

دليل حاكمية وإدارة المعلومات  
والتكنولوجيا المصاحبة لها

٢٠١٧



## المحتويات

٣	المقدمة
٣	لمحة عامة عن بنك الإستثمار العربي الأردني
٣	النطاق
٤	الأهداف
٤	السياسات العامة
٦	المبادئ الخمسة لإطار الحاكمية
٦	وضع الأهداف وتتابعها
٧	ملحق أ: مصفوفة الأهداف المؤسسية
٩	الملحق ب: مصفوفة أهداف المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها
١١	الملحق ج: مصفوفة أهداف عمليات تكنولوجيا المعلومات
١٦	الملحق د: منظومة السياسات (حد أدنى)
١٨	الملحق هـ: الحد الأدنى من التقارير والمعلومات
١٨	الملحق و: الخدمات والبرامج والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
٢٢	الملحق ز: تسلسل الأهداف وربط الأهداف المؤسسية بأهداف تكنولوجيا المعلومات
٢٢	الملحق ح: التعريفات
٢٢	الملحق ط: المصادر والمراجع

## ١. المقدمة

يذكر بنك الإستثمار العربي الأردني ممثلاً بمجلس الإدارة وإدارته التنفيذية أهمية دور تكنولوجيا المعلومات كبقية الوحدات المصرفية العاملة في البنك. حيث عمل بنك الإستثمار العربي الأردني ممثلاً بمجلس الإدارة وإدارته التنفيذية وبكافة وحدات الأعمال سواء كانت وحدات مصرفية أو تكنولوجيا المعلومات على التعاون والعمل سوية لضم تكنولوجيا المعلومات تحت مظلة الحاكمة وأسلوبها الإداري. وإستجابة لتعليمات البنك المركزي الأردني رقم ٢٠١٦/٦٥ قام بنك الإستثمار العربي الأردني بالمبادرة لإعتماد إطار كويت ٥ لحاكمة وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها إمتثالاً للتعليمات الصادرة بهذا الخصوص. يوفر كويت ٥ إطار شامل يساعد بنك الإستثمار العربي الأردني في تحقيق أهدافه المتعلقة بحاكمة وإدارة تكنولوجيا المعلومات على مستوى البنك بشكل كامل. حيث أن هذا الإطار يساعد البنك على الوصول إلى أعلى درجات الفائدة من تكنولوجيا المعلومات من خلال الحفاظ على التوازن بين الحصول على أعلى فائدة من تكنولوجيا المعلومات وبأقل المخاطر والموارد. يمكن الإطار كويت تكنولوجيا المعلومات من التطبيق الكلي للحاكمة والإدارة لكافة وحدات الأعمال في بنك الإستثمار العربي الأردني، أي بمعنى آخر تغطية لكافة الأعمال ووظائف تكنولوجيا المعلومات ومسؤولياتها في البنك.

## ٢. لمحة عامة عن بنك الإستثمار العربي الأردني

منذ أربعة عقود، بدأ بنك الإستثمار العربي الأردني (AJIB) مسيرة حافلة من التميز والريادة ليتبوأ اليوم مكانة بارزة كواحد من أهم البنوك الاستثمارية والتجارية في الأردن. وانطلاقاً من التزامه بتحقيق رضا العملاء وتلبية كافة احتياجاتهم، يحرص البنك على توفير مجموعة من الخدمات المبتكرة والمنتجات الرائدة التي من شأنها تلبية جميع الاحتياجات المصرفية الاستثمارية منها والتجارية. يلتزم بنك الإستثمار العربي الأردني بتطوير موارده البشرية وتحديثها والارتقاء بها بشكل مستمر، كما يسعى إلى تعزيز الموارد البشرية وتوفير أحدث التقنيات وأفضل الممارسات واليات العمل؛ وذلك استجابة للاحتياجات المتنامية لعملائه من الشركات والأفراد ذوي الملاءة الائتمانية والمالية العالية في الأردن والمنطقة. يقوم البنك اليوم بدور حيوي وهام في واقع الإستثمار المصرفي في المنطقة، ويعود ذلك إلى الخبرات والكفاءات العالية التي يمتاز بها البنك في مجال الإستثمار المصرفي وما يقدمه من منتجات وحلول مبتكرة للشركات في هذا المجال. يحرص بنك الإستثمار العربي الأردني بتقديم سلسلة واسعة من الخدمات المصرفية والاستثمارية المتكاملة بما في ذلك دمج الشركات وتملك الأصول والأنشطة الخاصة بأسواق الأسهم (السوق الرئيسي والثانوي)، إلى جانب تقديم الخدمات الإستثمارية في التعاملات والأبحاث المتعلقة بالأسهم والأسواق ومنح القروض بكافة أنواعها للشركات وتمويل المشاريع. ومن جهتها، تواصل دائرة خدمات ومبيعات الأفراد مساعيها وجهودها الرامية إلى توفير منتجات وخدمات متنوعة في مجالات القروض الشخصية والسكنية ومختلف أنواع البطاقات الائتمانية وغيرها من الخدمات المبتكرة. يرحب بنك الإستثمار العربي الأردني بعملائه الكرام من خلال شبكة فروع المنتشرة في مواقع رئيسية في المملكة الأردنية الهاشمية، يصاحبها شبكة متطورة من أجهزة الصراف الآلي والتي تشكل جزءاً من الشبكة الوطنية التي تشمل على ما يزيد عن ألف صراف آلي (JONET). تتجسد فلسفة البنك في السعي الدائم نحو تحقيق رضا العميل في المقام الأول. وقد أثمرت هذه الفلسفة التي تقوم على الالتزام والتخطيط المسبق عن مبادئ راسخة مكنتنا من تحقيق أداء مالي قوي وانتهاج سياسات استثمارية مترنة وناجحة. هدفنا هو ضمان توفير حلول استثمارية ومصرفية تتناسب مع احتياجات العملاء وتعتمد على دراسات تحليل الأسواق التي يجريها البنك بشكل منتظم. يولي بنك الإستثمار العربي الأردني (AJIB) أهمية بالغة للموظفين الذين يشكلون العنصر الأهم والأعلى قيمة في هذه المؤسسة؛ وفي ضوء ذلك يحرص البنك على توفير بيئة عمل صحية ومواتية تتيح لهم فرصة النمو والازدهار وتحقيق أقصى إمكاناتهم. يؤمن بنك الإستثمار العربي الأردني (AJIB) بقوة المعرفة والتكنولوجيا والمهارات على أن تكون مدعمة بما يلزم من حكمة ونفاذ بصيرة وقدرة على التخطيط للمستقبل. يسعى بنك الإستثمار العربي الأردني (AJIB) إلى أن يصبح واحداً من البنوك الاستثمارية والتجارية الرائدة التي تحظى بأفق ربح من الكفاءات العالية والتقنيات الحديثة التي تهدف إلى منح العميل تجربة فريدة من نوعها وتحقيق أعلى قيمة من حقوق المساهمين.

## ٣. النطاق

ينطبق هذا الدليل على كافة عمليات بنك الإستثمار العربي الأردني التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات بكافة دوائر وفروع البنك. يجب على كافة أصحاب المصالح مراعاة الإمتثال لهذه التعليمات وكل حسب مسماه وموقعة 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، والدعم وتقديم التمويل اللازم.
- وفقاً لتعليمات البنك المركزي الأردني، يتحمل مجلس إدارة بنك الإستثمار العربي الأردني المسؤولية المباشرة لعمليات الحوكمة الخمس (التقييم والتوجيه والمراقبة) والدرجة في الملحق ج.
- يتولى مجلس إدارة بنك الإستثمار العربي الأردني وإدارة المخاطر المسؤولية المباشرة عن عملية ضمان تقليل المخاطر (EDM03) وعملية إدارة المخاطر (APO12).
- المدير العام 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 ومدراء المشاريع: 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 كمشترار ومراقب مستقل لتسهيل وإنجاح إتمام المشروع/البرنامج.
- إدارات المخاطر وأمن المعلومات والامتثال والقانونية: تولى مسؤوليات المشاركة في المشروع/البرنامج بما يمثل دور تلك الإدارات، والتأكد من تمثيل المشروع/البرنامج من قبل كافة الأطراف المعنية المتخصصين وحملة الشهادات الفنية والمهنية الخاصة بالمعيار، COBIT 5 Foundation COBIT 5 Assessor, COBIT 5 Implementation, CGEIT المستعان بهم من داخل البنك ومن خارجه

## ٤. الأهداف

• وضع بنك الإستثمار العربي الأردني الأهداف التالية لإطار حاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبه لها:

١, ٤. تلبية احتياجات أصحاب المصلحة وتحقيق أهداف البنك من خلال استخدام إطار حوكمة راسخ النضوج.

- تسهيل الوصول إلى القيمة المطلوبة من خلال تقديم الفوائد والنتائج المتوقعة، وتحسين مستوى المخاطر، وتحسين إستغلال الموارد.
- توفير معلومات ذات جودة عالية كمرتكز يدعم آليات صنع القرار في البنك.
- ضمان توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تمكن البنك من تحقيق أهدافه.
- ضمان رفع مستوى العمليات المصرفية وذلك من خلال استخدام وتوظيف أنظمة تكنولوجية فعالة وموثوق بها وأن يتم إختيارها لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ضمان توفير إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات بشكل صارم لضمان الحماية الضرورية واللازمة لأصول البنك.
- توفير المساعدة في تحقيق الإلتزام بمتطلبات القوانين واللوائح والتعليمات وكذلك الإلتزام بسياسات البنك واستراتيجيته وإجراءات العمل المعمول بها داخليا.
- تحسين نظام الضبط والرقابة الداخلي.
- تعظيم مستوى رضا مستخدمي تكنولوجيا المعلومات من خلال تلبية احتياجات عملهم بكفاءة وفعالية.
- إدارة خدمات العملاء والأطراف الخارجية المكلفة بتنفيذ العمليات والخدمات والمنتجات.

٢, ٤. فصل مجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية بما يتوافق وأفضل المعايير والممارسات المعترف بها دوليا لحاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها.

## ٥. السياسات العامة

١, ٥. يستند هذا الدليل إلى تعليمات البنك المركزي الأردني رقم: ٢٠١٦/٦٥، والتي جاءت إعتقادا على إطار كويت ٥. وينبغي مراجعة وتحديث هذا الدليل سنويا أو عند الحاجة وبما يتواءم مع التحديثات التي تطرأ على مستوى اللوائح وتحديثات الإطار كويت التي تصدر من قبل جمعية التدقيق والرقابة على نظم المعلومات -ISA-CA.

٢, ٥. يقوم البنك، من خلال لجنة حاكمية تكنولوجيا المعلومات المنبثقة عن مجلس الإدارة، بمراجعة هذا الدليل وتحديثه عند الضرورة.

٣, ٥. يقوم البنك، بنشر هذا الدليل على الموقع الإلكتروني للبنك ومن خلال أي طريقة مناسبة متاحة للعموم.

