Sana'a University Journal of Human Sciences مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية
Vol. 5 | No. 4 | Page 340 – 364 |2026 | https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs
ISSN : 2958-8677

The Impact of Governance in Achieving Sustainable Competitive Advantage: A Field Study on Yemeni Banks

Mohammed Abdulbaqi Al-Junaid [1,*], Abdulrahman Ahmed Mani' Al-Sayeh [2]

[1] Business Administration Center - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

[2] University of Sheba, Yemen.

***Corresponding author:** *mohammedaljonaid77@gmail.com*

Keywords

1. Corporate Governance
2. Sustainable Competitive Advantage

Abstract:

This study aimed to examine the impact of corporate governance, with its dimensions (transparency and disclosure, protection of shareholders' rights, the role of stakeholders, and equitable treatment of shareholders), on achieving sustainable competitive advantage with its dimensions (quality, cost, flexibility, innovation, and customer responsiveness) in Yemeni banks operating in the Capital Secretariat. The research adopted the descriptive–analytical approach, and data were collected through a questionnaire designed for this purpose and distributed to a stratified random sample of 327 employees from senior and executive management levels across 13 Yemeni banks. The data were analyzed using SPSS software. The results revealed that the level of governance implementation in Yemeni banks was high, and the level of sustainable competitive advantage was also high. Among the competitive advantage dimensions, "quality" ranked first, while "innovation" ranked last. The findings further indicated a statistically significant effect of governance, in all its dimensions (transparency and disclosure, protection of shareholders' rights, the role of stakeholders, and equitable treatment of shareholders), on achieving sustainable competitive advantage. Among governance dimensions, the "role of stakeholders" had the strongest effect, followed by "protection of shareholders' rights," then "transparency and disclosure," and finally "equitable treatment of shareholders". In light of these results, the study recommended several measures, most notably: enhancing transparency and disclosure practices, strengthening mechanisms for protecting shareholders' rights, involving stakeholders in decision-making, and supporting innovation and investment in financial technology to develop services and enhance the competitiveness of banks in the Yemeni banking environment.

Sana'a University Journal of Human Sciences مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية
Vol. 5 | No. 4| Page 341 – 364 | 2026 | https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs
ISSN : 2958-8677

أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث ميداني في البنوك اليمنية

محمد عبدالباقي الجنيد [1]*، عبدالرحمن مانع الصيح [2]

[1] مركز إدارة الأعمال - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.
[2] جامعة سبأ ، اليمن.

*المؤلف: mohammedaljonaid77@gmail.com

الكلمات المفتاحية

1. الحوكمة
2. الميزة التنافسية

الملخص:

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، حماية حقوق المساهمين، دور أصحاب المصالح، المعاملة المتساوية للمساهمين) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع، الاستجابة لحاجة العملاء) في البنوك اليمنية العاملة بأمانة العاصمة.

واستند الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، وقد جُمعت البيانات من خلال استبانة أُعدَّت لهذا الغرض، ووزعت على عينة طبقية عشوائية مكوّنة من (327) مفردة من الموظفين في الإدارات العليا والتنفيذية لعدد (13) من البنوك اليمنية. وحُللت البيانات باستخدام برنامج SPSS، وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الحوكمة في البنوك اليمنية جاء مرتفعًا، كما أظهرت النتائج أن مستوى الميزة التنافسية المستدامة كان مرتفعًا، حيث احتلت "الجودة" المرتبة الأولى بين الأبعاد، بينما جاء "الإبداع" في المرتبة الأخيرة. وجود أثر معنوي وإحصائي دال للحوكمة بجميع أبعادها (الإفصاح والشفافية، حماية حقوق المساهمين، دور أصحاب المصالح، والمعاملة المتساوية للمساهمين) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما أظهرت النتائج أن بُعد "دور أصحاب المصالح" هو الأكثر تأثيرًا ضمن أبعاد الحوكمة، يليه "حماية حقوق المساهمين"، ثم "الشفافية والإفصاح"، وأخيرًا "المعاملة المتساوية للمساهمين". وفي ضوء هذه النتائج، أوصى الدراسة بجملة من التوصيات أبرزها: تعزيز ممارسات الشفافية والإفصاح، وتفعيل آليات حماية حقوق المساهمين، وإشراك أصحاب المصالح في صنع القرار، إلى جانب دعم الابتكار والاستثمار في التكنولوجيا المالية لتطوير الخدمات وتعزيز تنافسية البنوك في البيئة المصرفية اليمنية.

أولًا: الإطار العام للبحث

المقدمة:

تسعى البنوك في مختلف أنحاء العالم إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة باعتبارها شرطًا أساسيًا للبقاء والنمو في بيئة تتسم بالتقلب الاقتصادي، وشدة المنافسة المحلية والأقليمية والدولية. وتتجسد هذه الميزة في قدرة البنوك على تقديم خدمات عالية الجودة، وتخفيض التكاليف، وتعزيز مرونة العمليات، وتشجيع الإبداع، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء وتطلعاتهم. ثم إن التفوق المؤسسي لم يعد مرهونًا بتوفر رأس المال والموارد المالية فحسب، بل يعتمد بدرجة كبيرة على مدى كفاءة الإدارة في استغلال مواردها وبناء قدراتها الاستراتيجية.

وفي هذا الإطار تبرز الحوكمة المصرفية كأحد المرتكزات الأساسية التي تعزز الأداء المؤسسي وتدعم قدرته التنافسية. فهي تسهم في ضمان الإدارة الرشيدة من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، وتقوية أنظمة الرقابة الداخلية، وترسيخ الثقة لدى أصحاب المصلحة، خصوصًا العملاء والمستثمرين. كما تتيح الحوكمة إطارًا تنظيميًا فعالًا يساعد المؤسسات المالية على مواجهة المتغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية والتنظيمية، ويعزز قدرتها على التكيف مع المخاطر وتحقيق الاستدامة.

ويعدّ القطاع المصرفي اليمني من أكثر القطاعات الحيوية تأثرا بالاضطرابات السياسية والاقتصادية، وهو ما يجعل من تطبيق مبادئ الحوكمة أداة استراتيجية ضرورية لضمان استقراره ورفع كفاءته. فمن خلال ضبط العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة، وتعزيز الممارسات الرشيدة، يصبح ممكنًا للبنوك أن تترجم الحوكمة إلى ميزة تنافسية مستدامة تمكّنها من مواجهة تحديات البيئة المضطربة والحفاظ على موقعها في السوق.

وانطلاقًا من ذلك، تستمد هذه الدراسة أهميته من سعيه إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة.

مشكلة الدراسة:

يواجه القطاع المصرفي اليمني تحديات حادة تهدد استمراريته وقدرته على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث تشير التقارير الدولية إلى غياب البنوك اليمنية عن قوائم التصنيفات الأقليمية والعالمية مثل قائمة أكبر 50 مصرفًا عربيًا (اتحاد المصارف العربية، 2017) وأقوى 30 بنكًا في الشرق الأوسط (Forbes Middle East, 2022)، مما يعكس ضعف القدرة التنافسية. كما تُظهر المؤشرات أن البنوك الأجنبية العاملة في اليمن تستحوذ على حصة كبيرة من السوق، الأمر الذي يبرز قصور البنوك المحلية في جذب الودائع وتعزيز ولاء العملاء.

ويُعزى هذا الضعف إلى مجموعة من المعوقات، من أبرزها الاختلالات الإدارية والهيكلية، وغياب الحوكمة الرشيدة، والتقلبات السياسية والنقدية، خصوصًا بعد انقسام السلطة النقدية ونقل البنك المركزي إلى عدن عام 2016، ما تسبب بأزمة سيولة واضطراب السياسات المالية (جمعية البنوك، 2019). ونتيجة لذلك، باتت البنوك اليمنية تواجه فجوة متزايدة بين متطلبات السوق وقدراتها التشغيلية.

وقد أكدت عدد من الدراسات (مطلأوي، 2021؛ حمد ومحمد، 2019؛ صلح، 2021؛ المجالي،

2020؛ بنعمر، 2023؛ Gulati et al., 2023) على الدور المحوري للحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين جودة الخدمات المصرفية. كما أوصت هذه الدراسات بتبني استراتيجيات مستدامة تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الريادة.

