

Evaluation of the banking compliance management system according to the requirements of the international standard (ISO 37301:2021) / A case study in the General Administration of Rashid Bank

Omar Adel Dawood

Post Graduate Institute for Accounting and Financial Studies, University of Baghdad

omar.adel2102m@pgiafs.uobaghdad.edu.iq

Received: 24/10/2024

Prof. Dr. Baydaa Staar Lafta

Post Graduate Institute for Accounting and Financial Studies, University of Baghdad

bydaastaar@mracpc.uobaghdad.edu.iq

Published: 30/9/2025

Accepted: 8/12/2024

Abstract

This research aims to evaluate the compliance management system in the general administration of Rashid bank according to the requirements of the international standard (ISO (37301:2021), and to determine the size of the gap between the actual reality and what it should be according to the requirements of that specification. The research problem was represented by raising the main question, which is (What is the level of evaluation of the compliance management system according to the requirements of the international standard (ISO 37301:2021) in the bank under study?) In order to achieve the objectives of the research, the researcher conducted a case study through personal interviews and field experience, in addition to holding a workshop with those concerned in the bank under study to benefit from the discussion and dialogue in including the paragraphs of the checklist for the specification, which is a main tool in collecting data for this research, which included (255) questions distributed over (26) twenty-six items and (7) seven requirements. A number of statistical methods were adopted to analyze the data, including (frequencies, percentages, weighted arithmetic mean), and the research resulted in a set of The most prominent results were: The level of actual application and documentation of the international standard specification was (51.35%), which is close to the weight of partially applied and fully documented, which means that the size of the gap reached (48.65%).

Keywords: Compliance management system, International standard specification (ISO 37301:2021).

تقييم نظام ادارة الامتثال المصرفي وفقاً لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO37301 :2021) / دراسة حالة في الادارة العامة لمصرف الرشيد

أ.د. بيداء ستار لفقة

عمر عادل داود

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد

المستخلص

يهدف هذا البحث الى تقييم نظام ادارة الامتثال في الادارة العامة لمصرف الرشيد على وفق متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021)، وتحديد حجم الفجوة بين الواقع الفعلي وما يجب ان تكون عليه وفقاً لمتطلبات تلك المواصفة، وقد تمثلت مشكلة البحث بأثارة التساؤل الرئيسي الذي مفاده (ما مستوى تقييم نظام ادارة الامتثال على وفق متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021) في المصرف المبحوث؟) وبغية تحقيق اهداف البحث اجرى الباحث دراسة الحالة من خلال المقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية، فضلاً عن عقد ورشة عمل مع المعنيين في المصرف المبحوث للإفادة من المناقشة والحوار في ادراج فقرات قائمة الفحص (Check list) الخاصة بالمواصفة والتي تعد اداة رئيسية في جمع بيانات هذا البحث والتي تضمنت (٢٥٥) سؤالاً موزعاً على (٢٦) ستة وعشرون بنداً و(٧) سبع متطلبات، وتم اعتماد عدد من الاساليب الاحصائية لتحليل

البيانات منها (التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي المرجح)، وقد أسفر البحث على مجموعة من النتائج كانت أبرزها: ان مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للمواصفة القياسية الدولية كان بنسبة (٥١.٣٥٪) وهي تقترب من وزن مطبق جزئياً موثق كلياً مما يعني ان حجم الفجوة بلغت نسبتها (٤٨.٦٥٪).

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة الامتثال، المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021).

المقدمة: Introduction

يعد الامتثال للقوانين والانظمة والتعليمات، احد اهم عوامل استقرار المصارف والمحافظة على سمعتها ومصداقيتها، فضلاً عن المحافظة على مصالح كل الاطراف الاخرى ذات العلاقة، لذا فإن نظام ادارة الامتثال المصرفي على وفق المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021) يمثل احد العناصر الاساسية لتحقيق التزام المصارف في تطبيق اهم معايير الامتثال الدولية والمحلية، ووضع السياسات والاجراءات، ، اذ ان المصارف تواجه مخاطر متنوعة بسبب ممارستها لعمالها المصرفية، ومن هذه المخاطر التي ازدادت في السنوات الاخيرة هي مخاطر العقوبات القانونية، ومخاطر السمعة، ومخاطر الخسائر المالية وتسمى هذه المخاطر بمخاطر عدم الامتثال، والتي تنتج عن عدم الامتثال بالقوانين والانظمة والتعليمات ومعايير السلوك المهني، لهذا فإن العمل بهذه المواصفة الدولية (ISO 37301:2021) يساعد على توفير اطار عمل للمصارف وتمكينها من انجاز مهامها بشكل افضل، لكونها تحفز بالتركيز على التنفيذ المنهجي لنظام ادارة الامتثال على مستوى المصرف ككل، وبما يلبي حاجات المستفيدين منه، وسوق العمل، والمجتمع كافة، ومن هنا تولدت مشكلة البحث بأن الادارة العامة لمصرف الرشيد تمارس اعمالها بعيداً عن متطلبات المواصفة الدولية لإدارة الامتثال، مما انعكس ذلك على اداء مهام عملها المصرفي، لذا جاء البحث لتسليط الضوء على موضوع حيوي يعد اساساً لتحقيق نجاح المصارف على المدى الطويل وهو تبني نظام ادارة الامتثال على وفق المواصفة الدولية، وذلك بتناول الجوانب النظرية والتطبيقية التي تمكن ادارة المصرف المبحوث، من تقليل احتمالية التعرض لمخاطر عدم الامتثال والحد من اثارها السلبية، في ضوء ما تقدم يجد الباحث انه من اسباب اختياره لهذا الموضوع يعود الى الميول الشخصية والرغبة لتقديم بحث واقعي، فضلاً عن كونه اضافة جديدة في مجال الاختصاص تمثلت بقلّة الابحاث والدراسات المحلية والعربية والاجنبية على حد علم الباحث التي تناولت هذا الموضوع، ولأهمية تطبيق نظام ادارة الامتثال على وفق المواصفة الدولية (ISO 37301:2021)، في الادارة العامة لمصرف الرشيد، بوصفه يعد مكوناً اساسياً في القطاع الاقتصادي ودوره في توفير السيولة النقدية لتمويل المشاريع الاستثمارية، وعليه تكونت هيكليّة البحث من أربعة مباحث تضمن المبحث الأول منهجية البحث، اما المبحث الثاني فقد ركز على التأطير المفاهيمي لنظام إدارة الامتثال على وفق متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021)، في حين عرض المبحث الثالث الجانب التطبيقي، وأخيراً المبحث الرابع ركز على الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