٤, ٥. اللجان

- قام البنك بتشكيل اللجان اللازمة لتنظيم وتوجيه إطار الحاكمية في البنك. حيث تم تشكيل لجنة حاكمية تكنولوجيا المعلومات واللجنة التوجيهية لمشاريع تكنولوجيا المعلومات.
- لجنة حاكمية تكنولوجيا المعلومات:
  - تماشيا مع تعليمات البنك المركزي الأردني، قام مجلس الاداره بتشكيل لجنة من أعضاء مجلس الإدارة تعنى بحاكمية تكنولوجيا المعلومات، وتتكون هذه اللجنة من ثلاثة أعضاء على الأقل، وتضم في عضويتها أهل الخبرة والمعرفة في تكنولوجيا المعلومات.
  - تجتمع هذه اللجنة بشكل ربع سنوي على الأقل، ويتم الإحتفاظ بسجلات ومحاضر الإجتماع وتوثق حسب الأصول، وتم مراعاة أن تضم هذه اللجنة المهام المذكورة في لوائح وتعليمات البنك المركزي الأردني.
- اللجنة التوجيهية لمشاريع تكنولوجيا المعلومات:
  - قامت الإدارة التنفيذية العليا بتشكيل هذه اللجنة وذلك لضمان تطبيق المواءمة الاستراتيجية بين أهداف تكنولوجيا المعلومات والأهداف الاستراتيجية للبنك. ويرأس هذه اللجنة المدير العام وتضم في عضويتها كبار المدراء التنفيذيين، بما في ذلك مدير تكنولوجيا المعلومات، مدير إدارة المخاطر. بالإضافة إلى وجود عضو مراقب من أعضاء مجلس الإدارة وفقا لمتطلبات البنك المركزي الأردني وكذلك مدير التدقيق الداخلي، ويحق للجنة دعوة أطراف أخرى لحضور الاجتماعات عند الحاجة.
  - تجتمع هذه اللجنة بشكل ربع سنوي على الأقل، ويتم الإحتفاظ بسجلات ومحاضر الإجتماع وتوثق حسب الأصول، وتم مراعاة أن تضم هذه اللجنة المهام المذكورة في لوائح وتعليمات البنك المركزي الأردني.

٥, ٥. عمليات البنك وتكنولوجيا المعلومات وأهدافها المرتبطة:

يقوم مجلس الإدارة أو اللجان المفوضة باعتماد أهداف البنك وما يتصل بها من أهداف تكنولوجيا المعلومات والعمليات وفقا لإطار كويت ٥. وتتم عملية المراجعة الدورية لهذه الأهداف ويختار البنك ما يناسبه من الأهداف التي تساعده في تلبية أهداف وتطلعات أصحاب المصالح. الملحق أ، ب، ج.

٦, ٥. نظام السياسات:

يعتمد مجلس الإدارة أو لجانته المختصة نظام السياسات اللازمة لإدارة وتشغيل حاكمية تكنولوجيا المعلومات كما هو مبين في الملحق د ويعتبر هذا النظام للسياسات هو الحد الأدنى مع إمكانية دمج هذه السياسات مع غيرها وفقا لما تتطلبه طبيعة العمل.

٧, ٥. 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 و١٥ فئة فرعية، وفقا للجدول أدناه.

الشرح	الفئة الفرعية	البعد
إلى أي مدى المعلومات صحيحة ويمكن الاعتماد عليها.	الدقة	الجودة الذاتية- الجوهرية Intrinsic
المعلومات غير متحيزة وغير متحاملة ومحايدة.	الموضوعية - مستوى النزاهة	
إلى أي مدى ينظر إلى المعلومات على أنها صحيحة وذات مصداقية.	الموثوقية	
مستوى السمعة التي تحظى بها المعلومات من حيث مصدرها ومحتواها.	السمعة	
مدى كون المعلومات قابلة للتطبيق ومفيدة للمهمة المسندة.	الملائمة	الجودة السياقية التمثيلية
تتعلق بعدم إغفال أية معلومات مهمة للمستخدم، ومدى عمق وشمولية هذه المعلومات بالنسبة للمهمة المسندة للمستخدم.	الإكتمال	
مدى كون المعلومات حديثة بالقدر الكافي لمساندة المهام والأعمال.	المعاصرة	
مدى ملائمة حجم المعلومات بالنسبة للمهام المسندة للمستخدم.	القدر الملائم من المعلومات	
مدى عرض المعلومات بشكل مدمج.	التمثيل الموجز	
مدى عرض المعلومات بشكل نمطي أو موحد للتيسير على المستخدم أداء مهمته.	التمثيل المتناسق	
مدى كون المعلومات تستخدم لغات ورموز ووحدات دلالية واضحة ومتعارف عليها.	قابلية التفسير	
مدى سهولة إستيعاب المعلومات.	إمكانية الفهم	
مدى سهولة التعامل مع المعلومات ومعالجتها عند تنفيذ المهام المختلفة.	سهولة المعالجة	
إلى أي مدى تكون المعلومات متاحة عند الحاجة إليها، أو يمكن إسترجاعها بسرعة وسهولة.	الإتاحة/الإلتزام بالوقت	
إلى أي مدى يحظر الوصول للمعلومات إلا للأطراف المصرح لها.	حظر الوصول للمعلومات	

- يقوم مجلس الإدارة أو الجهات المفوضة بتبني نظم المعلومات والتقارير الواردة في الملحق ه، وتعتبر هذه الأنظمة الحد الأدنى، ويحدد مالكي هذه المعلومات والتقارير التي يتم من خلالها تحديد سلطة المراجعة والإستخدام وتقييدها حسب الحاجة للعمل.
- يتم مراجعة وتحديث سياسات وتقارير البنك بانتظام وذلك لتعكس أهداف البنك وعملياته وفقا لأفضل الممارسات والمعايير.

## ٨, ٥. الهيكل التنظيمي:

يعتمد مجلس الإدارة الهياكل التنظيمية (الهيكل الهرمي وهياكل اللجان) فيما يتعلق بإدارة الموارد والعمليات والمشاريع الخاصة بتكنولوجيا المعلومات وإدارة المخاطر وتكنولوجيا المعلومات وأمن المعلومات وإدارة الموارد البشرية التي تلبي المتطلبات التشغيلية للحاكمية، وإدارة تكنولوجيا المعلومات الواردة في الملحق ج، وتحقيق أهداف البنك بكفاءة وفعالية.

## ٩, ٥. الخدمات، والبنية التحتية، والتطبيقات

سيقوم البنك ممثلاً بمجلس الإدارة وإدارته التنفيذية بتبني نظام الخدمات، والبنية التحتية، والتطبيقات الوارد في الملحق و ذلك للوصول إلى خدمات الحاكمية وأهداف المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة وبالتالي أهداف البنك بشكل عام.

## ١٠, ٥. 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.

## ١١, ٥. 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.

## إطار حاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها

### ٦. المبادئ الخمسة لإطار الحاكمية

يستند إطار حاكمية المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها في بنك الإستثمار العربي الأردني إلى خمسة مبادئ رئيسية ل كويت ٥:

- **المبدأ الأول:** تلبية احتياجات أصحاب المصلحة  
الغرض من وجود المؤسسات هو إيجاد قيمة للأطراف ذات الصلة من خلال الموازنة بين تحقيق الفوائد وتقليل مستويات المخاطر وإستخدام الموارد للقيم القصوى. يوفر إطار كويت ٥ جميع العمليات اللازمة وغيرها من عناصر التمكين لدعم إيجاد قيمة مؤسسية من خلال إستخدام تقنية المعلومات. ولكل مؤسسة أهدافها الخاصة فيمكن للمؤسسة تكييف كويت 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 الثاني:** تغطية المؤسسة من بدايتها إلى نهايتها  
يعمل كويت ٥ على خلق تكامل بين حاكمية تكنولوجيا المعلومات والحاكمية المؤسسية لتغطية جميع الوظائف والعمليات داخل المؤسسة. إن كويت ٥ لا يركز فقط على « وظيفة تقنية المعلومات » ولكنه يحول المنشأة للتعامل مع المعلومات والتقنيات ذات الصلة كأصول يجب على كل فرد في المؤسسة التعامل معها تماما مثل أية أصول أخرى. حيث تراعي جميع عناصر تمكين الحوكمة والأدارة المتعلقة بتقنية المعلومات أن تكون على إمتداد المؤسسة من بدايتها إلى نهايتها. أي أنها شاملة لكل شيء وكل فرد - داخليا وخارجيا - ذو صلة بحاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها.
- **المبدأ الثالث:** تطبيق إطار عمل واحد متكامل  
هناك الكثير من المعايير والممارسات المثلى المتعلقة بتقنية المعلومات. كل منها يقدم إرشادات حول مجموعة فرعية من أنشطة تقنية المعلومات. إن كويت ٥ يتماشى على مستوى عال من المعايير وأطر العمل الأخرى ذات الصلة. وبذلك يمكنه أن يكون إطارا جامعاً لحاكمية تكنولوجيا المعلومات المؤسسية وما يتعلق بإدارتها من مسائل.
- **المبدأ الرابع:** تمكين أسلوب كلي  
تتطلب حاكمية تكنولوجيا المعلومات المؤسسية وإدارتها أسلوبا شموليا بفعالية وكفاءة. مع الأخذ بالحسبان المكونات العديدة المتشابكة والمتداخلة معا. يعرف كويت ٥ مجموعة من 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 كويت ٥ سبع فئات من عناصر التمكين هي:

١. المبادئ والسياسات وأطر العمل.

٢. الإجراءات.

٣. الهياكل التنظيمية.

٤. الثقافة والأخلاق والسلوكيات.

٥. المعلومات.

٦. الخدمات والبنية التحتية والتطبيقات.

٧. الأفراد والمهارات والكفاءات.

### • المبدأ الخامس: فصل الحوكمة عن الإدارة

- إطار عمل كويت ٥ يميز بوضوح بين الحوكمة والإدارة. هذان المجالان يتضمنان أنواعا مختلفة من الأنشطة. ويتطلبان هياكل تنظيمية مختلفة. ويخدمان أغراضا مختلفة. وتتمثل رؤية كويت ٥ حول هذا التمييز الهام بين الحوكمة والإدارة في:
- الحوكمة: تسعى الحوكمة لأن يتم تقييم احتياجات وشروط وإختيارات أصحاب المصلحة من أجل تحديد أهداف مؤسسية متزنة ومتفق عليها ليتم تحقيقها؛ وتحديد التوجهات من خلال ترتيب الأولويات وإتخاذ القرار ومراقبة الأداء والإمتثال مقابل الأهداف والإتجاهات المتفق عليها.
  - الإدارة: تقوم الإدارة بالتخطيط والبناء والتشغيل وتراقب الأنشطة بالتنسيق مع التوجهات المحددة من قبل الكيان المسؤول عن الحوكمة وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

### ٧. وضع الأهداف وتتابعها

تعمل كل مؤسسة في سياق مختلف عن الآخر 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 نظاما للحوكمة والإدارة يتناسب معه.

يجب أن يتم تحويل إحتياجات أصحاب المصلحة إلى إستراتيجية مؤسسية قابلة للتنفيذ. تشكل أهداف كويت ٥ المتكاملة آلية لترجمة إحتياجات أصحاب المصلحة إلى أهداف مؤسسية مجددة قابلة للتنفيذ يتم تخصيصها وفقا للمطلوب. ويستنبط منها أهداف متعلقة بتقنية المعلومات وأهداف عناصر التمكين لإطار الحاكمية المذكور. إن هذه الترجمة تتيح وضع أهداف محددة على كل مستوى وفي كل مجال في بنك الإستثمار العربي الأردني لدعم الأهداف الشاملة ومتطلبات أصحاب المصلحة وبذلك يتم الموازنة بين إحتياجات البنك وحلول وخدمات تقنية المعلومات ودعمها بشكل فاعل.

