

ميثاق حوكمة تقنية المعلومات



جدول المحتويات

1	الغرض	4
2	المقدمة	4
3	تنفيذ سياسة حوكمة تقنية المعلومات	6
3.1	الهيكل التنظيمي لحوكمة تقنية المعلومات- لجنة تقنية المعلومات	6
3.2	رئيس المجلس	6
3.3	عضوية المجلس	6
3.4	المسؤوليات	7
3.4.1	مسؤوليات اللجنة في تقنية المعلومات	7
3.4.2	مسؤوليات مدير تقنية المعلومات	8
3.4.3	مسؤوليات مسؤولي قطاعات الأعمال	8
3.4.4	مسؤوليات الآخرين (حسب الضرورة)	9
3.5	الإجراءات الخاصة بالاستثناء	10
3.6	الاجتماعات وأنواع القرارات	10
3.6.1	الاجتماعات الثلاث الرئيسية	10
3.6.2	الاجتماعات الإضافية ذات الموضوعات المحددة	10
3.6.3	الاجتماعات الجارية	10
3.6.4	الاجتماعات السنوية	11
4	أولويات إدارة تقنية المعلومات	12
4.1	وضع إطار إدارة تقنية المعلومات	13
4.1.1	الأدوار والمسؤوليات	14
4.2	صياغة استراتيجية تقنية المعلومات	15
4.2.1	الأدوار والمسؤوليات	15
4.3	إدارة إطار التصميم المؤسسي والابتكار	16
4.3.1	الأدوار والمسؤوليات	17
4.4	إدارة استثمارات تقنية المعلومات	18
4.4.1	الأدوار والمسؤوليات	19
4.5	إدارة مخاطر تقنية المعلومات	20
4.5.1	الأدوار والمسؤوليات	20
4.6	إدارة البرامج والمشاريع	21
4.6.1	الأدوار والمسؤوليات	23

رقم الصفحة	تاريخ الإصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
2	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات

23	إدارة عملية تقديم خدمات تقنية المعلومات	4.7
24	الأدوار والمسئوليات	4.7.1
25	إدارة أمن المعلومات	4.8
25	الأدوار والمسئوليات	4.8.1
26	إدارة أداء تقنية المعلومات	4.9
26	الأدوار والمسئوليات	4.9.1

رقم الصفحة	تاريخ الاصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
3	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات

1 الغرض

الغرض من هذا الميثاق وضع إرشادات لتنفيذ سياسة حوكمة تقنية المعلومات وممارسات إدارة تقنية المعلومات ذات الصلة.

صدرت سياسة حوكمة تقنية المعلومات من قبل هيئة تقنية المعلومات وتحدد المتطلبات التالية:

- أ- أهداف حوكمة تقنية المعلومات وغاياتها.
- ب- التوجيه لإدارة الاستثمار في تقنية المعلومات.
- ج- مبادئ حوكمة وإدارة تقنية المعلومات.
- د- أولويات حوكمة وإدارة تقنية المعلومات.

تصدر هيئة تقنية المعلومات هذا الميثاق لمساعدة الجهات الحكومية على تنفيذ متطلبات سياسة حوكمة تقنية المعلومات، وهذا الميثاق نتيجة لبحث مكثف حول أفضل الممارسات والمعايير الدولية، كما يعكس ممارسات الحوكمة والنماذج المرجعية المختلفة للحكومة في الوحدات الحكومية.

رقم الصفحة	تاريخ الإصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
4	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات



2 المقدمة

تمثل تقنية المعلومات استثماراً كبيراً إلى جانب كونها أداة تمكين هامة لرؤية عمان الرقمية eOman، التي تتطلب حوكمة وتخطيط فعالين. ووفقاً للمرسوم السلطاني رقم 2006/52، فإن هيئة تقنية المعلومات (ITA) مسؤولة عن تنفيذ استراتيجية عمان الرقمية وتوفير القيادة المهنية للوحدات الحكومية.

تعمل هيئة تقنية المعلومات كجهة حوكمة مركزية لتقنية المعلومات وتقوم بتنسيق إستراتيجيات وخطط تقنية المعلومات لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في جميع الوحدات الحكومية. وتتولى هيئة تقنية المعلومات المسؤولية عن تقديم توصيات إلى مجلس الوزراء الموقر بشأن جميع المسائل المتعلقة بتقنية المعلومات للحكومة ككل، وتشمل المسؤوليات الرئيسية ما يلي:

- توجيه استراتيجيات حوكمة تقنية المعلومات الخاصة بالوحدات الحكومية، وتقديم المشورة بشأن الأولويات التقنية والاستثمارات الرئيسية في تقنية المعلومات إلى مجلس الوزراء.
- صياغة سياسات حوكمة وإدارة تقنية المعلومات ومتابعة تنفيذها في جميع الوحدات الحكومية.
- إعداد إطار حوكمة تقنية المعلومات للوحدات الحكومية.
- إجراء التحليلات والبحوث المتعلقة بإدارة محفظة تقنية المعلومات.
- التأكد من فعالية أنشطة تدقيق تقنية المعلومات والالتزام بالسياسات والمعايير المطبقة.
- رفع التوصيات إلى مجلس الوزراء بشأن الشراكات الاستراتيجية لتقنية المعلومات للحكومة.

لتحقيق الهدف المذكور أعلاه، وضعت هيئة تقنية المعلومات "إطار حوكمة تقنية المعلومات" والذي يوفر المعايير والسياسات والعمليات والإرشادات التنظيمية بشأن حوكمة وإدارة الموارد المتعلقة باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات.

رقم الصفحة	تاريخ الإصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
5	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات



الشكل 1: إطار حوكمة تقنية المعلومات

رقم الصفحة	تاريخ الاصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
6	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات



3 تنفيذ سياسة حوكمة تقنية المعلومات

تتركز الحوكمة حول توفير التوجيه وضمان تحقيق النتائج المرجوة. لتحديد التوقعات الواضحة لإدارة تقنية المعلومات والعمليات في الوحدات الحكومية، ولضمان تحقيق الفوائد والتعامل الأمثل مع المخاطر في استثمارات الأعمال في مبادرات تقنية المعلومات والاتصالات، تأتي سياسة حوكمة تقنية المعلومات لتحديد أهداف العمل الأساسية لتقنية المعلومات التي ينبغي لكل وحدة حكومية التركيز عليها.

تقدم الأقسام التالية شرحاً ودليلاً إرشادياً بشأن تنفيذ متطلبات السياسة.

3.1 هيكل حوكمة تقنية المعلومات - لجنة تقنية المعلومات

تتولى لجنة تقنية المعلومات مسؤولية الإشراف على جميع قرارات الاستثمار وتنفيذها، بما في ذلك التوجيه الاستراتيجي العام للمؤسسة، ويتمثل الغرض من إنشاء اللجنة في تقنية المعلومات في ضمان الاستخدام الفعال والأمثل للتقنية في تمكين المؤسسة من تحقيق استراتيجيتها وأهدافها ضمن مستويات مقبولة من المخاطر. تعد اللجنة مكلف ومسؤول عن ضمان أن الخدمات التقنية توفر قيمة للأعمال وأن الفوائد المتوقعة من الاستثمارات الجديدة تتحقق بالكامل.

يمثل هذا الإطار هيكل حوكمة ثابت (دائم)، وقد يكون مدعوم بواسطة هيكل الحوكمة الأخرى سواء تلك - الدائمة أو (المؤقتة) بحسب المشروع- على النحو المطلوب لتحقيق الغرض المتوقع منه بشكل فعال.

تتخذ القرارات من خلال مناقشة البنود أو القضايا والنوصل إلى اتفاق، ولا يلزم هذا الاتفاق كل عضو بالموافقة على القرار نفسه، بل يتطلب منه دعم القرار وسيظهر بوضوح ذلك الدعم في الوحدة

ملاحظة: تتطلب الهياكل التنظيمية الحالية (إن وجدت)، مثل اللجنة التسييرية لتقنية المعلومات / لجنة التحول الإلكتروني / لجنة التخطيط الاستراتيجي، تعزيزها أو مواءمتها مع الهيكل التنظيمي لحوكمة تقنية المعلومات (لجنة تقنية المعلومات) المقترح لتولي المسؤوليات على النحو المحدد أدناه ولتنفيذ المسؤوليات المطلوبة .

