

## الامتثال المصرفي وانعكاساته على الأداء المتميز - دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية\*

أ.د. أرادن حاتم العبيدي  
araden\_hatim@yahoo.com

زينب أحمد جعفر الحداد  
dreamalhaddad@yahoo.com

الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم العلوم المالية والمصرفية

### المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد العلاقة بين الامتثال المصرفي وانعكاسه على الأداء المتميز في بيئة العمل، ولغرض تحقيق أهداف البحث تم بناء مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بالامتثال المصرفي وأبعاده (سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، العملية، تقييم الأداء، التحسين) والمتغير المعتمد المتمثل بالأداء المتميز وأبعاده (نتائج المنتج والعملية، النتائج التي تركز على العملاء، النتائج التي تركز على القوى العاملة، نتائج القيادة والحاكمة، النتائج المالية والسوقية)، وتم صياغة فرضيات رئيسية اشتقت منها عدد من الفرضيات الفرعية، وقد انطلق البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية وبغية تحقيق أهداف البحث والتثبت من مصداقية البحث جرى إعداد استمارة استبانة وزعت على عينة مكونة من (4) مصارف أما عدد أفراد العينة فقد بلغ (65) يمثلون مختلف المستويات الإدارية، وقد اعتمد البحث مجموعة من الأساليب الإحصائية ومن أهمها (معامل الارتباط البسيط والمتعدد، اختبار (T)، معامل الانحدار الخطي، اختبار (F)، معامل التفسير (R<sup>2</sup>)، وتحليل المسار)، أما أهمية هذا البحث فهي تكمن في الخروج بتأصيل فكري لطبيعة متغيرات البحث مستندا إلى الواقع التطبيقي في المصارف المبحوثة ومدى قدرتها على الوصول إلى الأداء المتميز، كما توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها (وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الامتثال المصرفي والأداء المتميز)، ثم اختتم البحث بمجموعة من التوصيات كان أبرزها ينبغي على المصارف المبحوثة إدراك دور وأهمية الامتثال المصرفي في تنفيذ المبادئ التوجيهية وصولاً لتحقيق أهدافها في البقاء والنمو، ومواجهة التحديات على المدى البعيد وصولاً لتحقيق الأداء المتميز أمام المنافسين.

الكلمات المفتاحية: الامتثال المصرفي، نظام إدارة الامتثال ISO 19600، وظائف الامتثال، الأداء، التميز، الأداء المتميز

## Banking Compliance and its Reflections for Outstanding Performance An Empirical Study of A Sample of the Iraqi Banks

Zainab Ahmed Al-Haddad  
dreamalhaddad@yahoo.com

Prof. Dr. Aradin Hatim Alubaidy  
araden\_hatim@yahoo.com

Al-Mustansyria University - College of Administration & Economy - Banking & Financial  
Science Department

Received 28/1/2020

Accepted 15/3/2020

**Abstract:** This research aims to define the relationship between banking compliance and its reflection on the outstanding performance in the work environment. For the purpose of achieving the research goals a hypothetical scheme has been built that defines the nature of the relationship between the independent variable represented by banking compliance and its dimensions (organizational context, leadership, planning, support, process, performance evaluation, improvement). The adopted variable represented by the distinguished performance and its dimensions (the results of the product and the process, the results that focus on customers, the results that focus on the workforce, the results of leadership and governance, the financial and market results). A major hypotheses were drawn from which a number of sub-hypotheses were derived. and the research started from a problem expressed in a number of intellectual and applied

questions and in order to achieve the goals of the research and verify the research credibility a questionnaire was prepared and distributed to a sample consisting of (4) banks. as for the number of sample individuals, it reached (65) representing different administrative levels, the research adopted a set of statistical methods and from the most important are (simple and multiple correlation coefficient, test (t), linear regression coefficient, test (f), interpretation coefficient (r2), and path analysis).

The importance of this research lies in coming up with an intellectual origin of the nature of research variables based on the applied reality in the research banks and its ability to reach outstanding performance. The research reached a set of conclusions, the most important of which (a correlation and impact relationship of significant significance between banking compliance and outstanding performance). It is concluded that the research with a set of recommendations, the most prominent of which was the researched banks should understand the role and importance of banking compliance in implementing the guidelines to achieve their goals of survival and growth and meet the challenges in the long run to achieve outstanding performance in front of competitors.

**Keywords: Banking Compliance, Outstanding Performance**

### المبحث الأول: منهجية البحث

#### ■ أولاً: مشكلة البحث

في ظل تصاعد تيارات المنافسة والثورة العلمية والتقنية والأزمات المالية والاقتصادية أصبحت المؤسسات المالية تبحث عن الأدوات والوسائل التي تمكنها من استمرارية بقائها في إطار هذه المنافسة ولعل تطبيق أنظمة الامتثال إحدى هذه الأدوات والوسائل الحيوية التي ينظر إليها على أنها اختيار مفروض أو حتمي وليس خياراً يمكن تبنيه من عدمه من أجل السيطرة على مخاطر الامتثال وزيادة فرصة تحقيق النجاح والتميز من قبل المصارف، وتظهر مشكلة البحث في عدم إحاطة المشرع العراقي في موضوع مراقبة الامتثال في المصارف بالشكل الوافي، إذ أن المشرع العراقي عالجه بمادة واحدة (المادة/ 71) من تعليمات رقم (4) لسنة 2010 بخصوص تسهيل قانون المصارف رقم 94 لسنة 2004، اشار فقط إلى تعريف مراقب الامتثال وشروط تعيينه ومهامه، دون الإشارة إلى مسائل نذكر منها وظائف الامتثال، وأساسيات تنفيذ نظام إدارة الامتثال، وفي ضوء ذلك يمكن تجسيد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1. ما مستوى توافر معايير لامتثال المصرفي في المصارف عينة البحث؟
2. ما مستوى ادراك المصارف العراقية عينة البحث دور الامتثال المصرفي كأداة لتحقيق التميز في الأداء؟
3. ما هي طبيعة العلاقة والتأثير بين الامتثال المصرفي والأداء المتميز؟
4. هل هناك فروق معنوية في استجابات العينة المبحوثة للمتغيرات؟

#### ■ ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في محاولة إثارة اهتمام مجلس الإدارة والإدارة العليا في المصارف المبحوثة إلى ما يلي:

1. أهمية الدور الذي يؤديه الامتثال المصرفي بأبعاده المتمثلة ب (سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، العملية، تقييم الأداء، التحسين) بوصفها واحدة من عناصر النجاح الرئيسية في تحقيق الأداء المتميز.
2. وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها البيئة المصرفية العراقية لتتمكن من التغلب على التحديات التي تعيق عملها والتي قد تجعل كثير من هذه المصارف خارج الأضواء ومن ثم خارج ميدان المنافسة.
3. يؤمل أن تفيد نتائج هذا البحث أيضاً إدارة المصارف المبحوثة في اتباع سياسات تساعد في زيادة الاهتمام في اتباع معايير الامتثال المصرفي وانعكاساتها على الأداء المتميز.

### ■ ثالثاً: أهداف البحث

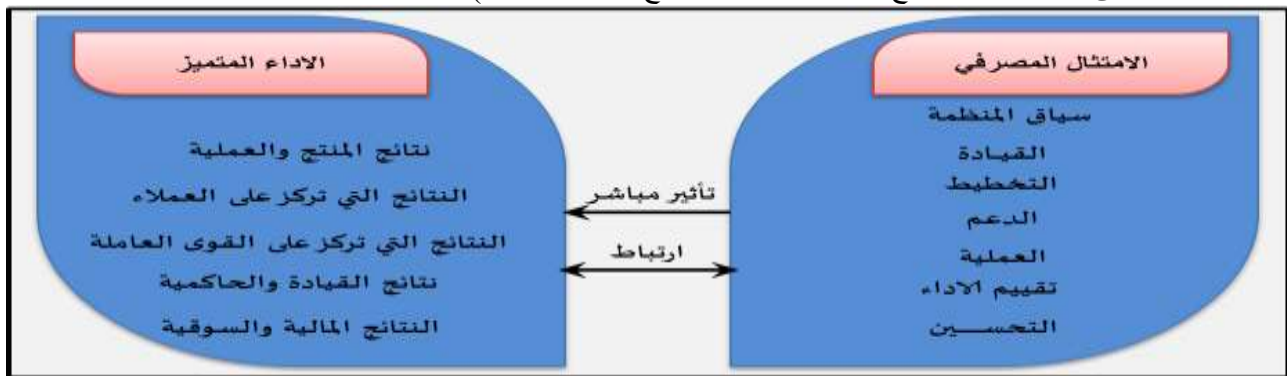
يمثل البحث الحالي محاولة نظرية وميدانية للإحاطة بالمسببات الرئيسية للمشكلة والسعي لإيجاد اجابات مناسبة للتساؤلات المثارة ومن ثم فإنه يسعى لبلوغ الأهداف الآتية:

1. إبراز أهمية تطبيق المعيار الدولي للامتثال ISO 19600 في المصارف العراقية.
2. التعرف على وظائف الامتثال.
3. تحديد العلاقة الارتباطية بين الامتثال المصرفي والأداء المتميز لعينة من المصارف العراقية.
4. بيان مدى تأثير الامتثال المصرفي في الأداء المتميز في المصارف عينة البحث.

### ■ رابعاً: مخطط البحث الفرضي

بالاستناد إلى الإطار الفكري لمفهوم الامتثال المصرفي ومفهوم الأداء المتميز وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافها، جرى تصميم المخطط الفرضي للبحث وهو موضح من خلال الشكل (1) والذي يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث وكما يأتي:

- أ. المتغير المستقل: يتمثل في الامتثال المصرفي وأبعاده (سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، العملية، تقييم الأداء، التحسين).
- ب. المتغير المعتمد: يتمثل في الأداء المميز وأبعاده (نتائج المنتج والعملية، النتائج التي تركز على العملاء، النتائج التي تركز على القوى العاملة، نتائج القيادة والحاكمة، النتائج المالية والسوقية).



شكل (1): مخطط البحث الفرضي

### ■ خامساً: فرضيات البحث

بناء على المخطط الفرضي للبحث في الشكل (1) ومشكلته والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها تم صياغة عدد من الفرضيات الفرعية الرئيسية التي تمثل تخمينات أولية سيتم اختبارها لاحقاً وهي على النحو التالي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين الامتثال المصرفي والأداء المتميز.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية احصائياً بين الامتثال المصرفي والأداء المتميز.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد اختلاف معنوي في اجابات العينة حول متغير الامتثال المصرفي طبقاً لاختلاف المصارف (الرافدين، الرشيد، الثقة، اشور).
4. الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد اختلاف معنوي في اجابات العينة حول متغير الاداء المتميز طبقاً لاختلاف المصارف (الرافدين، الرشيد، الثقة، اشور).

### ■ سادساً: منهج البحث

اعتمدت الباحثتان المنهج الاستطلاعي التحليلي في جمع البيانات اللازمة لمتطلبات البحث من خلال الاستبانة التي وزعت على عدد من مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب والمعاونين ومجموعة من المنتسبين في المصارف العراقية لاستطلاع آرائهم وتوجهاتهم ومن ثم تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها واستخلاص النتائج منها، لذا فهو منهج وصفي تحليلي لوصف عينة البحث ومنهج استطلاعي كونه استعمل الاستبانة التي تعد من الادوات الرئيسية والملائمة في جمع البيانات من ميدان البحث.

### ■ سابعاً: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار (4) مصارف هي (مصرف الرافدين، مصرف الرشيد، مصرف الثقة الدولي الإسلامي، مصرف آشور الدولي)، وتم اختيار عينة عمدية (قصدية) ضمت (65) فرداً من مستويات إدارية مختلفة.

