

حوكمة الشركات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة مصرف أبوظبي الإسلامي

أ. عادل بن عطاء الله، جامعة محمد خيضر بسكرة

د. محمد رشدي سلطاني، جامعة محمد خيضر بسكرة

الملخص:

تزايد الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات في السنوات الأخيرة، كونها تعد من المفاهيم الحديثة على المستوى العالمي، ويعد الوعي بهذه المفاهيم وتطبيقاتها يؤدي إلى تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة، وكذلك منح حق مساءلة الشركة، وبالتالي حماية حقوق المساهمين وجميع أصحاب المصالح فيها والحد بشكل كبير من استغلال السلطة والوظيفة في غير المصلحة العامة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة أداء هذه الشركات وتعظيم تنافسيتها.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات - الميزة التنافسية - المصارف.

Summary:

The importance of corporate governance has grown in recent years as it is one of the most modern concepts in the world, Awareness of these concepts and their applications leads to a great deal of transparency and fairness, as well as granting the company the right to be accountable, thus protecting the rights of shareholders and all stakeholders, Exploitation of power and function in the non-public interest, which increases the efficiency of the performance of these companies and maximize their competitiveness.

Key words: Corporate Governance - Competitive Advantage - Banks.

شهد القطاع المصرفي في السنوات الاخيرة مزاحمة تنافسية بين مختلف المصارف سواء التقليدية أو الاسلامية وذلك بمحذ اقتطاع هذه المصارف حصة سوقية لها، تجلى ذلك في التطوير المستمر للخدمات المقدمة والتسابق الدائم لخدمة العملاء وقد اخذت معظم المصارف استراتيجيات خاصة بما مساعدتها في تعزيزها ميزتها التنافسية ومن بين هذه الاستراتيجيات تبني مبادئ حوكمة الشركات وتطبيقها لأطر أكثر كفاءة.

ومما سبق نطرح التساؤل التالي هل يعزز تطبيق حوكمة الشركات في مصرف أبوظبي

الإسلامي من ميزته التنافسية؟

1. الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات:

1.1. مفهوم حوكمة الشركات:

1.1.1. تعريف حوكمة الشركات: وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

توصل مجمع اللغة العربية إلى أن كلمة الحوكمة ترجمة لكلمة (Corporate Governance) وذلك بعد مناقشات متعددة عرضت خلالها مرادفات أخرى مثل الإدارة الرشيدة للشركات، والحاكمية¹، أن الحوكمة تعرف بأنها حالة وعملية واتجاه وأنها تمثل نظام مناعة يحمي سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل الشركات، وتعد الحوكمة بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطه الإدارة الإشرافية سواء داخل وخارج الشركات².

وقام Hitt بتعريفها على أنها: " مجموعة من المعايير التي يقوم بموجها أصحاب المصلحة في الشركة بحاسبة المديرين في المستويات العليا على قراراتهم و النتائج المتولدة عنها ، للسيطرة على الشركة و اكتساب الميزة التنافسية"³.

ونظرا لتزايد الاهتمام بهذا المفهوم فقد تناولته العديد من المنظمات الدولية والمعاهد والهيئات ومنها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) التي عرفتها بأنها "مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة أسهمها ومجموعة أصحاب المصالح، ويتم تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة والوسائل التي تحقق تلك الأهداف ومراقبة الأداء"⁴.

تجدر الإشارة أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه حيث تعددت الآراء بين كافة الأكاديميين والمهنيين لمفهوم حوكمة الشركات، وبناء على ما تقدم يمكن تحديد مفهومها بأنه النظام الذي يمكن من خلاله توجيه الشركات المساهمة وتحقيق الرقابة والسيطرة على عملياتها، ومن ثم فإن مفهوم حوكمة الشركات يتمحور حول آليات وأساليب الرقابة التي تعمل على الحد من المشكلات التي قد تنتج من تعارض واختلاف اهتمامات وأولويات الأطراف المختلفة المؤثرة في عمل الشركة.