وقد اعتمد بنك الإستثمار العربي الأردني آلية كويت ٥ للأهداف المتتالية لترجمة إحتياجات أصحاب المصلحة إلى أهداف محددة وقابلة للتنفيذ ومخصصة لأعمال وأهداف تتعلق بتكنولوجيا المعلومات وأهداف تمكينية. وتتيح هذه الترجمة وضع أهداف محددة على كل مستوى وفي كل مجال من مجالات البنك لدعم الأهداف العامة ومتطلبات أصحاب المصلحة، وبالتالي تدعم بشكل فعال الموازنة بين إحتياجات بنك الإستثمار العربي الأردني وحلول وخدمات تكنولوجيا المعلومات.

# بنك الاستثمار العربي الأردني

أولاً: دوافع أصحاب المصلحة تؤثر في إحتياجاتهم تتأثر إحتياجات أصحاب المصلحة بعدد من الدوافع، على سبيل المثال التغيرات الإستراتيجية وتغير بيئة الأعمال والقواعد التنظيمية والتقنيات الجديدة.

ثانياً: إحتياجات أصحاب المصلحة تتبع 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 BSC وهي تمثل قائمة من الأهداف كثيرة الإستخدام التي قد تضعها المؤسسة 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. الملحق د يعرض جدولاً لإحتياجات أصحاب المصلحة والأهداف المؤسسية.

ثالثاً: أهداف المؤسسة تتسلسل إلى أهداف تقنية المعلومات. يتطلب تحقيق الأهداف المؤسسية عدد من النتائج المتعلقة بتقنية المعلومات والتي يعبر عنها بالأهداف المؤسسية المعلوماتية و 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 وأهدافهما بالموائمة مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقنية المعلومات IT BSC حيث يعرف كويت ٥ سبعة عشر هدفاً متعلقاً بتقنية المعلومات.

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

- السياسات والمبادئ والأطر.
- الإجراءات.
- الهياكل التنظيمية.
- المعلومات.
- الثقافة والسلوك.
- الخدمات والبنية التحتية والأنظمة.
- الموظفين والمهارات والكفاءات.

ويمكن تعريف مجموعة من الأهداف المحددة ذات الصلة كدعم للأهداف المتصلة بتكنولوجيا المعلومات بالنسبة لكل عامل تمكين. والعمليات هي أحد العوامل التمكينية، ويحتوي الملحق ز على خريطة بين الأهداف المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وعمليات كويت ٥ ذات الصلة، والتي تتضمن بعد ذلك أهداف العملية ذات الصلة.

## ملحق أ: مصفوفة الأهداف المؤسسية

ويستند الجدول أدناه إلى تعليمات البنك المركزي الأردني الملحق (١)، الذي يستند إلى إطار كويت ٥

سيعتمد البنك قائمة الأهداف التالية وفقاً لإطار عمل كويت ٥ وتعليمات البنك المركزي الأردني وتقييم إحتياجات البنك بشكل منتظم لتحديد أهم الأهداف ذات الصلة لكل سنة وستدعم أهداف البنك إحتياجات أصحاب المصلحة.

رمز الهدف	الأهداف	معايير قياس مدى تحقق الأهداف (أمثلة)
١	تحقيق القيمة المضافة من موجودات واستثمارات البنك	نسبة الموجودات والاستثمارات التي حققت توقعات ذوي المصلحة بخصوص القيمة المضافة . نسبة المنتجات والخدمات التي حققت المنافع المرجوة منها . نسبة الاستثمارات التي حققت المنافع المرجوة منها .
٢	محفظة من المنتجات والخدمات التنافسية	نسبة المنتجات والخدمات التي حققت أو تجاوزت المتوقع من الأهداف والعوائد والحصة في السوق . نسبة المنتجات والخدمات التي حققت رضا العملاء . نسبة المنتجات والخدمات التي حققت ميزة تنافسية في السوق
٣	إدارة المخاطر الكلية المؤسسية (حماية الموجودات)	نسبة الأهداف والخدمات الرئيسية المشمولة بعمليات تقييم المخاطر. حصة الحوادث الرئيسية غير المحددة ضمن عمليات تقييم المخاطر من مجموع الحوادث الكلي. دورية تحديث ملف المخاطر (Risk Profile)
٤	الامتثال للقوانين والتعليمات	كلفة عدم الامتثال للقوانين والتعليمات، بما يشمل الغرامات والتسويات عدد المواضيع المخالفة للقوانين والتعليمات التي سببت رأي عام سلبي تجاه البنك أو سمعة سيئة . عدد المواضيع المخالفة لشروط التعاقد مع الغير .

٥	الافصاح والشفافية المالية	نسبة الموجودات والاستثمارات التي تم تحديد الموافقة على موازنتها وعوائدها المتوقعة. نسبة تكاليف الخدمات الممكن توزيعها على المستخدمين . نسبة مسوحات الرضا التي حققت المتوقع من قبل ذوي المصلحة فيما يخص الشفافية المالية، والدقة والفهم للبيانات المالية.
٦	ثقافة مؤسسية خدمية موجهة للعملاء	عدد حوادث الانقطاع للخدمات المصرفية والمالية بسبب حوادث متعلقة بتكنولوجيا المعلومات. نسبة رضا ذوي المصلحة على الخدمات والمنتجات المقدمة . عدد شكاوى العملاء. الاتجاه الزمني لمسوحات رضا العملاء .
٧	استمرارية الخدمات وتوافريتها	عدد حوادث توقف الخدمات الرئيسية والدرجة تكاليف حوادث توقف العمليات والخدمات. عدد ساعات توقف العمليات والخدمات. نسبة الشكاوى المتعلقة بتوقف الخدمات والعمليات .
٨	سرعة التغيير استجابة لمتطلبات بيئة العمل	مستوى رضا المجلس على سرعة الاستجابة للمتطلبات الجديدة . عدد الخدمات والمنتجات المخدومة من عمليات جديدة مستحدثة . متوسط الزمن المستغرق للبدء بتحقيق أهداف استراتيجية موافق عليها .
٩	منهجية لصنع القرار مبني على المعلومات	درجة رضا المجلس والإدارة التنفيذية العليا على عمليات صنع القرار . عدد الحوادث الناتجة عن قرارات خاطئة بسبب الارتكاز على معلومات غير دقيقة. الزمن المستغرق لتوفير المعلومات اللازمة لصنع القرار .
١٠	تقليل تكاليف الخدمات والمنتجات	الاتجاه الزمني للتكاليف بالمقارنة مع مستوى الخدمات. دورية تقييم تكاليف الخدمات المقدمة. مستوى رضا المجلس والإدارة التنفيذية العليا تجاه تكاليف الخدمات المقدمة
١١	تعظيم الوظائف للخدمات المقدمة	دورية تقييم مستوى النضوج للخدمات المقدمة. نتائج واتجاه التقييم أعلاه. رضا المجلس والإدارة التنفيذية العليا على قدرات عمليات البنك.
١٢	تقليل تكاليف عمليات البنك	دورية تقييم تقليل التكاليف للعمليات. الاتجاه الزمني للتكاليف بالمقارنة مع مستوى الخدمات. مستوى رضا المجلس والإدارة التنفيذية العليا على تكاليف العمليات .
١٣	إدارة برامج التغيير للأعمال	عدد البرامج المنجزة بالوقت المخطط له والموازنات المقدرة مسبقا . نسبة ذوي المصلحة الراضيين عن البرامج المنجزة . نسبة المعرفة والوعي بتغييرات الأعمال نتيجة لمبادرات تكنولوجيا المعلومات .
١٤	انتاجية تشغيلية وعمالية	عدد البرامج / المشاريع المنجزة بالوقت وبالموازنات المرصودة مستويات التكاليف والعمالة المشغلة مقارنة بالمستهدفات .
١٥	الامتثال للسياسات الداخلية	عدد الحوادث الناتجة بسبب عدم الامتثال للسياسات الداخلية. نسبة ذوي المصلحة ذوي المعرفة والوعي بالسياسات الداخلية. نسبة السياسات المفعلة في البنك.
١٦	موظفين مهرة ومحفزين	مستوى رضا ذوي المصلحة عن خبرات ومهارات الموظفين. نسبة الوظائف المشغولة بأقل من المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة . مستوى الرضا الوظيفي .
١٧	ثقافة تميز وإبداع	مستوى المعرفة والوعي بفرص الإبداع والتميز. رضا ذوي المصلحة تجاه مستوى التميز والإبداع والأفكار المطروحة . عدد المنتجات والخدمات المطروحة والموافق عليها والناتجة عن مبادرات ومقترحات إبداعية .



## الملحق ب: مصفوفة أهداف المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها

\* يستند الجدول أدناه إلى تعليمات البنك المركزي الأردني رقم ٢، والتي تستند إلى إطار كويت ٥

وسيستند البنك قائمة أهداف تكنولوجيا المعلومات أدناه وفقاً لإطار عمل كويت ٥ وتعليمات البنك المركزي الأردني. واستناداً إلى أهداف المؤسسة المختارة من الملحق أعلاه، سيقوم البنك باختيار أهداف تكنولوجيا المعلومات ذات الصلة من الجدول أدناه، استناداً إلى آلية تسلسل أهداف كويت ٥.

