

أثر إدارة التغيير في زيادة الميزة التنافسية للموانئ بالهيئة العامة لموانئ البحر الاحمر

إعداد

محمد علي عبد الباسط محمد^١، ا.د/ محمد وهيب^٢، د/ خالد سالم عطا^٣

^١ الهيئة العامة لموانئ البحر الاحمر

^٢ الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

^٣ المركز اللوجستي متعدد الوسائط ينبع – المملكة العربية السعودية

DOI NO. <https://doi.org/10.59660/511120>

Received 04/03/2025, Revised 20/04/2025, Acceptance 11/06/2025, Available online 01/01/2026

Abstract

Digital transformation has become one of the key factors contributing to improving operational efficiency, reducing costs, and enhancing cargo handling time. This study focuses on exploring the role of modern technologies—such as digital infrastructure, data management, automation, cybersecurity, and smart systems—in improving operational processes at Suez Port, including reducing waiting times and increasing productivity. The research problem lies in the challenges facing internal transportation operations at Suez Port, which negatively impact operational efficiency and highlight the need for adopting advanced technologies to achieve notable improvements. The study aims to measure the extent to which digital systems can reduce these challenges and deliver clear enhancements to internal transportation efficiency.

The study adopted a descriptive-analytical methodology, collecting data through questionnaires distributed to port employees and analyzing the data using SPSS software. Statistical tools such as Analysis of Variance (ANOVA), Pearson Correlation, and Regression Analysis were applied to assess the impact of digital transformation on internal transportation efficiency.

The results indicated that digital transformation had a strong and positive impact on internal transportation efficiency at the port, as digital systems contributed to reducing waiting times and boosting productivity. Automation was found to play a key role in minimizing human errors and enhancing efficiency, while data management improved forecasting of logistics movements and resource allocation. Smart systems were also shown to enhance scheduling processes and reduce cargo handling times, ultimately leading to improved performance and reduced costs.

Based on these findings, the study highlights the importance of increasing investments in developing digital infrastructure and providing specialized training programs for port employees to ensure optimal use of modern technologies. It also emphasizes the adoption of digital integration strategies among different stakeholders operating at the port, as well as strengthening cybersecurity policies to safeguard data and operational information.

المستخلص

أصبح التحول الرقمي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف وتحسين وقت مناولة البضائع. تركز الدراسة على استكشاف دور التقنيات الحديثة مثل البنية التحتية الرقمية، وإدارة البيانات، والأتمتة، والأمن السيبراني، والأنظمة الذكية في تحسين العمليات التشغيلية داخل ميناء السويس، بما في ذلك تقليل فترات الانتظار وزيادة الإنتاجية. وتتمثل مشكلة الدراسة في التحديات التي تواجه عمليات النقل

الداخلي في ميناء السويس، والتي تؤثر سلباً على كفاءة العمليات التشغيلية، مما يستدعي الحاجة إلى اعتماد تقنيات حديثة لتحقيق تحسينات ملحوظة. تهدف الدراسة إلى قياس مدى تأثير الأنظمة الرقمية على تقليص هذه التحديات وتحقيق تحسينات واضحة في كفاءة النقل الداخلي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة للعاملين في الميناء، واستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات. تم تطبيق أدوات إحصائية مثل تحليل التباين (ANOVA)، وتحليل الارتباط (Pearson Correlation)، وتحليل الانحدار (Regression Analysis) لقياس تأثير التحول الرقمي على كفاءة النقل الداخلي، وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي كان له تأثير قوي وإيجابي على كفاءة النقل الداخلي في الميناء، حيث تساهم الأنظمة الرقمية في تقليل فترات الانتظار وزيادة الإنتاجية. كما تبين أن الأتمتة تلعب دوراً بارزاً في تقليل الأخطاء البشرية وتعزيز الكفاءة، بينما تساهم إدارة البيانات في تحسين التنبؤ بالحركة توصلت الدراسة لأهمية اللوجستيات وتوزيع الموارد. أيضاً، تساهم الأنظمة الذكية في تحسين عمليات الجدولة وتقليل زمن المناولة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل التكاليف.

بناءً على هذه الدراسة برزت أهمية تعزيز الاستثمارات في تطوير البنية التحتية الرقمية، وتوفير برامج تدريبية متخصصة للعاملين في الميناء لضمان الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة، بالإضافة إلى تبني استراتيجيات تكامل رقمي بين الجهات المختلفة العاملة في الميناء. كما اوضحت الدراسة أهمية تعزيز سياسات الأمن السيبراني لحماية البيانات والمعلومات التشغيلية.

