



EALB
EGYPTIAN ARAB LAND BANK
البنك العقاري المصري العربي

دليل حاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها

نغير « نبتكر
INNOVATION ►► CHANGE



دليل حاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها

1. المقدمة.....2
2. النطاق.....2
3. الأهداف.....3
4. العوامل والأسباب المحفزة لتبني حاكمية تكنولوجيا المعلومات.....4
5. السياسات العامة.....4
6. اللجان.....4
7. عمليات البنك وتكنولوجيا المعلومات وأهدافها المرتبطة.....5
8. التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي.....6
9. نظام السياسات.....6
10. المعلومات والبيانات والتقارير.....7
11. الهيكل التنظيمي.....8
12. الخدمات والبنية التحتية والتطبيقات.....8
13. المعرفة ، المهارات والخبرات.....8
14. الثقافة ، الأخلاقيات والسلوك.....8
15. إطار حاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها.....8

دليل حاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها

1. المقدمة

يدرك البنك العقاري المصري العربي ممثلاً بمجلس الإدارة وإدارته التنفيذية أهمية دور تكنولوجيا المعلومات كبقية الوحدات المصرفية العاملة في البنك. حيث عمل البنك ممثلاً بمجلس الإدارة وإدارته التنفيذية على التعاون والعمل سوياً لضم تكنولوجيا المعلومات كجزء من الحاكمية المؤسسية ومنهجية الإدارة. واستجابة لتعليمات البنك المركزي الأردني رقم (2016/65) قام البنك بالمبادرة لإعتماد إطار كوبيت (COBIT) لحاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها إمتثالاً للتعليمات الصادرة بهذا الخصوص، بالإضافة للتعليمات المتعلقة بكوبيت 2019. كوبيت 2019 (COBIT 2019) يوفر إطار شامل يساعد البنك في تحقيق أهدافه المتعلقة بحاكمية وإدارة تكنولوجيا المعلومات على مستوى البنك بشكل كامل. حيث أن هذا الإطار يساعد البنك للوصول إلى أعلى درجات الفائدة من تكنولوجيا المعلومات من خلال الحفاظ على التوازن بين الحصول على أعلى فائدة من تكنولوجيا المعلومات وبأقل المخاطر بالإستخدام الأمثل للموارد. كما يمكن إطار كوبيت 2019 (COBIT 2019) تطبيق حاكمية وإدارة تكنولوجيا المعلومات بشكل شمولي ولكافة وحدات البنك، مع الأخذ بجميع العمليات الخاصة بوحدات الأعمال (End-to-End) ووظائف تكنولوجيا المعلومات المسؤولة عن تلك العمليات.

2. النطاق

يشمل نطاق التطبيق لهذا الدليل جميع عمليات البنك التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات بكافة دوائروها، ويجب على كافة أصحاب المصالح مراعاة الإمتثال لهذه التعليمات كل حسب مساهمته وموقعه الوظيفي.

القائمة أدناه تمثل الأطراف الرئيسية ومسؤولياتها بهذا الخصوص:

- رئيس وأعضاء المجلس والخبراء الخارجيين المستعان بهم: تولى مسؤوليات التوجيه العام للمشروع / البرنامج والموافقة على المهام والمسؤوليات ضمن المشروع، وتقديم الدعم والتمويل اللازم.
- المدير الإقليمي ونوابه ومساعديه ومدراء العمليات والفروع: تولى مسؤوليات تسمية الأشخاص المناسبين من ذوي الخبرة بعمليات البنك لتمثيلهم في المشروع وتوصيف مهامهم ومسؤولياتهم.
- مدير ولجان تكنولوجيا المعلومات التوجيهية ومدير المشروع: تولى مسؤوليات إدارة المشروع / البرنامج وتوجيهه والإشراف عليه بشكل مباشر والتوصية بتوفير الموارد اللازمة لإتمامه، والتأكد من الفهم الصحيح من قبل كافة الأطراف بمتطلبات وأهداف التعليمات.
- التدقيق الداخلي: تولى مسؤولياته المناطة به بموجب التعليمات بشكل مباشر، والمشاركة في المشروع / البرنامج بما يمثل دور التدقيق الداخلي في الأمور التنفيذية كمشاور ومراقب مستقل لتسهيل وإنجاح إتمام المشروع / البرنامج.
- إدارات المخاطر وأمن المعلومات والإمتثال والقانونية: تولى مسؤوليات المشاركة في المشروع / البرنامج بما يمثل دور تلك الإدارات، والتأكد من تمثيل المشروع / البرنامج من قبل كافة الأطراف .
- المتخصصين وحملة الشهادات الفنية والمهنية الخاصة بالإطار COBIT 2019 Foundation COBIT 2019 Assessor, COBIT 2019 Implementation (المستعان بهم من داخل البنك ومن خارجه: تولى دور المرشد لنشر المعرفة بالإطار وتسهيل عملية التطبيق).
- وفقاً لتعليمات البنك المركزي الأردني، يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية المباشرة لعمليات الحوكمة (التقييم والتوجيه والمراقبة) (EDM 01 – EDM 05) (EDM 03) وعملية إدارة المخاطر (APO12).