أرقام الأهداف المؤسسية ذات الصلة	معايير قياس مدى تحقق الأهداف (أمثلة)	الأهداف	رمز الهدف
٠,٧,٠٥,٠٣,٠١ ١١,١٣	نسبة أهداف البنك الاستراتيجية المدعومة بأهداف تكنولوجيا المعلومات الاستراتيجية. مستوى الرضا من قبل وحدات البنك على محفظة المشاريع والخدمات المخطط تنفيذها ومدى تحقيقها للمتطلبات بكفاءة وفعالية، ويمكن قياسها.	توافق الخطة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات مع الخطة الاستراتيجية للبنك، من خلال إتباع منهجية لصنع القرار الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات كفاءة وتبلي متطلبات بيئة العمل الداخلية والخارجية.	١
٠,٩,٠٧,٠٥,٠١ ١٧,١٢	كلفة عدم امتثال تكنولوجيا المعلومات بما في ذلك تكاليف التصحيح المطلوبة، بالإضافة لمدى التأثير على سمعة البنك بهذا الخصوص. عدد ملاحظات عدم الامتثال لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات المرفوعة لمجلس الإدارة أو تلك التي تثير الرأي العام بخصوصها. عدد ملاحظات عدم الامتثال مع الشروط والأحكام التعاقدية مع الغير مقدمي خدمات تكنولوجيا المعلومات. شمول فحص العمليات لمتطلبات الامتثال.	امتثال ممارسات تكنولوجيا المعلومات ومساهمتها في امتثال البنك للقوانين والأنظمة والتعليمات المرعية	٢
١٦,١٠,٠٤	نسبة المهام والواجبات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات من إجمالي المهام والواجبات للوصف الوظيفي لوظائف البنك. عدد المرات التي يتم فيها مناقشة مواضيع متعلقة بتكنولوجيا المعلومات في اجتماعات مجلس الإدارة. دورية وانتظام اجتماعات لجنة حاكمية تكنولوجيا المعلومات واللجنة التوجيهية لتكنولوجيا المعلومات.	الإلتزام من قبل الإدارة باتخاذ قرارات مبنية على وتأخذ بالاعتبار معطيات تكنولوجيا المعلومات	٣
١٠,٠٢	نسبة عمليات البنك الحساسة (الهامة) المرتكزة على موارد والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والمشمولة ضمن عمليات تقييم المخاطر. عدد حوادث تكنولوجيا المعلومات الرئيسية التي لم تؤخذ بالاعتبار لدى تقييم المخاطر. نسبة العمليات المقيم فيها مخاطر تكنولوجيا المعلومات إلى مجموع العمليات المشمولة ضمن تقييم المخاطر. (Risk Profile) دورية تحديث ملف المخاطر.	إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات لعمليات البنك	٤
٠,٦	نسبة مشاريع تكنولوجيا المعلومات التي تم فيها مراقبة وقياس المنافع والقيمة المضافة خلال فترة عمر المشروع. نسبة مشاريع تكنولوجيا المعلومات والخدمات التي حققت المنافع والنتائج المستهدفة وتلك التي تجاوزت المستهدفات.	ضمان تحقيق المنفعة والقيمة المضافة من محفظة موارد ومشاريع وخدمات تكنولوجيا المعلومات	٥
٠,٧,٠١	نسبة المشاريع في البنك التي تم فيها تحديد والموافقة على مصاريف ومنافع تكنولوجيا المعلومات المتوقعة. مسوحات الرضا عن مستوى الإفصاح والفهم والدقة للمخصصات المالية لمشاريع وخدمات تكنولوجيا المعلومات.	الشفافية في الإفصاح عن تكاليف ومنافع ومخاطر تكنولوجيا المعلومات	٦
١٤,١٠,٠٤	عدد مرات توقف عمليات البنك بسبب حوادث وانقطاع خدمات تكنولوجيا المعلومات. مستوى الرضا من قبل أقسام البنك على قيام إدارة تكنولوجيا المعلومات بتحقيق متطلبات العمل بالوقت والمواسفات المتفق عليها ضمن اتفاقيات مستوى الخدمات الخارجية (SLA, OLA) والداخلية.	تقديم خدمات تكنولوجيا معلومات تلبى متطلبات عمليات البنك	٧
١٧,٠٩,٠٧,٠١	نسبة مسؤولي عمليات البنك الراضين عن منتجات وخدمات تكنولوجيا المعلومات. مستوى فهم مسؤولي عمليات البنك من خصائص البرمجيات وحلول تكنولوجيا المعلومات على دعم عملياتهم. مستوى الرضا عن التدريب المقدم لمستخدم تكنولوجيا المعلومات، وعن مدى كفاية دليل استخدام البرمجيات والحلول المختلفة.	الاستخدام المناسب للبرمجيات وحلول تكنولوجيا المعلومات	٨
١٤,٠١	مستوى رضا مسؤولي البنك على مستوى الاستجابة لمتطلباتهم من تكنولوجيا المعلومات. عدد عمليات البنك الخدمية من قبل موارد حديثة لتكنولوجيا المعلومات. الوقت المتوسط المستغرق لترجمة الهدف الاستراتيجي للبنك لمبادرة تكنولوجيا معلومات.	رشفة عمليات وإدارة موارد تكنولوجيا المعلومات	٩

١١,٠٦,٠٤	عدد حوادث أمن المعلومات التي تسببت بخسائر مالية أو إنقطاع في العمليات أو التأثير على السمعة. عدد خدمات تكنولوجيا المعلومات المحدد فيها المتطلبات الأمنية لتكنولوجيا المعلومات. الفترة الزمنية اللازمة لإجراءات التعديلات المطلوبة على مستوى امتيازات النفاذ للمستخدمين. دورية تقييم معطيات أمن المعلومات بحسب أحدث المعايير الدولية المقبولة.	أمن المعلومات، تشغيل البرمجيات والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	١٠
٠,٩,٠٨,٠٧,٠١ ١٢	دورية تقييم درجة النضوج وتكاليف موارد تكنولوجيا المعلومات نتائج واتجاه التقييم أعلاه. مستوى الرضا من قبل إدارة البنك ككل على قدرات تكنولوجيا المعلومات وعلى حجم التكاليف.	الاستغلال الأمثل لموارد وقدرات تكنولوجيا المعلومات	١١
١١,٠٦,٠٥	عدد الحوادث الناتجة بسبب أخطاء تكامل البرمجيات. عدد حوادث تعطل عمليات البنك بسبب تعطل برمجيات وتكنولوجيا المعلومات. عدد مرات تعطل مشاريع أو تأخرها بسبب البنية التحتية ومشاكل تكنولوجيا المعلومات. عدد البرمجيات والحلول غير المتكاملة والتي تعمل بمعزل عن باقي البرمجيات والحلول.	دعم آليات العمل من خلال تكامل البرمجيات التطبيقية وموارد التكنولوجيا ضمن عمليات البنك	١٢
١٣,٠٣,٠١	عدد المشاريع المنفذة ضمن حدود الزمن والموازنة المرصودة. نسبة الرضا من قبل ذوي المصلحة عن جودة إدارة المشاريع . عدد المشاريع التي تتطلب إعادة بسبب ضعف الجودة في الأداء وتحقيق الأهداف. نسبة تكاليف الصيانة إلى إجمالي تكاليف تكنولوجيا المعلومات.	تنفيذ المشاريع ضمن الزمن والموازنات المالية المحددة مسبقاً ضمن إطار إدارة محفظة للمشاريع تتوافق والقواعد والمعايير الدولية المتبعة بهذا الخصوص	١٣
١٦,٠٨	مستوى رضا دوائر البنك على جودة نظم المعلومات وتوافريتها. عدد حوادث عمليات البنك بسبب قلة توافرية المعلومات والتكنولوجيا. نسبة وأهمية قرارات البنك الخاطئة بسبب قلة توافرية المعلومات والتكنولوجيا.	توافرية معلومات معتمد عليها ومفيدة مرتكز عليها في اتخاذ القرار	١٤
١٥,١٠,٠٢	عدد حوادث تكنولوجيا المعلومات نتيجة عدم الامتثال للسياسات. نسبة الأفراد ذوي الفهم الصحيح للسياسات . نسبة السياسات التي تحاكي أفضل الممارسات الدولية . دورية مراجعة وتحديث السياسات.	امتثال ممارسات تكنولوجيا المعلومات للسياسات الداخلية للبنك	١٥
١٦	نسبة الموظفين الذين لديهم مهارات تكنولوجيا معلومات كافية لمتطلبات العمل. نسبة رضا الموظفين للمهام المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات المنوطة بهم. عدد ساعات التدريب والتعلم للموظف.	مستوى المهارات والتنافسية لكوادر البنك بشكل عام وكوادر تكنولوجيا المعلومات	١٦
١٧,٠٩	مستوى المعرفة في عمليات البنك والابتكارات التكنولوجية الممكن توفيرها لدعم تلك العمليات. مستوى الرضا من قبل مالكي العمليات عن الأفكار والابتكارات التكنولوجية الخلاقة المقدمة. عدد العمليات والمشاريع المنجزة والناتجة عن ابتكارات تكنولوجية.	امتلاك المعرفة والخبرة في الابتكارات التكنولوجية الممكن توفيرها لتطوير عمليات البنك	١٧

## الملحق ج: مصفوفة أهداف عمليات تكنولوجيا المعلومات

\*The below table is based on CBJ instructions number (3), which is based on ISACA's COBIT 5 framework

سيعتمد البنك قائمة الأهداف التالية للأعمال وفقا لإطار عمل كويت ٥ وتعليمات البنك المركزي الأردني. واستنادا إلى الأهداف المحددة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات في الملحق ب أعلاه، سيقوم البنك باختيار أهداف العملية ذات الصلة من الجدول أدناه، استنادا إلى آلية كويت ٥ الأهداف المتسلسلة.

أرقام أهداف المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها ذات الصلة المباشرة	عنوان العملية وصف العملية هدف العملية	عنوان العملية وصف العملية هدف العملية	عنوان العملية وصف العملية هدف العملية	رمز العملية
Evaluate, Direct and Monitor (EDM) عمليات التقييم والتوجيه والرقابة				
٠٧, ٠٣, ٠١,	تحليل وتوضيح متطلبات حاكمية تكنولوجيا المعلومات،	تحليل وتوضيح متطلبات حاكمية تكنولوجيا المعلومات	ضمان إعداد وتحديث الإطار العام لحاكمية تكنولوجيا المعلومات Ensure Governance Framework Setting and Maintenance	EDM 01
١٧, ٠٧, ٠٦, ٠٥, ٠١	الاستغلال الأمثل وتعظيم حجم المنافع من موارد تكنولوجيا المعلومات بأقل التكاليف الممكنة بما يلبي ويحقق متطلبات العمل	تعظيم القيمة المضافة من خلال عمليات البنك وموارد تكنولوجيا المعلومات الموظفة بكلفة مقبولة	ضمان تحقق وتوصيل المنافع Ensure Benefits Delivery	EDM 02
١٥, ١٠, ٠٦, ٠٤	ضمان عدم تجاوز مخاطر تكنولوجيا المعلومات للشهية ودرجة تحمل المخاطر المحدتين، وضمان تحديد وإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات وتقليل احتمالية مخالفة القوانين والأنظمة والتعليمات	الفهم السليم للمخاطر من حيث الشهية (Risk Appetite) على حقل ودرجة تحمل المخاطر (Risk Tolerance) وتبيير القيمة المضافة والمنافع من وراء قبول تلك المخاطر، بالإضافة لتوضيح وتوثيق وتوصيل تلك القواعد لذوي العلاقة	ضمان إدارة حسيبة لمخاطر تكنولوجيا المعلومات Ensure Risk Optimization	EDM 03
١٦, ١١, ٠٩	ضمان الاستغلال الأمثل للموارد بما في ذلك موارد تكنولوجيا المعلومات، وأن هناك زيادة محتملة في المنافع المحققة	ضمان ملائمة وتوافر موارد العمليات وتكنولوجيا المعلومات (العنصر البشري، وإجراءات العمل، والتكنولوجيا) لتلبية أهداف البنك بكفاءة بأقل الكلفة الممكنة	ضمان الاستغلال الأمثل لموارد تكنولوجيا المعلومات Ensure Resource Optimization	EDM 04
٠٧, ٠٦, ٠٣	التأكد من توصيل تقارير قياس الأداء لموارد تكنولوجيا المعلومات لذوي العلاقة بالوقت اللازم بهدف تحسين مستوى الأداء، وتحديد المواطن التي بحاجة لتحسين وعناية، وأن أهداف تكنولوجيا المعلومات تتماشى والأهداف الاستراتيجية للبنك	ضمان الشفافية في العمليات والتقارير الخاصة بتقييم أداء إدارة تكنولوجيا المعلومات، والتأكد من تحديد والموافقة على الأهداف والمعايير الخاصة بالإجراءات التصحيحية بهذا الخصوص	ضمان الشفافية والافصاح لذوي المصلحة Ensure Stakeholder Transparency	EDM 05
Align, Plan and Organize (APO) عمليات التوافق والتخطيط والتنظيم				
١١, ٠٩, ٠٢, ٠١, ١٧, ١٦, ١٥	استخدام منهجية إدارية متناسقة لتحقيق متطلبات حاكمية تكنولوجيا المعلومات تشمل كل من الهياكل التنظيمية المطلوبة، والأدوار والمسؤوليات، والنشاطات والعمليات، والمهارات والخبرات	توضيح والاستمرار بتحديث الرؤية والرسالة بخصوص حاكمية تكنولوجيا المعلومات، والاستمرار بتوظيف آليات العمل وتفويض الصلاحيات اللازمة لإدارة المعلومات باستخدام التكنولوجيا لتحقيق أهداف البنك ضمن إطار الالتزام بالمبادئ والسياسات.	تفعيل الإطار العام لإدارة تكنولوجيا المعلومات Manage the IT Framework Management	APO 01

