

التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة القياس المتوازن لتقويم الأداء

الاستراتيجي للمنظمة

دراسة تطبيقية على المصارف العراقية

د/ محمود محمود إبراهيم السجاعي

أستاذ المحاسبة المساعد

كلية التجارة - جامعة المنصورة

أ.د/ سمير أبو الفتوح صالح

أستاذ المحاسبة ونظم المعلومات

كلية التجارة - جامعة المنصورة

أمير صاحب شاكِر

باحث دكتوراه

كلية التجارة - جامعة المنصورة

ملخص

تهدف الدراسة إلى اختبار مدى فعالية التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة القياس المتوازن وصولاً إلى مدخل متكامل لتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة، يجمع بين مميزات كلا المنهجين والتغلب على أوجه القصور عند تطبيق كل منهج منهما بشكل منفصل .

وقد توصلت الدراسة إلى إن التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة القياس المتوازن الأسلوب الأفضل لقياس وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وتعتبر بطاقة القياس المتوازن أفضل نماذج قياس وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة فهي تعمل على ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات تحقق رؤية المنظمة واستخدامها يحقق النتائج والأهداف بما يدعم قوة المنظمة وموقفها التنافسي، وإن التطبيق الفعال لحوكمة تكنولوجيا المعلومات يساعد على تحقيق التنسيق بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجية المنظمة لإضافة قيمة للمنظمة ومساعدة مدراء تكنولوجيا المعلومات على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وإن حوكمة تكنولوجيا المعلومات هي جزء مكمل من حوكمة الشركات.

وتوصي الدراسة إلى ضرورة استخدام المدخل المتكامل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات مع بطاقة القياس المتوازن ومحاولة تطبيقه في عملية تقويم الأداء في المنظمات المختلفة، وإعداد الكوادر المهنية المدربة على استخدام وتنفيذ بطاقة القياس المتوازن بمقاييسها المالية وغير المالية والعمل على ربط الأهداف الاستراتيجية بأهداف المنظمة، وضرورة إشراك الموظفين بدورات تدريبية لزيادة مهاراتهم وخبراتهم وبما يمكنهم من التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة مع إيضاح مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات والدور التي تلعبه في رفع كفاءة المنظمة، وضرورة اعتماد الإدارة على مقاييس ونماذج تقويم الأداء الحديثة التي تجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية لما لها من أثر في تحسين ورفع كفاءة أداء المنظمة.

Abstract

The study aims at identifying the extent of integration between IT governance and the balanced scorecard for reaching an integrated approach for evaluating organizations strategic performance that combines the advantages of both methods and overcoming shortcomings when applying each of them separately.

The study found that the integration between IT and BSC is the best method for measuring and evaluating organization strategic performance. BSC is the best method for measuring and evaluating organization strategic performance as it translates the organization strategy into operational objectives and indicators that achieve the organization vision. Its use achieves the results and objectives which support the strength of the organization and its competitive position. The effective application of IT governance helps in achieving coordination between IT strategy and the organization strategy to add value to the organization and help IT managers in achieving organization strategic objectives. IT governance is supplementary to corporate governance.

The study recommends the need for using the integrated approach of IT governance with the balanced scorecard and trying to apply it in the process of performance evaluation in various organizations. In addition to preparing qualified cadres who are trained in using and Implementing BSC with its financial and non-financial measures and working on linking the strategic objectives to organization objectives. The necessity of engaging employees through training sessions for increasing their skills, experiences and through what enable them to deal with IT and modern technology. In addition to explaining the concept of IT governance and the role it plays in raising the efficiency of the organization, The necessity of management dependence on measures and modern performance evaluation that combine financial and non-financial measures for its impact on improving and raising the performance of an organization.

أولاً: المقدمة

لقد اتجه الفكر الإداري والمحاسبي الحديث في ظل اندماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدلات النمو للصناعة إلى أهمية تقييم الأداء داخل المنظمة في ضوء بعد استراتيجي محدد، حيث أن أدوات التحليل المالي التقليدية أصبحت بمفردها غير كافية لإدخال عملية تقييم الأداء في كل من الأجل القصير والأجل الطويل للخطط الإستراتيجية للمنظمة، ومن هنا كانت الحاجة إلى مقاييس أداء غير مالية تساعد في عملية تقييم الأداء مثل (بعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو والتي من بينها تكنولوجيا المعلومات والبعد البيئي)⁽¹⁾.

لذا أضحت تكنولوجيا المعلومات جزءاً لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المنظمة المعاصرة ومورداً أساسياً تعتمد عليه في تفعيل العملية الإدارية، وأن الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات كأداة إستراتيجية للأعمال تزيد من الحاجة لإنشاء حوكمة تكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي يتطلب من المنظمات قياس المدى الذي وصلت إليه في تحقيق أهدافها المخططة من خلال تطبيق عملية تقييم الأداء⁽²⁾.

إذ ظهرت في الثمانينات مناقشات حول قياس الأداء وأهمية وقيمة المقاييس المالية ودورها في تقييم أداء منظمات الأعمال إذ أن المقاييس المالية تعمل على تقييم الأداء في الماضي وهذا وحده لا يجدي نفعاً حيث يتطلب مقاييس ذات نظرة مستقبلية لذلك كان التوجه نحو المقاييس غير المالية التي تقدم معلومات عن العديد من المنافع الهامة في مجالات الأعمال⁽³⁾.

1- مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات:-

تعتبر حوكمة تكنولوجيا المعلومات نظاماً فرعياً أو احد المحاور الأساسية لمفهوم حوكمة الشركات، ذلك المفهوم الذي يحظى باهتمام بالغ على كافة المستويات الحكومية والتشريعية وجهات الأشراف والرقابة ومنشآت الأعمال على حد سواء، بهدف تحسين وتعزيز قيمة حملة الأسهم

(¹) زياد عبد الحليم الذبيبة، "مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء في المصارف التجارية اليمنية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الزرقاء - الأردن، العدد التاسع، 2011، ص 140.

(²) صفاء احمد محمد العاني، وسليمان حسين محمد، "دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز تقييم الأداء ومحاسبة المسؤولية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 65، 2012، ص 366.

(³) عبده مصطفى عبد الغني احمد، "أطار محاسبي لتكامل مقاييس الأداء المالية وغير المالية بهدف إدارة الربحية ودعم اتخاذ القرار" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2009، ص 1.

وإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات وظهور العديد من التشريعات المنظمة لاستخدام التقنيات الحديثة كالتوقيع الإلكتروني وتداول المعلومات وإصدار المواصفة الدولية لحماية المعلومات (رقم ISO 27001)، التي يطلق عليها نظام إدارة حماية المعلومات في عام 2005 مما أدى إلى ضرورة الاهتمام بتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات كنظام فرعي من حوكمة الشركات⁽¹⁾.

ويعرف Khadra et al حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أنها (مجموعة من الممارسات والمسؤوليات التي تمارسها الإدارة العليا وكذلك عمليات المراقبة للتأكد من إن المؤسسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات وتتوافق مع أهداف المؤسسة)⁽²⁾.

ويرى Patel إن حوكمة تكنولوجيا المعلومات هي (القدرة التنظيمية لرعاية عمليات اقتناء أو إعداد واستخدام وتنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات، وهي دليل أو مرشد للاتجاه المناسب بغرض تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة)⁽³⁾.

وهناك تعريف آخر لحوكمة تكنولوجيا المعلومات هو التعريف الذي قدمه معهد تكنولوجيا المعلومات في سنة 2003 حيث عرفها على أنها (هي مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وهي جزء مكمل لحوكمة الشركات وتتألف من القيادة والهيكلية التنظيمية والعمليات التي تضمن إن تكنولوجيا معلومات المنظمة تساند وتبرز أهداف واستراتيجيات المنشأة)⁽⁴⁾.