رقم الصفحة	تاريخ الاصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
7	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات

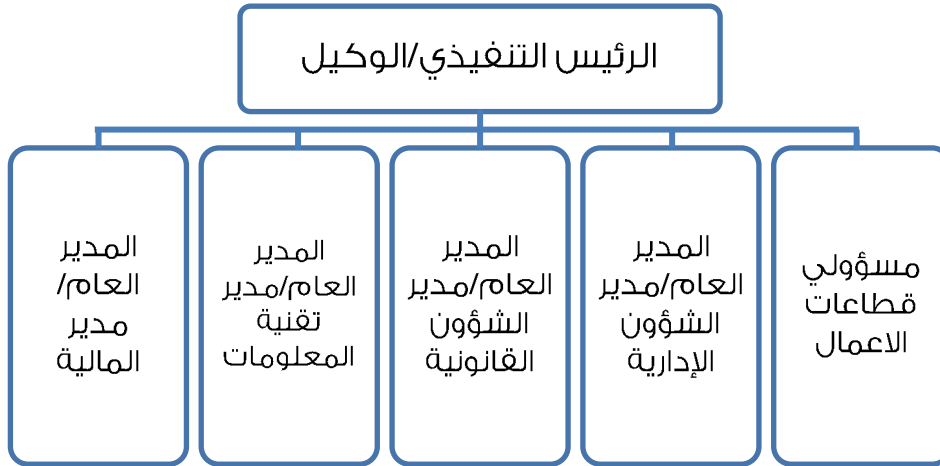


3.2 رئيس اللجنة

رئيس لجنة تقنية المعلومات وكييل الوزارة/ الرئيس التنفيذي للوحدة الحكومية، وسيعتبر منصب الرئيس منصباً دائماً.

عضوية اللجنة

تضم اللجنة مجموعة من الادارات العليا في الوحدات الحكومية:



ملاحظة: مسؤولي قطاعات الأعمال: قد تكون هذه أدوار متعددة تمثل وحدات الأعمال الأساسية بالمؤسسات، ويتم اختيارهم من قبل رئيس اللجنة.

3.3 المسؤوليات

3.3.1 مسؤوليات اللجنة

تضمن اللجنة وجود استراتيجية عمل للوحدة الحكومية وأن استثمارات تقنية المعلومات متوائمة مع استراتيجية العمل هذه ضمن مستويات مقبولة من المخاطر (يرجى الرجوع الى قسم الاجتماعات وأنواع القرارات لمزيد من النقاش حول المخاطر).

رقم الصفحة	تاريخ الاصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
8	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات



تشمل المسؤوليات:

اتخاذ القرارات بشأن الاستراتيجية والقدرات. تحديد إستراتيجية الوحدة الحكومية وأهدافها وقدراتها. إنشاء محفظة من الأصول والاستثمارات للوحدة، ومواءمة الخدمات التقنية والاستثمارات مع استراتيجية الوحدة والمحفظة.

تحديد نهج الاستثمار. تحديد مبادئ الاستثمار التي من شأنها توجيه القرارات الاستثمارية للوحدة. تحديد مصادر التمويل والصلاحيات المالية للجنة، وتحديد مسؤوليات التدقيق.

موازنة مخاطر الاستثمار. الموازنة بين مخاطر الاستثمار وفرص الاستثمار المحتملة، واختيار الاستثمارات التي تتوافق مع ملف المخاطر التي قد تواجه الوحدة.

ضمان التدفق المستمر للمعلومات ومشاركتها. تعميم قرارات الاستثمار الاستراتيجية وقرارات اللجنة على الأطراف ذات العلاقة لإيجاد فهم على جميع مستويات المؤسسة حول الاستثمارات التي تمت الموافقة عليها. الإعلام بالتغييرات في استراتيجية الأعمال التي قد يكون لها تأثير على الخدمات التقنية والاستراتيجية.

تحقيق النتائج المرجوة. التأكد من نجاح سير المشاريع التقنية والخدمات والاستثمارات على المستوى الاستراتيجي. حل المشكلات التي تعيق التنفيذ الفعال للاستثمارات. التأكد من أن استراتيجيات الوحدة والتقنية متوائمة وإدارة التغييرات.

تحسين الحوكمة. تقييم فعالية إجراءات الحوكمة وعمل اللجنة وعمل التحسينات بشكل مستمر.

اتخاذ القرارات المتعلقة بالنصاب القانوني واتخاذ القرار. تحديد نسبة الحضور المطلوبة لتشكيل اجتماعاً قائماً للجنة والاتفاق على آلية إتخاذ القرارات. إدراك أنه إذا لم يحضر الأشخاص الاجتماعات، فهذا يعني أن هناك مشكلة، يجب على رئيس الحوكمة بعد ذلك مناقشة هؤلاء الأفراد ومحاولة إعادة إشراكهم في عملية الحوكمة. يميل الأشخاص إلى عدم التخلي عن المشاركة إذا كانت هناك قرارات ذات قيمة وإذا تم إشراك خبراتهم بفعالية، فيجب عقد اجتماعات الحوكمة مع مراعاة هذا المبدأ.

3.3.2 مسؤوليات مدير تقنية المعلومات

يتمثل دور مدير تقنية المعلومات في ضمان مواءمة الاستراتيجية التقنية مع استراتيجية العمل وأنها وتلبي احتياجات مجالات العمل الأخرى.

وتشمل المسؤوليات:

- تقديم رؤية مقنعة للاهداف وخريطة الطريق للوصول إلى تلك الاهداف في خطوات يمكن التحكم فيها.
- حل المشاكل التي تتعلق بقطاعات / دوائر مختلفة ضمن الاستراتيجية التقنية.

رقم الصفحة	تاريخ الاصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
9	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات



• تنفيذ الاستراتيجية التقنية.

- التأكد من أن هيكل التصميم المؤسسي يمثل اتجاه واستراتيجية العمل، بالإضافة إلى دمج التقنيات الجديدة وذات الصلة حسب الحاجة للمضي قدماً في تحقيق مهمة الوحدة.

3.3.3 مسؤوليات مدير المشروع

يعمل مدراء المشاريع مع مدير تقنية المعلومات على ضمان فهم إستراتيجيات الأعمال والتقنية بوضوح وتنفيذها ضمن مجالات أعمالهم، وهم مسؤولون عن تقديم تقارير منتظمة إلى رئيس اللجنة في تقنية المعلومات حول التقدم المحرز في استثمارات وخدمات الأعمال والتقنية على المستوى التشغيلي، وجميع المسؤولين مساءلين أمام اللجنة في تقنية المعلومات عن النجاح في تحقيق النتائج المرجوة من أعمالهم.

وتشمل المسؤوليات:

- المبادرة بالمشاركة في المناقشات لتحديد استراتيجية الوحدة.
- دعم استراتيجية الوحدة والتقنية في مجالات العمل التي تندرج تحت مسؤولياتهم. التأكد من أن الخطط التشغيلية لقطاعات الأعمال تتماشى مع استراتيجيات الوحدة والتقنية.
- التأكد من أن احتياجات الاستثمار الحالية والمنغيرة مفهومة بشكل واضح لدى اللجنة في تقنية المعلومات وأنها تُدرج في محفظة الاستثمار حسب اللازم.
- الاستفادة من خارطة الطريق للهيكل التنظيمي.
- إدارة الارتباط بين قطاعات العمل المختلفة والشركاء والموردين التي نتجت من خلال مشروعات الاستثمار والتغييرات في المشاريع الجديدة. حل المشكلات الناشئة بين مختلف القطاعات/ الدوائر والتي قد تنتج عن أي مشروعات الاستثمار والتغييرات الجديدة.
- ضمان تحقيق الفوائد الكاملة من الاستثمارات التقنية.

3.3.4 مسؤوليات الآخرين (حسب الحاجة)

يشمل الأعضاء الآخرين في اللجنة المدير العام للشؤون المالية، والمدير العام للشؤون القانونية / المدير العام للشؤون الإدارية.

وتتمثل مسؤولياتهم فيما يلي:

عرض وجهة نظرهم المتخصصة (فيما يتعلق بالشؤون القانونية، والموارد البشرية والشؤون المالية) حيال القرارات المتعلقة بالاستثمارات المطروحة.

رقم الصفحة	تاريخ الاصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
10	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات



تقديم آرائهم حول مجالات اختصاصهم المحددة من حيث صلتها بمجالاتها - على سبيل المثال، التغييرات القانونية المقبلة، أو التوجهات في أسواق العمل، أو تغييرات العملاء وتفضيلاتهم - والتي قد تؤثر على استراتيجية الوحدة.

المشاركة في تولي الرعاية التنفيذية للمبادرات على النحو المطلوب ، وضمان تحقيق تلك المبادرات للنتائج المتوقعة.

