مجلة لادارة و لاقتصاد / السنة – 42 العدد 2019/ 121
ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.4

إمكانية استخدام المواصفة الدولية ISO 27001:2013 في تنفيذ معايير جودة العقود الحكوميّة ـ دراسة حالة في وزارة التجارة/ قسم العقود

أ.م.د. رغد يوسف كبرو* إيمان فوزي كاظم**

المستخلص

تمحورت مشكلة البحث بضرورة البحث الدائم من قبل المنظمات عن طرائق جديدة لتحسين جودة العقود من خلال أداء المهام باستعمال الأنظمة الحديثة من الاتصال بمراحله المتطورة والتفاوض الفعال المجدي واستخدم ادوات العقل المتعلقة بالمتفاوض من حيث خبرته وذكاءه في ابرام العقود الناجعة والمثمرة والرقابة المستمرة بكل مراحل العملية التعاقدية وكذلك تقييم المخاطر ومعالجتها قبل واثناء وقوعها مع مراعاة الخصوصية والسرية لكل اطراف التعاقد وتتمتع العقود التي تبرمها الشركة بالشفافية والعلنية والوضوح بالاعتماد على معايير واضحة وكذلك استخدام تكنلوجيا المعلومات المتطورة بمساعدة الحاسوب بوصفها سلاحاً تنافسياً للمنظمة.

يقدم البحث دراسة لإمكانية تطبيق نظام أمن المعلومات بموجب سلسلة المواصفة الدولية "ISO 27001 :2013" وبين نظام المعلومات المتبع في الشركة من خلال استخدام (checklist) لتحديد نقاط القوة والضعف والقيادة ودعمها والتخطيط الناجع في الشركة والأولويات الواجب اتباعها من قبل الادارة العليا في الشركة من اجل تجسير الفجوة وبما يسهم في استيعاب وتبني الادارة العليا لذلك النظام المعلومات بموجب المواصفة الدولية باعتبارها مواصفة قياسية دولية من أجل تأهيل المنظمة باتجاه الحصول على شهادة المطابقة للمواصفة "ISO 27001 :2013".

Possibility of using ISO 27001: 2013 in the implementation of government contracts quality standards: case study in the Ministry of Commerce / Contracts Section

Abstract

The research problem centered on the need for permanent search by organizations for new ways to improve the quality of contracts through the performance of tasks using modern systems of communication stages and advanced effective negotiation and use the tools of reason related to the negotiator in terms of experience and intelligence in the conclusion of effective and fruitful contracts and continuous control at all stages of the contracting process as well Evaluate and address risks before and during their occurrence, taking into account the privacy and confidentiality of all contracting parties. The contracts concluded by the company are transparent, open and clear based on clear criteria as well as the use of information technology. Computer-aided development as a competitive weapon for the organization.

The research presents a study of the possibility of applying the information security system according to the international standard series "ISO 27001: 2013" and the information system used in the company through the use of (checklist) to identify strengths, weaknesses and leadership and support and effective planning in the company

* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

** باحثة .

مستل من رسالة ماجستير

مقبول للنشر بتأريخ 2018/5/8

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.4

and priorities to be followed by the senior management in the company In order to bridge the gap and contribute to the absorption and adoption by senior management of that system information under the international standard as an international standard in order to qualify the organization towards obtaining a certificate of conformity to ISO 27001: 2013.

كلمات مفتاحية keyward

المواصفة الدولية (ISO 27001: 2013) - الامن الكتروني (Cyber Security), وزارة التجارة /قسم العقود , جودة العقود <التفاوض Negotiation- الشفافية Transparency

المقدمة:

ادى التطور الاقتصادي في العالم خلال الاعوام الاخيرة ودخول العراق عضواً في العديد من المنظمات الاقتصادية الدولية الى خلق التزامات تحدد امكانية استخدام المواصفات الدولية لتكون معايير جودة في تنفيذ الكثير من مفاصل العمل التجاري والاقتصادي والتي تشكل العقود الحكومية الركيزة الاساسية فيها ومما لا يخفى عليه فأن الشكوك الكثيرة التي رافقت عملية التعاقدات التجارية الحكومية بسبب شبهات الفساد الاداري والمالي تارة والإخفاق في استخدام مواصفات الجودة الدولية كان يتطلب دائما البحث عن مفاهيم جديدة لاجل ترشيح مفهوم الجودة الشاملة والاستغلال الامثل للموارد وتحسين الاداء .

ان الاليات التعاقدية المعتمدة قبل العمل بنظام اداة الجودة ISO كانت تحدد ضمن شروط واليات تضعها الجهات ذات الاختصاص وقد تذهب بعيداً او قريباً من تخصص ادارة الجودة بما يحقق الاغراض والأهداف المرجوة من تلك التعاقدات في تلبية الحاجة الفعلية الامر الذي جعل التوجه الى تحقيق الجودة الشاملة في التعاقدات التجارية ضرورة قصوى تسهم في الارتقاء بالعمل وتحقيق افضل النتائج بما يلبي حاجة الناس ويسهم في الحد من مظاهر الفساد الاداري والمالي ويحافظ على المال العام الذي تعرض الى هدر كبير جراء عدم العمل بنظام تعاقدي واضح يعمل وفق مفهوم ISO 27001:2013 التي تعني تكامل مجهود ونشاطات الاليات التعاقدية عن طريق استخدام المهارات العقلية في التفاوض والخصوصية والسرية, فضلاً الى وسائل الاتصال وامنية المعلومات والرقابة والتدقيق والتي يتطلب التقصي والتحقيق في ظل التفاصيل والإجراءات المتخذة في التعاقدات .ان أهمية البحث تكمن في معالجة الاخطاء التي رافقت العقود الحكومية التي ابرمتها وزارة التجارة في وقت سابق استنادا الى ضوابط وتعليمات حكومية لم تضع في نظر الاعتبار تطبيق ISO 27001:2013 بسبب الاعتماد على الاليات القديمة التي تم العمل بها رغم سياسة الانفتاح الاقتصادي التي اعتمدها العراق بعد عام 2003 .

المنهجية

اولاً : مشكلة البحث

أدى التطور التكنولوجي الهائل، وتنوع وسائل تخزين المعلومات وتبادلها بطرق مختلفة أو ما يسمى نقل البيانات عبر الشبكة من موقع لآخر، أصبح أمرًا يشكل هاجسًا وموضوعًا حيويًا مهمًا للغاية. فإنّ قسم العقود في وزارة التجارة مجتمع البحث يتعامل بالتعاقد مع أطراف حكوميّة وغير حكوميّة داخليّة وخارجية في تبادل المعلومات عن العقود التي يبرمها قسم العقود, وفي ظل غياب نظام إداريّ أمنيّ دوليّ مطابق لمواصفات منظمة التقييس الدولية (ISO 27001:2013) يرفع من مستوى وكفاءة قسم العقود في حفظ وإدارة أمن المعلومات, بناءً على ذلك يمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية.

1. *ما مدى تطبيق قسم العقود في وزارة التجارة متطلبات (البيئة المحيطة، وسياسات العمل) وفقًا للشروط والمعايير المحددة في المواصفة أعلاه؟.*
2. *ما مدى تطبيق قسم العقود في وزارة التجارة لمتطلبات (القيادة) وفقًا للشروط والمعايير المحددة في المواصفات المشار إليها ؟.*
3. *ما مدى تطبيق قسم العقود في وزارة التجارة لمتطلبات (التخطيط) وفقًا للشروط والمعايير المحددة في المواصفة أعلاه؟.*

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.4

4. *ما مدى تطبيق قسم العقود في وزارة التجارة لمتطلبات (الدعم) وفقًا للشروط والمعايير المحددة في المواصفة أعلاه؟.*
5. *ما مدى تطبيق قسم العقود في وزارة التجارة لمتطلبات (التشغيلية) وفقًا للشروط والمعايير المحددة في المواصفة أعلاه؟.*
6. *ما مدى تطبيق قسم العقود في وزارة التجارة لمتطلبات (التقييم) وفقًا للشروط والمعايير المحددة في المواصفة أعلاه؟.*
7. *ما مدى تطبيق قسم العقود في وزارة التجارة لمتطلبات (التحسين) وفقًا للشروط والمعايير المحددة في المواصفة أعلاه؟*

ثانياً : **أهمية البحث**

تكمن أهمية البحث في مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة أمن المعلومات في قسم العقود في وزارة التجارة (ISO 27001/2013) وهي:-

أ. *يقدم البحث أساساً جديداً لنظام إدارة أمن المعلومات في قسم العقود في وزارة التجارة على وفق مواصفة الدولية (ISO 27001/2013) حيث لم يتم الحصول على هذهِ الشهادة من قبل الوزارة برغم من تطبيقها عربياً واجنبياً.*
ب. *تُعدُّ هذه خطوة نحو تأهيل قسم العقود في وزارة التجارة لمنح شهادة المطابقة لإدارة أمن المعلومات لمواصفة (ISO 27001:2013).*
ج. *توفير الاحتياجات الأساسيّة للعمل على تطبيق المواصفة الدوليّة (ISO 27001:2013) لزيادة الثقة بعمل قسم العقود وثقة الجهات التي تتعامل بها الوزارة مع الأطراف الأخرى سواء كانت داخلية أو خارجية.*
د. *تأهيل العاملين في القسم من خلال إدخالهم في دورات متخصصة بنظام أمن المعلومات.*

ثالثاً : أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:-

أ. *إمكانية تطبيق متطلبات نظام إدارة أمن المعلومات ISO27001:2013 في تنفيذ جودة العقود الحكومية في قسم العقود في وزارة التجارة موضوع البحث, وتحديد حالات عدم التطابق.*
ب. *التمهيد والاستعداد لوضع منهج وخطة عمل لتطبيق المواصفة (ISO27001:2013) في وزارة التجارة, ومن ثم الحصول على شهادة المطابقة من الجهات المانحة.*
ج. *السعي الحثيث لتطوير قدرات العاملين في مجال أمن وسريّة المعلومات التي يتعامل بها القسم مع الأطراف الأخرى بغض النظر داخليّة أو خارجيّة.*
د. *إمكانية تأهيل الملاكات المتخصصة بدورة تدريبية على تدقيق نظام إدارة أمن المعلومات وفق المواصفة الدولية (ISO27001:2013) لغرض الاستفادة منها في قسم العقود العامة.*

رابعاً : حدود البحث: تتمثل حدود البحث بالآتي:

أ. ***الحدود المكانية:*** *كان البحث في قسم العقود في وزارة التجارة وفقا لمتطلبات البحث*
ب. ***الحدود الزمنية :*** *بدأ العمل في البحث 2016/12/14 الى 1 /2017/10*

1. المنهج وطريقة البحث

1. ***معامل ارتباط الرتب (Spearman):*** *يستخدم اذا كانت الظاهرة محل الدراسة تحتوي متغيرات وصفيّة رتبويّة، ويهدف إلى تحديد معاملات الارتباطات الرتبوية لآراء عينة الدراسة حول متغيراتها الرئيسة*

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n^2-1)}$$

2. ***الوسط الحسابي الموزون (Mean)***

لقياس الوسط الحسابيّ الموزون يتم الاعتماد على المعادلة الاتية:

$$\text{الوسط الحسابيّ الموزون} = \frac{\text{مجموع (البيانات} \times \text{اوزانها)}}{\text{مجموع الاوزان}} \qquad \bar{X}_w = \frac{\sum_{i=1}^{n} Wi\, Xi}{\sum_{i=1}^{n} Wi}$$

$$\text{النسبة المئوية المطابقة} = 100 \times \left(\frac{\bar{X}_w}{7}\right)$$

3. *حجم الفجوة = (100% - النسبة المئوية المطابقة)*

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.4

خامساً : عينة الدراسة :

تمّ استخدام قائمة فحص Checklist حول المواصفة قيد الدراسة وكان حيز البحث في وزارة التجارة قسم العقود وتمّ مناقشة جميع فقرات المواصفة مع المسؤولين لجمع المعلومات الدقيقة حول فقرات قائمة الفحص. فتم جمع المعلومات اللازمة وتمّ تبويب جميع المعلومات على شكل بيانات ليتم التعامل معها وفق المقاييس الإحصائيّة لغرض تحليلها والوصول إلى النتائج.

