك مشاريع وبرامج إستراتيجية نوعية لتعزيز قدرته وميزته التنافسية في بيئة وسوق العمل بثقة وأمان يضمن تحقيق العوائد والأرباح المشروعة.	4.01	0.822	80.2	مرتفعة	5
	<b>المؤشر الكلي</b>	<b>4.10</b>	<b>0.589</b>	<b>%82</b>	<b>مرتفعة</b>	

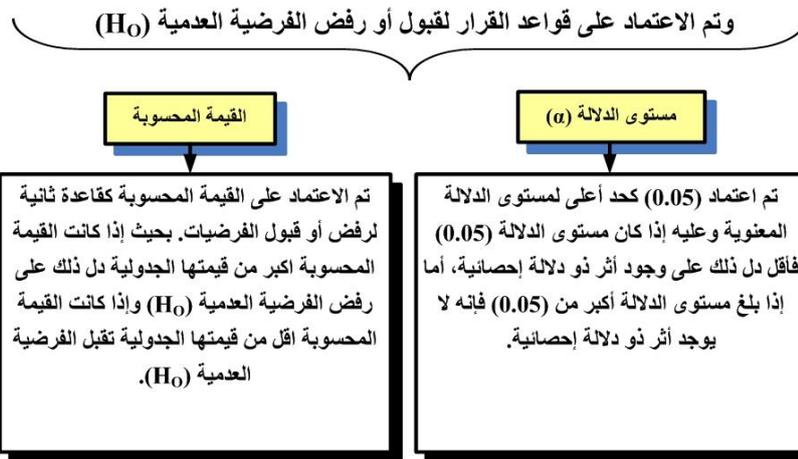
يوضح الجدول (23) درجة الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي العام لفقرات (البعد الاستراتيجي) والتي جاءت ضمن المستوى المرتفع من الموافقة، إذ بلغ (4.10) وبانحراف معياري (0.589)، وقد جاءت الفقرة "يؤكد البنك في جميع توجهاته الإستراتيجية على أهمية وألوية إدارة وحوكمة الأنظمة التكنولوجية التي يستخدمها في ضوء معايير ومتطلبات إطار عمل COBIT.2019" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وبدرجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري مقداره (0.699)، بينما الفقرة "ينفذ البنك مشاريع وبرامج إستراتيجية نوعية لتعزيز قدرته وميزته التنافسية في بيئة وسوق العمل بثقة وأمان يضمن تحقيق العوائد والأرباح المشروعة" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.01) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (0.822).

### 3-4: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة تم تحليل الفرضيات (Analyses), حيث تم إخضاع فرضيات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها بالاعتماد على قواعد القرار والموضحة في الشكل (10).



#### Multiple Linear Regression



الشكل (10) فرضيات الدراسة واختباراتها وقواعد القرار

### 1-3-4: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو معنوي دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) بأبعادها المختلفة على الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية". وللإجابة عن السؤال الثالث في مشكلة الدراسة تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وكانت نتائجها كما هي موضحة في الجدول (24).

الجدول (24):

نتائج اختبار أثر حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) على الأداء المؤسسي

ملخص النموذج Model Summary			تحليل التباين ANOVA		المتغير التابع	جدول المعاملات Coefficient					
F	F	Df	R <sup>2</sup>	R		T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	COBIT 19
Sig	المحسوبة				Sig	المحسوبة					
*0.00	66.835	130/6	0.755	0.869	الأداء المؤسسي	*0.002	3.124	0.177	0.044	0.138	العمليات الإدارية التنظيمية
						0.965	-0.044	-0.003	0.069	-0.003	الهيكل التنظيمي
						*0.00	4.389	0.327	0.069	0.301	السياسات والإجراءات
						*0.028	2.222	0.155	0.065	0.143	المعلومات
						*0.00	4.230	0.255	0.048	0.201	الكفاءات
						*0.008	2.702	0.156	0.044	0.119	البنية التحتية
*معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )											
قيمة F الجدولية = (2.10)						قيمة T الجدولية = (1.977)					

يمثل الجدول (24) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة وهي (العمليات الإدارية التنظيمية، والهيكل التنظيمي، السياسات والإجراءات، المعلومات، الكفاءات، البنية التحتية) ومتغير تابع واحد يمثل (الأداء المؤسسي). ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات على الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية، من خلال قيمة F والمساوية (66.835) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.10) ومعنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (130/6) وتشير قيمة  $R^2$  والمساوية (0.755) إلى أن حوكمة أنظمة المعلومات بأبعادها قد فسرت ما نسبته (75.5%) من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي. كما بلغ معامل الارتباط  $R=0.869$  مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرات.

ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن قيمة (Beta) لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات قد جاء أثرها في الأداء المؤسسي على النحو التالي:

- تبين أن بعد (السياسات والإجراءات) كان له الأثر الأكبر بين أبعاد حوكمة أنظمة المعلومات في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.327$ ) وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (4.389) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (1.977)، وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.00$ ).
- جاء في المرتبة الثانية من حيث الأثر بعد (الكفاءات) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.255$ )، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (4.230) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.00$ ).
- جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأثر بعد (العمليات الإدارية والتنظيمية) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.177$ )، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (3.124) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.002$ ).
- جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأثر بعد (البنية التحتية) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.156$ )، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (2.702) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.008$ ).

- جاء في المرتبة الخامسة من حيث الأثر بعد (المعلومات) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له  $(\beta=0.155)$ , وجاءت قيمة (T) المحسوبة والمساوية (2.222) وهي أكبر من قيمتها الجدولية, وبمستوى معنوية  $(Sig=0.028)$ .

- جاء في المرتبة السادسة والأخيرة بعد (الهيكل التنظيمي) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له  $(\beta=0.003-)$ , وجاءت قيمة (T) المحسوبة والمساوية (-0.044) وهي أقل من قيمتها الجدولية, وبمستوى معنوية  $(Sig=0.965)$ .

وبناءً على معطيات الجدول (24) فإننا:

نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) جزئياً والقائلة: يوجد أثر ذو معنوي دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT.19) بأبعادها (العمليات الإدارية التنظيمية, السياسات والإجراءات, المعلومات, الكفاءات, البنية التحتية) على الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية.

نقبل الفرضية العدمية ( $H_0$ ) جزئياً والقائلة: لا يوجد أثر ذو معنوي دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT.19) عند بعدها (الهيكل التنظيمي) على الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية.

#### 4-3-1-1: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو معنوي دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT.19) بأبعادها المختلفة على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية في مجال (التعلم والنمو)". تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (25).

الجدول (25):

نتائج اختبار أثر حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) على التعلم والنمو

ملخص النموذج Model Summary			تحليل التباين ANOVA		المتغير التابع	جدول المعاملات Coefficient					
F Sig	F المحسوبة	Df	R <sup>2</sup>	R		T Sig	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	COBIT 19
*0.00	47.121	130/6	0.685	0.828	التعلم والنمو	0.304	1.032	0.066	0.063	0.065	العمليات الإدارية التنظيمية
						*0.001	3.264	0.270	0.099	0.322	الهيكل التنظيمي
						*0.00	3.681	0.311	0.098	0.360	السياسات والإجراءات
						*0.005	2.882	0.228	0.092	0.266	المعلومات
						0.787	-0.271	-0.019	0.068	-0.018	الكفاءات
						0.105	1.633	0.107	0.063	0.102	البنية التحتية
*معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )											
قيمة F الجدولية = (2.10)					قيمة F الجدولية = (1.977)						

يمثل الجدول (25) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة وهي (العمليات الإدارية التنظيمية، والهيكل التنظيمي، السياسات والإجراءات، المعلومات، الكفاءات، البنية التحتية) ومتغير تابع واحد يمثل (التعلم والنمو). ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات على (التعلم والنمو) في البنوك التجارية الأردنية، من خلال قيمة F والمساوية (47.121) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.10) ومعنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (130/6) وتشير قيمة R<sup>2</sup> والمساوية (0.685) إلى أن حوكمة أنظمة المعلومات بأبعادها قد فسرت ما نسبته (68.5%) من التباين الحاصل في (التعلم والنمو). كما بلغ معامل الارتباط R = (82.8%) مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرات.

ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن قيمة (Beta) لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات قد جاء أثرها في (التعلم والنمو) على النحو التالي:

- تبين أن بعد (السياسات والإجراءات) كان له الأثر الأكبر بين أبعاد حوكمة أنظمة المعلومات في المتغير التابع (التعلم والنمو) في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.311$ ) وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (3.681) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (1.977)، وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.00$ ).
- جاء في المرتبة الثانية من حيث الأثر بعد (الهيكل التنظيمي) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.270$ )، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (3.264) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.001$ ).
- جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأثر بعد (المعلومات) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.228$ )، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (2.882) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.005$ ).
- جاء في المرتبة الرابعة بعد (البنية التحتية) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.107$ )، وقيمة (T) المحسوبة (1.633) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.105$ ).
- جاء في المرتبة الخامسة بعد (العمليات الإدارية التنظيمية) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.066$ )، وجاءت قيمة (T) المحسوبة (1.032) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.304$ ).
- جاء في المرتبة السادسة والأخيرة بعد (الكفاءات) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.019$ )، وجاءت قيمة (T) المحسوبة والمساوية (-0.271) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.787$ ).

وبناء على معطيات الجدول (25) فإننا:

نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) جزئياً والقائلة: يوجد أثر ذو معنوي دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT.19) بأبعادها (الهيكل التنظيمي، السياسات والإجراءات، والمعلومات) على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية في مجال (التعلم والنمو).

نقبل الفرضية العدمية ( $H_0$ ) جزئياً والقائلة: لا يوجد أثر ذو معنوي دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT.19) بأبعادها (العمليات الإدارية

التنظيمية, الكفاءات, والبنية التحتية) على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية في مجال (التعلم والنمو).

#### 2-1-3-4: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو معنوي دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT.19) بأبعادها المختلفة على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية في مجال (العمليات الداخلية)". تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وكانت نتائجها كما هي موضحة في الجدول (26).

الجدول (26):

نتائج اختبار أثر حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) على العمليات الداخلية

ملخص النموذج Model Summary			تحليل التباين ANOVA		المتغير التابع	جدول المعاملات Coefficient					
F Sig	F المحسوبة	Df	R <sup>2</sup>	R		T Sig	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	COBIT 19
*0.00	30.878	130/6	0.588	0.767	العمليات الداخلية	0.056	1.928	0.141	0.079	0.153	العمليات الإدارية التنظيمية
						0.653	0.450	0.043	0.124	0.056	الهيكل التنظيمي
						*0.003	2.987	0.288	0.123	0.367	السياسات والإجراءات
						0.737	-0.337	-0.030	0.116	-0.039	المعلومات
						*0.002	3.125	0.244	0.085	0.266	الكفاءات
						*0.001	3.430	0.257	0.079	0.270	البنية التحتية
*معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$											
قيمة F الجدولية = (2.10)						قيمة F الجدولية = (1.977)					

يمثل الجدول (26) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة وهي (العمليات الإدارية التنظيمية، والهيكل التنظيمي، السياسات والإجراءات، المعلومات، الكفاءات، البنية التحتية) ومتغير تابع واحد يمثل (العمليات الداخلية). ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات على (العمليات الداخلية) في البنوك التجارية الأردنية، من خلال قيمة F والمساوية (30.878) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.10) ومعنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (130/6) وتشير قيمة  $R^2$  والمساوية (0.588) إلى أن حوكمة أنظمة المعلومات بأبعادها قد فسرت ما نسبته (58.8%) من التباين الحاصل في (العمليات الداخلية). كما بلغ معامل الارتباط  $R=76.7\%$  مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرات.

ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن قيمة (Beta) لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات قد جاء أثرها في (العمليات الداخلية) على النحو التالي:

- تبين أن بعد (السياسات والإجراءات) كان له الأثر الأكبر بين أبعاد حوكمة أنظمة المعلومات في المتغير التابع (العمليات الداخلية) في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.288$ ) وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (2.987) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (1.977)، وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.003$ ).
- جاء في المرتبة الثانية من حيث الأثر بعد (البنية التحتية) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.257$ )، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (3.430) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.001$ ).
- جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأثر بعد (الكفاءات) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.244$ )، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (3.125) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.002$ ).
- جاء في المرتبة الرابعة بعد (العمليات الإدارية التنظيمية) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.141$ )، وقيمة (T) المحسوبة (1.928) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.056$ ).

- جاء في المرتبة الخامسة بعد (الهيكل التنظيمي) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.043$ ), وجاءت قيمة (T) المحسوبة والمساوية (0.450) وهي اقل من قيمتها الجدولية, وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.653$ ).

- جاء في المرتبة السادسة والأخيرة بعد (المعلومات) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.030$ ), وجاءت قيمة (T) المحسوبة والمساوية (-0.377) وهي اقل من قيمتها الجدولية, وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.737$ ).

وبناء على معطيات الجدول (26) فإننا:

نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) جزئياً والقائلة: يوجد أثر ذو معنوي دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT.19) بأبعادها (السياسات والإجراءات, الكفاءات, والبنية التحتية) على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية في مجال (العمليات الداخلية).

نقبل الفرضية العدمية ( $H_0$ ) جزئياً والقائلة: لا يوجد أثر ذو معنوي دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT.19) بأبعادها (العمليات الإدارية التنظيمية, الهيكل التنظيمي, والمعلومات) على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية في مجال (العمليات الداخلية).

### 3-1-3-4: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو معنوي دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT.19) بأبعادها المختلفة على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية في مجال (الأداء المالي)". تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (27).

الجدول (27):

نتائج اختبار أثر حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) على الأداء المالي

ملخص النموذج Model Summary			تحليل التباين ANOVA		المتغير التابع	جدول المعاملات Coefficient					
F Sig	F المحسوبة	Df	R <sup>2</sup>	R		T Sig	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	COBIT 19
*0.00	21.960	130/6	0.503	0.709	الأداء المالي	0.243	1.172	0.094	0.076	0.089	العمليات الإدارية التنظيمية
						0.110	-1.607	-0.167	0.119	-0.192	الهيكل التنظيمي
						*0.001	3.278	0.347	0.118	0.388	السياسات والإجراءات
						0.635	0.476	0.047	0.111	0.053	المعلومات
						*0.00	3.817	0.327	0.082	0.314	الكفاءات
						*0.021	2.337	0.192	0.076	0.177	البنية التحتية
*معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )											
قيمة F الجدولية = (2.10)						قيمة F الجدولية = (1.977)					

يمثل الجدول (27) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة وهي (العمليات الإدارية التنظيمية، والهيكل التنظيمي، السياسات والإجراءات، المعلومات، الكفاءات، البنية التحتية) ومتغير تابع واحد يمثل (الأداء المالي). ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات على (الأداء المالي) في البنوك التجارية الأردنية، من خلال قيمة F والمساوية (21.960) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.10) ومعنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (130/6) وتشير قيمة R<sup>2</sup> والمساوية (0.503) إلى أن حوكمة أنظمة المعلومات بأبعادها قد فسرت ما نسبته (50.3%) من التباين الحاصل في (الأداء المالي). كما بلغ معامل الارتباط R = (70.9%) مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرات.

ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن قيمة (Beta) لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات قد جاء أثرها في (الأداء المالي) على النحو التالي:

- تبين أن بعد (السياسات والإجراءات) كان له الأثر الأكبر بين أبعاد حوكمة أنظمة المعلومات في المتغير التابع (الأداء المالي) في البنوك التجارية الأردنية, إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.347$ ) وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (3.278) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (1.977), وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.001$ ).
- جاء في المرتبة الثانية من حيث الأثر بعد (الكفاءات) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.327$ ), وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (3.817) وهي أكبر من قيمتها الجدولية, وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.00$ ).
- جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأثر بعد (البنية التحتية) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.192$ ), وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (2.337) وهي أكبر من قيمتها الجدولية, وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.021$ ).
- جاء في المرتبة الرابعة بعد (الهيكل التنظيمي) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.167$ ), وقيمة (T) المحسوبة (-1.607) وهي أقل من قيمتها الجدولية, وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.110$ ).
- جاء في المرتبة الخامسة بعد (العمليات الإدارية التنظيمية) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.094$ ), وجاءت قيمة (T) المحسوبة والمساوية (1.172) وهي أقل من قيمتها الجدولية, وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.243$ ).
- جاء في المرتبة السادسة والأخيرة بعد (المعلومات) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.047$ ), وجاءت قيمة (T) المحسوبة والمساوية (0.476) وهي أقل من قيمتها الجدولية, وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.635$ ).

وبناء على معطيات الجدول (27) فإننا:

نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) جزئياً والقائلة: يوجد أثر ذو معنوي دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT.19) بأبعادها (السياسات والإجراءات, الكفاءات, والبنية التحتية) على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية في مجال (الأداء المالي).

نقبل الفرضية العدمية ( $H_0$ ) جزئياً والقائلة: لا يوجد أثر ذو معنوي دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT.19) بأبعادها (العمليات الإدارية

التنظيمية، الهيكل التنظيمي، والمعلومات) على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية في مجال (الأداء المالي).

#### 4-3-1-4: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يهدف هذا الجزء إلى اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو معنوي دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) بأبعادها المختلفة على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية في مجال (رضا العملاء)". تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وكانت نتائجه كما الآتي:

الجدول (28) :

نتائج اختبار أثر حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) على رضا العملاء

ملخص النموذج Model Summary			تحليل التباين ANOVA		المتغير التابع	جدول المعاملات Coefficient					
F Sig	F المحسوبة	Df	R <sup>2</sup>	R		T Sig	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	COBIT 19
*0.00	24.752	130/6	0.533	0.730	رضا العملاء	0.310	1.020	0.080	0.064	0.065	العمليات الإدارية التنظيمية
						0.070	-1.827	-0.184	0.100	-0.183	الهيكل التنظيمي
						*0.006	2.818	0.290	0.099	0.279	السياسات والإجراءات
						*0.009	2.664	0.256	0.093	0.249	المعلومات
						*0.00	4.050	0.337	0.069	0.279	الكفاءات
						0.386	0.869	0.069	0.064	0.055	البنية التحتية
*معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )											
قيمة F الجدولية = (2.10)						قيمة F الجدولية = (1.977)					

يمثل الجدول (28) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة وهي (العمليات الإدارية التنظيمية، والهيكل التنظيمي، السياسات والإجراءات، المعلومات، الكفاءات، البنية التحتية) ومتغير تابع واحد يمثل (رضا العملاء). ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات على (رضا العملاء) في البنوك التجارية الأردنية، من خلال قيمة F والمساوية (24.752) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.10) ومعنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (130/6) وتشير قيمة  $R^2$  والمساوية (0.533) إلى أن حوكمة أنظمة المعلومات بأبعادها قد فسرت ما نسبته (53.3%) من التباين الحاصل في (رضا العملاء). كما بلغ معامل الارتباط  $R=73\%$  مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرات.

ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن قيمة (Beta) لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات قد جاء أثرها في (رضا العملاء) على النحو التالي:

- تبين أن بعد (الكفاءات) كان له الأثر الأكبر بين أبعاد حوكمة أنظمة المعلومات في المتغير التابع (رضا العملاء) في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.337$ ) وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (4.050) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (1.977)، وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.00$ ).
- جاء في المرتبة الثانية من حيث الأثر بعد (السياسات والإجراءات) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.290$ )، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (2.818) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.006$ ).
- جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأثر بعد (المعلومات) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.256$ )، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (2.664) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.009$ ).
- جاء في المرتبة الرابعة بعد (الهيكل التنظيمي) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.184$ )، وقيمة (T) المحسوبة والمساوية (-1.827) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.070$ ).

- جاء في المرتبة الخامسة بعد (العمليات الإدارية التنظيمية) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له  $(\beta=0.080)$ , وجاءت قيمة (T) المحسوبة والمساوية (1.020) وهي أقل من قيمتها الجدولية, وبمستوى معنوية  $(Sig=0.310)$ .

- جاء في المرتبة السادسة والأخيرة بعد (البنية التحتية) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له  $(\beta=0.069)$ , وجاءت قيمة (T) المحسوبة والمساوية (0.869) وهي أقل من قيمتها الجدولية, وبمستوى معنوية  $(Sig=0.386)$ .

وبناء على معطيات الجدول (28) فإننا:

نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) جزئياً والقائلة: يوجد أثر ذو معنوي دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT.19) بأبعادها (السياسات والإجراءات, المعلومات, والكفاءات) على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية في مجال (رضا العملاء).

نقبل الفرضية العدمية ( $H_0$ ) جزئياً والقائلة: لا يوجد أثر ذو معنوي دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT.19) بأبعادها (العمليات الإدارية التنظيمية, الهيكل التنظيمي, والبنية التحتية) على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية في مجال (رضا العملاء).

#### 5-1-3-4: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو معنوي دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT.19) بأبعادها المختلفة على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية في مجال (البعد الاستراتيجي)". تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (29).

الجدول (29):

نتائج اختبار أثر حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) على البعد الاستراتيجي

ملخص النموذج Model Summary			تحليل التباين ANOVA		المتغير التابع	جدول المعاملات Coefficient					
F Sig	F المحسوبة	Df	R <sup>2</sup>	R		T Sig	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	COBIT 19
*0.00	17.288	130/6	0.444	0.666	البعد الاستراتيجي	*0.00	4.197	0.358	0.076	0.318	العمليات الإدارية التنظيمية
						0.876	-0.157	-0.017	0.118	-0.019	الهيكل التنظيمي
						0.354	0.929	0.104	0.117	0.109	السياسات والإجراءات
						0.091	1.704	0.179	0.111	0.188	المعلومات
						*0.044	2.032	0.184	0.081	0.166	الكفاءات
						0.877	-0.155	-0.014	0.075	-0.012	البنية التحتية
*معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )											
قيمة F الجدولية = (2.10)						قيمة F الجدولية = (1.977)					

يمثل الجدول (29) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة وهي (العمليات الإدارية التنظيمية، والهيكل التنظيمي، السياسات والإجراءات، المعلومات، الكفاءات، البنية التحتية) ومتغير تابع واحد يمثل (البعد الاستراتيجي). ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات على (البعد الاستراتيجي) في البنوك التجارية الأردنية، من خلال قيمة F والمساوية (17.288) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.10) ومعنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (130/6) وتشير قيمة R<sup>2</sup> والمساوية (0.444) إلى أن حوكمة أنظمة المعلومات بأبعادها قد فسرت ما نسبته (44.4%) من التباين الحاصل في (البعد

الاستراتيجي). كما بلغ معامل الارتباط  $R=66.6\%$  مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرات.

ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن قيمة (Beta) لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات قد جاء أثرها في (البعد الاستراتيجي) على النحو التالي:

- تبين أن بعد (العمليات الإدارية التنظيمية) كان له الأثر الأكبر بين أبعاد حوكمة أنظمة المعلومات في المتغير التابع (البعد الاستراتيجي) في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغت قيمة معامل بيتا له  $(\beta=0.358)$  وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (4.197) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (1.977)، وبمستوى معنوية  $(Sig=0.00)$ .
  - جاء في المرتبة الثانية من حيث الأثر بعد (الكفاءات) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له  $(\beta=0.184)$ ، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (2.032) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية  $(Sig=0.044)$ .
  - جاء في المرتبة الثالثة بعد (المعلومات) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له  $(\beta=0.179)$ ، وقيمة (T) المحسوبة (1.704) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية  $(Sig=0.091)$ .
  - جاء في المرتبة الرابعة بعد (السياسات والإجراءات) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له  $(\beta=0.104)$ ، وقيمة (T) المحسوبة والمساوية (0.929) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية  $(Sig=0.354)$ .
  - جاء في المرتبة الخامسة بعد (الهيكل التنظيمي) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له  $(\beta=0.017)$ ، وجاءت قيمة (T) المحسوبة والمساوية (-0.157) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية  $(Sig=0.876)$ .
  - جاء في المرتبة السادسة والأخيرة بعد (البنية التحتية) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له  $(\beta=0.014)$ ، وجاءت قيمة (T) المحسوبة والمساوية (-0.155) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية  $(Sig=0.877)$ .
- وبناء على معطيات الجدول (29) فإننا:

نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) جزئياً والقائلة: يوجد أثر ذو معنوي دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) ببعديها (العمليات الإدارية

التتظيمية, والكفاءات) على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية في مجال (البعد الاستراتيجي).

