

## تشخيص مستوى تعهيد تقانة المعلومات في القطاع المصرفي دراسة تحليلية في البنك المركزي العراقي/ فرع الموصل

الباحثة: علياء نيازي طاهر  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

alyaanyaze@yahoo.com

أ.م.د. علاء عبدالسلام اليماني  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

alaabdulsalam@uomosul.edu.iq

### المستخلص:

أصبح التعهيد الخارجي لتقانة المعلومات من سمات الاقتصاد العالمي في كافة الميادين بعامة وتقانة المعلومات بخاصة نتيجة للمزايا التي يمكن ان تتحققها المنظمات من خلال تبنيها للتعهيد والمتمثلة ب مجالات التغيير الهيكلي وتغيير المهام والأعمال والأفراد والعلاقات والتغير في تقانة المعلومات والبنية التحتية، عليه يهدف البحث الى تشخيص مستويات التعهيد لتقانة المعلومات كونها تعد العصب الأساس الذي يحرك التعهيد في المنظمة قيد البحث والمتمثلة بالبنك المركزي العراقي/ فرع الموصل، وتحقيقاً لأهدافه تم تصميم استمار استبيانة اعدت لهذا الغرض، وزوّدت على عينة من الأفراد العاملين في البنك، إذ تم تحليل البيانات المستحصلة من الميدان المبحوث باستخدام المنطق المضبوط للتوصيل الى مجموعة من النتائج، التي تم في ضوئها بلورة جملة من الاستنتاجات أهمها: إمكانية تشخيص مستويات التعهيد الخارجي، بوصفها ذات تأثير جوهري بتعهيد تقانة المعلومات للبنك قيد البحث، وفي ضوء جملة الاستنتاجات، قدم البحث مقترحاته، ومن أهمها: المقترح الذي يبحث المنظمات على اعتماد تقانة المعلومات وتحديد مستويات تعهيد تقانة المعلومات فيها.

**الكلمات المفتاحية:** التعهيد الخارجي، تقانة المعلومات IT، مستويات التعهيد لتقانة المعلومات.

### Diagnosis of the Level of Information Technology Outsourcing in the Banking Sector: Analytical Study in the Central Bank of Iraq/Mosul

Assist. Prof Dr. Alaa Abdul Salam Alyamani  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

Researcher: Alyaa N. Taher  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

### Abstract:

The outsourcing of information technology characteristic of the global economy in all fields in general and information technology in particular. As a result of the benefits that can be achieved by organizations through the adoption of outsourcing and of the areas of structural change and change tasks, business and individuals and relationships, as well as a change in the information technology and infrastructure. The research aims at diagnosing the levels of outsourcing of information technology is being nerve basis, which drives the outsourcing of the organization in question and of the Central Bank of Iraq/Mosul branch. In order to achieve its objectives form a questionnaire was designed for this purpose. Distributed to a sample of workers in the

bank. As it has been analyzing the data obtained from the field respondent using fuzzy logic to reach a set of results, which have been in the light of crystallizing a number of conclusions. Including: the possibility of diagnosing levels of outsourcing as a material effect outsourcing of information technology for the bank sample study. In the light of inter conclusions, the research proposals, most notably the proposed, which urges organizations to adopt information technology and to set levels of IT outsourcing.

**Keywords:** outsourcing, information technology IT, levels of outsourcing of information technology.

## المحور الأول: منهجية البحث

### المقدمة

يشار لتقانة المعلومات (IT) بالعامل الاساسي في انتاج الخدمات المصرفية والمالية، فضلا عن امكاناته في تحويل الاعمال التقليدية الى اعمال الكترونية، لذا اصبحت تقانة المعلومات دافع قوي للتطوير من خلال التعهيد الخارجي لتقانة المعلومات الذي جعلها ركن اساسي في العمليات المصرفية الالكترونية.

فتعهيد تقانة المعلومات هي ظاهرة مت坦مية في المنظمات بالوقت الحاضر واصبحت من الاستراتيجيات الاساسية بسبب التغيرات المستمرة في مجال تقانة المعلومات.

عليه فأن التعهيد الخارجي IT هي عملية تقوم بها المنظمة لتعاقد خارجيا أو تعهد بوجودات المنظمة من IT أو قادر أو نشاطات أخرى إلى مجهز يعتبر طرف ثالث ويجهز مقابل ذلك ويدبر موجودات IT وخدماتها مقابل عائدات نقية ولفتره متقد عليها.

وتشير اهمية مستويات التعهيد لتقانة المعلومات، من خلال ان تلك المستويات تحكم بقرار التعهيد الخارجي فضلا عن ذلك، فأن مستوى التعهيد IT في المنظمات لا يرتبط مباشرة بدرجة تحقيق النجاح بل يرتبط بمدى الاعمال التي تعهدتها تلك المنظمات وتستخدم التقانة.

وشمل البحث التركيز على المتغيرين الأساسيين والمتمثلين بـ (التعهيد الخارجي IT، مستويات التعهيد IT).

أما ما يخص الميدان، الذي اختبرت فيه العلاقة بين هذين المتغيرين، فكانت من نصيب البنك المركزي العراقي/فرع الموصل، وقد تم اختياره في ضوء دراسة استطلاعية أكدت ملاءمتها لإنجاز هذا البحث، والذي ركز على أربعة محاور وكالآتي:

الأول: اختص بمنهجية البحث (مشكلته، أهميته، أهدافه، وفرضياته، مجتمعه وتقاناته وعيته).

الثاني: اشتمل على الإطار النظري، الذي أسس لمتغيري البحث (التعهيد الخارجي IT، مستويات التعهيد IT) نظرياً، بالاعتماد على الأطر النظرية في مجاله، وما تم خوض عن رؤية الباحثين بخصوصهما.

الثالث: اختص بالإطار الميداني للبحث بدءً من وصف عينته، وانتهاءً بما يمكن أن يقال خصوص قبول أو رفض فرضياته.

الرابع: ضم استنتاجات البحث ومقرراته.

أولاً. **مشكلة البحث:** يعد التعهيد بصفتيه الداخلي والخارجي مدخلاً مهماً للمنظمات لإنجاز انشطتها على نحو كفؤ، فضلاً عن توظيفه في مجالات متعددة أبرزها ما يتعلق بتعهيد تقانة المعلومات

خارجيا نتيجة لضعف الامكانيات الداخلية للمنظمات على التوجه نحو التقانات الحديثة، وذلك ما تم تشخيصه في الميدان المبحوث والمتأتي من قلة الاعتماد على المتعهددين الخارجيين لتلبية الاحتياجات الداخلية من تقانة المعلومات، عليه يمكن تأثير المشكلة البحثية من خلال التساؤلات الآتية:

١. هل يدرك العاملون في البنك المبحوث ماهية التعهيد الخارجي لـ IT وأهميته؟
٢. ما هي مستويات التعهيد لـ IT في البنك المبحوث؟ وما هي خياراته؟
٣. ما هو المستوى الأفضل لتعهيد IT وفقاً لإمكانات البنك المبحوث؟

**ثانياً. أهمية البحث:** يكتسب البحث أهميته من أهمية أهدافه، بوصفها الغاية التي يهدف الباحثان نحو بلوغها، بما يمكنهم من توفير الإجابات المناسبة للتساؤلات المثارة في مشكلته. إذ أن هذه الأسئلة تراوحت بين التساؤلات النظرية، والتساؤلات الميدانية، لذا يمكن القول إن أهميته ستحدد على النحو الآتي:

**الأهمية النظرية:** وتتجلى بوصفه سيوفر إطاراً نظرياً يؤسس لمفاهيم التعهيد الخارجي لـ IT ومستوياته على نحو قد يدعم حاجة المهتمين بخصوصه.