دراسات سابقة

يتضمن هذا المبحث دراسات سابقة تتمحور بمواضيع ذات صلة بموضع البحث، تمكنت الباحثة من الاطلاع عليها، فشكلت أحد المنابع المهمة التي استقت منها الباحثة فهماً شاملاً لمعطيات ومتغيرات الدراسة الحالية وبناء التصورات عن المهارات التي تفترض أن تتوجه إليها. وعلى النحو الاتي:-

اسم الباحث	عنوان الدراسة	مشكلة البحث	التوصيات
Chang,2017	*تقارب الخطوط اللاسلكية في الجيل الجديد من شبكات الاتصالات*	*الصياغة الخاطئة للرسالة يؤدي إلى فقدان التأثير*	*تعزيز الأداء الحكومي من خلال التركيز على الاتصالات وتحسينها.*
Oliveira,2017	*بروتوكولات الحفاظ على الخصوصية لأنظمة القياس الذكية*	*عدم وجود خصوصية في الانظمة المتداولة*	*إجراء عملية تحديد المخاطر المحتملة للخصوصية في وقت مبكر وتطوير المنتجات التي تعكس معايير الخصوصية الهامة والممارسات*
Jespen ,2016	*تقييم مخاطر المقاولين الحكوميين*	عدم القدرة على تقييم المخاطر في المقاولين	*تقييم المخاطر هو جزء من عملية صنع القرار و تساعد إدارة المخاطر و صناع القرار على اتخاذ القرارات المناسبو المخاطر المرتبطة بالنشاط العالي جداً. تحتاج إلى معرفة ما إذا كان يمكن للمنظمة تجنب أو التخفيف منها*
Herrmann& Kara,2016	*شفافية العقول*	*ان الغموض وعدم الوضوح في نشر المعلومات والاجراءات والقوانين*	*والشفافية هي الإعلان عن المعلومات المتعلقة بالأنشطة والبرامج التي تقوم بها المنظمة و نشر القيم الجيدة في الشركة التي تدعو إلى الإصلاح ومكافحة الفساد*
Guerrier Claudine, 2016	*الأمن والخصوصية في الاعمال الرقمي*	*جميع الاتصالات السلكية واللاسلكية عرضة للهجوم من قبل قراصنة*	*تركيب أنظمة مراقبة الشبكة لتنبيه نقاط الضعف التأمين*
Bayuk,2014	*سياسة الأمن الالكتروني*	*صناعة القرار أو اتخاذه كنهج لسياسة الأمن الكتروني*	*يعطي صناع القرار التقني المعرفة اللازمة للسياسة الأمنية الكترونية من أجل جعلهاأكثر استنارة*

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.4

المبحث الاول

(Cyber Security)الامن الكتروني

تمهـــــــــــــــيد

يعّد تطور التكنولوجيا ووسائل تخزين المعلومات وتبادلها بطرق مختلفة أو ما يسمى نقل البيانات عبر الشبكة من موقع لآخر أصبح أمر أمن تلك البيانات والمعلومات يشكل هاجسًا وموضوعًا حيويًا مهمًا للغاية. يعتبر الأمن الالكتروني ومن خلاله نستطيع أنّ نحمى المعلومات والخدمات الحساسة والقيمة من النشر، والعبث بها أو الانهيار الذي تسببه الأنشطة غير المأذون بها أو الأفراد غير الجديرين بالثقة، والأحداث غير المخطط لها على التوالي.

اولاً : مفهوم الأمن الالكتروني Concept of Cyber Security

يعرف الأمن الالكتروني بأنّه (Alsmadi etal;2017,p:136) "أحد أهم عناصر أمن المعلومات وهو الطبيعة السريعة والمتغيرة باستمرار للمخاطر الأمنية"

وأشار (Green,2015,p:33) بانه يمثل "عملية حماية المعلومات ومراقبتها والاحتياط من القرصنة الالكترونية".

ثانياً: معايير الأمن الالكتروني Cyber Security Standards:

تمثل معايير الأمن الالكتروني التقنيات المحددة في المواد المنشورة التي تحاول حماية البيئة الالكترونية لمستخدم ما أو منظمة ما.وهذهِ البيئة تتضمن المستخدمين أنفسهم وشبكات الأعمال، والوسائل، وجميع البرامجيات، والعمليات والمعلومات بحالة الخزن، أو النقل، أو التحويل والتطبيقات، والخدمات، والأنظمة التي يمكن ربطها على نحو مباشر أو غير مباشر بشبكات الأعمال.

ثالثاً : نشأت وتطور الأمن الالكتروني Cyber Security History

وجدت معايير الأمن الالكتروني عبر عدة عقود عندما تعاون المستخدمين والمزودين بأشكال أو صيغ كثيرة محلية ودولية للتأثير بالقدرات والسياسات والممارسات الضرورية التي تنشأ عموما من العمل لدى جمعية (Stanford) للبحث حول أمن المعلومات وسياستها في عقد التسعينات، إنّ كثير من المهام أيضاً التي نُفذت باليد هي الآن مُنفذة عن طريق الحاسوب ولذلك فإنّ هناك حاجة لضمان المعلومات (IA) وأمانها.

وذكرت دراسة تبني إطار عمل الأمان بالولايات المتحدة لعام 2016 بأن70% من المنظمات الممسوحة ترى بأنّ إطار عمل الأمن الالكتروني (National Institute of Standards and Technology) هو الممارسة الأفضل الأكثر شيوعاً لأمن الحاسوب إلا أنّ الكثير يلاحظون بأنّه يتطلب استثماراً كبيراً.

اجراءات الأمن الالكتروني الفعالة:

أشار (Ghernaouti,2013,P:36) فيما يتعلق بهذا الموضوع وسواء تحت اسم أمن المعلومات والحاسوب وأمن ألشبكات أو الأمن الالكتروني، وهذا الموضوع يؤثر في الأمن الرقمي والثقافي والثروات المتحصلة من ألناس والمنظمات والدول بل هو حالة اجتماعية فضلاً عن العلاقة المتبادلة بين الاقتصاد والسياسة العامة.

إنّ التحديات التي تنطوي عليها معقدة،وتتطلب تلبيتها إرادة سياسية لرسمها وتنفيذها وهي استراتيجية شاملة لتطوير البنى التحتية والخدمات الرقمية التي تتضمن أمناً الالكترونياً متماسكاً وفعالاً ويمكن التحقق منه وقابلاً للإدارة الاستراتيجية. ويجب أن تكون استراتيجية الأمن للإلكتروني جزءاً من استراتيجية متعددة التخصصات والمناهج، مع إمكانية ايجاد الحلول في التعليم والقانون والإدارة، والتقنية مع استجابة قوية للحاجات البشرية والقانونية والاقتصادية والتكنولوجية وإنّ أبعاد الاحتياجات الأمنية للبنية التحتية الرقمية يبني الثقة ويولد النمو الاقتصادي الذي يعود بالفائدة على المجتمع بأسره.

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.4

الوظائف الجوهرية لصيغة العمل The core functions of the framework

هذه الوظائف ليست موجهة لكي تشكل مساراً تسلسلياً أو تؤدي إلى وجود حالة ساكنة مرغوبة نهائية وبالأحرى يمكن أداء الوظائف بشكل متزامن ومستمر لتكوين ثقافة تشغيلية معينة تواجه مخاطر الأمن الالكتروني الكبيرة والوظائف هي (Johnson,2015,P:28)

1. التحديد Identify

2. الحماية Protection:

3. الاستكشاف Detection :

4. الاستجابة Response:

5. الاستعادة Recover

خطوات تحسين برنامج الأمن الالكتروني Steps to Improving a Cyber Security Program

توضح الخطوات الاتية كيف يمكن ان تستخدم المنظمة اطار العمل لخلق برنامج جديد معين بخصوص الأمن الالكتروني او تحسين البرنامج السائد, وهذه الخطوات يمكن ان تتكرر عند الضرورة من اجل اجراء تحسين مستمر للامن الالكتروني (Rouse,2016,P:10).

الخطوة الاولي :ـ تحديد الاولويات والمدى او النطاق Prioritize And Scope

الخطوة الثانية: التوجيه Orient

الخطوة الثالثة: تشكيل الملف الحالي Create a Current Profile

الخطوة الرابعة :ـ تخمين وتوجيه المخاطرة Conduct a Risk a Assessment

الخطوة الخامسة: انشاء ملف تعريف الهدف Create a Target Profile

الخطوة السادسة: تحديد وتحليل ووضع الاولويات لمواجهة الفجوات Determine, Analyze, and Prioritize Gape

الخطوة السابعة: تنفيذ خطة العمل Implement Action Plan

خصائص الأمان Security Properties

يمكن أن تقيم خصائص الأمن (Karabatis,2014,p:9-12) إلى مجموعة أساسية، وكثير منها قد تكون مهمة لتطبيق معين. ومن هذهِ الخصائص

1-السرية Confidentiality

2-النزاهة Integrity

3- الاصالة Authenticity

4-هوية Identification

5-تفويض Authorization

6- صلاحية الدخول Access control

7-التوفرAvailability

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.4

8-التدقيق Auditability

9. مقاومة العبث Tamper resistance

10. عدم التنصل Nonrepudiation

المبحث الثاني

التفاوض Negotiation

تمهيد

يجمع العمل في الاقتصاد العالمي المتكامل الشركاء المتفاوضين من مختلف الثقافات والتقاليد التجارية مع مصالح مختلفة ومجموعة واسعة من أساليب التفاوض. يعيش العالم الآن تجربة عصر المفاوضات سواء كان ذلك بين الأفراد أو بين المؤسسات أو بين الدول أو بين الشعوب, وكل طرف من اطراف العملية التفاوضية لديه درجة من السلطة ومن القوة والنفوذ ولكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو كل القوة والنفوذ الكاملة

لفرض إرادته واجبار الطرف الأخر للخضوع إليه, ومن ثم يكون التفاوض الاسلوب الوحيد المتاح امام الأطراف التي لها علاقة بالعملية التفاوضية وترغب بالوصول إلى الحل الأفضل.

