

أثر حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية

دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في مدينة ذمار

محمد عبد الله فنجل، أرفق محمد شرهان، إسراء إدريس، خلود الحداد، رحمة حكم، لمياء الحوراني، مريم الفتحي
قسم المحاسبة-كلية العلوم الإدارية والحاسبات برادع-جامعة البيضاء

DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v5i4.398>

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية حوكمة الشركات، والميزة التنافسية، وكذلك دراسة تأثير حوكمة الشركات من خلال متغيراته: (المشاركة، الاستقلالية، الشفافية، المساءلة، وأصحاب المصالح) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات اليمنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لحوكمة الشركة (من خلال متغيراتها) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات اليمنية العاملة في مدينة ذمار. الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الميزة التنافسية، شركات الاتصالات.

The impact of corporate governance on achieving competitive advantage in the Yemeni Telecom Company

An applied study on telecommunications companies in the city of Dhamar

Mohammed Famjal, Erfak Mohammed Sharhan, Esra'a Edrees, Kholoud Al- Haddad, Rahma Hakam, Lamia Al-Hourani, Mariyma Al- Fathi

Department of Accounting - College of Administrative Sciences and Computers in Rada - Albaydha University

Abstract

The study aimed to identify the nature of companies governance and competitive advantage, as well as study the impact of companies governance through its variables participation, exploitation, transparency, accountability, and stakeholders in achieving competitive advantage in the Yemeni Telecom Company. The study used the descriptive analytical methodology, and the study concluded that there is a positive impact of corporate governance (through its variables in Achieving the competitive advantage of the Yemeni telecom companies operating in Dhamer city.

Keywords: companies governance competitive advantage, Telecom Company

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المبحث الأول المقدمة والدراسات السابقة أولاً: المقدمة:

تعد حوكمة الشركات أحد المواضيع المهمة والمطروحة حالياً والتي حظيت باهتمام كبير، وذلك بعد تداعيات الأزمة المالية العالمية في الآونة الأخيرة، بحيث لا يكاد أو يخلو أي حدث أو ملتقى اقتصادي من التطرق بطريقة أو بأخرى لموضوع حوكمة الشركات، وأهمية هذا الدور في حماية الشركات من التعثر المالي والمحافظة على أملاك المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال ومنع هذه الشركات من الوقوع في الأزمات المالية إضافة إلى تعزيز الشفافية وتعزيز العلاقات بين مجلس إدارة الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح ذات العلاقة بالشركة.

وزاد الاهتمام في قواعد حوكمة الشركات والاهتمام في تطبيقها في الفترات الأخيرة لقدرتها على المحافظة على قوة الشركات ومنعها من التعثر، بالإضافة إلى إسهامها القوي في حماية الشركات من السلوكيات الخاطئة من خلال العمل حسب النظم والمعايير الواجب اتباعها، وقد أصبحت حوكمة الشركات من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها

الوحدات الاقتصادية. وكذلك أدت إلى حرص الشركات للعمل على إعداد تقاريرها المالية بطريقة تحقق لها الموثوقية والمصادقية أمام جميع الأطراف.

وبالتالي تحقيق درجة عالية من الثقة في بيئتها العملية مما يسمح لها باستقطاب المستثمرين والشركاء واكتسابها ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها المرجوة، حيث تساعد الحوكمة على القضاء على التعارض في المصالح وتحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح الفئات المختلفة في الشركة. وأخيراً فإن بناء ميزة تنافسية لا بد أن تكون وفقاً لرؤية ثابتة تنبع من إيمان عميق لقيادة شركات الاتصالات بتطوير رأس المال ولا سيما أن ذلك يمنح الشركة قدرة فريدة على التكيف مع جميع المتغيرات بشكل مستمر، ويسهم ذلك في تحقيق النتائج المرغوبة مما يؤدي إلى إسهام واضح في تحقيق ميزة تنافسية لدى هذه الشركات، وهذا ما تسعى إليه هذه الدراسة للكشف عنه.

ثانياً: الدراسات والبحوث السابقة لمتغيرات الدراسة المستقلة (حوكمة الشركات) والتابعة (الميزة التنافسية):

قام الباحثون بتصنيف الدراسات السابقة التي تناولت تأثير حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية كالآتي:

إطار 1-1: موجز مراجعة الدراسات والبحوث السابقة

دراسة: لميس، مها، (2022)				
عنوان الدراسة	هدف الدراسة الأساسي	المنهجية	أهم الاستنتاجات	
1 دور الآليات المحاسبية لحوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية في شركات قطاع الاتصالات بمدينة الرياض	هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الآليات المحاسبية لحوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية في شركات قطاع الاتصالات بالرياض	المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات	أن تفعيل دور الآليات المحاسبية لحوكمة الشركات، والمتمثلة في لجان المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية؛ يساهم بشكل كبير في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية؛ كونها آليات رقابية قادرة على حماية الشركات والمساهمين وأصحاب المصالح من أي تلاعب أو تضليل في التقارير والقوائم المالية	
دراسة: أنصاف، (2022)				
2 أثر التسويق الإلكتروني على تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال	التعرف على مفهوم التسويق الإلكتروني في تحقيق الميزة في بيئة متغيرة	المنهج الوصفي التحليلي	دلالة إحصائية بين التسويق الإلكتروني، واكتساب الميزة التنافسية في منظمات الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية بفعالية أكبر	
دراسة: عيسى، (2022)				
3 أثر حوكمة الشركات على الإفصاح الطوعي في الشركات لمساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين	قياس أثر حوكمة الشركات على الإفصاح الطوعي العامة والاهتمام بالإفصاح الطوعي من قبل الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	منهج الوصفي التحليلي واستخدام استبيان في جمع البيانات	تبين أن الإبداع يرتبط بعلاقة ارتباط معنوية موجبة مع تحقيق المزايا التنافسية عند مستوى معنوية (0.01)، ومديرو الإدارة العليا والوسطى في مؤسسات التأمين محل الدراسة ذوي خبرات لا بأس بها في قطاع التأمين تدعيم عملية الإبداع لمواجهة ديناميكية البيئة التنافسية	
دراسة: علا الدين، فراس، (2021)				
4 إستراتيجية إدارة الموهبة ودورها في بناء ميزة تنافسية لدى الجامعات الفلسطينية	الكشف عن العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموهبة والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية	المنهج الوصفي التحليلي	توجد علاقة طردية بين إستراتيجية الاحتفاظ بالموهب والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية؛ أي الاحتفاظ بالموهب يعني تحقيق أعلى وأداء أفضل داخل الجامعات بوصفها ميزة تنافسية مقارنة بالجامعات الأخرى	
دراسة: خالد، شذى (2021)				
5 دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	التعرف على طبيعة إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة ودورها، ومدى اعتمادها على	المنهج الوصفي التحليلي	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الزبون لغرض التحسين والتطوير المستمر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية بالطريقة الأكثر فاعلية لإنجاز أهدافها	

		هذه الإدارة في تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية	
دراسة: الحربي (2021)			
6	أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية	تحديد مستوى جودة التقارير المالية للبنوك المدرجة في السوق المالية	المنهج الوصفي التحليلي
دراسة: المدهون، (2020)			
7	أثر الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك	الكشف عن أهم أبعاد رأس المال البشري الذي تملكه البنوك موضوع البحث ودوره في تحقيق الميزة التنافسية	المنهج الوصفي التحليلي
دراسة: المطيري، (2020)			
8	أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي	التعرف على أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي	المنهج الوصفي التحليلي
دراسة: المرشدي، (2020)			
9	إستراتيجيات إدارة التغير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في السوق	الكشف عن مدى تأثير الإستراتيجيات المعتمدة في إدارة التغير وأثرها في تحقيق الميزة التسويقية على عينة من المصارف	المنهج الوصفي التحليلي
دراسة: الحربي (2021)			
10	إدارة الذكاء التنافسي كآلية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية	التعرف على دور إدارة الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية	المنهج الوصفي التحليلي

من أبرز سمات العصر الحديث؛ حيث إن الميزة التنافسية تمثل حقيقة واقعية لتحديد نجاح أو فشل الشركات.

حيث إن العمل الجاد المستمر يساهم في اكتساب ميزة تنافسية، وفي الحفاظ عليها لتحسين موقعها وقدرتها على مواجهة المنافسين الحاليين والمرتقبين، وعلى أساس ذلك تتميز الدراسة الحالية في أنها سوف تدرس فجوة علمية معرفية، وهي دراسة أثر حوكمة شركات الاتصالات اليمنية من خلال مبادئها التي تم تحديدها في نموذج البحث في تحقيق الميزة التنافسية للشركات نفسها.

المبحث الثاني: مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها أولاً: مشكلة الدراسة:

يحظى دور آليات حوكمة الشركات باهتمام كبير ومتزايد من جانب الباحثين، بالرغم من عدم وجود نتائج تطبيقية جامعة حول درجة تأثير تلك الآليات على تحسين أداء الشركات إلا أن أهمية وجود آليات للتوفيق ما بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين تتزايد باستمرار. وقد أشارت الدراسة إلى أن الحوكمة تساعد الشركات في تحقيق ميزة تنافسية وبناء الثقة مع أصحاب المصالح مما ينعكس على

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

وعلى أساس مما سبق، يمكن تصنيف الدراسات والبحوث التي تم عرض نتائجها إلى فئتين:

الأولى: الدراسات المتعلقة بمتغير الدراسة المستقل — **حوكمة الشركات:** (الصائغ 2022، عيسى 2022، أبو الفرج 2021، وقد أكدت هذه الدراسات أن حوكمة الشركات من أوائل الدراسات إذا أصبحت من المواضيع البارزة التي تفرض نفسها في القطاع الاقتصادي. كما تتميز الدراسة بأن حوكمة الشركات تظهر في حماية الشركات من الوقوع في مشكلات التعثر المالي، حيث إن التطبيق والالتزام الجيد بقواعد حوكمة الشركات يؤدي إلى التقييم الجيد لأداء هذه الشركات وزيادة الأرباح ورفع القيمة الاقتصادية للشركة وضمان حقوق المساهمين والملاك.

ثانيًا: الدراسات المتعلقة بمتغير الدراسة التابع — **تحقيق الميزة التنافسية.** (أيوب 2022، الجدي 2021، شاكر، إبراهيم 2021، علوان 2020، المدهون 2020، المطيري 2020، المرشدي 2020) وقد أكدت هذه الدراسات أن الميزة التنافسية

الشركات سواء أكان ذلك على متغيرات أخرى أو على متغير الميزة التنافسية في الشركات أو المؤسسات. وتعتبر أهمية هذه الدراسة في أنها سوف تدرس متغيرات علمية وحديثة قد أغفلتها أغلب الدراسات السابقة، وهو من خلال الربط بين متغيرات حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات اليمنية محل الدراسة.

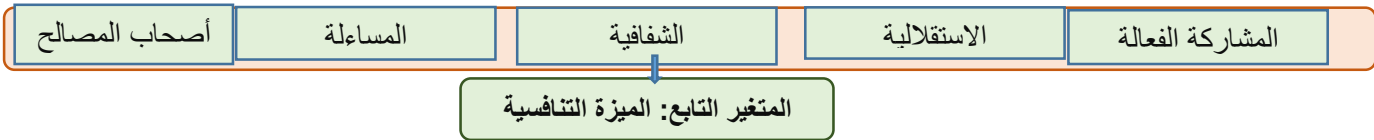
ثالثاً: أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على ماهية حوكمة الشركات.
2. التعرف على الميزة التنافسية في الشركات.
3. اختبار تأثير حوكمة الشركات من خلال متغيرات: (المشاركة، الاستقلالية، الشفافية، المساءلة، وأصحاب المصالح) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات اليمنية في مدينة ذمار.