**الأهمية الميدانية:** وتتجسد بإسهامه في تناول التعهيد الخارجي لـ IT ومستوياته في البنك المبحوث على نحو يعزز من امكانية التوسيع في تبني التقانات الحديثة فيه القطاع المصرفي عموماً.

**ثالثاً. أهداف البحث:** يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

١. بناء إطار نظري يسهم في التأسيس لموضوع حيوي يتعلق بتعهيد تقانة المعلومات خارجياً وعلى نحو يعزز من انشطة المنظمات بعامة والمصارف خاصة.
٢. تحديد مستوى تبني البنك المبحوث لتعهيد تقانة المعلومات خارجياً.
٣. تقديم مجموعة مقتراحات تصب في تشخيص مستوى تعهيد تقانة المعلومات الأفضل للميدان المبحوث وعلى نحو يعزز من خدماته التي يتعامل بها مع جهات خاجية.

#### رابعاً. فرضيات البحث

توفيراً للإجابات على تساؤلات مشكلة البحث، يمكن التعبير عن فرضياته على النحو الآتي:

**١. الفرضية الأولى:** يتبنى البنك المبحوث التعهيد الخارجي لتقانة المعلومات وفقاً لأدراك العاملين فيه لأهمية التعهيد.

**٢. الفرضية الثانية:** يتباين مستوى تعهيد تقانة المعلومات خارجياً وفقاً لإمكانات البنك المبحوث وطبيعة خدماته المقدمة.

#### خامساً. حدود البحث الزمنية والمكانية

عدت المدة من ٢٠١٤/٢/١ لغاية ٢٠١٤/٤/٣٠، بوصفها حدود البحث الزمنية، فيما عد البنك المركزي العراقي/فرع الموصل بوصفه حدوده المكانية. أما فيما يخص عينته، فبلغت (٦١) فرداً، وقد تم اختيارهم من العاملين في المنظمة المبحوثة.

**سادساً. منهج البحث ومجتمعه وعينته وتقاناته.**

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز بحثهم، كما اعتمدوا في تحصيل بيانات البحث على استبيان أعدت وفق السياقات العلمية، وضمن ثلاثة محاور وعلى النحو الآتي:

**الأول:** اختص بتحصيل البيانات، التي تقييد في وصف عينة البحث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية).

**الثاني:** ضمت المؤشرات التي تقيس مستويات التعهيد IT، وعدها (٣) مؤشرات (عالي، متوسط، منخفض).

أما فيما يخص تقانات التحليل الإحصائي، فتم الاعتماد على تقانة المنطق المضلل والمتوفرة في البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS 20)، من خلال الإجابات المتعلقة بأسئلة الاستبانة الخاصة بالبحث والتي تم صياغتها وفقاً لرأء عدد من الباحثين والكتاب العاملين في حقل التعهيد ومستويات تعهيد تقانة المعلومات وفق الجدول الآتي:

الجدول (١): اراء الكتاب والباحثين في تصميم اسئلة استماره الاستبانة

اسم الكاتب والسنة	ت
Lioh & Venkatraman, 1992	.1
Lukacs M., 1998	.2
Beaumont, 2003	.3
Kruse & Berry, 2004	.4
Kremic, 2006	.5
Willcocks & Graign, 2009	.6
Duaartc & Arodjo, 2009	.7
Alexandrova, 2012	.8

## المotor الثاني: الإطار النظري

### أولاً. مفهوم تعهيد تقانة المعلومات وأهميته (ITO)

قبل الولوج في تفاصيل التعهيد لتقانة المعلومات ينبغي التطرق الى مفهوم ومكونات تقانة المعلومات كأحد المتطلبات الأساسية لتعهيد تقانة المعلومات، حيث ان البنية التحتية لتقانة المعلومات في المنظمة اليوم هي حصيلة تطور في الحوسبة بدأً منذ أكثر من خمسون عاماً، وان التقانة التي تميز احدى العصور قد تستخدم ايضاً في فترة زمنية اخرى ولكن لغير اراض اخرى مختلفة، حيث ان البنية التحتية لتقانة المعلومات تربط اجزاء مختلفة من الاجهزة الصلبة للحاسوب وشبكات صغيرة في شبكة تسع المنظمة ككل، بحيث يمكن ان تتدفق المعلومات بحرية عبر المنظمة وبين المنظمة والمنظمات الاخرى، وقد اخذت تقانة المعلومات مفاهيم عديدة ذكر منها:

اشار (Henderson & Venkatraman, 1998, 471) على انها الانسجام الاستراتيجي الناجح لـ تقانة المعلومات مع استراتيجية الاعمال لذا فهو يتطلب توفر عناصر رئيسة هي: استراتيجية الاعمال، استراتيجية تقانة المعلومات، البنى التقنية، البنى التحتية التنظيمية.

اما (O'Brian, 2000, 10) فقد عرف تقانة المعلومات على اساس مكوناتها اذ يرى انها عبارة عن البرمجيات والاجزاء المادية والاتصالات وادارة قواعد المعلومات وتقنيات معالجة البيانات المختلفة التي تستخدم في نظم المعلومات المستندة على الحاسوب.

فضلا عن (Daft, 2003, 682) الذي اشار الى انها الاجزاء المادية للحاسوب والبرمجيات وادارة قواعد البيانات والتقانات المستخدمة لخزن البيانات ومعالجتها واستخدام المعلومات في عملية صنع واتخاذ القرارات.

### مكونات تقانة المعلومات:

تبينت اراء الباحثين بصدق تحديدهم للمكونات الرئيسية لتقانة المعلومات، وقد جاءت تبايناتهم نتيجة وعيهم وادراكمهم للمفاهيم الاساسية والتطورات والقضايا الادارية في تقانة المعلومات فتمثلت بالتجهيزات، والبرمجيات، والاتصالات، وادارة قاعدة البيانات وبعض تقانة ومعالجة البيانات (O'Brien, 1997, 13).

وقد اشار (Krajewski & Ritzman, 2009, 38) الى ان تقانة المعلومات تتكون من اربعة تقنيات فرعية هي: ١. المكونات المادية، ٢. البرمجيات، ٣. قواعد البيانات، ٤. الاتصالات (بعيدة المدى).

وبهدف توضيح وجهات النظر الكتاب اعد الباحثان الجدول الاتي الذي يبين مكونات البنية التحتية لتقانة المعلومات.