بناءً على ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في وجود فجوة معرفية وتطبيقية لدى البنوك اليمنية، خصوصًا في أمانة العاصمة صنعاء، تعكس غياب نموذج متكامل يربط بين الحوكمة والميزة التنافسية المستدامة. وتسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي: **ما أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك اليمنية؟**

وينبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع، الاستجابة لحاجة العميل) في البنوك اليمنية؟
2. ما مستوى الحوكمة بأبعادها (الإفصاح والشفافية، حماية حقوق المساهمين، دور أصحاب المصالح، المعاملة المتساوية للمساهمين) في البنوك اليمنية؟
3. ما أثر الإفصاح والشفافية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك اليمنية.
4. ما أثر حماية حقوق المساهمين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك اليمنية.
5. ما أثر دور أصحاب المصالح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك اليمنية.
6. ما أثر المعاملة المتساوية للمساهمين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك اليمنية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر الحوكمة بأبعادها (الإفصاح والشفافية، حماية حقوق المساهمين، دور أصحاب المصالح، المعاملة المتساوية للمساهمين) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع، الاستجابة لحاجة العميل) في البنوك اليمنية وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك اليمنية.
2. التعرف على مستوى ممارسة الحوكمة في البنوك اليمنية.
3. معرفة أثر الإفصاح والشفافية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك اليمنية.
4. معرفة أثر حماية حقوق المساهمين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك اليمنية.
5. معرفة أثر دور أصحاب المصالح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك اليمنية.
6. معرفة أثر المعاملة المتساوية للمساهمين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك اليمنية.
7. تقديم توصيات عملية واستراتيجية تستند إلى نتائج الدراسة، تهدف إلى تعزيز ممارسات الحوكمة وتحسين تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك اليمنية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية، وذلك على النحو الآتي:

أولًا: الأهمية النظرية:

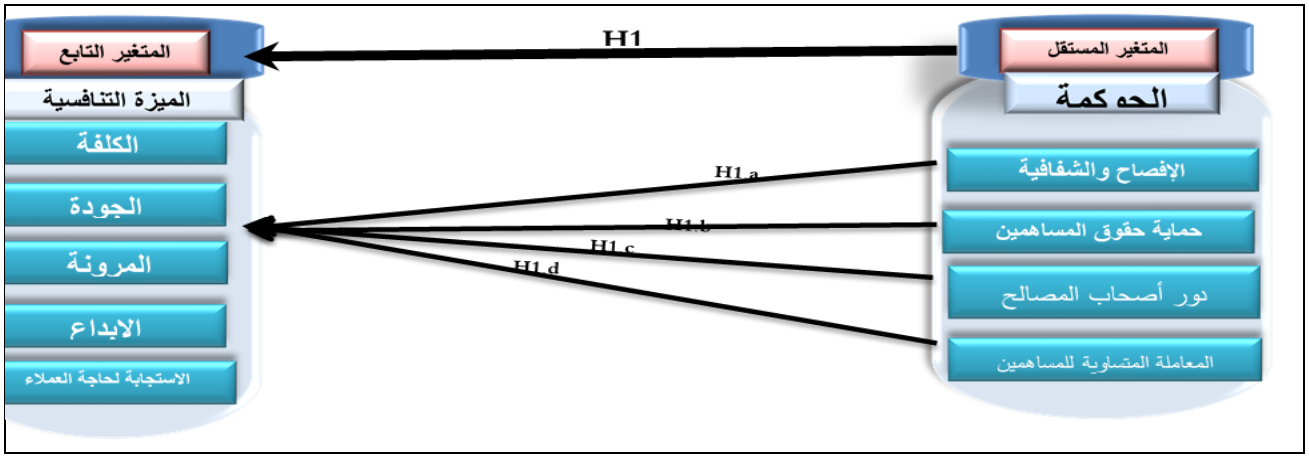
1. سوف يسهم الدراسة في أثراء الفكر الإداري من خلال إبراز مستوى الميزة التنافسية المستدامة في البنوك اليمنية وأثر الحوكمة في حل مشكلة ضعف الميزة التنافسية في البنوك اليمنية.
2. التأسيس لدراسات علمية مستقبلية حول أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وكذلك الطرق والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
3. تمثل الدراسة إضافة للمكتبة العربية، ورافدًا للمكتبة اليمنية في موضوع الدراسة.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

1. التركيز على أثر الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للبنوك اليمنية، وهو أمر حيوي في ظل التحديات الاقتصادية التي تواجهها البنوك والعديد من المتغيرات المتسارعة كالتنافسية الشديدة، متطلبات العملاء المتغيرة، وجودة الخدمات.
2. ستعمل الدراسة على تشخيص واقع الميزة التنافسية المستدامة، والحوكمة، في البنوك اليمنية.
3. تساعد نتائج هذه الدراسة القادة والمديرين في البنوك محل الدراسة في اتخاذ قرارات استراتيجيةتتعلق بتطوير ممارسات الحوكمة باعتبارها من العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
4. سوف يقدم الدراسة توصيات عملية يمكن أن تساعد البنوك في تحسين استراتيجياتها الإدارية والتنظيمية لتحقيق نمو مستدام وتنافسية أعلى في السوق.

النموذج المعرفي للدراسة:

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وسعيًا للوصول إلى تحقيق أهدافها وبعد مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة والأدبيات المتعلقة بها بُني النموذج المعرفي الذي يتكون من المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع، الاستجابة لحاجة العميل) والمتغير المستقل الحوكمة بأبعادها (الإفصاح والشفافية، حماية حقوق المساهمين، دور أصحاب المصالح، المعاملة المتساوية للمساهمين)، كما يوضح الشكل رقم(1)



شكل رقم (1) النموذج المعرفي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

فرضيات الدراسة:

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، صِيغت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة بأبعادها (الإفصاح والشفافية، حماية حقوق المساهمين، دور أصحاب المصالح، المعاملة المتساوية للمساهمين) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع، الاستجابة لحاجة العميل) في البنوك اليمنية.

وجُزئت الفرضية الرئيسة إلى أربع فرضيات فرعية، وعلى النحو الآتي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإفصاح والشفافية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك اليمنية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحماية حقوق المساهمين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك اليمنية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور أصحاب المصالح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك اليمنية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) المعاملة المتساوية للمساهمين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك اليمنية.

حدود الدراسة:

نُفذت الدراسة وفقًا للحدود الآتية:

1. **الحدود الموضوعية:** الحوكمة بأبعادها (حماية حقوق المساهمين، الإفصاح والشفافية، المعاملة المتساوية للمساهمين، دور أصحاب المصالح) – تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع، الاستجابة لحاجة العميل).
2. **الحدود المكانية:** البنوك اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء – الجمهورية اليمنية. وهي البنك اليمني للإنشاء والتعمير، بنك الأهلي اليمني، بنك اليمن والكويت، بنك اليمن الدولي، بنك التسليف التعاوني الزراعي، البنك التجاري اليمني، بنك الإسلامي للتمويل، بنك التضامن، بنك سبأ الإسلامي، بنك اليمن والخليج، مصرف اليمن البحرين الشامل، بنك الأمل للتمويل الأصغر، بنك الكريمي للتمويل الأصغر.
3. **الحدود البشرية:** العاملين في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة في الوظائف التالية. (مدراء العموم نواب مدراء العموم، مدراء الفروع، مدراء الإدارات، نواب مدراء الإدارات رؤساء الأقسام).

مصطلحات الدراسة وتعريفاته الإجرائية

ترتكز الدراسة على تعريف متغيراتها بحسب ما تضمنه النموذج المعرفي للبحث، وذلك على النحو الآتي:

أولًا: الحوكمة:

تُعرف أنها " تطوير الهياكل الداخلية للبنوك بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة، بالإضافة إلى وجود قوانين واضحة تحدد دور هيئات الاشراف والرقابة على الجهاز المصرفي (غضبان، 2015، 149)

وعرف الباحثان الحوكمة إجرائيًا أنها: مجموعة القواعد والمبادئ الإشرافية التي تمارسها البنوك اليمنية، والمتمثلة بالإفصاح والشفافية، حقوق

المساهمين، أصحاب المصالح، المعاملة المتساوية للمساهمين، للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

1- **الإفصاح والشفافية:** يقصد به: "الإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن كافة المعلومات الهامة والمتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، وحوكمة الشركات. (البشاري، 2019، 94)

وعرف الباحثان الإفصاح والشفافية إجرائيًا أنها: توصيل المعلومات الصحيحة الكاملة للمساهمين بالبنوك كالأهداف المالية، والوضع المالي، مكافأة الإدارة العليا والتنفيذية، والتقارير المالية السنوية، نشر القوائم المالية والإعلان عنها، وتقارير التدقيق الخارجية، مقاييس الإنجاز، وجود موقع على شبكة الإنترنت.