١-١ مشكلة البحث: يتعرض النشاط المصرفي للعديد من المخاطر والعقوبات الادارية او خسائر مالية، نتيجة لعدم الامتثال للقوانين والتعليمات والانظمة ولمعايير السلوك المهني التي تهدف الى تنظيم عمل المصارف من جهة وحماية الزبائن من جهة اخرى، ومن هنا برزت مشكلة البحث، اذ لاحظ الباحثان بالمعايشة الميدانية لموقع اجراء البحث في (الادارة العامة لمصرف الرشيد)، بأنه بالرغم من وجود وحدة ادارية لمراقبة الامتثال تابعة ادارياً للمدير العام، اذ انها تمارس اعمالها بعيداً عن متطلبات المواصفة الدولية لادارة الامتثال، فضلاً عن وجود قصور وعدم معرفة لدى ادارة المصرف المبحوث بهذه المواصفة ومتطلباتها، مما انعكس ذلك على اداء مهام عملها المصرفي، لذا تجسدت مشكلة البحث بأثارة التساؤل الرئيسي والذي مفاده (ما مستوى تقييم نظام ادارة الامتثال المصرفي على وفق متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021) في المصرف المبحوث؟)، وينبثق من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الاتية :-

١- ما مستوى التطبيق والتوثيق لمتطلبات وبنود المواصفة القياسية الدولية لنظام ادارة الامتثال (ISO 37301:2021) في المصرف المبحوث؟

٢- ما حجم الفجوة المتحقق لكل متطلب وبنود المواصفة القياسية الدولية في المصرف المبحوث؟

١-٢ أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من خلال الآتي:

١- إثراء المعرفة العلمية لتقديم إطار مفاهيمي لمتغيري البحث (نظام ادارة الامتثال والمواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021)).

٢- إثارة اهتمام الادارة العامة للمصرف المبحوث حول الجوانب الايجابية الناتجة عن تطبيق نظام ادارة الامتثال وتقديم توصيات واليات لتنفيذها.

٣- يمس هذا الموضوع واحدة من اهم القطاعات المهمة في اقتصاد اي دولة، الا وهو القطاع المصرفي، الذي يعد الشريان الحيوي للنظام المالي للبلاد.

١-٣ أهداف البحث: تتضمن أهداف البحث بالآتي :

١- تقييم مستوى نظام ادارة الامتثال في المصرف المبحوث على وفق متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021).

٢- تشخيص حجم الفجوة المتحقق على المستوى الجزئي والكلي لكل بند ومتطلب من متطلبات المواصفة في المصرف المبحوث.

١-٤ منهج البحث:

يعد منهج البحث على انه عملية تطبيق مجموعة من القواعد والخطوات المنظمة لدراسة مشكلة او ظاهر ما وصولاً الى نتائج او حقائق معينة (العنكي والعقابي، ٢٠١٥: ١٧)، اذ اعتمد البحث على دراسة الحالة في جمع البيانات والمعلومات لوصف الظاهرة بوصفه المناهج التي تمتاز بالقدرة على الجمع بين أكثر من اسلوب كالمقابلات الشخصية، الملاحظة المباشرة، والمعايشة الميدانية، وقائمة الفحص، للحصول على فهم واضح للنتائج وتفسيرها بشكل معمق ودقيق.

١-٥ حدود البحث

١- الحدود الموضوعية: التركيز على موضوع البحث (نظام ادارة الامتثال المصرفي على وفق متطلبات المواصفة الدولية القياسية (ISO 37301:2021)).

٢- الحدود المكانية: تم التطبيق في الادارة العامة لمصرف الرشيد في بغداد.

١-٦ وسائل جمع البيانات والمعلومات

تمثلت وسائل جمع البيانات والمعلومات بالاعتماد على الآتي:

١- الجانب النظري:-

اعتمد الباحث على المصادر العلمية العربية والأجنبية من كتب، واطاريح، ورسائل، ومجلات، ودوريات، فضلاً عن المواصفة الدولية القياسية الصادرة من منظمة التقييس الدولية (ISO)، والمصادر المتاحة في شبكة المعلومات الدولية (internet).