أما الحوكمة في المصارف لا تختلف عن سابقتها كثيرا فلقد عرفها جوناثان تشاركهام بأنها النظام الذي تتم بموجبه إدارة المصارف ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الاموال.⁵

والحوكمة في الجهاز المصرفي تعني حماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، وكذلك مراقبة أداء نشاط مجالس الإدارة والإدارة العليا للبنوك وتطبيق الحوكمة على البنوك العامة والخاصة والمشاركة.⁶

وتتمثل أهم العناصر الأساسية في عملية الحوكمة في الجهاز المصرفي بمجموعتين:⁷

المجموعة الأولى تشمل (حملة الأسهم في الشركة، مجلس إدارة الشركة، مجلس الإدارة التنفيذية للشركة، المراقبون والمراجعون الداخليون في الشركة).

المجموعة الثانية فتتمثل في: (الأشخاص المودعين في الشركة، صندوق تأمين الودائع، الجانب الإعلامي، شركات التصنيف والتقييم الائتماني، الجوانب القانونية والتنظيمية والرقابية).

2.1.1. خصائص حوكمة الشركات: نذكر أهمها فيما يلي:⁸

- الشفافية (Transparency): أي تقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث، وأن تكون المعلومات صحيحة وواضحة وكاملة إلى كل الأطراف ذات المصلحة.
- الوضوح (Clarity): ويقصد به أن تتسم القوائم والتقارير المالية بالوضوح والشفافية والعدالة.
- المسؤولية (Responsibility): ويقصد بها توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية، ومحاسبة المسؤولين ومتخذي القرارات عن مسؤوليتهم تجاه الشركة والمساهمين.
- المساءلة (Accountability): وهي قاعدة تقضي بمحاسبة متخذي القرارات في الشركة أو الذين ينفذون الأعمال، عن نتائج قراراتهم تجاه الشركة والمساهمين، وإيجاد آلية لتحقيقها.
- الاستقلالية (Independence): وهي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح.

- العدالة (la justice): بمعنى ضمان معاملة متساوية للمساهمين كافة.

2.1. محددات الحوكمة في الشركات : هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات

من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات وهي:⁹

1.2.1. المحددات الخارجية: وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل القوانين

المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل (الجمعيات المهنية المناحة لميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية)، وترجع أهمية هذه المحددات إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

2.2.1. المحددات الداخلية: وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع

السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

3.1. مبادئ حوكمة الشركات: وتتمثل في¹⁰:

- المبدأ الأول: تأمين الأسس لإطار حوكمة فعالة للشركات: تعمل حوكمة الشركات على تشجيع شفافية الأسواق وفعاليتها، وأن تكون متناسقة مع حكم القانون، وأن تحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.
- المبدأ الثاني: حقوق حملة الأسهم ووظائف الملكية الرئيسية: تعمل الحوكمة على ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وخاصة حائزي أقلية الأسهم.
- المبدأ الثالث: المعاملة العادلة لحملة الأسهم: وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحققهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على

القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

- **المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:** تعمل الحوكمة على الإقرار بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها في القانون أو عبر اتفاقيات متبادلة، وتشجيع التعاون الفعال بين الشركات وبينهم لخلق الثروة وفرص العمل واستدامة مشاريع الأعمال السليمة من الوجهة المالية.
- **المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية:** ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح.
- **المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة:** تعمل على ضمان التوجيه الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة للإدارة من قبل مجلس الإدارة، وضمان مسؤولية المجلس اتجاه الشركة وحملة الأسهم.

2. أساسيات حول الميزة التنافسية.

1.1.2 مفهوم الميزة التنافسية.

1.1.2.1 تعريف الميزة التنافسية: وفيما يلي نذكر أهم التعاريف التي جاءت حولها.

يرى "بورتر" أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، "فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة"¹¹.

وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل

كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها¹².

تعريف علي السلمي: القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون¹³.

تعريف نبيل مرسي خليل: تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس¹⁴.

ومما تقدم نرى بأن الميزة التنافسية للشركة تعني قدرتها على فعل شيء أفضل من المنافسين لها ويعطيها تفوق تنافسي عليهم في السوق.

2.1.2. خصائص الميزة التنافسية: تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية¹⁵:

- نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى الزبائن.
- ينبغي أن تؤثر في سلوك الزبائن وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة.
- تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط التالية¹⁶ (حاسمة: تعطي

الأسبقية والتفوق على المنافس، الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن، إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها).

3.1.2. أنواع الميزة التنافسية: نميز بين نوعين من الميزة التنافسية¹⁷:

- **ميزة التكلفة الأقل:** وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ويمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة¹⁸ للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين.

