

تبني المصارف العراقية لتطبيق نظام إدارة الامتثال بالتركيز على

مواصفة الأيزو 19600

أ.د. أَرادَن حاتم العبيدي
الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد

زينب أحمد جعفر
باحثة

P: ISSN : 1813-6729

<http://doi.org/10.31272/JAE.43.2020.124.2>

E : ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ : 2020/3/8

تاريخ أستلام البحث : 2020/2/19

المستخلص

هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة مدى تبني المصارف العراقية لتطبيق نظام إدارة الامتثال بالتركيز على مواصفة الأيزو (ISO 19600: 2014)، وتهدف أيضاً إلى التنويه لأهمية هذه المواصفة القياسية الدولية كإطار لإدارة الامتثال، وأن تكون إدارة الامتثال جزءاً لا يتجزأ من خطة المصرف الاستراتيجية، تنبع أهمية هذه الورقة البحثية من أنها تساهم في توفير قاعدة بيانات تساعد في تبني وتطبيق إدارة الامتثال على أسس علمية، وتدعم متخذي القرار والدارسين والمهتمين بهذا المجال، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف عينة البحث والمنهج الاستطلاعي التحليلي في جمع البيانات من خلال الاستبانة حيث بلغ عدد أفراد العينة (65) يمثلون مختلف المستويات الإدارية، وتوصل البحث إلى عدم وجود فروق معنوية في إجابات العينة بين المصارف باستثناء مصرفي (الرافدين، الرشيد).

الكلمات المفتاحية: الامتثال، نظام إدارة الامتثال ISO 19600، أنظمة الرقابة المصرفية الداخلية، إدارة المخاطر ISO 31000 .

المقدمة

تعمل المؤسسات المالية في بيئة تتسم بالتغيير السريع والاضطراب المستمر نتيجة ازدياد المنافسة وعولمة الاقتصاد وتكامله عبر العالم، وانتشار ثورة المعلومات والاتصالات، فقد أضحت بيئة الأعمال غير مستقرة وأكثر تعقيداً على المستوى الدولي والإقليمي والمحلي، وقد أدى تباطؤ الاقتصاد العالمي والأزمة المالية التي عصفت بالاقتصاد الغربي إلى هزات مالية عنيفة امتدت أثارها إلى دول العالم الثالث، حيث كان أبرز هذه الأزمات هو ضعف دور الرقابة الفعالة "الداخلية والخارجية" لهذه المؤسسات وغيرها من المتغيرات التي تشكل في مجملها مهددات ومخاطر تحول دون تحقيق أهداف المنظمات، لهذا اتجهت أنظار المؤسسات المالية لخلق بيئة عالمية متوازنة تبتعد عن الاضطرابات المالية الحادة.

تكون البحث من أربعة مباحث تناول الأول منهجية البحث فيما تناول الثاني الإطار النظري والمبحث الثالث تناول الإطار العملي، أما الرابع فقد تناول الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.



مجلة الإدارة والاقتصاد
العدد 124 / حزيران / 2020
الصفحات : 15-28

• مستل من رسالة ماجستير

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

نظراً لما تعانيه بيئة الأعمال العراقية من تقلبات وتعقيد وعدم فهم أساليب وإجراءات ومبادئ إنشاء أنظمة إدارة الامتثال تفتقر المؤسسات المالية إلى البنيات التحتية التي تمكنها من تصميم وتنفيذ إطار متكامل لإدارة الامتثال يساعدها على تعريف سياقها الخارجي والداخلي بصورة سليمة، وعمليات نظامية تساعدها في التعرف على مخاطر عدم الامتثال وتحليلها ومعالجتها بطريقة نظامية، فضلاً عن ضعف الثقافة لدى مختلف أطراف المصرف، فلم يلمس البحث وجود خطة استراتيجية واضحة لإدارة الامتثال في المصارف عينة البحث، لذلك جاء اختيار موضوع البحث بدراسة مدى تبني المصارف العراقية لتطبيق نظام إدارة الامتثال بالتركيز على مواصفة الأيزو العالمية (ISO 19600: 2014)، ومن هذا المنطلق برزت التساؤلات الآتية:

1. هل تتبنى المصارف العراقية عينة البحث إطاراً نظامياً لإدارة الامتثال وفقاً لمواصفة الأيزو 19600؟
 2. هل لدى هذه المصارف خطة لنشر ثقافة إدارة الامتثال لدى مختلف أطراف المصرف؟
 3. هل تقوم المصارف العراقية عينة البحث بتصميم وتنفيذ عمليات نظامية لإدارة الامتثال؟
 4. هل تقوم المصارف العراقية عينة البحث بالتعرف على مخاطر عدم الامتثال وتقييمها على وفق أسس منهجية؟
 5. هل هناك فروق معنوية في استجابات العينة المبحوثة؟
- ومن هذه التساؤلات تبلور سؤال البحث الرئيس:
- هل لدى المصارف العراقية عينة البحث الإرادة الكافية لتبني وتطبيق نظام إدارة الامتثال وفق مواصفة الأيزو 19600؟

ثانياً: أهمية البحث

- يمكن تحديد أهمية البحث من خلال ما يأتي:
1. المساهمة في توفير قاعدة بيانات من شأنها المساعدة في تبني ودعم إدارة الامتثال على أسس علمية، ودعم متخذي القرار والدارسين والمهتمين بهذا المجال.
 2. وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها البيئة المصرفية العراقية لتتمكن من التغلب على التحديات التي تعيق عملها التي قد تجعل كثير من المصارف خارج الأضواء ومن ثم خارج ميدان المنافسة.

ثالثاً: أهداف البحث

- تتضمن أهداف البحث الآتي:
1. إبراز أهمية تطبيق المعيار الدولي للامتثال ISO 19600 في المصارف العراقية.
 2. التعرف بأهمية تبني عملية بخطوات محددة لإدارة الامتثال.
 3. الإسهام في نشر ثقافة إدارة الامتثال في بيئة الأعمال العراقية.
 4. تكامل نظام إدارة الامتثال مع أنظمة الرقابة المصرفية الأخرى.

رابعاً: فرضية البحث

في ضوء مشكلة البحث ومن أجل تحقيق أهدافه تم صياغة الفرضية الآتية:

لا يوجد اختلافاً معنوياً في اجابات العينة حول نظام إدارة الامتثال طبقاً لاختلاف المصارف (الرافدين، الرشيد، الثقة، اشور).

خامساً: وصف الإجراءات الرئيسية

1. **منهج البحث:** اعتمد البحث المنهج الاستطلاعي التحليلي والمنهج الوصفي التحليلي لبحث الظاهرة واستخلاص النتائج.
2. **مجتمع البحث:** تشكل مجتمع البحث من (4) مصارف هي (مصرف الرافدين، مصرف الرشيد، مصرف الثقة الدولي الإسلامي، مصرف اشور الدولي) وسبب اختيار هذه المصارف يعود لدورها الحيوي في دعم الاقتصاد العراقي وتعزيز المسار التنافسي للجهاز المصرفي العراقي.
3. **عينة البحث:** تم اختيار عينة عمدية (قصدية) ضمت (65) فرداً من مستويات إدارية مختلفة.
4. **تصميم واختبار أداة البحث:** اعتمد البحث على استمارة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة البحث لمجموعة من المنتسبين في المصارف العراقية بشكل مباشر، وذلك للحصول على المعلومات والبيانات وقد تم مراعاة البساطة والوضوح في تصميمها وصياغة أسئلتها، وقد تضمنت الاستمارة محورين رئيسيين كما هو موضح في الجدول (1)

جدول (1)
محاور استمارة الاستبانة

ت	الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الفقرات	التسلسل	المصادر
أولاً	معلومات عامة	النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخدمة، القطاع الذي عمل فيه	6		أعداد الباحثان
ثانياً	نظام إدارة الامتثال	سياق المنظمة	8	1-8	ISO 19600 Compliance Certified System, 2014
		القيادة	8	9-16	
		التخطيط	4	17-20	
		الدعم	8	21-28	
		العملية	4	29-32	
		تقييم الاداء	8	33-40	
		التحسين	4	41-44	
		المجموع	44		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الاستبانة.

