# دور التوجه الريادى فى تحسين مستوى التفوق التنافسي بالموانئ البحرية المصرية "دراسة تطبيقيه "


**إعداد**

**أ/أيمن جمال على يسن**

**كلية التجارة – جامعة مدينة السادات**

**قسم إدارة الأعمال**

**إشراف**

**دكتور/ أيـمن عـادل عيـد**

**أستاذ إدارة الأعمال المساعد**

**وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث**

**ملخص البحث**

يتمثل الهدف العام للدراسة في التعرف على دور التوجة الريادى في تحقيق التفوق التنافسى للموانئ البحرية المصرية ، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالموانئ البحرية المصرية (ميناء الأسكندرية – ميناء العين السخنة) ، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة ٥٧٠ مفردة ولقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدد من الأهداف ، والتي تشمل ما يلي:

- تحديد مستوى الإهتمام الذى توليه الإدارة لتفعيل التوجه الريادى بأبعاده من وجهه نظر العاملين في الموانئ البحرية المصرية، والتعرف على مستوى تأثير أبعاد التوجه الريادى وفقاً لنوع الملكية.
- الكشف عن مستوى التفوق التنافسى لدى العاملين في الموانئ البحرية المصرية، والتعرف على مدى الاختلاف بين الموانئ البحرية المصرية في مستوى توافر أبعاد التفوق التنافسى وفق نوع الملكية.
- تحديد مدى مساهمة أبعاد التوجه الريادى في تدعيم التفوق التنافسى للعاملين بالموانئ البحرية المصرية، من خلال طبيعة العلاقة بينهما، وتحديد متغيرات التوجه الريادى الأكثر تأثيراً في تدعيم التفوق التنافسى، والأكثر قدرة على تفسير التباين.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التوجه الريادى على التفوق التنافسى بين أراء المستقصي منهم حول ابعاد التفوق التنافسى حسب نوع ملكية الميناء، اي ان هناك ارتباط إيجابي بينهما كلما زادت تهيئة التوجه الريادى زاد التفوق التنافسى ، وجاء معامل الانحدار موجب اي هناك ارتباط إيجابي كلما زاد التوجه الريادى زاد التفوق التنافسى.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على تحسين التوجه الريادى بالموانئ البحرية المصرية لما لذلك من ارتباط معنوي إيجابي في تحقيق التفوق التنافسى، الاهتمام بالتوجه الإبداعى بحيث تكون بمثابة المرشد والموجه للعاملين بالميناء ، مساعده العاملين على تحقيق التوجه الإستباقى ، تعظيم الشعور لدى العاملين بالتوجه الريادي بتحمل المخاطرة في الموانئ لتقديم خدمات جديده تستحوذ على عملاء جدد والمحافظه على العملاء الحاليين وذلك من خلال تحقيق تخفيض فى التكلفة وزيادة درجة الجوده فى الخدمات المقدمه وتحقيق درجة عالية من المرونة فى التعامل مع العملاء وسرعة تسليم البضائع الموجوده فى الميناء لتحقيق تفوق تنافسى على المنافسين.

**الكلمات المفتاحية: التوجه الريادى، التوجه الريادى، التفوق التنافسى**

Research Summary

The general objective of the study is to identify the role of the entrepreneurial approach in achieving the competitive superiority of the Egyptian seaports, and the study community represented the workers in the Egyptian seaports (Alexandria Port – Ain Sukhna Port), and the survey list was used as a main tool for data collection, and the study sample reached ٥٧٠ items. The statistical analysis program (SPSS) was used to enter, process, analyze data and test hypotheses, and this can be achieved through a number of goals, which include the following:

• Determining the level of attention paid by the administration to activating the entrepreneurial orientation in its dimensions from the viewpoint of workers in the Egyptian seaports, and identifying the level of impact of the dimensions of the entrepreneurial orientation according to the type of ownership.

• To reveal the level of competitive superiority among workers in the Egyptian seaports, and to identify the extent of the difference between the Egyptian seaports in the level of availability of dimensions of competitive advantage according to the type of ownership.

• Determining the extent to which the dimensions of the entrepreneurial orientation contribute to strengthening the competitive advantage of workers in the Egyptian seaports, through the nature of the relationship between them, and identifying the variables of the entrepreneurial orientation that have the most impact in consolidating competitive superiority, and the most capable of explaining the variance.

This study reached a set of results, the most important of which are: There is a statistically significant effect of the dimension of the entrepreneurial orientation on the competitive advantage among the respondents' opinions about the dimensions of competitive superiority according to the type of port ownership. Positive, that is, there is a positive correlation. The higher the entrepreneurial orientation, the greater the competitive advantage.

The study presented a set of recommendations, the most important of which are: working to improve the entrepreneurial orientation in the Egyptian seaports because of this positive moral link in achieving competitive superiority, paying attention to the creative orientation so that it serves as a guide and directing for port workers, helping the workers to achieve the proactive orientation, maximizing the feeling of the workers of the entrepreneurial orientation Taking risks in ports to provide new services that

acquire new customers and maintain existing customers by achieving a reduction in cost and increasing the degree of quality in the services provided and achieving a high degree of flexibility in dealing with customers and the speed of delivery of goods in the port to achieve competitive superiority over competitors.
Keywords: entrepreneurial orientation, competitive advantage.

**مقدمة البحث:**

إنطلاقاً من تسارع المتغيرات البيئية وإرتفاع مستوى التعقيد للأمور التى تواجه المنظمات المصرية فى البيئة المحلية والعالمية، وبسبب ان مجالات التوجه الريادى للمنظمة هي إحدى المفاهيم الحيوية فهى توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزه عن غيره من المنظمات الأخرى، فأداء العاملين في المنظمات يتأثر بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة (أحمد، ٢٠١٨).

كما ان زياده أهمية تحليل المتغيرات لبيئة المنظمة والإستجابة للتغير الناشئ معها، يجعل المنظمات التي ترغب في التنافس بفاعلية لا تقوم فقط بإستغلال الفرص المتاحة، وإنما القيام بذلك بشكل مختلف ومتفرد عن المنافسين لتضمن تحقيق تفوق تنافسى (الحكيم،٢٠١٧).

فضلاً عن ان التطور العالمى السريع جعل من الموانئ البحرية مركزاً للإنتاج الصناعى المرتبط بجوهر العمل المينائى لزيادة الإيرادات وخلق فرص عمل جديده مثل صناعة التغليف –التعبئة –تجهيزات إعادة التصدير والتوزيع و من هنا زاد الإعتماد على الموانئ البحرية كنقطة تجميع لوجيستية واحدة لتقديم كل إحتياجات الناقلين التى تعتمد عليها الموانئ لتعزيز تنافسيتها (هيئة تخطيط مشروعات النقل،٢٠١٧).

لذلك يناقش البحث العلاقة بين التوجه الريادى وتحقيق التفوق التنافسى وكان محل التطبيق هو الموانئ البحرية المصرية.

**أولاً: مفاهيم البحث: –**

**١–التوجه الريادى organizational culture**

**١/١– مفهوم التوجه الريادى:**

إن أول من إستدعى مصطلح التوجه الريادى هو Miller فى عام ١٩٨٣ من خلال بحثه فى قاعدة بيانات (ABI/INFORM) حيث أنه إستعمل عبارة التوجه نحو الأعمال الحرة حيث أن التوجه الريادى قام بتعريفه (السكارنة،٢٠١٠) على إنه الركيزة الأساسية فى إستراتيجيات الريادة التى تعمل على دفع الأعمال فى إتجاه تحقيق رغبات وإشباع إحتياجات العملاء ومن ثم الوصول بالمنظمة إلى تحقيق نوع من أنواع التميز.

وقام (الكلابى، ٢٠١٢) بتعريف التوجه الريادى على إنه:–

مجموعة الممارسات،العمليات،الأنشطة،القرارات،والموارد التى تعمل على تحسين أداء المنظمة من خلال إنشاء أعمال إبتكارية جديدة يكون لها إستقلالية غير مسبوقة عن المنتجات الأخرى والحفاظ على إستمرارية المنافسة.

**١/٢– أبعاد التوجه الريادى**

لاحظ الباحث التنوع فى أبعاد التوجه الريادى وتفصيلاتها فى بعض الدراسات، حيث سيتم الإستعانة بالأبعاد الأكثر إستخداما (إتفاقا وإلماماً بها وبعناصرها الفرعية) من خلال النظر في الدراسات السابقة، وكذلك الإعتماد علي

الأبعاد ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث تم الإعتماد علي الأبعاد التي تخدم إثبات فرضية الدراسة، ولأن هولاء العلماء هم الأكثر ملائمة لمتغيرات البحث وطبيعته و الأكثر شهره وتطبيقاً في هذا السياق ومن أجل ذلك قام البحث بتبنيها بإعتبارها اكثر المقاييس رسوخاً في هذا الصدد وهذه الإبعاد وبناءاً على ماسبق قام الباحث بإختيار الأبعاد الأتية (البعد الإبداعى – البعد نحو المخاطرة –البعد الإستباقى).

ويؤكد كلا من (yildirim &saygin,٢٠١١) و (رشيد و الزيادى،٢٠١٣) على أن الأغلبية يرون أنها ظاهرة لها ثلاثة أبعاد تتمثل فى:-

**١/١/٢ الإبداعية Innovativeness**

الإبداع هوالبحث على حلول جديدة إستثنائية ومبتكرة للأمور المختلفة والتى تصل فى النهاية إلى تقديم تكنولوجيا جديدة وعمليات مبتكرة إلى جانب تقديم منتجات وخدمات جديدة.

**٢/١/٢ الإستباقية Proactiveness**

التوجه نحو الإستباقية نحو إقتناص الفرص من خلال التنبؤ بإحتياجات السوق المستقبلية وتحديد التوجهات البيئية.

**٣/١/٢ المخاطرة Risk**

أن المخاطرة هى القدرة على إتخاذ قرارات جديدة لإستغلال فرصة أو إنشاء مشروع جديد وذلك لتحقيق نتائج إيجابية.

