

## دور الخصخصة في رفع كفاءة وتنافسية ميناء جدة الإسلامي

إعداد

بدر بهيشان نايف البصيص المطيري<sup>(١)</sup>، هشام هلال<sup>(٢)</sup>، محمد الكسار<sup>(٣)</sup>

<sup>(١)</sup> محامى بالمملكة العربية السعودية

<sup>(٢،٣)</sup> الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

<sup>(٢)</sup> رئيس هيئة تحرير مجلة الجمعية العربية للملاحة

DOI NO. <https://doi.org/10.59660/52728>

Received 13/08/2025, Revised 28/09/2025, Acceptance 20/11/2025, Available online and Published 01/07/2026

### Abstract

This study aimed to investigate the role of privatization in improving the efficiency and competitiveness of Jeddah Islamic Port, as one of the most pivotal ports in the Kingdom of Saudi Arabia and a key gateway for achieving the goals of Saudi Vision 2030 within the transport and logistics sector. Privatization represents a major driver of transformation in the maritime industry, aiming to enhance operational performance, improve service quality, and increase competitive capability against regional and global ports.

The study adopted a qualitative approach supported by explanatory quantitative analysis, through conducting semi-structured personal interviews with four executive officials from different departments within the port (Support Services, Commercial Affairs, Infrastructure Projects & Maintenance, and Operational Activities). The interview data was analyzed using a quantitative thematic analysis approach, which enables transforming extracted themes into modifiable variables, constructing a binary coding matrix, and analyzing coverage ratios and thematic frequencies to identify convergences and divergences among departments.

The findings revealed strong institutional consensus that privatization is a key entry point for strengthening digital transformation, performance-based operations, and improving operational productivity indicators (such as vessel waiting time, handling speed, and throughput capacity). The results also emphasized the necessity of developing a legislative framework to ensure regulatory flexibility, redistributing authorities through a professional governance model, and shifting the role of the government entity from direct operation to oversight and monitoring—alongside attracting investment partnerships and benefiting from successful international experiences. The need for integrating the port with land and rail transport systems to ensure supply chain efficiency and enhance regional competitiveness was also highlighted.

**Keywords:** Privatization, Efficiency, Competitiveness, Jeddah Islamic Port, Kingdom of Saudi Arabia.

**المستخلص:**

هدف البحث إلى استقصاء دور الخصخصة في رفع كفاءة وتنافسية ميناء جدة الإسلامي، باعتباره أحد أهم الموانئ المحورية في المملكة العربية السعودية وواجهة رئيسة لتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ في قطاع النقل والخدمات اللوجستية. تأتي الخصخصة كأحد المحركات الرئيسية للتحول في القطاع البحري، بهدف تعزيز الأداء التشغيلي، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة القدرة التنافسية في مواجهة الموانئ الإقليمية والعالمية. اعتمدت الدراسة على منهج نوعي مدعوم بتحليل كمي تفسيري، من خلال إجراء مقابلات شخصية شبه موجهة مع عدد (٤) من المسؤولين التنفيذيين في إدارات مختلفة داخل الميناء (الخدمات المساندة، الأعمال التجارية، مشاريع البنية التحتية والصيانة، العمليات التشغيلية). تم تحليل بيانات المقابلات باستخدام منهج التحليل الموضوعي الكمي الذي يتيح تحويل الموضوعات المستخلصة إلى متغيرات قابلة للترميز، ثم بناء مصفوفة ترميز ثنائية وتحليل نسب التغطية والتكرار الموضوعي بهدف تحديد مجالات الإجماع والتباين بين الإدارات المختلفة.

أظهرت النتائج أن هناك توافقاً مؤسسياً قوياً حول اعتبار الخصخصة مدخلاً رئيساً لتعزيز التحول الرقمي، والتشغيل المبني على الأداء، وتحسين مؤشرات الإنتاجية التشغيلية (زمن انتظار السفن، سرعة المناولة، الطاقة الاستيعابية). كما أكدت النتائج ضرورة تطوير الإطار التشريعي لتحقيق مرونة تنظيمية، وإعادة توزيع الصلاحيات عبر نموذج حوكمة احترافي، وتحويل دور الجهة الحكومية من التشغيل المباشر إلى الإشراف والمراقبة، إضافة إلى استقطاب الشراكات الاستثمارية والاستفادة من التجارب الدولية الناجحة. كما برزت الحاجة إلى تكامل الميناء مع منظومات النقل البري والسككي لضمان كفاءة سلسلة الإمداد ورفع القدرة التنافسية إقليمياً.

**الكلمات الدالة:** الخصخصة، الكفاءة، التنافسية، ميناء جدة الإسلامي، المملكة العربية السعودية.

**١. المقدمة:**

تُعد صناعة النقل البحري الركيزة الأساسية لحركة البضائع عالمياً، حيث تستحوذ على ما يقارب ٩٠٪ من حجم التجارة الدولية، مع تزايد الاعتماد على النقل بالحاويات لما يوفره من مزايا تقنية واقتصادية مقارنة بأساليب النقل التقليدية (UNCTAD, 2023). ونتيجة لذلك، برزت الموانئ البحرية كمكوّن حيوي في منظومة الاقتصاد العالمي، كونها تمثل البوابة الرئيسية لحركة التجارة الدولية، لاسيما في مجال مناولة الحاويات. وقد شهدت الموانئ خلال العقود الأخيرة نمواً متسارعاً في حجم الحاويات المتداولة، تزامناً مع التطور الكبير في سعات سفن الحاويات، ما استدعى من الدول المتقدمة تطوير بنيتها التحتية لمواكبة هذه التحولات (قردش، ٢٠٢١). وفي ظل التوسع المستمر في التجارة العالمية، أصبحت الحاجة ملحة لتعزيز كفاءة الموانئ البحرية ورفع قدرتها التنافسية في جذب خطوط الشحن والخدمات اللوجستية (سعود الصهبي وآخرون، ٢٠٢٤). وكنتيجة لذلك، تبنّت العديد من الدول توجهاً استراتيجياً نحو إشراك القطاع الخاص وخصخصة بعض أو كل أنشطة الموانئ بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية وتطوير البنية التحتية (أمزربه، ٢٠٢٣).