سادساً: تحليل الخصائص العامة لأفراد العينة:

تم توزيع (100) استمارة استبانة اعيد منها (72) وكانت (65) منها صالحة للتحليل إذ بلغت نسبة الاستجابة (65%) وبعد جمع الاستبانات وترميزها تم تفرغها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج التحليل الهيكلي Smart PIs، وتم إجراء اختبار ثبات الأداة حيث تم احتساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لأداة البحث وبلغت قيمته (0.944) وهذه القيمة أعلى من (0.70) وهذا يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، كما تم القيام أيضاً بإجراء اختبار الطبيعية عن طريق اختبار معاملي التفرطح والالتواء (skewness & kurtosis) لمعرفة مدى موافقة البيانات لمعدل التوزيع الطبيعي، ومن أجل التعرف على تبعية الفقرات إلى أبعادها يتوجب القيام بإجراء التحليل العملي وبناء النماذج وقد كانت قيم التشعبات للمتغيرين أكبر من (0.40) وأن جميع التشعبات كانت ذات دلالة معنوية وضمن المدى المقبول (0.05) باستثناء فقرة واحدة وهي الفقرة (q5) والتي يستوجب حذفها من النموذج، بعد ذلك تم دراسة السمات العامة لأفراد العينة من حيث النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخدمة، القطاع الذي عمل فيه. والجدول (2) يوضح وصف لهذه الخصائص العامة لأفراد العينة:

جدول (2)
وصف عينة البحث

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	السمة
40.0%	26	ذكر	النوع الاجتماعي
60.0%	39	انثى	
100%	65	المجموع	
23.1%	15	30 سنة فأقل	العمر
38.5%	25	40-31 سنة	
29.2%	19	50-41 سنة	
9.2%	6	50 سنة فأكثر	
100%	65	المجموع	
73.8%	48	بكالوريوس	المؤهل العلمي
6.2%	4	دبلوم عالي	
15.4%	10	ماجستير أو ما يعادلها	
4.6%	3	دكتوراه أو ما يعادلها	
0	0	أخرى	
100%	65	المجموع	
26.2%	17	محاسبة	التخصص العلمي
24.6%	16	إدارة أعمال	
10.8%	7	علوم مالية ومصرفية	
38.5%	25	أخرى	
100%	65	المجموع	
23.1%	15	أقل من 10 سنوات	عدد سنوات الخدمة
40.0%	26	من 10- إلى أقل من 15 سنة	
24.6%	16	من 15- إلى أقل من 20 سنة	
12.3%	8	20 سنة فأكثر	
100%	65	المجموع	
47.7%	34	مصرف حكومي	القطاع الذي عمل فيه
52.3%	31	مصرف أهلي	
100%	65	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الاستبانة.

في الجدول (2) نلاحظ ارتفاع نسبة الاناث (60%) على الذكور (40%)، ومن حيث العمر نجد أكثر التكرارات للفئة العمرية من (31-40) (38.5%)، وأقل فئة هي (50 سنة فأكثر) (9.2%)، ومن حيث المؤهل العلمي نجد أن أغلب أفراد العينة من حملة شهادة البكالوريوس (73.8%) وأقل فئة هم حملة الدكتوراه (4.6%)، أما من حيث التخصص العلمي أكثر الفئات هم من الاختصاصات غير الإدارة والاقتصاد (38.5%) وأقل الفئات هم من قسم العلوم المالية والمصرفية (10.8%) وهذا يرجع إلى حداثة قسم العلوم المالية والمصرفية، ومن حيث عدد سنوات الخدمة نجد أن أغلب أفراد العينة هم من ذوي الخدمة الوظيفية (10-15) سنوات (40%) وأقل فئة هي (20 سنة فأكثر) (12.3%)، أما من حيث القطاع الذي عمل فيه نجد أن النسب متقاربة بين المصارف الحكومية والأهلية وكانت النسب (47.7%)، (52.3%) على التوالي.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم الامتثال

يشير مصطلح "الامتثال" إلى جميع هياكل الحوكمة الرسمية (القوانين التنظيمية) وغير الرسمية (ثقافة المنظمة) التي يمكن إدارتها من إدراك فاعل وكفاء، ولكن قبل كل شيء منع الاعمال الاحتمالية من أعضائها ووكلائها، يمثل الامتثال أحد مكونات الإدارة الاستراتيجية والتشغيلية ويهدف إلى تحقيق الامن المستدام والقانوني والاقتصادي والاجتماعي لوجود وتحقيق أهداف المنظمة، لذلك تعد إدارة الامتثال شرطاً أساسياً لتأمين وجود المنظمات كشرط لقدرتها المستدامة على خلق القيمة. (Otremba, 2016, 121-124).

غالباً ما تكون للمبادئ التوجيهية ومدونات قواعد السلوك الداخلية للمنظمة مهمة اختيار المبادئ التوجيهية الخارجية وترجمتها إلى بيانات سلوك وتصرفات ملموسة، يتم التنفيذ غير الرسمي من خلال التطوير والتصميم المعتمدين لثقافة المنظمة، من خلال التواصل وتطوير الموظفين وكذلك من خلال الدور النموذجي للإدارة، كجزء من النزاهة أو إدارة القيمة، ان النزاهة تعني تعزيز الكفاءة الأخلاقية والمسؤولية الذاتية للموظفين، الهدف من كلا النهجين هو منع السلوك الاحتمالي والأخلاقي، بينما يسعى نهج الامتثال إلى تحقيق سلوك قانوني من الناحية الأخلاقية عن طريق تقييد مجالات العمل وضوابطه (القواعد والتعليمات والتدقيق والعقوبات) بهدف تقليل المسؤولية والمخاطر المتعلقة بالسمعة، تركز إدارة النزاهة بوعي على الحرية والقدرة البشرية على فعل الشيء الصحيح بناء على التفكير الأخلاقي والقيم القائمة على الإدانة الشخصية، لا يمكن تحقيق إدارة الامتثال الناجحة الا من خلال كلا النهجين. (Kleinfeld, 2018, 8-9).

ثانياً: النشأة والتطور

تأتي أصول مصطلح الامتثال من مجال الطب، ومنذ السبعينيات يشار إلى التزام المريض للعلاج بالعقاقير الموصوفة من قبل الطبيب على أنه الامتثال، وعدم الامتثال أي الفشل أو التنفيذ غير السليم للعلاج ويمكن أن يعني ارتفاع التكاليف أو حتى وفاة المريض، التطور الأولي في المجال القانوني الأنجلو أمريكي يتم تعيين الاستخدام لأول مرة للامتثال فيما يتعلق بمسألة التنظيم القانوني إلى أحداث مختلفة من المفترض إن الامتثال قد تم تقديمه لأول مرة في الولايات المتحدة في أثناء الحرب الباردة، كانت الخلفية هي تشريع مراقبة الصادرات الأمريكية سريع التغيير والمعاقبة عليه، كان يلزم وجود نظام امتثال مناسب للامتثال للوائح المتعلقة بالتصدير أو لمواءمة سلوك تصدير الشركة المعنية مع القانون المعمول به، ومع ذلك فإن الاشتقاق الأصلي لمصطلح الامتثال يمكن أن يكون أيضاً في تطوير قطاعات الخدمات المصرفية والمالية الأنجلو أمريكية في الثمانينات من القرن الماضي، وقد تم استخدام المصطلح هنا بشكل خاص في مجالات التجارة الداخلية والفساد وغسل الأموال لضمان السلوك المتوافق، حدوث الامتثال لأول مرة فيما يتعلق بالمسؤولية الجنائية للشركات عن الأنشطة الإجرامية لموظفيها على خلفية سن المبادئ التوجيهية لإصدار الأحكام الفيدرالية في عام 1991، وتشديد المبادئ التوجيهية على أعقاب فضائح الشركات، في عام 2002 ساعد تطبيق قانون ساربانيس أوكسلي على تطوير الامتثال في الولايات المتحدة، وفي عام 2004 أصبح موضوع الامتثال (مكافحة الرشوة) موضوع تركيز متزايد. (Schwab, 2018, 7).

في هذا الصدد نقل مصطلح الامتثال معناه إلى الاقتصاد، ومنذ ذلك الحين، وصف سلوك المديرين التنفيذيين والموظفين الملتمزمين بالقانون في مجالات مخاطر المؤسسات الائتمانية، إلى أن أصبح الامتثال حقيقة واقعة في جميع نشاطات الاقتصاد، لا تقتصر مسألة الامتثال بأي حال على الجرائم الاقتصادية، فهو يشمل الامتثال للأحكام القانونية والمعايير الداخلية والخارجية التنظيمية، والوفاء بمتطلبات اصحاب المصلحة.

ومن خلال ما تقدم يتضح أن الامتثال مضمون تغيير معقد على المدى القصير التشغيلي والاستراتيجي على المدى الطويل للمنظمة بأكملها، وبالتالي يحدث في سياق الإدارة الاستراتيجية، وأنه يجب تثبيت كفاءة الامتثال في المصرف على مختلف المستويات، وأنه يمثل عملية تعليمية شاملة ولا يمكن طلبه من الأعلى، وأن إدارة الامتثال هي مسؤولية غير قابلة للتفويض من قبل المديرين التنفيذيين للمصرف، وأنها تتعامل من ناحية مع التدابير التنظيمية والتشغيلية لحوكمة الشركات ومن ناحية أخرى كمهمة إدارية على المستوى التشغيلي والاستراتيجي، لذلك لا يتعين على مسؤول الامتثال وضع معايير عالية ولكن عالية جداً.

ثالثاً: المعيار الدولي للامتثال ISO 19600 "المبادئ التوجيهية لنظام إدارة الامتثال"

في ديسمبر 2014 نشر ISO 19600 وهو أول معيار دولي في إدارة الامتثال الحديثة يوافر الأساس لمعايير دولية أخرى مثل ISO 37001 أنظمة إدارة مكافحة الرشوة (Buhr, 2018, 79)، والمبدأ التوجيهي الذي يصوغ التوصيات ويقال من

التعقيد والتكاليف ويزيل الحواجز ويشكل عاملاً رئيسياً في التنمية الاقتصادية والازدهار، يعكس المعيار القواعد الفنية لإدارة الامتثال الفاعل في ضوء التطورات الأخيرة في الفساد الدولي وغسل الأموال والانتهاكات التنظيمية، إن هذا المعيار موضوعي للغاية ويؤكد ترسيخ الامتثال في سلوك العاملين في منظمة ما، يعتمد في المقام الأول على القيادة على جميع المستويات وعلى القيم التنظيمية المحددة بوضوح، وكذلك على الاعتراف وتنفيذ التدابير لتعزيز الامتثال للقواعد، ويوفر إرشادات واضحة وموجزة ومعترف بها دولياً عند تنفيذها توافر دليلاً قاطعاً على التنظيم والقيادة بعناية وهو أمر أساس في زيادة إنفاذ القانون الجنائي للشركات وزيادة المسؤولية الشخصية (الدولية) للإدارة العليا. (Muller Et Al, 2017, 55).