**٢- التفوق التنافسى competitive superiority**

**١/٢- مفهوم التفوق التنافسى**

وعرفه (Fahey,١٩٨٩) أنه أي فعل يجعل من المنظمة أو منتاجاتها ميزة مختلفه من الناحية الإيجابية عن منافسيها ويقاس ذالك من خلال العملاء النهائيين ويرى (Loyon etl al,٢٠٠٠) أنه أي عمل مختلف ومنفرد تقوم به المنظمة وأكد (Safiullah,٢٠١٠) أن مفهوم التفوق التنافسي يؤكد وجود ميزة غير موجودة لدي المنافسين وتظهر في المستوى الإداري المتفوق.

**٢/٢- أبعاد التفوق التنافسى**

بقياس التفوق التنافسى فقد تم التعرف على أبرز الإسهامات التي قدمها مجموعة من الباحثين لقياس التفوق التنافسى ومن أبرزهم (الطائى، ٢٠٠٨) ،( قنديل ،٢٠١٥) ، (Krajewski&Ritzman,١٩٩٩) ولأن هولاء العلماء هم الأكثر ملائمة لمتغيرات البحث وطبيعته و الأكثر شهره وتطبيقاً في هذا السياق ومن أجل ذلك قام البحث بتبنيها بإعتبارها اكثر المقاييس رسوخاً في هذا الصدد وهذه الإبعاد هى (التكلفة – الجوده – المرونة – التسليم).

**١/٢/٢- التكلفة**

إن القدرة علي إدارة التكاليف يعتمد علي دور المنظمة وسياساتها وقدرتها الإستراتيجية التي تجعلها قادرة علي تسليم السلع والخدمات للعملاء بأقل الأسعار وفي نفس الوقت يمكنها من الوصول إلي أهدافها مقارنة بالمنافسين.

**٢/٢/٢- الجوده**

ويقصد به العمل علي تطبيق وتحقيق مبدأ الجودة من خلال التفوق التنافسي يتطلب الكثير من العمل والجهد وذلك من أجل الإستحواذ على أكبر قدر ممكن من ثقة العملاء.

**٣/٢/٢- المرونة**

- تجعل المؤسسات قادرة علي تغير خدماتها للتماشي مع رغبة العملاء حيث أنها تعتبر ميزة لدور الإبداع والإدراك البشري في المؤسسة.

**٤/٢/٢- التسليم**

- ويقصد به تقليل وقت تسليم المنتج تسليم البضائع في الوقت المناسب الإلتزام بالتسليم في الفترة المحددة حيث أن هناك علاقة بين تخفيض وقت تصنيع وتقديم المنتج وبين تحقيق المنظمة للتفوق التنافسي.

- **ثانياً: الدراسة الاستطلاعية: -**

قام الباحث بإعداد الدراسة الاستطلاعية وكان الهدف منها الوقوف على مشكلة البحث والالمام بجميع جوانب المشكلة البحثية ومحاولة توضيح دور التوجه الريادى فى تحقيق التفوق التنافسى بالموانئ البحرية المصرية و تكوين الفروض، وتحديد البيانات اللازمة لاختبار هذه الفروض، والاساليب المناسبة لجمعها وتحديد مجتمع البحث، وتحديد المتغيرات الاساسية لنموذج البحث وذلك عن طريق بعض البيانات الاحصائية من الموانئ البحرية المصرية محل الدراسة، وايضا مجموعة من المقابلات الشخصية مع العاملين بالموانئ محل الدراسة.

ومن اجل ذلك اجرى الباحث العديد من المقابلات مع عدد من العاملين بالموانئ البحرية المصرية وعددهم (٥٠) من جميع العاملين بالموانئ البحرية المصرية، وكانت الاسئلة تدور حول دور التوجه الريادى فى تحقيق التفوق التنافسى وكان من بين أهم الاسئلة التي تم توجيهها للمستقصي منهم من اجل التعرف على مدى صحة الظاهرة ومحاولة فهمها ، هل تسمح إدارة الميناء بمواقف وقرارات إبداعية لدى العاملين، هل يقدم الميناء خدمة تنافسية تكلفتها منخفضة ، وهل هناك علاقة بين التوجه الريادى لتحقيق التفوق التنافسى بالموانئ البحرية المصرية؟

وكان من أهم نتائج الدراسة الاستطلاعية، افاد العديد من المستقصى منهم ان هناك إنخفاض فى مستوى قدرة إدارة الميناء على سرعة التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، ضعف تركيز إدارة الميناء نحو إنجاز الأهداف كما أظهرت نتائج الدراسة أنه يسود داخل الميناء روح عدم المشاركة والعمل الفردى ،فضلاً عن عدم تشجع إدارة الميناء العاملين بإتخاذ مواقف وقرارات إبداعية.

**ثالثاً: الدراسات السابقة: -**

**١/٣- دراسات سابقة تناولت التوجه الريادى.**

- إتفقت دراسة الباحثة (حمد، ٢٠١٩) مع الباحث (عيد ،٢٠١٥) فى إستخدام متغير توجه رياده الأعمال وفى مجال التطبيق حيث كان مجال التطبيق مجتمع الجامعات ، حيث أوصى الباحث (عيد ،٢٠١٥) بضرورة حرص الجامعات العربية على تنظيم فاعليات تثقيفية والإهتمام بإنشاء مراكز متخصصة فى ريادة الأعمال لتقديم الرؤى والتجارب المختلفة والحرص على بناء وتنمية رواد الأعمال وتنمية الفكر الريادى بشكل عام.
- اتفقت دراسة كلا (Shalla,٢٠١٧) و دراسة (Naser et al.,٢٠١٦) ودراسة (Arz & Kuckertz,٢٠١٩ ) فى أن أبعاد التوجه الريادى المتمثلة فى (الإبداع ،الإستقلالية ،المخاطره ،الإستباقية الهجومية،العدائية التنافسية).
- وجود أوجه تشابه تمثلت فى إتفاق معظم الدراسات التي تناولت مفهوم التوجه الريادى منها (Yildirim&Saygin,٢٠١١) و دراسة (Mahrous & Genedy ,٢٠١٩) ودراسة (رشيد و الزيادى،٢٠١٣) على أنه مكون من ثلاثة أبعاد رئيسة هي (التوجه بالإبداع، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الإستباقى).

**٢/٣- الدراسات السابقة المتعلقة بالتفوق التنافسى**

- إتفقت دراسة كلاً من (البرناط و محمد، ٢٠١٨) (حسين و عبدالحميد ،٢٠٢١) فى مجال التطبيق حيث أنهم أكدوا على أن العديد من البنوك لا تزال لا تدرك أهمية دور التفوق التنافسي في مواجهة التحديات وتأثير ذلك على التفوق التنافسى.
- إتفقت دراسة كلاً من (Amtu et al,٢٠٢١) و(Azeem,et al., ٢٠٢١) فى أن تحقيق معايير الجودة تؤدى دوراً مهماً في تحسين التفوق التنافسى على المستويين الإقليمي والدولي حيث يرى الأول ضرورة تطبيق نظام ضمان الجودة الداخلي في الجامعات بينما أكد الثانى على أن أداء الأعمال بطريقة صحيحة وخلاقة ومبتكرة وديناميكية يمكن أن تشجع التعاون والتآزر بين جميع عناصر التعليم العالي لتحقيق معايير الجودة المحددة ومن ثم تحقيق التفوق التنافسى.

**أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

**أ- أوجهه التشابه**

١- أما عن التوجه الريادى فقد أشارت الأدبيات إلى دورة المؤثر والإيجابي فيما يتعلق بالمشاركة في العمل (زغمار،٢٠١٧) بالإضافة إلى دورة في تحسين فاعلية القرارات الإستراتيجية للمنظمة وكذا دورة في دعم التفوق التنافسى لدى العاملين ) أبا بكر ،٢٠١٦) ، بالإضافة إلى دوره فى تبنى الإستجابة السريعه للعملاء ثم يذهب (Milovanovic&Kozina,٢٠١٦) إلى المزج بين التوجه الريادى والتدويل Internationalization لتوسيع نشاطها التجارى خارج الحدود فى ظل الإستراتيجيات التنافسية والبيئية وهنا يأتى التحول إلى مصطلح التوجه الريادى العالمى.

٢- وكذا محاولات إحداث زياده فى الإهتمام بالتفوق التنافسى ، إذ يعتبر أحد مصادر العوامل الإستراتيجية داخل المنظمات، ويرتبط نجاحه بمدى تحقيق الخطط الإستراتيجية العامة لمنظمات الأعمال، حيث أكد (الطائى،٢٠٠٦) على وجود علاقة إرتباط قوية جدا بين إستراتيجية المحيط الأزرق والتفوق التنافسى.

٣- تلاحظ وجود أوجه تشابه تمثلت فى إتفاق معظم الدراسات التي تناولت مفهوم التوجه الريادى منها (Mahrous & Genedy ,٢٠١٩) على أنها مكونة من ثلاثة أبعاد رئيسة هي (الإبداع، المخاطرة، الإستباقية).

٤- في حين يتكون التفوق التنافسى من ثلاثة أبعاد هم (التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم) وقد أتفق على هذه الأبعاد كلاً من (Krajewski&Ritzman,١٩٩٩)- (رياض و سمير ،٢٠١٩) - (الطائى،٢٠٠٦) - (Baxter,٢٠٠٨).

٥- هناك إهتمام من قبل الباحثين بدراسة التوجه الريادى كمتغير مستقل أو تابع، ولكن متغير التفوق التنافسى لم يحظى بالإهتمام الكافى وهو ما تحاول الدراسة تداركه.

٦- إهتمام الدراسات الاجنبية والعربية بموضوع التوجه الريادى وعلى الرغم من ذلك نجد أن البيئة المصرية في حاجة إلى المزيد من الدراسات للتعرف على الأبعاد التي تساهم في إنجاز وتحقيق التفوق التنافسى.

