

دور إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمات اللوجستية البحرية

من خلال التحسين المستمر

(دراسة استطلاعية في ميناء ام قصر)

الباحث : حسن علي وحيد م.د. عباس عبدالحميد عبد العباس

جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الاعمال

Email: abbas.abdulhameed@uobasarh.edu.

Email: qhasenali84@yahoo.com

ORCID: orcid.org/0009-0007-3087-0460

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وتشخيص دور إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمات اللوجستية البحرية في ميناء أم قصر من خلال التحسين المستمر. تبرز أهمية إجراء هذه الدراسة في توضيح دور إدارة التغيير في الصناعة البحرية بشكل عام والموانئ البحرية العراقية بشكل خاص، كونها ضرورة وليست خياراً من أجل مواجهة التحديات والتغيرات السريعة التي تشهدها هذه الصناعة. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة نموذج يتكون من ثلاثة متغيرات رئيسية وأربع فرضيات رئيسية، ولكل فرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية. تم الاعتماد على المنهج الاستكشافي التحليلي، حيث اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة تكونت من بعض الكوادر الفنية والإدارية من العاملين في الأقسام اللوجستية في ميناء ام قصر. تم توزيع (350) استبانة وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (296) استبانة في حين بلغت عدد الاستبانات المناسبة للتحليل الإحصائي (284) استبانة، بمعدل (81%). خضعت جميع الاستبانات للتحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي المتقدم (AMOS.V.26) والبرنامج الإحصائي (SPSS.V.26).

من اهم الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة هي ان ادارة التغيير تعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق التحسين المستمر في العمليات والأنشطة. فعندما يتم إدارة التغيير بفعالية، يصبح من الممكن تعزيز قدرة الميناء على التكيف مع التحديات الجديدة والتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية. ان تأثير ادارة التغيير على جودة خدمات اللوجستيات البحرية من خلال التحسين المستمر يمكن أن يكون ملحوظاً من خلال مساهمة ادارة التغيير في تحسين الخدمات اللوجستية البحرية بشكل مستمر. الكلمات الرئيسية : ادارة التغيير، التحسين المستمر، جودة الخدمة اللوجستية البحرية، ابعاد التحسين المستمر، التوريد .

The role of change management in improving the quality of maritime logistics services through continuous improvement.

An exploratory study in the port of Umm Qasr

Researcher Hassan Ali Wahed

Dr. Abbas Abdulhameed Aletaiby

Department of Business Administration College
of Administration & Economics /University of Basrah

Abstract:

This study aims to identify and diagnose the role of change management in improving the quality of maritime logistics services at Umm Qasr Port through continuous improvement. The importance of conducting this study is to clarify the role of change management in the maritime industry in general and Iraqi seaports in particular, as it is a necessity and not an option in order to face the challenges and rapid changes that this industry is witnessing. In order to achieve the objectives of the study, a model was formulated consisting of three main variables and four main hypotheses, and each hypothesis has a set of sub-hypotheses. The exploratory analytical approach was relied upon, as the study relied on a simple random sample consisting of some technical and administrative cadres working in the logistical departments at Umm Qasr Port. (350) questionnaires were distributed, and the number of retrieved questionnaires was (296), while the number of questionnaires suitable for statistical analysis was (284), with a rate of (81%). All questionnaires were subjected to statistical analysis using AMOS.V.26 and SPSS.V.26.

The study reached a number of conclusions, the most important of which is that change management is considered an essential element in achieving continuous improvement in operations and activities. When change is managed effectively, it becomes possible to enhance the port's ability to adapt with new challenges and changes in the external and internal environment. In addition, the impact of change management on the quality of maritime logistics services through continuous improvement can be noticeable through the contribution of change management to continuously improving maritime logistics services.

Keywords: change management, continuous improvement, quality of maritime logistics service Dimensions of continuous improvement Procurement.

المقدمة: Introduction:

تؤدي الأنشطة اللوجستية دورا محوريا في اقتصادات جميع البلدان، وعلى وجه الخصوص تلك البلدان التي تسعى للنهوض بواقعها الاقتصادي من خلال جلب الاستثمارات الأجنبية بهدف زيادة صادراتها وتوفير فرص العمل. اذ تعد الخدمات اللوجستية بمختلف اشكالها كالتخزين والنقل والمناولة والتعبئة والتغليف والاتصالات وسلاسل التوريد وغيرها من ابرز العوامل المؤثرة على التجارة الدولية وتسهم بشكل فاعل في تطورها وتوسعها بشكل مستمر (Barbari, 2023:2). تشير العديد من الدراسات الى ان زيادة لاهتمام والاستثمار في الخدمات اللوجستية داخل البلدان النامية ادى إلى تطور اقتصاديات هذه البلدان من خلال الاستفادة من العمليات المرتبطة بسلاسل القيمة العالمية وتحويلها من القيام بالعمليات البسيطة مثل التجميع والتعبئة والتغليف إلى عمليات تهدف الى التصنيع وما يتعلق بها من قيمة مضافة وكذلك الاستفادة من المزايا المرتبطة بالعمل في البلدان النامية مثل توفر المواد الخام و انخفاض معدلات الأجور والإعفاءات الضريبية الممنوحة لتلك الدول طبقا لاتفاقيات التجارة المختلفة، (Hayaloglu, 2015: 4).

ومن المسلم به ان عالم اليوم يشهد تغيرات سريعة وهائلة في مختلف نواحي الحياة، هذه التغيرات حملت في طياتها الكثير من التحديات لشتى انواع المنظمات التي تسعى للبقاء والاستمرار والتحسين في مجالات اعمالها. حيث ان البيئة الديناميكية التي تشهدها المنظمات بمختلف انواعها ومجالاتها تتطلب من المنظمة ان تعي ضرورة تبني منهج ادارة التغيير (Olajide, 2014: 165). . يشار الى التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع جديد ومنشود خلال فترة زمنية معينة، من خلال تبني أساليب وطرق معروفة لتحقيق ذلك (Recardo, 2013: 5). ان الهدف الاساسي الذي تسعى له معظم المنظمات هو الوصول الى الإتقان التام من خلال عمليات التحسين المستمر لأنشطتها. وبالرغم من ان الوصول الى هذا الإتقان التام للعمل في المنظمة يعتبر هدفا في غاية الصعوبة، إلا أنه يستلزم

بذل جهود كافية بغية تحقيق هذا الهدف الاساسي للتحسين المستمر في المنظمة (Holtskog, 2013: 578)،

تأسيسا على ما تقدم تعد إدارة التغيير وثيقة الصلة في تحسين جودة الخدمة اللوجستية البحرية، في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والمعرفية والتنظيمية ، والتطور السريع والكبير للتقنيات واستخداماتها في مختلف المجالات التي وفرت للمنظمات فرصا متعددة لاقتناسها وبالقابل فرضت عليها تحديات كبيرة لمواجهتها. لذلك فإن عملية التغيير لها مبادئ وقواعد يفترض التعرف عليها وإدراكها، بمعنى إن أي إخفاق أو خلل في أدراك وفهم هذه المبادئ قد ينعكس على تحسين جودة الخدمة اللوجستية البحرية. ومن هنا تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين ادارة التغيير المتمثلة بأبعادها (تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) و جودة الخدمة اللوجستية البحرية بأبعادها (النقل، التخزين، المناولة) والدور الوسيط للتحسين المستمر بأبعاده (التزام الادارة العليا، الاتصالات، التمكين).

بناءً على ما تم ذكره واهميه العلاقة بين المتغيرات وابعادها جاءت هذه الدراسة تماشيا مع المنهج العلمي للأدبيات المعتمدة، والاجابة عن مجموعة من الاسئلة عن وجود العلاقة بين هذه المتغيرات وابعادها في البيئة التنظيمية لميناء ام قصر بهدف الوصول الى الهدف الرئيسي والجوهري لهذه الدراسة المتمثل في تحديد وتشخيص دور ادارة التغيير في تحسين جودة الخدمات اللوجستية البحرية لميناء ام قصر من خلال التحسين المستمر.

المبحث الاول: منهجية البحث Research Methodology

اولا: مشكلة البحث: Study Problem

تقوم الخدمات اللوجستية البحرية بدور مهم وفاعل في التجارة العالمية، وتحديدًا في البلدان النامية، مما يضمن الحركة الفعالة للبضائع عبر الحدود الدولية. نظرًا لأن الصناعة تواجه تعقيدات وتحديات متزايدة، فقد أصبحت الحاجة إلى التحسين المستمر في جودة الخدمة أمرًا بالغ الأهمية (Amin et al., 2021:157; Remyha et al., 2023:12). على هذا الأساس، فإن احتياجات الصناعات البحرية عموماً، والموانئ البحرية خصوصاً للتغيير بسرعة بسبب المنافسة المتزايدة، والنقد في تكنولوجيا المعلومات والسعي لتقليل التكلفة وزيادة الكفاءات التشغيلية، إذ إنها عوامل دفعت وتدفع للاعتماد في الوقت الحاضر لإحداث التغيير لمواجهة التحديات المعاصرة، ولإستغلال الفرص المتاحة، وإشراك العاملين في عملية التخطيط للتغيير والتحكم بإدارته بأساليب مبدعة ومميزة من أجل نجاحه (العنزي، 2013: 27). وتكمن عملية ادارة التغيير كونها أسلوب حياة داخل المنظمة، لذلك لا بد من تهيئة المديرين والعاملين في كافة اقسام المنظمة لتقبل عملية التغيير بشكل مستمر في ظل الظروف العالمية المحيطة (Paton & McCalman, 2010:23).

من جانب اخر، يعمل قطاع الخدمات اللوجستية البحرية في بيئة ديناميكية وتنافسية للغاية، مما يستلزم جهودًا مستمرة لتعزيز جودة الخدمة (Remyha et al., 2023:13) وهو على النقيض من الصناعات الأخرى مثل وسائل الاتصالات والبنوك وتجارة التجزئة. ما زالت صناعة النقل البحري والتي تسيطر عليها الحكومات دائماً متحفظة في تبني ادارة التغيير ، ومن ثم فهي لا تزال متأخرة في تطبيق حالة التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة وإيجاد انفتاح في التنظيم يمكن جميع العاملين من معالجة المشاكل التي تواجههم والذي يؤدي لتحسين سلوك العاملين لكي يتلاءم مع التغييرات الحاصلة في بيئة العمل من خلال ادخال التقنيات الحديثة إلى المنظمة وإجراء التعديلات اللازمة وبالتالي تطوير إجراءات العمل في المنظمة بحيث يساعد ذلك على تبسيط العمل وتسريعه (Arabelen & Kaya, 2021:2; Chen & Yang, 2022:2) تأسيساً على ما تقدم يلاحظ بشكل جلي أهمية دور ادارة التغيير في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات والشركات العاملة في مجال الموانئ البحرية بشكل خاص وبالتحديد في مجال الخدمات اللوجستية لقطاع الموانئ. وبما ان احد الباحثين لهذه الدراسة هو احد الكوادر العاملة في المجال البحري باعتباره منتسب في قيادة القوة البحرية العراقية ولديه اهتمام واسع والمام كبير بالعديد من القضايا ذات العلاقة بالموانئ العراقية والخدمات التي تقدمها فضلاً عن التحديات التي تواجهها فيما

يخص الخدمات اللوجستية على وجه التحديد. فضلا عن قيام كلا الباحثين بزيارات ميدانية متكررة ومعايشة ميدانية في ميناء ام قصر وبالتالي اجراء مقابلات مع المسؤولين والعاملين في مجال الخدمات اللوجستية. وبالتالي تكوين صورة واضحة عن عمل الميناء وبلورة المشاكل والتحديات التي يعني منها ومن اهمها وجود ضعف وقصور فيما يتعلق بعدم تبني الأساليب والتقنيات الإدارية المعاصرة التي يمكن أن تؤدي إلى مشاكل وقصور في إدارة الموارد البشرية وبالتالي تتعكس بشكل سلبي على تقديم خدماتها اللوجستية. كما اظهرت النتائج ان عدم مواكبة التكنولوجيا بشكل مستمر ومتزامن مع التكنولوجيا الحديثة سينعكس بشكل سلبي على جودة الانشطة والخدمات اللوجستية فعلى سبيل المثال عدم استخدام أنظمة إدارة النقل الذكية قد يؤدي إلى صعوبات في تتبع الشحنات وتنظيم الجدول الزمني للنقل. فضلا عن مشاكل تتعلق في كفاءة وفاعلية عمليات تفريغ وتحميل ومناولة البضائع والحاويات داخل الميناء فضلا عن عدم توفر التسهيلات اللوجستية المتقدمة مثل المستودعات ومناطق الخزن بما يضاها ما موجود في الموانئ العالمية او موانئ بعض الدول المجاورة.