رابعاً: النموذج المعرفي للدراسة: استناداً إلى هدف الدراسة الأساسي تم بناء نموذج الدراسة بالشكل الآتي:

المتغير المستقل: حوكمة الشركات

شكل (1-1) يوضح نموذج الدراسة



استغلال الموارد بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق أهداف الشركة" (طالب والمشهداني، 2011: 27) أما (حماد) فقد وصفها بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال الشركة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والصرامة" (حماد، 2008: 22)، وعرفت الحوكمة على إنها "مجموعة من القوانين والنظم التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف وخطط الشركة" (Ronald, 2000:21).

ثانياً: أهمية حوكمة الشركات:

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لتحسين عمل الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالتزامات والتعهدات والضمان تحقيق الشركات لأهدافها وبشكل قانوني واقتصادي سليم، وتظهر أهمية الحوكمة فيما يلي (ميخائيل، 2005: 5):

- 1- محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
- 2- تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى العاملين.

تحسين أداء الشركة وزيادة قدرتها التنافسية. وعليه يمكن إعادة صياغة مشكلة البحث في الآتي:

- 1- ما حوكمة الشركات؟
- 2- ما المفاهيم الأساسية المرتبطة بالميزة التنافسية؟
- 3- ما أثر تطبيق حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية في مدينة ذمار؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أنها تدرس دور حوكمة الشركات على تحقيق الميزة التنافسية في شركة قطاع الاتصالات؛ لأن مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة، التي تستخدم في الشركات والمؤسسات الحديثة التي تبحث عن الجودة والتميز في السوق العالمي.

كما أن من نتائج هذا البحث أنه سوف يقدم دليلاً نافعا لشركات الاتصالات، التي قد تستفيد منه بغرض تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مجالات أعمالها، فضلاً عن ذلك فإن هذه الدراسة سوف تكون رافداً علمياً وعملياً للباحثين والدارسين في موضوع حوكمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: حوكمة الشركات

يستعرض هذا المبحث مفهوم حوكمة الشركات في فرعه الأول، وفي فرعه الثاني تناول أهمية حوكمة الشركات، وتناول في فرعه الثالث مبادئ حوكمة الشركات، وفي الرابع أليات حوكمة الشركات، والخامس مزايا حوكمة الشركات، وقد خصص الفرع السادس لركائز حوكمة الشركات، والفرع السابع لمتطلبات حوكمة الشركات، والفرع الثامن محددات حوكمة الشركات، والتاسع وضع في فرعه مراحل حوكمة الشركات وأخيراً يحتوي الفرع أبعاد حوكمة الشركات.

أولاً: مفهوم حوكمة الشركات:

تعرف حوكمة الشركات بأنها: "الضوابط التي تضمن حسن إدارة الشركات بما يحافظ على مصالح الأطراف ذات الصلة بالشركة، ويحد من التصرفات غير السليمة للمديرين فيها، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من القواعد والإجراءات والنظم (الإدارية، القانونية، المحاسبية، المالية، الاقتصادية) والتعليمات التي توجه سلوك الشركة وتحكم العلاقة بين كل الأطراف المشاركة في النشاط بالشكل الذي يحقق التفاعل بين تلك الأطراف، وبما يؤدي إلى تحسين الأداء ونزاهة السلوكيات والحد من الممارسات الخاطئة فضلاً عن

3- تفادي وجود أية أخطاء متعمدة أو غير متعمدة ومنع استمرارها.

4- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها.

5- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء.

6- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية وتحقيق فاعلية الاتفاق بالإنتاج.

7- تحقيق أعلى قدر من الفعالية لمراقبي الحسابات الخارجيين والتأكد من كونهم على أعلى درجة من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

وتنقسم أهمية حوكمة الشركات إلى الآتي:

1- الأهمية القانونية لحوكمة الشركات: إن حوكمة الشركات لها مزايا من الناحية القانونية تتمثل في الأمور التالية: إذ يعتبر القانون من أهم الآليات التي تساعد على حوكمة الشركات، وخاصة قوانين الشركات والقوانين التجارية؛ حيث إنه يقوم بالمحافظة على حقوق الأطراف المختلفة، وتنظيم مجموعة القيود المتشابهة سواء بين الأطراف المختلفة في داخل الشركة من المؤسسين والمساهمين ومجلس الإدارة، أو من خارج الشركة كالمستهلكين والموردين والدائنين والوكلاء وغيرها من الأطراف المختلفة بالمجتمع، بالإضافة إلى أنه أصبح وجوداً قانونياً داخل مجلس الإدارة تطبيقاً للأساليب الفعالة لاختيار مجلس الإدارة في ظل نظام الحكومة، ويلاحظ من التطبيق العملي للحوكمة أن كثيراً من الشركات اشترطت وجود خلفية قانونية لدى القائم بأعمال سكرتير مجلس الإدارة، والذي يمثل أمين سر المجلس (خضر، 2012: 182).

2- الأهمية الإدارية لحوكمة الشركات: تتبع هذه الأهمية من كونها أداة جيدة توفر للمجتمع آلية للتأكد من حسن إدارة الشركات بأسلوب علمي وعملي، يؤدي إلى توفير أطر عامة لحماية أموال المساهمين، وتحقيق نظام البيانات، ومعلومات عادلة وشفافة، يحقق انسياب هذه البيانات والمعلومات على قدم المساواة، وبما يحقق توافر النزاهة في الأسواق ولأصحاب المصالح والعلاقات المرتبطة بالمشروعات والشركات، وفي الوقت نفسه توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الشركات ومحاسبتهم (ميخائيل، 2005: 6).

3- الأهمية الاقتصادية لحوكمة الشركات: لا تعد حوكمة الشركات هدفاً في حد ذاتها، فهي لا ترتبط بعمليات رقابية إجرائية أو شكلية، ولا تمثل التزاماً دقيقاً بإرشادات محدودة، أو بملاحظة، أو مراعاة سلوكيات إدارية معينة؛ بل إن ما تهدف إليه في حقيقة الأمر هو تحسين أداء الشركات وضمان حصولها على الأموال بتكلفة معقولة؛ حيث إن هناك علاقة طردية بين نوعية الحوكمة ودرجة الأداء الاقتصادي للشركة، فالشركات التي تتمتع بحوكمة جيدة تملك مدريرين على مستوى عالٍ من المهنية، وتتعامل بصورة أكثر شفافية، بشكل

يؤدي لحملة الأسهم والمتعاملين الآخرين معها بالثقة، ويعمل على تخفيض مخاطر الاستثمار وبالنتيجة تخفيض تكلفة رأس المال، وتعد جودة حوكمة الشركات والقابلية على فهم حقوق حملة الأسهم، كما تعتبر الحوكمة من الناحية الاقتصادية واحدة من أنظمة الضبط ذات الأهمية الكبرى لنجاح الاستثمارات في الشركات. (Wei-teh Long, et, al., 2006: 85).

مما سبق يمكن القول بأن قواعد حوكمة الشركات أصبحت المحرك الرئيس وعامل الجذب للاستثمارات وتحريك عجلة التنمية، حيث إن الالتزام بهذه القواعد يوفر بيئة سوقية تتميز بالشفافية، والإفصاح عن المعلومات، وتوفير أدوات رقابة فعالة على دور مجلس الإدارة ومسؤولياته، مما يؤدي إلى تقليل فرص تعرض الشركات للتعرش المالي وتخطي الأزمات المالية وتجنب الإفلاس بشكل أكبر من الشركات التي لا تمتلك هذه الأداة.

ثالثاً: مبادئ حوكمة الشركات: هناك ست مجالات أساسية ويندرج تحت كل مبدأ مجموعة مبادئ تفصيلية، وهي: (14):

(OECD, 2004)

أ-ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على رفع مستوى شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

ب- حقوق المساهمين: ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم، وأن يحمي إطار الحوكمة حقوق المساهمين.

ج- المعاملة المتساوية للمساهمين: ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين كافة للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

د- دور أصحاب المصالح: ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركات السليمة مالياً.

هـ الإفصاح والشفافية: ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن الموضوعات المهمة كافة، المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات.

و-مسؤوليات مجلس الإدارة: ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد والإستراتيجي للشركة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين.

رابعاً: آليات حوكمة الشركات:

لتطبيق قواعد حوكمة الشركات لابد من وجود آليات تعتمد عليها الإدارة للتأكد من أن أصولها تستخدم بكفاءة وتكفل للمساهمين عوائد على استثماراتهم. وعُرفت آليات حوكمة الشركات "بأنها مجموعة الممارسات (مهام وخصائص) التي تضمن للشركة السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، والتكيف مع متغيرات بيئتها الخارجية بإفصاح عالٍ وشفافية واضحة، لتحقيق مطالب المصالح كافة" (صالح، 2006: 128) وتصنف الآليات إلى آليات داخلية وخارجية (التمييزي، 2008: 113). وتنقسم آليات حوكمة الشركات إلى:

1- الآليات الداخلية: تمثل الآليات الداخلية التدابير التي تطبقها الشركة داخلياً لتحديد العلاقات بين المساهمين، ومجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، وأصحاب المصالح الأخرى، وهي:

أ- مجلس الإدارة واللجان المنبثقة من (لجنة التدقيق، لجنة التعيينات والمكافآت)

ب- الإدارة التنفيذية

ج- التدقيق الداخلي

2- الآليات الخارجية: تمثل الآليات الخارجية جميع العوامل التي تؤثر في أداء الشركة التي يكون مصدرها البيئة الخارجية المحيطة، وتعد من المصادر المهمة للضغط من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، وتتمثل بالتشريعات والقوانين، التدقيق الخارجي، منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري. الاندماج والاكتمال مراقبة الدائنين، وهي:

أ- التدقيق الخارجي.

ب- التشريعات والقوانين.

خامساً: مزايا حوكمة الشركات:

قد أكد (winkler, 2005: 83) على دور حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتخفيض احتمالية حدوث الأزمات المالية، وذلك خلال التأكيد في الأسواق، والحد من حالات الفساد والتلاعب وسوء الإدارة والرشوة بطريقة تؤدي إلى كسب ثقة العاملين في هذه الأسواق وتدعيم استقرارها وتخفيض التقلبات فيها، وبالتالي تساعد على تحقيق النمو الاقتصادي المنشود، وتتجلى أهمية حوكمة الشركات في الجانب الرقابي والمحاسبي، وفقاً لـ (ميخائيل، 2005: 83) من حيث إنها تساعد على:

1- الحد من الفساد الإداري والمالي في الشركات وإنهاء وجوده وعدم السماح بعودته مرة أخرى.

2- تحقيق النزاهة وضمن الحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة من جميع المستويات ابتداء من مجلس الإدارة والمدير التنفيذي حتى تصل إلى أدنى مستوى من العاملين فيها.

3- الوصول إلى الاقتصادية العظمى من نظم الحاسبة والرقابة الداخلية، بطريقة تضمن الاستقلال الأمثل للموارد من

خلال تحقيق فاعلية الإنفاق وربط عمليات الإنفاق بالإنتاج، وبالتالي تخفيض تكلفة رأس المال.

4- ضمان قدر كاف من الفاعلية لمدققي الحسابات الداخليين والخارجيين، والتأكد من تمتعهم بدرجة عالية من الاستقلالية وعدم تعرضهم لأية ضغوطات من قبل مجلس الإدارة أو من قبل المديرين التنفيذيين.