نقبل الفرضية العدمية ( $H_0$ ) جزئياً والقائلة: لا يوجد أثر ذو معنوي دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) بأبعادها (الهيكل التنظيمي, السياسات والإجراءات, المعلومات, والبنية التحتية) على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية في مجال (البعد الاستراتيجي).

## الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

5-1: تمهيد

5-2: نتائج الدراسة

5-2-1: النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة.

5-2-2: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.

5-3: التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 1-5: تمهيد

اعتماداً على الإطار النظري وعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ومناقشتها، من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات الاستبانة، والمبين في الجداول الإحصائية، ولتحقيق أهداف الدراسة وبيان أثر تطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية جاء هذا الفصل لي طرح نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وهي كما يلي:

#### 2-5: نتائج الدراسة

##### 1-2-5: النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة

– أشارت نتائج السؤال الأول أنّ تصورات المدراء ومساعديهم ورؤساء الأقسام في الجهات الإشرافية والرقابية ودائرة تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية الأردنية، نحو مستوى تطبيق حوكمة أنظمة المعلومات بأبعادها (العمليات الإدارية التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والسياسات والإجراءات، والمعلومات، والكفاءات، والبنية التحتية) حيث احتل بُعد الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12) وبدرجة مرتفعة، وهذا يدلّ أن إدارات البنوك التجارية تتبنى هيكل تنظيمي يُراعي الوظائف الفعلية الخاصة بإدارة موارد وأقسام وعمليات ومشاريع تكنولوجيا المعلومات وحمايتها وتأمينها، وهذا ما يتفق مع دراسة (البصري ومحمد، 2020) والتي تشير إلى وجود أثر معنوي لتطبيق حوكمة المعلومات وفق إطار عمل (COBIT 5) كأداة رقابة داخلية تساعد على حوكمة وإدارة المصارف العراقية من خلال توظيف تقنية المعلومات، في حين جاء بُعد الكفاءات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.12) وبدرجة مرتفعة، وهذا يدلّ أن إدارات البنوك التجارية تشترط على الموظفين المتقدمين لشغل وظائف إدارة تكنولوجيا المعلومات والإدارات والأقسام المهمة توافر المعرفة الأكاديمية والخبرة العملية لديهم، وهذا يتفق مع دراسة (القصار، 2019)، التي دلت نتائجها

أن درجة الكفاءة لدى المصارف السورية وجهوزيتها لتطبيق حوكمة تقانة المعلومات ظهرت بمستوى ودرجة ضعيفة.

– دلت نتائج السؤال الثاني أنّ تصورات المدراء ومساعدتهم ورؤساء الأقسام في الجهات الإشرافية والرقابية ودائرة تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية الأردنية حول مستوى تطبيق مقاييس الأداء المؤسسي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الأداء المالي، رضا العملاء، الأداء الاستراتيجي) حيث احتل بُعد رضا العملاء المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة مرتفعة. وهذا يدلّ أن إدارات البنوك التجارية تهتم بتوفير قنوات ووسائل اتصال مفتوحة سهلة وسريعة ومتاحة لجميع العملاء لرفع تظلماتهم وشكاويهم وتقديم آرائهم ومقترحاتهم الحقيقية والفاعلة، وهذا يتوافق مع دراسة (السواح، 2019)، والتي بينت نتائجها أن إدارات البنوك المصرية المبحوثة تلعب دور مهم وفاعل في تقديم التنافسية في الخدمات المصرفية، في حين جاء بُعد العمليات الداخلية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.07) وبدرجة مرتفعة، وهذا يدلّ أن إدارات البنوك التجارية تحاول تنفيذ عملياتها الداخلية بالاعتماد على أنظمة تكنولوجية حديثة آمنة ومحمية ومرخصة دولياً، وهذا يتفق مع دراسة (حداد، 2013)، التي دللت نتائجها أن مبدأ التوجيه والمراقبة كان ذو تأثير ضعيف على الأداء المالي.

## 2-2-5: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

– نتيجة الفرضية الرئيسة: أثر حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) على تحسين الأداء المؤسسي.

توصلت نتائج الفرضية الرئيسة: يوجد أثر إيجابي إلى حوكمة أنظمة المعلومات بأبعادها وقد فسرت ما نسبته (75%) من التباين الحاصل في جميع أبعاد الأداء المؤسسي الكلي، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرات، وقد كانت أكثر الأبعاد تأثيراً بُعد (السياسات والإجراءات)، ولعل ما يفسر أنّ بُعد (السياسات والإجراءات) جاء أكثر تأثيراً، أن البنك يُنفذ أنشطة وبرامج دورية مطوّرة لتنمية وتأهيل موارده البشرية في مجال استخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المالية والمحاسبية، وهي نتيجة توافقت مع ما توصلت إليه دراسة (السواح،

(2019)، التي أظهرت أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تمثل عاملاً هاماً وحيوياً في دعم التنافسية وتحقيق الريادة للبنوك المصرية المبحوثة. أما أقلُّ الأبعاد تأثيراً جاء بُعد (المعلومات)، ولعلَّ ما يُفسر ذلك أن البنك يؤكد سرية إدارته للمعلومات والبيانات للعملاء وهذا يتوافق مع دراسة (البلقاسي، 2018) ان استخدام مفاهيم حوكمة تكنولوجيا المعلومات يؤدي الى انخفاض فجوة المخاطر في نظم المعلومات الالكترونية

#### – نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: أثر حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) على التعلم والنمو.

يوجد أثر إيجابي لحوكمة أنظمة المعلومات على بُعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المؤسسي وقد فسرت ما نسبته (68%) من التباين الحاصل في التعلم والنمو، وقد كانت أكثر الأبعاد تأثيراً بُعد (السياسات والإجراءات)، ولعلَّ ما يفسر أن بُعد (السياسات والإجراءات) جاء أكثر تأثيراً، إن البنك يؤكد على سياساته وإجراءاته المتبعة على مساهمة الشركاء وتطبيق مراجعات دورية، وهي نتيجة توافقت مع ما توصلت إليه دراسة (Fernandes, 2020)، التي أظهرت أهمية تفعيل الأدوار الرقابية لمساعدة المؤسسات على تحديد أولوياتها من أجل تنفيذ أفضل المعايير الرقابية وفق إطار عمل (COBIT19). أما أقلُّ الأبعاد تأثيراً جاء بُعد (العمليات الإدارية التنظيمية)، ولعلَّ ما يُفسر ذلك أن البنك يوائم بين عملياته الإدارية والتنظيمية ومخاطر تكنولوجيا المعلومات والمخاطر والتحديات الأخرى، وهذا يتوافق مع دراسة (Sirisomboonsuka and Burns, 2018) أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإدارة المشروعات لها تأثير إيجابي على أداء المشروع.