وبالتالي فالباحثان لديهما قناعة بضرورة تحسين وتطوير الخدمات اللوجستية البحرية المقدمة من خلال تبني ادارة التغيير التي تهدف لتحديث وتطوير انظمة واساليب ادارية تتلاءم مع تحديات وروح العصر وبالشكل الذي ينعكس بالإيجاب قدرات الموانئ العراقية ويعزز مركزها التنافسي بالمقارنة مع الموانئ العالمية بشكل عام والموانئ في الدول المجاورة بشكل خاص. بناءً على ما تقدم ذكره يمكن صياغة ملخص لبيان مشكلة الدراسة الحالية كما يلي: "ما مدى تأثير ادارة التغيير في جودة الخدمات اللوجستية البحرية في ميناء ام قصر؟ وهل للتحسين المستمر دور في ذلك التأثير؟"

ثانيا: اهداف البحث: Study Objectives

الهدف الرئيسي للدراسة هو تحديد وتشخيص دور ادارة التغيير في تحسين جودة الخدمات اللوجستية البحرية لميناء ام قصر من خلال التحسين المستمر. ويشتمل من هذا الهدف الاهداف الفرعية التالية:

ختبار وتشخيص تأثير ادارة التغيير في تحسين جودة الخدمات اللوجستية البحرية
اختبار وتشخيص تأثير ادارة التغيير في التحسين المستمر.
اختبار وتشخيص تأثير التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمات اللوجستية البحرية؟

تقديم توصيات ومقترحات بناءة للإدارات العليا في الموانئ العراقية تتعلق بأهم ما تقدمت به الدراسة من استنتاجات.

ثالثا: اهمية الدراسة :- Significance of the Study

تظهر أهمية البحث الحالية من خلال الاتي:

تقديم إطار نظري يستوعب متغيرات الدراسة من خلال عرض خلاصة أفكار الباحثين والمفكرين في هذا المجال وعليه تعد الدراسة الحالية محاولة لردم الفجوة المعرفية بين المتغيرات.

اغلب الباحثين المعاصرين في مجال ادارة التغيير ، انصب اهتمامهم في دراسات اختبرت العلاقة بين المتغير المستقل (ادارة التغيير) في جودة الخدمات البحرية او المتغير الوسيط (التحسين المستمر) بشكل منفرد إذ لا توجد دراسة على حد علم الباحثان تناولت المتغيرات الثلاثة في أنموذج فرضي واحد كما في الدراسة الحالية وتطبيقها في ميناء ام قصر.

إبراز الدور المهم والكبير للمتغير الوسيط (التحسين المستمر) في تعزيز العلاقة بين ادارة التغيير وجودة الخدمات اللوجستية البحرية .

ايراز اهمية قضية الخدمات اللوجستية البحرية وتجده في الدراسات المعاصرة في الادارة بشكل عام وادارة الموانئ بشكل خاص الامر الذي جعله يكون رافدا مهما قد يساعد المنظمات البحرية ولاسيما ميناء ام قصر على تبني أفكار جديدة وبلورة تصوراتها حول الاساليب الحديثة في ادارة التغيير .

تقديم توصيات علمية وعملية لإدارة ميناء ام قصر تساعد في تحقيق جودة الخدمات البحرية .

رابعا: مخطط الدراسة الفرضي:- Hypothetical Framework of the Study

في ضوء مشكلة الدراسة واهدافها وضمن اطارها النظري والعملية تم تطوير انموذج فرضي يعبر عن طبيعة العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة الذي تم استخلاصه من واقع الدراسات السابقة .

ويظهر من خلال الشكل (1) ان المتغير المستقل (ادارة التغيير) تم قياسه من خلال اربعة ابعاد (تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي ، الموارد البشرية ،الهيكل التنظيمي) . اما المتغير الوسيط (التحسين المستمر) فتم قياسه من خلال ثلاثة ابعاد (الاتصالات، التزام الادارة العليا ،التمكين) . واخيرا المتغير التابع (جودة الخدمة اللوجستية البحرية) تم قياسه من خلال ثلاثة ابعاد هي (التخزين ، المناولة ، النقل)

خامس : تطوير وصياغة فرضيات الدراسة :- Develop and Formulate Study Hypothesis

غالبا ما يكون لدى الباحثين بعض الأفكار الأولية فيما يتعلق بأهداف الدراسة. هذه الأفكار تكون مستمدة من أبحاث او دراسات سابقة، نظرية أو وضع الاعمال الحالية وعادة ما تسمى الفرضيات (Hair et al.,2016:143). ومن اجل ايجاد

اجابة منطقية لتساؤلات الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، وفي ضوء الدراسات السابقة يمكن صياغة وتطوير اربع فرضيات رئيسيتين توضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة كالتالي :

الفرضية الاولى الرئيسية

H1: توجد علاقة تأثير ايجابية ومباشرة لإدارة التغيير في جودة الخدمة اللوجستية البحرية. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H1a: توجد علاقة تأثير ايجابية ومباشرة لتكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمة اللوجستية البحرية.

H1b: توجد علاقة تأثير ايجابية ومباشرة للثقافة التنظيمية في جودة الخدمة اللوجستية البحرية.

H1c: توجد علاقة تأثير ايجابية ومباشرة للموارد البشرية في جودة الخدمة اللوجستية البحرية.

H1d: توجد علاقة تأثير ايجابية ومباشرة للهيكل التنظيمي في جودة الخدمة اللوجستية البحرية.

الفرضية الثانية الرئيسية

H2: توجد علاقة تأثير ايجابية ومباشرة لإدارة التغيير في التحسين المستمر. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H2a: توجد علاقة تأثير ايجابية ومباشرة لتكنولوجيا المعلومات في التحسين المستمر.

H2b: توجد علاقة تأثير ايجابية ومباشرة للثقافة التنظيمية في التحسين المستمر.

H2c: توجد علاقة تأثير ايجابية ومباشرة للموارد البشرية في التحسين المستمر.

H2d: توجد علاقة تأثير ايجابية ومباشرة للهيكل التنظيمي في التحسين المستمر.

الفرضية الثالثة الرئيسية

H3: توجد علاقة تأثير ايجابية ومباشرة للتحسين المستمر في جودة الخدمة اللوجستية البحرية. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H3a: توجد علاقة تأثير ايجابية ومباشرة للالتزام الادارة العليا في جودة الخدمة اللوجستية البحرية.

H3b: توجد علاقة تأثير ايجابية ومباشرة للاتصالات في جودة الخدمة اللوجستية البحرية.

H3c: توجد علاقة تأثير ايجابية ومباشرة للتمكين في جودة الخدمة اللوجستية البحرية.

الفرضية الرابعة الرئيسية

H4: توجد علاقة تأثير ايجابية وغير مباشرة لإدارة التغيير في جودة الخدمة اللوجستية البحرية من خلال التحسين المستمر. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H4a: توجد علاقة تأثير ايجابية وغير مباشرة للتكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمة اللوجستية البحرية من خلال التحسين المستمر.

H4b: توجد علاقة تأثير ايجابية وغير مباشرة للثقافة التنظيمية في جودة الخدمة اللوجستية البحرية من خلال التحسين المستمر.

H4c: توجد علاقة تأثير ايجابية وغير مباشرة للموارد البشرية في جودة الخدمة اللوجستية البحرية من خلال التحسين المستمر.

H4d: توجد علاقة تأثير ايجابية وغير مباشرة للهيكل التنظيمي في جودة الخدمة اللوجستية البحرية من خلال التحسين المستمر.

سادسا: مجتمع وعينة البحث: - Population and Sample of the Study

يشمل مجتمع الدراسة الحالية الكوادر الوظيفية كافة (الفنية والادارية في اقسام اللوجستيات) في ميناء ام قصر نظراً لأهمية هذه المؤسسة في الاقتصاد العراقي اذا يعتبر من أهم الموانئ التجارية الأساسية للعراق حيث تمر عن طريقه أكثر من 70% من تجارة العراق الخارجية، لذا فهو شريان حيوي مهم. ان الاقتصاد العراقي. وبالاعتماد على الجدول الاحصائي الذي اورده الباحثون (Sekaran & Bougie., 2016:264) لتحديد حجم العينة المناسب، اتضح ان حجم العينة المناسب لهذا لمجتمع الدراسة البالغ (554) هو (270) فردا كحد ادنى. عليه قام الباحث بتوزيع (350) استمارة استبانة من اجل الحصول على الحد الادنى من حجم العينة المستهدفة، على بعض من الكوادر الوظيفية لفنية والادارية في اقسام اللوجستيات في ميناء ام قصر. استرجعت منها (296) وتم استبعاد بعض الاستثمارات وذلك لعدم صلاحيتها للتحليل لوجود نقص في البيانات وبالنتيجة كانت الاستثمارات الصالحة للتحليل هي (284) استمارة فقط ، بنسبة استجابة بلغت (81%).

سابعا: اساليب جمع البيانات : Data Collection Methods

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات اذ تألفت الاستبانة النهائية من (50) فقرة غطت بدورها ثلاثة متغيرات رئيسة متضمنة (10) ابعاد فرعية وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماس (Five Point Likert scale) الذي يتضمن الخيارات الآتية (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة)، وتألفت اجزاء الاستبانة من التالي :-

الجزء الاول : يتضمن اسئلة خاصة متعلقة بالمعلومات الديموغرافية بالمستجيب (الجنس، العمر ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، فترة الخبرة او عدد سنوات الخبرة) .

الجزء الثاني : يضم (50) فقرة ذات اجابات تتعلق بمتغيرات الدراسة مقسمة على ثلاثة محاور :-

المحور الاول : تضمن (16) فقرة خاصة بمتغير ادارة التغيير .

المحور الثاني : تضمن (18) فقرة خاصة بمتغير التحسين المستمر .

المحور الثالث : تضمن (16) فقرة خاصة بمتغير جودة الخدمة اللوجستية البحرية.

Theoretical Framework of the المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة Study

اولاً: مفهوم واهمية ادارة التغيير Concept and Importance of Change Management

لقد اختلف الباحثون في ايجاد تعريف موحد لإدارة التغيير، وذلك بسبب اختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، وكذلك اختلاف الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذه الظاهرة، وفيما يلي سنستعرض عدد من التعاريف لإدارة التغيير. ولكون التغيير يمثل مختلف العمليات والتطورات التي تصاحب جميع المنظمات لمواجهة عدم الاتزان والتطور المستمر للمحيط، فإنه لا يمكن تجنب التغيير؛ وإنما يجب قيادته، وادارته بالشكل الذي يحقق اهداف المنظمة.

ان إدارة التغيير حسب تعريف Paglis & Green هي فلسفة إدارة المنظمة تتضمن التدخل المخطط في جانب من جوانب المنظمة لتحسينها بهدف رفع مستوى فعاليتها وتحقيق التوافق مع مبررات هذا التغيير (Pagles and Green, 2002: 23). أو هي عمل تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة في احد عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد تحقق للمنظمة سبقاً على غيرها من المنظمات المنافسة (Al-Atiyat, 2009: 29). وتعرف أيضاً على انها الإدارة التي تستهدف عمل تغيير جذري وشامل لكافة جوانب التصير أو ما يمكن أن يشكل نقاط خلل تنظيمي حالي أو مستقبلي، وعندما تضع المنظمة خطتها المستقبلية فلا بد أن يشكل الوضع الحالي بكل جوانب القوة والضعف فيه أحد الجوانب التي ينبغي تعديلها لتحقيق هذه الخطة المستقبلية (Asfour, 2007: 92).

ويمكن تعريف إدارة التغيير على انها أسلوب عمل أو فلسفة في إدارة المنظمات تتضمن عمل تعديلات مخططة في عمل المنظمة، بهدف مواجهة مواقف معينة وتعيين مجالات التغيير بها، واكمال عملية التغيير والتأكد من فعاليتها، وهو ما يشكل الجانب الاستراتيجي؛ وتستهدف إدارة التغيير رفع فعالية المنظمة، مما يجعلها قادرة على التعامل بشكل فعال مع ظروف البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) التي تواجهها المنظمة (Olajide, 2014: 170). وتستوجب الإدارة الفعالة للتغيير ايجاد وسائل اتصال لمراقبة كافة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد المعالجة المناسبة للتعامل مع هذه التغيرات (Olubayo, 2019: 297) حيث تشمل عملية التغيير جميع عناصر المنظمة بصفتها كيان واحد متكامل، ويعتمد نجاحها على كفاءة فرق العمل وكذلك طريقة توزيع المهام والمسؤوليات على الإدارة العليا والعاملين بالمنظمة (Thomas, 2014: 175).

ومن خلال ما سبق من تعريفات بإمكاننا القول بأن إدارة التغيير عبارة عن أسلوب عمل، تتبعه إدارة المنظمة والعاملين فيها بهدف إحداث تغييرات فعالة تطل

مختلف اقسامها، لتؤدي بالنهاية إلى التفاعل الايجابي مع البيئة التنافسية المحيطة بالمنظمة، وتحسين وضعها الحالي إلى الوضع المراد تحقيقه، مع الاخذ بنظر الاعتبار التغييرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية. حيث تحتاج المنظمة إلى إدارة واعية وكفوءة لتحقيق هذا التغيير.