وتبرز أهمية الخصخصة في الموانئ من خلال دورها في تحسين جودة الخدمات وتعزيز الاستثمار، إذ يؤدي تطبيق مبادئ الإدارة التجارية وإتاحة الفرصة للشركات المتخصصة للمشاركة في التشغيل إلى تحقيق تقدم

لموس في العمليات التشغيلية ورفع مستوى التنافسية. كما تشير التجارب العملية إلى أن الخصخصة تسهم في تحسين كفاءة الأداء، وتوسيع قاعدة الاستثمارات، وخلق فرص عمل جديدة نتيجة لتنامي مشاركة القطاع الخاص، مما يجعلها أداة استراتيجية لتحديث قطاع الموانئ ومواءمته لمتطلبات التجارة الدولية المعاصرة (Qardash, 2024). وبناءً على ذلك، تتجه العديد من الدول نحو خصخصة الموانئ البحرية كخيار استراتيجي لرفع كفاءتها التشغيلية وتعزيز قدرتها التنافسية على المستويين الإقليمي والعالمي. ويعكس هذا التوجه ثقة متزايدة في قدرة القطاع الخاص على إدارة وتشغيل الموانئ بكفاءة أعلى، من خلال تحسين الخدمات وتقليل التكاليف وتسريع العمليات. وتقوم الخصخصة على نماذج متعددة، تشمل الامتيازات التشغيلية أو إعادة توزيع الأدوار بين الجهات التنظيمية ومالكي الأراضي والمشغلين. وتكمن أهمية هذا التحول في إعادة صياغة دور الدولة من مزود مباشر للخدمة إلى جهة إشرافية وتنظيمية، بما يحقق التوازن بين جذب الاستثمارات وضمان حماية المصلحة العامة (Ghate, 2025).

## ٢. الدراسات السابقة:

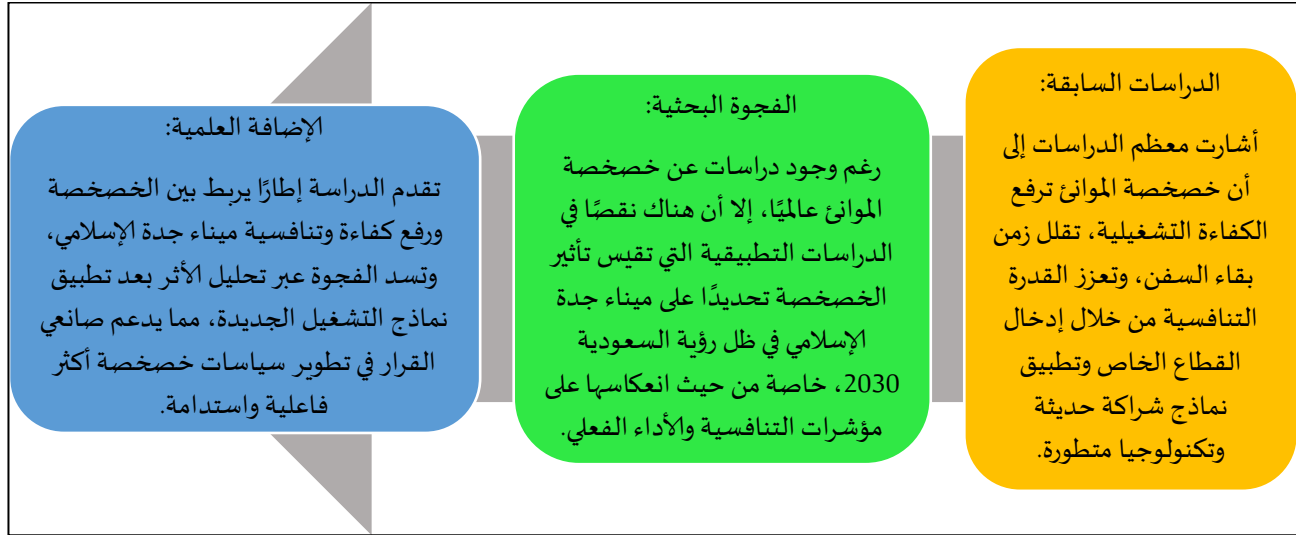
شهدت الأدبيات المتخصصة في اقتصاديات النقل البحري خلال العقدین الأخيرین اهتمامًا متزايدًا بدراسة الخصخصة بوصفها أداة محورية لإصلاح قطاع الموانئ وتعزيز تنافسيته، حيث ركزت الدراسات على تحليل أثر نقل إدارة أو ملكية المحطات إلى القطاع الخاص على الأداء والكفاءة والاستدامة. ففي هذا السياق، بيّنت دراسة (Antoniou et al., 2019) أنّ الخصخصة تُسهم في رفع جودة البنية التحتية، وتحسين كفاءة التشغيل، وزيادة رضا المستخدمين، مما يعزز فرص الميناء للتحول إلى مركز إقليمي للنقل العابر. إلا أن الدراسة أكدت أن الكفاءة التشغيلية ليست دائمًا مستقرة بعد الخصخصة، حيث ظهر تفاوت في مستوى الأداء بين المحطات العامة والخاصة، باعتبار أن النجاح يتوقف على عوامل تتجاوز مجرد نقل الملكية إلى القطاع الخاص. وقد دعمت دراسة (Tetteh et al., 2024) هذا الطرح من خلال تحليل حالة ميناء تيماء لمدة ١٥ عامًا، حيث وُجد أن المحطات العامة حققت في فترات محددة مستويات أعلى من الكفاءة مقارنة بالمحطات الخاصة، رغم الفارق الكبير في حجم الاستثمارات، مما يشير إلى أنّ الخصخصة تحتاج إلى دعم استراتيجي طويل الأجل لضمان استدامتها.

وفي المقابل، أظهرت دراسات أخرى نتائج أكثر استقرارًا في دعم الخصخصة كمحفز للكفاءة التشغيلية. فقد أكدت دراسة (Oyewole, 2023) وجود علاقة إيجابية قوية بين الخصخصة ومؤشرات الأداء مثل نسبة إشغال الأرصفة وزمن دوران السفن ومدة بقاء البضائع، حيث بلغ معامل الارتباط ٠.٧١٨ و ٠.٦٤٦ و ٠.٥٢٩ على التوالي، ما يعكس تحسناً ملموساً في استغلال الموارد. كما توصلت دراسة (Ghate, 2025) إلى أن تنفيذ مشروعات شراكة جديدة في الموانئ الهندية أدى إلى تقليص زمن انتظار السفن، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق نمو تدريجي في الأرباح على مدى زمني ممتد. وخلصت دراسة – (Spyridakis, 2023) من خلال مقارنة خصخصة ميناء سالونيك وتجربة ميناء سانتوس – إلى أن الخصخصة الكاملة ترتبط بتحسين واضح في مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي، خصوصاً في حجم المناولة ومؤشر الأرباح التشغيلية (EBITDA)، مما يبرز دور الخصخصة في تحفيز النمو التنافسي عندما تُنفذ في إطار مؤسسي واضح ومستقر.

