

## دور الثقافة التنظيمية في تحسين التفوق التنافسي بموانئ المملكة العربية السعودية

إعداد

عبد الله بن جمعان بن عبد الله الرزيق

المدير العام التنفيذي للتراخيص الهيئة العامة للموانئ السعودية

DOI NO. <https://doi.org/10.59660/511139>

Received 11/05/2025, Revised 20/06/2025, Acceptance 25/08/2025, Available online 01/01/2026

### Abstract

This study aims to examine the impact of organizational culture on enhancing competitive advantage within Saudi Arabian seaports, in the context of growing regional and global competition. The research is based on the core assumption that organizational culture represented by its dimensions of innovation, leadership, transparency, and continuous learning—has a direct and significant effect on the ability of seaports to achieve competitive excellence, reflected in improved performance in terms of cost, flexibility, quality, and delivery.

The study employed a descriptive analytical approach, utilizing a structured questionnaire distributed to a field sample from Jeddah Islamic Port and King Abdulaziz Port in Dammam. Statistical analysis revealed statistically significant relationships between all dimensions of organizational culture and competitive advantage. Among these, innovation and transparency were the most influential factors, while leadership and continuous learning played a supporting and reinforcing role.

The findings indicate that enhancing competitive advantage in Saudi ports is not limited to infrastructure or technology alone, but requires the establishment of an enabling organizational culture rooted in transparency, motivation, and empowerment. Such a culture fosters an effective work environment that encourages employee creativity and drives the achievement of strategic objectives.

### المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز التفوق التنافسي داخل موانئ المملكة العربية السعودية، في ظل التحديات التنافسية المتزايدة إقليمياً وعالمياً. وانطلقت الدراسة من افتراض رئيسي مؤداه أن الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في الابتكار، والقيادة، الشفافية، والتعلم المستمر تؤثر بشكل مباشر وفعال في قدرة الموانئ على تحقيق التفوق التنافسي، الذي يتجسد في تحسين الأداء من حيث التكلفة، والمرونة، والجودة، والتسليم.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة ميدانية من موظفي ميناء جدة الإسلامي وميناء الملك عبد العزيز بالدمام، باستخدام استبيان. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية والتفوق التنافسي، وكان الابتكار والشفافية هما الأكثر تأثيراً، في حين ساهم كل من التعلم المستمر والقيادة بدور داعم ومساند.

كما خلصت الدراسة إلى أن تحسين التفوق التنافسي في الموانئ السعودية لا يرتبط فقط بالجانب التقني أو البنية التحتية، بل يتطلب تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والتحفيز والتمكين، ما يساهم في خلق بيئة عمل فعالة تدفع الموظفين نحو الإبداع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، التفوق التنافسي، الابتكار المؤسسي، القيادة التحفيزية، الشفافية المؤسسية، التعلم المستمر، الموائى السعودية، الأداء المؤسسي.

## ١- مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال الدولية في الوقت الراهن تغيرات متسارعة بفعل التقدم التكنولوجي، والعولمة، والتحول الاقتصادي (Kotler & Keller, 2016) ولم تعد المؤسسات قادرة على الحفاظ على استمراريتها وتميزها ما لم تتبنى استراتيجيات تنظيمية تركز على تطوير رأس المال البشري، وتعزيز القدرة التنافسية عبر ممارسات داخلية فاعلة، يأتي في مقدمتها الثقافة التنظيمية (Schein, 2010). تُعد الثقافة التنظيمية الإطار المرجعي الذي يوجه سلوك العاملين ويحدد أنماط التفاعل والتواصل داخل المؤسسة، كما تُمثل مكوناً جوهرياً في تشكيل بيئة العمل وأدائها العام (Alvesson, 2013).

وفي هذا السياق، تحتل الموائى البحرية موقفاً استراتيجياً بالغ الأهمية في دعم الاقتصاد الوطني للمملكة العربية السعودية، إذ تسعى الدولة من خلال رؤيتها ٢٠٣٠ إلى تحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي يربط القارات الثلاث. وقد شهد قطاع الموائى السعودية تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة على مستوى البنية التحتية والتشريعات والخدمات اللوجستية، إلا أن التحديات المتعلقة بالكفاءة التشغيلية، وجودة الأداء، والاستجابة للتغيرات لا تزال قائمة، الأمر الذي يسلط الضوء على أهمية تعزيز القدرات التنظيمية داخل هذه الموائى (Gartner, 2023).

ويبرز دور الثقافة التنظيمية هنا باعتبارها من الأدوات الجوهرية التي يمكن أن تؤثر على قدرة الميناء في تحقيق التفوق التنافسي من خلال تحسين الأداء، وتطوير جودة الخدمات، والاستجابة المرنة لمتطلبات السوق، وتخفيض التكاليف، وضمان الالتزام بجدول التسليم (Christopher, 2011) حيث أن المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية الإيجابية تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات، وتشجيع الابتكار، وتفعيل القيادة الفعالة، وترسيخ مبدأ الشفافية، والاستثمار في التعلم المستمر (Mentzer et al., 2001).

ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعاد التفوق التنافسي في موائى المملكة، مع التركيز على أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية هي: الابتكار، القيادة، الشفافية، والتعلم المستمر، مقابل أربعة أبعاد للتفوق التنافسي هي: التكلفة، المرونة، الجودة، والتسليم. وتسعى الدراسة إلى قياس هذه العلاقة بشكل علمي باستخدام أدوات إحصائية وتحليلية على عينة من العاملين في مينائي جدة الإسلامي والملك عبد العزيز بالدمام، بما يساهم في تقديم نتائج عملية قابلة للتطبيق لدعم صناعات القرار في قطاع النقل البحري.

وفي هذا البحث، يتم عرض الإطار النظري لمفهوم خدمة العملاء اللوجستية، ثم عرض الدراسات السابقة، ثم مشكلة وتساؤلات البحث، بعد ذلك أهداف البحث وأهميته، ومنهج البحث وثم متغيرات ونموذج وفروض وحدود الدراسة والدراسة الميدانية واختبار الفروض بالإضافة إلى النتائج وأخيراً المراجع.

## ٢- الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات الحديثة التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتفوق التنافسي، وساهمت في تشكيل الخلفية النظرية لهذه الدراسة، ومن أبرزها:

### أ) دراسات تناولت الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

دراسة (Thi My Tran, 2025): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على تعاون سلسلة التوريد والميزة التنافسية للشركات في صناعة الملابس في فيتنام، وقد استندت هذه الدراسة إلى نظريات الثقافة التنظيمية، واقتربت إطاراً مفاهيمياً. حصلت هذه الدراسة على بيانات من استطلاع رأي شمل ١٩٢ مديرًا في شركات الملابس في فيتنام. واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتعاون سلسلة التوريد والميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مهمة بين الثقافة التنظيمية من حيث أنواع المجموعات والتطوير وتعاون سلسلة التوريد. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية مهمة بين تعاون سلسلة التوريد والميزة التنافسية من حيث التكلفة والتمايز. علاوة على ذلك، وُجد أن للميزة التنافسية من حيث التكلفة تأثيراً إيجابياً كبيراً على الميزة التنافسية للتمايز.