اولاً : مفهوم التفاوض The concept of negotiation

أشار كل من (Cellich & Jain,2016,P:26) بأن عملية التفاوض "هي عملية ميكانيكية من العروض التي تؤدي إلى صفقة". في حين اشار (Gates,2016,P:1) بان التفاوض "هو ضرورة، عملية، وفن في امكانية التحاور سواء كان بين طرفين أو اكثر والوصول إلى نتيجة معينة". كما وضح (Root, 2016,P:1) بأن التفاوض هو "تيار مستمر من عقود خدمة عرض مبيعات المفاوضات وتكاليف المنتج تحتاج بانتظام إلى التفاوض بين الأطراف".

ثانياً : مبادئ التفاوض The Principles Of Negotiation

هناك مبادئ تستخدم في عملية التفاوض وهي مهمة ويجب اتباعها في عملية التفاوض الناجحة والفعالة وهي (Connor,2014,P:21):

قائمة بالاعتبارات التي ينبغي أن يأخذها الطرف بعين الاعتبار أثناء التحضير للمفاوضات وإجرائها.

مجموعة أساسية من المبادئ التوجيهية التي يمكن للأطراف أن توافق على استخدامها كنقطة مرجعية لإجراء المفاوضات.

معيارا لتوجيه سلوك الطرف نفسه أثناء المفاوضات.

ثالثاً : مراحل التفاوض The Five Phases of Negotiation

ينبغي ان تكون على استعداد للتعرف على أنواع الأنشطة التي تجري على نطاق المفاوضات وتعد مرحلة التخطيط مهمة جداً بحيث تظهر على أنها المرحلة الاهم من المرحلة الاخرى (McCarthy&Hay,2015,P:20-36).

المرحلة الأولى: الخطة Plan :

إن التخطيط هو المرحلة الأولى والأكثر أهمية من التفاوض لضمان نتيجة ناجحة، وأنها لا تتوقف عند هذا الحد يتخلل كل مرحلة من مراحل التفاوض، ويجب على الشركة مراجعة وصقل خطط أثناء وبين كل مرحلة وأخرى من المفاوضات. وهذا ما يسمى دورة التخطيط. تبدأ دورة التخطيط الأولى بسؤال الشركة ما إذا كان لديها والطرف الآخر أية بدائل ذات مصداقية تفاوضية.

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.4

المرحلة الثانية: مناقشة Discuss :

بغض النظر عن حجم التخطيط الجيد الذي تم في المرحلة الأولى من المفاوضات فأن المرحلة الثانية هي أمر بالغ الأهمية لأن مرة الاولى قد تكون الاطراف قد أجرت مناقشة, فتكون المرحة الثانية فرصة للتأكد من أن القضايا واضحة ولكلا الطرفين للنظر والاستماع، والبحث عن إشارات قادمة من الطرف الآخر. والمفاوضون الجيدون غالبا ما يذهبون من مرحلة التخطيط الخاصة بهم لجعل مرحلة المناقشة مرحلة سريعة ثم يعودون مرة اخرى إلى التخطيط, لأن بدأوا في طرح الأسئلة التي خططوا لها بعناية ولديهم بعض المحادثات التي قدمت معلومات قيمة عن الطرف الآخر، فإنها يمكن الآن تنفيذ التخطيط بشكل أكثر صلة وفعالية

المرحلة الثالثة: العرض Propose :

من مرحلة المناقشة يمكن للشركة العودة بسهولة إلى دورة أخرى من التخطيط للتحقق من الإشارات، والنظر في ما تعلمته ومراجعة وتحديث الخطط، ومن ثم المضي قدما في مرحلة العرض. في المرحلة المقترحة من المفاوضات، هنا سوف يقوم الطرف الأخر بتقديم مجموعة من العروض للشركة وما على الشركة إلا اختيار العرض المناسب لها، خلال مرحلة التبادل التجاري من التفاوض، سوف تسمع عرضاً نهائيا للتجارة، مثل "سأعطي خصماً 20 في المئة إذا ما قامت الشركة يدفع المبلغ كاملاً.

المرحلة الرابعة: التجارة Trade :

وهذا هو قلب التفاوض. تذكر أن التفاوض هو كل شيء يمتلك مرونة. مرحلة التداول هي عندما تحصل فعلا على اتخاذ قرار لمجموعة تنازلات كانت الشركة على استعداد لإعطائها في مقابل التنازلات من الطرف الآخر للتداول، وربما مع دورة تخطيط إضافية، ثم في مرحلة التجارة. ومع ذلك، يمكن أن يكون الطريق أكثر تعقيدا. إذا لم يتم الاتفاق على التجارة، يمكن العودة إلى التخطيط والعودة إلى المناقشة قبل أن تتمكن من ذلك وبشكل وثيق من العودة إلى مقترح التجارة مرة أخرى. في العديد من المفاوضات، وُجدَ أن الطرف الآخر غالبا ما يريد ما نحن

مستعدون للتجارة ونريد ما يريده الطرف الآخر التجارة. ومع ذلك، هناك بعض المخاطر التي ينبغي تجنبها. في التفاوض، وهناك جوانب مادية يجب على الشركة أن تستوعبها لفهم قيمة الفائدة.

المرحلة الخامسة: الموافقة والتأكيد Agree and Confirm :

في السياق التجاري، غالبا ما يتعلم البائعون والمشترون أفضل السبل لإتمام عملية تجارية. والعديد من هذه التقنيات مفيدة في نهاية التفاوض، لكن هناك اختلافات للبحث عنها. ومن الواضح أن الخطوة الأولى ستكون للتحقق سواء كانت الأهداف التي حددتها الشركة أثناء التخطيط للتفاوض قد تحققت بالفعل. وتحتاج إلى التأكد من أن هذا الوقت هو الوقت المناسب لإيقاف العمليات التجارية يجب أن تعود إلى دورة أخرى من التخطيط، من الناحية المثالية قبل أن توافق الشركة وتؤكد الصفقة.

عناصر التفاوض Elements of Negotiation

ان الهدف من التفاوض حسب رأي (Gaast,2017,P:13) هو التوصل إلى اتفاق ويجب ان يشعر الطرفان انهما انجزا مكاسب حتى وان اضطر احدهما للتخلي عن الكثير ,وان هدف التفاوض ليس القضاء على المنافس وانما النجاح في التفاوض او التوصل إلى تفاوض ناجح وتجدر الاشارة إلى ان عناصر التفاوض هي:

العملية التفاوضية Negotiation Process

اطراف التفاوض The Parties the Negotiations

القضية التفاوضية The Negotiating issue

الهدف التفاوضي Negotiating objective

عمليات التفاوض The Negotiation Process

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.4

تمر عملية التفاوض بالعمليات الاتية: تبدأ الاستعدادات الاساسية لعملية التفاوض وما سيحدث اثناء عملية التفاوض وما هي المواضيع أو الامور التي يتم التفاوض عليها وتبدأ الاستعداد لعملية التفاوض.

تعريف ماهي العملية التفاوضية وما الهدف من عملية التفاوض وكذلك تحديد ادوار المفاوضين ومؤهلات لغرض أجراء عملية التفاوض.ان عملية التوضيح والتبرير التي تمر بها عملية التفاوض تحتاج إلى دراسة ومعرفة متكاملة حول موضوع التفاوض وتوضيح وتقريب وجهات النظر حول الموضوع المعروض للتفاوض.

خلال عملية التفاوض يحصل ان تحدث مشاكل بين الاطراف المتفاوضة حول موضوع التفاوض مثل السعر, مدة التسليم, نوع المادة, المنشأ, أو غير ذلك من المشاكل التي تعتري عملية التفاوض .

بعد الانتهاء من عملية التفاوض تبدأ مرحلة التنفيذ اي تنفيذ ما تم التفاوض علية خلال عملية التفاوض.

مراحل تخطيط عمليات التفاوض Planning Stage Of The Negotiation Process

اشار(Root,2016,P:1) ان التخطيط للتفاوض هو قبل الدخول إلى مرحلة التفاوض هناك مراحل حيث ان كل الاطراف المتفاوضة تتخذ هذه الخطوات لتحضير جانبهم من التفاوض على امل ان يحصلوا على امتيازات من خلال وقت التفاوض.

مكان التفاوض

من خلال التخطيط لمرحلة التفاوض من الضروري لكل طرف أن يفهم اين سيقام أو سيكون مكان التفاوض حيث على كل الاطراف المتفاوضة اختيار المكان الحيادي الذي يناسب الطرفين.

ماذا تريد الشركة

في كل مرحلة تفاوض هناك شيء يريده كل شخص, في تقديم عروض المبيعات يريد مندوب المبيعات من الزبون شراء المنتج حيث يتبين بأن الزبون يريد المنتج لكنه لا يقوم بالشراء بالسعر الذي يريده مندوب المبيعات وجعل الوضع وضعاً جيداً او مثالياً للتفاوض حيث انها ستكون نقطة بداية.

ماذا يريد الطرف الاخر

قد لا تكون الشركة قادرة على معرفه ماذا يريد الطرف الاخر بالضبط, لكن تستطيع تخمين ماذا تشعر حول ما يريد الطرف الاخر من خلال الخبرة وطرق التعامل وعلى المعلومات التاريخية (Brien,2016,107).

ماذا لدى الشركة لتقدمه

طريقة التفاوض يجب ان تكون مبنية على اساس خلق حوار او جدال قابل للاستيعاب من قبل الطرف الاخر في النقاش, وان تطوير الخطوات والصفات يساعد على خلق مقارنه فكرية لطرف الاخر لأخذها بنظر الاعتبار.

خصائص التفاوض Negotiation Properties

يتفرد التفاوض بمجموعة من الخصائص المهمة, التي تتلخص بما ياتي (Key,2015,P:5).

1. *يولد من وجود قضية عليها اختلاف ويراد تسويتها وايجاد الحلول لها.*
2. *يستخدم اسلوب الإقناع والحوارات والمساومة والتنازل لاذابة الحواجز وكسر القيود وتهدئة النفوس.*
3. *يتركز على مبدأ التبادلية والمصالح المشتركة والتوازن النسبي بين الاطراف.*
4. *ينطلق من الاختيارية والرغبة في التعاون مع اطراف معينة ويرفض الدخول في حوار مع اطراف اخرى بطريقة الاكراه .*

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.4

المبحث الثالث

الشفافية Transparency

اولاً : مفهوم الشفافية The concept of transparency

عرف الشفافية (Kong etal;2015,P:1)" على انها الطريقة التي تجعل من السهل على الآخرين رؤية الإجراءات التي تحدث و التي يتم تنفيذها".