وفيما يتعلق بنماذج وآليات الخصخصة، أظهرت دراسة (Cano-Leiva et al., 2023) أن نموذج "المالك المؤجّر" يُعد من أكثر النماذج فاعلية في تعزيز الكفاءة الفنية، حيث سجلت الموانئ التي تضم نسباً أكبر من

المحطات الخاصة بمستويات تشغيلية أعلى، مع تباين الأثر بحسب نوع المحطة؛ إذ كانت محطات السائبة الصلبة الأكثر كفاءة تليها البضائع العامة ثم الحاويات، فيما كانت محطات الركاب الأقل تأثيراً. كما بينت الدراسة أهمية العوامل الهيكلية مثل حجم الميناء والموقع الجغرافي والربط بالسكك الحديدية. وفي السياق العربي، أبرزت دراسة (Elswey, 2025) أهمية الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPPs) في تطوير محطات الحاويات بمصر، موضحة أن هذا النموذج يوفر عوائد إيجاباً واستثمارات خارجية وفرص عمل، لكنه يواجه تحديات قانونية ومؤسسية قد تضعف الأثر المتوقع ما لم يتم تحديث الأطر التنظيمية وتفادي الالتباسات التعاقدية.

أما الدراسات ذات الطابع الديناميكي، مثل دراسة (Kawasaki et al., 2020)، فقد دمجت بين الخصخصة والدمج باستخدام نموذج محاكاة متعدد الوكلاء، وخلصت إلى أن الدمج بين الموانئ المتقاربة قد يحقق وفورات حجم تفوق تأثير الخصخصة منفردة، خاصة في حالات ارتفاع الطلب المستقبلي، وأن الجمع بين الدمج والخصخصة يعزز حجم المناولة وإعادة الشحن، مع استمرار تفوق الموانئ ذات الشبكات البحرية الأعلى كثافة مثل بوسان. كما قدمت دراسة (de Langen, 2023) منظوراً مؤسسياً مختلفاً من خلال تحليل حالة ميناء روتردام، حيث بينت أن استمرار الملكية العامة قد يكون ضرورياً في بعض الحالات لضمان المصالح الإستراتيجية طويلة الأمد في مجالات السلامة والاستدامة البيئية والاستخدام الأمثل للأراضي. ومن منظور الشبكات العالمية، أبرزت دراسة (Shendy, 2024) أن دور المشغلين العالميين للمحطات (GTOs) يتجاوز مجرد نقل الملكية إلى إدخال ممارسات تشغيلية متقدمة وربط المحطات بالتحالفات البحرية العالمية بما يعزز من قدرتها التنافسية.



الشكل رقم (١) الفجوة البحثية والإضافة العلمية للدراسة الحالية.

يتضح من الدراسات السابقة أن التخصصية تساهم في تحسين كفاءة الموانئ ورفع قدرتها التنافسية، خاصة عند ارتباطها بنماذج تشغيل فعالة وشراكات استراتيجية تضمن استدامة الأداء. ومع ذلك، أظهرت بعض الدراسات تبايناً في النتائج، حيث لم تكن الكفاءة التشغيلية مستقرة دائماً بعد التخصصية، مما يشير إلى أن نجاحها يتوقف على عوامل تنظيمية وهيكلية مثل نموذج التشغيل، الدمج، الحوكمة والأتمتة. كما ركزت معظم الدراسات على

حالات دولية دون دراسة معمّقة لتأثير الخصخصة في سياقات موانئ عربية محددة ضمن أطر تحوّل اقتصادي شامل، الأمر الذي يفتح المجال أمام دراسات تحليلية جديدة تأخذ في الاعتبار خصوصية البيئة المؤسسية والإستراتيجية للموانئ الوطنية.

### ٣. مشكلة البحث:

في ظل التوجه الوطني نحو زيادة مساهمة القطاع الخاص وتعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي وفق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠، أصبحت الموانئ السعودية، وعلى رأسها ميناء جدة الإسلامي، مطالبة بالانتقال من نموذج الإدارة الحكومية التقليدية إلى نماذج أكثر مرونة وكفاءة، مثل الخصخصة أو الشراكات التشغيلية القائمة على الأداء. وعلى الرغم من أن الخصخصة يُنظر إليها بوصفها مدخلاً محتملاً لرفع الكفاءة التشغيلية وتحسين القدرة التنافسية للميناء إقليمياً وعالمياً، إلا أن مدى فعاليتها الحقيقية، وشروط نجاحها، والعوامل التنظيمية والبنية التحتية والرقابية التي قد تعزز أو تعوق تطبيقها، لا تزال غير واضحة بالشكل الكافي من منظور المسؤولين التنفيذيين داخل الميناء.

ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى استكشاف دور الخصخصة كآلية لتحسين الأداء التشغيلي والتنافسي لميناء جدة الإسلامي، وتحديد المتطلبات والتحديات المرتبطة بتطبيقها ضمن السياق المحلي. وتم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:  
ما هو دور الخصخصة في تعزيز كفاءة التشغيل ورفع القدرة التنافسية لميناء جدة الإسلامي من وجهة نظر المسؤولين التنفيذيين، وما العوامل التي تسهم في تمكينها أو تعيق نجاحها؟

### ٤. الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث:

- تُسهم في دعم صانعي القرار بالهيئة العامة للموانئ السعودية من خلال تقديم تصور عملي حول كيفية توظيف الخصخصة كآلية لتحسين الكفاءة التشغيلية بميناء جدة الإسلامي.
- تُوفّر إطاراً تحليلياً يساعد في بناء نموذج حوكمة مرّن يعالج مشكلات تداخل الصلاحيات ويُعزّز وضوح المسؤوليات في بيئة تشغيلية مخصصة.
- تُعد مرجعاً تطبيقياً لتطوير مؤشرات أداء (KPIs) تستند إلى معايير عالمية في قياس كفاءة المناولة، زمن انتظار السفن، والطاقة الاستيعابية.
- تدعم الجهات الحكومية والمستثمرين في تقييم جاهزية الميناء للتحوّل نحو نموذج شراكة مع القطاع الخاص (PPP) بطريقة تدريجية قائمة على الأولويات التشغيلية.
- تُساعد على تحسين قدرة الميناء على المنافسة إقليمياً، عبر إبراز أهمية التكامل اللوجستي مع شبكات النقل البري والسككي ضمن استراتيجية الخصخصة.
- تُوفّر دليلاً تطبيقياً لاستثمار التجارب الدولية الناجحة (مثل موانئ سنغافورة وروتردام) وتكييفها مع السياق السعودي بما يعزز القيمة التشغيلية والتجارية.
- تُسهم في توجيه خطط التدريب والتأهيل للكوادر الوطنية، وفق متطلبات بيئة تشغيلية قائمة على الأداء، مما يدعم استدامة التحوّل بعد الخصخصة.
- تُقدّم توصيات تنفيذية يمكن تحويلها إلى خارطة طريق عملية للتحوّل التدريجي نحو الخصخصة، مع مراعاة إدارة المخاطر الانتقالية.