ويتضح مما سبق إن حوكمة تكنولوجيا المعلومات هي جزء من حوكمة الشركات تهدف إلى تحسين وتعزيز قيمة حملة الأسهم وإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات، ومن خلال تحليل التعريف السابقة إن التعريف الأول ركز على إن حوكمة تكنولوجيا المعلومات ممارسة تستخدمها الإدارة كأداة رقابية للتأكد إن تكنولوجيا المعلومات تتوافق مع أهداف المنظمة، أما التعريف الثاني ركز على إنها تستخدم لغرض تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، في حين ركز التعريف الأخير على إنها

(1) International Standard Organization , [www.iso27001 security.com](http://www.iso27001.security.com) .

(2) Khadra , & Zuriekat , & Alrahmi , "An Empirical Examination of Maturity Model as Measurement of Information Technology Governance Implementation", The International Arab Journal of Information Technology , Vol. 6 , No. 3 , 2009 , p 310 .

(3) Patel , N. , "Emergent IT Governance to Support Global – E-Business Models", Journal of Information Technology Theory and Application , Vol. 4 , No. 2 , 2002 , p121 .

(4) أمال محمد عوض ، "دور آليات الحوكمة في تعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات وضبط مخاطر الأنشطة الإلكترونية للمنشآت" ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، كلية التجارة – جامعة بني سويف ، العدد الأول ، 2008 ، ص 194 .

مسؤولية مجلس الإدارة تتألف من الهيكليات التنظيمية التي تضمن إن تكنولوجيا المعلومات تساند إستراتيجية المنظمة، لذلك يرى الباحث إن حوكمة تكنولوجيا المعلومات هي جزء من حوكمة الشركات وجميع الأعمال التي تقوم بها الإدارة لغرض التأكد من إن تكنولوجيا المعلومات تستخدم لكي تحقق أهداف المنظمة.

2- أهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات :

يعتمد نجاح العديد من المنظمات على كيفية إدارتها ورقابتها لتكنولوجيا المعلومات وما إذا كانت تتم هذه الإدارة والرقابة بفعالية لضمان إن الأهداف المتوقعة قد تم تحقيقها، ولذلك فإن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تؤدي إلى منافع حقيقية لأنشطة الأعمال مثل تعزيز الثقة والسمعة وتخفيض التكاليف، ولحوكمة تكنولوجيا المعلومات اثر مباشر على الكيفية التي تدار بها تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة، وأن فعالية حوكمة تكنولوجيا المعلومات تضمن بأن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى إضافة قيمة لأنشطة الأعمال وإلى تخفيض المخاطر المرتبطة بتشغيل وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات⁽¹⁾.

وفيما يلي أهم النقاط التي تبين أهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات⁽²⁾:-

- 1- إن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تولد قيمة للمنظمة وهي ضرورية لتعظيم قيمتها، وبدون الحوكمة فإن تنفيذ القرارات لا يمكن أن يسيطر عليه ولا يمكن قياسه ولا يمكن الحصول على معلومات تساعد في صناعة القرارات الاستراتيجية.
- 2- تعمل حوكمة تكنولوجيا المعلومات على إيجاد قيمة لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة، وتقليل الأخطار أو إلغاؤها، ولذلك يجب أن تكون في قمة اهتمام الإدارة العليا.

(1)Bowen, P. & Cheung, M. & Rohde, F., " Enhancing IT Governance Practices: A model and case study of Organization efforts ", International Journal of Accounting Information System, Vol. 8, Issue 3, 2007, p 194.

(2) يرجع في ذلك إلى :

- نضال محمود الرمحي ، وزياد عبد الحليم الذبية ، " مستوى حاكمية تكنولوجيا المعلومات وأثره على مستوى الأداء للشركات الصناعية " ، مجلة البحوث الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، العدد الثاني ، 2010 ، ص 20 - 21 .

- عادل حنفي حسين ، " حوكمة تقنية المعلومات كمدخل لحماية امن المعلومات والخصوصية بالمؤسسات الاقتصادية " ، ورقة عمل ، بدون سنة نشر ، ص 4 .

3- تحسين وتطوير التقنيات المستخدمة باستمرار لتفي بالمتطلبات المتغيرة بالبيئة المحيطة.

4- توجيه الإدارة العليا ومشاركتها نحو تحقيق مصالح المتعاملين مع المنظمة.

3- مقومات حوكمة تكنولوجيا المعلومات:-

تعتمد حوكمة تكنولوجيا المعلومات على مجموعة من المقومات كوضع خطة لتنفيذ تكنولوجيا المعلومات، والموائمة بين الاستراتيجية العامة للمنظمة وخطط التشغيل اللازمة لتحقيق أهداف الاستراتيجية وبين الخطة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، ووضع إطار عام لتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات والرقابة عليها معتمداً على ما تصدره جهات الرقابة والإشراف والتشريعات الموضوعية للعمل بالمنظمة، ووضع خطة مالية وتمويلية لتكنولوجيا المعلومات، والقيام بتشكيل اللجان المتخصصة في توجيه تكنولوجيا المعلومات ووضع الاستراتيجية الخاصة بها، ويتعين إن يكون مستوى هذه اللجان من أعضاء مجلس الإدارة⁽¹⁾.

4- مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات:-

يمكن بيان مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات في النقاط التالية⁽²⁾:-

1- **المسؤولية:** حيث أن الأفراد والفرق يفهمون ويقبلون مسؤولياتهم مع احترام العرض من

والطلب لتكنولوجيا المعلومات، ولديهم السلطة الكافية لأداء مسؤولياتهم.

2- **الاستراتيجية:** حيث إن استراتيجية الأعمال تأخذ في الحسبان القدرات الحالية والمستقبلية

لتكنولوجيا المعلومات، الخطط الاستراتيجية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات ترضي

الاحتياجات الآنية والأجلة لاستراتيجية الأعمال .

3- **الاكتساب:** أي إن اكتساب تكنولوجيا المعلومات يكون لسبب مبرر، يعتمد على تحليل

منطقي، مع اتخاذ قرار شفاف وواضح، وهناك موازنة بين الفوائد، الفرص، التكاليف،

الأخطار، وعلى المستويين القصير والطويل الأمد.

4- **الأداء:** تستخدم تكنولوجيا المعلومات لدعم المنظمات وتوفير الخدمات، والمستويات

المناسبة ونوعية الخدمات يجب أن تقابل الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

(¹) Stacey , H. & Austin , H. , " Principle of Governance " , The Information System Control Journal , Vol. 3 , 2003, p 178 .

(²) ISO/IEC 38500,"Corporate governance of information technology", International Standard, 2008, p6..

5- **المطابقة:** تكنولوجيا المعلومات يجب أن تستجيب لكل أنواع التشريع والتعليمات والسياسات والتطبيقات محددة بوضوح، معززة وقابلة للتطبيق.

6- **السلوك الإنساني:** سياسات تكنولوجيا المعلومات، التطبيقات والقرارات تحترم السلوك الإنساني، تتضمن الاحتياجات الحالية والمتطورة لكل الأفراد في العمليات.

5- مفهوم بطاقة القياس المتوازن :

تمثل بطاقة القياس المتوازن بعداً جديداً في حقل تقويم الأداء، إذ ظهرت كفكرة وتطورت منذ أوائل التسعينيات في القرن الماضي كمدخل لقياس أداء شامل ومتوازن يسعى إلى التخلص من آثار المقاييس المالية التقليدية التي تهتم بقياس أداء المنظمة وفقاً للنتائج المتحققة الماضية، ويعود الفضل في تطوير هذا المدخل إلى كل من Kaplan and Norton بعد دراسة أجريتها مع 12 منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية لغرض التوصل إلى طرائق جديدة لقياس الأداء، فتمخضت تلك الدراسة عن ظهور بطاقة القياس المتوازن (Balance Scorecard) كأداة قياس تركز على إستراتيجية المنظمة ضمن أربعة أبعاد (أو محاور) متكاملة مع بعضها البعض، إذ تم دمج وتوحيد المؤشرات المالية التقليدية مع المؤشرات غير المالية لتوفير معلومات أكثر غنى وملائمة لمستخدميها وذلك كرد فعل عن تنامي شعور عدم القناعة بكفاية المؤشرات التقليدية⁽¹⁾.