### الجدول (٢) وجهات نظر الكتاب والباحثين حول مكونات تقانة المعلومات

أنظمة التشغيل	استشارة وتكامل الأنظمة	ادارة البيانات وخزنها	الاتصالات والشبكات	الموارد البشرية	التطبيقات	البرمجيات	الأجهزة والمعدات	المكونات	
								آراء الكتاب	آراء الباحثين
			*	*		*			Wrightnoe 1996 .1
			*		*				John 1997 .2
			*			*	*		Alter 1999 .3
			*			*	*		obert 2000 .4
					*	*	*		O'Brien, 2000 .5
			*			*	*		Post&Anderson,2000 .6
						*	*		Boynton,2001 .7
			*	*		*	*		Turban&others,2002 .8
						*	*		Haag&Philips,2008 .9
*	*	*	*		*	*	*		Laudon, 2012 .10

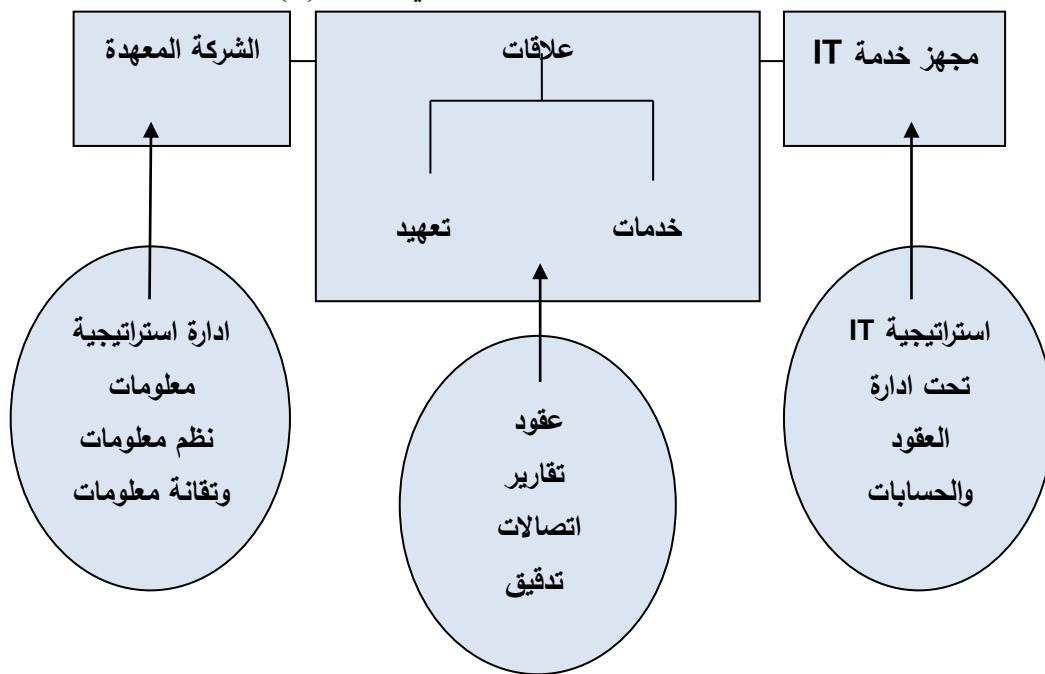
الجدول من اعداد الباحثان.

لذا أصبح التعهيد الخارجي لتقانة المعلومات ركيزة أساسية تعتمد عليها المنظمات في في تكامل خدمات البنية التحتية.

وعليه فإن التعهيد لتقانة المعلومات (Information Technology Outsourcing) يحدث بشكل تطبيقات للبرمجيات (تطوير وصيانة) والبنية التحتية لتقانة المعلومات (ادارة مكان وشبكات ومزودات خدمة) والعمليات التي تعتمد على تقانة المعلومات (IT) كالمشتريات والموارد البشرية (Silva et al, 2009,173). ويعتمد النجاح الحالي للمنظمات على التطبيق الناجح لتقانة المعلومات والاتصالات، وذلك من خلال إدراكتها لمنافع تقانة المعلومات في دعم اعمالها الجوهرية ضمن الاداء الاستراتيجي الفاعل من خلال تعهيد عملياتها وتحسين الاستثمارات في تقانة المعلومات (Meng et al, 2007, 374).

كما يمكن اعتبار التعهيد لتقانة المعلومات ظاهرة متعددة الاوجه ينظر اليها من جوانب متعددة منها، نظرية كلفة المعاملة، ونظرية الوكالة، ونظرية المستندة على الموارد والتحليل المنظمي وإدارة المخاطر (Ang & Stangher, 2001, 32).

وتخالف علاقات التعهيد لتقانة المعلومات وفقاً لدرجة تعقيدها، مما ينعكس على تباين الاهتمام الاداري بها، إذ ان علاقات التعهيد لتقانة المعلومات المعقدة تكون متعددة المواقع، والمجهزين والخدمات، وعادة تكون عقودها بمبالغ كبيرة، وتحتاج الى مراقبة اكثر من مشاريع تقانة المعلومات الصغيرة، فضلاً عن العلاقة بين الخدمات الخاصة لتقانة المعلومات وانواع التعهيد ومستوى الخبرة المطلوبة لإدارة العلاقات من ناحية ثانية، وذلك يعني انه كلما زادت درجة الاعتماد المتبادل بين الجهة المستخدمة والمجهزة، وزادت تعقيدات خدمات تقانة المعلومات، كلما زاد مستوى الخبرة المطلوبة من قبل الجهة المجهزة، وكما في الشكل (١).



شكل (١) إطار مفاهيمي لعلاقات التعهيد لتقانة المعلومات المعقدة

Source: Lukacs, M., (1998), European Consulting and Management Services: European Outsourcing Markets and Trend, International Data Corporation, London, p.230; Willcocks, L. and Choi, C., (1995), IT-outsourcing: From contractual obligation to strategic alliance, Vol. 13, N.1, P.67.

عليه نجد ان تعهيد تقانة المعلومات، هي ظاهرة بدأ الاهتمام يزداد بها في السنوات الأخيرة والتي اخذت تشير الى وجود طرف ثالث وهو (المجهز) الذي يقوم بتقديم خدمات تقانة المعلومات والتي كان يتم تقديمها سابقاً "في الداخل" (Gurbaxani, 2007,12).

عليه فان التعهيد الخارجي لتقانة المعلومات أداة استراتيجية تتبعها العديد من المنظمات لتلبية حاجتها الداخلية وقد ظهرت في نهاية الثمانينيات من القرن الماضي واستمر سوق التعهيد الخارجي لـ IT بالنمو ليحصل على حصة كبيرة من استثمارات المنظمات بلغت عام ٢٠١٢ (٥٨%) من النفقات المخصصة لتقانة المعلومات في المنظمات ستكون لمجهزي التعهيد الخارجي .(Song & Wong, 2009, 2)

## ثانياً. مستويات تعهيد تقانة المعلومات.

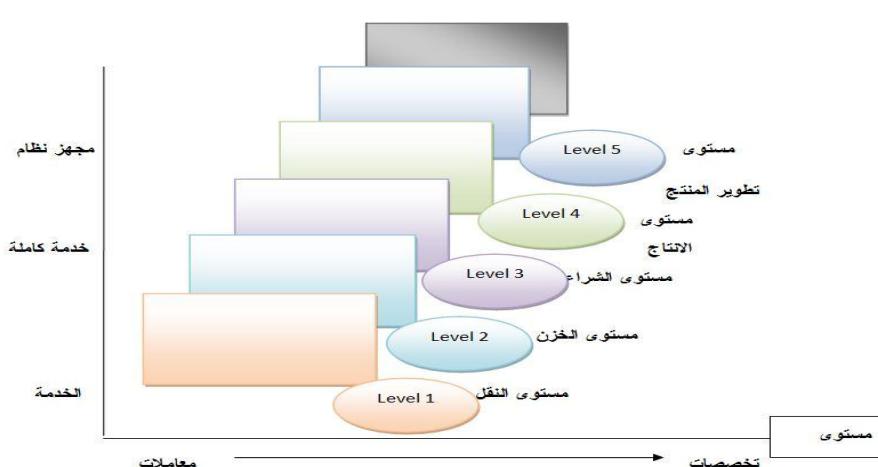
### ١. مفهوم مستويات تعهيد تقانة المعلومات وأهميتها