حقوق المساهمين: ويقصد به: "ضمانات تهدف إلى تحقيق التوازن بين المصلحة العامة للمؤسسة والمصالح الفردية للمساهمين، هذه الحقوق تتنوع بين المشاركة في القرارات الاستراتيجية والموافقة على التغييرات في هيكلة الشركة، وصولًا إلى المشاركة في الأرباح من خلال توزيعات الأسهم. (OECD ،2015 .15)

وعرف الباحثان حقوق المساهمين إجرائيًا أنها: الحقوق في نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة البيانات المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة في البنوك اليمنية.

أصحاب المصالح: يقصد بهم "مجموعة الأطراف التي تمتلك مصالح داخل الشركة أو ترتبط معها أي بأي ترتيبات تعاقدية مثل المساهمين، والموظفين، والمودعين، والعمال، والدائنين، والموردين، والجهات الرقابية والإشرافية، والمجتمع ككل."(دليل حوكمة الشركات المساهمة في الجمهورية اليمنية، 2010، 11)

وعرف الباحثان أصحاب المصالح إجرائيًا أنها: مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل البنوك اليمنية، مثل: المساهمين، العملاء، المودعين، العمال، الموظفين.

المعاملة المتساوية للمساهمين: ويعرف بمبدأ العدالة والمساواة في التعامل بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتّجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين (بن عمر، 2017، 63)

وعرف الباحثان المعاملة المتساوية للمساهمين إجرائيًا أنها: مستوى التكافؤ والعدالة والمساواة في تعامل البنوك اليمنية مع جميع الأطراف ذوي العلاقة بتلك البنوك.

ثانيًا: الميزة التنافسية المستدامة: هي الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة في استراتيجيات الكلفة، التميز، جودة الخدمات، سرعة الاستجابة وتحقق لهذه المنظمة موقفًا قويًا تجاه المنظمات المنافسة الأخرى والاحتفاظ بها لفترة طويلة. (السنوسي،2016، 30)

وعرف الباحثان الميزة التنافسية المستدامة إجرائيًا أنها: مجموعة من المزايا التي تتميز بها البنوك اليمنية على غيرها من البنوك المنافسة المعتمدة على المصادر والموارد التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، والمحافظة عليها في الأجل الطويل من خلال استخدام مبادئ الحوكمة، والالتزام التنظيمي، وتتضمن: الكلفة، الجودة، المرونة، والاستجابة لحاجة العميل).

التكلفة: هي قدرة المنظمة على إنتاج وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة ممكنه مقارنة بمنافسيها، مما يمكنها من تحقيق أرباح أعلى وحصة سوقية أكبر والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لهذه المنتجات داخل السوق، فالتكلفة المنخفضة تهيئ للشركة فرصة البيع بأسعار أقل (الشهراني، 2016، 48)

وعرف الباحثان التكلفة إجرائيًا أنها: قدرة البنوك على تقديم الخدمة بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع تكاليف البنوك المنافسة، من خلال الاستخدام الكفوء للموارد المتاحة لها، والتحسين المستمر بما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، وتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر للبنوك.

الجودة: هي قدرة المنظمة على إتقان المنتج أو الخدمة، وتقديمه بطريقة تشبع حاجات ورغبات العملاء، وتتلاءم مع توقعاتهم وطموحاتهم المستقبلية. (موسى،2021، 561)

وعرف الباحثان الجودة إجرائيًا أنها: قدرة البنوك اليمنية على تقديم خدمات ومنتجات مصرفية بنوعية أفضل مما يقدمه المنافسين، وبدرجة تشبع فيها حاجات وتوقعات العملاء، وذلك من خلال الدقة والسرعة، الذي من شأنه تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المرونة: هي امتلاك المنظمة للقدرات الإدارية التي تشمل جميع الوظائف، والتي تكسبها سرعة الاستجابة للتغييرات، والتكيف معها، وبالتالي اكتساب الحفاظ على المكانة التنافسية في بيئة الأعمال" (بن أحمد،2014، 11)

وعرف الباحثان المرونة إجرائيًا أنها: قدرة البنوك اليمنية على الاستجابة لحاجات العميل والتكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية، في تقديم الخدمات، وتحقيق متطلبات العملاء بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة.

الإبداع: هو القدرة على توليد فكرة أو أفكار جديدة لتطوير منتج أو خدمة أو تنظيم اداري أو دمج عنصرين أو أكثر في عنصر أشمل للتوصل إلى حل مبتكر فعال لمشكلة قائمة وليس حلًّا تقليديًا. (البشاري،2019، 10)

وعرف الباحثان الإبداع إجرائيًا أنه: مجموعة من السلوكيات التي يمارسها الأفراد في البنوك سواء أكانوا رؤساء أم مرؤوسين والتي تؤدي إلى إحداث التغيرات في طرق وأساليب تقديم الخدمات بطرق لم يسبق تقديمها من قبل البنوك المنافسة.

الاستجابة لحاجة العملاء: تلبية طلبات العملاء واحتياجاتهم من حيث الجودة والوقت مع المرونة في الاستجابة للتغيرات في أذواق العملاء ورغباتهم بشكل أفضل من المنافسين (عايض وأبو هادي، 2019، 72).

وعرف الباحثان الاستجابة لحاجة العملاء إجرائيًا أنه: عملية شاملة تستند إلى فهم دقيق لاحتياجات العملاء وتقديم حلول مبتكرة ومرنة تسهم في تعزيز العلاقة مع العملاء وزيادة رضاهم. من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، الاستفادة من التقنيات الحديثة، توفير تجربة مصرفية متميزة، يمكن للبنك أن يحقق ميزة تنافسية مستدامة تحافظ على ولاء العملاء وتؤدي إلى نمو مستمر في السوق.

ثانيًا: الإطار النظري:

الحوكمة

تُعد الحوكمة من المفاهيم المعاصرة متعددة الأبعاد، والتي ارتبطت ارتباطًا وثيقًا بالتحولات الاقتصادية والتنظيمية الكبرى، لا سيما في ظل تعاظم دور

المؤسسات بمختلف أنواعها، وازدياد الحاجة إلى ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والرقابة الرشيدة. ويعزى تعدد تعريفات الحوكمة إلى تنوع الأطراف المعنية بها، مثل: مجالس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصالح، فضلًا عن تباين السياقات المؤسسية والاقتصادية التي تُطبق فيها.

وفي هذا الإطار، يُعرّف صندوق النقد الدولي (FMI)الحوكمة أنها: "الأسلوب الذي تُمارس من خلاله السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات، بما يحقق التنمية المستدامة عبر آليات فاعلة وبتكاليف منخفضة" (محمود، 2017، 77).

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فقد قدّمت تعريفًا أكثر شمولية لحوكمة الشركات، باعتبارها "الإطار الذي تُدار من خلاله أنشطة الشركات، ويشمل ذلك العلاقة بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصالح، إضافة إلى آليات تحديد الأهداف المؤسسية، ووسائل تحقيقها، وتوفير الحوافز المناسبة، ومتابعة الأداء لضمان الاستخدام الأمثل للموارد" (OECD، 2015، 5). ويعكس هذا التعريف البُعد الاستراتيجي للحوكمة، وأهميتها في التفاعل المؤسسي المتوازن.

وفي السياق المصرفي، تعرف الحوكمة أنها "عملية تطوير الهياكل التنظيمية والرقابية داخل البنوك بما يعزز من مبادئ الشفافية والمساءلة، ويرفع كفاءة الإدارة، ويقوي الأطر القانونية والتنظيمية، ويدعم الدور الرقابي في حماية الاستقرار المالي" (بنك التسويات الدولية، 2019، 1)

ويرى الباحثان أن الحوكمة تمثل منظومة من القواعد والمعايير التي تنظم علاقات أصحاب المصلحة، وتُسهم في تعزيز اتخاذ القرار، وتحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، خاصة في القطاعات الحساسة كالمصارف.

أهمية الحوكمة

تتجلى أهمية الحوكمة في القطاع المصرفي من خلال عدد من الأبعاد الرئيسية، أبرزها ما يلي: (قصري، 2021)

1. تُعد الحوكمة ركيزة أساسية لضمان تحقيق الاستقرار والشفافية والمساءلة.
2. تسهم في تعزيز الثقة بين البنوك والمستثمرين وأصحاب المصالح كافة.
3. تنظم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والجهات الرقابية من خلال وضع إطار واضح للحقوق والواجبات.
4. تحد من المخاطر المالية والإدارية وتجنب حدوث الأزمات البنكية.
5. تدعم الالتزام بالقوانين واللوائح وتعزز كفاءة الأداء وفعالية الرقابة الداخلية.
6. تنعكس إيجابًا على قدرة البنوك في تحقيق النمو المستدام والتنافسية في الأسواق المالية.
7. تسهم في حماية حقوق المساهمين والعملاء وضمان العدالة والشفافية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
8. تدعم الاستقرار المالي على المدى الطويل، مما يجعلها ضرورة حتمية لنجاح وتطور القطاع المصرفي.