#### – نتائج الفرضية الفرعية الثانية: أثر حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) على العمليات الداخلية.

يوجد أثر إيجابي لحوكمة أنظمة المعلومات على بُعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المؤسسي وقد فسرت ما نسبته (59%) من التباين الحاصل في العمليات الداخلية، وقد كانت أكثر الأبعاد تأثيراً بُعد (السياسات والإجراءات)، ولعلَّ ما يفسر أن بُعد (السياسات والإجراءات) جاء أكثر تأثيراً، أن البنك يُحدّد سياساته، وإجراءاته وصلاحيات ومسؤوليات العاملين لديه، وهي نتيجة توافقت مع ما توصلت إليه دراسة (الحايك، 2016)، التي أظهرت ان تطبيق

مبدأ المشاركة والتقييم والفعالية والشفافية والعدالة والمساواة والمساءلة تساهم جميعها بشكل كبير في تحسين الأداء المالي والوظيفي في المديرية الجمركية بسوريا. أما أقل الأبعاد تأثيراً جاء بُعد (الهيكل التنظيمي)، ولعل ما يُفسر ذلك أن الهيكل التنظيمي للبنك يمتاز بأنه وحدة إدارية خاصة بالرقابة المتعددة والتدقيق والمراجعة المعززة لمبادئ المساءلة والشفافية والإفصاح.

#### – نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: أثر حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) على الأداء المالي.

يوجد أثر إيجابي لحوكمة أنظمة المعلومات على بُعد الأداء المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المؤسسي وقد فسرت ما نسبته (50%) من التباين الحاصل في الأداء المالي، وقد كانت أكثر الأبعاد تأثيراً بُعد (السياسات والإجراءات)، ولعل ما يفسر أن بُعد (السياسات والإجراءات) جاء أكثر تأثيراً، أن البنك يربط سياسته بتحقيق نمو سنوي في معدل/نسبة حصته السوقية من العملاء والمستفيدين، وهي نتيجة توافقت مع ما توصلت إليه دراسة (صهيون، 2014)، التي أظهرت أن هناك تطبيق لتقواعد الحوكمة المتعلقة بحقوق المساهمين. أما أقل الأبعاد تأثيراً جاء بُعد (المعلومات)، ولعل ما يُفسر ذلك أن إدارة البنك لديها سرية تامة حول الامتثال للمعلومات والبيانات التي تعود حقوق ملكيتها له. وهي نتيجة توافقت مع ما توصلت إليه دراسة (العبيدي، 2019) أن حوكمة تقنية المعلومات وفق إطار عمل (COBIT.5) لها أثر إيجابي على جودة التدقيق الداخلي والمعلومات في البنوك التجارية الأردنية.

#### – دلت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: أثر حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) على رضا العملاء.

يوجد أثر إيجابي لحوكمة أنظمة المعلومات على بُعد رضا العملاء، كأحد أبعاد بطاقة الأداء المؤسسي وقد فسرت ما نسبته (53%) من التباين الحاصل في رضا العملاء، وقد كانت أكثر الأبعاد تأثيراً بُعد (الكفاءات)، ولعل ما يفسر أن بُعد (الكفاءات) جاء أكثر تأثيراً، أن إدارة البنك تقوم بتعيين الموظفين وتوزيعهم على الوظائف وفق معايير مهنية، وتضعهم في المكان المناسب، وهي نتيجة توافقت مع ما توصلت إليه دراسة (Skafy and al Theebah, 2013)، التي أظهرت أن هناك علاقة وثيقة بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإيرادات شركة ككلم الاردنية مما يحسن من سمعتها وقدرتها التنافسية. أما أقل الأبعاد تأثيراً جاء بُعد (البنية التحتية)، ولعل ما

يُفسر ذلك أن إدارة البنك توفر لجميع الموظفين المتطلبات المادية والبرمجية الكافية والمتاحة لإنجاز المهام. وهي نتيجة توافقت مع ما توصلت إليه دراسة (Otuori, 2013) أن العلاقة بين الأداء المالي ونوعية الأصول كانت ضعيفة جداً في البنوك الكينية المبحوثة.

– دلت نتائج الفرضية الفرعية الخامسة أثر حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) على البعد الاستراتيجي.

يوجد أثر إيجابي لحوكمة أنظمة المعلومات على بُعد البعد الاستراتيجي، كأحد أبعاد بطاقة الأداء المؤسسي وقد فسرت ما نسبته (44%) من التباين الحاصل في البعد الاستراتيجي، وقد كانت أكثر الأبعاد تأثيراً، بُعد (العمليات الإدارية التنظيمية)، ولعلّ ما يفسر أن بُعد (العمليات الإدارية التنظيمية) جاء أكثر تأثيراً أن إدارة البنك تؤكد في جميع توجهاتها الإستراتيجية على أهمية وأولوية إدارة وحوكمة الأنظمة التكنولوجية التي يستخدمها في ضوء معايير ومتطلبات إطار عمل (COBIT.19)، وهي نتيجة توافقت مع ما توصلت إليه دراسة (Skafy and al 2013) (Theebah, التي قدمت نموذجاً مطوراً متوافقاً لتحديث وتجديد استراتيجية تكنولوجيا المعلومات الشاملة للجامعات في بارفاريا ويمكن تعميمه على جامعات ألمانيا وأوروبا. أمّا أقلُّ الأبعاد تأثيراً جاء بُعد (البنية التحتية)، ولعلّ ما يُفسر ذلك أن إدارة البنك تمتلك أجهزة مادية وبرمجية كافية ومتاحة لحفظ المعلومات والبيانات الرقمية وحمايتها وتأمينها. وهي نتيجة توافقت مع ما توصلت إليه دراسة (Adejoka and Bayat, 2014) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تقدم حلولاً للقصور الموجود في الأدوات والأنظمة الإدارية الأخرى للتقييم المؤسسي في مستشفيات جنوب إفريقيا.

– تؤشر نتائج اختبار الفرضيات قبولاً أولياً لفكرة نموذج الدراسة بمتغيراته وأبعاده بصورة عامة وكان أكثر أبعاد المتغير المستقل حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) تأثيراً بُعد السياسات والإجراءات.

### 3-5: التوصيات

#### (1) توصيات علمية مبنية على نتائج الدراسة:

- ضرورة الاهتمام عند تعيين الموظفين الجدد وتوزيعهم على وظائف الإدارات العليا والوسطى أن يتم وفق معايير مهنية ومؤسسية عادلة تضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
- يتوجب على البنك المركزي الأردني تطبيق حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) على المؤسسات المصرفية والمالية الخاصة والعامة.
- زيادة الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي داعم ومحفز لاستقرار وولاء ورضا الموظفين ونمو معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم.
- مراعاة إدارات البنوك التجارية الاستمرارية في تحقيق نمو مستمر في معدل الأرباح والفوائد ودرء المخاطر المحتملة.
- مراعاة إدارات البنوك تقديم مشاريع وبرامج استراتيجية نوعية لتعزيز قدرتها وميزتها التنافسية في بيئة وسوق العمل بثقة وأمان ليضمن تحقيق العوائد والأرباح المشروعة.

#### (2) توصيات وآفاق مستقبلية بحثية:

- لما كانت الدراسة لا تُغطي جميع الأبعاد الأخرى لحوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) والأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية إذ أبقى المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة مثل:
- دراسة حوكمة أنظمة المعلومات (COBIT 19) في زيادة كفاءة نظم المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية الأردنية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إدريس، وائل والغالي، طاهر(2010). سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجية (أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن). عمان، الأردن. دار وائل للنشر
- بريش، السعيد ويحيوي، نعيمة (2012). أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملبنة الاوراس). مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. العدد(1)، ص 27-48.
- البصري، عبدالرضا ومحمد، عدنان (2020). تأثير تطبيق إطار عمل COBIT5 في كفاءة وفعالية تقنية المعلومات: دراسة تحليلية تطبيقية لعينة من المصارف المساهمة الخاصة العراقية. مجلة التقني. المجلد(2) ، المجلد(2)، ص1-15.
- بلاسكة، صالح (2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات-. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- البلقاسي، منال (2018). أثر تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق كوبيت5 على مخاطر نظم المعلومات الإلكترونية بالتطبيق على المعاهد العالية الخاصة بمصر، دراسة ميدانية على المعاهد العالية المصرية. المجلة المصرية للدراسات التجارية. كلية التجارة - جامعة المنصورة ، مجلد(42)، العدد (1)، ص78-119.
- بنك الاستثمار العربي الأردني "AJIB" (2019). دليل حاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها. بنك الاستثمار العربي الأردني.
- البنك المركزي الأردني(2019). تقرير الاستقرار المالي للعام2019. إصدارات دائرة الاستقرار المالي بالبنك المركزي الأردني.
- تعليمات البنك المركزي الأردني رقم (56/ 2016) وتعميم رقم (984- 6 - 10) وإطار كوبت2019 الصادر عن جمعية التدقيق والرقابة على نظم المعلومات ISACA
- الجابري، عدنان(2020). النمذجة الإحصائية لجدوى الاستثمار في التعليم الجامعي اليمني على ضوء بطاقة الأداء المتوازن. أطروحة دكتوراه غير منشورة؛ جامعة تعز: الجمهورية اليمنية.

