

دور الخصخصة في تطوير الموانئ السعودية: التحليل الرباعي لميناء جدة الإسلامي

إعداد

بدر بهيشان نايف البصيص المطيري^(١)، هشام هلال^(٢)، محمد الكسار^(٣)

^(١) محامى بالمملكة العربية السعودية

^(٢،٣) الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

^(٢) رئيس هيئة تحرير مجلة الجمعية العربية للملاحة

DOI NO. <https://doi.org/10.59660/527210>

Received 03/09/2025, Revised 10/10/2025, Acceptance 14/12/2025, Available online and Published 01/07/2026

Abstract

Analyzing the internal and external environment of Jeddah Islamic Port represents a fundamental step toward assessing its readiness for privatization, particularly considering the Kingdom's orientation to enhance port efficiency and strengthen competitiveness in alignment with the objectives of Saudi Vision 2030. This research aims to examine the impact of privatization on improving the efficiency and competitiveness of Saudi ports by applying the SWOT analytical framework to Jeddah Islamic Port, and by identifying its strengths, weaknesses, opportunities, and threats, which collectively provide a strategic foundation for informed decision-making throughout the privatization process.

The findings based on participants' insights indicate that privatization constitutes a strategic opportunity to enhance the port's regional and international competitiveness through attracting domestic and foreign investments—especially those from global port-operating companies with expertise in managing operations and delivering value-added logistics services. The research recommends strategic investment in the key strengths of Jeddah Islamic Port—most notably its pivotal geographical location and advanced infrastructure—by leveraging these assets to support the port's transition toward modern operational models built on public-private partnerships.

Keywords: Privatization, SWOT Analysis, Jeddah Islamic Port, Kingdom of Saudi Arabia.

المستخلص:

يُعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية لميناء جدة الإسلامي خطوة أساسية لفهم مدى جاهزيته للتحويل نحو الخصخصة، ولا سيما في ظل توجه المملكة لتعزيز كفاءة الموانئ ورفع قدرتها التنافسية ضمن مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠. يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر الخصخصة في تطوير كفاءة وتنافسية الموانئ السعودية من خلال تطبيق منهج التحليل الرباعي (SWOT) على ميناء جدة الإسلامي وتحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تشكل إطاراً استراتيجياً داعماً لصنع القرار في مسار الخصخصة.

استنتج البحث من آراء المشاركين على أن الخصخصة تمثل فرصة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للميناء إقليمياً ودولياً من خلال استقطاب الاستثمارات المحلية والأجنبية، وخاصة من شركات تشغيل الموانئ العالمية ذات الخبرة في إدارة العمليات والخدمات ذات القيمة المضافة. ويوصي البحث بضرورة الاستثمار

الاستراتيجي في نقاط القوة التي يتمتع بها ميناء جدة الإسلامي، وعلى رأسها موقعه الجغرافي المحوري وبنيته التحتية المتطورة، من خلال توجيه هذه المقومات نحو تعزيز جاهزية الميناء لنماذج تشغيل حديثة تعتمد على الشركات مع القطاع الخاص.

الكلمات الدالة: الخصخصة، التحليل الرباعي، ميناء جدة الإسلامي، المملكة العربية السعودية

١. المقدمة:

تُعد الموانئ البحرية من أهم البنى التحتية الداعمة للاقتصاد العالمي، إذ تمثل نقاط الربط الحيوية بين شبكات التجارة الدولية وتدفقات السلع عبر القارات. فهي تشكل بوابة العبور الرئيسية لأغلب الصادرات والواردات، وتقوم بدور محوري في دعم سلاسل الإمداد والتوزيع، مما يجعل كفاءتها عاملاً حاسماً في استقرار الأسواق العالمية وقدرة الدول على المنافسة التجارية. ولا تقتصر أهمية الموانئ على دورها اللوجستي فحسب، بل تمتد إلى مساهمتها في تحفيز النمو الاقتصادي من خلال خلق فرص العمل، وجذب الاستثمارات، وتعزيز الصناعات المرتبطة بالنقل البحري والخدمات اللوجستية (سعود الصهبي وآخرون، ٢٠٢٤). ومع التطورات المتسارعة في حركة التجارة البحرية وازدياد الاعتماد على الحاويات، أصبحت الموانئ عنصراً استراتيجياً في تحديد موقع الدولة ضمن خريطة التجارة العالمية، ما يجعل تطويرها وتحسين أدائها ضرورة وطنية واقتصادية لتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق الإقليمية والدولية. وتُعد صناعة النقل البحري حجر الأساس في حركة التجارة العالمية، إذ تستأثر وحدها بنحو ٩٠٪ من إجمالي تبادل البضائع على مستوى العالم، بينما يشهد النقل بالحاويات توسعاً مستمراً نظراً لما يقدمه من مزايا تقنية واقتصادية تتفوق على وسائل النقل التقليدية (UNCTAD, 2023).

ومع اتساع نطاق التجارة الدولية وتزايد متطلبات الكفاءة التشغيلية، أصبحت الموانئ أمام ضرورة ملحة لرفع مستويات كفاءتها وتعزيز قدرتها التنافسية في استقطاب خطوط الشحن والخدمات اللوجستية. وقد استجابت كثير من الدول لهذا الواقع من خلال انتهاج سياسات تعتمد على تعظيم دور القطاع الخاص وخصخصة الأنشطة المينائية، سواء جزئياً أو كلياً، بهدف تحسين الأداء التشغيلي وتطوير البنية التحتية للموانئ. وتمثل الخصخصة في قطاع الموانئ مدخلاً مهماً لتحسين جودة الخدمات وتعزيز الاستثمارات، إذ يؤدي اعتماد أساليب الإدارة التجارية وإشراك الشركات المتخصصة في تشغيل الموانئ إلى تحقيق مكاسب ملموسة على مستوى الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية. وتؤكد التجارب الدولية أن الخصخصة تسهم في رفع مستويات الأداء، وتوسيع نطاق الاستثمارات، وخلق فرص وظيفية جديدة بفضل تعزيز مشاركة القطاع الخاص، مما يجعلها خياراً استراتيجياً لتطوير القطاع المينائي ومواءمته مع متطلبات التجارة العالمية الحديثة (Qardash, 2024).

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور الخصخصة في تطوير الموانئ السعودية من خلال تطبيق منهج التحليل الرباعي (SWOT) على ميناء جدة الإسلامي، وذلك بغرض تقييم جاهزيته المؤسسية والتشغيلية للتحول، والكشف عن عناصر القوة والضعف التي يمتلكها، واستكشاف الفرص الاستراتيجية المتاحة له، وتحديد التهديدات والتحديات المحتملة التي قد تواجهه خلال مراحل الخصخصة. ويسعى البحث من خلال هذا التحليل الشامل إلى بناء فهم متكامل يمكن أن يدعم صناع القرار في صياغة سياسات فعّالة تعزز كفاءة الموانئ السعودية وتزيد من قدرتها التنافسية على المستويين الإقليمي والدولي.