### ■ ثامناً: مصادر وأساليب جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف البحث فقد اعتمدت عملية جمع البيانات فيما يخص الجانب النظري على عدد من المؤلفات والكتب الأجنبية والعربية والدوريات والرسائل والاطاريح والبحوث والدراسات العلمية ذا الصلة، فضلاً عن الاستعانة بالشبكة العالمية للمعلومات، أما الجانب الميداني فقد اعتمد على استمارة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة البحث لمجموعة من المنتسبين في

المصارف العراقية بشكل مباشر، وذلك للحصول على المعلومات والبيانات وقد تمت مراعاة البساطة والوضوح في تصميمها وصياغة أسئلتها، وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور رئيسة 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	الامتثال المصرفي	سياق المنظمة	8	1-8	ISO 19600 Compliance Certified 2014+System
		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	
		<b>المجموع</b>	<b>44</b>		
ثالثاً	الاداء المتميز	نتائج المنتج والعملية	5	45-49	Baldrige Performance 'Excellence Program 2017-2018
		النتائج التي تركز على العملاء	8	50-57	
		النتائج التي تركز على القوى العاملة	8	58-65	
		نتائج القيادة والحاكمة	8	66-73	
		النتائج المالية والسوقية	5	74-78	
		<b>المجموع</b>	<b>34</b>		
		<b>المجموع الكلي</b>	<b>78</b>		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الاستبانة.

#### ■ تاسعاً: اختبارات الصدق والثبات

- (1) الصدق الظاهري: من أجل التعرف على الصدق الظاهري لمقياس البحث وإمكانية اعتماد المقياس تم عرض المقياس على نخبة من الخبراء بلغ عددهم (12) محكماً من أجل إعطاء ملاحظاتهم، وتم التوصل إلى مجموعة من التعديلات الضرورية وفقاً لآراء الخبراء لتكون الاستبانة أكثر وضوحاً وبالتالي تصبح معبرة عن الهدف الذي أنشئت من أجله.
- (2) اختبار الثبات: من أجل التعرف على ثبات الاستبانة يتطلب القيام باختبار الثبات، وقد تم خضوع الاستبانة لاختبار كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha)، والذي يتوجب أن تكون الفقرات ذات ثبات أكبر من (0.70)، وتشير نتائج الجدول (2) بأن فقرات الاستبانة حققت نتائج (0.944) لمحور الامتثال المصرفي، و (0.969) لمحور الاداء المتميز، و (0.974) لجميع المحاور، وهذا يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول (2) ثبات المقياس

قيمة الثبات	عدد الفقرات	أبعاد أداة القياس
0.700	8	سياق المنظمة
0.775	8	القيادة
0.705	4	التخطيط
0.855	8	الدعم
0.801	4	العملية
0.859	8	تقييم الاداء
0.766	4	التحسين
0.944	44	محور الامتثال المصرفي
0.826	5	نتائج المنتج والعملية
0.923	8	النتائج التي تركز على العملاء
0.935	8	النتائج التي تركز على القوى العاملة
0.922	8	نتائج القيادة والحاكمة
0.780	5	النتائج المالية والسوقية
0.969	34	محور الاداء المتميز
<b>0.974</b>	<b>78</b>	<b>جميع المحاور</b>

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

### عاشراً: التحليل العاملي

من أجل التعرف على تبعية الفقرات إلى أبعادها يتوجب ذلك القيام بإجراء التحليل العاملي وبناء النماذج، تشير النتائج إلى أن التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرين يشير إلى أن الفقرات سجلت قيمة مقبولة وأنها قادرة على تفسير ما وضعت من أجل قياسه، وقد كانت قيم التشعبات للمتغيرين أكبر من (0.40) وأن جميع التشعبات كانت ذات دلالة معنوية وضمن المدى المقبول والذي يشترط أن تكون قيمها أصغر من (0.05) باستثناء فقرة واحدة وهي الفقرة (q5) والتي يستوجب حذفها من النموذج.

### أحد عشر: بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالامتثال المصرفي والأداء المتميز

#### جدول (3): بعض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بالامتثال المصرفي والأداء المتميز

الدراسة (أ)	هادي، 2014
عنوان الدراسة	دور الرقابة والتقييم الداخلي في تحقيق الامتثال المصرفي.
أهم أهداف الدراسة	قياس العلاقة التأثيرية بين الرقابة والتقييم الداخلي والامتثال المصرفي في المصارف العراقية الخاصة.
عينة الدراسة	مجتمع البحث مكون من (80) موظفاً من مديري المصارف والعاملين في قسم الرقابة والتدقيق والامتثال المصرفي في المصارف العراقية الخاصة.
أهم استنتاجات الدراسة	تهدف الرقابة المصرفية إلى تحقيق وجود جهاز مصرفي قوي وسليم ومنافس، على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي لغرض تحقيق (السلامة والأمان للمصارف، وبناء نظام مالي كفوء وتنافسي، وتحقيق الاستقرار النقدي، وصيانة وسلامة ونزاهة نظام المدفوعات الوطني).
الدراسة (ب)	مجد، 2015
عنوان الدراسة	دور تطبيق منهج إدارة المخاطر في تحقيق معايير التميز في منشآت الأعمال في السودان.
أهم أهداف الدراسة	نشر ثقافة تحديد وتحليل وتقييم إدارة المخاطر التي تهدد المنشآت بهدف وضع الإجراءات المناسبة للتعامل مع المخاطر لتحقيق التميز في أنشطة المنشآت في مجموعة شركات جباد الصناعية.
عينة الدراسة	دراسة حالة مجموعة شركات جباد الصناعية 2009-2013.
أهم استنتاجات الدراسة	وجود علاقة طردية بين اختيار أفضل أدوات التعامل مع الخطر وتحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة ووجود علاقة طردية بين عمليات التفتيش الدوري الداخلي والخارجي وتحقيق التميز في مجال العمليات والمنتجات والخدمات وعلاقة طردية بين كفاءة العاملين وتميز العمليات والمنتجات والخدمات مما ينعكس إيجاباً على نتائج الأداء الرئيسية وبالتالي رضا الأطراف ذات العلاقة.
الدراسة (ج)	2016، Sapountzi
عنوان الدراسة	The Role Of The Compliance Function As A Key Element Of Corporate Governance Efficiency In The Banking Sector: An Impediment Or An Asset In The Strategy And Profitability Of Credit Institutions
أهم أهداف الدراسة	دور وظيفة الامتثال كعنصر رئيسي في كفاءة حوكمة الشركات في القطاع المصرفي: عائق أو أصل في استراتيجية وربحية المؤسسات الائتمانية.
عينة الدراسة	إثبات حقيقة أن وظيفة الامتثال هي عنصر رئيسي في حوكمة الشركات الفعالة، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستدامة والربحية.
أهم استنتاجات الدراسة	اجري المسح على (29) من أفراد عينة تعود الى (40) فرداً من المديرين التنفيذيين رفيعي المستوى من القطاع المصرفي. أن وظيفة الامتثال عنصر رئيسي في فعالية حوكمة الشركات في القطاع المصرفي ولها دور استراتيجي ورائد في سلامة المصارف وهي الأصول للاستراتيجية والربحية.
الدراسة (ح)	2018، & Chandawarkar، Patil، Shet
عنوان الدراسة	Competency Based Superior Performance And Organizational Effectiveness.
أهم أهداف الدراسة	الأداء المتفوق القائم على الكفاءة والفعالية التنظيمية.
عينة الدراسة	تحليل تأثير ممارسات إدارة الأداء القائمة على الكفاءة على الأداء المتفوق، وتأسيس العلاقة بين الأداء المتفوق القائم على الكفاءة والفعالية التنظيمية.
أهم استنتاجات الدراسة	مجتمع البحث مكون من 292 موظفاً من رئيس التعلم والتطوير التنظيمي، نائب رئيس الموارد البشرية، مدير إدارة الموارد البشرية، رئيس إدارة المواهب، رئيس التدريب والتطوير، المستشار الرئيسي ومستشار ممارسة القيادة في الشركات الهندية.
أهم استنتاجات الدراسة	تساهم الورقة بتطوير مقياس جديد لقياس ممارسات الأداء القائمة على الكفاءة، يتم إعادة النظر في مقياس الفعالية التنظيمية، وتم تأكيد علاقة إيجابية بين الأداء المتفوق القائم على الكفاءة و الفعالية التنظيمية مع الإنتاجية والقدرة على التكيف والمرونة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية.

**المبحث الثاني: الإطار النظري****■ المحور الأول: الامتثال المصرفي****➤ أولاً: مفهوم الامتثال**

يقصد بالامتثال اتخاذ إجراءات من جانب أصحاب المصلحة وفقاً للنصائح، التوجيهات المنصوص عليها في تقارير التدقيق، التقارير التقييمية، الرسالة التعميمية، الخطاب من قبل الجهة المشرفة، التنظيمية، السلطة الإدارية، المنظمة للتخفيف من أوجه القصور، الفجوة الصحيحة، الفجوات، الأخطاء، الإغفال، مخالقات، السلامة الشاملة وتحسين الأداء في المنظمة. (ICC Risk Management Guidelines، 2015، 31)، ينشأ المصطلح من اللغة المصرفية الانجليزية وتم اعتماده من المصطلحات القانونية الانجليزية ساكسونية يترجم بأنه "سلوك يتوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية والامتثال لها" (Petsche، 2012، 1)، ويمكن إدراجه في الآليات التي تدعم أنظمة الرقابة الداخلية في المصارف (Andrzejewski، 2012، 263)، عرف بأنه آلية داخلية تضم مبادئ توجيهية لأفضل الممارسات وسياسات لتقليل مخاطر انتهاكات السياسات القانونية والدولية. (FICCI، 2018)، 4.

في ديسمبر 2014 نشرت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO معياراً جديداً بشأن إدارة الامتثال ISO 19600 (Wylie، 2015، 63)، عرف الامتثال بأنه نتيجة لمنظمة تفي بالتزاماتها، وجعلها مستدامة من خلال تضمينها في ثقافة المنظمة وفي سلوك وموقف العاملين عليه، يجب أن تتكامل إدارة الامتثال مع الحفاظ على استقلاليتها مع عمليات الإدارة المالية والمخاطر والجودة والبيئة والصحة والسلامة في المنظمة ومتطلباتها وإجراءاتها التشغيلية، ويتشكل نهج المنظمة تجاه الامتثال بشكل مثالي من خلال القيادة على جميع المستويات في المنظمة التي تطبق القيم الأساسية وحوكمة الشركات المقبولة عموماً والمعايير الأخلاقية والمجتمعية فإذا لم يكن هذا هو الحال على جميع مستويات المنظمة فهناك خطر عدم امتثال، فمن خلال تطبيق المنظمة قيم ملزمة وإدارة ملائمة للامتثال فإنها تستطيع حماية سلامتها وتجنب أو التقليل من عدم الامتثال للقانون، وبالتالي فإن النزاهة والامتثال الفعال هما عنصران أساسيان في الإدارة الجيدة والدؤوبة، كما يسهم الامتثال في سلوك المنظمات المسؤول اجتماعياً. (ISO (En) 2014: 19600 V)

وعرف بأنه شرط تبدل فيه المؤسسة كل جهد للالتزام بما يتماشى مع القانون وكذلك اللوائح الداخلية ومعايير سلوك الأداء التي اعتمدها فيما يتعلق بأداء المؤسسة، يشير الامتثال بطريقة شاملة إلى تنظيم المؤسسة الذي يضمن الهياكل المناسبة وتطبيق تدابير للحد الأدنى من المخاطر المحتملة لأي مخالقات قد تحدث في المؤسسة، والتي قد تنشأ بسبب خطأ موظفيها (أو شركائها التجاريين)، والتي تنطوي على مخالفة اللوائح القانونية الملزمة، واللوائح التي اعتمدها المؤسسة طوعاً أو الإجراء الذي لا يتوافق مع المعايير المقبولة عموماً للسلوك الأخلاقي والمعنوي في دوائر محددة. (Marcinkowska، 2017، 348) 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 أكثر المستويات تنوعاً، 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، وأن الرداءة ليست كافية لإدارة الامتثال لذلك لا يتعين على مسؤول الامتثال وضع معايير عالية ولكن عالية جداً.