- **ميزة التميز:** نعني بما قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك، إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها.

2.2. مصادر الميزة التنافسية: هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ)¹⁹، إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية، ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية:

- **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

- **الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له، هذا ما أوجب على المؤسسات الرغبة في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

- **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فالمؤسسات الناجحة تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات الإنتاج والتطوير.

3.2. أبعاد الميزة التنافسية: والتي نذكرها فيما يلي:²⁰

1.3.1. بعد الكلفة: إن المؤسسات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

2.3.2. بعد الجودة: إن هذا البعد يعد من ركائز نجاح المؤسسة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثم إسعادهم وهذا يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

3.3.2. بعد المرونة: وهي الأساس لتحقيق ميزة التنافسية من خلال الاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير هذه المتطلبات: (مرونة المنتج، مرونة المزيج، مرونة الحجم، مرونة التسليم).

وما تقدم نرى بان المرونة أصبحت ميزة تنافسية مهمة لأي مؤسسة تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات الزبائن بأقل جهد ووقت ممكن.

4.3.2. بعد التسليم: هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق من خلال التركيز على خفض الفترة الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها لزبائن بأقصر وقت.

3. حوكمة الشركات لتعزيز الميزة التنافسية بمصرف أبوظبي الإسلامي.

1.3. تقديم مصرف أبوظبي الإسلامي: فيما يلي نقوم بعرض أهم العناصر الأساسية المتعلقة به.

1.1.3. التعريف بمصرف أبوظبي الإسلامي: هو مصرف إسلامي لا يتعامل بالفائدة أخذاً أو عطاءً يهدف إلى تنمية المجتمع الإماراتي خاصة والإسلامي عامة وإلى خلق توليفة عملية مناسبة بين متطلبات العمل المصرفي الحديث وضوابط الشريعة الإسلامية، وهو عبارة عن مجموعة خدمات مالية إسلامية رائدة تتمتع بشبكة توزيع واسعة تضم 88 فرعاً و709 جهاز صراف آلي في الإمارات.

يقوم المصرف وشركائه التابعة (المجموعة) بتقديم جميع الخدمات المصرفية، التمويلية والاستثمارية من خلال أدوات مالية متنوعة مثل المراجحة، الاستصناع، المضاربة، المشاركة، الإجارة، الوكالة والصكوك وأدوات أخرى، إن أعمال المصرف تتم وفقاً لمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية، التي تحرم الربا، ووفقاً لعقود تأسيس الشركات التابعة للمجموعة.²¹

2.1.3. إستراتيجية المصرف: تشتمل إستراتيجية المصرف بشكل عام على ثلاثة ركائز رئيسة هي:²² بناء وتعزيز ريادة السوق في دولة الإمارات العربية المتحدة، إنشاء مجموعة متكاملة لتقدم الخدمات المالية، البحث عن فرص النمو على المستوى العالمي.

إن مصرف أبوظبي الإسلامي يعتبر رائداً من رواد الصناعة المالية والمصرفية الإسلامية، وهو يتمتع برؤية جيدة، ونمو متزايد في حقوق ملكيته وربحيته، ومتانة في مركزه المالي، وتعاظم في مركزه السوقي من خلال ما يمتلكه أو يشارك فيه من مشروعات، داخل دولة الإمارات وخارجها.

2.3. دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية:

تعد الحوكمة إحدى المتطلبات الجديدة لاقتصاديات الدول، ولهذا الأسلوب أسسه ومقوماته القائمة على الإفصاح والشفافية، وتعد الحوكمة وسيلة تمكن المجتمع المالي تحديداً من التأكد من حسن سير إدارة المنظمة بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين، وقد تبين الآن أكثر من أي وقت مضى أن تبني نظام شفاف وعادل يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، كما يؤدي لتطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق والارتفاع باقتصاديات الدول إلى مستويات التنافسية الدولية.²³

ويشير ميخائيل إلى أن أهمية الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية تتجسد في الآتي:²⁴

- العمل على محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده وعودته مرة أخرى
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق والإنتاج.
- تحقيق درجة عالية من الضمان والنزاهة والشفافية والاستقامة والاستقلالية لكافة العاملين في الشركة بدءاً من رئيس مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
- تفادي وجود أخطاء قصدية أو أية انحرافات متعمدة أو غير متعمدة ومنع استمرارها أو العمل على تقليلها إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.
- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في التقارير المالية والكشوف.
- ضمان أعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفاعلية لمراقبة الحسابات الخارجية، والتأكد من كونه على درجة عالية من الاستقلالية والموضوعية وعدم خضوعه لأية ضغوط سواء من مجلس الإدارة أو من المدبرين التنفيذيين.