٧- لم تتعرض أي دراسة من الدراسات السابقة إلى دراسة الدور الذي تلعبه التوجه الريادى (بأبعاده المبحوثه) في تحقيق التفوق التنافسى للموانئ البحرية المصرية وهذه هي الفجوة البحثية التي سوف تستهدفها الدراسة.

**ب- أوجه الإختلاف:**

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الأبعاد والمتغيرات الفرعية للمتغيرات التابع والمستقل وكذلك إختلاف البيئة وأيضا مجال التطبيق فلقد لاحظ الدارس إختلاف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات الأخرى التى تناولت متغير التوجه الريادى من خلال بعض الأبعاد المختلفة منها (Arz & Kuckertz ,٢٠١٩) -( زغمار، ٢٠١٧) - (Dhaafri & Yusoff,٢٠١٣) و (Dess & Lumpkin, ٢٠٠٥) بينما نجد التفوق التنافسى حيث تناولته الدراسة الحالية بشكل مختلف عن الدراسات الأخرى منها (شرفى & كواشى، ٢٠١٨) و (العزاوى & خفاجى، ٢٠١٥).

**رابعاً: الظاهرة والمشكلة البحثية:**

**أ- الظاهرة:**

أكدت (المنظمة البحرية الدولية IMO ) أنها ألزمت في كثير من منشوراتها عالميا الموانئ البحرية بضرورة تطبيق أنظمة الموانئ الذكية خلال العامين المقبلين ( ٢٠٢٢ – ٢٠٢٣ ) لتحقيق تفوق تنافسى ، وإلا سيتم حرمانها من كثير من المزايا التي يتم منحها لتلك الموانئ وهو ما تفتقد إليه الموانئ المصرية حيث أن لديها العديد من المشروعات التي يمكنها تحويلها لموانئ ذكية، بالرغم من تنفيذ مشروعات خلال السنوات الأخيرة في هذا الشأن، إلا أنها لم تف بالغرض الأساسي منها مما يجعلها تفقد العديد من الأنظمة لهذا التحول.

وقد أكد (البنك الدولى) على أن الموانئ المصرية لا تقوم بتطبيق أنظمة الموانئ الذكية أو برمجياتها في الفترة الراهنة، مشيراً إلى أن الذي تم تنفيذه خلال السنوات الأخيرة يعمل على تحويلها إلى موانئ يتم إدارتها بنظام الموانئ اللوجستية فقط.

**ب- المشكلة:**

بمراجعة نتائج الدراسة الاستطلاعية وجد الباحث انخفاض وعى العاملين بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة بأبعاد التوجه الريادى وما ترتب على ذلك من إنخفاض معدلات التفوق التنافسى وفى ضوء استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، ويمكن صياغة مشكلة البحث في صورة تساؤل رئيسي وتساؤلات فرعية وهي: "إلى أي مدى يمكن تحقيق التفوق التنافسى من خلال تطبيق التوجه الريادى ؟"

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

١- ما مدى الإهتمام الذي توليه الإدارة لأبعاد التوجه الريادى من وجهة نظر العاملين بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة؟

٢- ما مدى الإهتمام الذي توليه الإدارة لأبعاد التفوق التنافسى من وجهة نظر العاملين بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة؟

٣- هل توجد علاقة بين التوجه الريادى وتحقيق التفوق التنافسى بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة وفقاً لنوع الملكية؟

**خامساً: أهداف البحث: -**

يسعي الباحث من خلال تناوله هذه المتغيرات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهي على النحو التالي:

١- تحديد مستوى الإهتمام الذي توليه الإدارة لأبعاد التوجه الريادى من وجهة نظر العاملين بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة.

٢- تحديد مستوى التفوق التنافسى لدى العاملين بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة.

٣- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين التوجه الريادى وتحقيق التفوق التنافسى بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة وفقاً لنوع الملكية؟

**سادساً: أهمية البحث : -**

تنبع أهمية الدراسة بصفة مبدئية من خلال الهدف العام الذي تسعى الدراسة إلى تحقيقه والمتمثل في:" التعرف على مدى إمكانية تحقيق التفوق التنافسى من خلال التوجه الريادى بالمنظمة "، وبصورة تفصيلية تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

١- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من التوجه الريادى والتفوق التنافسى ، حيث لم يجد الباحث – في حدود علمه وما توفر لديه من دراسات – دراسة تناولت العلاقة بين التوجه الريادى وتحقيق التفوق التنافسى بالموانئ البحرية المصرية.

٢- من الناحية العملية، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تساعد المسئولين في الموانئ البحرية المصرية محل الدراسة في وضع السياسيات الإدارية التي تكفل تحسين مستوى التوجه الريادى، وذلك من منطلق أن التوجه الريادى يمثل أحد الوسائل المهمة لتحقيق أهداف التفوق التنافسى.

٣- الدور الهام الذي يلعبه قطاع الموانئ البحرية كأحد الركائز الأساسية في دعم الاقتصاد القومي ويحظى بإهتمام الدولة.

٤- التنافسية الشديدة التي يشهدها قطاع النقل البحرى بشكل عام والموانئ البحرية خاصة وهو ما فرض معطيات جديدة للتعامل مع بيئة العمل بتبنى فكر التوجه الريادى ومحاولة تهيئة بيئة العمل لتحقيق التفوق التنافسى.

٥- سوف تساهم هذه الدراسة في إمداد صانعي القرار في الموانئ البحرية العامة والخاصة العاملة بالبيئة المصرية بالأبعاد التي يمكن من خلالها تحقيق تفوق تنافسى والتعرف على أبعاد التوجه الريادى وكذا التعرف على مدي الإهتمام بجودة التوجه الريادى وإنعكاسها على تحقيق التفوق التنافسى في قطاع الموانئ البحرية بمصر.

٦- ما زال موضوع التوجه الريادى يخضع لإهتمام الباحثين نظرا لعدم إتفاق الباحثين حول الأبعاد التي تشكل التوجه الريادى لذا سوف تستهدف الدراسة الحالية التعرف على هذه الأبعاد، بالإضافة لدور التوجه الريادى فى تحقيق التفوق التنافسى.

٧- مساهمة الدراسة في تغطية الفجوة الموجودة في الدراسات العربية التي لم تتناول العلاقة بين التوجه الريادى والتفوق التنافسى وتأثيرهاعلى الموانئ البحرية المصرية وذلك في حدود علم الباحث.

**سابعاً: فرضيات البحث: -**

تم صياغة الفرضيات للرد على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية كما يلي:

١- الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بالموانئ البحرية المصرية نحو أبعاد التوجه الريادى وفق نوع ملكية الموانئ (حكومى – خاص).

الفرض الثانى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بالموانئ البحرية المصرية نحو أبعاد التفوق التنافسى وفق نوع ملكية الموانئ (حكومى – خاص).

الفرض الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادى وبين التفوق التنافسى في الموانئ البحرية المصرية.

**ثامناً: تصميم البحث:**

يهدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين التوجه الريادى و التفوق التنافسى بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة ، ومن اجل تحقيق هذا الهدف سيقوم الباحث فيما يلي بعرض خطوات تصميم البحث:

**١/٨- مجتمع البحث:**

أ- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة فى قطاع الموانئ البحرية وتحديداً قطاع الموانئ البحرية العاملة فى مصر والذى يمارس أنشطته فى ظل بيئة معقدة تتسم بعدد من التحديات مثل التطور التكنولوجى المتلاحق ، إرتكاز الإقتصاد العالمى الجديد على المعلومات وسبل إستخدامها ، دخول موانئ أجنبية لتقديم خدمات الموانئ من شحن وتفريغ للبضائع واستقبال السفن وإصلاحها،الإبتكارات المتلاحقة فى مجال خدمات الموانئ البحرية والتى تنتج أنواع جديدة من خدمات وتسهيلات الموانئ البحرية.

٢/٨- عينة البحث:

لقد بلغ العدد الإجمالي لمفردات مجتمع البحث هو (٤٧٠٠) مفردة ممثلة فى العاملين بالموانئ البحرية الحكومية والخاصة (المديرين ونوابهم ووكلائهم وموظفى الميناء والعمال) ونظرا لضخامة حجم هذا المجتمع فإنه سيتم تضييق نطاق هذا المجتمع ليقتصر علي العاملين بالموانئ البحرية العامة والخاصة (ميناء الأسكندرية يمثل الموانئ الحكومية – ميناء العين السحنة يمثل الموانئ الخاصة) المبينة بالجدول الاتى :

جدول رقم (١)

مجتمع العاملين بمينائي الاسكندرية والعين السخنة

| المستوى الإداري | مجتمع العاملين بميناء الاسكندرية | | مجتمع العاملين بميناء العين السخنة | | مجتمع الدراسة للعاملين | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية |
| تنفيذي | ٢٥٧٥ | %٦١.٣ | ٣٧٥ | %٧٥ | ٢٩٥٠ | %٦٢.٨ |
| إشرافى | ٩٥٠ | %٢٢.٦ | ٨٠ | %١٦ | ١٠٣٠ | %٢١.٩ |
| إدارة | ٦٧٥ | %١٦.١ | ٤٥ | %٩ | ٧٢٠ | %١٥.٣ |
| الإجمالي | ٤٢٠٠ | %١٠٠ | ٥٠٠ | %١٠٠ | ٤٧٠٠ | %١٠٠ |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على (تقارير مركز معلومات النقل البحرى ،٢٠١٨)

**٣/٨- مفردة البحث:**

وقد تم إختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع طبقا للخطوات التالية تحديد حجم العينة بميناء الاسكندرية بإستخدام معادلة (عيد،٢٠٢٠)

$$n = \frac{p(١ - p)}{\frac{(e)^{٢}}{(Z)^{٢}} + \frac{P(١ - p)}{N}}$$

حيث أن:

N حجم المجتمع.

n حجم العينة.

Z عدد الوحدات المعيارية وهى ١.٩٦± لمستوى ثقة ٩٥%.

نسبة عدد المفردات التى تتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة وهى ٥٠%.

e حدود الخطأ وهى ٥% لمستوى ثقة ٩٥%.