وتكمن أهمية التغيير في وجود بعض الأمور التي تستوجب سرعة حدوثه، كتسارع أساليب التغيير المختلفة في عصر التكنولوجيا، حيث يجب على المديرين في الوقت الحاضر إحداث التغيير لمواجهة التحديات المعاصرة، ولإستغلال الفرص المتاحة، وإشراك العاملين في عملية التخطيط للتغيير والتحكم بإدارته بأساليب مبدعة ومميزة من أجل نجاحه (Al-Anzi, 2013:27). كما تكمن أهمية التغيير أيضاً في كونه أسلوب حياة داخل المنظمة، لذلك لا بد من تهيئة المديرين والعاملين في كافة اقسام المنظمة لتقبل عملية التغيير بشكل مستمر في ظل الظروف العالمية المحيطة، وفي مقدمتها العولمة وإدارة الجودة الشاملة وكذلك التنوع في مكان العمل (Paton & McCalman, 2010:89).

وتظهر أهمية إدارة التغيير في عدة جوانب منها (Al-Khatib, 2009:272): الحفاظ على الحيوية الفاعلة: إذ تكمن أهمية إدارة التغيير داخل المنظمة إلى الحاجة إلى التجديد والتطور والحيوية، عند ذلك ستظهر روح المبادرة، وتختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقلل من الإبداع والابتكار.

زيادة القدرة على الابتكار: إذ ان التغيير دائماً يحتاج إلى مجهود عالي للتعامل معه على اعتبار أنه سيكون هنالك فريقان أحدهما يؤيد التغيير ويتعامل معه بإيجابية، والآخر يتعامل معه بالمقاومة؛ بسبب ان التغيير يطلق مقداراً هائلاً من مشاعر الخوف والريبة من المجهول القادم وفقدان الميزات، وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات. إنكفاء الرغبة في التطوير: حيث يعمل التغيير على تحفيز العاملين وإنكفاء الرغبات والاهداف والدوافع نحو الارتقاء والتطور وتحسين العمل، من خلال عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها؛ وكذلك عمليات التجديد وتطوير اليد العاملة القادرة على الإنتاج والعمل؛ والتطوير الشامل والمتكامل الذي يعتمد على تطبيق طرق إنتاج جديدة من خلال إدخال تقنيات جديدة ومتطورة، لأن التقنيات المتطورة والأساليب الحديثة تُوجد الأسباب والمبررات الطبيعية والذاتية نحو التغيير.

التوافق مع المتغيرات والتقنيات وعولمة سوق العمل، حيث يجب تعلم كيفية التوافق وبسلاسة مع التغيير أو نقوم بأداء الدور الأصعب للتوافق معه. الوصول إلى درجة أعلى من القوة: حيث تكمن أهمية التغيير إلى الوصول إلى الارتقاء وتحسين مكانة اقتصادية قوية بين المنافسين.

ثانياً: ابعاد ادارة التغيير The dimensions of change management

إن منظمات الأعمال بصفقتها واحدة من المكونات المهمة في الحياة الاقتصادية وكونها كذلك نظم مفتوحة فأنها تمارس عملية التغيير، فالتغيير يعد ظاهرة طبيعية

يستلزم تحول هذه المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها الاستمرارية والبقاء في بيئة تنافسية صعبة ومضطربة ومعقدة. وقد أشار الباحثون والمختصون بإدارة التغيير ان هناك أربعة أبعاد للتغيير (Al-Anzi, 2013:24) وهي كما يلي:

الثقافة التنظيمية Organizational Culture

لقد أصبح مفهوم ثقافة التغيير واحدا من المفاهيم الجديدة المستحدثة والمهمة في حياة الإنسان في العصر الحالي، وبسبب حداثة هذا المفهوم فقد حصل نوع من الخلط واللبس وسوء الفهم في استخدامه وفي علاقته بمفهوم التغيير الثقافي، لهذا يتوجب ملاحظة أن هنالك فرقا جوهريا كبيرا بين المصطلحين، فمصطلح ثقافة التغيير يعني أن الثقافة لها دور كبير وهام في تغيير الواقع للأفضل، بينما مصطلح تغيير الثقافة يعني الاستغناء عن معالم ومضامين الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مضامين ثقافة أخرى كوسيلة للتغيير والتطوير (Covic & Planinc, 2020: 131).

تكنولوجيا المعلومات Information Technology

ان ثورة المعلومات التكنولوجية تؤثر بشكل كبير في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، حيث تتطلب هذه الثورة التكنولوجية من القائمين على عملية التغيير إدخال معدات جديدة وأساليب ووسائل انتاج جديدة، إضافة الى أن هذه التأثيرات التكنولوجية أصبحت تتزايد يوماً بعد آخر بشكل متواصل وسريع جدا بسبب ان تقنية المعلومات أصبحت هي الهدف، فالحل الوحيد لمديري المنظمات هو العمل الجاد لغرض استخدام تقنيات متطورة من اجل المحافظة على الصدارة والاستمرارية في سوق العمل والبقاء في المنافسة (Gharleghi et al, 2016: 129).

الهيكل التنظيمي Organizational Structure

ان هذا النوع من التغيير الذي يكون في داخل الهيكل التنظيمي عن طريق إعادة هيكلة الوحدات الإدارية في المنظمة، أي انشاء إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد العاملين داخل بيئة العمل، وفي اطار الإشراف المتبع في العمل، والأنشطة والفعاليات في كل قسم وهكذا قد يستلزم إنشاء وحدات تنظيمية جديدة أو الغاءها أو تغييرا في خطوط وقنوات الاتصالات أو في هيكل السلطة العليا المسؤولة أو تغييرا في تخصصات الوحدات التنظيمية والإدارية أو العناوين الوظيفية أو في معدلات الأداء أو الإنتاجية أو في عدد الوظائف والعاملين في كل قسم من اقسام المنظمة (George et al., 2019: 267).

الموارد البشرية Human Resource

ويشمل التغيير في اليد العاملة اعتماداً على مؤهلاتها وقدراتها الإنتاجية ومعدلات الأداء ومدى تلائم الافراد العاملين مع العملية التغييرية، حيث يشمل التغيير في الوجبات والأعمال أو الأنشطة أو دمج أنشطة مع بعضها أو حتى إلغاء أعمال قائمة، والتغيير في السياسات المتبعة في المنظمة أو تعديلها أو إلغاءها، كما يشمل التغيير في طرق وإجراءات العمل كتقليل التعقيدات في إجراءات العمل أو تغيير

الطرق التي ينفذ بها العمل لضمان الدقة والسرعة والسهولة في تنفيذ الأعمال (George et al., 2019: 269). وتختلف القابلية على التأقلم مع الوضع الجديد من موظف الى اخر لأسباب تقنية وشخصية واقتصادية واجتماعية، مما يؤدي الى ظهور ما يسمى بمقاومة التغيير.

ويرى الباحث ان البعدين الأخيرين (الهيكل التنظيمي والموارد البشرية) هما المجالان الذين ستطالهما مقاومة التغيير. حيث يؤدي الهيكل التنظيمي الى ظهور أسباب تنظيمية لمقاومة التغيير من داخل المنظمة نفسها، بينما يساهم البعد الرابع الموارد البشرية بشكل مباشر في مقاومة العاملين لعملية التغيير.

ثالثاً: فلسفة التحسين المستمر The Philosophy of Continuous Improvement

ان فلسفة التحسين المستمر تكمن في الفكر الاداري في دولة اليابان المعروف بـ(كايزن) Kaizen والذي ترجم في العالم الغربي بـ (التحسين المستمر)، وارتبط هذا المفهوم بالكثير من التطورات الإدارية والتنظيمية، مثل تبني مبدأ دارة الجودة الشاملة، وكذلك اساليب الانتاج الرشيق، وبرامج اشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ومبادرات خدمة العملاء، وحملات الحد من التلف (Singh, 2015: 10). يمكن تطبيق التحسين المستمر كبرنامج مستقل قادر على عمل تحسينات متراكمة في مؤشرات الاداء التنظيمي، لذلك يمكن اعتباره وسيلة استراتيجية ضرورية لرفع التنافسية بين المنظمات، كما ان التحسين المستمر هو عملية ديناميكية تركز على العلاقات بين برامج التحسين، والخدمات، والمواد، والزبائن والموردين، والمنافسين، والأسواق (Willar,2012:30). ويرى بعض الباحثين أن التحسين المستمر هو ثقافة الحفاظ على التحسين عن طريق التقليل من الضياعات في أنشطة وعمليات المنظمة من خلال انخراط كل أعضاء المنظمة في العملية دون انفاق او استثمار رأس مال كبير. لذا فالتحسين المستمر يحدث بإجراء تحسينات تدريجية او تغييرات سريعة كنتيجة لفكرة ابتكارية او تضمين تقنية جديدة، علماً بأن اغلب التحسينات تنتج من مجموعة من التحسينات التدريجية التراكمية (Al-Khatib, 2008:64). ان مفهوم التحسين المستمر ارتبط بشكل وثيق بالقدرة على حل المشكلات بخطوات صغيرة مستمرة ومتكررة مع دورات تغيير صغيرة، كما وصفت عملية التحسين المستمر بأنها تلك العملية المنتظمة، والمنظمة، والمخططة للحصول على تغييرات تدريجية تحسن الأداء التنظيمي (Boer et al., 2000: 25).

رابعاً: أهمية واهداف عملية التحسين المستمر The Importance and Objectives of the Continuous Improvement Process

ان أهمية التحسين المستمر تبرز في أن يكون هناك تحسينات على جميع عمليات ومراحل الانتاج الهادفة الى تقديم منتجات ترضي الزبون من خلال اجراء تغييرات وتعديلات لمواكبة التطورات الحاصل في عالم الأعمال (Al-Muhyawi,2006:203) وهذا يتحقق من خلال تقليل الأخطاء ومحاولة تجنبها قبل

وقوعها، وكذلك تحديد المشكلات وإيجاد الأساليب المناسبة لحلها، وتحديد الانحرافات التي تحدث خلال عمليات الإنتاج (Nimicht, 2008: 51).

في هذا السياق يشير Reisner إلى أهمية التحسين المستمر، حيث يمكن تلخيصها بما يلي: (3: 2009, Reisner)

1. وضع الحلول للمشكلات القائمة وإعداد التقارير عنها وعن المقترحات المقدمة.
2. الوعي بأهمية مبدأ الجودة والدعم المستمر للعاملين، واستثمار العنصر البشري.
3. تدريب المشرفين على العمل بشكل مستمر على تحمل المسؤولية.
4. تحقيق هدف العيوب الصفرية واستثمار الوقت.
5. تقوية العلاقة مع الموردين والزبائن والمنظمات الأخرى.
6. تحسين الأداء في جميع نشاطات العمل في المنظمة.
7. عمل ابتكارات صغيرة على العملية حيث يقود هذا إلى ابتكارات أكبر تميز المنظمة.
8. التركيز أكثر على العمليات إذ إن التحسين المستمر لا يهتم فقط بالنتائج.

إن الهدف الأساسي من عملية التحسين المستمر في المنظمة هو الوصول إلى الإتقان التام من خلال استمرارية عمليات التحسين لعمليات المنظمة، وبالرغم من أن الوصول إلى هذا الإتقان التام للعمل في المنظمة يعتبر هدفاً في غاية الصعوبة، إلا أنه يستلزم بذل جهود كافية بغية تحقيق هذا الهدف الأساسي للتحسين المستمر في المنظمة (Holtskog, 2015: 578)، إضافة إلى ذلك فإن الهدف الأساسي للتحسين المستمر ليس خفض التكاليف فحسب، وإنما أيضاً تقليل وقت الإنجاز، وبالنتيجة تقليل التكاليف، أي إن النتيجة الطبيعية للتحسين المستمر ستقود إلى خفض

التكاليف تدريجيا، إلا أن معظم المنظمات استخدمت هذا الأسلوب بسبب ما يحققه من تخفيض للتكاليف وبشكل مضمون مستقبلا، لذلك تسعى الكثير من المنظمات كذلك الى تطبيق مبدأ التحسين المستمر لغرض تحقيق العديد من الأهداف الأخرى، ومن أهمها ما يلي: (206:206-Muhyawi,2006-206AI)

الوصول إلى أفضل أداء للمنظمة من خلال تقليل الأخطاء والانحرافات، وتعيين المشكلات بدقة عالية بهدف تقديم الخدمة المثلى للزبون بأعلى جودة وأقل وقت ممكن، وفي إطار الكلفة المطلوبة. تحفيز وتشجيع كافة العاملين في المنظمة على تهيئة بيئة عمل مناسبة للعمل بهدف تقديم الخدمات في مناخ تسوده العلاقات المستمرة والودية بين الإدارة العليا للمنظمة والعاملين، العمل على إشباع جميع رغبات واحتياجات الزبون المتجددة بهدف تحقيق رضاه. التخلص من جميع الأنشطة وخطوط الانتاج غير الضرورية وكذلك العمليات الروتينية المعقدة التي لا تضيف قيمة إلى مستوى أداء المنظمة والعمل على تبسيط وتسريع الاجراءات . تحسين ورفع كفاءة استخدام الموارد البشرية والمعدات والمواد واساليب التنفيذ التي تخص العمليات في المنظمة.