- الحايك، نهى (2016). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية - دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية-. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية.
- حجاج، عبد الرؤوف ورنو، أحلام بن(2015). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية دراسة حالة مؤسسة نפטال مقاطعة الوقود حاسي مسعود 2011-2014. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. (2) العدد (3)، ص: 148-135.
- حداد، حسام(2013). مستوى حاكمية تكنولوجيا المعلومات وأثره على مستوى الأداء المالي للبنوك العاملة في الأردن - دراسة ميدانية باستخدام أهداف الرقابة للمعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها **COBIT5**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء، الأردن.
- الحراحشة، حسن(2010). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. دار جليس الزمان، عمان: الأردن.
- الداعور، جبر(2013). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح -دراسة ميدانية-. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. غزة- فلسطين. المجلد (21)، العدد (2)، ص 161-101.
- درغام، ماهر وابو فضة، مروان (2009). أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الانسانية، غزة- فلسطين.(17)، (2)، 788-741.
- داود، حسام والسواعي، خالد (2016). الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر.
- دودين، حمزة (2018). التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام **SPSS**. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- دمنهوري، أمل والراشد، تغريد (2018). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة جدة. المجلة العربية للإدارة. (38)، (1)، 197-163.
- زين الكاف، عبد الله (2014). تطبيق العمليات الإحصائية في البحوث العلمية مع استخدام برنامج **SPSS**. مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- سلطان، الرجوي(2019). الأداء المؤسسي في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن. محاضرة علمية؛ جامعة إب: اليمن.

- السواح، نادر(2019). أثر تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات على بطاقة الأداء المتوازن لتعزيز الريادة والنمو في البنوك المصرية -دراسة ميدانية. مجلة التجارة والتمويل. جامعة طنطا. عدد خاص، ص 63-1.
- شاكر، فؤاد (2004). الحكم الجيد أداة أساسية لتقويم المصارف. مجلة اتحاد المصارف العربية، بيروت: لبنان.
- صادق، بان (2015). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الربحية دراسة حالة على بنك الاسكان للتجارة والتمويل 2004-2014. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- صهيون، حسن (2014). مدى تطبيق قواعد الحوكمة وآثارها المتوقعة على أداء الشركات المساهمة العاملة في فلسطين- دراسة تطبيقية بطريقة نسب التحليل المالي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- عبدالرحيم، معتصم ومنصور، فتح الرحمن(2015). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات. مجلة العلوم الاقتصادية. العدد 16 (2)، ص:60-78.
- عبداللطيف، عبداللطيف وترجمان، حنان(2006). بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. المجلد(28)، العدد(1)، 141-156.
- العبيدي، سيف (2019) أثر حوكمة تقنية المعلومات وفق اطار (COBIT 5) على جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الاردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة آل البيت، الأردن.
- العريقي، منصور(2005). الإدارة. مركز الأمين للنشر، صنعاء: اليمن.
- العكلي، هناء(2020)، الإحصاء الوصفي والاستدلالي في البحوث مع تطبيقات في البرمجيات الإحصائية الجاهزة. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عوكل، محمد (2018). إمكانية تطبيق إطار كوبيت COBIT لتحسين أداء منظمات الأعمال في سورية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق. الجمهورية العربية السورية.
- القاضي، هاني(2020).البنوك في الصف المتقدم بمواجهة كورونا. مجلة البنوك في الأردن. المجلد(39)، العدد(14)، ص6.
- القصار، نهى(2019). تقييم البنى التقانية لدى المصارف السورية بالاعتماد على إطار عمل COBIT5. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية.
- محاد، عريوة (2011). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية- دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف. رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف.الجزائر.

- محمد، أحمد(2015). تطور نظام التقويم الذاتي للأداء الاستراتيجي في الجامعات باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن. دار المتفوق صنعاء للنشر، اليمن.
- محمد، نورة ومريم، ملواح (2017). بطاقة الأداء المتوازن كألية من آليات تقييم أداء المؤسسات) نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة الجهورية للهندسة الريفية بالجفلة). دراسة مقدمة للملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية : جامعة البليدة، الجزائر.
- النجار, فايز جمعة والنجار, نبيل جمعة والزعبي, ماجد راضي, (2020). أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي. عمان, الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- والي، عدنان(2011). تقييم الأداء الوظيفي والتطوير الإداري. دراسة متوافرة على الانترنت <https://kenanaonline.com/users/EBENALRAF DEN/downloads/36443>
- اليافعي، وليد (2017). استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تعز: اليمن.
- يحيوي، نعيمة ولدرع، خديجة (2011). بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية). ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، المنعقد بجامعة ورقلة - الجزائر، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 77-93.
- يوسف، محمد (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر. منشورات بنك الاستثمار القومي، مصر.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alamgir, M. (2007). **Corporate Governance: A Risk Perspective**, paper presented to: **Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development**, a conference organized by the **Egyptian Banking Institute**. Cairo.
- Adejoka, A. and Bayat, M. (2014). Performance Management and Development Systems with Balanced Scorecard as a Performance Appraisal Tool at Mthatha General Hospital – Eastern Cape Provinc., **Journal of Research and Development** , Vol. 1, No. 7, 2014 ,pp. 7-24.
- Atrill, P., Mclaney, E. (2002). **Managment Accounting for Nonspecialist**, **England: Financial Times PrenticeHall**, P:328.
- Chavira, R. (2018). **ITSM Governance: Moving Ahead and Staying on the Rails** (166234809). Retrieved August 25, 2018, from [https://events.educause.edu/sites/default/files/library/presentations/NC13/SESS36/NERCOMP\\_031313 - ITSM Governance - Chavira.pdf](https://events.educause.edu/sites/default/files/library/presentations/NC13/SESS36/NERCOMP_031313_-_ITSM_Governance_-_Chavira.pdf) Yale University.
- COBIT 2019 (2018). **A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT**. Rolling Meadows, IL. ISACA.
- Drucker,P.(2007).**The Practice of Management**. Butterworth-Heinemann. Cambridge.
- Fernandes, A. (2020) **A Method for COBIT 2019 Process Selection**. Thesis to Obtain the Master of Science Degree in Information Systems and Computer Engineering.
- Field, Andy, (2018). **Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics**, (5<sup>th</sup>ed). SAGE Publications.
- Gerl, A., Heyde. M., Groß, R., & Seck, R & Watkowski, L (2021). Applying COBIT 2019 to IT Governance in Higher Education Establishing IT Governance for the Collaboration of all Universities and Universities of Applied Sciences in Bavaria.
- Gujarati D, Porter, D, & Sangeetha, G (2017). **Basic Econometrics** (5<sup>th</sup>ed).USA, New York: The Mc Graw- Hill Gunasekar.
- Hair, J, F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R, E, and Tatham, R, L.(2018). **Multivariate Data Analysis** (8<sup>th</sup>ed): Cengage Learning EMEA.