وبالتعويض فى معادلة (١) نجد أن حجم العينة المطلوبة قبل التعديل(n=٣٥٢)

$$n = \frac{٠.٥ \text{ X } ٠.٥}{\frac{(٠.٠٥)^{٢}}{(١.٩٦)^{٢}} + \frac{٠.٢٥}{٤٢٠٠}}$$

**٢- تحديد حجم عينة الدراسة بميناء العين السخنة:**

وبالتعويض فى معادلة (١) نجد أن حجم العينة المطلوبة قبل التعديل(n=٢١٨)

$$n = \frac{p(١ - p)}{\frac{(e)^{٢}}{(Z)^{٢}} + \frac{P(١ - p)}{N}}$$

$$n = \frac{٠.٥ \text{ X } ٠.٥}{\frac{(٠.٠٥)^{٢}}{(١.٩٦)^{٢}} + \frac{٠.٢٥}{٥٠٠}}$$

وقد تم تحديد حجم العينة الميدانية من العاملين بميناءي الاسكندرية والعين السخنة بعدد (٥٧٠) موظف منهم عدد (٣٥٢) موظف من العاملين بميناء الاسكندرية وعدد (٢١٨) موظف من العاملين بميناء العين السخنة.

**٤/٨- أداة البحث:**

تمثلت طريقة الدراسة الحالية في جمع البيانات الأولية في قائمة استقصاء موجهة الى جميع العاملين بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة من خلال استخدام المقابلة الشخصية مع العاملين في الموانئ البحرية المصرية محل الدراسة وذلك لتوضيح أهداف الإستقصاء وطلب التعاون من جانبهم للإجابة عن الأسئلة، وقد روعي في تصميمها البساطة

والسهولة والوضوح وترتيب الأسئلة حسب تسلسل متغيرات الدراسة واشتملت القائمة على خمس صفحات ، حيث تم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم الدراسة والغرض الرئيسى منها، وطلب التعاون من المستقصي منهم في استيفاء بيانات الإستقصاء، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على الأجزاء الآتية:

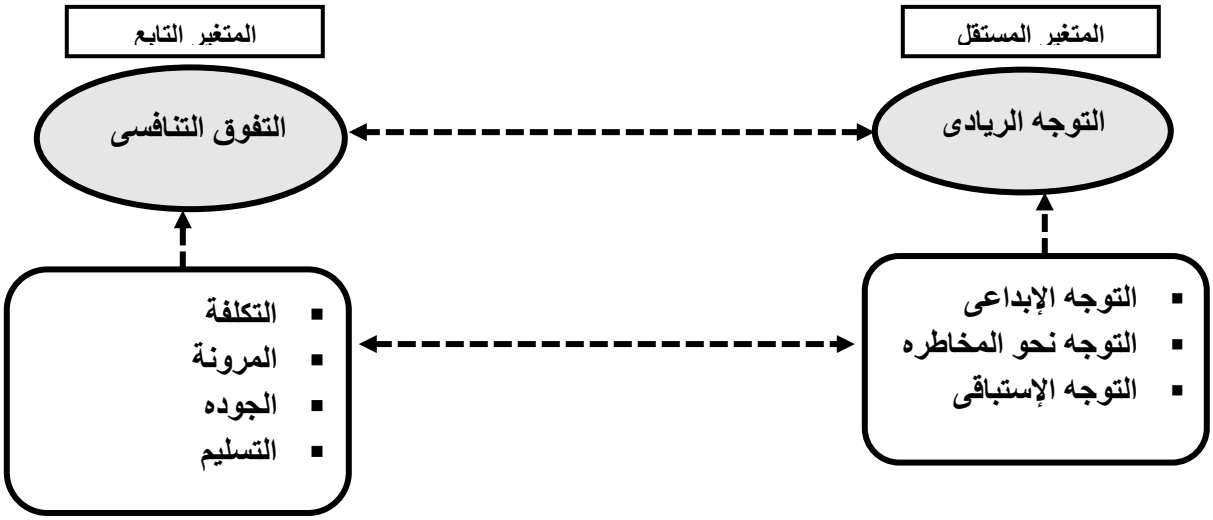
- الجزء الأول: تضمن مجموعة الأسئلة الموجهة لقياس التوجه الريادى من خلال عدة متغيرات، والتي تمثلت في التوجه الريادى بأبعاده الثلاثه (التوجه الإبداعى ، التوجه نحو المخاطره ، التوجه الإستباقى) الجزء أولا بقائمة الإستقصاء الأسئلة من رقم ١ حتى رقم ١٦.
- الجزء الثانى: تضمن مجموعة الأسئلة الموجهة لقياس التفوق التنافسى من خلال عدة متغيرات والتي تمثلت في التفوق التنافسى بأبعاده الثلاثه (التكلفة ، المرونة، الجودة، التسليم) الجزء ثالثا بقائمة الإستقصاء الأسئلة من رقم ١ حتى رقم ١٤.
- الجزء الرابع: تضمن السؤال عن نمط ملكية الميناء (موانئ حكوميه، موانئ خاصة) الجزء رابعاً بقائمة الإستقصاء الأسئلة من رقم ١ حتى رقم٢.

**٨/٥- طريقة جمع البيانات:**

قام الباحث بجمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء حيث تم توجيه الإستقصاء لكل العاملين بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة بإختلاف مستوياتهم الإدارية بالموانئ من مديرى الموانئ ونوابهم ووكلائهم وجميع الموظفين بالميناء بالإضافة الى استخدام المقابلة الشخصية مع المستقصي منهم لتوضيح أهداف الاستقصاء وطلب التعاون من جانبهم للإجابة عن الأسئلة، وقد روعي في تصميم هذه القائمة البساطة والسهولة والوضوح وترتيب الأسئلة حسب تسلسل متغيرات البحث، وقد استغرقت عملية جمع البيانات حوالي الثلاثة أشهر.

**٨/٦- متغيرات البحث:**

شكل رقم (١) نموذج العلاقة بين متغيرات البحث




المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

**٧/٨- أساليب قياس متغيرات البحث:**

يتناول الباحث فيمايلى المتغيرات المستخدمة في البحث، وذلك على النحو الاتي:

- **المتغير المستقل: والذى تمثل في التوجه الريادى حيث تم قياس التوجه الريادى بالمقياس الذى قدمة كلاً من** (Yildirim&Saygin,٢٠١١) والذي يقيس ثلاثة أبعاد له والمتمثلة في ( التوجه الإبداعى ، التوجه نحو المخاطره ، التوجه الإستباقى ) وتم استخدام ستة عشر عبارة باستخدام مقياس ليكرث الشهير والمتدرج من خمس نقاط لإتاحة الفرصة لأفراد عينة البحث للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة في قائمة الاستقصاء، حيث تم إعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من (١) غير موافق تماما إلى (٥) موافق تماما على هذه العبارات مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

- **المتغير التابع: والذى يتمثل في التفوق التنافسى حيث تم قياس التفوق التنافسى بالمقياس الذى قدمة** (Krajewski&Ritzman,١٩٩٩) والذي يتكون من ثلاثة أبعاد والمتمثلة فى (التكلفة، الجوده، المرونة، التسليم) تم استخدام أربعة عشر عبارة باستخدام مقياس ليكرت الشهير المكون من خمس نقاط لإتاحة الفرصة لأفراد عينة البحث للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة في قائمة الاستقصاء، حيث تم إعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من (١) غير موافق تماما إلى (٥) موافق تماما على هذه العبارات مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

**٨/٨- أساليب تحليل البيانات:**

-أسلوب معامل الارتباط الفا Alpha Correlation Coefficient :وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات.

-أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعددMultiple Regression & Correlation Analysis :حيث يمكن من خلاله تحقيق التفوق التنافسى كمتغير تابع، على أساس قيم التوجه الريادى، بهدف تحديد نوع ودرجة العلاقة بين التوجه الريادى والتفوق التنافسى للعاملين في الموانئ البحرية المصرية محل البحث من حيث نوع ملكية الموانئ، والتحقق من درجة قوة هذه العلاقة، وتحديد أهم متغيرات التوجه الريادى الأكثر قدرة على تفسير التباين في مستوى تحقيق التفوق التنافسى لدى عينة البحث.

-تحليل التباين لقياس مدي الاتفاق أو الاختلاف في آراء المستقصي منهم لمتغيرات البحث تبعاً لنوع ملكية الميناء.

**٩/٨- الاختبارات الإحصائية المستخدمة في البحث:**

حيث اعتمد الباحث على عدد من الاختبارات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأنواع الفروض التي تم صياغتها، حيث اشتملت على الاختبارات الاتية ( معامل ألفا (كرونباخ) بهدف دراسة معامل الثبات (درجة الإعتمادية) ، وكذلك تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise regression والذي يعتمد على إدخال المتغيرات المؤثرة فقط والأكثر ارتباطا بالمتغير التابع، إختبار مان ويتنى (Mann-Whitney) لتأثير متغيرات نوع الملكية في أبعاد متغيرات البحث، ويعتبر اختبار مان وتينى من الأساليب الإحصائية التي تستخدم للمقارنة بين عينتين فقط وهو اختبار يستخدم في معرفة الفرق المعنوي للوسط الحسابي المحسوب للعينة، من حيث كونه معنوياً أو غير معنوي، معامل التحديد ويستخدم معامل التحديد لبيان النسبة المئوية للتفسيرات التي يستطيع تفسيرها المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، إختبار كروسكال – ويلز :ويستخدم تحليل التباين لقياس مدي الاتفاق أو الإختلاف في آراء مجموعات العينة المختلفة في كل عبارة أو مشكلة من مشكلات الدراسة.