ووضح (John,2013,p:13) ان الشفافية هي "الإعلان والإعلام عن الأنشطة والبرامج التي تنفذها المنظمة "

ثانياً : المتطلبات الأساسية للشفافية الإدارية Requirements for administrative transparency

ان هناك كثيراً من المتطلبات التي تحتاج إلى مجتمع منفتح وشفاف في تعامله مع المجتمع او البيئة المحيطة (Loos,2016,P:2-5).

1. الالتزام بالانفتاح، والشفافية، والأمانة، فيما يتعلق بالمنظمة ورسالتها، وسياستها، ونشاطاتها على المستويات الإدارية كافة، بشكل يسمح بمسائلة جادة للمنظمة وللعاملين بها فيما يتعلق بمعاملاتها كافة ومع الأطراف ذات العلاقة.

2. العمل، ضمن اجراءات واضحة ومعينه على تبني مواقف ذات علاقة بسياسات المنظمة المالية التنموية ومواقفها من السياسات ألعامة ضمن سياسات اخلاقية صريحة تواجه الخيارات الاستراتيجية.

3. الالتزام بسياسة واضحة للنشر تتضمن حفظ وتوثيق كل ما يتعلق ببناء المؤسسة وعملها، من خلال إصدار قرارات مجلس الإدارة أو لوائح وإجراءات مصادقة عليها واضحة فيما يتعلق بنشر المعلومات الشفوية والكتابية أو المخزنة الكترونيا.

4. التعهد بتوفير المعلومات الصحيحة للجمهور العام بأعلى مستوى من الدقة وذلك بتخصيص دائرة أو وحدة، أو شخص على الأقل، للقيام بهذه المهمة لتوفير قناة اتصال المؤسسة بالجمهور، واتخاذ الإجراءات التي تضمن حفظ السجلات والمعلومات التي تتعلق بعمل المؤسسة بما يضمن دقة المعلومات والأمانة وسهولة عملية عرض المعلومات وتحليلها وتقديمها لطالبيها وفق اجراءات واضحة ومنظمة.

5. التعهد بالمحافظة على سرية المعلومات الشخصية المتعلقة بشؤون الموظفين والزبائن ما لم يتنازل الأشخاص المعنيين عن هذا الحق أو يتطلب القانون كشف هذه البيانات.

6. تبني اجراءات مكتوبة ومعلنة تحمي الموارد البشرية في المؤسسة، من الممارسات غير المهنية، بما فيها أسس التوظيف، والتقييم والتدريب والترقيات وسلم الرواتب، وآلية اختيار المستفيدين، وشبكة علاقاتها.

طرق دعم وتحسين الشفافية Ways to support and Improve Transparency

ان هناك عدد من الاساليب وإجراءات لتحسين الارتقاء بمستوى الشفافية في أداء الوحدات الإدارية طالما توافرت الإرادة الحقيقية لتحقيق ذلك لدى الجهات المعنية، وتبرز أهمها فيما يأتي (Knapp&Samani,2013,P:164)

1. دعم وتطوير النظام القانوني بالمنظمة والعمل على القيام بالدراسات المقارنة والتوصيات بإصدار قوانين جديدة بشأن محاربة الفساد وتضمن المزيد من الشفافية وضرورة تطوير آليات واضحة يتم بمقتضاها تطبيق تلك القوانين من خلال الجهاز القضائي الفعال.

2. تكوين لجان للنزاهة في المنظمات المختلفة، وذلك من خلال تنمية الممارسات الإدارية الأخلاقية والالتزام بالقيم في أداء الوظائف المختلفة، كما تهدف هذه اللجان إلى التغلب على المشاكل المالية والتصدي لها في حال حدوثها فضلاً عن معالجة الحالات التأديبية المختلفة ، وكذلك حالات سوء استخدام السلطة والفساد الإداري.

3. تنمية القيم والتركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد وذلك لأن معظم حالات الفساد تتم بسرية وبطرق عالية المهارة فيكون من الصعب وضع تشريعات وقوانين تقضي على أنماط الفساد بصورة تامة في ظل هذه السرية واستغلال التقدم التقني في تغطية الفساد، وبذلك يتضح جلياً دور القيم الدينية في مكافحة الفساد والقضاء عليه ، فلا شك أن القيم الدينية في جميع الديانات السماوية تدعو إلى الفضيلة والالتزام بالأخلاق في جميع نواحي السلوك البشري.

4. تهيئة بيئة عمل صحية حيث تقوم بيئة العمل الصحية على ثلاثة محاور هي أرضاء العاملين المتابعة الموضوعية، وبث روح الجماعة، فلا شك أن الموظف الذي يتحقق له الرضاء الوظيفي سوف يكون أكثر حرصاً من غيره على الالتزام بالممارسات الإدارية السليمة والابتعاد عن الممارسات الفاسدة، كما أن المتابعة المستمرة لأداء العاملين في المراحل المختلفة تساعد على اكتشاف الانحرافات أولاً بأول قبل تفاقم تلك الانحرافات، وكذلك التزام العاملين داخل مؤسسة معينة بروح الجماعة والعمل معاً كفريق واحد يكون من الصعب معه انتشار الفساد فيما بينهم.

5. دراسة وتطبيق آليات المكاشفة والمصارحة من خلال التأكد على التزام موظفي القطاع الحكومي بمسؤولياتهم عن نشر المعلومات للمواطنين عبر آليات منظمة قانوناً والرد على استفساراتهم.

6. تنمية وعي موظفي القطاع العام والمتعاملين معه بمختلف أشكال الفساد ومعرفة الأدوات والأساليب اللازمة لمكافحة وأهمية بناء الشفافية في الأنظمة الإدارية والمالية وكذلك فوائد تطبيق قيم الشفافية والنزاهة ونظم المحاسبة في محاربة الفساد.

سادساً: الابعاد المختلفة للشفافية Different dimensions of transparency

أكد (Kong etal;2015,P:4) إن من الواضح أن المواطنين الان لديهم فرصة الحصول أو الوصول إلى المعلومات التي هي أما أن تكون غير ممكنة أو صعبة الحصول عليها قبل قدوم الانترنت والتكنولوجيا الجديدة. وهناك توضيحات لهذه الابعاد.

فتح دفاتر الشيكات Open Checkbooks

من الممكن ان تعرض الجهة المعلومات بشان من, وكم, وماذا تنفق الحكومة الايرادات الضريبية. واليوم يمكن ان يتحقق ذلك عن طريق البحث عن المعلومات الملائمة على موقع معين على الانترنيت.

الأداء الحكومي Government Performance

قبل ظهور برامجيات الإدارة الاداء والتعقب المعقدة فان مراقبة مدى وجودة تقديم الحكومة خدماتها للمواطنين كان اما غير حاصل على الاطلاق او اجراء بسيط . واليوم تسمح كثير من الحكومات للمواطنين بمراجعة مؤشرات الاداء وبطاقات الدرجات الخاصة بالأداء واصدار الحكم بشأن مدى جودة تقديمها للخدمات.

البرامج الجغرافية او الاتفاق على الأنشطة Geographic Program or Activity Spending

ان رسم الخرائط والتطبيقات المكانية يمكن ان تجمع مع العقود الحكومية ا و انفاقها او معلومات عن الاداء لكي يتم العرض للموا طنين صورة خاصة عن نشاط الحكومة في مناطق او اماكن معينة.

السجلات المفتوحة Open Records

يستطيع المواطنين الوصول والاطلاع على كثير من السجلات والاجراءات والمعاملات من خلال استخدام الانترنيت حيث يستطيع المواطن الدخول إلى مواقع كثير من الشركات والاطلاع على اعمالها وسجلاتها وحركة اعمالها.

التفويضات الاتحادية Federal Mandates

تم التوقيع على قانون مسؤولية التمويل والشفافية الاتحادية ويقصد هنا هو تفويض كل مواطن على محاسبة الحكومة الاتحادية عن كل قرار اتفاقي.

ويتطلب تشريع قانون مسؤولية التمويل والشفافية الاتحادية معلومات حول المنح الاتحادية لكي تكون متاحة إلى المواطن بواسطة موقع معين منفرد قابل للبحث على الانترنيت.

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.4

أهداف الشفافية Transparency Objective to

تهدف الشفافية إلى نشر الوضوح والحقيقة والقضاء على مظاهر الفساد والتلاعب والغش والتزوير والرشوة (Herrmann& Kara,2016,P:96) من خلال ما يلي:

1-تحسين صورة الشركة محليا ودولياً في مجال الإصلاح ومناهضة الفساد.

2-نشر القيم الجيدة في الشركة والتي تدعو إلى الإصلاح ومحاربة الفساد.

3-تنمية ثقافة الشركة في مجال الإصلاح ونشر المبادئ والقيم الداعية إلى إيجاد شركة خالية من جميع أشكال الفساد ومناهضة سوء استعمال السلطة.

4-السعي إلى تفعيل كافة القوانين والقرارات الداعمة للشفافية.

5-تحديد مواطن القصور التشريعي واللوائح في مجال الإصلاح ومحاربة الفساد.

6-الكشف عن مواطن الفساد في الشركة وتشخيصها ودراستها والبحث عن أسبابها واقتراح وسائل علاجها وتلافيها.

7-نشر الوعي بماهية الفساد.

8-تسهل عملية صنع القرار.

راي الباحثة الشفافية كمبدأ عام مهم جداً في الاعلان عن اليات التعاقد والشراء كونها تتيح الفرصه المناسبة لأجواء التعرف عن الخيارات والطرق التي تمت بها المناقصة و الافصاح بشكل مكشوف ومعلن دون وضع القيود او منع التعرف على التفاصيل .

وعمدت وزارة التجارة في هذهِ الجانب إلى الشفافية بطريقة لإعلان عن العقود وطرق التقديم لها فضلاً عن اعلان عن الشركات التي تفوز بالمناقصات او التي تحصل عليها , ويتضح ان الشفافية بمعناها العام قد تم تطبيقها بشكل لافت من خلال الاعلان في وسائل الاعلام وفي صحف اليومية واسعة الانتشار وكذلك نشره في المواقع الالكترونية وموقع الوزارة الرسمي الذي يطلع عليه ممن يشاء من الجمهور وفي اي وقت .