يمكن للمنظمات التي لم تعتمد معايير نظام الإدارة أو إطار إدارة الامتثال اعتماد هذه المواصفة الدولية بسهولة كتوجيه مستقل داخل منظماتهم في تحسين الإدارة العامة لجميع التزاماتها المتعلقة بالامتثال، لا يحدد المعيار المتطلبات ولكنه يقدم إرشادات حول أنظمة إدارة الامتثال والممارسات الموصى بها، يهدف إلى تدويل معايير إدارة الامتثال في جميع أنحاء العالم لكونه مجموعة من القواعد عبر الحدود وعبر القطاعات، يهدف إلى ضمان إطار عمل دولي موحد لإنشاء وتطوير وتنفيذ وتقييم وصيانة وتحسين نظام إدارة الامتثال الفاعل والمستجيب داخل المنظمة، تنطبق هذه المبادئ على جميع أنواع المؤسسات أي إنها قابلة للتكيف مع حجم وهيكل وطبيعة وتعقيد أنشطة المؤسسة، ولا يتم تقييدها حسب الصناعة أو القطاع أو التعرض للمخاطر أو النطاق الجغرافي بما في ذلك سياسة واهداف الامتثال، كما يوفر كذلك إطاراً للمساعدة في تنفيذ متطلبات محددة متعلقة بالامتثال في أي نظام إدارة (1, ISO19600:2014(En))، يعتمد المعيار المكون من 33 صفحة على مبادئ الحكم الرشيد، والتناسب، والشفافية، والاستدامة ويولي أهمية لتطبيق مرن للغاية يسعى إلى تحقيق الهدف الذي تهدف إليه معايير ISO بشكل عام وهو تمكين اقتصاد أكثر كفاءة، يتبع النهج القائم على المخاطر (Fissenewert, 2015, 198)، ويركز على المجالات التي تشمل مكافحة الرشوة، ومكافحة الفساد، ومكافحة الاحتكار، والاحتيايل، وسوء السلوك، وغير ذلك.

توضح مقدمة المعيار موقف انظمة إدارة الامتثال القياسية ISO 19600 – إرشادات في معايير نظام إدارة ISO، يتم تصنيف معايير نظام إدارة ISO في إرشادات عامة وإرشادات محددة ومعايير عامة ومعايير محددة، تعد إرشادات انظمة إدارة الامتثال القياسية ISO 19600 و ISO 31000 لإدارة المخاطر كإرشادات عامة بين معايير نظام الإدارة لها تأثيرات مهمة، يوفر معياراً لنظام إدارة الامتثال إطاراً لتنفيذ متطلبات الامتثال لمعايير نظام الإدارة الأخرى، ان تنفيذ هذا المعيار من قبل المنظمات يمكنها من اثبات انها تفي بالمتطلبات الالزامية (بما في ذلك القوانين واللوائح ذات الصلة) والالتزامات الطوعية (بما في ذلك المعايير ذات الصلة، والعقود، ومبادئ الحوكمة الفاعلة أو قواعد الاخلاقيات)، ويقفل من عدم مخاطر الامتثال التنظيمي على نطاق يمكن السيطرة عليه، ويحمي المنظمات من خسائر كبيرة في الممتلكات والسمعة الناجمة عن الانتهاكات، وفي الوقت نفسه يمكن عد المعيار معياراً للجهات التنظيمية والجهزة القضائية للحكم على التزامات الامتثال التنظيمي وتحديد درجة التدابير العقابية الخاصة بالانتهاكات التنظيمية على هذا الاساس. (Wu,2016, 113).

رابعاً: أساسيات تنفيذ نظام إدارة الامتثال ISO 19600

على وفق لـ ISO 19600: 2014 فإن نظام إدارة الامتثال يتكون من (7) عناصر رئيسية (سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، العملية، تقييم الأداء، التحسين) (Wylie, 2015, 65) وهي مبنية بشكل أساسي على مرحلتين رئيسيتين (إعداد النظام، وتشغيل النظام)، تجدر الإشارة إلى أنه يجب تنفيذ جميع عناصر ISO 19600: 2014 باستمرار من أجل إنشاء نظام إدارة امتثال فاعل وكفاء، ويجب أن يستند نظام إدارة الامتثال إلى مبادئ الحوكمة السليمة والمسؤولة للشركات (على سبيل المثال، أن قرارات القيادة موجهة نحو خلق قيمة مستدامة، وتشجيع اتصالات الشركات الشفافة والمفتوحة، ومصالح الأطراف المهمة، وإدارة المخاطر المناسبة، إلخ). (Bollinger Et Al, 2017, 16)

1) سياق المنظمة: تتمثل مرحلة إعداد النظام في تنفيذ نظام إدارة الامتثال في أي منظمة في تحديد نطاق تطبيق نظام إدارة الامتثال، لهذا الغرض يتم تحديد العوامل الداخلية والخارجية المتعلقة بمخاطر الامتثال، وكذلك مجموعات المصالح المتأثرة عند تحليل عوامل الامتثال الداخلي يجب مراعاة السياسات والاجراءات والعمليات والموارد واستراتيجية العمل الداخلية، ويجب أن يراعي تحليل العوامل الخارجية السياقات التنظيمية والاجتماعية والثقافية وكذلك الظروف الاقتصادية (Mag. Iur, 2018, 85)، يجب على المنظمة تحديد حدود وامكانية تطبيق نظام إدارة الامتثال لتحديد الحدود الجغرافية أو التنظيمية التي سينطبق عليها نظام إدارة الامتثال، يجب أن يعكس نظام إدارة الامتثال قيم المنظمة واهدافها واستراتيجيتها ومخاطر الامتثال مع مراعاة مبادئ الحوكمة التالية: الوصول المباشر لوظيفة الامتثال إلى مجلس الإدارة، واستقلالية وظيفة الامتثال، وتجهيز وظيفة الامتثال بالمهارات والموارد المناسبة. (ISO 19600: 2014(En),5)

خلال المرحلة التشغيلية يتم التعامل مع (تطوير وتنفيذ وتقييم وصيانة وتحسين) نظام إدارة الامتثال الفاعل والمستجيب بمساعدة دورة PDCA أو دورة Deming (خطط، نفذ، دقق، صحح)، يوفر نموذج PDCA عملية تكرارية يمكن استخدامها من قبل المنظمة لتحقيق التحسين المستمر (Bollinger Et Al, 2017, 17)، يمكن محاذاة نموذج PDCA مع البنود داخل "الهيكل رفيع المستوى"، الدورة التي تدعم العديد من معايير إدارة ISO، (Schnitzer, 2014, 109)

2) القيادة: يجب على الإدارة العليا وضع سياسة الامتثال وأهداف الامتثال وتوافقها مع قيم واهداف واستراتيجية المنظمة وكذلك ضمان قيام الإدارة العليا بتطوير السياسات والاجراءات والعمليات لتحقيق اهداف الامتثال الخاصة بها، وأنها مسؤولة عن مجموعة من المهام الأخرى داخل نظام إدارة الامتثال، مثل توفير الموارد الكافية وتعزيز عملية التحسين

المستمر، تعد المشاركة النشطة وأنشطة المراقبة للإدارة العليا من المتطلبات الأساسية لفاعلية نظام إدارة الامتثال، بالنسبة لإدارة الامتثال اليومية تفوض العديد من المؤسسات المسؤولية إلى شخص معين وهو مسؤول الامتثال، فضلاً عن ذلك تقوم بعض المنظمات بإنشاء لجنة متعددة الوظائف تسمى لجنة الامتثال لتنظيم إدارة الامتثال داخل المنظمة، فضلاً عن الإدارة العليا ومسؤول الامتثال يتحمل مدير والمستويات التنظيمية المختلفة مسؤولية ودور مهمين لنظام إدارة الامتثال في مجال مسؤوليتهم الخاصة، لذلك ينبغي أن يتصدرون السلوك الايجابي الذي يدعم موظفي الامتثال في المقام الأول وتحديد ومعالجة مخاطر الامتثال المحتملة في منطقتهم، فضلاً عن ذلك يجب عليهم توعية الموظفين بتوصيل المعلومات أو المخاوف المتعلقة بالامتثال. (Ternes, 2018, 62).

