

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



Aziz Enas Mohamed & Khaleel Areej Saeed. The impact of digital leadership on the effectiveness of IT governance according to the COBIT5 framework. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (3) Part (1):38-54.

The impact of digital leadership on the effectiveness of IT governance according to the COBIT5 framework

Enas Mohamed Aziz¹, Areej Saeed Khaleel²

^(1,2) Technical College of Administrative / Baghdad – Total Quality Management Techniques, Baghdad, Iraq

Enasaziz014@gmail.com¹, Dr.areejsaedsa@gmail.com²

Abstract: The research aims to analyze the impact of digital leadership on the effectiveness of IT governance in banks, focusing on the COBIT 5 framework as a tool for evaluating and leading governance processes. Digital leadership has become a pivotal element in directing technology investments and ensuring their alignment with strategic objectives.

The researcher adopted a descriptive analytical approach, using quantitative and qualitative tools to obtain data from a sample of administrative and IT leaders in the bank under study. The relationship between digital leadership practices and the level of application of COBIT 5 dimensions was analyzed.

The results showed a statistically significant positive relationship between digital leadership and the effectiveness of IT governance. Digital leadership contributes to raising the level of maturity in applying COBIT 5 dimensions, particularly in the areas of guidance, accountability, and digital prioritization.

The researcher recommends the need to empower and train digital leaders on modern governance tools, and to adopt an integrated approach between leadership and COBIT 5 applications to ensure value creation from technology investments and enhance response to digital risks and opportunities.

Keywords: Digital Leadership, IT Governance.

تأثير القيادة الرقمية على فاعلية حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق اطار COBIT5

الباحثة: ايناس محمد عزيز^١، أ.د. اريج سعيد خليل^٢

^(١,٢) الكلية التقنية الإدارية / بغداد – تقنيات إدارة الجودة الشاملة، بغداد، العراق

المستخلص: يهدف البحث إلى تحليل أثر القيادة الرقمية على فاعلية حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المصارف، مع التركيز على إطار COBIT 5 كأداة لتقييم وقيادة عمليات الحوكمة، إذ أصبحت القيادة الرقمية عنصراً محورياً لتوجيه استثمارات التكنولوجيا وضمان مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية. اعتمدت الباحثة على منهج وصفي تحليلي، حيث تم استخدام أدوات كمية ونوعية للحصول على البيانات عينات من القادة الإداريين وتقنية المعلومات في مصرفي قيد الدراسة. تم تحليل العلاقة بين ممارسات القيادة الرقمية ومستوى تطبيق ابعاد COBIT 5.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وفاعلية حوكمة تكنولوجيا المعلومات، إذ تساهم القيادة الرقمية في رفع مستوى النضج في تطبيق ابعاد COBIT 5 ، ولا سيما في جوانب التوجيه والمساءلة وتحديد الأولويات الرقمية. توصي الباحثة بضرورة تمكين القيادات الرقمية وتدريبها على أدوات الحوكمة الحديثة، وتبني نهج تكاملي بين القيادة وتطبيقات COBIT 5 لضمان تحقيق القيمة من استثمارات التكنولوجيا، وتعزيز الاستجابة للمخاطر والفرص الرقمية. **الكلمات المفتاحية:** القيادة الرقمية، حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

Corresponding Author: E-mail: Enasaziz014@gmail.com

المقدمة

تعد القيادة الرقمية من المفاهيم الحديثة حيث تسعى المنظمات الى تطبيقها لما لها من دور فاعل في رفع كفاءة أداء العاملين مع أهمية توفر كادر قيادي قادر على مواكبة التكنولوجيا لاتخاذ قرارات فاعلة لتحقيق الأهداف حيث تقوم القيادة بتحفيز العاملين وتشجيعهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة في ممارسة أعمالهم من اجل تحسين أدائهم وتحقيق افضل النتائج.

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

وان التطورات الكبيرة التي حدثت في المنظمات من ناحية الحجم واتساع الأنشطة الاقتصادية كرد فعل للتطورات التي تشهدها بيئة الاعمال مثل المنافسة الشديدة والتقدم التكنولوجي وتزايد المعلومات أدى الى اصدار قواعد وقوانين وتعليمات لمتابعة المنظمات خاصة في ظل تطبيق تكنولوجيا المعلومات التي ولدت الحاجة الى تطبيق اطر رقابية حديثة تعنى بالرقابة الداخلية واهمها هو اطار COBIT5 الذي يمثل افضل التطبيقات لممارسة الحوكمة وإدارة تكنولوجيا المعلومات بشكل فاعل ويتضمن هذا الاطار خمس مبادئ تساعد المنظمة في فرض إجراءات إدارية من شأنها ان تفرض حماية على الاستثمارات وتوليد معلومات تمكن المنظمة من توظيفها في مجالات متعددة.

وعليه تنطلق مشكلة الدراسة هل تأثر القيادة الرقمية في جودة ابعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق اطار COBIT 5 ؟

- ١- ما مستوى الاهتمام بتطبيق القيادة الرقمية في المصرفين المبحوثين؟
- ٢- ما مستوى الاهتمام بتطبيق ابعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق اطار COBIT5 في المصرفين المبحوثين؟

ثانياً: اهداف البحث

استرشاداً بمشكلة الدراسة والتساؤلات يمكن للباحث تحديد اهداف الدراسة المتمثلة بالاتي:

- ١- بناء إطار معرفي لفلسفة متغيرات الدراسة القيادة الرقمية وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق اطار COBIT5 وابعادها الفرعية بالاعتماد على الأدبيات الإدارية الرصينة والحديثة للكتاب والباحثين والمفكرين في هذا المجال.
- ٢- التعرف عل مستوى الاهتمام بالقيادة الرقمية في المصرفين المبحوثين.

ثالثاً: أهمية البحث

- ١- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها ركزت على مفهوم حديث الا وهو القيادة الرقمية والذي يعتبر أسلوباً هاماً لإغناء مهارات العاملين والذي ينعكس بدوره على تحسين أداء المنظمة.
- ٢- لفت انتباه إدارة المصارف المبحوثة إلى ضرورة الاهتمام بتفعيل مفاهيم وأساليب عمل معاصرة مثل حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتطويرها والحفاظ عليها كونها تمثل مورداً غير ملموس يساعدها على التفوق،

رابعاً: منهج البحث

اعتمدت الدراسة الحالية على منهج المقارن اذ ان تحديد تأثير القيادة الرقمية في جودة ابعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق اطار COBIT5 ووصف عينة الدراسة وتشخيصها وإيجاد العلاقة بين المتغيرين

خامساً: فرضيات الدراسة

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسة القيادة الرقمية وجودة ابعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق اطار COBIT5.
- ٢- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لممارسة القيادة الرقمية في جودة ابعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق اطار COBIT5.

سادساً: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- ١- **الحدود الزمانية:** تعد الدود الزمانية للبحث هي المدة التي قامت الباحثة فيها بأجراء المقابلات الشخصية مع مديري الأقسام وموظفي IT، ومدة توزيع وجمع الاستبانة عليهم وجمعها وهي المدة من (١٥/١١/٢٠٢٤ لغاية ٢٠٢٥/٢/٨).
- ٢- **الحدود المكانية:** تم اختيار مصرف المشرق العربي الإسلامي للاستثمار ومصرف العراق الأول الإسلامي للاستثمار.
- ٣- **الحدود البشرية:** تمثلت بعينة من القادة والعاملين بقسم IT في مصرف المشرق العربي الإسلامي للاستثمار ومصرف العراق الأول الإسلامي للاستثمار والبالغ عددهم (١٠٠) فرداً

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة وقع الاختيار على مصرفين هما (مصرف المشرق العربي الإسلامي للاستثمار ومصرف العراق الأول الإسلامي للاستثمار) يضم مجتمع البحث لمصرف المشرق العربي الإسلامي للاستثمار (١٢٠) من العاملين في المصرف اما عينة البحث فكانت عينة قصدية (٦٠) فرداً للقيادات (مدير قسم، مدير شعبة، مدير وحدة، وقسم IT) في المصرف ووزعت الاستبانة الى العينة المذكورة.