5- تحقيق أعلى قدر من الإفصاح والشفافية في التقارير المالية. ويرى الباحثون أن النقاط المشار إليها أعلاه تظهر الحاجة إلى وضع نظم الحوكمة وما تحوله، من آليات بشكل يسعى إلى التأكد والاهتمام بكفاءة العمليات والإجراءات التشغيلية، وتطبيق المعايير والقوانين والقواعد والتعليمات والمبادئ الهادفة إلى تعزيز موثوقية ومصداقية التقارير والقوائم المالية، بالإضافة إلى دورها في تخفيض المخاطر التي تواجه الشركات وتخفيض كلفة رأس المال من خلال الالتزام بقوانين وتشريعات حوكمة الشركات. وتسعى أنظمة حوكمة الشركات إلى تحقيق مجموعة من المزايا يمكن تلخيصها في الآتي: (155: 2005 ،

Arens)

1. تحقيق العدالة وضمن الشفافية والمساواة وتحسين مستوى التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

2. تشكيل لجان تدقيق من أعضاء غالبيةهم مستقلين من أعضاء مجلس الإدارة من أجل تجنب التضليل والتلاعب والغش والتقليل منها.

3. تعظيم مصالح المساهمين وتوفير الحماية لهم من خلال الحد من تنازع السلطات الإدارية وتضارب الأهداف.

4. الحد من استخدام السلطة والإدارة في غير المصلحة العامة والقضاء على الوساطة المحسوبة.

5. المحافظة على مصالح العمل والعمال وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بما يتضمن تدعيم الرقابة والضبط الداخلي.

6. تشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي وخلق فرص عمل جديدة وتعظيم الربحية.

7. ضمان الرقابة على الأداء المالي من خلال الالتزام بأحكام القانون والحد من الفساد المالي والإداري وزيادة ثقة المستثمرين في سبيل تخفيض تكلفة رأس المال.

سادساً: ركائز حوكمة الشركات: تركز على ثلاثة ركائز أساسية، وتتمثل فيما يلي: (كنزة، 2014: 17-18)

الركيزة الأولى: تتعلق بالالتزام بالسلوك والقيم الأخلاقية داخل الشركة، من نزاهة، وأمانة، ومصداقية، وإفصاح، وعدل، وشفافية، وذلك للحفاظ على السمعة الاقتصادية لها.

الركيزة الثانية: تتعلق بتفعيل دور المساهمين وأصحاب المصالح في حوكمة الشركات، من خلال قيامهم بالرقابة والمساءلة، حيث إن الأطراف الخاضعة للمساءلة المحاسبية أمام المساهمين وأصحاب المصالح تتمثل أساساً في مجلس

3. كفاءة القطاع المالي من بنوك، وشركات تأمين، وأسواق مالية ذات أثر على التمويل.

4. مستوى التنافس في أسواق عناصر الإنتاج والسلع والخدمات اللازمة للشركات لممارسه نشاطاتها الإنتاجية.

5. وجود وكفاءة ومقدرة الأجهزة الرقابية، مثل وجود هيئة أسواق المال ومدى قدرتها في الرقابة على أعمال الشركات، خاصة الشركات المدرجة في أسواق المال.

6. وجود جمعيات مهنية ذات صلة، مثل جمعية المحامين والمحاسبين ومكاتب المراجعة والاستشارات.

المحددات الداخلية: وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، التي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة، وتتكون داخل الشركة نفسها، وتشمل:

أ-آلية توزيع السلطات داخل الشركة.

ب-الآلية والقواعد والأسس المنظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة.

ج-العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع الآلية المناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وصولاً لتكامل هذه المصالح.

تاسعاً: أبعاد حوكمة الشركات:

1- المشاركة الفعالة: إن المشاركة الفعالة تعد جزءاً أو بعداً من أبعاد حوكمة الشركات، وهو ما يعني الالتزام بالمشاركة في تجسيد أهداف الجماعة، وهنا من الضروري التأكيد على أن المشاركة ينبغي أن تتحقق بالنظر إلى مرجعية الجماعة أو المجتمع وليس بالنظر إلى مرجعية الأنظمة السياسية؛ لذلك من الضروري أن تكون المشاركة واعية ملتزمة بتطوير أوضاع الجماعة أو المجتمع والارتقاء بها.

وتتطلب المشاركة الجادة توفر عدة أركان أساسية:

الأول: تحديد الأهداف الأساسية التي تسعى الجماعة أو المجتمع لتحقيقها، وما يتطلب تحقيق هذه الأهداف من مناشط وجهود تقوم بها في مختلف الأدوار.

الثاني: القبول ويعني قبول الفرد القيام بمختلف أدواره تجسيدا لمسؤوليته حسبما تفرض الثقافة ذلك، ثم إنجاز الأدوار لما يساعد في رفع كفاءة المجتمع أو الجماعة، ويعني ذلك أن يقوم الفرد بأدواره المختلفة حسبما تحدد ذلك المنظومات القيمية والمعارية للجماعة.

الإدارة، اللجان التابعة له كلجنة التدقيق، الإدارة العليا، إدارة التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي.

الركيزة الثالثة: تتعلق بإدارة المخاطر، لحماية الشركة ومختلف أصحاب المصالح فيها، ورفع أدائها المالي.

سابعاً: متطلبات تطبيق حوكمة الشركات:

1- كفاءة هيكل النظم الداخلية للشركات: يعني ذلك مدى استناد نظم وآليات العمل بالشركة إلى مبادئ ومعايير الحكومة، خاصة فيما يتعلق بإطار العلاقة بين الملكية والإدارة بالشركة، وأسس توزيع وتفويض السلطات والمسئوليات بالشركة وآلية اتخاذ القرارات الجوهرية وسياسة وأدوات التخطيط والرقابة وتقويم الأداء وأسس ضمان الشفافية والإفصاح والحيادية.

وأهم مبادئ تطبيق كفاءة هيكل النظم في الشركات، هي:

(حمادة، 2005:26)

- ضمان فعالية الرقابة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة.
- تجنب السلطة المطلقة في الإدارة العليا في المنشأة.
- وجود مجالس إدارة قوي ومشارك بفاعلية.
- ضمان الكفاءة والالتزام.
- تكوين متوازن لمجلس الإدارة.
- تفعيل رقابة أصحاب المصلحة على أعمال المنشأة.
- ضمان تقارير للاستخدام العام ملائمة وموثوقة وكافية.
- ضمان وجود عناصر قوية ومستقلة بمجلس الإدارة.
- تواجد قوي للمراجعة.
- تقدير ورقابة المخاطر.

2- كفاءة هيكل النظام الاقتصادي: يعني ذلك ملائمة النظام الاقتصادي في متطلبات تطبيق الإدارة لتحقيق هدف المؤسسة، وتهيئة المناخ الملائم لتحسين كفاءة إدارة الشركة، وتنسيق مصالح أطرافه وتحقيق المصالح الخاصة والعامة، وكفاءة النظم الداخلية للشركات مدعومة بالمبادئ الأساسية للحكومة تصبح بلا قيمة وتفرغ من مضمونها الأساسي في ظل غياب الركائز الرئيسية لكفاءة النظام الاقتصادي (سليمان، 2006:27).

ثامناً: محددات حوكمة الشركات:

تعمل محددات حوكمة الشركات على زيادة الثقة في الاقتصاديات الوطنية، وتفعيل وتعميق دور أسواق في تعبئة المدخرات من جهة، ورفع معدلات عوائد الاستثمار من جهة أخرى، إضافة إلى حماية حقوق صغار المستثمرين وتشجيع القطاع الخاص ومؤسساته على النمو ورفع قدرته التنافسية، وتتمثل المحددات الأساسية لحوكمة الشركات فيما يلي:

(النجار، 2007: 34-36)

المحددات الخارجية: وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة الذي يشمل العناصر الآتية:

1. القوانين العامة المنظمة للنشاط الاقتصادي بشكل عام.
2. المناخ العام للاستثمار في الدولة.

الشفافية والتي تعد أساساً من معايير الجودة العالمية؛ لذا يقوم المنظّمون في وضع القواعد والقوانين الكفيلة بتحقيق هذا العنصر المهم ، وغالباً ما يكون واجباً يلزم مجلس الإدارة وكذلك الموظفين على الالتزام به. وأضاف أن الشفافية تشجع على ممارسة الإفصاح والكشف الكامل والعدل للمعلومات عن نشاطات المؤسسات مما يسهل ممارسة الرقابة عليها، وكذا يسهل من التدخل الحكومي في إدارتها إذا لزم الأمر. فالشفافية تنطوي على الكشف الكلي للمعلومات عن عمل المؤسسة فضلاً عن المعلومات المتعلقة بالعملية الإدارية، بالإضافة إلى هذا يجب أن تكون هناك تقارير واضحة موثوق بها في الوقت المناسب، وشريطة أن تعد بطريقة يمكن للمستخدمين الوصول إليها بسهولة وفهماً إلى جانب هذا يجب الإفصاح عن الأمور المالية، ولكي تتحقق الشفافية يجب نشر معلومات عبر شبكات وقنوات مختلفة.

المساءلة: إن هناك تعريفات كثيرة للمساءلة، وقد تختلف التعريفات باختلاف منطوق المعرفين أو ميادين تخصصهم أو أعمالهم ولإلغاء الضوء على هذا المفهوم لا بأس من استعراض بعض التعريفات، فقد عرف لزي (Leseley, 1971: 22) المساءلة على أنها: "قدرة المستخدم على تنفيذ المهمات المحددة وقدرته على شرح، وتفسير، وتوضيح مستوى المكتسبات التي حققها بطريقة تبنى ثقة المراقب لعمله"، أما (الطويل، 1999: 229) فقد عرفها على أنها: "قيام الرئيس بمحاسبة أو مساءلة المروّس على ما يقوم بأدائه من أعمال وإشعاره بمستوى هذا الأداء، وذلك من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال، في المجال التربوي بالذات". و عرف (الكيلاني، 1997: 229) المساءلة على أنها: "التزام العاملين في التربية بتقديم إجابات أو تفسيرات عما يقدمونه من نتائج التعليم، وتعني العلاقة التعاقدية أو التفاوضية بين المستخدم أو عن نتائج العمل الموكّل إليه".

والواضح للباحثين من خلال التعريفات السابقة أن مفهوم المساءلة يتضمن أن الفرد المستخدم مسؤول عن نتائج عمله وعن تقديم إجابات أو تفسيرات عما يقدمه من نتائج، وأن هناك جهة إدارية أو إشرافية تساءله، وتكون العلاقة بين الطرفين علاقة مبنية على تحديد أهداف واضحة متفق عليها أو وجود معايير تحكم عملية المساءلة تستخدم لقياس أداء الشخص موضع المساءلة، ويتضمن المفهوم أن هناك محاسبة قد تترتب على المساءلة كمكافأة أو ترقية أو قد يصاحب ذلك إيقاع العقوبة أو حرمان من مكافأة أو ترقية.

أصحاب المصالح: هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة، مثل العملاء، الدائنين، الموردين، الموظفين ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف لديهم مصالح قد تكون متضاربة ومختلفة في بعض الأحيان، فكل هذه الأطراف مهمة في معاملة العلاقة في الشركة وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا

الثالث: التنفيذ ويعني أداء الأدوار بما يساعد على إنجاز أو تحقيق الأهداف، وذلك حتى تتحقق النتائج المرجوة من أداء الأدوار أو أداء جهود المشاركة.

الرابع: التقييم بحيث يعمل الإنسان على تقييم أدائه ومشاركته في مختلف المجالات، للتأكد من أن أدائه الفعال لهذه الأدوار كانت له فاعليته في أهداف الجماعة ومصالحها العامة، وتساعد ثقافة المجتمع ومنظومات القيم التي يستوعبها البشر من خلال عملية التنشئة الاجتماعية في تعريف الشخص بالمستويات المثلى لأداء الأدوار التي تتطلبها المشاركة، كما تؤهله للتضامن مع الآخرين حتى تندفق المشاركة بطبيعة جماعية باتجاه الارتقاء بأوضاع المجتمع أو الجماعة (أبو ليلة، 2006: 159)

الاستقلالية: تعد الاستقلالية من المفاهيم الأساسية في مهنة المراجعة، وتعرف الاستقلالية بأنها القدرة على العمل بنزاهة وموضوعية، ويجب أن يتصف المراجع بالحياد في جميع الأمور التي تعرض عليه، وأن تتميز بالعدالة لجميع الأطراف التي تعتمد على نتائج أعماله.