تقوم المنظمات عادة بالتعهيد الخارجي لتقانة المعلومات من خلال اعتماد مستويات معينة تحددها وفقاً لاحتياجاتها وللاتفاقيات التي تتم مع المجهز الذي عادة ما يتصرف بالخبرة والمهارة المتخصصة والمعرفة والطاقة المستدامه، ليتم تحقيق العمل المشترك وفق مستويات من الخدمة المقدمة من تقانة المعلومات، الإفراد والاستراتيجيات التي تحدد مستويات التعهيد الخارجي للمنظمات مع ذلك المجهز (Henderson, 2000, 9). ولكن التعاقد من الخصائص المستخدمة منذ امد طويل للتعامل مع الاحتياج الكبير من الايدي العاملة والخدمات التخصصية، فإن تنامي مفهوم التعهيد الخارجي لتقانة المعلومات على نحو واسع، تجاوز توفير الايدي العاملة في اوقات الحاجة والخدمات التخصصية، فقد بات يضم توفير الادارة الشاملة للعمل وعبر مستويات مختلفة ومتعددة كاتخاذ قرار فيما يتعلق بتقانة المعلومات التي سوف يتم تعهيدها خارجياً، فضلاً عن مستوى ذلك التعهيد (Bhatt& Grover, 2005, 253). وتعد دراسة (Miles & Snow, 1978) من المنابع الاساسية التي اشارت الى مستويات تعهيد تقانة المعلومات، من خلال التركيز على ثلاثة انواع من المستويات (العالي، المتوسط، المنخفض) والتي تم ربطها مع الجانب الاستراتيжи الذي يشمل (المنقبون، المحللون، المدافعون) في المنظمة، بأفتراضها ان المنقبون سيظهرون اهتمام واستخدام اعلى للتعهيد الخارجي من اجل ادارة عمليات تقانة المعلومات من المحللين والمدافعين باعتبار ان المنظمات عادة ماتلأ الى التعهيد لتقانة المعلومات كاستراتيجية مستقبلية تعتمد على خفة الحركة (Aubert&Croteau, 2008, 36).

وتسمم مستويات تعهيد تقانة المعلومات خارجياً في تحديد العقود بين المجهز والمنظمة،

والتي تحدد وفق القرار التعهيد الذي تتبعه المنظمة ودرجة مسؤولية المجهز والعمل المنوط به.

ويتم ذلك وفق إطار عمل مرجعي يعكس تعاون المجهز في نشاطات التجهيز، والشكل (٢) يظهر ذلك الإطار الذي يتضح من خلاله مستويات التعهيد والخدمة المجهزة من قبل المعهد (Bentzen et al., 2000, 18)



الشكل (٢) إطار عمل مرجعي لمستويات تعاون المجهز في نشاطات التجهيز

Source: Bentzen, Eric et al., (2000), Outsourcing in Purchasing Departments in Medium Sized Danish Manufactures, Copenhagen Business School, p.18.

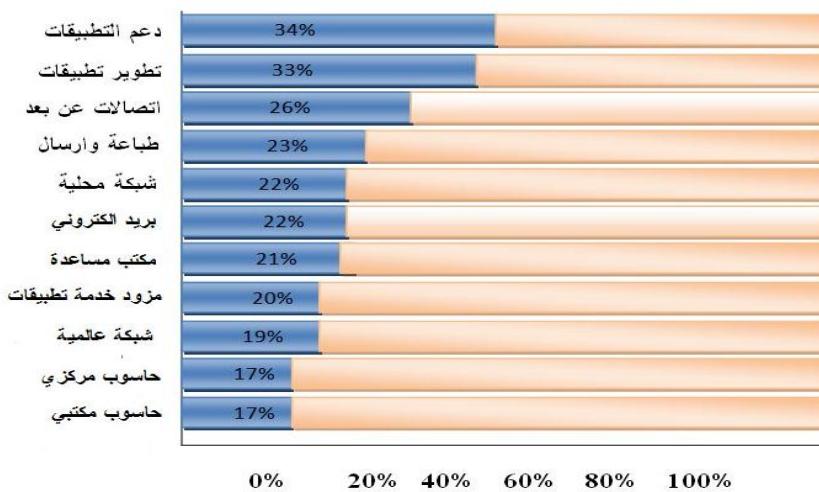
وتظهر أهمية مستويات التعهيد لتقانة المعلومات، من خلال كون المستويات تحكم بقرار التعهيد الخارجي والذي يتم بموجبه تحديد مجموعة من العوامل التي تحدد المستوى المطلوب من التعهيد لتقانة المعلومات، وتشمل تلك العوامل: (Mon, 2013, 2)

- **أهمية العمل:** فإذا كان العمل مرتبط بالإعمال الرئيسية للمنظمة، تفضل المنظمة تقليل التعهيد الخارجي إلى أقل قدر ممكن وبأجزاء منفصلة.
- **ثقة المنظمة بالمجهز:** فكلما كانت ثقة المنظمة بالمجهز أكبر سوف يعهد إليه مزيداً من الأنشطة، وفي بعض الحالات قد تفضل المنظمة التعهيد الخارجي لعمل قسم بأكمله.
- **ميزنة الكلفة:** إذا كان كفاءة الكلفة تعد هي المعيار الحاسم، إذ يزداد حجم العمل الذي يتم تعهيده كلما زادت احتمالية الأدخار في التكاليف المرتبطة به.

سجل متميز يحتفظ به المجهز (المعهد إليه التعهيد الخارجي)، إذ ان سجل المجهز المتميز يسهم في بناء ثقة المنظمة به على نحو يمكنها من الاستعانة بخدماته في عملية التعهيد الخارجي لتقانة المعلومات.

كما تظهر أهمية تحديد مستويات التعهيد الخارجي لتقانة المعلومات من خلال أنها تحدد درجة نضج التعهيد الخارجي الذي تعتمده المنظمة (Overby, 2013, 4).

ويمكن من خلال مستويات التعهيد الخارجي لتقانة المعلومات تحديد درجة التعهيد في كل النشاطات مع المجهز الذي يتم التعاقد معه ويمكن توضيح نسب التعهيد المعتمدة كخطط لتغيير المستويات في التعهيد الخارجي من خلال الشكل (٣) (Jamie et al., 2009, 11).



**الشكل (٣) نسب التعهيد المعتمدة كخطط لتغيير المستويات في التعهيد الخارجي**

Source: Guevara, Jamie et al., (2009), IT Key Metrics Data 2010:Key Outsourcing Measures: Outsourcing Profiles: Overview, Gartner Inc., p. 4.

## ٢. أنواع مستويات التعهيد وتعهيد تقانة المعلومات

افرزت بدايات عمليات التعهيد الخارجي لتقانة المعلومات (تفاعل واحد) أو مستوى واحد من التعاقد بين المنظمة والمجهز وسميت بـ (النظام احادي المستوى)، إذ ركز (Ren & Znun, 2008) على العقود التي تسقى توظيف المجهزين لكونهم وقرارات جودة الخدمة، ونتيجة لمتطلبات السوق والضغوط التنافسية التي تواجه مديري المنظمات توجهوا إلى

النظر داخلياً في سلسلة عملياتهم الجوهرية، مما ترتب عليه تحديد مستويات التعهيد، اذ اشار (Allon & Federgruen, 2008) الى عقود خدمات التعهيد الخارجي في ظل منافسة السعر والوقت، وافتراض (Aksinet, 2008) بأن معدلات التعهيد غير اكيدة والتي تسمح للمنظمة بالتعهيد الخارجي بحسب طلب المنظمة أو التعهيد الخارجي حسب الحاجة الى ذلك (Allon&Federgruen, 2008, 16).

