

أثر تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية على مستوى أداء مؤسسات الموانئ البحرية الليبية

- د. ريان / طه حسين زوبي
- أ.د محمد علي إبراهيم
- أ.د نبيلة عباس إبراهيم

تاريخ النشر: 2025/07/01

تاريخ القبول: 2025/05/01

تاريخ الارسال: 2025/04/09

المستخلص:

يتسارع تزايد اهتمام الدول الساحلية بالتركيز على التطوير المتواصل لدور موانئها وأساليب أستغلال أنشطتها المثلى مستخدمه أساليب حديثة وتكنولوجيا متقدمة بأتباع نظم إدارية مناسبة تحقق كفاءة الأداء وترفع مستوى الأنتاجية وتعزز العوائد الربحية لا سيما في ظل تنامي مواصفات صناعة السفن الحديثة والتوجهات الدولية الداعمة لاتفاقيات التجارة والتنمية المستدامة، ويرتبط هذا بأن الموانئ البحرية لم تعد أعمالها تقتصر على تداول البضائع بل صارت مراكز لوجستية معقدة متكامل فيها أعمال النقل المتعدد ومناطق للتصنيع والأنتاج يتم أدارتها بطرق معمقة في علم الإدارة والتجارة. وتكمن مشكلة البحث في تحديد مبرر تدني مخرجات أداء الموانئ البحرية الليبية المؤثر على قدرتها التنافسية والمتسبب في ضياع حصتها السوقية وذلك من الجانب الإداري التنظيمي. ويسعى البحث لسلسلة أهداف مترابطة تتمثل في تطوير مستوى أداء مؤسسات الموانئ الليبية معتمداً بذلك على إتباع أسلوب الإدارة الإستراتيجية كنهج حديث في إدارة المؤسسات.

وقام الباحث لتحقيق الغرض من البحث بالأستناد على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح الجوانب النظرية والعملية لأركان البحث وأستعمال الأستبانة لاستقصاء آراء العينة المستهدفة عن "مصلحة الموانئ والنقل البحري والشركة الليبية للموانئ" البالغ عددهم (342) وقد تم أستعادة عدد (223) مفردة. ولقد خلص البحث إلى عدة نتائج أبرزها غياب دراية العاملين بالمؤسستين بالأهداف ومشاركتهم في وضعها كما أن الإدارات العليا بالمؤسستين لا تقومون بنشر رسالتيهما على العاملين ويتجلى واقع وتدني مستوى معرفة ومتابعة العاملين للأساليب والتوجهات الحديثة المتعلقة بتحسين طرق تقديم الخدمات والبطء في اعتمادها وتفعيلها لديهم بالمؤسستين، كما توصل الباحث إلى عدة توصيات من ضمنها الحرص على توسيع مبادئ التفكير الإستراتيجي كأسلوب عمل يؤثر في جميع القرارات الإستراتيجية مع تنفيذ برامج تدريبية متخصصة للعاملين على صياغة الإستراتيجيات.

الكلمات المفتاحية: أداء المؤسسات - الموانئ البحرية - مؤسسات الموانئ البحرية الليبية - الإدارة الإستراتيجية.

• مستشار بحري - المؤسسة الوطنية للنفط - ليبيا، Taha.zoubi@gmail.com

•• مستشار رئيس الأكاديمية لشؤون النقل الدولي واللوجستيات سابقاً، مستشار الأمين العام للوحدة الاقتصادية العربية، Mohamed550@hotmail.com

••• أستاذ التسويق قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، Prof.nabilabass@gmail.com

The impact of applying strategic management requirements on the performance level of Libyan seaport institutions

Dr. Rabban / Taha Hussein Zobi

Prof. Mohamed Ali Ibrahim

Prof. Nabila Abbas Ibrahim

Abstract:

The growing interest of coastal states is accelerating by focusing on the continuous development of the role of their ports and methods of optimal exploitation of their activities using modern methods and advanced technology by following appropriate management systems that achieve performance efficiency and raise the level of productivity and enhance profitability returns, especially in light of the growing specifications of the modern shipbuilding industry and international trends supporting trade agreements and sustainable development, and this is related to the fact that seaports are no longer limited to They have become complex logistics centers where multiple transportation businesses are integrated and manufacturing and production areas are managed in depth in the science of management and trade. The problem of the research lies in determining the justification for the low performance outputs of Libyan seaports, which affects their competitiveness and causes the loss of market share, from the administrative and organizational side. The research seeks a series of interrelated goals, namely, to develop the level of performance of Libyan port institutions, relying on the adoption of strategic management as a modern approach in the management of institutions.

To achieve the purpose of the research, the researcher based on the descriptive analytical method to clarify the theoretical and practical aspects of the research elements and using the questionnaire to survey the opinions of the target sample about the "ports and Maritime Transport Authority and the Libyan ports company" of 342 (223) individuals have been recovered. The research has concluded several results, the most prominent of which is the lack of knowledge of the employees of the two institutions about the goals and their participation in setting them, and the senior departments of the two institutions do not spread their message to the employees, and the reality and low level of knowledge and follow-up of employees to modern methods and trends related to Strategic thinking as a business method influences all strategic decisions with the implementation of specialized training programs for employees on the formulation of strategies.

Keywords: Institutional Performance - Seaports - Libyan Seaport Institutions - Strategic Management

المقدمة:

تشهد صناعة الموانئ البحرية تحولاً مستمراً بسبب التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للصناعة. وبداية يتأتى ذلك كأستجابة لتطورات التكنولوجيا خاصة في بناء السفن، وأيضاً للتطوير المستمر لسلاسل الإمداد التي تتكامل فيها الموانئ، وكذلك تفاعلاً مع زيادة مشاركة القطاع الخاص في تقديم خدمات الموانئ، وتوجهاً نحو الأستغلال الأمثل لأنشطة الموانئ المستند على تطور تكنولوجيا المعلومات. فقد أدى كل ذلك للتطور المستمر في أنظمة إدارة الموانئ وفق قرارات إستراتيجية، فالموانئ تعتبر هي العنصر الأساسي في

سلاسل النقل بالنسبة للتجارة الدولية وهي طلباً مشتقاً مزدوج لها مما ميز هذا صناعة الموانئ في الوقت الحاضر بالمنافسة الشديدة بين الموانئ التي تحولت إلى كيانات تجاريةً وصناعيةً مدفوعةً بظروف السوق.

ويؤدي النمو في التجارة الدولية وتحرير أسواق النقل المتعلقة بصناعة النقل البحري المتأثرة بمظاهر العولمة إلى صراع تنافسي بين سلاسل اللوجستيات البحرية العالمية التي تلعب الموانئ دوراً محورياً فيها وإلى زيادة المنافسة في الموانئ بجميع أنحاء العالم، وذلك في وقت تتميز فيه أسواق الشحن بظروف أظهرت فيها تنامي احتكار القلة بسبب هيمنة عدداً قليلاً من المشغلين مما جعل من إرضاء العميل مستخدم الميناء له أهمية متزايدة، ودعمًا لهذا التطور فإن خدمات الموانئ لم تعد تقدم بمعزل عن غيرها بل يجب أن تتلائم مع سلاسل الإمداد من الباب إلى الباب. (Kobina, et al, 2019)

وتتأثر المنافسة في الموانئ بآلية عمل سلطات الموانئ والهيئات العامة والمؤسسات الأخرى العاملة بها، وبما أن سلطات الموانئ مسؤولة عن إدارة الجوانب البرية والبحرية للموانئ مما يحتم عليها العمل بطريقةً مبتكرةً وتطوير العمليات داخل كل ميناء لكي تتوافق مع المتطلبات الدولية المتجددة، فتعمل سلطات الميناء كجهةً مسؤولةً عن إدارة مجتمع الموانئ بأكمله للربط بين العديد من أطراف المصلحة في الميناء وتحسين التعاون وأداء الميناء من خلال التقسيم الفعال للمهام. (Ignaccolo, et al, 2020)

وتتزايد أهمية المسائل الإدارية وفق عصر الثورة الإدارية الذي نعيشه استجابةً لزيادة حجم المؤسسات أو لفصل الملكية عن الإدارة، فالإدارة بما تشتمل عليه من جانبين "الإدارة العلمية" وهي التي تستخدم الوسائل العلمية في إتخاذ القرارات وتقييم البدائل والخيارات المتاحة أمامها واستخدام النماذج والمعادلات الرياضية، والجانب الآخر "فن الإدارة" المتعلق بالعمليات التي لا يمكن قياسها كميًا والتي ترجع للخبرة في إصدارالقرارات لها. (منصور، 2004)