وأن هناك تعاريف كثيرة بخصوص بطاقة القياس المتوازن، إذ عرفتها Margarita على أنها (نظام الإدارة التي تمكن المنظمات من ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها في العمل، وتوفير ردود الفعل على نتائج العمليات التجارية الداخلية والخارجية بصورة مستمرة لتحسين الأداء التنظيمي)⁽²⁾. ويرى عبد الحميد عبد الفتاح بأنها (نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة)⁽³⁾.

(¹) خولة هاشم خلف الشمري، " تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة -دراسة حالة في مصرف الرشيد"، رسالة معادلة للماجستير غير منشورة ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية ، جامعة بغداد ، 2010 ، ص 39 .

(²)Margarita Isoraite," the balanced scorecard method:from theory to practice", Intellectual Economics, No. 1, 2008, p18 .

(³) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، "بطاقة الأداء المتوازن - المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي" ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، مصر ، 2009 ، ص57.

بينما نادية شاكر النعيمي عرفتها بأنها (أداة يتم بواسطتها ترجمة رسالة الوحدة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربعة ركائز وهي الأداء المالي ورضا العملاء وكفاية الأداء التشغيلي ثم الفرص التي توفرها الوحدة الاقتصادية للعاملين فيها للتعلم والنمو)⁽¹⁾. ويرى الباحث إن بطاقة القياس المتوازن هي (أداة الإدارة الاستراتيجية التي تساعد الإدارة العليا على تقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة لأنها تتكون من مقاييس مالية ومقاييس غير مالية متضمنة خمسة أبعاد وهي البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو والبعد البيئي) .

6- أهمية بطاقة القياس المتوازن:-

تتضح أهمية بطاقة القياس المتوازن في إنها تترجم الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس، وتجمع بين أداء الفرد وأهداف المنظمة والعملاء والمجتمع، وتساعد المنظمة على تعديل استراتيجيتها بحيث يصبح كسب الخبرة والتعلم حقيقة واضحة داخل المنظمة⁽²⁾. وتوصف بأنها نظام اتصال وتوصيل وتعلم وليست نظام رقابي تقليدي إذ أنها تعرض من خلال مقاييس إستراتيجية للوحدة الاقتصادية طويلة الأجل وضمان مقومات النجاح التنافسي وتحقيق ذلك من خلال بطاقة القياس المتوازن، وتوفر مجموعة من المؤشرات التي يمكن مقارنتها مرجعياً مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع وذلك لتأشير التقدم الحاصل في أدائها، وتعطي للإدارة العليا صورة شاملة وواضحة عن أداء الإدارات والأقسام وتقويم إسهاماتهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوحدة الاقتصادية⁽³⁾.

(¹) نادية شاكر النعيمي، "التكامل بين تقنيتي بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007، ص 66.

(²) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، " مرجع سبق ذكره"، ص 68.

(³) قاسم محمد عبد الله البعاج، " أطار مقترح لتقييم مدى إمكانية تطبيق نظام جباية ضريبة الدخل إلكترونياً باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء - دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب / ديوانية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخامس والثلاثون، 2013، ص 270.

7- عمليات بطاقة القياس المتوازن:-

تبلورت بطاقة القياس المتوازن في الوقت الحاضر واشتملت على أربعة عمليات أساسية لتسهم بصورة مجتمعة أو منفصلة في ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل مع الأهداف قصيرة الأجل وهذه العمليات هي (1):-

1- **ترجمة الرؤية** : تساعد بطاقة القياس المتوازن المدراء في تكوين إجماع حول رؤية المنظمة وإستراتيجيتها، عن طريق نقل المنظمة إلى الحالة الأفضل بالتعبير عن مجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس المتفق عليها من لدن جميع المدراء في المستويات التنفيذية العليا، والتي تصف موجهاً النجاح طويلة الأجل.

2- **الاتصال والربط** : تسمح بطاقة القياس المتوازن للمديرين من إيصال إستراتيجيتهم إلى المستويات العليا والدنيا في المنظمة وربطها بأهداف الأقسام والأهداف الشخصية، وكذلك تضمن أن كل المستويات في المنظمة تفهم الإستراتيجية وأن كلاً من الأهداف الفردية وأهداف الأقسام متطابقة معها.

3- **تخطيط الأعمال** : تمكن بطاقة القياس المتوازن المنظمات من تكامل خططها المالية وخطط أعمالها، وقد وجد الإداريون صعوبة في تكامل المبادرات المتنوعة من أجل تحقيق أهدافهم الإستراتيجية الأمر الذي أدى إلى خيبات أمل متكررة بخصوص نتائج البرامج، لكن عندما أستعمل الإداريون الأهداف الطموحة المحددة في مقاييس بطاقة القياس المتوازن كأساس لتخصيص الموارد ووضع الأولويات، استطاعوا إجراء وتنسيق مبادراتهم التي تحركهم باتجاه أهدافهم الإستراتيجية طويلة الأجل.

(1) يرجع في ذلك إلى:

- طاهر محسن منصور الغالبي، ووائل محمد صبحي إدريس، " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 506 .

- وائل محمد صبحي إدريس، " استخدام بطاقة التقديرات المتوازنة لإدارة نشاطات الشركة العامة للصناعات الجلدية، منظور استراتيجي - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2002، ص 52 .

4- **التغذية العكسية والتعلم** : أن إجراءات التغذية العكسية تعطي للمنظمة طاقة التعلم الاستراتيجية إذ أن التغذية العكسية الناتجة عن المراجعات المستمرة لعمليات المنظمة تبين مدى استجابة المنظمة بكامل أقسامها والعاملين فيها إلى الأهداف المرغوبة .

8- أبعاد بطاقة القياس المتوازن:-

تتكون البطاقة من مجموعة من الأبعاد والتي تمثل جزء منها مقاييس مالية والجزء الآخر مقاييس غير مالية، وفيما يلي توضيح هذه الأبعاد:

1- **البعد المالي** : يعكس البعد المالي الأهداف طويلة الأجل للمنظمة من وجهة النظر المالية وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمنظمة فيما يخص المساهمين من حيث العائد على الاستثمار، والدخل الناتج من التشغيل والتدفقات النقدية المخصومة والقيمة الاقتصادية المضافة ونصيب السهم من الأرباح⁽¹⁾.

2- **بعد العملاء** : يحدد هذا البعد قطاعات السوق المستهدفة ويقاس نجاح المنظمة في هذه القطاعات، لتتحكم في أهداف نموها وتستخدم المنظمات مقاييس مثل: الحصة السوقية، عدد العملاء الجدد، رضى الزبون ويعتبر مهم جدا لأنه يؤدي إلى بقاء المنظمة مادام هناك زبائن تتعامل معهم وتحقق معهم أرباحا وعوائد⁽²⁾.

3- **بعد العمليات الداخلية** : يتعامل هذا البعد مع الأهداف عبر سلسلة القيمة ككل والخاصة بالمنظمة، بدءاً من اجراء الأبحاث وحتى تطوير خدمات مابعد البيع المقدمة للعملاء، وهذا البعد مرتبط بالبعد المالي من خلال تأكيده على تحسين فاعلية عمليات التصنيع، وبالنسبة لبعد العملاء من خلال تركيزه على تحسين العمليات والمنتجات لاستيفاء احتياجات العملاء على افضل ماتكون⁽³⁾.

(1) شهيرة محمود عبد العزيز، "إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد السابع والعشرون، العدد الثالث، 2003، ص 247.

(2) صالح بلاسكة، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2012، ص 29.

(3) سايرز، وجاكسون، وجنكينز، "المحاسبة الإدارية"، تعريب- نضال محمود الرمحي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013، ص 311 .