**➤ ثانياً: وظائف الامتثال**

بشكل عام يمكن تمييز خمس وظائف للامتثال وهي وظيفة الحماية، ووظيفة الاستشارات والمعلومات، ووظيفة ضمان الجودة والابتكار، ووظيفة المراقبة والرصد، وأخيراً وظيفة التسويق والسمعة. (Grundmann Et Al، 2006، 25)

**1. وظيفة الحماية**

أن إطلاع الموظفين على القواعد الحالية إلى جانب تدابير الرقابة المناسبة يساعد على منع الانتهاكات المتعمدة وغير الواعية للقواعد، وهذا التأثير الوقائي يفيد المنظمة وموظفيها في الدفاع عن المطالبات المحتملة بالتعويض وحماية المنظمة وأجهزتها وموظفيها من الأفعال الجنائية والعقابية، كدالة وقائية للامتثال من المفيد أيضاً إدراك وتجنب تضارب المصالح (المحتمل) يمكن أيضاً أن يكون إنتاج وصيانة علاقات جيدة مع السلطات الإشرافية والمحافظة عليها ووظيفة وقائية للامتثال، وبذلك يساعد التعاون الجيد والأستباقي والثقة مع السلطات التنظيمية على تحديد المشكلات التنظيمية وحلها في الوقت المناسب. (Grundmann Et Al، 2006، 25).

**2. وظيفة الاستشارات والمعلومات**

يجب على منظمة الامتثال ضمان أن يتم إبقاء الموظفين على إطلاع بالقانون المعمول به وكذلك التغييرات والتطورات الهامة، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يضمن الامتثال الالتزام بالمعايير والمبادئ التوجيهية الداخلية من خلال الإجراءات المناسبة فإن المحتوى الأساسي للوظيفة الاستشارية هو زيادة وعي الموظفين بالمخاطر التي قد تنشأ عن أفعالهم، يجب أن تمكن التدابير التدريبية المناسبة الموظف من تحديد المخاطر وتطوير المعرفة عندما يكون من الضروري إشراك ضابط الامتثال بصفة استشارية (Petsche، 2012، 61).

### 3. وظيفة ضمان الجودة والابتكار

يعزى الامتثال إلى وظيفة ضمان الجودة والابتكار وفقاً للفهم الحالي للامتثال تتكون وظيفة ضمان الجودة من ناحية في مجال التدريب والاستشارات، ومن ناحية أخرى في نتائج الاختبارات الوثائقية المفهومة (Petsche,2012,61) ، من أجل مراقبة الامتثال في الوقت المناسب أو للكشف عن انتهاكات القواعد، وللتعامل مع وظائف المراقبة، يتطلب ذلك تطوير هياكل مناسبة، مثل تطوير هيكل ملموس للإبلاغ ونظام مراقبة احترافي، من أجل مراقبة ما إذا كانت القوانين واللوائح ذات الصلة تمثل لها، في هذا السياق، يساعد الامتثال على تحسين العمليات المحددة، ويدعم الهياكل التي تم إنشاؤها، مثل الهياكل المتعلقة بالتواصل الفعال وإدارة المعلومات، والتحسين المستمر للهياكل المؤسسية وتسهم أيضاً في ضمان الجودة والابتكار والعمليات، وخاصة في مجموعات الشركات الدولية الكبيرة ذات الهياكل التنظيمية المربكة لجعل أنظمة الإبلاغ والمراقبة أكثر فعالية للمجموعة بأكملها. (Schwab, 2018,15)

### 4. وظيفة المراقبة والرصد

تلعب المراقبة على الامتثال للوائح المعمول بها دوراً رئيسياً في إدارة الامتثال وتدعمها تدابير مختلفة، أولاً نظام الرقابة الداخلية والذي لم يتم تعيينه في الأصل لإدارة الامتثال، له جذوره في المحاسبة ويهدف في المقام الأول إلى المعالجة السليمة للمعاملات المتعلقة بالمحاسبة، مثل الفصل بين الوظائف أو مبدأ الرقابة المزدوجة، تم تقديمه كوحدة تحكم في العديد من الشركات قبل مناقشة الامتثال وبالتالي فهو إجراء يمكن حسابه على إدارة الامتثال، ينبغي دمجه في نظام إدارة الامتثال كنظام مراقبة قائم، لأسباب خفض التكاليف، بالإضافة إلى نظام الرقابة الداخلية يوجد نظام الإبلاغ عن المخالفات الذي أنشئ كوحدة تحكم في الشركة، هو نظام معلومات تستخدمه الشركات للكشف عن انتهاكات قواعد الشركة، فهو أداة تحكم وبالتالي وظيفة المراقبة والرصد الخاصة بالامتثال، إن الإبلاغ عن مسؤولي الامتثال الموصوفين في النقطة (2) له أيضاً خاصية مراقبة وبالتالي يمكن تفسيره على أنه أداة تحكم. (Kibling,2016,81)

### 5. وظيفة التسويق والسمعة

يمتلك الامتثال أيضاً وظيفة تسويق، في سياق التسويق الداخلي تتولى منظمة الامتثال مهمة إيصال متطلباتها والتكاليف إلى الموظفين وتعزيز قبولهم ودعمهم، وفي سياق التسويق الخارجي يجب تقديم عرض استباقي لبرنامج الامتثال للجمهور (الملاء والموردين والهيئات الأشرافية وأصحاب المصلحة الآخرين) (Petsche,2012,61) ، أما الضرر الذي يلحق بالسمعة هو نوع الضرر الذي يمكن أن يؤدي إلى خسائر مالية كبيرة للمنظمات، بمجرد أن تتضرر سمعة المنظمة بشكل عام، يكون من الصعب للغاية استردادها، للحد من مخاطر الضرر الذي يلحق بالسمعة يلزم وجود منظمة امتثال فعالة، ومن العناصر الأساسية للتوعية بالامتثال هي الإدارة والموظفين. (Schwab,2018,14)

من خلال ما سبق يتضح أن الامتثال عملية وليس إجراء لمرة واحدة وأن تطبيق ذلك مرتبط بحسن إدارة العمل داخل المصرف وجودة المراقبة ولكي تتم إدارة العمليات المصرفية بشكل مثالي يجب أن تتم معاملتها من خلال الأطر النظامية والسياسات والقواعد الموضوعية وبذلك فإن جودة الامتثال بتطبيق الأنظمة سينعكس على جودة العمل.

#### ➤ ثالثاً: المعايير والمبادئ التوجيهية للامتثال

تعد معايير الصناعة وارشاداتها احد الاعتبارات المهمة عند تطوير وتنفيذ اطار عمل متماسك وفعال للامتثال، توفر لجنة بازل للإشراف على المصارف والمعايير الاسترالية معايير ومبادئ توجيهية رسمية رئيسية للامتثال. ( Compliance Frameworks، 2017، 2).

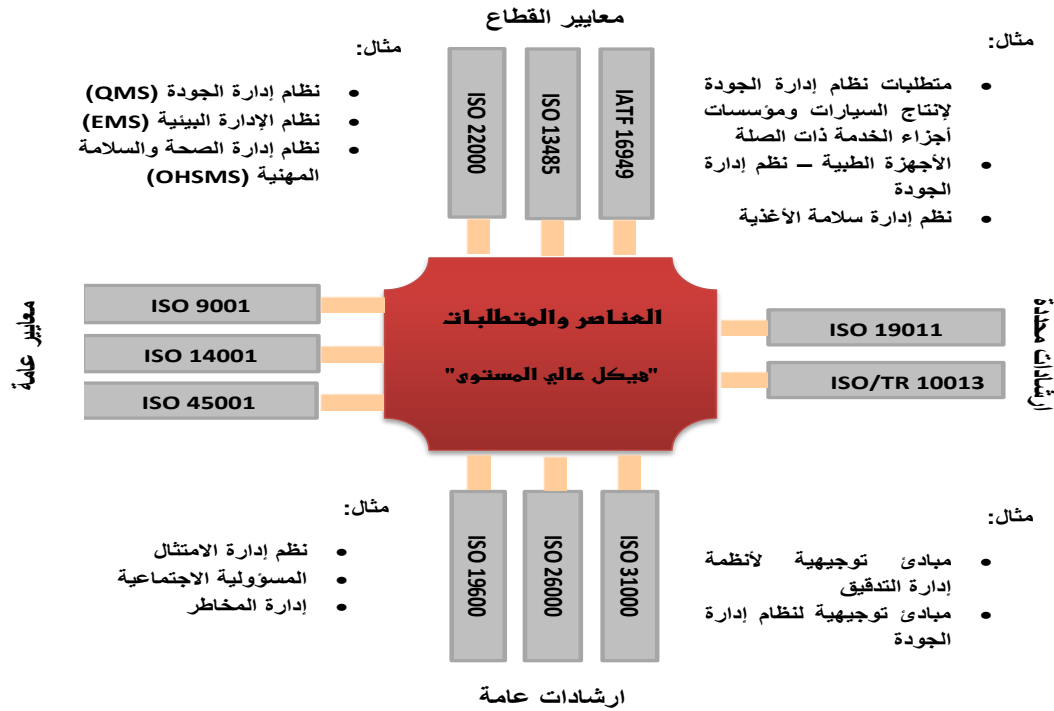
(1) لجنة بازل للرقابة المصرفية: في ابريل 2005 نشرت لجنة بازل للأشرف المصرفي، وهي جزء من بنك التسويات الدولية ورقة بعنوان "الامتثال ووظيفة الامتثال في المصارف"، كان الهدف من الورقة هو تسهيل وتعزيز ممارسة الامتثال السليم في المصارف، تم الاستشهاد بورقة بازل كقراءة رئيسية لهذه الوحدة، في اغسطس 2008 اصدرت لجنة بازل تقرير المتابعة ونتائجها "تنفيذ مبادئ الامتثال: دراسة استقصائية"، قام التقرير بتقييم الدرجة التي تم بها تطبيق مبادئ الامتثال وجد التقرير ان المبادئ التي اوصى بها قد تم تبنيها بشكل فعال وانه راض بشكل عام عن اطر الامتثال التي وضعها، منذ ذلك الحين تشير التحقيقات التنظيمية العالمية وتسجيل الغرامات الى ان اوجه القصور لا تزال قائمة في اطار الامتثال وممارسات التنفيذ لعدد كبير من المؤسسات المالية العالمية ولاسيما في الولايات المتحدة / اوروبا.

(2) معايير استراليا للامتثال: تنشأ المعايير الدولية الأولى للامتثال من مبادرتين للتوحيد القياسي داخل ISO خلال عام 2013: الأولى ISO 19600 بشأن أنظمة إدارة الامتثال CMS والتي تتبنى المعيار الأسترالي AS 3806 كنقطة انطلاق؛ الثانية ISO 37001 بشأن أنظمة إدارة مكافحة الرشوة ABMS والتي تستند إلى المعيار البريطاني BS 10500 بالاستفادة من هذه الخلفية تتم صياغة المعايير الدولية بمشاركة العديد من البلدان والمؤسسات بما يتوافق مع المراجع الحالية في مجال الامتثال

(Casanovas, 2018, 15)، كلا المعياريين حديث في نهجهما ويمثلان المعايير الوحيدة المقبولة دولياً، باتباع هذا المسار سيتمتع مجلس الادارة والادارة العليا بميزة تنافسية كبيرة لاغتنام فرص الاقتصاد العالمي. (Buhr, 2018, 5).

#### ➤ رابعاً: الهيكل

اعتمد المعيار ما يسمى " الهيكل العالي المستوى" الذي طورته المنظمة الدولية للتوحيد القياسي لمواءمة معايير نظام الإدارة المختلفة، وهو يتألف من (تسلسل جملة ثابت، والنص العام، والمصطلحات الشائعة)، والتي تكتمل بتوجيهات محددة بشأن إدارة الامتثال، وبالتالي يتم هيكلة جوهر المعيار في سبع فقرات رئيسية (من الفقرة 4 الى 10)، يمكن تمثيلها في شكل مخطط انسيابي موضح بمزيد من التفصيل في الشكل (2). (O'connor Et Al,2015,92).