وتتضمن الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة كلاً من "تصميم وتنفيذ الرؤية، والرسالة، والأهداف، والإستراتيجية والرقابة عليهم". إن العمليات الإدارية في مؤسسات الموانئ أي كان تصنيفها وطبيعتها نشاطها تتمثل في حزم من الوظائف والمهام التي تتم من خلال التنظيم والقيادة مع الرقابة لمرحل هذه العمليات، ولكي ينجز ذلك وفق الإدارة الحديثة تخضع العمليات كلها للتحليل المستمر لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وفق تخطيط المؤسسة المتسق مع الإستراتيجية المختارة من أجل تحقيق رؤية المؤسسة وبما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة. ولذلك لا بد من أن تتم السيطرة على هذا التكامل بمستوى مرتفع من الكفاءة والفاعلية للأداء وهو ما يعبر عنه عند تصنيف الأعمال المنجزة أنه وفق الإدارة الإستراتيجية. (ماهر، 2017)

وتكمن أهمية الموانئ باعتبار أنها ضمن أسس البنية التحتية للتنمية الاقتصادية المحلية والدولية، إلا أنها في ليبيا لا تزال تعاني من قصوراً في الخطط الإستراتيجية لتطويرها ورفع كفاءة الأداء وفاعليته بها

وإتاحة الأستثمارات في البنية التحتية لها بما يجعلها ذات قيمة اقتصادية مضافة للدولة. ونرجح ضعف إنتاجية الموانئ الليبية إلى أسباب متعددة من أهمها أساليبها الإدارية المعتمدة وإستراتيجية إدارة الحكومات المتعاقبة لها. ويسعى بذلك بحثنا من هذا المنطلق إلى تبيان وتحديد دور الإدارة الإستراتيجية المؤثر في الأداء الإداري على ممارسات الموانئ البحرية في مصلحة الموانئ والنقل البحري والشركة الليبية للموانئ في ليبيا ومدى مستوياتها في الممارسات التنظيمية لكلتا المؤسستين محل الدراسة وماهي وجهة نظر العاملين والمسؤولين فيهما، ومن ثم تقديم النتائج والتوصيات بشأنها.

2- الدراسات السابقة:

قام الباحث بتصنيف الدراسات السابقة إلى قسمين تستعرض أبعاد موضوع البحث، بحيث يتناول القسم الأول منها على الأبحاث المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية، في حين يتضمن القسم الثاني على الأبحاث التي ترتبط بالأداء، ومن ثم يتم تفسير الفجوة البحثية عن الدراسات السابقة وتحقيق الإضافة العلمية بناءً على الترتيب التالي:

2-1- الدراسات المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية:

- دراسة (أحمد، 2017) بعنوان الإدارة الإستراتيجية وأثرها في فاعلية الأداء (دراسة حالة) والتي أجريت في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة واستهدفت مناقشة مدى إمكانية تنفيذ الإدارة الإستراتيجية بالشركة وتحديد العناصر التي تؤثر على تنفيذها وأثر ذلك على فاعلية الأداء والمساعدة في تطوير القطاع والتحسين المستمر لمواجهة التحديات التقنية والبيئية في مؤسسات الأعمال. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن لدى المؤسسة دراية بممارسات وتطبيق الإدارة الإستراتيجية بأسلوب علمي يستند إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية مع وجود هيكل تنظيمياً مناسباً مما يجعل المؤسسة المبحوثة قادرةً على المنافسة وتحقيق رضا العملاء، وذلك على الرغم من أن الإستراتيجية الجيدة لا تكفي وحدها إلا بوجود مدراءً مناسبين، وأن المؤسسة تعمل على مشاركة جميع العاملين في وضع الخطط الإستراتيجية.

- دراسة (عفيفي، 2018) بعنوان دور التكامل بين الأساليب الإدارية الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية والتي أجريت على الموانئ البحرية المصرية، واستهدفت الدراسة البحث في حيثيات ماهية العلاقة بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت "TDABC" وبطاقة الأداء المتوازن "BSC" وإظهار مدى انعكاس التكامل بينهما وطرق استخدامهما لإنجاز الميزة التنافسية. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بالمقارنة بين الأسلوبين تتضمن أن التكامل بين الأسلوبين يؤدي إلى ترسيخ إستراتيجية تقليل التكلفة وتطوير كفاءة العمليات وخدمة العملاء بأداء متميز مع حماية البيئة والمجتمع وإنشاء قيمة مضافة وتطوير أداء المؤسسات محل الدراسة.

- دراسة (الديراوي، 2018) بعنوان أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات: زيادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية) والتي أجريت على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، واستهدفت هذه الدراسة فهم نطاق أبعاد الإدارة الإستراتيجية (أهدافها وصياغتها وتجهيزها وتنفيذها والرقابة عليها) وأنعكاسها على أداء المؤسسات المبحوثة مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المؤسسات إلى إحداث حالة من الريادة. وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج منها توافر تأثير بين كافة أبعاد الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسات محل الدراسة، بالإضافة إلى ترسيخ الريادة كدور وسيط وهو مسانداً للأثر بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسات. - دراسة (أحمد، 2020) بعنوان أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء العاملين والتي أجريت على شركة دال للمواد الغذائية، واستهدفت الدراسة اختبار تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأداء للموارد البشرية ومعرفة مدى العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية والأداء. وتوصل الباحث إلى نتائج أهمها أن للمؤسسة المبحوثة خطة إستراتيجية واضحة مع المحافظة على تحليلها للبيئة الداخلية والخارجية بشكل جيداً وأن أداء العاملين بالمؤسسة مرتفعاً.

- دراسة (زغود، 2021) بعنوان أثر الإدارة الإستراتيجية على تحقيق السبق التنافسي (دراسة حالة) والتي أجريت في بنك الجزائر الخارجي - BEA - أم البواقي، واستهدفت الدراسة إظهار المفاهيم النظرية المتعلقة بتأثير تنفيذ الإدارة الإستراتيجية على المؤسسة المبحوثة ليكون مؤهلاً للتعامل مع التحديات البيئية المتغيرة بما يحقق التميز والتنافسية في أداء هذا القطاع والكفاءة اللازمة لإجراء التحليل البيئية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أبرزها أن للإدارة الإستراتيجية مشاركة أساسية في تطور المؤسسات بواسطة إعداد الرؤية ورسالة وأهداف المؤسسة والكفاءة في التفكير الإستراتيجي مع التحليل البيئي والصياغة للإستراتيجية المناسبة علاوة على الالتزام بتنفيذ الخطة والمتابعة والتقييم، وأن للإدارة الإستراتيجية مساهمة بارزة في بناء المؤسسة وإصدار القرارات الإستراتيجية لأستدامة التميز التنافسي للمؤسسة وفق التغيرات البيئية، مع وجود أثر للتحليل الإستراتيجي للبيئتين يؤثر على تطوير المؤسسة.

تخلص الدراسات السابقة إلى مدى أهمية الإدارة الإستراتيجية، فلقد أتفقت دراسة (زغود، 2021؛ عفيفي، 2018؛ أحمد، 2020) على أثرها في نجاح المؤسسة وزيادة الكفاءة والفاعلية وتحقيق أهدافها ووضعها التنافسي، كما إن دراسة (أحمد، 2017) توصلت إلى أن للمؤسسة مستوى متوسط في تطبيق الإدارة الإستراتيجية ولا توجد مشاركة كافية للعاملين في وضع الخطط الإستراتيجية، كما توصلت دراسة (الديراوي، 2018) إلى أن توافر أبعاد الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى التأثير على تحسين أداء المؤسسة وتحقيق السبق التنافسي. إلا أن دراسة (أحمد، 2020) خلصت إلى الدور المهم للإدارة الإستراتيجية على تحسين أداء الموارد البشرية وأن المؤسسة تقوم بتطوير خدماتها لتحقيق متطلبات العملاء.

