

أثر حوكمة تقنية المعلومات على أداء شركات قطاع التمويل في السعودية

شادي جمال كلثوم
241001559



إشراف: د. دعاء سلمان

شركات التمويل في السعودية

- صدر إطار حوكمة تقنية المعلومات في عام 2021 من البنك المركزي السعودي ويعتبر هو آخر تحديث لإطار حوكمة تقنية المعلومات (السعودي، 2021).
- انطلاقاً من حرص البنك المركزي على وضع ضوابط فعّالة في تطوير البنى التحتية للأنظمة والتطبيقات؛ لضمان الاستخدام الأمثل لموارد تقنية المعلومات في المؤسسات المالية، إضافة إلى تقليل مخاطر تقنية المعلومات المتطورة والتقنيات الناشئة.
- قطاع التمويل يتكون من 32 شركة، ويصدر البنك المركزي السعودي تقرير سنوي بأداء القطاع.

2 شركات التمويل (المتضمنة في التقرير)



- **حادثة الموضوع:** تعتبر دراسة أثر حوكمة تقنية المعلومات على أداء قطاع التمويل في السعودية دراسة حديثة، نظراً لحدثة الدليل التنظيمي لحوكمة تقنية المعلومات.
- **أهمية القضية:** قياس ضوابط تحقيق فعالية تقنية المعلومات الصادرة من البنك المركزي السعودي، وتقليل المخاطر التي تهدد تقنية المعلومات.
- **إمكانية الدراسة:** تتوفر العينة المناسبة، 32 شركة سيتم التواصل معهم وجمع البيانات اللازمة من خلال الاستبيان.



Chapter
01

القضية البحثية

❖ حادثة الموضوع، وأهميته، وإمكانية الدراسة.

Chapter
02

مراجعة للدراسات السابقة

اسم الدراسة	نقاط القوة	نقاط الضعف	مجالات البحث (الفجوات)
أثر خصائص البنوك و شركات التأمين المساهمة العامة الأردنية على أداء حوكمة تقنية المعلومات	• المنهج الكمي وأساليب احصائية مختلفة، واستخدم معاملات الارتباط، واختبار T-Test، وأساليب تحليل الانحدار المتعدد. • استنتج الباحث أن حجم الشركة لا يؤثر على أداء حوكمة تقنية المعلومات، وأن هناك علاقة عكسية بين عمر الشركة وأداء حوكمة تقنية المعلومات، حيث أن الشركات الحديثة ولدت في عصر المعلوماتية، أما الشركات القديمة يصعب التغيير فيها. • أشارت الدراسة إلى أهمية دعم الإدارة العليا في فعالية حوكمة تقنية المعلومات وأنها علاقة طردية.	• غير حديثة، مضى على الدراسة أكثر من 10 سنوات، وقد تكون حدثت كثير من التغيرات. • البنك المركزي الأردني لم يصدر توجيهات أو تشريعات لحوكمة تقنية المعلومات في البنوك أو العينة المدروسة.	• قياس أثر خصصة البنوك وشركات التأمين على أداء حوكمة تقنية المعلومات، وليس أداء الشركة بشكل عام. لذلك توجد فرصة بحثية لقياس أداء الشركة عند حوكمة تقنية المعلومات. • كما تكونت العينة من مديري تقنية المعلومات فقط، بينما يمكن استبيان مديري كافة الإدارات. • أوصى الباحث بالاهتمام بحوكمة تقنية المعلومات، مما يشدد على أهمية توسيع دراسة حوكمة تقنية المعلومات، ليس فقط على التخصيص، بل أيضاً على أداء كافة الأقسام.