٢- الجانب العملي:-

أ. المعايشة الميدانية لموقع البحث، واجراء المقابلات الشخصية مع الجهات ذات العلاقة في المصرف المبحوث.

ب. الاطلاع على الوثائق الرسمية في المصرف المبحوث.

ج. عقد ورشة عمل مع المسؤولين في ادارة الامتثال والمخاطر لغرض الدقة في الحصول على البيانات.

د. قائمة الفحص: تم اعداد قائمة الفحص على وفق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 37301:2021) لغرض تقييم جودة مستوى تطبيق نظام ادارة الامتثال وتشخيص حجم الفجوة ومعرفة اسبابها.

٧-١ أدوات تحليل البيانات:

أ- اعتمد مقياس ليكرت السباعي لتحديد الاوزان النسبية من (٦-٠) لمعرفة مستوى التطبيق لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021)، في مصرف الرشيد / الادارة العامة.

وبوضح الجدول (١) فقرات المقياس والاوزان التي تندرج تحته.

اوزان مدى المطابقة						
غير مطبق غير موثق	مطبق جزئيا			مطبق كليا		
	غير موثق	موثق جزئيا	موثق كليا	غير موثق	موثق جزئيا	موثق كليا
٠	١	٢	٣	٤	٥	٦

المصدر: (ال مصطفى، ٢٠٠١: ٨٨) (الخطيب، ٢٠٠٨: ٣٢٦)

ب- الوسط الحسابي المرجح لقياس المطابقة مع متطلبات المواصفة على وفق المعادلة الاتية:

$$\text{الوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{مجموع (التكرارات * الاوزان)}}{\text{عدد اسئلة المتطلب}}$$

ت- النسبة المئوية للتطبيق = $\frac{\text{مجموع (التكرارات * الاوزان)}}{\text{عدد اسئلة المتطلب * ١٠٠}}$

ث- نسبة الفجوة = 100 - النسبة المئوية لمدى المطابقة.

المبحث الثاني: التأطير المفاهيمي لادارة الامتثال المصرفي على وفق متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021):

١-٢ تعريف إدارة الامتثال المصرفي:

هي الالتزام بالقوانين والانظمة والتعليمات والاورام وقواعد السلوك والممارسات المصرفية الصادرة عن الجهات الرقابية المحلية والدولية (عبد الرزاق، ٢٠٢٣: ١٦٢)، (Misha,2016:172)، كما عرفها كل من (Abdul karim, 2019:175) (Bognar et al, 2023 : 1) بأنها:- وظيفة تنظيمية مستقلة في المصرف اوكل اليها القانون مهمة تقييم مدى التزام المصرف في عملياته المصرفية بالمتطلبات القانونية والتنظيمية وغيرها من التزامات، ومن خلال عرض التعاريف السابقة يضع الباحثان التعريف الاجرائي لإدارة الامتثال المصرفي بأنه:- عملية ادارية شاملة تتضمن مجموعة من المهام والانشطة الهادفة الى تحقيق التزام ادارة المصرف المبحوث بالقوانين والقواعد واللوائح المعمول بها، لضمان سلامة العمل والعاملين، فضلاً عن تعزيز الثقة بينه وبين الزبائن .

٢-٢ تعريف المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021) وثيقة تحدد من خلالها المتطلبات، وتقديم ارشادات حول

انظمة ادارة الامتثال والممارسات الموصى بها، فضلاً عن كونها قابلة للتكيف ويمكن ان يختلف التنفيذ تبعاً لحجم ومستوى نضج نظام ادارة الامتثال في المنظمة وعلى سياق أنشطة المنظمة واهدافها وطبيعتها وتعقيدها (ISO37301:2021:7)، بينما عرفها كل من (Matlhare,2024:3) (Arifin,2024:٢٩) بأنها معيار يوفر ارشادات حول تطوير وتنفيذ انظمة ادارة الامتثال الفعالة، ومن خلال تنفيذ متطلبات هذه المواصفة ستتمكن المنظمة من تضمين الامتثال في ثقافتها التنظيمية وضمان نجاحها واستدامتها على المدى الطويل، وفي سياق ما تقدم تمكن الباحثان من وضع التعريف الاجرائي للمواصفة القياسية الدولية بأنها معيار معترف

به دوليا تم اعداده من قبل المنظمة الدولية للمعايير والذي يتضمن مجموعة من المتطلبات توفر ارشادات لانشاء وتطوير وتنفيذ وصيانة نظام ادارة الامتثال لمساعدة المصارف على تحقيق اهدافها الاستراتيجية من خلال تقليل مخاطر عدم الامتثال واكتشافها في الوقت المناسب لحمايتها من الخسائر الناجمة عن الانتهاكات.

٣-٢ اهداف تطبيق المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021)

تسعى المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021) الى تحقيق عدد من الاهداف في المصارف نذكر منها الاتي: (Vasilievna,2021:21)

- ١- وضع سياسات الامتثال الداخلية، لزيادة نمو الاعمال والاستدامة.
- ٢- تصميم العمليات والاجراءات لتنفيذ سياسات الامتثال. (Nesh&Coglianese,2021:4)
- ٣- الوصول الى عمليات واجراءات وانشطة المصرف لمراقبتها وتقييمها، من اجل حماية وتعزيز سمعة المصرف.
- ٤- توافر التدريب المناسب للعاملين على سياسات واجراءات الامتثال. (Bleker&Hortensius,2014:5)
- ٥- تدقيق سجلات المصرف لتقييم الامتثال التنظيمي والالتزام بالإجراءات الداخلية.
- ٦- توافر خط ساخن للإبلاغ عن عدم الامتثال، لتقليل مخاطر حدوث خرق، مع التكاليف المترتبة عليه والاضرار التي تلحق بالسمعة.
- ٧- تحديد اجراءات تصحيحية لحالات عدم الامتثال.
- ٨- تحسين الجودة والانتاجية، لزيادة ثقة الجهات الخارجية في قدرة المصرف على تحقيق النجاح المستدام.