الجانب العملي

الوصف الاحصائي للمواصفة الدولية ISO 27001 :2013

تم التحليل الاحصائي للمواصفة الدولية (ISO 27001:2013) بأستخدام البرنامج الاحصائي spss.ver.iq وكانت النتائج كما مبينه في ادناه:ـــ

التساول الرئيسي الاول

مدى مطابقة المواصفة الدولية (ISO 27001:2013)على الواقع في المؤسسة فبعد الدراسة من المتطلبات المواصفة الدولية من حيث :ـــ

4. متطلبات البيئة المحيطة وسياسات العمل

شملت البيئة المحيطة وسياسات العمل على عدة افرع تمثل بمجملها المتطلب الاساسي، وهي كالاتي:

4.1 فهم الشركة وسياقاتها:

حقق معيار فهم الشركة وسياقاتها وسط حسابي موزون بلغ مقداره (1.36) وهو اقل من المتوسط الفرضي الموضوع وهو (3) درجات بالتالي فان توفر فهم الشركة وسياقاتها غير متحقق من خلال درجات الاجابات، وبلغت نسبة المطابقة (22.73%) مما يدل على وجود فجوة وبلغت قيمة عدم المطابقة (77.27) ويعود السبب الى صعوبة تحديد الشركة للمعضلات الداخلية والخارجية وكذلك صعوبة حجم تاثير تدخل الحكومة وكذلك تاثير القدرات والثقافة والاتصالات على الشركة، وكما يتضح من الجدول (1) التالي:

جدول (1)

جدول يوضح الوسط الحسابي الموزون وحجم الفجوة ونسبة المطابقة فهم الشركة وسياقاتها

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.4

ت	متطلبات المواصفة	مطبق كليا وموثق كليا (6)	مطبقة كليا وكوثق جزئيا (5)	مطبقة كليا وغير موثق (4)	مطبق جزئيا وموثق كليا (3)	مطبق جزئيا وموثق جزئيا (2)	مطبق جزئيا وغير موثق (1)
4	متطلبات البيئة المحيطة وسياسات العمل						
4.1	فهم الشركة وسياقاتها						
*	الشركة ملتزمة بتحديد وفهم السياقات قبل تقييم او تاسيس نظام ادارة امن المعلومات	6					
-	أمكانية قيام الشركة بتحديد المعضلات الداخلية التي تكون ذات صلة بها ودراسة التأثير الذي يمكن لهذه المعضلات ان تؤثر على قدراتها في تحقيق النتائج التي يتجه نظام ادارة امن المعلومات الى تحقيقها (ISMS)					2	
-	تهتم الشركة بتحديد التأثير الذي يمكن ان يحققه الاصحاب المساهمين الداخليين لديها		5				
-	تهتم الشركة بتحديد التأثير دخل الحكومة لديها						
-	تهتم الشركة بتحديد تأثير القدرات لديها						
-	تهتم الشركة بتحديد مدى تأثير الثقافة لديها						
-	تهتم الشركة بتحديد تأثير الاتصالات لديها					2	
**	أمكانية قيام الشركة بتحديد المعضلات الداخلية التي تكون ذات صلة بهدفها ودراسة التأثير الذي يمكن لهذه المعضلات ان تؤثر على قدراتها في تحقيق النتائج التي يتجه نظام ادارة امن المعلومات الى تحقيقها (ISMS)						
-	تعمل الشركة بتحديد تأثير الظروف البيئية عليها						
-	تعمل الشركة بتحديد تأثير الاتجاهات والمواجهات الاساسية						
-	تعمل الشركة بتحديد التاثير الذي يمكن ان يحققه الاصحاب المساهمين الداخليين لديها						

الاوزان	6	5	4	3	2	1	0
التكرارات	1	1	0	0	2	0	7
الوسط الحسابي المرجح(المعدل)	1.36						
النسبة المئوية المطابقة(%)	22.73						
حجم الفجوة	77.27						

حددت الباحثة النقاط التالية:-

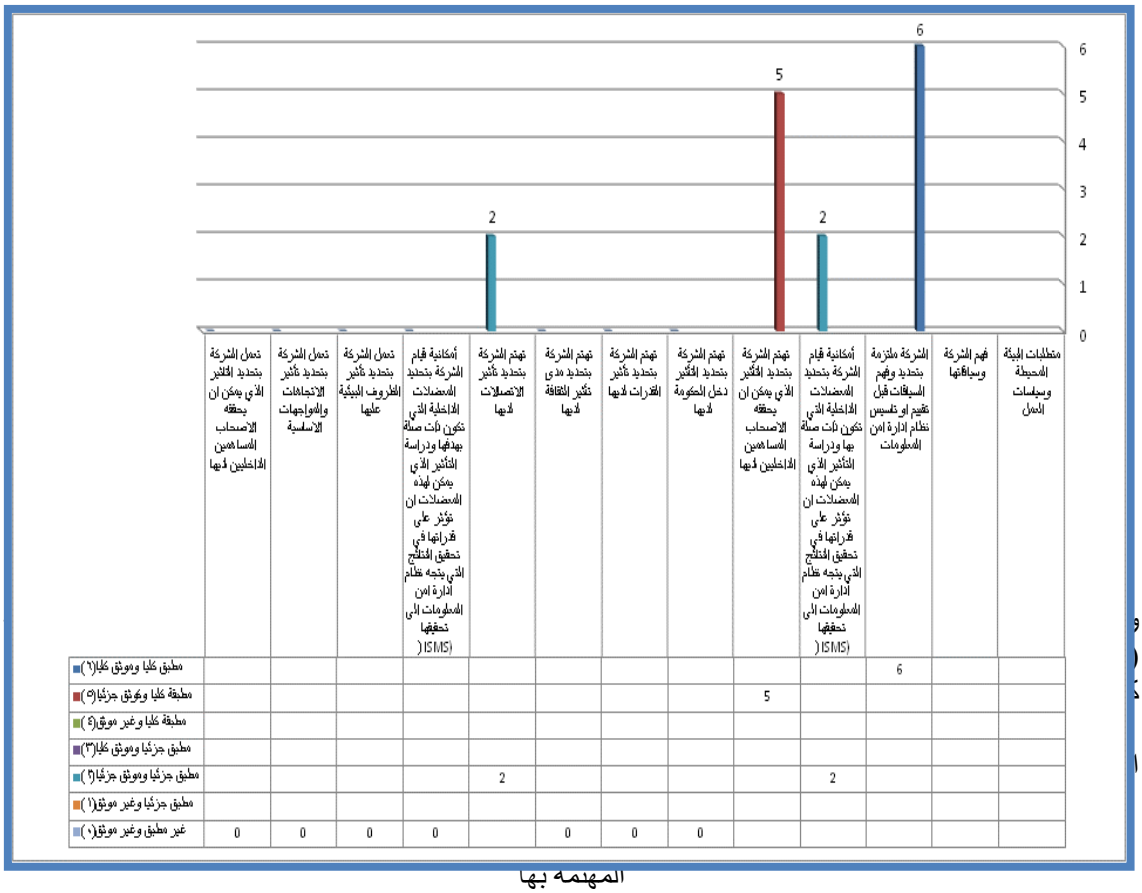
نقاط القوة

* قدرة الشركة على تخطيط لفهمها الواسع والكبير لسياق عملها.
* تمتلك الشركة الخبرات المتنوعة في كافة الاختصاصات.

نقاط الضعف

* ضعف الامكانيات المادية المتاحة للعمل.
* حاجة العاملين الى دورات متنوعة في كافة الاختصاصات التي ترفع من مستوى العمل.

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.4



المهتمة بها

ت	متطلبات المواصفة	مطبق كليا وموثق كليا (6)	مطبقة كليا وكوثق جزئيا (5)	مطبقة كليا وغير موثق (4)	مطبق جزئيا وموثق كليا (3)	مطبق جزئيا وموثق جزئيا (2)	مطبق جزئيا وغير موثق (1)	غير مطبق وغير موثق (0)
4.2	**تقوم الشركة بالتعرف على الحاجات والتوقعات للاطراف المهتمة بها**							
*	تلتزم الشركة بتحديد كل الاطراف التي لها تعامل مع ادارة أمن المعلومات لديها							0
-	تركز الشركة بتحديد متطلباتها من الحاجات والتوقعات							0
الاوزان		**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**0**
التكرارات		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**2**
الوسط الحسابي المرجح (المعدل)		**0.00**						
النسبة المئوية المطابقة (%)		**0.00**						
حجم الفجوة		**100.00**						

يتبين من النتائج اعلاه بأن الشركة تفتقر الى التخطيط الاستراتيجي المتعلق بالتوقعات الستقبلية.

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.4

شكل (2)

يبين درجات المواصفة بالتعرف على الحاجات والتوقعات للاطراف المهتمة بها

4.3 التزام الشركة بتحديد ما يجب ان يطبق نظام ادارة أمن المعلومات في الشركة ومداه

بلغ الوسط الحسابي الموزون للبعد ما مقداره (0.50) من اصل (6) وهو اقل من المتوسط الفرضي الموضوع وهو (3) درجات بالتالي فان التزام الشركة بتحديد ما يجب ان يطبق نظام ادارة أمن المعلومات في الشركة ومداه غير متحقق وبلغت نسبة مطابقة (8.33%)، مما يدل على وجود فجوة وعدم مطابقة مقدارها (91.67) ويعود السبب الى عدم مقدرة الشركة بالالتزام بتطيق امن المعلومات من ناحية المدى والحدود لكنها تستطيع التوثيق والرقابة . وكما في الجدول (3) ادناه:

جدول (3)

جدول يوضح الوسط الحسابي الموزون وحجم الفجوة ونسبة المطابقة بتحديد ما يجب ان يطبق نظام ادارة أمن المعلومات في الشركة ومداه

متطلبات المواصفة	مطبق كليا وموثق كليا (6)	مطبقة كليا وكوثق جزئيا (5)	مطبقة كليا وغير موثق (4)	مطبق جزئيا وموثق كليا (3)	مطبق جزئيا وموثق جزئيا (2)	مطبق جزئيا وغير موثق (1)	غير مطبق وغير موثق (0)
التزام الشركة بتحديد ما يجب ان يطبق نظام ادارة أمن المعلومات في الشركة ومداه							
مدى قيام الشركة بتحديد ما يجب ان يطبقه نظام ادارة أمن المعلومات في الشركة وما حدود ذلك							0
التزام الشركة باستخدام معلومات ملزمة وقابلية التطبيق فيها ومدى نطاق تطبيق نظام ادارة امن المعلومات فيها							0
تقوم الشركة بتوثيق نطاق نظام ادارة أمن المعلومات فيها						1	
تقوم الشركة بالرقابة على توثيق نطاق نظام ادارة أمن المعلومات فيها						1	
الاوزان	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**0**
التكرارات	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**2**	**2**
الوسط الحسابي المرجح(المعدل)	**0.50**						
النسبة المئوية المطابقة(%)	**8.33**						
حجم الفجوة	**91.67**						

يتبين من النتائج اعلاه بأن الشركة :-

* تفتقر الى اجهزة اتمتة متطورة تواكب التطور الحاصل في عالم الكمبيوتر.

* ضعف الكادر الرقابي المتخصص بأمن المعلومات.