٢. مشكلة البحث:

على الرغم من اعتماد المملكة العربية السعودية مسار التخصص كإحدى المحركات الرئيسية لتعزيز كفاءة الموانئ ورفع مستوى تنافسيتها الإقليمية والدولية، إلا أن استعداد الموانئ للتحويل يظل متفاوتاً ويتطلب تقييماً دقيقاً لبيئتها الداخلية والخارجية قبل الشروع في تطبيق نماذج التشغيل الجديدة. ويبرز هذا التحدي بوضوح في ميناء جدة الإسلامي بوصفه أكبر الموانئ السعودية وأشدّها ارتباطاً بحركة التجارة الدولية، حيث تشير مؤشرات الأداء والتقارير القطاعية إلى وجود فجوات تنظيمية وتشغيلية وتقنية قد تؤثر في نجاح التخصص ما لم تُعالج بصورة منهجية.

وتكمن المشكلة في غياب تحليل شامل يدمج بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تحيط بالميناء، ويحدد مدى جاهزيته المؤسسية والتشغيلية للتحويل، وقدرته على الاستفادة من مزايا التخصص ومواجهة مخاطرها. ومن ثم، تتمحور مشكلة البحث حول السؤال الرئيس الآتي: إلى أي مدى يمكن للتخصص أن تسهم في تطوير كفاءة ميناء جدة الإسلامي ورفع تنافسيته، في ضوء نتائج التحليل الرباعي (SWOT) لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للميناء؟

٣. الدراسات السابقة:

تُظهر الاتجاهات البحثية الحديثة حول تخصص الموانئ أن هذا التحويل يمثل مساراً مؤثراً في رفع الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية في مختلف البيئات البحرية. فقد بينت دراسة (Ghate, 2025) أن برامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الهند أسهمت خلال العقود الماضية في تحسين مؤشرات الأداء، ولا سيما عبر خفض زمن دوران السفن وتقليل وقت الانتظار وزيادة الإنتاجية والأرباح. وفي المقابل، كشفت دراسة (Justice et al., 2025) أن الموانئ النيجيرية ما زالت تعاني من تفاوتات كبيرة في زمن دوران السفن بعد التخصص، مما يشير إلى الحاجة إلى ضبط تنظيمي فعال لضمان الاستفادة الكاملة من أنظمة التشغيل الخاصة. وتعرض دراسة (Cavalcante et al., 2025) تجربة ميناء فيتوريا في البرازيل، حيث حققت التخصص مكاسب مالية وتحسناً في الحوكمة، لكنها أظهرت أيضاً استمرار تحديات تتعلق بالشفافية واستقرار الكفاءة التشغيلية. كما أوضحت دراسة (Elswey, 2025) في السياق المصري أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص توفر فرصاً تطويرية مهمة لمحطات الحاويات، لكنها تواجه عقبات تتعلق بجمود القوانين ونقص البنية التحتية الملائمة.

وتقدم دراسة (Santos, 2025) منظوراً معاكساً عبر تحليل آثار إعادة التأميم في البرتغال، حيث تبين أن عودة الملكية العامة ارتبطت بارتفاع النفقات وتراجع جودة الخدمات واستمرار الاعتماد على الخبراء الخارجيين، مما يعزز جدوى التخصص عندما تكون مدعومة بإطار تنظيمي متوازن. ومن جانب آخر، تؤكد دراسة (Shendy, 2024) الدور المحوري للمشغلين العالميين للمحطات في تحسين الكفاءة التشغيلية والاستدامة المالية ضمن نماذج التخصص، وهو ما تدعمه نتائج (Tetteh et al., 2024) حول تجربة ميناء تيمبا في غانا، إذ أشارت إلى تحسن القدرة التنافسية رغم عدم استقرار الكفاءة على المدى الطويل. وفي السياق الأوروبي، بيّنت دراسة (de Langen, 2023) أن الملكية الحكومية الدائمة قد تكون ضرورية أحياناً لحماية المصالح العامة، كما في حالة ميناء روتردام، حيث تضمن الدولة عبر آليات إشراف محسنة تحقيق أهداف الاستدامة والجودة.

أما في نيجيريا، فقد أظهرت دراسة (Oyewole, 2023) وجود علاقة إيجابية قوية بين الخصخصة وتحسن مؤشرات الأداء مثل دوران السفن ونسب إشغال الأرصفة، مشيرة إلى أهمية الإدارة الخاصة ضمن إطار تنظيمي مستقل. ومن خلال منظور مقارن، تناولت دراسة (Spyridakis, 2023) حالتي ميناء سالونيك وميناء سانتوس، حيث أظهرت الخصخصة الكاملة في سالونيك تحسينات واضحة في الإيرادات وحجم البضائع، بينما كشفت حالة سانتوس عن جدوى خيارات بديلة في حال تعثر الخصخصة. وأكدت دراسة (Cano-Leiva et al., 2023) فعالية نموذج "المالك المؤجر" في تعزيز الكفاءة الفنية للموانئ، خاصة عندما تتكامل الخصخصة مع عوامل هيكلية داعمة مثل الموقع وربط الميناء بشبكات النقل. كما توضح دراسة (Kawasaki et al., 2020) في اليابان أن الدمج الجغرافي للموانئ قد يحقق مكاسب تفوق الخصخصة، بينما يحقق الجمع بين الدمج والخصخصة أفضل النتائج في حالات النمو المرتفع للطلب.

١.٣ الفجوة البحثية:

على الرغم من أن الدراسات السابقة تناولت تجارب خصخصة الموانئ في بلدان مختلفة، مثل الهند والبرازيل ونيجيريا وغانا ومصر، وركزت بشكل أساسي على تحليل مؤشرات الأداء التشغيلي، والكفاءة الإنتاجية، والأثر المالي، إلا أنها افتقرت إلى تحليل تكاملي شامل يجمع بين التقييم المؤسسي والتشغيلي والاستراتيجي لعملية الخصخصة في سياقات تعتمد على نماذج تشغيل مختلطة بين القطاعين العام والخاص. كما أن معظم الدراسات ركزت على القياسات الكمية للأداء بعد الخصخصة دون دمج تقييم بيئة الميناء الداخلية والخارجية أو استشراف قدرته على المنافسة المستقبلية. علاوة على ذلك، لم تتناول هذه الدراسات التحليل الرباعي (SWOT) كإطار استراتيجي لفهم مدى جاهزية الموانئ للتحويل نحو الخصخصة، ولا سيما في الدول ذات الرؤى التنموية الشاملة مثل المملكة العربية السعودية.