أبعاد الحوكمة:

تشمل أبعاد الحوكمة مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه عمل المؤسسات لضمان الشفافية والعدالة

وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، وهي كما يلي: (الصيد،2019، 173)

- الإفصاح والشفافية: تكفل الحوكمة تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بالبنك ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية.
- المعاملة المتساوية بين المساهمين: يضمن إطار الحوكمة المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين سواء أكانوا مساهمين صغارًا أم كبارًا، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.
- ضمان حقوق المساهمين: تضمن الحوكمة الحقوق الأساسية للمساهمين والمتمثلة في: تأمين تسجيل حقوق الملكية أو نقلها أو تحويل ملكية الأسهم، الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفه منتظمة، المشاركة في التصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، الحصول على نسبة من أرباح البنك.
- دور أصحاب المصالح: الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة وذلك بموجب القانون أو من خلال الاتفاقيات المتبادلة كما ينبغي أن تشجع على التعاون بين البنوك وأصحاب المصلحة بما يضمن تحقيق مكاسب وخلق فرص واستدامة المشاريع ماليًا.

الميزة التنافسية:

هي القدرة على الأداء الجيد بأسلوب واحد أو عدة أساليب لا تتوفر لدى المنافسين، وهي قدرة المنظمة على التميز والتفرد عن المنظمات الأخرى من خلال استغلالها الأمثل لقدرتها الداخلية واستثمارها للفرص وقلبها للتهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية إلى فرص من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة عالية لزبائنها الحاليين والمستقبلين (الكمري، 2018، 286)

وهي الجهود والابتكارات والتطورات التي تمارسها المنظمات من أجل الوصول إلى مركز وموقف مميز تنفرد به عن غيرها من المنظمات وكذلك الحفاظ على هذا المركز لمدى أطول وبتطور أكثر يواكب التغيرات والتطورات الخاصة وما تحصل بالمستقبل. (الغربأوي واخرون، 2021)

أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

تكمن أهمية الميزة التنافسية المستدامة في الآتي: (لزام، 2019، 391)

1. قدرة البنك على الاحتفاظ بعملائه والحصول على عملاء جدد نظير ما تقدمه لهم من خدمات تتميز بها عن المنافسين وتحقيق تطلعاتهم.
2. تمكن البنك من رفع حصته السوقية بما يتوافق مع خططه الاستراتيجية وتحقيق رضا العميل.
3. المنفعة التي تقدمها تلك الميزة التي يصعب على المنافسين تقليدها مما يجعل تلك المزايا مغروسة في ثقافة المنظمة من مهارات وموارد.
4. تعدّ معيارًا للبنوك الناجحة التي تميزها من خلال امتلاكها لخصائص فريدة.
5. تعدّ عاملًا مهمًا وأساسيًا في عمل المؤسسات المختلفة.
6. تعد مفتاحًا لنجاح المؤسسات المصرفية.
7. تمثل مؤشرًا إيجابيًا نحو توجه البنوك لاكتساب موقع متميز في السوق والحصول على منفعة سوقية أكبر من المنافسين.

الدراسات السابقة:

دراسة (الدرويش، 2024) بعنوان: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة حماة. هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق مبادئ الحَوْكمة في المدارس الثانوية العامة بمحافظة حماة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة حماة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (95) مديرًا جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية، واعتمدا على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: بلغ واقع تطبيق مبادئ الحَوْكمة في المدارس الثانوية العامة بمحافظة حماة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة درجة متوسطة، كما بلغ مستوى الميزة التنافسية للمدارس الثانوية العامة بمحافظة حماة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة درجة متوسطة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحَوْكمة وتحقيق الميزة التنافسية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة (بنعمر،2023) بعنوان: تطبيق الحوكمة ودورها في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية: دراسة حالة بنك الرياض. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق الحوكمة في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية، والدراسة عن طبيعة العلاقة (دليل الحوكمة، حقوق المساهمين، المعاملة المتساوية، أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة) في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (386) موظفًا، واعتمدا على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن لتطبيق الحوكمة بأبعادها دورا واضحا في رفع القدرة التنافسية في بنك الرياض، وجود علاقة معنوية إيجابية بين الحوكمة والميزة التنافسية.

دراسة عمر، (2021) بعنوان: آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة: مدخلًا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر. هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (120) مفردة، من القيادات التربوية بمؤسسات رياض الأطفال واُعتمد على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة الاتفاق على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر القيادات جاءت بدرجة مرتفعة، وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق الحوكمة الرشيدة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) حول مبدئي المساءلة والعدالة والمساواة لصالح عدد سنوات الخبرة الأكثر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي) حول مبدئي الشفافية والمساءلة لصالح المؤهل الأعلى.

دراسة (صلح، 2021) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة يمن موبايل للهاتف النقال. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة (مجلس الإدارة، الشفافية والإفصاح، المعاملة المتساوية للمساهمين، دور أصحاب المصالح) في تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الإبداع) لدى شركة الهاتف النقال، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (102) مفردة جرى اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة البالغ (140) موظفًا وموظفة يشملون جميع موظفي الإدارة الوسطى والعليا لدى الشركة، وأُعتمد على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: تطبق الشركة مبادئ الحوكمة بمستوى متوسط. يوجد تأثير قوي لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة.

دراسة (المجالي،2020) بعنوان: أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (تركز هيكل الملكية، دور أصحاب المصلحة، مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية) في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (161) مفردة، من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (278) عاملًا من العاملين في دوائر الرقابة والتدقيق الداخلي في إدارة البنوك التجارية في الأردن، وأُعتمد على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر دو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بالاستمرار في التوجه الذي تتبناه البنوك التجارية الأردنية في ممارسات تطبيق مبادئ الحوكمة.

دراسة السنوسي (2016) بعنوان: أثر الحوكمة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية في المشافي الخاصة بمدينة عمان، الأردن. هدفت الدراسة إلى تعرف أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (التكلفة، الجودة، الإبداع) لدى المشافي الخاصة في مدينة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (150) مفردة جرى اختيارهم بطريقة المسح الشامل من مجتمع الدراسة البالغ (240) موظفًا، وأُعتمد على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (التكلفة، الجودة، الإبداع) في المشافي الخاصة في مدينة عمان.

دراسة (Nginyo et al.2018) بعنوان: "Corporate Governance Practices and Competitive Advantage of Kenolkobil Company Limited, Kenya هدفت هذه

الدراسة إلى معرفة دور ممارسات حوكمة الشركات متمثلة في (الشفافية، والمشاركة، المساءلة، الإنصاف والمسؤولية) في تعزيز الميزة التنافسية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (156) موظفا في المقر الرئيسي لشركة KenolKobil Lid جرى اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وأُعتمد على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الشفافية والمساءلة والإنصاف والمسؤولية تأثير إحصائي إيجابي كبير على الإستراتيجية التنافسية.

دراسة (Hove-Sibanda et al 2017) بعنوان: The impact of corporate governance on firm competitiveness and performance of small and medium enterprises in South Africa: A case of small and medium enterprises in Vanderbijlpark . هدفت هذه الدراسة إلى إبراز تأثير حوكمة الشركات على القدرة التنافسية للشركة وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في جنوب أفريقيا. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الدراسة المقطعي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (150) مالكًا أو مديرًا للشركات الصغيرة والمتوسطة، وحُللت البيانات بالاعتماد على نظام نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج smart PLS software)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن تطبيق حوكمة الشركات من قبل الشركات الصغيرة والمتوسط أثر بشكل كبير وإيجابي على قدرتها التنافسية وأدائها.

التعليق على الدراسات السابقة:

تشترك الدراسات السابقة في التركيز على تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الميزة التنافسية عبر قطاعات اقتصادية متعددة. معظم هذه الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة وبرنامج (SPSS) لتحليل البيانات، واختلفت بتنوع القطاعات المدروسة بين البنوك، الشركات الخاصة، التعليم، الصحة، والشركات الصغيرة والمتوسطة، ما يؤكد عمومية أهمية الحوكمة كأداة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة بغض النظر عن نوع المؤسسة.

وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في تأصيل الإطار النظري وتوضيح المفاهيم الرئيسة للحوكمة والميزة التنافسية، وفي بناء الفرضيات وتحديد الأبعاد بما يلائم البيئة اليمنية، كما أسهمت في تصميم الأداة الدراسية واختيار المنهجية الإحصائية المناسبة، إضافة إلى إبراز القصور الدراسةي الذي يعالجه هذه الدراسة من خلال الربط بين الحوكمة والميزة التنافسية المستدامة في البنوك اليمنية.