دليل حاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها

3. الأهداف

- 1-3 تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق توجهات وأهداف البنك من خلال تحقيق أهداف المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها وبما يضمن:
- الوصول إلى القيمة المضافة المطلوبة من خلال تحقيق النتائج المتوقعة، وتحسين مستوى المخاطر، وتحسين الإستغلال الأمثل للموارد.
 - إدارة حصيفة لموارد ومشاريع تكنولوجيا المعلومات، تعظم الإستفادة من تلك الموارد وتقلل الهدر منها.
 - توفير معلومات ذات جودة عالية كمرتكز يدعم آليات صنع القرار في البنك.
 - ضمان توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تمكن البنك من تحقيق أهدافه
 - الإرتقاء بعمليات البنك المختلفة من خلال توظيف منظومة تكنولوجية كفوءة وذات إعتدالية متميزة
 - إدارة حصيفة لمخاطر تكنولوجيا المعلومات تكفل الحماية اللازمة لموجودات البنك.
 - المساعدة في تحقيق الإمتثال لمتطلبات القوانين والتشريعات والتعليمات بالإضافة للإمتثال لإستراتيجية وسياسات وإجراءات العمل الداخلية.
 - إدارة خدمات العملاء والأطراف الخارجية الموكل إليها بتنفيذ العمليات والخدمات والمنتجات.
 - تحسين نظام الضبط والرقابة الداخلي.
 - تعظيم مستوى رضا مستخدمي تكنولوجيا المعلومات من خلال تلبية احتياجات عملهم بكفاءة وفعالية.

2-3 استخدام COBIT Governance and Management Objectives في اطار كوبيت (COBIT 2019) كمرجع لتصميم حلول فعالة لتقديم القيمة المضافة والعائد لأصحاب المصلحة

3-3 فصل عمليات ومهام ومسؤوليات مجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية بما يتوافق وأفضل المعايير والممارسات المعترف بها دوليا لحاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها.

4-3 تحقيق الشمولية في حاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها من حيث الأخذ بالاعتبار ليس فقط التكنولوجيا بحد ذاتها وإنما توفير عناصر تمكين (دعامات) سبعة (7 Components of the Governance System) تكون مصاحبة ومكملة لخدمات تكنولوجيا المعلومات تتمثل

- المبادئ والسياسات وأطر العمل
- عمليات حاكمية تكنولوجيا المعلومات
- الهياكل التنظيمية
- المعلومات والتقارير
- الخدمات والبرامج والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
- المعارف والمهارات والخبرات
- منظومة القيم والأخلاق والسلوكيات، وضرورة توفيرها بمواصفات وأبعاد محددة لتحقيق وخدمة متطلبات وأهداف المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها ليس فقط في عمليات تكنولوجيا المعلومات وحسب، وإنما في كافة عمليات البنك المرتكزة على المعلومات والتكنولوجيا.

5-3 تعزيز اليات الرقابة الذاتية والرقابة المستقلة وفحص الامتثال في مجالي حاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها وبما يسهم في تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر.

دليل حاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها

4. العوامل والأسباب المحفزة لتبني حاكمية تكنولوجيا المعلومات

يدرك البنك ضرورة وجود إطار لحاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها ، لما تلعبه تكنولوجيا المعلومات من دور مهم في التأثير على قدرة المؤسسة في تسيير عملياتها وبالتالي تحقيق أهدافها ، كما تلعب دوراً أساسياً في تنافسية البنك من حيث المنتجات والخدمات من جهة وعلى آلية صنع القرار وإدارة المخاطر من جهة أخرى.