اما مجتمع البحث لمصرف العراق الاول العربي الإسلامي للاستثمار يضم (١٠٠) من العاملين في المصرف اما عينة البحث فكانت عينة قصدية (٤٠) فرداً للقيادات (مدير قسم، مدير شعبة، مدير وحدة، وقسم IT) في المصرف ووزعت الاستبانة الى العينة المذكورة.

اساليب جمع البيانات

الجانب العملي: تم جمع المعلومات والبيانات في هذا الجانب من خلال الآتي:

- الملاحظة والمعايشة واجراء اللقاءات والحوارات مع العاملين في المصارف المبحوث متمثلة مصرف المشرق العربي الإسلامي للاستثمار ومصرف العراق الأول الإسلامي للاستثمار.
- السجلات والوثائق والكتب الرسمية.
- الاستبانة: تم اعداد الاستبانة وفق لأبعاد القيادة الرقمية وجودة ابعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق اطار COBIT5 وتم تحديد مقياس ليكرت الخماسي وستكون الإجابة محصوراً بين (١-٥) وعلى خمس مستويات عل وفق الفئات لقياس درجة الإجابة وكما موضح بالجدول (1) وكما يلي:

جدول (١)

لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الباحثة

ثامناً: اختبار صدق الاستبانة وثباتها

- ١- **اختبار ثبات الاستبانة:** يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه اي ان المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل اذا اعيد تطبيقه على نفس العينة، وهو يقيس ايضاً درجة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة ويتم ذلك من خلال استخدام احد معاملات الثبات مثل معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) او التجزئة النصفية (Split-Half)، ومعامل الثبات يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح. فاذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل ستكون صفر وعلى العكس اذا كان هنالك ثبات تام في البيانات فان قيمة المعامل سوف تساوي الواحد الصحيح.
- ٢- **اختبار الصدق الظاهري للاستبانة:** اما الصدق فيقصد به ان المقياس يقيس ما وضع لقياسه، ويمكن حساب معامل الصدق Validity عن طريق حساب جذر معامل الثبات (al-basri & Muhammad, 2020:4)

المبحث الثاني الجانب النظري

اولاً: مفهوم القيادة الرقمية

ظهرت فكرة القيادة من الفلسفة اليونانية القديمة الذين شددوا على أهمية المعرفة والصدق مع الذات، والى الفيلسوف اليوناني القديم "سقراط" الذي اهتم بالبداع والصالحة وبعد أكثر من ٢٤٠٠ عام قدم Barnard Chester في كتابه وظائف السلطة التنفيذية عام 1938، (alowan&abdul Hussein, 2022:159) فقد تم التحول من اسلوب القيادة القائمة على تنفيذ المهام من خلال النظم التقليدية الى اسلوب القيادة المسندة بالأدوات والبرامج الالكترونية ومنها الحواسيب والانظمة التقنية والتكنولوجيا والشبكات الالكترونية بهدف سرعة الاداء نظراً لزيادة عدد العاملين في المنظمة ولضرورة مواكبة التقدم التكنولوجي والتنافس بين الادارات المتناظرة لتقديم الخدمات بالكلفة والسرعة فقد تم تعريف القيادة الرقمية من وجهة نظر الباحثين وكما موضح في الجدول (٢)

جدول (٢): مفهوم القيادة الرقمية

استخدام التطبيقات التكنولوجية الرقمية لأداء المهام والواجبات، وتحقيق الأهداف والعمليات الإدارية، مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنفيذ، والرقابة.	(Carvalho et al.,2020:5)
بناء معقد يهدف الى نموذج اعمال رقمي يركز على الزبائن من خلال تغيير دور ومهارات وأسلوب القادة الرقميين وتحقيق منظمة رقمية بما في ذلك الحوكمة والرؤية والقيم والهيكل والثقافة وعمليات القرار وتكثيف إدارة الافراد والإدارة الافتراضية والفرق والمعرفة والتواصل على المستوى الفردي.	(Eberl&Drees,2021:224)
استخدام تطبيقات التكنولوجيا الرقمية لأداء المهام والواجبات وتحقيق الأهداف، والعمليات الإدارية، مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنفيذ والرقابة	(Carvalho et al., 2022:220)

الجدول من اعداد الباحثة استنادا الى المصادر الواردة فيه

ثانياً: أهداف القيادة الرقمية

تظهر أهداف القيادة الرقمية من خلال أهميتها الاستراتيجية التي تسهم في دعم ومساندة العاملين في المنظمات من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل عملية صنع القرار. اذ أشار (al-mutairi,2018:50) ان هناك العديد من الأهداف للقيادة الرقمية تتمثل بالاتي:

- ١- تقليل تكاليف الإجراءات الإدارية.
- ٢- تحسين كفاءة المنظمة مع المنتفعين، وإنشاء قنوات اتصال إضافية بينها وبينهم.
- ٣- تقوية الروابط بين العاملين والإدارة العليا.
- ٤- تشكيل ثقافة منظمة إيجابية لدى كافة العاملين بالمنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- ٥- تعزيز الشفافية ودقة العمل وتجنب الأخطاء اليدوية.

ثالثاً: مجالات القيادة الرقمية

اشار (Ahmed ,٢٠١٦ ١٧١-١٧٤) ان هناك عدة مجالات يجب أخذها مجتمعة بعين الاعتبار لدمج التكنولوجيا في المنظمات بشكل ناجح من قبل القيادة الرقمية وهي:

- ١- الإدارة والقيادة: يتطلب تنفيذ تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إدارة وقيادة مستنيرة والتي ستكون مسؤولة عن الدعم المالي والبنية التحتية التقنية وتدريب العاملين وتقييم عملية التنفيذ.
- ٢- الدعم المالي: يجب على القيادة الرقمية استخدام جميع الموارد المتاحة لديهم ونموذج التكلفة والإدارة من أجل الاستدامة حتى يتمكنوا من قيادة التنفيذ المستدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يتطلب التخطيط المالي مشاركة تعاونية من قبل القادة والمنظمة حيث يجب على المنظمة مساعدة القادة على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تكاليف وفوائد الابتكار والتأكد من آليات التمويل للمضي قدماً في التعلم الإلكتروني.
- ٣- المحتوى الرقمي (المنهج): هناك بعض العناصر التي يجب مراعاتها في تصميم المناهج لتحقيق التعلم الرقمي هي تحديد أهداف التعلم بشكل واضح، وتحديد نواتج التعلم واحتياجاته، واختيار المحتوى، تحديد الزمن اللازم، تحديد معايير التطوير والتحسين يجب أن يكون المحتوى ملائم لمستوى العاملين، يجب ذكر التطبيقات التكنولوجية المشاركة للمحتوى الرقمي، وكذلك تحديد آلية التقييم.
- ٤- البنية التحتية للتكنولوجيا وبناء الشبكات: يجب تخطيط بنية تحتية ذات موارد كافية لتنفيذ التكنولوجيا بالمنظمة مثل المعدات والشبكات وسرعة الاتصال بالإنترنت والشبكات اللاسلكية والتقنيات التفاعلية ويجب أن تكون هذه البنية متطورة ومتكيفة مع اعداد العاملين والمستخدمين والتطبيقات التكنولوجية الجديدة.
- ٥- الدعم الفني: يجب توفير عدد كاف من متخصصي الدعم الفني في المنظمة لمواجهة المشكلات التقنية والفنية المتعلقة بتوظيف موارد التكنولوجيا.
- ٦- تدريب العاملين: يجب تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا في العملية المنظمة ليكونوا قادرين على التخطيط لتقديم محتوى رقمي مناسب للعاملين عبر أدوات التكنولوجيا داخل المنظمة وخارجها.