**٥. أهداف البحث:**

- تهدف الدراسة الي استكشاف دور الخصخصة في تعزيز الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية لميناء جدة الإسلامي، من خلال تحليل تصوّرات المسؤولين التنفيذيين وتحديد العوامل التنظيمية والتقنية والاستراتيجية المؤثرة على نجاح عملية التحول. وينبثق من ذلك الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية وتتمثل في:
- تحليل تصوّرات القيادات التشغيلية والتنظيمية بالميناء حول تأثير الخصخصة على الأداء التشغيلي، وتحسين مؤشرات الكفاءة مثل سرعة المناولة، تقليل زمن انتظار السفن، ورفع الطاقة الاستيعابية.
  - تحديد العوامل التمكينية والتحديات المحتملة المرتبطة بتطبيق الخصخصة في ميناء جدة الإسلامي، بما يشمل الحوكمة، البنية التحتية، التكامل اللوجستي، التحول الرقمي، والجاهزية المؤسسية، مع تقديم تصور أولي لمتطلبات التنفيذ الفعال.

**٦. منهج البحث:**

اعتمدت الدراسة منهج التحليل الموضوعي الكمي عبر تحويل مضامين المقابلات إلى رموز رقمية ثنائية تُعبّر عن وجود/غياب الموضوع داخل إجابة كل مشارك، ثم تجميعها في مصفوفة ترميز ثنائية وتحليلها وصفيًا باستخدام التكرار ونسب التغطية. ويُعد هذا الأسلوب منهجيًا، حيث يسمح بتحويل البيانات النوعية إلى متغيرات قابلة للعدّ، وربطها لاحقًا باختبارات موثوقية الترميز ومعايير الجودة التحليلية (Krippendorff, 2019؛ Neuendorf, 2017؛ Hsieh & Shannon, 2005). كما توضح الأبحاث التطبيقية أنه يمكن تمثيل الأكواد في صورة مصفوفة (١/٠) تُستخدم لتحديد مؤشرات الإجماع أو التباين، أو لبناء مصفوفات موضوعية أو نماذج مقارنة لاحقة في التحليل الكمي (Liu et al., 2022).

واعتمد التحليل كذلك على مبدأ الترميز القائم على الحضور/الأداء باعتباره ممارسة شائعة في تحليل المحتوى النصي، حيث يمنح المرّمزون حكمًا ثنائيًا (١/٠) حول تحقق الموضوع، ثم تُستخدم المصفوفات الناتجة في التحليل الوصفي أو التحليلات الأعمق مثل تحليل التلازم الموضوعي أو التجميع (Cluster Analysis)، مع التشديد على أهمية تحقيق موثوقية المرّمزين (Inter-Coder Reliability) لضمان مصداقية النتائج (Sporer et al., 2012؛ O'Connor & Joffe, 2020). وقد وثقت دراسات محكمة هذا الأسلوب وقدمت نماذج تطبيقية واضحة لتحليل وجود/غياب الموضوعات ومقارنتها بين مجموعات مختلفة من المشاركين.

تم إجراء مقابلات شخصية شبه موجهة مع عدد (٤) من المسؤولين في ميناء جدة الإسلامي، يمثلون إدارات مختلفة تشمل: الخدمات المساندة، الأعمال التجارية، مشاريع البنية التحتية والصيانة، والعمليات التشغيلية. وقد تم استخدام دليل مقابلة يتضمن مجموعة من الأسئلة المفتوحة المرتبطة بمحاور الخصخصة ودورها في تطوير الخدمات التشغيلية واللوجستية، والتحديات التنظيمية والإدارية المحتملة، والآثار المتوقعة على الأداء التشغيلي، والفرص الاستثمارية، والمواءمة مع رؤية السعودية ٢٠٣٠، إضافة إلى تقييم الإطار القانوني وآليات التعاقد، واستلهاهم التجارب الدولية ذات الصلة. وقد استهدفت هذه الأسئلة استكشاف تصوّرات المشاركين حول نقاط القوة والفرص والتحديات والمخاطر المصاحبة لتطبيق الخصخصة داخل الميناء، مع السماح لهم بطرح آرائهم بحرية ضمن إطار منظم يضمن مقارنة موضوعية بين وجهات النظر المتنوعة داخل البيئة التشغيلية للميناء.

الجدول رقم (١) الأسئلة الموجهة للمقابلات الشخصية.

م	البيان
١	ما أبرز نقاط القوة التي يتمتع بها ميناء جدة الإسلامي حاليًا ويمكن تعظيمها من خلال تطبيق الخصخصة؟
٢	ما أبرز التحديات الداخلية أو الإدارية التي قد تُعيق تنفيذ الخصخصة بفاعلية في الميناء؟
٣	كيف ترى الخصخصة كأداة لتطوير الخدمات اللوجستية وزيادة الكفاءة التشغيلية في ميناء جدة الإسلامي؟
٤	ما هي أبرز التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تواجهها الموانئ السعودية عند خصصتها؟
٥	كيف يمكن للخصخصة أن تسهم في استقطاب استثمارات أجنبية أو تحفيز الشركات مع القطاع الخاص في قطاع الموانئ؟
٦	ما مدى تأثير خصخصة الميناء على طبيعة العلاقة مع مزودي الخدمات (مثل العمالة، الشركات الفنية، والتكنولوجيا)؟
٧	في رأيك، هل الخصخصة ستزيد من قدرة الميناء على المنافسة إقليميًا ودوليًا مقارنةً بالموانئ المجاورة؟
٨	ما احتمالية دخول شركات تشغيل موانئ جديدة إلى السوق السعودي بعد تطبيق الخصخصة؟ وما أثر ذلك على بيئة التنافس؟
٩	هل تعتقد أن الخصخصة ستمنح الميناء قدرة أعلى على التفاوض مع العملاء الرئيسيين مثل خطوط الشحن العالمية؟
١٠	ما البدائل أو التحديات اللوجستية (مثل النقل البري أو موانئ الدول المجاورة) التي قد تُقلل من فاعلية الخصخصة إن لم تُدار بذكاء؟
١١	ما الدور الذي يمكن أن تلعبه خصخصة الميناء في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ في قطاع النقل والخدمات اللوجستية؟
١٢	ما تقييمك للإطار القانوني والتنظيمي الحالي المتعلق بخصخصة الموانئ؟ وهل ترى حاجة لتعديلات تشريعية لضمان نجاح التجربة؟
١٣	ما مدى تأثير الخصخصة على مؤشرات الأداء التشغيلي مثل وقت انتظار السفن، وسرعة المناولة، وتكلفة الخدمات؟
١٤	هل توجد تجارب دولية ناجحة في خصخصة الموانئ ترى أنها قابلة للتطبيق أو التكيف في السياق السعودي؟
١٥	في ظل الخصخصة، ما الدور الجديد الذي ينبغي أن تلعبه الجهات الحكومية المشرفة مثل الهيئة العامة للموانئ؟
١٦	ما هي أبرز الأبعاد القانونية والتنظيمية التي يجب توافرها لضمان نجاح خصخصة الموانئ السعودية، وكيف يمكن تطوير الإطار التشريعي الحالي لتحقيق التوازن بين جذب المستثمرين وحماية المصلحة الوطنية؟

