

# كيف مكن إطار كويت بنك الراجحي من الوفاء بالالتزامات التنظيمية.

بقلم إبراهيم الراشد، ووسيم نصيرالدين – مستشار كويت، وخبير مكتبة تقنية المعلومات، ومدير مشاريع معتمد، وسيريش راديكشرنان – مقيم كويت معتمد، وخبير الايزو 20000، والايزو 27001، وخبير مكتبة تقنية المعلومات، ومدير مشاريع معتمد.

نشرة كويت | 10 أغسطس 2015

تأسس بنك الراجحي في العام 1957م، ويعد من أكبر البنوك الإسلامية في العالم بأصول تبلغ 288 مليار ريال (76 مليار دولار أمريكي)، ورأسمال مدفوع يبلغ 4.3 مليار دولار وكادر بشري يصل إلى 8,300 موظف. وبعد خبرة تزيد عن 50 عامًا في الاعمال المصرفية والتجارية، اندمجت مؤسسات الراجحي المختلفة لتعمل تحت اسم واحد هو شركة الراجحي التجارية، وذلك في العام 1978م، ومن ثم تحولت إلى شركة مساهمة عامة في العام 1988م.

يقع المركز الرئيس للبنك في مدينة الرياض، وهناك شبكة من الفروع تقارب 500 فرع، 100 منها مخصصة للسيدات، وللبنك شبكة من أجهزة الصراف الآلي (ATM) تصل إلى 4030 جهازًا، وترتبط بالبنك 36,000 نقطة بيع آلية (POS) تشمل فئات متنوعة من المؤسسات التجارية، وتعد أكبر قاعدة للعملاء في المملكة. ويضاف إلى ذلك 130 مركزًا للحوالات السريعة تغطي جميع مدن المملكة.

استحدث القسم المنوط بحوكمة تقنية المعلومات في البنك عام 2014م، ويحتاج البنك إلى التوافق مع حزمة من المتطلبات التشريعية التي يفرضها البنك المركزي السعودي. إضافة لذلك تبين لفرق التدقيق ضرورة قيام البنك بتطوير إطار شامل لإدارة المخاطر والضوابط الداخلية. ويستخدم البنك أطرًا متعددة ومعايير قياسية تشمل مكتبة تقنية المعلومات الأساسية (ITIL)، والايزو 27001، ويستخدم منهجيات إدارة المشاريع الاحترافية من خلال تخصيص مكتب لإدارة المشاريع (PMO).

## اختيار إطار للحوكمة

أدرك البنك ضرورة تبني إطارًا شاملاً ومتكاملاً للوفاء بكافة المتطلبات لا سيما المتطلبات الواردة في تقارير التدقيق والمراجعة. وكان من الضروري أن يقدم هذا الإطار لغة مشتركة حول المخاطر لتمكين البنك من قياس أداء جهاز تقنية المعلومات بدقة وكفاءة؛ ولذلك تحول البنك لاستخدام إطار كويت نظرًا لأنه سيحقق ما يطمح إليه بصورة منظمة. وقد تبين أن جميع متطلبات الحوكمة في البنك يمكن تغطيتها من

خلال إجراءات كويت، كما وفرت أدلة التطبيق والمواد التعليمية والأدوات الأخرى الفرصة لتأهيل جميع ذوي الصلة بالبنك لعملية التطبيق.

