



**فاعلية عوامل نموذج التحليل الهرمي لتحسين القدرة التنافسية
بمحطات تداول الحاويات اليمنية
(دراسة حالة)**

**The effectiveness of the factors of Analytic Hierocracy Process to
improve the competitiveness of Yemeni container terminals
(Case Study)**

د/ أحمد إسماعيل أحمد حافظ
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل
البحري

د/ أمير محمد موسى السمان
مدرس إدارة الأعمال
المعهد القومي للنقل

أ/ أشرف علي قردش
باحث دكتوراه بالأكاديمية العربية للعلوم
والتكنولوجيا

أ/ أحمد محمد البيشي
باحث دكتوراه بالأكاديمية
العربية للعلوم والتكنولوجيا

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ
المجلد (٨) - العدد (١٤) - الجزء الاول
يوليو ٢٠٢٢م

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

الملخص:

يهدف البحث للتعرف على أثر عوامل نموذج التحليل الهرمي AHP على زيادة القدرة التنافسية لمحطة عدن للحاويات في اليمن. تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي لغرض الدراسة؛ واستخدم الباحث قوائم المسح كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تمثيل مجتمع الدراسة في عينة المديرين (خطوط النقل) باستخدام أسلوب المسح الشامل لعدد (١٢٠) فرداً، وتم استرجاع (٩٣) استمارة بنسبة (٨٤,٥%) من الاستثمارات الموزعة وكذلك عينة من مجتمع العاملين في محطات تداول الحاويات في عدن موضوع الدراسة والبالغ عددهم (٧٠٠) عامل. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (٢٧٣) عاملاً لأن مجتمع البحث يتم التعبير عنه في وحدة واحدة بغض النظر عن مستويات وظيفتهم وتم استعادة (٣٠٨) استمارات بنسبة (٨٨,٥%) من النماذج الموزعة. ومن أجل تحليل ومعالجة بيانات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة؛ تم استخدام برامج SPSS للمعالجة والتحليل. وخلصت الدراسة للعديد من التوصيات مثل: الاهتمام بمستوى تدريب العاملين في محطة حاويات عدن.

الكلمات الافتتاحية: نموذج التحليل الهرمي، القدرة التنافسية، محطات تداول الحاويات اليمنية.

Abstract:

This research aims to identify the effect of the factors of AHP model on increasing the competitiveness of Aden container terminals in Yemen. Descriptive analytical approach was applied for the purpose of the study, researcher used survey lists as a main tool for data collection, as the study population was represented in the sample of managers (navigation lines) using the comprehensive survey method for (120) individuals, and (93) forms were recovered with a percentage of (84.5%). From the distributed forms, as well as a sample from the community of workers in the container handling stations in Aden, the subject of the study, which numbered (700) workers. A simple random sample of (273) workers was selected because the research community is expressed in one unit regardless of their job levels and has been restored (308) forms, at a rate of (88.5%) of the distributed forms. In order to analyze and process the study data and test the study hypotheses, SPSS programs were used for processing and analyzing. The study concluded many

recommendations such as; paying attention to the level of training workers in Aden container terminal.

Keywords: Analytic Hierocracy Process, Competitiveness, Yamen Container Terminals.

تمهيد

تعتبر محطات تداول الحاويات بالجمهورية اليمنية أحد الأذرع الهامة، والتي لها دور هام في التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي، كما أصبح عدد محطات الحاويات، ومدى كفاءة تلك المحطات، وحجم الصادرات والواردات المتداول بها من أحد العوامل الهامة في الحكم على قوة وازدهار الاقتصاد اليمني. وفي عام ٢٠١٨م أوضح تقرير وزارة النقل اليمنية أن محطات الحاويات تعد من العوامل الهامة والمؤثرة في توليد أنشطة صناعية ومهنية وتجارية جديدة.

ويعتبر مدى تقدم الخدمات الفنية والنظم اللوجستية وتكنولوجيا المعلومات والبنية الأساسية داخل محطات تداول الحاويات أحد العوامل الرئيسية في مواجهة التنافسية العالمية. وفي خلال العقد الثاني من القرن الواحد والعشرين، أصبح لزاماً على جميع العاملين بمحطات الحاويات يدركوا أهمية تنافسية محطات الحاويات، والعوامل التي تزيد من رفع مستواها، وإبراز تلك العوامل الحيوية ودورها، كمفهوم حديث في إدارة الموانئ البحرية، ومحطات تداول الحاويات؛ حتى يتمكنوا من العمل كفريق واحد، وتوحيد جهودهم لتحقيق النجاح لمؤسساتهم.

وبناء على ما سبق يرى الباحثون أنه على الرغم من تزايد الدراسات التي تناولت قياس الميزة التنافسية في المؤسسات والشركات في الدراسات العربية والإنجليزية. وفي حدود علمهم أنه لم يتم استخدام عوامل نموذج AHP، والخاص بقياس التنافسية بالموانئ، وتوضيح أثر تلك العوامل على زيادة التنافسية؛ من خلال مدخل تعزيز تطوير خدمات محطات تداول الحاويات اليمنية؛ وهو ما يتناوله البحث بالتطبيق على محطة عدن لتداول الحاويات.

أولاً: مشكلة البحث

بعد أن قام الباحثون بإجراء الدراسة الاستطلاعية، والتي توصلوا فيها إلى أن هناك بعض الخطوط الملاحية أنها تعاقبتهم في العمل مع محطة عدن؛ مما كان له أثر بالسلب على أداء محطة عدن، سواء في إنتاجية تلك المحطة، والأثر على الربحية أو تنافسيها، بالإضافة إلى آراء المختصين في مجموعة عوامل أخرى فنية، أدت إلى انخفاض أداء تلك المحطة. وبالإضافة إلى ذلك قام الباحث بإجراء مسح للدراسات السابقة في ذلك المجال، وكان نتائج ذلك المسح أنه كان هناك محدودية للدراسات السابقة الخاصة في مجال تداول الحاويات وتطبيقها على محطة عدن للحاويات، والتي تعد محل الدراسة، وعلى ذلك يمكن بلورة المشكلة البحثية فيما يلي: دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى تنافسية محطة عدن اليمنية و"لذلك يمكن للباحث أن يطرح مشكلة البحث من خلال التساؤل الآتي:

"ما هي العوامل المؤثرة على تنافسية محطة عدن اليمنية؟"

ثانياً: أهداف البحث

1. التوصل للمفاهيم الأساسية للعوامل المؤثرة تنافسية محطة عدن للحاويات؛ ومتطلباتها، وطبيعتها، والأبعاد المختلفة لها، والتعرف على دورها وتأثيرها في التنافسية.
2. التعرف على واقع قطاع تداول الحاويات بمنطقة عدن بالجمهورية اليمنية من وجهة أبعاده وقدراته.
3. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها المساعدة في زيادة مستوى التنافسية لمحطة عدن لتداول الحاويات، والذي يكون له أثر مباشر في زيادة ربحية المحطة في محطات تداول الحاويات بشكل عام.
4. تقديم إطار مقترح لرفع تنافسية محطات الحاويات باستخدام عوامل النموذج الهرمي AHP.

ثالثاً: أهمية البحث

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

الأهمية العلمية:

1. يساهم هذا الموضوع في عرض مفهوم تنافسية المحطات، وتحديد أبعاده الأساسية، والعوامل المؤثرة عليه، والذي يساهم في زيادة كفاءة العمليات الخدمية، ولمحطات الحاويات على وجه الخصوص.
2. يساعد البحث في معرفة أفضل السبل التي تمكن محطات الحاويات من تطبيق التنافسية؛ وذلك لزيادته كفاءتها وأرباحها.
3. نظراً إلى ندرة الأبحاث، والدراسات التجريبية العربية التي استهدفت اختبار نموذج يوضح محددات التنافسية، وأثره على الأداء؛ فتتمثل الأهمية الأكاديمية الرئيسية في الوصول إلى نموذج يوضح المتغيرات المؤثرة على التنافسية.
4. توجيه نظر الباحثين إلى أهمية وجودة النظرة الشاملة في التعامل مع قضية تنافسية محطات الحاويات، بمحاولة قياس العوامل الأكثر تحدياً للتنافسية.
5. إثراء المكتبات بالدوريات والمراجع في ذلك الحقل الجديد من المعرفة.

الأهمية التطبيقية:

1. تعتبر محطات تداول الحاويات من المؤسسات الإيرادية العاملة في الجمهورية اليمنية، وتشارك في التنمية الاقتصادية؛ وبالتالي يحاول البحث إيجاد طرق وأساليب للرفع من مستوى كفاءتها، ودورها في:
- توفير خدمات تداول الحاويات للعملاء.
 - مواجهة المنافسة محلياً ودولياً.
 - قدرتها على تدريب العاملين لأداء أعمالهم بالشكل المطلوب.

٢. يستمد البحث أهميته من أهمية مجال التطبيق، وهو قطاع تداول الحاويات في اليمن؛ حيث يعتبر من دعائم الاقتصاد القومي اليمني؛ لأنه يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف وخطط التنمية بالدولة.
٣. توجيه نظر المتخصصين والمسوقين وإدارة شركات تداول الحاويات لأهمية دور محطات الحاويات في تحقيق تنافسية عالية.
٤. تقديم آلية لمتخذ القرار في مجال تداول الحاويات، يوجه كيفية بناء وإدارة تنافسية المحطات؛ من خلال تعريفه بأهم المحددات، والعوامل الواجب التركيز عليها.

رابعاً: التأصيل النظري والدراسات السابقة

أ- التأصيل النظري

إتسع استخدام أساليب بحوث العمليات والتقنيات الكمية على العموم في مجال اتخاذ القرارات الإدارية، الإنتاجية، الاقتصادية، وحتى السياسية. وهذا نتيجة نظرتها الشمولية وأخذها بعين الاعتبار لكافة المعايير التي قد تكون متناقضة، من وجهات نظر متخذي القرار على مستوى المؤسسات والهيئات وحتى الدول. ويعتبر موضوع اتخاذ القرارات الإدارية من أهم العناصر وأكثرها في حياة الأفراد والمنظمات والدول. ويعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة على مستوى القطاع العام والخاص، وقد حظي القرارات باهتمامات استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة لأنه يساهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة عالية وفعالية لاسيما وان القرار يعتمد أساساً على المستقبل وتوقعاته سواء على المدى البعيد أو المتوسط أو القصير (الشوابكة، ٢٠١١).

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية ومن خلال، مراجعة الأدبيات ومن خلال الحوار مع الخبراء في مجال اللوجستيات في اليمن لتحديد متطلبات كفاءة الموانئ. من خلال هذا، أنتجت قائمة واسعة من معايير اختيار الباحث. لقد لاحظت أن الشاخصين يفضلون تحديد العوامل الأساسية مثل معدات التداول - عمق الممر المرحى - المساحات التخزينية - أطول الأرصفة - موقع الميناء، وظروف الميناء، وإنتاجية الميناء، والمرافق، وعملية التخليص الجمركي والجودة، ونظام حركة السفن، وتكاليف الموانئ، ومصداقية الميناء، ومتطلبات خدمة الميناء الخلفية، وما إلى ذلك.

تم تحديد أربعة معايير أداء رئيسية وأحد عشر معياراً فرعياً. تم اختيار المعلومات التي تعتبر الأكثر صلة وفقاً لنتائج المسح التجريبي. لذلك، من أجل تحسين أولوية عناصر أداء الميناء في اختيار ميناء الحاويات، تم تطوير ما مجموعه خمسة معايير وأحد عشر معياراً فرعياً. تم توضيح متطلبات اختيار الموانئ التي يقدمها خبراء اللوجستيات في الجدول التالي:

جدول رقم (١) متطلبات اختيار الموانئ التي يقدمها خبراء اللوجستيات

م	المعيار	المعيار الفرعي	التوصية
١	الموقع الجغرافي	- القرب من منطقة الاستيراد / التصدير - وضع في مرفق إعادة الشحن - قرب مرحلة التغذية	B B B

٢	ظهير الميناء	• استيراد / تصدير حجم الحاويات • الوصول إلى مرافق السكك الحديدية والطرق • التصنيف الدولي للأمراض ، منطقة التجارة الحرة	B B B
٣	التسهيلات المتاحة	• معدات التداول • أطول الأرصفة • وصلة بين الوسائط (السكك الحديدية والطرق السريعة والصنل)	A A B
٤	كفاءة الميناء	• الوقت مكوث السفينة • عمق الممر الملاحي • كفاءة الساحات التخزينية • جودة التخليص الجمركي	B A A B
٥	تكلفة الميناء	• رسوم الميناء ، THC / القطر / الإرشاد • تكاليف الشحن الداخلي لإعادة الشحن • سمعة الميناء	B B B
٦	عوامل أخرى	• برنامج الكمبيوتر EDI • الاستقرار في السياسة • خطة النمو المستقبلي	B B B

A = موصى به بشدة ، B = غير مستحسن

المصدر: من اعداد الباحث

وبناء على ما سبق اعتمد الباحث على اختبار العوامل التي يوصى تحليل AHP كمتغيرات مستقلة للدراسة وهي:

١. معدات التداول:

تعتبر محطات تداول الحاويات واحدة من المنظمات التي تعتمد بشكل حيوي ورئيسي في تشغيلها وتحقيق معدلات انتاجيه عالية بها على مدى توافر معدات التداول ذات تكنولوجيا المتطورة واعداد تناسب حجم المحطة (زكى، ٢٠٠٥)، لذلك نجد ان معدات التداول بمحطات تداول الحاويات تنقسم إلى نوعين من المعدات التي تستخدمها المحطة في اجراء عمليات شحن وتفريغ الحاويات (النحراوى ٢٠٠٧)؛ معدات الرصيف Quay Cranes معتمدة على كل من (الونش العملاق Gantry Cranes - نظام الشاسيئات Chassis system). معدات الساحة Yard Cranes معتمدة على كل من (الناقلات السرجية straddle carrier - نظام الرافعة الناقلة Transporter Cranes system - الرافعة القنطرية RTG).

أوضح (Steenken, 2004) ان هناك مجموعة من المعايير يتم الاستناد اليها لقياس كفاءة معدات التداول بالمحطات والتي من شأنها سوف تعظم وترفع من اداء كفاءة التداول بمحطات تداول الحاويات من خلال المرحلتين السالف ذكرها.

- اتمام عمليات التداول بأسرع زمن ممكن للحاوية وهذا بدوره يعتمد على معدات التداول المستخدمة بساحة الحاويات معتمداً بذلك على نوع وعدد وطرافات الاوناش ومدى التكنولوجيا المستخدمة بالمحطات ومدى تحقيقها انتاجية الحاوية /ساعة. ويعتبر ونش الرصيف (الونش العملاق) من اهم معدات التداول بالمحطة.
- مع وجود مشغل الونش العملاق ذو خبرة جيدة بهذه السرعة في التداول (Vis and Koster, 2003; Stahlbock, and Stahlbock, 2008)
- توفر العدد الكافي من الأرصفة والمعدات لاستقبال السفن ولتلاشي التكدس السفن بالمحطة في منطقة المخطاف الخارجي.
- مدى نظم ادارة وتشغيل ارصفة المحطة المتبعة فنجد له تأثير مباشر على الاستخدام الأمثل لموارد المحطة والتي تعبر عن إنتاجها، فنجد (Vis and Koster, 2003) اكد ان معدات التداول احدى المقومات الاساسية لتحقيق كفاءة اداء متميزه لمحطات تداول الحاويات.