١- مقدمة

تعد موانئ البحر الأحمر أحد أهم الموانئ البحرية في العالم؛ حيث تلعب دوراً استراتيجياً فيما يتعلق بحركة التجارة العالمية؛ حيث يمتاز البحر الأحمر بموقعه الاستراتيجي المتفرد الذي يعمل على الربط بين كل من قارة آسيا وأفريقيا وقارة أوروبا، الأمر الذي يجعل منه معبراً رئيسياً لشحن البضائع، كما تتمتع موانئ البحر الأحمر بميزات تنافسية متعددة، لعل أهمها المقدرة على استقبال السفن كبيرة الحجم، وكذا توفير خدمات لوجستية متكاملة بما يساهم في تسريع كل من إجراءات الشحن والتفريغ، فضلاً عما تلعبه تلك الموانئ من دور في تعزيز السياحة عموماً والسياحة البحرية خصوصاً؛ حيث تعكف على استقطاب الزائرين من مختلف أنحاء العالم لاستكشاف جمال الشواطئ والموارد الطبيعية الغنية في المنطقة المحيطة.

وقد تم إنشاء الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر بالقرار الجمهوري رقم (٢١٧) لسنة ١٩٧٨ والذي نقلت على أثره ملكية الموانئ المصرية الكائنة على سواحل البحر الأحمر وخليج السويس وخليج العقبة من مصلحة الموانئ والمنازل إلى الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر بالقرار الجمهوري رقم (٤٥٥) لسنة ١٩٨٦. وتعمل الهيئة على المشاركة في صنع القرارات التي يمكن أن تطور من الخدمات أو معدلات الأداء داخل الموانئ بما يتناسب مع حجم العمل المطلوب (الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر، ٢٠٢٤).

٢- الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية أحد أبرز السمات الرئيسية التي تتيح لأي منشأة التفوق على منافسيها، وتشتمل الميزة التنافسية للموانئ على عدة عناصر لعل من أهمها ثلاثة عناصر، ويتمثل العنصر الأول في تقليل زمن الانتظار؛ حيث يعتبر تقليل وقت الانتظار أحد أهم عناصر الميزة التنافسية للموانئ، كونه يمكن أن يساعد على زيادة كفاءة العمليات فضلاً عن تقليل التكاليف، وذلك من خلال استخدام تقنيات متطورة مثل نظم إدارة الحركة

وحوسبة البيانات، كما يمكن أن يتم العمل على تقليل وقت الانتظار عبر تحسين تدفق الشحنات وتحديد مواعيد دقيقة للوصول والمغادرة. وبالإضافة لكل ما سبق يمكن لبرامج الصيانة الوقائية أو الاستباقية أن تساهم في تقليل الأعطال الأمر الذي يضمن قدرا أكبر من التنسيق أثناء عمليات الشحن والتفريغ، بما يقلل من التأخير الذي يؤثر سلبًا على جدول الرحلات والتجارة، والذي يعد أحد أبرز المزايا التنافسية.

وفي ذات السياق يأتي العنصر الثاني خفض تكاليف التشغيل: والذي يعمل على تحسين العمليات داخل الميناء حيث يمكن خفض التكاليف التشغيلية، مثل تكاليف العمالة، والصيانة، والوقود بدرجة أو بأخرى من خلال أتمتة العمليات مثل التحميل والتفريغ، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات وتحسين استخدام الموارد، الأمر الذي يساهم بجعل الميناء أكثر تنافسية من حيث التكلفة مقارنة بالموانئ الأخرى.

وأخيرا يأتي العنصر الثالث رضا العملاء: والذي يمثل عنصرًا حاسمًا في تعزيز الميزة التنافسية للموانئ، حيث يبحث العملاء عادة عن خدمات سريعة وموثوقة، وبالتالي يساهم تقديم خدمات عالية الجودة مثل سرعة التعامل مع الشحنات، وضمان أوقات تسليم دقيقة، وتوفير خدمات مخصصة، إلى تعزيز علاقات طويلة الأمد مع العملاء وبالتالي زيادة درجة أو معدل رضاؤهم. كما أن تلك الموانئ التي توفر بيئة عمل آمنة وخدمات إضافية مثل التخزين والتوزيع الفعال تحظى بتقدير العملاء، مما يعزز سمعتها التنافسية في السوق.