خامسا: ابعاد التحسين المستمر Dimensions of continuous improvement

طبقا لدراسة قام بها (Paipa at al, 2020:202:204) ان نجاح تطبيق التحسين المستمر يرجع الى عدة عوامل او ابعاد مهمة مثل التزام الادارة العليا، توافر الموارد، مشاركة العاملين، تحديد المهام والواجبات، تمكين العاملين للقيام بالعمليات والانشطة التي تعمل على استدامة التحسين داخل المنظمة. وبنفس السياق اشار (Jevanesan et al, 2021:29) الى ان اهم الابعاد والتي تشكل مع بعضها نقط قوة وعوامل نجاح حاسمة تمكن المنظمة من تحقيق ما تصبو له تتمثل بالتزام الادارة العليا، مشارك العاملين والثقافة والقيم المشترك داخل المنظمة. وعلى الرغم من تعدد وتنوع ابعاد التحسين المستمر التي بينتها العديد من الدراسات فأن الدراسة الحالية ستعتمد على الابعاد التي تم اختزالها في ثلاث ابعاد اساسية هي:

التزام الإدارة العليا Top Management Commitment

يتحتم على الإدارة العليا للمنظمة بذل جهد متواصل للتحسين المستمر، وبما أن إجراءات التحسين المستمر يتم تنفيذها بشكل فريد، فمن الملائم إدارتها كما تدار

المشروعات، حيث يعد تحديد عوامل النجاح الحاسمة لمشروعات التحسين المستمر، وكذلك توزيع الأدوار على الأشخاص المشاركين بشكل مباشر في إدارتها أمراً ذا أهمية حيوية ليكون المشروع قادراً على تحسين الموارد البشرية والمادية عند تحديد أولويات الإجراءات ويكون قادراً على تنفيذ التدابير لضمان نجاح هذه المشروعات (Arnaiz & Alvarez, 2022: 832).

إن معرفة وجود أو عدم وجود عوامل النجاح هذه وكيفية إدراكها داخل المنظمة من قبل المدير وفريق العمل هي أداة تحليل يمكن أن تستخدمها الإدارة العليا لتوقع فشل برامج التحسين المستمر، ولهذا الغرض يتم إجراء مسح منظم مع مديري برامج التحسين المستمر لمعرفة رأيهم حول العوامل التي يعتقدون أنها الأكثر أهمية عند تطوير هذه البرامج، وهذا يعكس مدى جدية والتزام الإدارة العليا بتطبيق برامج التحسين المستمر (Brown, 1996: 28).

الاتصالات Communication

إن إنشاء عملية تحسين مستمر طويلة الأجل يمثل تحدياً كبيراً للمنظمة، حيث يجب توضيح نموذج العملية مع جميع المبادئ الأساسية والأساليب والأنظمة وأهداف عملية التحسين، كما يجب كذلك ضمان وجود نظام اتصالات فعال بين الإدارة والعاملين. إن التحسين المستمر عملية تعمل على كافة مستويات العمل، على مستوى الإدارة (حيث تحويل الرغبة في التحسين إلى أهداف تشغيلية) وعلى المستوى التشغيلي (حيث تصحيح الإخفاقات وتقليل المخاطر وتنفيذ التدابير الوقائية لتحسين العمليات في الأنشطة الإنتاجية)، لذا فإن الاتصال الفعال بين هذه المستويات ضروري جداً لتنفيذ أعمال التحسين المستمر (Furxhi & Dollija, 2021:18).

وللتواصل بشكل فعال حول عملية التحسين المستمر الخاصة بالمنظمة هناك أربعة مبادئ أساسية (Humanperf.com):

الحديث بشكل مستمر عن سبب الحاجة إلى التحسين.
تنسيق الاتصال الصحيح بين الأطراف المعنية.
اختيار الكلمات بدقة.
تخصيص الاتصال ليناسب مستوى المعنيين بالعملية.

التمكين Empowerment

إن تمكين العاملين من الممكن أن يدور حول مواضيع السلطة أو السيطرة، ويعتبر أسلوباً إدارياً يستخدم لتحفيز العاملين من خلال تفويض أو تقاسم السلطة معهم (Sahoo & Das, 2011: 45)، ويُعرف التمكين بأنه استراتيجية تهدف إلى تحرير إمكانات وقدرات الأفراد وإشراكهم في عمليات تحسين المنظمة والذي يعتمد على مواءمة احتياجات الأفراد مع رؤية المنظمة (Brown, 1996: 23). كما يعرف إيفانز وليندسي تمكين العاملين على أنه منح الأفراد القدرة على اتخاذ القرارات بناءً على ما يشعرون أنه صحيح، ولديهم سيطرة على العمل، والتعلم من أخطائهم وتشجيع التغيير (Evans and Lindsay, 2020: 8). كما أن التمكين يعني اعتراف

المنظمة بأن العاملين لديهم القدرات والحكمة والأمال التي تولد الرغبة في تعزيز قيمة العامل او الموظف من خلال دعمهم لخدمة دورهم في العمل في بيئة من الثقة والتسامح من أجل تحقيق أهداف المنظمة في التحسين المستمر (Badjie et al., 2019: 12). ووفقاً لجاري وبيكر فإن التمكين هو عملية تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، والتي تسيطر عليها الإدارة، ولكن مع تحمل المسؤولية الكاملة والمخاطرة عن أفعالهم (Gary and Becker, 2006: 20).

خامساً: مفهوم واهمية الخدمات اللوجستية The concept and importance of logistics services

تعرف الخدمة اللوجستية بأنها القابلية على نقل السلع والخدمات من مكان معين الى مكان آخر بسرعة وكفاءة عاليتين وبتكلفة منخفضة بشكل يضمن التخلص من المعوقات التي تظهر خلال اعمال النقل والتخزين، وهو ما يسهم لاحقاً في رفع القدرات التنافسية للمنظمات والبلدان على حد سواء (Hellweg & Wong, 2009: 10). اذ يؤدي الاهتمام بالخدمات اللوجستية في البلدان النامية إلى تطور هذه الدول من خلال سلاسل القيمة العالمية وتحويلها من القيام بالعمليات البسيطة مثل التجميع والتعبئة والتغليف إلى عمليات التصنيع بهدف الاستفادة من المزايا المرتبطة بالعمل في البلدان النامية مثل انخفاض معدلات الأجور وتوفير المواد الخام والإعفاءات الضريبية الممنوحة لتلك الدول بموجب اتفاقيات التجارة المختلفة، بسبب ارتباط الخدمات اللوجستية بشكل مباشر بشبكات النقل والتوزيع، وكذلك أنظمة التخزين، ووسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، وخدمات التعبئة والتغليف، فضلاً عن ادارة سلاسل الإمداد والتوريد (Hayaloglu, 2015: 4).

تؤدي الخدمات اللوجستية دوراً مهماً في اقتصادات جميع البلدان، بالأخص البلدان الساعية إلى تحسين وضعها الاقتصادي عن طريق جلب الاستثمارات الأجنبية وزيادة صادراتها، وتوفير فرص العمل لأبنائها، اذ تؤثر الخدمات اللوجستية على النقل والتخزين والاتصالات والتعبئة والتغليف وسلاسل الإمداد، وكذلك أصبحت الخدمات اللوجستية عنصراً مؤثراً على التجارة الدولية وتسهم في تطورها وتوسعها بشكل مستمر (Barbari, 2023: 2). وقد ازدادت أهمية الخدمات اللوجستية في السنوات الأخيرة كثيراً، بسبب ازدياد المنافسة وتزايد الطلب على الخدمات الأسرع والأفضل بهدف تلبية احتياجات الأسواق العالمية ورغبات المستهلكين، فالبلدان المتقدمة والنامية يستثمران في تحسين الخدمات اللوجستية، والبلدان العربية لا تختلف عنهما (Mulla, 2021: 204).

تؤثر الخدمات اللوجستية في تقليل تكاليف عمليات التبادل التجاري، خاصة في عمليات التبادل التجاري بين البلدان، وساعد وجود الخدمات اللوجستية على توفير كميات أكبر من السلع والخدمات ونقلها من بلد لآخر، مما يساعد على حماية المستهلك وتوفير خيارات أفضل من حيث اسعار المنتجات وجودتها (Amer,

(1:3023). ولا تلعب الخدمات اللوجستية دوراً مهماً في التعافي الاقتصادي للبلاد فحسب، وإنما تعتبر الأعمال اللوجستية من أهم أنواع الخدمات الحيوية التي ازداد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة، بسبب ازدياد التحديات والعوائق في بيئة الأعمال المعاصرة ذات الطبيعة الاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية، كما ساعد وجود الخدمات اللوجستية على تزايد الاستثمار في معظم القطاعات التجارية بسبب تأمين وسائل نقل آمنة لشحن و تخزين وتسويق وتوريد البضائع (Hoekman & Nicita, 2010: 23).

يعود السبب الأساسي وراء اهتمام منظمات الأعمال بالخدمات اللوجستية الى حجم تكلفتها الكبير، لذا كان عليها الاهتمام بتقليل هذه التكلفة لغرض تحسين الفاعلية وبالتالي تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، غير ان أهمية الخدمات اللوجستية فاقت تخفيض التكاليف الى عناصر أخرى مهمة اكثر بالنسبة للمنظمة والأطراف ذات العلاقة (Khalafi & Ismahan, 2028:18)، وبالإمكان ذكر البعض منها (Grewal & Levy, 2014: 639):

1. المساهمة في تطوير خطط الإنتاج وتوفير احتياجات السوق.
2. مساعدة المنظمات في زيادة دقة المعلومات، وتخطيط اعمال التسويق.
3. تسهيل التفاعل مع العملاء والاستجابة لرغباتهم من خلال السرعة في توفير الخدمات والسلع اعتمادا على الأنشطة اللوجستية المختلفة كالتعبئة والنقل والتخزين وغيرها.
4. تحقيق اقصى اداء اقتصادي للموارد والامكانيات عن طريق شراء المواد والمعدات باقل التكاليف دون تخفيض مستوى الجودة المطلوبة، وتحسين إدارة الموارد المالية والمادية من اجل منع حدوث انقطاعات في العمل.

سادسا: دور الخدمات اللوجستية في الموانئ البحرية The Role of Logistics Services in Sea Ports

يعني المفهوم اللوجستي للميناء البنية الأساسية المتمثلة في الجوانب المادية كالأجهزة والآلات والمعدات والجوانب غير المادية مثل اليد العاملة، والمهارات والابتكارات، والبنية التحتية المتمثلة في الرصيف، والمخازن وشبكات الطرق، إضافة الى الاستقرار السياسي والاجتماعي حيث يعتبر احد مركبات البنية التحتية التي

بوجودها تزداد فرص تطور وازدهار هذه الصناعة (Rodrigue & Notteboom, 2021: 32). وقد انتقلت الموانئ من استعمال الأرصفة في عمليات تخزين ورفع الحاويات إلى بناء ساحات للحاويات ثم إلى تصميم وبناء محطات للحاويات، وامتدت نشاطات الميناء الى ان تشمل الخدمات الفنية والمالية والتجارية والقانونية (Talley, 2017: 25). وتعتبر متطلبات القدرة التنافسية في الموانئ البحرية هي المرتكز الرئيسي الذي يحدد التخطيط العام لإدارتها، فضلاً عن أنها الحجر الأساس لوضع خطط تشغيلية بعيدة المدى، ومن هذه المتطلبات الالتزام بعنصر الوقت عند تسليم البضاعة، والنهوض بمستوى الخدمة داخل الميناء، والوصول الى اقل مستوى للتكاليف في كافة الخدمات عند المقارنة مع بقية الموانئ (Sarriera et al. 2015: 16)، كذلك استعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة، والمرونة في اتخاذ القرارات، وتقليل حجم المركزية في الإدارة، بهدف عدم تعقيد الإجراءات الإدارية وعدم عرقلة سرعة تنفيذ الأنشطة داخل الميناء، ورفع مستوى خدمات الصيانة وإصلاح السفن، وتطوير الخدمات بصورة لوجستية متكاملة. وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن حكومات البلدان تؤدي دوراً هاماً عن طريق تعزيز البيئة التنافسية لتحسين الجودة والكفاءة ودعم عملية الابتكار، وفي حين أن البيئة التي تعمل فيها الموانئ تتغير بشكل متواصل، فإن الموانئ تتأثر بمختلف العوامل التي تقود المنافسة العالمية، مثل صعود الناقلات الضخمة، وكذلك انشاء الروابط الشبكية بين مديري الموانئ، وايضاً تطوير شبكات النقل الداخلي، حيث أصبح اليوم قطاع الموانئ أكثر قدرة على المنافسة (Rodrigue & Notteboom, 2021: 33). إن مدى فعالية العمليات اللوجستية في أنشطة الموانئ باتت هي المعيار الذي تخضع الموانئ لمقاييسه، حيث ان قلة تطبيق المفاهيم اللوجستية في الموانئ ومحطات الحاويات تقود الى نتيجة سلبية وهي إلى انخفاض معدلات نموها وهبوط موقعها على خرائط العالم البحرية والتجارية (Talley, 2017: 26)