٢. البنية الأساسية للمحطة (المساحات التخزينية - اطوال الأرصفة - عمق الممر الملاحي)

تعرف البنية الأساسية على انها الهياكل التنظيمية اللازمة لتشغيل المجتمع أو المشروع أو الخدمات والمرافق اللازمة لكي يعمل الاقتصاد. ويمكن تعريفها بصفة عامة على أنها مجموعة من العناصر الهيكلية المترابطة التي توفر إطار عمل يدعم الهيكل الكلي للتطوير. وهي تمثل مصطلحاً هاماً للحكم على تنمية الدولة أو المنطقة (Sullivan, 2003). وحدد (Tongzon and Heny, 2005) شكل البنية الأساسية لمحطات تداول الحاويات على أنها يمكن تقسيمها إلى: بنية أساسية مادية Physical infrastructure. تشمل تسهيلات العملية التشغيلية منها توافر شبكة النقل والطرق المتعددة الوسائط المرتبط بتلك المحطة مثل (النقل بالسكك الحديدية، البري، النهري، الجوي، الأنابيب) وهو ما يطلق عليه ظهير المحطة - المساحات التخزينية - اطوال الأرصفة - عمق الممر الملاحي للمحطة، بنية أساسية ناعمة Soft Infrastructure. هي القوى العاملة أو الموارد البشرية بتلك المحطة (رؤساء مجالس الادارة - مديرون الادارات - عمال التداول بالمحطة).

مفهوم الميزة التنافسية:

هي الميزة المتميزة من الكفاءات الأساسية للمؤسسة، والتي قد تكون في شكل قدرات تنظيمية تمتلكها الشركة للقيام بعمل لا يمكن للآخرين القيام به (Barney & Clark, 2007). تتمتع الشركات بوسائل ناجحة للتفوق على منافسيها لصالح خدمة العملاء ومتابعتهم وإرضائهم لكي تعزز تحقيق أهدافها طويلة الأجل (Schermmerhorn et al. 2014). ومن خلال وجهة نظر (Porter and Takeuchi, 2000) فإن الميزة التنافسية تعكس قدرة الشركة على تزويد المستهلكين بقيمة أكبر، إما عن طريق تقديم أسعار أقل أو عن طريق تقديم المزيد من المزايا والخدمات التي لها ما يبررها من حيث ارتفاع الأسعار الميزة التنافسية على أنها فعالية الشركة في استخدام الموارد التنظيمية لتلبية طلب العملاء بالمقارنة مع منافسيها.

ويرى (Hamad, 2014) أنه تتميز الميزة التنافسية ببعض الخصائص المتمثلة في الفرص الفريدة في المجال الذي يتميز بنطاق سوق المنتجات وقطاع النمو. وعُرفت بأنها المصدر الذي يعزز وضع الشركة في السوق؛ مما يحقق لها الأرباح في وقت تميزها على منافسيها من خلال المحاور التالية:

- ✓ تمييز المنتجات التي تنتجها الشركة.
- ✓ التركيز على قطاعات متخصصة معينة في السوق.
- ✓ التركيز على الإنتاج أو القنوات التوزيعية.
- ✓ استخدام سياسات محددة للسعر والتكلفة (سمحان، ٢٠١٤).

ويعرفها (الغريب، ٢٠١٦) بأنها العملية الذي يكافح فيها كيان ما للتفوق على الآخرين والهدف هو السعي للفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل: القدرة والرغبة في الفوز والولاء والالتزام وتوفير الموارد اللازمة. ويعرف الباحث الميزة التنافسية إجرائياً بأنها تعني الكيفية التي تستطيع من خلالها أي منظمة أن تميز نفسها عن منافسيها وتحقق التميز والتفوق عليهم، وذلك من خلال العديد من العوامل المختلفة مثل انخفاض التكلفة، تحسين الجودة، سرعة الاستجابة للعميل

إلا أن عوامل النموذج الهرمي الداخلية السالف ذكرها (عمق الممر الملاحى - معدات التداول الحاويات - الساحات التخزينية - طول الأرصفة) ما هو إلا احد الأنواع الأساسية من الاستراتيجية لخلق ميزة تنافسية تبادلية، التي تقوم بموجبها المحطة بدمج بعض من مواردها ومقدراتها لخلق ميزة تنافسية تبادلية، فهي تتضمن التبادل والمشاركة في الموارد والقابليات للتطوير المشترك، أو لغرض توزيع السلع والخدمات وفي القوت نفسه هي تتطلب سلوكاً تعاونياً من جميع الشركاء (مسعودة، ٢٠١٧).

ومن وجهة نظر الباحث فإن الميزة التنافسية هي "تميّز وتفرّد المنظمة عن باقي منافسيها في أحد مجالات التنافس كالجودة، أو التكلفة، أو المرونة، أو سرعة التسليم، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل والتميز للقدرة التنافسية للمنظمة في أداء نشاطها بالطريقة التي لا يستطيع المنافسون تقييدها مع تقليل التكاليف بنسبة كبيرة (ميزة التكلفة) أو تقديم المزايا التي لم توفرها المنتجات المنافسة".

٣- أبعاد الميزة التنافسية: Dimensions Competitive Advantage

التنافسية وفقاً لمنهج بورتر

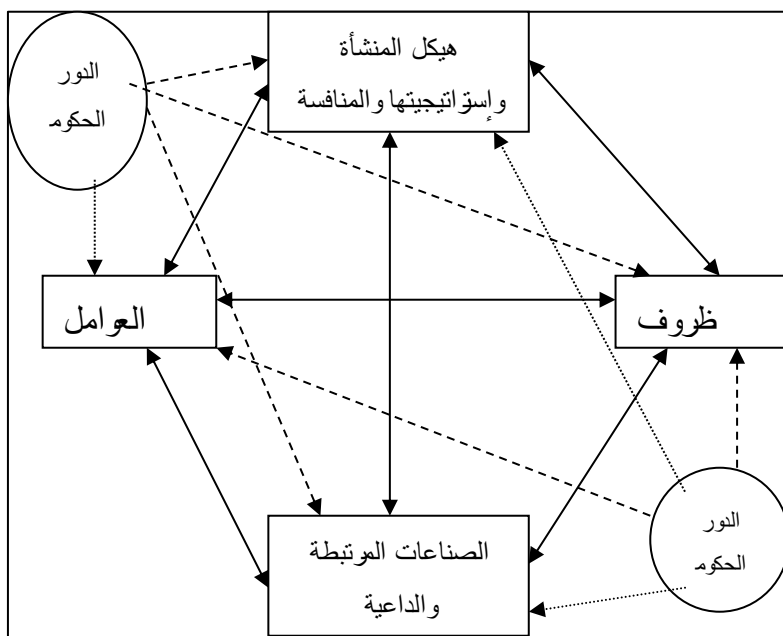
يعد "بورتر" أول من استخدم مصطلح "الميزة التنافسية" في كتابة الصادر عام ١٩٨٥، كما كان أول من استخدم مصطلح "التنافسية القومية" في كتابة الصادر عام ١٩٩٠، وقد استطاع بورتر أن يميز بين المصطلحين، حيث اعتبر التنافسية القومية مجموعة السياسات التي تنتهجها الدولة والتي تسمح بخلق واستدامة الميزة التنافسية للمشروعات الوطنية داخل الدولة، وأن هذه السياسة تعتمد على النظام الاقتصادي للدولة وما توفره من بنية أساسية وبيئة تشريعية واقتصادية وتكنولوجية.

محددات التنافسية وفقاً لمنهج بورتر

إن بناء القدرة التنافسية يتطلب توفر مجموعة من المحددات داخل الاقتصاد القومي، وتتمثل هذه المحددات في مجموعة العوامل التي توضح أن قطاعاً ما أو صناعة ما تتمتع بقدرة تنافسية في الأسواق

الدولية أو أنها تتمثل في مجموعة الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق القدرة التنافسية وتدعيمها والمحافظة على استمرارها بالإضافة إلى المساعدة في خلق قدرات تنافسية جديدة.

ارتبطت محددات التنافسية بمنهج بورتر المعروف بالماسة، وفيه شبه بورتر محددات التنافسية بقطعة متعددة الأوجه (الماسة) ذات أربعة أبعاد أساسية متداخلة وترتبط ببعضها في علاقة ديناميكية كما يتضح من الشكل (١) المحددات الرئيسية للتنافسية طبقاً لنموذج بورتر:



الشكل رقم (١) مدخل التنافسية وفقاً لبورتر.

المصدر: (1990) Michael E. Porter

يوضح الشكل (١) مدى التداخل بين محددات التنافسية، والتي تم تقسيمها إلى: المحدد الأول: العوامل الطبيعية وتضم الموارد الطبيعية - الموقع الجغرافي - المناخ - العمالة المتوفرة والرخيصة.

المحدد الثاني: ظروف الطلب على المنتج أو الخدمة داخل الدولة لصناعة محددة. المحدد الثالث: الصناعات الداعمة والمرتبطة بنشاط المنشأة، حيث يعتمد نجاح أي صناعة على جودة بيئة الأعمال التي تحفز المنافسة داخل القطاع ومن ثم على مستوى الدولة، وقد أكد جودة بيئة الأعمال التي تحفز المنافسة داخل القطاع ومن ثم على مستوى الدولة، وقد أكد بورتر أن وجود صناعات مكملية في شكل عناقيد صناعية أو التجمعات الصناعية يعتبر من أهم ملامح خلق الميزة التنافسية وتعزيزها في كثير من الصناعات العالمية.

المحدد الرابع: هيكل المنشأة وإستراتيجيتها والمنافسة المحلية، يضم ذلك كافة الظروف داخل الدولة والتي تحكم عملية نشأة وتنظيم وإدارة المنشأة وطبيعة المنافسة المحلية.

أضاف بورتر عاملين آخرين لا تقل أهميتهما في التأثير على المحددات السابقة وهما: دور الصدفة ودور الحكومة، حيث يمثل هذان العاملان إما تهديدا لتحقيق الميزة التنافسية أو توفير ظروف مواتية لتنمية الميزة التنافسية والاستفادة من خلق مميزات أخرى مواتية. يفرق هذا النموذج بين عوامل الإنتاج الموروثة والتي تشكل الميزة النسبية وبين كفاءة استخدامها، أي إن مدخل الميزة التنافسية لا يعتمد على وجود عوامل الإنتاج ووفوراتها النسبية فقط وإنما على القدرة على استخدام هذه العوامل بكفاءة وتحسين مستمر يمكنها من الصمود والتنافس في الأسواق العالمية.

إن أبعاد الميزة التنافسية ومقاييسها لم تُحظَ باتفاق الأدبيات والدراسات ذات الصلة، بل امتد الاختلاف إلى الاصطلاحات والتسميات المستهدفة في وصف مقاييس الميزة التنافسية، ومع كل هذا الاختلاف إلا أن هناك اتفاقاً ملحوظاً حول مضامين تلك الأبعاد وجوهرها وإن اختلف عددها (Hamad, 2014) وهي:

١. تخفيض التكاليف:

"هي من أحد الفوائد الرئيسية والملموسة في تحقيق تخفيض حقيقي ودائم في تكلفة وحدة البضائع المصنعة أو الخدمات. كما أن قيادة التكلفة تمثل البديل الاستراتيجي الذي يدور حول تفوق المنافسين من خلال الكفاءة بدلاً من جودة السلعة أو الخدمة، واتفق مع Porter أن هذه الاستراتيجية تركز على تقديم تكلفة منخفضة للمشتريين بشكل تنافسي دون التضحية بالجودة أو الخدمة، وذلك من خلال الرقابة الإدارية على النفقات والتقليل منها في جميع الإدارات داخل المنظمة (Mishra, 2009).

كلما كانت المنظمة قادرة على إنتاج وتوزيع السلع والخدمات بأقل ما يمكن من التكاليف قياساً بالمنافسين في ذات القطاع، فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليه، ولا شك بأن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج وتمنح المنظمة ميزة تنافسية (بيشة، ٢٠١٣). كذلك فإن أساس تطبيق استراتيجية التكلفة الأقل هو الإنتاج بأقل تكلفة كلية ممكنة في القطاع، وهذا تزامناً مع توفر العديد من الدوافع والحوافز لتحقيق ذلك، كوجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة في سوق مكونة من مشتريين واعين تماماً بالأسعار (بنيت، ٢٠١٢).

كما عرف أنها قدرة المنظمة على تلبية متطلبات العملاء بالكمية المطلوبة والجودة الملائمة بأقل تكلفة ممكنة وبالتالي تقليل نفقات المنظمة بصورة عامة وتكلفة الإنتاج بصورة خاصة (التميمي، ٢٠٢٠).

٢. الاختلاف أو التمييز: ويقصد به تفوق المنظمة عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن، وقد تختلف طرق التمييز من قطاع إلى آخر، كما يقصد بها أيضاً محاولة المنظمات لخلق تعبير حقيقي أو متصور في سلعة أو خدمة، وذلك بهدف إنشاء قاعدة عملاء على مستوى القطاع الذي تعمل فيه تعتبر السلعة والخدمة متفوقة عن غيرها (Abd Rahman and A Liza, 2014).

ومن خلال ذلك يمكن أن يكون للتمييز جانبان هما: القدرة على التمييز على العملاء من خلال الجودة والسعر ووقت التسليم وخدمة ما بعد البيع، والجانب الآخر هو القدرة على جذب العملاء (البستنجي،

٢٠١٤). إن التميز هو التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين، كما أنه يشير إلى امتلاك الشخص أو المنظمة موهبة أو خاصية تجعلها تختلف عن الآخرين اختلافاً إيجابياً ومبهرًا (Milao, 2018)، ويشير التميز إلى القدرات المميزة والموارد الفريدة التي تمتلكها المنظمة أو نقاط القوة الفريدة والمميزة للمنظمة، والتي يكون لها العديد من الصور مثل: قوة عمال مهرة مدربة جيداً ومرنة ومبدعة، وشبكات توزيع قوية، وامتلاك تكنولوجيا أفضل من المنافسين؛ وبالتالي تحقق إدارة التميز أهدافاً عديدة منها:

- ✓ التفوق على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية والدولية.
- ✓ يأتي هذا التفوق من خلال تحقيق الجودة والكفاءة وسرعة الاستجابة.
- ✓ إن التميز يعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبما يؤدي إلى خفض التكاليف، وتحسين الجودة وتخفيض الأسعار مقارنة بالآخرين وزيادة حجم المبيعات والربحية.
- ✓ تسعى إدارة التميز في الشركة إلى التطوير والتحسين المستمر وبما يجعلها في موقف أفضل من المنافسين (العموري، ٢٠١٥).