وبالتالي، تبرز فجوة معرفية تتمثل في غياب دراسة منهجية تطبق التحليل الرباعي لتقييم أثر الخصخصة في تطوير الكفاءة والتنافسية في الموانئ السعودية، وبخاصة ميناء جدة الإسلامي الذي يمثل مركزاً محورياً في شبكة التجارة الإقليمية. وتكمن أهمية سد هذه الفجوة في توفير إطار تحليلي قادر على دمج عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات لتقديم توصيات استراتيجية تدعم مسار الخصخصة وتربطه بمتطلبات رؤية السعودية ٢٠٣٠.

٢.٣ الإضافة العلمية:

يسهم هذا البحث في تقديم إضافة علمية مميزة من خلال دمج منهج التحليل الرباعي (SWOT) مع دراسة أثر الخصخصة في أحد أهم الموانئ السعودية، ميناء جدة الإسلامي، وذلك في وقت تشهد فيه المملكة تحولاً استراتيجياً نحو تمكين القطاع الخاص ضمن إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠. وتتركز القيمة العلمية لهذا العمل في سد فجوة معرفية واضحة تتعلق بغياب الدراسات التي تربط بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية للموانئ السعودية وبين تقييم جاهزيتها للخصخصة من منظور تشغيلي واستراتيجي متكامل.

وتكمن الإضافة أيضاً في تطوير إطار تقييمي تطبيقي يسمح بفهم عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات الخاصة بالميناء، وقياس مدى قدرة الخصخصة على تحسين مؤشرات الكفاءة والتنافسية، وذلك استناداً إلى واقع قطاع الموانئ السعودي وليس من خلال التجارب الدولية فقط. كما يقدم البحث رؤية تحليلية معمقة تساعد

صناع القرار على تصميم نماذج خصخصة تتلاءم مع السياق المحلي، وتجنب المخاطر التي كشفت عنها الدراسات الدولية مثل التذبذب في الكفاءة أو ضعف الشفافية أو التحديات التنظيمية.

وبذلك، يقدّم البحث إضافة منهجية ومعرفية من خلال تكييف نتائج الأدبيات العالمية على الحالة السعودية، وتوفير تحليل نوعي يُعدّ من أوائل المحاولات المنهجية لتشخيص البيئة التشغيلية لميناء سعودي كبير عبر SWOT وربطها مباشرة بقرار الخصخصة، بما يعزز من موثوقية السياسات المستقبلية لتطوير الموانئ ضمن المنظومة اللوجستية الوطنية.

٤. أهمية البحث:

١.٤ الأهمية العلمية:

تتبع الأهمية العلمية لهذا البحث من تناوله أثر الخصخصة في تطوير الموانئ السعودية من خلال توظيف منهج التحليل الرباعي (SWOT) لتحليل حالة ميناء جدة الإسلامي، الأمر الذي يساهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الموانئ والتحول المؤسسي في قطاع النقل البحري. ويقدم البحث إطاراً تحليلياً شاملاً يدمج بين عوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وهو ما يساعد في سد فجوة معرفية تتعلق بندرة الأبحاث التي تربط الخصخصة بالتنافسية اللوجستية ضمن سياق الموانئ العربية والخليجية.

٢.٤ الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية لهذا البحث في قدرته على تقديم مدخل تطبيقي يساعد صناع القرار والجهات التنفيذية المختصة بإدارة الموانئ السعودية على توجيه مسار الخصخصة بشكل أكثر فاعلية. فمن خلال التحليل الرباعي، يتيح البحث تحديد عناصر القوة التي يمكن استثمارها لتعزيز موقع ميناء جدة الإسلامي كمركز لوجستي إقليمي، وتشخيص نقاط الضعف التي ينبغي معالجتها لضمان انتقال تشغيلي منظم وفعال. كما يبرز البحث الفرص الاستثمارية المتاحة التي يمكن أن تساهم في جذب الشركات العالمية ونقل التقنية الحديثة، ويحدد في الوقت نفسه التهديدات المحتملة المرتبطة بالمنافسة الإقليمية أو المخاطر القانونية أو تحديات الحوكمة. وبذلك يشكل البحث أداة عملية لدعم التخطيط الاستراتيجي، وتحسين كفاءة التشغيل، وتعزيز تنافسية الموانئ السعودية في إطار مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

٥. هدف البحث:

هدف هذا البحث إلى تحليل أثر الخصخصة في تطوير كفاءة وتنافسية الموانئ السعودية من خلال تطبيق منهج التحليل الرباعي (SWOT) على ميناء جدة الإسلامي، وذلك لتقييم جاهزيته المؤسسية والتشغيلية للتحويل، وتحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تشكّل إطاراً استراتيجياً داعماً لصنع القرار في مسار الخصخصة.

٦. منهجية البحث:

في إطار تحقيق هدف البحث وتحليل أثر الخصخصة على تطوير الموانئ السعودية بالاعتماد على منهج التحليل الرباعي، اعتمد البحث على المنهج الوصفي بوصفه الأنسب لدراسة الظواهر الاقتصادية والإدارية ذات الطابع التطويري. وتم استخدام منهج التحليل الرباعي (SWOT Analysis) كأداة رئيسة لتقييم الوضع الراهن لميناء جدة الإسلامي من خلال تحليل عناصر القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية

المرتبطة بمسار التخصصية. كما اعتمد البحث على المقابلات شبه المهيكلة مع مجموعة من الخبراء والمسؤولين في قطاع الموانئ لجمع البيانات النوعية حول جاهزية الميناء للتحويل، إضافة إلى تحليل الوثائق الرسمية والتقارير الصادرة عن الجهات الحكومية ذات الصلة. وتم دمج البيانات النوعية المستخلصة من المقابلات مع نتائج التحليل الرباعي لبناء تصور شامل حول تأثير التخصصية في كفاءة الميناء وتنافسيته، بما يعزز من موثوقية النتائج ويدعم القدرة على تقديم توصيات استراتيجية دقيقة.

اعتمد الباحث في هذا البحث على أسلوب المقابلات الشخصية شبه المنظمة كأحد أدوات البحث النوعي بهدف تعميق الفهم حول أثر التخصصية في رفع كفاءة وتنافسية موانئ المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل حالة ميناء جدة الإسلامي بوصفه نموذجًا تطبيقيًا بارزًا للتحويل نحو التخصص. وقد تم إجراء المقابلات مع أربعة من المختصين بالإدارات الرئيسية في الميناء (الإدارة العامة للعمليات، الإدارة العامة للأعمال التجارية، إدارة مشاريع البنية التحتية والصيانة، الإدارة العامة للخدمات المساندة) باعتبارهم من ذوي العلاقة المباشرة بموضوع البحث ويمثلون مستويات إدارية عليا على دراية شاملة بالجوانب التشغيلية والتنظيمية والاستراتيجية للميناء.