٤-٢ دوافع تطبيق المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021)

حدد كل من (Tohet&Cahyono,2019:177) (جعفر والعبدي، ٢٠٢٠: ٢٢) الدوافع التي تدعو الى تبني المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021) وهي كالآتي:

- ١- المنهج القائم على المخاطر: تحتاج المصارف الى التعرف على المخاطر التي تحيط بها والمتمثلة بالمخاطر الداخلية والخارجية، نتيجة عدم الامتثال التنظيمي، والتي يمكن ان تشكل خطراً يهدد وجود المصرف.
- ٢- توجه الزبائن: تساعد المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021) المصرف على تحديد المستفيدين وجميع اصحاب المصلحة وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- ٣- الاستناد الى الحقائق: تسهم المواصفة في تقييم اداء المصرف وعملياته وانشطته.
- ٤- توجه العملية: تساعد المواصفة المصرف على الحصول على صورة واضحة لجميع انشطته وكيفية ادارتها.
- ٥- التحسين المستمر: يتحقق التحسين المستمر عبر دورة PDCA وهي الحروف الاولى لـ (Plan,Do,Check,Act) وتعني (خطط، نفذ، تحقق، التحسين). (Abdaziz, et ,2016:10)

٥-٢ فوائد تطبيق المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021)

حدد كل من (Muscad,2023:2) (Solitto,2024:4) الفوائد الايجابية وهي على النحو الاتي:-

- ١- التأكد من ان نظام ادارة الامتثال الخاص بالمصرف يلبي المعايير الدولية، لضمان حماية وتعزيز سمعة المصرف ومصداقيته.
- ٢- تساعد المواصفة القياسية الدولية المصارف على انشاء ثقافة ايجابية للامتثال والحوكمة الجيدة.
- ٣- تؤكد على اهمية اعتماد الاليات الفعالة لتحديد مخاوف الامتثال والابلاغ عنها وحلها.
- ٤- اظهار التزام المصارف بأدارة مخاطر الامتثال بفعالية وكفاءة، من خلال منع واكتشاف الممارسات غير الاخلاقية.

- ٥- يمكن لنظام إدارة الامتثال وفقاً للمواصفة التنفيذ جيداً من خلال تبسيط العمليات وتحسين الكفاءة التشغيلية الاجمالية، مما يسمح للمصارف بالنمو والاستدامة بشكل أكبر .
- ٦- جذب زبائن وشركاء ومستثمرين جدد الى المصارف، لكونها تمتلك سجلات امتثال قوية.
- ٧- مراعاة توقعات الاطراف المعنية وتعزيز ثققتها من خلال التزام المصارف بالحفاظ على معايير الامتثال العالية.
- ٨- يساعد في بناء الثقة بين الزبائن الذين قد يكونون أكثر انتماءً للمصرف الذي يعتمد المواصفة والذي يتمتع بمعايير معترف فيها دولياً.

٢-٦ متطلبات تطبيق المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021)

تتضمن المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021) مجموعة من المتطلبات والذي بلغ عددها (١٠) عشرة متطلبات، تتفرع منها (٢٦) ست وعشرون بنداً، إذ تستند هذه المواصفة على (٤) أربع مراحل او خطوات وتمثل مخرجات كل مرحلة مدخلات للمرحلة التي تليها، وذلك وفقاً لمخطط او دورة التحسن (PDCA) المعتمد من قبل العالم (deming) (شهادة ولفته، ٢٠٢٢: ٣٣٠) (جاسم ولفته، ٢٠٢٣: ٢٠٧) إذ انها مراحل مستمرة تساعد المصرف على تحسين انشطته وعملياته وبالتالي لتحقيق اهدافه وهذه المتطلبات هي كالآتي:

- ١- المجال: تحدد هذه الوثيقة المتطلبات العامة، وتوفر ارشادات لإنشاء وتطوير وتنفيذ وتقييم وصيانة وتحسين نظام إدارة الامتثال داخل المنظمة.
- ٢- المراجع المعيارية: لايوجد مراجع معيارية في هذه المواصفة.
- ٣- المصطلحات والتعاريف: تتضمن المصطلحات والتعاريف الواردة في هذه المواصفة.
- ٤- سياق المنظمة: يقدم هذا البند المتطلبات الضرورية لإنشاء سياق نظام إدارة الامتثال وتحديد القضايا الداخلية والخارجية ذات الصلة والتي تؤثر بالنتائج المتوقعة من نظام إدارة الامتثال وتحديد نطاق الاعمال بوضوح والجزاء التي سيتم استبعادها من النظام وفهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية، إذ يتكون من البنود الاتية: (٤-١ فهم المنظمة وسياقها، ٤-٢ فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية، ٤-٣ تحديد مجال نظام إدارة الامتثال، ٤-٤ نظام إدارة الامتثال، ٤-٥ التزامات الامتثال، ٤-٦ تقييم مخاطر الامتثال).
- ٥- القيادة: يشير مصطلح القيادة الي تحقيق اهداف نظام إدارة الامتثال، وتحديد الأدوار والمهام والمسؤوليات والتزام الإدارة العليا بالتطبيق ووضع السياسات لإدارة الامتثال ويحتوي على البنود الاتية: (٥-١ القيادة والالتزام، ٥-٢ سياسة الامتثال، ٥-٣ الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات).
- ٦- التخطيط: يتعلق هذا المتطلب بتحديد إجراءات التعامل مع المخاطر والفرص، ووضع الأهداف الاستراتيجية والمبادئ التوجيهية بوضوح لنظام إدارة الامتثال ومعالجة التهديدات ووضع الخطط لتحقيقها، ويتكون من البنود الاتية: (٦-١ إجراءات معالجة المخاطر والفرص، ٦-٢ اهداف إدارة الامتثال والتخطيط لتحقيقها ٦-٣ التخطيط للتغييرات).
- ٧- الدعم: يشير هذا المتطلب الى الدعم المطلوب لإنشاء نظام إدارة الامتثال وتنفيذه وصيانته وتحسينه بشكل مستمر ويشمل البنود الاتية: (٧-١ الموارد، ٧-٢ الكفاءة، ٧-٣ الوعي، ٧-٤ الاتصال، ٧-٥ المعلومات الموثقة).
- ٨- التشغيل: ويركز هذا المتطلب على تخطيط المنظمات والتحكم في تشغيل متطلبات نظام إدارة الامتثال الخاصة بها من خلال تنفيذ ومراقبة ما تم التخطيط له، ووضع الضوابط والاجراءات ويشمل البنود الاتية: (٨-١ التخطيط والرقابة التشغيلية ٨-٢ وضع الضوابط والاجراءات، ٨-٣ اثاره المخاوف، ٨-٤ عملية التحقيق).
- ٩- تقييم الأداء: يمثل المتطلب التاسع من متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021) ومن المهم التأكد من أن عملية التقييم موضوعية ومستقلة ومبنية على بيانات موثوقة (Brun,2022:64) ويتكون من البنود الاتية: (٩-١ المراقبة والقياس والتحليل والتقييم، ٩-٢ التدقيق الداخلي، ٩-٣ مراجعة الإدارة).

١٠-التحسين: يمثل المتطلب العاشر والآخر من متطلبات المواصفة القياسية الدولية لنظام إدارة الامتثال ومن المهم إرساء ثقافة التحسين المستمر والتأكد من أن نظام إدارة الامتثال يتكيف مع الظروف المتغيرة (Brun,2022:70) ويتكون من البنود الاتية: (١٠-١ التحسين المستمر، ١٠-٢ عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

يهدف هذا المبحث الى تقديم عرض وتقييم نتائج قائمة الفحص المتعلقة بنظام ادارة الامتثال المصرفي على وفق متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021) في الادارة العامة لمصرف الرشيد من اجل تشخيص مدى التطبيق والتوثيق لبنود هذه المواصفة الدولية، وبيان حجم الفجوة الحاصلة لكل بند من البنود، فضلاً عن تحديد نقاط القوة والضعف ويمكن توضيح ذلك من خلال مناقشة الفقرات الاتية:-

٣-١ عرض ملخص نتائج التطبيق والتوثيق لمتطلبات المواصفة الدولية لإدارة الامتثال يعرض الجدول (٢)، نتائج قوائم الفحص والتي توضح مدى التطبيق والتوثيق لمتطلبات وبنود المواصفة القياسية الدولية وهي على النحو الاتي:

الجدول (٢) ملخص نتائج متطلبات وبنود التطبيق والتوثيق للمواصفة الدولية (ISO 37301:2021)