٣. الجودة أو النوعية:

من وجهة نظر العملاء يُعدّ مفهوم الجودة أكثر شمولاً، فالعملاء يهتمون بالجودة من منطقتين، المنطق الأول هو أساس المنتج أو الخدمة الملموسة من حيث الاستمرارية والسلامة وسهولة الاستخدام، والمنطق الثاني هو اهتمام العملاء بالجودة من حيث الدقة والاستجابة والاستمرارية بدعم المنتج أي بما يعرف بخدمة ما بعد البيع (الحوري، ٢٠٠٣) (الغصين، ٢٠١٤). وتعني مجموعة من المزايا والخصائص بالمنتج أو الخدمة التي تسهم في إشباع رغبات المستهلكين تتضمن السعر والأمان والاعتمادية والاستجابة والموثوقية وغيرها، ومما تجدر الإشارة إليه أن المنظمات لا تستطيع المنافسة لتحقيق كافة الأبعاد، بل تختار جانباً تعتقد أنها قادرة من خلاله على تقديم شيء مميز يختلف عما يقدمه المنافسون (زياد، ٢٠٠٦).

إن جودة المخرجات كما يدركها العميل وتحقيق مستوى عالٍ من الجودة في عمليات ومخرجات المنظمة يعد من أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمة لجذب العميل، وتحقيق الجودة العالية عن طريق ضمان توفير صفات تكنولوجية وتقنية وزمنية وضمان مصداقية عالية بما يحقق موافاة المنتج للاستعمال، وهي أحد الركائز الأساسية التي تبنى على أساسها الميزة التنافسية في ظل ظروف شديدة المنافسة، فهي تعني الوصول من خلال توفير خدمات ومنتجات تتطابق مع رغبات العملاء المحددة مسبقاً. وبذلك تكتسب المنظمة فقط عملائها والحفاظ عليهم وكسب عملاء جدد أكثر مما يمكن وبالتالي السيطرة على السوق واكتساب المنظمة ميزة تنافسية (التميمي، ٢٠٢٠).

٤. النمو:

ويستخدم هذا البُعد عادة لتمثيل الميزة التنافسية في الدراسات السابقة، وهناك العديد من جوانب النمو، إن النمو قد يعني تعزيز كفاءة العمل، قد يعني ذلك أيضاً زيادة حصة السوق للمنظمة؛ وكذلك زيادة مبيعات المنظمات وإيراداتها؛ أو زيادة رضا العملاء. إن تبني هذا البُعد يمكن المؤسسة من توسيع سوقها وحصلتها من العملاء؛ وبالتالي تسهيل استراتيجية نمو المنظمة (Mcgaughey, 2002)، (Vatanasakdakul et al, 2004)، حيث إن له تأثيراً على قدرة المنظمة على النمو من خلال تكثيف

نطاقها وتوسيع أعمالها الأساسية، إما من خلال اختراق السوق أو تطويره أو تطوير المنتجات، واستناداً إلى ذلك، يمكن أن تحقق المؤسسة توسعاً سريعاً وفعالاً في أسواقها الجغرافية على الصعيدين الإقليمي والعالمي (Fruhling and Digman, 2000). والنمو هو زيادة قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات والتوسع في الأسواق العالمية والتنويع في تقديم منتجات أو خدمات أو التكامل في المنتجات أو الخدمات ذات العلاقة (Hamad, 2014). ويعرض الباحث في الجدول رقم (٢) ملخصاً لأبعاد الميزة التنافسية كما وردت في الدراسات السابقة:

جدول رقم (٢) ملخص لأبعاد الميزة التنافسية.

المؤلف	الأبعاد
Feng et al, (2010)	التكلفة الأقل، الاختلاف، سرعة الوصول، المرونة، خدمة العملاء.
الأسطل (٢٠١٠)	التكلفة الأقل، التميز.
شراب (٢٠١١)	التكلفة الأقل، الإبداع، الاختلاف.
خطيب (٢٠١١)	التكلفة الأقل، تميز الخدمات، تحسين الكفاءة، التطوير.
Moghli et al, (2012)	التكلفة الأقل، تميز الخدمات، تحسين الجودة.
الزريقات ونور (٢٠١٢)	المرونة، التسليم، التكلفة الأقل، الإبداع، الاختلاف.
المطيري (٢٠١٢)	التميز، الاستجابة للعملاء.
Awwad et al, (2013)	التكلفة الأقل، الجودة، المرونة، السعر.
بيشة (٢٠١٣)	الجودة، التكلفة المنخفضة، الاستجابة السريعة.
البستنجي (٢٠١٤)	المرونة، التميز، الجودة، الإبداع، الابتكار، سرعة الاستجابة.
الغصين (٢٠١٤)	الجودة، السعر، المرونة، التسليم، الإبداع.
الخموس (٢٠١٤)	التكلفة الأقل، الجودة، المرونة، الإبداع، سرعة الاستجابة، التسليم.
العموري (٢٠١٥)	التميز، التحسين المستمر، التنويع في الخدمات، الاستجابة السريعة.
حسين (٢٠١٥)	الجودة، تكلفة الخدمة، الابتكار.
Mlina et al, (2015)	التكلفة الأقل، الاختلاف.

المصدر من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة

ب- الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة أساساً هاماً في إطار إعداد هذه الدراسة، وتشكل نتائج وتوصيات هذه الدراسات والمنهجية المتبعة من خلالها عاملاً مساعداً للباحث في صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها، والتعرف على

المساهمات البحثية المرتبطة بكل متغير من متغيرات البحث. وعليه؛ سوف يقوم الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة التي تربطها صلة بموضوع الدراسة، وركزت على العوامل المؤثرة على التنافسية.

دراسة (أحمد، ٢٠١٥م) هدف الباحث إلى تحليل تنافسية المرافئ البحرية السورية، وتحديد التحديات الداخلية والخارجية التي تضعف من تنافسياتها. وتوصل الباحث إلى أسباب ضعف تنافسية المرافئ السورية؛ ومنها ما يتعلق بالبيئة الإدارية والتنظيمية؛ ومنها ما يتعلق بضعف البيئة التحتية والتكنولوجية؛ ومنها ظروف خارجية مثل الظروف الاقتصادية والعقوبات والعلاقات الدولية. وختم الباحث بعدة توصيات لتعزيز عوائد المرافئ السورية ومنها: سرعة التعاقد مع شركات لتوسيع مرفأ اللاذقية، وإنشاء أرصف جديدة - تشجيع إقامة شركات في إدارة النقل متعدد الوسائط؛ لإدارة الموانئ الجافة، والمحطات اللوجستية فيها- عمل صيانة دائمة لشبكة الطرق- تشجيع النقل بالسكك الحديدية.

دراسة (Vítor and Feliciob, 2016) هدفت الدراسة إلى دراسة وتقييم تأثير العوامل المؤثرة على أداء تداول الحاويات بمحطات اسبانيا والبرتغال. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من المتغيرات التي من شأنها أن تؤثر على رفع أداء تداول محطات الحاويات، وهي: موقع المحطة - نشاط المحطة الرئيسي- تسهيلات النقل المتصلة بالمحطة - الادارة اللوجستية المتبعة بالمحطة- التسهيلات البحرية التي تقدمها المحطة- معدات التداول بالمحطة. كما أظهرت النتائج عن تلك المحطة أن رضا العملاء عن محطات تداول الحاويات مرتبط بخصائص المحطة السالف ذكرها.

(Dang and Yeo, 2017) قاما بدراسة وتحليل الموقف التنافسي الاستراتيجي للموانئ، باستخدام طرق تحديد المواقع الاستراتيجية للمناصب التنافسية لأكثر ٢٠ ميناء حاويات في خمسة بلدان في رابطة دول جنوب شرق آسيا. دراسة (الجوهري، ٢٠١٨م) هدفت الدراسة إلى دراسة محددات تنافسية الموانئ، وإبراز كفاءة النظام اللوجستي بها، ودعم إجراءات تيسير التجارة عبر الموانئ المصرية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من المتغيرات التي من شأنها أن تؤثر على رفع أداء تداول محطات الحاويات؛ وهي إجراءات عملية التخليص الجمركي- التسهيلات والخدمات التي تقدمها المحطات- تسعير خدمات المحطة - عدم اكتمال الوثائق الخاصة بالرسالة والأخطاء بها- مثالية الوقت بالمحطة- الخدمات اللوجستية التي تقدمها المحطة- تقنيات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة. صفة من الساعة ٠٨٠٠- ١٦٠٠ كان لديها أفضل أداء في معدلات التفريغ.

المحور الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين العوامل المؤثرة وتنافسية محطات الحاويات. (Elsayeh, 2015) قام الباحث بتحليل القدرة التنافسية والكفاءة النسبية لأعلى ٢٢ ميناء للحاويات من حيث الإنتاجية في البحر المتوسط؛ وذلك باستخدام طريقة DEA لمدة ١٠ أعوام من الفترة ١٩٩٨ و٢٠١٢م. قام الباحث بتحليل القدرة التنافسية لموانئ الحاويات في البحر الأبيض المتوسط، وقياسها وتصنيفها من خلال النظر إلى البحر الأبيض المتوسط في مجمله، بما في ذلك جنوب أوروبا والشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

وقدمت الدراسة طريقة لتقييم كفاءة ميناء الحاويات على أسس وتدابير بسيطة وفعالة. تظهر النتائج الرئيسية للبحث أن الاتجاه الأخير لتركيزات البحر الأبيض المتوسط في موانئ الحاويات؛ وذلك بسبب زيادة عدد اللاعبين في السوق، والذي بدوره يعيد تشكيل هيكل السوق، وتكثيف المنافسة بين الموانئ مع

تحول السوق من احتكار القلة إلى المنافسة. وتعتبر هذه الرسالة هي الأولى من حيث قياس أثر الكفاءة على تنافسية الموانئ لمعظم موانئ البحر المتوسط؛ ولأول مرة تم مقارنة كل من الكفاءة والتنافسية. ومن أهم توصيات الدراسة أن يتم استخدام طرق أخرى مثل "SFA" لقياس الكفاءة الفنية للموانئ؛ للوصول لنفس النتائج التي تم التوصل إليها. كما أوصت الدراسة بضرورة دراسة أثر الظهير الخلفي على كفاءة الموانئ.

(Ismail, 2019) قام بتحليل الكفاءة والقدرة التنافسية للموانئ المصرية. وهدف البحث إلى قياس كفاءة محطات الحاويات المصرية من خلال تطبيق DEA و FAHP للفترة ما بين عام ٢٠٠٧م وعام ٢٠١٦م؛ للتعرف على الوضع الحالي لمحطات الحاويات، واقتراح حلول للقضاء على العيوب، وتحسين أداء محطات الحاويات. وكشف منهج FAHP أن محطة شرق بورسعيد حصلت على المركز الأول، في حين أن الاسكندرية حصلت على المركز الأخير. ويمكن استخدام هذا المؤشر لتحديد المعيار الذي يحتاج إلى تحسين في محطات الحاويات المصرية. وساهم هذا البحث عملياً ونظرياً في المعرفة؛ وذلك لإمكانية استخدام نموذج FAHP للتخلص من عيوب محطات الحاويات المصرية، من خلال حساب معدل أداء كل معيار؛ لتحديد نقاط الضعف من أجل تحسين الوضع التنافسي لمحطات الحاويات المصرية.

سادساً: فروض البحث

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عوامل النموذج الهرمي AHP على الميزة التنافسية في محطة عدن لتداول الحاويات. وقام الباحث بتقسيم الفرض الرئيسي الثالث لأربعة فروض فرعية على النحو التالي:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين المساحة التخزينية والتنافسية بمحطة عدن للحاويات.
 - الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين طول الرصيف والتنافسية بمحطة عدن للحاويات.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين عمق المجرى الملاحي والتنافسية بمحطة عدن للحاويات.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين معدات المناولة والتنافسية بمحطة عدن للحاويات.

ثامناً: حدود البحث

النسبة للحدود الزمنية: فإن الدراسة تغطي خمس سنوات من ٢٠١٦ - ٢٠٢٠م .
النسبة لحدود المكانية: فإن الدراسة اقتصرت على محطة عدن لتداول الحاويات؛ ويرجع ذلك إلى اعتبارات الوقت والجهد والمال. كما أن هناك أسباباً أخرى دفعت الباحث لدراسة تلك الشركات؛ وهي:

- أنها من أهم المؤسسات التي لها تأثير في الاقتصاد اليمني.
- انها تعتبر من اكبر واقدم محطات تداول الحاويات في اليمن من حيث راس المال والنشاط.
- المحطة محل الدراسة تحيط بها نفس العوامل والظروف البيئية وتخضع لنفس قوانين سير العمل.

• **الحدود الموضوعية:** يركز البحث على العوامل المؤثرة على رفع تنافسية محطات تداول الحاويات (معدات التداول - عمق الممر الملاحي - المساحات التخزينية - طول الرصيف)، والتنافسية بالمحطات. دراسة العلاقة بين العوامل التي تؤثر التنافسية بمحطات تداول الحاويات اليمنية محل الدراسة.

تاسعاً: الدراسة الميدانية

١. منهج البحث والاسلوب المستخدم في جمع البيانات.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك نظراً لطبيعة البحث والأهداف المرجوة منه. وهذا المنهج يعتمد على وصف الظاهرة والتعبير عنها كيفاً وكماً، وكذلك التحليل والربط؛ للوصول إلى استنتاجات محددة، ولذلك استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات:

• **البيانات الثانوية:** حيث يتم تكوين إطار نظري للبحث من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات التي اهتمت بموضوع الدراسة، كما اعتمد الباحث على البيانات الثانوية المسجلة والنشرات والدوريات والتقارير الإحصائية والميزانيات التي تصدرها الشركات محل الدراسة، وشبكة الاتصال بالإنترنت من خلال الفترة ٢٠١٦ - ٢٠٢٠م.

• **البيانات الأولية:** وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية تطبيقية على الخطوط الملاحية المتعاملة مع محطة عدن لتداول الحاويات والبضائع محل الدراسة، بتصميم استمارة استبيان صممت خصيصاً لهذا الغرض، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع العاملين في الخطوط الملاحية، ومحطات تداول الحاويات محل الدراسة، والتي كانت خلال شهر فبراير ومارس ٢٠١٩م.

٢. مجتمع وعينة البحث ونسب الاستجابة

تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المديرين في الخطوط الملاحية العاملة في اليمن والمتعاقدة مع محطة عدن اليمنية كما هو موضح بالجدول رقم (٣)، وكذلك العاملين بتلك. وقد تم اختيار هذه الشركات للأسباب الآتية:

١. لأنها من أهم المؤسسات التي لها تأثير في الاقتصاد اليمني.
٢. نظراً لأنها تعتبر من أكبر وأقدم محطات تداول الحاويات في اليمن من حيث رأس المال والنشاط.
٣. المحطة محل الدراسة تحيط بها نفس العوامل والظروف البيئية وتخضع لنفس قوانين سير العمل.

جدول رقم (٣) قائمة بالخطوط الملاحية العاملة في اليمن والمتعاملة مع محطة عدن اليمنية.