وهدفت هذه المقابلات إلى استكشاف آراء الخبراء والممارسين حول نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية المرتبطة بتطبيق التخصصية، وذلك في إطار ما يُعرف بـ التحليل الرباعي (SWOT Analysis) الذي يُعد من الأدوات التحليلية الفعالة في الدراسات الاستراتيجية. وقد تم تحليل إجابات المشاركين بطريقة وصفية مقارنة أظهرت أوجه الاتفاق والاختلاف بين وجهات النظر الأربعة، بما أتاح للباحث بناء تصور متكامل حول مدى جاهزية الميناء للتحويل نحو التخصصية، ومتطلبات إنجاح التجربة، وانعكاسها على الأداء التشغيلي والتنافسي للموانئ السعودية.

٧. حدود البحث:

- الحدود البشرية: يقتصر البحث على عينة من الخبراء والمسؤولين والعاملين المرتبطين بشكل مباشر بعمليات تشغيل وإدارة ميناء جدة الإسلامي، بما في ذلك القيادات التشغيلية، والمختصون في التخصصية، وخبراء الخدمات اللوجستية، بهدف جمع بيانات نوعية تعكس واقع الميناء وجاهزيته للتحويل.
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث في ميناء جدة الإسلامي باعتباره أكبر الموانئ السعودية وأكثرها استهدافًا ضمن برامج التخصصية والتحول اللوجستي.
- الحدود الزمانية: يغطي البحث الفترة الزمنية المرتبطة بمرحلة التخطيط والتحضير للتخصصية خلال الأعوام الأخيرة حتى عام ٢٠٢٤-٢٠٢٥، وهي المرحلة التي تزامنت مع تعزيز مبادرات التحول اللوجستي ضمن رؤية السعودية ٢٠٣٠، مما يجعلها الفترة الأكثر ارتباطًا بموضوع البحث.

٨. التحليل الرباعي (SWOT):

يُعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية لميناء جدة الإسلامي خطوة أساسية لفهم مدى جاهزيته للتحويل نحو التخصصية، ولا سيما في ظل توجه المملكة لتعزيز كفاءة الموانئ ورفع قدرتها التنافسية ضمن مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠. وتستدعي عملية التخصصية تقييمًا دقيقًا لمقومات القوة التي يمكن البناء عليها، وتشخيصًا لنقاط الضعف التي قد تحد من فعالية التحويل، بالإضافة إلى استكشاف الفرص الاستراتيجية التي يمكن استثمارها، وتحديد التهديدات والمخاطر المحتملة التي قد تواجه الميناء خلال المراحل الانتقالية. وفي هذا

السياق، يوفر التحليل الرباعي (SWOT) إطارًا منهجيًا شاملاً يساعد على تقديم صورة متكاملة عن الوضع الراهن للميناء، ويمهد لبلورة استراتيجيات عملية تدعم مسار الخصخصة وتضمن تحقيق الأهداف التشغيلية والاقتصادية المرجوة.

١.٨ نقاط القوة (Strengths):

- الموقع الجغرافي الاستراتيجي للميناء على البحر الأحمر بالقرب من الخطوط الملاحية العالمية، مما يجعله مركزاً طبيعياً للتجارة بين آسيا وأفريقيا وأوروبا.
- بنية تحتية متقدمة تشمل أرصفة عميقة، ومعدات مناولة حديثة، وشبكات نقل بحرية وبرية متكاملة.
- خبرات تشغيلية متراكمة وكوادر وطنية مؤهلة تمتلك معرفة فنية وتنظيمية متعمقة في تشغيل الموانئ.
- إطار تنظيمي قائم ومرن نسبياً يسمح بتطبيق نظم الخصخصة والشراكة بين القطاعين العام والخاص (BOT، PPP).
- ارتباط الميناء بشبكات الطرق السريعة والمناطق الصناعية القريبة مما يسهل حركة البضائع والنقل البري.
- دعم حكومي استراتيجي متكامل ضمن برامج رؤية السعودية ٢٠٣٠ لرفع كفاءة الموانئ وتحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي.
- سمعة تشغيلية قوية على المستوى الإقليمي، ووجود شركات قائمة مع خطوط شحن عالمية كبرى.

أجمع المشاركون على أن ميناء جدة الإسلامي يمتلك قاعدة صلبة من المقومات التي تعزز جاهزيته للتحويل نحو الخصخصة، وعلى رأسها موقعه الجغرافي الاستراتيجي على البحر الأحمر بالقرب من خطوط الملاحة الدولية، ما يمنحه مكانة محورية في حركة التجارة بين آسيا وإفريقيا وأوروبا. كما أشار بعض المختصين إلى أن البنية التحتية المتقدمة للميناء، والتي تشمل الأرصفة العميقة ومعدات المناولة المتطورة وشبكات النقل الداخلي، تمثل ميزة تشغيلية تسهل استيعاب نماذج تشغيل حديثة تحت إشراف القطاع الخاص. وفي حين ركز أحد المشاركين (P3) على توافر فرق فنية وهندسية ذات خبرة طويلة في إدارة المشاريع والصيانة، أكد آخرون أن وجود كوادر وطنية مؤهلة وخبرات تشغيلية تراكمية يعزز من استدامة عمليات التحويل. كما أشار بعض المختصين إلى أن الميناء يتمتع بعلاقات راسخة مع خطوط الشحن العالمية وشركاء لوجستيين، مما يمنحه حضوراً تنافسياً قابلاً للتوسع بعد تطبيق نماذج تشغيل أكثر مرونة.