٣- إدارة التغيير

وفي ظل عالم أصبح التغيير السمة الرئيسية له، لم يعد التعامل مع هذا التغيير واستيعابه وتوظيفه ترفا فكريا، بل أصبح ضرورة ملحة، حيث أصبح التغيير العامل الثابت الوحيد في عالم متغير؛ حيث تتنوع أشكال المنافسة، وتزول الفواصل الزمانية بين الأسواق والدول، بما يعني أن التعامل مع التغيير لم يعد كماليا بل أصبح أمرا حتميا. في ظل ذلك، تزايد مؤخرا اهتمام العديد من المنشآت بإدارة التغيير؛ وذلك لمواجهة التأثيرات الداخلية والخارجية المختلفة، بهدف إحداث تغيير يمكن من خلاله مواجهة الصعوبات التي تواجهها تلك المنشآت، فضلا عن التكيف مع انعكاسات تلك التأثيرات عبر تشخيص ودراسة المشكلة أو المشاكل، ثم وضع التخطيط المناسب والتنظيم والتوجيه والمتابعة والرقابة، بعيدا عن العشوائية والارتجالية (معيزي، ٢٠٢٢).

ومن أهم عناصر إدارة التغيير ثلاثة عناصر، العنصر الأول تطوير المهارات الإدارية: حيث يعتبر تطوير المهارات الإدارية لموظفي إدارة المشتريات من العناصر الأساسية لإدارة التغيير، من خلال تدريب الموظفين على أحدث التقنيات والأساليب في إدارة عمليات الشراء، وبالتالي يمكن تحسين كفاءتهم، الأمر الذي يمكن أن يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للميناء عبر توفير قوى عاملة ماهرة قادرة على التعامل مع تحديات السوق المتغيرة والاحتياجات المتزايدة للعملاء بما يحقق الحصول على كافة المستلزمات بأسعار أقل وجودة أعلى، مما يحسن الميزة التنافسية (الفواز وآخرون، ٢٠٢٤).

واعتماد تقنيات جديدة يعتبر من أهم جوانب إدارة التغيير، بما يمكن أن يحسن من إدارة حركة السفن والشحنات. ويمكن لاستخدام التقنيات الجديدة أن يساهم في تقليل التكاليف التشغيلية وتقصير أوقات الانتظار، مما يعزز الميزة التنافسية للهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر ويجعلها أكثر فعالية في مواجهة المنافسة.

وفي ذات السياق، يأتي العنصر الثاني دورة المشتريات: ويشمل إعادة تصميم الأنظمة والإجراءات المتبعة للشراء داخل هيئة الموانئ لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف. فعن طريق تبسيط الإجراءات الشرائية المتبعة بما لا يتعارض مع أحكام القانون، يمكن رفع معدلات التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل هيئة الموانئ ومن ثم يمكن

تحقيق الشراء في الوقت المناسب وبالكم المناسب. كل تلك التعديلات يمكن أن تسهم في زيادة سرعة تدفق المواد والمستلزمات بحسب الحاجة مع ضمان تحقيق مستوى جودة أعلى وفي ذات السياق تسمح عملية تحسين دورة المشتريات بزيادة التنافس بين الموردين الأمر الذي ينعكس في حصول الهيئة على أسعار تنافسية أقل، ومن ثم تقل تكاليف التشغيل، بما يعزز الميزة التنافسية. وبذلك فإن تطبيق إدارة التغيير في الهيئة العامة لموانئ البحر الاحمر يمكن أن يساهم بدرجة أو بأخرى في زيادة الميزة التنافسية للموانئ التابعة لها.

وأخيرا يأتي العنصر الثالث الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) وهو واحد من اهم المفاهيم المحورية في علم النفس التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث يعكس مدى ارتياح الفرد تجاه وظيفته وبيئته عمله. ويتشكل هذا الرضا من خلال تفاعل عوامل متعددة، منها:

١. العوامل المادية: مثل الأجر، والمزايا، وظروف العمل المادية
٢. العوامل النفسية: كالتقدير، والعدالة التنظيمية، والشعور بالإنجاز
٣. العوامل الاجتماعية: كعلاقات الزملاء والرؤساء، والثقافة التنظيمية

✓ أهمية الرضا الوظيفي :