3.4 آلية الاستثناء

يتطلب من اللجنة تضمين آلية للاستثناء في عملية الحوكمة ليكون لدى الوحدة الحكومية مرونة. تحدث الاستثناءات وتغيير الأعمال، ويتمثل الغرض من وضع آلية للاستثناءات من أجل استيعاب هذه التغييرات "الخارجة عن المخطط له" في استراتيجية العمل، والتعامل مع تحولات المستهلكين، والتكيف مع التغيير التنظيمي و/ أو لتضمين الابتكار في نموذج الأعمال.

لطلب الاستثناء، اتصل بالمسؤول التنفيذي في اللجنة، وكن مستعداً للإجابة على الأسئلة التالية قبل الاستعلام عن آلية الاستثناء:

ما هو المشروع الذي يجب مناقشته؟

لماذا يتطلب هذا المشروع استثناء غير مخطط له؟ على سبيل المثال، هل هذه فرصة استثمارية

إذا وافقت عليها اللجنة ، فأين سيدرج المشروع تحت أي بند في المحفظة؟ على سبيل المثال، كيف سيتم استيعاب هذا التغيير؟

رقم الصفحة	تاريخ الإصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
11	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات

3.5 الاجتماعات وأنواع القرارات

3.5.1 الاجتماعات الرئيسية الثلاثة

- **الاجتماع الأول: اعتماد الدليل:** ناقش دليل الحوكمة واعتمده، ثم قم بإعداد "نموذج أولي/تجريبي" للدليل قبل الاجتماع، وقم بمراجعته مع عدد قليل من الأطراف ذات العلاقة المباشرة، ثم، قم بمناقشة واعتماد الدليل في الاجتماع نفسه.
- **الاجتماع الثاني: وضع معايير تحديد الأولويات.** مناقشة واعتماد المعايير التي ستستخدم في تحديد أولويات مبادرات الاستثمار. يقود هذا النشاط عادةً مدير عام الشؤون المالية، ولكن يناقشه كافة أعضاء اللجنة لأن جميع مبادرات الاستثمار ستعتمد هذه المعايير. قم بوضع نموذج أولي للمعايير أولاً، ثم وقم بمراجعته مع عدد من الأطراف الرئيسية ذات العلاقة، ثم، قم بمناقشة وإتمام المعايير في نفس الاجتماع. في الاجتماع، راجع المحفظة الحالية وقارنها بمعايير تحديد الأولويات، وقم بتعديلها إن نطلب الأمر.
- **الاجتماع الثالث: إنشاء أو مراجعة استراتيجية الوحدة.** قم بصياغة استراتيجية أولية أولاً، ثم استعرض الإمكانيات اللازمة لتحقيق النجاح في السوق ثم مناقشة مسار التقدم. قم بتعديل المحفظة الحالية إن لزم الأمر.

3.5.2 الاجتماعات الإضافية ذات الموضوعات المحددة

- حدد مجموعة الاستثمارات، خصص قرابة 70 في المئة "لإدارة الأعمال". هل النفقات التشغيلية مقارنة بالنفقات الرأسمالية مناسبة لهذه المجموعة؟، ومن جهة أخرى، هل تحتاج الوحدة إلى استراتيجيات جديدة للاستثمار أكثر في التغيرات والميزة التنافسية؟ ما الدور الذي تلعبه القيمة الاستراتيجية في الاستثمار؟
- راجع الطلبات الواردة. كم عدد الطلبات الواردة التي يمكن استيعابها؟
- اتخاذ القرار بشأن استراتيجية توفير الموارد. كيف سيتم تلبية الطلب؟ هل ينبغي تلبية الطلب بنسبة 100٪ بواسطة الموظفين الداخليين، أو بواسطة الموظفين الداخليين بالإضافة إلى شركات خارجية؟
- اتخاذ القرارات بشأن أدنى معدلات الاستثمار المقبولة أو مستويات البدء.
- وضع مبادئ من شأنها توجيه قرارات الاستثمار، مثل "ستقوم المؤسسة بشراء التطبيقات قبل تطوير تطبيقات جديدة".
- مناقشة الموضوعات الأخرى التي قد تحدها اللجنة.

3.5.3 الاجتماعات الجارية

تسير الاجتماعات الجارية وفق نسق معين. حدد النسق المناسب للجنة من خلال وضع جدول أعمال محدد. تشمل الأفكار:

رقم الصفحة	تاريخ الإصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
12	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات

- استعراض حالة المبادرات الرئيسية الجارية، ورصد الخطوات والقرارات التي اتخذتها اللجان التسييرية الداعمة.
- استعراض الطلبات الجديدة وعرضها على معايير تحديد الأولويات، والمحفظة النشطة ومدى القدرة على تلبية الطلبات.
- الاستمرار في مراقبة ودراسة التحولات التنافسية في القطاع والتي قد تؤثر على استراتيجية العمل.

رقم الصفحة	تاريخ الاصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
13	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات

3.5.4 الاجتماعات السنوية

يتم تقييم فعالية اللجنة، استنادا إلى الدليل، ومن ثم قم بتحديث الدليل وفقا
للحاجة لتحسين الأداء للعام المقبل.

قيّم فعالية عملية الحوكمة من خلال مقارنة فعالية اللجنة مع الغرض منه والعلاقة
مع بعضها البعض.

راجع دليل المجلس، وأجب على الأسئلة التالية:

- هل تحقق اللجنة غرضها الفعلي والنتائج المتوقعة؟
- هل تشارك الأطراف ذات العلاقة الفعليون في العملية؟
- هل تساهم آلية الاستثناءات بفعالية في اقتناص فرص جديدة للوحدة؟

رقم الصفحة	تاريخ الاصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
14	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات



4 أولويات إدارة تقنية المعلومات

أوجدت حوكمة تقنية المعلومات بهدف المواءمة والتأثير على عملية اتخاذ القرار والتخطيط لتقنية المعلومات والسياسات والعمليات من أجل تحقيق أهداف العمل، والتأكد من أن إدارة المخاطر تتم بشكل مناسب والتحقق من استخدام الموارد بطريقة مسؤولة واستراتيجية.

ونظراً لأن خدمات تقنية المعلومات تتطلب جزء كبير من النفقات الرأسمالية والتشغيلية في الوحدات الحكومية، فإنه يجب أن تضمن الإجراءات الرسمية ضمن إطار الحوكمة أن تؤخذ احتياجات العمل في الاعتبار في قرارات التخطيط لتطوير وإدارة موارد تقنية المعلومات. تساعد الإجراءات والعمليات الرسمية الخاصة بالحوكمة أيضاً على ضمان اتفاق مدراء التقنية والأعمال على مستوى مناسب من المخاطر في تقنية المعلومات التي يقوم عليها تشغيل العمليات اليومية.

تحدد سياسة حوكمة تقنية المعلومات أهداف العمل الأساسية لتقنية المعلومات على النحو التالي:

- قيمة الأطراف ذات العلاقة للاستثمارات التجارية في تقنية المعلومات.
- الشفافية المالية.
- إيجاد ثقافة عمل موجهة نحو خدمة للعملاء
- الاستجابة المرنة لبيئة الأعمال المتغيرة.
- تحسين تكاليف تقديم الخدمات.
- الإنتاجية التشغيلية والموظفين.
- الالتزام بالسياسات الداخلية
- إيجاد ثقافة قائمة على الابتكار في الأعمال.

وفقاً للعديد من المجموعات المعروفة بما في ذلك IDC و Gartner Group و Forrester و Research، 84٪ من مشروعات التحول الرقمي تفشل. وتتمثل العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح أو فشل مشروعات التحول الرقمي فيما يلي:

- عدم وجود مشاركة فاعلة من الإدارة العليا.
- عدم وجود استراتيجية واضحة.
- انعدام إدارة المخاطر.

أجرت هيئة تقنية المعلومات تحليلاً دقيقاً للعوامل المذكورة أعلاه، ونظراً للنضج العام للوحدات الحكومية، توصي هيئة تقنية المعلومات بشدة وحدات الجهاز الإداري بالدولة بأهمية إيلاء الممارسات التالية أولوية عالية لإنجاح عمليات التحول الرقمي.

رقم الصفحة	تاريخ الإصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
15	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات



الشكل 2: أولويات إدارة تقنية المعلومات

4.1 وضع إطار إدارة تقنية المعلومات.

تشمل إدارة إطار عمل إدارة تقنية المعلومات توضيح وتنفيذ حوكمة مهمة ورؤية تقنية المعلومات الخاصة بالوحدات؛ وتنفيذ ومتابعة الآليات والصلاحيات الخاصة بإدارة المعلومات واستخدام تقنية المعلومات في الوحدة لدعم أهداف الحوكمة بما يتماشى مع المبادئ والسياسات التوجيهية، إلى جانب تحديد نهج إدارة منسق يغطي عمليات الإدارة والهيكل التنظيمية والأدوار والمسؤوليات والأنشطة الموثوقة والمتكررة والمهارات والكفاءات.