دراسة (Akter, 2024): تستكشف هذه الدراسة النوعية تأثير الثقافة التنظيمية على تكامل سلسلة التوريد، مع التركيز على كيفية تأثير السمات الثقافية المختلفة داخل المؤسسات على سلاسة العمليات والتعاون عبر سلسلة التوريد. تؤثر الثقافة التنظيمية، التي تُعرّف بالقيم والمعتقدات والممارسات المشتركة، تأثيراً عميقاً على سلوك الموظفين وتفاعلاتهم داخل المؤسسة وخارجها. وتتناول الدراسة العلاقة المعقدة بين الثقافة التنظيمية وتكامل سلسلة التوريد، وتبحث في كيفية مساهمة العوامل الثقافية، كالثقة والتواصل والقيادة والعمل الجماعي، في إدارة سلسلة التوريد الفعالة أو إعاقتها. وتوصلت الدراسة إلى معرفة الدور الحاسم الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق تكامل سلسلة التوريد. وتكشف النتائج أن المؤسسات ذات الثقافة القوية والتماسكة التي تُركز على التعاون والابتكار والقدرة على التكيف تتمتع بوضع أفضل لدمج سلاسل التوريد الخاصة بها بفعالية. في المقابل، تواجه المؤسسات ذات الثقافات المجزأة أو غير المتوافقة تحديات كبيرة في تحقيق عمليات سلسلة لسلسلة التوريد. تساهم هذه الدراسة في مجموعة المعرفة الموجودة من خلال تسليط الضوء على أهمية تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية لتعزيز أداء سلسلة التوريد وتقديم توصيات عملية للمنظمات التي تهدف إلى تحسين تكامل سلسلة التوريد من خلال التحول الثقافي.

دراسة (Alateyah & Islam, 2021): هدفت الدراسة إلى تقييم دور الثقافة التنظيمية الداعمة للقيادة في تعزيز التفوق التنافسي للقطاع اللوجستي في المملكة العربية السعودية. اعتمد الباحثون على استبيانات تحليلية موزعة على العاملين في هذا القطاع، وركزت على القيادة كعامل مؤثر في تشكيل الثقافة التنظيمية. اقترحت الدراسة أن القيادة التي تتبنى الشفافية والمشاركة تعزز من الأداء المؤسسي وتزيد من كفاءة العمليات. وخلصت النتائج إلى أن القيادة التي تشجع الشفافية والمشاركة تساهم في تعزيز الأداء التنافسي للشركات اللوجستية. أوصت الدراسة بتعزيز دور القيادة في خلق ثقافة تنظيمية مرنة وداعمة للشفافية.

### ب) الدراسات المتعلقة بالتفوق التنافسي

دراسة (Ahmed & Sultana, 2021): تناولت الدراسة دور الابتكار في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات. اعتمد الباحثون على استبيانات وزعت على عينة من هذه المؤسسات لتحليل تأثير الابتكار على الأداء التنافسي. وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تتبنى الابتكار كجزء من استراتيجيتها تتمتع بميزة تنافسية قوية، حيث تستطيع تقديم منتجات وخدمات مميزة تلبي احتياجات السوق المتغيرة. توصي الدراسة بتشجيع الابتكار كوسيلة لتعزيز التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

دراسة (Tseng & Hung, 2020): هدفت إلى استكشاف تأثير الرقمنة على التفوق التنافسي للمؤسسات، وخاصة في قطاع التجزئة. استخدم الباحثون استبيانات تحليلية موزعة على شركات التجزئة الكبرى لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي. وخلصت النتائج إلى أن التحول الرقمي يزيد من كفاءة العمليات ويسهم في تحسين التنافسية. توصي الدراسة بتبني استراتيجيات رقمية لتحسين القدرة التنافسية والاستجابة السريعة للتغيرات، وقد أوصت الدراسة أن الرقمنة تعزز من مرونة المؤسسات وسرعة استجابتها للتغيرات السوقية.

دراسة (Chen et al.2019): ركزت على استراتيجيات تحسين التكلفة وتأثيرها على التفوق التنافسي، حيث اعتمدت على تحليل بيانات مالية واستبيانات من مؤسسات في قطاعي التصنيع والخدمات. اقترحت الدراسة أن خفض التكاليف دون المساس بالجودة يمكن أن يمنح المؤسسة ميزة تنافسية قوية. وخلصت النتائج إلى أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات فعالة لتقليل التكاليف تكون أكثر قدرة على التنافس في السوق. وأوصت هذه الدراسة بالتركيز على تحسين الكفاءة وتخفيض التكاليف كاستراتيجية رئيسية لتعزيز التنافسية.

### ج) الدراسات التي تربط بين الثقافة التنظيمية والتفوق التنافسي

دراسة (عوض، وآخرون ٢٠٢٤): تهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيقات الموانئ الذكية على تحسين القدرة التنافسية للموانئ، بالتطبيق على ميناء الملك عبد العزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية. وقد قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة إلكترونيًا على أفراد مجتمع الدراسة، والممثلين بالعاملين في ميناء الملك عبد العزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية. وقد استجاب (٢٧٣) عاملاً لعملية التوزيع. وبعد فحص الاستبيانات ومراجعتها، تبين أن بعض الاستبيانات غير صحيحة وغير مكتملة، لذا تم الاحتفاظ بـ (٢٥٠) استبيانًا واعتبارها العينة النهائية للبحث. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعد الأنسب لهذه الدراسة. ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الموانئ الذكية وتحسين القدرة التنافسية للموانئ، بالتطبيق على ميناء الملك عبد العزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي: ضرورة وضع خطط استراتيجية للاستفادة من تطوير مستوى البنية التحتية وتأهيل وتجهيز الكوادر البشرية، في ظل توافر مستوى عالٍ من متطلبات الرقمنة والموانئ الذكية، وتسريع استخدام تقنية البلوك تشين (Blockchain) لضمان الأمن والشفافية وسرعة عمليات الشحن، وضرورة التركيز على الأمن السيبراني للتعامل مع التهديدات الأمنية لأنظمة رقمنة الموانئ والحفاظ على سرية وخصوصية البيانات في الموانئ، وزيادة الاهتمام برفع قدرات العاملين لتحقيق التحسين المستمر والمستدام، وكذلك التركيز على تأهيل العاملين في الموانئ للتعامل مع أنظمة الرقمنة الحديثة والتوسع في استخدام أنظمة المحاكاة.

(الصهيبي، ٢٠٢٤): تهدف الدراسة إلى توضيح أثر إعادة هيكلة الموانئ ودورها الفعال في زيادة الكفاءة التشغيلية في الموانئ السعودية، وتطبيق ذلك على ميناء الملك عبد العزيز بالدمام، وبالتالي زيادة قدرته التنافسية. اتبع الباحث منهجًا وصفيًا، مستخدمًا تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لفهم أثر إعادة الهيكلة التكنولوجية في ميناء الملك عبد العزيز بالدمام، وقد كشفت المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث عن انخفاض في الكفاءة التشغيلية في ميناء الملك عبد العزيز. وتوصلت الدراسة إلى أن الموانئ في السعودية تعتبر من أهم المكونات اللوجستية للاقتصاد العالمي، حيث تمثل نقطة التقاء حيوية لنقل البضائع والتجارة الدولية. ومع تزايد حجم التجارة العالمية وتزايد الطلب على الكفاءة والسرعة في نقل البضائع، وأوصت بأنه أصبح من الضروري إيلاء اهتمام أكبر لإعادة الهيكلة التكنولوجية في الموانئ. تُسهم إعادة الهيكلة

التكنولوجية في الموانئ في تحقيق أهداف الاستدامة البيئية. تواجه الموانئ السعودية، وخاصة ميناء الملك عبد العزيز بالدمام، ضعفاً في مواكبة التطورات التكنولوجية في أنظمة المعلومات والاتصالات، على الرغم من توافر الموارد المالية والبشرية.