وببدأ التركيز على اعتماد أكثر من مستوى من مستويات التعهيد الخارجي لتقانة المعلومات (Shumsky & Pinker, 2003) إلى ما يدعى بـ(حارس البوابة والخبير) وهو يقومان باشتقاء معدل الوصول الامثل لنظام من مستويين مع تحديد وقت الخدمة والتعهيد للمنظمة (Shumsky et al., 2003, 839).

ولكون نجاح التعهيد وتعهيد تقانة المعلومات يعتمد على نحو رئيس على ايجاد المعهد المناسب، فإن ذلك يتطلب تحديد مستويات التعهيد الخارجي وفق متطلبات العمل، وكالآتي: (Defante, 2013, 1-2).

- **مستوى المهام Task Level:** ويحدث التعهيد الخارجي على مستوى المهام، عندما تقوم المنظمة بدفع ثمن معين لنشاط مقدم من قبل مجهز خارجي، وينتهي الاتفاق حالما (يتم انجاز المهمة) ويكون مستوى العقد منخفض جداً وقصير الوقت ولا يحتاج الى جهد كبير لإنجازه.

- **مستوى المشروع Project level:** يستخدم التعهيد الخارجي في المنظمات على مستوى المشروع عندما تحتاج المنظمة الى تعهيد خارجي لكافة الأنشطة، ويعد اكثراً تعقيداً من (التعهيد على مستوى المهام) فهو بحاجة الى المزيد من الإشراف والاتصالات بين المتخصصين، وتتجه إليه المنظمة عندما تحتاج الى وضع تطبيقات لبرمجيات معينة والى فريق متعاون لتعهيد المشروع ككل بدلاً من توظيف متخصصين بعيدين عن بعضهم البعض، ومن الملاحظ هنا ان مستوى التعهيد قد يدخل في حيز (المستوى المتوسط من التعهيد) كونه اكثراً تعقيداً ويحتاج الى وقت اطول وانجاز مهام اكثراً من التعهيد على مستوى المهام.

- **مستوى العملية Process Level:** ويتم التعهيد على مستوى العملية عندما يكون لدى المنظمة فريق خارجي يقوم بالعمليات الاسنادية بالكامل، مما يسمح للمنظمة بالتركيز على الوقت ورأس المال والاستراتيجيات بدلاً من المهام غير الرئيسة، ويحتاج هذا النوع من التعهيد الى مستوى عالي من الالتزام والمراقبة وعلى المنظمة ان تجد المجهز الذي تثق به للقيام بالعملية متكاملة بجودة وفاعلية عالية.

عليه يمكن وصف هذا النوع من التعهيد يمكن بالتعهيد الخارجي (العالي المستوى) كونه يشمل تعهيد كامل للعملية، فضلاً عن كونه أكثر التزاماً ويطلب مسؤوليات أكبر وثقة أعلى بين الطرفين (المنظمة والمجهز). أما في مجال التصنيع فيتم العمل بمفهوم التعهيد الخارجي لتقانة المعلومات، من خلال تعهيد عمليات تصنيع اجزاء معدات أو عمليات تجميع ثانوية (مجموعات أو اجزاء) الى المجهز، إذ يشمل التعهيد الخارجي في المنظمات مستويات النشاط وفقاً للآتي: (Greaver, 1999, 6-8).

- المستوى الفردي.
- المستوى التخصصي الوظيفي.
- المستوى العملياتي.

ويمكن تحديد انواع مستويات التعهيد التي تم اعتمادها من قبل بعض الباحثين في مجال التعهيد والتعهيد الخارجي لتقانة المعلومات واتفاق الباحثين، وكما في الجدول (٣).

الجدول (٣) يشير الى انواع مستويات التعهيد الخارجي ومستويات التعهيد الخارجي لتقانة المعلومات وفق اراء مجموعة من الباحثين

القيمة المستخدمة	السنة	نوع المستوى																							
		الثقة	المقاييس	التغذيف	الاسنس	مستوى متوسط	مستوى مخفض	مستوى على	مستوى المهام	مستوى الشعبة او القسم	مستوى البرنامج	مستوى المشروع	مستوى الخبر	مستوى تطوير المنتج	مستوى انتاج	مستوى حارس البوابة	مستوى المخزن	مستوى التأمين	مستوى ادارة المعلم المساعد	مستوى صيانة المعلم المتكامل	مستوى صيانة المعلم	مستوى خدمات صيانة المشروع	مستوى الخدمة الميدانية والاستشارية	مستوى حلقات	مستوى شخصي
*	Miles&Snow, 1978 .١	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
*	Greaver, 1999 .٢	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
*	Henderson, 2000 .٣	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
*	Eric et al, 2000 .٤	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
*	Thouin et al, 2009 .٥	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
*	Lee et al, 2011 .٦	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
*	Santos&Silva, 2012 .٧	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
*	Mon, 2013 .٨	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
*	Defante, 2013 .٩	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
*	Overby, 2013 .١٠	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

الجدول من اعداد الباحثان.

وقد قام الباحثان بالتركيز على انواع المستويات للتعهيد الخارجي لتقانة المعلومات وفق اراء الكتاب حول ذلك، وقدر تعلق الامر بمستويات تعهيد تقانة المعلومات كما هو موضح في الجدول (٤).

الجدول (٤) يشير الى اتفاق اراء الباحثين حول انواع مستويات التعهيد الخارجي وقدر تعلق الامر ببحثنا تشخيص مستويات تعهيد تقانة المعلومات.

مستوى مخفض	مستوى متوسط	مستوى علي	مستوى الشعبة او القسم	مستوى البرنامج	مستوى المشروع	نوع المستوى	السنة
*	*	*	*	*	*	Miles&Snow, 1978 .١	
*	*	*	*	*	*	Thouin et al, 2009 .٢	
*		*	*	*	*	Santos&Silva, 2012 .٣	

الجدول من اعداد الباحثان.

### الجانب العملي

أولاً. نبذة تاريخية عن المنظمة المبحوثة/البنك المركزي العراقي<sup>(\*)</sup> بعد حدوث الانتداب البريطاني بعد الحرب العالمية الاولى اندمج العراق مع النظام النقدي الهندي المدار من قبل البريطانيين واصبحت الروبية العملة الرئيسية في التداول، في عام ١٩٣١ تأسس مجلس عملة العراق في لندن وفي عام ١٩٤٧ تأسس المصرف الوطني العراقي وهو مصرف حكومي، وفي اواسط الثلاثينيات قررت الحكومة العراقية انشاء مصارف لغرض توفير الائتمان لقطاعات الاخرى من الاقتصاد، في عام ١٩٥٦ اصبح المصرف الوطني العراقي هو

(\*) الموقع الرسمي للبنك المركزي العراقي.