رقم الصفحة	تاريخ الإصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
16	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات

يتعين على الوحدات الحكومية ما يلي:

- **تحديد الهيكل التنظيمي:** وضع هيكل تنظيمي داخلي موسع يعكس احتياجات العمل وأولويات تقنية المعلومات، إضافة إلى وضع الهياكل الإدارية اللازمة (مثل اللجان) التي تمكن من اتخاذ القرارات الإدارية بأكثر الطرق فعالية وكفاءة.
- **تحديد الأدوار والمسؤوليات:** تحديد الأدوار والمسؤوليات الخاصة بموظفي تقنية المعلومات، والأطراف ذات العلاقة الآخرين القائمين بمسؤوليات تتعلق بتقنية المعلومات في المؤسسة، والاتفاق عليها ونشرها، ويجب أن تعكس تلك الأدوار والمسؤوليات بوضوح احتياجات الأعمال العامة وأهداف تقنية المعلومات وصلاحيات الموظفين ذوي الصلة والمسؤوليات والمسائلة.
- **إيصال أهداف الإدارة والتوجيهات:** نشر الفهم والوعي بأهداف تقنية المعلومات والتوجيهات الخاصة بها للأطراف ذات العلاقة والمستخدمين المعنيين في جميع دوائر وقطاعات الوحدة.
- **تحديد ملكية المعلومات (البيانات) والنظم:** تحديد ومتابعة المسؤولية المتعلقة بملكية المعلومات (البيانات) ونظم المعلومات. التأكد من أن المالكين يتخذون قرارات بشأن تصنيف المعلومات والأنظمة وحمايتها بما ينماشى مع هذا التصنيف.
- **الحرص على الالتزام بالسياسات والإجراءات:** وضع إجراءات للالتزام وقياس أداء السياسات وغيرها من عوامل التمكين لإطار الرقابة، وفرض عواقب لعدم الالتزام أو الأداء غير الكافي. تتبّع الاتجاهات ومراقبة الأداء ومراعاة ذلك في التصميم والتحسين المستقبلي لإطار الرقابة.

رقم الصفحة	تاريخ الإصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
17	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات



4.1.1 الأدوار والمسؤوليات

الممارسات الرئيسية	المساءلة	المسؤولية	النتائج المتوقعة
تحديد الهيكل التنظيمي	• مدير تقنية المعلومات	• مدير تقنية المعلومات • مدير الموارد البشرية	• تحديد الهيكل التنظيمي والوظائف • الإرشادات التنظيمية للعمليات التشغيلية • قواعد التواصل الأساسية
تحديد الأدوار والمسؤوليات	• مدير تقنية المعلومات	• مدير تقنية المعلومات	• تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتقنية المعلومات • تحديد الممارسات الإشرافية
ربط أهداف الإدارة والتوجيهات	• الوكيل / الرئيس التنفيذي	• مدير تقنية المعلومات • مسئولو قطاعات الأعمال	• تحديد أهداف تقنية المعلومات
تحديد المعلومات ملكية (البيانات) والنظم	• مسئولو قطاعات الأعمال	• المسؤولين عن إجراءات الأعمال • مسؤول أمن المعلومات	• الدليل الإرشادي لتصنيف البيانات • الدليل الإرشادي لأمن المعلومات • إجراءات تكامل البيانات
مراعاة الالتزام بالسياسات والإجراءات	• الوكيل / الرئيس التنفيذي	• مدير تقنية المعلومات • مسئولو قطاعات الأعمال	• الإجراءات التصحيحية الخاصة بعدم الالتزام

4.2 صياغة استراتيجية تقنية المعلومات

مواءمة خطط تقنية المعلومات الاستراتيجية مع أهداف العمل. إيصال الأهداف والمسؤوليات المرتبطة بها بوضوح حتى يفهمها الجميع، مع تحديد الخيارات

رقم الصفحة	تاريخ الاصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
18	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات



الاستراتيجية لتقنية المعلومات مع مراعاة تنظيمها وتكاملها مع خطط العمل. توفير نظرة شاملة لبيئة الأعمال وتقنية المعلومات الحالية، والاتجاه المستقبلي، والمبادرات اللازمة للانتقال إلى البيئة المستقبلية المرغوبة. الاستفادة من لبنات ومكونات إطار التصميم المؤسسي، بما في ذلك الخدمات المقدمة من الخارج والقدرات ذات الصلة للتمكين من الاستجابة للأهداف الاستراتيجية بطريقة ذكية وموثوقة وفعالة.

يجب على الوحدات الحكومية ما يلي:

- فهم اتجاه المؤسسة: دراسة بيئة المؤسسة الحالية والعمليات والإجراءات، بالإضافة إلى استراتيجية المؤسسة والأهداف المستقبلية. الأخذ في الاعتبار أيضاً البيئة الخارجية (محركات القطاع واللوائح التنظيمية ذات الصلة وأساس المنافسة).
- تقييم البيئة الحالية والقدرات والأداء: تقييم أداء الأعمال الداخلية الحالية وقدرات تقنية المعلومات وخدمات تقنية المعلومات الخارجية، وتعزيز الفهم لإطار التصميم المؤسسي وعلاقته بتقنية المعلومات. تحديد القضايا التي تواجهها الوحدة حالياً ومن ثم اقتراح التوصيات للمجالات التي يمكن أن تستفيد من التحسين. الأخذ في الاعتبار تفضيلات مزود الخدمة وخياراتهم والأثر المالي والتكاليف والفوائد المحتملة لاستخدام الخدمات الخارجية.
- تحديد قدرات تقنية المعلومات المستهدفة: تحديد الأعمال الإدارية المستهدفة وقدرات تقنية المعلومات وخدمات تقنية المعلومات المطلوبة، ينبغي أن يستند ذلك إلى فهم بيئة الوحدة ومتطلباتها؛ تقييم إجراءات العمل الحالية وبيئة تقنية المعلومات وقضاياها؛ ومراعاة المعايير المرجعية والممارسات الجيدة والتقنيات الناشئة المعتمدة أو الاقتراحات ذات الصلة بالابتكار.
- إجراء تحليل للفجوات: تحديد الفجوات بين البيئات الحالية والمستهدفة ومراعاة مواءمة الأصول (القدرات التي تدعم الخدمات) مع نتائج الأعمال لتحسين الاستثمار في قاعدة الأصول الداخلية والخارجية واستخدامها. مراعاة عوامل النجاح الحاسمة لدعم تنفيذ الاستراتيجية.
- تحديد الخطة الإستراتيجية وخارطة الطريق: وضع خطة إستراتيجية بالتعاون مع الأطراف ذات العلاقة تحدد كيف ستساهم الأهداف المتعلقة بتقنية المعلومات في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوحدة. تضمين كيفية دعم تقنية المعلومات لبرامج الاستثمار الداعمة لتقنية المعلومات والأعمال الإدارية وخدمات تقنية المعلومات وأصولها. توجيه دائرة تقنية المعلومات لتحديد المبادرات المطلوبة لسد الثغرات، واستراتيجية تحديد الموارد والقياسات الواجب استخدامها لرصد تحقيق الأهداف، ثم إعطاء الأولوية للمبادرات وجمعها في خارطة طريق رفيعة المستوى.

رقم الصفحة	تاريخ الإصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
19	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات



- الإعلام باستراتيجية تقنية المعلومات والتوجهات: خلق الوعي وفهم أهداف الأعمال الإدارية وتقنية المعلومات والتوجهات، كما هو موضح في استراتيجية تقنية المعلومات، من خلال التواصل مع الأطراف ذات العلاقة والمستخدمين في جميع قطاعات الوحدة.