	Shipping line		Shipping line
1	Maersk	١٦	Cosco
2	Safe marine	١٧	PIL
3	Sea go	١٨	BMC Line
4	MSC	١٩	UASC
5	Arkas	٢٠	Fair trans
6	Yang Ming	٢١	Admiral line
7	Express feeder	٢٢	Turkon line
8	OOCL	٢٣	ZIM
9	Nile Dutch affricate	٢٤	Apl
10	Ethiopia shipping line	٢٥	NYK
11	CMA	٢٦	Ever green
12	Hanjin	٢٧	MOL
13	Homburg Suds	٢٨	Hapag loyed
14	K line	٢٩	Hyundai
15	China shipping	٣٠	Whl (wan wni line)

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على تقارير اليمنية، ٢٠١٥ .

٥,٤ عينة الدراسة ونسبة الاستجابة:

قام الباحث بالاعتماد على اسلوب الحصر الشامل لعملاء محطة عدن اليمنية والمتمثلة في الخطوط الملاحية المتعاملة مع تلك المحطات كما هو موضح بالجدول رقم (٣) والمتمثلين في (مديرى الصادر ومديرى الوارد ومديرى التشغيل والمدير المالي) لكل خط ملاحي والبالغ عددهم (١٢٠) مديراً. اما فيما يتعلق بالعاملين في محطة عدن اليمنية والبالغ عددهم (١٠١٥) عامل. وقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة في محطة عدن اليمنية و التي هي محل الدراسة وبالا اعتماد على معادلة تحديد حجم العينة (بازرعة). وقد بلغ حجم العينة (229) عامل.

و على ذلك تتضمن عينة الدراسة ما يلى:

الفئة الاولى: المديرون في الخطوط الملاحية العاملة اليمن وتشمل هذه الفئة جميع المديرون وبمختلف تخصصاتهم وهم (مديرى الصادر - الوارد - التشغيل - المالي). وتم الاعتماد على اسلوب المسح الشامل لهذه الفئة نظرا لعددهم المحدود والبالغ (١٢٠) مديراً.

الفئة الثانية: العاملون بمحطة عدن اليمنية. وقد اعتمد الباحث على استخدام العينة العشوائية البسيطة للعاملين وذلك للأسباب الاتية:

١. وجود اطار للعاملين حيث تتوافر كشوفات واسماء وعناوين للعاملين.
٢. يعتبر مجتمع العاملين محطة عدن اليمنية وحدة واحدة بغض النظر عن مستواهم الوظيفى داخل تلك المحطات.

وقد تم اختيار عينة العاملين في ضوء المعادلة التالية: حيث يبلغ عدد العاملين (700)

$$n = \frac{(C-1)C}{\left(\frac{2}{2} + \frac{(C-1)C}{1}\right)}$$

حيث ان:

ن: حجم العينة.

ق: نسبة تتراوح بين الفرد الواحد ونفترضها (٠,٥)

ن١: عدد افراد المجتمع

د: نسبة الخطأ المسموح به

د.م: الدرجة المعيارية وهي تساوى ١,٩٦ عند معامل ثقة ٩٥٪

$$n = \frac{0.05v \cdot 0.05}{\left(\frac{2(0.05)}{2(1.96)} + \frac{0.05v \cdot 0.05}{1015}\right)} = 320 \text{ عامل}$$

جدول رقم (٤) يوضح مجتمع الدراسة والاستثمارات الموزعة ونسبة الاستجابة

الفئة	اسلوب الداسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	الاستثمارات المستردة	الاستثمارات غير المستردة والمستبعدة	الاستثمارات القابلة للتحليل	نسبة الاستثمارات القابلة للتحليل
المديرون	حصر شامل	١٢٠	١٢٠	١١٠	١٧	٩٣	٨٤,٥٪
العاملون	عينة عشوائية بسيطة	700	320	308	35	273	88.5%

المصدر: اعداد الباحث.

جدول رقم (٥) نتائج اختبارات الثبات لمتغيرات الدراسة (لفئة العملاء)

م	البيان	معامل الارتباط	معامل الثبات عند حذف العبارة	المعنوية	معامل الثبات	
					عدد العبارات	معامل الفا
معدات تداول الحاويات بمحطة عدن						
١	معدات التداول على الرصيف (الونش العملاق - المقطورات) والمتعلق بعمليات الشحن والتفريغ من/الى السفينة بالمحطة تتسم	٠,٨٢٣	٠,٨١٨	٠,٠١٨ ف المحسوبة: ٤,٠٣١	٣	٠,٩١٣

					باكفاءة. (اي تؤدي الى زيادة الانتاجية او خفض التكاليف).
			٠,٩٣٩	٠,٥٧٦	٢ معدات التداول في الساحة (الناقلات السرجية -نظام الرافعات الناقلة – الرافعة القنطرية) والمتعلقة بعمليات الشحن والتفريغ بالساحة. تتسم باكفاءة. (اي تؤدي الى زيادة الانتاجية او خفض التكاليف).
			٠,٨٦٢	٠,٧٨٣	٣ معدات التداول بالمحطة اجمالاً (معدات رصيف – معدات ساحة) تتسم بالكفاءة. (اي تؤدي الى زيادة الانتاجية او خفض التكاليف).
عمق المجرى الملاحي بمحطة عدن					
		٠,٠٠٧ ف المحسوبة: ٧,٥١١	٠,٩٩٤	٠,٧٤٩	4 عمق الممر الملاحي مناسب لاستقبال السفن ذات الأجيال الحديثة .
٠,٨٥٦	٢		٠,٨١٤	٠,٧٤٩	5 ترى ان عمق الممر الملاحي مؤشر هام في قياس كفاءة أداء المحطة ويمكن الاعتماد عليه في تنافسية المحطة
المساحات التخزينية بمحطة عدن					
		٠,٠٠٠ ف المحسوبة: ١٠,٣٧٤	٠,٨٨٩	٠,٥٦٠	6 المساحات التخزينية في تشغيل المحطة تعتبر ذو كفاءة. اي تؤدي الى زيادة الانتاجية او خفض التكاليف).
٠,٨٦٥	٤		٠,٧٨٤	٠,٨٢٣	7 معدلات الازدحام والتكدس بالمحطة بالسفن والبضائع في

					عمليات التشغيل تعد معدلات مقبولة	
			٠,٨٣٢	٠,٧٠٢	تحسين المساحات التخزينية سيساعد من الحد من الازحام في مشكلة المحطة	8
			٠,٧٩٦	٠,٧٨٩	لازدحام والتكدس بالمحطة حالياً يعبر عن مدى كفاية المساحات التخزينية بالمحطة	9
اطوال الأرصفة بمحطة عدن						
			٠,٩٠٦	٠,٦٢٦	اطوال الأرصفة في تشغيل المحطة تعتبر ذو كفاءة. اى تؤدي الى زيادة الانتاجية او خفض التكاليف).	10
٠,٨٦٢	٣	٠,٠٤٥ ف المحسوبة: ٣,١٢١	٠,٧١٤	٠,٨٣١	معدلات الازدحام والتكدس بالأرصفة في عمليات التشغيل تعد معدلات مقبول	11
			٠,٧٨١	٠,٧٦٣	تحسين اطوال الأرصفة سيساعد من الحد من الازحام في منطقة المخفاف الخارجي	12
٠,٦٧٣	١٢	٠,٠١٩ ف المحسوبة: ٢,٠٦٩	إجمالي المتغيرات المستقلة			
خفض التكاليف بمحطة عدن						
			٠,٨٤٧	٠,٥٧٢	تستخدم محطة عدن تقنيات اتصال بالعملاء (بالخطوط الملاحية والخ) قليلة التكلفة.	18
٠,٨٦٠	٩	٠,٠٠٤ ف المحسوبة: ٢,٨٠٢	٠,٨٣٤	٠,٦٩٨	تطبق محطة عدن برامج متقدمة لتقليل تكاليف التخزين والتداول.	19

20	استفادات محطة عدن من المحطات المنافسة في تقليل تكلفة التشغيل»	٠,٥٣١	٠,٨٥٠			
21	تعتبر تكلفة التسويق والإعلان منخفضة مقارنة بالعائد المحقق. بمحطة عدن.	٠,٥٩٢	٠,٨٤٥			
22	تحاول محطة عدن بصفة مستمرة تقليل تكلفة التعاملات/ الصفقات التجارية. مع العملاء	٠,٥٣٦	٠,٨٥٠			
23	يؤدي استخدام سياسات التنسيق بين الأنشطة لتخفيض التكلفة بمحطة عدن	٠,٦٤٧	٠,٨٣٩			
24	قدمت محطة عدن برامج طموحة لتقليل تكلفة التداول وخدمة العملاء.	٠,٥٥٣	٠,٨٤٩			
25	تسعى محطة عدن لتقليل تكلفة الأعمال الورقية والتحول للتقنيات الرقمية.	٠,٥٨١	٠,٨٤٦			
26	تطبيق محطة عدن الأعمال الإلكترونية التي تخفض نفقات الحجز.	٠,٥٦٧	٠,٨٤٧			
التمييز بمحطة عدن						
27	تسعى محطة عدن إلى تقديم خدمات جديدة لعملائها.	٠,٥٥٠	٠,٨٣٩			
28	تحاول محطة عدن بشكل مستمر رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة لعملائها.	٠,٦٩٦	٠,٨١٧	٠,٠٤٢ ف المحسوبة: ٢,١٨٥	٧	٠,٨٥١
29	تقدم محطة عدن المعلومات اللازمة للعملاء في حال طلبها	٠,٥٩٦	٠,٨٣٢			

			٠,٨١٩	٠,٦٨٥	تتميز محطة عدن بالسرعة في دراسة وتنفيذ التعاقدات مع الخطوط الملاحية	30
			٠,٨٣٧	٠,٥٦٠	تسعى محطة عدن إلى تحسين الصورة الذهنية عنها لدى الأطراف الخارجية.	31
			٠,٨٢٥	٠,٦٤٦	توفر محطة عدن أماكن خاصة بخدمات العملاء.	32
			٠,٨٣٩	٠,٥٤٤	تهدف محطة عدن إلى رفع سمعة علامتها التجارية لدى بقية الأطراف	33
النمو بمحطة عدن						
٠,٨٨٦	٥	٠,٠٠١ ف المحسوبة: ٤,٨٥٤	٠,٨٥٣	٠,٧٥٨	تحاول محطة عدن من وقت لآخر زيادة حصتها السوقية في سوق صناعة التحوية.	34
			٠,٨٨٩	٠,٦١١	تسعى محطة عدن باستمرار الى زيادة إيراداتها.	35
			٠,٨٦٥	٠,٧٠٧	تستخدم محطة عدن سياسة تنوع الخدمات اللوجستية لمواجهة حدة المنافسة.	36
			٠,٨٥١	٠,٧٧١	يعتبر زيادة مستويات رضا العملاء من اهم اهداف محطة عدن.	37
			٠,٨٤٧	٠,٧٨٧	تهدف الشركة باستمرار الى جذب الخطوط الملاحية الجديدة للتعامل مع المحطة.	38
الجودة بمحطة عدن						
٠,٨٩٤	٥	٠,٠٥٥ ف المحسوبة: ٢,٣١٧	٠,٨٨٢	٠,٦٩٢	تعد زيادة مستوى جودة الخدمات المقدمة من محطة عدن من ضمن اهداف الشركة.	39

40	تتميز محطة عدن بسرعة تقديم خدماتها للعلماء.	٠,٧٠٧	٠,٨٧٩		
41	تستجيب محطة عدن لسرعة الشكاوى ومعالجتها.	٠,٦٨٤	٠,٨٨٤		
42	يوجد بمحطة عدن نظام فعال للتغلب على أخطاء التعاملات	٠,٧٧٩	٠,٨٦٢		
43	تتميز محطة عدن بوجود علاقات جيدة مع الأطراف الخارجية.	٠,٨٤١	٠,٨٤٨		
	أجمالي المتغير التابع	٠,٠٠٠ ف المحسوبة: ٤,٩٩٧	٢٦	٠,٧٦٨	

** المعنوية ≥ 0.01

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح أن هناك ارتباط ذات دلالة احصائية بين العوامل المؤثرة على التنافسية المحطة وفقا لنموذج AHP والبعد الكلي العوامل المؤثرة على التنافسية المحطة وفقا لنموذج AHP وهي ارتباطات جميعها معنوية ومن ثم فإن هذه المحاور ممثلة بشكل قوى للبعد الرئيسي العوامل المؤثرة على التنافسية المحطة وفقا لنموذج AHP وتقيس الغرض المرجو منه. تراوحت قيم معاملات الارتباط لمحاور العوامل المؤثرة على التنافسية المحطة وفقا لنموذج AHP مع المحور الكلي له بين (٠,٥٦٠ - ٠,٨٣١). وهي ارتباطات ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة ٩٩٪. وقد أوضحت نتائج التحليل أيضا ان معامل الفا للمقياس ككل بلغت (٠,٦٧٣) وهو ما يشير الى درجه عالية من الاعتمادية على المقياس، وذلك باعتبار ان معامل الفا الذي يتراوح (٠,٦ - ٠,٧) يعتبر مقياس مقبول وفي حين ان بلغت معاملات الفا لكل من معدات تداول الحاويات- عمق المجرى الملاحي- المساحات التخزينية- اطوال الأرصفة (٠,٩١٣، ٠,٨٥٦ - ٠,٨٦٥ - ٠,٨٦٢) على التوالي تشير الى درجه عالية من الاعتمادية على المقياس.

- ويتضح من الجدول رقم (٦) أن هناك ارتباط ذات دلالة احصائية بين محاور تنافسية المحطة والبعد الكلي تنافسية المحطة عند مستوى ثقة (٩٩). وهي ارتباطات جميعها معنوية ومن ثم فإن هذه المحاور ممثلة بشكل قوى للبعد الرئيسي تنافسية المحطة وتقيس الغرض المرجو منه. ونجد محطة عدن فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط لمحاور تنافسية المحطة مع البعد الكلي له بين (٠,٥٣١ - ٠,٨٤١) وهي ارتباطات ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة ٩٩٪. وقد أوضحت نتائج التحليل أيضا ان معامل الفا للمقياس ككل بلغت (٠,٧٦٨) وهو ما يشير الى درجه عالية من الاعتمادية على المقياس، وذلك باعتبار ان معامل الفا الذي يتراوح (٠,٦ - ٠,٧) يعتبر مقياس مقبول وفي حين ان بلغت معاملات الفا لكل من خفض التكاليف -

التميز - النمو - الجودة (٠,٨٦٠ - ٠,٨٥١ - ٠,٨٨٦ - ٠,٨٩٤) على التوالي تشير الى درجه عالية من الاعتمادية على المقياس .

جدول (٦) نتائج اختبارات الثبات لمتغيرات الدراسة (لفئة العاملين)

اسم المحور	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرونباخ
العوامل المؤثرة على التنافسية المحطة وفقا لنموذج AHP	12	٠,٩٢٩
تنافسية المحطة	26	٠,٧٢٩
الاستبانة الكلى	43	٠,٩٦٤

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول رقم (٧) يتضح ان معاملات الصدق والثبات مقبولة لأسئلة الاستبيان ككل لان جميع قيمة معامل الصدق والثبات تجاوزت (٠,٦) وبالتالي يمكن القول انها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التحليل.