كما يتوقع مستخدمو القوائم المالية أن يحافظ المراجع على استقلاليته وحياده عند مزاوله عمله المهني، إذ أن الاستقلال يعد السبب الرئيس في وجود الحاجة لخدمات المراجعة، ويؤكد البعض ذلك باعتبار أن مهنة المراجعة تفقد قيمتها إذا فقد المراجع استقلاليته. (Hayes, 2000: 81) إن ظهور المراجع بمظهر الاستقلالية يعزز من ثقته الجمهور بخدمات، ويمكن ذلك الجمهور من التحقق من تمتعه بالاستقلالية التامة، ولعل المظهر المستقل ينال اهتماماً من الجمهور أكثر من الحالة العقلية (Antle, 1984:20) إن النظرة السلوكية لعمل المراجع تمكننا من تحديد المؤثرات التي قد تضغط على استقلاله وحياده، وتخرجه عن الاستقلال التام، ومن ثم -وعلى هذه الضغوط- يمكن وضع معايير لاستقلال المراجع، كما أن تزايد حدة المنافسة بين مكاتب المراجعة للحصول على الزبائن وجذبهم عن طريق الضغوط التنافسية تمثل تهديداً لاستقلال المراجعين لاحتمال تأثيرها على تقاريرهم عن القوائم المالية؛ لأنهم قد يترددون في إبداء آراء متحفظة خوفاً من فقد الزبائن. (Simon, 1985: 78)

الشفافية: تعتبر مبدأ من مبادئ حوكمة الشركات، وتنطوي على الكشف في الوقت المناسب عن المعلومات الواقية حول الأداء المالي للشركة، وكذلك الأهداف المسطرة، الأجور، المعاملات بين الأطراف التي تجمع بينهم علاقات، كذلك معلومات عن الرقابة الداخلية (Chung et al, 2010,266)، كما يرى (Roohani,etal, 2009: 356) أن الحوكمة الفعالة تعتمد بشكل كبير على شفافية المعلومات والكشف عنها، فالشفافية تشير إلى مدى الوثوق بالمعلومات، إذ ليس من المتوقع أن تلتزم كل المؤسسات والشركات طوعاً بمبادئ

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية: ولها عدة تعريف، أهمها:

1- خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة، ويمكنها الاحتياط بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع (الزغبى، 2005: 138)

2- قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستثمار الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها. (أبو بكر، 2006: 14)

3- المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع عرفت أيضاً للجمهور تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من جهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف والتميز (السلمي، 2001: 104)،

نظراً للأهمية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية، تم استعراض مفهومها كما عرفها: (المرسى، 2006: 20) على أنها: "مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية والابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة". على أنها اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، كما عرفها (النعاس، 2005: 111) على أنها: "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها؛ لتحقيق أمرين أساسيين، هما: (إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون وتأكيد حالة التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها). وعرفها (Bataineh & AL-zoabi، 2011: 17) بأنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقها في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس". فالميزة التنافسية عرفت بأنها: "عنصر التفوق للمنظمة الناتج من تطبيق الإستراتيجيات التنافسية" (حومدي، 2013: 2)

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية: تكمن أهمية الميزة التنافسية بما يلي:

1- تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة للحصول على مكانة متميزة في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء قياساً بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل عرضة لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة،

مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الإستراتيجيات الموضوعة للشركة، فهم الإدارة التي تحرك الشركة، لذا ينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بالحرص والدقة بتزويدهم بالمعلومات الصحيحة والعاكسة للوصفية الحقيقية للشركة. (سفير، 2015: 21)

دور أصحاب المصالح: يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرشد القانون وأن يعمل أيضاً على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلف الثروة، وفرض العمل وتحقيق الاستدامة لمشروعات القائمة على أسس مثالية سليمة. (كافي، 2013: 235)

1- ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد الاحترام وحقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.

2- يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي إتاحة فرصة لهم للحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.

3- يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.

المبادئ الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح: أي المحافظة على مصالح الفئات الأخرى من غير المساهمين ممن لهم علاقة بالمؤسسة أمثال: الدائنين، الموظفين، والزبائن، والموردين، والدولة، والمجتمع المحلي.

ولهذه الفئات جميعها مصلحة بنجاح المؤسسة واستمراريتها، إذ إن مصالحهم تتعرض للضرر في حالة فشل المؤسسة أو إفلاسها لذا من الضروري على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار حقوق أصحاب المصالح التي وضعها القانون أو التي أنشئت من خلال اتفاقيات متبادلة، والعمل على تشجيع التعاون النشط والفعال بين إدارة المؤسسة وبينهم من خلال قنوات اتصال فعالة توفر لهم من خلالها معلومات شفافة تمكنهم من الوقوف على الوضع المالي للمؤسسة وفرصها المستقبلية في مركزها التنافسي وفي تحقيق النمو وضمان البقاء والاستمرارية. (كلبونة، 2008: 675)

المبحث الثاني الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية مطلباً مهماً، تسعى المؤسسات والمنظمات إلى تحقيقه، ولا سيما أنها تعكس مفهوماً ديناميكياً، يعتمد على الجهد الذاتي والإبداع للتفوق على المنافسين من خلال النوعية والتقنية العالية والتسويق الأفضل لجذب المشترين للسلعة بوصفها علامة فارقة يدركها العميل (الزبون) في المنشأة أو في المنتج، وهذا ما يحقق لها ميزة تنافسية إضافية على منافسيها. ولذلك يتوزع هذا المبحث على النحو الآتي:

وزيادة حجم الأرباح من جهة أخرى. (المراد، وآخرون، 2013:103)

3- تعد العامل الجوهري لعمل المنظمات لأنها القاعدة التي تصاغ على أساسها الميزة التنافسية كما تعد عاملاً مهماً لوحدة الأعمال فضلاً على أنها تسهم في التأثير الإيجابي في مدركات الزبائن. (الكبيسي وإبراهيم، 2014:46)

3- تساهم في إيجاد التحسينات المستقبلية. (عباس، 2016:106)

4- تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنظمات التنافسية، وامتلاك القدرات اللازمة لتلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق المهارات الإنتاجية والإبداعات التقنية بصورة تمكنها من التكيف واستغلال الفرص المتغيرة استغلالاً سريعاً. (علي، 2016:323) وكذلك تعتبر الميزة التنافسية كأحد نقاط القوة والضعف التي تحافظ على استمرارية تطور المنظمة واستقرار نشاطها. (الغالب، 2007:30)

- تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وأفضلية عن المنافسين، تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية.

- تجعل منظمة الأعمال تتفوق في الأداء أو فيما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.

- تسهم في تأثير إيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المنظمة لاستمرار وتطوير التعامل.

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية: إن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، لذلك يمكن تجسيد في هذه الخصائص الآتي: (نجم، 2004:30)

1. تشتت من رغبات وحاجات الزبون.
2. تقديم مساهمة ذات أهمية في نجاح الأعمال.
3. تقديم الملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة الخارجية.
4. تقدم قاعدة للتحسينات المستقبلية.
5. طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.

رابعاً: أساليب تحقيق الميزة التنافسية: أن الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن تتحقق بإحدى الوسائل التالية: (الشيخ، 2004:31-32)

- **الكفاءة المتفوقة:** فالمنظمة ما هي إلا نظام لتحويل المدخلات إلى المخرجات، لذلك نجد أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، لذلك تقل تكلفة الإنتاج للمنظمة.

- **الجودة المتفوقة:** إن تحقيق المنظمة لمستوى عالٍ من الجودة في منتجاتها وخدماتها سوف تزيد من قيمة المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها والبقاء والاستمرار مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

- **الإبداع المتفوق:** ويعني كل تقدم يطرأ على منتجات أو خدمات المنظمة وهيكلها وأساليب إدارتها وإستراتيجياتها، ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، ويعد التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمنظمة أن تتميز.

- **الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبون:** تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع رغبات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح همك المواءمة ما بين هذه الخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية.

خامساً: أنواع الميزة التنافسية: تتميز الميزة التنافسية بتنوع النشاط وحجمه، ومن أبرز أنواعها كما يراها: (السلمي، 2001:33)

1- **ميزّة التكلفة الأقل:** يمكن للمنظمة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة لقيمة المنتج أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها تتم مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث التحكم الجيد في هذه العوامل مراقبة التعلم إذ إن التعلم هو نتيجة الجهد المتواصل والمبدول من قبل الإدارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب أن لا يتم التركيز على تكلفة الأيدي العاملة فحسب بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفقات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة.

2- **ميزّة التميز:** تتميز المنظمة عن منافسيها عندما يكون لها المقدرة على امتلاك خصائص نوعية تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى تمتلك المنظمة هذه الميزة يجب أن تستند إلى عوامل التفرد، التي نميز من بينها التعلم وآثاره بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، فالتعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل لا يؤدي إلى تميز متواصل.

سادساً: مؤشرات الميزة التنافسية:

يعد تحقيق الميزة التنافسية هدفاً أساساً للشركات، وبذلك تتعاضد الحاجة إلى وجود مقاييس أو مؤشرات صحيحة وواضحة للأداء لغرض تقويم العمل وتحقيق الكفاءة والفاعلية، وبالتالي تحقيق الأهداف على المدى القصير والطويل، وبالشكل الذي يحقق لها ميزة تنافسية وتشير الأدبيات إلى وجود نوعين من المقاييس كما يلي:

المقاييس المالية: وهي المقاييس التي تخص الأداء المالي للشركة، لهذه المقاييس دور أساسي في خلق العلاقات بين مكونات القوائم المالية، وتضم القوائم المالية نسب الربحية، ونسب النمو، نسب النشاط، نسب المديونية أو رأس المال، ونسب السيولة فضلاً عن مؤشر Tobin الذي تم استخدامه من قبل العالم جيمس توين، ويعد مؤشراً للتنبؤ بالأرباح المستقبلية للاستثمارات، ويمثل نسبة القيمة السوقية للشركة إلى

تكلفة الاستبدال الإحلال، وتستخدم تكلفة الاستبدال غالباً في مجال الاقتصاد والتمويل كمؤشر على أداء الشركات.

المقاييس النوعية: وتختص هذه المقاييس بالأسعار، وجودة المنتجات، مقياس الحصة السوقية، الإنتاجية تكلفة المصنع، وكذلك مدى التقيد بالمسؤولية الاجتماعية لتحقيق رضا المجتمع والزبون.

وتوفر هذه المقاييس غير المالية معلومات مفيدة للشركة تساعد على تحسين أدائها بشكل مستمر وتحفزها على زيادة فاعلية وكفاءة الإنتاج والعمل على تخفيض التكاليف، وهذا يساهم في تعزيز سياساتها السعرية مع التحسين المستمر لربحيته.