بالإضافة إلى ما سبق فإن إطار الحاكمية سيساعد على التعامل مع المؤشرات والعوامل ونقاط التحول التالية في البيئة الداخلية والخارجية:

- الاندماج، الاستحواذ أو التصفية.
- التحول والتغير في السوق أو الاقتصاد أو الوضع التنافسي.
- التغيير في نموذج التشغيل التجاري أو ترتيبات المصادر.
- المتطلبات التنظيمية والقانونية أو الامتثال الجديدة.
- التغيير الكبير والنوعي في التكنولوجيا.
- التركيز على الإطار الشامل لمشروع الحاكمية.
- التدقيق الخارجي أو تقييمات الاستشاريين.
- اعتماد استراتيجية أو أولوية عمل جديدة

5. السياسات العامة

يستند هذا الدليل إلى تعليمات البنك المركزي الأردني والتي جاءت اعتماداً على إطار كوبيت (COBIT). وينبغي مراجعة وتحديث هذا الدليل بشكل منتظم وبما يتواءم مع التحديثات التي تطرأ على مستوى اللوائح وتحديثات إطار كوبيت (COBIT) التي تصدر من قبل جمعية التدقيق والرقابة على نظم المعلومات ISACA في الولايات المتحدة الأمريكية.

يقوم البنك، من خلال اللجنة التوجيهية لتكنولوجيا المعلومات ، بمراجعة هذا الدليل وتحديثه عند الضرورة كما يتم نشر هذا الدليل على الموقع الإلكتروني للبنك ومن خلال أي طريقة مناسبة ومتاحة لإطلاع الجمهور.

6. اللجان

تشكل اللجنة التوجيهية لتكنولوجيا المعلومات بقرار من المدير الاقليمي وبنائسته وعضوية مدراء الإدارة التنفيذية العليا بما في ذلك مدير تكنولوجيا المعلومات ومدير إدارة المخاطر ومدير أمن المعلومات ومدير التدقيق الداخلي بحيث تجتمع للجنة مره واحده كل ثلاثة شهور على الاقل او كلما دعت الحاجة على ان تكون مهام اللجنة :

1. اعتماد الأهداف الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والهياكل التنظيمية المناسبة بما في ذلك اللجان التوجيهية على مستوى الإدارة التنفيذية العليا وبما يضمن تحقيق وتلبية لأهداف الاستراتيجية للبنك وتحقيق أفضل قيمة مضافة من مشاريع واستثمارات موارد تكنولوجيا المعلومات، واستخدام الأدوات والمعايير اللازمة لمراقبة والتأكد من مدى تحقق ذلك.
2. اعتماد الإطار العام لإدارة وضبط ومراقبة موارد ومشاريع تكنولوجيا المعلومات بما يحاكي أفضل الممارسات الدولية المقبولة بهذا الخصوص وعلى وجه التحديد (COBIT) يتوافق ويولي تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل مستدام، وتحقيق مصفوفة أهداف المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها وتغطية عمليات حاكمية تكنولوجيا المعلومات
3. اعتماد مصفوفة الأهداف المؤسسية وأهداف إدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها وتوصيف الأهداف الفرعية اللازمة لتحقيقها.
4. اعتماد مصفوفة المسؤوليات (RACI Chart) تجاه العمليات الرئيسية لحاكمية تكنولوجيا المعلومات والعمليات الفرعية المنبثقة عنها من حيث: الجهة أو الجهات أو الشخص أو الأطراف المسؤولة بشكل أولي (Responsible) وتلك المسؤولة بشكل نهائي (Accountable) وتلك المستشارة (Consulted) وتلك التي يتم اطلاعها (Informed) تجاه كافة العمليات مسترشدين بمعايير كوبيت (COBIT Governance & Management Objectives).
5. التأكد من وجود إطار عام لإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات يتوافق ويتكامل مع الإطار العام الكلي لإدارة المخاطر في البنك وبحيث يأخذ بعين الاعتبار ويولي كافة عمليات حاكمية تكنولوجيا المعلومات .