3.3. إطار عمل حوكمة الشركات في مصرف أبوظبي الإسلامي:

ويتجلى الهدف الرئيسي للمصرف في أن يصبح "مجموعة رائدة للخدمات المالية الإسلامية"، وهو يلتزم بالقيم المؤسسية التالية لتحقيق هذه الغاية والتي عززت من مكانته التنافسية: (اليسر والبساطة ميزتنا، الشفافية اسلوبنا، المنفعة المشتركة هدفنا، كرم الضيافة والسماحة خلقنا، قيم الشريعة هدينا). وتتجسد هذه القيم عبر المصرف من خلال تبني إطار عمل فعال للحوكمة يتناسب مع نطاق وحجم أعماله، وقد تم إعداد إطار العمل هذا وفقاً لمعايير لجنة بازل للرقابة المصرفية والمبادئ

التوجيهية لمصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي، ومعايير الانضباط المؤسسي وحوكمة الشركات المساهمة العامة التي أقرتها هيئة الأوراق المالية والسلع.

فمصرف أبوظبي الإسلامي يعتمد على نموذج الخطوط الدفاعية الثلاثة لضمان أعلى درجات الوضوح في تحديد المسؤوليات بين العمليات اليومية ومهام الرقابة والإشراف، فضلاً عن الضمان المستقل، وتشتمل خطوط الدفاع الثلاثة على:

- وحدات الأعمال والدعم في خط الدفاع الأول، وتتولى تحديد وتقييم المخاطر والحد من وطأتها.
- أقسام المخاطر والرقابة في خط الدفاع الثاني، وتستكمل أداء خط الدفاع الأول بهدف ضمان تحديد المخاطر ووضع الضوابط الفعالة لها، وتضمن وحدتا الحوكمة والامتثال الموازنة بين جميع السياسات الداخلية والمتطلبات التنظيمية ذات الصلة في إطار تسيير الأعمال، كما تضمن وحدة الامتثال لأحكام الشريعة انسجام جميع عمليات المصرف مع أحكام الشريعة الإسلامية.
- ويتألف خط الدفاع الثالث من قسم التدقيق الداخلي الذي يجري مراجعة مستقلة لتصميم آليات الرقابة والعمليات وكفاءة الخطتين الدفاعيتين الأول والثاني .

كما يقوم قسم التدقيق الشرعي بإجراء مراجعة مستقلة لمدى التزام عمليات المصرف بأحكام الشريعة الإسلامية، ويشمل إطار الحوكمة على أربع مستويات رئيسية لمجلس الإدارة²⁵:

- مجلس الإدارة يتولى كامل المسؤولية لإرساء إطار حوكمة فعال يضمن إدارة ومراقبة الأنشطة.
- لجان مجلس الإدارة واللجان الإدارية: يتولى مجلس الإدارة تفويض صلاحيات اللجان ووضع معايير المراقبة والحوكمة للمصرف، وتتولى اللجان المسؤوليات والسلطات المنوطة بها بحسب موثيق العمل الخاصة بكل منها.

- وحدات الأعمال: تتزاول وحدات الأعمال نشاطات الأعمال والرقابة المنوطة بكل منها بما يتماشى مع جميع السياسات الداخلية والقوانين واللوائح التنظيمية الخارجية.

ولضمان الالتزام بأحكام الشريعة، تتولى وحدتا الالتزام بالشريعة والتدقيق الشرعي عمليات الإشراف والضمان بصورة مستمرة.

- الأفراد: يتم تحديد الأفراد المناسبين لتولي المناصب التنفيذية وقيادة وحدات الأعمال، وتشتمل قائمة كبار المسؤولين التنفيذيين في المجموعة على الرئيس التنفيذي للمجموعة، والرئيس التنفيذي المالي، والرئيس التنفيذي للمخاطر، والرئيس التنفيذي للعمليات.