(3) التخطيط: بناء على تحديد الالتزامات الخاصة بالمنظمة، يجب أن يتم تحديد وتقييم مخاطر الامتثال، يجب أن يشمل تحليل المخاطر فحص أسباب ومصادر انتهاكات الامتثال المحتملة وتأثيرها واحتمال حدوث حالات عدم الامتثال، في سياق تقييم المخاطر أي التوفيق بين مستوى الخطر المحدد ومستوى الخطر الذي تكون المنظمة مستعدة لقبوله يتم تقييم المخاطر على مدد منتظمة أو في ظروف إطار العمل، مثل إدخال منتجات جديدة، تغيير الاستراتيجية أو تغيير ظروف السوق. (Ternes, 2018, 63).

(4) العملية: بعد تحديد وتخطيط التدابير والعمليات ينبغي تنفيذ الضوابط لضمان الامتثال للالتزامات الامتثال، ودمجها في العمليات التجارية الحالية وتشمل اجراءات الترخيص وفصل الوظائف والمسؤوليات غير المتوافقة (الفصل الوظيفي) أو عناصر التحكم الآلي في تكنولوجيا المعلومات والتي يتم استخدامها بالفعل في إطار نظام الرقابة الداخلية الحالي، ينبغي ضمان انتقائية الضوابط من خلال المراجعة والتقييم المستمر للضوابط، فضلاً عن ذلك يجب تنفيذ الاجراءات وتوثيقها من أجل تنفيذ إرشادات الامتثال ورسم التزامات الامتثال في العمليات التشغيلية، إذا كانت المنظمة قد أسندت عمليات تشغيلية إلى جهات خارجية فيجب اخضاعها للمراقبة من قبل المنظمة لأن الاستعانة بمصادر خارجية في العمليات لا يعفي إدارة المنظمة من مسؤوليتها القانونية. (Mag. Iur, 2018, 88).

(5) الدعم: هناك عنصر أساسي آخر في نظام إدارة الامتثال هو عملية المراقبة والتحسين، يجب ان يخضع نظام إدارة الامتثال للمراقبة المستمرة من أجل التحقق من أداء وفاعلية نظام إدارة الامتثال، لهذا الغرض يجب وضع خطة مراقبة تحدد المكونات والتدابير الخاصة بنظام إدارة الامتثال والعمليات التي يجب مراقبتها واي الطرائق يجب استخدامها للمراقبة وكذلك تقييم وتحليل نتائج المراقبة، فضلاً عن ذلك، يجب ان تتضمن خطة المراقبة جدولاً زمنياً للتنفيذ وتحليل النتائج، المناطق النموذجية التي يجب مراقبتها هي على سبيل المثال، فاعلية الضوابط أو التدريب أو توزيع مسؤوليات الامتثال، لتقييم نظام إدارة الامتثال بخاصة حالات عدم الامتثال يجب مراجعة أهداف الامتثال غير المحققة، وحالة ثقافة الامتثال، يمكن توفير المعلومات من قبل الموظفين أو العملاء أو الموردين أو أصحاب المصلحة الآخرين باستخدام مجموعة متنوعة من عمليات الاتصال، مثل: نظام المبلغين عن المخالفات أو ورش العمل أو الدراسات الاستقصائية، فضلاً عن ذلك فإن مراجعات نظام إدارة الامتثال من قبل اطراف ثالثة (مثل المدققين الداخليين أو مراجعي الحسابات) قد توافر معلومات اضافية، لتقييم درجة اهداف الامتثال المحققة وأداء نظام إدارة الامتثال يجب تطوير واستخدام مقاييس قابلة للقياس (مثل النسبة المئوية للموظفين المدربين أو عدد حالات عدم الامتثال المحددة). (Mag. Iur, 2018, 89).

(6) تقييم الأداء: من أجل ضمان الحصول على معلومات شاملة وفي الوقت المناسب من الإدارة وموظفي الامتثال حول فاعلية نظام إدارة الامتثال وحالات عدم الامتثال يجب إعداد تقارير منتظمة عن الامتثال فيما يتعلق بالإبلاغ عن الامتثال وتحديد مدد التقارير والعمليات المنفذة التي تضمن دقة وصحة المعلومات، لتحسين شمولية تقارير الامتثال يجب دمجها في تقارير الشركات الحالية، ومع ذلك ينبغي إعداد تقارير مستقلة (الإبلاغ المخصص) لخطورة عدم الامتثال، فضلاً عن التقارير الدورية مثل: عرض التغييرات في التزامات الامتثال وتأثيرها في المنظمة، ومعلومات عن أنشطة الرصد ومراجعات الامتثال أو نتائج تقييم أداء وفاعلية نظام إدارة الامتثال. (Ternes, 2018, 64).

(7) التحسين: فضلاً عن أنشطة المراقبة المنتظمة يجب على المنظمة أيضاً اجراء عمليات تدقيق خارجية منتظمة لمراجعات نظام إدارة الامتثال ومراجعات الإدارة، في أثناء عمليات التدقيق يجب التحقق مما اذا كان نظام إدارة الامتثال يتوافق مع تصميم وتوصيات المعيار الدولي ISO 19600 وكذلك يتم تنفيذه وصيانته بشكل فاعل، يجب ان تركز مراجعات الإدارة على الملاءمة المستمرة لسياسة الامتثال والموارد المتاحة وإلى اي مدى تم تحقيق اهداف الامتثال، ينبغي بعد ذلك معالجة النتائج كجزء من عملية التحسين، على سبيل المثال، الحاجة إلى تعديل سياسة الامتثال أو اهداف الامتثال أو نقاط الضعف في نظام إدارة الامتثال الحالي، إذا كانت هناك حالات عدم امتثال في المنظمة فيجب أن لا اتخاذ اجراءات تصحيحية و/ أو التغلب على العواقب، بعد ذلك يجب أن تتبع الإدارة تحليلاً لأسباب انتهاك الامتثال لتحديد الحاجة إلى اجراء تعديلات على نظام إدارة الامتثال، لغرض إدارة حالات عدم الامتثال ينبغي تنفيذ عملية التصعيد التي تحدد بدقة من وكيف ومتى يتم الإبلاغ عن حالات عدم الامتثال، ينبغي استخدام النتائج المستخلصة من الإبلاغ عن الامتثال وأنشطة المراقبة والتدقيق ومراجعات الإدارة وكذلك تحليل السبب الجذري لأي حالات امتثال حدثت للتحسين المستمر لنظام إدارة الامتثال، يجب ان يكون الهدف هو تحسين ملاءمة وكفاية وفاعلية نظام إدارة الامتثال. (Ternes, 2018, 65).

من خلال ما سبق يتضح أن معيار ISO 19600 يوفر إطاراً مرجعياً يمكن الاعتماد عليه ويمكن فهمه بسهولة ويسهل إدارته، وأنه يحتوي على مبادئ عامة وقواعد تنفيذ ملموسة يجب على أعضاء مجلس الإدارة الإشرافي مراعاتها عندما يريدون

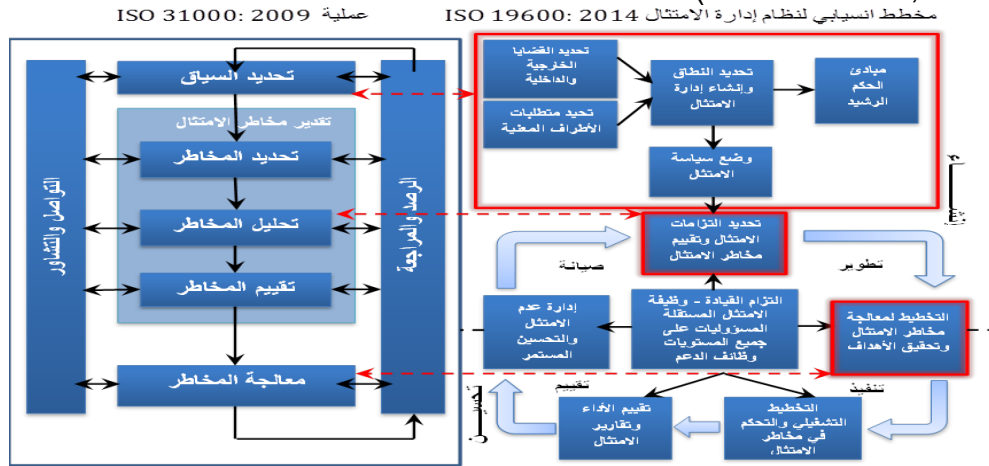
التأكد من أن تدابير نظام إدارة الامتثال قد تم تنفيذها وفقاً للقواعد المقبولة عموماً، لأنه ليس للهيئات الإشرافية واجبات مراقبة خاصة بها فحسب، بل تسهم في فاعلية وكفاءة نظام إدارة الامتثال وبالتالي ثقافة الامتثال المستدام للمصرف.