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.4

شكل (3)

يبين درجات المواصفة بتحديد ما يجب ان يطبق نظام ادارة أمن المعلومات في الشركة ومداه

4.4 أمكانية قيام تقوم الشركة بتطوير نظام ادارة أمن المعلومات الذي يخضع لهذه المعايير الدولية

بلغ الوسط الحسابي الموزون للبعد ما مقداره (0.00) من اصل (6) وهو اقل من المتوسط الفرضي الموضوع وهو (3) درجات بالتالي فان أمكانية قيام الشركة بتطوير نظام ادارة أمن المعلومات الذي يخضع لهذه المعايير الدولية غير متحقق وبلغت نسبة مطابقة (0.00%)، مما يدل على وجود فجوة وعدم مطابقة مقدارها (100.00) يعود السبب عدم أمكانية قيام الشركة بتطوير نظام ادارة أمن المعلومات الذي يخضع لهذه المعايير الدولية وتاسيسه. وكما في الجدول (4) ادناه:

جدول (4)

جدول يوضح الوسط الحسابي الموزون وحجم الفجوة ونسبة المطابقة بتطوير نظام ادارة أمن المعلومات الذي يخضع لهذه المعايير الدولية

ت	متطلبات المواصفة	مطبق كليا وموثق كليا(6)	مطبقة كليا وكوثق جزئيا (5)	مطبقة كليا وغير موثق (4)	مطبق جزئيا وموث ق كليا (3)	مطبق جزئيا وموثق جزئيا (2)	مطبق جزئيا وغير موثق (1)	غير مطبق وغير موثق (0)
4.4	أمكانية قيام الشركة بتطوير نظام ادارة أمن المعلومات الذي يخضع لهذه المعايير الدولية							
*	تعمل الشركة بتأسيس نظام ادارة أمن المعلومات طبقاً لمعيار IEC27001 ISO							0

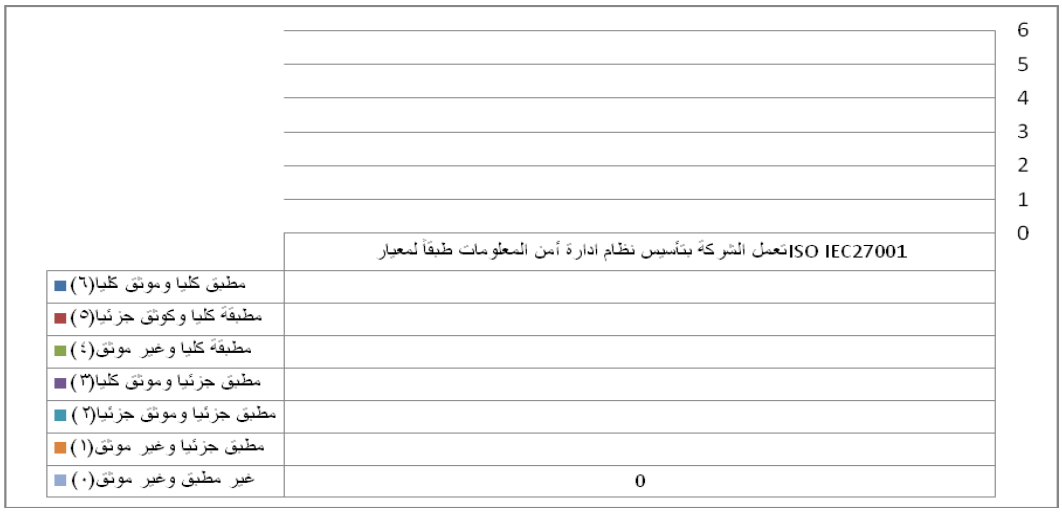
الاوزان	6	5	4	3	2	1	0
التكرارات	0	0	0	0	0	0	1
الوسط الحسابي المرجح(المعدل)	0.00						
النسبة المئوية المطابقة(%)	0.00						
حجم الفجوة	100.00						

يتبين من النتائج اعلاه بان الشركة تفتقر الى:-

* ضعف الامكانات المادية التي تتلائم مع متطلبات العمل.

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.4

* ضعف الكادر المتخصص في تصميم امن المعلومات.



شكل (4)

يبين درجات المواصفة بتطوير نظام ادارة أمن المعلومات الذي يخضع لهذه المعايير الدولية

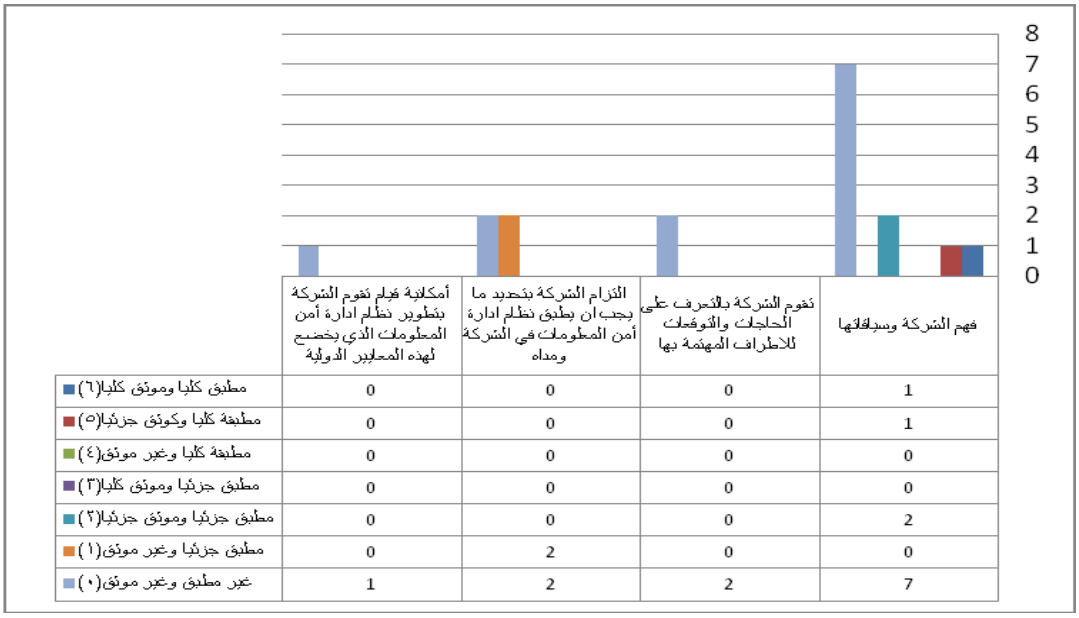
وبشكل عام فقد حقق متطلب البيئة المحيطة وسياسات العمل بابعاده الاربعة وسطاً حسابيا موزوناً مقداره (0.94) من اصل (6) وهو اقل من المتوسط الفرضي الموضوع وهو (3) درجات بالتالي فان متطلب البيئة المحيطة وسياسات العمل غير متحقق أي (مطبق جزئيا وغير موثق) وبلغت نسبة مطابقة (15.74%)، مما يدل على وجود فجوة وعدم مطابقة مقدارها (84.26) بسبب عدم التزام الشركة بتحديد ما يجب ان يطبق نظام ادارة أمن المعلومات في الشركة ومداه وكذلك تاسيسه. وكما في الجدول (5) ادناه:

جدول (5)

جدول يوضح الوسط الحسابي الموزون وحجم الفجوة ونسبة المطابقة متطلبات البيئة المحيطة وسياسات العمل

ت	متطلبات المواصفة	مطبق كليا وموثق كليا (6)	مطبقة كليا وموثق جزئيا (5)	مطبقة كليا وغير موثق (4)	مطبق جزئيا وموثق كليا (3)	مطبق جزئيا وموثق جزئيا (2)	مطبق جزئيا وغير موثق (1)	غير مطبق وغير موثق (0)
4	متطلبات البيئة المحيطة وسياسات العمل							
4.1	فهم الشركة وسياقاتها	1	1	0	0	2	0	7
4.2	تقوم الشركة بالتعرف على الحاجات والتوقعات للاطراف المهتمة بها	0	0	0	0	0	0	2
4.3	التزام الشركة بتحديد ما يجب ان يطبق نظام ادارة أمن المعلومات في الشركة ومداه	0	0	0	0	0	2	2
4.4	أمكانية قيام تقوم الشركة بتطوير نظام ادارة أمن المعلومات الذي يخضع لهذه المعايير الدولية	0	0	0	0	0	0	1
	اجمالي (البيئة المحيطة وسياسات العمل) الاوزان	6	5	4	3	2	1	0
	التكرارات	1	1	0	0	2	2	12
	الوسط الحسابي المرجح(المعدل)	0.94						
	النسبة المئوية المطابقة(%)	15.74						
	حجم الفجوة	84.26						

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.4



	أمكانية قيام تقوم الشركة بتطوير نظام ادارة أمن المعلومات الذي يخضع لهذه المعايير الدولية	التزام الشركة بتحديد ما يجب ان يطبق نظام ادارة أمن المعلومات في الشركة ومداه	تقوم الشركة بالتعرف على الحاجات والتوقعات للاطراف المهتمة بها	فهم الشركة وسياقاتها
مطبق كليا وموثق كليا(٦)	0	0	0	1
مطبقة كليا وكموثق جزئيا(٥)	0	0	0	1
مطبقة كليا وغير موثق(٤)	0	0	0	0
مطبق جزئيا وموثق كليا(٣)	0	0	0	0
مطبق جزئيا وموثق جزئيا(٢)	0	0	0	2
مطبق جزئيا وغير موثق(١)	0	2	0	0
غير مطبق وغير موثق(٠)	1	2	2	7

شكل (5)
يبين درجات المواصفة متطلبات البيئة المحيطة وسياسات العمل

5. متطلبات القيادة

وتضمن هذا المتطلب على ثلاث ابعاد فرعية وهي كالاتي:

5.1 تقديم القيادة في الشركة على أنها تدعم نظام ادارة أمن المعلومات

حقق الوسط الحسابي الموزون لبعد تقديم القيادة في الشركة على أنها تدعم نظام ادارة أمن المعلومات ما مقداره (0.67) من أصل (6) وهو اقل من المتوسط الفرضي الموضوع وهو (3) درجات بالتالي فان تقديم القيادة في الشركة على أنها تدعم نظام ادارة أمن المعلومات غير متحقق وان نسبة المطابقة بلغت (11.11%)، مما يدل على وجود فجوة او حالات عدم مطابقة

مقدارها (88.89%) والسبب في ذلك عدم التزام الشركة بتوفير الموارد الضرورية لنظام ادارة أمن المعلومات واتاحتها عند الحاجة اليها. وكما في الجدول (6) ادناه:

جدول (6)
جدول يوضح الوسط الحسابي الموزون وحجم الفجوة ونسبة المطابقة القيادة في الشركة تدعم نظام ادارة أمن المعلومات