رابعاً: تعريفات تكنولوجيا المعلومات

الجدول (٣) يوضح أبرز التعريفات لحوكمة تكنولوجيا المعلومات

جدول (٣): تعريفات حوكمة تكنولوجيا المعلومات

مجموعة من الوثائق والمبادئ التوجيهية لتنفيذ حوكمة تكنولوجيا المعلومات وهو اطار يساعد المدققين والإدارة والمستخدمين على سد الفجوة بين مخاطر الاعمال ومتطلبات الرقابة والقضايا الفنية	(Veri,2022:124)
اطار لتقييم الاستخدام الفاعل لتكنولوجيا المعلومات وتقليل المخاطر وتحسين الموارد لصالح المنظمة وأصحاب المصلحة فيها، يمكن للمدققين والمستخدمين الاستفادة من وثائقه وتوصياته لتنفيذ حوكمة تكنولوجيا المعلومات ومعالجة التحديات التقنية.	(Umam&etal.,2023: 195)
أداة للرقابة على تكنولوجيا المعلومات والسيطرة عليها، فهو مقياس قابل للتطبيق بشكل عام يضمن أمان المعلومات بنسبة جيدة، ويُساعد الإدارة في تحديد الخطط المناسبة لتأمين المعلومات وضمان المساعدات والمحافظة عليها"	(Salih et al.,2024:1035)

الجدول من اعداد الباحثة استنادا الى المصادر الواردة فيه

خامساً: اهداف حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق اطار COBIT5

- أشار (Tagel, 2016:8) الهدف من تطبيق واستخدام حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق اطار COBIT5 تتمحور بالنقاط التالية:
- 1- الوصول الى التكامل بين استراتيجيات المعلومات واستراتيجيات الاعمال (التكامل الاستراتيجي) بكفاءة وفاعلية.
 - 2- تعتمد المنظمات على حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق اطار COBIT5 لضمان الكفاءة في أعمالها وتقليل التكاليف وزيادة الرقابة على البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات.
 - 3- المساءلة التنظيمية مما يؤدي الى العائد على الاستثمار.
 - 4- تهدف الى ايجاد أقصى قدر من المنافع لتكنولوجيا المعلومات.

سادساً: معايير جودة حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق اطار COBIT5

- لضمان تقديم معلومات للإدارة تضمن تلبية سبعة معايير رئيسية وهي:
- 1- **الفاعلية (Effectiveness)**: القدرة على القيام بالفعل لإنتاج منتج ملموس أو غير ملموس وقدرة المنظومة على توفير المعلومات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، وان تكون المعلومات ملائمة وان تقدم في الوقت المناسب. (Romney & Paul, 2012:239)
 - 2- **الكفاءة (Efficiency)**: يمثل بعدا اقتصاديا، اذ ينبغي أن تحقق تكنولوجيا المعلومات الفاعلة جدوى اقتصادية للمنظمة، من خلال تحقيق اعلى عائد على الاستثمار فيها، وتقديم الخدمة ضمن مصاريف تشغيلية مقبولة تتناسب مع قدرة المنظمة واحتياجاتها، وكذلك تتضمن حسن استغلال وتوظيف المصادر المادية والبشرية (Juan, 2015:40).
 - 3- **السرية (Confidentiality)**: التدابير اللازمة لمنع الاشخاص غير المصرح لهم بالاطلاع على المعلومات الحساسة أو السرية وعلى المنظمة ادراك حساسية المعلومات وضرورة تبني مبدأ منح الحد الأدنى من الصلاحيات للمستخدمين، وان يكون الوصول للمعلومات مستندا إلى حاجة المستخدم للمعلومات وفقا لمقتضيات وطبيعة عمله (Riyadh&fawaz,2012:45).
 - 4- **التكامل (Integrity)**: يتضمن عدة جوانب منها أن تتمتع المنظومة المعلوماتية بمستوى من النزاهة والاستقلالية، وتحافظ على صحة البيانات التي تجمعها وان لا تسمح بأي تعديل أو اختراق سواء على مستوى النظم ام البنية التحتية، وان يتمتع الفريق الفني بالنزاهة والاستقلالية، وان يتم حفظ واسترجاع وتعديل وإلغاء البيانات من خلال الاطراف ذات الصلاحية بدون التجاوز على ذلك، وأن تحقق هذا المعيار يحتاج إلى تخطيط سليم وتنسيق تام من قبل القياديين والتنفيذيين والفنيين (Guilherme& etal.,2014:20).
 - 5- **الاتاحة (Availability)**: يمثل قدرة المنظومة المعلوماتية على توفير المعلومات لمن يحتاجها في الأوقات والأماكن المطلوبة وفقا لمصلحة العمل، أي توفير المعلومات خلال ساعات العمل الرسمي أو على مدار الساعة وبأقل قدر من الانقطاع في الخدمات، فضلا عن قدرة الفرق التقنية على استعادة الجاهزية بعد حدوث الاعطال المفاجئة والناجمة عن اسباب متعددة منها الاعطال التقنية أو سوء (said,2011:25)
 - 6- **الامتثال (التوافق) (Compliance)**: يأتي هذا المفهوم لاستكمال معايير جودة المعلومات وينبغي أن تتوافق هذه المعايير مع مجموعة من المعايير المنظمة والنموذجية والتشريعية، اذ ينبغي أن تتوافق المنظومة المعلوماتية أولا مع سياسات واستراتيجيات المنظمة، مثل سياسات المشتريات والتوظيف. (Rahahleh & Walid, 2007:2)
 - 7- **الموثوقية (Reliability)**: بمعنى تكامل اجزاء المنظومة المعلوماتية وتماسكها لتشكل قاعدة الاعمال في المنظمة بحيث يمكن الاعتماد عليها في اداء الاعمال اليومية والاعتماد على مخرجاتها من بيانات وإحصائيات وتقارير لخدمة اعمالها التشغيلية والإستراتيجية ودعم اتخاذ القرارات. ومن ثم تصبح التقنية اداة فاعلة في المنظمة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. (ISACA,2009:30)

المبحث الثالث الجانب العملي

اولاً: المحور الأول: ابعاد القيادة الرقمية

1- البعد الأول: ممارسة القيادة الرشيدة تشير نتائج جدول (4) والمبين ادناه

جدول (4): تحليل نتائج البعد الأول ممارسة القيادة الرشيدة

الابعاد	السؤال	الرأي					الوسط المرجع	الانحراف المعياري	الاتفاق على الرأي	اتجاه الإجابة	معامل الاختلاف	الأهمية
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً						
		5	4	3	2	1						

1	22%	أُتفق تماماً	يوجد اتفاق	0.98	4.38	2%	3%	5%	35%	55%	تتخذ الإدارة العليا القرارات بناءً على معلومات وبيانات رقمية ناتجة من أنشطة العاملين وتفاعلاتهم.
7	20%	أُتفق	يوجد اتفاق	0.78	3.85	5%	10%	21%	23%	41%	توظف الإدارة أدوات التواصل من خلال الانترنت لتسهيل العمليات الإدارية داخل المصرف.
6	11%	أُتفق	يوجد اتفاق	0.43	3.94	2%	10%	22%	24%	42%	تتبنى الإدارة أساليب جديدة للعاملين داخل المصرف عبر مواقع التعلم الاقتراضية لتسهيل الاعمال الإدارية.
2	21%	أُتفق تماماً	يوجد اتفاق	0.89	4.29	3%	3%	10%	30%	54%	يتحاور المدير مع العاملين فيما يتعلق بالأعمال الإدارية من خلال أدوات التواصل عبر الانترنت.
5	20%	أُتفق	يوجد اتفاق	0.83	4.18	2%	5%	15%	29%	49%	تستخدم الإدارة الاستمارات الرقمية لتقييم ومتابعة العاملين في البيئة الاقتراضية.
4	9%	أُتفق تماماً	يوجد اتفاق	0.38	4.22	1%	8%	10%	30%	51%	تحرص الإدارة على مراجعة وتدقيق كافة الأنشطة والاعمال الإدارية بصورة رقمية .
3	20%	أُتفق تماماً	يوجد اتفاق	0.87	4.28	3%	2%	11%	32%	52%	تجعل الإدارة التحول الرقمي ثقافة سائدة ومستمرة في المصرف .
				0.67	4.16	اجمالي المحور					