خامساً: تكامل أنشطة الامتثال مع أنظمة الرقابة المصرفية الداخلية الأخرى

تشارك إدارة الامتثال في نظام الرقابة الداخلية الشامل وتؤدي دوراً نشطاً في تنسيق أنشطتها بشكل خاص مع إدارة المخاطر (الخط الثاني) والتدقيق الداخلي (الخط الثالث) (Accenture, 2016, 8)، إن طبيعة المهام والمسؤوليات للأنشطة الخاصة بمجالها يجعل من الحتمي التنسيق بين الامتثال وأنظمة الرقابة المصرفية الداخلية الأخرى (سياسة الامتثال للمصرف الليبي الخارجي، 2013، 13)، يمكن هنا تحديد القنوات الآتية بما في ذلك أنشطة الامتثال بين الآلية الوقائية الشاملة لمكافحة الغش في المصارف: (Valkanov, 2019, 66)

1) إدارة الامتثال: تعمل وظيفة الامتثال كخط دفاع ثانٍ تزود خط الدفاع الأول (الذي تتم إدارته بشكل أساسي من خلال تشغيل وظائف الأعمال) بجميع المنهجيات والأدوات والأدلة ذات الصلة بشأن المتطلبات التنظيمية التي تؤثر في أنشطة الأعمال فضلاً عن التدريب ومراقبة الامتثال اللاحقة، بمجرد إجراء تقييم المخاطر تدعم وظيفة الامتثال العمل في تحديد إجراءات المعالجة التي يجب وضعها في مجالات المخاطر التي تم اكتشافها ومراقبة مؤشرات المخاطر الكلية من أجل تقديم نظرة شاملة إلى مجلس الإدارة، بموجب هذا المنظور يضمن "الامتثال" اتساق سلوك المنظمة التجاري مع اللوائح (الخارجية والداخلية) لمنع مخاطر عدم الامتثال معبراً عنها كخطر العقوبات بموجب (القانون أو المحاكم) أو الخسائر أو الأضرار التي تلحق بالسمعة بسبب عدم مراعاة القوانين أو لوائح السلطات أو القواعد والسياسات الداخلية. (Accenture, 2016, 8)

2) إدارة المخاطر: على وفق لـ ISO 19600 تعد إدارة المخاطر نشاطاً رئيساً في نظام إدارة الامتثال، ويمكن رسم عملية إدارة المخاطر المتعلقة بالامتثال بوضوح على طول الخطوات المختلفة لإنشاء نظام إدارة الامتثال، كما هو موضح في الشكل (1) (O'connor Et Al, 2015, 94).



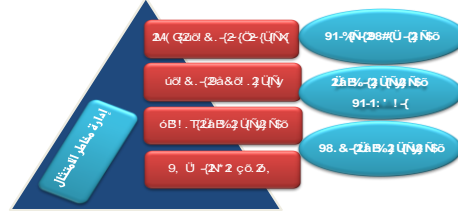
الشكل (1)

الأنشطة المشتركة بين إدارة الامتثال وإدارة المخاطر

Source: O'connor, Rory V., Akkaya, M., Kemaneci, K., Yilmaz, M., Poth, A., & Messnarz, R. .2015. Systems, Software And Services Process Improvement: 22nd European Conference, Eurospi 2015 Ankara, Turkey, September 30-October 2, 2015 Proceedings, Springer International Publishing, Switzerland, P: 94

- من خلال تحديد القضايا الخارجية والداخلية والأطراف المهمة التي تفي بمتطلباتها وأتباع مبادئ الحوكمة الرشيدة، يمكننا تحديد النطاق وإنشاء نظام إدارة الامتثال، ثم وضع سياسة الامتثال، من خلال القيام بمجموعة الأنشطة هذه أنشأنا بشكل خاص سياق المنظمة من منظور إدارة المخاطر، بما في ذلك تحديد النطاق والأهداف والسياق المتعلقين بالمخاطر.
- تتمثل الخطوة التالية حول تحديد التزامات الامتثال (بما في ذلك المتطلبات التي يجب على المنظمة الامتثال لها والمتطلبات التي تختارها للامتثال) وتقييم مخاطر الامتثال ذات الصلة في تقييم المخاطر وفقاً للمعيار ISO 31000: 2009.
- وأخيراً يتضمن التخطيط لمعالجة مخاطر الامتثال وتحقيق الأهداف عملية لمعالجة المخاطر كما هو موضح في المواصفة القياسية ISO 31000: 2009.
- المجموعة الأخرى من متطلبات ISO 19600 المرتبطة على التوالي بتنفيذ الإجراءات المخطط لها، وتقييم الأداء، وتحسين نظام إدارة الامتثال، وأنشطة دعم نظام إدارة الامتثال أخيراً (التزام القيادة والأدوار والمسؤوليات وإدارة المستندات الخ) لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بعملية إدارة المخاطر، ولكنها ستوفر المدخلات ذات الصلة والضرورية لنشاط مراقبة ومراجعة المخاطر، وفقاً لما تقتضيه ISO 31000. (O'connor Et Al, 2015, 94).

يمثل معيار ISO 19600 كما هو موضح في الجدول المشار إليه المعيار الكامل لإدارة مخاطر الامتثال في المؤسسة، وهو يركز على كل من القضايا المتعلقة حصراً بوحدة الامتثال وقضايا مسؤولية كل موظف عن إدارة مخاطر عدم الامتثال وعلى مسألة مهمة مثل المسؤولية عن الامتثال لأعلى الوظائف في المؤسسة – مديري المستوى الأعلى والمتوسط، ومن المهم للغاية العمل على جميع مستويات الهيكل في المنظمة لأنه من دونها لا توجد إدارة فعالة لمخاطر الامتثال. (Wlodarczyk,2014,5-6).



وبين الشكل (2) نموذج إدارة مخاطر الامتثال ومسؤولية الامتثال

Source: Wlodarczyk, Grzegorz.2014. Norma ISO 19600- Proba Standaryzacji Zarzadzania Ryzykiem Braku Zgodnosci (Compliance), Zagadnienia Wstepne, Compliance & Mifid Blog, P: 6.

من خلال ما سبق يتضح أنه يجب محاذاة إدارة المخاطر جيدة التنظيم وربطها بكل من أنشطة الإدارة والامتثال من أجل تحقيق المزايا مثل اتخاذ القرارات بشكل أفضل وزيادة مستوى الثقة بين أصحاب المصلحة والامتثال التنظيمي.

(3) التدقيق الداخلي

يعد التنسيق بين الامتثال ووحدة التدقيق الداخلي شرطاً أساسياً في مجال إدارة مخاطر مكافحة الغش، علاقة تكافلية خاصة تعد أساساً لتحقيق التحكم الأمثل داخل المؤسسة المصرفية وهو نهج من الأعلى إلى الأسفل يركز على أهم المخاطر وتوفير الوضوح والاتجاه لتحسين الرقابة القيمة كجزء من السياسة العامة لإدارة المخاطر، وبالتالي فإن هدف تحسين عملية الرقابة الداخلية من خلال تطبيق التعديل والتكامل بين الامتثال لإجراءات الرقابة المختلفة يتحول إلى عامل رئيسي لتحسين نظام إدارة المخاطر بالكامل من خلال الحد المباشر من مخاطر التشغيل والقانونية والسمعة والامتثال والتأثير غير المباشر للمخاطر المصرفية التقليدية مثل الائتمان والسيولة والعمل والسوق وغيرها، الامثلة العملية التي توضح هذا التعاون هي: تبادل إجراءات الرقابة والتفتيش المتبادل بين موظفي المصرف بما في ذلك القضايا المتعلقة بالامتثال في مهام التدقيق الخاصة بالتدقيق الداخلي، والمساعدة من وحدة الامتثال إلى المراجعة الداخلية عند إعداد خطط المهمة وغيرها. (Valkanov, 2019, 67).

(4) الإدارة القانونية

يتم تحديد التفاعل بين الامتثال والقسم القانوني من خلال تقاسم المسؤوليات مثل: ضمان التوافق القانوني للأساس المعياري الداخلي (الامتثال القانوني)، وضمان توافق الإنتاج المصرفي مع اللوائح الخارجية (الامتثال المنتج)، والحفاظ على قواعد بيانات سوداء تحتوي على معلومات حول العقوبات المفروضة (الامتثال للعقوبات)، والتواصل مع الحالات التنظيمية الخارجية بشأن القضايا المتعلقة بالإفصاح عن السرية المصرفية، وتوفير المعلومات حول علاقات العملاء ووجود حساباتهم وغيرها، يمكن القول هنا أن هناك تداخلاً كبيراً للغاية بين الواجبات بين الأنشطة القانونية وأنشطة الامتثال، في الواقع لا ينبغي توحيد كلا النشاطين ولكن يجب عددهما وحدتين متكاملتين لألية وقائية واحدة. (Valkanov, 2019, 67).

(5) إنشاء بنية تحتية للامتثال تغطي جميع آليات مكافحة الغش المصرفية

يتمثل بأحد العوامل الرئيسية التي تمنح نجاح استراتيجية الامتثال الشاملة في إنشاء بنية تحتية للامتثال تغطي جميع آليات مكافحة الغش المصرفية ومن دون وجود البنية التحتية للامتثال تواجه المؤسسات المصرفية خطر السماح بإجراءات الرقابة المتداخلة وتجاوز السعة في قنوات الإبلاغ بين حالات الرقابة المختلفة والحالات الإدارية، وجود مثل هذه البنية التحتية هو ضمان لسلامة آليات الإبلاغ، وكذلك الفصل الواضح بين الواجبات بين مستويات التحكم المختلفة. (Valkanov, 2019, 68).

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

يتناول هذا المبحث التحليل الوصفي لبيانات متغيرات البحث، وقد اعتمد على الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري الموزون والأهمية النسبية، وقد تم وضع معيار الحكم على درجة الموافقة على محاور البحث وفقاً للمقياس الخماسي.