- ١- زيادة الإنتاجية: الموظف الراضي يميل إلى بذل جهد أكبر وإظهار إبداع في أدائه
 - ٢- تقليل معدل الدوران الوظيفي: يُقلل من تكاليف استبدال الموظفين ويحفظ الخبرات المؤسسية
 - ٣- تعزيز الولاء التنظيمي: يرتبط الرضا بالانتماء للمؤسسة وتبني أهدافها
- ومن نظريات تفسير الرضا الوظيفي نظرية هيرزبرغ (للعاملين): والتي تميز بين العوامل الصحية (كالأجر والبيئة) التي تمنع عدم الرضا، والعوامل المحفزة (كالتقدير والتطور) التي تولد الرضا الوظيفي لدي العاملين.
- وأیضا نظرية التباين: والتي تقيس الفرق بين توقعات الفرد وما يحصل عليه فعليًا في العمل

- ومن التوصيات التي تعزز الرضا الوظيفي
- تطبيق سياسات "المكافآت العادلة" وربطها بالأداء
 - توفير فرص "التنمية المهنية" والتدريب
 - تعزيز القيادة الداعمة والحوار المفتوح مع الموظفين

ومما سبق يمكن للباحث القول بأن تطبيق إدارة التغيير في الهيئة العامة لموانئ البحر الاحمر يمكن أن يساهم بدرجة أو بأخرى في زيادة الميزة التنافسية للموانئ التابعة لها.

٤- الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة أهمية إدارة التغيير في زيادة الميزة التنافسية، حيث أكدت دراسة "الأحمر، ٢٠١٥"، توضيح دور إدارة التغيير بمجالاتها إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي وإدارة التغيير في الاستراتيجية، وإدارة التغيير في ثقافة المنظمة، وإدارة التغيير في نمط القيادة وإدارة التغيير في التكنولوجيا (في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها الكلفة، والجودة، والتمايز والإبداع)، في شركات الاتصالات في دولة ليبيا. حيث تم اعتماد قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة الذي شمل (٦٢٥) موظفا من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في شركات الاتصالات في دولة ليبيا

وهي شركة ليبيا للهاتف المحمول، وشركة المدار الجديد وشركة هاتف ليبيا، وشركة بريد ليبيا، وشركة ليبيا للاتصالات والتقنية (LTT).

وخلصت الدراسة لوجود أثر الإدارة التغيير بمجالاتها المعتمدة في الدراسة كمتغير مستقل إدارة التغيير في الإستراتيجية، وإدارة التغيير في ثقافة المنظمة، وإدارة التغيير في النمط القيادي، وإدارة التغيير في التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع بأبعادها (الكلفة، والجودة والتمايز والإبداع في شركات الاتصالات في دولة ليبيا).

- دراسة (الغزالي وآخرون، ٢٠١٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دوافع التغيير وتطابق إدارة التغيير في المنظمات، وتطوير القدرات والمهارات الانسانية والقدرة على تجديد حيوية المنظمة وفقا للمتغيرات البيئية، ووضع الخطط المناسبة لكي تستطيع التأقلم مع المتغيرات المحيطة بها وتنفيذ التغيير الي المناسب بما يضمن استمرار وفعالية المنظمة.

وخلصت الدراسة إلى أن التغيير جزء مهما من حياتنا ولا نستطيع الاستمرار والمنافسة في ظل التغييرات المستمرة في البيئة الداخلة والخارجية للمنظمة الا بعد اجراء التغييرات المهمة في المجالات للوصول الي حالة مستقرة ودائمة.

٥- مشكلة البحث:

تتمثل المشكلة البحثية في محدودية الدراسات التي تتناول دور إدارة التغيير في زيادة الميزة التنافسية للموانئ، خاصة في سياق الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر، التي تواجه تحديات متنامية بسبب التطورات التكنولوجية السريعة، والمنافسة الإقليمية، والتحويلات في سوق النقل البحري العالمي. على الرغم من الاعتراف بأهمية إدارة التغيير كأداة استراتيجية، إلا أن هناك غموضاً حول كيفية توظيفها فعلياً لتحسين الكفاءة التشغيلية، وخدمة العملاء، والقدرة على جذب الاستثمارات، مما يحد من قدرة الموانئ على تحقيق موقع ريادي في السلسلة اللوجستية الدولية. بالإضافة إلى ذلك، تفتقر الأدبيات إلى نماذج تطبيقية تراعي الخصائص الفريدة للموانئ الحكومية في المنطقة، مثل البنية التنظيمية التقليدية، وتداخل الأدوار بين الجهات ذات العلاقة، والتحديات البيئية والجغرافية. يُضاف إلى ذلك عدم وضوح العلاقة بين ممارسات إدارة التغيير ومؤشرات الأداء التنافسي الملموسة، كالحصة السوقية ورضا الشركاء التجاريين، مما يُعقّد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية القائمة على الأدلة. لذلك، يهدف هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل نقدي للواقع الحالي، واستكشاف العوائق والفرص، واقتراح توصيات يمكن لها أن تساهم في تحويل إدارة التغيير إلى رافد استراتيجي للميزة التنافسية المستدامة.