شكل (2): نموذج المكونات لمعايير نظام إدارة ISO

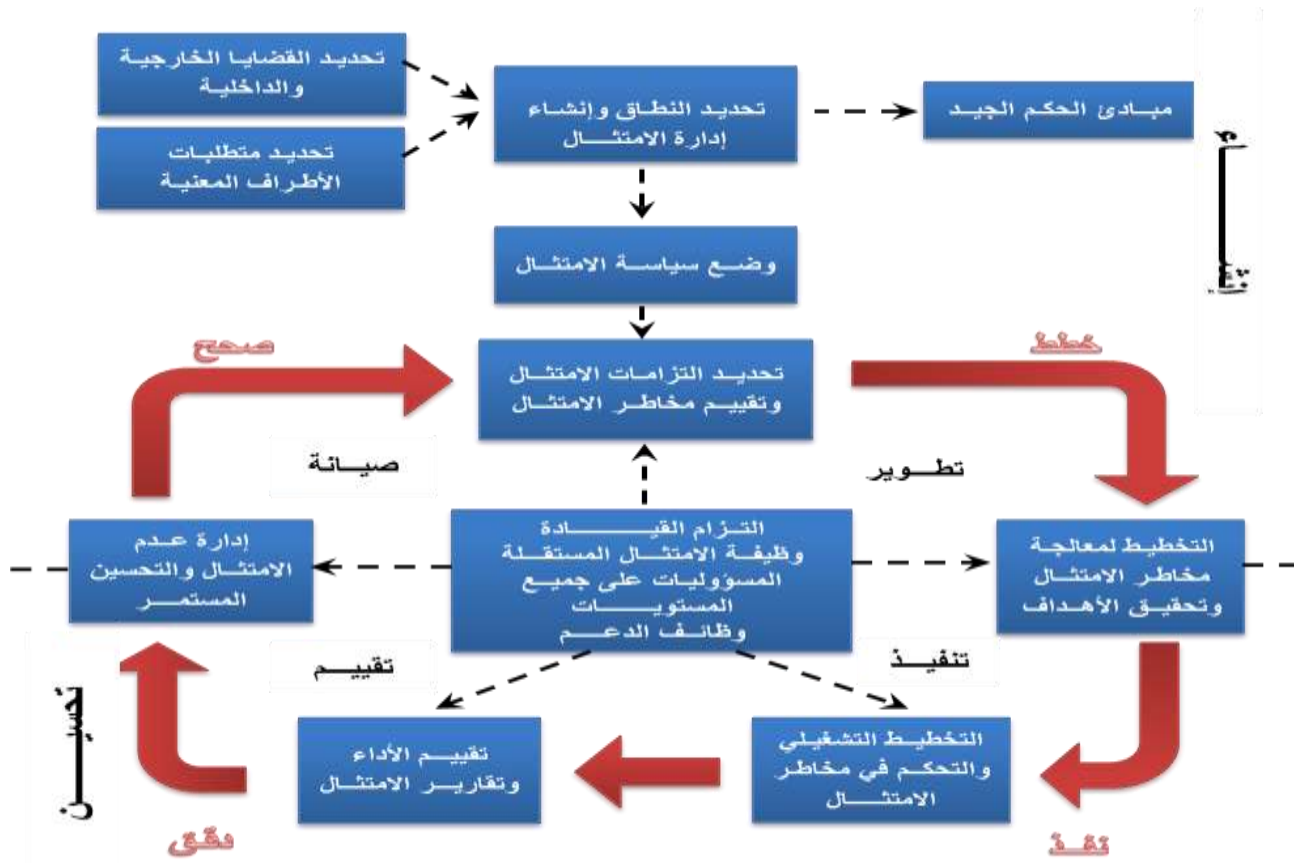
Source: Lachapelle, E., Aliu, F., & Emini, E., ISO 19600: 2014, Compliance Management Systems Guidelines, PECB When Recognition Matters, P: 10.

#### ➤ خامساً: أساسيات تنفيذ نظام إدارة الامتثال ISO 19600: 2014

وفقاً 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 فعال وكفء، 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 المهتمة، وإدارة المخاطر المناسبة، إلخ). (Bollinger Et Al, 2017, 16)

في الانتقال بين مراحل إعداد النظام وتشغيل النظام، وبمجرد تحديد نطاق التطبيق، ينبغي للإدارة أن تضع سياسة امتثال مناسبة لغرض المنظمة وتوفر إطاراً مناسباً لتحديد أهداف الامتثال، يجب أن يحتوي دليل الامتثال على الميزات الرئيسية لنظام إدارة الامتثال مثل: نطاق ومستوى تنفيذ العمليات والإجراءات التشغيلية ودرجة استقلالية وظيفة الامتثال، والمسؤوليات المتعلقة بمراقبة قضايا الامتثال والإبلاغ عنها، وعواقب الانتهاكات التنظيمية، يجب أن يراعي تطوير التوجيه خصائص كل منظمة، مثل: التزامات دولية أو إقليمية أو محلية محددة، واستراتيجية المنظمة، وقيمتها وأهدافها، وهيكل المنظمة وإطار الحوكمة، وطبيعة ومستوى المخاطر الخاص بالمنظمة، من المهم أيضاً أن تكون سياسة الامتثال مفهومة عموماً وموثقة كتابة ومتاحة لكل موظف، بالإضافة لذلك ينبغي إبلاغ السياسة داخل المنظمة وتحديثها بانتظام، تحتوي سياسة الامتثال على المبادئ والأهداف الشاملة لنظام إدارة الامتثال، وبالتالي يجب أن تكون مدعومة بوثائق أخرى، مثل: المبادئ التوجيهية التشغيلية أو تعليمات إجرائية وعملية. (Ternes,2018,61)





شكل (3): مخطط انسيابي لنظام إدارة الامتثال

Source: ISO 19600: 2014(En), "Compliance Management Systems-Guidelines", First Edition, Switzerland, P: Vi.

خلال المرحلة التشغيلية يتم التعامل مع (تطوير وتنفيذ وتقييم وصيانة وتحسين) نظام إدارة الامتثال الفعال والمستجيب بمساعدة دورة PDCA أو دورة Deming (خطأ، 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)، نقطة الانطلاق لأي نظام هي تحديد الغرض منه، من يخدم؟ ما هي أهدافه؟ من هذه المتطلبات يمكن بعد ذلك تقييم كيف ستفي المنظمة بها وما هي القيود أو الأهداف الداخلية التي تنطبق عليها، تتمثل المرحلة التالية في تخطيط النظام والعمليات والمنتجات والخدمات جنباً إلى جنب مع الموارد التي ستحقق أهداف المنظمة، يتبع ذلك تنفيذ عمليات وإجراءات المنظمة والتحقق من النتائج. (Kleinfeld,2018,163)

- **خطط:** يتم تحديد التزامات الامتثال وتقييم مخاطر الامتثال من اجل استنباط استراتيجية وتحديد تدابير لمعالجتها.
- **نفذ:** يتم تنفيذ تدابير محددة وإنشاء آليات الرصد .
- **دقق:** يتم مراجعة إدارة الامتثال بناء على الضوابط المطبقة.
- **صحح:** بناء على النتائج يتم تحسين البرنامج بشكل مستمر وتتم إدارة حالات عدم الامتثال. مزيج من النماذج الثلاثة (إدارة المخاطر، الهيكل الرفيع المستوى، ودورة إدارة PDCA) ينتج شكل نظام إدارة الامتثال لمعيار (Kuntsche ISO 19600 , 2017, 624).

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، نظراً لأن ليس للهيئات الإشرافية واجبات مراقبة خاصة بها فحسب، بل تسهم في فعالية وكفاءة نظام إدارة الامتثال وبالتالي ثقافة الامتثال المستدام للمصرف.

## المحور الثاني: الأداء المتميز

### أولاً: مفهوم الأداء

يمكن تعريف الأداء بشكل عام "بأنه مجموعة السلوكيات الادارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة ومستوى الاداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية اعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الادارية والاستجابة لها" (مزر، 2009، 124)، ومن ثم فإن الأداء عبارة عن: جهد يهدف الى تحويل المدخلات الى المخرجات، جهد يسعى الى تحقيق اهداف الوظيفة، سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، سلوك يهدف الى تحقيق نتيجة، استجابة تتكون من افعال وردود افعال. (الحراش، 2011، 92)

### ثانياً: مفهوم التميز

يشير مصطلح التميز إلى نهج متكامل لإدارة الأداء التنظيمي ينتج عنه تقديم قيمة دائمة التحسن للعملاء واصحاب المصلحة، مما يساهم في الاستدامة التنظيمية، تحسين الفعالية والقدرة التنظيمية الشاملة، والتعلم التنظيمي والشخصي (Evans، 2008، 7)، وقد عرف التميز بأنه جودة عالية للمنتجات، وزيادة في الانتاجية وانخفاض في تكلفة الأداء الذي لا يقل عن الاستثمار في تكاليف الوقاية والتصحيح وهذه التكاليف الناتجة عن الأخطاء والعيوب وإهدار وتكرار العمل. (Alnawegah، 2013، 177)

### ثالثاً: مفهوم الأداء المتميز

وجدت الباحثان عدة اجتهادات في أدبيات التنظيم حول تعريف الاداء المتميز حيث لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر اليها الباحثون اضافة الى الصعوبة التي تكتنف تحديد تعريف واضح لهذا المدخل الاداري الهام فبعد التعرف على شطري المصطلح فإن الباحثين والمختصين أوردوا عدة مفاهيم له وكما في الجدول رقم (4):

### جدول (4): مفهوم الاداء المتميز على وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث	المفهوم
1	(أبو النصر، 2008، 81)	سلوك اداري يلتزم به العاملين في المنظمة في ضوء مبادئ الإدارة لتحقيق وظائف الإدارة المتمثلة في (صنع القرارات، التخطيط، التنظيم، الإشراف والتوجيه والقيادة، الرقابة) بصورة رشيدة (أي بأقل جهد ووقت وتكاليف).
2	(البغدادي والعبادي، 2010، 361)	" إنه أكثر من مجرد إنجاز الأعمال بشكل جيد إذ يذهب إلى ما بعد النجاح، ويتعلق بالأفراد الذين يعملون بشكل مبدع ويتعهدون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي".
3	(Mcgurk Et Al، 2011، 3)	مجموعة من ممارسات العمل التكميلية التي يتم تقديمها لتحسين الأداء التنظيمي.
4	(De Waal، 2012، 46)	تحقيق المنظمة نتائج مالية وغير مالية أفضل من نتائج مجموعتها النظرية خلال فترة زمنية مدتها خمس سنوات أو أكثر، من خلال التركيز بطريقة منضبطة على ما يهم المنظمة.
5	(كافي، 2013، 135)	النظرة المتكاملة للأداء والذي يؤدي الى تسليم القيمة المحسنة الى اصحاب المصالح عبر الإسهام في الاستدامة (الفاعلية، والكفاءة، والتعلم التنظيمي) ويتحدد من خلال مجموعة من الأبعاد مثل (الابتكار والإبداع والتجديد، وجودة الإدارة والقيادة، وجودة المنتجات وعمليات الأعمال الأساسية، وقيمة الاستثمار على المدى البعيد، والمسؤولية الاجتماعية) وغيرها.
6	(Elshobaki، 2017، 1)	إطار ذهني يعتمد بوضوح على التكامل والترابط ملتزم بالتفكير المنهجي الذي يرى المنظمة كنظام متكامل للعناصر المتفاعلة والآليات المتشابكة ومخرجاتها تتفق مع جميع قدراتها.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات المذكورة.