ممارسة القيادة الرشيدة

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Ver-28

يتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي:

أ- حصلت الفقرة التي تنص على انه " تتخذ الإدارة العليا القرارات بناءً على معلومات وبيانات رقمية ناتجة من أنشطة العاملين وتفاعلاتهم "على الترتيب الأول حيث بلغ الوسط الحسابي لاجابات المشاركين على هذه الفقرة (٤,٣٨) بمعامل اختلاف (٢٢٪)، وهو اكبر من الدرجة الحيادية (٣).

ب- حصلت الفقرة التي تنص على انه "توظف الإدارة أدوات التواصل من خلال الانترنت لتسهيل العمليات الإدارية داخل المصرف.

"على الترتيب الاخير حيث بلغ الوسط الحسابي لاجابات المشاركين على هذه الفقرة (3.85) بمعامل اختلاف (٢٠٪)، وهو اكبر من الدرجة الحيادية (٣).

كانت قيم الانحراف المعياري للاجابات اقل من الواحد الصحيح وعليه نستنتج بوجود اتفاق على الإجابات لتلك الفقرات

٢- البعد الثاني: ثقافة التعلم الرقمي

تشير نتائج جدول (٥) والمبين ادناه

جدول (٥): تحليل نتائج البعد الثاني ثقافة التعلم الرقمي

الابعاد	السؤال	الراي					الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتفاق على الراي	اتجاه الإجابة	معامل الاختلاف	الأهمية
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفقا تماما						
		5	4	3	2	1						
ثقافة التعلم الرقمي	تعمل الإدارة على نشر ثقافة التعلم الرقمي بين العاملين لتحقيق رؤية المصرف .	45%	36%	6%	4%	9%	4.04	0.78	يوجد اتفاق	أُتفق	19%	6
	تهتم الإدارة بالبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والتغلب على ضعف وانقطاع شبكات الانترنت .	48%	33%	4%	9%	6%	4.08	0.95	يوجد اتفاق	أُتفق	23%	5
	تحرص الإدارة على استخدام الوسائل التقنية التي تحقق اهداف المصرف .	47%	29%	12%	4%	8%	4.03	1.06	لا يوجد اتفاق	أُتفق	26%	7
	تحرص الإدارة على تدريب العاملين على مهارات العمل الرقمي وفق الضوابط والشروط .	56%	28%	9%	6%	1%	4.32	0.75	يوجد اتفاق	أُتفق تماما	17%	1
	تلتزم الإدارة بحضور المؤتمرات والندوات والأنشطة العلمية المشتركة التي تخص العمل الرقمي .	48%	33%	9%	4%	6%	4.13	0.83	يوجد اتفاق	أُتفق	20%	4
	تعمل الإدارة على تحقيق التكامل لقواعد حماية البيانات وحقوق الملكية الفكرية وإدارة الحقوق الرقمية .	48%	36%	11%	4%	1%	4.26	0.49	يوجد اتفاق	أُتفق تماما	12%	2
	تقدم الإدارة الدعم المادي والمعنوي لدمج الوسائط الرقمية والأدوات في أنشطتها اليومية.	55%	27%	9%	7%	2%	4.26	0.85	يوجد اتفاق	أُتفق تماما	20%	3
	اجمالي المحور						4.16	0.82	يوجد اتفاق	أُتفق		

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Ver-28

يتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

أ- حصلت الفقرة التي تنص على انه "تحرص الإدارة على تدريب العاملين على مهارات العمل الرقمي وفق الضوابط والشروط . على الترتيب الأول حيث بلغ الوسط الحسابي لاجابات المشاركين على هذه الفقرة (٤,٣٢) بمعامل اختلاف (١٧٪)، وهو اكبر من الدرجة الحيادية (٣).

ب- حصلت الفقرة التي تنص على انه "تحرص الإدارة على استخدام الوسائل التقنية التي تحقق اهداف المصرف . على الترتيب الاخير حيث بلغ الوسط الحسابي لاجابات المشاركين على هذه الفقرة (٤,٠٣) بمعامل اختلاف (٢٠٪)، وهو اكبر من الدرجة الحيادية (٣).

كانت قيم الانحراف المعياري للاجابات اقل من الواحد الصحيح وعليه نستنتج بوجود اتفاق على الإجابات لتلك الفقرات

٣- البعد الثالث: المواطنة الرقمية

تشير نتائج جدول (٦) والمبين ادناه

جدول (٦): تحليل نتائج البعد المواطنة الرقمية

الابعاد	السؤال	الرأي					الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتفاق على الرأي	اتجاه الإجابة	معامل الاختلاف	الأهمية
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما						
		5	4	3	2	1						
المواطنة الرقمية	تحرص الإدارة على توفير التدريب اللازم للمدراء في المصرف لاتخاذ القرارات الرقمية المناسبة .	44%	41%	5%	9%	1%	4.18	0.78	يوجد اتفاق	أُتفق	19%	4
	توجه الإدارة التركيز على نوعية التكنولوجيا الواجب اقتنائها والتدريب عليها.	41%	39%	7%	12%	1%	4.07	0.95	يوجد اتفاق	أُتفق	23%	7
	تدرب الإدارة العاملين على الطلاقة الرقمية اللازمة لإعداد المواطن الرقمي .	48%	29%	12%	9%	2%	4.12	1.06	لا يوجد اتفاق	أُتفق	26%	6
	تعمل الإدارة على توعية العاملين من المخاطر الكامنة في التكنولوجيا لحماية انفسهم من خلال التعليم والتدريب.	53%	31%	9%	6%	1%	4.29	0.75	يوجد اتفاق	أُتفق تماما	17%	2
	تفعل الإدارة البوابة الرقمية لنشر التعليمات الخاصة بمنظومة العمل في المصرف .	52%	29%	8%	7%	4%	4.18	0.83	يوجد اتفاق	أُتفق	20%	4
	تتخذ الإدارة كافة التدابير اللازمة لضمان الوقاية والحماية الالكترونية للعاملين في المصرف .	54%	29%	9%	6%	2%	4.27	0.49	يوجد اتفاق	أُتفق تماما	11%	3
	تحرص الإدارة على توفير مكتبة الوسائط الرقمية للعاملين في المصرف .	58%	25%	9%	6%	2%	4.31	0.85	يوجد اتفاق	أُتفق تماما	20%	1
	اجمالي المحور						4.20	0.82	يوجد اتفاق	أُتفق تماما		

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Ver-28

يتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

أ- حصلت الفقرة التي تنص على انه "تحرص الإدارة على توفير مكتبة الوسائط الرقمية للعاملين في المصرف . "على الترتيب الأول حيث بلغ الوسط الحسابي لاجابات المشاركين على هذه الفقرة (٤,٣١) وبمعامل اختلاف بلغ (٢٠٪)، وهو اكبر من الدرجة الحادية (٣).