وبجانب المقاييس التي تم ذكرها هناك بعض المقاييس التي تعد مهمة من منظور الزبون في قياس الميزة التنافسية للشركة تتمثل في مقياس رضا الزبون، مقياس اكتساب مقياس ربحية الزبون ومقياس الاحتفاظ بالزبون. (السامرائي الزامل، 2012: 138)

ويرى آخرون أن مؤشرات الميزة التنافسية يمكن قياسها من خلال مؤشرات تختلف عن المؤشرات التقليدية تتمثل في مؤشر تنافسية الأعمال، مؤشر تنافسية النمو، ومؤشر التنافسية الدولية. (الزهراء وصباح، 2014: 31)

سابعاً: أبعاد الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية وأبعادها عن المتغير التابع في هذه الدراسة، وفيما يلي توضيح أهم أبعاد الميزة التنافسية بما يلي: (لعنوم 2009، الوهاب، 2012: 282):

الحصة السوقية: تعد الحصة السوقية مؤشراً للتعرف على حجم مبيعات الشركة في السوق، فتعظيم الحصة السوقية يساعد على توفير أرض صلبة بحيث تستطيع الشركة أن تستمر بأعمالها بشكل طبيعي وفعال، أي: أنها نسبة إجمالي مبيعات خدمات ومنتجات الشركة التي يتم حسابها من خلال تحديد حجم الإيراد أو الأرباح التي حققتها الشركة، الذي بناء عليه يتم توجيه عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق وتحليل حصة الشركة في السوق. ومن الأهمية بمكان أن يعي صناع القرار إلى أهمية تعظيم الحصة السوقية، وذلك من خلال تقليل تكلفة المنتج، وابتكار أساليب وطرق تسويقية ذي تكلفة منخفضة، بهدف الصمود في وجه المنافسة الشديدة، وتحقيق ميزة تنافسية عالية فالإدارة الذكية في الشركات تسعى إلى رسم وتصميم خطط شاملة لجمع المعلومات عن احتياجات ومتطلبات الزبائن، وتحلل مقدرة وإمكانيات منافسيها، تحليل وضع السوق، التغيرات والتحويلات التي تطرأ عليه وتقدير مقدار الكسب والخسارة لكي تتمكن من توقع المستقبل، تعظيم حصتها السوقية، وتحقيق أهدافها وغاياتها التي تصبو لها.

(Alghamdi, 2016: 32)

ويرى البعض أن الحصة السوقية تأتي من خلال تسويق المنتج الحالي إلى المستهلكين في أسواق جديدة من خلال إضافة قنوات توزيع جديدة أو تغيير المحتوى الإعلاني أو طرق جديدة لتنشيط المبيعات أو غيرها من الجهود التسويقية التي تستهدف أسواق جديدة أو مناطق جغرافية. وتتجلى أهمية تعظيم الحصة السوقية لدى الشركة في تحسين وتطوير الأداء فيها، فكلما كانت الحصة السوقية للشركة كبيرة دل ذلك على مدى رقي وجودة الخدمات والسلع التي تقدمها، والذي ينعكس بدوره على تحسين سمعة الشركة، والاحتفاظ على مكانتها القوية في السوق. ولما كانت الحصة السوقية تلعب دوراً محورياً في تعظيم الأرباح، وتمكين الشركة من توسيع دائرة زبائنها والأسواق التي تتواجه إليها، والحصول على عائد ثابت على الاستثمار، وتوفر لها نوع من الاستقرار الإيجابي في السوق، وتجعلها تتفتح على الأسواق العالمية، تسعى صناعات القرار والإدارات إلى التوجه نحو تحسين نوعية خدماتها ومنتجاتها، وتطوير أدائها، والعمل جاهداً لتوفير البيئة المناسبة للعاملين والإدارات التي تعزز من أدائهم وإنتاجهم، من أجل تعظيم الحصة السوقية، ورفع مكانة الشركة على الصعيدين المحلي والدولي (Economu & chatzikonstantinou, 2009: 24) كما تعد النوعية من أهم المؤشرات التي تبين للشركة مدى تحقيقها للميزة التنافسية، فكلما كانت جودة الخدمات والسلع ونوعيتها أفضل انعكس على أفضلية الشركة وتحقيقها للميزة التنافسية في السوق.

وتعرف أنها: "مجموعة من النشاطات والعمليات المتكاملة التي تتبعها الشركة كاستراتيجية لتحسين إنتاجها، وتخفيض التكلفة، وكسب رضا الزبائن، وتوسيع نطاق التسويق والتوزيع، وتحقيق أهداف الشركة التنافسية، وهي سياسة تتبعها الشركة لتقييم مدى جودة الخدمات والمنتجات التي تتفق وتلبي توقعات العميل. (Grznic, 2007: 24)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية:

يهدف هذا الفصل إلى عرض الطرق والإجراءات المتبعة، التي تمثل منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة ومتغيراتها وإجراءاتها، كما يهدف إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي ومناقشتها التي تُوصَل إليها واختبارات فرضيات الدراسة من استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 26، لذا يحتوي هذا الفصل على المباحث الآتية:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة

يعرض هذا المبحث وصفاً للمنهج المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، وطريقة

إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. وفيما يأتي توضيح لهذه الإجراءات:

أولاً: منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لوصف متغيرات الدراسة المتمثلة في أثر حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات اليمنية (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في مدينة ذمار) لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل **حوكمة الشركات** بأبعاده (المشاركة الفعالة، الاستقلالية، الشفافية، المساءلة، وأصحاب المصالح). والمتغير التابع **الميزة التنافسية** في شركات الاتصالات اليمنية، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق أداء الدراسة؛ حيث يتم تصميم استبانة تعتبر المصدر الرئيسي للحصول على البيانات الأولية كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات بالتحليل من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة؛ بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير للحصول على استنتاجات تبني عليها موضع الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة: إن المجتمع المستهدف يتمثل بشركات الاتصالات اليمنية.

جدول رقم (1) مكونات استبانة الاستبانة الموزعة

الأول: يشمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة البيانات الشخصية	
عدد الفقرات	الثاني: متغيرات الدراسة
3	البعد الأول: المشاركة الفعالة
3	البعد الثاني: الاستقلالية
5	البعد الثالث: الشفافية
4	البعد الرابع: المساءلة
5	البعد الخامس: أصحاب المصالح
10	المحور الثاني: المتغير التابع: الميزة التنافسية
30	إجمالي فقرات متغيرات الدراسة

الجدول: من إعداد الباحثين استناداً إلى استبانة الاستبانة

رابعاً: مقياس الدراسة: استخدم مقياس ليكرت الخماسي (*Likert Scale*)؛ لأنه يُعدُّ من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء؛ لسهولة فهمه وتوازن درجاته؛ إذ يشير أفراد العينة الخاضعة للاستبانة إلى مدى توافقهم مع كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح؛ حيث توزعت مستويات إجابات أفراد العينة على خمسة، هي:

جدول رقم (2) مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الوزن	5	4	3	2	1

صُنِّفَت نتائج إجابات المبحوثين بحسب وسطها الحسابي إلى (مرتفعة جداً، ومرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً)؛ حيث وُزِّعت مدى الدرجات 5-1=4 على خمسة خيارات، يبلغ طول كل مستوى (5/4) = 0.80، فيصبح كل مستوى كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (3) مستويات درجة الموافقة

المستوى	المدى حسب المتوسط	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
---------	-------------------	-----------------	---------------

المستوى الأول	من (1) إلى (1.80)	من 20 % إلى 36 %	منخفضة جداً
المستوى الثاني	من (1.81) إلى (2.60)	أكبر من 36 % إلى 52 %	منخفضة
المستوى الثالث	من (2.61) إلى (3.40)	أكبر من 52 % إلى 68 %	متوسطة
المستوى الرابع	من (3.41) إلى (4.20)	أكبر من 68 % إلى 84 %	مرتفعة
المستوى الخامس	من (4.21) إلى (5)	أكبر من 84 % إلى 100 %	مرتفعة جداً

الجدول: من إعداد الباحثين استناداً إلى: فيصل سيف المخلافي (2009) " طرق البحث العلمي وتطبيقها في البحوث الإدارية والاقتصادية، اليمن، دمار، دار جامعة دمار للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، ص256.

استعرض الباحثون نتائج إجابات أفراد العينة عن فقرات الاستبانة وتحليلها ومناقشتها لكل متغيرات الدراسة؛ بناءً على بيانات الجدول رقم (3-3)، الذي يبين مستويات درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وأيضاً على إجمالي فقرات كل بُعد (متغير) على حدة، في المبحث الثاني من هذا الفصل.

خامساً: صدق وثبات الاستبانة: من خلال قراءة نتائج اختبار الصدق (معامل بيرسون للارتباط) والقيمة الاحتمالية لهذا الاختبار لفقرات الاستبانة الموزع لأفراد العينة، وجد الباحثون أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1% لجميع الاستبانات، والجدول الآتي يبين معاملات الارتباط، بين معدل كل متغير، من متغيرات الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة. ومعامل الثبات

جدول رقم (4) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد فرعي والدرجة الكلية لكل محور ومعامل الثبات

متغيرات الدراسة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)	Cronbach's Alpha
المتغير المستقل: حوكمة الشركات	.734**	0.000	.888
المتغير الأول: المشاركة الفعالة	.784**	0.000	.919
المتغير الثاني: الاستقلالية	.860**	0.000	.915
المتغير الثالث: الشفافية	.706**	0.000	.916
المتغير الرابع: المساءلة	.816**	0.000	.901
المتغير الخامس: أصحاب المصالح	.635**	0.000	.908
المتغير التابع: الميزة التنافسية	.348*	0.000	.910

الجدول: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات (spss).

يبين الجدول رقم (4) أن جميع قيم معاملات الارتباط في جميع الأبعاد الفرعية للاستبانة والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ بين درجة كل بُعد فرعي والدرجة الكلية للمحور بموجب الاختبار الموضوع لذلك؛ حيث إن القيمة الاحتمالية لكل بُعد أقل من 1%؛ وبذلك تُعد جميع الأبعاد الفرعية للاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. بالمقابل يتضح من الجدول أيضاً أن جميع قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات مرتفعة جميعها فوق نسبة (88%)، وهذا يعني أن المقياس المستخدم لأداة هذه الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الثبات. وهذا يشير إلى موضوعية العبارات وقدرتها على التعبير عن المتغيرات التي تقيسها بوضوح، إضافة إلى استخدام الاستبانة بكل ثقة، وبذلك سيتوصل إلى النتائج نفسها إذا أُعيد تطبيق الدراسة على العينة نفسها.

جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة على وفق البيانات الشخصية

خصائص العينة	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	35	74.5
	أنثى	12	25.5
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	6	12.77
	دبلوم بعد الثانوية	6	12.77
	بكالوريوس	21	44.7
	ماجستير	10	21.26
	دكتوراه	4	8.5

الوظيفة الحالية	مدير أو نائب مدير عام	4	8.5
	مدير حسابات	5	10.6
	محاسب أو صندوق	7	14.9
	مدير إدارة	13	27.7
	رئيس قسم	18	38.3
التخصص العلمي	محاسبة	12	25.5
	إدارة أعمال	9	19.1
	علوم مالية ومصرفية	7	14.9
	أخرى	19	40.4
مدة العمل في شركة الاتصالات	من 5 إلى 10 سنوات	11	23.4
	من 11 إلى 20 سنوات	20	42.6
	20 سنة فأكثر	16	34.0
الجدول: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات (spss).			

إجمالي العينة، أما مديرو الحسابات في هذه الشركات فقد بلغت نسبتهم (10.6%) من إجمالي العينة وحلت أخيراً من لديهم وظيفة مدير عام أو نائب مدير عام، بنسبة بلغت (4.5%) من إجمالي العينة المستهدفة. ونجد أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة عملية عالية في مجالات أعمالهم في شركات الاتصالات العاملة بمدينة دمار، وقد توزعت بين التخصصات العلمية المختلفة؛ حيث أتت نسبة الأفراد الذين لديهم تخصصات أخرى مثل: (هندسة اتصالات، إدارة تربية، تقنية معلومات، هندسة شبكات)، في المرتبة الأولى بنسبة (40.4%)، من إجمالي العينة المستهدفة في شركات الاتصالات، وبالمقابل نجد أن من لديهم تخصص محاسب في المرتبة الثانية، بنسبة بلغت (25.5%) من إجمالي عينة الدراسة. أما العاملين الذين لديهم تخصص إدارة أعمال فقد بلغت نسبتهم (19.1%) وحلت أخيراً من إجمالي العينة المستهدفة نسبة (14.9%) من تخصصاتهم علوم مالية.