من خلال ما سبق يتضح أن الاداء المتميز هو نتاج يعتمد على الاتقان والتفاعل بين كل عناصر النظام حتى يتم الوصول الى التميز وهو ما يبادر به الموظفون في المنظمة من صفات وخصائص تتسم بالجد والنشاط والسلوكيات المتوازنة والديناميكية والسرعة في الاداء والبدئية بما يحقق الافضلية مما يقدمه المنافسون ويزيد من جودة ادائهم للوصول الى تقديم المنتج بتميز.

### رابعاً: متطلبات تحقيق الاداء المتميز

يتطلب بلوغ التميز من المنظمات توفير مجموعة من المقومات الداعمة والمحفزة لغرض الوصول الى نتائج ايجابية تمكنها من جني ثمار التطبيق الناجح لإدارة التميز (الزيادي، 2014، 16) أشار (شابوسوغ، 2011، 92) أن التغيير نحو التميز يتطلب استيفاء المتطلبات التالية:



شكل (4): متطلبات تحقيق الأداء المتميز

**المصدر:** شابوسوغ، يوسف شمس الدين. (2011). " الأداء المتميز في المجال الأمني: الجزء الثاني الآليات والأدوات والتطبيقات"، ط1، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.

1. **تطوير الإجراءات:** لا بد من وجود نظم إجرائية محددة وموحدة المعايير تنطبق على جميع أعضاء المنظمة، وبالتالي يستطيع الجميع إبراز إنجازاتهم بطرق متفق عليها ومعتمدة في المنظمة، وهذا يعني مراجعة شاملة وإعادة هندسة الإجراءات.
2. **توفير الأدوات:** ويقصد به إيجاد الأدوات وإعادة تطويرها بما يتفق مع الإجراءات المعاد هندستها من جهة ومع استكمال كافة الأدوات المطلوب استخدامها بموجب نماذج التميز المعلنة، مثل إعادة تنميط وثائق الاجتماعات، وإعادة تنميط الأنشطة، وهذا يتطلب أن يتوفر بيد جميع أعضاء المنظمة من متنافسين ومحكمين أدوات عديدة هامة لبناء التميز.
3. **نشر ثقافة الجوائز والتميز:** لا بد من نشر الثقافة بين كافة الفئات بلا استثناء حول التميز.
4. **تدريب المحكمين:** تفسير العديد من المعايير يتطلب تدريب محكمين يقومون بوضع التفسيرات اللازمة خاصة للاستفسارات التي سترد من مختلف الجهات المعنية مؤسسات وأشخاص، ويمثلون جهة استشارية ترسخ بناء التميز لضمان خدمة المراحل السابقة (تطوير الإجراءات، توفير الأدوات، نشر الثقافة).
5. **تدريب الفنيين:** ويقصد بالفنيين مختلف الاستشاريين المحليين في كل إدارة من جهة، والاستشاريين المركزيين لكل جائزة وذلك لكي يقوموا بالإشراف الفني والتدريب والمساعدة على إعداد وتطبيق الأدوات المختلفة والأدوات اللازمة لبناء التميز وتوثيقه.
6. **تشكيل كيان التنفيذ:** ويقصد به الجهات الإدارية الفنية التي ستتولى تطبيق المشروع بكافة جوانبه ورعاية تنفيذه على أرض الواقع تدريباً احترافياً على أداء دورهم في صياغة ملفات التميز بحسب إنجازات المنظمة وتوفير الوثائق والأدلة المطلوبة بموجبها مع تحديد القادة لكل قطاع من قطاعات التنفيذ.

#### ➤ خامساً: خصائص المنظمات المتميزة

حدد Macneice اثنتا عشرة سمة مشتركة للمنظمات عالية الأداء والمدرجة أداها: (Macneice، 2016، 6)

- الطموح:** رؤية واضحة لا لبس فيها لما تسعى المنظمة لتحقيقه.
- الغرض:** الوضوح التام لما يريد بلوغه.
- المقاييس:** بطاقات الأداء الشاملة لمقاييس الأداء الصحيحة المرتبطة بالرؤية.
- المعايير:** معايير عالية مرسخة كقيمة مؤسسية.
- الفجوة:** تضيق مسافة الأداء بين الأفراد والفرق ذات الأداء الأعلى والأدنى.
- القرارات:** الممارسة المتبعة في اتخاذ القرارات في أقرب وقت ممكن من الإجراءات.
- القانون:** المعايير السلوكية للعاملين في المنظمة.
- المشاركة:** اتصال قوي بين المنظمات وقادتها وموظفيها وأصحاب المصلحة.
- المرونة:** القدرة المؤسسية للحفاظ على الأداء على الرغم من الصدمات السلبية.
- ردود الفعل:** الاهتمام على مستوى المنظمة بالتركيز على التعلم وخلق ثقافة غنية بالتغذية المرتدة تكون موضوعية وبناءة وموجهة نحو التنمية.
- العمل بروح الفريق الواحد:** الاعتراف بأن الأداء المتميز هو مسعى جماعي.
- التحسين:** التركيز المستمر على مستوى المنظمة على تجاوز حدود الأداء.

إن هذه الخصائص تعكس التزاماً صريحاً من جانب قادة المؤسسات بالمستوى المتميز من الأداء المدعوم بنهج منتظم لتحقيق ذلك. وفي ضوء ما سبق يتضح أن خصائص الاداء المتميز هي إدارة ناجحة وقيادة كفوءة توفر دوافع النجاح والتميز لدى العاملين لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد من خلال تدريبهم وتطويرهم والالتزام بالسياسات والاستراتيجيات وقيم الإدارة والتواصل مع الزبائن لمعرفة تفضيلاتهم والاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة العمل.

### ➤ سادساً: نماذج الاداء المتميز

للتشجيع التميز والتميزين سعت بعض الدول الى إنشاء "جوائز وطنية للجودة"، تسهم في توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في الأداء، ونشر مفاهيم التميز والإبداع وثقافة الجودة الشاملة، وتحدد مدى تحقيق المنظمات للتميز كما تحقق روح المبادرة لتقديم أفضل الخدمات، وتسهم في نشر مفاهيم الجودة وتقدير الإنجاز غير العادي والتطوير المستمر في الأداء، وتتكون معظم جوائز الجودة الوطنية من إطار يحتوي على مجموعة معايير لتقييم جودة إداء المنظمات وفقاً لتلك المعايير، كما أن هذه المعايير تلزم المنظمات التي تود المشاركة أن تقدم الأدلة والاثباتات الدالة على التقيد بمنهج الإبداع والتميز، وتعميم ذلك على جميع أجزاء المنظمة وتحقيق التحسين المستمر، وتشكل هذه المتطلبات مرتكزات أساسية للمنظمات لتطوير عملياتها وخدماتها، وفيما يلي عرض لأكثر النماذج شيوعاً وانتشاراً وشمولية لمعايير التميز وأقربها ملائمة من حيث التطبيق على القطاع المصرفي.

### ○ النموذج الامريكي (مالكوم بالدريج MBNQA) للتميز:

على الرغم من أنها ليست جائزة الجودة الأقدم فقد كان لجائزة بالدريج الوطنية للجودة التأثير الأكبر على التميز في الأداء في الولايات المتحدة، تم إنشاؤه من قبل الكونغرس الأمريكي كقانون فيدرالي 100-107 في 20 أغسطس 1987 لمعالجة العجز التجاري الدولي والاقتصاد الأمريكي المتخلف الناجم الى حد كبير عن توافر السيارات والالكترونيات اليابانية التي ينظر اليها على انها ذات جودة وموثوقية أعلى من نظرائهم في الولايات المتحدة، تم تسمية جائزة Baldrige على اسم Malcolm Baldrige وزير التجارة الأمريكي الذي توفي عام 1987. (Kutz، 2015، 680) ( لتغلب على أوجه القصور هذه تم إطلاق حملة وطنية لا تستهدف تحسينات الجودة فحسب بل تهدف ايضا الى زيادة الإنتاجية على نحو مشابه لجائزة Deming اليابانية الأكثر شهرة في العالم، فإن جائزة مالكوم بالدريج (MBNQA) تروج لإدخال نموذج إدارة الجودة الشاملة (TQM) من خلال منح جائزة لتحقيق الاداء المتفوق مقارنة بالمنظمات الامريكية المشاركة الأخرى. (Friedli Et Al، 2013، 11)، ومعايير هذا النموذج تنحصر في سبع مجالات وهي موضحة في الشكل التالي:



شكل رقم (5): معايير النموذج الامريكي للتميز

**Source: Charantimath، Poornima M.(2006)." Total Quality Management"، First Impression، Dorling Kindersley، India، P 153.**

تقوم فئة نتائج الاعمال بفحص أداء المنظمة وتحسينها في مجالات الاداء الرئيسية التالية: نتائج المنتج والعملية، النتائج التي تركز على العملاء، النتائج التي تركز على القوى العاملة، نتائج القيادة والحاكمية، النتائج المالية والسوقية (Lewis، 2011، 34)، كما يفحص كيفية اداء المنظمة بالنسبة للمنافسين، يعد هذا المعيار شاملاً لقياس نتائج أعمال المنظمة وأهميته في الربط بين الأداء والنتائج المتحققة لكل نشاط داخل المنظمة وهو ما يميز برنامج بالدريج عن النظم المتقدمة الأخرى، وقد حدد برنامج Malcolm Baldrige للتميز أبعاد الاداء المتميز بالاتي: (العبيدي، 2014، 74)

### ❖ نتائج المنتج والعملية

تخص نتائج الاداء الرئيسي لمنتوج المنظمة وكذلك نتائج فاعلية وكفاءة العملية بما في ذلك العمليات التي تخدم بشكل مباشر العملاء والاستراتيجية والعمليات والعمل على تقييم النتائج حسب عروض المنتجات ومجموعات العملاء واجزاء السوق وعن طريق تقييم أنشطة مواقع العملية بطريقة صحيحة والعمل على تضمين بيانات مقارنة ملائمة، تشجع هذه الفئة على تطوير وادراج تدابير فريدة ومبتكرة لتتبع العمليات الرئيسية والتحسين التشغيلي. (Griffiths، 2012، 25)

### ❖ النتائج التي تركز على العملاء

لخص نتائج المنظمة التي تركز على العملاء من اجل رضا العملاء، وعدم الرضا، والمشاركة، تقيم هذه النتائج حسب عروض المنتجات ومجموعات العملاء واجزاء السوق والعمل على تضمين بيانات مقارنة ملائمة. (Brown، 2014، 313)

## ❖ النتائج التي تركز على القوى العاملة

تلخص النتائج التي تركز على القوى العاملة للمنظمة وبيان مدى مشاركة مجاميع الشرائح والقوى العاملة في انجاز الانشطة والاعمال في المنظمة وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم وتتمثل بالنتائج الخاصة بمعالجة تنوع الموارد البشرية والتصدي لمجموعات القوى العاملة والشرائح الاخرى، اذا يجب ان تهتم المنظمة بالتركيز على هذه الموارد وتعد البيانات والمعلومات التي تجمعها المنظمة معلومات مهمة للمقارنة بين نتائجها ونتائج المنظمات الاخرى التي تشابه طريقة عملها.(الياسري، 2014، 68).

## ❖ نتائج القيادة والحاكمة

تتمثل بالحاكمة والادارة العليا في المنظمة بما في ذلك دليل على انجازات الخطة الاستراتيجية والسلوك الاخلاقي ونتائج المساءلة المالية والامتثال القانوني والمسؤولية المجتمعية والمواطنة التنظيمية. Evans، 2012، (494)

## ❖ النتائج المالية والسوقية

يفحص هذا العنصر النتائج المالية والسوقية الرئيسية والتي تهدف الى اظهار الاستدامة المالية وانجازات السوق. (Griffiths, 2012,28)

## المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

يتناول هذا المبحث التحليل الوصفي لبيانات متغيرات البحث وهي الامتثال المصرفي كمتغير مستقل والأداء المتميز كمتغير معتمد، وقد أعتمد على الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري الموزون والأهمية النسبية، وقد تم وضع معيار الحكم على درجة الموافقة على محاور الدراسة وفقاً للمقياس الخماسي.