2-2- الدراسات المرتبطة بالأداء:

- دراسة (Oconnor, and Vega, 2019) بعنوان (Port Performance from A Policy Perspective – A Systematic Review of the Literature) التي أجريت لقياس أداء الموانئ البحرية باعتمادها على خمسة أبعاد (التشغيلي، آراء العملاء، اللوجستيات، التقييم الكلي المتعلق بالآثار البيئية والأقتصادية والإستراتيجية)، واستهدفت الدراسة تقليل التحيز وكيفية إتخاذ القرارات المتعلقة بالإستراتيجية ومعايير الأختيار. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تتضمن أنه عندما يؤثر تشكيل السياسة على العديد من أطراف المصلحة فمن الضروري تقييم أداء الموانئ البحرية عبر عدد من الأبعاد وذلك إلى أن الدراسات المستقبلية تحتاج إلى توسيع نطاق التركيز على أسباب الأداء في الميناء البحري بدلاً من التركيز فقط على إنشاء مقاييس أداء الميناء.

- دراسة (Olba, et al, 2019) بعنوان (Multi-criteria Evaluation of Vessel Traffic for Port Assessment: A Case Study of the Port of Rotterdam) التي أجريت على منطقتين في ميناء روتردام كدراسة حالة، واستهدفت الدراسة تحسين أسلوب المنطق الضبابي لصنع القرار من أجل معايرة فروق الأختيارات بين قدرة حركة وسلامة مرور السفن بالموانئ بجانب مقاييس التقييم الأخرى. وتشير النتائج المتحصل عليها أن هذا النهج هو عمل منسق يساند DMS في معايرة حركة إتصال السفن بالموانئ وبالإمكان تنفيذها على أي ميناء حيث يتيح إمكانية إنشاء وتخطيط حركة مرور السفن في نموذج المحاكاة وبها يتم اختيار أي من أساليب MCDM، وبذلك تستطيع البحوث في المستقبل من معايرة تأثير القرار المتخذ وشكل علاقته بإستراتيجيات الموانئ البحرية مستقبلاً.

- دراسة (Vaggelas, 2019) بعنوان (Measurement of Port Performance from Users' Perspective) والتي أجريت على كفاءة عمليات الموانئ بالتركيز على خطوط الشحن وتصورات جميع مستخدمي الميناء المتعلقة بأداء الميناء، واستهدفت الدراسة أثبات أن الأداء جزءاً مهماً من القدرة التنافسية للموانئ فهو جوهر إستراتيجيات الموانئ ولذلك يعد قياس تصورات مستخدمي الموانئ حول أداء الموانئ رابطاً قوياً في تحسين جودة الخدمات كأداة إستراتيجية وقد تم الأعتداد على تقييم مزدوج لمستخدمي الميناء (من حيث الرضا وأيضاً الأهمية المعطاة). وتكشف نتائج الدراسة عن العديد من العيوب في عناصر أداء الموانئ المشاركة خاصة بالنسبة لسوق موانئ الحاويات وسوق الموانئ الجافة وسوق موانئ Ro-Ro وسوق الموانئ السائبة.

- دراسة (Caballe, et al, 2020) بعنوان (Understanding Port Choice Determinants and Port Hinterlands: Findings from an Empirical Analysis of Spain) والتي أجريت على الحاويات الأسبانية المصدرة التي تعبر من خلال الموانئ الأربعة الرئيسية بما يوضح العوامل المؤثرة على

الحصة السوقية لميناء في منطقة خلفية معينة التي تتضمن (بعد المسافة البحرية، بعد المسار عن المنطقة الخلفية، النقل متعدد الوسائط للميناء والأرتباط البحري بالميناء)، واستهدفت الدراسة تعميق إدراك الدوافع التي لها علاقة بإختيار الميناء ومن ثم المناطق الخلفية ممكنة للتنافس. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها يشير إلى عدم توافر نطاق يمكن تمييزه للمناطق الخلفية بين الموانئ المتعددة وأن الأتصال البحري يحظى بالتأثير الأعلى في الحصة السوقية للميناء بالنسبة للمناطق الخلفية علاوة على تسعير الخدمات الملائمة للإستراتيجية، وأن الموانئ التي تبدي تفاعلاً مع بضائع العبور للشحن بصورة رئيسيةً ممكن أن تتخذ التركيز على نشاط إعادة الشحن وكذلك يعتبر من العناصر المحددة للحصة السوقية توافر النقل متعدد الوسائط للميناء مع المنطقة الخلفية.

- دراسة (Duru, et al, 2020) بعنوان (Developing a Comprehensive Approach to Port Performance Assessment) والتي أجريت بالتركيز على أربع قوى رئيسية (الأجتماعية، الأقتصادية، السياسية وأخلاقيات العمل التي تضمنت البعد البيئي) تتوافق مع الأبعاد الإستراتيجية للميناء، واستهدفت الدراسة تقييم أداء الميناء وفق إطاراً شاملاً مع وجهات نظر مختلفة بالإستناد إلى ترتيب أولوية توقعات أطراف المصلحة في إدارة وعمليات الميناء. وتوصلت الدراسة إلى أستنتاجات متعددة أبرزها تشير إلى صحة الفكرة الأساسية لحاجة القطاع إلى تحليل أكثر شمولاً لمؤشرات أداء الموانئ بما يوفر رؤى لمدرء الموانئ وصانعي السياسات بالبلاد بالإضافة إلى تحسين التفاهم والتفاعل المتبادل.

تخلص الدراسات السابقة إلى مدى أهمية متابعة تقييم أداء الميناء، فلقد أتفقت دراسة (Duru, et al, 2020 & Obla, et al, 2019) على تقييم أداء الميناء من منظور شاملاً مع أجتهد الدراسة الأخيرة لتطوير صنع قرار متعدد المعايير في تقييم المفاضلة بين سلامة وحركة مرور السفن بالموانئ، كما أتفقت معهم دراسة (Oconnor, et al, 2019) على استخدام نظام قياس أداء إستراتيجي بنموذج تقييم متعدد المعايير، وقد اختلفت عنهم دراسة (Vaggelas, 2019 & Caballe, et al, 2020) عنهم بأن أظهرت أن تقييم آليات تنسيق العمليات وتبادل المعلومات يعزز كفاءة وفاعلية أداء الميناء تتحقق بشكل أفضل بتبادل المعلومات بين الأطراف ذات المصلحة. وأشارت الدراسة الأخيرة وأن الأتصال البحري يحظى بالتأثير الأعلى في الحصة السوقية للميناء بالنسبة للمناطق الخلفية.

3- ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة وجد الباحث أن هناك فجوة ستميز هذه الدراسة ندرجها كالآتي:

➤ وافق موضوع هذه الدراسة الدراسات السابقة في الهدف منها، حيث إن الدراسات السابقة حاولت تقييم وتقديم ما يفيد تطوير أداء المؤسسات المبحوث فيها.

➤ يرى الباحث أن الربط ما بين الإدارة الإستراتيجية وأداء الموانئ بإستخدام مهمة في عصرنا الحالي لا سيما في مؤسسات نشاط الموانئ (مصلحة الموانئ والنقل البحري والشركة الليبية للموانئ) لتكون أساس إدارة الأعمال فيهما.

➤ توضح هذه الدراسة الفائدة الإدارية للتنظيم بالمؤسسة علاوة على محددات الكفاءة الفنية دون حصر الأهتمام والتركيز فقط على الجانب التشغيلي للعمليات.

➤ أختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الأساليب المستخدمة لتحقيق هدف الدراسة. لذلك يعتبر هذا البحث أول دراسة تعمل على سد هذه الفجوة من خلال نموذج قابلاً للأختبار والتحليل يسعى من خلاله لفحص واكتشاف تأثير أسلوب الإدارة الإستراتيجية على أداء نشاط مؤسستي (مصلحة الموانئ والنقل البحري والشركة الليبية للموانئ) في دولة ليبيا.