اسم الدراسة	نقاط القوة	نقاط الضعف	مجالات البحث (الفجوات)
أثر حوكمة تقنية المعلومات وفق اطار COBIT 5 على جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الاردنية	- دراسة حديثة، حيث صدرت في عام 2019. - ركز الباحث على COBIT 5، وهو إطار تنظيمي عالمي لحوكمة تقنية المعلومات. - وجود أثر ذي دلالة إحصائية لحوكمة تقنية المعلومات وفق إطار عمل COBIT 5 على جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية. - استخدم أسلوب التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS باختبار نهج الدراسة القصدية.	- العينة التي تم دراستها لم تطبق إطار COBIT 5 بشكل فعال، حيث ذكر الباحث أنها حصلت على مستوى متوسط من التطبيق ونسبة تأثير مقدارها (49.9%). لذلك يوجد تناقض في وجود أثر لحوكمة تقنية المعلومات على جودة التدقيق الداخلي، حيث أن مستوى التطبيق للاطار COBIT 5 لم يكن بالجودة الكافية. - تكونت العينة من 13 بنك، وهي عينة صغيرة نسبياً. وتم توزيع (78) استبانة بواقع (6) استبانات لكل بنك لمدققين الحسابات الداخليين. - مجال الباحث المحاسبة، ومجال البحث في التدقيق الداخلي، يوجد تعارض في الاهتمامات أو ان اختيار العنوان لم يكن موفق.	- قياس أثر حوكمة تقنية المعلومات على جودة التدقيق الداخلي، وليس أداء الشركة بشكل عام. لذلك توجد فرصة بحثية لقياس أداء الشركة عن تطبيق حوكمة تقنية المعلومات. - كما تكونت العينة من مدققين الحسابات الداخليين فقط، بينما يمكن استبيان ادارات أخرى. - يوجد إطار عالمي تنظيمي آخر وهو TOGAF لحوكمة تقنية المعلومات.

اسم الدراسة	نقاط القوة	نقاط الضعف	مجالات البحث (الفجوات)
• أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الحد من مخاطر نظام المعلومات المحاسبي • دراسة ميدانية لعينة من المحاسبين من 14/9/2019 إلى 30/10/2019	• بحث حديث، تم اعداده في 2019 وتم نشره في 2021 . والموضوع جديد ومميز في مجاله واختياره وبنهج بحثي مختلط. • أوجد الباحث أن هناك علاقة عكسية بين دور حوكمة تقنية المعلومات والحد من مخاطر نظام المعلومات المحاسبي. • أشار الباحث أن لحوكمة تقنية المعلومات أهمية كبيرة في التطبيق السليم لتقنية المعلومات - خاصة في عصر السرعة والتكنولوجيا. • أوصى الباحث بتنمية وعي وإدراك العاملين على أهمية الحوكمة، حيث أنها تزيد من الفعالية والاستغلال الأمثل للموارد التقنية.	• العنوان طويل جداً وشكل أكثر من 15 كلمة. كما لم يحدد الباحث السياق المكاني في العنوان. • الفترة الزمنية لقياس حوكمة تقنية المعلومات قصيرة جداً (شهر ونصف) ومن المعروف أن التقارير المحاسبية تصدر بشكل ربع سنوي، لذلك لا يمكن الحكم على فعالية أثر حوكمة تقنية المعلومات.	• قياس أثر حوكمة تقنية المعلومات على فترات أطول، لتأكيد النتائج والتوصيات المذكورة. وذلك بشكل سنوي أو نصف أو ربع سنوي. كما أن أداء الشركات يقاس بهذه الفترات. • قياس أثر حوكمة تقنية المعلومات على الحد من المخاطر المعلوماتية.