دليل حاكمية وادارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها

6. اللجان

6. اعتماد موازنة موارد ومشاريع تكنولوجيا المعلومات بما يتوافق والأهداف الاستراتيجية للبنك.
7. الإشراف العام والإطلاع على سير عمليات وموارد ومشاريع تكنولوجيا المعلومات للتأكد من كفايتها ومساهمتها الفاعلة في تحقيق متطلبات وأعمال البنك.
8. الإطلاع واعتماد تقارير التدقيق الداخلي والخارجي لحاكمية تكنولوجيا المعلومات واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمعالجة الانحرافات على أن يتم إطلاع المجلس على تلك التقارير.
9. التوصية لمجلس الإدارة بالإجراءات اللازم اتخاذها لتصحيح أية انحرافات إن وجدت.
10. وضع الخطط السنوية الكفيلة بالوصول للأهداف الاستراتيجية المقررة من قبل المجلس، والإشراف على تنفيذها لضمان تحقيقها ومراقبة العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة عليها بشكل مستمر.
11. ربط مصفوفة الأهداف المؤسسية بمصفوفة أهداف التوافق والتناغم واعتمادها ومراجعتها بشكل مستمر وبما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك و أهداف التعليمات، ومراعاة تعريف مجموعة معايير للقياس ومراجعتها وتكليف المعنيين من الإدارة التنفيذية بمراقبتها بشكل مستمر وإطلاع اللجنة على ذلك.
12. التوصية بتخصيص الموارد المالية وغير المالية اللازمة لتحقيق الأهداف وعمليات حاكمية تكنولوجيا المعلومات، والاستعانة بالعنصر البشري الكفوء والمناسب في المكان المناسب من خلال هياكل تنظيمية تشمل كافة العمليات اللازمة لدعم الأهداف تراعي فصل المهام وعدم تضارب المصالح، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية والخدمات الأخرى المتعلقة بها خدمة للأهداف، وتولي عمليات الإشراف على سير تنفيذ مشاريع وعمليات حاكمية تكنولوجيا المعلومات .
13. ترتيب أهداف ومشاريع وبرامج تكنولوجيا المعلومات بحسب الأولوية.
14. مراقبة مستوى الخدمات الفنية والتكنولوجية والعمل على رفع كفاءتها وتحسينها بشكل مستمر.
15. تزويد مجلس الإدارة بنتائج وتوصيات محاضر الاجتماعات للإطلاع واستقبال أي توجيهات من المجلس بالخصوص.
16. رفع التوصيات اللازمة لمجلس الإدارة في الأمور التالية:
 - تخصيص الموارد اللازمة والليات الكفيلة بتحقيق الأهداف وعمليات حاكمية تكنولوجيا المعلومات .
 - أية انحرافات قد تؤثر سلبا على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - أية مخاطر غير مقبولة متعلقة بتكنولوجيا وأمن وحماية المعلومات.
 - تقارير الأداء والامتثال بمتطلبات الأطار العام لإدارة وضبط ومراقبة موارد ومشاريع تكنولوجيا المعلومات .

7. عمليات البنك وتكنولوجيا المعلومات واهدافها المرتبطة

- يقوم مجلس الإدارة أو اللجان المفوضة باعتماد أهداف البنك وما يتصل بها من أهداف التوافق والتناغم وفقا لإطار كويت 2019. حيث تتم عملية المراجعة لهذه الأهداف بشكل دوري ويختار البنك ما يناسبه من الأهداف التي تساعد في تلبية أهداف وتطلعات أصحاب المصالح.
- تعتبر اللجنة التوجيهية لتكنولوجيا المعلومات المسؤول الأول عن ضمان الإمتثال بتحقيق متطلبات أهداف التوافق والتناغم ، ومجلس الإدارة ككل المسؤول النهائي بهذا الخصوص.
- يتوجب على كافة دوائر البنك وعلى وجه الخصوص إدارة تكنولوجيا المعلومات وإدارة أمن المعلومات وإدارة المشاريع تحديد عملياتها وإعادة صياغتها بحيث تحاكي وتغطي متطلبات كافة عمليات حاكمية تكنولوجيا المعلومات .

دليل حاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها

8. التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي

- على المجلس رصد الموازنات الكافية وتخصيص الأدوات والموارد اللازمة بما في ذلك العنصر البشري المؤهل من خلال أقسام متخصصة بالتدقيق على تكنولوجيا المعلومات، والتأكد من أن كل من إدارة التدقيق الداخلي في البنك والمدقق الخارجي قادرين على مراجعة وتدقيق عمليات توظيف وإدارة موارد ومشاريع تكنولوجيا المعلومات وعمليات البنك المرتكزة عليها مراجعة فنية متخصصة (IT Audit)، من خلال كوادرمهنية مؤهلة ومعتمدة دولياً بهذا المجال وكما جاء في تعليمات البنك المركزي الأردني بهذا الخصوص.
- على لجنة التدقيق المنبثقة عن المجلس و/أو اللجنة التوجيهية لتكنولوجيا المعلومات من جهة والمدقق الخارجي من جهة أخرى تزويد البنك المركزي الأردني بتقرير سنوي للتدقيق الداخلي وآخر للتدقيق الخارجي على التوالي يتضمن رد الإدارة التنفيذية وإطلاع وتوصيات المجلس بخصوصه، وذلك خلال الربع الأول من كل عام. مع الأخذ بعين الاعتبار استخدام النموذج المعتمد لهذه الغاية وكما في تعليمات البنك المركزي بهذا الخصوص.
- على لجنة التدقيق تضمين مسؤوليات وصلاحيات ونطاق عمل تدقيق تكنولوجيا المعلومات ضمن ميثاق التدقيق (Audit Charter) من جهة وضمن إجراءات متفق عليها مع المدقق الخارجي من جهة أخرى وبما يتوافق ويغطي تعليمات البنك المركزي بهذا الخصوص.
- على المجلس التأكد ومن خلال لجنة التدقيق المنبثقة عنه من قيام المدقق الداخلي والمدقق الخارجي للبنك لدى تنفيذ عمليات التدقيق المتخصص للمعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها الإلتزام بمايلي:

- معايير تدقيق تكنولوجيا المعلومات بحسب آخر تحديث للمعيار الدولي (Information Technology Assurance Framework) الصادر عن جمعية التدقيق والرقابة على نظم المعلومات (ISACA)
- فحص وتقييم ومراجعة عمليات توظيف وإدارة موارد تكنولوجيا المعلومات وعمليات البنك المرتكزة عليها وإعطاء رأي عام حيال مستوى المخاطر الكلي للمعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها ضمن برنامج تدقيق يشمل على الأقل المحاور والدورية التي نصت عليها تعليمات البنك المركزي بهذا الخصوص.
- إجراءات منتظمة لمتابعة نتائج التدقيق للتأكد من معالجة الملاحظات والإختلالات الواردة في تقارير التدقيق وبالمواعيد المحددة والعمل على رفع مستوى الأهمية والمخاطر تصعيداً تدريجياً في حال عدم الاستجابة ووضع المجلس بصورة ذلك كلما تطلب الأمر .
- تضمين آليات التقييم السنوي لكوادر تدقيق تكنولوجيا المعلومات بمعايير قياس موضوعية تأخذ المعيار الدولي (Information Technology Assurance Framework) الصادر عن جمعية التدقيق والرقابة على نظم المعلومات (ISACA) بعين الإعتبار وعلى أن تتم عمليات التقييم من قبل مجلس الإدارة ممثلاً بلجنة التدقيق وبما يتوافق مع ما ورد في ميثاق التدقيق الداخلي والتفتيش .

9. نظام السياسات

- يعتمد مجلس الإدارة أولجانه المختصة نظام السياسات اللازمة لإدارة وتشغيل حاكمية تكنولوجيا المعلومات كما هو مبين تعليمات البنك المركزي الأردني ولجنة ISACA ويعتبر هذا النظام للسياسات هو الحد الأدنى مع إمكانية دمج هذه السياسات مع غيرها وفقاً لما تتطلبه طبيعة العمل.

دليل حاكمية وادارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها

10. المعلومات والبيانات والتقارير

- يقوم مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا بضمان تطوير البنية التحتية والأنظمة اللازمة لتوفير المعلومات والتقارير لمستخدميها بهدف المساهمة في صنع القرار السليم في البنك.
- توفر أهداف المعلومات ومعايير الجودة إرشادات لإدارة المعلومات وفقا لاستخدامها. ويتم تنظيم هذه الأهداف حول ثلاثة أبعاد و 15 فئة فرعية، وفقا للجدول أدناه.

الشرحات Description	الفئة الفرعية Category	البعد Dimension
إلى أي مدى المعلومات صحيحة ويمكن الاعتماد عليها.	الدقة Accuracy	الجودة الذاتية- الجوهرية Intrinsic
المعلومات غير متحيزة وغير متحاملة ومحايدة.	الموضوعية Objectivity	
إلى أي مدى ينظر إلى المعلومات على أنها صحيحة وذات مصداقية.	الموثوقية Believability	
مستوى السمعة التي تحظى بها المعلومات من حيث مصدرها ومحتواها.	السمعة Reputation	
مدى كون المعلومات قابلة للتطبيق ومفيدة للمهمة المسندة.	الملائمة Relevancy	الجودة السياقية التمثيلية Contextual
مدى إكمال المعلومات وكفايتها ، ومدى عمق وشمولية هذه المعلومات بالنسبة للمهمة المسندة.	الإكتمال Completeness	
مدى كون المعلومات حديثة بالقدر الكافي لمساندة المهام والأعمال.	المعاصرة Currency	
مدى ملائمة حجم المعلومات بالنسبة للمهام المسندة للمستخدم.	القدر الملائم من المعلومات Appropriate Amount	
مدى عرض المعلومات بشكل مدمج.	التمثيل الموجز Concise Representation	
مدى عرض المعلومات بشكل نمطي أو موحد للتيسير على المستخدم أداء مهمته.	التمثيل المتناسق Consistent Representation	
مدى كون المعلومات تستخدم لغات ورموز ووحدات دلالية واضحة ومتعارف عليها.	قابلية التفسير Interpretability	
مدى سهولة إستيعاب المعلومات.	إمكانية الفهم Understandability	
مدى سهولة التعامل مع المعلومات ومعالجتها عند تنفيذ المهام المختلفة.	سهولة المعالجة Ease of Manipulation	أمن المعلومات/ صلاحيات الوصول للمعلومات Security/Accessibility
لأي مدى تكون المعلومات متاحة عند الحاجة إليها، أو يمكن إسترجاعها بسرعة وسهولة.	الإتاحة / الإلتزام بالوقت Availability	
مدى ملائمة تحديد الصلاحيات للوصول للمعلومات بما يتوافق مع ما هو مصرح للجهات المخولة بذلك.	تحديد صلاحيات الوصول Restricted Access	