17,07,01	موائمة الاهداف الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات لتلبية تحقيق أهداف البنك، وتحديد المسؤوليات تجاه تحقيق الأهداف بوضوح والتأكد من الفهم الصحيح لها من قبل ذوي المصلحة	تقديم وصف شامل للوضع الحالي للبنك وبيئة تكنولوجيا المعلومات وتصور للتوجه المستقبلي يتضمن المبادرات المطلوبة للانتقال لبيئة العمل المستقبلية، وتوظيف موارد وقدرات البنك والخدمات المقدمة والمستعان بها من قبل الغير بفعالية واعتمادية عاليتين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك.	إدارة الاستراتيجية Manage Strategy	APO 02
11,09,01	تحديد المعطيات المختلفة اللازمة لبناء إدارة تكنولوجيا المعلومات، وتحديد المبادئ والإجراءات المستخدمة في ذلك وتوصيف العلاقات بينها للوصول إلى الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للبنك	إنشاء الهيكل العام لإدارة تكنولوجيا المعلومات بما في ذلك عمليات البنك والمعلومات والبيانات والبرامج والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بغرض تحقيق أهداف التكنولوجيا وأهداف البنك الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، من خلال إنشاء نماذج وممارسات عمل رئيسية، وتحديد المتطلبات اللازمة لإنشاء مجموعة من المبادئ والإجراءات والأدوات المترابطة مع بعضها البعض، والعمل على تحسين مستوى التوافق بين التكنولوجيا ومتطلبات عمل البنك، وزيادة رشفة خدمات تكنولوجيا المعلومات، وتحسين جودة المعلومات والتكنولوجيا المعتمد عليها في تسيير عمليات البنك	إدارة دوائر تكنولوجيا المعلومات Manage Enterprise Architecture	APO 03
17,11,09,08,05	تحقيق الميزة التنافسية للبنك من خلال تطوير وزيادة كفاءة وفعالية عمليات البنك اعتمادا على جديد تكنولوجيا المعلومات	زيادة الوعي بما هو معروض من جديد في سوق تكنولوجيا المعلومات لدراسة امكانية استغلال ذلك لدعم عمليات البنك الحالية والمبتكرة لخدمة تحقيق أهداف البنك الاستراتيجية.	إدارة الابتكارات Manage Innovation	APO 04
13,05,01	تعظيم الفائدة والاستغلال الأمثل للموارد من خلال إدارة شاملة جامعة لحفظ مشاريع البنك	تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات المختلفة التي تلي الأهداف والتوجه الاستراتيجي للبنك، أخذا بالاعتبار محدودية الموارد وبالتالي الاستغلال الأمثل لها، والعمل على تقييم وترتيب أولوية المشاريع اعتمادا على مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وعلى مستوى الفرص والمخاطر المقابلة لذلك، والعمل على توظيف منتجات المشاريع إلى آليات وأدوات تخدم عمليات البنك، والاستمرار بمراقبة المنافع ومستوى القيمة المضافة لحفظ المشاريع وإجراء التعديلات اللازمة في حينه اعتمادا على التغذية الراجعة من عمليات المراقبة تلك، وعلى التغييرات في خطة عمل البنك.	إدارة محفظة المشاريع Manage Portfolio	APO 05
06,05	توطيد العلاقة التشاركية بين إدارة تكنولوجيا المعلومات وذوي المصلحة في البنك لضمان الاستغلال الأمثل لموارد التكنولوجيا وتقديم المعلومات بهذا الشأن بشفاافية عالية تسهل عمليات المساءلة وتقدير حجم المنافع والقيمة المضافة، وتسهيل آليات اتخاذ القرار في توظيف موارد تكنولوجيا المعلومات	إدارة الشؤون المالية لموارد تكنولوجيا المعلومات من خلال آليات عمل كل من الإدارة المالية وإدارة تكنولوجيا المعلومات في البنك، بما في ذلك إعداد الموازنات ودراسة الكلف والمنافع وترتيب أولويات الصرف، من خلال استخدام أسس ومعايير موضوعية موحدة معتمدة في البنك بهذا الخصوص، والعمل بالتشاور مع ذوي المصلحة بتعديل المخصصات المرصودة وبما يخدم الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية للبنك.	إدارة الموازنة والتكاليف Manage Budget and Cost	APO 06
17,16,13,11,01	الاستغلال الأمثل للموارد البشرية لخدمة أهداف البنك	توظيف منهجية تضمن إيجاد الهياكل التنظيمية وخطوط الاتصال المؤسسي الأفقي والعمودي، وتوظيف العنصر البشري الماهر والكفوء وتوزيع الصلاحيات والمهام والأدوار والمسؤوليات، وإيجاد خطط التدريب والتعلم المستمر، وتحفيز الموظفين بشكل دائم للحصول على الأداء المطلوب.	إدارة الموارد البشرية Manage Human Resources	APO 07
17,12,07,01	تحسين النتائج وزيادة مستوى الثقة والاعتماد الكفوء على موارد تكنولوجيا المعلومات	إدارة العلاقات بين دائرة تكنولوجيا المعلومات وباقي إدارات البنك لضمان اتصال مؤسسي دائم وشفاف يدعم المصلحة المشتركة في تحقيق أهداف البنك ضمن حدود الموازنات والمخاطر المقبولة والمعتمدة، ومد جسور الثقة من خلال لغة تفاهم مشتركة تعزز روح الإيجابية في المبادرة باتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات حيالها.	إدارة العلاقات Manage Relationships	APO 08

١٤,٠٧	التأكد من أن خدمات تكنولوجيا المعلومات المقدمة على مستوى من الجودة وتلبي احتياجات البنك الحالية والمستقبلية	توافق مستوى جودة الخدمات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات مع توقعات واحتياجات البنك بما في ذلك آليات تعريف وتحديد وتصميم وطلب تلك الخدمات وتوثيق التعاقدات مع الغير بخصوصها، ووضع المعايير للمراقبة المستمرة لجودة ومستوى تلك الخدمات.	إدارة اتفاقيات الخدمات Manage Service Agreements	APO 09
٠٩,٠٧,٠٤	تقليل مستوى المخاطر ما أمكن جراء الاستعانة بالخدمات المقدمة من الغير والتأكد من الحصول على تلك الخدمات بأقل الأسعار الممكنة	إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات المقدمة من قبل الغير لدعم عمليات وأهداف البنك، بما في ذلك من آليات اختيار المزودين والاتصال بهم وإدارة التعاقدات معهم. ومراقبة وتقييم أداءهم لفحص مدى الكفاءة والفعالية والامتثال للشروط التعاقدية معهم	إدارة المزودين Manage Suppliers	APO 10
١٣,٠٧,٠٥	ضمان تقديم حلول وخدمات تكنولوجية تلبي احتياجات العمل وتلقى رضا مستخدميها	تعريف متطلبات الجودة في كافة عمليات وآليات وإجراءات البنك، بما في ذلك الضوابط وعمليات المراقبة المستمرة واستخدام الممارسات والمعايير اللازمة للتطوير المستمر	إدارة الجودة Manage Quality	APO 11
١٣,١٠,٠٦,٠٤,٠٢	تكامل إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات مع الإدارة الكلية للمخاطر في البنك، والحفاظ على التوازن المطلوب بين المنافع والتكاليف	الاستمرار بتحديد وتقييم وضبط ومراقبة مخاطر تكنولوجيا المعلومات للحفاظ عليها ضمن المستهدف من مستويات المخاطر المقبولة والمعتمدة في البنك.	إدارة المخاطر Manage Risk	APO 12
١٤,١٠,٠٦,١٠,١٤	الحفاظ على حجم تأثير واحتمالية حدوث متوقعة لحوادث تكنولوجيا المعلومات ضمن مستويات مقبولة لشهية البنك على حمل المخاطر	تعريف وتشغيل ومراقبة نظام إدارة أمن المعلومات.	إدارة أمن المعلومات Manage Security	APO 13
Build, Acquire and Implement (BAI) عمليات البناء (التطوير) والشراء والتشغيل				
١٣,٠٥,٠٤,٠١	ضمان تحقيق المنافع من إدارة المشاريع وتقليل مستوى المخاطر وتكاليف التأخير من خلال التواصل الصحيح بين المستخدمين وإدارة تكنولوجيا المعلومات	إدارة كافة مشاريع البنك لتحقيق الاهداف الاستراتيجية بشكل تعاوني بين إدارة تكنولوجيا المعلومات وباقي الإدارات المعنية، من خلال آليات التخطيط والضبط والتنفيذ للمشاريع والاستمرار بتقييم المشاريع في مراحل ما بعد التنفيذ.	إدارة البرامج والمشاريع Manage Programmes and Projects	BAI 01
١٢,٠٧,٠١	توفير حلول مجدية تلبي احتياجات العمل بأقل المخاطر	تحليل الاحتياجات والمتطلبات من حلول تكنولوجيا المعلومات قبل الشروع بشراء وتطوير تلك الحلول بما يشمل آليات العمل والبرامج والبيانات/المعلومات والبنية التحتية والخدمات، للتأكد من تماشيها والأهداف الاستراتيجية للبنك، والتنسيق لدى دراسة الخيارات المطروحة مع مستخدمي التكنولوجيا بما في ذلك دراسة الجدوى وتحليل المخاطر والتكاليف والمنافع والموافقات المطلوبة.	إدارة تعريف المتطلبات والاحتياجات Manage Requirements Definition	BAI 02
٠٧	توفير حلول تكنولوجيا المعلومات بالوقت المطلوب وبأقل التكاليف لخدمة أهداف البنك	اختيار وتطوير حلول تكنولوجيا المعلومات تلبي متطلبات واحتياجات العمل تشمل آليات تصميم وتطوير وشراء والاستعانة بالغير. تشمل إدارة التعريفات (Configuration Management) وآليات فحص الحلول، وإدارة الاحتياجات وتحديدها، وعمليات الصيانة والتطوير المستمر للبرمجيات وآليات العمل والبيانات/المعلومات والبنية التحتية والخدمات.	إدارة عملية اختيار وبناء الحلول Manage Solutions Identification and Build	BAI 03
١٤,١١,٠٧	توافرية خدمات تكنولوجيا المعلومات، الإدارة الفعالة للموارد، تعظيم أداء الأنظمة من خلال توقع الطاقة الاستيعابية المستقبلية	عمل التوازن المطلوب بتوفير خدمات تكنولوجيا المعلومات بين الحاضر والمستقبل أخذاً بالاعتبار الكلفة ومستوى الأداء، بما في ذلك تحديد القدرات الحالية والمستقبلية اعتماداً على احتياجات وخطط البنك، من خلال تحليل الأثر على الأعمال وتقييم المخاطر.	إدارة التوافرية والطاقة الاستيعابية Manage Availability and Capacity	BAI 04
١٧,١٣,٠٨	إعداد وضمان إلتزام الأفراد بالتغيير المؤسسي بنجاح وبأقل المخاطر	تعظيم احتمالية نجاح عمليات التغيير المؤسسي بسرعة وبأقل المخاطر بما يشمل آليات التغيير وعمليات البنك وتكنولوجيا المعلومات والأفراد	دارة التغيير المؤسسي Manage Organizational Change Enablement	BAI 05