4.2.1 الأدوار والمسؤوليات

الممارسات الرئيسية	المساءلة	المسؤولية	النتائج المتوقعة
فهم المؤسسة	• مسؤولي قطاعات الأعمال	• مدير تقنية المعلومات	• مصادر وأولويات التغييرات
تقييم البيئة والقدرات والأداء	• مدير تقنية المعلومات	• مدير تقنية المعلومات • مسؤولي قطاعات الأعمال	• قاعدة القدرات الحالية • الفجوات والمخاطر المتعلقة بالقدرات الحالية • تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر للقدرات
تحديد قدرات تقنية المعلومات المستهدفة	• لجنة حوكمة تقنية المعلومات	• مدير تقنية المعلومات	• الأهداف رفيعة المستوى المتعلقة بتقنية المعلومات • الأعمال المطلوبة وقدرات تقنية المعلومات • التغييرات ذات الصلة بإطار التصميم المؤسسي المقترحة
إجراء تحليل الفجوات	• مدير تقنية المعلومات	• مدير تقنية المعلومات • مسؤولي قطاعات الأعمال • رؤساء أقسام العمليات	• الفجوات اللازمة لتحقيق الإمكانية المستهدفة • بيان فائدة القيمة للبيئة المستهدفة

رقم الصفحة	تاريخ الإصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
20	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات



المبادرات تحديد الاستراتيجية تقييم المخاطر خارطة الاستراتيجية	• مدير تقنية المعلومات • مكتب إدارة المشاريع	• مدير تقنية المعلومات	تحديد الاستراتيجية وخارطة الطريق
• خطة أو آلية التواصل • حزمة الاتصالات	• مدير تقنية المعلومات	• لجنة حوكمة تقنية المعلومات	إيصال استراتيجية تقنية المعلومات والتوجيهات المتعلقة بها

4.3 إدارة إطار التصميم المؤسسي والابتكار

يمكن تحقيق الميزة التنافسية والابتكار في تنفيذ الأعمال وفعالية وكفاءة العمليات التشغيلية من خلال استغلال التطورات في قطاع تقنية المعلومات. تقديم مختلف لبنات البناء التي تشكل المؤسسة والعلاقات المتبادلة بينها وكذلك المبادئ التي توجه تصميمها وتطورها بمرور الوقت، وهو ما يتيح معيار استجابة سريعة وفعالة لتحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية.

وضع إطار تنظيمي مشترك يتألف من طبقات هيكلية لإجراءات الأعمال والمعلومات والبيانات والتطبيقات والتقنيات لتحقيق استراتيجيات المؤسسة وتقنية المعلومات بفعالية وكفاءة من خلال وضع نماذج وممارسات رئيسية تصف البنية الأساسية والهدف. تحديد متطلبات التصنيف والمعايير والأسس والإجراءات والقوالب والأدوات، وتوفير رابط لهذه المكونات. تحسين المواءمة، وزيادة السرعة والمرونة، وتحسين جودة المعلومات، وتحقيق مدخرات لتكاليف إضافية محتملة من خلال بعض المبادرات مثل إعادة استخدام مكونات العنصر الأساسي.

زيادة الوعي بتقنية المعلومات واتجاهات الخدمات ذات الصلة، وتحديد فرص الابتكار، وتخطيط كيفية الاستفادة من الابتكار فيما يتعلق باحتياجات العمل. تحليل الفرص التي يمكن أن تنشأ عن ابتكار أو تحسين الأعمال من خلال التقنيات أو الخدمات الناشئة أو ابتكار الأعمال المدعومة من تقنية المعلومات، وكذلك من خلال التقنيات القائمة ومن خلال ابتكار الأعمال وتقنية المعلومات، والذي بدوره يساهم في التأثير على التخطيط الاستراتيجي والقرارات المتعلقة بالبنية المؤسسية للوحدة.

رقم الصفحة	تاريخ الاصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
21	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات

يجب على الجهات الحكومية ما يلي:

- **فهم بيئة المؤسسة:** العمل مع الأطراف ذات العلاقة لفهم التحديات التي تواجهها. العمل على خلق فهم كافي لاستراتيجية المؤسسة والبيئة التنافسية أو غيرها من القيود بحيث يمكن تحديد الفرص التي تتيحها التقنيات الجديدة.
- **مراقبة ومسح البيئة التقنية:** إجراء مراقبة ومسح منتظمين للبيئة الخارجية للمؤسسة لتحديد التقنيات الناشئة التي يمكن أن توفر قيمة (على سبيل المثال، تحقيق استراتيجية المؤسسة، تحسين التكاليف، تجنب النقاد، أو تمكين عمليات المؤسسة وتقنية المعلومات بشكل أفضل). مراقبة السوق والمشهد التنافسي للقطاعات الصناعية والاتجاهات القانونية والتنظيمية لتكون قادراً على تحليل التقنيات الناشئة أو أفكار ابتكارية في سياق المؤسسة.
- **تقييم إمكانيات التقنيات الناشئة وأفكار الابتكار:** تحليل التقنيات الناشئة التي تم تحديدها و / أو غيرها من اقتراحات الابتكار في مجال تقنية المعلومات. العمل مع الأطراف ذات العلاقة للتحقق من صحة الافتراضات حول إمكانيات التقنيات الجديدة والابتكار.
- **تطوير رؤية التصميم المؤسسي:** توفر رؤية التصميم المؤسسي وصفاً أولياً رفيع المستوى للبنية الأساسية للمستهدفات، والتي تغطي مجالات العمل والمعلومات والبيانات والتطبيقات والتقنيات، كما توفر رؤية التصميم المؤسسي للمستفيد أداة أساسية لتسويق فوائد الإمكانيات المقترحة للأطراف ذات العلاقة داخل الوحدة. تصف رؤية التصميم المؤسسي كيف ستلبي الإمكانيات الجديدة أهداف المؤسسة الاستراتيجية وتراعي اهتمامات الأطراف ذات العلاقة عند تنفيذها.
- **تحديد البنية المرجعية:** تصف البنية المرجعية البنى الأساسية الحالية والمستهدفة لمجالات العمل والمعلومات والبيانات والتطبيقات والتقنيات.
- **تحديد الفرص والحلول:** إيجاد المبررات للفجوات بين البنى الأساسية الحالية والمستهدفة، مع الأخذ في الاعتبار كل من وجهات النظر المتعلقة بالأعمال والتقنية، وتجميعها منطقياً في حزم خاصة بالمشاريع. دمج المشروع مع أي برامج استثمارية ذات صلة بتقنية المعلومات لضمان توافق المبادرات مع هذه المبادرات وتمكينها كجزء من التغيير الشامل للوحدة. اجعل هذا عملاً تعاونياً مع الأطراف الرئيسية ذات العلاقة في الوحدة من قطاع الأعمال وتقنية المعلومات لتقييم استعداد الوحدة للتحويل، وتحديد الفرص والحلول وجميع جوانب التنفيذ.

رقم الصفحة	تاريخ الإصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
22	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات

- **تحديد تنفيذ الهيكل:** وضع خطة انتقال قابلة للتنفيذ تتوافق مع البرنامج ومحافظ المشروع. تأكد من سير عمل الخطة عن كثب لضمان الحصول على الفائدة المتوقعة وتوفير الموارد اللازمة لإكمال العمل الضروري.
- **رصد تنفيذ واستخدام الابتكار:** رصد تنفيذ واستخدام التقنيات والابتكارات الناشئة خلال التكامل والتبني ودورة الحياة الاقتصادية الكاملة لضمان تحقيق الفوائد المرجوة وتحديد الدروس المستفادة.

رقم الصفحة	تاريخ الاصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
23	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات



4.3.1 الأدوار والمسؤوليات

الممارسات الرئيسية	المساءلة	المسؤولية	النتائج المتوقعة
فهم بيئة المؤسسة	• لجنة حوكمة تقنية المعلومات	• مدير تقنية المعلومات • مسؤولي قطاعات الأعمال	• فرص الابتكار المرتبطة بعوامل تسيير الأعمال
مراقبة ومسح البيئة التقنية	• مدير تقنية المعلومات	• مدير تقنية المعلومات • مسؤول أمن المعلومات	• أفكار وإمكانات الابتكار.
تقييم إمكانات التقنيات الناشئة وأفكار الابتكار	• مدير تقنية المعلومات	• مدير تقنية المعلومات • مسؤول أمن المعلومات	• تقييم أفكار الابتكار • نطاق دراسة المشروع وتحديد الجدوى الاقتصادية • نتائج الاختبار من دراسة المشروع
تطوير رؤية إطار التصميم المؤسسي	• لجنة حوكمة تقنية المعلومات	• مدير تقنية المعلومات	• تحديد نطاق إطار التصميم المؤسسي • مبادئ الإطار • مفهوم الإطار ودراسة الجدوى وتحديد القيمة
تحديد البنية المرجعية	• لجنة حوكمة تقنية المعلومات	• مدير تقنية المعلومات	• وصف المجال الأساسي وتعريف الإطار • نموذج العمليات • نموذج إطار المعلومات
اختيار الفرص والحلول	• لجنة حوكمة تقنية المعلومات	• مدير تقنية المعلومات	• التنفيذ رفيع المستوى واستراتيجية التحول • إطار التحول

رقم الصفحة	تاريخ الإصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
24	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات

<ul style="list-style-type: none"> • متطلبات الموارد • بيانات التنفيذ • متطلبات حوكمة الإطار 	<ul style="list-style-type: none"> • مدير تقنية المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • لجنة حوكمة تقنية المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد تنفيذ الإطار
<ul style="list-style-type: none"> • تقييم استخدام نهج الابتكار • تقييم فوائد الابتكار • خطط الابتكار المعدلة 	<ul style="list-style-type: none"> • مدير تقنية المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • لجنة حوكمة تقنية المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • مراقبة تنفيذ واستخدام الابتكار

رقم الصفحة	تاريخ الاصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
25	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات



4.4 إدارة استثمارات تقنية المعلومات

تنفيذ التوجه الاستراتيجي المحدد للاستثمارات بما يتماشى مع رؤية إطار التصميم المؤسسي والخصائص المطلوبة لمحافظ الاستثمار والخدمات ذات الصلة، والنظر في مختلف فئات الاستثمار والموارد وقيود التمويل. تقييم وترتيب الأولويات وتحقيق التوازن بين البرامج والخدمات، وإدارة الطلب في حدود الموارد والتمويل، بناءً على توافرها مع الأهداف الاستراتيجية، وقيمتها ومخاطرها. نقل البرامج المحددة إلى محفظة الخدمات النشطة للتنفيذ. مراقبة أداء الحافظة الإجمالية للخدمات والبرامج، واقتراح التعديلات حسب الضرورة استجابة لأداء البرنامج والخدمة أو تغيير أولويات المؤسسة.

يجب على الجهات الحكومية ما يلي:

- **تحديد مجموعة الاستثمارات المستهدفة:** مراجعة والتأكد من وضوح استراتيجيات الوحدة وتقنية المعلومات والخدمات الحالية. القيام بتحديد المجموعة المناسبة من الاستثمارات استناداً إلى التكلفة والمواءمة مع الاستراتيجية والتدابير المالية مثل التكلفة والعائد على الاستثمار المتوقع على مدار دورة الحياة الاقتصادية الكاملة إضافة إلى درجة المخاطرة ونوع الفائدة للبرامج في المحفظة. ضبط وتعديل استراتيجيات المؤسسة وتقنية المعلومات عند الضرورة.
- **تحديد توفر ومصادر التمويل:** تحديد المصادر المحتملة للتمويل وخيارات التمويل المختلفة والآثار المترتبة على مصدر التمويل على توقعات عائد الاستثمار.
- **تقييم واختيار البرامج لتمويلها:** استناداً إلى متطلبات محفظة الاستثمارات الشاملة، يتطلب تقييم وترتيب أولويات دراسات الجدوى للبرامج، واختيار مقترحات الاستثمار. تخصيص الأموال وبدء تنفيذ البرامج.
- **رصد وتحسين أداء محفظة الاستثمار والإبلاغ عن أية تحديات:** مراقبة وتحسين أداء محفظة الاستثمار والبرامج المنفصلة باستمرار طوال دورة حياة الاستثمار بأكملها.
- **تحديث محافظ الاستثمار:** تحديث محافظ البرامج الاستثمارية والمشاريع، وخدمات تقنية المعلومات وأصول تقنية المعلومات.
- **إدارة تحقيق الفوائد:** متابعة فوائد توفير وتطوير خدمات تقنية المعلومات والإمكانات المناسبة، بناءً على دراسة الجدوى المتفق عليها والحالية.

رقم الصفحة	تاريخ الإصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
26	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات



4.4.1 الأدوار والمسئوليات

الممارسات الرئيسية	المساءلة	المسؤولية	النتائج المتوقعة
تحديد مجموعة الاستثمارات المستهدفة	• لجنة حوكمة تقنية المعلومات	• الوكيل/ الرئيس التنفيذي	• تحديد مجموعة الاستثمارات • تحديد الموارد والإمكانات اللازمة لدعم الاستراتيجية • مراجعة الاستراتيجية والأهداف
تحديد توافر التمويل ومصادره	• لجنة حوكمة تقنية المعلومات	• مدير تقنية المعلومات • مسؤولي قطاعات الأعمال	• خيارات التمويل • توقعات عائد الاستثمار
تقييم واختيار البرامج لتمويلها	• لجنة حوكمة تقنية المعلومات	• الوكيل/ الرئيس التنفيذي • مدير تقنية المعلومات	• دراسة الجدوى للبرنامج • تقييم دراسة الجدوى • البرنامج المختارة مع أهم عوائد الاستثمارات
رصد وتحسين أداء محفظة الاستثمار عن التحديات	• لجنة حوكمة تقنية المعلومات	• لجنة حوكمة تقنية المعلومات	• تقارير أداء محفظة الاستثمار
تحديث محافظ الاستثمار	• لجنة حوكمة تقنية المعلومات	• لجنة حوكمة تقنية المعلومات • مكتب إدارة البرامج	• تحديث المحافظ والخدمات والأصول
إدارة الفوائد تحقيق	• مسؤولي قطاعات الأعمال	• مدير تقنية المعلومات • رؤساء الأقسام	• الاستفادة من النتائج والاتصالات ذات الصلة • الإجراءات التصحيحية لتحسين تحقيق الفوائد

رقم الصفحة	تاريخ الإصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
27	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات



4.5 إدارة مخاطر تقنية المعلومات

تقوم الإدارة التنفيذية للوحدة بتحديد وتقييم وتقليل المخاطر المتعلقة بتقنية المعلومات باستمرار. ودمج إدارة مخاطر تقنية المعلومات مع إدارة مخاطر الوحدة بشكل عام، وتحقيق التوازن بين تكاليف وفوائد إدارة مخاطر تقنية المعلومات.

يجب على الجهات الحكومية:

- جمع البيانات: تحديد وجمع البيانات ذات الصلة لتمكين تحديد المخاطر ذات الصلة بتقنية المعلومات والتحليل والإبلاغ عنها.
- تحليل المخاطر: جمع معلومات مفيدة لدعم عملية اتخاذ القرارات بشأن المخاطر التي تأخذ في الاعتبار أهمية الأعمال لعوامل الخطر.
- إنشاء ملف للمخاطر: عمل قائمة تشمل المخاطر المعروفة وسماتها (بما في ذلك التكرار المتوقع، التأثير المحتمل والاستجابات) والموارد ذات الصلة، والإمكانات وإجراءات السيطرة الحالية.
- توضيح المخاطر: تقديم معلومات عن الوضع الحالي لاحتمالات التعرض للمخاطر المتعلقة بتقنية المعلومات وفرص حدوثها في الوقت المناسب لجميع الأطراف ذات العلاقة للاستجابة المناسبة.
- تحديد إجراءات إدارة المخاطر: إدارة فرص الحدوث للحد من المخاطر إلى مستوى مقبول.
- الاستجابة للمخاطر: الاستجابة في الوقت المناسب مع تدابير فعالة للحد من حجم الخسارة من الحوادث المتعلقة بتقنية المعلومات.

رقم الصفحة	تاريخ الإصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
28	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات



4.5.1 المسؤوليات والأدوار

الممارسات الرئيسية	المساءلة	المسؤولية	النتائج المتوقعة
جمع البيانات	• مدير تقنية المعلومات	• مدير تقنية المعلومات • رؤساء الأقسام • مكتب إدارة البرامج • مسؤول أمن المعلومات	• بيانات عن البيئة التشغيلية المتعلقة بالمخاطر • بيانات عن حوادث المخاطر والعوامل المساهمة • قضايا وعوامل المخاطر الناشئة
تحليل المخاطر	• مدير تقنية المعلومات	• مدير تقنية المعلومات • رؤساء الأقسام • مكتب إدارة البرامج • مسؤول أمن المعلومات	• نطاق جهود تحليل المخاطر • سيناريوهات مخاطر تقنية المعلومات • نتائج تحليل المخاطر
إنشاء ملف المخاطر	• لجنة حوكمة تقنية المعلومات	• مدير تقنية المعلومات • رؤساء الأقسام • مكتب إدارة البرامج • مسؤول أمن المعلومات	• سيناريوهات المخاطر الموثقة حسب مجال العمل والوظيفة • موجز بالمخاطر التي تم جمعها، بما في ذلك حالة إجراءات إدارة المخاطر
توضيح الخطر	• مدير تقنية المعلومات	• مدير تقنية المعلومات • رؤساء الأقسام • مكتب إدارة البرامج • مسؤول أمن المعلومات	• تحليل المخاطر وتقارير عن ملف المخاطر للأطراف ذات العلاقة • نتائج المراجعة لتقييم المخاطر من قبل أطراف أخرى • فرص قبول مخاطر أكبر

رقم الصفحة	تاريخ الإصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
29	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات



المقترحات المؤقتة لتقليل المخاطر	<ul style="list-style-type: none"> • مدير تقنية المعلومات • رؤساء الأقسام • مكتب إدارة البرامج • مسؤول أمن المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • مدير تقنية المعلومات 	تحديد إجراءات المخاطر محفظة إدارة
<ul style="list-style-type: none"> • خطط الاستجابة للحوادث المرتبطة بالمخاطر • الاتصالات تأثير المخاطر • الأسباب الجذرية المرتبطة بالمخاطر 	<ul style="list-style-type: none"> • مدير تقنية المعلومات • رؤساء الأقسام • مكتب إدارة البرامج • مسؤول أمن المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • مدير تقنية المعلومات 	الاستجابة للمخاطر

4.6 إدارة البرامج/ المشاريع

إدارة جميع البرامج والمشاريع من محفظة الاستثمار بما ينماشى مع استراتيجية المؤسسة وبطريقة منسقة. بدء وتخطيط ومراقبة وتنفيذ البرامج والمشاريع، وإغلاقها مع مراجعة ما بعد التنفيذ.