- ISACA. (2018). **COBIT 2019 Framework: Governance and Management Objectives**.[https://www.isaca.org/bookstore/bookstore-cobit\\_19-digital/wcb19fgm](https://www.isaca.org/bookstore/bookstore-cobit_19-digital/wcb19fgm) .
- Kaplan, R. Noltin, . (2011). **Putting the Balanced Scorecard to Work**. Harvard Business Review,U.S.A.
- Kothari, C.R. (2013). **Research Methodology: Methods and Techniques**. (2<sup>nd</sup>ed), New Age international Ltd, Publishers.
- Kumaragunta H (2020). COBIT 2019 and COBIT 5 Comparison, Publisher Article. **ISACA Journal**, <https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/industry-news/2020/cobit-2019-and-cobit-5-comparison>.
- Omari, (2016) .**IT’S Governance Evaluation: Adapting and Adopting the COBIT Framework for Public Sector Organizations**. Thesis for Doctor of Philosophy, Science and Engineering Faculty, Queensland University of Technology, Brisbane.
- Otuori, O.H. (2013). Influence of Exchange Rate Determinants on the Performance of Commercial Banks in Kenya. **European Journal of Management Sciences and Economics**. 1(2), 86-98.
- Sekaran, U., & Bougie, R., (2016). **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, (7<sup>th</sup>ed), NY: John Wiley & Sons Inc, New York.
- Sirisomboonsuk, P., Ching Gu, V., Qing Cao, R., & Burns, J. (2018). Relationships Between Project Governance and Information Technology Governance and their Impact on Project Performance. **International Journal of Project Management**, 36(2), 287-300.
- Skafy, Huda and Al- Theebah Zeyad (2013), The Level Information Technology Governance in KULACOM – Jordan Company. **Journal of Business Management and Accounts** .Vol. 1(5) pp. 84-93
- Subedi, P, B. (2016). Using Likert Type Data in Social Science Research: Confusion, Issues and Challenges. **International Journal of Contemporary Applied Sciences**, 3(2). 36 -49.
- Linn, Robert. L, and Gronlund, Norman, E, (2012). **Measurement and Assessment in Teaching**, (11<sup>th</sup> ed) Prentice Hall.

## قائمة الملاحق

- ملحق 1: أداة الاستبانة في صورتها النهائية للتطبيق.
- ملحق 2: قائمة أسماء الأساتذة محكمي الاستبانة.

## ملحق رقم(1): أداة الاستبانة في صورتها النهائية

أخي الفاضل/ اختي الفاضلة.....المحترم/ة

تحية طيبة، وبعد،

تعتبر هذه الاستبانة جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة/ كلية الاعمال/ جامعة الاسراء، بعنوان: أثر تطبيق حوكمة أنظمة المعلومات ( COBIT 19 ) في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية.

إن مساهمتكم في الإجابة عن فقرات اداة الدراسة هي محل شكر وتقدير واحترام للجهد الذي تبذله لمساعدة الباحث في الحصول على معلومات وبيانات واقعية وحقيقية عن موضوع الدراسة، علما بان جميع البيانات الواردة سوف تعامل بسرية تامة، راجياً من سعادتكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة، من خلال وضع إشارة (x) أمام العبارة التي ترى انها أقرب إلى رأيك.

وتفضلو بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث:

رعد المهدي

المشرف:

د. شاهر العرود

### القسم الأول: بيانات تعريفية

- 1) يرجى وضع إشارة (صح) على الخيار الملائم.
- 2) الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى
- 3) التخصص العلمي: ( ) محاسبة ( ) مالية ومصرفية ( ) إدارة أعمال ( ) أخرى اذكرها....
- 4) سنوات الخبرة: ( ) 5 سنوات فأقل ( ) 5-10 سنوات ( ) 11-15 سنة ( ) 16 سنة فأكثر
- 5) المؤهل التعليمي: ( ) دبلوم متوسط ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه
- 5) المستوى الوظيفي: ( ) مدير مالي ( ) مساعد مدير ( ) رئيس قسم ( ) مدقق داخلي

القسم الثاني: فقرات الأداة المراد منك قراءتها والاجابة عليها.

المحور الأول: الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل.

مؤشرات واقع تطبيق البنك لمعايير حوكمة انظمة المعلومات في ضوء أبعاد إطار COBIT2019

1. العمليات الإدارية التنظيمية

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يقوم البنك بإعداد واعتماد مصفوفة خاصة بالمعلومات والبيانات الواردة وتصنيفها بحسب الجهات ومستويات الموثوقية والرسمية لكل جهة.					
2.	يوائم البنك في عملياته الادارية والتنظيمية بين مخاطر تكنولوجيا المعلومات والمخاطر والتهديدات الأخرى.					
3.	يوفر البنك وسائل خاصة توائم بين تحقيق أهدافه وأهداف حوكمة تكنولوجيا المعلومات الدولية.					
4.	يتولى مجلس إدارة البنك المسؤولية المباشرة لعمليات التقييم والتوجيه والرقابة على نظم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة.					
5.	تؤكد الإدارة العليا للبنك التزامها المستمر بتحقيق متطلبات ومعايير حوكمة نظم تكنولوجيا المعلومات الوارد في الإطار المرجعي Cobit2019 .					

2. الهيكل التنظيمي.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6.	يتبنى البنك هيكل تنظيمي واضح ومرن يلائم تحقيق أهدافه وغاياته					
7.	يشتمل الهيكل التنظيمي للبنك على وظائف فعلية خاصة بإدارة موارد وعمليات ومشاريع تكنولوجيا المعلومات وحمايتها وتأمينها.					
8.	يتضمن الهيكل التنظيمي للبنك وحدة إدارية خاصة بالرقابة المتعددة والتدقيق والمراجعة المعززة لمبادئ المسائلة والشفافية والافصاح .					
9.	يوفر البنك نظم وأدلة توصيف وظيفي شامل لجميع الوظائف الفعلية التي					

					يتضمنها هيكله التنظيمي المعلن.	
					يحقق الهيكل التنظيمي للبنك مبادئ: عدم التعارض الوظيفي، والعدالة التنظيمية في توزيع المهام والوظائف وتسكينها بحسب الاختصاصات.	10.
<b>3. السياسات والإجراءات.</b>						
<b>م</b>	<b>الفقرات</b>	<b>موافق بشدة</b>	<b>موافق</b>	<b>محايد</b>	<b>غير موافق</b>	<b>غير موافق بشدة</b>
11.	يعتمد البنك منظومة مبادئ وأطر عمل خاصة بإدارة وضبط ومراقبة موارد ومشاريع تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك.					
12.	يعتمد البنك سياسيات وأطر عمل خاصة بإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك.					
13.	يُنفذ البنك أنشطة وبرامج دورية مطوّرة لتنمية وتأهيل موارده البشرية على في مجال استخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في الادارة المالية والمحاسبية بالبنك.					
14.	يؤكد البنك في سياساته واجراءاته المتبعة على مساهمة الشركاء (الداخليين والخارجيين) وتطبيق المراجعة الدورية ومنح صلاحيات الاطلاع وتوزيع الأهداف والمسؤوليات.					
15.	يُحدّد البنك في سياساته المتبعة صلاحيات ومسؤوليات واجراءات العمل الخاصة بالتظلمات وفحص الامتثال وتنفيذ العقوبات لحالات عدم الامتثال.					
<b>4. المعلومات</b>						
<b>م</b>	<b>الفقرات</b>	<b>موافق بشدة</b>	<b>موافق</b>	<b>محايد</b>	<b>غير موافق</b>	<b>غير موافق بشدة</b>
16.	تعتمد إدارة البنك على قواعد المعلومات والبيانات الحقيقية والمتكاملة في اتخاذ القرارات المؤسسية.					
17.	يعد البنك تقارير دورية متكاملة تتضمن المعلومات والبيانات الكافية للأطراف والجهات المسؤولة الذين يحق لهم الحصول والاطلاع عليها .					
18.	يوفر البنك قنوات اتصال تكنولوجية فاعلة نشطة وآمنة لنشر وتبادل					

					المعلومات والبيانات مع الأطراف المعنية.	
					يؤكد البنك في إدارته للمعلومات والبيانات على معايير ومتطلبات السرية وسياسات التصنيف والتوفير والامتثال للمعلومات والبيانات التي تعود له حقوق ملكيتها.	19.
					يوثق البنك جميع إصدارته من أدلة وتقارير ووثائق بشواهد رسمية حقيقية واضحة تؤكد حقوق ملكيته الشرعية لنشرها والاستفادة منها.	20.