متطلبات وبنود المواصفة الدولية	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية لمدى المطابقة	النسبة المئوية للفجوة
٤-٤ سياق المنظمة	٤,٥١	٧٥,٣٠	٢٤,٧
٤-٤ ١ فهم المنظمة وسياقها	٥,٦٢	٩٣,٧٥	٦,٢٥
٤-٤ ٢ فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية	٦	١٠٠	٠
٤-٤ ٣ تحديد مجال نظام ادارة الامتثال	٥,٨٣	٩٧,٢٢	٢,٧٨
٤-٤ ٤ نظام ادارة الامتثال	٣	٥٠	٥٠
٤-٤ ٥ التزامات الامتثال	٥,٢٥	٨٧,٥٠	١٢,٥٠
٤-٤ ٦ تقييم مخاطر الامتثال	١,٤	٢٣,٣٣	٧٦,٦٧
٥-٥ القيادة	٣,٨٢	٦٣,٧٤	٣٦,٢٦
٥-٥ ١ القيادة والالتزام	٣,٤	٥٦,٦٦	٤٣,٣٤
٥-٥ ٢ سياسة الامتثال	٤,٨	٨٠	٢٠
٥-٥ ٣ الادوار والمسؤوليات والصلاحيات	٣,٢٧	٥٤,٥٨	٤٥,٤٢
٦-٦ التخطيط	٣,٦١	٦٠,٢٠	٣٩,٨٠
٦-٦ ١ اجراءات لمعالجة المخاطر والفرص	٣,٣٧	٥٦,٢٥	٤٣,٧٥
٦-٦ ٢ اهداف ادارة الامتثال والتخطيط لتحقيقها	٤,٤٦	٧٤,٣٥	٢٥,٦٥
٦-٦ ٣ التخطيط للتغييرات	٣	٥٠	٥٠
٧-٧ الدعم	٣,٣٥	٥٥,٩٩	٤٤,٠١
٧-٧ ١ الموارد	٢	٣٣,٣٣	٦٦,٦٧
٧-٧ ٢ الكفاءة	٤,١٢	٦٨,٧٥	٣١,٢٥
٧-٧ ٣ الوعي	٣,٣٣	٥٥,٥٥	٤٤,٤٥
٧-٧ ٤ الاتصال	٣,١٥	٥٢,٥٦	٤٧,٤٤
٧-٧ ٥ المعلومات الموثقة	٤,١٨	٦٩,٧٩	٣٠,٢١
٨-٨ التشغيل	٣,٢٥	٥٤,١٦	٤٥,٨٤
٨-٨ ١ التخطيط والرقابة التشغيلية	٣,٨	٦٣,٣٣	٣٦,٦٧
٨-٨ ٢ وضع الضوابط والاجراءات	٦	١٠٠	٠
٨-٨ ٣ اثارة المخاوف	٠	٠	١٠٠
٨-٨ ٤ عملية التحقيق	٣,٢	٥٣,٣٣	٤٦,٦٧
٩-٩ تقييم الاداء	٢,٠٩	٣٤,٩٣	٦٥,٠٧
٩-٩ ١ المراقبة والقياس والتحليل والتقييم	١,٣١	٢١,٨٧	٧٨,١٣
٩-٩ ٢ التدقيق الداخلي	٤,٥٥	٧٥,٩٢	٢٤,٠٨
٩-٩ ٣ مراجعة الادارة	٠,٤٢	٧,٠١	٩٢,٩٩
١٠-١٠ التحسين	٠,٩٠	١٥,١٥	٨٤,٨٥
١٠-١٠ ١ التحسين المستمر	٠	٠	١٠٠
١٠-١٠ ٢ عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية	١,٨١	٣٠,٣٠	٦٩,٧٠
الحد الأعلى المطلوب	٦	١٠٠	
المعدل الكلي المتحقق	٣,٠٧	-	-
المجموع الكلي المتحقق	٢١,٥٣	-	-
المجموع الكلي المطلوب	42	٧٠٠	
النسبة الكلية للمطابقة مع متطلبات المواصفة الدولية % ٥١,٣٥			

المصدر: من اعداد الباحثان

٣-٢ تحليل ومناقشة نتائج متطلبات تطبيق المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021)

يتضح من نتائج الجدول (٢) ان المعدل الكلي للتطبيق والتوثيق الفعلي مع متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021) في المصرف المبحوث قد بلغ مقداره (٣٠.٠٧) من اصل (٦) درجات، وبنسبة مئوية بلغت (٥١.٣٥) %، مما يشير ذلك ان المصرف المبحوث قد حقق مستوى التطبيق والتوثيق للمواصفة وهو (مطبق جزئياً موثق كلياً)، لكنه لا يحقق درجة المطابقة المطلوبة مع متطلبات المواصفة، ويعود ذلك الى عدم تبني إدارة المصرف لعدد من البنود ضمن متطلبات تطبيق المواصفة، مما سبب ظهور فجوات عديدة في تطبيق عدد من المتطلبات وذلك للأسباب الآتية :

١. **متطلب ٤ : سياق المنظمة** ان مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب (سياق المنظمة) في المصرف المبحوث، قد حقق معدلاً بمقدار (٤.٥١) من اصل (٦) درجات وبنسبة مطابقة (٧٥.٣) %، مما أدى الى حصول فجوة وبنسبة مئوية (٢٤.٧) %، سببها عدم قيام الادارة العامة للمصرف بتعريف وتوثيق وتقييم مخاطر الامتثال المتصلة بأنشطة المصرف المبحوث وفق الاسس المدروسة مسبقاً، وكذلك افتقار الادارة العامة للمصرف الى اداة لتحليل مخاطر الامتثال ومعرفة الاسباب الجذرية التي تحدث نتيجة عدم الالتزام الكلي بالأوامر والتوجيهات، فضلاً عن عدم امتلاك الادارة العامة للمصرف الى وسيلة او اداة للتحسين المستمر.

٢. **متطلب ٥: القيادة** ان مستوى التطبيق والتوثيق للمتطلب (القيادة) في المصرف المبحوث قد حقق معدلاً بمقدار (٣.٨٢)، من اصل (٦)، درجات وبنسبة مطابقة (٦٣.٧٤) %، مما أدى الى حصول فجوة وبنسبة مئوية (٣٦.٢٦) % بسبب عدم قيام الادارة العامة للمصرف بالعمل على تبني المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021) للتأكد من توافق نظام ادارة الامتثال مع متطلبات المواصفة، بالإضافة الى عدم وجود توصيف للوظائف في المصرف المبحوث، مما أدى الى عدم ادراج مسؤوليات الامتثال فيها وحسب متطلبات هذه المواصفة، فضلاً عن عدم التزام الادارة العامة للمصرف وتطبيقها الكامل بوضع ضوابط واجراءات مشددة اتجاه السلوك المخالف للامتثال وتشجيع العاملين وحثهم على الإبلاغ عن المخالفات و حالات عدم الامتثال .