اسم الدراسة	نقاط القوة	نقاط الضعف	مجالات البحث (الفجوات)
تأثير آليات حوكمة تقنية المعلومات في الأداء التنظيمي المعتمد على تقنية المعلومات، البعد الفكري للتكامل الاستراتيجي متغير وسيط (دراسة استطلاعية لعينة من الكليات العراقية الحكومية في المنطقة الجنوبية)	- البحث حديث، نشر في عام 2021، وأبعاد البحث واضحة ومحددة واستخدام المنهج المختلط. - استنتج الباحث أن تقنية المعلومات تعد عاملاً استراتيجياً يساعد المنظمات في الوصول لأهدافها. - زيادة أهمية حوكمة تقنية المعلومات اقترن بزيادة استثمارات المنظمات في موارد تقنية المعلومات وما يلزمها من ارتفاع في سقف توقعات زيادة مساهمتها بالأداء التنظيمي ذي الوجهة المعتمدة على تقنية المعلومات. - أثبت الباحث أن آليات تقنية المعلومات تؤثر معنوياً في المتغير الوسيط، كما أنها تؤثر على أداء المنظمة.	- العنوان طويل جداً ويشتت القاريء وشكل أكثر من 15 كلمة. - افترض الباحث أن هناك أداء تنظيمي لا يعتمد على تقنية المعلومات، وهذا غير منطقي في عصرنا هذا، كما قد يكون نادر وغير موجود، خصوصاً بعد التطور الهائل للتقنية بعد جائحة COVID-19. - لغة البحث صعبة وغير مفهومة للعامة، تضمن البحث العديد من المصطلحات المتخصصة، ويعد هذا من ضمن الأخطاء الشائعة التي يقع فيها الجميع.	اقترح الباحث دراسة البعد الاجتماعي وتأثيراته على الأداء. وكذلك ممارسات الإدارات في تحقيق الربح تعد ساحة أخرى للنقاش.

اسم الدراسة	نقاط القوة	نقاط الضعف	مجالات البحث (الفجوات)
دور تفعيل حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تأمين المعلومات المحاسبية من المخاطر الإلكترونية في ظل عصر الرقمنة دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية	- البحث حديث، نشر في عام 2022، وأبعاد البحث واضحة، واستخدام المنهج الحديث (المختلط) الاستقرائي والاستنباطي. - أوجد الباحث وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين تفعيل أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتأمين المعلومات المحاسبية من المخاطر الإلكترونية.	- وجود ضعف وقصور في تطبيق أمن وحماية المعلومات، سواء للعميل أو داخل البنك، ومن أساسيات حوكمة تقنية المعلومات أولاً وجود حماية للمعلومات قبل النظر في آثار الحوكمة الأخرى. - تمحورت أغلب النتائج والتوصيات على ضرورة إيجاد حلول لأمن المعلومات، وذلك لحماية البيانات من الاختراق. - وجود تداخل بين السلطات والمسؤولين مما يؤثر على نظام المعلومات المحاسبي، وهذا يعتبر ضعف في صحة البيانات.	- أوصى الباحث في السعي لتطبيق حوكمة تقنية المعلومات للاستفادة القصوى من زيادة كفاءة استخدام أنظمة المعلومات المحاسبية. - إصدار دليل تنظيمي عام وإطار لحوكمة تقنية المعلومات بما يلائم ظروف أعمال البنوك الكويتية. - توفير إجراءات وحماية للأنظمة المكتبية ضد مخاطر الفيروسات.

ملخص أهم الأبحاث العلمية

نستعرض هنا ملخص لأهم الأبحاث العلمية المنشورة في موضوع المشروع البحثي، والتي تهتم حول الحوكمة وتأثيرها في أداء المنظمة. المتغير المستقل هنا هو الحوكمة، ونقصد بها القواعد والجراءات وسياسات. ونلاحظ وجود ندرة في قياس المتغير التابع وهو الأداء لمنظمات التمويل عموماً. كما سنحدد سوياً أهم الاتجاهات البحثية والفجوات البحثية.

• أولاً: موجز لأهداف الدراسات وأهم الدراسات البحثية في الموضوع:

- دراسة أثر خصصة البنوك و شركات التأمين على أداء حوكمة تقنية المعلومات.
- دراسة أثر حوكمة تقنية المعلومات وفق اطار COBIT 5 على جودة التدقيق الداخلي في البنوك.
- دراسة أثر حوكمة تقنية المعلومات على الحد من مخاطر نظام المعلومات المحاسبي.
- تأثير آليات حوكمة تقنية المعلومات في الأداء التنظيمي المعتمد على تقنية المعلومات لعينة من الكليات.
- دور تفعيل حوكمة تقنية المعلومات في تأمين المعلومات المحاسبية من المخاطر الالكترونية.