تحقيق فوائد العمل وتقليل مخاطر التأخير غير المتوقع وانحراف التكاليف والقيمة من خلال تحسين التواصل وإشراك المستخدمين، وضمان قيمة وجودة نتائج المشاريع وزيادة مساهمتها في محفظة الاستثمار والخدمات.

يجب على الجهات الحكومية:

- اعتماد معايير محددة لإدارة البرامج والمشاريع: اعتماد معايير محددة لإدارة البرامج والمشاريع بما يُمكن القائمين على الحوكمة، والإدارة، وإدارة التغيير، واتخاذ القرارات، وإدارة أنشطة التسليم من التركيز على تحقيق القيمة والأهداف (المتطلبات والمخاطر والتكاليف والجدول الزمني والجودة) بطريقة منسقة.
- بدء البرنامج: بدء البرنامج لضمان تحقيق الفوائد المتوقعة والحصول على إذن للمتابعة، ويشمل ذلك الاتفاق على رعاية البرنامج، وتأكيد المسؤول عن البرنامج من خلال الموافقة على تصور المقترح التجاري، وتعيين أعضاء مجلس إدارة البرنامج أو اللجنة، وإعداد ملخص للبرنامج، ومراجعة وتحديث دراسة الجدوى، ووضع خطة لتحقيق الفوائد، والحصول على موافقة الجهات الراعية للبرنامج.

رقم الصفحة	تاريخ الإصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
30	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات

- **إدارة مشاركة الأطراف ذات العلاقة:** إدارة مشاركة الأطراف ذات العلاقة لضمان التبادل النشط للمعلومات الدقيقة والمتسقة في الوقت المناسب التي يجب أن تصل إلى جميع لأطراف ذات العلاقة. ويشمل ذلك تخطيط وتحديد وإشراك الأطراف ذات العلاقة وإدارة توقعاتهم.
- **رصد ومراقبة نتائج البرنامج وتقديم التقارير الخاصة به:** رصد ومراقبة البرنامج (تقديم الحلول) وأداء المؤسسات (القيمة/النتيجة) مقابل الخطة طوال دورة حياة المشروع. رفع تقرير عن هذا الأداء إلى اللجنة التوجيهية للبرنامج والجهات الراعية.
- **إدارة البرنامج ومخاطر المشروع:** التقليل أو الحد من المخاطر المحددة المرتبطة بالبرامج والمشاريع من خلال وجود عملية منهجية للتخطيط، والتحديد، والتحليل، والاستجابة، ومراقبة المناطق أو الأحداث التي من المتوقع أن تحدث تغيير غير مرغوب فيه. يجب تحديد المخاطر التي تواجه إدارة البرامج والمشاريع وتسجيلها مركزياً.

رقم الصفحة	تاريخ الاصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
31	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات



- **رصد ومتابعة المشاريع:** قياس أداء المشروع مقابل معايير أداء المشروع الرئيسية مثل الجدول الزمني والجودة والتكلفة والمخاطر. تحديد أي انحرافات عن المتوقع. تقييم تأثير الانحرافات على المشروع والبرنامج العام، وإيصال النتائج إلى الأطراف الرئيسية ذات العلاقة.
- **إغلاق المشروع:** في نهاية كل مشروع (النسخة الأولى أو المكررة)، يجب الطلب من الأطراف ذات العلاقة بالمشروع التأكيد مما إذا كان المشروع أو النسخة المكررة منه قد حققت النتائج والفوائد المخطط لها. تحديد والإبلاغ عن أي أنشطة متوقفة لازمة لتحقيق النتائج المخطط لها وفوائد البرنامج، وتحديد وتوثيق الدروس المستفادة لاستخدامها في المشاريع والبرامج المستقبلية والنسخ القادمة.
- **إغلاق البرنامج:** إزالة البرنامج من محفظة الاستثمار النشط عندما يكون هناك اتفاق على أن الفوائد المرجوة قد تحققت أو عندما يكون واضحاً أنها لن تتحقق ضمن معايير الفوائد المحددة للبرنامج.

4.6.1 الأدوار والمسؤوليات

الممارسات الرئيسية	المساءلة	المسؤولية	النتائج المتوقعة
اعتماد نهج قياسي لإدارة المشاريع	• لجنة حوكمة تقنية المعلومات	• مدير تقنية المعلومات • مسؤولي قطاعات الأعمال	• تحديث نهج إدارة البرامج والمشاريع
بدء البرنامج	• لجنة حوكمة تقنية المعلومات	• مكتب إدارة البرنامج • مسؤولي قطاعات الأعمال	• مفهوم البرنامج ودراسة الجدوى • ملخص البرنامج • خطة تحقيق فوائد البرنامج
إدارة الأطراف المشاركة ذات العلاقة	• لجنة حوكمة تقنية المعلومات	• مدير تقنية المعلومات • مسؤولي قطاعات الأعمال	• خطة إشراك الأطراف ذات العلاقة • نتائج تقييم فعالية إشراك الأطراف ذات العلاقة

رقم الصفحة	تاريخ الإصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
32	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات



<ul style="list-style-type: none"> • نتائج استعراض أداء البرنامج • مرحلة مراجعة بوابة النتائج 	<ul style="list-style-type: none"> • مكتب البرنامج • مدير تقنية المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • مسؤولي قطاعات الأعمال 	<ul style="list-style-type: none"> • رصد ومراقبة نتائج البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> • خطة إدارة مخاطر المشروع • نتائج تقييم مخاطر المشروع • سجل مخاطر المشروع 	<ul style="list-style-type: none"> • مكتب البرنامج • مدير تقنية المعلومات • مسؤولي قطاعات الأعمال 	<ul style="list-style-type: none"> • لجنة حوكمة تقنية المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة مخاطر البرامج والمشاريع
<ul style="list-style-type: none"> • معايير أداء المشروع • تقارير سير المشروع • التغيرات المتفق عليها في المشروع 	<ul style="list-style-type: none"> • مكتب البرنامج • مدير تقنية المعلومات • مسؤولي قطاعات الأعمال 	<ul style="list-style-type: none"> • لجنة حوكمة تقنية المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • رصد ومراقبة المشاريع
<ul style="list-style-type: none"> • نتائج مراجعة ما بعد التنفيذ • الدروس المستفادة من المشروع • تأكيدات قبول الأطراف ذات العلاقة في المشروع 	<ul style="list-style-type: none"> • مكتب البرنامج 	<ul style="list-style-type: none"> • لجنة حوكمة تقنية المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • إغلاق المشروع أو النسخ الأخرى
<ul style="list-style-type: none"> • الإعلام بالمسؤوليات والمحاسبة. 	<ul style="list-style-type: none"> • مكتب البرنامج 	<ul style="list-style-type: none"> • لجنة حوكمة تقنية المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • إغلاق البرنامج

رقم الصفحة	تاريخ الإصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
33	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات



4.7 إدارة تقديم خدمات تقنية المعلومات

مواءمة الخدمات ومستويات الخدمة الداعمة لتقنية المعلومات مع احتياجات المؤسسة وتوقعاتها، بما في ذلك التحديد، والمواصفات، والتصميم، والنشر، والاتفاق، ومراقبة خدمات تقنية المعلومات، ومستويات الخدمة، ومؤشرات الأداء. التأكد من أن خدمات تقنية المعلومات ومستويات الخدمة تلبي احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية.