سابعاً: الأنشطة والخدمات اللوجستية البحرية activities and services

تضم الخدمات اللوجستية البحرية مجموعة من الأنشطة كتشغيل أوامر التوريد، النقل، التخزين، الشحن والتفريغ والمناولة فتقوم مراكز الخدمة اللوجستية المتواجدة بمختلف الموانئ العالمية بالتحكم في هذه العمليات وفي مستويات الأداء، وتعمل على التخفيض في التكاليف وتحقيق القيم المضافة وتشمل الأنشطة اللوجستية ما يلي:

النقل Transportation

وهو اهم الأنشطة اللوجستية اذ يمتص الجزء الأكبر من تكاليفها حيث تبلغ كلفة النقل 45% من اجمالي تكاليف الأنشطة اللوجستية (Herbert & Davis, 2005: 22)، كما يمتص جزءاً كبيراً من الوقت المخصص للأنشطة اللوجستية اثناء الانتقال من المنشأ الى المستهلك، ومع توسع الرقعة الجغرافية للأسواق في العالم أصبحت

كلفة وجودة النقل عنصرا هاما في جعل المنتجات تنافس في الأسواق العالمية، بسبب توفرها في الوقت المطلوب وبأسعار تنافسية، وذلك عن طريق وسائل النقل المختلفة (الشاحنات، السكك الحديدية، الانابيب، النقل البحري، النقل الجوي) (Giannopoulos, 2009: 101)، وتختلف جودة النقل بالوسائل المذكورة حسب المواصفات والخصائص التي تمتاز بها كل وسيلة، وتقوم بعض المنظمات بالاعتماد على وسائل نقل متداخلة مع بعضها لتجنب النقص في احد الخصائص. ويشمل النقل الأنشطة التالية (Baker, 2007: 72):

اختيار معدات وأساليب النقل.

تحديد مواقع التخزين.

تحديد سعر وحمولات النقل.

اختيار مسارات النقل.

ان عنصر الوقت يمثل محور نجاح الأنشطة اللوجستية التي تخص النقل بجميع أشكالها، كونها تعتمد على التطور المستمر للبرامج والتقنيات الحديثة، كذلك ساعد ظهور الانترنت على تقليص الوقت اللازم لإتمام عمليات النقل من خلال انشاء شبكة تواصل متكاملة لتبادل المعلومات، مما يسهل عملية تتبع البضائع ومسار تحركها والمدة الزمنية التي يستغرق وصولها (Giannopoulos, 2009: 102).

التخزين Storage

ويمثل وظيفة أساسية في جميع المنظمات باختلاف أنواعها واحجامها، مما يعني ضرورة الاهتمام بالمخازن سواء كانت مخازن للمواد الخام او المصنوعة او نصف المصنوعة، او مخازن للمعدات وقطع الغيار (Baker, 2007: 67)، ويعرف التخزين بأنه الاحتفاظ بالأشياء الى وقت الحاجة اليها، أي الاحتفاظ بها لفترة معينة والحفاظ عليها بحالتها الطبيعية وتوفيرها عند الحاجة اليها في الوقت المحدد، وتأتي أهمية التخزين كونه يؤمن تدفق متوازن للمواد (الخام والمصنوعة ونصف المصنوعة) وتوفير حاجات المنظمة من أدوات ومعدات الصيانة وقطع الغيار واهداف عديدة تسعى المنظمة الى تحقيقها (Hompel & t, 2007: 58). وتبلغ نسبة التخزين 24% من اجمالي التكاليف اللوجستية (Herbert & Davis, 2005: 23)، ولهذا السبب تعود الأهمية الكبيرة لعملية التخزين. ويشمل عملية التخزين الأنشطة التالية:

تحديد حجم وعدد مواقع التخزين.

تحديد استراتيجيات تخزين المواد الخام او المواد المصنوعة وتحديد شكل المخزون، وتحديد مساحة الخزن، واختيار أساليب ترتيب وتنظيم المخازن، وتصميم العبوات، والتصرف بالمرتجعات.

التوريد Procurement

يعرف التوريد بأنه العملية التي من خلالها يتم الحصول على الخدمات والسلع، أي هي العملية المسؤولة عن تجهيز المواد المطلوبة في الوقت المطلوب والمكان المطلوب وبالكمية المطلوبة والسعر المطلوب. وتهدف هذه العملية الى تلبية رغبات العملاء عن طريق الاستغلال الفعال للموارد كتوزيع التكاليف والمخزون والعمالة، وكذلك فان التوريد يساعد في الربط بين العرض والطلب والاحتفاظ باقل مستوى ممكن من المخزون (Lowe, 2002: 25). ويمكن تلخيص الأنشطة اللوجستية التي ترتبط بعملية التوريد بالشكل التالي (Flinchbaugh & Carlino., 2006: 30):
التنبؤ بالطلب.

تحديد مصادر التوريد.

تحديد أوقات وكميات الشراء.

تحديد نوع التعبئة وطريقة التعبئة.

تحديد مواقع التسليم.

الشحن والتفريغ والمناولة Shipping, unloading and handling

وتشمل عمليات شحن وتفريغ ومناولة الحاويات والسفن التجارية وغيرها، اذ تقوم إدارة الموانئ بتقديم هذه الخدمات باستخدام المعدات والأدوات التي تملكها، كما تتوفر مساحات كبيرة في الموانئ لغرض استخدامها للتخزين، وتقوم الموانئ بإعطاء وقت سماح معين بعده يتم فرض رسوم تخزين عليها، ويختلف مقدار هذا الوقت من ميناء لآخر ومن بلد لآخر (Miller and Hyodo, 2022: 7). ان أهمية الشحن والتفريغ والمناولة تكمن في كونه يساهم بشكل مباشر في تحديد السعر النهائي للمنتج، ولهذا فان توجهات قطاعات الإنتاج العالمية في دعم فكرة عمليات الشحن والتفريغ عن طريق متعهدين خارجيين يعود لرغبتها في خفض تكاليف النقل والشحن، فضلا عن اتماد مراكز إقليمية وإقامة مستودعات لتخزين البضائع لأجل ضمان سرعة وصول المنتج للمستهلك (Chambers and Peterson, 2019: 11).

ان السبب الأساسي لدعم فكرة المتعهد الخارجي لعمليات الشحن والتفريغ و المناولة 7 والتخزين إضافة الى تخفيض تكاليف الإنتاج، هو تخفيض تكاليف التأمين ايضاً اذ ترتفع هذه التكاليف على البضائع بالنسبة للمنتج على العكس من متعهد التخزين حيث تتوزع تكاليف التأمين على أكثر من منتج وزبون بنفس الالية ونفس الوقت والكفاءة (Miller and Hyodo, 2022: 7).

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات Data analysis and hypothesis testing

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي Descriptive statistical analysis

الإحصاء الوصفي هو فرع من الإحصاء يهدف إلى وصف وتحليل البيانات بشكل موجز ومعلوماتي دون الخوض في الاستنتاجات أو التنبؤات. يتناول الإحصاء الوصفي تلخيص البيانات وتحليلها باستخدام مجموعة متنوعة من الطرق الكمية والرسوم البيانية لفهم الظواهر والتغيرات في البيانات. أحد الجوانب الأساسية لأهمية الإحصاء الوصفي في البحث العلمي هو قدرته على تلخيص وتنظيم البيانات بشكل منهجي ومنطقي.

وصف استجابات ادارة التغيير Description of change management responses

تضمن النموذج النهائي لمقياس ادارة التغيير على (16) مقسمة بواقع اربعة فقرات لكل بعد (تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي)، يظهر الجدول (1) نتائج وصف بيانات المتغير المستقل (ادارة التغيير) وكالاتي:

جدول (1): وصف استجابات ادارة التغيير

الفقرة	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الوسط الحسابي
It1	1.079	0.064	3.43
It2	1.093	0.065	3.45
It3	1.026	0.061	2.85
It4	1.006	0.060	3.45
Oc1	1.104	0.066	2.89
Oc2	0.967	0.057	3.59
Oc3	0.879	0.052	3.77
Oc4	0.813	0.048	3.74
Hr1	0.971	0.058	3.79
Hr2	0.988	0.059	3.37
Hr3	0.967	0.057	3.71

دور ادارة التغيير في تحسين جودة الخدمات اللوجستية البحرية من خلال التحسين المستمر

0.989	0.059	3.53	يسعى الميناء إلى تغير ظروف العمل المحيطة بالعاملين من حين لآخر استعدادا لتغيير مهامهم.	Hr4
0.902	0.054	3.71	يحدث الميناء تغييرات في هيكله التنظيمي باستمرار لمواكبة التطورات المختلفة.	Os1
0.915	0.054	3.72	يقوم الميناء بدمج بعض الادارات والأقسام مع بعضها البعض.	Os2
0.921	0.055	3.68	يقوم الميناء بتغيرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	Os3
1.089	0.065	3.39	يقوم الميناء بمراجعة الهيكل التنظيمي له بشكل دوري ومدروس.	Os4
0.826	0.049	3.30	تكنولوجيا المعلومات	
0.615	0.036	3.50	الثقافة التنظيمية	
0.643	0.038	3.60	الموارد البشرية	
0.625	0.037	3.62	الهيكل التنظيمي	
0.520	0.031	3.51	ادارة التغيير	

المصدر: برنامج SPSS V. 26

من خلال ما بينه الجدول (1) يتضح الآتي:

قدر الوسط الحسابي لإدارة التغيير ب(3.51) بمستوى استجابة "اتفاق". كما كان الخطأ المعياري المقدر قليل نسبياً قدر ب (3.1%)، بما يشير إلى ان الخطأ المحتمل في امكانية تعميم نتائج المجموعة من العينة كانت قليلة جداً. فضلاً عن ذلك، قدر الانحراف المعياري ب (0.557) بما يؤكد على انسجام البيانات وتشتت قليل نسبياً. قدر الوسط الحسابي لبعده "الهيكل التنظيمي" ب (3.62) وهو اعلى وسط حسابي فيما بين ابعاد هذا المتغير، في قدر الوسط الحسابي لبعده "تكنولوجيا المعلومات" ب (3.30) وهو ادنى وسط حسابي مقارنة بالأبعاد الأخرى. هذا يشير إلى ان العينة ترى ان مستوى تكنولوجيا المعلومات ليس بالمستوى الجيد المهيأ للتغيير، على عكس العوامل الأخرى التي حصلت على مستوى استجابة اتفاق.

حصل السؤال الـ(Hr1) المنطوي تحت بعد الموارد البشرية على اعلى وسط حسابي، والذي يتضمن "يقوم الميناء بتغير نوع الأنشطة و المهام المكلف بها العاملين من حين لآخر". يليه السؤال (Oc3) المتضمن "يطور الميناء من ثقافته ليحقق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة المستفيدين من خدماته". المنطوي تحت بعد الثقافة التنظيمية. ثم السؤال (Oc4) المتضمن "يتم تعديل ثقافة الميناء بشكل يتوافق مع ثقافة المجتمع". والمنطوي تحت بعد الثقافة التنظيمية أيضاً. هذا الامر يؤكد على ان مستوى الثقافة التنظيمية والموارد البشرية اكثر استعداداً للتغيير من العوامل الأخرى في ادارة التغيير.

حصل السؤال الـ (It3) المنطوي تحت بعد تكنولوجيا المعلومات على ادنى وسط حسابي، والذي يتضمن " يوجد في الميناء قسم خاص بمراقبة الأجهزة البرامج المستخدمة لمعالجة أي خلل". يليه السؤال (Oc1) المتضمن "يسعى الميناء لبلورة وتطوير ثقافة تنظيمية خاصة به". المنطوي تحت بعد الثقافة التنظيمية. ثم السؤال (It1) المتضمن "يعمل الميناء على تغيير أساليب تقديم الخدمات باستخدام تكنولوجيا حديثة". والمنطوي تحت بعد تكنولوجيا المعلومات أيضاً. هذا الامر يؤكد على ان مستوى تكنولوجيا المعلومات هي الاقل استعداداً للتغيير من العوامل الاخرى في ادارة التغيير.