أولاً: التحليل الوصفي المتعلق بالمحاور الأساسية للبحث

من خلال مراجعة النتائج ضمن الجدول (3) يشير إلى نتائج التحليل الوصفي لنظام إدارة الامتثال وأبعاده، ومن النتائج يتضح أن الاستبانة سجلت وسط حسابي موزون (4.03) وأن هذا الوسط يعد أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (0.744) ونسبة أهمية نسبية مرتفعة بلغت (80.61%)، مما يدل على أن آراء العينة تعطي اهتماماً كبيراً بهذا المتغير وهذا ما انعكس ايجاباً على اجابات العينة المبحوثة، وبالنسبة للأبعاد كانت النتائج كالآتي:

(1) سياق المنظمة

من نتائج التحليل يتبين أن هذا البعد سجل قراءات ايجابية فقد بلغت قيمة الأهمية النسبية (81.41%) والوسط الحسابي الموزون (4.07)، والانحراف المعياري (0.785) والذي يشير إلى تجانس فقرات هذا البعد، و أن عينة البحث في المصارف المبحوثة تضع الإجراءات اللازمة والضرورية للتأكد من أن كافة المستويات والوظائف الإدارية في المصرف يمكنها الاعتماد على إدارة الامتثال بصفة دائمة ومن أنها تؤدي المهام المناطة بها بفعالية.

(2) القيادة

تشير نتائج التحليل إلى أن هذا البعد سجل قراءات ايجابية فقد بلغت قيمة الأهمية النسبية (79.35%) والوسط الحسابي الموزون (3.97)، والانحراف المعياري (0.833) والذي يشير إلى تجانس فقرات هذا البعد، و أن عينة البحث في المصارف المبحوثة تجد أن هناك حاجة لتفويض المديرين في مستويات الإدارة الأخرى بهذه المسؤوليات والمهام.

(3) التخطيط

من نتائج التحليل يتبين أن هذا البعد سجل قراءات ايجابية فقد بلغت قيمة الأهمية النسبية (80.77%) والوسط الحسابي الموزون (4.04)، والانحراف المعياري (0.696) والذي يشير إلى تجانس فقرات هذا البعد، و أن عينة البحث في المصارف المبحوثة تسعى للتعرف على المخاطر الرئيسية لعدم الامتثال التي تواجه المصرف وتقييمها وتضع الخطط التصحيحية في حال وجود أي قصور في تطبيق الامتثال.

(4) الدعم

تشير نتائج التحليل إلى أن هذا البعد سجل قراءات ايجابية فقد بلغت قيمة الأهمية النسبية (81.38%) والوسط الحسابي الموزون (4.07)، والانحراف المعياري (0.713) والذي يشير إلى تجانس فقرات هذا البعد، و أن عينة البحث في المصارف المبحوثة تترك أهمية تعزيز السلوك المثالي للموظفين القائمين على وظيفة الامتثال.

(5) العملية

من نتائج التحليل يتبين أن هذا البعد سجل قراءات ايجابية فقد بلغت قيمة الأهمية النسبية (81.38%) والوسط الحسابي الموزون (4.07)، والانحراف المعياري (0.654) والذي يشير إلى تجانس فقرات هذا البعد، و أن المصارف المبحوثة تعمل على وضع سياسات وإجراءات للتنبيه على انتهاك الأنظمة والانحرافات الداخلية والخارجية والحالات التي تعرض المصرف لمخاطر عدم الامتثال في مواقف معينة.

(6) تقييم الأداء

تشير نتائج التحليل إلى أن هذا البعد سجل قراءات ايجابية فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون (3.99)، والانحراف المعياري (0.753) والذي يشير إلى تجانس فقرات هذا البعد، بالإضافة إلى أن الأهمية النسبية سجلت نسبة (79.77%)، و أن عينة البحث في المصارف المبحوثة تهتم بأعداد ورفع تقارير بشكل منتظم إلى رئيس مجلس الإدارة والإدارة العليا بخصوص التزام المصرف بقواعد ومتطلبات الامتثال والاحاطة بصورة فورية بأية أخفاقات أو قصور للحالات التي قد تنجم عنها خطورة على قدر من الأهمية أو إجراءات قضائية أو جزاءات رقابية أو خسارة مالية أو فقد أو إساءة للسمعة.

(7) التحسين

من نتائج التحليل يتبين أن هذا البعد سجل قراءات ايجابية فقد بلغت قيمة الأهمية النسبية (80.61%) والوسط الحسابي الموزون (4.05)، والانحراف المعياري (0.748) والذي يشير إلى تجانس فقرات هذا البعد، و أن عينة البحث في المصارف المبحوثة تؤكد أن السياسات والإجراءات يتم العمل بموجبها فعلا ويتم تحديثها بشكل مستمر.

جدول (3)
خلاصة نتائج التحليل الوصفي لنظام إدارة الامتثال وأبعاده

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1	يفهم المصرف القضايا الخارجية والداخلية المتعلقة بمخاطر عدم الامتثال.	4.06	0.827	81.23
2	يحدد المصرف الأطراف المهتمة بنظام إدارة الامتثال ومتطلباتها.	4.12	0.696	82.46
3	يعكس نظام إدارة الامتثال قيم المصرف وأهدافه.	4.02	0.76	80.31
4	يحدد المصرف التزاماته المتعلقة بالامتثال وأثارها على انشطته وخدماته.	4.25	0.613	84.92
6	يقوم المصرف بتحديد وتحليل وتقييم مخاطر عدم الامتثال.	4.03	0.829	80.62
7	يقوم المصرف بإعادة تقييم مخاطر عدم الامتثال بشكل دوري عند حدوث تغييرات أو مشكلات.	4	0.848	80.00
8	تكون وظيفة الامتثال مستقلة ولديها سلطة التصرف.	4.02	0.893	80.31
سياق المنظمة				
9	يظهر مجلس الإدارة والإدارة العليا الالتزام بنظام إدارة الامتثال من خلال تحديد القيم الأساسية وإيصال أهمية نظام إدارة الامتثال.	4.02	0.673	80.31
10	يضع مجلس الإدارة والإدارة العليا في المصرف سياسة الامتثال التي توافر إطاراً للأهداف و التزاماً بالوفاء بالمتطلبات.	4	0.81	80.00
11	توضح السياسة نطاق ومدى دمج الامتثال مع الوظائف الأخرى.	3.55	1.016	71.08
12	يرتق المصرف سياسة الامتثال بلغة واضحة وأتاحتها داخل المصرف وتحديثها بانتظام.	4	0.75	80.00
13	تحدد الإدارة العليا المسؤوليات والسلطات المتعلقة بالأدوار ذات الصلة.	4	0.866	80.00
14	يكون لدى مجلس الإدارة والإدارة العليا، السياسة المعمول بها، لضمان الالتزام بالامتثال.	4.06	0.788	81.23
15	تتحمل وظيفة الامتثال للإدارة مسؤولية توفير التدريب لدعم الموظفين وإنشاء عمليات لتقديم الشكاوي.	3.88	0.857	77.54
16	يتحمل المديرون في مستويات الإدارة الأخرى مسؤوليات الامتثال في مجال مسؤوليتهم بما في ذلك وصف الوظيفة وتقييم الأداء.	4.23	0.745	84.62
القيادة				
17	يوجد لدى المصرف خطط لمعالجة مخاطر عدم الامتثال.	3.97	0.833	79.35
18	يحتفظ المصرف بالمعلومات الموثقة حول مخاطر عدم الامتثال والإجراءات المخططة لمعالجتها.	4.08	0.645	81.54
19	يحتفظ المصرف بالمعلومات الموثقة حول أهداف الامتثال والإجراءات المخططة لتحقيقها.	4.09	0.655	81.85
20	يضع المصرف خطة للمراقبة المستمرة ويحدد عمليات المراقبة.	3.86	0.808	77.23
التخطيط				
21	تضمن الإدارة العليا وجميع المستويات الأخرى للإدارة في المصرف نشر الموارد اللازمة بفعالية.	4.03	0.706	80.62
22	يحدد المصرف الكفاءة اللازمة للموظفين المتعلقة بالامتثال ويتخذ الإجراءات اللازمة لاكتساب الكفاءة.	4.02	0.838	80.31
23	يتأكد المصرف من أن جميع الموظفين على دراية بسياسة الامتثال، ودورهم ومسؤوليتهم في نظام إدارة الامتثال وأثر عدم الامتثال.	4.15	0.69	83.08
24	تشجع إدارة المصرف السلوك الذي يخلق ويدعم الامتثال.	4.22	0.673	84.31
25	يلتزم مجلس الإدارة والإدارة العليا في المصرف باتباع معيار مشترك ومعلن لسلوك الامتثال المطلوب في كل مجال من مجالات المنظمة.	4.03	0.809	80.62
26	تتبنى إدارة المصرف طرق اتصال مناسبة لضمان سماع رسالة الامتثال وفهمها من جانب جميع الموظفين على أساس مستمر.	4.03	0.706	80.62
27	يضع المصرف نهجاً عملياً للتواصل الخارجي يستهدف جميع الأطراف المعنية وفقاً لسياسة المصرف.	4.09	0.605	81.85
28	تتم موافقة إدارة المصرف على المستندات الداخلية والخارجية المتعلقة بنظام إدارة الامتثال للاستخدام والحماية بشكل كاف.	3.98	0.649	79.69
الدعم				
29	يتحكم المصرف في التغييرات المخططة ويراجع عواقب التغييرات غير المقصودة ويتخذ إجراءات لتخفيف أي آثار ضارة حسب الضرورة.	4.08	0.594	81.54
30	يضع المصرف الضوابط والإجراءات لإدارة التزامات الامتثال والمخاطر المرتبطة بها ويقوم بتقييمها دورياً واختبارها.	4.03	0.637	80.62
31	يقوم المصرف بوضع وتوثيق وتنفيذ وصيانة إجراءات لدعم سياسة الامتثال وترجمة التزامات الامتثال إلى واقع عملي.	4.06	0.682	81.23
32	يوجد لدى المصرف ترتيبات محددة لتحديد حالات عدم الامتثال ومخاطر عدم الامتثال والإبلاغ عنها وتصعيدها.	4.11	0.71	82.15
العملية				
33	يقيم المصرف أداء وفعالية نظام إدارة الامتثال.	4.02	0.78	80.31
34	يراقب المصرف حالة ثقافة الامتثال.	3.82	0.846	76.31
35	يوجد لدى المصرف إجراءات لطلب وتلقي ردود الفعل على أداء الامتثال من أصحاب المصلحة ومن سجلات التحكم وسجلات النشاط.	4.06	0.609	81.23
36	يوجد لدى المصرف أنظمة إدارة المعلومات للقطاعات القضائية والشكاوي التي تسمح بتصنيف وتحليل تلك المتعلقة بالامتثال.	3.92	0.797	78.46
37	يضع المصرف مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس التي تساعد في قياس أداء الامتثال.	3.86	0.682	77.23