يجب على الجهات الحكومية:

- تحديد خدمات تقنية المعلومات: تحليل متطلبات العمل والطريقة التي تدعم بها الخدمات التقنية ومستويات الخدمة إجراءات العمل. مناقشة الخدمات ومستويات الخدمة المحتملة والاتفاق عليها، ومقارنتها مع محفظة الخدمات الحالية لتحديد الخدمات أو خيارات مستوى الخدمة الجديدة أو التي تم تغييرها.
- إعداد دليل إرشادي للخدمات الداعمة لتقنية المعلومات: إعداد وتحديد دليل الخدمات للفئات المستهدفة ذات الصلة. نشر وتحديث الخدمات المتاحة الداعمة لتقنية المعلومات في في الأدلة الإرشادية للخدمات.
- تحديد وإعداد اتفاقيات الخدمات: تحديد وإعداد اتفاقيات الخدمات على أساس الخيارات الموجودة في الأدلة الإرشادية للخدمات، مع تضمين اتفاقيات التشغيل الداخلية.
- رصد مستويات الخدمة وإعداد التقارير الخاصة بها: رصد مستويات الخدمة، وإعداد التقارير الخاصة بالإنجازات وتحديد الاتجاهات. توفير المعلومات الإدارية المناسبة للمساعدة في إدارة الأداء.
- مراجعة اتفاقيات وعقود الخدمات: إجراء مراجعات دورية لاتفاقيات الخدمة وتحسينها عند الحاجة.

رقم الصفحة	تاريخ الإصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
34	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات



4.7.1 الأدوار والمسئوليات

الممارسات الرئيسية	المساءلة	المسئولية	النتائج المتوقعة
تحديد خدمات تقنية المعلومات	• مدير تقنية المعلومات	• مسؤولي قطاعات الأعمال • رؤساء الأقسام • مدير تقنية المعلومات	• تحديد الثغرات في خدمات تقنية المعلومات وتأثيرها على الأعمال • تحديد معايير الخدمات
إعداد دليل الخدمات الداعمة لتقنية المعلومات	• مدير تقنية المعلومات	• مسؤولي قطاعات الأعمال • رؤساء الأقسام • مدير تقنية المعلومات	• الدليل الإرشادي للخدمات
تحديد وإعداد اتفاقيات الخدمة	• مدير تقنية المعلومات	• مسؤولي قطاعات الأعمال • رؤساء الأقسام • مدير تقنية المعلومات	• اتفاقيات مستوى الخدمة • اتفاقيات التشغيل
رصد ومراقبة مستويات الخدمة	• مدير تقنية المعلومات	• رؤساء الأقسام • مدير تقنية المعلومات	• تقارير أداء مستوى الخدمة • خطط إجراءات تحسين العمل
مراجعة اتفاقيات وعقود الخدمات	• مسؤولي قطاعات الأعمال	• مدير تقنية المعلومات	• تحديث اتفاقيات مستوى الخدمة

رقم الصفحة	تاريخ الإصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
35	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات

4.8 إدارة أمن المعلومات

تحديد وتشغيل ومراقبة نظام لإدارة أمن المعلومات. الحفاظ على تأثير ونسبة وقوع حوادث أمن المعلومات ضمن مستويات المخاطرة المقبولة في المؤسسة.

يجب على الجهات الحكومية:

- إنشاء وتفعيل نظام إدارة أمن المعلومات: إنشاء وتفعيل نظام إدارة أمن المعلومات الذي يوفر نهجاً قياسياً رسمياً ومستمرّاً لإدارة الأمن للحصول على المعلومات، ويوفر التقنية الآمنة ويساهم في جعل العمليات والإجراءات متوائمة مع متطلبات العمل وإدارة أمن المؤسسة.
- تحديد وإدارة خطة معالجة مخاطر أمن المعلومات: وضع خطة أمن المعلومات التي تصف كيفية إدارة مخاطر أمن المعلومات ومواءمتها مع استراتيجية المؤسسة وهيكلها. ضمان أن التوصيات الخاصة بتنفيذ التحسينات الأمنية تستند إلى دراسات الجدوى المعتمدة وتنفذ كجزء لا يتجزأ من تطوير الخدمات والحلول، ثم تشغيلها كجزء لا يتجزأ من الأعمال الإدارية.
- مراقبة ومراجعة نظام إدارة أمن المعلومات: تأكيد الحرص على الحاجة إلى التحسين المستمر لأمن المعلومات ونشر ذلك. جمع وتحليل بيانات نظام إدارة أمن المعلومات، وتحسين فعاليته. تصحيح عدم المطابقة لمنع تكرار حدوثها. تعزيز ثقافة الأمن والتحسين المستمر.

رقم الصفحة	تاريخ الإصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
36	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات

4.8.1 الأدوار والمسؤوليات

النتائج المتوقعة	المسؤولية	المساءلة	الممارسات الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> • سياسة نظام إدارة أمن المعلومات • بيان نطاق نظام إدارة أمن المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • مسؤول أمن المعلومات • مدير تقنية المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • مسؤول أمن المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء وتفعيل نظام إدارة أمن المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> • خطة معالجة مخاطر أمن المعلومات • خطط عمل مشاريع أمن المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • مسؤول أمن المعلومات • مدير تقنية المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • مسؤول أمن المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد وإدارة خطة معالجة مخاطر أمن المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> • تقارير مراجعة نظام إدارة أمن المعلومات • توصيات تحسين نظام إدارة أمن المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • مسئول أمن المعلومات • مدير تقنية المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • مسئول أمن المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • مراقبة ومراجعة نظام إدارة أمن المعلومات

رقم الصفحة	تاريخ الاصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
37	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات



4.9 إدارة أداء تقنية المعلومات

توفير الشفافية بشأن الأداء والالتزام وقيادة عملية تحقيق الأهداف. رصد أهداف ومقاييس العمليات الإدارية وتقنية المعلومات والتحقق من صحتها وتقييمها. مراقبة أداء العمليات مقابل أهداف ومقاييس الأداء المتفق عليها ومواءمتها وتقديم تقارير منتظمة في الوقت المناسب.

يجب على الجهات الحكومية:

- وضع نهج خاص برصد الأداء: إشراك الأطراف ذات العلاقة في وضع نهج مراقبة لتحديد الأهداف، والنطاق، والطريقة لقياس حلول الأعمال، وتقديم الخدمات، والمساهمة في أهداف المؤسسة. دمج هذا النهج مع نظام إدارة أداء المؤسسة.
- تعيين أهداف الأداء والمطابقة: العمل مع الأطراف ذات العلاقة لتحديد وإجراء ومراجعة دورية وتحديث واعتماد أهداف الأداء والمطابقة ضمن نظام قياس الأداء.
- جمع ومعالجة بيانات الأداء والمطابقة: جمع ومعالجة البيانات المقدمة والدقيقة في الوقت المناسب بما يتماشى مع نهج المؤسسة.
- تحليل الأداء وإعداد التقارير الخاصة بذلك: مراجعة الأداء وإعداد تقارير خاصة بذلك بشكل دوري ومقارنته بالأهداف، باستخدام طريقة توفر رؤية شاملة لأداء تقنية المعلومات ومدى تناسبها مع نظام الرقابة في المؤسسة.
- ضمان تنفيذ الإجراءات التصحيحية: مساعدة الأطراف ذات العلاقة في تحديد وبدء وتتبع الإجراءات التصحيحية لمعالجة الحالات غير المألوفة.

رقم الصفحة	تاريخ الإصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
38	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات



4.9.1 الأدوار والمسؤوليات

الممارسات الرئيسية	المساءلة	المسؤولية	النتائج المتوقعة
وضع نهج رصد الأداء	• لجنة حوكمة تقنية المعلومات	• مدير تقنية المعلومات • مسؤولي قطاعات الأعمال	• متطلبات الرصد • اعتماد أهداف ومقاييس الرصد
تعيين أهداف الأداء والمطابقة	• مسؤولي قطاعات الأعمال	• أصحاب العمليات التجارية • مدير تقنية المعلومات	• رصد الأهداف
جمع بيانات ومعالجة والمطابقة.	• مدير تقنية المعلومات	• أصحاب العمليات التجارية • مدير تقنية المعلومات	• معالجة بيانات الرصد
تحليل الأداء وإعداد التقارير	• مسؤولي قطاعات الأعمال	• أصحاب العمليات التجارية • مدير تقنية المعلومات	• تقارير الأداء
ضمان الإجراءات التصحيحية تنفيذ	• مدير تقنية المعلومات	• أصحاب العمليات التجارية • مدير تقنية المعلومات	• الإجراءات العلاجية • حالة ونتائج الإجراءات والمهام

رقم الصفحة	تاريخ الاصدار	الإصدار	اسم الوثيقة
39	2018	1	ميثاق سياسة حوكمة تقنية المعلومات