البنك المركزي العراقي، وشملت مسؤولياته اصدار وادارة العملة و الرقابة على معاملات النقد الاجنبي والاشراف والرقابة على الجهاز المركزي بعد حرب الخليج عام ١٩٩١ وبالنظر لفرض الحصار الاقتصادي لم تعد تقنية الطبع السويسرية مستخدمة كالسابق، فقد ظهرت اصدارية جديدة من العملات الورقية ذات نوعية رديئة ثم تم اصدار قانون المصارف في ١٩ ايلول ٢٠٠٣، مما جعل اطار العمل القانوني للعراق في مجال الصيرفة متقدماً والمعايير الدولية ويسعى القانون الى تعزيز الثقة في الجهاز المركزي وذلك بإنشاء جهاز مركزي منفتح وامن اصدرت سلطة الائتلاف المؤقتة ٢٠٠٣ و ٢٠٠٤ عملة عراقية جديدة معدنية وورقية حيث طبعت العملات الورقية باستخدام تقنيات مضادة للتزوير من اجل خلق عملة واحدة موحدة داخل العراق تأسس البنك المركزي العراقي كبنك عراقي مستقل بموجب قانون البنك المركزي العراقي الصادر في ٦ اذار ٢٠٠٤ وهو مسؤول عن الحفاظ على استقرار الاسعار وادارة الاحتياطيات الاجنبية واصدار العملة وتنظيم القطاع المالي يقع المركز الرئيسي للبنك في بغداد وله اربع فروع في (البصرة، الموصل، السليمانية و اربيل).

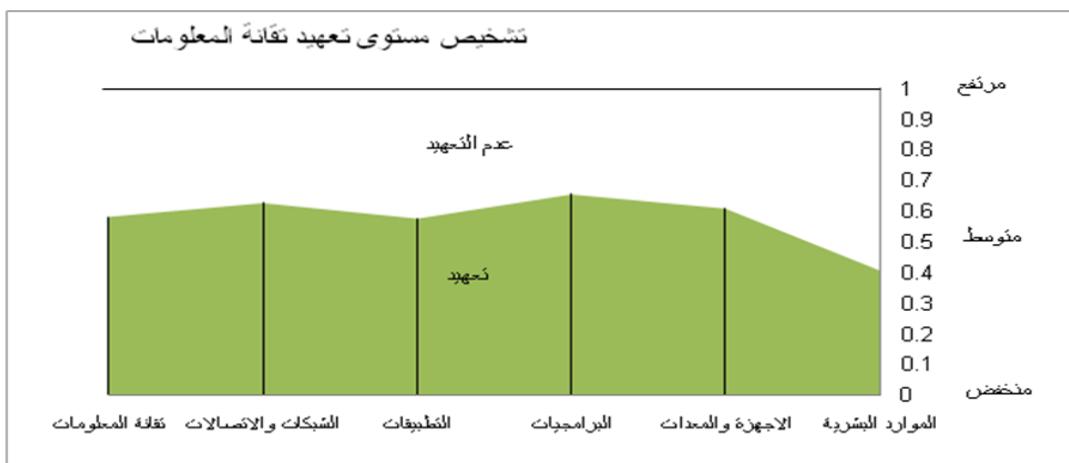
<sup>(٥)</sup> صفت الأفاد المنشئ في المنظمة

الجدول (٦) التوزيعات التكرارية و النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

D'	X'	مقياس ليكرت الخامس										المتغيرات	
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
1.08816	3.7627	5.1	3	11.9	7	6.8	4	54.2	32	22	13	X1	
.99060	2.8644	5.1	3	37.3	22	27.1	16	27.1	16	3.4	2	X2	
.76717	3.7797			5.1	3	27.1	16	52.5	31	15.3	9	X3	
1.13445	3.5424	1.7	1	32.7	14	15.3	9	37.3	22	22.0	13	X4	
1.28130	3.3390	5.1	3	30.5	18	13.6	8	27.1	16	23.7	14	X5	

D'	X'	مقياس ليكرت الخمسى										المتغيرات	
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
.95148	3.6949			15.3	9	18.6	11	47.5	28	18.6	11	X6	
.74199	4.0339			3.4	2	15.3	9	55.9	33	25.4	15	X7	
.89743	3.5254	3.4	2	8.5	5	28.8	17	50.8	30	8.5	5	X8	
.88464	3.8983	1.7	1	5.1	3	18.6	11	50.8	30	23.7	14	X9	
.81947	3.8136	1.7	1	3.4	2	23.7	14	54.2	32	16.9	10	X10	
.82410	3.8983			6.8	4	18.6	11	52.5	31	22.0	13	X11	
.86763	3.7288			11.9	7	18.6	11	54.2	32	15.3	9	X12	
.90907	3.9661	3.4	2	3.4	2	11.9	7	55.9	33	25.4	15	X13	
.92279	3.8983			11.9	7	11.9	7	50.8	30	25.4	15	X14	
.71838	3.9661					27.1	16	49.2	29	23.7	14	X15	
.76488	3.9661			5.1	3	15.3	9	57.6	34	22.0	13	X16	
.95485	3.3220	1.7	1	20.3	12	30.5	18	39.0	23	8.5	5	X17	
.80072	3.7458			8.5	5	22.0	13	55.9	33	13.6	8	X18	
.79117	3.8305			6.8	4	20.3	12	55.9	33	16.9	10	X19	
.85234	3.7797	1.7	1	5.1	3	23.7	14	52.5	31	16.9	10	X20	
.72607	4.0847			5.1	3	6.8	4	62.7	37	25.4	15	X21	
.76258	4.0678			3.4	2	15.3	9	52.5	31	28.8	17	X22	
.92659	3.6271			11.9	7	32.2	19	37.3	22	18.6	11	X23	
.85814	3.5254	1.7	1	10.2	6	30.5	18	49.2	29	8.5	5	X24	
.76143	3.8475				5.1	3	13	55.9	33	16.9	10	X25	

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.



الشكل (٤) يشير الى نسبة مستوى التعهيد و عدم التعهيد في البناء

#### وصف وتشخيص:

لاختيار الفرضية الرئيسية للبحث تم استخدام ابسط الصور الرياضية لاختبار المنطق المضب، كي تتلاءم مع مقياس البحث (مقياس ليكرت الخمسى) باستخدام البرنامج الاحصائي

وقد مثلت نتائج التحليل المضبب في شكل بين نسبة التعهيد وعدم التعهيد في المنظمة Excel المبحوثة لجميع ابعاد البحث، والمثبتة في الشكل رقم (٤) اذ تبين اجمالاً ان هناك تعهيد لتقانة المعلومات في المنظمة المبحوثة بنسبة (0.581) في حين بلغت نسبة عدم التعهيد (0.419) وهذا يدعم صحة الفرضية (انخفاض مستوى تقانة المعلومات بصورة عامة)، بعدم وجود تعهيد تام أو معهود لتقانة المعلومات، أما على مستوى الابعاد كانت البرامجيات الاعلى بنسبة التعهيد اذ بلغت (0.654) مما يدل على تعهيد البرامجيات بنسبة مرتفعة بالمنظمه المبحوثة، وهذا نتيجة لاحتياج البنك الى مبرمجين.

في حين ظهر مستوى الشبكات والاتصالات نسبة (0.626) وهذا يدل على ان تعهيد الشبكات والاتصالات بالمستوى الثاني والسبب هو احتياج البنك لمتخصصين يقومون بذلك.