- يقوم مجلس الإدارة أو من يفوضه بإعتماد منظومة المعلومات والتقارير، وتعتبر هذه الأنظمة الحد الأدنى، مع مراعاة مالكين لتلك المعلومات والتقارير التي يتم من خلالها تحديد سلطة المراجعة والإستخدام وتفويضها حسب الحاجة للعمل.
- يتم مراجعة وتحديث سياسات ومنظومة المعلومات والتقارير للبنك بشكل مستمر وذلك لتعكس أهداف البنك وعملياته وفقا لأفضل الممارسات والمعايير.

دليل حاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها

11. الهيكل التنظيمي

يعتمد مجلس الإدارة الهياكل التنظيمية (الهيكل الهرمي وهياكل اللجان) فيما يتعلق بإدارة الموارد والعمليات والمشاريع الخاصة بتكنولوجيا المعلومات وإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات وأمن المعلومات وإدارة الموارد البشرية التي تلبى المتطلبات التشغيلية للحاكمية، وإدارة تكنولوجيا المعلومات وتحقيق أهداف البنك بكفاءة وفعالية.

يراعى ضمان فصل المهام المتعارضة بطبيعتها ومتطلبات الحماية التنظيمية المتعلقة بالرقابة الثنائية كحد أدنى وكفاية وتحديث الوصف الوظيفي لدى اعتماد وتعديل الهياكل التنظيمية للبنك .

12. الخدمات والبنية التحتية والتطبيقات

- سيقوم البنك ممثلاً بمجلس الإدارة وإدارته التنفيذية بتبني نظام الخدمات، والبنية التحتية، والتطبيقات ذلك للوصول إلى خدمات الحاكمية وأهداف المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة وبالتالي أهداف البنك بشكل عام وعلى أن يتم مراجعتها وتحديثها بشكل مستمر لمواكبة التطورات وبما يتفق وأفضل الممارسات الدولية المقبولة بهذا الخصوص

13. المعرفة ، المهارات والخبرات

- تقوم إدارة البنك ومجلس الإدارة أو اللجان المفوضة باعتماد المصفوفات اللازمة (كفاءات الموارد البشرية) وسياسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق متطلبات حاكمية تكنولوجيا المعلومات وضمان وجود الموارد البشرية المناسبة.
- تقوم الإدارة التنفيذية للبنك بتسجيل موظفيها في برامج التدريب والتعليم المستمر للحفاظ على مستوى المعرفة والمهارات اللازمة للوفاء بحاكمية تكنولوجيا المعلومات وتحقيقها.

14. الثقافة ، الأخلاقيات والسلوك

- يعتمد مجلس إدارة البنك أو لجانته المفوضة قواعد السلوك التي تعكس السلوك المهني المتعلق بإدارة المعلومات والتكنولوجيا ذات الصلة التي تحدد بوضوح القواعد والسلوكيات المرغوبة.

15. إطار حاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها

1. المبادئ الستة لإطار الحاكمية

يستند إطار حاكمية المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها في البنك إلى المبادئ الستة الرئيسية لإطار كوبيت 2019 (COBIT 2019) :

المبدأ 1: تلبية احتياجات أصحاب المصلحة Provide Stakeholder Value

الغرض من وجود المؤسسات هو خلق القيمة المضافة لأصحاب المصالح من خلال الموازنة بين تحقيق المنفعة والمستويات الأمثل للمخاطر واستخدام الموارد. يوفر إطار كوبيت جميع العمليات اللازمة وغيرها من عناصر التمكين لدعم خلق القيمة لأعمال المؤسسة من خلال استخدام تقنية المعلومات. و لكل مؤسسة أهدافها الخاصة فيمكن لمؤسسة أن تكييف كوبيت ليتناسب مع سياقها الخاص من خلال توضيح تتابع الأهداف وأولوياتها وترجمة الغايات المؤسسية عالية المستوى إلى أهداف محددة متعلقة بتقنية المعلومات وقابلة للإدارة ومن ثم ربط تلك الأهداف بعمليات وممارسات محددة.