**دراسة (يسين، ٢٠٢٢):** والتي هدفت تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تركيز التوجه الريادي. تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الموانئ البحرية المصرية (ميناء الإسكندرية - ميناء العين السخنة). استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم عينة الدراسة ٥٧٥ فرداً. استُخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإدخال البيانات ومعالجتها وتحليلها واختبار فرضياتها. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعث الثقافة التنظيمية على التوجه الريادي، أي وجود علاقة ارتباط موجبة بينهما. كلما كانت الثقافة التنظيمية أكثر استعداداً، زاد التوجه الريادي. الميل موجب، أي وجود علاقة ارتباط موجبة. كلما زاد التوجه الريادي، زادت الميزة التنافسية. وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول أبعاد التفوق التنافسي وفقاً لنوع ملكية الميناء. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها: العمل على تحسين الثقافة التنظيمية بالموانئ البحرية المصرية، نظراً لدور هذا الارتباط المعنوي الإيجابي في تحقيق الميزة التنافسية.

**الفجوة البحثية:** تبرز الفجوة البحثية في الحاجة إلى استراتيجيات متكاملة تتناول تطوير الثقافة التنظيمية وتعزيز عناصر التفوق التنافسي، بحيث تتكامل هذه الجوانب لتحقيق أداء متميز ومستدام. توضح الدراسات أن البيئة التنظيمية التي تدعم الشفافية والابتكار والتعلم المستمر يمكن أن تعمل كرافعة استراتيجية لتعزيز التفوق التنافسي، مما يجعلها ضرورة ملحة للمؤسسات الراغبة في تعزيز تنافسيتها وتحقيق نمو مستدام في بيئات الأعمال المعاصرة والمتغيرة.

### ٣- مشكلة وتساؤلات البحث:

يشهد قطاع الموانئ في المملكة العربية السعودية تنافساً متزايداً في ظل النمو الاقتصادي السريع والمتغيرات العالمية، مما يجعل من الضروري تعزيز قدرات هذا القطاع لتمكينه من المنافسة على الصعيدين الإقليمي والدولي. وتواجه موانئ المملكة تحديات عديدة تتطلب تعزيز التفوق التنافسي، والذي يُعد عاملاً حيوياً لبقاء واستدامة المؤسسات. في هذا السياق، تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تحقيق هذا التفوق من خلال دعم الابتكار، القيادة الفعالة، الشفافية، والتعلم المستمر. وقد أثبتت الدراسات أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تساهم بشكل مباشر في تحسين أداء المؤسسات وزيادة قدرتها على التنافس (Cameron & Quinn, 2011).

2011

كما تشير التقارير إلى أن موانئ المملكة، رغم التحسينات الأخيرة، ما زالت تواجه بعض التحديات المتعلقة بالكفاءة والمرونة. على سبيل المثال، أظهر تقرير (الهيئة العامة للموانئ السعودية لعام ٢٠٢٠) أن موانئ المملكة تعمل على زيادة طاقتها الاستيعابية وتحسين كفاءة العمليات بنسبة تصل إلى ٣٠٪، وذلك في إطار "رؤية المملكة ٢٠٣٠". ومع ذلك، لا تزال المملكة تحتل مراكز أقل تنافسية مقارنة بموانئ إقليمية ودولية أخرى مثل ميناء جبل علي في الإمارات وميناء سنغافورة، والتي تصنف ضمن أفضل موانئ العالم من حيث الكفاءة والابتكار (الهيئة العامة للموانئ، ٢٠٢٠).

وتواجه موانئ المملكة أيضاً تحديات تتعلق بتكاليف التشغيل العالية ونقص القدرات الرقمية، مما يؤثر سلباً على قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال العالمية (Alotaibi et al., 2020). وقد أشارت دراسة أجرتها شركة McKinsey في عام ٢٠١٩ إلى أن الموانئ التي تتبنى الابتكار والتكنولوجيا المتقدمة تحقق كفاءة أكبر تصل إلى ٥٠٪ في عملياتها التشغيلية، مما ينعكس على انخفاض تكاليف التشغيل وزيادة مرونة الاستجابة لتغيرات السوق. كما أن الموانئ العالمية التي تدعم الشفافية والتعلم المستمر تتمتع بقدرة أكبر على جذب الاستثمارات ورفع إنتاجية الموظفين (McKinsey, 2019).

كما أن عدم وجود استراتيجيات جذب متكاملة يؤدي إلى انخفاض حجم المناولة بنسبة 6.7% انخفاض بنسبة البضائع المناولة في ميناء الدمام بكميات قدرت بنحو ٢,٧ مليون من البضائع غير مشمولة للنفط الخام. ووفقاً لإحصائيات رسمية فإنه وبالمقارنة بنفس الفترة من العام الماضي فقد سجلت الموانئ نسبة فرق حيث هبط مؤشر التداول الى أكثر من ٢٠٠ ألف طن بعد ان سجل ميناء الدمام نسبة مناولة ٢,٩ مليون طن بنسبة بلغت ٧,٤٪. وهذا ناتج عن عدة مشاكل من أهمها زيادة متوسط وقت الانتظار للشحنات ، مما يزيد من تكلفة الاستيراد والتصدير ويؤثر سلباً على تنافسية المملكة في التجارة الدولية.

بناءً على ما سبق، تتضح مشكلة الدراسة في كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين التفوق التنافسي لموانئ المملكة العربية السعودية. ويعتمد هذا التأثير على تفعيل أبعاد محددة في الثقافة التنظيمية تشمل الابتكار، القيادة، الشفافية، والتعلم المستمر. إذ يُعد تحقيق التفوق التنافسي عاملاً أساسياً لمواجهة التحديات العالمية، وتحقيق نمو مستدام في القطاع اللوجستي، وضمان تميز موانئ المملكة مقارنة بالموانئ الإقليمية والدولية.

وبشكل أكثر تحديداً فإن هذه الدراسة تسعى من خلال البحث والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة على عدد من التساؤلات البحثية والتي يمكن حصرها في النقاط الآتية:

- ما مدى الإهتمام الذي توليه الإدارة لأبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالموانئ البحرية السعودية محل الدراسة؟
- ما مستوى التفوق التنافسي لدى العاملين بالموانئ البحرية السعودية محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و التفوق التنافسي لدى العاملين بالموانئ البحرية السعودية محل الدراسة؟ وما نوع وقوة هذه العلاقة ؟ .