4- **بعد التعلم والنمو** : يتمثل بالأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لتوليد التحسينات المطلوبة لتحقيق أهدافها بالأجل الطويل من خلال التأهيل العلمي والعملية للموارد البشرية، ومواكبة التطور التكنولوجي في الإنتاج، كل هذا لا يؤدي فقط إلى التطور والنمو بل يساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية فيما يخص العملاء والعمليات الداخلية وبالنتيجة القدرة على تحقيق الأهداف المالية، ويهدف البعد إلى تطوير مهارات العاملين من خلال تدريبهم لحل مشاكل العملاء وتلبية احتياجاتهم⁽¹⁾.

5- **البعد البيئي** : لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة في صور عديدة من المستويات المحلية والعالمية التي تمثلت في مؤتمر التنمية والبيئة في البرازيل عام 1992 الذي يهدف إلى ضرورة التزام المنظمات بتطبيق نظم إدارة وحماية البيئة، إذ إن هناك مسؤولية على عاتق هذه المنظمات عما قد تلحقه بالبيئة من أضرار بسبب ممارستها لنشاطها، ولاشك أن استخدام المعلومات البيئية في نظام تقييم الأداء يعطي صورة شاملة عن وضع المنظمة في المجتمع، ويعتبر اهتمام المنظمة مسؤولياتها في الآونة الأخيرة وذلك في ظل القوانين المتعلقة بالبيئة والتي تلزم المنظمة ببعض الالتزامات التي عليها والوفاء بها⁽²⁾.

9- مفهوم تقويم الاداء الاستراتيجي :

يركز تقويم الأداء الاستراتيجي على تقويم كل من الأداء المالي والأداء التشغيلي ورضا الزبون ومعدل الإبداع والتعلم والنمو وذلك من خلال تحويل رؤية المنظمة ورسالتها إلى أهداف إستراتيجية وترجمة هذه الأهداف إلى أهداف تشغيلية على مستوى الأعمال والوظائف⁽³⁾.

لذلك فإن تقويم الأداء الاستراتيجي جزء أساسي ومهم من مسؤوليات الإدارة العليا في سبيل تحقيق الكفاءة والفاعلية فهو يحدد ما إذا كانت الاستراتيجيات تقابل أو تقل أو تزيد عن التوقعات،

(1) أسماء رشيد علي حسن، " استعمال بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم وتحسين الأداء - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، رسالة معادلة للدكتوراه غير منشورة، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، 2009، ص 49.

(2) شوقي السيد فودة، " إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) - دراسة نظرية وتطبيقية"، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد الأول، العدد الثاني، 2005، ص 29.

(3) Kaplan, R. & Norton, D., " The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, 1992, p72 .

ولهذا فإنها تركز على تقويم قدرة الوحدة على تنفيذ الإستراتيجية وتقويم نتائج الأداء في ظل الإستراتيجية المتبعة⁽¹⁾.

وعرفت منال جبار سرور وصبيحة صالح عمر تقويم الأداء الاستراتيجي على انه (مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية ويهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الوحدات الاقتصادية في تحقيق أهدافها وذلك من خلال التحسين المستمر والانسجام والتفاعل مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية ويتم ذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من المقاييس المالية والمقاييس غير المالية لبيان مدى تحقيق الأهداف الموضوعية)⁽²⁾.

ويرى عبد الحميد عبد الفتاح بأنه (تقييم كافة أوجه النشاط الداخلي والخارجي للمنشأة بغرض تحدد مدى نجاح المنشأة في تحقيق إستراتيجيتها ومدى نجاح هذه الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المرسومة وملاءمتها لظروف المنشأة الداخلية والخارجية)⁽³⁾.

ويتضح مما سبق إن تقويم الأداء الاستراتيجي مسؤولية الإدارة العليا يترجم رؤية المنظمة إلى أهداف إستراتيجية يركز على المقاييس المالية بجانب المقاييس غير المالية، وأن التعريف الأول ركز على إن تقويم الأداء الاستراتيجي هو مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية لمعرفة كفاءة وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها، والتعريف الثاني ركز على تقييم أوجه نشاط المنظمة لغرض تحديد مدى نجاحها، وعليه يخلص الباحث إن تقويم الأداء الاستراتيجي هو قياس فاعلية وكفاءة الإدارة العليا للتأكد من مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية وذلك باستخدام مجموعة من المقاييس المالية والمقاييس غير المالية.

10- أهمية تقويم الاداء الاستراتيجي :

يحفز تقويم الأداء الاستراتيجي المنظمة على تحسين مستوى أدائها من خلال إيجاد نوع من المنافسة بين أقسامها داخل المنظمة وبين الوحدة والوحدات المماثلة بالنشاط خارج الوحدة، ويظهر الانسجام بين الأهداف المعتمدة لتنفيذها والبيئة التنافسية التي تعمل بها المنظمة⁽¹⁾.

(¹) Thomas & David." Strategic Management and Business Policy", Thirteenth Edition , Prentice Hall-Inc., 2012, p243.

(²) منال جبار سرور، وصبيحة صالح عمر، " استعمال تكاليف الجودة في تقويم الأداء الإستراتيجي "، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، كلية الرافدين الجامعة للعلوم، 2013، ص 109.

(³) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، ورمضان فهم غريبة ، " التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية ، المنصورة ، مصر ، 2006 ، ص 130 .

ويؤدي إلى توزيع الموارد بكفاءة أكبر وخبرة ومهارة الإدارة في أقسام المنظمة وتوفير نظام معلومات شامل عن أدائها، ويساعد على بناء الميزة التنافسية من خلال مقارنة أداء المنظمة بنقاط قوتها وضعفها مع أداء ونقاط قوة وضعف المنظمات المماثلة في النشاط والمنافسة لها⁽²⁾.

11- أهداف تقويم الأداء الاستراتيجي :

تتضح أهداف تقويم الأداء الاستراتيجي في مدى تحمل المدراء للمسؤوليات المخولة لهم، وتشخيص المجالات التي تكون بحاجة إلى إجراءات تصحيحية والعمل على معالجتها، والتأكد من أن المدراء يتحفزون صوب غايات المنظمة والأهداف المرسومة لها مقدماً، والتحقق من أن الإنجاز الفعلي كان وفقاً للأهداف والخطط الموضوعية، والتمكن من إجراء المقارنات بين أداء مختلف الأقسام في الوحدة الاقتصادية لتحديد المجالات التي يجب أن تجري فيها التحسينات⁽³⁾.

12- حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة القياس المتوازن لتقويم الاداء الاستراتيجي للمنظمة :

تقوم بطاقة القياس المتوازن بترجمة الاستراتيجيات إلى أحداث وتصرفات وذلك لتحقيق الأهداف الموضوعية ومن ثم فإنها نظام يذهب إلى أكثر من مجرد القياس المحاسبي التقليدي من خلال قياس العلاقات المختلفة لتعزيز الوضع التنافسي للمنظمة في عصر تكنولوجيا المعلومات والتركيز على العملاء وكفاءة العمليات الداخلية والقدرة على التعلم والنمو وتحسين والمحافظة على البيئة، ولذا فإن تطبيق واستخدام بطاقة القياس المتوازن لتقويم الأداء تمكن المنظمة من الحصول على معلومات هامة وصورة متكاملة عن أداء المنظمة⁽⁴⁾.

(1)نادية شاكر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

(2) محمد أصعب المسعودي، "العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الميزة التنافسية الدائمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007، ص 41 .

(3) عبد خلف عبد الجناي، "تقويم أداء الوحدات الاقتصادية في ظل متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2010، ص 29 .

(4)أحمد عبد السلام أبو موسى، "الربط بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة الشركات - نموذج مقترح من سياسة المحاسبة الإدارية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد الأول، العدد الثاني، 2005، ص 96 - 102.