82.77	0.659	4.14	يتم إبلاغ مجلس الإدارة والإدارة العليا في المصرف بفعالية في الوقت المناسب بشأن أداء نظام إدارة الامتثال وجميع حالات عدم الامتثال.
80.00	0.848	4	يتم تشجيع الموظفين على الرد والإبلاغ عن عدم الامتثال دون خوف من الانتقام.
81.85	0.744	4.09	يجري المصرف عمليات تدقيق لنظام إدارة الامتثال على فترات زمنية مخططة مع الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة كدليل وتزويد مجلس الإدارة بنسخة.
79.77	0.753	3.99	تقييم الأداء
80.00	0.707	4	يأخذ المصرف عند حدوث عدم الامتثال اجراء للتحكم والتصحيح وتقييم الحاجة إلى القضاء على الأسباب الجذرية
78.46	0.797	3.92	يحفظ المصرف بسجلات دقيقة وحديثة بشأن أنشطة الامتثال الخاصة به و الشكاوي والنزاعات وعدم الامتثال المزعوم.
82.46	0.516	4.12	يوجد لدى المصرف عملية تصعيد واضحة في الوقت المناسب تضمن رفع جميع حالات عدم الامتثال والإبلاغ عنها وتصعيدها إلى الإدارة المعنية.
82.77	0.704	4.14	يعمل المصرف باستمرار على تحسين ملاءمة وكفاية وفعالية نظام إدارة الامتثال.
80.61	0.748	4.05	التحسين
80.60	0.744	4.03	نظام إدارة الامتثال

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

ثانياً: تحليل الفروق بين المصارف حول متغيرات البحث

لا يوجد اختلافاً معنوياً في إجابات العينة حول نظام إدارة الامتثال يعزى لاختلاف المصرف (الرافدين، الرشيد، الثقة، اشور). تشير نتائج الجدول (4) إلى تحقق شرط تجانس التباين حيث أن قيمة مستوى الدلالة للاختبار كانت أكثر من (0.05) وهي قيمة غير معنوية، كما أن النتائج توضح أن عدم وجود فروق معنوية بين المصارف حول نظام إدارة الامتثال، باستثناء وجود الفروق والتباين بين مصرفي (الرافدين - الرشيد) .

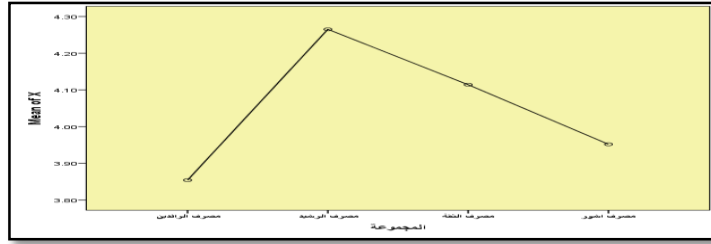
جدول (4)

اختبار الفروق بين المصارف حول متغيرات البحث لنظام إدارة الامتثال

عينة المقارنة	مجموعة المقارنة	فروق المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	مدة الثقة لأكبر من (0.95)	
					القيمة الدنيا	القيمة العليا
مصرف الرافدين	مصرف الرشيد	-0.41111*	.13246	.015	-0.7610	-0.0612
	مصرف الثقة	-0.26009	.13246	.213	-0.6100	.0898
	مصرف اشور	-0.09781	.12814	.871	-0.4363	.2407
مصرف الرشيد	مصرف الرافدين	.41111*	.13246	.015	.0612	.7610
	مصرف الثقة	.15102	.13835	.696	-0.2144	.5165
	مصرف اشور	.31331	.13422	.101	-0.0412	.6678
مصرف الثقة	مصرف الرافدين	.26009	.13246	.213	-0.0898	.6100
	مصرف الرشيد	-0.15102	.13835	.696	-0.5165	.2144
	مصرف اشور	.16228	.13422	.624	-0.1922	.5168
مصرف اشور	مصرف الرافدين	.09781	.12814	.871	-0.2407	.4363
	مصرف الرشيد	-0.31331	.13422	.101	-0.6678	.0412
	مصرف الثقة	-0.16228	.13422	.624	-0.5168	.1922
اختبار التجانس		2.114				
معنوية التجانس		.108				

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

ومن أجل التعرف على اتجاه الفرق والتباين الحاصل في القراءات، يمكن ملاحظة ذلك من خلال مراجعة الشكل (3) والذي يشير إلى أن التباين كان لصالح مصرف الرشيد، إذ يمكن تفسيرها بأن مصرف الرشيد هو الأفضل في تطبيق الامتثال مقارنة بالمصارف الأخرى، يرجع ذلك إلى أن عدد كبير من العاملين في المصارف المبحوثة ليس لديهم المام بالأطر العالمية لإدارة الامتثال، والتي يمكن أن توافر التوجيه للمصارف لتحقيق التفوق على المنافسين.



الشكل (3)

اتجاه الفروق بين مجموعات العينة حول نظام إدارة الامتثال

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

تفيد البيانات التي حصلت عليها الباحثان من الاطلاع على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية ومن المقابلات مع عدد من العاملين في المصارف العراقية وفي مستويات إدارية مختلفة، أن المصارف ليس لديها إطار منظم لإدارة الامتثال وأن خطتها الاستراتيجية لا تحتوي على رصد وتقييم وطرق معالجة المخاطر الحالية والمستقبلية التي تواجه المصرف خارجياً وداخلياً، وليس لها دليل لإدارة الامتثال يحدد معايير قبول أو رفض الخطر ويحدد المسؤوليات والمحاسبة على مستوى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والأقسام والفروع، وعدم وجود معايير معتمدة من الجهات الرقابية لتقييم مخاطر عدم الامتثال أو تصنيفها. إلا أن هذه النتيجة لا تتوافق مع ما حصلت عليه الباحثين من معلومات التي تم جمعها عبر الاستبانة التي بينت أن المصارف لديها خطة استراتيجية لإدارة الامتثال وأن المصرف له إطار منظم، وتعزو الباحثان ذلك إلى انحياز العينة المبحوثة.

أ- حقق نظام إدارة الامتثال أهمية نسبية مرتفعة على مستوى المصارف المبحوثة وهذا يدل على أهمية إدارة الامتثال في المصارف المبحوثة ودوره في تطويرها.

ب- تدرك المصارف المبحوثة أهمية وضع إجراءات لتحديد جميع الالتزامات القانونية والطوعية بشكل منهجي ومراجعة تأثيرها مع أنشطة المصرف ومنتجاته وخدماته لضمان الامتثال المستمر.

ت- تدرك المصارف المبحوثة أهمية ودور مديري المستويات التنظيمية المختلفة لدعم نظام إدارة الامتثال في مجال مسؤولياتهم الخاصة من خلال تصددهم السلوك الإيجابي الذي يدعم موظفي الامتثال وتحديد ومعالجة مخاطر عدم الامتثال في مجال عملهم.

ث- حرصت المصارف المبحوثة على وضع الخطط بشكل استراتيجي والاحتفاظ بالمعلومات الموثقة حول مخاطر عدم الامتثال لضمان تحقيق أهداف نظام إدارة الامتثال ومنع الآثار غير المخطط لها أو اكتشافها أو تخفيضها من أجل تلافي تكرارها في المستقبل.

ج- تسعى المصارف المبحوثة إلى تشجيع سلوك المديرين التنفيذيين والموظفين الملتزمين بالقانون في مجال مخاطر عدم الامتثال.