١٠,٠٧,٠٤	إجراء التعديلات المطلوبة بالسرعة الممكنة وبأقل المخاطر المحتملة لأية آثار سلبية تؤثر على مصداقية التعديلات	إدارة كافة التعديلات من خلال توفير الضوابط اللازمة من مبادئ وسياسات التعديل تشمل التعديلات الطارئة والمستعجلة والتعديل على عمليات البنك والبرمجيات والبنية التحتية للتكنولوجيا، بالإضافة لتوفير معايير وإجراءات للتعديل تتضمن قياس أثر التعديل على العمليات، والأولويات في التعديل، والموافقات المطلوبة للتعديل وإجراءات التعديلات الطارئة، واستخراج تقارير التتبع للتعديلات، الإغلاق والتوثيق	إدارة التعديلات Manage Changes	BAI 06
١٢,٠٨	تشغيل حلول التكنولوجيا بأمان وبما يتفق والتوقعات	تشغيل حلول تكنولوجيا المعلومات بعد أخذ موافقات القبول الرسمية من إدارة المستخدمين، بما يشمل عمليات التخطيط قبل الشروع بالتنفيذ، وترحيل البيانات، وقبول نجاح فحوصات الاستخدام.	إدارة قبول التعديل والانتقال Manage Change Acceptance and Transition	BAI 07
١٧,٠٩	تقديم المعارف للموظفين لتمكينهم من أداء واجباتهم ورفع مستوى الانتاجية	توفير والحفاظ على منظومة معارف محدثة ومعتمد عليها لدعم عمليات البنك والمساعدة في اتخاذ قرارات سليمة. إدارة دورة حياة المعارف: التخطيط وجمع المعارف وتبويبها وتنظيمها وتحديثها واستخدامها وحذفها	إدارة المعرفة Manage Knowledge	BAI 8
١١,٠٦	محاسبة موجودات تكنولوجيا المعلومات والاستخدام الأمثل لها	إدارة موجودات تكنولوجيا المعلومات على مدار دورة حياتها للتأكد من تحقيقها للمنافع المرجوة بأقل التكاليف الممكنة، وبأنها تتناسب والعمليات المشغلة ضمنها، وبأنها معدودة ومحمية، وأن الموجودات المهمة لدعم العمليات البنكية الحساسة متوفرة بشكل مستمر ومعتمد عليها، وإدارة تراخيص البرمجيات للتأكد من كفايتها لدعم عمليات البنك وبأن استخدامها هو ضمن حدود القوانين المرعية بهذا الخصوص.	إدارة الموجودات Manage Assets	BAI 09
١٤,١١,٠٢	توفير معلومات كافية عن خدمات وخصائص موجودات تكنولوجيا المعلومات لإدارة تلك الموجودات بكفاءة، ومعرفة أثر تغيير تلك الخصائص على العمل من ناحية أمن المعلومات والتكنولوجيا	وصف كل من الموارد الرئيسية للبنك من جهة وقدرات تكنولوجيا المعلومات المطلوبة لتقديم خدمات التكنولوجيا من جهة أخرى وتعريف العلاقة بينهما، بما يشمل جمع معلومات التعريفات المختلفة ووضع الأسس المعيارية للتعريفات، وإخضاعها لعمليات المراجعة الدورية والتدقيق المستمر.	إدارة التعريفات Manage Configuration	BAI 10
Delivery, Service and Support (DSS) عمليات توصيل الخدمات والدعم				
١١,٠٧,٤	تشغيل عمليات تكنولوجيا المعلومات بحسب الخطط بهذا الصدد	تنسيق وتنفيذ نشاطات وعمليات تكنولوجيا المعلومات الداخلية والمعتمد فيها على الغير بما في ذلك وضع معايير وسياسات التشغيل والمراقبة	إدارة عمليات تكنولوجيا المعلومات Manage Operations	DSS 01
٠٧,٠٤	رفع مستوى الانتاجية وتقليل معدل الانقطاعات من خلال الاستجابة السريعة لطلبات المستخدمين ومعالجة حوادث تكنولوجيا المعلومات	الاستجابة في الوقت المحدد لطلبات المستخدمين ولكافة أنواع حوادث تكنولوجيا المعلومات، إعادة تشغيل عمليات التكنولوجيا بعد الانقطاعات، وتوثيق طلبات المستخدمين، وإجراء التحقيقات اللازمة لاختراقات التكنولوجيا وتشخيصها وإعلام الإدارة المعنية بخصوصها ومعالجتها.	إدارة الخدمات المطلوبة والحوادث Manage Service Requests and Incidents	DSS 02
١٤,١١,٠٧,٠٤	زيادة معدل التوافرية ومستوى خدمات تكنولوجيا المعلومات وخفض التكاليف وتحسين مستوى الرضا من قبل مستخدمي التكنولوجيا من خلال خفض عدد الأعطال	تحديد وتصنيف أعطال تكنولوجيا المعلومات بما في ذلك مسبباتها الرئيسية للوقاية من الحوادث، وتقديم التوصيات والتحسينات المطلوبة.	إدارة الأعطال Manage Problems operational problems	DSS 03
١٤,٠٧,٠٤	ضمان استمرارية تشغيل عمليات البنك الحرجة وعمليات تكنولوجيا المعلومات الداعمة لها لمواجهة حوادث الانقطاع ضمن الحدود المستهدفة	إنشاء وتطوير خطة لإدارة استمرارية عمليات البنك وتكنولوجيا المعلومات لخدمة توفر عمليات البنك الحساسة والحرجة لمواجهة أسباب وحوادث الانقطاع ضمن الحدود المستهدفة بهذا الخصوص	إدارة الاستمرارية Manage Continuity	DSS 04



١٠,٠٤,٠٢	تقليل الأثر السلبي على عمليات البنك جراء الحوادث ونقاط الضعف لأمن المعلومات	حماية معلومات البنك والإبقاء عليها بمستوى مخاطر مقبول ضمن إطار سياسات أمن وحماية المعلومات للبنك، وإنشاء والاستمرار بتحديث أدوار ومسؤوليات إدارة أمن المعلومات، والامتيازات للنفاذ والاستخدام ومراقبة الاستخدام لموارد التكنولوجيا	إدارة خدمات أمن المعلومات Manage Security Services	DSS 05
٠٧,٠٤	الحفاظ على سلامة ومصداقية وأمن المعلومات المعالجة من قبل عمليات البنك أو عمليات الغير المستعان بها	تعريف وتحديد والاستمرار بتوظيف ضوابط العمليات للبنك والكفيلة بتحقيق المتطلبات الأمنية المحددة للمعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها، تلك العمليات سواء المنفذة داخليا أو المعتمد فيها على الغير	إدارة ضوابط عمليات البنك Manage Business Process Controls	DSS 06
Monitor, Evaluate and Assess (MEA) عمليات الرقابة والتقييم والقياس				
١٥,١١,٠٧,٤	الشفافية بخصوص مستوى الأداء تجاه تحقيق الاهداف	جمع والتحقق من وتقييم أهداف ومعايير قياس أداء عمليات البنك بما فيها عمليات تكنولوجيا المعلومات وإجراءات العمل، ومراقبة تلك العمليات للتأكد من تحقيق المستهدفات بخصوصها ورفع التقارير اللازمة بهذا الشأن دوريا	مراقبة وتقييم وتقدير الأداء Monitor, Evaluate and Assess Performance and Conformance	MEA 01
١٥,٠٤,٠٢	تقديم المعلومات بشفافية لذوي المصلحة بخصوص مدى سلامة وملائمة نظام الضبط والرقابة الداخلي لعمليات البنك، في المساهمة بتحقيق أهداف البنك من خلال الفهم الصحيح لمستويات المخاطر المتبقية في البنك (Residual Risk)	المراقبة المستمرة والتقييم لبيئة الضوابط الداخلية بواسطة كل من التقييم الذاتي والتقييم المستقل، وتمكين الإدارة من تحديد الاختلالات في الضوابط المفعلة لاتخاذ التحسينات والتصحيات المطلوبة، التخطيط والتنظيم والتحديث لمبادئ وقواعد التقييم لنظام الضبط والرقابة الداخلي للبنك	مراقبة وتقييم وتقدير نظام الضبط والرقابة الداخلي للبنك Monitor, Evaluate and Assess the System of Internal Control	MEA 02
٠٤,٠٢	التأكد من امتثال البنك للقوانين والأنظمة والتعليمات	تقييم مستوى الامتثال للممارسات لكل من عمليات البنك المرتكزة على وعمليات تكنولوجيا المعلومات للقوانين والأنظمة والتعليمات المرعية ولشروط التعاقدات مع الغير، والحصول على تأكيدات بتحديد المتطلبات القانونية والتعاقدية ومستوى الامتثال لها، واعتبار موضوع الامتثال لمتطلبات التكنولوجيا جزء من الامتثال الكل لممارسات وعمليات البنك.	مراقبة وتقييم وتقدير مستوى الامتثال للقوانين والأنظمة والتعليمات Monitor, Evaluate and Assess Compliance with External Requirements	MEA 03

## الملحق د: منظومة السياسات (حد أدنى)

\* يستند الجدول أدناه إلى تعليمات البنك المركزي الأردني رقم (٦)، والتي تستند إلى إطار كويت ٥

سيستخدم البنك القائمة التالية من الحد الأدنى من السياسات لتنظيم وإدارة العمليات في البنك.