- ثانياً: المنهجيات المستخدمة:

- أغلب الباحثين قامو باستخدام **المنهج المختلط** وهو الأكثر حداثة. وهو عبارة عن دمج للمنهج الاستقرائي والاستنباطي (الكمي والنوعي).
- بحثين فقط استخدمت المنهج الكمي، حيث استخدم احدهم معاملات الارتباط، واختبار T-Test، وأساليب تحليل الانحدار المتعدد، واستخدم الآخر العينة القصدية وأسلوب التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS.

- **ثالثاً: النتائج الرئيسية وأهم الاستنتاجات:**
- **دعم الإدارة العليا في تطبيق حوكمة تقنية المعلومات.**
- **التوعية بأهمية تطبيق حوكمة تقنية المعلومات لكافة القطاعات.**
- **تزيد حوكمة تقنية المعلومات من فعالية الاستخدام الامثل للموارد التقنية.**
- **أداء المنظمات التي تعتمد على التقنية تتأثر بتطبيق حوكمة تقنية المعلومات.**
- **وجود أثر لحوكمة تقنية المعلومات وفق إطار عمل COBIT 5 على جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية.**
- **توجد علاقة عكسية بين حوكمة تقنية المعلومات ومخاطر صحة البيانات.**
- **حجم الشركة لا يؤثر على أداء حوكمة تقنية المعلومات، وأن هناك علاقة عكسية بين عمر الشركة وأداء حوكمة تقنية المعلومات.**

- رابعاً: أهم الاتجاهات البحثية والفجوات البحثية:

- من أهم الاتجاهات البحثية هنا:

- هو **حوكمة تقنية المعلومات**، حيث ذكرت في أغلبية الدراسات السابقة وتأثيرها على معظم الاتجاهات.
- دُرست آثار حوكمة تقنية المعلومات على **جودة البيانات** (مثل التدقيق المحاسبي ومخاطر صحة البيانات)، وأنها **عامل استراتيجي يساعد المنظمات في الوصول لأهدافها**.

- يمكن التوجه إلى **الفجوات البحثية** التالية:
- قياس أداء **الشركات في قطاع التمويل** بشكل عام وليس فقط في قسم أو إدارة بعينها أو بنك أو مؤسسة علمية.
- تطبيق **إطارين** من حوكمة تقنية المعلومات وهم COBIT 5 و TOGAF.
- قياس أثر حوكمة تقنية المعلومات على **فترات أطول**، لتأكيد النتائج والتوصيات في الحد من المخاطر المعلوماتية. وذلك بشكل سنوي أو نصف أو ربع سنوي. كما أن أداء الشركات يقاس بهذه الفترات.

دراسة وتحليل إحدى الدراسات الحديثة

دور تفعيل حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تأمين المعلومات المحاسبية من المخاطر الإلكترونية في ظل عصر الرقمنة دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية (2022)

• المنهجية المستخدمة:

- الاستقرائي (النظري): تحديد الأبعاد المختلفة لحوكمة تقنية المعلومات ودورها في تأمين المعلومات المحاسبية في ضوء إدارة المخاطر الإلكترونية في البنوك الكويتية من خلال استقراء البحوث والكتابات والرسائل والدوريات العلمية.
- والاستنباطي (التطبيقية): تفسير وتحليل نتائج البيانات والإطار النظري لدور حوكمة تقنية المعلومات في تأمين المعلومات المحاسبية في ضوء إدارة المخاطر الإلكترونية في البنوك الكويتية من خلال دراسة تطبيقية على البنوك الكويتية باستخدام التقارير والقوائم المالية والنشرات الإحصائية المنشورة.
- التصميم البحثي: الخطة أو الهيكل الشامل الذي يوجه عملية إجراء البحث. وهو عنصر حاسم في عملية البحث ويعمل كمخطط لكيفية إجراء الدراسة، بما في ذلك الأساليب والتقنيات التي تستخدم لجمع البيانات وتحليلها.