ب- حصلت الفقرة التي تنص على انه "توجه الإدارة التركيز على نوعية التكنولوجيا الواجب اقتنائها والتدريب عليها . "على الترتيب الاخير حيث بلغ الوسط الحسابي لاجابات المشاركين على هذه الفقرة (٤,٠٧) وبمعامل اختلاف بلغ (٢٣٪)، كانت قيم الانحراف المعياري للاجابات اقل من الواحد الصحيح وعليه نستنتج بوجود اتفاق على الإجابات لتلك الفقرات

٤- المحور الرابع: التمكين التكنولوجي

تشير نتائج جدول (٧) والمبين ادناه

جدول (٧): تحليل نتائج البعد الرابع التمكين التكنولوجي

الأهمية	معامل الاختلاف	اتجاه الإجابة	الاتفاق على الرأي	الانحراف المعياري	الوسط المرجح	الرأي					السؤال	الأبعاد
						لا	لا	محايد	اتفق	اتفق		
						اتفق تماماً	اتفق	لا	محايد	اتفق تماماً		
						1	2	3	4	5		
7	14%	أُتفق	يوجد اتفاق	0.56	4.05	5%	10%	9%	27%	49%	تشجع الإدارة العليا العاملين على تبادل الخبرات لتطوير قدراتهم ومهاراتهم في مجال التكنولوجيا.	التمكين التكنولوجي
1	18%	أُتفق تماماً	يوجد اتفاق	0.76	4.29	3%	5%	9%	26%	57%	تشارك الإدارة في تعلم مهام عمل العاملين باستخدام المصادر التكنولوجية.	
4	17%	أُتفق تماماً	يوجد اتفاق	0.73	4.24	2%	6%	11%	28%	53%	تتشارك الإدارة الرأي والمشورة مع العاملين حول اختيار التقنيات الرقمية المناسبة لتعزيز أداء العمل في المصرف.	
6	26%	أُتفق	لا يوجد اتفاق	1.08	4.10	7%	6%	8%	28%	51%	تسعى الإدارة الى التعرف على افضل الممارسات لأداء العمل في المصرف باستخدام التطبيقات التكنولوجية.	
4	13%	أُتفق تماماً	يوجد اتفاق	0.53	4.24	3%	6%	9%	28%	54%	تجدول الإدارة وقت العمل من خلال التطبيقات الرقمية المعتمدة في المصرف.	
3	20%	أُتفق تماماً	يوجد اتفاق	0.84	4.28	1%	7%	10%	27%	55%	توفر الإدارة العليا بيئة عمل تشجع على استخدام أنواع مختلفة من التطبيقات التكنولوجية في المصرف.	
2	23%	أُتفق تماماً	يوجد اتفاق	0.97	4.28	1%	6%	7%	36%	50%	تساعد الإدارة العاملين في تعلم استخدام التطبيقات الرقمية لتطوير مهاراتهم في العمل.	
		أُتفق تماماً	يوجد اتفاق	0.78	4.21						اجمالي المحور	

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Ver-28

يتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي:

- ١- حصلت الفقرة التي تنص على انه "تشارك الإدارة في تعلم مهام عمل العاملين باستخدام المصادر التكنولوجية." على الترتيب الأول حيث بلغ الوسط الحسابي لاجابات المشاركين على هذه الفقرة (٤,٢٩) وبمعامل اختلاف بلغ (١٨٪)، وهو اكبر من الدرجة الحادية (٣).
 - ٢- حصلت الفقرة التي تنص على انه "تشجع الإدارة العليا العاملين على تبادل الخبرات لتطوير قدراتهم ومهاراتهم في مجال التكنولوجيا." على الترتيب الاخير حيث بلغ الوسط الحسابي لاجابات المشاركين على هذه الفقرة (٤,٠٥) وبمعامل اختلاف بلغ (١٤٪).
- كانت قيم الانحراف المعياري للإجابات اقل من الواحد الصحيح وعليه نستنتج بوجود اتفاق على الإجابات لتلك الفقرات.

٥- البعد الخامس: التحسين المنهجي الشامل

تشير نتائج جدول (٨) والمبين ادناه

جدول (٨): تحليل نتائج البعد الخامس التحسين الممنهج الشامل

الأبعاد	السؤال	الراي					الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتفاق على الراي	اتجاه الإجابة	معامل الاختلاف	الأهمية
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما						
		5	4	3	2	1						
التحسين المنهجي الشامل	تعقد إدارة المصرف اجتماعات دورية عبر الوسائط الرقمية لتوجيه العمل باستمرار نحو الأهداف المطلوبة.	55%	27%	10%	7%	1%	4.28	0.56	يوجد اتفاق	أُتفق تماماً	13%	3
	تدعم الإدارة التحول من العمل الفردي الى الجماعي من خلال تشكيل فرق عمل لها مسؤوليات محددة.	54%	28%	9%	6%	3%	4.24	0.76	يوجد اتفاق	أُتفق تماماً	18%	4
	تشارك الإدارة في تصميم أدوات جمع البيانات والمعلومات لتوفير قاعدة بيانات شاملة للعاملين.	48%	28%	14%	7%	3%	4.11	0.73	يوجد اتفاق	أُتفق تماماً	18%	6
	توفر إدارة المصرف البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لأداء العمل بفاعلية.	54%	29%	13%	2%	2%	4.31	1.08	يوجد اتفاق	أُتفق تماماً	25%	1
	تتابع الإدارة صيانة الأدوات التكنولوجية المتاحة باستمرار لتحسين جودة العمل.	48%	26%	15%	6%	5%	4.06	0.53	يوجد اتفاق	أُتفق تماماً	13%	7
	تتواصل إدارة المصرف مع السلطات الإدارية الأعلى لتوفير أجهزة وشبكات اتصال قوية عالية السرعة والسعة تربط جميع الوحدات والأدوات الفرعية والرئيسية بالمصرف.	49%	31%	9%	7%	4%	4.14	0.84	يوجد اتفاق	أُتفق تماماً	20%	5
	توفر الإدارة فرص تدريب وتعلم متنوعة تعتمد على توظيف التكنولوجيا لتلبية حاجات العاملين والعلاء	51%	32%	12%	4%	1%	4.28	0.97	يوجد اتفاق	أُتفق تماماً	23%	2
	اجمالي المحور						4.20	0.78	يوجد اتفاق	أُتفق تماماً		

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Ver-2

يتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي:

- ١- حصلت الفقرة التي تنص على انه "توفر إدارة المصرف البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لأداء العمل بفاعلية . " على الترتيب الأول حيث بلغ الوسط الحسابي لاجابات المشاركين على هذه الفقرة (٤,٣١) وبمعامل اختلاف بلغ (٢٥٪)، وهو اكبر من الدرجة الحيادية (٣).
 - ٢- حصلت الفقرة التي تنص على انه "تتابع الإدارة صيانة الأدوات التكنولوجية المتاحة باستمرار لتحسين جودة العمل. " على الترتيب الاخير حيث بلغ الوسط الحسابي لاجابات المشاركين على هذه الفقرة (٤,٠٦) وبمعامل لاختلاف بلغ (١٣)، وهو اكبر من الدرجة الحيادية (٣).
- كانت قيم الانحراف المعياري للاجابات اقل من الواحد الصحيح وعليه نستنتج بوجود اتفاق على الإجابات لتلك الفقرات.