ثالثًا: الإطار المنهجي:

1. منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافه اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والإنسانية.

2. مصادر جمع البيانات والمعلومات:

جُمعت البيانات والمعلومات من خلال الآتي:

المصادر الأولية: من خلال استبانة أُعدّت لجمع البيانات من عينة الدراسة في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة.

المصادر الثانوية: تتمثل في الدراسات العلمية، والأبحاث والكتب، والمجلات العلمية المحكمة والدوريات، والمقالات، والتقارير، ومواقع الإنترنت المتاحة للبحث العلمي، ذات العلاقة بهدف تغطية الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، والتعرف على آخر المستجدات التي حدثت في موضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها.

3. مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الوظائف الإشرافية في (13) بنكًا في أمانة العاصمة والبالغ عددهم (2202) مفردة وحُددت حجم العينة بحسب جدول حجم العينات لـ(Krejcie & Morgan) بـ (348) مفردة، اختيرت بأسلوب العينة العشوائية الطبقية.

4. مقياس الدراسة

اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت السباعي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة، حيث تراوحت البدائل بين (أوافق بشدة– لا أوافق بشدة) وفق أوزان رقمية محددة، مما يتيح دقة أعلى في قياس الاتجاهات وتحليلها إحصائيًا.

5. أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من العينة، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء أساسية على النحو التالي:

- **الجزء الأول** :تضمن جمع البيانات الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة
- **الجزء الثاني:** تخصص لقياس أبعاد محور الحوكمة، وهو المتغير المستقل في الدراسة
- **الجزء الثالث:** تركز على قياس أبعاد محور الميزة التنافسية المستدامة، التي تمثل المتغير التابع، وشملت الأبعاد التالية: التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع، والاستجابة لاحتياجات العملاء.

6. الأدوات الإحصائية المستخدمة

أُستخدِمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الموجودة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 28 وأُستخدِمت عدد من الاختبارات الإحصائية شملت الثبات (الفا كرونباخ) الصدق (معامل ارتباط بيرسون) والإحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية). كما أُستخدِم الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

7. صدق أداة الدراسة وثباتها

أ. الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة عُرضت الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال إدارة الأعمال، والدراسة العلمي، والإحصاء؛ لإبداء آرائهم في صلاحيتها ومدى ملاءمتها لأغراض الدراسة، وفي ضوء ملاحظتهم أُعيدت صياغة بعض الفقرات الاستبانة لتصبح أكثر دقة ووضوحًا للمستخدمين.

ب. الصدق البنائي

أُختبر الصدق البنائي (Construct Validity)لأداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) والمقياس الكلي للمتغير نفسه. ويعرض الجدول التالي نتائج معاملات الارتباط:

جدول رقم (1) تحليل معاملات الارتباط لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة

	الميزة التنافسية	
	معامل الارتباط	الدلالة
الجودة	.831	.000
التكلفة	.823	.000
المرونة	.886	.000
الإبداع	.895	.000
الاستجابة لحاجة العملاء	.897	.000

من الجدول (1) فُحص صدق البناء لأبعاد الميزة التنافسية من خلال تحليل معاملات الارتباط بين كل بُعد فرعي والمتغير الكلي للميزة التنافسية. أظهرت النتائج، كما يتضح من جدول الارتباطات، وجود علاقات ارتباط قوية وإيجابية وذات دلالة إحصائية عالية بين جميع الأبعاد الفرعية والمتغير الكلي للميزة التنافسية. فقد تراوحت قيم معامل الارتباط من 0.823 (للتكلفة) إلى 0.897 (للاستجابة لحاجة العملاء)، وجميعها جاءت بمستوى دلالة 0.000 (p < 0.001). تشير هذه النتائج بشكل قاطع إلى أن الفقرات والأبعاد الفرعية لأداة الدراسة تقيس بالفعل ما صُممت لقياسه ضمن مفهوم الميزة التنافسية، مما يؤكد الصدق البنائي العالي للأداة ويضفي مصداقية قوية على البيانات التي جُمعت وحُللت فيما يخص هذا المتغير.

جدول رقم(2) تحليل معاملات الارتباط لأبعاد المتغير المستقل الحوكمة:

Correlations		
	الحوكمة	
	معامل الارتباط	الدلالة
الشفافية والإفصاح	.838	.000
حماية حقوق المساهمين	.871	.000
دور أصحاب المصالح	.878	.000
المعاملة المتساوية للمساهمين	.856	.000

لتأكيد صدق البناء لأبعاد متغير الحوكمة، حُللت معاملات الارتباط بين كل بُعد فرعي والمقياس الكلي للحوكمة. أظهرت النتائج، كما يوضح جدول الارتباطات، وجود علاقات ارتباط قوية جدًا وإيجابية وذات دلالة إحصائية عالية بين جميع الأبعاد الفرعية (الشفافية والإفصاح، حماية حقوق المساهمين، دور أصحاب المصالح، والمعاملة المتساوية للمساهمين) والمتغير الكلي للحوكمة. فقد تراوحت قيم معامل الارتباط من 0.838 إلى 0.878، وجميعها جاءت بمستوى دلالة 0.000(p < 0.001) ، مما يؤكد أن هذه الأبعاد تقيس بفعالية ودقة المفهوم الشامل للحوكمة في سياق البنوك اليمنية، ويعزز من الصدق البنائي العالي لأداة الدراسة.

ج. ثبات أداة الدراسة

جرى التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha) "، وذلك لقياس درجة

الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة. وقد طُبق هذا الاختبار على كل بُعد من أبعاد متغيري الدراسة الرئيسيين (الحوكمة والميزة التنافسية المستدامة). يوضح الجدول الآتي نتائج معاملات الثبات:

جدول رقم (3) معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	Cronbach's Alpha الفا كرونباخ	عدد الفقرات
الميزة التنافسية	الجودة	.905	5
	التكلفة	.779	5
	المرونة	.904	5
	الإبداع	.915	5
	الاستجابة لحاجة العملاء	.928	5
الحوكمة	الشفافية والإفصاح	.877	5
	حماية حقوق المساهمين	.873	5
	دور أصحاب المصالح	.885	5
	المعاملة المتساوية للمساهمين	.915	5

من الجدول (3) أظهر تحليل موثوقية أداة الدراسة، باستخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد الفرعية المتعلقة بالميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع، والاستجابة لحاجة العملاء) والحوكمة (الشفافية والإفصاح، حماية حقوق المساهمين، دور أصحاب المصالح، والمعاملة المتساوية للمساهمين): أن جميع القيم تراوحت بين 0.779 و0.928. هذه النتائج تؤكد أن الأداة تتمتع بمستوى عالٍ إلى ممتاز من الاتساق الداخلي والموثوقية، مما يضمن دقة البيانات التي جُمعت وثباتها لجميع المتغيرات المدروسة في سياق البنوك اليمنية.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

جدول رقم (4): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

		العدد	النسبة
المؤهل العلمي	دكتوراة	18	5.2%
	ماجستير	17	4.9%
	بكالوريوس	198	56.9%
	دبلوم	99	28.4%
	ثانوية أو ما يعادلها	16	4.6%
الوظيفة	مدير عام	242	69.5%
	نائب مدير عام	43	12.4%
	مدير إدارة	43	12.4%
	نائب مدير إدارة	16	4.6%

	رئيس قسم	4	1.1%
سنوات الخدمة	أقل من خمس سنوات	106	30.5%
	5-10سنوات	85	24.4%
	11-15سنى	85	24.4%
	أكثر من 15 سنة	72	20.7%

يوضح الجدول (4) الخصائص الديمغرافية للمبحوثين المشاركين في الدراسة . من حيث المؤهل العلمي، تبين أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة بلغت (56.9%)، تليها شهادة الدبلوم (28.4%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على الدكتوراه (5.2%)، والماجستير (4.9%)، أما من يحملون شهادة الثانوية أو ما يعادلها فبلغت نسبتهم (4.6%).

أما بالنسبة إلى المسمى الوظيفي، فإن النسبة الكبرى من أفراد العينة يشغلون منصب مدير عام، بنسبة (69.5%)، تلاهم كل من نواب المدير العام ومديري الإدارات بنسبة متساوية بلغت (12.4%) لكل منهما، في حين بلغت نسبة نواب مديري الإدارات (4.6%)، ورؤساء الأقسام (1.1%).