## ■ أولاً: التحليل الوصفي لمتغير الامتثال المصرفي

من خلال مراجعة النتائج ضمن الجدول (5) يشير إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير الامتثال المصرفي وأبعاده، ومن النتائج يتضح أن الاستبانة سجلت وسطاً حسابياً موزوناً (4.03) وأن هذا الوسط يعد أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف 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 كالاتي:

جدول (5): خلاصة نتائج التحليل الوصفي لمتغير الامتثال المصرفي وأبعاده

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1	سياق المنظمة	4.07	0.785	81.41
2	القيادة	3.97	0.833	79.35
3	التخطيط	4.04	0.696	80.77
4	الدعم	4.07	0.713	81.38
5	العملية	4.07	0.654	81.38
6	تقييم الأداء	3.99	0.753	79.77
7	التحسين	4.05	0.748	80.61
	<b>الامتثال المصرفي</b>	<b>4.03</b>	<b>0.744</b>	<b>80.60</b>

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

## 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، وأن 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.

## جدول (6): خلاصة نتائج التحليل الوصفي لبعده سياق المنظمة

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1	يفهم المصرف القضايا الخارجية والداخلية المتعلقة بمخاطر عدم الامتثال.	17	40	5	1	2	4.06	0.827	81.23
2	يحدد المصرف الأطراف المهمة بنظام إدارة الامتثال ومتطلباتها.	19	36	9	1	0	4.12	0.696	82.46
3	يعكس نظام إدارة الامتثال قيم المصرف وأهدافه.	18	31	15	1	0	4.02	0.76	80.31
4	يحدد المصرف التزاماته المتعلقة بالامتثال وآثارها على انشطته وخدماته.	22	37	6	0	0	4.25	0.613	84.92
6	يتوفر لدى المصرف إجراءات لتحديد التغييرات في القانون والتزامات الامتثال الأخرى وعمليات تقييم أثر التغييرات وتنفيذها حسب الاقتضاء.	19	33	9	4	0	4.03	0.829	80.62
7	يقوم المصرف بتحديد وتحليل وتقييم مخاطر عدم الامتثال.	18	34	8	5	0	4	0.848	80.00
8	يقوم المصرف بإعادة تقييم مخاطر عدم الامتثال بشكل دوري عند حدوث تغييرات أو مشكلات.	22	26	13	4	0	4.02	0.893	80.31
	سياق المنظمة						<b>4.07</b>	<b>0.785</b>	<b>81.41</b>

## 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، وأن عينة البحث في المصارف المبحوثة تجد أن هناك حاجة لتفويض المديرين في مستويات الإدارة الأخرى بهذه المسؤوليات والمهام.

## جدول (7): خلاصة نتائج التحليل الوصفي لبعده القيادة

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
9	يظهر مجلس الإدارة والإدارة العليا الالتزام بنظام إدارة الامتثال من خلال تحديد القيم الأساسية وإيصال أهمية نظم إدارة الامتثال.	14	39	11	1	0	4.02	0.673	80.31
10	يضع مجلس الإدارة والإدارة العليا في المصرف سياسة الامتثال التي توفر إطاراً للأهداف والتزاماً بالوفاء بالمتطلبات.	18	32	12	3	0	4	0.81	80.00
11	توضح السياسة نطاق ومدى دمج الامتثال مع الوظائف الأخرى.	14	18	24	8	1	3.55	1.016	71.08
12	يوثق المصرف سياسة الامتثال بلغة واضحة واتاحتها داخل المصرف وتحديثها بانتظام.	17	32	15	1	0	4	0.75	80.00
13	تحدد الإدارة العليا المسؤوليات والسلطات المتعلقة بالأدوار ذات الصلة.	21	26	15	3	0	4	0.866	80.00
14	يكون لدى مجلس الإدارة والإدارة العليا، السياسة المعمول بها، لضمان الالتزام بالامتثال.	19	34	9	3	0	4.06	0.788	81.23
15	تتحمل وظيفة الامتثال للإدارة مسؤولية توفير التدريب لدعم الموظفين وإنشاء عمليات لتقديم الشكاوي.	18	23	22	2	0	3.88	0.857	77.54
16	يتحمل المديرين في مستويات الإدارة الأخرى مسؤوليات الامتثال في مجال مسؤوليتهم بما في ذلك وصف الوظيفة وتقييم الأداء.	26	29	9	1	0	4.23	0.745	84.62
	القيادة						<b>3.97</b>	<b>0.833</b>	<b>79.35</b>

## 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، وأن 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.

## جدول (8): خلاصة نتائج التحليل الوصفي لبعده التخطيط

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
17	يوجد لدى المصرف خطط لمعالجة مخاطر عدم الامتثال.	15	41	8	1	0	4.08	0.645	81.54
18	يحتفظ المصرف بالمعلومات الموثقة حول مخاطر عدم الامتثال والإجراءات المخططة لمعالجتها.	17	40	7	1	0	4.12	0.65	82.46
19	يحتفظ المصرف بالمعلومات الموثقة حول أهداف الامتثال والإجراءات المخططة لتحقيقها.	16	40	8	1	0	4.09	0.655	81.85
20	يضع المصرف خطة للمراقبة المستمرة ويحدد عمليات المراقبة.	13	34	14	4	0	3.86	0.808	77.23
80.77	التخطيط						4.04	0.696	

## 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، وأن عينة البحث في المصارف المبحوثة تدرك أهمية تعزيز السلوك المثالي للموظفين القائمين على وظيفة الامتثال.

## جدول (9): خلاصة نتائج التحليل الوصفي لبعده الدعم

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
21	تضمن الإدارة العليا وجميع المستويات الأخرى للإدارة في المصرف نشر الموارد اللازمة بفعالية.	16	36	12	1	0	4.03	0.706	80.62
22	يحدد المصرف الكفاءة اللازمة للموظفين المتعلقة بالامتثال ويتخذ الإجراءات اللازمة لاكتساب الكفاءة.	23	20	22	0	0	4.02	0.838	80.31
23	يتأكد المصرف من أن جميع الموظفين على دراية بسياسة الامتثال، ودورهم ومساهماتهم في نظام إدارة الامتثال وأثار عدم الامتثال.	21	33	11	0	0	4.15	0.69	83.08
24	تشجع إدارة المصرف السلوك الذي يخلق ويدعم الامتثال.	23	33	9	0	0	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.	20	29	14	2	0	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.	16	36	12	1	0	4.03	0.706	80.62
27	يضع المصرف نهجا عمليا للتواصل الخارجي يستهدف جميع الأطراف المعنية وفقاً لسياسة المصرف.	15	41	9	0	0	4.09	0.605	81.85
28	تتم موافقة إدارة المصرف على المستندات الداخلية والخارجية المتعلقة بنظام إدارة الامتثال للاستخدام والحماية بشكل كاف.	12	41	11	1	0	3.98	0.649	79.69
81.38	الدعم						4.07	0.713	

## 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، وأن المصارف المبحوثة تعمل على وضع سياسات وإجراءات للتنبه على انتهاك الأنظمة والانحرافات الداخلية والخارجية والحالات التي تعرض المصرف لمخاطر عدم الامتثال في مواقف معينة.

## جدول (10): خلاصة نتائج التحليل الوصفي لبعده العملية

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
29	يتحكم المصرف في التغييرات المخططة ويراجع عواقب التغييرات غير المقصودة ويتخذ إجراءات لتخفيف أي آثار ضارة حسب الضرورة.	14	42	9	0	0	4.08	0.594	81.54
30	يضع المصرف الضوابط والإجراءات لإدارة التزامات الامتثال والمخاطر المرتبطة بها ويقوم بتقييمها دورياً واختبارها.	14	39	12	0	0	4.03	0.637	80.62
31	يقوم المصرف بوضع وتوثيق وتنفيذ وصيانة إجراءات لدعم سياسة الامتثال وترجمة التزامات الامتثال الى واقع عملي.	16	38	10	1	0	4.06	0.682	81.23
32	يوجد لدى المصرف ترتيبات محددة لتحديد حالات عدم الامتثال ومخاطر عدم الامتثال والإبلاغ عنها وتوصيها.	20	32	13	0	0	4.11	0.71	82.15
81.38	<b>العملية</b>								

## 6) تقييم الاداء

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%)، وأن عينة البحث في المصارف المبحوثة تهتم بأعداد ورفق 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.

## جدول (11): خلاصة نتائج التحليل الوصفي لبعده تقييم الاداء

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
33	يقيم المصرف أداء وفعالية نظام إدارة الامتثال.	18	32	13	2	0	4.02	0.78	80.31
34	يراقب المصرف حالة ثقافة الامتثال.	15	26	21	3	0	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.	14	41	10	0	0	4.06	0.609	81.23
36	يوجد لدى المصرف أنظمة إدارة المعلومات لالتقاط القضايا والشكاوي التي تسمح بتصنيف وتحليل تلك المتعلقة بالامتثال.	15	33	14	3	0	3.92	0.797	78.46
37	يضع المصرف مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس التي تساعد في قياس أداء الامتثال.	9	40	14	2	0	3.86	0.682	77.23
38	يتم إبلاغ مجلس الإدارة والإدارة العليا في المصرف بفعالية في الوقت المناسب بشأن أداء نظام إدارة الامتثال وجميع حالات عدم الامتثال.	18	39	7	1	0	4.14	0.659	82.77
39	يتم تشجيع الموظفين على الرد والإبلاغ عن عدم الامتثال دون خوف من الانتقام.	20	28	14	3	0	4	0.848	80.00
40	يجري المصرف عمليات تدقيق لنظام إدارة الامتثال على فترات زمنية مخططة مع الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة كدليل وتزويد مجلس الإدارة بنسخة.	20	32	12	1	0	4.09	0.744	81.85
79.77	<b>تقييم الاداء</b>								

## 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، وأن عينة البحث في المصارف المبحوثة تؤكد أن السياسات والإجراءات يتم العمل بموجبها فعلا ويتم تحديثها بشكل مستمر.



جدول (12): خلاصة نتائج التحليل الوصفي لبعده التحسين

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
41	يأخذ المصرف عند حدوث عدم الامتثال إجراء للتحكم والتصحيح وتقييم الحاجة إلى القضاء على الأسباب الجذرية	14	39	10	2	0	4	0.707	80.00
42	يحفظ المصرف بسجلات دقيقة وحديثة بشأن أنشطة الامتثال الخاصة به والشكاوى والنزاعات وعدم الامتثال المزعوم.	15	33	14	3	0	3.92	0.797	78.46
43	يوجد لدى المصرف عملية تصعيد واضحة في الوقت المناسب تضمن رفع جميع حالات عدم الامتثال والإبلاغ عنها وتصعيدها إلى الإدارة المعنية.	13	47	5	0	0	4.12	0.516	82.46
44	يعمل المصرف باستمرار على تحسين ملاءمة وكفاية وفعالية نظام إدارة الامتثال.	20	35	9	1	0	4.14	0.704	82.77
80.61	التحسين						4.05	0.748	

### ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير الأداء المتميز

من خلال مراجعة قيم التحليل ضمن الجدول (13) يشير إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير الأداء المتميز وأبعاده، ومن النتائج يتضح أن الاستبانة سجلت وسطاً حسابياً موزوناً (4.19) وأن هذا الوسط يعد أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبنحرف معياري (0.737) ونسبة أهمية نسبية مرتفعة بلغت (83.85%)، مما يشير إلى أن العاملين في المصارف المبحوثة باستطاعتهم تحقيق مستويات أداء عالية لتحقيق الكفاءة في العمل المصرفي، وهذا ما انعكس إيجاباً على اجابات العينة المبحوثة وبالنسبة للأبعاد كانت النتائج كالاتي:

جدول (13): خلاصة نتائج التحليل الوصفي لمتغير الأداء المتميز وأبعاده

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	نتائج المنتج والعملية	4.31	0.656	86.15
2	النتائج التي تركز على العملاء	4.23	0.754	84.69
3	النتائج التي تركز على القوى العاملة	4.14	0.708	82.88
4	نتائج القيادة والحاكمية	4.14	0.799	82.73
5	النتائج المالية والسوقية	4.18	0.714	83.51
83.85	الأداء المتميز	4.19	0.737	

### 1) نتائج المنتج والعملية

من نتائج التحليل يتبين أن هذا البعد سجل قراءات ايجابية فقد بلغت قيمة الأهمية النسبية (86.15%) والوسط الحسابي الموزون (4.31)، والانحراف المعياري (0.656) والذي يشير إلى تجانس فقرات هذا البعد، وأن المصارف المبحوثة تدرك أن العملاء هم أساس تواجدها وتبذل قصارى جهودها لابتنكار وتحقيق قيمة مضافة لهم وذلك عن طريق فهم وجمع احتياجاتهم وتوقعاتهم والاستعداد للحالات الطارئة المتوقعة محققة بذلك النجاح والاستدامة.