٣. **متطلب ٦: التخطيط** ان مستوى التطبيق والتوثيق للمتطلب (التخطيط)، في المصرف المبحوث، قد حقق معدلاً بمقدار (٣.٦١)، من اصل (٦) درجات وبنسبة مطابقة (٦٠.٢٠) %، مما أدى الى حصول فجوة وبنسبة مئوية (٣٩.٨٠) %، بسبب افتقار الادارة العامة للمصرف الى دليل ارشادي لتقييم مخاطر عدم الامتثال، وكذلك ضعف توافر الموارد المادية والبشرية اللازمة للتغييرات، اذ ان قلة عدد موظفي وحدة ادارة الامتثال لتنفيذ خطة البحث والزيارات الميدانية للفروع مقارنة مع حجم المصرف وعملياته المصرفية وعدد فروع البالغ (١٢٢) فرعاً في عموم العراق .

٤. **متطلب ٧: الدعم** ان مستوى التطبيق والتوثيق للمتطلب (الدعم)، في المصرف المبحوث قد حقق معدلاً بمقدار (٣.٣٥)، من أصل (٦)، درجات وبنسبة مطابقة (٥٥.٩٩) %، مما أدى الى حصول فجوة وبنسبة مئوية (٤٤.٠١) %، بسبب هناك ضعف في تحديد الكفاءات المطلوبة وبشكل مفصل للأشخاص المسؤولين عن ادارة الامتثال على اساس الخبرات والمهارات، وعدم الاهتمام في تحديد الاثار المترتبة على عدم التطابق مع متطلبات نظام ادارة الامتثال وتوعية العاملين بفوائد تطبيق النظام.

٥. **متطلب ٨: التشغيل** ان مستوى التطبيق والتوثيق للمتطلب (التشغيل)، في المصرف المبحوث، قد حقق معدلاً بمقدار (٣.٢٥)، من أصل (٦)، درجات ونسبة مطابقة (٥٤.١٦) %، مما أدى الى حصول فجوة وبنسبة مئوية (٤٥.٨٤) %، بسبب عدم قيام الادارة العامة للمصرف في التحكم ومراقبة التغييرات المخططة ومراجعتها قدر الامكان واتخاذ الاجراءات اللازمة للتخفيف من اثارها السلبية، فضلاً عن ضعف في توعية العاملين في المصرف وتشجيعهم حول عمليات الإبلاغ عن حالات الفساد المالي والاداري وحالات عدم الامتثال للقوانين والتعليمات.

٦. **متطلب ٩: تقييم الأداء** ان مستوى التطبيق والتوثيق للمتطلب (تقييم الأداء)، في المصرف المبحوث، قد حقق معدلاً بمقدار (٢.٠٩)، من أصل (٦)، درجات ونسبة مطابقة (٣٤.٩٣) %، مما أدى الى حصول فجوة وبنسبة مئوية (٦٥.٠٧) %، بسبب عدم قيام الادارة العامة للمصرف بتطوير وتنفيذ والحفاظ على مجموعة من المؤشرات ذات الصلة بالامتثال والتي تساعد

على تحقيق اهداف الامتثال، فضلاً عن عدم وجود تدقيق خاص لنظام ادارة الامتثال وفق متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021).

٧. **متطلب ١٠: التحسين** ان مستوى التطبيق والتوثيق للمتطلب (التحسين)، في المصرف المبحوث، قد حقق معدلاً بمقدار (٠.٩٠)، من أصل (٦) درجات ونسبة مطابقة (١٥.١٥٪)، مما أدى الى حصول فجوة ونسبة مئوية (٨٤.٨٥٪)، بسبب افتقار الادارة العامة للمصرف او تأكيدها على التحسين المستمر، وذلك بسبب افتقارها الى خطة لتنفيذ التحسين المستمر المعتمدة على نتائج الاجراءات التصحيحية، فضلاً عن عدم قيام الادارة العامة للمصرف بأجراء تقييم لنظام ادارة الامتثال وقياس فاعلية النظام بهدف التحقق من النتائج.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

١-٤ الاستنتاجات

- ١- بلغت نسبة التطبيق والتوثيق لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 37301:2021) في المصرف المبحوث (٥١.٣٥٪) وهو (مطبق جزئياً موثق كلياً)، اي لم تحقق ما يطلق عليه بالفجوة الصفريّة او الفجوات الكاملة نتيجة وجود وحدة مراقب الامتثال في الهيكل التنظيمي للمصرف المبحوث يقوم بعمليات التأكد من مدى التزام المصرف في عملياته المصرفية اليومية لمتطلبات القوانين واللوائح التنظيمية.
- ٢- ضعف إدراك ومعرفة الادارة العامة للمصرف بوجود مواصفة خاصة بنظام ادارة الامتثال.
- ٣- عدم سعي الادارة العامة للمصرف بتحويل مستوى وحدة مراقب الامتثال الى قسم، وذلك لمواكبة زيادة العمليات المصرفية وتعقيدها واكتشاف الاخطاء ومعالجتها بالوقت المناسب.
- ٤- افتقار المصرف المبحوث على التوصيف الوظيفي، مما انعكس ذلك على عدم تحديد الكفاءات المطلوبة وبشكل مفصل للأشخاص المسؤولين عن ادارة الامتثال.
- ٥- عدم امتلاك الادارة العامة للمصرف الى اداة للتحسين، فضلاً عن عدم وجود خطة لتنفيذ التحسين المستمر المعتمدة على نتائج الاجراءات التصحيحية.