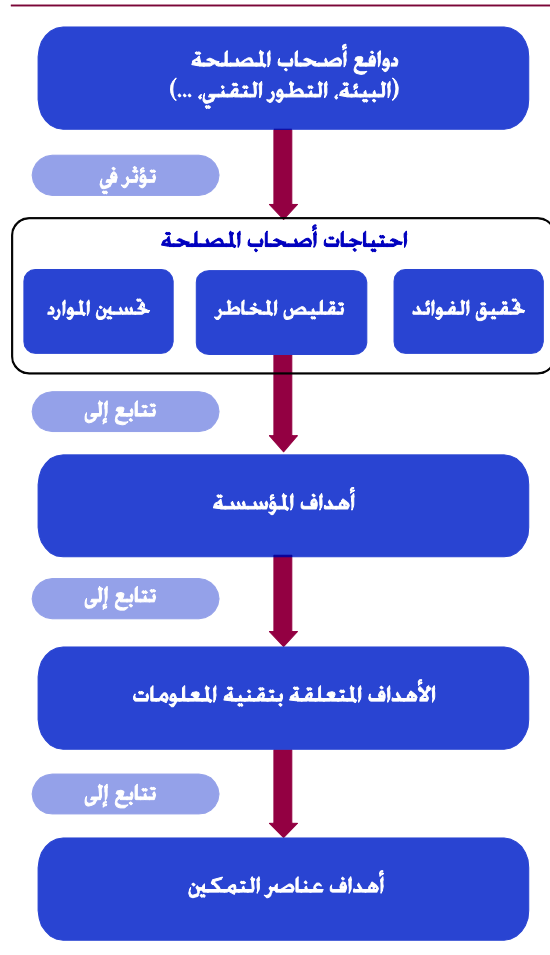
## دعم الإدارة

للحصول على دعم الإدارة العليا تم حصر أبرز مناطق الألم والأهداف المتعلقة بأعمال البنك. وشملت نقاط الألم مسائل متعددة منها استخدام البنك لعدد من أطر الحوكمة ومعاييرها القياسية للتدقيق والمراجعة من قبل الأطراف الداخلية والخارجية.

وشملت الأهداف تحقيق جميع عناصر التوافق والشروط التي تطلبها الجهات التنظيمية، وكذلك ضرورة إقبال الفجوات التي وردت في تقارير المراجعة الدورية، والأهم من ذلك موائمة حوكمة تقنية المعلومات مع الحوكمة المؤسسية.

قام فريق العمل بمقابلة عناصر ونقاط الألم بالأهداف المؤسسية مستخدمين تتابعية الأهداف التي تقدمها كويت (انظر الشكل 1)، ومن ثم قوبلت إجراءات كويت بالنموذج التشغيلي المستخدم في تقنية المعلومات بالبنك.

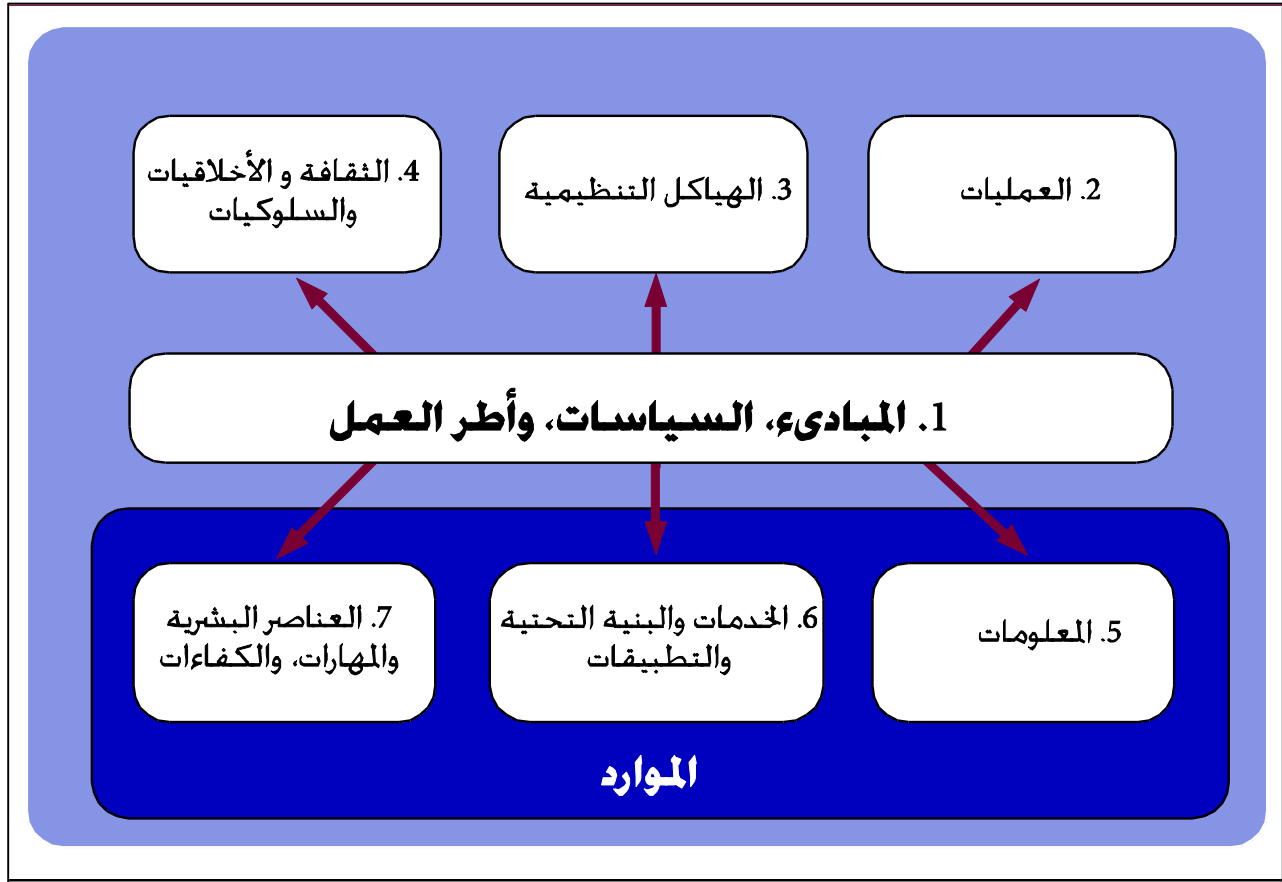
الشكل 1: تتابعية الأهداف في كويت -5



المصدر: جمعية إيساكا، الإصدار الخامس من كويت، الولايات المتحدة 2012.