تراوحت الاخطاء المعيارية لأسئلة وابعاد هذا المتغير ما بين (3.8% الى 6.6%)، وهي منخفضة نسبياً، وبما يشير الى ان استجابة العينة تمثل بشكل كبير اتجاه اراء المجتمع المأخوذة منه. كما تراوحت الانحرافات المعيارية لأسئلة وابعاد هذا المتغير ما بين (0.615 الى 1.104)، وهي منخفضة وتؤكد على ان تشتت البيانات عن وسطها الحسابي قليل نسبياً، وبما يؤكد على تناسق الاجابات بشكل مقبول.

وصف استجابات التحسين المستمر Description of continuous improvement responses

اشتمل النموذج النهائي لمقياس التحسين المستمر على (16) مقسمة بواقع خمس فقرات لكل من بعد (الاتصالات، التزام الادارة العليا)، وستة فقرات لبعده (التمكين) يظهر الجدول (2) نتائج وصف بيانات المتغير الوسيط (التحسين المستمر) وكالاتي:

جدول (2): وصف استجابات التحسين المستمر

الفقرة	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري
Co1	3.33	0.060	1.014
Co3	3.53	0.060	1.003
Co4	3.35	0.062	1.051
Co5	3.11	0.058	0.982
Co6	3.15	0.063	1.070
Smc1	3.66	0.055	0.935
Smc2	3.17	0.062	1.037

دور ادارة التغيير في تحسين جودة الخدمات اللوجستية البحرية من خلال التحسين المستمر

			التحسين المستمر	
1.068	0.063	3.48	يشجع الميناء التحسينات البسيطة التدريجية من خلال تحفيزات متنوعة	Smc4
1.062	0.063	3.49	توفر الادارة العليا للميناء دورات تطويرية لرفع مهارات العمال والمشرفين في تطبيق التحسين المستمر	Smc5
1.015	0.060	3.39	يشارك الخبراء في الميناء في تطوير برامج التدريب على التحسين المستمر	Smc6
1.013	0.060	3.45	تشجع ادارة الميناء العاملين على المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر عليهم دوماً	Em1
0.964	0.057	3.74	تزود ادارة الميناء العاملين بالمعرفة والمهارات والقيم الضرورية لتحسين كل الممارسات	Em2
0.972	0.058	3.61	تبذل ادارة الميناء جهوداً كبيرة لتبادل الأفكار والآراء مع العاملين	Em3
0.891	0.053	3.69	يوجد في الميناء أنظمة محددة لاندماج كل العاملين في عملية التحسين المستمر للجودة	Em4
0.958	0.057	3.66	يشارك العاملون في الميناء بحلقات الجودة وطرق التحسين للجودة	Em5
0.934	0.055	3.72	يوجد لدى العاملين في الميناء حرية كافية لصنع واتخاذ القرارات	Em6
0.741	0.044	3.30	الاتصالات	
0.656	0.039	3.44	التزام الادارة العليا	
0.686	0.041	3.65	التمكين	
0.552	0.033	3.46	التحسين المستمر	

المصدر: برنامج SPSS V. 26

من خلال ما بينه الجدول (2) يتضح الاتي:

قدر الوسط الحسابي للتحسين المستمر ب(3.46) بمستوى استجابة "اتفاق الى حد ما". كما كان الخطأ المعياري المقدر قليل نسبياً قدر ب (3.3%)، بما يشير إلى ان الخطأ المحتمل في امكانية تعميم نتائج المجموعة من العينة كانت قليلة جداً. فضلا عن ذلك، قدر الانحراف المعياري ب (0.552) بما يؤكد على انسجام البيانات وتشتت قليل نسبياً.

قدر الوسط الحسابي لبعد "التمكين" ب (3.65) وهو اعلى وسط حسابي فيما بين ابعاد هذا المتغير، في قدر الوسط الحسابي لبعد "الاتصالات" ب (3.30) وهو ادنى وسط حسابي مقارنة بالابعاد الاخرى. هذا يشير الى ان العينة ترى ان مستوى

التمكين في أنشطة التحسين المستمر، في حين كانت الاتصالات أثناء أنشطة التحسين المستمر بشكل متوسط وبحاجة الى مراجعة وتحسين وتطوير. حصل السؤال الـ(Em2) المنطوي تحت بعد التمكين على اعلى وسط حسابي، والذي يتضمن "تزوّد ادارة الميناء العاملين بالمعرفة والمهارات والقيم الضرورية لتحسين كل الممارسات". يليه السؤال (Em6) المتضمن "يوجد لدى العاملين حرية كافية لصنع واتخاذ القرارات." المنطوي تحت بعد التمكين ايضاً. ثم السؤال (Em4) المتضمن "يوجد أنظمة محددة لادماج كل العاملين في عملية التحسين المستمر للجودة." المنطوي تحت بعد التمكين ايضاً. هذا الامر يؤكد ايضاً على ان مستوى تمكين العاملين في الموانئ كان الاعلى من ضمن أنشطة التحسين.

حصل السؤال الـ(C05) المنطوي تحت بعد الاتصالات على ادنى وسط حسابي، والذي يتضمن "يسهل نظام المعلومات في سرعة التشخيص وكشف النقاط التي تحتاج التحسين في الميناء." يليه السؤال (C06) المتضمن "يساهم نظام المعلومات في توفير رقابة ومتابعة مستمرة لنشاطات الميناء." المنطوي تحت بعد الاتصالات ايضاً. ثم السؤال (Smc2) المتضمن "توفر الادارة العليا للميناء كل متطلبات وموارد نجاح جهود التحسين المستمر." المنطوي تحت بعد التزام الادارة العليا. هذا الامر يؤكد ايضاً على ان تسهيلات ومستوى الاتصالات فيه قصور الى حد ما في أنشطة التحسين في الميناء.

تراوحت الاخطاء المعيارية لأسئلة وابعاد هذا المتغير ما بين (3.9% الى 6.3%)، وهي منخفضة نسبياً، وبما يشير الى ان استجابة العينة تمثل بشكل كبير اتجاه اراء المجتمع المأخوذة منه. كما تراوحت الانحرافات المعيارية لأسئلة وابعاد هذا المتغير ما بين (0.656 الى 1.070)، وهي منخفضة وتؤكد على ان تشتت البيانات عن وسطها الحسابي قليل نسبياً، وبما يؤكد على تناسق الاجابات بشكل مقبول.

Description of maritime logistics quality responses

تضمن النموذج النهائي لمقياس جودة الخدمات اللوجستية البحرية على (15) مقسمة بواقع خمس فقرات لكل بعد (الاتصالات، التزام الادارة العليا)، يظهر الجدول (3) نتائج وصف بيانات المتغير التابع (جودة الخدمات اللوجستية البحرية) وكالاتي

جدول (3): وصف استجابات جودة الخدمات اللوجستية البحرية

الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
0.896	0.053	3.42	St2 يقوم الميناء بجرد مادي للمخازن والمستودعات بشكل دوري
0.861	0.051	3.43	St3 تدار المخازن في الميناء وفق نظام معلومات داخلي (intranet)
0.930	0.055	3.52	St4 يتم اكتشاف أضرار في المواد وهي في مخازن الميناء
1.018	0.060	3.50	St5 يقوم الميناء بالتأمين على المخازن والمستودعات من السرقة والحوادث
1.005	0.060	3.63	St6 يستعمل الميناء برمجيات متخصصة في ادارة المخزونات
0.947	0.056	3.56	Ha1 دائما ما يُمكن تحديد مشاكل الشحن والمناولة بشكل استباقي في الميناء
1.028	0.061	3.21	Ha2 دائما ما يكون زمن مناولة وشحن المواد أو المنتجات بزمن قصير في الميناء
0.955	0.057	3.12	Ha3 هناك سهولة استخدام نظم إدارة موحدة لمختلف مراكز توزيع المواد في الميناء
1.070	0.064	3.23	Ha4 دائما ما يستخدم الميناء نظم مراقبة إلكترونية لمتابعة تسليم المواد
1.104	0.065	3.21	Ha5 يتم اكتشاف أضرار في المواد أثناء عملية الشحن والمناولة في الميناء
1.156	0.069	3.29	Tr1 يستخدم الميناء وسائل نقل متعددة في توزيع المواد
1.099	0.065	2.83	Tr2 توجد سهولة في احتواء والسيطرة على شحنات كبيرة ومتنوعة في الميناء
1.048	0.062	2.94	Tr3 يُمكن للميناء تلبية طلبات المستفيد الواحد من مراكز توزيع مختلفة
1.112	0.066	3.13	Tr4 غالبا ما يكون تسليم المواد بوقت قصير في الميناء
1.224	0.073	3.08	Tr5 يستخدم الميناء انظمة تعمل بالإنترنت لمواكبة تعدد مراكز التوزيع
0.589	0.035	3.50	التخزين
0.719	0.043	3.28	المناولة
0.864	0.051	3.05	النقل
0.483	0.029	3.28	جودة الخدمات اللوجستية البحرية

المصدر: برنامج SPSS V. 26

من خلال ما بينه الجدول (3) يتضح الاتي:
 قدر الوسط الحسابي للتحسين المستمر بـ(3.28) بمستوى استجابة "اتفاق الى حد ما". كما كان الخطأ المعياري المقدر قليل نسبيا قدر بـ (2.9%)، بما يشير إلي ان الخطأ المحتمل في امكانية تعميم نتائج المجموعة من العينة كانت قليلة جداً. فضلا عن ذلك، قدر الانحراف المعياري بـ (0.483) بما يؤكد على انسجام البيانات وتشتت قليل نسبياً.

قدر الوسط الحسابي لبعد "التخزين" بـ (3.50) وهو اعلى وسط حسابي فيما بين ابعاد هذا المتغير، في قدر الوسط الحسابي لبعد "النقل" بـ (3.05) وهو ادنى وسط حسابي مقارنة بالأبعاد الاخرى. هذا يشير الى ان العينة ترى ان مستوى جودة أنشطة النقل هي الاقل نسبيا مقارنة ببقية الأنشطة المقدمة في ميناء ام قصر الشمالي. حصل السؤال الـ(St6) المنطوي تحت بعد التخزين على اعلى وسط حسابي، والذي يتضمن " يستعمل الميناء برمجيات متخصصة في ادارة المخزونات.". يليه السؤال (Ha1) المتضمن "دائماً ما يُمكن تحديد مشاكل الشحن والمناولة بشكل استباقي في الميناء." المنطوي تحت بعد المناولة. ثم السؤال (St4) المتضمن "يتم اكتشاف أضرار في المواد وهي في مخازن الميناء." المنطوي تحت بعد التخزين ايضاً. هذا الامر يؤكد ايضاً على ان جودة نشاط التخزين هو الافضل ويولى اهتمام اكبر مقارنة ببقية الأنشطة.

حصل السؤال الـ(Tr2) المنطوي تحت بعد النقل على ادنى وسط حسابي، والذي يتضمن "توجد سهولة في احتواء والسيطرة على شحنات كبيرة ومتنوعة في الميناء." يليه السؤال (Tr3) المتضمن "يُمكن للميناء تلبية طلبات المستفيد الواحد من مراكز توزيع مختلفة." المنطوي تحت بعد النقل ايضاً. ثم السؤال (Tr5) المتضمن "يستخدم الميناء انظمة تعمل بالإنترنت لمواكبة تعدد مراكز التوزيع." المنطوي تحت بعد النقل ايضاً. هذا الامر يؤكد ايضاً على ان هناك حاجة الى مراجعة أنشطة وممارسات وتسهيلات نشاط النقل في ميناء ام قصر الشمالي لانخفاض جودته وفقاً لاستجابات عينة الدراسة مقارنة ببقية الأنشطة.

تراوحت الاخطاء المعيارية لأسئلة وابعاد هذا المتغير ما بين (3.5% الى 7.3%)، وهي منخفضة نسبياً، وبما يشير الى ان استجابة العينة تمثل بشكل كبير اتجاه اراء المجتمع المأخوذة منه. كما تراوحت الانحرافات المعيارية لأسئلة وابعاد هذا المتغير ما بين (0.589 الى 1.224)، وهي منخفضة وتؤكد على ان تشتت البيانات 1 عن وسطها الحسابي قليل نسبياً، وبما يؤكد على تناسق الاجابات بشكل مقبول.