#### ٤- أهداف وأهمية البحث:

يسعى الباحث من خلال تناوله هذه المتغيرات إلى تحقيق هدفه الرئيسي هو دراسة وتحليل مدى إمكانية تحقيق التفوق التنافسي، من خلال الثقافة التنظيمية السائدة بالموانئ السعودية ولتحقيق ذلك الهدف يتم ذلك من خلال مجموعته أهداف فرعية على النحو التالي:

- تحديد مستوى الإهتمام الذي توليه الإدارة لأبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالموانئ البحرية السعودية محل الدراسة.
- تحديد مستوى التفوق التنافسي لدى العاملين بالموانئ البحرية السعودية محل الدراسة.
- التحقق من نوع وقوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التفوق التنافسي للعاملين بالموانئ البحرية السعودية محل الدراسة، وتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الثقافة التنظيمية من حيث قدرتها على تحقيق تفوق تنافسي.

كما يستمد هذا البحث أهميته من العديد من الاعتبارات العلمية والتطبيقية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

١. الأهمية العلمية:

تتبع أهمية الدراسة العلمية بصفة مبدئية من خلال الهدف العام الذي تسعى الدراسة إلى تحقيقه والمتمثل في: "على الرغم من وجود دراسات ربطت بين الثقافة التنظيمية والتفوق التنافسي في قطاعات مختلفة، إلا أن هذه الدراسة تتميز — التعرف على مدى إمكانية تحقيق التفوق التنافسي من خلال الثقافة التنظيمية السائدة بالموانئ السعودية"، وبصورة تفصيلية تتمثل أهمية الدراسة والمساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة بين كل من الثقافة التنظيمية والتفوق التنافسي، حيث لم يجد الباحث — في حدود علمه وما توفر لديه من دراسات - دراسة تناولت تأثير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتفوق التنافسي.

## ٢. الأهمية التطبيقية:

تكمن أهمية العملية للدراسة في أن نتائج الدراسة يمكن أن تساعد المسؤولين في الموانئ البحرية السعودية محل الدراسة في وضع السياسات الإدارية التي تكفل تحسين مستوى الثقافة التنظيمية، وذلك من منطلق أن الثقافة التنظيمية تمثل أحد الوسائل المهمة لتحقيق أهداف التفوق التنافسي. مع دراسة الدور الهام الذي يقوم به قطاع الموانئ البحرية كأحد الركائز الأساسية في دعم الاقتصاد القومي ويحظى باهتمام المملكة. حيث شهد قطاع النقل البحري بشكل عام والموانئ البحرية تنافسية شديدة خاصة وهو ما فرض معطيات جديدة للتعامل مع بيئة العمل الثقافة التنظيمية التي يعمل فيها العاملين ومحاولة تهيئة ثقافة تنظيمية أفضل لبيئة العمل لمحاولة تحقيق التفوق التنافسي.

كما تساهم هذه الدراسة في إمداد صانعي القرار في الموانئ البحرية العامة والخاصة العاملة بمؤسسة الموانئ السعودية بالأبعاد التي يمكن من خلالها تحقيق تفوق تنافسي والتعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية وكذا التعرف على مدي الإهتمام بجودة الثقافة التنظيمية وإنعكاسها على تحقيق التفوق التنافسي في قطاع الموانئ البحرية بالمملكة.

## ٥- منهجية البحث:

### أ. فلسفة البحث.

ترتكز فلسفة هذه الدراسة على المدخل الوضعي (Positivism) ، والذي يسعى إلى فهم العلاقة بين المتغيرات باستخدام أساليب علمية دقيقة وموضوعية، ويعتمد على البحث الوصفي التحليلي لاختبار الفرضيات. ويتناسب هذا المدخل مع الأبحاث التي تهدف إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات بشكل كمي وتحليل تأثيراتها، مما يساعد في الوصول إلى نتائج قابلة للقياس والدعم بالأدلة الإحصائية. يركز هذا المدخل على الوصول إلى استنتاجات دقيقة وعلمية حول تأثير الثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي، بهدف دعم صانعي القرار في قطاع الموانئ.

### ب. منهج البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد من أنسب المناهج لدراسة العلاقات بين المتغيرات وتحليل التأثيرات المتبادلة بينها. يساعد هذا المنهج على فهم وتحديد الوضع الراهن لأبعاد الثقافة التنظيمية داخل موانئ المملكة العربية السعودية، وتحليل أثرها على التفوق التنافسي. يقوم المنهج الوصفي بجمع البيانات حول متغيرات الدراسة (مثل أبعاد الثقافة التنظيمية والتفوق التنافسي)، بينما يساعد التحليل الإحصائي على اختبار الفرضيات وتحديد مدى قوة وتأثير العلاقات بين المتغيرات.

**ج. تصميم البحث.**

يأتي تصميم هذه الدراسة في إطار التصميم غير التجريبي (Non-Experimental Design)، والذي يعتمد على جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها دون التدخل أو التأثير في المتغيرات. سيتم جمع البيانات باستخدام استبيان مُصمم لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التفوق التنافسي بشكل كمي، مما يسمح بتحليل وتفسير النتائج لاختبار الفرضيات. يعتمد تصميم الدراسة على مراحل متتابعة، تشمل تصميم أداة البحث (الاستبيان)، اختيار عينة الدراسة، جمع البيانات من أفراد العينة، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويهدف هذا التصميم إلى تحقيق الموضوعية والدقة في فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتفوق التنافسي دون التأثير في المتغيرات.

**د. أنواع البيانات.****١- البيانات الثانوية:**

حيث يتم تكوين إطار نظري للبحث من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات التي اهتمت بموضوع الدراسة كما اعتمد الباحث على البيانات الثانوية المسجلة والنشرات والدوريات والتقارير الإحصائية والميزانيات التي تصدرها الموانئ السعودية محل الدراسة وشبكة الاتصال بالإنترنت من خلال الفترة ٢٠١٩-٢٠٢٤

**٢- البيانات الأولية:**

وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية تطبيقية على موانئ المملكة العربية السعودية (ميناء جدة الإسلامي - ميناء الملك عبد العزيز بالدمام) محل الدراسة بتصميم استمارة استبيان صممت خصيصاً لهذا الغرض بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع العاملين في الموانئ محل الدراسة والتي كانت خلال شهر يوليو ٢٠٢٤.

**٣- أدوات جمع البيانات**

من خلال تصميم الاستبيان والذي يتقسم الي قسمين رئيسيين: القسم الأول يتضمن أسئلة حول (الثقافة التنظيمية)، وقيسها باستخدام مقياس (ليكرات الخماسي)، بينما يركز القسم الثاني على (التفوق التنافسي)، وقيسه باستخدام مقياس (ليكرات الخماسي) تم التأكد من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال إدارة الموانئ، وتم حساب معامل الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ.

**هـ. مجتمع وعينة الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في موانئ المملكة العربية السعودية، بما يشمل المديرين والموظفين في مختلف المستويات الوظيفية والأقسام المرتبطة بالإدارة والتشغيل. يتم اختيار عينة عشوائية طبقية من هذا المجتمع، مما يضمن تمثيل كافة الفئات الوظيفية بشكل متوازن وموضوعي. يُقدر حجم العينة بناءً على قواعد إحصائية تراعي عدد العاملين في القطاع، بما يحقق مستوى كافيًا من الثقة في النتائج ويعزز من مصداقيتها وقدرتها على التعميم.