جدول (14): خلاصة نتائج التحليل الوصفي لبعده نتائج المنتج والعملية

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
45	تهتم إدارة المصرف بتحسين خدماتها وايصال قيمة الزبون والاستعداد للحالات الطارئة المتوقعة وتحقيق النجاح والاستدامة.	31	32	2	0	0	4.45	0.56	88.92
46	يعمل المصرف على منع وقوع العيوب وأخطاء الخدمة واعادة العمل من خلال التقييم المستمر للأداء.	28	32	5	0	0	4.35	0.623	87.08
47	يهيئ المصرف المقاييس والمؤشرات الرئيسية للأداء والمقاييس المعدة لرقابة وتحسين عمليات العمل الخاصة بالمصرف.	23	38	4	0	0	4.29	0.579	85.85



82.46	0.673	4.12	0	0	11	35	19	يهيئ المصرف قوة العمل من اجل احتياجات القابليات والقدرات المتبدلة ومن اجل ادارة فترات نمو قوة العمل.	61
81.23	0.726	4.06	0	2	9	37	17	يدبر المصرف وينظم قوة العمل لتعزيز تركيز الزبائن والاعمال وتخطي توقعات الاداء.	62
81.23	0.864	4.06	1	2	10	31	21	يرصد المصرف العناصر البيئية لمكان العمل بما في ذلك سهولة الوصول للعمل على ضمان وتحسين صحة وسلامة وامان قوة العمل.	63
86.77	0.538	4.34	0	0	2	39	24	تتم تنمية وتدريب موظفي المصرف على كافة مستوياتهم.	64
84.31	0.599	4.22	0	0	6	39	20	يتبنى المصرف ثقافة منتظمة معينة تتسم بالتواصل المفتوح والعمل عالي الاداء وقوة العمل المشاركة.	65
82.88	0.708	4.14	النتائج التي تركز على القوى العاملة						

#### 4) نتائج القيادة والحاكمة

تشير نتائج التحليل إلى أن هذا البعد سجل قراءات ايجابية فقد بلغت قيمة الأهمية النسبية (82.73%) والوسط الحسابي الموزون (4.14)، والانحراف المعياري (0.799) والذي يشير إلى تجانس فقرات هذا البعد، وأن الإدارة العليا في المصارف المبحوثة تهتم بتحديد اتجاه وقيم واضحة للمصرف وتسعى لخلق التركيز على العملاء وتمكين المصرف وموظفيه في السعي لتحقيق التميز.

#### جدول (17): خلاصة نتائج التحليل الوصفي لبعد نتائج القيادة والحاكمة

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
66	يقوم مدير المصرف بالتواصل مع الموظفين وتشجيعهم على الاداء العالي.	22	27	15	1	0	4.08	0.797	81.54
67	تضع الإدارة العليا للمصرف رؤية ورسالة واضحة تسعى لبلوغها.	23	31	11	0	0	4.18	0.705	83.69
68	يعمل مدير المصرف بتوفير وتشجيع التواصل المتبادل في جميع انحاء المصرف من خلال تهيئة وسائل اتصال متنوعة.	28	25	10	1	1	4.2	0.87	84.00
69	يوجد دور فعال في برامج المكافآت والتقدير لتعزيز الاداء العالي والتركيز على الزبون والاعمال.	26	27	12	0	0	4.22	0.739	84.31
70	تهتم الإدارة العليا في المصرف بمشاركة الموظفين في التعلم المنظمي.	22	36	5	1	1	4.18	0.768	83.69
71	يعمل المدراء بصورة مستمرة بترشيح الملاك الوظيفي في المصرف.	20	19	23	3	0	3.86	0.916	77.23
72	يوجد اهتمام عالٍ بالشفافية والنزاهة في كافة العمليات المصرفية.	20	34	9	2	0	4.11	0.753	82.15
73	تقوم الإدارة العليا بنشر اهداف وقيم المصرف مرورا بقيمة العمل والمجهزين والشركاء الرئيسيين وصولا الى الزبائن واصحاب المصالح الاخرين.	28	28	8	0	1	4.26	0.796	85.23
82.73	0.799	4.14	نتائج القيادة والحاكمة						

#### 5) النتائج المالية والسوقية

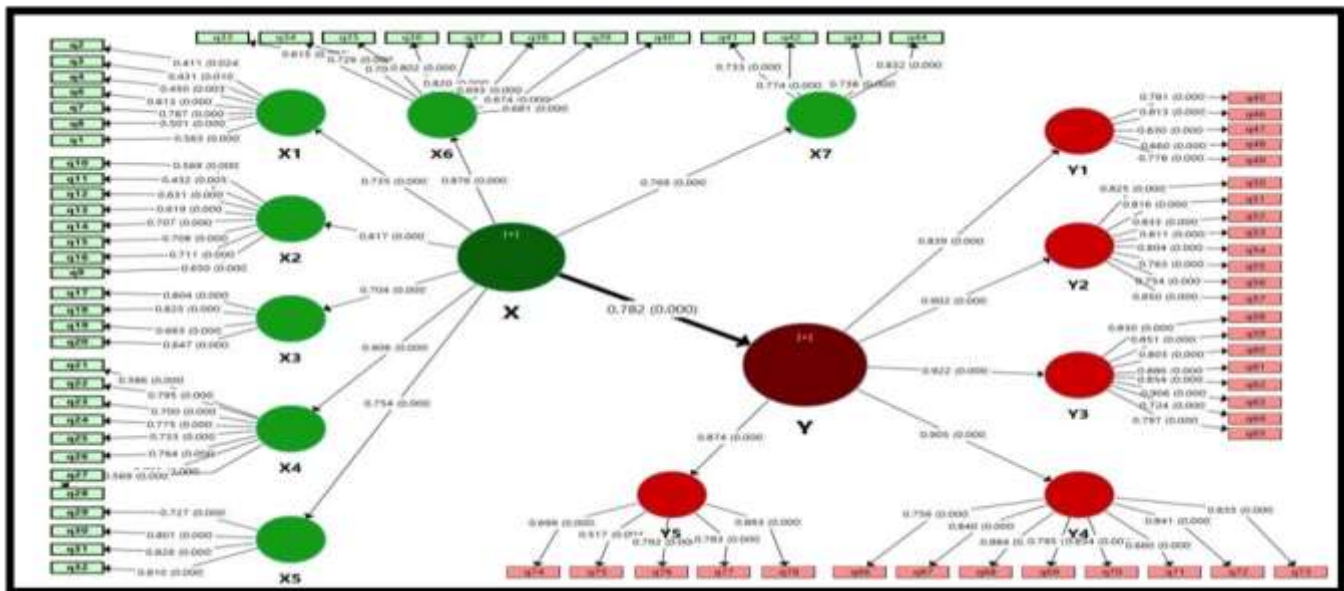
من نتائج التحليل يتبين أن هذا البعد سجل قراءات ايجابية فقد بلغت قيمة الأهمية النسبية (83.51%) والوسط الحسابي الموزون (4.18)، والانحراف المعياري (0.714) والذي يشير إلى تجانس فقرات هذا البعد، وأن على المصارف المبحوثة ضرورة السعي على تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء والتكيف مع المتغيرات البيئية من خلال تحقيق المصرف للاداء المالي بالمستوى المطلوب بما يضمن له مركز تنافسيا قويا ويفتح الافاق امامه في السوق لدعم برامج التطوير والتعلم فيه .



جدول (20): نتائج تأثير الامتثال المصرفي في الأداء المتميز

المتغير المستقل	المؤشرات	القيم	المتغير المعتمد
الامتثال المصرفي	$\alpha$	0.366	الأداء المتميز
	$\beta$	0.943	
	$R^2$	0.647	
	F	115.405	
	P	0.000	
	F_T 0.05	4.001	
	F_T 0.01	7.077	
<b>الأداء المتميز = 0.366 + 0.943 (الامتثال المصرفي)</b>			

وفي إطار اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى العوامل الفرعية (المستوى الهيكلي) تم بناء النموذج من متغيرين كامنين، يتكون كل منهما من مجموعة أبعاد وهي بدورها تتكون من مجموعة فقرات، ويشير النموذج الى تحقق الفرضية الرئيسية الثانية على المستوى العملي بجميع الأبعاد والفقرات، فقد أشارت النتائج إلى أن تأثير الامتثال المصرفي في الأداء المتميز بلغت قيمته (0.782)، وهي قيمة معنوية وذات دلالة بالاعتماد على مستوى الدلالة الذي سجل قيمة أصغر من (0.05).



شكل (6): الأتمودج النهائي للبحث بعد الاختبار

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smartpls)

#### خامساً: تحليل الفروق بين المصارف حول متغيرات البحث

(1) الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد اختلاف معنوي في إجابات العينة حول متغير الامتثال المصرفي يعزى لاختلاف المصرف (الرافدين، الرشيد، الثقة، اشور).

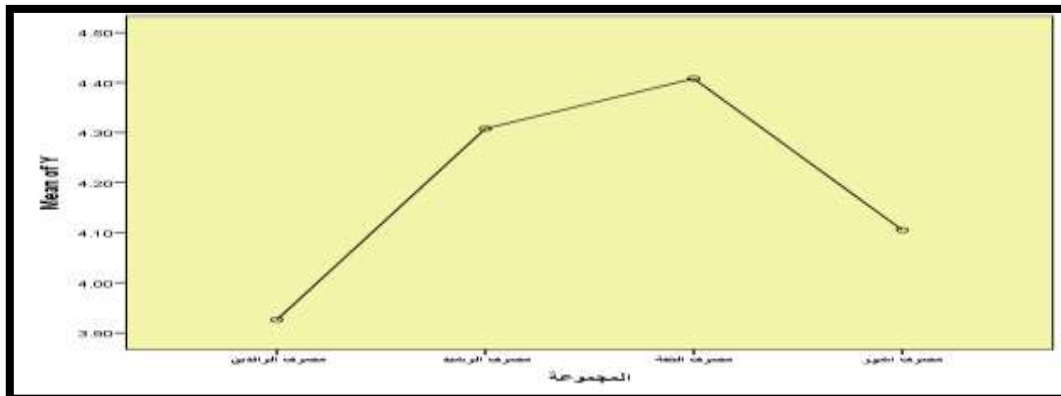
تشير نتائج الجدول (21) إلى تحقق شرط تجانس التباين حيث أن قيمة مستوى الدلالة للاختبار كانت أكثر من (0.05) وهي قيمة غير معنوية، كما أن النتائج توضح أن عدم وجود فروق معنوية بين المصارف حول متغير الامتثال المصرفي، باستثناء وجود الفروق والتباين بين مصرفي (الرافدين - الرشيد).