وفيما يتعلق بعدد سنوات الخدمة، فإن النسبة الأكبر من المشاركين لديهم خبرة تقل عن خمس سنوات (30.5%)، تليها فئتا من لديهم خبرة من (5-10 سنوات) و(11-15 سنة) بنسبة متساوية بلغت (24.4%) لكل منهما، في حين بلغت نسبة من تجاوزت سنوات خدمتهم 15 سنة (20.7%).

تعكس هذه النتائج تنوع العينة من حيث الخلفية التعليمية، والموقع الإداري، ومستوى الخبرة، مما يعزز من تمثيلها لمجتمع الدراسة ويسهم في موثوقية النتائج والتحليلات اللاحقة.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

1. مستوى الحوكمة

للتعرف على مستوى ممارسة الحوكمة في البنوك اليمنية، أُحتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد الحوكمة، والتي شملت: الشفافية والإفصاح، حماية حقوق المساهمين، دور أصحاب المصالح، والمعاملة المتساوية للمساهمين. وقد جاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول (5):

جدول رقم (5): المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الحوكمة

أبعاد الحوكمة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
الشفافية والإفصاح	5.512	1.035	78.7%	مرتفع
حماية حقوق المساهمين	5.798	0.875	82.8%	مرتفع
دور أصحاب المصالح	5.714	0.953	81.6%	مرتفع
المعاملة المتساوية للمساهمين	5.582	1.015	79.7%	مرتفع
الحوكمة	5.651	0.834	80.7%	مرتفع

من الجدول (5) جاء بُعد "حماية حقوق المساهمين" في الرتبة الأعلى من حيث مستوى موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (5.798) وانحراف معياري (0.875) ويعزو الباحثان ذلك إلى التركيز المتزايد للبنوك اليمنية على تعزيز ثقة المستثمرين وجذب رؤوس الأموال، مما يستدعي تخصيص عناية فائقة لضمان حقوق المساهمين وشفافية التعامل معهم. ويمكن تفسير ذلك في سياق البنوك اليمنية إلى سعي البنوك الحثيث للامتثال للمعايير الدولية والمحلية لتعزيز سمعتها ومكانتها في السوق، مما ينعكس إيجابًا على حماية حقوق المساهمين كركيزة أساسية للحوكمة الرشيدة.

بينما جاء بُعد "الشفافية والإفصاح" في الرتبة الأدنى من حيث مستوى موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (5.512) وانحراف معياري (1.035) ويعزو الباحثان ذلك إلى التحديات التي تواجه البنوك اليمنية في تطبيق معايير الشفافية والإفصاح الكاملة، نتيجة للظروف الاقتصادية والسياسية الراهنة التي قد تحد من قدرتها على الكشف عن جميع المعلومات المالية وغير المالية. ويمكن تفسير ذلك في سياق البنوك اليمنية إلى الحاجة إلى مزيد من الإجراءات والآليات لتعزيز مستويات الشفافية والإفصاح، بما يضمن اطلاع جميع الأطراف ذات العلاقة على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الرشيدة، وتحقيق مبادئ الحوكمة الفعالة بشكل كامل.

وجاء المتوسط الكلي لمتغير "الحوكمة" يساوي (5.651) وانحرافه المعياري (0.834) وهذا يشير إلى مستوى موافقة مرتفع بشكل عام لعينة الدراسة على أبعاد الحوكمة مجتمعة. ويمكن تفسير ذلك في سياق البنوك اليمنية إلى إدراك البنوك لأهمية الحوكمة كإطار عمل أساسي لتحقيق الاستقرار المالي وتعزيز الثقة في القطاع المصرفي، وذلك على الرغم من التحديات القائمة، مما يعكس توجهًا إيجابيًا نحو تبني ممارسات الحوكمة الرشيدة.

2. مستوى الميزة التنافسية

للتعرف على مستوى توفر الميزة التنافسية المستدامة في البنوك اليمنية محل الدراسة، أُحتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد هذا المتغير، والتي تشمل: الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع، والاستجابة لحاجة العملاء. وتوضح البيانات في الجدول (6) ما يلي:

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الميزة التنافسية

أبعاد الميزة التنافسية	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
الجودة	6.032	0.832	86.2%	مرتفع
التكلفة	5.744	0.896	82.1%	مرتفع
المرونة	5.745	0.922	82.1%	مرتفع
الإبداع	5.522	1.117	78.9%	مرتفع
الاستجابة لحاجة العملاء	5.627	1.050	80.4%	مرتفع
الميزة التنافسية	5.734	0.837	81.9%	مرتفع

من الجدول (6) جاء بُعد "الجودة" في الرتبة الأعلى من حيث مستوى موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (6.032) وانحراف معياري (0.832) ويعزو الباحثان ذلك إلى إدراك البنوك اليمنية أن جودة الخدمات المصرفية هي المفتاح لكسب ولاء العملاء وتمييز نفسها في سوق يتزايد فيه التنافس. ويمكن تفسير ذلك في سياق البنوك اليمنية إلى تركيز البنوك على تقديم خدمات مصرفية موثوقة وفعالة، وتطوير المنتجات التي تلبي توقعات العملاء، مما يسهم في بناء سمعة قوية وتعزيز ثقة المتعاملين بها.

بينما جاء بُعد "الإبداع" في الرتبة الأدنى من حيث مستوى موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (5.522) وانحراف معياري (1.117) ويعزو الباحثان ذلك إلى البيئة الاقتصادية الصعبة والتحديات التنظيمية التي قد تحد من قدرة البنوك اليمنية على تبني الابتكار والإبداع بشكل واسع في خدماتها ومنتجاتها. ويمكن تفسير ذلك في سياق البنوك اليمنية إلى الحاجة إلى مزيد من الاستثمارات في الدراسة والتطوير، وتهيئة بيئة تنظيمية مرنة تشجع على تبني التقنيات الجديدة والأفكار المبتكرة، لتمكين البنوك من تقديم حلول مصرفية أكثر حداثة وتنافسية.

وجاء المتوسط الكلي لمتغير "الميزة التنافسية" يساوي (5.734) وانحرافه المعياري (0.837) وهذا يشير إلى مستوى موافقة مرتفع بشكل عام لعينة الدراسة على أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة. ويمكن تفسير ذلك في سياق البنوك اليمنية إلى وعي البنوك بأهمية تطوير المزايا التنافسية في ظل الظروف الراهنة، وسعيها لتعزيز قدراتها على المنافسة في السوق من خلال تحسين جوانب متعددة، مثل: الجودة والمرونة والاستجابة لاحتياجات العملاء.

اختبار فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسة الأولى:

تنص على" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة بأبعادها (الإفصاح والشفافية، حماية حقوق المساهمين، دور أصحاب المصالح، المعاملة المتساوية للمساهمين) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع، الاستجابة لحاجة العميل) في البنوك اليمنية.

وقد أُختبرت الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (7): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

ملخص النموذج		تباين الانحدار		معاملات الانحدار			
Rمعامل الارتباط	2R معامل التحديد	ف	الدلالة	معامل الانحدار B	بيتا	ت	الدلالة
.789[a]	.623	570.925	<.001[b]	**0.793**	**0.789**	**23.894**	**<.001[b]**
المتغير المستقل: الحوكمة							
المتغير التابع: الميزة التنافسية							

من الجدول (7) ظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، التي تهدف إلى اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة والمتعلقة بتأثير الحوكمة على الميزة التنافسية، وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية قوية بين المتغيرين. فكما هو موضح في جدول Model Summary، بلغ معامل الارتباط (R) قيمة

0.789، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية جدًا بين الحوكمة والميزة التنافسية. هذا يعني أن تحسين ممارسات الحوكمة في البنوك اليمنية يرتبط بشكل مباشر بزيادة قدرتها التنافسية. وعلاوة على ذلك، بلغت قيمة معامل التحديد0.623 (R Square) ، مما يشير إلى أن 62.3% من التباين في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال التغيرات في مستوى الحوكمة .وتُعد هذه النسبة عالية وتؤكد الأهمية التفسيرية للحوكمة كمتغير مستقل في تشكيل الميزة التنافسية للبنوك. كما أن تقارب قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) البالغة 0.622 يعزز من موثوقية النموذج وقدرته على التعميم.

وفي سياق تحليل التباين، أظهر جدول ANOVA أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية. فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة 570.925، مع مستوى دلالة (Sig.)أقل من 0.001. (p < 0.001) هذه النتائج تؤكد أن التأثير الإيجابي للحوكمة على الميزة التنافسية ليس وليد الصدفة، بل هو تأثير حقيقي وذو دلالة معنوية، مما يدعم صحة الفرضية المطروحة.