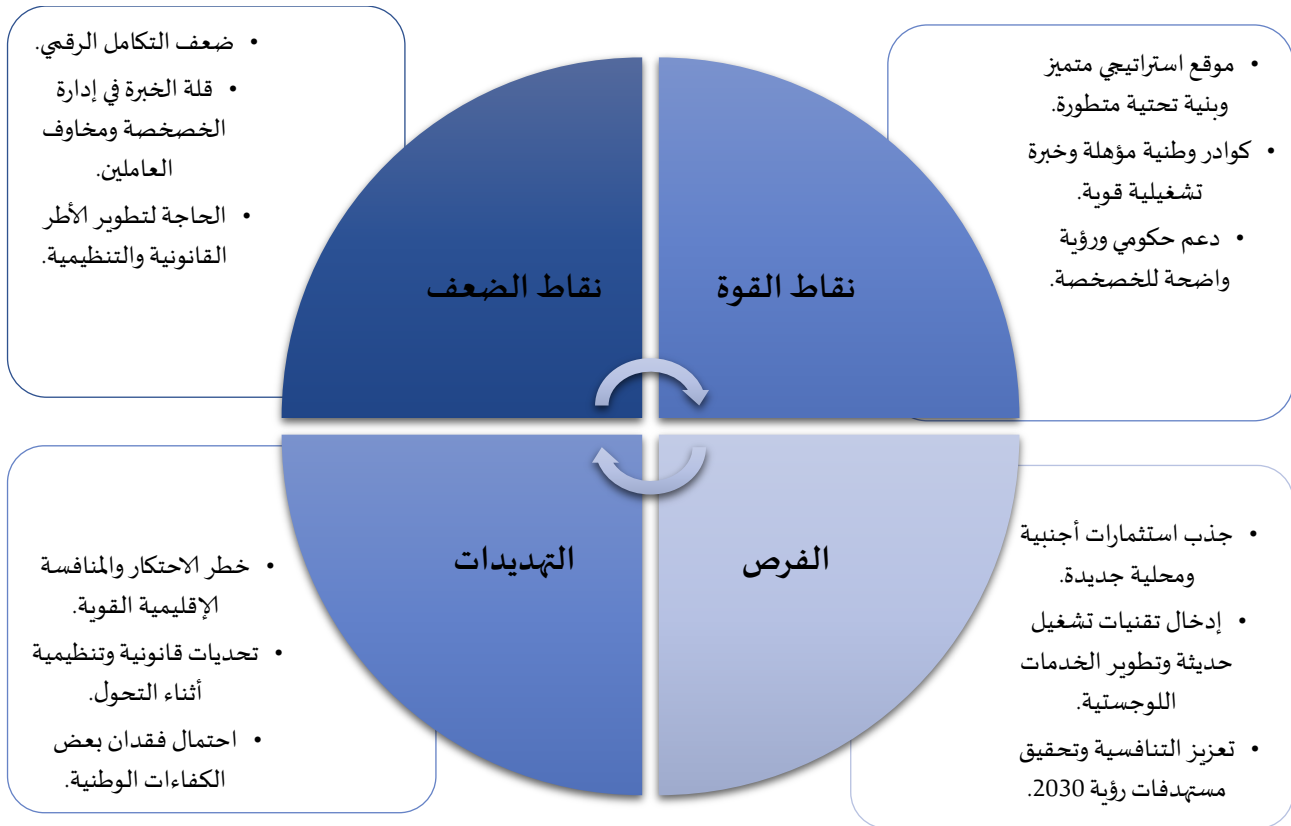
٢.٨ نقاط الضعف (Weaknesses):

- تعدد الجهات المشرفة على القرارات التشغيلية مما يبطئ الإجراءات ويحد من سرعة الاستجابة.
- ضعف التكامل الرقمي بين الأنظمة التشغيلية والجمارك والنقل الداخلي مما يؤدي إلى تأخير عمليات التخليص والتسليم.
- محدودية الخبرة في إدارة عقود الخصخصة داخل الإدارات الحكومية بالميناء.
- مخاوف العاملين من فقدان الوظائف أو تغير بيئة العمل نتيجة الانتقال من النظام الحكومي إلى نظام الخصخصة.
- قصور في التدريب المهني المتخصص في مجالات إدارة الأعمال التجارية، والتفاوض، والتحليل المالي المرتبط بالموانئ.

- الحاجة إلى تحديث بعض الإجراءات القانونية والتشريعية لضمان وضوح العلاقة بين الدولة والمستثمرين.
- ضعف الربط التشغيلي بين الإدارات الداخلية للميناء مما قد يعوق سرعة اتخاذ القرار الموحد بعد التحول.

أشار معظم المشاركين إلى أن تعدد الجهات الإدارية والرقابية داخل منظومة التشغيل الحالية يخلق بطئاً في اتخاذ القرارات التشغيلية ويُضعف سرعة الاستجابة خلال بيئات العمل الديناميكية، وهو ما قد يعرقل الانتقال السلس إلى نموذج التخصص ما لم تتم إعادة هيكلة الصلاحيات. كما أشار بعض المختصين إلى ضعف التكامل الرقمي بين الأنظمة التشغيلية والخدمات الجمركية وسلاسل النقل البري، مما يؤدي إلى تأخير في عمليات التخليص والمناولة، ويقلل من كفاءة تدفق العمليات. وفي حين ركز أحد المشاركين (P4) على التحديات المتعلقة بمقاومة التغيير من قبل بعض العاملين نتيجة مخاوف تتعلق بالأمن الوظيفي، أشار آخرون إلى محدودية الخبرات المتخصصة في إدارة عقود الامتياز، والتحليل المالي، والتفاوض التجاري ضمن الإدارات الحكومية الحالية، مما يفرض الحاجة إلى بناء قدرات مؤسسية تتلاءم مع بيئة التشغيل بعد التخصص.

الشكل رقم (1) التحليل الرباعي.



المصدر: عن طريق الباحث بالاعتماد على المقابلات الشخصية.

٣.٨ الفرص (Opportunities):

- استقطاب الاستثمارات الأجنبية والمحلية من خلال عقود الامتياز والشراكات طويلة الأجل، ما يعزز التطوير المستدام.
- إدخال تقنيات تشغيل متقدمة مثل الأتمتة، والذكاء الاصطناعي، وأنظمة التتبع الذكي لتحسين الكفاءة التشغيلية.
- تحويل الميناء إلى منطقة لوجستية متكاملة تضم أنشطة صناعية وخدمية ذات قيمة مضافة (تخزين، تغليف، توزيع).
- زيادة القدرة التنافسية الإقليمية عبر تحسين سرعة الخدمات وتقليل التكاليف التشغيلية مقارنة بالموانئ المجاورة.
- تنمية الكفاءات الوطنية من خلال التدريب ونقل المعرفة من الشركاء الدوليين، بما يعزز رأس المال البشري المحلي.
- تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ بزيادة مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني وتحويل الموانئ إلى مراكز جذب استثماري.
- فتح أسواق جديدة للشحن والخدمات اللوجستية من خلال شراكات مع خطوط الشحن العالمية وشركات النقل متعددة الوسائط.