وفي ظل انفصال موانئ الأدبية والسخنة عن الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر وانتقال تبعيتهم للهيئة العامة للمنطقة الاقتصادية لقناة السويس، وانتقال الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر من بيئة الاحتكار إلى بيئة المنافسة تبرز أهمية زيادة الميزة التنافسية بشكل أكبر، حيث يجب على الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر أن تركز على تحسين خدماتها وتطوير بنيتها التحتية لتظل قادرة على المنافسة خصوصاً في ظل تلك البيئة الجديدة عليها. الأمر الذي يمكن لإدارة التغيير أن تساهم في تحقيقه. وفي ضوء استمرار الوضع على ما هو عليه، الأمر الذي

لا يسهل الوصول للأهداف المخططة، كما أن عدم التغيير بما يتلائم مع المتغيرات التي تحدث بالبيئة المحيطة ربما يسهم في الحاق الضرر المستقبلي بها وفي ذات الوقت يضعف كثيراً من القدرة التنافسية لها.

٥- منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لطبيعة البحث الذي يجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي. حيث قام الباحث في الجانب النظري بتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بهدف بناء إطار نظري متكامل وتحديد المفاهيم والأبعاد الرئيسية. أما في الجانب التطبيقي، فقد تم تصميم استبانة لجمع البيانات لعدد (١٥٥) من مجتمع البحث من عينة الدراسة، وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS. لكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة. وقد اتبع الباحث في ذلك أسلوباً يجمع بين المنهج الاستقرائي في استقراء المفاهيم من الأدبيات السابقة، والمنهج الاستنباطي في استنتاج النتائج الميدانية وربطها بما ورد في الجانب النظري.

٦- فرضيات الدراسة والادوات الاحصائية المستخدمة

أولاً: الفرض الرئيسي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على تحسين الميزة التنافسية في الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر. وينبثق منه الفروض الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المهارات على تحسين الميزة التنافسية في الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا المؤسسي على تحسين الميزة التنافسية في الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين العمليات على تحسين الميزة التنافسية في الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر.

ثانياً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان. وقد شملت هذه الأدوات: معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات الاستبيان، ومعامل الاتساق الداخلي (Internal Consistency) للتحقق من ترابط عناصر كل بعد من أبعاد الدراسة، بالإضافة إلى استخدام الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics) من خلال حساب المتوسط الحسابي (Mean)، والانحراف المعياري (Standard Deviation)، ومعامل الاختلاف (Coefficient of Variation) بهدف وصف سمات واتجاهات استجابات المفردات. كما تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين عناصر وأبعاد الدراسة، بالإضافة إلى تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Linear Regression Model) من خلال تحليل المسار (Path Analysis) لتحديد أثر متغيرات التحول الرقمي على كفاءة النقل الداخلي بميناء السويس.

٧- نتائج فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية والإجابة عن السؤال الرئيس:

تم قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على تحسين الميزة التنافسية في الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر"، حيث اتضح من خلال جدول معامل الانحدار بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاهتمام بإدارة التغيير وتعزيز الميزة التنافسية، أي أنه كلما زاد الاهتمام بإدارة التغيير أثر ذلك على تعزيز الميزة التنافسية. لذلك يمكن الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة والذي ينص على (ما أثر إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية في الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر؟) بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية، وكلما اهتمت الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر بتطبيق إدارة التغيير بقيمة وحدة واحدة أدت إلى تعزيز الميزة التنافسية بمقدار (٩, ٥٥٪).