ولمزيد من التفصيل، يتضح أثر الحوكمة على الميزة التنافسية من خلال معاملات الانحدار. حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري (B) للحوكمة 0.793، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الحوكمة تؤدي إلى زيادة قدرها 0.793 وحدة في الميزة التنافسية، مع ثبات العوامل الأخرى. كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta) 0.789، وهي قيمة مرتفعة تؤكد قوة التأثير المباشر للحوكمة. وقد جاءت قيمة (t) الإحصائية 23.894، وبمستوى دلالة أقل من 0.001(p < 0.001) ، مما يؤكد وبشكل قاطع أن تأثير الحوكمة على الميزة التنافسية هو تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عالية جدًا. بناءً على النتائج التفصيلية والمؤشرات الإحصائية المذكورة أعلاه، يمكن الاستنتاج بأن الفرضية الرئيسة للدراسة، التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والميزة التنافسية في البنوك اليمنية، مدعومة بقوة من البيانات. وهذا يشير إلى أن تطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة يؤدي دورًا محوريًا في تعزيز القدرات التنافسية لهذه البنوك.

وهو ما اتفقت عليه دراسات كل من: دراسة عمر (2021) ودراسة المجالي (2020)، ودراسة سنوسي (2016)، دراسة صلح (2021)، دراسة Hove– Sibanda et al. (2017)، دراسة بنعمر (2023) التي توصلت إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين الحوكمة والميزة التنافسية.

2. اختبار الفرضيات الفرعية

أُستخدِم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لفحص أثر أبعاد الحوكمة المختلفة (الإفصاح والشفافية، حماية حقوق المساهمين، دور أصحاب المصالح، المعاملة المتساوية للمساهمين) على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك اليمنية.

ويقدم جدول (8) ملخص نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية، موضحًا معاملات الارتباط، ومعاملات التحديد، وقيم (f) الدلالة الإحصائية، بالإضافة إلى معاملات الانحدار وقيم (t) ومستويات الدلالة لكل بُعد من أبعاد الحوكمة.

جدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية

ملخص النموذج			تباين الانحدار		البعد	معاملات الانحدار			
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	فF	الدلالة		معامل الانحدار B	BETA	T	P
.793[a]	.629	.624	145.178	<.001[b]	الشفافية والإفصاح	.158	.195	4.203	<.001
					حماية حقوق المساهمين	.224	.234	4.457	<.001
					دور أصحاب المصالح	.287	.327	6.232	<.001
					المعاملة المتساوية للمساهمين	.130	.158	3.197	.002
المتغير التابع : الميزة التنافسية									

من الجدول (8) يتضح أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.793. هذه القيمة المرتفعة تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين أبعاد الحوكمة مجتمعة والميزة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة معامل التحديد 0.629 (R Square)، مما يعني أن ما يقارب 62.9% من التباين في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة للحوكمة (الشفافية والإفصاح، حماية حقوق المساهمين، دور أصحاب المصالح، والمعاملة المتساوية للمساهمين). هذه النسبة المرتفعة تؤكد الأهمية الكبيرة لهذه الأبعاد في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك. كما أن قيمة معامل التحديد المصحح (Adjusted R Square) البالغة 0.624 تدعم قدرة النموذج على التفسير والتعميم.

توكد نتيجة تباين الانحدار "ANOVA" الدلالة الإحصائية للنموذج ككل. فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة 145.178، مع مستوى دلالة (Sig.) أقل من 0.001 ($p < 0.001$). هذه النتيجة تشير بوضوح إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن أبعاد الحوكمة مجتمعة لها تأثير معنوي على الميزة التنافسية في البنوك اليمنية، وأن هذه العلاقة ليست مجرد صدفة.

وتوضح النتائج التفصيلية لتحليل الانحدار المتعدد أثر الأبعاد للحوكمة على الميزة التنافسية، ويكشف عن التأثير المحدد لكل بُعد من أبعاد الحوكمة على الميزة التنافسية للبنوك اليمنية. هذه النتائج حاسمة في فهم كيفية مساهمة كل جانب من جوانب الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المصرفية.

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإفصاح والشفافية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك اليمنية

بناء على بيانات الجدول رقم (8) فقد أظهرت أن هذا البعد له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية. بقيمة معامل انحدار غير معياري (B) بلغت

0.158 ومعامل بيتا معياري (Beta) قدره 0.195، يشير ذلك إلى أن زيادة الشفافية ومستوى الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية يسهم بشكل ملموس في تعزيز قدرة البنوك على المنافسة. وتأكدت هذه الدلالة الإحصائية بقيمة (t) بلغت 4.203 ومستوى دلالة (p < 0.001)، مما يؤكد أن البنوك التي تلتزم بمعايير عالية من الشفافية والإفصاح تكون في وضع أفضل لتحقيق ميزة تنافسية.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لحماية حقوق المساهمين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك اليمنية.

أكدت بيانات الجدول رقم (8) أن لهذا البعد تأثيرًا إيجابيًا وذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية. فقد بلغ معامل الانحدار غير المعياري 0.224 (B) ومعامل بيتا المعياري 0.234 (Beta)، مع قيمة (t) إحصائية 4.457 ومستوى دلالة (p < 0.001). تشير هذه الأرقام بوضوح إلى أن اهتمام البنوك بحماية حقوق مساهميها، من خلال آليات واضحة وعادلة، يعزز من جاذبيتها للمستثمرين ويدعم استقرارها، مما ينعكس إيجابًا على مركزها التنافسي في السوق.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لدور أصحاب المصالح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك اليمنية.

بناء على بيانات الجدول رقم (8) فقد أظهرت أن دور أصحاب المصالح كأحد الأبعاد الأكثر تأثيرًا. فقد أظهر هذا البعد تأثيرًا إيجابيًا وذا دلالة إحصائية كبيرة على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري (B) 0.287 ومعامل بيتا المعياري 0.327 (Beta). الأهم من ذلك، كانت قيمة (t) الإحصائية مرتفعة بشكل ملحوظ عند 6.232، مع مستوى دلالة (p < 0.001). هذه النتائج توضح أن دمج مصالح جميع الأطراف المعنية (كالعملاء والموظفين والموردين والمجتمع) في عمليات اتخاذ القرار المؤسسي يعزز من سمعة البنك وولاء المتعاملين معه، مما يمنحه ميزة تنافسية مستدامة وقوية.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية على أنه" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) المعاملة المتساوية للمساهمين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك اليمنية.

بناء على بيانات الجدول رقم (8) فقد أظهرت النتائج أن هذا البعد له أيضًا تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية. بقيمة معامل انحدار غير معياري 0.130 (B) ومعامل بيتا المعياري 0.158 (Beta)، وقيمة (t) إحصائية 3.197 ومستوى دلالة 0.002 (p = 0.002). على الرغم من أن هذا التأثير قد يكون أقل قوة مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى، إلا أنه يظل ذا دلالة إحصائية ويؤكد أن معاملة جميع المساهمين على قدم المساواة، بغض النظر عن حجم حصصهم، يبني الثقة ويعزز من استقرار المؤسسة، مما ينعكس بشكل إيجابي على قدرتها التنافسية.

استنتاجات وتوصيات الدراسة

1. الاستنتاجات

أ. مستوى ممارسة الحوكمة في البنوك اليمنية يُعد مرتفعًا بشكل عام، حيث أظهرت النتائج موافقة

عالية على أبعاد الحوكمة كافة، لا سيما "حماية حقوق المساهمين" التي حظيت بأعلى معدل، مما يعكس اهتمام البنوك بتعزيز ثقة المستثمرين والامتثال للمعايير المحلية والدولية. ومع ذلك، يشير البعد الخاص بالشفافية والإفصاح إلى وجود بعض التحديات تتعلق بتطبيق المعايير الكاملة بسبب الظروف الاقتصادية والسياسية الراهنة.

ب. توفر الميزة التنافسية المستدامة في البنوك اليمنية يتمتع بمستوى مرتفع، مع بروز بُعد الجودة كأهم عامل مساهم في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك. وبالمقابل، يشير بُعد الإبداع إلى الحاجة الملحة لتعزيز الابتكار في ظل التحديات الاقتصادية والبيئية التي تواجهها البنوك.

ج. تأثير الحوكمة على الميزة التنافسية مثبت إحصائيًا وبشكل قوي، حيث بيّنت نتائج تحليل الانحدار أن الحوكمة تفسر أكثر من 62% من التباين في الميزة التنافسية، مما يؤكد الدور المحوري للممارسات الحوكمية في تعزيز القدرات التنافسية للبنوك.