ثانيا: اختبار الفرضيات Hypothesis Testing

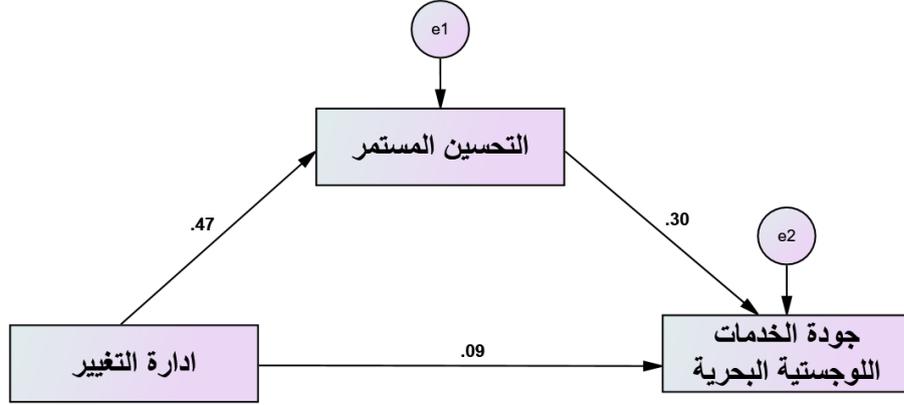
اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة

تم اجراء اختبار تحليل المسار لغرض اختبار التأثير المباشر للمتغير المستقل (ادارة التغيير) في جودة الخدمات اللوجستية البحرية (اي الفرضية الرئيسية الاولى)، ثم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتضمنة التأثير المباشر لإدارة التغيير في التحسين المستمر. بعد ذلك اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتضمنة التأثير المباشر للتحسين المستمر في جودة الخدمات اللوجستية البحرية. واخيرا، اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة المتضمنة التأثير غير المباشر لإدارة التغيير في جودة الخدمات اللوجستية البحرية من خلال المتغير الوسيط (التحسين المستمر). الجدول (4) والشكل (3) يبين النتائج التي تم الحصول عليها لاختبار الفرضيات الرئيسية.

الجدول (4) اختبار الفرضيات الرئيسية

النتيجة	P-value	T-value	S.E.	β	الفرضيات
رفض	0.153	1.429	0.058	0.09	H1 ادارة التغيير ← جودة الخدمات اللوجستية البحرية
قبول	***	8.888	0.056	0.47	H2 ادارة التغيير ← التحسين المستمر
قبول	***	4.791	0.055	0.3	H3 التحسين المستمر ← جودة الخدمات اللوجستية البحرية
قبول	0.002	3.97	0.036	0.14	H4 ادارة التغيير ← التحسين المستمر جودة الخدمات اللوجستية البحرية

المصدر: برنامج Amos V. 26



من خلال الجدول (4) والشكل (3) يتبين الآتي:

لا يوجد تأثير ايجابي مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية لإدارة التغيير في جودة الخدمات اللوجستية البحرية عند مستوى دلالة معنوية $(H1: P > 0.05)$.

يوجد تأثير ايجابي مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية لإدارة التغيير في التحسين المستمر عند مستوى دلالة معنوية $(H2: P < 0.01)$.

يوجد تأثير ايجابي مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للتحسين المستمر في جودة الخدمات اللوجستية البحرية عند مستوى دلالة معنوية $(H3: P < 0.01)$.

يوجد تأثير ايجابي غير مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية لإدارة التغيير في جودة الخدمات اللوجستية البحرية من خلال التحسين المستمر عند مستوى دلالة معنوية $(H4: P < 0.01)$.

التأثير غير المباشر للفرضية $(H4)$ كان بوساطة كاملة (Fully Mediation)، أي ان ادارة التغيير لا تؤثر على جودة الخدمات اللوجستية البحرية إلا من خلال التحسين المستمر، وذلك لكون الفرضية المباشرة $(H1)$ تم رفضها.

اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

تم اجراء اختبار تحليل المسار لغرض اختبار التأثير المباشر لأبعاد المتغير المستقل المتمثل بإدارة التغيير (تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) في جودة الخدمات اللوجستية البحرية (أي الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى)، ثم اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية المتضمنة التأثير المباشر لأبعاد ادارة التغيير (تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) في ابعاد التحسين المستمر (الاتصالات، التزام الادارة العليا، التمكين). ومن ثم اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الثالثة المتضمنة التأثير المباشر لأبعاد التحسين المستمر (الاتصالات، التزام

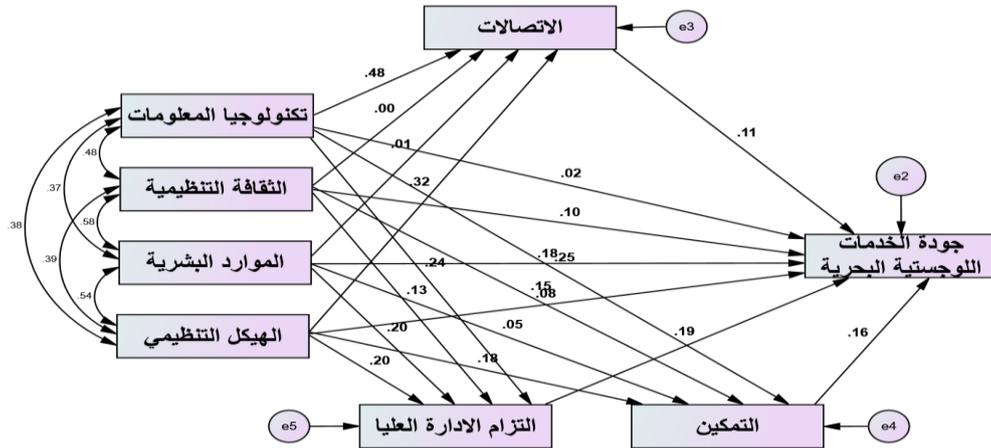
الادارة العليا، التمكين) في جودة الخدمات اللوجستية البحرية. واخيرا، اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة المتضمنة التأثير غير المباشر لأبعاد ادارة التغيير (تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) في جودة الخدمات اللوجستية البحرية من خلال ابعاد التحسين المستمر (الاتصالات، التزام الادارة العليا، التمكين). الجدول (5) والشكل (4) يبين النتائج التي تم الحصول عليها لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضيات الرئيسية في الدراسة:

الجدول (5) اختبار الفرضيات الفرعية

النتيجة	P-value	T-value	S.E.	β	الفرضيات
رفض	0.768	0.295	0.041	0.02	H1a تكنولوجيا المعلومات --> جودة الخدمات اللوجستية البحرية
رفض	0.183	1.332	0.057	0.10	H1b الثقافة التنظيمية --> جودة الخدمات اللوجستية البحرية
قبول	0.015	2.443	0.056	0.18	H1c الموارد البشرية --> جودة الخدمات اللوجستية البحرية
رفض	0.473	0.718	0.054	0.05	H1d الهيكل التنظيمي --> جودة الخدمات اللوجستية البحرية
قبول	***	9.258	0.047	0.48	H2a1 تكنولوجيا المعلومات --> الاتصالات
رفض	0.988	0.016	0.070	0.00	H2a2 الثقافة التنظيمية --> الاتصالات
رفض	0.896	0.131	0.069	0.01	H2a3 الموارد البشرية --> الاتصالات
قبول	***	5.998	0.064	0.32	H2a4 الهيكل التنظيمي --> الاتصالات
قبول	***	3.761	0.052	0.24	H2b1 تكنولوجيا المعلومات --> التزام الادارة العليا
قبول	0.011	2.737	0.057	0.13	H2b2 الثقافة التنظيمية --> التزام الادارة العليا
قبول	0.007	2.989	0.056	0.20	H2b3 الموارد البشرية --> التزام الادارة العليا
قبول	0.004	2.898	0.051	0.20	H2b4 الهيكل التنظيمي --> التزام الادارة العليا
قبول	***	3.717	0.055	0.25	H2c1 تكنولوجيا المعلومات --> التمكين
قبول	0.002	2.637	0.083	0.15	H2c2 الثقافة التنظيمية --> التمكين
رفض	0.529	0.629	0.082	0.05	H2c3 الموارد البشرية --> التمكين
قبول	0.012	2.519	0.076	0.18	H2c4 الهيكل التنظيمي --> التمكين
قبول	0.013	2.573	0.048	0.11	H3a الاتصالات --> جودة الخدمات اللوجستية البحرية
قبول	0.003	3.022	0.043	0.19	H3b التزام الادارة العليا --> جودة الخدمات اللوجستية البحرية
قبول	0.011	2.585	0.040	0.16	H3c التمكين --> جودة الخدمات اللوجستية البحرية
قبول	0.008	2.895	0.021	0.05	H4a1 تكنولوجيا المعلومات --> الاتصالات --> جودة الخدمات اللوجستية البحرية
رفض	0.543	0.353	0.023	0.00	H4a2 الثقافة التنظيمية --> الاتصالات --> جودة الخدمات اللوجستية البحرية
رفض	0.679	0.278	0.032	0.00	H4a3 الموارد البشرية --> الاتصالات --> جودة الخدمات

					اللوجستية البحرية	
قبول	0.013	2.297	0.019	0.04	الهيكل التنظيمي <-- الاتصالات <-- جودة الخدمات اللوجستية البحرية	H4a4
قبول	0.011	2.471	0.022	0.05	تكنولوجيا المعلومات <-- التزام الادارة العليا--> جودة الخدمات اللوجستية البحرية	H4b1
رفض	0.087	1.331	0.024	0.02	الثقافة التنظيمية <-- التزام الادارة العليا <-- جودة الخدمات اللوجستية البحرية	H4b2
قبول	0.012	2.381	0.019	0.04	الموارد البشرية <-- التزام الادارة العليا <-- جودة الخدمات اللوجستية البحرية	H4b3
قبول	0.010	2.513	0.018	0.04	الهيكل التنظيمي <-- التزام الادارة العليا <-- جودة الخدمات اللوجستية البحرية	H4b4
قبول	0.007	2.805	0.017	0.04	تكنولوجيا المعلومات <-- التمكين <-- جودة الخدمات اللوجستية البحرية	H4c1
رفض	0.097	1.539	0.021	0.02	الثقافة التنظيمية <-- التمكين <-- جودة الخدمات اللوجستية البحرية	H4c2
رفض	0.834	0.523	0.030	0.01	الموارد البشرية <-- التمكين <-- جودة الخدمات اللوجستية البحرية	H4c3
قبول	0.034	2.000	0.018	0.03	الهيكل التنظيمي <-- التمكين <-- جودة الخدمات اللوجستية البحرية	H4c4

المصدر: برنامج Amos V. 26



الشكل (4) اختبار الفرضيات الفرعية

المصدر: برنامج Amos V. 26

من خلال الجدول (5) والشكل (4)، تبين الاتي:

لا يوجد تأثير ايجابي مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية لتكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمات اللوجستية البحرية عند مستوى دلالة معنوية ($P > 0.05$) (H1a).

لا يوجد تأثير ايجابي مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للثقافة التنظيمية في جودة الخدمات اللوجستية البحرية عند مستوى دلالة معنوية ($P > 0.05$) (H1b).

يوجد تأثير ايجابي مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للموارد البشرية في جودة الخدمات اللوجستية البحرية عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.05$) (H1c).

لا يوجد تأثير ايجابي مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للهيكل التنظيمي في جودة الخدمات اللوجستية البحرية عند مستوى دلالة معنوية ($P > 0.05$) (H1d).

يوجد تأثير ايجابي مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية لتكنولوجيا المعلومات في الاتصالات عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.01$) (H2a1).

لا يوجد تأثير ايجابي مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للثقافة التنظيمية في الاتصالات عند مستوى دلالة معنوية ($P > 0.05$) (H2a2).

لا يوجد تأثير ايجابي مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للموارد البشرية في الاتصالات عند مستوى دلالة معنوية ($P > 0.05$) (H2a3).

يوجد تأثير ايجابي مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للهيكل التنظيمي في الاتصالات عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.01$) (H2a4).

يوجد تأثير ايجابي مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية لتكنولوجيا المعلومات في التزام الادارة العليا عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.01$) (H2b1).

يوجد تأثير ايجابي مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للثقافة التنظيمية في التزام الادارة العليا عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.05$) (H2b2).

يوجد تأثير ايجابي مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للموارد البشرية في التزام الادارة العليا عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.01$) (H2b3).

يوجد تأثير ايجابي مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للهيكل التنظيمي في التزام الادارة العليا عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.01$) (H2b4).

يوجد تأثير ايجابي مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية لتكنولوجيا المعلومات في التمكين عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.01$) (H2c1).

يوجد تأثير ايجابي مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للثقافة التنظيمية في التمكين عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.05$) (H2c2).

لا يوجد تأثير ايجابي مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للموارد البشرية في التمكين عند مستوى دلالة معنوية ($P > 0.05$) (H2c3).

يوجد تأثير ايجابي مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للهيكل التنظيمي في التمكين عند مستوى دلالة معنوية ($H2c4: P < 0.05$).

يوجد تأثير ايجابي مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للاتصالات في جودة الخدمات اللوجستية البحرية عند مستوى دلالة معنوية ($H3a: P < 0.05$).

يوجد تأثير ايجابي مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للالتزام الادارة العليا في جودة الخدمات اللوجستية البحرية عند مستوى دلالة معنوية ($H3b: P < 0.01$).

يوجد تأثير ايجابي مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للتمكين في جودة الخدمات اللوجستية البحرية عند مستوى دلالة معنوية ($H3c: P < 0.05$).