اتفقت آراء المشاركين على أن الخصخصة تمثل فرصة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للميناء إقليميًا ودوليًا من خلال استقطاب الاستثمارات المحلية والأجنبية، وخاصة من شركات تشغيل الموانئ العالمية ذات الخبرة في إدارة العمليات والخدمات ذات القيمة المضافة. كما أشار بعض المختصين إلى أن الانتقال إلى نموذج التشغيل الخاص سيسمح بتوسيع نطاق الخدمات اللوجستية، لتشمل النقل متعدد الوسائط، والتغليف، وإعادة التصدير، مما يحوّل الميناء من نقطة عبور إلى منصة لوجستية متكاملة. وفي حين ركّز أحد المشاركين (P2) على إمكانية تبني نماذج تسعير مرنة وحزم خدمات تجارية تنافسية تستهدف خطوط الشحن العالمية، أضاف آخرون أن رؤية السعودية ٢٠٣٠ توفّر إطارًا داعمًا للتحويل، وتُعزز ثقة المستثمرين من خلال الحوافز التنظيمية والتشريعية. كما أن التطور المتوقع في مشاريع الربط السككي والبري يشكل فرصة لزيادة الترابط بين الميناء والمناطق الاقتصادية والصناعية المحيطة.

٤.٨ التهديدات (Threats):

- احتمال احتكار الشركات الكبرى لعمليات الموانئ مما قد يؤدي إلى ارتفاع الأسعار وانخفاض المنافسة.
- مخاطر قانونية أو تعاقدية ناجمة عن ضعف الصياغة في عقود الامتياز أو غموض توزيع الالتزامات بين الأطراف.
- تحديات أمنية وتنظيمية تتعلق بحماية البيانات التشغيلية والسيادة على المرافق الحيوية في ظل دخول شركاء أجانب.
- منافسة قوية من الموانئ الإقليمية المجاورة (مثل جبل علي، العقبة، بورسعيد) التي تمتلك خبرة أعمق في الخصخصة.
- احتمال ضعف التنسيق بين القطاعين العام والخاص في حالة غياب الرقابة والمتابعة الحكومية الفاعلة.

- تذبذب الثقة في بيئة الاستثمار إذا لم تتوافر تشريعات مستقرة تضمن العدالة وفض النزاعات بسرعة وشفافية.
- مخاطر بشرية وتنظيمية في مرحلة الانتقال مثل فقدان الكفاءات الوطنية أو ضعف الاندماج الثقافي بين الأنظمة الجديدة والقديمة.

رُكِّز عدد من المشاركين على أن ضعف التنسيق في المراحل الانتقالية بين الجهات الحكومية والمشغلين الجدد قد يؤدي إلى تراجع مؤقت في الأداء إذا لم تُصمم آليات حوكمة فعّالة. كما أشار بعض المختصين إلى مخاطر احتمال احتكار عدد محدود من الشركات الكبرى عمليات التشغيل، مما قد يؤدي إلى ارتفاع التكاليف وانخفاض العدالة التنافسية ما لم تُطبق رقابة تسعيرية صارمة. وفي حين حذر أحد المشاركين (P4) من احتمالية فقدان بعض الكفاءات الوطنية نتيجة عدم وضوح المسارات الوظيفية بعد التخصيص، أشار آخرون إلى التحديات الأمنية والتنظيمية المرتبطة بضمان السيادة التشغيلية في حالة دخول شركاء أجانب. كما أن اشتداد المنافسة من موانئ إقليمية متقدمة مثل جبل علي والعقبة وبورسعيد يشكل تهديداً خارجياً يتطلب من الميناء تحسين جودة الخدمة والسرعة التشغيلية للحفاظ على حصته السوقية.

ويرى الباحث أن نقاط القوة التي تم تحديدها من خلال المقابلات الشخصية تمثل ركائز استراتيجية يمكن البناء عليها لإنجاح تجربة الخصخصة في ميناء جدة الإسلامي. فالميناء يتمتع بموقع جغرافي استثنائي على البحر الأحمر يؤهله ليكون محوراً رئيسياً في حركة التجارة العالمية، فضلاً عن البنية التحتية المتطورة التي تمثل أساساً قوياً لاستيعاب عمليات تطوير وتشغيل متقدمة. كما أن وجود كوادر وطنية ذات خبرة تشغيلية وإدارية يُعد عنصراً حاسماً في دعم مرحلة التحول نحو الخصخصة، إذ يمكن استثمار خبراتهم في نقل المعرفة ومتابعة أداء الشركات المشغلة الجديدة. ويؤكد الباحث أن هذه المقومات تعكس جاهزية الميناء من حيث الموارد المادية والبشرية لتطبيق الخصخصة بنجاح، لكنها تحتاج إلى توجيه فعّال من خلال حوكمة تشغيلية مرنة وآليات أداء دقيقة لضمان تعظيم الاستفادة منها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للميناء ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

في هذا السياق؛ من وجهة نظر الباحث، فإن أبرز نقاط الضعف التي أظهرتها المقابلات تمثل تحديات داخلية قابلة للمعالجة أكثر من كونها معوقات هيكلية. فالبيروقراطية الإدارية، وضعف التكامل بين الأنظمة الرقمية، والقلق الوظيفي لدى العاملين تعد مظاهر طبيعية في مراحل التحول المؤسسي. ويرى الباحث أن إدارة التغيير التنظيمي والتدريب المكثف كفيلاً بتقليل هذه الفجوة وتحويلها إلى فرص للتطوير. كما يشير إلى أن غياب بعض الكفاءات في مجالات التحليل المالي، وإدارة العقود، والتفاوض التجاري يمثل فجوة نوعية يجب سدّها من خلال بناء القدرات وتوظيف الخبرات المتخصصة. ويرى أن تطوير الإطار التشريعي والإداري لتسهيل القرارات التشغيلية وتوضيح الصلاحيات سيُسهم في تحويل نقاط الضعف إلى محركات دعم لنجاح الخصخصة على المدى المتوسط.

كما يؤكد الباحث أن الفرص التي يتيحها مسار الخصخصة للميناء تفوق التحديات بشكل ملحوظ، لا سيما في ظل الدعم الحكومي الكبير، وتوجه الدولة نحو تمكين القطاع الخاص. إذ تمثل الخصخصة فرصة استراتيجية لإعادة هيكلة النشاط المينائي ليصبح أكثر كفاءة وربحية من خلال الشراكات الاستثمارية الدولية ونقل التكنولوجيا الحديثة. كما يرى أن الخصخصة سيُسهم في تطوير الخدمات اللوجستية المتكاملة، وخلق سلاسل قيمة مضافة تتجاوز المناولة التقليدية إلى خدمات التخزين، والتغليف، والتوزيع الإقليمي. ويعتقد الباحث أن

استثمار هذه الفرص يتطلب إطارًا تنظيميًا مستقرًا وشفافًا، يدعم المنافسة العادلة ويحفز الابتكار والتكامل بين القطاعين العام والخاص. وفي ضوء التجارب الدولية الناجحة، يرى الباحث أن المملكة تمتلك الإمكانيات المؤسسية والتقنية التي تجعل من تجربة خصخصة ميناء جدة الإسلامي نموذجًا يمكن تعميمه على باقي الموانئ السعودية.