4- مشكلة البحث:

لا تزال الموانئ الليبية تعاني من صعوبات في بيئة معقدة الإدارة وعمليات التشغيل وذلك في ظل الموارد المحدودة وعدم اليقين البيئي والطبيعة الديناميكية للموانئ البحرية وفق سمات أنظمة الموانئ البحرية مما يتطلب إستراتيجيات فعالة لإدارة عمليات الموانئ البحرية. ويؤدي ذلك إلى صعوبة في رفع كفاءة الأداء بشكل يؤثر على فاعليتها كمراكز لوجستية ضمن سلاسل الإمداد الدولية في بيئة سريعة التغيير مما يحصر مؤسسات الموانئ الليبية في خيارات محددة لمواجهة التطورات المؤثرة على حيثيات المنافسة تتعلق بإنشاء القيمة المضافة بها وتحقيق الأتزان بين رغبات العملاء مع التحكم في التكاليف المناسبة والمحافظة على الأداء بكفاءة وفاعلية. وقد تسبب عدم الأهتمام بذلك إلى ضعف في أداء مؤسسات الموانئ الليبية وتدني إنتاجيتها وقصور بالقدرة التنافسية.

وبناءً على ما سبق فإن هذه الدراسة تسعى لتحديد الحل لمشكلة إدارة أعمال الموانئ البحرية المؤثرة على كفاءة وفاعلية أداء الموانئ الليبية عن محيطها الإقليمي وتأخرها عن التوجه الدولي وذلك من الجانب الإداري التنظيمي والذي يؤدي إلى ضعف دورها في الأقتصاد الوطني وضياح حصتها السوقية في التجارة الدولية. وذلك من خلال السعي للإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

ما هو أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على أداء الموانئ البحرية الليبية ؟

5- أهداف البحث:

في ضوء مشكلة الدراسة يمكن تحديد أهدافها وفق الآتي :

تهدف الدراسة إلى التأكد من مدى تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على أداء الموانئ البحرية الليبية، ويتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية التي تشمل :

1 - تحديد تأثير مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالمؤسستين محل الدراسة.

- 2 - توضيح مدى الأداء التنظيمي بالمؤسستين محل الدراسة.
- 3 - معرفة أثر تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية على مستوى أداء المؤسستين محل الدراسة .
- 4 - تقديم توصيات يستفاد منها عند تطبيق محددات الإدارة الإستراتيجية تعزز أداء مؤسسات الموانئ البحرية الليبية.

6- فرضيات البحث:

لتحقيق أهداف البحث سيتم صياغة الفرضية الرئيسية وفروعها بما يجسد مشكلة البحث ومتغيراته، وبذلك يكون توضيح الفرضيات على النحو الآتي :

6-1- الفرضية الرئيسية (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسات الموانئ الليبية محل الدراسة)، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الأولى "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرؤية في إدارة الموانئ على أداء مؤسسات الموانئ الليبية محل الدراسة".

الثانية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرسالة في إدارة الموانئ على أداء مؤسسات الموانئ الليبية محل الدراسة".

الثالثة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأهداف في إدارة الموانئ على أداء مؤسسات الموانئ الليبية محل الدراسة".

الرابعة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإستراتيجيات في إدارة الموانئ على أداء مؤسسات الموانئ الليبية محل الدراسة".

7- متغيرات البحث:

إستناداً إلى الإطار الفكري للأدبيات السابقة وبالأعتماد على تحديد مشكلة البحث وأبعادها ولتحقيق أهداف البحث تمت صياغة المخطط لفروض البحث والذي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث التي سيتم استخدامها واتجاهات التأثير فيها كما هو موضحاً بالجدول التالي :

جدول رقم (1-1) متغيرات ومقاييس الدراسة

المتغيرات		نوع المتغير	ر.م
الرئيسية	الفرعية (الأبعاد)		
الإدارة الإستراتيجية	الرؤية	المتغير المستقل	1
	الرسالة		
	الأهداف		
	الإستراتيجيات		
أداء الموانئ	رضا العميل	المتغير التابع	2
	زيادة الحصة السوقية		
	تنافسية الموانئ		
	تطوير الخدمات		

المصدر: من إعداد الباحثين

8- أهمية البحث:

يعد من الأبحاث الحديثة لقطاع أساسي يهتم بإبراز دور الموانئ في التنمية الاقتصادية للدولة، وتتبع أهمية موضوع البحث من القيمة العلمية لكل من موضوع الإدارة الإستراتيجية والأداء في الموانئ البحرية والمفاهيم النظرية عنهم والأبحاث التي تعنى بهم وهو ما يفتح أمام الباحثين مزيداً من الأبحاث لمحاولة إثراء الموضوع في جوانبه النظرية والتطبيقية بسبب انعكاسات التحولات التشغيلية والإدارية والتطور التكنولوجي بالمجال المبحوث فيه، كما يكتسب البحث أهميته كونه سيوفر بيانات عن المؤسستين موضوع البحث بشكل خاص وللمؤسسات المشابهة لهما بشكل عام وبما يمكن من توظيفه في خدمة التوجه المستقبلي لنشاط القطاع.

وتتجلى كذلك أهمية البحث من خلال استخدام الإدارة الإستراتيجية، أيضاً لقلّة الدراسات التي تربط الإدارة الإستراتيجية بالأداء التنظيمي المؤسسي بشكل عام ومؤسسات الموانئ البحرية بشكل خاص لاسيما بالمؤسستين محل الدراسة لمواكبة بيئة الأعمال التنافسية بما يحقق كفاءتهما عند التحول إلى الأساليب الحديثة. وبالتالي حتمية التحكم في عناصر خفض التكاليف وتقليل الوقت وخفض الجهد وزيادة الكفاءة في مختلف عمليات الموانئ لتحقيق رغبات العملاء. علاوةً على أن هذا البحث يقدم المعلومات المهمة لأطراف المصلحة وأصحاب القرار التي يتم من خلالها تنفيذ الإدارة الإستراتيجية في هذا القطاع بالشكل الذي يؤثر على فاعليه دقة ومرونة وتوقيت هذا التغيير المنشود، ولذلك تزداد الحاجة بصورةً ضروريةً لأعداد مضمون هذا البحث على المؤسستين محل الدراسة، كما تتمثل الأهمية العملية للموضوع محل الدراسة كونه أول مرة يدرس في ليبيا بحدود علم الباحث.

9- منهجية البحث:

سعيًا للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق هدفه بناءً على المعلومات المراد الحصول عليها لمعرفة آراء ومدى إستجابة أفراد عينة المنتسبين لمؤسستي "مصلحة الموانئ والنقل البحري والشركة الليبية للموانئ". فإن البحث من خلال إتباعه للمنهج الإستنباطي واعتماد البحث على استخدام النهج الوصفي لتقديم ركائزاً علمية في عرض البيانات والنهج التحليلي كأسلوب علمي أساسي في كلاً من الجانب النظري والتطبيقي، مدعماً ذلك بتوزيع الأستبانات لتوضيح مفهوم الإدارة الإستراتيجية والأداء كونهم من المناهج المساعدة على حل مشكلات البحث بطريقةً شاملةً.

10- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الجوانب الآتية :

الحدود الموضوعية : تتضمن الدراسة أبعاداً محددةً لمتغير الإدارة الإستراتيجية تشمل (الرؤية؛ الرسالة؛ الأهداف؛ الإستراتيجيات) وأبعاداً محددةً للإدارة الإلكترونية تتضمن (مدى الأستخدام؛ نظم المعلومات؛ البرامج المستخدمة؛ قواعد البيانات) ومحددات محصورة تتأثر في أداء الموانئ البحرية الليبية تتمثل في (رضا العميل؛ الحصة السوقية؛ تطوير الخدمات؛ تنافسية الموانئ) بالمؤسستين مجال الدراسة.

الحدود المكانية : سيتم إجراء هذه الدراسة التجريبية في مقر الإدارات الرئيسية لمؤسستي "مصلحة الموانئ والنقل البحري والشركة الليبية للموانئ" لأنهما المسئولتان عن أختيار وتطبيق الأساليب الإدارية بالمؤسستين وفروعهما وكجهات تابعة إلى وزارة المواصلات في ليبيا.

الحدود الزمنية : للفترة الزمنية خلال عامي 2022 - 2025.

الحدود البشرية : تتمثل في العاملين والمسؤولين في مواقع الإدارات الرئيسية لمؤسستي "مصلحة الموانئ والنقل البحري والشركة الليبية للموانئ".