يتولى مجلس إدارة المصرف مسؤولية الإشراف على إدارة شؤون الأعمال في المجموعة بما فيها شركاته التابعة له)، ويعمل المجلس لتطوير وتنفيذ رؤية المجموعة ورسالتها، كما تقع على عاتقه كامل المسؤولية عن نجاحها وتوفير قيمة مستدامة للمساهمين ضمن إطار من الضوابط الحكيمة والمؤثرة.

ويضطلع المجلس بمسؤولياته وواجباته المنصوص عليها بشكل مباشر أو عبر اللجان التابعة له بما فيها لجنة التدقيق، ولجنة الترشيحات، ولجنة المكافآت، ولجنة تنفيذ الاستراتيجية، ولجنة إقرار المخاطر والاستثمار، ولجنة الحوكمة وسياسة المخاطر.

ويستمد المجلس سلطته في العمل من بيان تأسيس المجموعة ونظامها الأساسي، والقوانين الأخرى التي تحكم عمل الشركات والبنوك في دولة الإمارات العربية وإمارة أبوظبي، وتتضمن مسؤولياته:

- الإشراف على إدارة أعمال " مصرف أبوظبي الإسلامي".

- تطوير وتنفيذ رؤية المجموعة ورسالتها داخل دولة الإمارات العربية المتحدة وخارجها.

- إرساء إطار عمل لإدارة المخاطر في المصرف والإشراف عليه، إضافة إلى المصادقة على تطلعات المصرف للإقدام على المخاطر وضمان إنجاز الأعمال ضمن هذا الإطار.

الاستقلالية عن الإدارة: يتولى رئيس مجلس الإدارة مهاماً مختلفة عن الرئيس التنفيذي للمجموعة عبر تقسيم واضح للمسؤوليات، يتولى الرئيس قيادة مجلس الإدارة وضمان المشاركة الفاعلة لجميع الأعضاء، أما الرئيس التنفيذي، فيتولى مسؤولية جميع الشركات التابعة لمصرف أبوظبي الإسلامي بما فيها الاستراتيجية والسياسية والإدارة التنفيذية، ويعمل بموجب السلطة الممنوحة له من قبل المجلس.

ويضع المجلس القواعد المتعلقة بالجوانب الإدارية والمالية وشؤون الموظفين، كما يحدد الاحتياجات اللازمة لتنفيذ أعماله واجتماعاته، إضافة لتحديد المسؤوليات المنوطة بأعضاء مجلس الإدارة.

ترشيح أعضاء مجلس الإدارة: انسجاماً مع مواد النظام الأساسي لـ " مصرف أبوظبي الإسلامي"، انتخب المساهمون أعضاء المجلس الجدد لمدة 3 أعوام خلال الاجتماع السنوي للجمعية العمومية المنعقد في 21 أبريل 2016.

المعلومات والتعريف الوظيفي والتطوير المستمر: يتلقى أعضاء مجلس الإدارة معلومات دقيقة وواضحة وفورية حول جميع المسائل المتعلقة بالمجموعة، كما يمكنهم الحصول على مشورة وخدمات

رئيس الشؤون القانونية والمؤسسية، والذي يعتبر مسؤولاً أمام المجلس عن ضمان اتباع إجراءات المجلس والامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية المعمول بها.

ويتم اتباع عملية تعريف رسمية للأعضاء الجدد في مجلس الإدارة عبر تنظيم زيارات إلى وحدات الأعمال الرئيسية للمصرف، وعقد اجتماعات مع بقية أعضاء مجلس الإدارة، والرئيس التنفيذي للمجموعة، وكبار أعضاء الإدارة العليا، كما يوفر المصرف برامج التنمية المهنية التي يراها ضرورية لمساعدة أعضاء مجلس الإدارة على إنجاز مسؤولياتهم.

تقييمات مجلس الإدارة وأعضائه: يجري رئيس مجلس الإدارة تقييماً رسمياً سنوياً لكل عضو من أعضاء المجلس، كما يتم إجراء تقييم ذاتي لكل من مجلس الإدارة ولجان المجلس.

ومما سبق فالتطبيق الفاعل لممارسات الحوكمة يلعب دوراً محورياً في ثقافة وعمليات مصرف أبوظبي الإسلامي والشركات التابعة له، ويسعى المصرف جاهداً لمواصلة تحديث واعتماد أفضل الممارسات في مجالات الحوكمة، والشفافية، وأخلاقيات العمل، وإدارة ومراقبة المخاطر، والتدقيق، والامتثال، وذلك لتعزيز من مزاياه التنافسية بشكل أفضل.