ثانياً: المحور الثاني: ابعاد COBIT5

١- البعد الأول: الحوكمة

تشير نتائج جدول (٩) والمبين ادناه

جدول (٩): تحليل نتائج البعد الأول الحوكمة

الأهمية	معامل الاختلاف	اتجاه الإجابة	الاتفاق على الرأي	الانحراف المعياري	الوسط المرجح	الرأي					السؤال	الأبعاد
						لا	لا	محايد	اتفق	اتفق		
						اتفق تماما	لا	3	4	5		
						1	2					
8	11%	أُتفق	يوجد اتفاق	0.45	3.99	8%	8%	12%	21%	51%	تهدف حوكمة تقنية المعلومات الى ضمان تحقيق اهداف المصرف .	البيانات
1	18%	أُتفق تماما	يوجد اتفاق	0.76	4.28	1%	6%	13%	24%	56%	تساعد حوكمة تقنية المعلومات في انجاز العمليات التجارية وبتكاليف اقل .	
3	8%	أُتفق تماما	يوجد اتفاق	0.34	4.23	1%	4%	14%	33%	48%	تحدد الإدارة المخاطر الناتجة عن استخدام تقنيات المعلومات وادارتها من قبل المصرف.	
4	20%	أُتفق تماما	يوجد اتفاق	0.84	4.21	2%	8%	14%	19%	57%	تعتمد الإدارة على الموارد البشرية الكفوءة التي تدعم اهداف المصرف .	
5	23%	أُتفق	يوجد اتفاق	0.95	4.15	5%	7%	9%	26%	53%	تعمل الإدارة على توفير التقنية اللازمة لدعم اهداف المصرف بتكلفة مثالية.	
7	7%	أُتفق	يوجد اتفاق	0.28	4.11	4%	7%	17%	18%	54%	تهتم الإدارة بقياس أداء تقنية المعلومات واعداد التقارير عنها بشفافية عالية.	
2	20%	أُتفق تماما	يوجد اتفاق	0.84	4.24	1%	5%	14%	29%	51%	تشرك الإدارة جميع الأطراف ذات العلاقة في الإجراءات المتعلقة بتقنية المعلومات لضمان التحقيق الأمثل لأهداف المصرف .	
6	20%	أُتفق	يوجد اتفاق	0.83	4.11	3%	8%	11%	31%	47%	يوجد توافق ودعم بين تقنية المعلومات المستخدمة في المصرف والقوانين والقواعد التنظيمية الخارجية.	
		أُتفق	يوجد اتفاق	0.66	4.17						اجمالي المحور	

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Ver-28

يتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي:

أ- حصلت الفقرة التي تنص على انه "تساعد حوكمة تقنية المعلومات في انجاز العمليات التجارية وبتكاليف اقل . " على الترتيب الأول حيث بلغ الوسط الحسابي لاجابات المشاركين على هذه الفقرة (٤,٢٨) بمعامل اختلاف (١٨٪)، وهو اكبر من الدرجة الحيدية (٣).

ب- حصلت الفقرة التي تنص على انه "تهدف حوكمة تقنية المعلومات الى ضمان تحقيق اهداف المصرف" على الترتيب الاخير حيث بلغ الوسط الحسابي لاجابات المشاركين على هذه الفقرة (٣,٩٩) بمعامل اختلاف (١١٪)، وهو اكبر من الدرجة الحيدية (٣).

كانت قيم الانحراف المعياري للاجابات اقل من الواحد الصحيح وعليه نستنتج بوجود اتفاق على الإجابات لتلك الفقرات

٢- البعد الثاني: التخطيط والتنظيم

تشير نتائج جدول (10) والمبين ادناه

جدول (١٠): تحليل نتائج البعد الثاني التخطيط والتنظيم

الابعاد	السؤال	الرأي					الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتفاق على الرأي	اتجاه الإجابة	معامل الاختلاف	الأهمية
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماما						
		5	4	3	2	1						
التخطيط والتنظيم	تطبيق حوكمة تقنية المعلومات في المصرف وفق النظام الالكتروني المطبق فيه.	48%	25%	15%	9%	3%	4.06	0.34	يوجد اتفاق	أُتفق	8%	8
	تضع الإدارة خطة استراتيجية طويلة الأمد لنظم المعلومات بشكل دقيق وواضح.	54%	24%	16%	3%	3%	4.23	0.87	يوجد اتفاق	أُتفق تماما	21%	2
	تحدد الإدارة كمية وجودة المعلومات المطلوبة وتصنيفها ومستوى أمنها بحيث تلائم الخطة الاستراتيجية للمصرف.	52%	34%	8%	5%	1%	4.31	1.09	لا يوجد اتفاق	أُتفق تماما	25%	1
	تحدد الإدارة المؤهلات العلمية المطلوبة للموارد البشرية والمهارات والخبرات المطلوبة في المصرف.	58%	13%	13%	11%	5%	4.08	0.96	يوجد اتفاق	أُتفق	24%	6
	يعتمد المصرف معايير وإجراءات الالتزام بالسياسات الداخلية وحقوق الملكية ونشر الوعي بأمن نظم المعلومات.	47%	31%	11%	4%	7%	4.07	0.39	يوجد اتفاق	أُتفق	10%	7
	يوجد هيكل تنظيمي واضح ومرن يتلاءم مع طبيعة عمل وحجم المصرف.	55%	21%	9%	9%	6%	4.10	0.94	يوجد اتفاق	أُتفق	23%	5
	توجد خطط لضمان جودة النظام الالكتروني المطبق في المصرف.	51%	28%	12%	8%	1%	4.20	0.63	يوجد اتفاق	أُتفق	15%	3
	توجد في المصرف خطط لفحص وتدريب ومراجعة ما بعد التنفيذ.	49%	28%	10%	9%	1%	4.19	0.84	يوجد اتفاق	أُتفق	20%	4
اجمالي المحور							4.15	0.76	يوجد اتفاق	أُتفق		

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Ver-28

يتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي:

أ- حصلت الفقرة التي تنص على انه "تحدد الإدارة كمية وجودة المعلومات المطلوبة وتصنيفها ومستوى أمنها بحيث تلائم الخطة الاستراتيجية للمصرف." على الترتيب الأول حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المشاركين على هذه الفقرة (٤,٣١) بمعامل اختلاف (٢٥٪)، وهو أكبر من الدرجة الحيادية (٣).

ب- حصلت الفقرة التي تنص على انه "تطبق حوكمة تقنية المعلومات في المصرف وفق النظام الالكتروني المطبق فيه" على الترتيب الأخير حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المشاركين على هذه الفقرة (٤,٠٦) بمعامل اختلاف (٨٪)، وهو أكبر من الدرجة الحيادية (٣).

كانت قيم الانحراف المعياري للإجابات أقل من الواحد الصحيح وعليه نستنتج بوجود اتفاق على الإجابات لتلك الفقرات

٣- البعد الثالث: الامتلاك والتنفيذ

تشير نتائج جدول (١١) والمبين ادناه

جدول (١١): تحليل نتائج البعد الثالث الامتلاك والتنفيذ

الابعاد	السؤال	الرأي					الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتفا ق على الرأي	اتجاه الإجابة	معامل الاختلاف	الأهمية
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماما						
		5	4	3	2	1						
الامتلاك والتنفيذ	تحدد الإدارة برمجيات النظام المطلوب حيازتها ووضع نظم الرقابة الملامة عليها وصيانتها.	57%	13%	11%	13%	6%	4.02	0.75	يوجد اتفاق	أُتفق	19%	6
	تحدد الإدارة البرمجيات المطلوبة من حيث التصميم المرن والاحتياجات الحالية والمستقبلية وكيفية جمع البيانات.	52%	26%	9%	6%	7%	4.10	0.38	يوجد اتفاق	أُتفق	9%	5
	تحدد الإدارة المخرجات المطلوبة وتوثيقها وتحديد البات المعالجة الملامة لها وقابليتها للرقابة.	48%	36%	11%	4%	1%	4.26	0.95	يوجد اتفاق	أُتفق تماما	22%	1
	تجهز الإدارة المعدات الالكترونية والبرمجيات الجديدة والصيانة الوقائية اللازمة للمعدات.	48%	14%	16%	12%	10%	3.78	0.94	يوجد اتفاق	أُتفق	25%	8
	توفر الإدارة معايير برمجيات النظام المختلفة مثل الأمان والتركيب والصيانة والرقابة وكيفية الاستغلال الأمثل للنظام.	53%	27%	12%	7%	1%	4.24	0.84	يوجد اتفاق	أُتفق تماما	20%	2