**و. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة**

تعتمد الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تساعد في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتشمل:

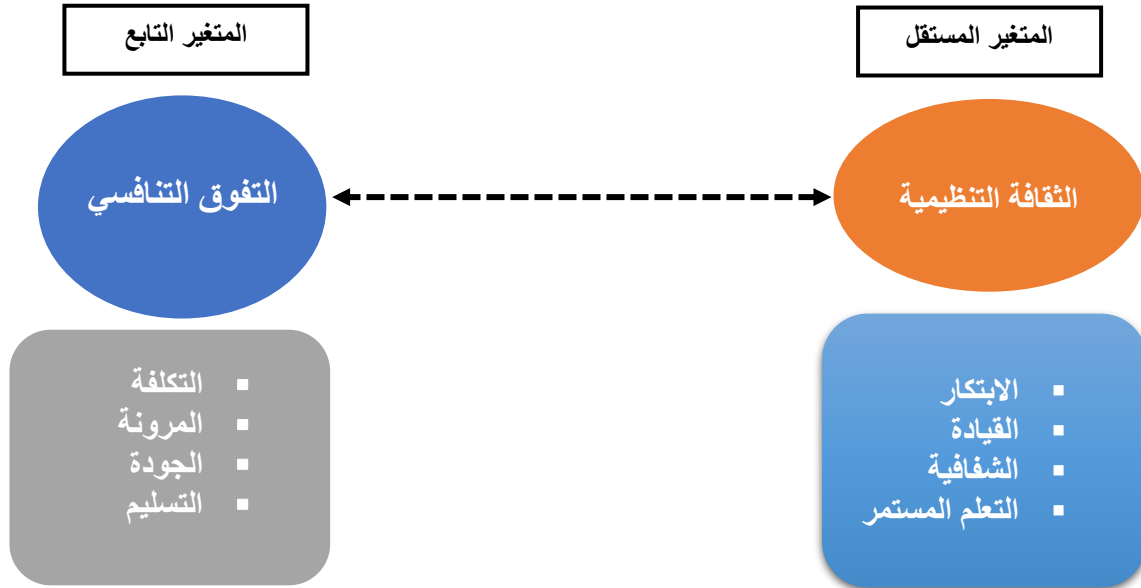
- الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics): لتحليل خصائص العينة وتوزيع البيانات، مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين: (ANOVA) لاختبار الفروق بين المتغيرات ودراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أبعاد التفوق التنافسي.
- تحليل الارتباط: (Correlation Analysis) لقياس درجة وقوة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التفوق التنافسي.
- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis) لتحديد مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة (مثل الابتكار والقيادة) على كل بعد من أبعاد التفوق التنافسي، وتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً.

### ٦- متغيرات ونموذج وفروض وحدود الدراسة

#### ١- متغيرات البحث

**المتغير المستقل:** الثقافة التنظيمية وتتكون من أبعاد مختلفة وهي: (الابتكار، القيادة، الشفافية، والتعلم المستمر)  
**المتغير التابع:** (التفوق التنافسي لموانئ المملكة العربية السعودية) ويتكون من الأبعاد التالية (التكلفة - المرونة - الجودة - التسليم)

#### ٢- نموذج البحث:



شكل (١) نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة

#### ٣- فرضيات البحث

في ضوء أهداف الدراسة، يمكن صياغة الفرض الرئيسي للدراسة وهي:  
 "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الابتكار، القيادة، الشفافية، والتعلم المستمر) على التفوق التنافسي لموانئ المملكة العربية السعودية، وينبثق من الهدف الرئيسي أربعة فروض فرعية علي النحو التالي:

- ١- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للابتكار كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي لموانئ المملكة العربية السعودية.
- ٢- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي لموانئ المملكة العربية السعودية.
- ٣- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشفافية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي لموانئ المملكة العربية السعودية.
- ٤- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعليم المستمر كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي لموانئ المملكة العربية السعودية.

## ٧- حدود البحث

تمثلت حدود الدراسة في العناصر الرئيسية الآتية:

**الحدود الخاصة بمجتمع الدراسة:** اقتصرت الدراسة على العاملين مينائي الملك عبد العزيز بالدمام وميناء جدة الإسلامي وهم المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين بالميناء محل الدراسة وسيتم اختيارهم بشكل عشوائي.

**الحدود المكانية:** قام الباحث بتطبيق الدراسة على العاملين بالموانئ البحرية التجارية في المملكة العربية السعودية من موانئ عامة وموانئ خاصة متمثلة مينائي الملك عبد العزيز بالدمام وميناء جدة الإسلامي باعتبارها أفضل عينة ممثلة لهذا القطاع وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الدراسة الحالية.

**الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة دور الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والمتمثلة في الأبعاد الآتية: (الابتكار، القيادة، الشفافية، والتعلم المستمر) كذلك لتفوق التنافسي كمتغير تابع والمتمثل في الأبعاد الآتية (التكلفة - الجودة - المرونة - التسليم) حيث كانت هذه الأبعاد الأكثر استخداماً (اتفاقاً وإماماً بها) بعناصرها الفرعية) من خلال النظر في الدراسات السابقة وأنها ذات علاقة بموضوع الدراسة وأخيراً لأن هذه الأبعاد تخدم إثبات فرضية الدراسة.

## ٨- الدراسة الميدانية واختبار الفروض

لقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهتم بالتعامل مع الواقع من حيث: (زايد، ١٩٨٩). وتحديد المتغيرات والمحاور المؤثرة فيه من حيث طبيعتها والعلاقات القائمة بينها، مع اختبار أربعة فروض علمية، والتحقق من مدى صحتها أو بطلانها.

وتنطوي هذه الدراسة على تصميم أحادي المحاور، حيث يرمي إلى التعرف على العلاقة التأثيرية بين متغير مستقل (الثقافة التنظيمية)، يتضمن أربعة أبعاد، وبين متغير تابع واحد ويمثل (التفوق التنافسي) يتضمن أربعة أبعاد. ويمكن هذا التصميم من التعرف على الأثر المنفرد لكل بعد في المتغير المستقل على المتغير التابع، ويوفر أيضاً معلومات إضافية تنتج عن الامتزاج أو التوافق أو التفاعل بين مختلف توافق أبعاد المتغير المستقل وأثره على المتغير التابع، وتعتمد الدراسة على أسلوبين وهما أسلوب البحث المكتبي وأسلوب البحث الميداني.

العاملين في موانئ المملكة العربية السعودية، بما يشمل المديرين والموظفين في مختلف المستويات الوظيفية والأقسام المرتبطة بالإدارة والتشغيل. سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية من هذا المجتمع، مما يضمن تمثيل كافة

الفئات الوظيفية بشكل متوازن وموضوعي. يُقدر حجم العينة بناءً على قواعد إحصائية تراعي عدد العاملين في القطاع، بما يحقق مستوىً كافياً من الثقة في النتائج ويعزز من مصداقيتها وقدرتها على التعميم.