د. جميع أبعاد الحوكمة (الإفصاح والشفافية، حماية حقوق المساهمين، دور أصحاب المصالح، والمعاملة المتساوية للمساهمين) تؤثر إيجابيًا وبشكل دال إحصائيًا على الميزة التنافسية، مع تميز دور أصحاب المصالح كالبعد الأكثر تأثيرًا، ما يشير إلى أهمية دمج مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة في القرارات المؤسسية لتعزيز التنافسية المستدامة.

هـ. تشير النتائج إلى تفاوت في قوة التأثير بين أبعاد الحوكمة، حيث جاء تأثير المعاملة المتساوية أقل نسبيًا، لكنه مع ذلك ذو دلالة إحصائية، مما يؤكد ضرورة استمرار العمل على تحسين هذه الممارسات لضمان ثقة البنوك واستقرارها.

2. توصيات الدراسة

أ. تعزيز آليات الشفافية والإفصاح في البنوك اليمنية عبر تبني معايير واضحة وتطوير نظم معلومات مالية وإدارية تمكّن من الكشف الفعّال عن المعلومات، مع الأخذ في الاعتبار التحديات الاقتصادية والسياسية لتحقيق مستوى أعلى من الثقة بين الأطراف.

أ. تطوير برامج وحلول متكاملة لحماية حقوق المساهمين، تشمل: تنمية الوعي بأهمية حقوق المساهمين وتفعيل القوانين واللوائح التي تضمن عدالة المعاملة ودعم الاستقرار الإداري والمالي للبنوك.

ب. ترسيخ دور أصحاب المصالح من خلال تبني نهج تشاركي في صنع القرار يشمل: العملاء، الموظفين، الموردين، والمجتمع المدني، لتعزيز سمعة البنك وبناء علاقات طويلة الأمد تعزز من تنافسيته.

ج. التركيز على الابتكار والإبداع باعتباره ركيزة أساسية لتعزيز الميزة التنافسية، من خلال استثمار أكبر في الدراسة والتطوير، وتهيئة بيئة عمل تحفز التفكير الابتكاري وتبني التقنيات الحديثة.

د. ضمان المعاملة المتساوية للمساهمين بكافة أحجامهم لضمان الحفاظ على الثقة والاستقرار المؤسسي، وذلك بتنظيم آليات شفافة وواضحة تُعزز من هذه الممارسة داخل البنوك.

هـ. الاستمرار في تعزيز الجودة والمرونة والاستجابة لاحتياجات العملاء باعتبارها عوامل ذات أولوية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك عبر

تحسين الخدمات المصرفية وتطوير قنوات التواصل مع العملاء.

و. العمل على تدريب الكوادر الإدارية والتنفيذية في البنوك وتأهيلها على مفاهيم وأساليب الحوكمة والميزة التنافسية، وضمان استخدام أدوات متقدمة لتحليل الأداء واتخاذ القرارات.

المراجع باللغة العربية:

أولًا: الرسائل العلمية

[1] البشـــاري، نجيب محمد يحيى، (2019). أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال البشـــري، أطروحة دكتوراه غير منشـــورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

[2] بن عمر، محمـد البشـــير. (2017). دور حوكمـة المؤسـسـات في ترشـيد القرارات المالية لتحسـين الأداء المالي للمؤسـسـة – دراسـة حالة المجمع الصـناعي صـيدال في الفترة الزمنية (2008 – 2013)، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة – الجزائر.

[3] السنوسي، إدريس وائل.(2016). أثر الحوكمة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لدى المشافي الخاصة في مدينة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

[4] صـلح، شـرف علي هاشـم. (2021). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الميزة التنافســية لدى شــركة يمن موبايل للهاتف النقال، رسـالة ماجسـتير غير منشـورة، جامعة آزال للتنمية البشـرية بالتعاون مع جامعة آسـيا الماليزية، صنعاء، اليمن.

[5] مطلأوي، سـهام، (2021)، دور حوكمة الشـركات في تخفيض الميزة التنافسية في شركات التأمين: دراسة عينة من شـركات التأمين بأم البواقي، رسـالة ماجسـتير غير منشـورة، كلية العلوم الاقتصـادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، الجزائر.

[6] منظمة التعاون الاقتصـــادي والتنمية (2015)، مبادئ حوكمة الشـــركات لمجموعة العشـــرين/منظمة التعاون الاقتصـــادي والتنمية، منشـــورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، باريس.

[7] موســـى، زهراء جعفر محمد، (2021)، أثر رأس المال المهني على الميزة التنافســـية المســـتدامة قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط: دراسة ميدانية على شركات الصـناعات الإنشـائية المتخصـصـة في الصـناعات الخرسانية في مدينة عمّان. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

[8] المجالي، حمزة زعل، (2020)، أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. الأردن.

ثانيا: المجلات العلمية والدوريات:

[1] بن أحمد، اســـيه، (2014)، أثر المرونة الاســـتراتيجية في تخفيق الميزة التنافســـية لمؤســـسـات الاتصـــالات الجزائرية موبليس، المجلة العلمية المستقبل الاقتصـادي، 2 (1)، 6–26.

[2] بنعمر، اعطيات (2023). تطبيق الحوكمة ودورها في رفع القدرة التنافسـية للبنوك التجارية السـعودية: دراسـة حالة بنك الرياض، مجلة اقتصـاديات شـمال أفريقيا، مج 19، ع32، 163–186.

[3] الدرويش أنعام عبد القادر، (2024). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافســـية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة حماة. مجلة جامعة حماة, 7(1).

[4] الربوأوي، حازم عبد عزيز، سلمان، زايد فاضل ونيتشون، رسـل علي، (2021) اعتماد سـلسـلة القيمة الخضـراء لتحقيق ميزة تنافسـية مسـتدامة: دراسـة اسـتطلاعية لآراء عينة من شركة أور العامة للصـناعات الهندسـية في ذي قار، مجلة دراســـات محاســـبية ومالية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني والوطني الرابع، 32– 42.

[5] الشـــهراني، هادي بن ظاهر، والمغيدي، الحســـن بن محمد، (2023). الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية للبنين في محافظة بيشة "دراسة ميدانية". مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (29) ،483–511.

[6] الصـيد، انبيه وريث، (2019)، حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفســاد المالي وتحقيق التنمية المســتدامة في ليبيا، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصـــاد والتجارة (المؤســـســـات واشـــكاليات التنمية في الدول النامية – ليبيا أنموذجا)، جامعة الأسمرية الإسلامية، 537–553.

[7] عائض، عبداللطيف مصـلح وأبوهادي، أحمد جابر حسـين. (2019). أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافســية المستدامة دراسة ميدانية للشركات اليمنية للصناعات الغذائية. مجلة الآداب، مج،1،ع12، 170. 210–.

[8] عمر، هناء صـــلاح عبد الحليم، 2021، آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشـيدة: مدخلًا لتحقيق الميزة التنافسـية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر. دراسات في الطفولة والتربية، مج. 2021، ع. 18، 480–557.

[9] غضـبان، حسـام الدين. (2015). محاضـرات في نظرية الحوكمة. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

[10] قصـري سـعد (2021). دور المؤسـسـات المصـرفية في تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة المؤســـســـية. دراســـات اقتصادية, 15(2)، 115–131

[11] الكمري، نوفل عبدالرصا، 2018 إعادة هندسة العمليات الإداريـة للموارد البشـــريـة وتـأثيرهـا في تحقيق الميزة التنافســـية المســـتدامة للمنظمات الفندقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، 115، 282–301.

[12] لزام، بـدر عوض، (2019) مـدخـل الميزة التنـافســـيـة واستراتيجياتها، مجلة كلية التربية، 20(120)، 388–405.

[13] منظمـة التعـاون الاقتصـــادي والتنميـة (2015)، مبـادئ حوكمـة الشـــركـات لمجموعـة العشـــرين/منظمـة التعـاون الاقتصـادي والتنمية، منشـورات منظمة التعاون الاقتصـادي والـــتـــنـــمـــيـــة، بـــاريـــس، https://doi.org/10.1787/9789264236882-en .

المراجع الأجنبية:

[1] Hove-Sibanda, P.: Sibanda, K. and Pooe, D. (2017). "The impact of corporate governance on firm competitiveness and performance of small and medium enterprises in South Africa: A case of small and medium enterprises in Vanderbijlpark", Acta Commercii-Independent Research Journal in the Management Sciences, vol.17, n.1, pp.1-11. http://dx.doi.org/10.4102/ac.v17i1.446.

[2] Nginyo J. M., Ngui Thomas Katua and Ntale Joseph Franklin (2018), "Corporate Governance Practices and Competitive Advantage of Kenolkobil Company Limited, Kenya", International Journal of Business & Law Research, Vol 6, N 3, p.p. 11-23