جدول رقم (٧) التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة (ن=٢٧٣)

المتغير	الأبعاد	التحليل الإحصائي		معامل الاختلاف (%)	الترتيب وفقا للوسط الحسابي
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المتغير المستقل: عوامل النموذج الهرمي AHP	معدات التداول	٤,٤٥	٠,٤٧	١٠,٥٦	١
	عمق الممر الملاحي	٤,٣٥	٠,٤٧	١٠,٨٠	٣
	المساحات التخزينية	٤,٤١	٠,٤٤	٩,٩٨	٢
	اطوال الأرصفة	٤,٢٨	٠,٤٢	٩,٨١	٤
إجمالي المتغير المستقل		٤,٣٤	٠,٣٩	٨,٩٩	-
المتغير الوسيط:	تطوير الخدمة	٤,٤٥	٠,٤٣	٩,٦٦	١
	إجمالي المتغير الوسيط	٤,٤٥	٠,٣٤	٧,٦٤	-
المتغير التابع: الميزة	تقليل التكلفة	٤,٢١	٠,٤٠	٩,٥٠	٤

التنافسية	التمييز	٤,٣٣	٠,٤٣	٩,٩٣	٣
	النمو	٤,٣٥	٠,٤٣	٩,٨٩	٢
	الجودة	٤,٤٥	٠,٤٩	١١,٠١	١
إجمالي المتغير التابع		٤,٣٣	٠,٣٤	٧,٨٥	

المصدر : اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

ويوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الأساسية عوامل نموذج AHP للتنافسية وأيضاً المحور الكلي ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد الأربعة

(١) فعلى مستوى محور معدات التداول نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت نحو الموافقة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي بين ٤,٤٥ بمعامل اختلاف ١٠,٥٦٪ وهى درجة تشنت جيدة جداً تشير إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين أفراد العينة بالموافقة على محور معدات التداول وتحتل بذلك المرتبة الأولى من حيث الأهمية.

(٢) وعلى مستوى محور المساحات التخزينية نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت نحو الموافقة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي بين ٤,٣٥ بمعامل اختلاف ١٠,٨٠٪ وهى درجة تشنت جيدة جداً تشير إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين أفراد العينة بالموافقة على محور المساحات 3 وتحتل بذلك المرتبة الثانية من حيث الأهمية.

(٣) وعلى مستوى محور عمق الممر الملاحي نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت نحو الموافقة إلى حد ما حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي بين ٤,٤١ بمعامل اختلاف ٩,٩٨٪ وهى درجة تشنت جيدة تشير إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين أفراد العينة بالموافقة إلى حد ما على محور عمق الممر الملاحي وتحتل بذلك المرتبة الثالثة من حيث الأهمية.

(٤) وعلى مستوى محور طول الاصفة نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت نحو الموافقة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي بين ٤,٢٨ بمعامل اختلاف ٩,٨١٪ وهى درجة تشنت جيدة تشير إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين أفراد العينة بالموافقة على أهمية طول الاصفة وتحتل بذلك المرتبة الرابعة من حيث الأهمية.

أما على مستوى المحور عوامل نموذج AHP للتنافسية فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٤,٣٤, ٤,٠٤) لكلا من عملاء محطة عدن بانحراف معياري يساوى (٠,٣٩) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور حيث بلغ معامل الاختلاف (٨,٩٩٪) مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية بعد عوامل نموذج AHP للتنافسية. كذلك يوضح الجدول ويوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لمحاور تطوير الخدمة وأيضاً المحور الكلي ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد الثنائية :

ويوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لمحاور تنافسية المحطة وأيضاً المحور الكلي ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد الأربعة

(١) فعلى مستوى محور تقليل التكلفة نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت نحو الموافقة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي بين ٤,٢١ بمعامل اختلاف ٩,٥٠٪ وهى درجة

تشنت جيدة تشير إلى أن هناك اتفاق واجماع بين أفراد العينة بالموافقة على محور تقليل وتحتل بذلك المرتبة الرابعة من حيث الأهمية.

(٢) وعلى مستوى محور التمييز نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت نحو الموافقة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي بين ٤,٣٣ بمعامل اختلاف ٩,٩٣٪ وهى درجة تشنت جيدة تشير إلى أن هناك اتفاق واجماع بين أفراد العينة بالموافقة على محور التمييز الإيجابية وتحتل بذلك المرتبة الثالثة من حيث الأهمية.

(٣) وعلى مستوى محور النمو نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت نحو الموافقة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي بين ٤,٣٥ بمعامل اختلاف ٩,٨٩٪ وهى درجة تشنت جيدة تشير إلى أن هناك اتفاق واجماع بين أفراد العينة بالموافقة على محور النمو تحتل بذلك المرتبة الثا من حيث الأهمية.

(٤) وعلى مستوى محور الجودة نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت نحو الموافقة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي بين ٤,٤٥ بمعامل اختلاف ١١,٠١٪ وهى درجة تشنت جيدة تشير إلى أن هناك اتفاق واجماع بين أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور الجودة وتحتل بذلك المرتبة الاولى من حيث الأهمية.

أما على مستوى المحور الكلى (تنافسية المحطة) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٤,٣٣) لكلا من لعملاء محطة حاويات عدن بانحراف معياري يساوى (٠,٣٤) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور حيث بلغ معامل الاختلاف (٧,٨٥٪) مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق واجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية بعد تنافسية المحطة

ثانياً : التحليل الاستنتاجي لمتغيرات الدراسة -التحليل العاملي الاستكشافي:

جدول رقم (٨) نتائج مقياس KMO& Bartlett's Test لمتغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	معامل MO	Bartlett's Test
المتغير المستقل: عوامل نموذج AHP	معدات التداول	٠,٦٦٥	٢٢٠,٢٨٣
	المساحات التخزينية	٠,٧٢٣	٢٣٤,٧٣٣
	عمق الممر	٠,٧٣٨	١٩٠,٧٥٤
	طول الرصيف	٠,٦٨٣	١٥٦,١٦٢
المتغير التابع: الميزة التنافسية	تقليل التكلفة	٠,٦٩٢	٦١٨,١٤٣
	التمييز	٠,٨١٦	٥٢٣,٨٩٧
	النمو	٠,٨٠٣	٥٣٤,٩٨٠
	الجودة	٠,٨٤٥	٧٨٦,١٩٧

المصدر : اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من العرض الجدول السابق أن مقياس KMO لكافة المتغيرات المدرجة بالدراسة أكبر من ٠,٥ بالإضافة إلى نتائج اختبار Bartlett's Test لكافة أبعاد ومتغيرات الدراسة معنوية، وبالتالي فإن البيانات ذات جودة عالية وصالحة لإجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي. وفيما يتعلق بتفسير التباين الإجمالي لمتغيرات الدراسة فقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي عدد العبارات المفسرة لكل متغير من خلال الجداول من (٩) على النحو التالي:

جدول رقم (٩) تفسير التباين الإجمالي للمتغير المستقل: عوامل نموذج AHP.

العنصر	Eigen Initial Eigenvalues			Extraction Sums Of Squared Loadings			مجموع مربعات التحميل المستخرجة		
	Cumulative %	% Of Variance	Total	Cumulative %	% Of Variance	Total	Cumulative %	% Of Variance	Total
Q1	٣٧,٤٠٧	٣٧,٤٠٧	٧,١٠٧	٣٧,٤٠٧	٣٧,٤٠٧	٧,١٠٧	٢٢,٠٤٣	٢٢,٠٤٣	٤,١٨٨
Q2	٤٩,٥٤٧	١٢,١٤٠	٢,٣٠٧	٤٩,٥٤٧	١٢,١٤٠	٢,٣٠٧	٣٨,٦٣٩	١٦,٥٩٦	٣,١٥٣
Q3	٥٨,٥٩٣	٩,٠٤٦	١,٧١٩	٥٨,٥٩٣	٩,٠٤٦	١,٧١٩	٥٣,٢٧٤	١٤,٦٣٥	٢,٧٨١
Q4	٦٥,١٨٨	٦,٥٩٥	١,٢٥٣	٦٥,١٨٨	٦,٥٩٥	١,٢٥٣	٦٥,١٨٨	١١,٩١٤	٢,٢٦٤
Q5	٧٠,٣٨١	٤,٨٥١	٩٢٢						
Q6	٧٤,٣٠٣	٤,٢٦٥	٠,٨١٠						
Q7	٧٨,٠٦٤	٣,٧٦١	٠,٧١٥						
Q8	٨١,٢٠٣	٣,١٣٩	٠,٥٩٦						
Q9	٨٤,٩٤٠	٢,٧٣٦	٠,٥٢٠						
Q10	٨٦,٥٩١	٢,٦٥١	٠,٥٠٤						
Q11	٨٩,١١٣	٢,٥٢٢	٠,٤٧٩						
Q12	٩١,٤٨٦	٢,٣٧٢	٠,٤٥١						

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين للباحث من النتائج المعروضة أن هناك ٤ عوامل مستخلصة تفسر التباين الإجمالي للمتغير المستقل عوامل نموذج AHP بنسبة ٦٥,١٨٨٪ حيث تم الاحتفاظ بأربعة عوامل ذات قيمة Eigen أكبر من ١.

جدول رقم (١٠) تفسير التباين الإجمالي للمتغير التابع: الميزة التنافسية

العنصر	Eigen Initial Eigenvalues			Extraction Sums Of Squared Loadings			مجموع مربعات التحميل المعاد تدويرها		
	Cumulative %	% Of Variance	Total	Cumulative %	% Of Variance	Total	Cumulative %	% Of Variance	Total

			ve%	ce			ce		
١٥,١٣٧	١٥,١٣٧	٤,٢٣ ٨	٢٩,٧ ٢٣	٢٩,٧٢٣	٨,٣٢٢	٢٩,٧٢٣	٢٩,٧٢٣	٨,٣٢ ٢	Q18
٢٦,٤٧٤	١١,٣٣٧	٣,١٧ ٤	٣٩,٢ ٨٢	٩,٥٥٨	٢,٦٧٦	٣٩,٢٨٢	٩,٥٥٨	٢,٦٧ ٦	Q19
٣٥,٨٨٧	٩,٤١٢	٢,٦٣ ٥	٤٦,٥ ٣٧	٧,٢٥٦	٢,٠٣٢	٤٦,٥٣٧	٧,٢٥٦	٢,٠٣ ٢	Q20
٤٤,٨٧٣	٨,٩٨٦	٢,٥١ ٦	٥١,٨ ٤٩	٥,٣١٢	١,٤٨٧	٥١,٨٤٩	٥,٣١٢	١,٤٨ ٧	Q21
٢٥,٨٥٦	٧,٩٨٣	٢,٢٣ ٥	٥٦,٨ ٢٣	٤,٩٧٤	١,٣٩٣	٥٦,٨٢٣	٤,٩٧٤	١,٣٩ ٣	Q22
٦٠,١٨٢	٧,٣٢٦	٢,٠٥ ١	٦١,٠ ٩٧	٤,٢٧٤	١,١٩٧	٦١,٠٩٧	٤,٢٧٤	١,١٩ ٧	Q23
٦٤,٩٤٨	٤,٧٦٦	١,٣٣ ٥	٦٤,٩ ٤٨	٣,٨٥٠	١,٠٧٨	٦٤,٩٤٨	٣,٨٥٠	١,٠٧ ٨	Q24
						٦٨,٢٧٨	٣,٣٣٠	٩٣٢.	Q25
						٧١,٢٩٤	٣,٠١٦	٨٤٤.	Q26
						٧٤,٠٢٢	٢,٧٢٨	٧٦٤.	Q27
						٧٦,٦٧٢	٢,٦٥١	٧٤٢.	Q28
						٧٩,١٠٣	٢,٤٣٠	٦٨٠.	Q29
						٨١,٣٩٦	٢,٢٩٤	٦٤٢.	Q30
						٨٣,٤٩٨	٢,١٠١	٥٨٨.	Q31
						٨٥,٤٥٠	١,٩٥٢	٥٤٧.	Q32
						٨٧,١٩٤	١,٧٤٤	٨٨.	Q33
						٨٨,٨٩٣	١,٦٩٩	٤٧٦.	Q34
						٩٠,٣٩٥	١,٥٠٢	٤٢١.	Q35
						٩١,٧٧٧	١,٣٨١	٣٨٧.	Q36
						٩٣,١٠٩	١,٣٣٣	٣٧٣.	Q37
						٩٤,٣١٩	١,٢٠٩	٣٣٩.	Q38
						٩٥,٤٥٠	١,١٣١	.317	Q39
						٩٦,٤٨٧	١,٠٣٨	٢٩١.	Q40
						٩٧,٤٨٧	٩٩٩.	.280	Q41
						٩٨,٢٢٣	.737	.206	Q42

Q43	.193	.691	٩٨,٩١٤						
-----	------	------	--------	--	--	--	--	--	--

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين للباحث من النتائج المعروضة أن هناك ٧ عوامل مستخلصة تفسر التباين الإجمالي للمتغير التابع الميزة التنافسية بنسبة ٦٤,٩٤٨ % حيث تم الاحتفاظ بسبعة عوامل ذات قيمة Eigen أكبر من ١.

وفيما يتعلق باختبارات فروض الدراسة وفقا للنتائج الإحصائية وبناء على نتائج التحليل الاحصائي يمكن لل فرض الثالث: H_3 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عوامل النموذج الهرمي AHP على الميزة التنافسية في محطة عدن لتداول الحاويات . وقام الباحث بتقسيم الفرض الرئيسي الثالث لأربعة فروض فرعية على النحو التالي

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين المساحة التخزينية والتنافسية بمحطة عدن للحاويات.

جدول رقم (١٧) المساحة التخزينية والتنافسية بمحطة عدن للحاويات.