**١٠/٨- معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد البحث:**

قام الباحث بقياس ثبات أبعاد البحث من خلال معامل ألفا كرونباخ (α): Alpha Cronbach's وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٢) معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد البحث

| أبعاد البحث | | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|---|---|---|---|
| **محور التوجه الريادى** | | ١٦ | ٠,٩٤٩ |
| البعد الاول | التوجه الإبداعى | ٥ | ٠,٨٩٧ |
| البعد الثاني | التوجه الإستباقى | ٦ | ,٨٥٠ |
| البعد الثالث | التوجه نحو المخاطره | ٥ | ,٨٥٧ |
| **محور التفوق التنافسى** | | ١٤ | .٨٤٣ |
| البعد الاول | التكلفة | ٣ | .٨١٨ |
| البعد الثاني | الجوده | ٤ | .٨١٩ |
| البعد الثالث | المرونه | ٤ | .٨٠٤ |
| البعد الرابع | التسليم | ٣ | .٩٣١ |
| **المقياس ككل** | | ٥٨ | .٨٦١ |

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

**ويخلص الباحث من خلال الاطلاع على بيانات الجدول رقم (٢) إلى:**

- أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من ٦٠% لجميع إبعاد البحث، بالإضافة الى ان معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل جاء يساوى (٠.٨٦١) وعلى ذلك يُمكن الاعتماد عليها في قياس ابعاد البحث.

**وهذا يؤكد على ان** الاستبيان يقيس ما بني من أجله وان جميع البنود والابعاد واضحة للمبحوثين وليس فيها غموض ولو قام الباحث بتطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة ستعطي نفس النتائج تقريبا.

**تاسعاً: اختبار الفروض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية: -**

لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد التوجه الريادى وبين أبعاد التفوق التنافسى لدى العاملين بالموانئ المصرية محل الدراسة، والذي حاول الإجابة على التساؤل حول الإختلاف في مستوي أبعاد التوجه الريادى لدى العاملين بالموانئ المصرية وفقاً لنوع ملكية الميناء.

**١/٩- الاختلاف في مستوى أبعاد التوجه الريادى للعاملين في الموانئ المصرية وفقاً لنوع الملكية.**

لدراسة وتوصيف مدى الاختلاف في مستوي أبعاد التوجه الريادى لدى العاملين بالموانئ المصرية وفقاً لنوع ملكية الميناء ( موانئ حكومية – موانئ خاصة )، والذي يحاول الإجابة على التساؤل الأول بالدراسة والذي ينص على " إلى أي مدى يختلف مستوي أبعاد التوجه الريادى لدى العاملين بالموانئ وفقاً لنوع ملكية الميناء ( موانئ حكومية –

موانئ خاصة)؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض الأول والذي يشير إلى أنه " لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الموانئ وفقاً لنوع الملكية من حيث مستوى أبعاد التوجه الريادى لدى العاملين في الموانئ البحرية".

ومن أجل دراسة وتوصيف مدى الاختلاف في مستوى أبعاد التوجه الريادى وفقاً لنوع ملكية الميناء ( موانئ حكومية – موانئ خاصة)، مأخوذا بصورة إجمالية.

فقد اعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وبعض الاختبارات المصاحبة لهذه الأساليب والتي تمثلت في (إختبار مان وتنى Mann–Whitney Test ) (وذلك لان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي) وأن تحليل البيانات يأتى بين مجموعتين فقط وهما نوع ملكية الموانئ (حكوميه او عام وخاصة) وفي ضوء الاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي والاختبارات المصاحبة لها سالفة الذكر لدراسة وتوصيف مدى الاختلاف في مستوي أبعاد التوجه الريادى لدى العاملين بالموانئ المصرية.

ملحوظة:

يعد توزيع المتغير طبيعيا إذا كانت إحصائية الاختبار أكبر من ٠.٠٥

رابعا : اختبار مان ويتنى (Mann–Whitney) لتأثير متغيرات نوع الملكية في أبعاد متغيرات التوجه الريادى:

قام الباحث باستخدام اختبار مان وتينى لاختبار متغيرات نوع ملكية الموانئ في أبعاد التوجه الريادى.

نتائج اختبار مان وتينى لتأثير نوع ملكية الميناء في متغير التوجه الريادى جدول رقم (٣)

| المتغير المستقل التوجه الريادى | الوسط الحسابي طبقاً لنوع ملكية الموانئ | | مان ويتني | معنوية |
|---|---|---|---|---|
| | حكومى | خاص | | |
| الابداعية | ٣.٣٨٧ | ٣.٧٨٦ | ٣٢٣٠٣ | ٠,٠٠١ |
| الاستباقية | ٣.٦١ | ٣.٧٤ | ٣٦٥٤٦ | ٠,٠٠٢ |
| التوجه نحو المخاطرة | ٣.٤٠ | ٣.٨٠ | ٣٠٤٢١ | ٠,٠٠٠ |
| التوجه الريادي | ٣.٤٦ | ٣.٧٧ | ٣٢٨٤١ | ٠,٠٠٤ |

** دلالة إحصائية عند معنوية أقل من ٠,٠٥وفقاً لاختبار (Mann–Whitney) .

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل وهو يوجد إختلافات ذات دلالة إحصائية فى إتجاهات العاملين بالموانئ البحرية المصرية لأبعاد التوجه الريادى طبقاً لنوع ملكية الموانئ (حكومى – خاص).

وفي ضوء بيانات الجدول السابق رقم (٣) يتضح الآتي:

بشكل إجمالي: وجود فروق بين الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادى في الموانئ الخاصة، وبين الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادى في الموانئ الحكوميه وأن الاختلاف في أبعاد التوجه الريادى في الوسط الحسابي يميل لصالح العاملين في الموانئ الخاصة ( حكومى – خاص ) (٣.٤٦–٣.٧٧) ، ووفقاً لاختبار مان وتينى يتبين الفرق بين الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادى في الموانئ الخاصة وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الموانئ الحكوميه إلى ٣٢٨٤١عند معنوية ٠٠٤. %.

بالنسبة لبُعد الإبداعية: تبين من الجدول رقم (٣) وجود فروق بين الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادى في الموانئ الخاصة، وبين الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادى في الموانئ الحكوميه وأن الاختلاف في أبعاد التوجه الريادى في الوسط الحسابي يميل لصالح العاملين في الموانئ الخاصة ( خاص – حكومى ) (٣.٣٩–٣.٧٨) ، ووفقاً لاختبار مان وتينى يتبين الفرق بين الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادى في الموانئ الخاصة وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الموانئ الحكوميه إلى ٣٢٣٠٣ عند معنوية ٠,٠٠١%.

بالنسبة لبُعد الإستباقية : تبين من الجدول رقم (٣) وجود فروق بين الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادى في الموانئ الخاصة، وبين الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادى في الموانئ الحكوميه وأن الاختلاف في أبعاد التوجه الريادى في الوسط الحسابي يميل لصالح العاملين في الموانئ الخاصة ( حكومى – خاص ) (٣.٦١–٣.٧٤) ، ووفقاً لاختبار مان وتينى يتبين الفرق بين الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادى في الموانئ الخاصة وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الموانئ الحكوميه إلى ٣٦٥٤٦عند معنوية ٠,٠٠٢%.

بالنسبة لبُعد التوجه نحو المخاطره : تبين من الجدول رقم (٣) وجود فروق بين الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادى في الموانئ الخاصة، وبين الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادى في الموانئ الحكوميه وأن الاختلاف في أبعاد التوجه الريادى في الوسط الحسابي يميل لصالح العاملين في الموانئ الخاصة ( حكومى – خاص ) (٣.٤٠–٣.٨٠) ، ووفقاً لاختبار مان وتينى يتبين الفرق بين الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادى في الموانئ الخاصة وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الموانئ الحكوميه إلى ٣٠٤٢١عند معنوية ٠,٠٠٠%.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم (الفرض الثاني) القائل " لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الموانئ وفقاً لنوع الملكية ( موانئ حكومية – موانئ خاصة) من حيث مستوى أبعاد التوجه الريادى لدى العاملين في الموانئ " ، وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى انه " يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الموانئ وفقاً لنوع الملكية ( موانئ حكومية – موانئ خاصة) من حيث مستوى أبعاد التوجه الريادى (الإبداعية ، الإستباقية ، التوجه نحو المخاطره ) لدى العاملين في الموانئ " وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كلاً (Notteboom& Winkelmans,٢٠٠١)، (Peters,٢٠٠١).

**٢/٩–الاختلاف في مستوى أبعاد التفوق التنافسى للعاملين في الموانئ المصرية وفقاً لنوع الملكية.**

لدراسة وتوصيف مدى الاختلاف في مستوي أبعاد التفوق التنافسى لدى العاملين بالموانئ المصرية وفقاً لنوع ملكية الميناء ( موانئ حكومية – موانئ خاصة)، والذي يحاول الإجابة على التساؤل الثالث بالدراسة والذي ينص على " إلى أي مدى يختلف مستوي أبعاد التفوق التنافسى لدى العاملين بالموانئ وفقاً لنوع ملكية الميناء ( موانئ حكومية – موانئ خاصة)؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض الثالث والذي يشير إلى أنه " لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الموانئ وفقاً لنوع الملكية من حيث مستوى أبعاد التفوق التنافسى لدى العاملين في الموانئ البحرية".

ومن أجل دراسة وتوصيف مدى الاختلاف في مستوى أبعاد التفوق التنافسى وفقاً لنوع ملكية الميناء (موانئ حكومية – موانئ خاصة)، مأخوذاً بصورة إجمالية.

فقد اعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وبعض الاختبارات المصاحبة لهذه الأساليب والتي تمثلت في كل من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار مان وتينى (وذلك لان البيانات لا

تتبع التوزيع الطبيعي) وفي ضوء الاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي والاختبارات المصاحبة لها سالفة الذكر للدراسة وتوصيف مدى الاختلاف في مستوي أبعاد التفوق التنافسى لدى العاملين بالموانئ المصرية.

يتضح من نتائج القيم الإحصائية لإختبار تبعية المتغيرات للتوزيع الطبيعي أن متغيرات الدراسة كانت غير تابعة للتوزيع الطبيعي ولذلك سوف يتم استخدام اختبار مان وتينى في المرحلة التالية من التحليل الإحصائي .