يوجد تأثير ايجابي غير مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية لتكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمات اللوجستية البحرية من خلال الاتصالات عند مستوى دلالة معنوية ($H4a1: P < 0.01$). هذه الفرضية كانت بوساطة كاملة (Fully Mediation)، إي ان تكنولوجيا المعلومات لا تؤثر على جودة الخدمات اللوجستية البحرية إلا من خلال الاتصالات، وذلك لكون الفرضية المباشرة ($H1a$) تم رفضها.

لا يوجد تأثير ايجابي غير مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للثقافة التنظيمية في جودة الخدمات اللوجستية البحرية من خلال الاتصالات عند مستوى دلالة معنوية ($H4a2: P > 0.05$).

لا يوجد تأثير ايجابي غير مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للموارد البشرية في جودة الخدمات اللوجستية البحرية من خلال الاتصالات عند مستوى دلالة معنوية ($H4a3: P > 0.05$).

يوجد تأثير ايجابي غير مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للهيكل التنظيمي في جودة الخدمات اللوجستية البحرية من خلال الاتصالات عند مستوى دلالة معنوية ($H4a4: P < 0.05$). هذه الفرضية كانت بوساطة كاملة (Fully Mediation)، إي ان الهيكل التنظيمي لا تؤثر على جودة الخدمات اللوجستية البحرية إلا من خلال الاتصالات، وذلك لكون الفرضية المباشرة ($H1d$) تم رفضها.

يوجد تأثير ايجابي غير مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية لتكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمات اللوجستية البحرية من خلال التزام الادارة العليا عند مستوى دلالة معنوية ($H4b1: P < 0.05$). هذه الفرضية كانت بوساطة كاملة (Fully Mediation)، إي ان تكنولوجيا المعلومات لا تؤثر على جودة الخدمات اللوجستية البحرية إلا من خلال التزام الادارة العليا، وذلك لكون الفرضية المباشرة ($H1a$) تم رفضها.

لا يوجد تأثير ايجابي غير مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للثقافة التنظيمية في جودة الخدمات اللوجستية البحرية من خلال التزام الادارة العليا عند مستوى دلالة معنوية ($H4b2: P > 0.05$).

يوجد تأثير ايجابي غير مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للموارد البشرية في جودة الخدمات اللوجستية البحرية من خلال التزام الادارة العليا عند مستوى دلالة معنوية ($H4b3: P < 0.05$). هذه الفرضية كانت بوساطة جزئية (Partial Mediation)، إي ان الموارد البشرية تؤثر على جودة الخدمات اللوجستية البحرية بشكل مباشر ومن خلال التزام الادارة العليا، وذلك لكون الفرضية المباشرة ($H1c$) تم رفضها.

يوجد تأثير ايجابي غير مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للهيكل التنظيمي في جودة الخدمات اللوجستية البحرية من خلال التزام الادارة العليا عند مستوى دلالة معنوية ($H4b4: P < 0.05$). هذه الفرضية كانت بوساطة كاملة (Fully Mediation)، إي ان الهيكل التنظيمي لا تؤثر على جودة الخدمات اللوجستية البحرية إلا من خلال التزام الادارة العليا، وذلك لكون الفرضية المباشرة ($H1d$) تم رفضها.

يوجد تأثير ايجابي غير مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية لتكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمات اللوجستية البحرية من خلال التمكين عند مستوى دلالة معنوية ($H4c1: P < 0.01$). هذه الفرضية كانت بوساطة كاملة (Fully Mediation)، إي ان تكنولوجيا المعلومات لا تؤثر على جودة الخدمات اللوجستية البحرية إلا من خلال التمكين، وذلك لكون الفرضية المباشرة ($H1a$) تم رفضها.

لا يوجد تأثير ايجابي غير مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للثقافة التنظيمية في جودة الخدمات اللوجستية البحرية من خلال التمكين عند مستوى دلالة معنوية ($H4c2: P > 0.05$).

لا يوجد تأثير ايجابي غير مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للموارد البشرية في جودة الخدمات اللوجستية البحرية من خلال التمكين عند مستوى دلالة معنوية ($H4c3: P > 0.05$).

يوجد تأثير ايجابي غير مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للهيكل التنظيمي في جودة الخدمات اللوجستية البحرية من خلال التمكين عند مستوى دلالة معنوية ($H4c4: P < 0.05$). هذه الفرضية كانت بوساطة كاملة (Fully Mediation)، إي ان الهيكل التنظيمي لا تؤثر على جودة الخدمات اللوجستية البحرية إلا من خلال التمكين، وذلك لكون الفرضية المباشرة ($H1d$) تم رفضها.

المبحث الرابع :

الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and Recommendations

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

تتمثل الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة بما يأتي:

1. ان ادارة التغيير تعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق التحسين المستمر في العمليات والأنشطة. فعندما يتم إدارة التغيير بفعالية، يصبح من الممكن تعزيز قدرة الميناء على التكيف مع التحديات الجديدة والتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية.
2. ان تحسين الجودة في الخدمات اللوجستية البحرية يمثل عنصراً أساسياً لتحقيق التنافسية وتحقيق رضا العملاء من خلال تطبيق مبادئ التحسين المستمر في هذا المجال.
3. ان تأثير ادارة التغيير على جودة خدمات اللوجستيات البحرية من خلال التحسين المستمر يمكن أن يكون ملحوظاً من خلال مساهمة ادارة التغيير في تحسين الخدمات اللوجستية البحرية بشكل مستمر.
4. تكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي يمكن أن يكونا لهما تأثير إيجابي ملحوظ في تحسين الاتصالات داخل المؤسسات.
5. تظهر البيانات بوضوح أن تكنولوجيا المعلومات، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية، والهيكل التنظيمي يلعبون دوراً حاسماً في تعزيز التزام الإدارة العليا بالتحسين المستمر.
6. يتبين بوضوح أن تكنولوجيا المعلومات والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي يلعبون دوراً حيوياً في تمكين الأفراد داخل المؤسسة. عندما يتم دمج هذه العوامل بشكل فعال، يمكن للموظفين الشعور بالاستقلالية والمسؤولية والقدرة على اتخاذ القرارات بشكل أفضل.
7. توضح النتائج بوضوح أن التمكين يلعب دوراً جوهرياً في تحسين جودة الخدمات اللوجستية البحرية. عندما يتم تمكين الموظفين وإعطائهم السلطة والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذ التحسينات، يزداد مستوى الالتزام والانخراط مما يؤدي إلى تحسين الاداء والكفاءة.

ثانياً: التوصيات Recommendations

1. بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، يُمكن اقتراح التوصيات التالية:
1. تطبيق أدوات قياس الاداء المناسبة وإجراء تقييم دوري لتأثير عمليات التحسين المستمر وإدارة التغيير على جودة الخدمات اللوجستية. يمكن ذلك من خلال تحديد مؤشرات الاداء الرئيسية وتقديم تقارير دورية تحتوي على تحليل مفصل للنتائج وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين مستمر.
2. تشجيع الموارد البشرية على المشاركة الفعّالة في عمليات التحسين المستمر وعمليات إدارة التغيير من خلال تعزيز ثقافة الاستماع والاحترام المتبادل. ويتم ذلك من خلال إنشاء برامج حوافز ومكافآت للموظفين الذين يقدمون مقترحات مبتكرة ويشاركون بنشاط في تنفيذ التحسينات.
3. توفير التمويل اللازم لتحديث وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.
4. تقديم برامج تدريبية وتطويرية مستمرة للموظفين في مجالات ذات صلة بإدارة التغيير والتحسين المستمر.
5. إجراء تقييم شامل للهيكل التنظيمي وتحديثه وفقاً لمتطلبات التغيير وتحسين الأداء.
6. تعزيز التواصل الفعال داخل المؤسسة بين مختلف الأقسام والمستويات لضمان تبادل المعرفة والتجارب بشأن التغييرات وتحسين العمليات.
7. دعم وتشجيع الموارد البشرية على المشاركة الفعّالة في عمليات التحسين المستمر وعمليات إدارة التغيير من خلال تعزيز ثقافة الاستماع والاحترام المتبادل

References :

1. Al-Amin, M., Islam, M. S., Ahammed, M. S., (2021). Service Quality Analysis of Intercity Bus Service of Pabna–Dhaka Highway. American Journal of Traffic and Transportation Engineering, 6(4), 116–127
2. Al-Anzi, Y. (2013). The impact of change management in enhancing the effectiveness of public shareholding companies in the State of Kuwait, College of Business, Department of Business Administration, Middle East University, Amman, Jordan.
3. Al-Atiyat, M. N. (2009). Managing Change and Modern Challenges for the Manager, Dar Al-Hamid, 1st edition, Jordan.
4. Al-Khatib, S.K (2008). Total Quality Management and ISO: A Contemporary Approach, Dar Al-Murtada, Baghdad– Iraq.
5. Al-Kubaisi, & Khudair, A (2007). The strategic role of human resources management in leading change and dealing with its resistance.
6. Al-Muhyawi, Q.N.A. (2006). Quality Management in Services, 1st edition, Al-Shorouk Publishing House, Amman– Jordan.
7. Al-Mulla, N. B., Riyad, B.I & Anbar, M. A (2021). The impact of logistics services in the Gulf Cooperation Council countries on intra-GCC trade. Journal of African Research and Studies and the Nile Basin Countries, 2(2), 203–240.
8. Amer, S.A. (2010). Organizational Development, 1 st edition, Dar Al Fikr Publishing, Amman–Jordan.
9. Arabelen, G., & Kaya, H. T. (2021). Assessment of logistics service quality dimensions: a qualitative approach. Journal of Shipping and Trade, 6(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s41072-021-00095-1>
10. Asfour, A.M. (2007). Fundamentals of Organization and Methods, Dar Al-Masirah, Amman–Jordan.
11. Barbari, M.M. (2023). The impact of logistics services on trade openness in Arab countries. Journal of Administrative Research, 41(3)
12. Boer, H., Berger, A., Chapman, R. and Gertsen, F. (2000) “CI changes from suggestion box to Organisational Learning:

- Continuous Improvement in Europe and Australia”, UK: Ashgate publishing.
13. Constable, A. J., Melbourne-Thomas, J., Corney, S. P., Arrigo, K. R., Barbraud, C., Barnes, D. K., & Ziegler, P. (2014). Climate change and Southern Ocean ecosystems I: how changes in physical habitats directly affect marine biota. *Global change biology*, 20(10), 3004–3025.
 14. Debby Willar, (2012). Improvement Quality Management System Implementation In Indonesian Construction companies, PhD thesis, Queensland University of Technology
 15. Hair et al., (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS–SEM). SAGE Publications.
 16. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business–unit–level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta–analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
 17. Hayaloglu, P. (2015). The Impact of Developments in the Logistics Sector on Economic Growth: The Case of OECD Countries. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(2), 523–530.
 18. Heikal, S. M. (2015). Logistics and Sea Ports for Change, Al-Wafa Legal Library, 1 st edition, Alexandria– Egypt.
 19. Hoekman, B., & Nicita, A. (2010). Assessing the Doha Round: Market access, transactions costs and aid for trade facilitation
 20. Hu, X., Chen, X., Zhao, J., Yu, K., Long, B., Dai, G., (2022). Comprehensive service quality evaluation of public transit based on extension cloud model. *Archives of Transport*, 61(1), 103–115
 21. Khalafi, & Ismahan. (2018). The use of information technology in logistics activities and its impact on achieving a competitive advantage for the organization. (Doctoral dissertation, UB1).
 22. Kukanja, M., & Planinc, T. (2020). Toward cost–effective service excellence: Exploring the relationship between managers’ perceptions of quality and the operational efficiency and profitability of restaurants. *Quality Management Journal*, 27(2), 95–105.

23. Lambertson, C. J. (2018). Strategic Supplier Selection. In Project Procurement Management: Contracting, Subcontracting, Teaming (pp. 39–62). CRC Press.
24. McCalman, J., Siebert, S., & Paton, R. A. (2015). Change management: A guide to effective implementation.
25. Olajide, O. T., Lawal, O. R., & Alaka, S. N. (2019). effects of business process re-engineering on performance of selected hospitals in lagos state. *Annals of the University of Craiova, Economic Sciences Series*, 2(48).
26. Olajide, O., & Lawanson, T. (2014). Climate change and livelihood vulnerabilities of low-income coastal communities in Lagos, Nigeria. *International Journal of Urban Sustainable Development*, 6(1), 42–51.
27. Onuche, G. U. (2021). Impact of change management on organizational performance. *World Journal of Management and Business Studies*, 1(4), 266–278.
28. Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(2), 215–235.
29. Remyha, Y., Zaiarniuk, O., Lozova, T., Trushkina, N., Yakushev, O., & Korovin, Y. (2023). Energy-saving technologies for sustainable development of the maritime transport logistics market. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1126(1), 0–11. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1126/1/012037>
30. Singh, J., & Singh, H. (2015). Continuous improvement philosophy-literature review and directions. *Benchmarking: An International Journal*.
31. Van Thai, V., & Grewal, D. (2005). Selecting the location of distribution centre in logistics operations: A conceptual framework and case study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 17(3), 3–24.