جدول (١): عدد العاملين في مجتمع الدراسة

الميناء	عدد العاملين في الميناء	نسبة كل ميناء
جدة الاسلامي	4200	٪٨٩,٤
الملك عبد العزيز بالدمام	500	٪١٠,٦
إجمالي عدد العاملين	4700	٪١٠٠

#### ١-٨ تحديد حجم العينة

وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقه من هذا المجتمع وقد تم اختيار عينة العاملين حيث يبلغ عدد العاملين (4700)

$$n = \frac{p(1 - p)}{\frac{(e)^2}{(Z)^2} + \frac{P(1 - p)}{N}}$$

حيث أن:

N حجم المجتمع.

n حجم العينة.

Z عدد الوحدات المعيارية وهي  $\pm 1,96$  لمستوى ثقة ٩٥٪.

P نسبة عدد المفردات التي فيها الخصائص موضوع الدراسة وهي ٥٠٪.

e حدود الخطأ وهي ٥٪ لمستوى ثقة ٩٥٪.

وبالتعويض في معادلة (١) نجد أن حجم العينة المطلوبة (570)

$$n = \frac{0.5 \times 0.5}{\frac{(0,05)^2}{(1,96)^2} + \frac{0,25}{4700}}$$

حجم عينة العاملين في ميناء جدة الإسلامي :

$$n = \frac{0.5 \times 0.5}{\frac{(0,05)^2}{(1,96)^2} + \frac{0,25}{4200}} = 352$$

حجم عينة العاملين في ميناء الملك عبد العزيز :

$$n = \frac{0.5 \times 0.5}{\frac{(0,05)^2}{(1,96)^2} + \frac{0,25}{500}} = 218$$

جدول رقم (٢): يوضح مجتمع الدراسة والاستثمارات الموزعة ونسبة الاستجابة

الفئة	اسلوب الداسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	الاستثمارات المستردة	الاستثمارات غير المستردة والمستبعدة	الاستثمارات القابلة للتحليل	نسبة الاستثمارات القابلة للتحليل
العاملون	عينة عشوائية بسيطة	4700	570	٢٦٩	٥٢	٢١٧	%٨٠

جدول (٣): يوضح توزيع الاستثمارات للعاملين في محطات تداول الحاويات

الشركة	عدد العاملين	حجم العينة	النسبة المئوية
ميناء جده	4200	352	%٧٠,٦
ميناء الملك عبد العزيز	500	218	%٢٩,٤
المجموع	4700	570	%١٠٠

## ١) نتائج التحليل الوصفي وفقاً للخصائص الديموغرافية

فيما يلي ملخص وصفي لنتائج البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة وقوامها (٥٧٠) مفردة تجاه محاور استبيان (اثر الثقافة التنظيمية في زيادة التفوق التنافسي) من حيث متغيرات الخصائص الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، نشاط الميناء، المسار الوظيفي، عدد سنوات العمل بالميناء)

## ١- النوع:

يوضح جدول (٤) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للنوع ذكر أم أنثى.

جدول (٤): توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٣٩٨	%٧٠
أنثى	١٧٢	%٣٠
الإجمالي	٥٧٠	%١٠٠

ينتضح من جدول (٤) أن نسبة الذكور العاملين بالموانئ السعودية تمثل %٧٠، وهي نسبة أكبر من نسبة الإناث %٣٠. وهذا يعني أن نسبة الذكور العاملين بالموانئ السعودية أكبر من نسبة الإناث.

## ٢- العمر:

يوضح جدول (٥) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للعمر

جدول (٥): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للعمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
٢٤ عام فأقل	-	-
من ٢٤ إلى أقل من ٣٠ عام	٢٨٦	%٥٠

النسبة المئوية	التكرار	العمر
٣٠٪	١٧٤	من ٣٠ إلى أقل من ٤٦ عام
٢٠٪	١١٠	٤٦ عاماً فأكثر.
١٠٠٪	٥٧٠	الأجمالي

يتضح من جدول (٥) أن ٥٠٪ من مفردات العينة في أعمار من ٢٤ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة، ٣٠٪ في أعمار من ٣٠ إلى أقل من ٤٦ سنة، ٢٠٪ في أعمار ٤٦ سنة فأكثر.

### ٣- مستوى التعليم:

يوضح جدول (٦) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمستوى التعليم  
جدول (٦): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمستوى التعليم

النسبة المئوية	التكرار	مستوى التعليم
١٤٪	٧٨	دبلوم مهني
١٧٪	٩٨	بكالوريوس
٤٢٪	٢٣٨	دبلوم دراسات عليا
27%	١٥٦	ماجستير
-	-	دكتورة
100%	٥٧٠	المجموع

يتضح من جدول (٦) أن النسبة العظمى من العاملين من الحاصلين على درجة دبلوم دراسات عليا وذلك بنسبة ٤٢٪، نسبة الحاصلين على درجة الماجستير ٢٧٪ وهذا يساهم بدرجة كبيرة على استخدام الثقافة التنظيمية لتلبية احتياجات العملاء داخل الموانئ السعودية كما نجد أيضاً أن ١٤٪، ١٧٪ من العاملين من ذوي الحاصلين على دبلوم مهني، بكالوريوس.

### ٣- نشاط الميناء

يوضح جدول (٧) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لنشاط الميناء  
جدول (٧): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لنشاط الميناء

النسبة المئوية	التكرار	نشاط الميناء
6%٢	٣٥٢	تداول حاويات
٣٨٪	٢١٨	تداول حاويات ومصانع
١٠٠٪	٥٧٠	المجموع

يتضح من جدول (٧) أن نسبة ٦٢٪ من نشاط الميناء يتمثل في تداول الحاويات، وأن النسبة الأقل من نشاط الميناء السعودي وهي ٣٨٪ يتمثل في تداول حاويات ومصانع مما يعني ان يجب على الميناء بزيادة نسبة تداول الحاويات والمصانع.

## ٤- المسار الوظيفي

يوضح جدول (٨) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للمسار الوظيفي  
جدول (٨): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للمسار الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسار الوظيفي
٤١%	٢٣٤	إدارة عليا
٣٥%	١٩٨	إدارة وسطى
٢٤%	١٣٨	إدارة اشرافية
١٠٠%	٥٧٠	المجموع

يتضح من جدول (٨) أن نسبة ٤١% من الإدارة العليا وهي تمثل نسبة الاغلبية وتليها الإدارة الوسطى بنسبة ٣٥%، وأخيراً تأتي الإدارة الاشرافية بنسبة ٢٤%، مما يدلنا على ان أغلبية العينة من الإدارة العليا صاحبة صناعة القرار في الميناء.

## ٥- عدد سنوات العمل بالميناء

يوضح جدول (٩) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات العمل بالميناء  
جدول (٩): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات العمل بالميناء

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات العمل بالميناء
١٦%	٩٣	أكثر من ١٠ سنوات.
١٢%	٧٠	٦- أقل من ١٠ سنوات.
27%	١٥٤	٣- أقل من ٦ سنوات
٤٤%	٢٥٣	أقل من ثلاث سنوات
١٠٠%	٥٧٠	المجموع

يتضح من جدول (٩) أن نسبة ١٦% خبرتها أكثر من ١٠ سنوات. فيجب على الميناء الاستعانة بعدد أكبر من الذين تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات، أن نسبة ١٢% خبرتهم من ٦- أقل من ١٠ سنوات وهذه الخبرة تمكن من استراتيجيه الثقافة التنظيمية داخل الميناء السعودي.