اختبار الفرض الفرعي الأول والإجابة عن السؤال الأول:

تم قبول الفرض الفرعي الأول والذي نص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المهارات على تحسين الميزة التنافسية في الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر"، حيث اتضح من خلال جدول معامل الانحدار بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين تحسن البعد الأول لتطوير المهارات وتعزيز الميزة التنافسية، أي أنه كلما زاد الاهتمام بتطوير المهارات أثر ذلك على تعزيز الميزة التنافسية. لذلك يمكن الإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على (ما أثر تطوير المهارات على تحسين الميزة التنافسية في الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر؟) بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير المهارات في تعزيز الميزة التنافسية، وكلما اهتمت الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر بتطوير المهارات بقيمة وحدة واحدة أدت إلى المساعدة على تعزيز الميزة التنافسية بمقدار (١, ٥٣٪).

اختبار الفرض الفرعي الثاني:

تم قبول الفرض الفرعي الثاني والذي نص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا المؤسسي على تحسين الميزة التنافسية في الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر"، حيث اتضح من خلال جدول معامل الانحدار بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين تحسن البعد الثاني الرضا المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية، أي أنه كلما زاد الاهتمام بالرضا المؤسسي للموارد البشرية أثر ذلك على تعزيز الميزة التنافسية. لذلك يمكن الإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على (ما هو تأثير الرضا المؤسسي على تعزيز الميزة التنافسية؟) بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق الرضا المؤسسي في تعزيز الميزة التنافسية، وكلما اهتمت الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر بتطبيق الرضا المؤسسي بقيمة وحدة واحدة أدت إلى تحسن فرصة تعزيز الميزة التنافسية بمقدار (٤, ٤٢٪).

التحقق من الفروض والطرق الإحصائية المستخدمة :-

الفرض	الدلالة الإحصائية	معامل التأثير	الأداة الإحصائية	التفسير
الفرض الرئيسي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على تحسين الميزة التنافسية	$P < 0.05$	معامل التأثير = 0.559	تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)	توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية على أن تحسين إدارة التغيير يزيد من الميزة التنافسية بنسبة 55.9%

التفسير	الأداة الإحصائية	معامل التأثير	الدلالة الاحصائية	الفرض
كلما زاد الاهتمام بتطوير المهارات زادت الميزة التنافسية بنسبة 53.1 %	تحليل الانحدار	معامل التأثير = 0.531	$P < 0.05$	الفرض الفرعي الاول: تطوير المهارات يؤثر على الميزة التنافسية
توجد علاقة ايجابية على ان تطبيق الرضا المؤسسي يسهم بزيادة الميزة التنافسية بنسبة 42.4 %	تحليل الانحدار	معامل التأثير = 0.424	$P < 0.05$	الفرض الفرعي الثاني: الرضا المؤسسي يؤثر على الميزة التنافسية
تحسين العمليات (مثل الاتمة) يزيد الميزة التنافسية بنسبة 48% (استناداً لأثر خفض التكاليف وتقليل زمن الانتظار)	تحليل الانحدار	معامل التأثير = 0.48	$P < 0.05$	الفرض الفرعي الثالث: تحسين العمليات يؤثر على الميزة التنافسية

الطرق الإحصائية المستخدمة:

✓ تم استخدام الادوات التالية عبر برنامج Sbs

- تحليل التباين (ANOVA): لاختبار الفروق بين المجموعات.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على التابعة.
- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman): لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- الاحصاء الوصفي: المتوسط، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف.
- معامل كرونباخ ألفا: لقياس الثبات والاتساق الداخلي

خلاصة:

أثبتت النتائج أن إدارة التغيير بأبعادها الثلاثة (تطوير المهارات، الرضا المؤسسي، وتحسين العمليات) لها تأثير دال إحصائياً على تعزيز الميزة التنافسية، حيث ساهم كل بعد بشكل جزئي ومتكامل في تحسين أداء الهيئة العامة لموانئ البحر الاحمر.

٨- النتائج العامة للدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية لهيئة موانئ البحر الأحمر، حيث ساهمت ممارسات إدارة التغيير بشكل واضح في تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بالكفاءة التشغيلية والجاذبية الاستثمارية.
- كشفت الدراسة أن برامج تطوير المهارات (كالتدريب المتخصص واعتماد التقنيات الحديثة) كان لها تأثير إيجابي ومعنوي على رفع الكفاءة التشغيلية، مما ساهم في جذب شركات لوجستية جديدة وتحسين الحصة السوقية للموانئ.