أكدت إدارة البنك على أهمية اتباع المدخل الشمولي لتطبيق الحوكمة وذلك باستخدام عناصر التمكين السبعة التي يوصي بها كويت (انظر الشكل 2)، وذلك لتأسيس نموذج حوكمة تقنية معلومات ذو استمرارية في البنك.

الشكل 2: عناصر تمكين كويت -5



المصدر: جمعية إيساكا، الإصدار الخامس من كويت، الولايات المتحدة 2012.

### تحقيق الغايات

وضعت خارطة طريق من مراحل ثلاثة لتحقيق الحوكمة والتوافق مع المتطلبات المختلفة، وبينها الشكل 3.

الشكل 3: عناصر بناء حوكمة تقنية المعلومات

## تطبيق حوكمة تقنية المعلومات - عناصر البناء

إدارة السياسات والإجراءات	إدارة التوافق	إدارة المخاطر	الحوكمة
تحديد المتطلبات	تحديد المسؤوليات والادوار (RACI)	تحديد المسؤوليات والادوار (RACI)	تحديد المسؤوليات والادوار (RACI)
وضع السياسات الملائمة للمتطلبات	توثيق الإجراءات	حصر المخاطر وتصنيفها	توثيق الإجراءات
وضع ضوابط لتعزيز السياسات	تحديد الضوابط وتوثيقها	تقييم آثار المخاطر	تحديد الضوابط وتوثيقها
فحص الضوابط ومراقبتها وتحسينها	تقييم فاعلية الضوابط	تحديد الأولويات	تقييم فاعلية الضوابط
	تحديد الفجوات	إدارة المخاطر	تحديد الفجوات
	معالجة المسائل الطارئة	تقديم التقارير حول المخاطر	معالجة المسائل الطارئة

المصدر: إبراهيم الراشد، ووسيم نصير الدين، وسيريش راديكرشنان. استخدمت بإذن خاص.

فضلت إدارة البنك تقييم مستوى كفاءة الإجراءات استناداً إلى معايير كويت 5، والايزو 15504 للتعرف على عناصر القوة والضعف في الإجراءات المتبعة حالياً. وقد قيمت المخاطر استناداً إلى نتائج التقييم آنف الذكر، وذلك لتحديد الإجراءات ذات الأولوية، والتي تستوجب التحسين الفوري. وبمجرد تعرف فريق العمل على الإجراءات ذات الأولوية للتركيز عليها تحول الاهتمام نحو التوافق مع المتطلبات التشريعية. وقد وضع البنك خطة لتطوير جميع الإجراءات شملت مبادرات ومشاريع طويلة المدى وأخرى مستعجلة.