كيف تؤثر الأبعاد الاقتصادية للخصخصة – مثل توزيع المخاطر، التسعير، وعوائد الدولة – على استدامة خصخصة الموانئ في المملكة؟ وما الدور الذي يلعبه السياق التنظيمي في ضبط هذه المتغيرات؟	١٧
--	----

في إطار منهجية الدراسة، تم اعتماد أسلوب التحليل الموضوعي الكمي (Quantitative Thematic Content Analysis) لتحويل البيانات المستخلصة من المقابلات المفتوحة إلى مؤشرات قابلة للقياس والتحليل المقارن. وقد بدأ ذلك من خلال قراءة متعمقة ومتكررة لنصوص المقابلات بهدف استخراج الموضوعات الرئيسية المشتركة، ثم بناء دليل ترميز (Coding Scheme) يتضمن مجموعة من الأكواد (Themes) تمثل المفاهيم الجوهرية المتعلقة بخصخصة الموانئ وفق ما طرحه المشاركون. عقب ذلك، تم تطبيق الترميز الثنائي (Binary Coding) على إجابات المشاركين، بحيث يُعطى لكل موضوع قيمة (١) في حالة ظهوره في إجابة أحد المسؤولين، و(٠) في حالة غيابه، مما أتاح بناء مصفوفة ترميز ثنائية تعكس نمط التكرار والتماثل والاختلاف بين الإدارات المختلفة داخل الميناء. بعد ذلك، تم استخراج التكرارات ونسب التغطية المئوية لكل موضوع (Coverage %) بما يسمح بقياس مستوى الإجماع أو التباين حول كل محور، وتحليلها بصورة كمية مدعومة بفهم موضوعي للأوزان الدلالية لكل موضوع داخل كل مقابلة. وقد مكّن هذا النهج من الانتقال من البيانات النوعية الوصفية إلى نتائج رقمية ممنهجة تدعم التفسير التحليلي المقارن داخل إطار علمي متكامل.

تم تحليل بيانات المقابلات باستخدام منهج التحليل الموضوعي الكمي (Quantitative Thematic Content Analysis)، الذي يقوم على تحويل الإجابات النصية إلى متغيرات رقمية قابلة للقياس الإحصائي. وقد تم اتباع نهج منظم يقوم على تحديد الموضوعات المتكررة في إجابات المشاركين، ثم تحويلها إلى رموز يمكن تمثيلها عددياً عبر مصفوفة ترميز ثنائية أو مرجحة. ويتيح هذا الأسلوب الانتقال من الطابع الوصفي للمقابلات إلى بناء مؤشرات كمية يمكن تفسيرها وتحليلها بصورة مقارنة بين مختلف الإدارات المشاركة.

وقد شملت منهجية التحليل عدة مراحل متتابعة، بدأت باستخلاص الموضوعات الجوهرية المرتبطة بسياق الموانئ والخصخصة والتي ظهرت في أقوال المشاركين. أعقب ذلك بناء دليل ترميز (Codebook) يتضمن تعريفاً مختصراً لكل موضوع مع أمثلة دلالية توضح نطاق ظهوره في النص. بعد ذلك، تم تطبيق أسلوب الترميز الثنائي (Presence/Absence) بحيث يُمنح الموضوع قيمة (١) في حال ظهوره صريحاً في إجابة أحد المسؤولين، أو قيمة (٠) في حالة غيابه.

ولتقييم قوة ظهور الموضوعات، تم استخراج مؤشرات كمية داعمة تشمل التكرار (Frequency) الذي يمثل عدد المسؤولين الذين أشاروا إلى الموضوع، ونسبة التغطية (Coverage %) التي تعبر عن نسبة المشاركين الذين تناولوه مقارنة بإجمالي العينة. كما تم التمهيدي لإمكانية تطبيق مؤشر شدة الظهور (Intensity) لاحقاً بدرجات تتراوح بين (١-٣) تبعاً لعمق التناول (ذكر عابر، تفصيل متوسط، أو طرح موسّع مدعوم بأمثلة أو حلول مقترحة).

وبناءً على ذلك، تم تطوير النسخة الأولى من دليل الأكواد (Codebook v1) الذي تضمن عشرين موضوعاً رئيسياً، شملت: الحوكمة والهيكل الإداري (T1)، الكوادر البشرية (T2)، جاهزية البنية التحتية (T3)، الموقع التجاري والقاعدة السوقية (T4)، التحول الرقمي وأنظمة التشغيل (T5)، عقود الأداء ومؤشرات القياس

(T6)، تداخل الصلاحيات الداخلية (T7)، الحاجة إلى تشريعات مرنة (T8)، الكفاءة المالية والتسعير المستدام (T9)، المنافسة الإقليمية (T10)، احتراف العلاقة مع الموردين (T11)، التكامل مع منظومات النقل الخارجية (T12)، الارتباط برؤية ٢٠٣٠ (T13)، الاستفادة من التجارب الدولية (T14)، تحول الدور الحكومي إلى المراقبة والتنظيم (T15)، المخاطر الانتقالية (T16)، جذب الاستثمارات والشراكات (T17)، تحديث الأصول والصيانة الذكية (T18)، تحسين مؤشرات التشغيل (T19)، وأخيراً المرونة التجارية في التسعير والتعاقد (T20). وقد تم استخدام هذه الأكواد كأساس لبناء مصفوفة الترميز الثنائية وتحليل المؤشرات الإحصائية ذات الصلة كأساس للنتائج والمناقشة اللاحقة.

### ٧. الدراسة التحليلية:

في هذا الجزء، يتم الانتقال من مرحلة جمع البيانات النوعية المستندة إلى المقابلات الشخصية إلى مرحلة التحليل الكمي المنهجي بغرض تفسير النتائج بصورة قابلة للقياس والمقارنة. وانطلاقاً من النهج المعتمد في الدراسة، تم تحويل المضامين النصية للمقابلات إلى وحدات تحليلية قابلة للترميز، وذلك من خلال تحديد الموضوعات الرئيسية المشتركة بين المستجيبين. أعقب ذلك إعداد مصفوفة ترميز ثنائية عكست وجود أو غياب كل موضوع لدى كل مشارك، بما أتاح استخراج التكرارات وحساب نسب التغطية المئوية الخاصة بكل محور. وقد سمحت هذه العملية ببناء تصور كمي عن مستوى الإجماع والتباين بين الإدارات المختلفة، وصولاً إلى تحليل منظم للمحاور ذات الأولوية في تطبيق الخصخصة داخل ميناء جدة الإسلامي. ويمثل هذا الجزء مدخلاً أساسياً لتفسير المؤشرات الكمية الناتجة في ضوء السياق الوظيفي والتنظيمي للميناء.