ملحوظة:

يعد توزيع المتغير طبيعيا إذا كانت إحصائية الاختبار أكبر من ٠.٠٥

رابعا : اختبار مان ويتنى (Mann–Whitney) لتأثير متغيرات نوع الملكية في أبعاد متغيرات التفوق التنافسى:

قام الباحث باستخدام اختبار مان وتينى لاختبار متغيرات نوع ملكية الموانئ في أبعاد التفوق التنافسى.

جدول رقم (٤)

نتائج اختبار مان وتينى لتأثير نوع ملكية الميناء في متغير التفوق التنافسى

| المتغير التابع التفوق التنافسى | الوسط الحسابي طبقاً لنوع ملكية الموانئ | | مان ويتني | معنوية |
|---|---|---|---|---|
| | حكومى | خاص | | |
| التكلفة | ٣.٣١ | ٤.١٦ | **٢٠٨٨٩** | **٠,٠٠٠** |
| المرونة | ٣.٤٣ | ٣.٥٦ | **٣٠٤٢١** | **٠,٠٠٠** |
| الجوده | ٣.٦٥ | ٣.٥١ | **٢٩٧٠٣** | **٠,٠٠٠** |
| التسليم | ٣.٤٨ | ٣.٥٨ | **٢٨٤٣٠** | **٠,٠٠٠** |
| التفوق التنافسى | ٣.٤٩ | ٣.٧٠ | ٣٣٧٤٦ | ٠.٠١٥ |

* دلالة إحصائية عند معنوية أقل من ٠.٠٥ وفقاً لاختبار ( Mann–Whitney).

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل وهو يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية فى إتجاهات العاملين بالموانئ البحرية المصرية لأبعاد التفوق التنافسى طبقاً لنوع ملكية الموانئ (حكومى – خاص).

وفي ضوء بيانات الجدول رقم (٤) يتبين عدد من الجوانب أهمها منها ما يأتي:

بلغ متوسط أبعاد التفوق التنافسى بالموانئ محل الدراسة بشكل إجمالي ٣٣٧٤٦ عند معنوية (٠.٠١٥) في حين بلغ (٣.٤٩) للموانئ الحكومية ، وبلغ (٣.٧٠) للموانئ الخاصة، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى أبعاد التفوق التنافسى (التكلفة، المرونة، الجوده، التسليم) بالموانئ الخاصة.

٢- التكلفة: وجود اختلاف ذا دلالة إحصائية في مستوي بعد التكلفة حيث أنه من أبعاد التفوق التنافسى لدى العاملين بالموانئ وفقاً لنوع ملكية الميناء لأبعاد التفوق التنافسى، وبشكل إجمالي عند معنوية (٠,٠٠٠%)، تبين أن هناك إختلاف فى قيمة الوسط الحسابى طبقاً لنوع ملكية الموانئ ( حكومى – خاص ) (٣,٣١-٤,١٦) حيث

يكون الوسط الحسابى أكبر تجاه الموانئ الخاصة مصدر هذا الاختلاف يرجع إلى إختلاف قيمة إختبار مان وتينى إلى ٢٠٨٨٩ .

٣- المرونة: لا يوجد اختلاف ذا دلالة إحصائية في مستوي بعد المرونة وفقاً لنوع ملكية الميناء ( حكومى – خاص) ، وبشكل إجمالي عند معنوية (٠,٠٠٠)، تبين أن هناك إختلاف فى قيمة الوسط الحسابى طبقاً لنوع ملكية الموانئ (حكومى – خاص ) (٣,٤٣-٣,٥٦) حيث يكون الوسط الحسابى أكبر تجاه الموانئ الخاصة مصدر هذا الاختلاف يرجع إلى إختلاف قيمة إختبار مان وتينى إلى ٣٠٤٢١.

٤- الجوده: لا يوجود اختلاف ذا دلالة إحصائية في مستوى بعد المرونة وفقاً لنوع ملكية الميناء ( حكومى – خاص) حيث أنه من أبعاد التفوق التنافسى لدى العاملين بالموانئ المصرية محل الدراسة، وبشكل إجمالي عند معنوية (٠,٠٠٠%)، تبين أن هناك إختلاف فى قيمة الوسط الحسابى طبقاً لنوع ملكية الموانئ ( حكومى – خاص ) (٣,٥١-٣,٦٥) حيث يكون الوسط الحسابى أكبر تجاه الموانئ الخاصه مصدر هذا الاختلاف يرجع إلى إختلاف قيمة إختبار مان وتينى إلى ٢٩٧٠٣.

٥- التسليم: لا يوجود اختلاف ذا دلالة إحصائية في مستوي بعد المرونة وفقاً لنوع ملكية الميناء ( حكومى – خاص ) حيث أنه من أبعاد التفوق التنافسى لدى العاملين بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة ، وبشكل إجمالي عند معنوية (٠,٠٠٠%)، تبين أن هناك إختلاف فى قيمة الوسط الحسابى طبقاً لنوع ملكية الموانئ ( حكومى – خاص ) (٣,٤٨-٣,٥٨) حيث يكون الوسط الحسابى أكبر تجاه الموانئ الخاصة مصدر هذا الاختلاف يرجع إلى إختلاف قيمة إختبار مان وتينى إلى ٢٨٤٣٠ وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم (الفرض الثالث) القائل بانه " لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الموانئ وفقاً لنوع الملكية ( موانئ حكومية – موانئ خاصة) من حيث مستوى أبعاد التفوق التنافسى لدى العاملين في الموانئ البحرية"،وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى أنه " يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الموانئ وفقاً لنوع الملكية ( موانئ حكومية – موانئ خاصة) من حيث مستوى أبعاد التفوق التنافسى وذلك بصورة اجمالية أما بصورة فردية فقد تبين أنة لا يوجد علاقة دات دلالة إحصائية لهذه الأبعاد (الجوده- المرونة- التسليم) لدى العاملين في الموانئ ".

وقد توصلت دراسة (Ghashat& Cullinane,٢٠١٣) إلى أنه يوجد اختلاف معنوي بين العاملين في الموانئ الحكومية والموانئ الخاصة نحو أبعاد التفوق التنافسى وفقا لنوع الملكية وبالتالي فإنها نفس النتيجة التى توصلت إليه دراستنا الحالية.

**٣/٩- العلاقة بين التوجه الريادى والتفوق التنافسى في الموانئ المصرية محل الدراسة.**

**العلاقة بين التوجه الريادى والتفوق التنافسى في الموانئ المصرية محل الدراسة.**

لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد التوجه الريادى وبين أبعاد التفوق التنافسى لدى العاملين بالموانئ المصرية محل الدراسة، والذي حاول الإجابة على التساؤل السادس في الدراسة والذي ينص على " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادى وأبعاده (الإبداعية- الإستباقية- التوجه نحو المخاطره) والتفوق التنافسى وأبعاده ( التكلفة- الجوده- المرونة- التسليم) لدى العاملين بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة؟ وما نوع وقوة هذه العلاقة ؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض السادس والذي يشير إلى أنه " لا

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادى وأبعاده (الإبداعية– الإستباقية– التوجه نحو المخاطره) في الموانئ البحرية المصرية محل الدراسة والتفوق التنافسى وأبعاده ( التكلفة– الجوده– المرونة– التسليم) "، وقد استعان الباحث ببعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية والاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، والارتباط المتعدد، اختبار ت، اختبار ف، وفي ضوء الاعتماد على اسلوب الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) من خلال برنامج الخطوات المتتالية Stepwise والاختبارات المصاحبة المذكورة لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد التوجه الريادى و أبعاد التفوق التنافسى في الموانئ محل الدراسة، وذلك بهدف التوصل لأكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع.

وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين ابعاد التوجه الريادى والتفوق التنافسى، وذلك بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين المتغيرات، حيث تدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية، وتدل الإشارة السالبة على العلاقة العكسية، وكلما اقتربت قيمة معمل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وبالتالي يمكن توضيح معامل الارتباط بين أبعاد التوجه الريادى (الإبداعية ، الإستباقية عن المحتوى الوظيفي، الجوده، المرونه، التسليم)، وبين التفوق التنافسى، من خلال الجدول الآتي رقم (٥).

جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط بين أبعاد التوجه الريادى والتفوق التنافسى

| م | المتغيرات | الإبداعيه | الإستباقية | التوجه نحو المخاطره | التوجه الريادى |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | التكلفة | ٠,٧٧٣** | ٠,٧٢٢** | ٠,٨٣٠** | ٠,٨٢٤** |
| ٢ | الجوده | ٠,٧٨٢** | ٠,٨٦٢** | ٠,٧٩٤** | ٠,٨٥٨** |
| ٣ | المرونه | ٠,٧٢٧** | ٠,٧٣٢** | ٠,٦٣٨** | ٠,٧٣٨** |
| ٤ | التسليم | ٠,٧٧٢** | ٠,٨٦٤** | ٠,٧٠٦** | ٠,٨٢٢** |
| ٥ | التفوق التنافسى | ٠,٨٥٨** | ٠,٨٩١** | ٠,٨٣٦** | ٠,٩١١** |

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ت T–Test

- يتضح من خلال الجدول السابق رقم (١٠) لمصفوفة الارتباط بين أبعاد التوجه الريادى وجود علاقة ارتباط طردية موجبه معنوية بين أبعاد التوجه الريادى، وأبعاد التفوق التنافسى حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ما بين (٠,٦٣٨) و (٠,٨٦٤) وجميعها دالة إحصائياً عند معنوية ٠,٠١، ومما سبق تبين وجود علاقة ارتباط طردية موجبه ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادى (الإبداعية ، الإستباقية ، التوجه نحو المخاطر) وأبعاد التفوق التنافسى (التكلفة ، الجوده، المرونه، التسليم) إلا أن تأثير أبعاد التوجه الريادى على التفوق التنافسى يتضح من خلال إخضاعه لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك كما يأتي:

حيث تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد التوجه الريادى على التفوق التنافسى بصورة إجمالية وذلك من خلال الجدول الآتي رقم (٦):

جدول رقم (٦)

(نتائج تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis)