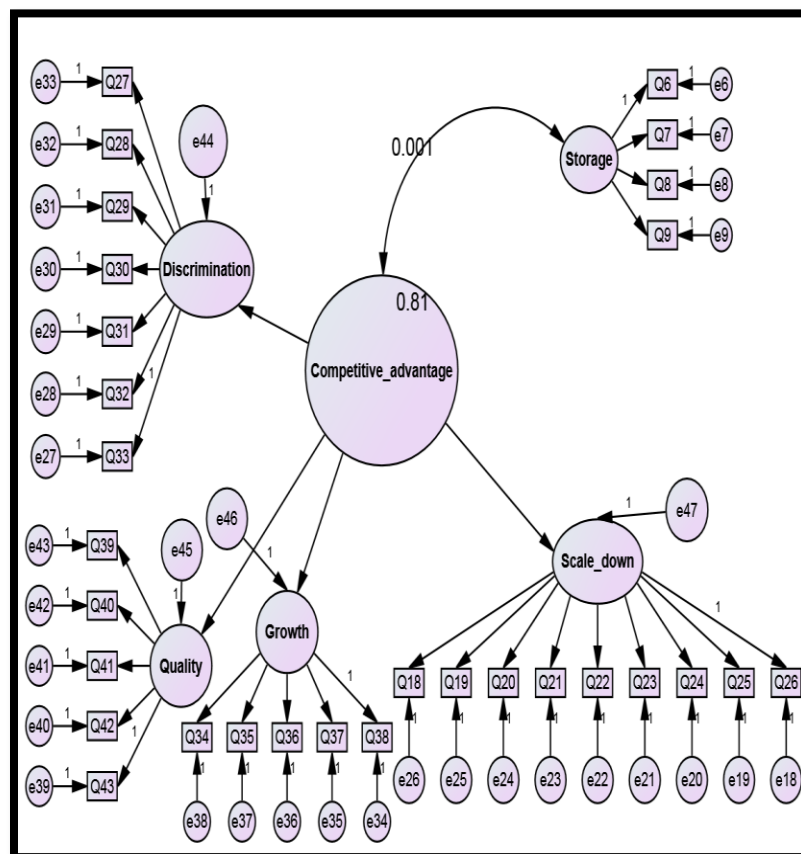
الرمز المستخدم داخل معادلة النموذج	المتغير
المتغيرات المستقلة الثالث: المساحات التخزينية بمحطة عدن، ويتم قياس المتغير من خلال ما يلي:	
Q6	المساحات التخزينية في تشغيل المحطة تعتبر ذو كفاءة. أى تؤدي الى زيادة الانتاجية او خفض التكاليف).
Q7	معدلات الازدحام والتكدس بالمحطة بالسفن والبضائع فى عمليات التشغيل تعد معدلات مقبولة
Q8	تحسين المساحات التخزينية سيساعد من الحد من الازدحام فى مشكلة المحطة
Q9	لازدحام والتكدس بالمحطة حالياً يعبر عن مدى كفاية المساحات التخزينية بالمحطة
المتغير التابع الأول: خفض التكاليف بمحطة عدن، ويتم قياس المتغير من خلال ما يلي:	
Q18	تستخدم محطة عدن تقنيات اتصال بالعملاء (بالخطوط الملاحية والخ) قليلة التكلفة.
Q19	تطبق محطة عدن برامج متقدمة لتقليل تكاليف التخزين والتداول.
Q20	استفادت محطة عدن من المحطات المنافسة في تقليل تكلفة التشغيل

الرمز المستخدم داخل معادلة النموذج	المتغير
Q21	تعتبر تكلفة التسويق والإعلان منخفضة مقارنة بالعائد المحقق. بمحطة عدن.
Q22	تحاول محطة عدن بصفة مستمرة تقليل تكلفة التعاملات/ الصفقات التجارية مع العملاء
Q23	يؤدي استخدام سياسات التنسيق بين الأنشطة لتخفيض التكلفة بمحطة عدن
Q24	قدمت محطة عدن برامج طموحة لتقليل تكلفة التداول وخدمة العملاء.
Q25	تسعى محطة عدن لتقليل تكلفة الأعمال الورقية والتحول للتقنيات الرقمية.
Q26	تطبيق محطة عدن الأعمال الإلكترونية التي تخفض نفقات الحجز.
المتغير التابع الثاني: التمييز بمحطة عدن، ويتم قياس المتغير من خلال ما يلي:	
Q27	تسعى محطة عدن إلى تقديم خدمات جديدة لعملائها.
Q28	تحاول محطة عدن بشكل مستمر رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة لعملائها.
Q29	تقدم محطة عدن المعلومات اللازمة للعملاء في حال طلبها
Q30	تتميز محطة عدن بالسرعة في دراسة وتنفيذ التعاقدات مع الخطوط الملاحية
Q31	تسعى محطة عدن إلى تحسين الصورة الذهنية عنها لدى الأطراف الخارجية.
Q32	توفر محطة عدن أماكن خاصة بخدمات العملاء.
Q33	تهدف محطة عدن إلى رفع سمعة علامتها التجارية لدى بقية الأطراف
المتغير التابع الثالث: النمو بمحطة عدن، ويتم قياس المتغير من خلال ما يلي:	
Q34	تحاول محطة عدن من وقت لآخر زيادة حصتها السوقية في سوق صناعة التحويلة.
Q35	تسعى محطة عدن باستمرار الى زيادة إيراداتها.
Q36	تستخدم محطة عدن سياسة تنوع الخدمات اللوجستية لمواجهة حدة المنافسة.
Q37	يعتبر زيادة مستويات رضا العملاء من اهم اهداف محطة عدن.
Q38	تهدف الشركة باستمرار الى جذب الخطوط الملاحية الجديدة للتعامل مع المحطة .

الرمز المستخدم داخل معادلة النموذج	المتغير
المتغير التابع الرابع: الجودة بمحطة عدن، ويتم قياس المتغير من خلال ما يلي:	
Q39	• تعد زيادة مستوى جودة الخدمات المقدمة من محطة عدن من ضمن اهداف الشركة.
Q40	• تتميز محطة عدن بسرعة تقديم خدماتها للعملاء.
Q41	• تستجيب محطة عدن لسرعة الشكاوى ومعالجتها.
Q42	• يوجد بمحطة عدن نظام فعال للتغلب على أخطاء التعاملات
Q43	• تتميز محطة عدن بوجود علاقات جيدة مع الأطراف الخارجية.

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

ووفقا لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي إيجابي للمساحة التخزينية علي المساحة التخزينية والتنافسية بمحطة عدن للحاويات، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠,٨١ هو دل إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ وعليه يتضح للباحث قبول الفرض الأول البديل بوجود تأثير إيجابي معنوي المساحة التخزينية والتنافسية بمحطة عدن للحاويات كما يوضحها الشكل التالي:



الشكل رقم (٤) نموذج القياس أحادي المستوى " المساحة التخزينية والتنافسية بمحطة عدن للحاويات".

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين طول الرصيف والتنافسية بمحطة عدن للحاويات.

جدول رقم (١٨) طول الرصيف والتنافسية بمحطة عدن للحاويات.

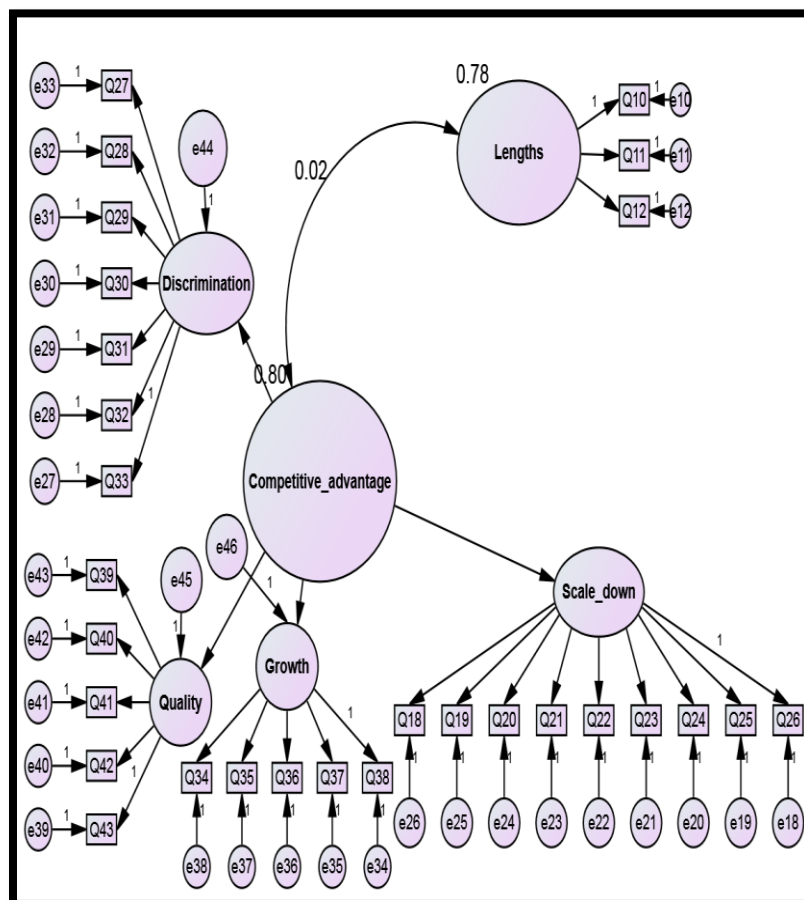
المتغير	الرمز المستخدم داخل معادلة النموذج
المتغيرات المستقلة الثالث: اطوال الأرصفة بمحطة عدن، ويتم قياس المتغير من خلال ما يلي:	
اطوال الأرصفة في تشغيل المحطة تعتبر ذو كفاءة. أى تؤدي الى زيادة الانتاجية او خفض التكاليف).	Q10
معدلات الازدحام والتكدس بالأرصفة في عمليات التشغيل تعد معدلات مقبول	Q11
تحسين اطوال الأرصفة سيساعد من الحد من	Q12

الرمز المستخدم داخل معادلة النموذج	المتغير
	الازدحام في منطقة المخطاف الخارجي
	المتغير التابع الأول: خفض التكاليف بمحطة عدن، ويتم قياس المتغير من خلال ما يلي:
Q18	تستخدم محطة عدن تقنيات اتصال بالعملاء (بالخطوط الملاحية والخ) قليلة التكلفة.
Q19	تطبق محطة عدن برامج متقدمة لتقليل تكاليف التخزين والتداول.
Q20	استفادت محطة عدن من المحطات المنافسة في تقليل تكلفة التشغيل»
Q21	تعتبر تكلفة التسويق والإعلان منخفضة مقارنة بالعائد المحقق. بمحطة عدن.
Q22	تحاول محطة عدن بصفة مستمرة تقليل تكلفة التعاملات/ الصفقات التجارية. مع العملاء
Q23	يؤدي استخدام سياسات التنسيق بين الأنشطة لتخفيض التكلفة بمحطة عدن
Q24	قدمت محطة عدن برامج طموحة لتقليل تكلفة التداول وخدمة العملاء.
Q25	تسعى محطة عدن تقليل تكلفة الأعمال الورقية والتحول للتقنيات الرقمية.
Q26	تطبق محطة عدن الأعمال الإلكترونية التي تخفض نفقات الحجز.
	المتغير التابع الثاني: التمييز بمحطة عدن، ويتم قياس المتغير من خلال ما يلي:
Q27	تسعى محطة عدن إلى تقديم خدمات جديدة لعملائها.
Q28	تحاول محطة عدن بشكل مستمر رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة لعملائها.
Q29	تقدم محطة عدن المعلومات اللازمة للعملاء في حال طلبها
Q30	تتميز محطة عدن بالسرعة في دراسة وتنفيذ التعاقدات مع الخطوط الملاحية
Q31	تسعى محطة عدن إلى تحسين الصورة الذهنية عنها لدى الأطراف الخارجية.
Q32	توفر محطة عدن أماكن خاصة بخدمات العملاء.
Q33	تهدف محطة عدن إلى رفع سمعة علامتها التجارية لدى بقية الأطراف
	المتغير التابع الثالث: النمو بمحطة عدن، ويتم قياس المتغير من خلال ما يلي:
Q34	تحاول محطة عدن من وقت لآخر زيادة حصتها

الرمز المستخدم داخل معادلة النموذج	المتغير
	السوقية في سوق صناعة التحوية.
Q35	تسعى محطة عدن باستمرار الى زيادة إيراداتها.
Q36	تستخدم محطة عدن سياسة تنوع الخدمات اللوجستية لمواجهة حدة المنافسة.
Q37	يعتبر زيادة مستويات رضا العملاء من اهم اهداف محطة عدن.
Q38	تهدف الشركة باستمرار الى جذب الخطوط الملاحية الجديدة للتعامل مع المحطة .
المتغير التابع الرابع: الجودة بمحطة عدن، ويتم قياس المتغير من خلال ما يلي:	
Q39	تعد زيادة مستوى جودة الخدمات المقدمة من محطة عدن من ضمن اهداف الشركة.
Q40	تتميز محطة عدن بسرعة تقديم خدماتها للعملاء.
Q41	تستجيب محطة عدن لسرعة الشكاوى ومعالجتها.
Q42	يوجد بمحطة عدن نظام فعال للتغلب على أخطاء التعاملات
Q43	تتميز محطة عدن بوجود علاقات جيدة مع الأطراف الخارجية.

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

ووفقا لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي إيجابي لطول الرصيف والتنافسية بمحطة عدن للحاويات، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠,٨٠ هو دل إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٢ وعليه يتضح للباحث قبول الفرض الأول البديل بوجود تأثير إيجابي معنوي لطول الرصيف والتنافسية بمحطة عدن للحاويات كما يوضحها الشكل (٦) التالي.



الشكل رقم (٩-٥) نموذج القياس أحادي المستوى " طول الرصيف والتنافسية بمحطة عدن للحاويات".

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين عمق المجري الملاحي والتنافسية بمحطة عدن للحاويات.

جدول رقم (١٩) عمق المجري الملاحي والتنافسية بمحطة عدن للحاويات.