اما المستوي الثالث كان من نصيب التطبيقات التي بلغت نسبة (0.575) وهذا بسبب عدم القدرة على معالجة مشكلات الجانب العملي لتقانة المعلومات المتمثلة بالبرامج والأنظمة الموجودة في البنك، في حين كانت الموارد البشرية الاقل مستوى في تعهيد تقانة المعلومات اذ بلغت نسبة (0.406) وهو مستوى منخفض وهذا ما يبرر التعهيدات السابقة ويدل على احتياج البنك الى عناصر ذات خبرة وكفاءة

#### الاستنتاجات والمقترحات

##### أولا. الاستنتاجات:

توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات كالتالي:

١. نجاح استخدام تقانة المعلومات في البنك يعتمد على تعهيد هذه التقانة بنسبة عالية.
٢. يعد تعهيد تقانة المعلومات من اهم مرتکزات العمل في البنك المركزي العراقي.
٣. الاهتمام بتعهيد تقانة المعلومات يدعو للتوجه في العمل داخل البنك.
٤. يحتاج البنك الى متخصصين بتقانة المعلومات للعمل على الانظمة والبرامج وشبكات الاتصال.

##### ثانيا. المقتراحات:

١. اعتماد البنك لتقانة المعلومات في جميع اعماله من خلال التعهيد الخارجي IT.
٢. اقامة علاقات طويلة الامد مع المتعهد الاكثر ثقة وتعاون.
٣. تدريب الافراد العاملين داخل البنك من خلال التعهيد مع جهات خارجية متخصصة بتقانة المعلومات.

#### المصادر المعتمدة:

##### Journals:

1. Silva, M.A. da, Duarte, R. G, Castro, J. M. de Araujo, A. R., (2009), Outsourcing de TI e Redefinicao do papel da subsidiaria: Um estudo comparativo entre as subsidiarias brasileira e Indiana de uma multinacional Americana, Journal of Information Systems and Technology Management, Vol,(6), No.(2) .
2. Meng F.J., He X.Y., Yang, S.X.and Ji P., (2007), "A Unified Framework for Outsourcing Governance" Ecommerce, International Conference on, No.(16).
3. Ang, S. and Slaughter, S., (2001), Work outcomes and job design for contract versus permanent information systems professionals on software development teams, MIS Quarterly,Vol.(25), No.(3) .

4. Willcocks, L. and Choi, C., (1995), Co-operative partnerships and “total” IT-outsourcing: From contractual obligation to strategic alliance, European Management Journal, Vol.(13), No.(1).
5. Bhatt G.D., Grover V., (2005), Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage: an empirical study, Journal of Management Information Systems, Vol. (22), No.(2).
6. Shumsky, R.A., Pinker E.J. (2003), Gatekeepers and referrals in services Management Science, Vol.(49), No.(7) .

**Intrenet:**

1. Bentzen E., Christiansen P.E., Over J. (2000), Outsourcing in Purchasing Departments in Medium Sized Danish Manufacturers:  
[frontpage.cbs.dk/insights/arkiv/bln31bestpaperaward.pdf](http://frontpage.cbs.dk/insights/arkiv/bln31bestpaperaward.pdf)
2. Mon G.O., (2013), Levels of Outsourcing:  
<http://www.tutorial-reports.com/business/outsourcing/levels.php>.
3. Overby.S., (2013), 5 Ways to Evaluate Your IT Outsourcing Maturity Answering these questions will help you determine your IT organization's outsourcing maturity in order to improve your IT service provider outcomes.
4. Defante A. (2013), Outsource-Philippines Review: Levels of Outsourcing. GoArticles. Com 2013, All Rights Reserved. Goarticles.com/...cle/Outsource-Philippines-Review.
5. Song H.M.and Wong S.F., (2009), Understanding Customer Satisfaction in the IT Outsourcing Environment: A Classification of Quality Attributes, Journal of Outscoring and Organizational Information Management:  
<http://www.ibimapublishing.com/journals/JOOIM/jooim.html>
6. www.te.forum.org, Obert, Alexander Von, (2000), Technology Communicators: How do you believe you add value.
7. www.cbi.iq

**Books:**

1. Lukacs, M., (1998), European Consulting and Management Services: European Outsourcing Markets and Trends 1996–2002. London: International Data Corporation.
2. Gurbaxani, V., (2007), "IT Outsourcing Contracts: Theory and Evidence" in Managing in the Information Economy, U. Apte and U. Karmarkar (eds.), New York: Kluwer Academic publishing.
3. Henderson K., (2000), Five Levels of Outsourcing Operations and Maintenance in the Pulp and Paper Industry, Peachtree City.
4. E. Miles R. and Snow, C.C., (1978), Organizational Strategy, Structure, and Process, McGraw-Hill, New YORK.
5. Rivard S., Aubert B.A., (2008), Information Technology Outsourcing, Sharpe, Inc., New York.
6. K. Jamie, Guevara, Hall L., Stegman E., (2009), IT Key Metrics Data 2010: Key Outsourcing Measures: Outsourcing Profiles: Overview, Gartner, Inc.
7. Greaver M.F., (1999), Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, American Management Association Broadway, New York.

8. Allon, G., A. Aedergruen, (2008), Outsourcing service processes to a common service provider under price and time competition, Working paper.
9. Daft, Richard, 2003, Industrial Management, 6<sup>th</sup> ed., Thomson, Southe-West, U.S.A.
10. Laudon K.C.J.P., (2012), Management Information Systems Managing The Digital Firm, 12<sup>th</sup>, Azimuth Information Systems, New York.
11. Henderson, J.C., Venkatraman,N., 1998 "strategic alignment:a model for organizational transformation via information" information technology and the corporation of the 1990 s:research studies,oxford university press,oxford .
12. Turban, Efrain; Mclean, Ephraim & Whether be, James,(2002),Information technology for management; Transforming Business in the Digital firm (3<sup>rd</sup> ed), New York: John Wiley & Sons, Inc.
13. Wright, P., Noe, R., 1996 "Management of Organization "Richard D. Irwn Times-Mirror, Higher Education.
14. Post, G., Anderson, D., 2000, Management Information Systems: Solving Business Problems. Prentice Hall Inc., New York.
15. John, Ribin, (1997), Global Business Strategy international Thomson Business press.
16. Boynton, William & Johnson, Raymond, Kell & walter, (2001), Modern Auditing, 7<sup>th</sup> edition, John Wiley & sons, Inc, USA.
17. krajewski, L. & Ritzman, Larry P. (1999) Operation Management strategy and Analysis, (5<sup>th</sup> ed) Addison Wesley Publishing company Inc, USA.
18. Alter, Steven, (1999). Information Systems: A Management Perspective, (3<sup>rd</sup> ed). Massachusetts: Addison-Wesley Education Publishers Inc.
19. O'Brien, James A., (1997), "Introduction to Information Systems", 8<sup>th</sup>ed., Irwin McGraw-Hill, United States of America.
20. O'Brian, James, 2000, Introduction to Information Systems, 9 th.ed., McGraw- Hill, U.S.A.
21. Haag, Phillips, 2008, Management Information Systems for the Information Age, McGraw- Hill, Irwin International Edition, U.S.A.