## ٢) نتائج اختبار فروض البحث:

أسفرت الدراسة الحالية واختبارات الفروض عن النتائج التالية، وذلك باستخدام أسلوب تحليل الانحدار لبيان أثر الثقافة التنظيمية في التفوق التنافسي:

## الفرض الرئيسي

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الابتكار، القيادة، الشفافية، والتعلم المستمر) على التفوق التنافسي لموانئ المملكة العربية السعودية وينبثق من الفرض الرئيسي عدة فروض فرعية، وهي كالآتي:  
الفرض الفرعي الأول:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للابتكار كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي لموانئ المملكة العربية السعودية.

بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط بغرض اختبار مدى الابتكار على التفوق التنافسي، دلت النتائج على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للابتكار على التفوق التنافسي، حيث بلغ معامل الارتباط  $R(0,611)$ ، وذلك عند مستوى معنوية  $(0,01)$ ، مما يؤكد على وجود ارتباط طردي معنوي الدلالة بين الابتكار و التفوق التنافسي ولقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  قيمة قدرها  $(0,592)$ ، مما يعني أن  $59,2\%$  من التغير في التفوق التنافسي المتحقق لدى عينة الدراسة هو يمكن تفسيره للتغير في الابتكار، والباقي  $(0,408)$  راجع لعوامل أخرى كما في الجدول رقم (10).

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الابتكار على التفوق التنافسي

البيان	R	$R^2$	F المحسوبة	df1	df2	Sig	الدلالة	B
التفوق التنافسي	0,611	0,592	75,620	1	568	0,000	دال	الثابت
								2,559
								الابتكار
								0,371

مما يؤكد على قبول الفرض الفرعي الأولي والذي يقضى بأن يوجد تأثير ذو دلالة احصائية (بمستوى معنوية  $0,01$ ) للابتكار على التفوق التنافسي لموانئ المملكة العربية السعودية

#### الفرض الفرعي الثاني:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي لموانئ المملكة العربية السعودية.

بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط بغرض اختبار مدى تأثير القيادة على التفوق التنافسي، دلت النتائج على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للقيادة على التفوق التنافسي، حيث بلغ معامل الارتباط  $R(0.676)$ ، وذلك عند مستوى معنوية  $(0,01)$ ، مما يؤكد على وجود ارتباط طردي معنوي الدلالة بين القيادة و التفوق التنافسي ولقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  قيمة قدرها  $(0.651)$ ، مما يعني أن  $65,1\%$  من التغير في التفوق التنافسي المتحقق لدى عينة الدراسة هو يمكن تفسيره للتغير في القيادة، والباقي  $(0.349)$  راجع لعوامل أخرى كما في الجدول رقم (11).

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير القيادة على التفوق التنافسي

البيان	R	$R^2$	F المحسوبة	df1	df2	Sig	الدلالة	B
التفوق التنافسي	0.676	0.651	88.546	1	568	0.000	دال	الثابت
								2.286
								القيادة
								0.445

#### الفرض الفرعي الثالث:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشفافية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي لموانئ المملكة العربية السعودية.

بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط بغرض اختبار مدى تأثير الشفافية على التفوق التنافسي ، دللت النتائج على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للشفافية من خلال التفوق التنافسي، حيث بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.691)، وذلك عند مستوى معنوية (0,01)، مما يؤكد على وجود ارتباط طردي معنوي الدلالة بين الشفافية و التفوق التنافسي ولقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  قيمة قدرها (0.577)، مما يعني أن 57,7% من التغير في التفوق التنافسي المتحقق لدى عينة الدراسة هو يمكن تفسيره للتغير في الشفافية ، والباقي (0.423) راجع لعوامل أخرى كما في الجدول رقم (١٢).

جدول (١٢) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الشفافية على التفوق التنافسي

البيان	R	$R^2$	F المحسوبة	df1	df2	Sig	الدلالة	B
التفوق التنافسي	0.691	0.577	276.415	1	٥٦٨	0.000	دال	الثابت
								1.264
								الشفافية
								0.710

#### الفرض الفرعي الرابع:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعليم المستمر كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي لموانئ المملكة العربية السعودية.

بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط بغرض اختبار مدى تأثير التعليم المستمر على التفوق التنافسي لدى عينة الدراسة، دللت النتائج على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للتعليم المستمر من خلال التفوق التنافسي ، حيث بلغ معامل الارتباط  $R$  (0,607)، وذلك عند مستوى معنوية (0,01)، مما يؤكد على وجود ارتباط طردي معنوي الدلالة بين التعليم المستمر و التفوق التنافسي ولقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  قيمة قدرها (0,521)، مما يعني أن 52,1% من التغير في التفوق التنافسي المتحقق لدى عينة الدراسة هو يمكن تفسيره للتغير في التعليم المستمر ، والباقي (0,479) راجع لعوامل أخرى كما في الجدول رقم (١٣).

جدول (١٣) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التعليم المستمر على التفوق التنافسي

البيان	R	$R^2$	F المحسوبة	df1	df2	Sig	الدلالة	B
التفوق التنافسي	0,607	0,521	٣١,٦٠١	١	٥٦٨	0,000	دال	الثابت
								٣,٠٤٦
								التعلم المستمر
								0,٢٦١

وللتعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية معاً على التفوق التنافسي تم اختبار ذلك باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار فيما يلي:  
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) على التفوق التنافسي، موانئ المملكة العربية السعودية  
والجداول التالية تبين نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي، في موانئ المملكة العربية السعودية.

جدول (١٤) مدى معنوية نموذج أثر الثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي، موانئ المملكة العربية السعودية

ديربن واتسون	مستوى المعنوية	df2	df1	F	معامل التحديد المعدل	R <sup>2</sup>	R
١,٩٩	٠,٠٠٠	٥٦٥	٤	٨٨,٩٢٢	٠,٥٣٦	٠,٥٤٢	٠,٧٣٧

جدول (١٥) تحليل التباين ANOVA لنموذج أثر الثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مربع الخطأ	F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	٤٩,٢٦٥	٤	١٢,٣١٦	١٦٨,٧١	٠,٠٠٠
البواقي	٤١,٥٥٢	٥٦٥	٠,٠٧٣		
الإجمالي	٩٠,٨١٦	٥٦٩			

جدول (١٦) مدى معنوية عناصر نموذج أثر الثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي

VIF	sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		البيان
			بيتا	الانحراف المعياري	بيتا B	
	٠,٠٠٠	٧,٣٩٥		٠,١٧٠	١,٢٦٠	الجزء الثابت
٢,٩٨٢	٠,٠٠٠	٤,٧٠٥	٠,٣١٧	٠,٠٥٦	٠,٢٦٣	الابتكار
٤,٦٠١	٠,٠٠٤	٢,٨٨٤	٠,٢٤٢	٠,٠٧٨	٠,٢٢٦	القيادة
٢,٤٢٨	٠,٠٠٠	١٤,١٤٩	٠,٨٦١	٠,٠٦٣	٠,٨٨٤	الشفافية
٠,٢١٨	٠,٠٠٠	٤,٧٧٧	٠,٢٥٧	٠,٠٤٠	٠,٢١٨	التعلم المستمر

بناءً على نتائج التحليل الموضحة بجدول رقم (١٤)، (١٥)، (١٦):  
 تتحقق شروط تحليل الانحدار المتعدد وهي عدم وجود ارتباط ذاتي بين بواقي المتغيرات المستقلة للنموذج، حيث قيمة معامل ديربن واتسون للارتباط الذاتي (١,٧)، وهي قريبة من ٢، وهي تشير إلى انخفاض وجود الارتباط الذاتي بين بواقي المتغيرات المستقلة للنموذج، كما أنه لا يوجد ارتباط خطي مزدوج بين المتغيرات المستقلة للنموذج حيث قيم معامل تضخم التباين VIF أقل من ١٠، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة لا يوجد ارتباط بينهم البعض. وبذلك يتحقق أهم شرطين للمتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار المتعدد.