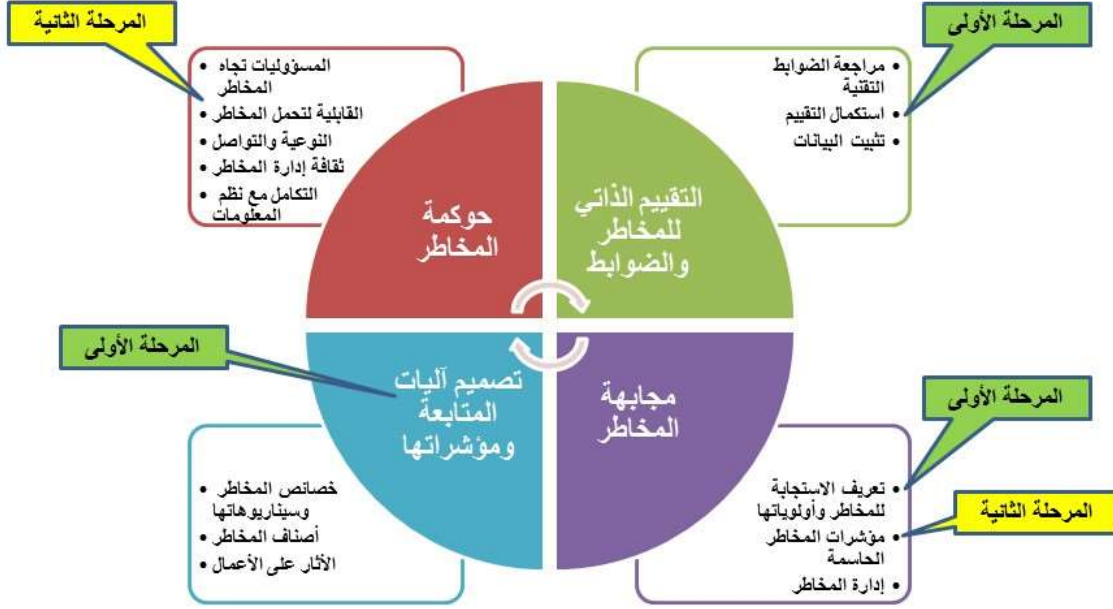
### المضي قدماً

توصل البنك لبناء نموذج يطوع استخدام كويت للوصول إلى الأداء المطلوب في تقنية المعلومات، واقفال مسائل التدقيق، وتحقيق متطلبات التوافق المطلوبة من البنك. وأدى بناء هذا النموذج إلى إعادة توظيف المنهجيات المستخدمة لتحقيق مزيد من الفاعلية لجهاز تقنية المعلومات، واقفال مسائل التدقيق وعناصر التوافق عند بروزها مستقبلاً.

وقد توصل فريق المشروع إلى بناء إطار لإدارة المخاطر من مرحلتين (انظر الشكل 4).

### الشكل 4: نموذج إدارة المخاطر

# مراحل المشروع



المصدر: إبراهيم الراشد، ووسيم نصير الدين، وسيريش راديكرشان. استخدمت بإذن خاص.

## خُلاصة

يمكن استخدام إطار الحوكمة كويت لتحسين أداء جهاز تقنية المعلومات، وكذلك التوافق مع المتطلبات التنظيمية والتشريعية. وتبدأ العملية بالحصول على اهتمام الإدارة ودعمها، ومن ثم حصر الإجراءات والممارسات ذات الأولوية للتحسين أو التطبيق. وتشكل تتابعية الأهداف أداة رائعة في مقابلة عناصر الألم في المؤسسة وفرص التحسين عمومًا مع إجراءات كويت، كما يبين ذلك دليل تطبيق كويت – 5 الإرشادي.

وهناك عدد من النقاط ينبغي تذكرها نوجزها فيما يأتي:

- لا تتكلف عناء تطبيق جميع التحسينات دفعة واحدة، بل استخدم أسلوبًا للتحسين التدريجي بخطوات صغيرة تتبعها مرحلة لتعزيز الممارسات وتثبيتها ومن ثم تحسينها مرة أخرى.
- ضرورة تحديد المسؤوليات والادوار بشكل واضح ومحدد باستخدام نموذج المسؤول والمسائل والمستشار والمحاط علمًا (RACI).
- ركز على تعديل سلوك العاملين وعاداتهم؛ إذ لا يمكن بحال من الأحوال الاستهانة بالجوانب الإنسانية لتطبيق هذه التحسينات.

إبراهيم الراشد

كبير المديرين لتقنية المعلومات، يقود إدارة تقنية المعلومات في البنك الأكبر على مستوى الشرق الأوسط.

وسيم نصيرالدين – مستشار كويت، وخبير مكتبة تقنية المعلومات، ومدير مشاريع معتمد

مدير برنامج حوكمة تقنية المعلومات وبرنامج إدارة خدمات تقنية المعلومات في بنك الراجحي. وهو مستشار تقنية معلومات، وخبير في مكتبة تقنية المعلومات لمدة تزيد عن 20 عامًا، ولديه خبرة تنفيذية دولية في استراتيجيات تقنية المعلومات، والحوكمة في القطاع المصرفي.

**سيريش راديكرشنان – مقيم كويت معتمد، وخبير الايزو 20000، والايزو 27001، وخبير مكتبة تقنية المعلومات، ومدير المشاريع المعتمد.**

مدرب ومستشار رئيس في شركة غلوبال سكسس سيستمز، بالإمارات العربية المتحدة، ويعمل مع زملائه في الشركة على تطوير إجراءات تقنية المعلومات للعملاء وتحسين فاعليتها سعيًا للوصول إلى أفضل قيمة من استثمارهم في التنقية. ولديه خبرة تزيد على 19 عامًا في الاستشارات ذات الصلة، وهو أيضًا مدرب معتمد في عدد من التخصصات؛ كمكتبة تقنية المعلومات، وكويت، وأمن المعلومات، وإدارة المشاريع.