الخاتمة:

نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية وعودة التدفقات المالية والتقدم والتكنولوجيا والمنافسة بين المصارف والمؤسسات المالية غير المصرفية، ونمو الأسواق المالية جاء التركيز والاهتمام بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف والتي منها مصرف أبوظبي.

- تتجلى علاقة حوكمة الشركات بالميزة التنافسية في التطبيق السليم لمبادئها وآلياتها مما يساعدها على تحقيق معدلات من الأرباح.
- تعد حوكمة الشركات واحدة من الأدوات التي التزم بها مصرف أبوظبي الإسلامي في سعيه لتعزيز مزاياه التنافسية.
- يصدر مصرف أبوظبي الإسلامي بشكل دوري تقرير يوضح مدى التزامه بتطبيق الحوكمة
- يطبق مصرف أبوظبي الإسلامي القيم المؤسسية من خلال مجموعة من مبادئ حوكمة الشركات المستقاة من أفضل الممارسات الدولية.

التوصيات:

- على المصارف أن تعزز من تطبيقها لمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن المؤسسات الدولية.
- تعزيز مبادئ المساءلة والعدالة والشفافية وتطهيرها لجمهور المتعاملين مع المصرف بما يساهم في تعزيز الحصة السوقية للمصارف.

- ¹ هالة سعيد، المعهد المصرفي المصري، ندوة الحوكمة من المنظور المصرفي، القاهرة، فبراير 2003.
- ² أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات و أطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، سبتمبر 2005.
- ³ Hitt , Michael A. et al., " **Strategic Management : Competitiveness and Globalization** " 5th ed., South-Western Thomson , 2003, p.308.
- ⁴ Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) , " Principles of Corporate Governance (Introduction) , 2004 , www.oecd.org , p.3.
- ⁵ جوناثان تشاركهام، إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2005، ص9.
- ⁶ مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، "المؤتمر العلمي الأول" حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي خلال الفترة (15-16 تشرين الأول 2008) جامعة دمشق، ص 12، 13
- ⁷ محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها /إدارة واقتصاد / موقع على الانترنت
- ⁸ العديد من المراجع: مها محمود رمزي ربحاوي، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات: حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد (1)، المجلد 24، دمشق، 2008، ص. 97.
- حمدي عبد العظيم، عولمة الفساد وفساد العولمة: إداري- تجاري- سياسي- دولي، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008، ص. 265.
- ⁹ محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها (مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر) ، 2007 ، ص6
- ¹⁰ سيد عبد الرحمن عباس بلة، (2012)، دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الابداعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة فرحات عباس - سطيف1، العدد 12، الجزائر، ص- ص 55-56
- ¹¹ Michael Porter, *L'Avantage Concurrentiel*. Paris, Dunod, 2000, P08.
- ¹² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة: مجموعة النيل العربية، (1999)، ص27.
- ¹³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، (2001)، ص104.
- ¹⁴ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، (1998)، ص 37.

- ¹⁵ محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية من منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2009)، ص 155.
- ¹⁶ عن موقع: <http://research-ready.blogspot.com/2012/06/competitive-advantage-and-strategic.html>
- ¹⁷ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح اللورد لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، (2007)، ص ص 16، 17.
- ¹⁸ M. Porter, Op-cit, P 85.
- ¹⁹ عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، ص 264.
- ²⁰ أكرم احمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، عن موقع: dr-ama.com/?p=3428
- ²¹ مصرف أبوظبي الإسلامي، تقرير ربع سنوي البيانات المالية المرحلية الموحدة المختصرة، الإمارات العربية المتحدة، (2015)، ص 7.
- ²² من العديد من المراجع: - مصرف أبو ظبي الإسلامي، التقرير السنوي (2009)، الإمارات العربية، ص 5.
- مصرف أبو ظبي الإسلامي، التقرير السنوي (2013)، الإمارات العربية المتحدة، ص 5
- ²³ عادل أحمد، 2011، نموذج مقترح لقياس الدور الوكيمي لمصدق الحسابات وأثره على فجوة مصداقية المعلومات المحاسبية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان الأردن، ص 45
- ²⁴ ميخائيل أشرف حنا، 2005، تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، ص 83
- ²⁵ مصرف أبو ظبي الإسلامي، التقرير السنوي (2016)، الإمارات العربية المتحدة، ص 50.