أما فيما يتعلق بنتائج اختبار الفرض، يتم قبول الفرض القائل بان يوجد أثر للثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي، حيث نجد أن قيمة ف "F" للنموذج (٨٨,٩٢٢) وهي معنوية عند مستوى (٠,٠٠٠)، وهذا يشير إلى قبول النموذج، وأن الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة تفسر (٠,٥٤٢) من التغير الحادث في التفوق التنافسي وبالرجوع إلى معنوية معاملات الانحدار لمتغيرات النموذج نجد أن معامل انحدار كل الابتكار، القيادة، الشفافية، التعلم المستمر معنوية حيث معاملات المعنوية هي (٠,٠٠٠)، (٠,٠٠٠)، (٠,٠٠٤)، (٠,٠٠٠).

على التوالي، كما يعكس أن الابتكار، القيادة، الشفافية، التعلم المستمر هي العوامل الأكثر أهمية وتأثيراً على التفوق التنافسي وهذا يتفق مع النتائج السابق الإشارة إليها بجدول (١٦).

مما يدل على قبول الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي في موانئ المملكة العربية السعودية.

#### ٩- النتائج

١. وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لتأثير الابتكار على التفوق التنافسي.
٢. وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لتأثير القيادة على التفوق التنافسي.
٣. وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لتأثير الشفافية على التفوق التنافسي.
٤. وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لتأثير التعلم المستمر على التفوق التنافسي.
٥. وجود علاقة ذو دلالة إحصائية للتأثير المشترك لأبعاد الثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي.

يوضح الجدول التالي النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة:

جدول (١٧): النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة

النتيجة	مجال تحقيقه	الهدف
تم إثبات وجود تأثير إيجابي معنوي لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي، حيث تفسر الثقافة التنظيمية ٥٤,٢% من التغيرات في التفوق التنافسي.	تحليل العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (الابتكار، القيادة، الشفافية، التعلم المستمر) والتفوق التنافسي.	قياس تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على التفوق التنافسي
أظهر الابتكار تأثيراً إيجابياً قوياً بمعامل ارتباط $R = 0.611$ ، مما يفسر ٥٩,٢% من التغيرات في التفوق التنافسي.	دراسة دور الابتكار في تحسين كفاءة العمليات وتبني التقنيات الحديثة لتطوير الخدمات المقدمة.	قياس تأثير الابتكار كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي
تم إثبات تأثير إيجابي قوي للقيادة بمعامل ارتباط $R = 0.676$ ، مما يفسر ٦٥,١% من التغيرات في التفوق التنافسي.	تحليل دور القيادة التحفيزية في دعم الابتكار وتعزيز التواصل المفتوح وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال.	قياس تأثير القيادة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي
أظهرت الشفافية تأثيراً إيجابياً قوياً بمعامل ارتباط $R = 0.691$ ، مما يفسر ٥٧,٧% من التغيرات في التفوق التنافسي.	دراسة أثر الشفافية في تحسين الثقة بين الموظفين والإدارة وتسهيل عملية اتخاذ القرارات.	قياس تأثير الشفافية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي
أظهر التعلم المستمر تأثيراً إيجابياً معنوياً بمعامل ارتباط $R = 0.607$ ، مما يفسر ٥٢,١% من التغيرات في التفوق التنافسي.	تحليل دور التعلم المستمر في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي.	قياس تأثير التعلم المستمر كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي

النتيجة	مجال تحقيقه	الهدف
تم إثبات أن الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة تفسر ٥٤,٢٪ من التغيرات في التفوق التنافسي، مع تأثير قوي للشفافية والابتكار.	دراسة التكامل بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها الكلي على التفوق التنافسي.	تحديد تأثير الثقافة التنظيمية مجتمعة بأبعادها الأربعة على التفوق التنافسي
أظهرت النتائج الاستطلاعية أن أداة القياس تتمتع بمستويات عالية من الثبات (معامل ألفا كرونباخ (0.70) > والصدق الداخلي، مما يعزز مصداقية النتائج النهائية.	التأكد من ثبات وصدق استمارة الاستبيان ومدى وضوحها وقابليتها للاستخدام في القياس الميداني.	اختبار صلاحية أداة القياس المستخدمة في الدراسة

### المراجع:

#### أولا المراجع العربية

- رؤية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٦) رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. الرياض: مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية <https://vision2030.gov.sa/ar>

- الصهبي، س. ب. ه.، إبراهيم، م. ع. & هلال، ه. (٢٠٢٤). أثر إعادة الهيكلة التكنولوجية على القدرة التنافسية للموانئ السعودية (دراسة حالة: ميناء الملك عبد العزيز بالدمام). *AIN Journal*, 48(2). <https://doi.org/10.59660/48716>

- عوض، غدير شنين روجان عوض؛ حسن، محمد جميل محمد حسن؛ & المسماري، هبة الله المسماري. (2024) أثر تطبيقات الموانئ الذكية على تحسين القدرة التنافسية للموانئ: دراسة تطبيقية على ميناء الملك عبد العزيز بالدمام. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، ١٢. (2). [https://journals.ekb.eg/article\\_338768.html](https://journals.ekb.eg/article_338768.html)

- عيد، محمود عبد الرحمن (2020). معادلة تحديد حجم العينة في الدراسات الاجتماعية. *مجلة البحوث الاجتماعية*، ٦ (2)، 45-52.

- يسين، أيمن جمال علي (2022). تأثير الثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي للموانئ البحرية المصرية في ظل التوجه الريادي كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.

- زايد، عبد الباسط محمد (1989). *مدخل إلى البحث الوصفي التحليلي في العلوم الاجتماعية*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية

- Ahmed, R., & Kareem, A. (2022). *Impact of responsiveness on customer satisfaction in logistics services*. *International Journal of Logistics Research*, 20(1), 12-25.

- Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture* (2nd ed.). SAGE Publications.

- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43–51.
- Gartner. (2023). *Supply chain transparency and performance report*. Gartner Insights.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Lee, S., & Kim, Y. (2021). Response time and future customer preferences in logistics services. *Asian Journal of Logistics Research*, 19(2), 110–123.
- Mentzer, J. T., Flint, D. J., & Kent, J. L. (2001). Logistics service quality as a segment-customized process. *Journal of Marketing*, 65(2), 82–104.
- PwC. (2022). *Customer choice and logistics performance report*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sheth, J. N., Malhotra, N. K., & Uslay, C. (2020). The evolution of customer priorities in a dynamic marketplace. *Journal of Consumer Marketing*, 37(5), 420–435.