7	27%	أُتفق	لا يوجد اتفاق	1.09	4.00	9%	5%	9%	31%	46%	تحدد الإدارة المعايير المتعلقة بتركيب وتشغيل النظام مثل التدريب وحجم أداء البرمجيات التطبيقية وخطط التنفيذ وتحويل النظام والبيانات.
3	13%	أُتفق تماماً	يوجد اتفاق	0.54	4.24	1%	7%	11%	29%	52%	يتم تركيب واعتماد برمجيات خاصة لمواجهة التغيرات الطارئة ومعالجتها أثناء سير العمل في المصرف.
3	25%	أُتفق تماماً	لا يوجد اتفاق	1.06	4.24	1%	7%	11%	29%	52%	تضع الإدارة سياسة اطلاق البرمجيات وتوزيعها واجراء توثيقها وتحديد مسؤولية الصيانة عليها.
أُتفق				0.82	4.11	اجمالي المحور					

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Ver-28

يتضح من الجدول رقم (١١) ما يلي:

أ- حصلت الفقرة التي تنص على انه "تحدد الإدارة المخرجات المطلوبة وتوثيقها وتحديد اليات المعالجة الملائمة لها وقابليتها للرقابة." على الترتيب الأول حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المشاركين على هذه الفقرة (٤,٢٦) بمعامل اختلاف (٢٢٪)، وهو اكبر من الدرجة الحيادية (٣).

ب- حصلت الفقرة التي تنص على انه "تجهز الإدارة المعدات الالكترونية والبرمجيات الجديدة والصيانة الوقائية اللازمة للمعدات." على الترتيب الاخير حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المشاركين على هذه الفقرة (٣,٧٨) بمعامل اختلاف (٢٥٪)، وهو اكبر من الدرجة الحيادية (٣).

كانت قيم الانحراف المعياري للإجابات اقل من الواحد الصحيح وعليه نستنتج بوجود اتفاق على الإجابات لتلك الفقرات.

٤- البعد الرابع: التواصل والدعم

تشير نتائج جدول (١٢) والمبين ادناه

جدول (١٢): تحليل نتائج البعد الرابع التواصل والدعم

الابعاد	السؤال	الراي					الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتفاق على الراي	اتجاه الإجابة	معامل الاختلاف	الأهمية
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً						
		5	4	3	2	1						
تواصل ودعم	يحدد المصرف النقاط المشتركة مع العملاء وطبيعة العلاقة معهم لتسهيل عملية الرقابة.	49%	19%	11%	13%	8%	3.88	0.76	يوجد اتفاق	أُتفق	20%	8
	يعتمد المصرف نظام دقيق لتوثيق البيانات وتصنيفها وحمايتها وإدارة حسابات المستخدمين لها.	46%	29%	11%	12%	2%	4.05	0.56	يوجد اتفاق	أُتفق	14%	7
	يتضمن النظام في المصرف إجراءات احتساب التكلفة وإصدار الفواتير.	51%	30%	12%	6%	1%	4.24	1.05	لا يوجد اتفاق	أُتفق تماماً	25%	2

6	13%	أُتفق	يوجد اتفاق	0.54	4.12	1%	9%	12%	33%	45%	يوفر المصرف امداد مستدام للطاقة لموقع المعلومات التكنولوجية.
4	23%	أُتفق	يوجد اتفاق	0.94	4.14	1%	12%	12%	22%	53%	يوثق النظام في المصرف عمليات الانطلاق والتشغيل واستمرارها والسجلات وجدول العمل المعياري.
3	23%	أُتفق	يوجد اتفاق	0.97	4.15	3%	9%	13%	20%	55%	يوجد لدى المصرف نظام خاص لتحضير البيانات والاحتفاظ بها.
1	9%	أُتفق تماما	يوجد اتفاق	0.38	4.32	3%	2%	12%	26%	57%	يوجد لدى المصرف نظام خاص لمعالجة الأخطاء واعمال استخدام النظام.
4	20%	أُتفق	يوجد اتفاق	0.83	4.14	4%	5%	12%	31%	48%	يوفر المصرف الاحتياجات التشغيلية وتحديد مستويات الخدمة المقدمة.
				0.75	4.13	اجمالي المحور					
				أُتفق	يوجد اتفاق						

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Ver-28

يتضح من الجدول رقم (١٢) ما يلي:

- أ- حصلت الفقرة التي تنص على انه "يوجد لدى المصرف نظام خاص لمعالجة الأخطاء واعمال استخدام النظام." على الترتيب الأول حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المشاركين على هذه الفقرة (٤,٢٣) بمعامل اختلاف (٩٪)، وهو اكبر من الدرجة الحيادية (٣).
- ب- حصلت الفقرة التي تنص على انه "يحدد المصرف النقاط المشتركة مع العملاء وطبيعة العلاقة مع تسهيل عملية الرقابة." على الترتيب الاخير حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المشاركين على هذه الفقرة (٣,٨٨) بمعامل اختلاف (٢٠٪)، وهو اكبر من الدرجة الحيادية (٣).
- كانت قيم الانحراف المعياري للإجابات اقل من الواحد الصحيح وعليه نستنتج بوجود اتفاق على الإجابات لتلك الفقرات.

٥- البعد الخامس: المراقبة والتقييم

تشير نتائج جدول (13) والمبين ادناه

جدول (١٣): تحليل نتائج البعد الخامس المراقبة والتقييم

الابعاد	السؤال	الراي					الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتفاق على الراي	اتجاه الإجابة	معامل الاختلاف	الأهمية
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماما						
		5	4	3	2	1						
المراقبة والتقييم	تحدد الإدارة البية للرقابة على العمليات الداخلية وتعيين مستوى التقرير عن هذه الرقابة.	49%	23%	17%	9%	2%	4.08	0.65	يوجد اتفاق	أُتفق	16%	7
	يحصل المصرف على تأكيد مستقل من حيث الالتزام بالقوانين والاحتياجات التنظيمية والالتزام بالتعاقدات.	53%	29%	12%	3%	3%	4.26	0.34	يوجد اتفاق	أُتفق تماما	8%	3
	تتوافر في المصرف معلومات مناسبة حول مستوى حوكمة تقنية المعلومات الموجودة فيه.	55%	28%	11%	4%	2%	4.30	0.23	يوجد اتفاق	أُتفق تماما	5%	1
	يتوافر في المصرف معايير رقابية لمتابعة وتقييم الأداء التشغيلي وبشكل دوري.	47%	29%	13%	10%	1%	4.11	0.34	يوجد اتفاق	أُتفق	8%	6

4	25%	أُتفق تماماً	لا يوجد اتفاق	1.08	4.24	1%	5%	15%	27%	52%	يتوافر في المصرف ابلاغ عن المستوى الإداري المعني في الوقت المناسب عن أي مشكلات أو ثغرات في الرقابة الداخلية.
8	25%	أُتفق	يوجد اتفاق	0.98	4.00	5%	9%	15%	23%	48%	يوجد تناسب لنظام الرقابة الداخلية المستخدم مع طبيعة المخاطر التي يمكن ان يتعرض لها المصرف.
2	11%	أُتفق تماماً	يوجد اتفاق	0.48	4.27	3%	4%	12%	25%	56%	يتمتع العاملون في مجال التدقيق والرقابة بالاستقلالية عن الإدارة التنفيذية مما يسهم في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.
4	14%	أُتفق تماماً	يوجد اتفاق	0.59	4.24	1%	5%	14%	29%	51%	يوجد في المصرف عمليات منظمة للقيام بعملية قياس المستوى المتاح من تقانة المعلومات فيه .
				0.59	4.19	اجمالي المحور					

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Ver-28

يتضح من الجدول رقم (١٣) ما يلي:

أ- حصلت الفقرة التي تنص على انه "تتوافر في المصرف معلومات مناسبة حول مستوى حوكمة تقنية المعلومات الموجودة فيه.
" على الترتيب الأول حيث بلغ الوسط الحسابي لاجابات المشاركين على هذه الفقرة (٤,٣٠) بمعامل اختلاف (٠,٥٪)، وهو اكبر من
الدرجة الحيدانية (٣).