ت	متطلبات المواصفة	مطبق كليا وموثق كليا (6)	مطبقة كليا وموثق جزئيا (5)	مطبقة كليا وغير موثق (4)	مطبق جزئيا وموثق كليا (3)	مطبق جزئيا وموثق جزئيا (2)	مطبق جزئيا وغير موثق (1)	غير مطبق وغير موثق (0)
5.1	**تقديم القيادة في الشركة على أنها تدعم نظام ادارة أمن المعلومات**							
*	مدى التزام قيادة الشركة بتطبيق نظام أدارة أمن المعلومات لديها						1	
-	تلتزم الشركة بتطبيقها سياسة لنظام أدارة أمن المعلومات						1	
-	يحقق نظام أدارة أمن المعلومات لشركة							0
-	أمكانية ضمان الشركة بان نظام أمن ادارة المعلومات يحقق النتائج المرجوة							0

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.4

-	تلتزم الشركة بعتبار نظام أمن أدارة المعلومات جزء متكامل من عملياتها						1	
-	مدى التزام الشركة بتوفير الموارد الضرورية لنظام ادارة أمن المعلومات واتاحتها عندة الحاجة اليها .							0
**	مدى التزام الشركة بتطبيق نظام ادارة أمن المعلومات						1	
-	تؤكد الشركة بأن يفهم العاملين نظام ادارة أمن المعلومات بشكل فعلي						1	
-	تهتم بالاخذ بنظر الاعتبار تشجيع المدراء على أظهار قياداتهم والتزاماتهم بنظام ادارة أمن المعلومات ضمن مجال مسؤلياتهم						1	
الاوزان		**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**0**
التكرارات		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**6**	**3**
الوسط الحسابي المرجح(المعدل)		**0.67**						
النسبة المئوية المطابقة(%)		**11.11**						
حجم الفجوة		**88.89**						

يتبين من النتائج اعلاه بان الشركة تمتلك نقاط قوة ونقاط ضعف و هي كما ياتي:

نقاط القوة

* تحرص القيادة على الحفاظ على المعلومات والبيانات والوثائق التي تتعامل بها.
*تحرص القيادة على تدريب العاملين على السرية والخصوصية في العمل.

نقاط الضعف

* تفتقر الشركة الى اجهزة مراقبة واجهزة الكترونية متطورة وحديثة.
* ضعف الخبرات الموجودة في مجال تطوير العاملين على السرية والخصوصية.

شكل (6)

يبين درجات المواصفة القيادة في الشركة تدعم نظام ادارة أمن المعلومات

5.2 تهتم الشركة بدراسة وضع او ايجاد سياسة معينة لأمن المعلومات

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.4

حقق الوسط الحسابي الموزون لبعد (تهتم الشركة بدراسة وضع او ايجاد سياسة معينة لأمن المعلومات) ما مقداره (0.25) من اصل (6) وهو اقل من المتوسط الفرضي الموضوع وهو (3) درجات بالتالي فان اهتمام الشركة بدراسة وضع او ايجاد سياسة معينة لأمن المعلومات غير متحقق وان نسبة المطابقة بلغت (4.17%) ، مما يدل على وجود فجوة او حالات عدم مطابقة مقدارها (95.83%) وسبب في ذلك عدم تركز الشركة تأسيس سياسة معينة لأمن المعلومات وعدم ضمان التطبيق وتدعم اغراضها وعدم الامكانية للخضوع لجميع متطلبات أمن المعلومات ذات الصلة او العلاقة بها. وكما في الجدول (7) ادناه:

جدول (7)

جدول يوضح الوسط الحسابي الموزون وحجم الفجوة ونسبة المطابقة دراسة وضع او ايجاد سياسة معينة لأمن المعلومات

ت	متطلبات المواصفة	مطبق كليا وموثق كليا (6)	مطبقة كليا وكوثق جزئيا (5)	مطبقة كليا وغير موثق (4)	مطبق جزئيا وموثق كليا (3)	مطبق جزئيا وموثق جزئيا (2)	مطبق جزئيا وغير موثق (1)	غير مطبق وغير موثق (0)
5.2	**تهتم الشركة بدراسة وضع او ايجاد سياسة معينة لأمن المعلومات**							
*	تركز الشركة تأسيس سياسة معينة لأمن المعلومات							0
-	تضمن الشركة بأن سياسة أمن المعلومات لديها قابلة للتطبيق وتدعم أغراضها							0
-	تهتم الشركة بأن سياسة أمن المعلومات تحقق الاهداف او يمكن ان تستخدم لوضع هذه الاهداف						1	
-	التزام الشركة بأن سياسة أمن المعلومات أو سلامتها لديها وتقديم تعهد أو التزام معين للخضوع لجميع متطلبات أمن المعلومات ذات الصلة او العلاقة بها							0

الاوزان	6	5	4	3	2	1	0
التكرارات	0	0	0	0	0	1	3
الوسط الحسابي المرجح(المعدل)	0.25						
النسبة المئوية المطابقة(%)	4.17						
حجم الفجوة	95.83						

يتبين من النتائج اعلاه بان الشركة تمتلك نقاط قوة ونقاط ضعف وهي كما يأتي:

نقاط القوة

*تحرص القيادة في الشركة على تطبيق السرية والخصوصية في عملها وتعتبره من اولاوياتها.

نقاط الضعف

*تفتقر الشركة الى سياسة معين في تطبيق السرية والخصوصية .

شكل (7)

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.4

يبين درجات المواصفة دراسة وضع او ايجاد سياسة معينة لأمن المعلومات

5.3 تحديد مسؤولية او سلطة نظام ادارة أمن المعلومات في الشركة

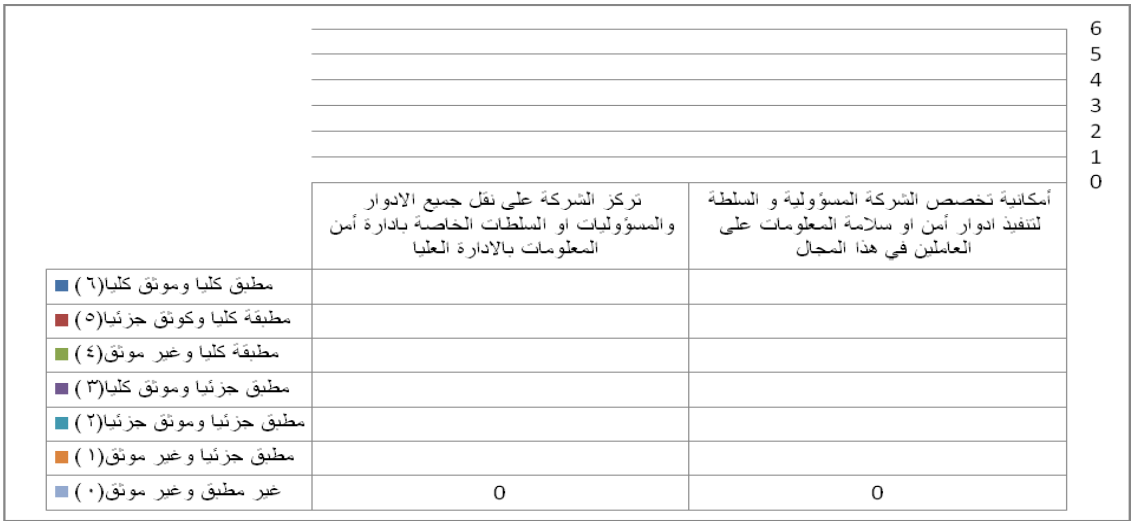
بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد (تحديد مسؤولية او سلطة نظام ادارة أمن المعلومات في الشركة) ما مقداره (0.00) من اصل (6) وهو اقل من المتوسط الفرضي الموضوع وهو (3) درجات بالتالي فان توفر تحديد مسؤولية او سلطة نظام ادارة أمن المعلومات في الشركة غير متحقق وبلغت نسبة المطابقة (0.00%)، مما يدل على وجود فجوة وعدم مطابقة مقدارها (100.00) ويعود السبب الى عدم أمكانية تخصص الشركة المسؤولية والسلطة لتنفيذ ادوار أمن او سلامة المعلومات على العاملين في هذا المجال وكذلك عدم القدرة على نقل جميع الادوار والمسؤوليات او السلطات الخاصة بادارة أمن المعلومات بالادارة العليا. وكما في الجدول (8) ادناه:

جدول (8)

جدول يوضح الوسط الحسابي الموزون وحجم الفجوة ونسبة المطابقة سلطة نظام ادارة أمن المعلومات في الشركة

ت	متطلبات المواصفة	مطبق كليا وموثق كليا (6)	مطبقة كليا وكوثق جزئيا (5)	مطبقة كليا وغير موثق (4)	مطبق جزئيا وموثق كليا (3)	مطبق جزئيا وموثق جزئيا (2)	مطبق جزئيا وغير موثق (1)	غير مطبق وغير موثق (0)
5.3	تحديد مسؤولية او سلطة نظام ادارة أمن المعلومات في الشركة							
*	أمكانية تخصص الشركة المسؤولية و السلطة لتنفيذ ادوار أمن او سلامة المعلومات على العاملين في هذا المجال							0
-	تركز الشركة على نقل جميع الادوار والمسؤوليات او السلطات الخاصة بادارة أمن المعلومات بالادارة العليا							0
	الاوزان	6	5	4	3	2	1	0
	التكرارات	0	0	0	0	0	0	2
	الوسط الحسابي المرجح(المعدل)	0.00						
	النسبة المئوية المطابقة(%)	0.00						
	حجم الفجوة	100.00						

يتبين من النتائج اعلاه بأن القيادة في الشركة تفتقر الى حصر السرية وخصوصية المعلومات لدى جهات معينة ومحددة.