اسم السياسة	الغرض	النطاق
حاجمية تنظيم تكنولوجيا المعلومات	وضع القواعد والمعايير اللازمة لإدارة موارد تكنولوجيا المعلومات بما في ذلك الشكل الإداري (مركزي أو لا مركزي)، والهياكل التنظيمية بما في ذلك النشاطات والمهام والمسؤوليات لإدارة تلك الموارد بما في ذلك الموارد المالية.	عمليات وخدمات ومشاريع تكنولوجيا المعلومات.
أمن وحماية المعلومات	وضع القواعد والمعايير اللازمة لضمان متطلبات الحماية والسرية والمصادقية والتوافرية والامتثال لإدارة موارد تكنولوجيا المعلومات بحسب المعايير الدولية المقبولة بهذا الخصوص مثل ISO-IEC (27001/2)	كافة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها.
خطط استمرارية العمل وخطط التعافي من الكوارث.	وضع القواعد والمعايير اللازمة لبناء خطط التعافي من الكوارث وحماية البشر، وخطط استمرارية العمل بما في ذلك آليات بناء وتشغيل وفحص والتدريب على وتحديث تلك الخطط لضمان توافرية عمليات البنك الحرجة.	عمليات البنك الحرجة، وحماية البشر.
إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات	وضع القواعد والمعايير اللازمة لإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات على اعتبارها جزء من المخاطر الكلية للبنك، بما في ذلك حاجمية تلك المخاطر والمسؤوليات والمهام المناطة بالأطراف المختلفة، وآليات تقييم وضبط ومراقبة المخاطر، بهدف تعزيز عمليات اتخاذ القرار المبني على المخاطر وتحقيق أهداف البنك.	كافة عمليات البنك ومدخلاتها الخاصة بتكنولوجيا المعلومات.
الامتثال (IT Compliance)	وضع القواعد والمعايير اللازمة لضمان الامتثال لتعليمات البنك المركزي والجهات الرقابية الأخرى للقوانين والأنظمة السارية ولسياسات البنك.	كافة عمليات البنك بمواضيع تكنولوجيا المعلومات.
خصوصية البيانات (Data Privacy)	وضع القواعد والمعايير اللازمة لحماية البيانات الخاصة المتعلقة بأفراد طبيعيين أو اعتباريين من عمليات الإفصاح والاستخدام غير المصرح به.	كافة البيانات الخاصة.
التعهد (Outsourcing)	اعتماد سياسة عامة للاستعانة بالموارد بشكل عام وبموارد تكنولوجيا المعلومات بشكل خاص، تلك الموارد سواء المملوكة للبنك (In-sourcing) أو المملوكة للغير (Outsourcing) تراعي التعليمات والأنظمة والقوانين وتحاكي أفضل الممارسات الدولية المقبولة بهذا الخصوص، وتأخذ بعين الاعتبار مكان العملية الإنتاجية، (Off-site, Near-site, Off-shore, On-site) وتأخذ بعين الاعتبار وتراعي متطلبات مراقبة مستوى وتفعيل حق تدقيق الخدمات (Service Levels) من قبل أطراف ثالثة محايدة موثوقة (Audit Right)، وتحقيق متطلبات استمرارية العمل وضوابط الحماية اللازمة لتلبية متطلبات السرية والمصادقية بالإضافة لمتطلبات الكفاءة والفعالية في استغلال الموارد.	كافة عمليات البنك.
إدارة المشاريع (Project Portfolio Management)	وضع القواعد والمعايير اللازمة لإدارة المشاريع بما في ذلك مراحل المشروع وحاجميته اللازمة لتحقيق المتطلبات المتعلقة بالجودة (Quality Requirements) وتلك المتعلقة بالحماية والسرية (Confidentiality Requirements) وتلك المتعلقة بالامتثال تحقيقاً لأهداف البنك وعملياته.	كافة مشاريع البنك المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.
إدارة الموجودات (Asset Management)	وضع القواعد والمعايير اللازمة لتصنيف درجة مخاطر البيانات والأنظمة المختلفة، وتحديد مالكيه وضوابط حمايتها خلال مراحل دورة حياتها المختلفة.	البيانات والأجهزة والبرامج والأدوات المصاحبة لها.
الاستخدام المقبول لموارد تكنولوجيا المعلومات	وضع القواعد والمعايير اللازمة لتحديد السلوك المقبول وغير المقبول لموارد تكنولوجيا المعلومات.	الأجهزة والبرمجيات والتطبيقات والشبكات بما في ذلك الإنترنت والبريد الإلكتروني.
إدارة التغيير (Change Management)	وضع القواعد والمعايير اللازمة لضمان مصادقية التغيير من حيث توثيق الموافقات اللازمة من مالكي الأصول الخاضعة للتغيير.	كافة عمليات تكنولوجيا المعلومات.
أجهزة الكمبيوتر المركزية	وضع قواعد ومعايير لتقليل عمليات النفاذ والاستخدام غير المشروع للأجهزة بما في ذلك ضوابط نفاذ موظفي دائرة تكنولوجيا المعلومات وذوي الامتيازات العليا لبيئات التشغيل، بالإضافة لمعايير إدارة عمليات التشغيل اليومي للأجهزة والبرمجيات المختلفة بما في ذلك ضوابط الحماية وآليات المراقبة والصيانة الدورية لتلك الأجهزة.	كافة الأجهزة المركزية المدارة من قبل البنك لكافة بيئات التطوير والفحص والتشغيل، بما في ذلك نظم التشغيل والأدوات الأخرى المصاحبة لها.



# بنك الاستثمار العربي الأردني

السياسة	الغرض	النطاق
أجهزة الكمبيوتر الطرفية	وضع قواعد ومعايير سلوك وأخرى تقنية لضمان حماية البيانات الحساسة المخزنة على الأجهزة.	كافة الأجهزة الطرفية المرتبطة بالشبكات أو القائمة بحد ذاتها.
الأجهزة المحمولة	وضع قواعد ومعايير سلوك وأخرى تقنية لضمان حماية البيانات الحساسة المخزنة على الأجهزة.	كافة الأجهزة المحمولة مثل Laptop, PDA, Smart Phone, USB Memory (Cards, ...etc
إدارة صلاحيات وامتيازات النفاذ (User Access Management)	وضع قواعد ومعايير لضمان منح صلاحيات وامتيازات النفاذ للبيانات والبرامج والأجهزة المستخدمة بحسب الحاجة للعمل وبالحد الأدنى بما يكفل السرية والمصادقية والتوافرية لموارد تكنولوجيا المعلومات.	كافة البرامج والأجهزة وقواعد البيانات وما هو في حكمها.
سياسة تطوير / اقتناء البرمجيات (System Development Life Cycle)	وضع القواعد والمعايير اللازمة لتنفيذ مراحل تطوير / اقتناء البرمجيات المختلفة لضمان تليبيتها لمتطلبات العمل من خلال منهجيات التطوير المختلفة المناسبة مع متطلبات وأهداف العمل.	البرمجيات الجديدة والقديمة المطورة محليا والمقتناة من مصادر خارجية.
إدارة مستوى الخدمات (Service Level Management)	وضع قواعد ومعايير لتحديد وقبول وتوثيق وقياس ومراقبة وتحسين مستوى الخدمات المقدمة سواء من أطراف داخلية أو أطراف خارجية لضمان الاستغلال الأمثل للموارد ودعم عمليات البنك المختلفة.	كافة الاتفاقيات والتعاقدات والإلتزامات مع الأطراف الخارجيين والأطراف من داخل البنك.
النسخ الاحتياطي والاسترجاع (Back-up and Restore)	وضع قواعد ومعايير لآليات النسخ الاحتياطي والاسترجاع لضمان توافرية البيانات ومصداقيتها وسريتها.	البيانات في بيئات التشغيل وحيثما يلزم.
الاحتفاظ بالبيانات (Retention)	وضع القواعد والمعايير الخاصة بحجم البيانات الواجب توأفها سواء بشكل ورقي أو تلك المتواجدة على أجهزة الكمبيوتر (On- Line Data) والتطبيقات المختلفة والمدة الزمنية الواجب الاحتفاظ بها والمفاضلة بين حجم البيانات المتوافرة والسرعة والأداء في الوصول إلى البيانات.	كافة الأجهزة والبرمجيات ووسائل وأدوات الاحتفاظ بالبيانات.
شراء الأنظمة والتجهيزات (Purchasing)	وضع قواعد ومعايير للمفاضلة بين المزودين الخارجيين.	كافة التجهيزات التقنية والبرامج المتعلقة بها.
النفاذ عن بعد (Remote Access)	وضع قواعد ومعايير للربط الشبكي عن بعد بشبكات الكمبيوتر الخاصة بالبنك، لتقليل مخاطر الاطلاع والاستخدام لبيانات ومصادر البنك الحساسة ولأنظمة الضبط والرقابة الداخلية المعنية بحماية موجودات البنك، وللحماية من مخاطر السمعة.	الأطراف والشركاء الداخليين والخارجيين مثل مزودي الخدمات، ولكافة بيئات التطوير والفحص والتشغيل للأجهزة والشبكات، ومنها على سبيل المثال لا الحصر شبكات الإنترنت، والشبكات المشفرة، وخطوط الاتصال المختلفة مثل (Frame relay, ISDN, VPN, DSL, MPLS)
الشبكات (Networks)	وضع قواعد ومعايير لضمان تحقيق متطلبات الكفاءة والفعالية في استغلال عناصر الشبكات والاتصالات من جهة وتحقيق متطلبات الأمن والحماية من جهة أخرى دعماً لتحقيق أهداف البنك.	كافة عناصر الشبكات بكافة البيئات.
الشبكات اللاسلكية (Wireless Networks)	وضع قواعد ومعايير بغرض حماية البيانات الحساسة المتناقلة عبر الشبكات اللاسلكية من الاعتراض والاستخدام غير المشروع.	كافة الشبكات اللاسلكية الفعلية منها والافتراضية.
أجهزة الحماية (Firewalls)	وضع الحد الأدنى من القواعد والمعايير الناظمة لتفعيلها (Firewalls) لآلية عمل وحماية أجهزة بالشكل المطلوب الكفيل بحماية وضمان سرية ومصداقية بيانات وعمليات البنك وتوافريتها.	كافة أجهزة ال (Firewalls) العاملة بكافة البيئات مثل DMZ, Proxy, External DNS, VPN, Routers, (Switches, Servers...etc
فحص الإختراق وتحليل الثغرات (Penetration Testing and Vulnerability Assessment)	وضع قواعد ومعايير لفحص الأجهزة وعناصر الشبكات لضمان عدم وجود ثغرات أمنية تمكن من اختراق البيانات والأنظمة والعمليات الحساسة للبنك.	كافة موجودات البنك التقنية من أجهزة كمبيوتر مركزية وأجهزة طرفية وأجهزة حماية وعناصر شبكات وبرمجيات.
مقسم الهاتف (Public Branch Exchange)	وضع الحد الأدنى من قواعد ومعايير الحماية لأنظمة المقسم لضمان الحماية والسرية لبيانات وعمليات البنك من الاستخدام غير المشروع.	كافة أجهزة المقسم المملوكة وغير المملوكة للبنك.

## الملحق هـ: الحد الأدنى من التقارير والمعلومات

\* يستند الجدول أدناه إلى تعليمات البنك المركزي الأردني رقم ٧، والتي تستند إلى إطار كويت ٥

سيعتمد البنك قائمة الحد الأدنى من التقارير الواردة أدناه لضمان المحافظة على التقارير السليمة في البنك، وتعتبر التقارير بمثابة مرساة لعمليات صنع القرار.

١. مصفوفة الصلاحيات والامتيازات
٢. تحليل عوامل المخاطر
٣. سيناريو تحليل مخاطر تكنولوجيا المعلومات
٤. سجل مخاطر تكنولوجيا المعلومات
٥. جدول المسؤوليات لكل خدمة مقدمة RACI Chart
٦. ملف مخاطر تكنولوجيا المعلومات
٧. تقرير مخاطر تكنولوجيا المعلومات
٨. خريطة مخاطر تكنولوجيا المعلومات
٩. Risk Universe, Appetite and Tolerance
١٠. مؤشرات المخاطر الرئيسية
١١. Risk Taxonomy
١٢. Risk and Control Activity Matrix (RCAM)
١٣. موازنة أمن وحماية المعلومات
١٤. MIS Report
١٥. استراتيجية أو منهجية تدقيق تكنولوجيا المعلومات
١٦. ميثاق التدقيق
١٧. خطة تدقيق تكنولوجيا المعلومات
١٨. مصفوفة المؤهلات
١٩. سجل تدقيق تكنولوجيا المعلومات
٢٠. ملف تدقيق تكنولوجيا المعلومات
٢١. أفضل المعايير الدولية لإدارة موارد ومشاريع تكنولوجيا المعلومات، وإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات، وأمن وحماية والتدقيق على تكنولوجيا المعلومات

## الملحق و: الخدمات والبرامج والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

سيعتمد بنك الإستثمار العربي الأردني قائمة الأنظمة والخدمات والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات التي تدعم المعلومات التالية لتحقيق عمليات حاكمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها.