ج. أثبت أن الدور الاستباقي للقيادة المؤسسية في تبني استراتيجيات التغيير وتوفير الدعم اللازم كان عاملاً محورياً في نجاح التحول، حيث ارتبطت القيادة الفعالة بتحسين مستوى رضا العملاء وتعزيز الثقة في الخدمات المقدمة.

د. أسهم تحسين العمليات (مثل أتمتة الإجراءات وإعادة هيكلة الخدمات) في خفض التكاليف التشغيلية وتسريع الإجراءات التشغيلية، مثل تقليل زمن تفريغ السفن، مما عزز القدرة التنافسية للموانئ مقارنة بالمنافسين الإقليميين.

هـ. أظهر التحليل الإحصائي أن التفاعل بين تطوير المهارات، والقيادة المؤسسية، وتحسين العمليات يُنتج أثراً تراكمياً يفوق الأثر المنفرد لكل عامل، مما يؤكد أهمية تبني نهج متكامل في إدارة التغيير لتحقيق نتائج استراتيجية مستدامة. برزت الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار كعامل وسيط يعزز فعالية إدارة التغيير، كما أظهرت النتائج أن تقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين كان عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف، مع وجود فروق دالة إحصائية بين الوحدات التنظيمية التي تبنت ثقافة مرنة وتلك التي حافظت على النمط التقليدي.

تعليق الباحث على نتائج الدراسة:

قدمت النتائج التي انتهت إليها الدراسة مجموعة من الرؤى حول العلاقة الديناميكية بين إدارة التغيير وبين زيادة الميزة التنافسية بالهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر

١- الطبيعة التكاملية لإدارة التغيير: أظهرت النتائج أن نجاح إدارة التغيير يعتمد على التفاعل بين تطوير المهارات، والقيادة الفعالة، وتحسين العمليات. يتوافق هذا مع الأدبيات الحديثة التي تشدد على النهج الشامل، مع الكشف عن آليات تفاعل هذه العوامل في سياق الموانئ الحكومية ذات البيئات التنظيمية المعقدة.

٢- دور القيادة المؤسسية: ركزت النتائج على تجاوز دور القيادة في الهيئة للتوجيه الإداري التقليدي ليشمل بناء رؤية مشتركة وتذليل العقبات الثقافية، مما يفسر الارتباط بين فعالية القيادة ورضا العملاء.

٣- التحديات في تحسين العمليات: على الرغم من مساهمة تحسين العمليات في خفض التكاليف، فقد تطلب ذلك تجاوز عقبات تقنية وبيروقراطية، مثل مقاومة التخلي عن الإجراءات التقليدية، مما يسلط الضوء على أهمية موازنة التحسينات التقنية مع الاستعداد التنظيمي.

٤- الثقافة التنظيمية كعامل وسيط: كشفت النتائج أن الوحدات التي تبنت ثقافة مرنة حققت نتائج أسرع مقارنة بتلك التي واجهت مقاومة داخلية، مما يؤكد أن نجاح إدارة التغيير في الموانئ الحكومية مرتبط بتحويل الثقافة الداخلية.

وتؤكد النتائج أن إدارة التغيير عامل استراتيجي لضمان بقاء الموانئ الحكومية في صدارة المنافسة، لكن تحقيق ذلك يتطلب تفهماً للتفاعلات بين العناصر البشرية، والتقنية، والتنظيمية.

٩- توصيات الدراسة

توصيات مرتبطة بتطوير المهارات الإدارية للعاملين

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر بما يضمن مرونة أكبر في الاتصال بين الوحدات الإدارية، وذلك استجابة لآراء الأغلبية الذين أبدوا عدم رضاهم عن الوضع الحالي.

- تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار من خلال إشراك العاملين بفعالية في عمليات التطوير والتغيير، مما يساهم في رفع مستوى الالتزام والابتكار.

- تطوير برامج تدريب إداري مستمرة تهدف إلى تنمية المهارات القيادية والتخطيطية لدى العاملين، بما يتماشى مع التغيرات المستقبلية ورؤية الهيئة.
- تطبيق إدارة التغيير المؤسسي عبر تهيئة البيئة التنظيمية لتعزيز القيم الإيجابية والعمل الجماعي، بما يدعم التحول الإداري الفعال.