- أساليب جمع البيانات:
- مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة 5 بنوك، الكويت الوطني، الأهلي الكويتي، الخليج، التجاري الكويتي، وبنك برقان. وتم اختيار عينة عشوائية من 3 بنوك، الكويت الوطني، الأهلي الكويتي، و التجاري الكويتي.
- تصميم قائمة استبيان ووزعت على العاملين في البنوك التجارية الكويتية.
- طرق التحليل:
- تم اخذ مجموعة من البحوث والكتابات والرسائل والدوريات العلمية في الدراسة الاستقصائية.
- وتم توكيد (ترميز) المتغيرات والبيانات ثم تفريغها بالحاسب الآلي وفقا لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للدراسة التطبيقية.

بيان بأعداد قوائم الاستقصاء الموزعة والصحيحة

العدد	بيان
٢٥٠	القوائم الموزعة
٢٤٣	القوائم التي تم الحصول عليها
٨	القوائم المستبعدة
٢٣٥	القوائم الصحيحة
٪٩٤	نسبة القوائم الصحيحة

- **النتائج المتوصل إليها:** النتائج وكيف ارتبطت بالاهداف والفرضيات
- **الفرض الأول:** توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء المستقصي منهم بشأن طبيعة المخاطر التي تهدد أمن المعلومات المحاسبية الالكترونية.
- **إثباته:** نقبل الفرض العدمي القائل بعدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء المستقصي منهم حول محور (طبيعة المخاطر التي تهدد أمن المعلومات المحاسبية الالكترونية)، والاتجاه الايجابي للمستقصي منهم على هذا البعد.
- **الفرض الثاني:** توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء المستقصي منهم بشأن الإجراءات اللازمة للحد من مخاطر المعلومات المحاسبية الإلكترونية.
- **إثباته:** نقبل الفرض العدمي القائل بعدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء المستقصي منهم حول (الإجراءات اللازمة للحد من مخاطر المعلومات المحاسبية الإلكترونية)، والاتجاه الايجابي للمستقصي منهم على هذا البعد.

- **الفرض الثالث: تحديد اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء المستقصى منهم بشأن تأمين المعلومات المحاسبية من المخاطر الإلكترونية.**
- **إثباته: نقبل الفرض العدمي القائل بعدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء المستقصى منهم حول (تأمين المعلومات المحاسبية من المخاطر الإلكترونية)، والاتجاه الايجابي للمستقصى منهم على هذا البعد.**
- **الفرض الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تفعيل أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتأمين المعلومات المحاسبية من المخاطر الإلكترونية.**
- **إثباته: نقبل الفرض الإحصائي القائل بوجود تأثير ذو دلالة معنوية بين تفعيل أبعاد حوكمة تقنية المعلومات وتأمين المعلومات المحاسبية من المخاطر الإلكترونية.**

آخر التطورات والاتجاهات البحثية العالمية

• سبع إطارات لنجاح حوكمة تقنية المعلومات (حمود, 2023):

1. إطار ISO 38500: يعد الإطار الأساسي لنجاح حوكمة تقنية المعلومات، ويوفر مبادئ وتعريفات ونموذج لمساعدة الهيئات الحاكمة على فهم أهمية تقنية المعلومات، ويهدف إلى مساعدة جميع أنواع المؤسسات في تقييم وتوجيه ومراقبة استخدام تقنية المعلومات، بغض النظر عن درجة استخدام تقنية المعلومات.
2. إطار COBIT: طورته ISACA، وهو إطار مراقبة معترف به دوليًا، يساعد على مواجهة تحديات الأعمال في مجالات الامتثال التنظيمي وإدارة المخاطر ومواءمة استراتيجية تقنية المعلومات مع الأهداف التنظيمية.
3. إطار ITIL: Axelos، أكثر أطر إدارة خدمات تقنية المعلومات (ITSM) شهرة واستخدامًا.
4. إطار CMMI: طورته ISACA، يركز على تبسيط العمليات التجارية، تقليل المخاطر، تحسين السلوك التنظيمي.

5. إطار **TOGAF**: إطار عمل المجموعة المفتوحة، يركز هندسة الأعمال، هندسة نظم المعلومات، حوكمة التنفيذ، إدارة تغيير البنية التحتية.