ح- اهتمام المصارف المبحوثة بوضع سياسات وإجراءات لتحديد مخاطر عدم الامتثال والتحكم فيها وتقليل احتمالية حدوثها وحجم عواقبها السلبية ورفع التقارير إلى الإدارة العليا أو لجنة المراجعة حول أي مخالفات أو انتهاكات محتملة تم اكتشافها أو أبلغ عنها.

خ- اهتمام المصارف المبحوثة بإعداد تقارير منتظمة عن الامتثال فيما يتعلق بالإبلاغ عن الامتثال في الوقت المناسب لضمان دقة وصحة المعلومات.

د- تهتم المصارف المبحوثة بضرورة تحسين السياسات والإجراءات من أجل التعامل مع المشكلات المعقدة ومواجهة التغيير على المدى الطويل.

ذ- أظهرت النتائج الإحصائية عدم وجود فروق معنوية في اجابات العينة بين المصارف حول نظام إدارة الامتثال باستثناء مصرفي (الرافدين، الرشيد) وهذا يرجع إلى أن عدداً كبيراً من العاملين في المصارف العراقية ليس لديهم المام بالأطر العالمية لإدارة الامتثال، وهناك من لم يسمع بوجود مواصفة الأيزو 19600 ISO لإدارة الامتثال قبل الاطلاع على هذا الاستبيان.

ثانياً: التوصيات

أ- زيادة الوعي والإدراك في المصارف بأهمية الامتثال المصرفي وخلق بيئة سوق تتميز بالمنافسة العادلة ودورها في تطويره والعمل على رفع مستوى السلوك الأخلاقي والقانوني لديها باستمرار وأن تتبنى المصارف مواصفة الأيزو 19600 كإطار لإدارة الامتثال بالمصرف.

ب- ضرورة اهتمام إدارات المصارف بوضع الإجراءات اللازمة والضرورية لتحديد جميع الالتزامات القانونية والطوعية والتأكد من أن كافة المستويات الإدارية يمكنها الاعتماد عليها بصفة دائمة ومراجعة تأثيرها مع أنشطة المصرف وخدماته لضمان الامتثال المستمر.

ت- ضرورة اشراك مديري المستويات التنظيمية المختلفة وهي (الإدارة القانونية، والتدقيق الداخلي، وإدارة المخاطر) في المصارف في تحمل مسؤولية ودور مهمين لنظام إدارة الامتثال في مجال مسؤولياتهم الخاصة، لتطلب الحلول الداخلية للمصرف لنجاحها شكل عملية لإدارة مخاطر الامتثال تعاون وحدة الامتثال مع مجالات الإدارة الأخرى في المصرف.

- ث- السعي للتعرف على المخاطر الرئيسية لعدم الامتثال والاحتفاظ بالمعلومات الموثقة حول مخاطر عدم الامتثال وتقييمها ووضع الخطط التصحيحية في حال وجود أي قصور في تطبيق الامتثال وأن تتبنى المصارف المبحوثة مواصفة الأيزو 31000 كإطار لإدارة المخاطر بالمصرف.
- ج- ضرورة مساهمة المصارف في تعزيز السلوك الأخلاقي لاحترام القانون وإشاعة ثقافة الامتثال في بيئة الأعمال وتعزيز فرق إدارة الامتثال المهنية وتدريبهم وربط المكافآت أو الترفقيات بالامتثال يمكن أن تكون عوامل محفزة أكثر من الردع بالعقوبات المالية والمقاضاة الجنائية.
- ح- ضرورة اهتمام المصارف بتوفير أنظمة خاصة لمراقبة مخاطر الامتثال والتحذير وتنفيذ آليات الإبلاغ والتحقيق بفاعلية.
- خ- ضرورة إجراء المصارف عمليات تدقيق لنظام إدارة الامتثال على مدد زمنية مخططة مع الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة وإبلاغ مجلس الإدارة أو الإدارة العليا في الوقت المناسب.
- د- لا بد من السعي المتواصل لإدارة المصارف على التطوير المستمر لأساليب الامتثال الحالية والعمل تدريجياً على تطوير وضعها الحالي.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. سياسة الامتثال للمصرف الليبي الخارجي، رقم 3-4-338، 2013.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Accenture. 2016. Compliance Excellence In The Insurance Industry, High Performance. Deliverd.
2. Bollinger, Von Claude, Zipper, Christian, Und Buhr, Daniel Lucien. 2017. Risikomanagement Und Compliance: Compliance Management In Einem Kmu Einfuhren, Business Excellence, Management Und Qualitat Das Magazine Fur Integrierte Managementsysteme, Pp. 16-18.
3. Buhr, Daniel Lucien. 2018. Risk And Compliance Management, Getting The Deal Through, Second Edition, Law Business Research, London.
4. Fissenewert, Peter. 2015. ISO 19600 Der Neue Standard Zur Zertifizierung Von Compliance-Management-Systemen, Zrhc Risk, Fraud & Compliance Prevention Und Aufdeckung Durch Compliance-Organisationer, Berlin, Pp. 198-205.
5. ISO 19600 Compliance Certified System, ISO 19600: 2014: Compliance Management Self Assessment Checklist, Compass Assurance Services Pty Ltd.
6. ISO 19600: 2014(En), Compliance Management Systems-Guidelines, First Edition, Switzerland.
7. Kleinfeld, Annette, & Martens Hrsg, Annika. 2018. Csr Und Compliance: Synergien Nutzen Durch Ein Integriertes Management, Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Springer-Verlag Gmbh, Berlin, Germany.
8. Mag.lur, Markus Rubenstahl, & Jesco Idler, Dipl-Kfm. 2018. Rubenstahl/Ldler, Tax Compliance Prevention–Investigation–Remediation–Unternehmensverteidigung, C.F. Muller Gmbh.
9. Muller, R., Buhr, D., & Maurhofer, R. 2017. Sicherstellung Wirksamer Compliance Als Strategische Führungsaufgabe, Compliance Management Nach Internationaler Best Practice Als Kernverantwortung Des Verwaltungsrats.
10. O'connor, Rory V., Akkaya, M., Kemaneci, K., Yilmaz, M., Poth, A., & Messnarz, R. 2015. Systems, Software And Services Process Improvement: 22nd European Conference, Eurospi 2015 Ankara, Turkey, September 30-October 2, 2015 Proceedings, Springer International Publishing, Switzerland.
11. Otremba, Stefan. 2016. Grc-Management Als Interdisziplinare Corporate Governance: Die Integration Von Revision Risiko-Und Compliance-Management In Unternehmen, Springer Fachmedien, Wiesbaden, Germany.
12. Schnetzer, Ronald. 2014. Achtsames Prozessmanagement: Work-Life-Balance Und Burnout-Pravention Fur Unternehmen Und Mitarbeitende, Springer Fachmedien Wiesbaden, Schweiz.
13. Schwab, Sarah. 2018. Einfuhrung And Ausgestaltung Eines Compliance-Management-Systems Fur Einen Se-Konzern Mit Sitz In Deutschland, Phd Thesis, Andrassy Gyula Budapesti Nemet Nyelvu Egyetem.
14. Ternes, Daniel. 2018. Compliance Management: Relevanz Und Ausgestaltung Bei Nicht Borsennotierten Unternehmen, Wissenschaftliche Beitrage Aus Dem Tectum Verlag Reihe Wirtschaftswissenschaften Band 88, Tectum Verlag, Deutschland.
15. Valkanov, Nedyalko, & Stavrova, Elena. 2019. Preventing The Bank Frauds By Ensuring Effective Compliance Function: Prevenciona De Frauds Bancarios Con Seguro De Function De Cumplimiento Eficiente, Reevista 100-Cs, Issn 0719-5737, Volumen 5, Numero 1, Pp. 60-71.
16. Wlodarczyk, Grzegorz. 2014. Norma ISO 19600- Proba Standaryzacji Zarzadzania Ryzykiem Braku Zgodnosci (Compliance), Zagadnienia Wstepne, Compliance & Mifid Blog.

17. Wu, Xue-Jing, & Liang, Hong-Li. 2016. Preliminary Analysis On Problems And Countermeasures Of Compliance Management In China's Banking Industry, International Conference On Education, Training And Management Innovation, Pp. 134-138.
18. Wylie, A. Lillian. 2015. ISO 19600: 2014 Compliance Management Systems: Guidelines, Compliance & Ethics Professional, Australia, Pp. 63-66.

Adoption of Iraqi banks to implement the compliance management system, focusing on the ISO 19600 standard

Zainab Ahmed Jaafar Al-Haddad

Prof. Araden Hatem Al-Obaidi

Abstract

This research paper aims to study the extent to which Iraqi banks have adopted the compliance management system with a focus on ISO 19600: 2014, and it also aims to highlight the importance of this international standard as a framework for compliance management, and that compliance management is an integral part of the bank's strategic plan. The importance of this research paper stems from the fact that it contributes to providing a database that helps in adopting and implementing compliance management on scientific grounds, and supports decision-makers, scholars and those interested in this field. The sample members (65) represent the various administrative levels, and the research found that there are no significant differences in the sample answers between banks with the exception of two banks (Al-Rafidain and Al-Rasheed).

Key Words: Compliance, ISO 19600 Compliance Management System, Internal Banking Control Systems, ISO 31000 Risk Management.

.....
.....
.....