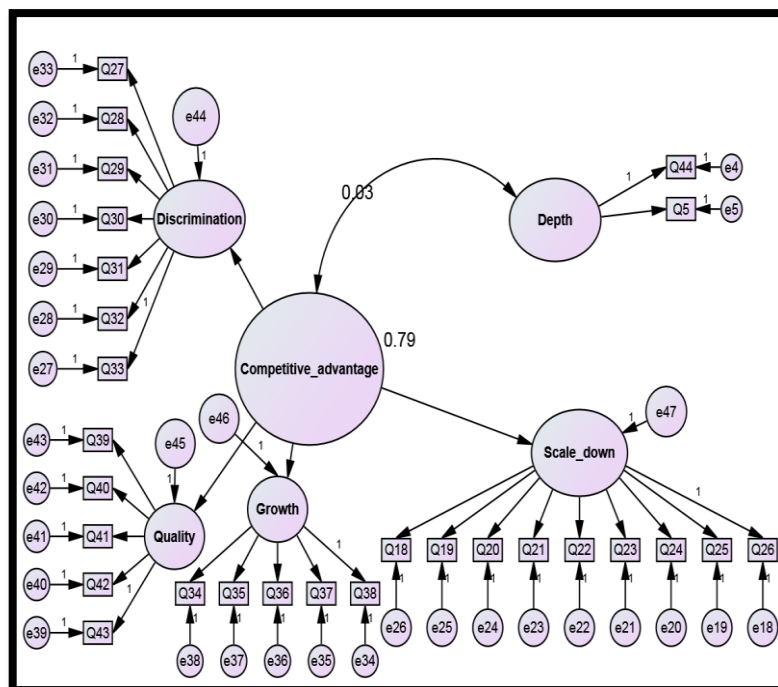
الرمز المستخدم داخل معادلة النموذج	المتغير
المتغيرات المستقلة الثاني: عمق المجري الملاحي بمحطة عدن ، ويتم قياس المتغير من خلال ما يلي:	
Q4	عمق الممر الملاحي مناسب لاستقبال السفن ذات الأجيال الحديثة .
Q5	ترى ان عمق الممر الملاحي مؤشر هام في قياس كفاءة أداء المحطة ويمكن

الرمز المستخدم داخل معادلة النموذج	المتغير
	الاعتماد عليه في تنافسية المحطة
	المتغير التابع الأول: خفض التكاليف بمحطة عدن، ويتم قياس المتغير من خلال ما يلي:
Q18	تستخدم محطة عدن تقنيات اتصال بالعملاء (بالخطوط الملاحية والنخ) قليلة التكلفة.
Q19	تطبق محطة عدن برامج متقدمة لتقليل تكاليف التخزين والتداول.
Q20	استفادت محطة عدن من المحطات المنافسة في تقليل تكلفة التشغيل»
Q21	تعتبر تكلفة التسويق والإعلان منخفضة مقارنة بالعائد المحقق. بمحطة عدن.
Q22	تحاول محطة عدن بصفة مستمرة تقليل تكلفة التعاملات/ الصفقات التجارية. مع العملاء
Q23	يؤدي استخدام سياسات التنسيق بين الأنشطة لتخفيض التكلفة بمحطة عدن
Q24	قدمت محطة عدن برامج طموحة لتقليل تكلفة التداول وخدمة العملاء.
Q25	تسعى محطة عدن لتقليل تكلفة الأعمال الورقية والتحول للتقنيات الرقمية.
Q26	تطبيق ا محطة عدن الأعمال الإلكترونية التي تخفض نفقات الحجز.
	المتغير التابع الثاني: التمييز بمحطة عدن، ويتم قياس المتغير من خلال ما يلي:
Q27	تسعى محطة عدن إلى تقديم خدمات جديدة لعملائها.
Q28	تحاول محطة عدن بشكل مستمر رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة لعملائها.
Q29	تقدم محطة عدن المعلومات اللازمة للعملاء في حال طلبها
Q30	تتميز محطة عدن بالسرعة في دراسة وتنفيذ التعاقدات مع الخطوط الملاحية
Q31	تسعى محطة عدن إلى تحسين الصورة الذهنية عنها لدى الأطراف الخارجية.

الرمز المستخدم داخل معادلة النموذج	المتغير
Q32	توفر محطة عدن أماكن خاصة بخدمات العملاء.
Q33	تهدف محطة عدن إلى رفع سمعة علامتها التجارية لدى بقية الأطراف
المتغير التابع الثالث: النمو بمحطة عدن، ويتم قياس المتغير من خلال ما يلي:	
Q34	تحاول محطة عدن من وقت لآخر زيادة حصتها السوقية في سوق صناعة التحويلة.
Q35	تسعى محطة عدن باستمرار الى زيادة إيراداتها.
Q36	تستخدم محطة عدن سياسة تنوع الخدمات اللوجستية لمواجهة حدة المنافسة.
Q37	يعتبر زيادة مستويات رضا العملاء من اهم اهداف محطة عدن.
Q38	تهدف الشركة باستمرار الى جذب الخطوط الملاحية الجديدة للتعامل مع المحطة.
المتغير التابع الرابع: الجودة بمحطة عدن، ويتم قياس المتغير من خلال ما يلي:	
Q39	تعد زيادة مستوى جودة الخدمات المقدمة من محطة عدن من ضمن اهداف الشركة.
Q40	تتميز محطة عدن بسرعة تقديم خدماتها للعملاء.
Q41	تستجيب محطة عدن لسرعة الشكاوى ومعالجتها.
Q42	يوجد بمحطة عدن نظام فعال للتغلب على أخطاء التعاملات
Q43	تتميز محطة عدن بوجود علاقات جيدة مع الأطراف الخارجية.

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

ووفقا لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي إيجابي لعمق المجري الملاحي والتنافسية بمحطة عدن للحاويات، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠,٧٩ هو دل إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٣ وعليه يتضح للباحث قبول الفرض الأول البديل بوجود تأثير إيجابي معنوي لعمق المجري الملاحي والتنافسية بمحطة عدن للحاويات كما يوضحها الشكل التالي.



الشكل رقم (٦) نموذج القياس أحادي المستوى "عمق المجري الملاحي والتنافسية بمحطة عدن للحاويات".

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين معدات المناولة والتنافسية بمحطة عدن للحاويات.

جدول رقم (٢٠) معدات تداول الحاويات والتنافسية بمحطة عدن للحاويات.

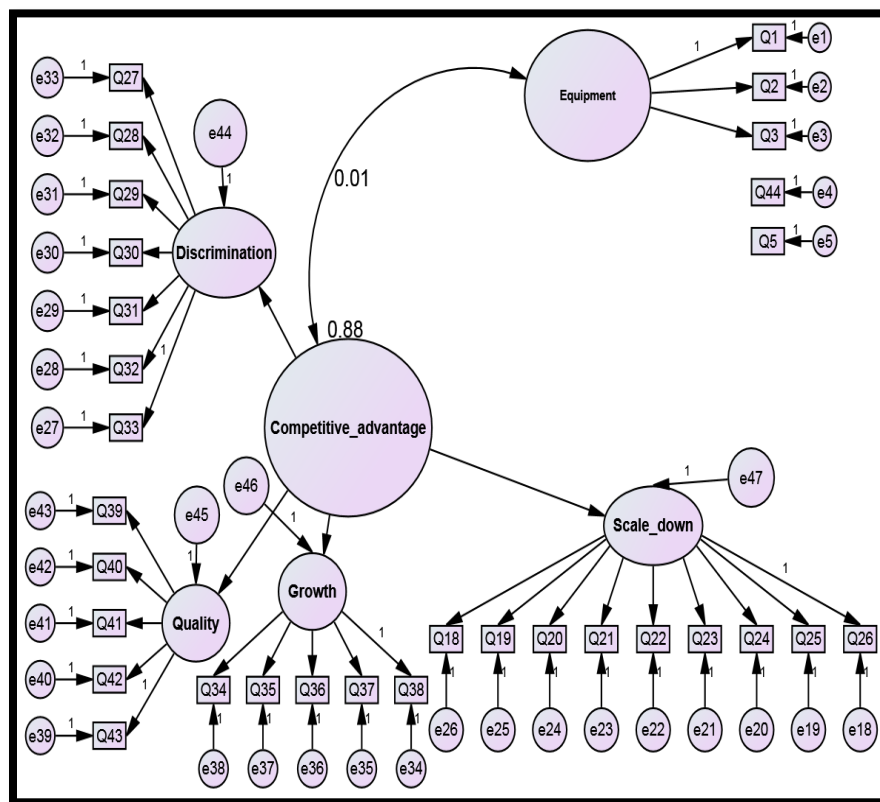
الرمز المستخدم داخل معادلة النموذج	المتغير
المتغيرات المستقلة الأولى: معدات تداول الحاويات بمحطة عدن، ويتم قياس المتغير من خلال ما يلي:	
Q1	معدات التداول على الرصيف (الونش العملاق – المقطورات) والمتعلق بعمليات الشحن والتفريغ من/الى السفينة بالمحطة تتسم باكفاء (اي تؤدي الى زيادة الانتاجية او خفض التكاليف).
Q2	معدات التداول في الساحة (الناقلات السرجية – نظام الرافعات الناقله – الرافعة القنطرية) والمتعلقة

الرمز المستخدم داخل معادلة النموذج	المتغير
	بعمليات الشحن والتفريغ بالساحة. تتسم بالكفاءة. (اي تؤدي الى زيادة الانتاجية او خفض التكاليف).
Q3	• معدات التداول بالمحطة اجمالاً (معدات رصيف – معدات ساحة) تتسم بكفاءة. (اي تؤدي الى زيادة الانتاجية او خفض التكاليف).
المتغير التابع الأول: خفض التكاليف بمحطة عدن، ويتم قياس المتغير من خلال ما يلي:	
Q18	تستخدم محطة عدن تقنيات اتصال بالعملاء (بالخطوط الملاحية والنخ) قليلة التكلفة.
Q19	تطبق محطة عدن برامج متقدمة لتقليل تكاليف التخزين والتداول.
Q20	استفادت محطة عدن من المحطات المنافسة في تقليل تكلفة التشغيل»
Q21	تعتبر تكلفة التسويق والإعلان منخفضة مقارنة بالعائد المحقق. بمحطة عدن.
Q22	تحاول محطة عدن بصفة مستمرة تقليل تكلفة التعاملات/ الصفقات التجارية. مع العملاء
Q23	يؤدي استخدام سياسات التنسيق بين الأنشطة لتخفيض التكلفة بمحطة عدن
Q24	قدمت محطة عدن برامج طموحة لتقليل تكلفة التداول وخدمة العملاء.
Q25	تسعى محطة عدن لتقليل تكلفة الأعمال الورقية والتحول للتقنيات الرقمية.
Q26	تطبق محطة عدن الأعمال الإلكترونية التي تخفض نفقات الحجز.
المتغير التابع الثاني: التمييز بمحطة عدن، ويتم قياس المتغير من خلال ما يلي:	
Q27	تسعى محطة عدن إلى تقديم خدمات جديدة لعملائها.
Q28	تحاول محطة عدن بشكل مستمر رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة لعملائها.
Q29	تقدم محطة عدن المعلومات اللازمة للعملاء في حال طلبها
Q30	تتميز محطة عدن بالسرعة في دراسة وتنفيذ التعاقدات مع الخطوط الملاحية
Q31	تسعى محطة عدن إلى تحسين الصورة الذهنية عنها لدى

الرمز المستخدم داخل معادلة النموذج	المتغير
	الأطراف الخارجية.
Q32	توفر محطة عدن أماكن خاصة بخدمات العملاء.
Q33	تهدف محطة عدن إلى رفع سمعة علامتها التجارية لدى بقية الأطراف
المتغير التابع الثالث: النمو بمحطة عدن، ويتم قياس المتغير من خلال ما يلي:	
Q34	تحاول محطة عدن من وقت لآخر زيادة حصتها السوقية في سوق صناعة التحويلة.
Q35	تسعى محطة عدن باستمرار إلى زيادة إيراداتها.
Q36	تستخدم محطة عدن سياسة تنوع الخدمات اللوجستية لمواجهة حدة المنافسة.
Q37	يعتبر زيادة مستويات رضا العملاء من أهم أهداف محطة عدن.
Q38	تهدف الشركة باستمرار إلى جذب الخطوط الملاحية الجديدة للتعامل مع المحطة.
المتغير التابع الرابع: الجودة بمحطة عدن، ويتم قياس المتغير من خلال ما يلي:	
Q39	• تعد زيادة مستوى جودة الخدمات المقدمة من محطة عدن من ضمن أهداف الشركة.
Q40	• تتميز محطة عدن بسرعة تقديم خدماتها للعملاء.
Q41	• تستجيب محطة عدن لسرعة الشكاوى ومعالجتها.
Q42	• يوجد بمحطة عدن نظام فعال للتغلب على أخطاء التعاملات
Q43	• تتميز محطة عدن بوجود علاقات جيدة مع الأطراف الخارجية.

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

ووفقا لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي إيجابي لمعدات المناولة والتنافسية بمحطة عدن للحاويات، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠,٨٨ هو دل إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠١ وعليه يتضح للباحث قبول الفرض الأول البديل بوجود تأثير إيجابي معنوي لمعدات المناولة والتنافسية بمحطة عدن للحاويات كما يوضحها الشكل التالي.



الشكل رقم (٧) نموذج القياس أحادي المستوى " معدات تداول الحاويات والتنافسية بمحطة عدن للحاويات".

باحث توضيح نتائج اختبارات الفروض من خلال العرض التالي

النتائج العامة للدراسة ومساهمتها العلمية:

يتناول الباحث أهم النتائج التي توصل إليها؛ وذلك على النحو التالي:

- ١- توصلت الدراسة إلى إعداد إطار مقترح لزيادة تنافسية محطات تداول الحاويات اليمنية (عدن)؛ من خلال قياس تأثير عوامل نموذج AHP، ومن خلال أبعاده الأربعة (معدات التداول- عمق الممر الملاحي- المساحات التخزينية- أطوال الأرصفة) على الميزة التنافسية من خلال توسيط تطوير الخدمة. وتعد هذه الدراسة- في حدود علم الباحث- هي الأولى والنادرة من نوعها التي تناولت هذه المتغيرات، لما تم تأكيده من قبل العلماء والباحثين من ندرة التجارب والدراسات في المتغير الأول.
- ٢- توصلت الدراسة أن هناك انخفاضاً في درجات تنافسية محطات تداول الحاويات اليمنية (عدن)؛ ويرجع ذلك إلى ضعف وقصور كفاءة العمليات الخدمية المقدمة من جانب تلك المحطات لعملائها، وخصوصاً محور التجسيد الخاص بمحطات تداول الحاويات اليمنية(عدن)؛ راجعاً ذلك إلى ضعف الدعم المالي المقدم، كذلك عدم تطبيق استراتيجية واضحة لإدارة علاقات العملاء من جانب الإدارة العليا والمديرين من عملاء المحطات.

- ٣- توصلت الدراسة إلى أن العوامل المؤثرة لتنافسية محطات تداول الحاويات اليمنية (عدن)، وهي: (معدات تداول الحاويات- المساحات التخزينية- عمق الممر الملاحي- طول الرصيف) ذات تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية طردي على تنافسية محطات تداول الحاويات اليمنية، وهذا ما اتفقت عليه دراسات كل من (Brandy & Robertson,2001)، (Bowen and chen,2001)، (Gerpott)، (et al., 2001)، (Ting and Yee,2001)، (Chumpiaz & Swen, 2002)، (El-)، (Awadi,2002)، (مطاريد، ٢٠٠٣)، (Chiou,2004)، (Body,2004)، (Yim,2004)، (فارس محمود، ٢٠٠٥)، (Auh and Johnson, 2005)، (حاكم الخفاجي، ٢٠٠٦م)، (Donio)، (et al., 2006)، (Dodds, 2007)، (علاء الدين عباس، ٢٠٠٧)، (Ahearne, 2007)، (loureiro, 2008)، (Benjamin, 2009)، (Das, Parmar,2009)، (دخيل المطيري، ٢٠١٠)، (على عيسى، ٢٠١٠)، (هاني حامد، ٢٠١٢)، (Kirmaci, 2012)، (إبراهيم محمد عبد الحميد، ٢٠١٥).
- ٤- توصلت الدراسة إلى أهمية تبني تطوير الخدمة؛ لما له تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية على تنافسية محطات تداول الحاويات، ويتفق ذلك مع دراسة (Reinartz,2002)، (Izquierdo,et all)، (2005)، (Morgan & Rego, 2006)، (Snoj et all,2007)، (Yee et all,2010).
- ٥- توصلت الدراسة إلى أن العوامل المؤثرة في تنافسية محطة تداول الحاويات اليمنية (عدن)، وهي: (معدات تداول الحاويات - المساحات التخزينية - عمق الممر الملاحي - طول الرصيف) ذات تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية على تطوير الخدمة.
- ٦- توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفاً أو قصوراً من جانب مقدم الخدمة؛ للحصول على مستوى جودة الخدمة التي تطابق توقعات العميل، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة الاستطلاعية .
- ٧- أظهرت نتائج الدراسة أن محطات تداول الحاويات عدن تعتمد في قياس أدائها على المؤشرات المالية فقط، وهو ما ينتج عنه عدم قدرتها على حل المشاكل، ومعرفة أسبابها؛ والتي ترجع في الغالب إلى أنشطة العملاء .
- ٨- توصلت الدراسة إلى أن محطات تداول الحاويات محل الدراسة تقدم خدمات تداول متشابهة، دون أي سمات خاصة، تميز كل محطة، سواء كان في سعر الخدمة، أو طريقة تقديم الخدمة؛ مما يضعف المنافسة بين هذه المحطات، والمفاضلة بينهما من قبل العملاء .
- ٩- توصلت الدراسة من خلال المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث أن هناك ضعفاً في عملية التخطيط للخدمة، ومشاركة العميل في اتخاذ القرار، وأن تلك المحطات لا تبدي اهتماماً كافياً بالكفاءات، والموارد البشرية المؤهلة داخل تلك المحطات.
- ١٠- أظهرت نتائج الدراسة أن من أولويات الأهداف الاستراتيجية لتلك المحطات هو زيادة الحصة السوقية، وبالتالي يتم الاعتماد على المؤشرات المالية، وإهمال المؤشرات غير المالية. الأمر الذي أدى إلى إهمال الأهداف الاستراتيجية الأخرى، وجعلها آخر أولوياتها .
- ١١- توصلت الدراسة إلى أن هناك توقعات إيجابية للعاملين حول زيادة العوامل المؤثرة لتنافسية محطة تداول الحاويات اليمنية (عدن)، وهي: (معدات تداول الحاويات - المساحات التخزينية - عمق الممر الملاحي - طول الرصيف)، والتي تزيد من مستوى ميولهم في التركيز على رفع مستوى الخدمات المقدمة، وبناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء.