ومما سبق نجد أن أفراد العينة يسهمون في إعطاء وصف دقيق لإجاباتهم؛ نظراً للتخصصات العلمية المرتبطة في مجال العمل إلى جانب التحصيل العلمي لهم، كذلك نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول رقم (6) أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة عملية عالية في مجالات أعمالهم في شركات الاتصالات في مدينة دمار، وقد توزعت بين الخبرات المختلفة؛ حيث أتت نسبة الأفراد الذين تتراوح مدة العمل لديهم في شركة الاتصالات من 11 إلى 20 سنة في المرتبة الأولى بنسبة (42.6%)، من إجمالي العينة المستهدفة في شركات الاتصالات، وبالمقابل نجد أن نسبة الذين بلغت مدتهم في العمل لأكثر من 20 سنة في المرتبة الثانية، بنسبة بلغت (34%) من إجمالي عينة الدراسة. وحلت أخيراً من لديهم مدة عمل في شركات الاتصالات من 5 إلى 10 سنوات بنسبة بلغت

يلاحظ من البيانات في الجدول رقم (6) لتوزيع مفردات العينة على وفق متغير الجنس أن نسبة أفراد العينة من الذكور بلغت (74.5%)، من إجمالي أفراد عينة الدراسة، التي بلغت (47)، من العاملين في شركات الاتصالات العاملة بمدينة دمار، بينما بلغت نسبة الإناث العاملات في الشركات نفسها (25.5%) من إجمالي العينة، ونلاحظ من البيانات الواردة في الجدول رقم (8) لتوزيع مفردات العينة على وفق متغير المؤهل العلمي لأفراد العينة، أنها قد توزعت بين الشهادات العلمية الجامعية بصورة مختلفة؛ حيث نجد أن أعلى نسبة من أفراد العينة المبحوثة كانت لمن يحملون شهادة البكالوريوس، التي بلغت (44.7%) من إجمالي مفردات العينة، وتحتل المرتبة الثانية من يحملون مؤهل الماجستير، بنسبة بلغت (21.26%)، من أفراد العينة (العاملين في شركات الاتصالات بمدينة دمار) المبحوثة، وتحتل المرتبة الثالثة من يحملون مؤهل دبلوم بعد الثانوية وشهادة الثانوية، بنسبة بلغت (12.77%)، لكليهما من أفراد العينة (العاملين في شركات الاتصالات بمدينة دمار) المبحوثة، وتحل أخيراً نسبة الأفراد العاملين الذين لديهم مؤهلات دكتوراه بنسبة بلغت (8.5%)، ومن النتائج السابقة نجد أن هناك نسباً متفاوتة في المؤهلات التعليمية للعاملين في شركات الاتصالات بمدينة دمار. كما أن أفراد العينة لديهم درجات علمية مختلفة، وقد توزعت بين الفئات المختلفة؛ حيث أتت نسبة العاملين في شركات الاتصالات بمدينة دمار الذين لديهم وظيفة رئيس قسم في شركات الاتصالات في المرتبة الأولى بنسبة (38.3%)، من إجمالي العينة المستهدفة، وبالمقابل نجد أن نسبة العاملين في شركات الاتصالات بمدينة دمار الذين لديهم وظيفة مدير إدارة في المرتبة الثانية، بنسبة بلغت (27.7%) من إجمالي عينة الدراسة. وحلت ثالثاً الذين لديهم وظيفة محاسب أو صندوق؛ حيث بلغت (14.9%) من

حيث استعرض الباحثون نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة وتحليلها ومناقشتها لكل محور من محاور الاستبانة وفق الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة، حيث تتكون متغيرات الدراسة من (30) فقرة، وقد قُسم على خمسة أجزاء، تعرض المتغيرات التالية: (الأول: المشاركة الفعالة، الثاني: الاستقلالية، الثالث: الشفافية، الرابع: المساءلة، الخامس: أصحاب المصالح— أما المتغير التابع فهو الميزة التنافسية في شركات الاتصالات، وبغرض تحليل وتفسير المتغيرات المذكورة أعلاه فقد عُرضت نتائج الاختبارات الوصفية للمتغيرات المستقلة كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (7) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة (جميع المتغيرات)

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
المتغير الأول: المشاركة الفعالة	3.915	0.672	78.30	درجة مرتفعة
المتغير الثاني: الاستقلالية	3.986	0.837	79.72	درجة مرتفعة
المتغير الثالث: الشفافية	3.813	0.918	76.26	درجة مرتفعة
المتغير الرابع: المساءلة	4.016	0.806	80.32	درجة مرتفعة
المتغير الخامس: أصحاب المصالح	3.940	0.843	78.81	درجة مرتفعة
محور المتغير التابع: الميزة التنافسية	3.574	0.733	71.49	درجة مرتفعة

الجدول: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات (spss).

مستوى المعنوية (0.05) وبمستوى ثقة (95 %)، أما إذا كانت (Sig) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) يُقبل الفرض العدم (الذي يدل على أنه لا يوجد أثر للمتغير المستقل في المتغير التابع).

واعتمد على معامل التحديد (R^2) للتعرف إلى قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات، واعتمد على قيمة بيتا (B) لمعرفة التغير المتوقع على المتغير التابع بسبب التغير في المتغير المستقل.

لذا يُقسم البحث على فرعين متتابعين، يعرض الأول الصياغة النهائية لفرضيات الدراسة، والنموذج العام المستهدف لاختبارها، أما الفرع الثاني فيشمل عرض نتائج تقدير علاقة التأثير التي تتضمنها فرضيات الدراسة وتفسيرها.

أولاً: فرضيات الدراسة والنموذج العام المستهدف لاختبار فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضيات الدراسة التي تم اختبارها وتحليل نتائجها على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: يؤثر مبدأ المشاركة الفعالة إيجاباً في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية العاملة بمدينة ذمار.

الفرضية الثانية: يؤثر مبدأ الاستقلالية إيجاباً في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية بمدينة ذمار.

(23.4%) من إجمالي العينة المستهدفة في هذه الدراسة. ومما سبق نجد أن أفراد العينة يساهمون في إعطاء وصف دقيق لإجاباتهم؛ لما لديهم من مدة عمل طويلة ومناسبة في شركات الاتصالات

ثانياً: عرض إجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة وتحليلها:

حُسبت التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وأيضاً اعتمدت درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك حتى يُجاب عن فرضيات الدراسة، وبذلك يتم تحقيق هدف الدراسة الأساسي.

يتبين من الجدول رقم (7) أن جميع متوسطات الإحصاءات الوصفية لفقرات متغيرات الدراسة، تشير إلى درجة عالية من الموافقة؛ حيث تقع ما بين (3.41 – 4.20)، وهو المستوى المرتفع بحسب مقياس ليكرت الخماسي، لجميع المتغيرات حيث إنها تقع في المستوى المرتفع بحسب إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان بجميع أبعاده ومتغيرات. وبذلك نستنتج أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن محاور الاستبيان متحدة الآراء، أي لا توجد اختلافات في وجهات نظر أفراد العينة حول علاقة حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات اليمنية.

المبحث الثالث- اختبارات فرضيات الدراسة

يُعرض هذا المبحث المنهجية التي استُخدمت للتحقق من فرضيات الدراسة، بما ينسجم مع أسلوب اختبارها، ويمكن التحقق من صحة فرضيات الدراسة، بالبيانات التي جُمعت من عينة الدراسة.

لذا استُخدم اختيار (F) تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) لتحديد مستوى الدلالة الإحصائية بين أثر المتغير المستقل (حوكمة الشركات)، المتمثلة بـ: المشاركة الفعالة، الاستقلالية، الشفافية، المساءلة، وأصحاب المصالح، على تحقيق (الميزة التنافسية) المتغير التابع في شركات الاتصالات اليمنية محل الدراسة.

بحيث تكون قاعدة القرار بقبول الفرض البديل، إذا كانت مستوى دلالة الاختبارات السابقة الذكر (Sig) أقل من

B : المعلمة (معامل الانحدار، ومعلمة الثابت).
a : الثابت.

u : البواقي أو حد الخطأ (المتغير العشوائي).

ثالثاً: نتائج تقدير علاقة التأثير للفرضيات الدراسية:

الفرضية الأولى: يؤثر مبدأ المشاركة الفعالة إيجاباً في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية العاملة بمدينة ذمار.

$$Y_i = B_0 a + B_1 M + u_t \dots (2)$$

$$Y_i = 1.938 a + 0.519 M + u_t \dots (2)$$

استُخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة وجود

أثر ذي دلالة إحصائية للمشاركة الفعالة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية العاملة بمدينة ذمار عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الثالثة: يؤثر مبدأ الشفافية إيجاباً في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية العاملة بمدينة ذمار
الفرضية الرابعة: يؤثر مبدأ المساءلة إيجاباً في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية العاملة بمدينة ذمار
الفرضية الخامسة: يؤثر مبدأ أصحاب المصالح إيجاباً في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية العاملة بمدينة ذمار

ويمكن تمثيل النموذج المستهدف تقديره لاختبار فرضيات الدراسة، في المعادلة الآتية:

$$Y_i = B_0 a + B_1 X_i + u_t \dots (1)$$

حيث إن:

Y : المتغير التابع: (الميزة التنافسية).

X : المتغير المستقل: (حوكمة الشركات) يتفرع منه (المشاركة الفعالة M)، (الاستقلالية A)، (الشفافية S)، (المساءلة C)، (أصحاب المصالح H)

جدول رقم (8) نتائج اختبار الفرضية الأولى

معاملات الانحدار				تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig	T	β	المتغير المستقل	Sig	F	R^{-2}	R^2	
.000	3.905	1.938	الثابت	.000	17.047	.275	.259	الميزة التنافسية
.000	4.129	.519	M		قيمة F الجدولية = 3.18 ، قيمة T الجدولية = 2.00			حجم العينة 47

الجدول: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات (spss).

الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig}=0.000$)، وهي أقل من مستوى 5%، وهذا يدل على معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير. وطالما أن معامل الانحدار لمتغير المشاركة الفعالة، إشارته موجبة، دلّ ذلك على وجود تأثير موجب في الاتجاه نفسه لهذا المتغير على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية

بناءً على ما سبق من تحليل لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية، التي تنص على أنه لا توجد علاقة أثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

لذا نقبل الفرضية البديلة التي تدل على وجود أثر إيجابي لحوكمة الشركة (من خلال مبدأ المشاركة والفعالة) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات اليمنية العاملة في مدينة ذمار.

الفرضية الثانية: يؤثر مبدأ الاستقلالية إيجاباً في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية العاملة بمدينة ذمار

$$Y_i = B_0 a + B_1 A + u_t \dots (3)$$

$$Y_i = 2.373 a + 0.400 A + u_t \dots (3)$$

استُخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة وجود

أثر ذي دلالة إحصائية لمبدأ الاستقلالية في تحقيق الميزة

يبين الجدول رقم (8) أن معامل الارتباط بلغ (26%) تقريباً وهذا يدل على العلاقة الموجبة بين المتغير المستقل الأول (المشاركة الفعالة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.275)؛ مما يشير إلى أن (27.5%) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية محل الدراسة، الذي يمكن تفسيره بالتباين في مبدأ المشاركة الفعالة، مع افتراض ثبات جميع المتغيرات الأخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ.