ب- حصلت الفقرة التي تنص على انه "يوجد تناسب لنظام الرقابة الداخلية المستخدم مع طبيعة المخاطر التي يمكن ان يتعرض
لها المصرف." على الترتيب الاخير حيث بلغ الوسط الحسابي لاجابات المشاركين على هذه الفقرة (٤,٠٠) بمعامل اختلاف
(٢٥٪)، وهو اكبر من الدرجة الحيدانية (٣).

كانت قيم الانحراف المعياري للاجابات اقل من الواحد الصحيح وعليه نستنتج بوجود اتفاق على الإجابات لتلك الفقرات

جدول رقم (١٤): تحليل الارتباط لمتغيرات البحث

تحليل الارتباط						
المتغيرات	الحوكمة	التخطيط والتنظيم	الامتلاك والتنفيذ	التواصل والدعم	المتابعة والتقييم	حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق اطار Cobit5
ممارسة القيادة الرشيدة	.626*	.566**	.632*	.876*	.623*	.748**
ثقافة التعلم الرقمي	.782**	.684	.678*	.815*	.658*	.719**
المواطنة الرقمية	.577**	.773**	.712*	.764*	.743*	.684*
التمكين التكنولوجي	.575**	.683*	.643*	.573*	.585**	.53**
التحسين المنهجي الشامل	.468	.529*	.484	.512*	.528*	.495**
القيادة الرقمية	.763**	.713*	.618*	.742*	.637*	.736*
*.الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠٥						
**.الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١						

الفرضية الرئيسية الأولى:

١- وجود علاقة طردية قوية وذات معنوية احصائية بثقة مقدارها ٩٥٪ ما بين ما بين القيادة الرقمية وحوكمة تكنولوجيا المعلومات
وفق اطار Cobit5 ، أي اننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود ارتباط معنوي " ما بين القيادة الرقمية و
حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق اطار Cobit5 ، أي كلما ارتفعت مستويات الاهتمام في القيادة الرقمية ازدادت مستويات حوكمة
تكنولوجيا المعلومات وفق اطار Cobit5 والعكس صحيح ، اذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط *٠,٧٣٦.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- ١- وجود علاقة وتأثير طردي قوي وذات معنوية احصائية بثقة مقدارها ٩٥٪ ما بين ما بين القيادة الرقمية و حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق إطار Cobit5. اذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط *٠,٧٣٦.
- ٢- وجود علاقة وتأثير طردي قوي وذات معنوية احصائية بثقة مقدارها ٩٩٪ ما بين ما بين ممارسة القيادة الرشيدة و حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق إطار Cobit5. اذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط *٠,٧٤٨.
- ٣- وجود علاقة وتأثير طردي قوي وذات معنوية احصائية بثقة مقدارها ٩٩٪ ما بين ما بين ثقافة التعليم الرقمي و حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق إطار Cobit5. اذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط *٠,٧١٩.

ثانياً: التوصيات

- ١- الاهتمام بثقافة التعليم الرقمي لأنها تساهم في زيادة حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق إطار Cobit5.
- ٢- تعزيز دور المواطنة الرقمية و تنمية دورها في حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق إطار Cobit5.
- ٣- زيادة التمكين التكنولوجي و رفع مساهمتها في حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق إطار Cobit5.

References

- 1- A. Riad Aishoush, A. Fawaz Wahid, 2012, **Information Technology Governance: A Strategic Advantage in the Knowledge Economy**, in: The National Forum on Corporate Governance as a Mechanism to Reduce Financial and Administrative Corruption, pp. 1-70.
- 2- Ahmed, A., A.Y.E.H. (2016). **Aspects of Successful Integration of ICT in Schools**. **SUST Journal of Educational Sciences**, vol. 17 (2). Available at: www.scientific-journal.sustech.edu
- 3- Al-Basri, Abdul-Ridha Shafiq, Muhammad, Adnan Yasser, **The Impact of Implementing the COBIT 5 Framework on the Efficiency and Effectiveness of Information Technology**: An Analytical Applied Study of a Sample of Iraqi Private Joint-Stock Banks. **Al-Taqni Journal**, Issue 2, Vol. 2, pp. 1-15.
- 4- alowan,A.,abdul Hussein,S.,2022, **"the effect of authentic leadership in the proactive behavior of emolovees:an analytical study based on the experiences of managers in Iraqi ministry of planning**, **Journal of Techniques**Vol. 4, No. 4, December 31, 2022, Pages 157-16
- 5- Carvalho, A., Alves, H. and Leitão, J. (2022), **"What research tells us about leadership styles, digital transformation and performance in state higher education?"**, **International Journal of Educational Management**, Vol. 36 No. 2, pp. 218-232.
- 6- Carvalho, A., Alves, H. and Leitão, J. (2022). **What research tells us about leadership styles, digital transformation and performance in state higher education**, **International Journal of Educational Management**, 2(36), 218-232
- 7- Eberl, Julia, and Drews, Paul (2021). **Digital Leadership Mountain or Molehill? A Literature Review**
- 8- Guilherme Lerch Lunardi et al. 2014, **"The Impact of Adopting IT Governance on Financial Performance: An Empirical Analysis Among Brazilian Firms"**, **international journal of accounting information systems** 15.P1-55.
- 9- ISACA, COBIT Case Study Charles Schwab, (http://www.isaca.org/Template.cfm?Section=Case_Studies3&CONTENTID=8036&TEMPLATE=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm), 2009, US
- 10-Juan-Pierré Bruwer, Yolande SMIT, **Accounting Information Systems: A Value-Adding Phenomenon or a Mere Trend? The Situation in Small and Medium Financial Service Organizations in the Cape Metropolis**, **Expert Journal of Business and Management**, Vol. 3, Issue 1, pp. 38-52, 2015
- 11-Rahahleh, Y., Mumammad, and Walid Zakaria Siam, 2007, **"Evaluation of computerized accounting information systems in commercial banks: an empirical study"**, **Al-Manarah** vol. 13, no. 2
- 12-Riyad Abdel Fattah Saleh Hassan, 2011. **A Proposed Accounting Approach to Managing Risky Banks in Light of Information Technology Governance**. **Arab Organization for Administrative Development**, pp. 1-40.
- 13-Romney Marshall B., and Paul John Steinbart, **"Accounting information Systems"** Prentice-Hall Inc. (14th ed.), 2018,p201.
- 14-Saleh, Prof. Dr. Samir Abu Al-Fotouh, Al-Faqi, Dr. Mustafa Ibrahim, Hosni Dawood, & Merit Alaa El-Din. (2024). **The Impact of Using COBIT 5 Information Technology Governance Technology on Improving the Quality of Financial Reports in Start-up Companies: An Applied Study**. **Raya International Journal of Business Sciences**, 3(10), 1031-1080.
- 15-Tagel, M. (2016). **SCHOOL OF GRADUATE STUDIES SCHOOL OF INFORMATION SCIENCE (Doctoral dissertation)**, Addis Ababa University Addis Ababa, Ethiopia)
- 16-Umam C, Mahmud W, Hidajat MS, and Setiarso I (2023). **Information technology management governance analysis using COBIT 5 (case study at Universitas Dian Nuswantoro PSDKU Kediri)**. **Jurnal Sains, Teknologi dan Informatika**, 10(2): 193-202. <https://doi.org/10.37373/tekn.v10i2.469>
- 17-Veri Ilhadi, M. (2022). **Academic Information System Audit Using Cobit 5Domain APO Framework**. **International Journal of Engineering, Science & Information Technology (IJESTY)** Volume 2, No. 1.