شكل (8)

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.4

يبين درجات المواصفة سلطة نظام ادارة أمن المعلومات في الشركة

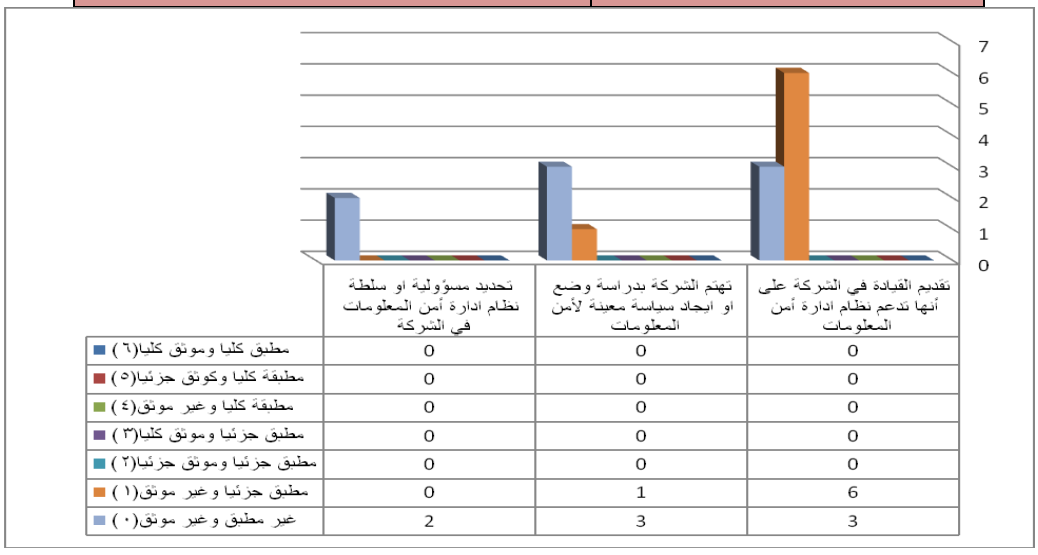
وبشكل عام فقد حققت متطلبات القيادة بابعادها الثلاث وسطاً حسابيا موزوناً مقداره (0.47) من أصل (6) وهو أقل من المتوسط الفرضي الموضوع وهو (3) درجات بالتالي فإن متطلبات القيادة غير متحقق أي (غيرمطبق وغير موثق) وبلغت نسبة مطابقة (7.78%)، مما يدل على وجود فجوة وعدم مطابقة مقدارها (92.22) ان الشركة تدعم نظام أمن المعلومات لكنها غير قادره على وضع أو ايجاد سياسة معينة لأمن المعلومات وعدم امكانية تحديد مسؤولية أو سلطة نظام ادارة أمن المعلومات في الشركة. وكما في الجدول (9) ادناه:

جدول (9)

جدول يوضح الوسط الحسابي الموزون وحجم الفجوة ونسبة المطابقة متطلبات القيادة

ت	متطلبات المواصفة	مطبق كليا وموثق كليا (6)	مطبقة كليا وكوث ق جزئيا (5)	مطبقة كليا وغير موثق (4)	مطبق جزئيا وموث ق كليا (3)	مطبق جزئيا وموثق جزئيا (2)
5	متطلبات القيادة					
5.1	تقديم القيادة في الشركة على أنها تدعم نظام ادارة أمن المعلومات	0	0	0	0	0
5.2	تهتم الشركة بدراسة وضع او ايجاد سياسة معينة لأمن المعلومات	0	0	0	0	0
5.3	تحديد مسؤولية او سلطة نظام ادارة أمن المعلومات في الشركة	0	0	0	0	0

اجمالي (متطلبات القيادة) الاوزان	6	5	4	3	2	1	0
التكرارات	0	0	0	0	0	7	8
الوسط الحسابي المرجح(المعدل)	0.47						
النسبة المئوية المطابقة(%)	7.78						
حجم الفجوة	92.22						



	تحديد مسؤولية او سلطة نظام ادارة أمن المعلومات في الشركة	تهتم الشركة بدراسة وضع او ايجاد سياسة معينة لأمن المعلومات	تقديم القيادة في الشركة على أنها تدعم نظام ادارة أمن المعلومات
مطبق كليا وموثق كليا(٦)	0	0	0
مطبقة كليا وكوثق جزئيا(٥)	0	0	0
مطبقة كليا وغير موثق(٤)	0	0	0
مطبق جزئيا وموثق كليا(٣)	0	0	0
مطبق جزئيا وموثق جزئيا(٢)	0	0	0
مطبق جزئيا وغير موثق(١)	0	1	6
غير مطبق وغير موثق(٠)	2	3	3

شكل (9)

يبين درجات المواصفة متطلبات القيادة

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.4

الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث الاستنتاجات

يعد نظام ادارة امن المعلومات الخاص في قسم العقود في وزارة التجارة غير محمي من الناحية التشريعية الدولية, بسبب ان نظم ادارة امن المعلومات مهما بلغت من الرقي والحداثة والتحصين, (فهو بحاجة الى تشريع عالمي يؤسس لنظام اداري شامل مبني على نهج التعامل مع المخاطر, وينسجم مع ما توفره المواصفة الدولية (ISO 27001:2013)).هذهِ هي الاستنتاجات:ــ

1. يخلو قسم العقود من قواعد واجراءات موثقة للتخلص من وسائط نقل وحفظ المعلومات القديمة وكما جاء في الضوابط الامنية المدرجة في الملحق (A) ضمن المواصفة (ISO27001:2013).

2. يفتقر القسم الى توثيق لكثير من عمليات التحسين المستمر لنظام ادارة امن المعلومات, ويعزى ذلك لبقاء عمليات التطوير والتحسين في الجانب السّري, مما يعني عدم تحويلها الى معلومات موثقة على وفق المواصفة (ISO 27001:2013), وبالنتيجة لاتوجد صيانة لتلك المعلومات الموثقة التي يتعامل بها القسم.

3. منظومة شبكة الانترانت وسيلة مهمة في تداول التعليمات والتوجيهات وبعض الكتب بمستوى امني يحفظ الخصوصية للقسم ويعود السبب كونها شبكة مشفرة و وسيلة اتصال آمنة وسريعة.

4. ان خلو قسم العقود في الوزارة من جهة متخصصة بتقويم وقياس امن المعلومات وتوثيق النتائج الى عدم توثيق نتائج عدم المطابقة, فضلاً عن بقاء القسم بدون اختبارات لتامينها من الاختراق.

5. قلة الوعي ودعم الادارة العليا نحو الحاجة لتطبيق المواصفة الدولية (ISO/IEC 27001:2013) وكذلك خلو قسم العقود من البرنامج السنوي للتدريب في دورة تدريبية خاصة بالمواصفة الدولية (ISO/IEC 27001:2013).

6. يبقى نظام ادارة امن المعلومات غير فعال وغير مؤمن من التهديدات الخارجية والداخلية ما لم يؤخذ بنظام أمن المعلومات وعلى وفق المواصفة (ISO27001:2013) والتي تضمن مهارة ومعرفة في التعامل مع مبادى نظام ادارة امن المعلومات وتطبيقاته العملية وأيضا ينشئ ما يسمى ادارة وقائية ضد مخاطر امن المعلومات.

التوصيات

السعي الجاد للحصول على شهادة مطابقة للمواصفة الدولية (ISO 27001:2013) تضمن تحديد وتحليل وتقييم منتظم ومنهجي للمخاطر وتوفر ميزة تنافسية.

7. يساهم دعم الادارة العليا في وزارة التجارة في نجاح تطبيق نظام ادارة امن المعلومات بشكل كبير وفاعل وسرعة الحصول على شهادة المطابقة للمواصفة (ISO 27001:2013) من الجهات المانحة لهذهِ المواصفة.

8. تشكيل فريق عمل يتبنى تهيئة مستلزمات تطبيق المواصفة الدولية (ISO/IEC 27001:2013), وتعمل على تلبية متطلباتها ومتطلبات نظم الادارة وترتبط بالادارة العليا لتيسير الدعم بالموارد والصلاحيات.

9. انشاء ادارة للمخاطر وحوادث امن المعلومات, تعمل على تحديد وتحليل ومعالجتها وتقييم المخاطر والتهديدات وتقدم النتائج بشكل دوري للمسؤولين في لقسم العقود في الوزارة.

10. اعتماد على عملية التوثيق الدقيق لجميع المعلومات والعمل على تصنيفها بنظام التوثيق الالكتروني وعدم اهمال توثيق الاخفاقات التي تحصل وحالات الاختراق للافادة منها في تحليل المخاطر مستقبلاً ومعالجتها.

11. استحداث برنامج تدريبي لتوعية ملاك القسم والجهات المستفيدة باهمية المواصفة (ISO/IEC 27001:2013) واسلوبها الخاص في بناء نظام ادارة امن المعلومات, لتهيئة تطبيق المواصفة في قسم العقود بشكل خاص وفي الوزارة بشكل عام.

12. وضع استراتيجية مركزية لمعالجة المخاطر ويراعى فيها الخيارات الاربعة (تجنب المخاطر ونقلها وتخفيفها واستمرارها) وبموافقة واشراف الادارة العليا في الوزارة.

13. اعتماد نظام حوكمة متكامل يربط مابين الوزارة وشركاتها ودوائرها وملحقياتها في الخارج بنظام حوكمة مترابط بشكل متطور ومتقدم من كافة النواحي الفنية والادارية.

14. تفعيل دور دائرة العلاقات الخارجية من خلال الملحقيات التجارية لغرض التعرف عن المستجدات من خلال البحث المتطور عن كبريات الشركات الرصينة التي تنتج المواد التي تتعامل بها وزارة التجارة ومعرفة تاريخها من خلال تعاملاتها مع باقي الدول.

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.4

المراجع

1. *Alsmadi Izzat M., Al eroud Ahmed, Karabatis George, 2017, "Information Fusion for Cyber-Security Analytics", Library of Congress Control .*
2. *Green James A, 2015, "Cyber Warfare A multidisciplinary analysis" , Library of Congress Cataloging- in-Publication Data.*
3. *Ghernaouti solange ,2013" Cyber Power Crime, Conflict and security in Cyberspace", Presses polytechniques et universitaires romandes, EPFL Post office box 119, CH-1015 Lausanne, Switzerland.*
4. *Johnson Thomas A., 2015,"CYBERSECURITY Protecting Critical Infrastructures from Cyber Attack and Cyber Warfare", future reprint.*
5. *Rouse Margaret, "Cyber security", 2016, Library of Congress Control International Publishing Switzerland.*
6. *Cellich Claude &. Jain Subhash C, 2016, "Creative Solutions to Global Business Negotiations", Printed in the United States of America.*
7. *Gates Steve , 2016,"THE NEGOTIATION BOOK", Printed in Great Britain by TJ International Ltd, Padstow , Cornwall, UK.*
8. *Connor Emily O ,2014, "Notes from the Field Negotiating Around the World" , International Chamber of Commerce Paris France.*
9. *McCarthy Alan & Hay Steve ,2015," Advanced Negotiation techniques", Springer Science Business Media New York, 233 Spring Street, 6th Floor, New York.*
10. *Gaast Wytze van der, 2017, "International Climate Negotiation Factors" , Library of Congress Control.*
11. *Root George N. ,2016," Planning Stage Of The Negotiation Process", Hearst Newspapers , llc.*
12. *Brien Jonathan O., 2016, "Negotiation for Procurement Professionals", Print production managed by Jellyfish.*
13. *Key Stephen, 2015, "ways to Negotiate a Contract Like a Boss", Library of Congress Control Number: 2016954957.*
14. *Kong Ling Bing, Huang Yizhong, Zhang Wenxiu Que, Tianshu, Sean Li, Jian Zhang, Zhili Dong Dingyuan Tang, 2015, "Transparent Ceramics", Library of Congress Control International Publishing Switzerland.*
15. *John c. Hull ,2013, "Risk Management and Financial Institutions",3rd edition, Wily e-book.*
16. *Loos Marco B.M , 2016, "Centre for the Study of European Contract Law", Library Cataloguing in Publication Data, Amsterdam*
17. *Knapp Eric D., Samani Raj, 2013, "Applied Cyber Security and the Smart Grid", British Library Cataloguing-in-Publication Data.*
18. *Herrmann Christoph, Kara Sami, 2016, "Towards Energy Transparent Factories", Library of Congress Control, Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht London.*