المبدأ 2: تغطية المؤسسة من بدايتها إلى نهايتها Covering the Enterprise End-to-end

خلق تكامل بين حاكمية تكنولوجيا المعلومات والحاكمية المؤسسية يغطي جميع الوظائف والعمليات داخل المؤسسة. إن إطار كوبيت 2019 (COBIT 2019) لا يركز فقط على " وظيفة تقنية المعلومات" ولكنه يوجه المنشأة للتعامل مع المعلومات والتقنيات ذات الصلة كأصول يجب على كل فرد في المؤسسة التعامل معها تماماً مثل أية أصول أخرى.
مراعاة أن تكون جميع عناصر تمكين الحوكمة والأدارة المتعلقة بتقنية المعلومات على إمتداد المؤسسة من بدايتها إلى نهايتها (End-to-End). أي أنها شاملة لكل شيء وكل فرد – داخليا وخارجيا – ذو صلة بحاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها.

دليل حاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها

15. إطار حاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها

المبدأ 3 : تطبيق نظام حوكمة ديناميكي Dynamic Governance System

في كل مرة واحدة أو أكثر من عوامل التصميم يتم تغييره (على سبيل المثال ، تغيير في الاستراتيجية أو التكنولوجية) ، يجب أن يكون تأثير هذه التغييرات على النظام بحيث تؤدي النظرة الديناميكية إلى خلق نظام قادر على البقاء .

المبدأ 4: تمكين أسلوب كلي Enabling A Holistic Approach

تتطلب حاكمية تكنولوجيا المعلومات المؤسسية وإدارتها بفعالية وكفاءة أسلوباً شمولياً. مع الأخذ بالحسبان المكونات العديدة المتشابكة والمتداخلة معاً. يعرف كوبيت 2019 (COBIT 2019) مجموعة عناصر التمكين لدعم تطبيق نظام شامل للحاكمية المؤسسية وإدارة تكنولوجيا المعلومات. تعرف عناصر التمكين بشكل عام على أنها أي شيء يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة. ويعرف إطار عمل كوبيت سبع فئات من عناصر التمكين هي:

- 1- المبادئ والسياسات وأطر العمل.
- 2- الإجراءات.
- 3- الهياكل التنظيمية.
- 4- الثقافة والأخلاق والسلوكيات.
- 5- المعلومات.
- 6- الخدمات والبنية التحتية والتطبيقات.
- 7- الأفراد والمهارات والكفاءات.

المبدأ 5: فصل الحوكمة عن الإدارة Governance Distinct from Management

إطار عمل كوبيت 2019 (COBIT 2019) يميز بوضوح الفصل بين مجلس الإدارة والادارة التنفيذية . حيث أن هذان المجالان يتضمنان أنواعاً مختلفة من الأنشطة. ويتطلبان هياكل تنظيمية مختلفة ويخدمان أغراضاً مختلفة. وتتمثل رؤية كوبيت حول هذا التمييز الهام :

- الحوكمة: التأكد من تقييم إحتياجات وشروط وإختيارات أصحاب المصالح من أجل تحديد أهداف مؤسسية متوازنة ومتفق عليها ليتم تحقيقها؛ وتحديد التوجهات من خلال ترتيب الأولويات وإتخاذ القرار ومراقبة الأداء والإمتثال مقابل الأهداف والإتجاهات المتفق عليها.
- الإدارة التنفيذية تقوم الإدارة بالتخطيط والبناء والتشغيل وتراقب الأنشطة بما يتماشى مع التوجهات المحددة من قبل مجلس الإدارة وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

المبدأ 6: مصممة لتلبية احتياجات المؤسسة Tailored to Enterprise Needs

يجب أن يكون نظام الحوكمة مخصصاً لاحتياجات المؤسسة ، باستخدام مجموعة من عوامل التصميم كمعلومات تخصيص وتحديد مكونات نظام الحكم.