الجدول رقم (٢)، يوضح مصفوفة ترميز ثنائية والتي توضح مدى ظهور الموضوعات الرئيسية داخل إجابات كل مشارك. كما تم الإشارة إلى المشاركين في المقابلات بطريقة ترميزية تحفظ هويتهم الوظيفية وتسهّل عملية التحليل والمقارنة بين آرائهم، حيث رُمز لكل مسؤل بحرف يعكس الإدارة التي ينتمي إليها. وقد تم استخدام الترميز التالي (A) أحد المختصين بإدارة الخدمات المساندة، (B) أحد المختصين بإدارة الأعمال التجارية، (C) أحد المختصين بإدارة مشاريع البنية التحتية والصيانة، (D) أحد المختصين بإدارة العمليات التشغيلية. ويهدف هذا الأسلوب إلى إبراز التباين أو التوافق بين الإدارات المختلفة في نظرتها لخصخصة الميناء، مع الحفاظ على طابع العرض الأكاديمي المنهجي.

### الجدول رقم (٢) مصفوفة الترميز الثنائية.

D	C	B	A	Theme
0	0	0	1	T1 حوكمة وهيكل
0	1	0	1	T2 كوادر بشرية
0	1	0	0	T3 بنية تحتية
0	0	1	0	T4 موقع/سوق
1	1	1	1	T5 رقمنة/TOS
1	1	1	1	T6 عقود أداء/KPIs
1	1	1	1	T7 تداخل صلاحيات
1	1	1	1	T8 تشريعات/مرونة

D	C	B	A	Theme
1	1	1	1	مالية/تكلفة T9
1	1	1	1	منافسة إقليمية T10
1	1	1	1	علاقة الموردين T11
1	1	1	1	تكامل نقل خارجي T12
1	1	1	1	رؤية ٢٠٣٠ T13
1	1	1	1	نماذج دولية T14
1	1	1	1	دور المنظم T15
1	1	0	1	مخاطر انتقالية T16
1	1	1	1	استثمار/شراكات T17
0	1	0	0	صيانة/تأهيل أصول T18
1	1	1	1	مؤشرات تشغيل T19
1	0	1	1	مرونة تسعير/تعاقد T20

في ضوء مصفوفة الترميز الثنائية المستخلصة من المقابلات بالجدول رقم (٢)، يتضح أنّ عملية الخصخصة في ميناء جدة الإسلامي تُدرَك بوصفها مشروعًا تحويليًا ذا أبعاد متعددة تتقاطع عبر الإدارات المختلفة. تُظهر النتائج أنّ هناك مجموعة واسعة من الموضوعات ظهرت بإجماع كامل (١٠٠% تغطية) لدى جميع المسؤولين، وهي تشمل التحول الرقمي وأنظمة تشغيل المحطات (T5)، الاعتماد على عقود مؤشرات الأداء (T6)، معالجة تداخل الصلاحيات (T7)، الحاجة إلى تشريعات تشغيلية مرنة (T8)، الكفاءة المالية وإعادة هيكلة تكلفة التشغيل (T9)، ضغط المنافسة الإقليمية (T10)، إعادة تشكيل العلاقة مع الموردين بطريقة احترافية قائمة على الأداء (T11)، التكامل مع منظومات النقل الخارجي (T12)، الارتباط بأهداف رؤية ٢٠٣٠ (T13)، استلهام النماذج الدولية مثل سنغافورة وروتردام (T14)، تحول الدور الحكومي نحو الرقابة والتنظيم بدلاً من التشغيل (T15)، جذب الاستثمارات والشراكات (T17)، وأخيرًا التوقع العام بتحسُّن مؤشرات الأداء التشغيلي (T19). يمثل هذا المستوى العالي من الإجماع مؤشرًا قويًا على وجود رؤية مشتركة بين الإدارات نحو اعتبارات أساسية لا يمكن تجاوزها عند تصميم نموذج الخصخصة.

في المقابل، برزت مجموعة من الموضوعات ذات تغطية مرتفعة لكن أقل شمولاً (٧٥%)، مثل المخاطر الانتقالية الناجمة عن ضعف التنسيق خلال مراحل التحول (T16)، والحاجة إلى مرونة تسعيرية وتجارية لدعم قدرة الميناء على المنافسة (T20). هذه الموضوعات ليست محل إجماع مطلق، لكنها ذات وزن مهم وتشير إلى وعي واضح بالتحديات التطبيقية التي قد تواجه الخصخصة في مرحلتها الأولى، مما يستدعي تبني آليات إدارة تغيير دقيقة توازن بين التحرر التجاري والرقابة التشغيلية.

أما الموضوعات التي ظهرت بتغطية جزئية (٢٥-٥٠%)، فقد عكست اختلافًا في زاوية التناول بحسب طبيعة الإدارة. فعلى سبيل المثال، برزت أهمية الهيكل الإداري الواضح (T1) والخبرة البشرية (T2) لدى إدارة الخدمات المساندة، بينما ركزت إدارة مشاريع البنية التحتية على جاهزية الأصول والقدرات الفنية (T3) و (T18). في المقابل، أكدت الإدارة التجارية على الموقع الاستراتيجي والقدرة التنافسية السوقية (T4)، فيما

شددت إدارة العمليات على أنظمة تشغيل الميناء والأتمتة كمدخل لرفع الكفاءة (T5). هذا التفاوت يُظهر أنّ الخصخصة ستتطلب مسارات تنفيذية قطاعية متخصصة، مع المحافظة على إطار استراتيجي موحد ينسّق بين أولويات كل إدارة.

من منظور تحليلي، تكشف المصنوفة عن نموذج هرمي للموضوعات: في القمة تقع الموضوعات الإجماعية التي تمثل ركائز التحول، تليها الموضوعات المرتبطة بإدارة المرحلة الانتقالية وضمان المرونة التشغيلية، ثم الموضوعات التخصصية التي تُعد بمثابة مدخلات لكل إدارة ضمن خريطة طريق تفصيلية. هذا التدرج يُمكن من تصميم نموذج خصخصة متسلسل ومتوازن يجمع بين الإصلاحات الكبرى (الرقمنة، العقود، التشريعات المرنة)، وضبط المخاطر (التنسيق والتسعير)، واستثمار القدرات التخصصية (البنية التحتية، العمليات، الخدمات التجارية). و بناءً على ذلك، يمكن القول إن مصفوفة الترميز لا تعكس مجرد حضور أو غياب موضوعات، بل تقدم بنية تفسيرية متكاملة توضح أين يكمن الإجماع، وأين تُثار المخاوف، وكيف تتمايز زاوية الرؤية بين الإدارات، بما يمهد لوضع نموذج تحولي يقوم على دمج الرؤية الاستراتيجية الجماعية مع الاحتياجات التشغيلية الدقيقة لكل مسار وظيفي داخل الميناء.