6. إطار **ITAF**: طورته ISACA، يركز على عملية التدقيق، تقييم المخاطر، التخطيط، العمل الميداني.

7. إطار **ADKAR**: طورته شركة Prosci، ويركز على التغيير Change Management.

• ما أهم الاطارات التي يجب على مدراء أقسام تقنية المعلومات الحصول على معرفة متقدمة فيها؟

• إطار ISO 38500، إطار COBIT، إطار ITIL، إطار CMMI، وإطار TOGAF.

- ما أفضل إطار لحوكمة تقنية المعلومات؟

- لا يوجد ما هو الأفضل فلا يحل أي إطار مكان الآخر، فبحال قمنا بتشبيه تلك الاطارات بالمنازل وحاولنا وضع السقف والذي يمكن أن يقابل هنا إطار ISO 38500، بدون الأساس أو الجدران والتي تمثل الأطر الأخرى مثل COBIT و ITIL، فسوف ينهار هذا المنزل بكل تأكيد.
- لا تحل ISO محل COBIT أو ITIL أو غيرها من المعايير أو الأطر، بل إنها تكملها من خلال توفير التركيز على جانب الطلب من استخدام تقنية المعلومات.

- ما هو المهم بالنسبة للقطاع المالي في السعودية؟
- إطار حوكمة تقنية المعلومات الصادر من البنك المركزي SAMA.
- [https://www.sama.gov.sa/en-US/RulesInstructions/CyberSecurity/SAMA-IT Governance Framework.pdf](https://www.sama.gov.sa/en-US/RulesInstructions/CyberSecurity/SAMA-IT%20Governance%20Framework.pdf)
- إطار حوكمة أمن المعلومات الصادر من البنك المركزي SAMA.
- <https://www.sama.gov.sa/en-US/RulesInstructions/CyberSecurity/Cyber%20Security%20Framework.pdf>



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



شكراً لكم



المراجع

- السعودي, ا. ا. (2021). البنك المركزي السعودي يصدر الدليل التنظيمي لحوكمة تقنية المعلومات في القطاع المالي. البنك المركزي السعودي. <https://sama.gov.sa/ar-sa/News/pages/news-720.aspx>
- السعودي, ا. ا. (2021). *Information Technology Governance Framework*. البنك المركزي السعودي. https://www.sama.gov.sa/en-US/RulesInstructions/CyberSecurity/SAMA-IT_Governance_Framework.pdf
- خميس, ب. أ. (2013). أثر خصائص البنوك و شركات التأمين المساهمة العامة الأردنية على أداء حوكمة تقنية المعلومات. <https://doi.org/10.12816/0002639>
- العبيدي, س. خ. ع. (2019). أثر حوكمة تقنية المعلومات وفق اطار COBIT 5 على جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الاردنية.
- زين, أ. خ. م. ا. ض. ا. ع. (2019). أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الحد من مخاطر نظام المعلومات المحاسبي دراسة ميدانية لعينة من المحاسبين من 14/9/2019 إلى 30/10/2019. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية*.
- العازمي, ع. (2022). دور تفعيل حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تأمين المعلومات المحاسبية من المخاطر الالكترونية في ظل عصر الرقمنة دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية. *جامعة مدينة السادات*. https://masf.journals.ekb.eg/article_240427_45d3eed7df61a08f9152554fa80a351e.pdf

المراجع

- الزيايدي, ع. (2021). تأثير آليات حوكمة تقنية المعلومات في الأداء التنظيمي المعتمد على تقنية المعلومات، البعد الفكري للتكامل الاستراتيجي متغير وسيط (دراسة استطلاعية لعينة من الكليات العراقية الحكومية في المنطقة الجنوبية). جامعة ذي قار.
- حمود, ر. (2023). 7 أطر لنجاح حوكمة تقنية المعلومات مهمة للمدراء. شركة ريناد المجد لتقنية المعلومات (RMG).
<https://www.rmg-sa.com/7-%D9%85%D9%86-%D8%A3%D9%87%D9%85-%D8%A3%D8%B7%D8%B1-%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D8%AA%D9%82%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA/>