أيضًا، يرى الباحث أن أبرز التهديدات التي قد تواجه عملية الخصخصة تكمن في الجانب التنظيمي والقانوني، مثل احتمالية الاحتكار أو ضعف المتابعة الرقابية لعقود الامتياز، مما قد يؤثر سلبًا في جودة الخدمات وأسعارها. كما أن المنافسة الإقليمية القوية من موانئ مجاورة مثل جبل علي والسويس تُعد تحديًا واقعيًا يتطلب تمييزًا استراتيجيًا في جودة الخدمة والسرعة التشغيلية والتسعير المرن. ويشير الباحث كذلك إلى أن فقدان بعض الكفاءات الوطنية أو عدم مواكبة الثقافة التنظيمية بين القطاعين العام والخاص قد يشكل تهديدًا على المدى القصير، ما لم يتم تبني خطة تحول بشرية وتنظيمية مدروسة تحافظ على الخبرات المحلية وتستثمرها في المراحل الانتقالية. ورغم هذه التحديات، يرى الباحث أن وجود إطار قانوني متطور وهيئة تنظيمية فعالة يمكن أن يحد من هذه المخاطر، ويضمن تحقيق توازن بين حرية الاستثمار وحماية المصلحة الوطنية، بما يكفل استدامة تجربة الخصخصة واستقرارها الاقتصادي والإداري.

٩- الخلاصة:

في ضوء النتائج المستخلصة من المقابلات، يتضح أن عملية خصخصة ميناء جدة الإسلامي تحمل مجموعة من التحديات والفرص التي تتطلب إدارة دقيقة ومتوازنة لضمان نجاح التحول. فقد أشار المشاركون إلى عدد من المخاطر المحتملة، أبرزها ضعف التنسيق في المراحل الانتقالية بين الجهات الحكومية والمشغلين الجدد، واحتمالية احتكار شركات كبرى لعمليات التشغيل، إلى جانب مخاوف تتعلق بفقدان الكفاءات الوطنية وضعف وضوح المسارات الوظيفية، إضافة إلى التحديات الأمنية والتنظيمية المرتبطة بالشراكات الأجنبية، والضغط التنافسي من موانئ إقليمية متقدمة. وفي المقابل، تُظهر النتائج أن للميناء نقاط قوة مهمة تمكنه من خوض تجربة الخصخصة بكفاءة، أبرزها موقعه الجغرافي الاستراتيجي على البحر الأحمر، وبنية التحتية المتطورة، وامتلاكه كوادر وطنية ذات خبرات تشغيلية وإدارية يمكن استثمارها في مرحلة التحول. كما تكشف المقابلات عن وجود نقاط ضعف داخلية قابلة للمعالجة مثل البيروقراطية وضعف التكامل التقني والقلق الوظيفي، وهي تحديات يمكن تحويلها إلى فرص عبر إدارة تغيير فعالة وتطوير القدرات التشريعية والبشرية. ويؤكد البحث أن فرص الخصخصة تفوق تحدياتها، خصوصًا مع الدعم الحكومي وتوجه الدولة نحو تمكين القطاع الخاص، إذ تتيح الخصخصة إمكانيات كبيرة لتطوير الخدمات اللوجستية وتعزيز سلاسل القيمة ونقل التكنولوجيا. ومع ذلك، تبقى الحاجة قائمة لإطار تنظيمي ورقابي صارم يحد من مخاطر الاحتكار ويحافظ على جودة الخدمة ويضمن التوازن بين التنافسية والمصلحة الوطنية. وبناءً على ذلك، يستنتج البحث أن نجاح خصخصة ميناء جدة الإسلامي يتطلب حوكمة مرنة، ورقابة فعالة، واستثمارًا ممنهجًا في رأس المال البشري، بما يجعل التجربة قابلة للاستدامة والتعميم على باقي الموانئ السعودية.

في ضوء نتائج التحليل الرباعي (SWOT) وما قدّمته المقابلات الشخصية من معطيات تفصيلية حول نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، يمكن استخلاص التوصيات الآتية:

- ضرورة الاستثمار الاستراتيجي في نقاط القوة التي يتمتع بها ميناء جدة الإسلامي، وعلى رأسها موقعه الجغرافي المحوري وبنيتّه التحتية المتطورة، من خلال توجيه هذه المقومات نحو تعزيز جاهزية الميناء لنماذج تشغيل حديثة تعتمد على الشراكات مع القطاع الخاص. كما ينبغي استثمار الكفاءات الوطنية ذات الخبرة التراكمية في مجالات التشغيل والصيانة، عبر برامج ممنهجة لنقل المعرفة وإشراكهم في عمليات الإشراف والمتابعة لضمان استدامة التحول بعد الخصخصة. ويسهم كذلك تعظيم الاستفادة من الإطار التنظيمي المرن والدعم الحكومي القوي، في خلق بيئة تشغيلية تمكّن من تحقيق تطلعات رؤية السعودية ٢٠٣٠ وتحويل الميناء إلى مركز لوجستي إقليمي وعالمي.

- ضرورة معالجة التحديات الداخلية التي قد تعيق انتقال الميناء إلى نموذج الخصخصة، ولا سيما البيروقراطية التشغيلية وضعف التكامل الرقمي بين الأنظمة. ويقتضي ذلك إعادة هيكلة منظومة اتخاذ القرار وتحديد الصلاحيات بين الجهات المشرفة، إضافة إلى بناء منصات رقمية مترابطة تعزز من سرعة المناولة وانسيابية الإجراءات الجمركية واللوجستية. كما يوصي البحث بتطوير برامج تدريب متخصصة في مجالات التفاوض، وإدارة العقود، والتحليل المالي، بما يسهم في سد الفجوات مهارية داخل الإدارات الحكومية ويمنحها القدرة على التعامل بفعالية مع عقود الامتياز والشراكات طويلة الأجل. ويعد تنظيم برامج لإدارة التغيير الوظيفي أمرًا ضروريًا لمعالجة مخاوف العاملين وتعزيز شعورهم بالأمان المهني خلال المرحلة الانتقالية.

- تبني استراتيجية استثمارية واضحة تستفيد من قدرة الخصخصة على جذب رؤوس الأموال الدولية والشركات المشغلة ذات الخبرة. وينبغي توجيه هذه الاستثمارات نحو تطوير منظومة الخدمات اللوجستية المتكاملة، بما يشمل النقل متعدد الوسائط، والتغليف، وإعادة التصدير، وذلك لتحويل الميناء إلى منصة إقليمية ذات قيمة مضافة. كما يوصي البحث بتفعيل مبادرات الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) بما يضمن الاستفادة من التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي والأتمتة لرفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف. ويسهم التناغم مع مشروعات الربط البري والسككي المستقبلية في تعزيز دور الميناء داخل سلاسل الإمداد الوطنية والدولية.