#### الكفاءات

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21.	يشترط البنك مصفوفة معايير وشروط مهنية في المتقدمين (مؤهلات ومهارات وخبرات وقدرات) لشغل الوظائف المعلنة.					
22.	يوفر البنك أدلة دعم واسناد وظيفي متكامل لتعريف الموظفين الجدد بمهامهم واختصاصاتهم وحقوقهم وواجباتهم ومسؤولياتهم بوضوح.					
23.	يقدم البنك منح وامتيازات وظيفية مغرية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الوظيفية في مجال حوكمة أنظمة تكنولوجيا المعلومات الحديثة.					
24.	تقوم ادارة البنك بتعيين الموظفين وتوزيعهم على الوظائف وفق معايير مهنية ومؤسسية عادلة تضع الموظف المناسب في المكان المناسب.					
25.	يشترط البنك في الموظفين المتقدمين لشغل وظائف إدارة تكنولوجيا المعلومات توافر المعرفة الأكاديمية والخبرة العملية وتراخيص هيئات الاعتماد الدولي المهنية ذات العلاقة.					

#### البنية التحتية

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26.	يملك البنك نظم وأجهزة تكنولوجية عصرية حديثة آمنة كافية لإدارة المعلومات والبيانات.					

					يعتمد البنك على نظم برمجية محاسبية دولية مرخصة موثوقة معمول بها في مختلف البنوك والمصارف الرسمية المماثلة.	.27
					يوفر البنك لجميع الموظفين المتطلبات المادية والبرمجية الكافية والمتاحة لإنجاز المهام.	.28
					يملك البنك أجهزة مادية وبرمجية كافية ومتاحة لحفظ المعلومات والبيانات الرقمية وحمايتها وتأمينها من الاختراق او التلف.	.29
					يملك البنك وسائل وأدوات تكنولوجية حديثة خاصة به في إدارة وتخزين ونشر المعلومات والبيانات وحفظها وارشفتها عبر الأنترنت.	.30

## المحور الثاني الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع.

### مؤشرات واقع مستوى الاداء المؤسسي للبنك في ضوء أبعاد بطاقة الاداء المتوازن.

5. التعلم والنمو						
م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31.	يوفر البنك بيئة عملية فاعلة في استقطاب وانتماء موظفين جدد من فئة الخبراء (موظفين علماء ومهرة من ذوي التخصصات والمؤهلات النوعية رفيعة المستوى).					
32.	يملك البنك فرق ولجان عمل بحثية نشطة تعمل في تنمية وتطوير معارف ومهارات وخبرات موظفيه باستمرار.					
33.	يملك البنك مركز/وحدة بحثية فعلية للدراسات والأبحاث والمشاريع الابداعية الذاتية التطويرية للأداء.					
34.	يتسم البنك بمناخ تنظيمي داعم ومحفز لاستقرار وولاء ورضا الموظفين ونمو معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم بسهولة ويسر مستفيدين من بعضهم البعض.					
35.	يحقق البنك نتائج وتقدمات حقيقية في التوسع والنمو والانتشار والمنافسة على أسس علمية مخططة ومدروسة.					
العمليات الداخلية.						
م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
36.	ينفذ البنك برامج وأنشطة ادارية وفنية داخلية دورية تحقق التحسين والتطوير المستمر لعمليات الأداء.					
37.	يتبنى البنك آليات واجراءات عملية مختصرة وسريعة تلي جميع الطلبات في أوقاتها المحددة بكفاءة وفاعلية وجودة.					
38.	يتميز البنك بتطوير عمليات إدارية داخلية ابداعية ومبتكرة					

					فاعلة في خلق وتقديم خدمات وميزات جديد منافسة.	
					يعتمد البنك في إدارة وتنفيذ عملياته الداخلية على أنظمة تكنولوجية حديثة آمنة ومحمية ومرخصة دولياً.	39.
					يقوم البنك بعمليات تقييم دورية لآليات واجراءات العمل المتبعة لكشف مواطن الضعف ومعالجتها.	40.
الأداء المالي.						
م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
					يحقق البنك نمو ايجابي سنوي في حجم ومعدل الايادات/العوائد المالية الحقيقية (الاستثمارية/ النقدية).	41.
					يحقق البنك انخفاض إيجابي سنوي في حجم/معدل الكلفة المالية لكل خدمة/عملية يقدمها (ترشيد النفقات).	42.
					يحقق البنك نمو سنوي في معدل/نسبة حصته السوقية من العملاء والمستفيدين مقارنة مع باقي البنوك.	43.
					يوفر البنك موازنة مالية سنوية فعلية كافية لتغطية جميع نفقاته الاستثمارية والتشغيلية السنوية.	44.
					ينفذ البنك خطط مالية سنوية فاعلة تزيد من معدل النفقات الاستثمارية وتخفف من نفقاته الادارية.	45.
رضا العملاء						
م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
					يحقق البنك سمعة وثقة جيدة في اوساط العملاء والمستفيدين بشكل مستمر .	46.
					يوفر البنك قنوات ووسائل اتصال مفتوحة (سهلة وسريعة ومتاحة) لجميع العملاء لرفع تظلماتهم وشكاويهم وتقديم	47.



ملحق رقم(2): قائمة أسماء الأساتذة محكمي الاستبانة

م	الاسم	التخصص	جهة العمل	الدرجة العلمية
1	عبدالحكيم مصطفى جودة	محاسبة وتكاليف إدارية	جامعة الإسراء	أستاذ دكتور
2	هيثم إدريس مبيضين	محاسبة وتدقيق الحسابات	جامعة الإسراء	أستاذ مشارك
3	محمد حسن مخلوف	محاسبة مالية	جامعة الإسراء	أستاذ مساعد
4	نجد مسعد الرواشدة	مالية ومصرفية	جامعة الإسراء	أستاذ مساعد
5	سليمان سند السبوع	محاسبة	جامعة الحسين بن طلال	أستاذ دكتور
6	محمد ابراهيم النوايسة	محاسبة	جامعة الزيتونة الأردنية	أستاذ دكتور
7	راضي موسى الحمادين	محاسبة	جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	أستاذ مشارك
8	محمد خالد الشبيلات	محاسبة مالية	جامعة الطفيلة التقنية	أستاذ مشارك
9	محمد الطوالبه	محاسبة	جامعة الطفيلة التقنية	أستاذ مساعد
10	عيسى محمود الطراونة	محاسبة	جامعة العقبة للتكنولوجيا	أستاذ مساعد

# **The Effect of Applying the Governance of Information Systems (COBIT 19) on Improving Institutional Performance in Jordanian Commercial Banks**

**Prepared by: Ra'ad Mohammad Al- Mohtadi**

**Supervised by:Shaher Falah Al-Aroud**

## **Abstract:**

The study aimed to examine the impact of applying the governance of information systems (COBIT 19) in improving institutional performance in Jordanian commercial banks. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was prepared as a tool for the study, and it was administered to workers in the control, supervisory and technology departments in 8 Jordanian commercial banks out of (13) Jordanian commercial banks. A total of 200 questionnaires were distributed to the sample, 25 questionnaires for each bank. Purposeful sampling (the intentional sampling) was employed because the inspection unit was represented by the functional levels, which are: Director, Assistant/Deputy Director, Head of Department, and thus the number of valid questionnaires for the purposes of statistical analysis reached 137 questionnaires. For data analysis, the study relied on the inferential (analytical) approach, as well as using multiple linear regression to find out the impact of information systems governance (COBIT.19) on the dependent variable of institutional performance. The results of the study showed a positive impact of information systems governance in its dimensions and explained (75%) of the variance occurring in all dimensions of overall institutional performance, and the most influential dimension was (the dimension of policies and procedures). There is acceptance of the idea of the study model with its variables and dimensions in general. The study recommends that the Central Bank of Jordan should adopt the application of the governance of information systems (COBIT 19) to other banking and financial institutions, such as exchange offices.

**Keywords:** information systems governance, (COBIT 19), institutional performance, balanced scorecard.