بسم الله الرحمن الرحيم  
ملحق (١)  
أنموذج استماره الاستبيانه

جامعة الموصل  
كلية الادارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

الى/ البنك المركزي العراقي-فرع الموصل  
م/ استماره الاستبيانه

السيد المدير المحترم ..... نهديكم أجمل تحياتنا

تمثل هذه الاستمارة جزءاً من مشروع بحث مستل في إدارة الاعمال بعنوان:

تشخيص مستوى تعهيد تقانة المعلومات في القطاع المصرفي/دراسة تحليلية في البنك المركزي  
العربي-فرع الموصل

وتعتبر مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات اثر ايجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً بأن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، نشكركم على حسن استجابتكم مع تمنياتنا لكم بالنجاح الدائم في أعمالكم.

**ملاحظة:**

١. يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة لأن ترك أي منها يعني عدم صلاحية الاستماره للتحليل.
٢. يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.

**الباحثان**

**أولاً. معلومات شخصية**

١. العمر: ( ) ٢٩-٢٥ ( ) ٣٠ ( ) ٣٩-٣٥ ( ) ٤٤-٤٠ ( ) ٤٩-٤٥ ( ) ٥٠ فأكثر
٢. الجنس: ( ) ذكر ( ) انثى
٣. الشهادة: ( ) إعدادية ( ) معهد ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه
٤. المركز الوظيفي (المنصب):
٥. مدة الخدمة في البنك :
٦. عدد الدورات التدريبية والتطويرية: ( ) الداخلية ( ) الخارجية

**ثانياً. الفقرات المتعلقة بتعهيد تقانة المعلومات IT:** يحدث التعهيد لتقانة المعلومات (Information Technology Outsourcing) بشكل تطبيقات للبرمجيات (تطوير وصيانة) والبنية التحتية لتقانة المعلومات (ادارة مکائن وشبكات ومزودات خدمة) والعمليات التي تعتمد على تقانة المعلومات (IT) مثل المشتريات والموارد البشرية.

## ١. الموارد البشرية

النقطة	الفقرات	البيان
١	تلجا ادارة البنك الى تعهيد تقانة المعلومات للحصول على خبراء خارجيين يقومون بتدريب الكوادر الداخلية.	لack of agreement with the bank's management to delegate the information technology to external experts to train the internal staff.
٢	يقدم المعهد في تقانة المعلومات كوادر وظيفية خارجية للقيام بالاعمال المعهدة داخل البنك.	The institute provides external staff and functional personnel for the implementation of the agreed-upon tasks within the bank.
٣	التعهيد الخارجي الواسع لتقانة المعلومات يعتمد على درجة استجابة الموارد البشرية في البنك المستخدم.	Wide delegation of external experts to information technology depends on the responsiveness of the bank's human resources.
٤	ندرة الموارد البشرية المتخصصة بتقانة المعلومات داخلية جعلت ادارة البنك تعهدتها الى جهات خارجية.	Lack of specialized human resources within the bank has led to delegating its responsibilities to external parties.
٥	الضعف في قدرات العاملين في مجال تقانة المعلومات يدعو الى الاعتماد الكبير على تعهيداتها الى جهات خارجية.	Weakness in the capabilities of employees in the field of information technology leads to a heavy reliance on external parties.

## ٢. الاجهزة والمعدات

النقطة	الفقرات	البيان
٦	يعتمد التعهيد الخارجي في البنك في بعض الاحيان على الموجودات الداخلية المتمثلة بالحواسيب لتطبيق البرامج والأنظمة.	External delegation of responsibility is based on internal assets such as computers for the implementation of programs and systems.
٧	تعهيد تقانة المعلومات في البنك يسهل لادارة البنك الحصول على اجهزة ومعدات بجودة عالية.	Delegation of information technology to the bank facilitates the acquisition of high-quality equipment and tools by the bank's management.
٨	تستخدم المعدات والاجهزة في البنك مشاركة مع المعهد الخارجي في تنفيذ البرامح والأنظمة.	External partners are involved in the implementation of programs and systems through the use of equipment and tools in the bank.
٩	التعهيد الخارجي لتقانة المعلومات في البنك يسهم على نحو كبير في استقطاب اجهزة ومعدات حديثة.	External delegation of responsibility for information technology in the bank contributes significantly to the attraction of modern equipment and tools.
١٠	وفر التعهيد الخارجي لتقانة المعلومات في البنك السرعة في تلبية متطلبات البنك من الاجهزة والمعدات الحديثة.	External delegation of responsibility for information technology in the bank provides the speed required to meet the bank's needs for modern equipment and tools.

## ٣. البرامجيات

النقطة	الفقرات	البيان
١١	يقوم التعهيد الخارجي بتجهيز ادارة البنك بالبرمجيات والأنظمة لانجاز الاعمال.	External delegation of responsibility prepares the bank's management with software and systems to accomplish tasks.
١٢	يلتزم التعهيد الخارجي لتقانة المعلومات في البنك بتطبيق البرمجيات (تطويراً وصيانة).	External delegation of responsibility for information technology in the bank commits to applying software (development and maintenance).
١٣	يتم تعهيد الانظمة والبرمجيات في البنك الى جهات خارجية بهدف مواكبة التطورات العالمية في انظمة المعلومات.	External delegation of responsibility for information technology in the bank aims to keep up with global developments in information systems through external partners.
١٤	قادت عملية تعهيد تقانة المعلومات في البنك الى التحول من المهام الروتينية الى العمل التحليلي الالكتروني.	The process of delegating responsibility for information technology in the bank led to a shift from routine tasks to electronic analytical work.
١٥	تعتمد ادارة البنك على نحو كبير على التعهيد في تقانة المعلومات من اجل تطبيق برامج البنك للاعمال الرئيسية.	The bank's management relies heavily on delegation in information technology to implement the bank's main business programs.

#### ٤. التطبيقات

النقطة	الفقرات	البيان
الرقم	البيان	البيان
١٦	يؤدي تعهيد تقانة المعلومات في البنك الى تحسين الاستثمارات في تطبيقات الاعمال الالكترونية.	لا اتفق بشدة
١٧	زيادة درجة اعتماد ادارة البنك على التعهيد الخارجي تفضي الى تعقيدات في خدمات تقانة المعلومات.	لا اتفق
١٨	تسعى ادارة البنك الى بناء علاقات طويلة الامد مع المتعهدين لتقانة المعلومات من خلال تطبيقات قائمة على الثقة والتعاون.	محايد
١٩	استخدام تعهيد تقانة المعلومات على نحو كبير يدعم التغيير المنظمي الرئيسي داخل البنك.	اتفاق
٢٠	التعهيد الكبير لتقانة المعلومات يتم من خلال تطبيقات عالية المرونة داخل البنك.	اتفاق بشدة

#### ٥. الشبكات والاتصالات

النقطة	الفقرات	البيان
الرقم	البيان	البيان
٢١	تستند ادارة البنك على تعهيد تقانة المعلومات لبناء الشبكات بأساليب حديثة.	لا اتفق بشدة
٢٢	يعتمد نجاح ادارة البنك على التطبيق الجيد لتقانة المعلومات والاتصالات من خلال تعهيد تقانة المعلومات.	لا اتفق
٢٣	المتعهد الخارجي لتقانة المعلومات يتحمل مسؤولية نصب الشبكات والاتصالات المتعلقة بالبنك.	محايد
٢٤	مراقبة الاستخدام الكفوء والفاعل لتقانة المعلومات والاتصالات ضمن اولوية المتعهد الخارجي لتقانة المعلومات.	اتفاق
٢٥	مستوى التعهيد العالي لخدمات الشبكات والاتصالات ترتبط عادة بالاداء المالي المتفوق لإدارة البنك.	اتفاق بشدة