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد التوجه الريادى وبين التفوق التنافسى

| المتغير التابع | التفوق التنافسى | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| المتغيرات المستقلة | B | R | R٢ | t. test | |
| | | | | القيمة | مستوى المعنوية |
| الإستباقية | ٠,٢٦٦ | ٠,٨٩١** | ٠,٧٩٣ | ٤.١٦١ | ٠,٠٠٠ |
| الإبداعيه | ٠,٧٥٩ | ٠,٨٣٦** | ٠,٦٩٨ | ٣٩.٨٤٧ | ٠,٠٠٠ |
| التوجه نحو المخاطره | ٠,٠٢٢ | ٠,٩١١** | ٠,٨٢٩ | ٠,٤٣٩ | ٠,٦٦١ |
| التوجه الريادى | ٠,٦٨٠ | ٠,٨٥٨** | ٠,٧٣٦ | ٧.٠٦٦ | ٠,٠٠٠ |
| معامل الارتباطR | ٠,٩١٥ | | | | |
| معامل التحديدR٢ | ٠,٨٣٧ | | | | |
| معامل التحديد المعدل Adj R٢ | ٠,٨٣٧ | | | | |
| قيمة F المحسوبة | ٩٧٢.٣٥٣ | | | | |
| درجات الحرية | ٣-٥٦٩ | | | | |
| مستوى المعنوية | ٠,٠٠٠** | | | | |

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ت T-Test

أمكن التوصل إلى بعض النتائج التي نوضحها فيما يأتي من خلال الجدول رقم (٦).

١- اشتمل نموذج الانحدار المتعدد على التفوق التنافسى كمتغير تابع، وعلى أبعاد التوجه الريادى كمتغيرات مستقلة.

٢- بالنسبة لنوع وقوة العلاقة في النموذج، بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد Multiple (Regression Analysis) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير التابع نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة (٠,٩١٥), وأن هذه العلاقة تمثل ٩١.٥% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R) وأن هذه العلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية.

٣- بلغ معامل التحديد أو (التفسير) - R٢ - (Coefficient Of Determination) (٠,٨٣٧) وهوما يشير إلى أنه يمكن تفسير (٨٣.٧%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة الأربعه ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعة، كما تبلغ قيم معامل

التحديد المعدلة (Adj R٢) (Adjusted Determination Coefficient) (٠,٨٣٧) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثة مع – R٢ – وذلك مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة (أو التفسيرية) في النموذج ومع انخفاض حجم العينة، وهو ما يعني أن (٨٣.٧%) من التباين في المتغير التابع يرجع إلى المتغيرات المستقلة الثلاثه المبينة بنموذج الانحدار بالجدول رقم (١١)، كما تراوح ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج على حده مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (٠,٦٣٨) و (٠,٨٦٤). كما تشير النتائج لمعنوية معامل الارتباط عند معنوية (٠,٠٠٠%) لجميع المتغيرات.

٤- وفيما يتعلق بتقدير معالم نموذج الانحدار، يتضح من بيانات الجدول رقم (١١) أن هناك متغيرات ثلاث تساهم في نموذج الانحدار وذات تأثير على المتغير التابع (التفوق التنافسى)، كما تشير بيانات النموذج إلى معنوية هذه المتغيرات (الإبداعية ، الإستباقية ، التوجه نحو المخاطر) وأن غياب هذه المتغيرات يؤثر على التفوق التنافسى، وتتمثل هذه المتغيرات بعد ترتيبها وفق الأهمية النسبية على المتغير التابع (التفوق التنافسى) فيما يأتي:

٤/١- الإبداعية (بيتا المعيارية ٠,٨٥٨).

٤/٢- التوجه الريادى (بيتا المعيارية ٠,٦٩٢).

٤/٣- الإستباقية (بيتا المعيارية ٠,٢٥٥).

٤/٤- التوجه نحو المخاطره (بيتا المعيارية ٠,٠٢٥)

يراعى أنه تم ترتيب هذه المتغيرات بناء على قيمة بيتا المعيارية والتي تشير إلى مقدار التغير في المتغير التابع (بوحدات الانحراف المعياري) عندما يتغير المتغير المستقل (التفسيري) بوحدة انحراف معياري واحدة وذلك في ظل ثبات المتغيرات الأخرى.

٥- وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بشكل إجمالي يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الثلاث التفسيرية بنموذج الانحدار وفقاً لاختبار (ف) وعند معنوية (٠,٠٠٠%) .

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي أبعاد التوجه الريادى (الإبداعية ، الإستباقية ، التوجه نحو المخاطره) والتفوق التنافسى وأبعاده (التكلفة ، الجوده ، المرونة ، التسليم) في الموانئ المصرية محل الدراسة"، وذلك بصورة إجمالية للنموذج وعند معنوية (٠,٠٠٠%) وفقاً لاختبار (ف).

وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي أبعاد التوجه الريادى (الإبداعية ، الإستباقية ، التوجه نحو المخاطره) والتفوق التنافسى وأبعاده (التكلفة ، الجوده ، المرونة ، التسليم) في الموانئ محل الدراسة" وذلك بصورة إجمالية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mishra & Yadav,٢٠٢١) حيث أظهرت نتائج الدراسة علاقة قوية فيما يتعلق بالإستراتيجية البيئية الإستباقية (PES) والتفوق التنافسى ، بالإضافة الى دراسة

(Suroto,٢٠٢٠) التـي توصـلت إلـى أن إبـداع التوجـه الريـادى فـي تصـنيع منتجـات جديـدة أثـر بشـكل كبيـر علـى تميـز منتجـات وإكسـابها تفوقـاً تنافسـياً، وقـد توصـلت دراسـة (بركـات وأخـرون،٢٠١٩) إلـى أن معـالم الإبداع شئ ضرورى لتحقيق التفوق التنافسى للمنظمات.

**عاشراً- نتائج البحث:**

من خلال استعراض نتائج التحليل الوصفي للبيانات التي استند اليها البحث واختبار فروض البحث، فقد توصلت الى مجموعة من النتائج، والتي ربما تكون ذات فائدة كبيرة لصانعي القرار بقطاع الموانئ المصرية، وذلك على النحو التالي:

١/١٠- تبين ان مستوى التوجه الريادى بالموانئ الخاصة محل الدراسة أعلى من الموانئ الحكومية بشكل عام.

٢/١٠- تبين أن مستوى أبعاد التفوق التنافسى بالموانئ الخاصة أعلى من الموانئ الحكومية محل الدراسة إجمالاً وهذا يشير إلى إهتمام إدارة الميناء نحو تحقيق سبق تنافسى يتصدى لتطورات المنافسين فى ظل مناخ المنافسة العالمية.

٣/١٠- كما بلغ معامل التحديد أو (التفسير) - R٢ - (Coefficient Of Determination) (٨٣.٧%) وهوما يشير إلى أنه يمكن تفسير (٨٣.٧%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع ( التفوق التنافسى) الى المتغير المستقل (التوجه الريادى) على أنه يرجع إلى المتغيرات الفرعية الثلاثة (الإبداع ، الإستباقية، ، التوجه نحو المخاطره) ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعة ، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج ، أيضاً أثبت البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد التوجه الريادى (الإبداع ، الإستباقية، ، التوجه نحو المخاطره) على التفوق التنافسى.

**أحد عشر: التوصيات**

في ضوء النتائج التي توصل لها الباحث، والتي قامت بتوضيح مجموعة من المشاكل وأوجه القصور في تبنى فكر التوجه الريادى والتى تساعد في ترسيخ مفاهيم التفوق التنافسى في قطاع الموانئ البحريه المصرية محل البحث، ويمكن الوقوف على مجموعة من التوصيات، التي تعد بمثابة خطوط إرشادية لتبنى فكر التوجه الريادى ، وذلك حتى تتمكن الموانئ البحرية المصرية من الاستفادة من هذا الاتجاه في تحقيق مفاهيم التفوق التنافسى على وجه الخصوص، وفي الجدول الآتي سنقوم بعرض التوصيات وفقاً لمتغيرات البحث وآليات تنفيذها:

جدول (٧)