2. وضع الأهداف وتتابعها

تعمل كل مؤسسة في سياق مختلف عن الأخرى ويتم تحديد هذا السياق بواسطة عوامل خارجية وأخرى داخلية. فالعوامل الخارجية تتضمن السوق، الصناعة، السياسات الجغرافية، الخ: أما العوامل الداخلية فتشمل الثقافة، التنظيم، القابلية للمخاطرة، الخ. ويتطلب هذا السياق المؤسسي نظاماً للحوكمة والإدارة يتناسب معه.

يجب أن يتم تحويل إحتياجات أصحاب المصالح إلى إستراتيجية مؤسسية قابلة للتنفيذ. تشكل أهداف كوبيت 2019 (COBIT 2019) المتكاملة آلية لترجمة إحتياجات أصحاب المصالح إلى أهداف مؤسسية مجدية قابلة للتنفيذ يتم تخصيصها وفقاً للمطلوب. ويستنبط منها أهداف التوافق والتناغم وأهداف عناصر التمكين لإطار الحاكمية المذكور. إن هذه الترجمة فيما بين الأهداف تتيح وضع أهداف محددة على كل مستوى وفي كل مجال لدعم الأهداف الشاملة ومتطلبات أصحاب المصالح وبذلك يتم الموازنة بين إحتياجات البنك وحلول وخدمات تقنية المعلومات ودعمها بشكل فاعل. وقد اعتمد البنك آلية كوبيت 2019 (COBIT 2019) للأهداف المتتالية لترجمة إحتياجات أصحاب المصالح إلى أهداف محددة وقابلة للتنفيذ ومخصصة لأعمال وأهداف التوافق والتناغم وأهداف تمكينية. وتتيح هذه الآلية وضع أهداف محددة على كل مستوى وفي كل مجال من مجالات البنك لدعم الأهداف العامة ومتطلبات أصحاب المصالح ، وبالتالي تدعم بشكل فعال الموازنة بين إحتياجات البنك وحلول وخدمات تكنولوجيا المعلومات.

الخطوة الأولى: دوافع أصحاب المصالح تؤثر في إحتياجاتهم

تتأثر إحتياجات أصحاب المصالح بعدد من الدوافع، على سبيل المثال التغيرات الإستراتيجية وتغير بيئة الأعمال والقواعد التنظيمية والتقنيات الجديدة.

دليل حاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها

15. إطار حاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها

الخطوة الثانية: إحتياجات أصحاب المصالح تتابع إلى أهداف المؤسسة

يمكن الربط بين إحتياجات أصحاب المصلحة ومجموعة من الأهداف المؤسسية العامة. تلك الأهداف المؤسسية قد تم تطويرها بإستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن Balanced Score Card وهي تمثل قائمة من الأهداف كثيرة الإستخدم التي قد تضعها مؤسسة لنفسها. على الرغم من أن هذه القائمة ليست حصرية إلا أن معظم الأهداف الخاصة بالمؤسسة يمكن مناظرتها بسهولة لواحد أو أكثر من الأهداف المؤسسية العامة .

الخطوة الثالثة: أهداف المؤسسة تتسلسل إلى أهداف التوافق والتناغم.

يتطلب تحقيق الأهداف المؤسسية عدد من النتائج المتعلقة بتقنية المعلومات والتي يعبر عنها بالأهداف المؤسسية المعلوماتية أو يتطلب تحقيق الأهداف المؤسسية عدد من النتائج المتعلقة بتقنية المعلومات. والتي يعبر عنها بالأهداف المؤسسية المعلوماتية أو المتعلقة بتقنية المعلومات والمقصود بكونها متعلقة بتقنية المعلومات هو أن يتم هيكلية المعلومات والتقنيات ذات الصلة وأهدافها بالموائمة مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقنية المعلومات IT Balanced Score Card حيث يعرف كويت 2019 (COBIT 2019) سبعة عشر هدفا متعلقا بتقنية المعلومات

الخطوة الرابعة: أهداف التوافق والتناغم تتتابع إلى أهداف عناصر التمكين .

يتطلب تحقيق الأهداف المتعلقة بتقنية المعلومات تطبيق عدد من عناصر التمكين وإستخدامها بنجاح. تشمل عناصر التمكين مايلي:

- السياسات والمبادئ واطر العمل .
- الإجراءات.
- الهياكل التنظيمية.
- المعلومات.
- الثقافة والسلوك.
- الخدمات والبنية التحتية والأنظمة.
- العنصر البشري والمهارات والكفاءات.

ويمكن تعريف مجموعة من الأهداف المحددة ذات الصلة دعما لأهداف التوافق والتناغم بالنسبة لكل عامل تمكين. والإجراءات هي أحد العوامل التمكينية.