إذ إن تطبيق بطاقة القياس المتوازن بالتكامل مع حوكمة تكنولوجيا المعلومات لتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة تستوجب إعادة عرض أبعاد بطاقة القياس المتوازن الخمسة بما في ذلك المنظور البيئي وكما يلي⁽¹⁾:-

1- بعد المساهمة للمشروع:-

يوضح هذا البعد كيف يجب أن تبدو تكنولوجيا المعلومات لحملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة العليا والإدارة التنفيذية بالمنظمة لكي تكون ذات مساهمة جوهرية في نجاح إستراتيجية المنظمة، عن طريق التأكيد على تطبيق محاور حوكمة تكنولوجيا المعلومات للتأكد من مدى تناسق وتكامل أهداف تكنولوجيا المعلومات مع أهداف المنظمة لتحقيق إستراتيجية المنظمة ومدى تحقيق قيمة مضافة للمنظمة من تكنولوجيا المعلومات، وتحسين ربحية الأعمال في مجال تكنولوجيا المعلومات، ومراقبة نفقات تكنولوجيا المعلومات .

2- بعد توجيه المستخدم لتكنولوجيا المعلومات:-

يوضح هذا البعد كيف يقيم المستخدم تكنولوجيا المعلومات في المنظمة، من حيث الخدمة المقدمة ومدى جودتها والتكاليف التي أنفقت في سبيل الحصول عليها وتوقيتها، وقدرة تكنولوجيا المعلومات على إضافة قيمة للعميل ومدى تحقيق اثر إيجابي لها في عمليات التشغيل الداخلية للمنظمة، وتأثيرها على قرارات المستخدمين، ومدى قدرة تكنولوجيا المعلومات على إنجاز استراتيجيات المنظمة ونجاحها في الحصول على عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين من خلال مشروعات تكنولوجيا المعلومات.

3- بعد تمييز العمليات التشغيلية الداخلية:-

يوضح هذا البعد مدى كفاءة وفعالية عمليات تكنولوجيا المعلومات بالمنظمة، وذلك من خلال تقديم خدمات وتطبيقات تكنولوجيا معلومات فعالة، واستخدام أحدث التقنيات التي تؤدي إلى إرضاء مستخدمي المعلومات والإدارة العليا والمساهمين، ويكون ذلك من خلال التمييز في عمليات تشغيل

(¹) يرجع في ذلك إلى:

-Wilkes, J., " Corporate Governance and Measuring Performance ", Measuring Business Excellence, Vol. 8, No. 4, 2004, p58 .

-Win , G., " The Balanced Scorecard and IT Governance " , Information Systems Control Journal. Offered especially to participants of the NACD Corporate Governance Conference , p 2 – 4 .

- احمد عبد السلام أبو موسى، "مرجع سبق ذكره" ، ص 103-104 .

تكنولوجيا المعلومات، وتقديم مشروعات ناجحة لتكنولوجيا المعلومات، ومساندة وتدعيم مستخدمي التكنولوجيا وفهم إستراتيجية المنظمة.

4- بعد التوجيه المستقبلي:-

يوضح هذا البعد الموارد البشرية والتكنولوجية التي تحتاجها تكنولوجيا المعلومات لتوصيل خدماتها، إذ إن مقابلة الأهداف طويلة الأجل تستلزم تطوير الأداء والمهارات للموظفين بصورة دائمة، ويأتي النمو والتطوير من خلال تنمية مهارات العاملين بتكنولوجيا المعلومات وتدريبهم للحصول على المعرفة اللازمة لتحسين الأداء، وتطوير نظم تكنولوجيا المعلومات، وجذب والاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات والقدرات الأساسية من خلال تنفيذ مجموعة من الحوافز والبرامج لضمان رضا العاملين وتحفيزهم على العمل والابتكار.

5- بعد تحسين البيئة:-

يوضح هذا البعد ما هي قدرة تكنولوجيا المعلومات على تحسين والمحافظة على البيئة، حيث أن هذا البعد يعكس قدرة المنظمة على الحفاظ على البيئة المحيطة والتي يعتبر احد المؤشرات الهامة التي يجب أخذها بنظر الاعتبار عند تقويم المنظمة بالتكامل مع حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

ثانياً: الدراسات السابقة

1- دراسة النجار (2012) بعنوان⁽¹⁾:-

" أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي "

تهدف هذه الدراسة إلى كشف مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، ومعرفة أهم المقاييس المستخدمة فعلاً من قبل هذه المؤسسات بهدف تقويم مركزها التنافسي الاستراتيجي، بالإضافة لبيان اثر التطبيق التام لبطاقة الأداء المتوازن بكافة أبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات التشغيلية، التعلم والنمو) على تدعيم المركز التنافسي .

وتوصلت هذه الدراسة إلى إن المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة تطبق أثناء قياس أدائها مقاييس مالية وأخرى غير مالية إلا أن ذلك لم يتم ضمن إطار التطبيق الكامل والشامل لنموذج بطاقة الأداء المتوازن وأن هناك انعكاسات إيجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة

(1) جميل النجار ، " أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي - دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة"، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية ، 2012 ، ص1- 36 .

لنموذج بطاقة الأداء المتوازن وتدعيم المركز التنافسي لهذه المؤسسات المالية، وتوصي هذه الدراسة إلى ضرورة قيام المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة بتبني تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل وبأبعاده الرئيسية الأربعة، ودعم الإدارة العليا داخل هذه المؤسسات لتوجهات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

2- دراسة إبراهيم (2013) بعنوان⁽¹⁾:-

" تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن "

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مفهوم وأهداف تقويم الأداء والنماذج الحديثة المتبعة في هذا المجال في ظل متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة وتوضيح بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إحدى هذه النماذج الحديثة في تقويم الأداء.

وتوصلت هذه الدراسة إن عملية تقويم الأداء المستندة على استعمال المقاييس المالية فقط في تقويم الأداء أصبحت بمفردها غير كافية لتقويم أداء الوحدات الاقتصادية في بيئة الأعمال المعاصرة والتي تتنافس فيها الوحدات على متغيرات أساسية تتمثل بالابتكار والتوقيت و الجودة و المرونة و رضا الزبون، وكذلك تمثل بطاقة الأداء المتوازن أداة شاملة لتقويم الأداء تعتمد على الوحدة الاقتصادية بهدف قياس مستوى التقدم باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوحدة، وتوصي هذه الدراسة العمل على البناء السليم لأسس تقويم الأداء من خلال اعتماد الوحدات الاقتصادية على مجموعة متكاملة و مترابطة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية في عملية تقويم أدائها وحث الوحدات الاقتصادية على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة لتقويم الأداء الشامل ولمختلف أجزاء الوحدة الاقتصادية.

(¹) سحر طلال إبراهيم ،" تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الخامس والثلاثون ، 2013 ، ص 343-381 .

3- دراسة Lee et al. (2013) بعنوان⁽¹⁾:-

"Using balanced scorecards for the evaluation of "Software-as-a-service""

استخدام بطاقة القياس المتوازن في تقييم خدمة البرمجيات

تهدف هذه الدراسة إلى اعتماد خدمة البرمجيات كأداة فعالة لتنفيذ بطاقة القياس المتوازن في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم للتغلب على مشكلة محدودية الموارد من خلال المقاييس المالية والمقاييس غير المالية للبطاقة وهي (البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو)، ويدرس العلاقة السببية بين المقاييس الأربعة التي تكون بطاقة القياس المتوازن. وتوصلت هذه الدراسة أن الأبعاد الثلاثة، بعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية وبعد العملاء ترتبط سببياً بالبعد المالي وأن هذه المقاييس الأربعة مترابطة لنجاح المنظمة وهي تدعم بشكل أساسي بطاقة القياس المتوازن، وتوصي هذه الدراسة إلى ضرورة استخدام وتطبيق بطاقة القياس المتوازن بأبعادها الأربعة كنظام واحد .