١. خدمات إدارة الحوادث
٢. جرد أصول تكنولوجيا المعلومات
٣. التوعية بالممارسات الجيدة لأمن المعلومات
٤. أمن وحماية البيانات والمعلومات المنطقي
٥. المراقبة لأمن المعلومات
٦. برمجيات تدقيق تكنولوجيا المعلومات
٧. مراقبة الأمن المادي والبيئي لغرف الخوادم وغرف الاتصالات والإمداد بالكهرباء

## الملحق ز: تسلسل الأهداف وربط الأهداف المؤسسية بأهداف تكنولوجيا المعلومات

الشكل ٢٢ - تخطيط الأهداف المؤسسية كويت ٥ وفق الأهداف المرتبطة بتقنية المعلومات

اهداف تقنية المعلومات																
ثقافة الابتكار الاتحادي و المؤسسي	الأفراد الماهرون و المتمسكون	الامتثال للسياسات الخارجية	إنتاجية العمليات و الموظفين	برامج التغيير المؤسسي الإدارة	خفض تكاليف العملية المؤسسية	تحسين وظائف العملية المؤسسية	خفض تكاليف قديم الخدمة	صنع القرارات الاستراتيجية بناء على المعلومات	الاستجابات السريعة للبيئة المؤسسية المتغيرة	استمرارية و توفر الخدمات المؤسسية	ثقافة الخدمة الموجهة للعميل	الشفافية المالية	الامتثال للقوانين و الأنظمة الخارجية	الخطورة المؤسسية الإدارة ( حماية الأصول)	محفظة المنتجات و الخدمات التنافسية	تقييم أصحاب المصلحة للاستثمارات المؤسسية
١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
الهدف المرتبط بتقنية المعلومات		داخلياً			العملاء			المالية								
٠١	مواثمة استراتيجية تقنية المعلومات و المؤسسة	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر
٠٢	الامتثال لتقنية المعلومات و دعمها لامتثال المؤسسة مع القوانين و الأنظمة الخارجية	ر											ر			
٠٣	التزام الإدارة التنفيذية في صنع القرارات المرتبطة بتقنية المعلومات	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر
٠٤	الخطورة المؤسسية المرتبطة بتقنية المعلومات تحت الإدارة	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر
٠٥	الفوائد المتحققة من محفظة الاستثمارات و الخدمات بتمكين من تقنية المعلومات	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر
٠٦	شفافية تكاليف تقنية المعلومات و فوائدها و خطورتها	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر
٠٧	تقديم خدمات تقنية المعلومات تماشياً مع متطلبات العمل	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر
٠٨	الاستخدام الملائم للتطبيقات و المعلومات و حلول التقنية	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر
٠٩	سرعة تقنية المعلومات	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر
١٠	امن المعلومات البنية التحتية للمعالجة و تطبيقاتها	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر
١١	تحسين اصول تقنية المعلومات و مواردها و قدراتها	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر
١٢	تمكين و دعم العمليات المؤسسية بدمج التطبيقات و التكنولوجيا في العمليات المؤسسية	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر
١٣	تنفيذ البرامج التي تولد الفوائد في الوقت و الميزانية المقررين و الوفاء بالتطلبات و معايير الجودة	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر
١٤	توفر المعلومات الموثوقة و المفيدة لصنع القرارات	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر
١٥	امتثال تقنية المعلومات للسياسات الداخلية	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر
١٦	كادر تقنية المعلومات و الكادر المؤسسي الكفاء و المتحمس	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر
١٧	الخبرة و المعرفة و المبادرات للابتكار المؤسسي	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر



الشكل ٢٣: مقابلة أهداف كويت ٥ مع إجراءاته (تابع)

اهداف تقنية المعلومات																		
معرفة وخبرة و مبادرات دعم الابتكارات في العمل	أفراد أكفاء و متحورون في إدرات الأعمال و تقنية المعلومات	توافق تقنية المعلومات مع السياسات الداخلية	إتاحة معلومات مفيدة يمكن الاعتماد عليها لإتخاذ القرار	تسليم البرامج ذات الفائدة للأعمال في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية مع تلبية التطلبات و معايير الجودة	تمكن إجراءات الأعمال و دعمها من خلال دمجها بالتطبيقات و التقنيات	تحسين أصول تقنية الطوموات و مواردها و قدراتها	أمن المعلومات و البنية التحتية التي تعالجها و التطبيقات	مرونة تقنية المعلومات	الاستخدام المناسب لتطبيقات الأعمال و المعلومات و الحلول التقنية	تقديم خدمات تقنية المعلومات بما يتوافق مع متطلبات العمل	الشفافية في تكاليف تقنية المعلومات و فوائدها و مخاطرها	تحقيق فوائد من الاستثمارات و محفظة الخدمات المدعومة	تقنية المعلومات	إدارة مخاطر العمل المتعلقة بتقنية المعلومات	التزام الإدارة التنفيذية باتخاذ قرارات متعلقة بتقنية المعلومات	توافق تقنية المعلومات و دعمها لتتوافق مع القوانين و القواعد	التنظيمية الخارجية	الموامة بين استراتيجية المؤسسة و استراتيجية تقنية المعلومات
17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
التعليم والنمو		داخلياً					العملاء			المالية				إجراءات كويت 5				
ث	ث		ر			ث			ث	ث	ث	ر	ر	ث		ر	BA101	قم بإدارة البرامج و المشاريع
ث			ث	ث	ر	ث	ث	ث	ث	ر		ث	ث	ث	ث	ر	BA102	قم بإدارة تحديد التطلبات
ث			ث	ث	ث	ث			ث	ر		ث	ث			ث	BA103	قم بإدارة تعريف و بناء الحلول
ث			ر	ث		ر		ث	ث	ر		ث	ث				BA104	قم بإدارة الإتاحة و السعة
ر				ر	ث	ث		ث	ر	ث		ث		ث		ث	BA105	قم بإدارة تمكين التغيير التنظيمي
ث		ث	ث	ث	ث	ث	ر	ث	ث	ر		ث	ر	ث			BA106	قم بإدارة التغييرات
ث		ث	ث	ث	ر		ث	ث	ر	ث		ث	ث				BA107	قم بإدارة قبول وانتقال التغيير
ر	ث		ث			ث	ث	ر	ث	ث		ث				ث	BA108	قم بإدارة المعرفة
		ث	ث			ر	ث	ث	ث	ر		ث	ث				BA109	قم بإدارة الاصول
		ث	ر			ر	ث	ث	ث	ث		ث	ث			ر	BA110	قم بإدارة التهيئة
ث	ث	ث	ث			ر	ث	ث	ث	ر		ث	ر			ث	DSS01	قم بإدارة عمليات التشغيل
ث		ث	ث				ث		ث	ث			ر				DSS02	قم بإدارة طلبات و حوادث الخدمة
ث		ث	ر			ر	ث	ث	ث	ر		ث	ر				DSS03	قم بإدارة المشاكل
ث	ث	ث	ر			ث	ث	ث	ث	ر		ث	ر				DSS04	قم بإدارة الاستمرارية
		ث	ث			ث	ر		ث	ث		ث	ر			ث	DSS05	قم بإدارة الخدمات الامنية
ث	ث	ث	ث			ث	ث	ث	ث	ر		ث	ر				DSS06	قم بإدارة ضوابط عمليات العمل
ث	ث	ر	ث	ث		ر	ث	ث	ث	ر		ث	ر	ث	ث	ث	MEA01	قم بمراقبة و تقييم و تقدير الاداء و التوافق
ث		ر	ث				ث		ث	ث		ث	ر				MEA02	قم بمراقبة و تقييم و تقدير نظام التحكم الداخلي
ث		ث					ث		ث	ث		ث	ر				MEA03	قم بمراقبة و تقييم و تقدير التوافق مع المتطلبات الخارجية

## الملحق ح : التعريفات

- **المؤسسة:** بنك الإستثمار العربي.
- **البنك:** بنك الإستثمار العربي.
- **الحاكمية:** تضمن الحاكمية تقييم احتياجات أصحاب المصلحة وشروطهم وخياراتهم من أجل تحديد أهداف متوازنة ومتفق عليها على مستوى المؤسسة يتم تحقيقها؛ وتحديد الاتجاه من خلال تحديد الأولويات واتخاذ القرارات؛ ورصد الأداء والامتثال للاتجاه المتفق عليه والأهداف.
- **كوبت ٥:** تعرف سابقا بأهداف الرقابة على المعلومات والتكنولوجيا ذات الصلة كوبيت؛ وتستخدم الآن فقط كما اختصار في الإصدار الخامس لها. إطار كامل ومقبول دوليا لحوكمة وإدارة معلومات المؤسسة والتكنولوجيا التي تدعم المدراء التنفيذيين في المؤسسة والإدارة في تعريفها وتحقيق أهداف العمل وأهداف تكنولوجيا المعلومات ذات الصلة. يصف كوبت ٥ مبادئ وسبعة عناصر تمكينية تدعم المؤسسات في تطوير وتنفيذ وتحسين ومراقبة ممارسات الحاكمية والإدارة الجيدة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.
- **التحكم:** وسائل إدارة المخاطر، بما في ذلك السياسات والإجراءات والمبادئ التوجيهية والممارسات أو الهياكل التنظيمية التي يمكن أن تكون ذات طبيعة إدارية أو فنية أو إدارية أو قانونية. وتستخدم أيضا كداعم للحماية أو المضادة.
- **هدف المؤسسة:** هدف العمل.
- **إطار الحوكمة:** الإطار هو هيكل أساسي يستخدم لحل أو معالجة القضايا المعقدة؛ وهو عامل تمكين للحكم؛ مجموعة من المفاهيم والافتراضات والممارسات التي تحدد كيف يمكن الاقتراب من شيء ما أو فهمه، والعلاقات بين الكيانات المعنية، وأدوار المعنيين، والحدود (ما هو مدرج وغير المدرج في نظام الحكم).
- **حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة:** رؤية للحوكمة تضمن المعلومات ودعم التكنولوجيا ذات الصلة وتمكن من إستراتيجية المؤسسة من تحقيق أهدافها. ويشمل أيضا الحاكمية الوظيفي لتكنولوجيا المعلومات، أي ضمان توفير قدرات تكنولوجيا المعلومات بكفاءة وفعالية.
- **هدف تكنولوجيا المعلومات:** بيان يصف النتيجة المرجوة من تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة لدعم أهدافها. ويمكن أن تكون النتيجة حرفة أو تغييرا كبيرا في الحالة أو تحسنا كبيرا في القدرات.
- **العملية:** عموما، مجموعة من الممارسات التي تتأثر بسياسات الشركة وإجراءاتها التي تأخذ مدخلات من عدد من المصادر (بما في ذلك العمليات الأخرى)، تتعالج المدخلات وتنتج المخرجات على سبيل المثال، المنتجات والخدمات.
- **مجلس الإدارة:** مجلس إدارة البنك.
- **الإدارة التنفيذية العليا:** تشمل مدير عام البنك أو المدير الإقليمي و نائب المدير العام أو نائب المدير الإقليمي و مساعد المدير العام أو مساعد المدير الإقليمي و المدير المالي و مدير العمليات و مدير إدارة المخاطر و مدير التدقيق الداخلي و مدير الخزينة (الإستثمار) و مدير الإمتثال، بالإضافة لأي موظف في البنك له سلطة تنفيذية موازية لأي من سلطات أي من المذكورين و يرتبط وظيفيا مباشرة بالمدير العام.
- **أصحاب المصلحة:** أي طرف معني في البنك، مثل المساهمين أو الموظفين أو الدائنين أو العملاء أو الموردين أو الهيئات التنظيمية الخارجية المعنية.

## الملحق ط: المصادر والمراجع

- تعميم البنك المركزي رقم ٦٥/٢٠١٦
- إطار الحوكمة كوبت ٥.