في ضوء التحليل الموضوعي الكمي للمقابلات، أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من المؤشرات الدالة على وجود توافق واضح بين المسؤولين حول مجموعة من المحاور الجوهرية التي تمثل ركائز أساسية لنجاح عملية الخصخصة في ميناء جدة الإسلامي. فقد تبين أن هناك حزمة من الموضوعات التي حظيت بإجماع كامل (تغطية ١٠٠%) من قبل جميع المشاركين، مما يعكس إدراكاً مؤسسياً موحدًا بأهمية التحول الرقمي واستخدام أنظمة تشغيل متقدمة (TOS)، وربط التشغيل بعقود قائمة على الأداء مدعومة بمؤشرات قياس (KPIs)، إلى جانب الحاجة إلى معالجة تداخل الصلاحيات الداخلية وتعزيز وضوح المهام التنظيمية. كما تبين أن توفر تشريعات مرنة ولوائح تنفيذية داعمة يُعد شرطاً أساسياً لضمان انتقال سلس نحو نموذج تشغيلي جديد قائم على الكفاءة والتنافسية.

وأظهرت النتائج كذلك إدراكاً مشتركاً لأهمية الكفاءة المالية وضبط التكاليف باعتبارها أحد المداخل الرئيسية لرفع عوائد الخصخصة واستدامة التشغيل، بالإضافة إلى الاعتراف بالمخاطر المرتبطة بالمنافسة الإقليمية والبدائل المينائية التي قد تؤثر على الحصة السوقية للميناء ما لم يتم تحسين منظومة الخدمات. كما اتفق المشاركون على ضرورة بناء علاقات شراكة احترافية مع الموردين والمقاولين، وفق عقود تشغيل مرنة ومرتكزة على الأداء، واعتبار تكامل الميناء مع منظومات النقل الخارجي (البري والسككي) ركيزة أساسية لضمان استمرارية تدفقات البضائع ضمن سلسلة إمداد متكاملة. وقد برز كذلك الإجماع حول أهمية مواءمة الخصخصة مع مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠، واستلهام النماذج الدولية الناجحة في سنغافورة وروتردام، بما يعزز قدرة الميناء على التحول إلى مركز لوجستي عالمي. كما أكد المشاركون على ضرورة تحوّل دور الهيئة المشرفة من التشغيل المباشر إلى التنظيم والرقابة، مع استقطاب الاستثمارات طويلة الأمد لتحقيق استدامة مالية وفنية تنعكس مباشرة على رفع مؤشرات الأداء التشغيلي للميناء.

وفي مستوى ثانٍ من التحليل، أظهرت الدراسة ظهور موضوعات شبه توافقية (تغطية ٧٥%)، أبرزها إدراك وجود مخاطر انتقالية محتملة في حال ضعف التنسيق خلال مرحلة التحول، والحاجة إلى اعتماد تسعير تجاري

أكثر مرونة لزيادة القدرة التنافسية. وتُعد هذه الموضوعات بمثابة متطلبات داعمة لضمان نجاح التنفيذ العملي للخصخصة وتجنب التعثر خلال المرحلة الانتقالية.

أما في المستوى الثالث، فقد برز عدد من الموضوعات التخصصية التي ظهرت بنسب تغطية جزئية (٢٥-٥٠%)، حيث ركزت كل إدارة على جوانب تتلاءم مع نطاق اختصاصها. فقد أبرزت إدارة الخدمات المساندة أهمية وضوح الهيكل الإداري وتوافر الكوادر البشرية المؤهلة، فيما ركزت إدارة مشاريع البنية التحتية على قوة الأصول الفنية والحاجة إلى صيانة ذكية مستدامة. بينما أشارت الإدارة التجارية إلى دور الموقع الاستراتيجي والقاعدة السوقية للميناء في تعظيم العوائد بعد الخصخصة، في حين شددت إدارة العمليات على أهمية التكامل التشغيلي وربط الأئمة بأنظمة الإدارة الذكية لتحقيق تحسينات ملموسة في سرعة المناولة وتدوير السفن.

وبناءً على ذلك، تكشف النتائج عن هيكل هرمي للموضوعات؛ حيث تمثل الموضوعات محل الإجماع الإطار الاستراتيجي العام للتحويل، بينما تمثل الموضوعات شبه التوافقية متطلبات المرحلة الانتقالية، وتعمل الموضوعات التخصصية كمسارات تنفيذية تفصيلية على مستوى الإدارات المختلفة. يعزز هذا التصور أهمية اعتماد نموذج تحولي متعدد المسارات يتكامل ضمن رؤية موحدة، بما يضمن تحقيق الاستفادة التشغيلية والقدرة التنافسية في سياق الخصخصة.

استناداً إلى النتائج المستخلصة من التحليل الموضوعي الكمي للمقابلات، تم صياغة مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى دعم نجاح عملية الخصخصة في ميناء جدة الإسلامي، وتعزيز كفاءتها التشغيلية والتنافسية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠. وقد جرى تنظيم هذه التوصيات وفق أربعة محاور رئيسية تشمل: المحور الاستراتيجي، المحور التنظيمي والتشريعي، المحور التشغيلي والتكاملي، والمحور التطويري المستقبلي. وتم تحديد الجهة المسؤولة عن التنفيذ، ومدى التطبيق الزمني، ومستوى الأولوية بهدف تيسير عملية التخطيط والتنفيذ والمتابعة. ويُعرض الجدول التالي التوصيات بطريقة منهجية تساهم في تحويلها إلى خطة تنفيذية قابلة للتطبيق. ويوضح الجدول رقم (٣) المقترح الزمني لتنفيذ التوصيات:

#### الجدول رقم (٣) المقترح الزمني لتنفيذ التوصيات.

المحور	التوصية	الجهة المسؤولة	المدى الزمني	الأولوية
استراتيجي	إعداد خارطة طريق شاملة للتحويل نحو الخصخصة تشمل التحول الرقمي والتشغيلي	الهيئة العامة للموانئ + القيادة العليا بالميناء	قصير	مرتفعة
استراتيجي	تصميم نموذج تشغيل قائم على الأداء ومؤشرات قياس KPIs	الهيئة العامة للموانئ + وحدة تطوير الأداء	قصير	مرتفعة
استراتيجي	تبني نموذج شراكات مع القطاع الخاص (PPP) في مجالات التشغيل والصيانة	وزارة النقل + الهيئة العامة للموانئ	متوسط	مرتفعة