- ١٢- أوضحت الدراسة أن محطة عدن لتداول الحاويات، وخاصة مسئولية الإدارة والتسويق وصانعي سياسات الشركة على الإجراءات الاستراتيجية. يجب تحليلها لمعرفة ما إذا كانت تتطابق مع القدرات التنظيمية والموارد من أجل تقديم مزايا الأداء والنجاح.
- ١٣- يمكن أن تساهم نتائج الدراسة هذه في أدبيات التسويق؛ من خلال تطوير خدمات تداول البضائع بشكل أفضل، مواكبة مع ظروف البيئة، وتلبية بما يتلاءم مع متطلبات العملاء، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

التوصيات المقترحة بصدد تحسين رفع تنافسية محطة عدن لتداول الحاويات.

١. توصي الدراسة بأنه يجب الاهتمام بالجوانب المادية الملموسة في المحطات؛ مثل العمل على تحديث معدات الرصيف ومعدات الساحة المستخدمة بالمحطات، والعمل الدائم على عمليات صيانة تلك المعدات، وزيادة غاطس الأرصفة إلى أعماق تصل إلى ١٧ متراً، وكذلك العمل على زيادة أطوال الأرصفة بالمحطة؛ لزيادة الطاقة الاستيعابية، والاهتمام بمستوى نظافة المكاتب والديكورات بالمحطة .
٢. يجب على محطات تداول الحاويات محل الدراسة تفعيل وزيادة وتأهيل العاملين على نظم التفتيش دون توغل Non-Intrusive Inspection Technology؛ ذلك للحد من مشكلة الازدحام والتكدس بالمحطات .
٣. يجب على محطات تداول الحاويات محل الدراسة زيادة إعداد الموازين بالمحطات؛ ذلك للحد من مشكلة التكدس والازدحام بالمحطات .
٤. توصي الدراسة من تمكين الأسواق المالية من أن تصبح الممول الرئيسي لمحطات تداول الحاويات في اليمن، وإدراج محطة عدن اليمنية في جدول تعاملات هيئة سوق المال اليمني، وإصدارها الأوراق المالية القابلة للتداول (Marketable Securities).
٥. توصي الدراسة بإصدار شهادات الإيداع القابلة للتداول (Negotiable Certificates of Deposit)، وتُعرف اختصاراً بالرمز (CD's)؛ وهي عبارة عن أموال تودع في بنك تجاري لفترة زمنية معينة، مقابل صدور إيصالات بذلك، وتُحدد لشهادات الإيداع فترات زمنية خاصة باستحقاقها، وفقاً لحاجات المستثمرين، وعند وصول موعد استحقاقها تُدفع قيمة المبلغ المُودع، بالإضافة إلى الفوائد المترتبة عليه.
٦. يجب تكثيف جهود محطات تداول الحاويات؛ بتقوية العلاقات مع العملاء والعمل على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، من خلال بناء علاقات طويلة الأجل قوية، والسعي نحو استعادة العلاقات مع العملاء غير النشيطين، أو الذين أنهوا التعاقد مع المحطات.
٧. تركيز محطة عدن لتداول الحاويات في تحسين قدرات عوامل نموذج AHP؛ من خلال التدريب، واستخدام المتخصصين ذوي الخبرات الذين يتميزون باليقظة والانفتاح مع البيئة الخارجية ومتطلباتها، في الحصول على ميزة تنافسية تليق بها على مستوى متميز؛ لأنهم محور نجاح التنافسية للمحطة عن طريق برامج التسويق الداخلي.
٨. الاهتمام والتركيز بالفعل في تطوير الخدمة، وتطبيق المجالات العلمية ذات الصلة؛ للحاجة الماسة لسد الفجوة في السبلات أو المعوقات التي تؤثر على تطوير خدماتها، واستبدال الأفكار والخدمات الحالية بتحسينات؛ لفهم نشر التقنيات، وتبني الوعي التكنولوجي، وتجنب الانخراط في مخاطر تنافسية، والتركيز

- على مشروع جديد بفكرة أو منتج؛ لتطوير الخدمة؛ لأن الميزة التنافسية لا تحدث إلا عندما تكتسب تطوير سمة أو مجموعة من السمات، التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها في السوق.
٩. يجب على محطة عدن لتداول الحاويات أن تشجع عملاءها على تقديم المعلومات المرتدة بعد تقديم خدمة التداول بالمحطة؛ حيث يجب أن تسهل المحطة على العملاء إبداء آرائهم، والاهتمام بتحليل الشكاوى التي تصل للمحطة، والقيام بالمعالجة بشكل فوري وعاجل، وللجوء إلى حلول غير تقليدية في معالجة شكاوى العملاء.
١٠. يجب على المحطة تنمية برامج لمكافأة العملاء، سواء أكانوا متعاقدين أو الذين أنهوا التعاقد مع المحطة؛ مثل تنظيم احتفاليات للعملاء في أوقات مناسبة وملائمة؛ وذلك من شأنه أن يعطي العملاء شعورًا بالترابط والتميز من المحطات المنافسة.
١١. يجب على محطات تداول الحاويات الاهتمام المستمر، والعمل على بحوث السوق؛ وذلك لمعرفة احتياجات ورغبات العملاء بشكل مستمر، والعمل على تكثيف الاتصالات بالعملاء، والعمل على بناء علاقات طويلة الأجل؛ مما يزيد درجة ولائه للمحطة، وزيادة قيمة العميل بتلك المحطة.
١٢. يجب العمل الدائم على قياس درجة جودة الخدمة، ورضا العميل للخط الملاحي للمحطة؛ وذلك بشكل مستمر، وعلى فترات زمنية منتظمة؛ ذلك لمعرفة اتجاهات ونوايا العملاء. ويعتبر ذلك الأمر هامًا؛ حتى تتمكن المحطات من الحفاظ على عملائها، وعدم التحول إلى محطات منافسة.
١٣. تنمية برامج تسويقية؛ لتحقيق زيادة إعداد العملاء والتنافسية للمحطة؛ مثل:
- برامج التسويق المتكرر: ويهدف هذا البرنامج إلى مكافأة الخط الملاحي على تعاملاته المتراكمة لدى المحطة، وتقديم حوافز تشجيعية له.
١٤. توصي الدراسة العمل على إنشاء قاعدة بيانات ضخمة عن عملاء المحطة، وتسجيل بياناتهم واحتياجاتهم ورغبتهم، واسترجاعها عند الحاجة. كذلك تجد أن تلك القاعدة سوف تساعد المحطة على تقسيم عملائها ذوي القيمة في التعامل مع المحطة.
١٥. توصي الدراسة العمل على وضع استراتيجيات واضحة لبناء تنافسية محطة عدن، والعوامل التي تسهم في بناءه، مع مراعاة أن تكون تلك الاستراتيجيات مرنة للعاملين؛ حتى تمكنهم من بناء تطبيق أعمالهم بكفاءة وفاعلية.
١٦. توصي الدراسة أنه يجب على محطة عدن لتداول الحاويات محل الدراسة؛ حث موظفيها للحصول على شهادات الجودة لتلك المحطات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، سامر أحمد (٢٠١٥) " تنافسية المرافئ البحرية السورية التحديات وآفاق التطوير". رسالة دكتوراة، الجمهورية العربية السورية وزارة التعميم العالي جامعة تشرين كمية الاقتصاد قسم الاقتصاد والتخطيط.
- الأسطل، أحمد محمود (٢٠١٠)، دور بيانات التكاليف في تفعيل القدرة التنافسية في ظل آليات الحوكمة، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بنتيت، أحمد (٢٠١٠)، "مكانة الجودة في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول (المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، رسالة ماجستير، جامعة حسيبة بوعلى بالشلف، الجزائر.
- البستجي، غالب محمد (٢٠١٤)، أثر استخدام المزيج التسويقي الخدمي ذي الصبغة الإسلامية على بناء الميزة التنافسية في شركة الاتصالات السعودية (STC)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد (٣١) المجلد الثاني، ص ص ١٨٧-٢٣٤.
- بيشة، حمودي (٢٠١٣)، دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات: دراسة حالة المديرية الجمهورية للتأمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- التميمي، نور (٢٠٢٠)، التصنيع الهجين وأثره في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على صناعة الغزل والنسيج بجمهورية العراق، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- الجوهري، يسرا (٢٠١٨). اثر تعزيز تنافسية الموانئ التجارية المصرية على تجارة مصر الخارجية، رسالة دكتوراه منشورة جامعة عين شمس، القاهرة.
- الحوري، عبد القادر (٢٠٠٤)، "إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية" رسالة دكتوراه، عمان، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، الأردن.
- خطيب، خالد (٢٠١١)، مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين مع دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد (٥) العدد (١٠)، ص ص ١١١-١٣٢، وهران، الجزائر.

الخموس، نعيم محمد نجم (٢٠١٤) جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات المصرفية والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الزريقات، خالد و نور، محمود (٢٠١٢). "أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية".

زكي، سامي (٢٠٠٥) زيادة كفاءة اداء محطات الحاويات بالإمكانيات المتاحة، منشأه المعارف، الإسكندرية.

زياد، عبودي (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة، عمان.

سمحان، ريم (٢٠١٤) "دراسة العلاقة بين تبني مفهوم البنك الالكتروني وتحقيق الميزة التنافسية، بالتطبيق على البنوك الإسلامية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة عين شمس - قسم إدارة الأعمال، مصر.

شراب، ساند حسن (٢٠١١) التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة.

الشوابكة، عدنان (٢٠١١) دور نظم وتكنولوجيا المعلومات: في اتخاذ القرارات الادارية - دار اليازوري العلمية.

الغريب، محمد (٢٠١٦) "دور التسويق الالكتروني المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة المنصور، كلية التجارة، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.

الغصين، لما بسام (٢٠١٤)، دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية شركة فيوجن لخدمات الانترنت وأنظمة الاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

مسعودة، عبد الكريم هاجر (٢٠١٧)، التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بمضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المطيري، فيصل غازي (٢٠١٢) أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

النحراوي، إيهاب خليل (٢٠٠٧) "المقومات التنافسية لمواني الحاويات المحورية في الخليج العربي، رسالة دكتوراه، الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الاسكندرية؛ مصر .

ثانيا: المراجع الاجنبية

- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press on Demand.
- DANG, V. L. and YEO, G. T. (2017) A Competitive Strategic Position Analysis of Major Container Ports in Southeast Asia. the Asian journal of shipping and logistics.33 (1). p. 19-25.
- The impact of port technical efficiency on Mediterranean "Elsayeh, M. (2015) , PhD Thesis. University of Huddersfield. "container port competitiveness
- Feng, T., Sun, L., & Zhang, Y. (2010). The effects of customer and supplier involvement on competitive advantage: an empirical study in China. Industrial Marketing Management, 39 (8), 1384- 1394.
- Fruhling, A. & Digman, L. (2000). The impact of electronic commerce on business-level strategies. Journal of Electronic Commerce Research, 1, 1, 13-22.
- Hamad, H. (2014). Antecedents of business-to-business e-commerce adoption and its effect on competitive advantage in manufacturing small and medium-sized enterprises: A comparative study of United States of America and Egypt, 55-7.
- Hamad, H. (2014). Antecedents of business-to-business e-commerce adoption and its effect on competitive advantage in manufacturing small and medium-sized enterprises: A comparative study of United States of America and Egypt, 55-7.
- Ismail, A. (2019) "Benchmarking the Efficiency of the Egyptian Container Terminals", PhD Thesis. Arab Academy for Science Technology and Maritime Transport.
- Mcgaughey, E. (2002). Benchmarking business-to-business electronic commerce. *Benchmarking. An International Journal*, 9, 5, 471-484.
- Milao K., (2018). Determinants of competitive advantage of firms in the telecommunications industry in kenya. pp2-4.
- Mishra, S. (2009). Engineering Economics and Costing, New Delhi, India PHI Learning Pvt.
- Moersch, C. 1995. Levels of technology implementation (LoTi): A framework for measuring classroom technology use. International Society for Technology in Education.

- Moghli, A. A; Abdallah, G. M., & Al Muala, A. (2012). Impact of innovation on realizing competitive advantage in banking sector in Jordan. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 4(5), 1.
- Porter, M. & Takeuchi, H. (2000). Can Japan Compete?. Collier Macmillan publishers.
- Schermerhorn, J., Davidson, P., Poole, D., Woods, P., Simon, A., & McBarron, E. (2014). Management: Foundations and
- Steenken, D., Voß, S., Stahlbock, R., (2004). “Container terminal operation and operationsresearch – a classification and literature review”, *OR Spectrum*, Springer-Verlag GmbH,
- A. (2003). *Economics: Principles in action*. Upper Saddle River, ‘ Sullivan New Jersey 07458. ISBN 0-13-063085-3.
- Tongzon, J., and Heng, W. (2005). Port privatization, efficiency and evidence from container ports (terminals). empirical competitiveness: Some *Transportation Research Part A*, Vol. 39, pp. 405–424
- Vis, I. and R. Koster. (2003). Transshipment of containers at a container terminal: An overview. *European Journal of Operational Research*,
- Vítor, C., J. Felíciob, A. (2016), Port and container terminal characteristics and performance, School of Economics and Management; Rua Miguel Lupi.