4- دراسة Lunardi et al. (2014) بعنوان⁽²⁾:-

"The impact of adopting IT governance on financial performance: An empirical analysis among Brazilian firms"

تأثير اعتماد حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي : التحليل التجريبي بين الشركات البرازيلية

تهدف هذه الدراسة إلى مقارنة أداء مجموعة من الشركات التي اعتمدت آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات مع أداء مجموعة من الشركات المقارنة التي لم تعتمد آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات .

وتوصلت هذه الدراسة أن الشركات التي اعتمدت ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات تحسن أدائها بالمقارنة مع مجموعة المراقبة ولاسيما فيما يتعلق بالربحية مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق المساهمين وهامش الربح، وأن آثار اعتماد آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات

⁽¹⁾ Lee, S. & Park, S. & Lim, G. , " Using balanced scorecards for the evaluation of "Software-as-a-service", Information & Management, 2013, p 553-561.

⁽²⁾ Lunardi , G. & Becker , J. & Maçada , A . & Dolci , P. , " The impact of adopting IT governance on financial performance: An empirical analysis among Brazilian firms' , International Journal of Accounting Information Systems , 2014 , p 66 – 81 .

على الأداء المالي أكثر وضوحاً في العام التالي من السنة التي اعتمدت فيها، وأن تأثير آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات على العائد على حقوق المساهمين تختلف مع مرور الوقت لتصل إلى الأهمية الإحصائية فقط، وتوصي هذه الدراسة إلى استخدام طريقة الحدث لدراسة تقييم اثر هامش الحدث على الأداء المالي وهذا الأسلوب يشجع استخدامه في الدراسات المحاسبية والمالية واستخدامه يسمح بتقييم تأثير تكنولوجيا المعلومات، وأن لا تقل الاختبارات التجريبية عن سنتين من أجل مقارنة الأداء قبل وبعد اعتماد آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات .

التعليق على الدراسات السابقة: يتضح مما سبق ان هنالك دراسات تتعلق بشكل مباشر وغير مباشر بالدراسة، إلا إنها لم تركز ولم توضح مدى التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة القياس المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة مما جعل الباحث يتوجه إلى دراسة هذا الجانب الهام لما له من دور محاسبي مهم حيث تظهر أهميته في المصارف العراقية إذ يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمة إلى زيادة مهارات الكادر المحاسبي والى إنتاج معلومات محاسبية جيدة إذا ارتبطت هذه التكنولوجيا مع بطاقة القياس المتوازن فإنها تؤدي إلى تقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة بشكل أفضل.

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

اعتمدت المحاسبة الإدارية التقليدية على المقاييس المالية فقط في عملية تقويم الأداء وهذه المقاييس أصبحت غير مناسبة بمفردها في تقويم أداء المنظمة في بيئة الأعمال المعاصرة والتي تتنافس فيها الوحدات على متغيرات أساسية هي الابتكار والجودة والمرونة والتوقيت ورضا الزبون وتكنولوجيا المعلومات، إذ أهملت المقاييس غير المالية التي تعتبر مهمة في عملية تقويم الأداء⁽¹⁾.

وأصبحت تكنولوجيا المعلومات جوهرية وشاملة داخل المنظمة وضرورية لنجاحها إذ توفر فرص الحصول على المزايا التنافسية للمنظمة، وإن تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تخلق فرصاً حقيقية للمنظمة متمثلة في تحسين السمعة وزيادة الثقة وتحسين الجودة والحصول على نصيب أكبر من الزبائن وتخفيض التكاليف وتعظيم قيمة المنظمة وتحسين أدائها⁽²⁾.

(1) سحر طلال إبراهيم، "مرجع سبق ذكره" ، ص 346 .

(2) نادر شعبان إبراهيم السواح، "إطار المراجعة الداخلية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات بالتطبيق على البنوك التجارية - الانترنتك"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2013، ص 6 .

ويرى الباحث إن بيئة الأعمال فرضت العديد من التحديات أمام المحاسبة الإدارية والتي تعتبر نظم تقييم الأداء من أهم أدواتها حيث كانت تركز على البعد المالي وتتجاهل العديد من عوامل النجاح الأساسية في الأبعاد غير المالية والتي من بينها تكنولوجيا المعلومات . وهنا تبرز مشكلة الدراسة الرئيسية: "ضعف إدراك مدى التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة القياس المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة".
رابعاً: أهمية الدراسة:

يعد تطبيق بطاقة القياس المتوازن من الأدوات الحديثة والمهمة لنجاح المنظمات لاحتوائها على مقاييس مالية وغير مالية، ويعتبر موضوع حوكمة الشركات بشكل عام و حوكمة تكنولوجيا المعلومات بشكل خاص من الموضوعات التي تزايد الاهتمام فيها سواء من قبل الجهات المهنية أو من قبل الباحثين خاصة بعد حالات الفشل والانهيال التي تعرضت لها العديد من المنظمات وقلة الدراسات الأكاديمية التي تناولت حوكمة تكنولوجيا المعلومات مع بطاقة القياس المتوازن.

خامساً : أهداف الدراسة:-

تهدف الدراسة إلى اختبار مدى فعالية التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة القياس المتوازن وصولاً إلى مدخل متكامل لتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة، يجمع بين مميزات كلا المنهجين والتغلب على أوجه القصور عند تطبيق كل منهج منهما بشكل منفصل .

سادساً: فروض الدراسة:-

1. **الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة.
2. **الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة القياس المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة.
3. **الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المدخل المتكامل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات مع بطاقة القياس المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

سابعا: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

يتمثل مجتمع الدراسة في 16 مصرف من المصارف العراقية العاملة في محافظة بابل، وقد تم توزيع استثمارات الاستقصاء على رؤساء الشعب والأقسام، وبلغ حجم استثمارات الاستقصاء الموزعة 145 استمارة، والاستثمارات المستلمة 105 استمارة، وتم استبعاد 5 استثمارات لخطأ البيانات أو نقصانها، وبلغت عدد استثمارات الدراسة الاستطلاعية 45 استمارة، وتم إجراء التحليل الإحصائي لـ 100 استمارة استقصاء، وتم استخدام الأساليب الإحصائية من اختبار مربع كاي (كا²)، معامل ثبات التجزئة النصفية لسبيرمان براون، معادلة جتمان للتجزئة النصفية، معامل الفا، انحدار الخطي البسيط، معامل الارتباط .

تاسعا: المنهج العلمي للدراسة:

يقوم الجانب النظري في إعدادة على المنهج الاستقرائي من خلال استقراء الواقع الفعلي والأحداث الحالية، أما الجانب التطبيقي فيتم إعدادة استنادا إلى المنهج الاستنباطي.

عاشراً: اختبار صحة الفروض ونتائج الدراسة والتوصيات:

أ) اختبار صحة الفروض:

الفرضية الأولى : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

جدول (1)

العلاقة بين استخدام حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة

(ن = 100)

م	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري (ع±)	قيمة "ر"	قوة العلاقة "ر ² "	النسبة المئوية لقوة العلاقة
1	حوكمة تكنولوجيا المعلومات	24.65	6.23	**0.58	0.34	34%
	الأداء الاستراتيجي	22.67	6.47			

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) = 0.196 ** قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.01) = 0.256

يتضح من جدول (1) أن هناك ارتباط طردي موجب بين استخدام حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة ، حيث بلغ قيمة "ر" المحسوبة (0.58) وهي أكبر من قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) وبلغت قوة العلاقة بين المتغيرين (0.34)، وبلغت النسبة المئوية لقوة العلاقة بين المتغيرين (34%)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة، مما يؤكد بعدم صحة الفرض العدمي لذلك يتم رفضه وقبول الفرض البديل (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة).

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة القياس المتوازن وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة .

جدول (2)

العلاقة بين استخدام بطاقة القياس المتوازن وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة

(ن=100)

م	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري (±ع)	قيمة "ر"	قوة العلاقة "ر ² "	النسبة المئوية لقوة العلاقة
1	بطاقة القياس المتوازن	26.73	6.63	0.70**	0.49	49%
2	الاداء الاستراتيجي	22.67	6.47			

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) = 0.196 ** قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.01) = 0.256

يتضح من جدول (2) أن هناك ارتباط طردي موجب بين استخدام بطاقة القياس المتوازن وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة، حيث بلغ قيمة "ر" المحسوبة (0.70) وهي أكبر من قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) وبلغت قوة العلاقة بين المتغيرين (0.49)، وبلغت النسبة المئوية لقوة العلاقة بين المتغيرين (49%)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة القياس المتوازن وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة، مما يؤكد بعدم صحة الفرض العدمي لذلك يتم رفضه وقبول الفرض البديل (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة القياس المتوازن وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة).

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المدخل المتكامل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات مع بطاقة القياس المتوازن وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

جدول (3)
العلاقة بين المدخل المتكامل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات مع بطاقة القياس المتوازن وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة

(ن = 100)

م	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري (±ع)	قيمة "ر"	قوة العلاقة "ر ² "	النسبة المئوية لقوة العلاقة
1	حوكمة تكنولوجيا المعلومات و بطاقة القياس المتوازن	51.38	11.52	**0.72	0.52	%52
2	الأداء الاستراتيجي	22.67	6.47			

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) = 0.196 ** قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.01) = 0.256

يتضح من جدول (3) أن هناك ارتباط طردي موجب بين استخدام المدخل المتكامل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات مع بطاقة القياس المتوازن وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة، حيث بلغ قيمة "ر" المحسوبة (0.72) وهي أكبر من قيمة "ر" الجدولية عند مستوي معنوية (0.01) وبلغت قوة العلاقة بين المتغيرين (0.52)، وبلغت النسبة المئوية لقوة العلاقة بين المتغيرين (%52)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المدخل المتكامل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات مع بطاقة القياس المتوازن وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة، مما يؤكد بعدم صحة الفرض العدمي لذلك يتم رفضه وقبول الفرض البديل (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المدخل المتكامل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات مع بطاقة القياس المتوازن وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة).

ب) النتائج والتوصيات:

- النتائج: تتمثل نتائج الدراسة فيما يلي:

- 1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة .
- 2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة القياس المتوازن وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة .
- 3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل المتكامل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات مع بطاقة القياس المتوازن وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة .
- 4- يعتبر التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة القياس المتوازن الأسلوب الأفضل لقياس وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة .
- 5- تعتبر بطاقة القياس المتوازن أفضل نماذج قياس وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة، فهي تعمل على ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات تحقق رؤية المنظمة، واستخدامها يحقق النتائج والأهداف بما يدعم قوة المنظمة وموقفها التنافسي.
- 6- التطبيق الفعال لحوكمة تكنولوجيا المعلومات يساعد على تحقيق التنسيق بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع إستراتيجية المنظمة.

ثانياً : التوصيات

- 1- ضرورة استخدام المدخل المتكامل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات مع بطاقة القياس المتوازن ومحاولة تطبيقه في عملية تقويم الأداء في المنظمات المختلفة.
- 2- إعداد الكوادر المهنية المدربة على استخدام وتنفيذ بطاقة القياس المتوازن بمقاييسها المالية وغير المالية والعمل على ربط الأهداف الإستراتيجية بأهداف المنظمة.
- 3- ضرورة إشراك الموظفين بدورات تدريبية لزيادة مهاراتهم وخبراتهم وبما يمكنهم من التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة، مع إيضاح مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات والدور التي تلعبه في رفع كفاءة المنظمة.
- 4- ضرورة اعتماد الإدارة على مقاييس ونماذج تقويم الأداء الحديثة التي تجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية لما لها من اثر في تحسين ورفع كفاءة أداء المنظمة.

المراجع:

اولاً: المراجع العربية

- 1- أحمد عبد السلام أبو موسى ،"الربط بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة الشركات – نموذج مقترح من سياسة المحاسبة الإدارية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد الأول، العدد الثاني، 2005.
- 2- أسماء رشيد علي حسن، " استعمال بطاقة الأداء المتوازنة في تقييم وتحسين الأداء – دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، رسالة معادلة للدكتوراه غير منشورة، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، 2009.
- 3- أمال محمد محمد عوض ، "دور آليات الحوكمة في تعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات وضبط مخاطر الأنشطة الإلكترونية للمنشآت" ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، كلية التجارة – جامعة بني سويف ، العدد الأول ، 2008.
- 4- جميل النجار ، " أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي- دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة"، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية ، 2012.
- 5- خولة هاشم خلف الشمري، " تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة –دراسة حالة في مصرف الرشيد"، رسالة معادلة للماجستير غير منشورة ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية ، جامعة بغداد ، 2010.
- 6- زياد عبد الحليم الذبية ،"مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء في المصارف التجارية اليمنية" ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة الزرقاء – الأردن ، العدد التاسع ، 2011 .
- 7- سايرز، وجاكسون، وجنكينز، "المحاسبة الإدارية"، تعريب- نضال محمود الرمحي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013.
- 8- سحر طلال إبراهيم ،" تقييم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن- دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الخامس والثلاثون ، 2013.

- 9- شهيرة محمود عبد العزيز، " إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد السابع والعشرون، العدد الثالث، 2003.
- 10- شوقي السيد فودة، " إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC)- دراسة نظرية وتطبيقية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد الأول، العدد الثاني، 2005.
- 11- صالح بلاسكة، " قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2012.
- 12- صفاء احمد محمد العاني، وسليمان حسين محمد، "دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز تقييم الأداء ومحاسبة المسؤولية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 65، 2012.
- 13- طاهر محسن منصور الغالبي، ووائل محمد صبحي إدريس، " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 14- عادل حنفي حسين، "حوكمة تقنية المعلومات كمدخل لحماية امن المعلومات والخصوصية بالمؤسسات الاقتصادية"، ورقة عمل، بدون سنة نشر.
- 15- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "بطاقة الأداء المتوازن - المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009.
- 16- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ورمضان فهم غريبة، " التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006.
- 17- عبد خلف عبد الجناحي، "تقويم أداء الوحدات الاقتصادية في ظل متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2010.

- 18- عبده مصطفى عبد الغني احمد، "أطار محاسبي لتكامل مقاييس الأداء المالية وغير المالية بهدف إدارة الربحية ودعم اتخاذ القرار" رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، 2009.
- 19- قاسم محمد عبد الله البعاج، " أطار مقترح لتقييم مدى إمكانية تطبيق نظام جباية ضريبة الدخل إلكترونياً باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء – دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب / ديوانية "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخامس والثلاثون، 2013.
- 20- محمد أصبع المسعودي، "العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الميزة التنافسية المدامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007.
- 21- منال جبار سرور، وصبيحة صالح عمر، " استعمال تكاليف الجودة في تقويم الأداء الإستراتيجي "، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، كلية الرافدين الجامعة للعلوم، 2013.
- 22- نادر شعبان إبراهيم السواح ، " إطار المراجعة الداخلية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات بالتطبيق على البنوك التجارية – الانترنتك "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2013.
- 23- نادية شاکر النعمي، "التكامل بين تقنيتي بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد، 2007.
- 24- نضال محمود الرمحي ، وزياد عبد الحليم الذبيبة ، " مستوى حاكمية تكنولوجيا المعلومات وأثره على مستوى الأداء للشركات الصناعية " ، مجلة البحوث الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، العدد الثاني ، 2010.
- 25- وائل محمد صبحي إدريس ، " استخدام بطاقة التقديرات المتوازنة لإدارة نشاطات الشركة العامة للصناعات الجلدية ، منظور استراتيجي - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، 2002.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Bowen, P. & Cheung, M. & Rohde, F., " Enhancing IT Governance Practices: A model and case study of Organization efforts ", International Journal of Accounting Information System, Vol. 8, Issue 3, 2007.
- 2- International Standard Organization , [www.iso27001 security.com](http://www.iso27001security.com) .
- 3- ISO/IEC 38500,"Corporate governance of information technology", International Standard, 2008.
- 4- Kaplan, R. & Norton, D., " The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, 1992 .
- 5- Khadra , & Zuriekat , & Alrahmi , "An Empirical Examination of Maturity Model as Measurement of Information Technology Governance Implementation", The International Arab Journal of Information Technology , Vol. 6 , No. 3 , 2009 .
- 6- Lee, S. & Park, S. & Lim, G. , " Using balanced scorecards for the evaluation of 'Software-as-a-service'", Information& Management, 2013.
- 7- Lunardi , G. & Becker , J. & Maçada , A . & Dolci , P. , " The impact of adopting IT governance on financial performance: An empirical analysis among Brazilian firms' , International Journal of Accounting Information Systems , 2014 .
- 8- Margarita Isoraite," the balanced scorecard method:from theory to practice", Intellectual Economics, No. 1, 2008 .
- 9- Patel , N. , "Emergent IT Governance to Support Global – E-Business Models", Journal of Information Technology Theory and Application , Vol. 4 , No. 2 , 2002 .