المحور	التوصية	الجهة المسؤولة	المدى الزمني	الألوية
تنظيمي / تشريعي	تطوير اللوائح التنفيذية الخاصة بالامتيازات والتسعير التشغيلي	وزارة النقل + وزارة الاقتصاد + هيئة المنافسة	متوسط	مرتفعة
تنظيمي / تشريعي	تحويل الهيئة العامة للموانئ إلى جهة رقابية تنظيمية لا تشغيلية	مجلس الوزراء + وزارة النقل	متوسط	مرتفعة
تنظيمي / تشريعي	تشكيل لجنة انتقالية لإدارة المخاطر والتنسيق بين الإدارات الحكومية والمشغلين	الهيئة العامة للموانئ + الجهات المشرفة	قصير	مرتفعة
تشغيلي / تكاملي	تنفيذ برنامج تحول رقمي شامل وربط أنظمة (TOS) بالخدمات التشغيلية	إدارة العمليات + إدارة تقنية المعلومات	متوسط	مرتفعة
تشغيلي / تكاملي	تطوير التكامل مع شبكات النقل البري والسككي	وزارة النقل + إدارة الخدمات اللوجستية	متوسط	مرتفعة
تشغيلي / تكاملي	وضع عقود تشغيل للموردين مبنية على الأداء مع معايير جودة واضحة	إدارة العقود والمشتريات	قصير	متوسطة
تشغيلي / تكاملي	تصميم حزم خدمات تجارية متكاملة تشمل النقل والتخزين وإعادة التصدير	إدارة الأعمال التجارية	متوسط	متوسطة
تطويري مستقبلي	إطلاق برنامج مقارنة أداء تنافسي (Benchmarking) مع موانئ سنغافورة وروتردام	إدارة التطوير المؤسسي	طويل	متوسطة
تطويري مستقبلي	إنشاء بيئة لجذب الاستثمارات الأجنبية عبر تسهيلات وخيارات تشاركية	وزارة الاستثمار + الهيئة العامة للموانئ	متوسط	مرتفعة
تطويري مستقبلي	إعداد برنامج تأهيل الكوادر الوطنية لبيئة تشغيل مخصصة	إدارة الموارد البشرية + الأكاديميات البحرية	قصير	مرتفعة

المحور	التوصية	الجهة المسؤولة	المدى الزمني	الأولوية
تطويري مستقبلي	اختبار نموذج الخصخصة على نطاق تجريبي قبل التعميم	الهيئة العامة للموانئ + مشغل مختار	قصير	مرتفعة

### ٨. الخلاصة:

تشير نتائج الدراسة إلى أن عملية خصخصة ميناء جدة الإسلامي يُنظر إليها من قبل المسؤولين المعنيين بوصفها فرصة تحويلية شاملة تتطلب بنية تنظيمية مرنة، ونموذج تشغيل يقوم على الأداء والكفاءة، مع ضرورة تبني التحول الرقمي كركيزة أساسية لضمان استمرارية العمليات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وقد أظهر التحليل الموضوعي الكمي وجود توافق ملحوظ بين مختلف الإدارات حول حزمة من الموضوعات المحورية التي تُعد أساساً لإنجاح الخصخصة، من بينها أهمية اعتماد أنظمة تشغيل حديثة (TOS)، وتفعيل عقود مؤشرات الأداء (KPIs)، ومعالجة تداخل الصلاحيات، وتعزيز التكامل مع منظومات النقل الخارجية، واستلهاج التجارب الدولية الناجحة ضمن إطار يدعم مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠. كما أكد المشاركون على ضرورة ضبط التشريعات التشغيلية لضمان المرونة المؤسسية وتسهيل الشراكات الاستثمارية النوعية.

في المقابل، بينت الدراسة أن نجاح عملية الخصخصة لا يعتمد على تبني نموذج واحد موحد، بل على تصميم خارطة تحول تدريجية تُراعي التباين الوظيفي بين الإدارات المختلفة، إذ برزت أولويات تخصيصية لكل إدارة، مثل جاهزية البنية التحتية والصيانة الذكية لدى إدارة المشاريع، والتسعير التجاري والموقع السوقي لدى الإدارة التجارية، والحاجة إلى التشغيل المؤتمت لدى إدارة العمليات، ودور الحوكمة والكوادر البشرية لدى إدارة الخدمات المساندة. وتؤكد هذه النتيجة أهمية تطوير نموذج خصخصة متعدد المسارات يدمج الرؤية الاستراتيجية المشتركة مع خطط تنفيذية قطاعية متخصصة. ومن ثم، فإن الدراسة توصي بتنفيذ التحول في مراحل تدريجية مدروسة، تبدأ بتحسين الحوكمة والرقمنة، مروراً بتفعيل العقود القائمة على الأداء، وصولاً إلى نموذج تشغيلي متكامل يوازن بين الجاذبية الاستثمارية واستدامة الخدمة وسيادة الرقابة الوطنية.

### المراجع:

- قردش، أشرف علي عبدة. (٢٠٢١) "تحليل الوضع التنافسي لمحطة عدن للحاويات في ظل المنافسة الإقليمية"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

- 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>.

- Antoniou, C., Roh, S., Seo, Y.J. and Kwak, D.W., 2019. The Impact of Service Privatization: The Case of a Container Terminal at the Port of Limassol. KMI International Journal of Maritime Affairs and Fisheries, 11(1), p.1. <https://doi.org/10.54007/ijmaf.2019.11.1.1>

- Cano-Leiva, J., Cantos-Sanchez, P. and Sempere-Monerris, J.J., 2023. The effect of privately managed terminals on the technical efficiency of the Spanish port system. Case Studies on Transport Policy, 13, p.101026. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2023.101026>

- de Langen, P.W., 2023. Advancing public interests through state ownership; the case of Port of Rotterdam. *GeoJournal*, 88(6), pp.6507-6521. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10708-023-10981-9>
- 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/>
- 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>
- 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), p.1. <https://link.springer.com/article/10.1057/s41278-025-00311-w>
- Hsieh, H-F. and Shannon, S.E., 2005. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), pp.1277–1288. DOI: <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- 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>
- Krippendorff, K., 2019. *Content analysis: An introduction to its methodology*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781071878781>
- Liu, L., Wang, Y. and Nelson, M.J., 2022. Quantitative content analysis methods in instructional technology research. *Journal of Educational Technology Development and Exchange*, 15(1), pp.1–20. DOI: <https://doi.org/10.18785/jetde.1501.01>
- Neuendorf, K.A., 2017. *The content analysis guidebook*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781071873045>
- O'Connor, C. and Joffe, H., 2020. Intercoder reliability in qualitative research: Debates and practical guidelines. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, pp.1–13. DOI: <https://doi.org/10.1177/1609406919899220>
- Oyewole, F.O., 2023. Influence of Private Port on efficiency of ports in Nigeria. Available at SSRN 4619922. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4619922>
- 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>
- 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](https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A6%3A24687270/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A178012838&crl=c&link_origin=scholar.google.com)

- Sporer, S.L., Manstead, A.S.R. and others, 2012. Making the subjective objective? Computer-assisted content analysis of verbal credibility cues. In: Proceedings of the EACL Workshop on Computational Approaches to Deception Detection. pp.78–84. Available at: <https://aclanthology.org/W12-0411.pdf>
- Spyridakis, K., 2023. Assessing Port Privatisation: A Comparative Analysis of Thessaloniki and Santos. <https://thesis.eur.nl/pub/69530/Spyridakis-Konstantinos.pdf>
- 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>
- Wan, M., Kuang, H., Yu, Y. and Zhang, R., 2022. Evaluation of the competitiveness of the container multimodal port hub. *Scientific Reports*, 12(1), p.19334. <https://www.nature.com/articles/s41598-022-23845-y>