**خطة العمل التنفيذية لتوصيات الدراسة**

| م | التوصية التنفيذية | الجهة المعنية بالتنفيذ | آليات التطبيق (متطلبات التنفيذ) | مدة التنفيذ المقترحة |
|---|---|---|---|---|
| ١ | الحرص من جانب إدارة الميناء على التركيز على التوجه نحو الإستباقية من خلال التنبؤ بإحتياجات السوق. | ١- الإدارة العليا بالميناء<br>٢-الإدارات الإشرافية.<br>٣- إدارة العلاقات | ١- تبنى استراتيجية إغتنام الفرص بدل من إنتظارها.<br>٢- عقد ندوات تثقيفية لتوعية العاملين بضرورة التفكير فى تقديم خدمات جديده تشبع رغبات العملاء الحالين والمتوقعين. | ١٠ - ١٢ شهر |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | العامة | ٣- إنشاء وحدة بالميناء لرصد المعلومات البيئية بشكل مستمر لإستغلال الفرص الخارجية.<br>٤- تعديل الهيكل التنظيمي بالميناء بما يسمح بإنشاء وحدة بالميناء تهتم بتطبيق معايير التوجه الإستباقى. | |
| ٢ | اهتمام قادة الموانئ الحكومية بالتوجه نحو المخاطره من حيث إتخاذ قرارات جديده لإستغلال فرص أو إنشاء مشروع جديد لتحقيق نتائج إيجابية تحقق التفوق التنافسى. | ١- الإدارة العليا بالميناء.<br>٢- إدارة التشغيل | ١- تشجع العاملين في المستويات الادارية المختلفة للقيام بأعمال تتسم بالمخاطره.<br>٢- الإجتماعات المستمره مع المستويات الإدارية وتعظيم مبدأ أن أعظم النتائج تكون خلف أظم المخاطر.<br>٣- التوعية والتوجيه المستمر للعاملين بأن لديهم القدرة دائما على مواجهه التحديات والصعوبات.<br>٤- تنفيذ ورش عمل لإنشاء مدونات تعمل على تشجيع التوجه نحو المخاطره. | ٦-١٢ شهر |
| ٣ | وضع قواعد للمرونة واضحة ومعلنة قادرة على تغيير خدمات الميناء تماشياً مع رغبة العملاء حيث أنها تعتبر ميزة هامه لدور الإبداع والإدراك البشرى فى الميناء | ١-الإدارة العليا بالميناء<br>٢-إدارة التشغيل | ١- وضع رؤية ورسالة مناسبة للميناء تتضمن سياسات واجراءات تنفيذية لتبنى المرونة، بحيث ان تكون رسالة ورؤية الميناء مشجعة ومحفزة للوصول إلى تحقيق رغبات العملاء بما لا يخالف القوانين.<br>٢- تبنى استراتيجية تحقيق المرونة.<br>٣- عقد ندوات تثقيفية لتوعية العاملين بضرورة وجود مرونة لديهم لتحقيق خدمات تشبع رغبات العملاء.<br>٤- وضع قواعد محددة ومعلنة في الاختيار والتعيين، والعمل على استقطاب الكوادر المتميزة من خلال خطه محددة. | ٦- ١٢شهر |
| ٤ | رفع كفاءة وتطوير عمليات تسليم البضائع فى الوقت المناسب حتى يمكن زيادة جذب العملاء و تحقيق التفوق التنافسى | ١-إدارة التشغيل.<br>٣-إدارة خدمة العملاء | ١- تبنى استراتيجية سرعة التسليم.<br>٢- دعم قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة لتسهيل عمليات تسليم البضائع.<br>٣- وضع برامج تدريبية تعمل على دعم عمليات | ٦-١٢ شهر |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | التلسيم وتقليل وقتها. | |
| ٥ | رفع كفاءة وتطوير سياسات إدارة التكلفة بالشكل الذي يمكن إدارة الميناء من القيام بتسليم السلع والخدمات بأقل الأسعار. | ١-الإدارة العليا بالميناء<br>٢-الإدارات الإشرافية<br>٣-الإدارة المالية. | ١- تبنى استراتيجية تخفيض التكاليف<br>٢- عقد ندوات تثقيفية لتوعية العاملين على عدم الإسراف.<br>٣- إهتمام إدارة الميناء بالبحث والتطوير لمواجهه التحديات التى يفرضها المنافسين. | ١٢-١٨ شهر |

**المصدر: من إعداد الباحث**

**المراجع**

**المراجع العربية**


أبابكر، سعيد عيسى ،(٢٠١٦) ، تحليل دور تبنى أنماط القيادة الإستراتيجية فى تحقيق أبعاد التفوق التنافسى دراسة تحليلة لأراء عينة من رؤساء الأقسام فى كليات جامعة صلاح الدين ، العراق.

أحمد، حسام قرنى، (٢٠١٨)، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات:دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية ، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٨ ، ع ٢ ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

البرناط, ا. ع. م., & امال علي محمد. (٢٠١٨). الثقافة الاخلاقية ودورها في احداث التميز التنافسي في البنوك اللبيبة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, ٧ع، ٣٤٩-٣٨٠.

الحكيم، ليث علي يوسف ، (٢٠١٧)، الريادة الإستراتيجية وإنعكاسها فى تطوير المنظمات،مجلة الغرى للعلوم الإقتصادية والإدراية ،مج ١٤ ،ع ٢ ،جامعة الكوفة.

الطائي ، يوسف حجيم ، (٢٠٠٦)، إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسى ، دراسة تطبيقية في معمل الكوفة ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية الإقتصادية ، مجلد ٥ ، العدد ٤ ، القادسية.

العزاوى، فراس رحيم يونس و الخفاجى، عثمان إبراهيم أحمد، (٢٠١٥)، تشخيص قدرات تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها فى تحقيق التفوق التنافسى، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.

الكلابى،أمير نعمة مخيف،(٢٠١٢)، دور التوجه فى إدراك الزبون لجودة الخدمة دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مديرى منظمات القطاع السياحى الصغيرة والمتوسطة الحجم فى محافظة النجف الأشراف رسالة ماجستير كلية الإدارة والإقتصاد جامعة الكوفة، ص٤١-٤٣.

حسين ،أسامة معاوية بخيت & عبدالحميد ،عبدالمعطى هاشم عبدالحميد، (٢٠٢١)، اختبار الدور الوسيط للأسبقيات التنافسية في العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان، مجلة اقتصاد المال و الأعمال, ٤(٤), ١-٢٣

حمد، محمد مصطفى محمد مصطفى، (٢٠١٩)، تصور مقترح لتفعيل دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدي الباحثين في كلية التربية بجامعة أسيوط، جامعة المنوفية – كلية التربية، مج ٣٤ ,ع٤،ص ص ٤٢٠-٤٦٥.

رشيد،صالح عبد الرضا و الزيادى ،صباح حسين شناوة ،(٢٠١٣)،دور التوجه الريادى فى تحقيق الأداء الجامعى المتميز دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية فى عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ج ١٥،ع٢،ص٢٠٦.

رياض،بوعيسى & سمير،سنحون، (٢٠١٩)، أثر الاستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة حالة مؤسسة ماكستور،جامعة الطاهرى،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية،مجلة البشائر الاقتصادية ، مج٥،ع٢.

زعمار ،سلمى ،(٢٠١٧)،أبعاد التوجه الريادى ودورها فى تحقيق فاعلية القرارات الإستراتيجية فى قطاعات الصناعات الغذائية الجزائرية، دراسة حالة عمر بن عمر للعجائن ،قالمة ،مؤسسة نقاوس للمحبرات ،باتنة،رسالة ماجستير،ص٤٨

شرفى ، جمعه و كواشى ،مراد ،(٢٠١٨)، دور إدارة علاقة الزبون فى تحقيق التفوق التنافسى دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر، مجلة الكلية الإسلامية ، مج ١، ع ٤٠ ، جامعة أم البواقى، الجزائر.

عيد، أيمن عادل، (٢٠٢٠)، البحث العلمي: مدخل تطبيقي، روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر.

عيد،أيمن عادل (٢٠١٥)، دور ثقافة الإيجابية فى تنمية السمات الريادية لدى الطلاب بالجامعات العربية فى ظل مناخ تنظيمى داعم، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة –جامعة الأزهر ،العدد الثالث عشر.

موقع الهيئة العامة لتخطيط مشروعات النقل www.mot.gov .

**المراجع الأجنبية.**

Amtu, O., Aralaha, R., & Pattiruhu, C. M. (٢٠٢١, May). Creating higher education quality through leadership, organizational culture and organizational commitment. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science (Vol. ٧٤٧, No. ١, p. ٠١٢٠٣٧). IOP Publishing. And Competitors, The Free Press, second edition, New Yourk, America, pp ٣-٤.

Arz, C., & Kuckertz, A. (٢٠١٩). Survey data on organizational culture and entrepreneurial orientation in German family firms. Data in brief, ٢٤, ١٠٣٨٢٧٠

Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (٢٠٢١). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. Technology in Society, ٦٦, ١٠١٦٣٥.

Baxter, J., Hewitt, B., & Haynes, M. (٢٠٠٨). Life course transitions and housework: Marriage, parenthood, and time on housework. Journal of Marriage and Family, ٧٠(٢), ٢٥٩-٢٧٢.

Dess G.,Gregory&Lumpkin,G. T. ,(٢٠٠٥), The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate, Entrepreneurship, Journal Of Academy of Management Executive,Vol.٩, No. ١

Dhaafri, Hassan Saleh & Yusoff, Rushami Zien Bin,(٢٠١٣), "The Effect of Total Quality Management, Enterprise Resource Planning and the Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance:The Mediating Role of the Organizational Excellence", International Journal of Business Administration, Vol. ٤, No. ١.

Fahey, Liam, (١٩٨٩), (the strategic planning management Readers) Peremtic Hall, Inc, New Jersey.

Ghashat, H. M., & Cullinane, K. P. (٢٠١٣). The future governance structure of Libya's container ports: A survey of stakeholder attitudes. Research in Transportation Business & Management, ٨, ٧-١٦.

Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P. (١٩٩٩). " operations management – strategy and analysis " (٥th ed.) United State of America : Wesley publishing , inc.

Loyon, Douglas, W., Lumpkin, G. T and Dess, Gregory, G. ٢٠٠٠, Enhancing Entreprenearial Orientation Research Operation Alizing and Measuring Strategie Decision Making Process, Journal of Management vo ١. ٢٦. No ٠٥, PP ١٠٨٥-١٠٥٥.

Mahrous, A. A., & Genedy, M. A. (٢٠١٩). Connecting the dots: The relationship among intra-organizational environment, entrepreneurial orientation, market orientation and organizational performance. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies.

Milovanovic, B. M., Primorac, D., and Koniza, G. (٢٠١٦), Tow dimensional analysis of the influence of strategic networking on entrepreneurial orientation and business performance among SME, Technical Gazefte, Vol. ٢٣, ٢٤٧-٥٥.

Notteboom, T. E., & Winkelmans, W. (٢٠٠١). Reassessing public sector involvement in European seaports. International Journal of Maritime Economics, ٣(٢), ٢٤٢-٢٥٩.

Peters, M. A. (٢٠٠١). Poststructuralism, Marxism, and neoliberalism: Between theory and politics. Rowman & Littlefield.

Safiullah, M.D, (٢٠١٠), superiority of conventional Bank of Bangladesh A comparative Study, International Journal of Economics and Finance vol. (٢), No (٣), pp.١٩٩-٢٠٧.

Shalla,Samaeer Ahmed (٢٠١٧), The Impact of Entrepreneurial Orientation on Business Performance :astudy of Smes in Horticulture Sector, International Journal of Trend Scientifc,١,٣٤٥-٣٤٩.

Yildirim, H., & Saygin, S. (٢٠١١). Effects of owners' leadership style on manufacturing family firms' entrepreneurial orientation in the emerging economies: An emprical investigation in Turkey.