- 10- Stacey , H. & Austin , H. ," Principle of Governance " , The Information System Control Journal , Vol. 3 , 2003.
- 11- Thomas & David." Strategic Management and Business Policy", Thirteenth Edition , Prentice Hall-Inc., 2012.
- 12- Wilkes, J.," Corporate Governance and Measuring Performance " , Measuring Business Excellence, Vol. 8, No. 4, 2004 .
- 13- Win , G., " The Balanced Scorecard and IT Governance " , Information Systems Control Journal. Offered especially to participants of the NACD Corporate Governance Conference , .

استمارة الاستقصاء

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء رسالة ماجستير بعنوان " التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة القياس المتوازن لتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة - دراسة تطبيقية على المصارف العراقية "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة .

ولذا قام الباحث بتصميم استمارة استقصاء تحتوي على مجموعة من الفقرات ونرجو من سيادتكم أن تجدوا متسعاً من الوقت للإجابة عنها، إذ تفيد إجابتكم في تدعيم موضوع الدراسة وذلك من خلال خبراتكم العلمية والعملية.

مع التأكيد لسيادتكم أن جميع الإجابات سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث

امير صاحب شاكر

ameer.saheb83@gmail.com

البيانات الشخصية :

الخاصة		مواصفاتها
1	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
2	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/> من 25-40 سنة <input type="checkbox"/> من 41-50 سنة <input type="checkbox"/> 51 سنة فأكثر
3	التحصيل الدراسي	<input type="checkbox"/> اعدادية <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> دبلوم عالي <input type="checkbox"/> ماجستير ودكتوراه <input type="checkbox"/> اخرى (تذكر)
4	التخصص العلمي	<input type="checkbox"/> محاسبة <input type="checkbox"/> ادارة <input type="checkbox"/> اقتصاد <input type="checkbox"/> علوم مالية ومصرفية <input type="checkbox"/> حاسبات <input type="checkbox"/> اخرى (تذكر)
5	مدة الخدمة في المصرف	<input type="checkbox"/> اقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 6-10 سنوات <input type="checkbox"/> من 11-15 سنة <input type="checkbox"/> 16 سنة فأكثر

المحور الأول : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة

من خلال تقييمك الشخصي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات المطبق في المصرف اختر ما تراه مناسباً :

لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	العبارات
					1 وجود تناسق وتناغم بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات و استراتيجية المصرف.
					2 تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات في وضع إستراتيجية دقيقة وصحيحة للمصرف .
					3 تستخدم المصارف أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة التي تعتبر من الركائز الأساسية لدعم القدرة التنافسية .
					4 تتوافر شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة النظام داخل المصرف .
					5 يعمل المصرف على تحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات باستمرار.
					6 تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات المصرف على قيامه بإنجاز المعاملات بصورة صحيحة وبوقت قصير .
					7 جودة تكنولوجيا المعلومات تزيد من رضا الزبائن .
					8 تحسين خدمة الزبائن باستخدام تكنولوجيا المعلومات سيؤدي إلى ابتهاج الزبون وشعورهم بالولاء للمصرف.
					9 تساعد تكنولوجيا المعلومات المصرف من تحقيق مركز تنافسي جيد يؤدي إلى الحصول على مستثمرين جدد .
					10 التدريب المستمر على تكنولوجيا المعلومات يساعد على رفع كفاءة ومهارات الموظفين .
					11 تمتاز تكنولوجيا المعلومات بالقدرة على انجاز العمليات المصرفية و توفير المعلومات المختلفة للمصرف و للزبائن .
					12 تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات على تحسين أداء المصرف .

المحور الثاني : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة القياس المتوازن وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة

من خلال تقييمك الشخصي لبطاقة القياس المتوازن المطبق في المصرف اختر ما تراه مناسباً :

العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
13 تعتبر بطاقة القياس المتوازن أهم أداة لقياس أداء المصرف.					
14 تساعد بطاقة القياس المتوازن على تحسين أداء المصرف .					
15 الأبعاد الأربعة في بطاقة القياس المتوازن تساعد المصرف على تقويم أداءه.					
16 تساعد بطاقة القياس المتوازن الإدارة في استعمال المقاييس غير المالية بجانب المقاييس المالية .					
17 تساعد بطاقة القياس المتوازن في تطوير إستراتيجية طويلة الأجل للمصرف .					
18 يؤدي استخدام البطاقة إلى مساعدة الإدارة في تحسين عملية اتخاذ القرارات.					
19 ينصب تركيز الإدارة المصرفية على تحسين الأداء المالي وغير المالي في المصرف .					
20 تساعد بطاقة القياس المتوازن في توضيح وتوصيل إستراتيجية المصرف للعاملين في جميع المستويات الإدارية .					
21 يساعد بعد العملاء (احد أبعاد بطاقة القياس المتوازن) على الاهتمام بالعملاء مما يؤدي إلى الحصول على أكبر عدد من العملاء للمصرف .					
22 تساعد بطاقة القياس المتوازن في ربط التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل بالأنشطة قصيرة الأجل .					
23 تساعد بطاقة القياس المتوازن الاهتمام بالبعد البيئي لما له تأثير على تقويم أداء المصرف .					
24 تساعد بطاقة القياس المتوازن عن طريق بعد التعلم والنمو على تدريب العاملين باستمرار مما يؤدي إلى زيادة مهاراتهم في مجال الخدمات المصرفية.					

المحور الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المدخل المتكامل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات مع بطاقة القياس المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

من خلال تقييمك الشخصي للتكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة القياس المتوازن اختر ما تراه مناسباً :

لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	العبارات
					25 يساعد التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة القياس المتوازن إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمصرف .
					26 تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات مع بطاقة القياس المتوازن في تحقيق الأهداف الفرعية للمصرف .
					27 أن التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة القياس المتوازن يؤدي إلى تقييم أداء أفضل المصرف .
					28 أن التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة القياس المتوازن يؤدي إلى تدعيم الميزة التنافسية للمصرف .
					29 أن التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة القياس المتوازن يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الإيرادات في المصرف .
					30 يعمل التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة القياس المتوازن على تحسين سمعة المصرف أمام الجميع .
					31 يؤدي التكامل إلى إيجاد الحلول للكثير من المشاكل المالية التي تواجه المصرف
					32 يؤدي التكامل إلى تطوير الخدمات المقدمة من قبل المصرف .
					33 يؤدي مبدأ الاقتصاد في استخدام التكامل إلى تحسين أداء المصرف .
					34 اعتماد حوكمة تكنولوجيا المعلومات مع بطاقة القياس المتوازن يؤدي إلى فاعلية في الأداء الاستراتيجي للمصرف .
					35 يؤدي التكامل إلى تحقيق الكفاءة في الخدمات المصرفية .