جدول (21): اختبار الفروق بين المصارف حول متغيرات البحث لمتغير الامتثال المصرفي

عينة المقارنة	مجموعة المقارنة	فروق المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	فترة الثقة لأكبر من (0.95)	
					القيمة الدنيا	القيمة العليا
مصرف الرافدين	مصرف الرشيد	-41111*	.13246	.015	-7610	-.0612
	مصرف الثقة	-.26009	.13246	.213	-.6100	.0898
	مصرف اشور	-.09781	.12814	.871	-.4363	.2407
مصرف الرشيد	مصرف الرافدين	.41111*	.13246	.015	.0612	.7610
	مصرف الثقة	.15102	.13835	.696	-.2144	.5165



ومن أجل التعرف على اتجاه الفرق والتباين الحاصل في القراءات، يمكن ملاحظة ذلك من خلال مراجعة الشكل (8) والذي يشير إلى أن التباين كان لصالح مصرف الثقة، إذ يمكن تفسيرها بأن مصرف الثقة يحقق أعلى مستوى من التميز مقارنة بالمصارف الأخرى، ويرجع ذلك إلى امتلاك المصرف فئة حملة الشهادات العليا فضلاً عن إقامته للورش والدورات التدريبية الهادفة إلى تطوير وتنفيذ التكنولوجيات بما ينتج عنه إنجازات ترقى إلى إرضاء متلقي المنتج أو الخدمة.



شكل (8): إتجاه الفروق بين مجموعات العينة حول متغير الأداء المتميز

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

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### • أولاً: الاستنتاجات

- أ- حقق كل من الامتثال المصرفي والأداء المتميز أهمية نسبية مرتفعة على مستوى المصارف المبحوثة وهذا يدل على أهمية الامتثال المصرفي في المصارف المبحوثة ودوره في تطويرها وسعي إدارة المصارف المبحوثة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال مساهمة موظفيها في تحقيق الأداء المتميز.
- ب- 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.
- ت- حرصت المصارف المبحوثة على وضع الخطط بشكل استراتيجي والاحتفاظ بالمعلومات الموثوقة حول مخاطر عدم الامتثال لضمان تحقيق أهداف نظام إدارة الامتثال ومنع الأثار غير المخطط لها أو اكتشافها أو تخفيضها من أجل تلافي تكرارها في المستقبل.
- ث- 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.
- ج- تهتم المصارف المبحوثة بضرورة تحسين السياسات والإجراءات من أجل التعامل مع المشاكل المعقدة ومواجهة التغيير على المدى الطويل.
- ح- تشير النتائج إلى حرص المصارف المبحوثة على الاهتمام بالعمليات الرئيسية فيها وكيفية عملها والعمل على دعم برامج الجودة في تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم لتحسين واقع النتائج المقدمة والرقى لمستوى توقعات ورغبات المستفيدين.
- خ- اهتمام المصارف المبحوثة بتحقيق الأداء المالي والتسويقي في ظل البيئة الديناميكية المتغيرة لتستطيع المنظمة تحقيق أداء فوق المستوى المطلوب وتنجز تقدماً غير مسبوق إزاء المنظمات المنافسة ومن ثم مركز تنافسي قوي.
- د- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد الامتثال المصرفي في الأداء المتميز وهذا يدل على أن الامتثال المصرفي يمثل الدافع الرئيس إلى تحقيق التميز المصرفي من خلال الالتزام بتطبيق الاحكام القانونية والمعايير الداخلية والخارجية والوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة.
- ذ- أظهرت النتائج الإحصائية عدم وجود فروق معنوية في اجابات العينة بين المصارف حول متغير الامتثال المصرفي باستثناء مصرفي (الرافدين، الرشيد) وهذا يرجع إلى أن عدد كبير من العاملين في المصارف العراقية ليس لديهم المام بالأطر العالمية لإدارة الامتثال، وهناك من لم يسمع بوجود مواصفة الأيزو ISO 19600 لإدارة الامتثال قبل الاطلاع على هذا الاستبيان.
- ر- أظهرت النتائج الإحصائية عدم وجود فروق معنوية في اجابات العينة بين المصارف حول متغير الأداء المتميز باستثناء مصرفي (الرافدين، الثقة) وهذا يرجع إلى الافتقار إلى الاستقصاء القانوني من جانب المنظمات الانتمانية بشأن الأمور المتعلقة بتطوير وتنفيذ التكنولوجيات والشروط الجديدة لتنفيذ العمليات المصرفية.





## ثانياً: المصادر الأجنبية

- [1] Alnaweigah, Atallah Basher. (2013). " The Impact Of Knowledge Management Functions On The Organizational Excellence From The Perspective Of The University Of Al-Taif Staff", *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol. 5, No. 3.
- [2] Andrzejewski, Marek. (2012). " Rzyzko Zgodnosci (Compliance) Jako Metoda Ograniczania Rzyzka Dzialalnosci Firm", *Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica* 265.
- [3] Baldrige Performance Excellence Program. (2017-2018). "Baldrige Excellence Framework (Education)", *A Systems Approach To Improving Your Organization's Performance*, Gaithersburg, Md: U.S. Department Of Commerce National Institute Of Standards And Technology, <https://www.nist.gov/baldrige>.
- [4] 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.
- [5] Brown, Mark Graham.(2014). " Baldrige Award Winning Quality", *Eighteenth Edition Covers The 2013-2014 Award Criteria*, Crc Press, Taylor & Francis Group, Boca Raton.
- [6] Buhr, Daniel Lucien. (2018). "Risk And Compliance Management", *Getting The Deal Through*, Second Edition, Law Business Research, London.
- [7] Casanovas, Alain. (2018). "El Estandar Nacional Sobre Compliance Penal: Une 19600", *Serie Compliance Avanzado-8*.
- [8] Charantimath, Poornima M.(2006). "Total Quality Management", *First Impression*, Dorling Kindersley, India.
- [9] *Compliance Frameworks, Modul2*, Governance Institute Of Australia, 2017.
- [10] De Waal, Andre. (2012). "Characteristics Of High Performance Organizations", *Associate Professor Maastricht School Of Management, The Netherlands, Journal Of Management Research*, Vol. 4, No. 4, Pages: 39-71.
- [11] Elshobaki, Naser. (2017). " Organizational Excellence In Palestinian Universities Of Gaza Strip", *Faculty Of Engineering And Information Technology, Al-Azhar University, Gaza, Palestine*.
- [12] Evans, James R. (2008). *Quality & Performance Excellence: Management, Organization And Strategy*, 5<sup>th</sup> Edition, Thomson Learning, USA.
- [13] Evans, James R., Ford, Mathew W., Masterson, Suzanne S., & Hertz, Harry S. (2012). "Beyond Performance Excellence: Research Insights From Baldrige Recipient Feedback", *Total Quality Management And Business Excellence*, Vol. 23, No. 5, P 489-506.
- [14] Federation Of Indian Chambers Of Commerce And Industry Federation House. (2018). "Ficci Export Control Compliance Manual".
- [15] Friedli, Thomas, Basu, Prabir, Bellm, Daniel, & Editors, Jurgen Werani.(2013), *Leading Pharmaceutical Operational Excellence: Outstanding Practices And Cases*, Springer Heidelberg, New York Dordrecht London.
- [16] Griffiths, Kim, *Criteria For Business & Nonprofit Performance Excellence, Peak Award Level 2011-2012*.
- [17] Grundmann, S., Schwintowski, H., Singer, R., & Weber (Hrsg), M. (2006). "Anleger- Und Funktionsschutz Durch Kapitalmarktrecht: Symposium Und Seminar Zum 65. Geburtstag Von Eberhard Schwark", *De Gruyter Recht, Germany*.
- [18] *Icc Risk Management Guidelines.(2015), "Guidelines On Internal Control & Compliance In Banks"*, Bangladesh Bank.
- [19] *ISO 19600 Compliance Certified System, ISO 19600: 2014: Compliance Management Self-Assessment Checklist*, Compass Assurance Services Pty Ltd.

- [20] ISO 19600: 2014 (En), "Compliance Management Systems-Guidelines", First Edition, Switzerland.
- [21] Kibling, Kristin. (2016), "Die Latent Function Von Compliance: Eine Analyse Der Wirkungszusammenhänge Von Compliance Maßnahmen Auf Das Dunkelfeld Der Wirtschaftskriminalität", Verlag Marburge, Germany.
- [22] 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.
- [23] Kuntsche, Peter, & Borchers, Kirstin. (2017), "Qualitäts-Und Risikomanagement Im Gesundheitswesen: Basis-Und Integrierte Systeme, Managementsystemübersichten Und Praktische Umsetzung", Springer-Verlag Gmbh, Deutschland.
- [24] Kutz, Myer, (2015), Mechanical Engineers' Handbook: Manufacturing And Management, 4<sup>th</sup> Edition, Volume 3, Published By John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Canada.
- [25] Lachapelle, E., Aliu, F., & Emini, E., ISO 19600: 2014, Compliance Management Systems Guidelines, Pecb When Recognition Matters.
- [26] Lewis, Cynthia J. (2011). "A Study Of The Impact Of The Workplace Learning Function On Organizational Excellence By Examining The Workplace Learning Practices Of Six Malcolm Baldrige National Quality Award Recipients", A Dissertation Doctor Of Education, San Diego State University.
- [27] Macneice, Brian, & Bowen, James. (2016). "Powerhouse: Insider Accounts Into The World's Top High-Performance Organization", Kogan Page Limited, Britain.
- [28] Marcinkowska, Hab.Monika. (2017). " Bankowosc Dla Praktykow", Europejski Certyfikat Bankowca EfcB 3e, Wydanie 1, Zwiasek Bankow Polskich.
- [29] Mcgurk, John, Miller, Jill, McCartney, & Baron, Angela. (2011). " Shaping The Future: Exploring The Drivers And Derailers Of Sustainable Organization Performance", Chartered Institute Of Personnel And Development, London.
- [30] O'connor, Rory V., Akkaya, M., Kemaneci, K., Yilmaz, M., Poth, A., & Messnarz, R. (2015). "Systems, Software And Services Process Improvement: 22<sup>nd</sup> European Conference, Eurospi 2015 Ankara, Turkey, September 30-October 2, 2015 Proceedings", Springer International Publishing, Switzerland.
- [31] Petsche, Alexander, & Mair Hrsg, Karin. (2012). "Handbuch Compliance", 2. Auflage, Lexisnexis, Wien.
- [32] Sapountzi, Loanna. (2016). "The Role Of The Compliance Function As A Key Element Of Corporate Governance Efficiency In The Banking Sector: An Impediment Or An Asset In The Strategy And Profitability Of Credit Institutions?", A Thesis Submitted For The Degree Of Executive MBA, International Hellenic University, Thessaloniki- Greece.
- [33] Schnetzer, Ronald. (2014). Achtsames Prozessmanagement: Work-Life-Balance Und Burnout-Prävention Für Unternehmen Und Mitarbeitende, Springer Fachmedien Wiesbaden, Schweiz.
- [34] Schwab, Sarah. (2018). "Einführung And Ausgestaltung Eines Compliance-Management-Systems Für Einen Se-Konzern Mit Sitz In Deutschland", PHD Thesis, Andrassy Gyula Budapesti Nemzet Nyelvu Egyetem.
- [35] Shet, Sateesh V., Patil, S.V., & Chandawarkar, Meena R. (2018), "Competency Based Superior Performance And Organizational Effectiveness", International Journal Of Productivity And Performance Management, Vol. 68, No. 4, Pp. 753-773.
- [36] Ternes, Daniel.(2018). "Compliance Management: Relevanz Und Ausgestaltung Bei Nicht Borsennotierten Unternehmen", Wissenschaftliche Beiträge Aus Dem Tectum Verlag Reihe Wirtschaftswissenschaften Band 88, Tectum Verlag, Deutschland.
- [37] Wylie, A.Lillian. (2015). "ISO 19600: 2014 Compliance Management Systems: Guidelines", Compliance & Ethics Professional, Australia, Pp. 63-66.