- تطوير إطار رقابي وتشريعي محكم يحدّ من مخاطر الاحتكار ويحافظ على التوازن بين مصالح المستثمرين والمصلحة الوطنية. ويتضمن ذلك إعداد عقود امتياز بصياغات قانونية دقيقة تُحدد الالتزامات بوضوح، وتفعيل آليات رقابية مستمرة لضمان جودة الخدمة ومنع التلاعب في الأسعار. كما يدعو البحث إلى وضع سياسات واضحة لحماية البيانات التشغيلية والحفاظ على السيادة على المرافق الحيوية عند دخول شركاء أجنبي. وللتغلب على المنافسة الإقليمية القوية، يوصي البحث بتبني استراتيجيات تشغيل مرنة وابتكار حزم خدمات تنافسية تعتمد على تحسين السرعة التشغيلية وجودة المناولة. وأخيرًا، لضمان نجاح المرحلة الانتقالية، يوصي البحث بوضع خطة شاملة للحفاظ على الكفاءات الوطنية وتعزيز الانسجام الثقافي والتنظيمي بين أنظمة التشغيل الجديدة والقديم.

ويستعرض الباحث فيما يلي الجدول الزمني لتنفيذ التوصيات:
الجدول رقم (١) الجدول الزمني لتنفيذ التوصيات

م	التوصية الرئيسية	الجهة المسؤولة	الأنشطة التنفيذية المقترحة	المدة الزمنية	مؤشرات النجاح
١	الاستثمار في نقاط القوة (الموقع – البنية التحتية – الكفاءات الوطنية)	هيئة الموانئ. المشغل الجديد. وزارة النقل.	إعداد خطة استثمارية للبنية التحتية تفعيل برامج نقل المعرفة للكوادر الوطنية إشراك الخبرات الوطنية في الإشراف على التحول.	٦ أشهر	اعتماد خطة الاستثمار. إشراك الكفاءات في التحول.
٢	معالجة نقاط الضعف الداخلية (البيروقراطية – ضعف التكامل الرقمي – فجوات المهارات)	هيئة الموانئ. الموارد البشرية. هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.	إعادة هيكلة مسارات اتخاذ القرار. بناء نظام رقمي موحد بين الميناء والجمارك والنقل تنفيذ برامج تدريب في التفاوض والعقود والتحليل المالي برامج لإدارة التغيير وتقليل القلق الوظيفي.	٦-١٢ شهرًا	تقليل زمن اتخاذ القرار. رفع التكامل الرقمي. ارتفاع الرضا الوظيفي .
٣	استثمار الفرص الخاصة بالخصخصة (جذب الاستثمار – تقنيات جديدة – خدمات لوجستية متكاملة)	وزارة الاستثمار. هيئة الموانئ. القطاع الخاص.	إعداد استراتيجية جذب استثمار. تفعيل الشراكات. تبني الأتمتة والذكاء الاصطناعي. توسيع الخدمات اللوجستية.	٦-٢٤ شهرًا	توقيع شراكات استثمارية. خفض التكلفة التشغيلية.
٤	مواجهة التهديدات (الاحتكار – المخاطر القانونية – المنافسة الإقليمية – فقدان الكفاءات)	هيئة الموانئ. الأمن السيبراني. وزارة النقل.	تطوير عقد امتياز محكم وشروط رقابية واضحة. سياسات لحماية البيانات والسيادة التشغيلية. استراتيجيات تشغيل مرنة لمواجهة المنافسة. برامج للحفاظ على الكفاءات الوطنية.	٦-١٨ شهرًا	التزام المشغلين بالعقود .

المراجع:

- سعود بن هذال الصه, محمد علي إبراهيم, and هشام هلال. "أثر إعادة الهيكلة التكنولوجية على القدرة التنافسية للموانئ السعودية (دراسة حالة ميناء الملك عبد العزيز بالدمام)." AIN Journal ٤٨, no. 2, (2024). DOI NO. <https://doi.org/10.59660/48716>.

- Qardash, A. A. A. (2024). Assessing Public-Private Partnerships at Aden Container Terminal Using SWOT Analysis. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 15(1), pp.540-559. <https://doi.org/10.21608/jces.2024.352822>
- UNCTAD (2023) “Review of Maritime Transport”, United Nations. New York.
- Ghate, P. S. (2025). Optimizing ocean gateways: an empirical study of port privatization and its effects on the performance of the Indian major ports. *Maritime Economics & Logistics*, 27(1), 1. <https://link.springer.com/article/10.1057/s41278-025-00311-w>
- Justice, C.M., Ndikom, O.B., Nze, I.C. and Nwokedi, T.C., 2025. Evaluation of ship turnaround time and cargo trade delays of Nigerian ports in the post privatization regime. *Maritime Technology and Research*, 7(1), pp.Manuscript-Manuscript. <https://doi.org/10.33175/mtr.2025.270891>
- Cavalcante, A.E.V., Costa, C.B.R., Bernardes, D.S., Mello, F.S.D. and Mendes, R.D.C., 2025. Impacts of the privatization of the infrastructure and port authority of the Port of Vitória-ES. <https://repositorio.itl.org.br/jspui/handle/123456789/806>
- Elswesy, M., 2025. The Benefits and Pitfalls of Public Private Partnerships: Case Study of the Suez Canal Container Terminal, Egypt. <https://fount.aucegypt.edu/etds/2489/>
- Santos, A.R.T., 2025. Concepts for public administration reform: The case of portuguese socialist government (2016-2024). *Journal of Law and Sustainable Development*, 13(7), pp.e04404-e04404. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v13i7.4404>
- Shendy, M., 2024. Examining the influence of global terminal operators on the performance of container terminals via privatization strategies in the maritime sector. *AIN Journal*, 48(2). https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A6%3A24687270/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A178012838&crl=c&link_origin=scholar.google.com
- Tetteh, B. K., Atsunyo, C. E., & Boateng, A. (2024). The Impact of Privatization on Terminal Efficiency: A Case Study of Tema Port. *Journal of Transportation Technologies*, 14(3), 358-371. <https://doi.org/10.4236/jtts.2024.143021>
- Kawasaki, T., Tagawa, H., Watanabe, T. and Hanaoka, S., 2020. The effects of consolidation and privatization of ports in proximity: A case study of the Kobe and Osaka ports. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(1), pp.1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2019.08.002>