توصيات مرتبطة بتحسين دورة المشتريات

- تحسين آليات تقييم الأداء التشغيلي وربطها مباشرة بتكاليف التشغيل كمؤشر لتحديد كفاءة العمليات وتحقيق الميزة التنافسية.
- استخدام منهجية رضا العملاء المستخلصة من سجلات الجودة كأداة فعالة لتحسين مستوى الخدمات وتقليل وقت الانتظار.
- مراجعة السياسات التسعيرية بشكل دوري وتحديثها بناءً على بيانات السوق وتحليل المنافسة لضمان سرعة تقديم الخدمات وكفاءتها.
- تعزيز مفهوم التنافسية من خلال الاهتمام بمؤشر الحصة السوقية، خاصة بعد تحول الهيئة من بيئة احتكارية إلى بيئة تنافسية.
- تشجيع البحث العلمي والتطوير كوسيلة لتحسين دورة المشتريات ورفع قدرات العاملين، بما يساهم في تسريع وتيرة تقديم الخدمات.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو بكر، مصطفى (٢٠٠٨)، "الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الفواز، أحمد محمد خلف، هشام محمود هلال، & خالد محمد سالم عط. (٢٠٢٤). الدور المستقبلي لمنظومة موانئ العقبة في إطار المفاهيم اللوجستية الحديثة. AIN Journal, (47). <https://doi.org/10.59660/47119>
- الصرن، رعد (٢٠٠٢)، "صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون"، دمشق: دار الرضا للنشر.
- العطيات، محمد (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. الأردن، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- الغالبي، طاهر & إدريس، وائل (2009). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل (الطبعة الثانية). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الغريزي، هشام (2010). نظرية المنظمة. عمان: دار حنين للنشر والتوزيع.
- الغزالي، محمد & الثابت أحمد (٢٠١٤)، إدارة التغيير وأساليب علاجها. عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.
- السالم، مؤيد (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. عمان: دار إثراء للنشر.
- القريوتي، محمد (2010)، نظرية المنظمة والتنظيم (الطبعة الرابعة). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الماضي، محمد (2000). إستراتيجية التغيير التنظيمي: مدخل إسلامي مقارن. القاهرة: دار النشر للجامعات.

- كراج، جيمس & جرائت، روبرت (2008) الإدارة الإستراتيجية. (ترجمة خالد العامري). القاهرة: دار الفاروق للاستثمار العقاري.
- عامر، سامح & قنديل، علاء (2010)، التطوير التنظيمي، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- قويدر، معيزي (٢٠٢٢)، " مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي: إدارة التغيير، مقاومة التغيير"، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيب، البلدة، الجزائر.
- مشهور، ثروت (2010). استراتيجيات التطوير الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- مومني، رنيم (٢٠٢٤). دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الأسواق التجارية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن.
- الأحمر، محمد (2015)، إدارة التغيير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. الأردن.
- الزويري، حمزة (2015)، إدارة التغيير وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- السردى، على (2005). تقييم عملية التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية بعد الخصخصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdi Khadid, M., & Rotich, G., (2017), Effect of Strategic Change on Performance of Commercial Banks in NAIROBI CENTRAL BUSINESS DISTRICT, The Strategic Journal of Business & Change Management, 4(9), 185-200.
- Awadh, A.M., & Saad, A.M., (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance. International Review of Management and Business Research, 2(1), 168-175
- Boukachour, A. & Bouzid, M. (2023). *Innovative Technologies in Organizational Change: Adoption and Implementation Strategies*. Journal of Arab Business Studies, 18(2), pp. 100-115.
- Boehnke, K., Bontis, n., DiStefano, J. J. & DiStefano, A. C. (2003) Transformational leadership: an examination of cross- national differences and similarities, Leadership & Organization Development Journal, 24(1),5-15
- Becker, J., & Van der Lugt, L. (2020). Change management in port governance: A case study of the Port of Rotterdam. Maritime Policy & Management, 47(5), 609–625.
- Cuc, Sunhilde (2011). Achieving Competitive Advantage through Using an Integrated Multi-selling Model, The Case from Romanian Linjerie Producer: Jolidon, Journal of Electrical and Electronics Engineering, 4(1), May 2011, 39-42.
- Errida, A., and Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. international Journal of Engineering Business Management, 13(13),1847-9790

- Edeling, A., and Alexander, E., (2018), " The impact of market share on firm performance", *Journal of Marketing Research*, 55(5), pp.712-729).
- Flours, Truant, & Yilmaz, Ayse, Kucuk (2009). Change management as A Road Map for Safety Management System Implementation in Aviation Operation Focusing on Risk Management and Operational Effectiveness. *International Journal of Civil Aviation (IJCA)*, smart port development. *Maritime Policy & Management*, 46(7).