ومن جانب آخر، تشير نتائج الجدول رقم (8)، إلى أن هناك أثراً للمتغير المستقل الأول (المشاركة الفعالة) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في شركات الاتصالات العاملة بمدينة ذمار، ذا دلالة إحصائية معنوية؛ إذ إن قيمة اختبار F المحسوبة بلغت (17.047)، وتعدّ هذه القيمة أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية، كما أنها تتسم بمعنوية كلية ملائمة على وفق إحصائية هذا الاختبار عند مستوى معنوية 5%. مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار الكلي، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع.

بالمقابل يشير معامل الانحدار إلى أن قيمة β للمتغير المستقل الأول قد بلغت (0.519)، وبلغت قيمة اختبار T المحسوبة ($T=4.129$)، وهي أكبر من قيمة هذا الاختبار

التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية العاملة بمدينة
ذمار عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم (9) نتائج اختبار الفرضية الثانية

معاملات الانحدار				تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig	T	β	المتغير المستقل	Sig	F	R^{-2}	R^2	
.000	5.919	2.373	الثابت	.000	16.281	.266	.249	الميزة التنافسية
.000	4.035	.400	A	قيمة F الجدولية = 3.18، قيمة T الجدولية = 2.00				حجم العينة 47

الجدول: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات (spss).

مستوى 5%، وهذا يدل على معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير. وطالما أن معامل الانحدار لمتغير الاستقلالية، إشارته موجبة، دل ذلك على وجود تأثير موجب في الاتجاه نفسه لهذا المتغير على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية

بناءً على ما سبق من تحليل لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية، التي تنص على أنه لا يوجد علاقة أثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

لذا نقبل الفرضية البديلة التي تدل على وجود أثر إيجابي لحوكمة الشركة (من خلال مبدأ الاستقلالية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات اليمنية العاملة في مدينة ذمار.

الفرضية الثالثة: يؤثر مبدأ الشفافية إيجاباً في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية العاملة بمدينة ذمار

$$Y_i = B_0 a + B_1 S + u_{t...}(4)$$

$$Y_i = 1.924 a + 0.536 S + u_{t...}(4)$$

استُخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية العاملة بمدينة ذمار عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم (10) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

معاملات الانحدار				تحليل التباين		ملخص الأنموذج		المتغير التابع
Sig	T	β	المتغير المستقل	Sig	F	R^{-2}	R^2	
.000	4.849	1.924	الثابت	.000	27.200	.377	.363	الميزة التنافسية
.000	5.215	.536	S	قيمة F الجدولية = 3.18، قيمة T الجدولية = 2.000				حجم العينة 47

الجدول: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات (spss).

(37.7%) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية محل الدراسة، الذي يمكن تفسيره بالتباين في مبدأ الشفافية، بشرط ثبات جميع المتغيرات الأخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ. ومن جانب آخر، تشير نتائج الجدول

يبين الجدول رقم (9) أن معامل الارتباط بلغ (25%) تقريباً وهذا يدل على العلاقة الموجبة بين المتغير المستقل الثاني (الاستقلالية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.266)؛ مما يشير إلى أن (26.6%) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية محل الدراسة، الذي يمكن تفسيره بالتباين في مبدأ الاستقلالية، بشرط ثبات جميع المتغيرات الأخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ.

ومن جانب آخر، تشير نتائج الجدول رقم (19)، إلى أن هناك أثراً للمتغير المستقل الثاني (الاستقلالية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في شركات الاتصالات العاملة بمدينة ذمار، ذا دلالة إحصائية معنوية؛ إذ إن قيمة اختبار F المحسوبة بلغت (16.281)، وتعد هذه القيمة أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية، كما أنها تتسم بمعنوية كلية ملائمة على وفق إحصائية هذا الاختبار عند مستوى معنوية 5%. مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار الكلي، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع.

بالمقابل يشير معامل الانحدار إلى أن قيمة β للمتغير المستقل الثاني قد بلغت (400)، وبلغت قيمة اختبار T المحسوبة (4.035)، وهي أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية، وبمستوى معنوية (Sig=0.000)، وهي أقل من

يبين الجدول رقم (10) أن معامل الارتباط بلغ (36.3%) تقريباً وهذا يدل على العلاقة الموجبة بين المتغير المستقل الثالث (الشفافية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.377)؛ مما يشير إلى أن

بناءً على ما سبق من تحليل لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية، التي تنص على أنه لا توجد علاقة أثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

لذا نقبل الفرضية البديلة التي تدل على وجود أثر إيجابي لحوكمة الشركة (من خلال مبدأ الشفافية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات اليمنية العاملة في مدينة ذمار.

الفرضية الرابعة: يؤثر مبدأ المساءلة إيجاباً في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية العاملة بمدينة ذمار

$$Y_i = B_0 a + B_1 C + u_{t...}(5)$$

$$Y_i = 1.960 a + .500 C + u_{t...}(5)$$

استُخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة وجود

أثر ذي دلالة إحصائية لمبدأ المساءلة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية العاملة بمدينة ذمار عند مستوى معنوية 5%.

رقم (20)، إلى أن هناك أثراً للمتغير المستقل الثالث (الشفافية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في شركات الاتصالات العاملة بمدينة ذمار، ذا دلالة إحصائية معنوية؛ إذ إن قيمة اختبار F المحسوبة بلغت (27.200)، وتعد هذه القيمة أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية، كما أنها تتسم بمعنوية كلية ملائمة على وفق إحصائية هذا الاختبار عند مستوى معنوية 5%. مما يعني إمكانية الاعتماد على أنموذج الانحدار الكلي، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع. بالمقابل يشير معامل الانحدار إلى أن قيمة β للمتغير المستقل الثالث قد بلغت (0.536)، وبلغت قيمة اختبار T المحسوبة (5.215)، وهي أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية، وبمستوى معنوية (Sig=0.000)، وهي أقل من مستوى 5%، وهذا يدل على معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير. وطالما أن معامل الانحدار لمتغير الشفافية، إشارته موجبة، دلّ ذلك على وجود تأثير موجب في الاتجاه نفسه لهذا المتغير على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية

جدول رقم(11) نتائج اختبار الفرضية الرابعة

المتغير التابع				ملخص الأنموذج		تحليل التباين		معاملات الانحدار	
				R^2	R^{-2}	F	Sig	المتغير المستقل	β
الميزة التنافسية				.360	.374	26.914	.000	الثابت	1.960
حجم العينة 47				قيمة F الجدولية = 3.18، قيمة T الجدولية = 2.000				C	.500
								T	5.003
								Sig	.000

الجدول: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات (spss).

بالمقابل يشير معامل الانحدار إلى أن قيمة β للمتغير المستقل الرابع قد بلغت (0.500)، وبلغت قيمة اختبار T المحسوبة (5.188)، وهي أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية، وبمستوى معنوية (Sig=0.000)، وهي أقل من مستوى 5%، وهذا يدل على معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير.

وطالما أن معامل الانحدار لمتغير المساءلة، إشارته موجبة، دلّ ذلك على وجود تأثير موجب في الاتجاه نفسه لهذا المتغير على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية

بناءً على ما سبق من تحليل لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية، التي تنص على أنه لا توجد علاقة أثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

لذا نقبل الفرضية البديلة التي تدل على وجود أثر إيجابي لحوكمة الشركة (من خلال مبدأ المساءلة) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات اليمنية العاملة في مدينة ذمار.

يبين الجدول رقم (11) أن معامل الارتباط بلغ (36%) تقريباً الذي يدل على العلاقة الموجبة بين المتغير المستقل الرابع (المساءلة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.374)؛ مما يشير إلى أن (37.4%) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية محل الدراسة، الذي يمكن تفسيره بالتباين في مبدأ المساءلة، بشرط ثبات جميع المتغيرات الأخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ.

ومن جانب آخر، تشير نتائج الجدول رقم (21)، إلى أن هناك أثراً للمتغير المستقل الرابع (المساءلة) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في شركات الاتصالات العاملة بمدينة ذمار، ذا دلالة إحصائية معنوية؛ إذ أن قيمة اختبار F المحسوبة بلغت (26.914)، وتعد هذه القيمة أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية، كما أنها تتسم بمعنوية كلية ملائمة على وفق إحصائية هذا الاختبار عند مستوى معنوية 5%. مما يعني إمكانية الاعتماد على أنموذج الانحدار الكلي، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع.

استُخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمبدأ أصحاب المصالح في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية العاملة بمدينة ذمار

الفرضية الخامسة: يؤثر مبدأ أصحاب المصالح إيجاباً في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية العاملة بمدينة ذمار

$$Y_i = B_0 a + B_1 H + u_t \dots (6)$$

$$Y_i = .821 a + .799 H + u_t \dots (6)$$

جدول رقم (12) نتائج اختبار الفرضية الخامسة

معاملات الانحدار				تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig	T	β	المتغير المستقل	Sig	F	R^{-2}	R^2	
.050	2.013	.821	الثابت	.000	60.426	.573	.564	الميزة التنافسية
.000	7.773	.799	H					حجم العينة 47

الجدول: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات (spss).

تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات اليمنية العاملة في مدينة ذمار.

وخلص لما سبق، وذلك من خلال تحليل البيانات التي جُمعت من عينة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها؛ بغية لتحقيق أهداف الدراسة وعرض ومناقشة نتائجها، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، نجد أن جميع نتائج الاختبارات كانت مقبولة ومناسبة بموجب الدلالة الإحصائية (5%) التي وضعت من أجل ذلك، وأيضاً كانت المعاملات الإحصائية لنماذج (فرضيات الدراسة) مناسبة وذات معنوية مناسبة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات: نستنتج من الدراسة الآتي:

- 1- أن حوكمة الشركات تساعد في تحقيق أهداف الشركة، وذلك من خلال تحسين الأداء والنزاهة وتحسين السلوكيات لديها، أيضاً من خلال الالتزام بالمعايير اللازمة للمسؤولية والصراحة والإفصاح عن أعمالها.
- 2- نستنتج أن حوكمة شركات الاتصالات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لها، من خلال تطبيق مجموعة من المميزات التي تتفرد بها الشركات عن بعضها البعض، المتمثلة في المهارات والقدرات الفريدة لكل الشركة، كما أن القوانين والنظم التي تستخدمها هذه الشركات في تطبيق الحوكمة يساعدها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء لهذه الشركات.
- 3- نجد أن حوكمة الشركات تساعد إدارة شركات الاتصالات اليمنية في محاربة الفساد الداخلي وتضمن النزاهة والاستقامة لكافة العاملين كما تساعد في تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن وتحقيق الاستفادة من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية.
- 4- نستنتج أن للميزة التنافسية في شركات الاتصالات سمة الاستمرارية إذا أمكن لهذه الشركات من المحافظة على ميزة

يبين الجدول رقم (12) أن معامل الارتباط بلغ (56.4%)، وهذا على العلاقة الموجبة بين المتغير المستقل الخامس (أصحاب المصالح) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.573)؛ مما يشير إلى أن (57.3%) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية محل الدراسة، الذي يمكن تفسيره بالتباين في مبدأ أصحاب المصالح، بشرط ثبات جميع المتغيرات الأخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ. ومن جانب آخر، تشير نتائج الجدول رقم (12)، إلى أن هناك أثراً للمتغير المستقل الخامس (أصحاب المصالح) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في شركات الاتصالات العاملة بمدينة ذمار، ذا دلالة إحصائية معنوية؛ إذ إن قيمة اختبار F المحسوبة بلغت (60.426)، وتعد هذه القيمة أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية، كما أنها تتسم بمعنوية كلية ملائمة على وفق إحصائية هذا الاختبار عند مستوى معنوية 5%. مما يعني إمكانية الاعتماد على أنموذج الانحدار الكلي، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع. بالمقابل يشير معامل الانحدار إلى أن قيمة β للمتغير المستقل الخامس قد بلغت (0.799)، وبلغت قيمة اختبار T المحسوبة (T=7.773)، وهي أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية، وبمستوى معنوية (Sig=0.000)، وهي أقل من مستوى 5%، وهذا يدل على معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير.