٢-٤ التوصيات

- ١- يوصي البحث بضرورة اعتماد المصرف المبحوث المواصفة الدولية لنظام ادارة الامتثال (ISO 37301:2021)، والعمل على تجسير الفجوة بين الواقع الفعلي ومتطلبات المواصفة القياسية الدولية.
- ٢- يوصي البحث بضرورة تحويل مستوى مراقب الامتثال في المصرف المبحوث من وحدة الى قسم لاهمية هذا الامر ومقارنته مع حجم المصرف وعدد فروع.
- ٣- توفير برامج خاصة بأنظمة الامتثال للتحليل وتقييم مخاطر الامتثال ومعرفة الاسباب الجذرية لحدوثها.
- ٤- قيام الادارة العامة للمصرف بالعمل على اجراء التوصيف الوظيفي لكافة الوظائف في المصرف المبحوث والعمل على تحديد الكفاءات المطلوبة والمسؤولين عن ادارة الامتثال.
- ٥- يوصي البحث بتبني عمليات وادوات التحسين المستمر ووضع خطة استراتيجية للتحسين لما له من مردود معنوي ومالي للمصرف.

References

١. ال مصطفى مها كامل جواد. (٢٠١٠). "تصميم نظام الجودة في ظل متطلبات الايزو (٩٠٠٠): دراسة حالة شركة بعقوبة لتعليب الاغذية وتصنيع النمر المحدودة"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادارة الاعمال، جامعة بغداد، (٨٨).

٢. جاسم، رشا كريم ولفتة، بيداء ستار. (٢٠٢٣). "تشخيص واقع تطبيق متطلبات التشغيل حسب المواصفة الدولية لنظام ادارة استمرارية الاعمال (ISO 22301:2019) / بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب ١٨(٦٤)، ٢٠٤-٢١٨.
٣. جعفر، زينب احمد والعبدي، اردن حاتم. (٢٠٢٠). "تبني المصارف العراقية لتطبيق ادارة الامتثال بالتركيز على مواصفة الايزو ١٩٦٠٠"، مجلة الادارة والاقتصاد، ١٢٤، ١٥-٢٨.
٤. الخطيب، سمير كامل. (٢٠٠٨). ادارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر، ط١، دار المرتضى، العراق.
٥. شحادة، محمد ناطق ولفتة، بيداء ستار. (٢٠٢٢). "قياس فجوة تطبيق متطلبات التشغيل وفقا للمواصفة الدولية (ISO ٢٠١٥:٩٠٠١) " في شركة التأمين الوطنية/ بحث تطبيقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ١٧(٦٠)، ٣٢٥-٣٣٤.
٦. عبد الرزاق، زيدان. (٢٠٢٣). "دور الامتثال في حماية البنوك بالإشارة الى البنوك العاملة بالجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، ١٩(٣١)، ١٥٩-١٧٠.
٧. العنبيكي، طه حميد حسن، والعقابي، نرجس حسين زاير. (٢٠١٥). أصول البحث العلمي في العلوم السياسية، ط١، مكتبة مؤمن قريش، بغداد.
8. Abdaziz,A.&Alzahrani,K.&Alotaibi,B.(2016). "Total Quality Management in Saudi Higher Education", International Journal of Computer Applications,135(4),4-12.
9. Abdul Karim, S.(2019). "the civil responsibility of the compliance controller in banks", Tikrit University Journal, 4(1),171-191.
10. Arifin , P .(2024). "Building a Compliance Management System for Exceeding Corporate Objective",1-36.
11. Bleker,S. &Hortensius,D. .(2014). "ISO 19600: The development of a global standard on compliance management", baltzer science publishers,(2),1-12.
12. Bonger, F. Szentes, B.&Benedek,P .(2023). "Compliance Risk Assessment in the Banking Sector:Application of a Novel Pairwise Comparison-BasedPRISM Method", complexity, 2023(1),1-12.
13. Brun,J .(2023). "What are the main differences between ISO 19600 and ISO 37301",1-4.
14. Coglianese, C., & Nash, J. (2020). Compliance management systems: Do they make a difference?. Cambridge Handbook of Compliance (D. Daniel Sokol & Benjamin van Rooij eds., Cambridge University Press, Forthcoming), U of Penn, Inst for Law & Econ Research Paper, 20-35 .
15. ISO 37301.(2021). International Standard – Compliance Management System.
16. Mathare,M.(2024). "ISO 37301 - Compliance management systems for the oil & gas industry" 1-7.
17. Misha, E. (2016). "The Compliance Function in Banks and the Need for Increasing and Strengthening its Role - Lessons Learned from Practice", European Journal of Sustainable Development (2016), 5, 2, 171-180.
18. Muscad,O.(2023). "UnderstandingISO 37301:2021:A comprehensive guide",1-6.
19. Sollitto,N.(2024). "A Deep Dive Into ISO 37301: Compliance Management Systems",1-10.
20. Tohet,Moch,& Cahyono,Dimas,(2019). "Quality Improvement Of Higher Education Of Pesantren Through Iso 21001 :2018", Journal Of Islami Education, 7(1),174 -189.
21. Vasilievna ,G. (2021). "Participation in collective action as an indicator of the level of development of corporate compliance and proper governance of the organization necessary to achieve sustainable development goals", Century of Quality, (3), 54-63.