وطالما أن معامل الانحدار لمتغير أصحاب المصالح، إشارته موجبة، دلّ ذلك على وجود تأثير موجب في الاتجاه نفسه لهذا المتغير على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية

بناءً على ما سبق من تحليل لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية، التي تنص على أنه لا توجد علاقة أثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

لذا نقبل الفرضية البديلة التي تدل على وجود أثر إيجابي لحوكمة الشركة (من خلال مبدأ أصحاب المصالح) في

الاتصالات من جانب، وتحقيق التميز بين شركات الاتصالات من جانب آخر.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب

- أبو بكر مصطفى، (2006)، الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- حماد، طارق عبدالعال، (2008) "حوكمة الشركات- المفاهيم- المبادئ- التجارب- التطبيقات" الدار الجامعية، مصر.
- خضر، أحمد، (2012)، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، مصر.
- السامري مهند ومجيد طالب، الزاملي هاني، (2012)، تكاليف الجودة والتقنيات المعاصرة، مكتب الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد.
- السلمي علي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة.
- سليمان ومصطفى، (2006)، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي، دار الجامعي الإسكندرية.
- طالب علاء فرحان والمشهداني، إيمان شحيان، (2011)، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الطويل، هاني عبد الرحمن، (1999)، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبود، نجم، (2004)، المدخل الياباني إلى العمليات الإستراتيجية والنظم والأساليب، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- الغالي وإدريس وآخرون، (2007)، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دائر وائل للنشر، عمان
- كافي مصطفى، يوسف، (2013)، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن.
- المرسي، جمال الدين، (2006)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- الأطروحات والرسائل العلمية
- أبو ليلة، (2014) أثر حوكمة الشركات على هيكل رأس المال للشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- براهيم كنزة، (2014)، التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التيسير، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- التميمي، عباس حميد يحيى، (2008)، "أثر نظرية الوكالة في التطبيقات المحاسبية والحوكمة في الشركات المملوكة للدولة"، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الإدارة الاقتصاد، جامعة بغداد.
- حومدي، هناء، (2013)، الأساليب الترويجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة

التكلفة الأقل أو التميز في تقديم خدماتها بما يمنحها ميزة تنافسية محققة في مواجهة الشركات الأخرى المنافسة.

5- نجد أن صناعة المزايا التنافسية لشركات الاتصالات اليمنية تحتاج إلى إحكام السيطرة على مجالات الفقد والمهدر الضائع، ويمكن لهذه الشركات من خلال مزاياها التنافسية زيادة مهارة جميع العاملين في كافة أنشطة الشركة وكافة وظائفها في كل أوقات العمل.

6- نستنتج من خلال الاختبارات الوصفية للمتغيرات الدراسة أن قيم متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة جداً حول علاقة أبعاد حوكمة شركات الاتصالات اليمنية وتأثيراتها تجاه تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات، وكسب حصة سوقية كبيرة في قطاع شركات الاتصالات سواء أكانت محلية أو خارجية.

7- تبين من اختبارات فرضيات الدراسة باستخدام المنهج التحليلي وجود أثر إيجابي لحوكمة الشركات بجميع أبعادها (المشاركة الفعالة، الاستقلالية، الشفافية، المساءلة، أصحاب المصالح) في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الاتصالات اليمنية محل الدراسة، وكانت نتائجها مقبولة إحصائياً بمستوى معنوية عالية.

التوصيات: استناداً إلى استنتاجات الدراسة توصي بالآتي:

1. يجب على شركات الاتصالات اليمنية الاهتمام بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، وكذلك بغرض تحسين الأداء والنزاهة لهذه الشركات، وتحسين السلوكيات النابعة عنها.
2. توصي الدراسة بضرورة الالتزام بالمعايير اللازمة للمسؤولية الناتجة عن تطبيق حوكمة الشركات، وذلك من خلال الصراحة والإفصاح عن جميع أعمال شركات الاتصالات اليمنية سواء الخدمة منها أو المالية والاجتماعية للمجتمع.
3. يجب على شركات الاتصالات اليمنية تطبيق مفهوم ديناميكي لكيانها المؤسسي، الذي يعتمد على الجهد الذاتي والإبداعي للشركات الناتج عن تطبيق أبعاد حوكمة الشركات فيها من جانب، والاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية في سوق الاتصالات من جانب آخر.
4. طالما وأن حوكمة الشركات بجميع أبعادها ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات اليمنية، وقد أثبت ذلك نتائج الاختبارات الإحصائية، لذا يجب على شركات الاتصالات اليمنية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في جميع أعمالها الإدارية والمالية بشفافية ووضوح.
5. توصي الدراسة شركات الاتصالات اليمنية الاهتمام بمعايير حوكمة الشركات حتى تتمكن هذه الشركات بتحقيق المكانة السوقية، وكسب حصة سوقية مرموقة في سوق خدمات

الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث العدد الثاني المجلد السابع.

- علوان، سهام (2022) إدارة الذكاء التنافسي كألية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا، المجلة التربوية، المجلد الثاني، العدد الثالث والثمانون.

- علي وعبد الغني، (2016)، أثر مرتكزات التعزيز الرشيق في تعزيز الميزة التنافسية للشركة للأدوية في سامراء: دراسة تحليلية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد15، المجلد 8، العراق

- الكبيسي إبراهيم، وآخرون، (2014)، القدرات المعرفية والإستراتيجية وأثرهما في بناء الميزة التنافسية: بحث ميداني لآراء عينة من القيادات الإدارية في المصارف الأهلية مجلة العلوم الاقتصادية، العدد79، المجلد20 .

- لميس جميل بناصر، مها فيصل الصانع، (2022) دور الآليات المحاسبية لحوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية في شركات قطاع الاتصالات بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، والقانونية، المجلد الرابع، العدد الخامس عشر جامعة الملك عبدالعزيز جدة

- محمد أبو الفرج (2021) الوساطة ومنازعات حوكمة الشركات، مجلة المنار للدراسات والبحوث القانونية والسياسية، المجلد الخامس، العدد الثاني.

- المدهون، خالد محمد (2020) أثر الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك، مجلة دراسات الأعمال والإدارة العدد الثاني، المجلد الثاني، جامعة فلسطين.

- المراد الحرباي وآخرون، (2013)، صوت الزبون في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة لآراء العاملين في عينة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد28، المجلد9.

- المرشدي، خالد (2020) إستراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في السوق، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الرابع عشر، العدد الأول.

- المطيري، عبد الله سعود (2020) أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الخامس عشر جامعة الملك عبد العزيز - النجار أحمد منير، (2007)، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، جامعة اتحاد المصارف الكويتية، العدد40 ، الكويت.

ج - المؤتمرات.

- الكيلاني عبد الله، (1997)، المساءلة الإدارية في الأردن: محاولة لتطوير نظام مساءلة في النظام التربوي في الأردن، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية، عمان، الأردن.

- ميخائيل، أشرف، (2005)، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

المؤسسات، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر.

- الزهراء، صباح وبو عسله، (2014)، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – وحدة بسكرة، رسالة ماجستير العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خضير-بسكرة، الجزائر.

- سفير، محمد، (2015)، أهمية اعتماد معايير المحاسبة الدولية في إرساء مبادئ حوكمة الشركات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التيسير، جامعة الجزائر، الجزائر.

- صالح، أحمد علي، (2006)، "بناء محافظ رأس الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملائمتها لحوكمة الشركات، دراسة اختبارية لآراء عينة من مسؤولي بعض الشركات في القطاع الصناعي المختلط في بغداد"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

- الغزالي، (2015)، دور تطبيق قواعد حوكمة الشركات في منع حدوث التشر المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.

- كلبونة أحمد، (2008)، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين ممارسات المصارف الأردنية: وفق دليل الحاكمية الصادر عن البنك المركزي الأردني، أطروحة دكتوراه، قسم محاسبة، كلية العلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

- النعاس صديقي، (2005)، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتيسير التجارية، جامعة سعد، البليد.

أبحاث المجلات العلمية

- إبراهيم، خالد عبد الله شذى عبود شاكر، (2021) دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، العدد الأول، جامعة الفلوجة

- أحمد عيسى (2022) أثر حوكمة الشركات على الإفصاح الطوعي في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، العدد الأول، المركزي الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسات الاقتصادية، برلين ألمانيا.

- إنصاف أيوب (2022) أثر التسويق الإلكتروني على تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة الإلكترونية الشاملة، متعدد التخصصات، العدد الخامس والأربعون.

- الحربي، آلاء واصل (2020) أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد التاسع والعشرون، العدد الثالث.

- الشيخ فؤاد، وآخرون، (2004)، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني، دورية الإدارة العامة، مجلد44 ، العدد33.

- عباس وحيد، (2016)، أبعاد التصنيع الرشيق وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية: دراسة استطلاعية في معمل نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد4، المجلد18.

- علا الدين خليل السيد، فراس مصطفى الجدي، (2021) إستراتيجية إدارة الموهبة ودورها في بناء ميزة تنافسية لدى

- Simon ' (1985)' **"The Audit Service Market"** Auditing.
- Winkler' Adaibert '(2005)' **Financial DEVELOPM Ent' Economic Grower And Corporate Governance"** Working Paper Series: Finance And Accounting 12' Department Of Finance ' Goetne University Frankfurt Am Main.
- Bataineh' M.T.& AI Zoabi' M.(2011)' **The Effect Of In Tellectual Capital On Organiz Ational Competitive Advantage.**
- Grznic' T. (2007)' **Concepts Of Service Q.Uality Measurement In Hotel In Dustry ' Ekonomska Misao Lpraksa.**
[https:// www.library. Cornell. Edu.](https://www.library.cornell.edu)
- OECD, (2004),**"Principles Of Corporate Governance Organization For Economic Cooperation And Development** Publication Service.
- Ronald D.Francis ,(2000),**"Ethics And Corporate Governance: An Australian Handbook** University New South Wales Press Ltd".
- Wei
TheLog,Victor,Kwan,Clarence,Kambil,Ajiy,(2006),**"Th e Seven Disciplines For Venturing In China"** Mists Loan-Management Review.47(2)
- Aighamdi ' A.A' (2016)' **Market Know Ledge ' Blue Oceaegy ' And Competitive Advantage Cdirect And In Direct Relatin Ships And Impact ' Universal Tournal Of M Anage Ment.**
- Antle'(1984)' **Audi Tor's Indepen Dence"** The Journal Of Accounting Research.
- Chang .K. H' Elder '(2010)' " **Corporate Governance And Liquidity"** Tournal Of Financial And Quantitative Analysis.
- Economu ' V.P; & Chat Zikonstained '(2009)' **Gaining Company's Sustained Competitive Advantage' Is Reallya Necessary Precondition For Improved Organizational Per Formance.**
- Hayes Rick And "Et.Al" ' (2000)' **Independence Requirements ' Principle Of Audhting**
- OECD' (2004)' **OECD Principles Of Corporate Governanance Edition'**
- Roohani '(2009)' " **Improvhnng Trans Parency And Monitoring Functions Of Corporate Governance"** International Journal Of Disclosure And Governance.
- Seliem ' A.'Ashour ' A.'& Bontis' (2007)' **Human Capital And Organizational Performance:Astudy Of Egyptian Soft Ware Companhes ' Management Decision .**