11- إجراءات المعاينة:

وفق أهداف البحث تم تحديد المجتمع المستهدف للبحث من المؤسستين "مصلحة الموانئ والنقل البحري والشركة الليبية للموانئ" بإجراء الحصر الشامل للعاملين فيهما، بحيث يتكون مجتمع البحث من كافة العاملين بمن فيهم المستويات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية للإدارتين الرئيسيتين في ليبيا.

12- طرق جمع البيانات:

إن مصادر البيانات التي اعتمد عليها الباحث لأغراض هذا البحث تشمل التالي :

1-12- المصادر الأولية: وهي البيانات المباشرة التي اعتمد عليها الباحث كمصادر تؤثر على مخرجات قوائم الأستقصاء التي تم تصميمها لأغراض موضوع البحث وفق التالي :

- المقابلة : أجرى الباحث مقابلات مع مسؤولين وعاملين من مصلحة الموانئ والنقل البحري والشركة الليبية للموانئ، وتم استخدام المقابلة في تصميم الأستبانة وفهم نتائج التحليل.
- استمارة الأستبانة : وهي التي تم إعدادها كأداة رئيسية لأستقصاء آراء مجتمع البحث.

12-2- المصادر الثانوية: بحيث استخدام الباحث المصادر الآتية :

وهي التي تشتمل على "الكتب، والبحوث العلمية المحكمة، والرسائل العلمية، والمقالات العلمية والمواقع الإلكترونية" التي تناولت موضوع البحث لكي يتم توضيح المفاهيم النظرية والعملية التي تحدد الخلفية اللازمة للبحث.

13- الإطار المفاهيمي للبحث:

ويتضمن على المكونات النظرية لموضوع البحث وتوضيح أرتباطها بالجوانب المتعلقة بالمؤسستين محل البحث كالتالي:

13-1- الأهمية الإستراتيجية لمؤسسات أعمال الموانئ البحرية:

للمؤسسات دور أساسي في نمط تعايش المجتمعات ومستقبلها، فهي أساس تطويره اجتماعياً واقتصادياً، فمن خلال ممارستها لأنشطتها تتحقق أهميتها لبيئتها وتساعد على تطور المجتمعات وتمويل أفراد المجتمع من خلال فرص العمل التي تتيحها. (علوان، 2020، ص. 17)، وتتطور حركة النقل البحري لأي دولة بتنامي نشاطها الاقتصادي والذي يشتمل على أداء الموانئ، فيؤدي ذلك إلى تزايد الأستثمارات الزراعية والصناعية والتجارية عن طريق الموانئ لاسيما في وجود مناطق خلفية اقتصادية تؤثر على تطوير قدرات الموانئ، ولتحقيق ذلك يجب أن يكون أداء مجتمع الميناء في مستوى عالي من الترابط والأتصال بين سلطة الميناء ومقدمي خدمات الميناء وأصحاب البضائع أو وكلائهم، وذلك من خلال (الرؤية والأهداف المشتركة؛ تبادل المعلومات والمعرفة؛ استخدام الفرق متعددة الوظائف والعمل الجماعي؛ تطوير معرفة العاملين).

(سليمان، 2021، ص ص . 1070-1079)

13-2- رؤية مؤسسة الموانئ البحرية

لكي تكون الخطوات المستقبلية للمؤسسة مهمة يجري الإعداد والتأكيد في مستوى الإدارة العليا على المسار الذي ستتجه إليه ووضع ما تريد أن تكون عليه في المستقبل وذلك قبل اتخاذ قرار تطبيق الإدارة الإستراتيجية، فالرؤية إلهام وتطلعات ترتبط برغبة التطوير وعقيدة داخلية للمؤسسة في الوصول إلى وضع واقعي مستقبلاً عند تطبيقها للإستراتيجية، لتمثل التوجه الذي يساعد على تنسيق وتركيز الجهود التي تعمل عليها المؤسسة وهي من الأسس العامة التي تنشأ عليها رسالة المؤسسة. (الشريف ومحمد، 2017، ص.

(125)

ويتم مشاركة رؤية العمل وضمان التزام جميع العاملين بها وتكون واضحة ومختصرة وعمامة لكي تحفز الأفكار والإبداع مع المقدرة على توضيح المستقبل المنشود للمؤسسة على أن يكون مرناً ومستداماً ويتم مراقبته باستمرار، فيجب أن تعطي الرؤية وصفاً للسمة المميزة للمؤسسة والثقافة والتكنولوجيا المستخدمة والموارد وتبدي المثل العليا التي تتصف بها المؤسسة وتركز على مستقبل المؤسسة وتخدم أغراضها وأهدافها، ويجب أن تمتاز بالواقعية ومستوى التحديات وتكون حلاً لمشاكل العمل الحالية والمستقبلية فتتضمن (مجال الأعمال، حجم الأعمال، التركيز على الأسواق والمنتجات، التركيز على المنافسة، التنظيم والثقافة التنظيمية وأيضاً العلاقات). (Arecco, 2015, p. 14-15)

وفيما يتعلق بمؤسسات الموانئ فإنه على سبيل المثال تتضمن رؤية ميناء سنغافورة بأن يكون مركزاً لسلاسل الإمداد الدولية مدعماً بالابتكار والتكنولوجيا والأنشطة المستدامة، وهو يحافظ على قيمه بالالتزام والتميز والعمل على تلبية توقعات واحتياجات العملاء وفق أداء العاملين كفريق عمل جماعي مترابط يسعى إلى التنوع في الأعمال والصناعات وتحسين العمليات المختلفة ويضع في الاعتبار المحافظة على البيئة لعالم أفضل. (www.singaporepsa.com)

13-3- رسالة مؤسسة الموانئ البحرية:

وتبرز أهمية الرسالة في مساعدتها على إعداد سياسة وإستراتيجية المؤسسة وخصائصها ونطاق العمل التي تتنافس فيه المؤسسات الأخرى ويرجع إليها في تقييم الأداء العام باعتبارها كمقياس، وتستخدم كدليل لتوجيه جهودها وتطورها والتغيرات عليها لتحقيق طموحاتها في رؤيتها، ويتم بواسطتها تحديد الأنشطة والمنتجات التي تقدمها وبها يتم تحفيز طاقات العاملين لتحقيق مستوى مخرجات أعمال مرتفع، ولذلك فهي تمتاز بالواقعية والقابلية للتطبيق والأولويات والقدرة على ترجمتها في سياسات وخطط وبرامج لإظهار ما تتميز به المؤسسة مع الموائمة بين بيئتها الحالية والمستقبلية والمحافظة على التكامل بين مكونات المؤسسة، كما أنها تساعد على تبيان سبل الأستثمار الأمثل لموارد المؤسسة وإصدار القرارات. (الديراوي، 2018، ص 68-72)

وفيما يتعلق بمؤسسات الموانئ فإنه على سبيل المثال تتمثل رسالة ميناء ريجا في لاتفيا كموقع التقاء حركة الخطوط الملاحية لنقل البضائع في (تلبية طلب السوق بتوفير خدمات مناولة عالية الجودة لجميع أنواع البضائع، إعطاء الأهمية لتحقيق رغبات العملاء مع متابعة تغيرات السوق العالمية، إتاحة بيئة ريادة أعمال جذابة لتطوير العمليات المتعلقة بالميناء، تحقيق الأستدامة البيئية وتعزيز الحوار الاجتماعي بين الميناء والمجتمع من خلال تنفيذ سياسة مسؤولة اجتماعياً، التركيز على الألتزام بتوفير بيئة أستثمارية جذابة لتطوير عمليات مناولة البضائع في الميناء، التعامل مع البضائع وتصنيعها للمشاركة الدائمة في النمو المستقر لأقتصاد الدولة)، وذلك تحت رؤية ميناء متعدد الوظائف منطور وموجه نحو التنمية على المدى

البعيد ويقدم خدمات آمنة وموثوقة ذات مستوى عالي وبأسعار تنافسية تضاهي أفضل الممارسات في الموانئ الأوروبية. (www.aivp.org)

13-4- أهداف مؤسسة الموانئ البحرية:

تتصف الأهداف بأنها أساس وضع السياسات والقواعد والإجراءات والبرامج والتي تؤدي إلى توحيد وتنسيق نشاط العاملين وكمحفز وقوة دافعة لهم مع الإيضاح لهم بتوجه المؤسسة فهي تعكس أسلوب استخدام الموارد للوصول إلى النتائج المرغوبة وتوضح طبيعة العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، لذلك يتميز الهدف الجيد بخصائص تشمل (محدد بوضوح، قابل للقياس، قابل للإنجاز ومفهوم، واقعي وله بعد زمني)، ويتم ترتيب أولوياتها وفق المستويات الإدارية سواءً كانت أهدافاً (إستراتيجية؛ تكتيكية وتشغيلية) لتكشف العلاقة داخل مكونات المؤسسة وتساعد على تنسيق المهام لتفويض السلطات وتحديد مسؤولية الإدارات في إنجاز أعمالها والتي تتنوع لتكون إما تتعلق (الربح؛ المركز السوقي؛ المنتجات؛ الموارد؛ الكفاءة والفاعلية؛ ريادة التكنولوجيا؛ الابتكار والمسؤولية الاجتماعية)، فهي تمكن من إجراء عملية التوقعات باعتبارها مصدراً لإنشاء المعايير والمقاييس المستخدمة للرقابة وتقييم الأداء لتكون دليل إتخاذ القرارات. (الإمام، 2016، ص ص. 106-112)

وتتحقق فاعلية الميناء من خلال تحديد أهداف الميناء بوضوح قبل كل شيء، وبما أن الفاعلية ترتبط بكامل جوانب أعمال الميناء فإن تحديد الأهداف يقع على عاتق سلطات ومؤسسات الموانئ، فإن أهداف السلطة بالمقارنة بمؤسسة الميناء تنقسم إلى نوعين ويتمثل الهدف بالنسبة لسلطة الميناء بأن يتسم بالكفاءة والفاعلية كمؤسسة قادرة على توفير عوائد مالية تغطي التكاليف عند القيام بالاستثمارات بينما يكون هدف الميناء بتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة للميناء بالكامل. وحيث أن الموانئ لا تركز جميعها على تحقيق أهداف إستراتيجية متشابهة إذ يعتمد ذلك على وظيفة وهيكل إدارة الميناء لذلك تتغير أهداف مؤسسات الموانئ وسلطات الموانئ مع مرور الوقت مما يجعل التدابير اللازمة لتحقيقها تتغير أيضاً. (Song, and Panayides, 2015, pp.3-4)

تستطيع المؤسسات بالتوجه الإستراتيجي من التعرف على أهدافها ثم التركيز عليها، حيث تتصف بيئة الأعمال المعاصرة بالتعقيد الشديد خصوصاً مع تنامي تأثير الأقتصاد العالمي والتقدم التكنولوجي وزيادة المطالبة بالخدمات الاجتماعية وهذا مما يستدعي التوجه نحو التخطيط الإستراتيجي، بحيث من خلاله تعمل المؤسسات على تحقيق منتجاتها للجودة المرغوبة من العملاء بتنفيذ وحدات وظيفية متعددة تتكامل مع بعضها مما يستلزم تأكيد توجيه هذه الوحدات نحو إستراتيجية المؤسسة لتوظيف مواردها وتنفيذ وتعقب وتقييم الأعمال لكي تتمكن المؤسسة من إحراز أهدافها. (التخاينة، 2021، ص. 353)

13-5- أهمية الإدارة الإستراتيجية:

وهي فكر إبداعي يتبنى التفكير الإستراتيجي ويحقق الفعل والمبادرة للمؤسسة وإيضاح تراتيب الأهداف بمشاركة القيادات الإدارية وتحليل المعلومات والرقابة الدقيقة للبيئة عند تنفيذ جميع الممارسات وأختيار البديل الإستراتيجي المناسب مما يمكن من تشكل قدرات ومكانة المؤسسة في المستقبل وتحديد أسواقها، أيضاً ينجم عنها تأثيرات على السلوكيات وتقليص القصور وتفاذي التداخل بين الممارسات ويدعم الثقافة والوعي بما يحقق زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية للمؤسسة. (العارف، 2011، ص. 48؛ اللوزي، 2020، ص. 125) وفيما يتعلق بمؤسسات الموانئ فإنه على سبيل المثال تظهر مدى أهمية الإدارة الإستراتيجية في ميناء هامبورغ من خلال معايير النجاح المحققة بالميناء من اتصالات موثوقة بالمناطق الاقتصادية المتنامية ديناميكياً وكذلك لإنجازه مجموعة متعددة من الخدمات اللوجستية المتميزة مع تزايد أحجام البضائع الإقليمية الكبيرة بالتركيز على أنشطة الاستهلاك والإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى محافظته على معايير التنافسية مثل الكفاءة ومستوى التكلفة والسلامة والأمن وتكامل تكنولوجيا المعلومات والمعايير البيئية. (-www.hamburg-port-authority.de)

13-6- تحديد إستراتيجية مؤثرة لمؤسسة الموانئ البحرية:

يتضح التوجه التنظيمي للمؤسسة باتخاذ مجموعة من القرارات تحدد الإستراتيجية الكلية للمؤسسة في المستقبل وما يتحتم عليه من متطلبات في مستويات (إدارة المؤسسة؛ وحدات الأعمال؛ الوظيفية)، فمنها ما يتعلق بوضع سياسة إستراتيجية المؤسسة من حيث (الأستقرار؛ مهاجمة؛ دفاعية؛ المركبة)، وأيضاً بالنسبة لإستراتيجيات الأعمال التي تشمل (ريادة التكلفة؛ التميز؛ التركيز؛ التكتيكات التنافسية)، وأيضاً ما يتعلق بإستراتيجية الوظائف لرفع معدل إنتاج الموارد المنققة مع نوع النشاط الذي تمارسه (العمليات؛ التسويق؛ التطوير وغيرها)، كما يؤخذ في الأعتبار أسلوب عمل الفريق الإستراتيجي للإبداع والأبتكار ومدى قدرات المسؤولين في كيفية تطوير الميزة التنافسية ومدى تحملها لمخاطر القوى الداخلية والخارجية، يليها يتم تطبيق الإستراتيجية المحددة من مجلس الإدارة المستند على هيكل تنظيمي لأنظمة إدارية مناسبة تتماشى مع صياغة الإستراتيجية. (Ronczka, 2007, pp. 33-46)

وفيما يتعلق بمؤسسات الموانئ فإنه على سبيل المثال يجري تحديد خطة عمل إستراتيجية بناءً على الأهداف الإستراتيجية والتي يتم تحديثها بشكل منتظم وفقاً لتغيرات حالة السوق، حيث قامت هيئة ميناء ريجا في لاتفيا بإجراء التحليل البيئي الرباعي وتحديد أربعة عشر هدفاً إستراتيجياً يتمثل الأول منها في تعزيز الزيادة المستقرة على المدى البعيد لحجم البضائع 2019-2028 وقد وضعت مقاييس له تشمل إجمالي تداول البضائع 45 مليون طن سنوياً ضمنها مليون حاوية مكافئة سنوياً وتحقيق متوسط نمو إيجابي في معدل تداول البضائع (1-2% سنوياً) للفترة المحددة، لذلك يتم إعطاء الأولوية للإجراءات التي تعزز زيادة

حجم بضائع الحاويات والبضائع الزراعية والنفطية والمواد الكيميائية والمعادن وغيرها من بضائع العبور ليتحول بها الميناء إلى مركز لوجستي لتوزيع البضائع إلى شمال أوروبا، ولأجل ذلك يجري توفير خدمات القيمة المضافة وجذب خطوط حاويات أخرى وشركات تصنيع وخدمات لوجستية للتعامل مع الحاويات والشحنات الزراعية والطاقة بالميناء مع تطبيق رسوم موانئ مناسبة، وتحديد آلية عمل تربط الأهداف الإستراتيجية الأخرى كأدوات داعمة لتحقيق هذا الهدف الإستراتيجي. (www.rop.lv/en)

13-7- أهداف الأداء التنظيمي لمؤسسة الموانئ البحرية:

تظهر قيمة كفاءة أداء إدارة الموانئ عند زيادة القدرة على تنظيم العمل الجماعي لأطراف المصلحة في عملية النقل، وحيث أن السلسلة اللوجستية في الموانئ مدفوعة بطلب النقل على البضائع من مناطق العرض إلى مناطق الطلب لم تعد تركز على أنشطة العمليات للواجهة البحرية ولكن تم بناء إستراتيجيات لتطوير إدارة الموانئ البحرية والتنسيق والمزامنة، فقد صارت بذلك القدرة التنافسية للموانئ تعتمد بشكل كبيراً على التكاليف والكفاءة والموثوقية والأمن والسلامة وجودة الخدمات بما في ذلك الخدمات اللوجستية ذات القيمة المضافة. إن الهدف الرئيسي للأداء هو المحافظة على التحسين المستمر لجميع عمليات حركة البضائع في سلسلة الإمداد وبما يمكن التنبؤ لأنشطة الموانئ، ولتقديم خدمات أفضل ولمعالجة التأخير في حركة البضائع الناجم عن نقص القدرات وضعف البيانات والعمليات الغير متكاملة تمت أتمتة معظم العمليات، وقد أدى هذا إلى ضرورة تبادل المعلومات التي تستند على تدفق سلساً للمعلومات يمكن تحقيقه بواسطة تطبيق نظام مجتمع الموانئ PCS كمنصة إلكترونية واحدة للمعلومات متاحة لتحسين التواصل وتبسيط أداء العمليات الإدارية تخدم نظاماً متكاملأً يتيح التبادل الشفاف للمعلومات بين جميع أطراف المصلحة في سلسلة الإمداد وتسهيل تعقيد الأعمال بين الموانئ. (Kapkaeva, et al, 2021, pp. 911-915)

13-8- رضا العميل لمؤسسة الموانئ البحرية:

إن تحقيق مؤسسة الموانئ لأهدافها في إكتساب رضا العملاء وزيادة حصتها السوقية وجني أرباح متنامية يتطلب من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة تحديد الأهداف الإستراتيجية في جميع أنشطتها، بحيث يتم أقتران احتياجات العملاء برباط وثيقاً مع أنشطة التخطيط الإستراتيجي وتحسين العمليات وتصاميم المنتج، فإن رضا العميل على يعتبر نتيجة الأنطباع والأحاساس النفسي الذي يتكون لدى العميل بسبب توافق أو عدم توافق تكهاناته للأستفادة من المنتج وفق الخبرة التي يكتسبها، فالرضا خبرة سابقة تتكون لدى العملاء بشأن المنتجات من خلال مقارنة الجودة الفعلية للمنتج مع المتوقع وبالتالي تتعكس على تفاعلهم مع المنتج، هذا مع الحرص على تقديم المنتج في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وفي المكان المناسب وبما يحقق الفائدة من المنتجات التي يرغبها العملاء، فيجب قيام متلقي المنتج باستخدامة فعلياً حتى يمكن تقييمه واقعياً ومنطقياً

وذلك أستناداً على قيام المؤسسة بتوضيح مسبقاً لمواصفات المنتج والفوائد منه، فالترابط بين الرضا والتفاعل مع المنتج تعتبر جزءاً من بيئة العمل. (الرواحنة، 2012، ص ص. 31-37)

13-9- الحصّة السّوقية لمؤسسة الموانئ البحرية:

تفقد الموانئ البحرية حصته السّوقية إذا لم تتمكن من تحقيق التعديلات والتغييرات المطلوبة الممكنة وفق تطورات القطاع، فسيستمر خسارتها للبضائع والعملاء حتى يصل إلى مرحلة تكون فيها أقل قدرة على المنافسة، فمن المهم تحديد العوامل الرئيسية التي توجه العملاء لأختيار ميناء معيناً لكي تساعد في معرفة العوامل المناسبة للميناء لتحسين حصته في السوق وزيادة نموه. كما أنه من الضروري مراعاة أن أختيارات الفاعلين الأقتصادييين للميناء تستند إلى عدة عناصر متنوعة لا ترتبط بالخصائص التقنية للميناء فحسب بل ترتبط أيضاً بجدوى الخدمات اللوجستية المقدمة في المناطق الخلفية ومن هذه العناصر (الألتصال بالميناء، حالة البنية التحتية، توافر معدات فعالة، الوصول إلى المناطق الخلفية للميناء من خلال وصلات السكك الحديدية والطرق، التكاليف النهائية، رسوم الشحن للخدمة، الأداء التشغيلي والأنتاجية للميناء، وقت العبور، موثوقية خدمة الميناء، التسهيلات اللوجستية، كفاءة الإجراءات الجمركية، توافر خدمات القيمة المضافة وأيضاً كل ذلك في وجود أدوات البيانات الإلكترونية). (Grosso, and Monteiro, 2008, pp. 9-15)

13-10- خصائص الخدمة لمؤسسة الموانئ البحرية:

يتأثر مستوى الخدمات بالموانئ بعناصر رئيسية تتمثل في الضمان والمرافق والمعدات المادية والتعاون من أجل دعم الحصول على ولاء العملاء وهي الأكثر تأثيراً في حين توجد عناصر أخرى هي تأكد على جدوى هذه الخدمات تتضمن الموثوقية والأستجابة. لذلك يهتم العملاء بمدى الألتزام الثابت للميناء بالخدمات والذي يظهر في أحترافية العاملين في التعامل مع رغبات العملاء وكيفية التعامل مع الصعوبات التي تواجههم، وهذا يوجب على إدارة مؤسسة الميناء رفع وعي العاملين بالثقافة الموجهة نحو العملاء وتدريبهم وإعدادهم بالمهارات اللازمة والأدوات المناسبة لذلك مع إنشاء خط ساخن للعملاء للألتصال وتقديم ملاحظاتهم حول الخدمات، بالإضافة إلى ضرورة تركيز إدارة مؤسسات الموانئ على تعزيز وتوسيع عناصر البنية التحتية والفوقية للموانئ وزيادة قدرة النقل المنظم والمتعدد بما يضمن استمرار العمل وبسلاسة. (Le, et al, 2020, pp. 91-94)

ويجري من أجل ذلك إعادة تشكيل وظائف إدارة الموانئ بشكل أساسي لأن الموانئ هي حلقة رئيسية في سلسلة التجارة الدولية ومدخل الوصول إلى شركاء التجارة الدوليين، فنتحقق للدولة منافع كثيرة منها أقتصادية مباشرة تتضمن (الإيرادات المالية نظير تقديم خدماتها والضرائب المحققة للدولة على أنشطة الأعمال؛ تصدير منتجات الدولة واستيراد متطلباتها؛ تمرير بضائع العبور للدول المجاورة)، أما الغير مباشرة

فتشمل (نمو المدن وزيادة الأنشطة التجارية بالمناطق المحيطة بها؛ إنشاء الأنشطة المكملة لأعمال الميناء؛ تحفيز نمو الصناعات والمنتجات لتصديرها؛ جذب الخطوط الملاحية؛ إتاحة الأستثمار والمناطق الحرة داخل الميناء وبجواره؛ زيادة تشغيل الأيدي العاملة وتكوين كوادر متخصصة). (النايلسي، 2017، ص ص. 97-100)

13-11- إستراتيجية الميزة التنافسية:

يجري النظر إلى تنافسية الميناء وفق المصدرين والمستوردين بناءً على معايير أختيار تستند إلى (عدد الرحلات البحرية، التسعير، موقع الميناء، مستوى الأزدحام، إجراءات الأمن به، معدات الميناء، رسوم الموانئ، المعاملات الجمركية، حجم الميناء)، بالإضافة إلى معايير خدمات الموانئ التي تشمل (تكامل وسائل النقل المتعدد، المرافق المتعلقة بالحاويات، أنظمة التتبع، المخازن والمستودعات، خدمات موحدة، توافر خدمة اتصالات موثوقة، الروافع الثقيلة، مستوى تنظيم الساحات، المرافق المتعلقة بالشحنات السائبة، المرافق المتعلقة بالمخازن المبردة)، بالإضافة إلى تحديد إمكانيات الداخلين المحتملين إلى العملية التنافسية والمقدرة على إيجاد بدائل طرق نقل أخرى اقتصادية. كذلك فإن التكامل الداخلي والخارجي للميناء أستناداً إلى مفهوم المرونة يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية للميناء، مما يجعل من كفاءة الميناء أساس الميزة التنافسية للتجارة الدولية في أي دولة لكونها من عناصرها الأساسية. (Alderton, 2008, pp. 170-178)

14- تطور أجيال الموانئ:

شهدت الموانئ تطوراً جذرياً في مفهومها ودورها حيث صار نشاط الميناء لا يقتصر على كونه مرفأً لرسو السفن ومناولة البضائع فقط بل تعدى ذلك إلى المناطق المحيطة به والبنية التحتية والفوقية والتشغيلية وأنواع الخدمات، وقد حدد مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (1999) الأجيال لأنواع الموانئ من الجيل الأول إلى الجيل الرابع على أساس مواصفات السفن والواجهات المائية مع تنوع تشغيل البضائع وبالتالي الأعتقاد الأكبر على رأس المال مع تطوير مراكز اللوجستيات والتغييرات في تشغيل وإدارة الموانئ وفق الإستراتيجيات البديلة، يلي ذلك تم أقتراح إضافة موانئ الجيل الخامس التي تركز على المجتمع والمتمحورة حول العملاء ليشمل مراحل تطورها وفق التالي. (Lun, et al, 2010, pp. 219-225)

الجيل الأول / الموانئ التقليدية : وقد أشتهرت فترة ما قبل الستينات بقدرة الموانئ القديمة على أن تقوم بعملية مناولة البضائع فقط، بحيث ينحصر دور الموانئ في كونها وسيلة الربط بين النقل البحري والبري كإستراتيجيةً لدور ثابت ومحدد للميناء، ولازالت بعض موانئ الدول النامية في طور هذه المواصفات وفيها تمارس الحد الأدنى لأنشطة الموانئ بالتركيز على البنية التحتية للأرصفة. (بن حليلة، 2015، ص. 55)

الجيل الثاني / الموانئ التجارية الصناعية : وخلالها ظهرت الموانئ في الستينات مع تنامي كميات البضائع المستوردة للبلدان الصناعية من مواد خام ضمن حركة التجارة، وأدى توسيع نطاق عمليات هذه الموانئ وفق الوظيفة الصناعية والتجارية إلى خلق الظروف لزيادة القيمة المضافة التي تم إنشاؤها في الموانئ، وكان من سماتها البدء في تكامل أنشطة الميناء والخدمات المكملة وتوسع مداها مما أدى إلى نمو الظهير الخلفي للميناء وأقتصر نشاط الميناء البحري على المناطق المحيطة به المحددة بدقة، ولذلك صارت عملية تطوير القدرات الإدارية أساس إستراتيجيات وسياسات الموانئ مع التوجه نحو تمكين العلاقات مع أطراف المصلحة وزيادة الفاعلية لرفع الإنتاجية وتحقيق الترابط اللازم لأخذ القرارات للتمتع بعلاقة أوثق مع شركاء النقل والتجارة. (UNCTAD, 1994, pp. 53-54)

الجيل الثالث / الموانئ اللوجستية : حيث برزة هذه الموانئ في الثمانينيات مع تنامي النقل بالحاويات وتطور دور النقل متعدد الوسائط، وتتصف خدمات وأنشطة هذه الموانئ بالتنوع والتكامل والتخصص وتشتمل على خدمات الشحن والتفريغ والتخزين والملاحة باستخدام التقنيات الحديثة والتنظيم والإدارة والخدمات الفنية من إصلاح وصيانة وخدمات صناعية وتجارية، فاعتمدها على منظومات متطورة لمعالجة وتبادل المعلومات هي من مزايا إستراتيجيتها مع تزايد حركة التجارة العالمية للمحافظة على أنسياب حركة نقل البضائع بما يتيح للميناء أن يكون مركزاً لوجستياً للتوزيع، وهو سبب ظهور مصطلح "في الوقت المناسب" الذي يهدف إلى القضاء على الهدر في الموارد والطاقات والوقت مما يجعله يضيف قيمةً للمنتجات الأولية والتكاليف. (شيلي، 2020، ص. 194)

الجيل الرابع / الموانئ المعولمة : وفيها تقوم الموانئ البحرية منذ نهاية التسعينيات بدورها الرئيسي في عمليات الإنتاج المعولمة فقد صنفها (Lee and Lam, 2016) على أنها تتضمن زيادة متطلبات السلامة فيما يتعلق بتشغيل الموانئ والمراكز اللوجستية للموانئ، ولزيادة القدرة التنافسية فيها يعمل الميناء كنظام موحد يجمع بين تكامل البنية التحتية والبنية الفوقية وتقنيات المعلومات من أجل تحقيق تطلعات مستخدمي الموانئ مع توافر أنواع جديدة من العمليات كإنشاء قيمة مضافة ولعب دور المراكز اللوجستية، وفيها ظهرت الشركات عابرة القارات ومتعددة الجنسيات واقترح (Grzelakowski and Matczak, 2012) أن تشمل إستراتيجية تطوير الموانئ على أساس الأتمتة المتقدمة وتقنيات تكنولوجيا المعلومات وفق نظاماً إدارياً يركز على تحرير التجارة وعولمة عمليات الموانئ والتوجه نحو إدارة سلسلة الإمداد وتوفير خدمات الموانئ باستخدام أدوات مثل إدارة الجودة الشاملة واتباع نهج إدارة الموارد البشرية. وقد حدد الأونكتاد مفهوم هذا الجيل ليشمل معايير (جودة خدمات الموانئ، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتطوير مجتمع الميناء، والمركز اللوجستي وجودة الاتصالات للمناطق الخلفية مع مناطق الواجهة البحرية). (UNCTAD, 1999, p. 9)

الجيل الخامس / الموانئ والعملاء : ومن سماتها أن مكن التقدم التقني من بناء سفن ذات سعة أكبر منذ بداية القرن الحادي والعشرين بشكلٍ متزايد بما يتيح تطبيق اقتصاديات الحجم، وقد أقرح Flynn, and et al, (2011) إضافة الجيل الخامس للموانئ التي تركز على العملاء وتقدم تكاملاً عميقاً لعمليات الأتمتة الكاملة وتكنولوجيا المعلومات وفق تطلعات جميع أطراف المصلحة. وفيها يتحقق التعاون النشط مع السلطات البلدية والإقليمية والوطنية لمعالجة النزاعات وتحديد الأولويات التي تمكن من تبادل البضائع دون عائق بين الميناء والمناطق الخلفية وضمان مستوى عالٍ من الأمن والتكلفة المناسبة وتخفيض تدريجي للتأثيرات البيئية، فيعمل الميناء كنظام رئيسي لربط الإنتاج والاستهلاك والأنشطة الأخرى ذات الصلة. ولذلك تظهر تعقيدات تتزايد مع إمكانات أفضل لخلق قيمة مضافة للمشاركة في سلاسل الإمداد الدولية بما يغير طبيعة الميناء إلى ميناء منافس لمنطقة عبور البضائع، فإن إستراتيجية موانئها تستند على إدارة شراكة كاملة وشفافية نظم المعلومات والتكامل الأقليمي للميناء. (Lee, et al, 2018, p. 1109)

الجيل السادس / الموانئ المستديمة : وسيتم إنشاء نماذج الموانئ أثنائها كرد فعل للتغيرات في الاقتصاد العالمي، لذلك تنشأ الحاجة لتحديث معايير تقييم الموانئ وفق "WORKPORT and UNCTAD" كإطار مشاريع دولية، ويقترح (Nottebom and Rodrigue 2009) أن الموانئ البحرية القادمة ستكون مرتبطة بنطاق تطوير نظام النقل البري وفق تأثير القوة التفاوضية للعوامل الاقتصادية والتكنولوجيا واللوجستية مع التركيز على دور سلاسل الإمداد، فتظهر بذلك الحاجة إلى ابتكارات تقنية وتنظيمية أكثر تقدماً تجعل من هذه الموانئ حقيقة ليس فقط من الناحية الفنية ولكن أيضاً في نطاق مراعاة الجدوى الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. (Kaliszewski, 2018, pp. 22-25)

15- الدراسة الميدانية (أدوات جمع المعلومات والبيانات) :

أستخدم الباحث قائمة استقصاء تضمنت جمع معلومات عن مفاهيم (تطبيق الإدارة الإستراتيجية والإدارة الإلكترونية وأداء الموانئ الليبية)، وقد تم إعداد هذه المقاييس في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري وعرض وتحليل للدراسات السابقة وكذلك الأدبيات العلمية المتخصصة، كما قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع المسؤولين والعاملين بالمؤسستين محل الدراسة تمثلت في مكالمات باستعمال وسائل التواصل الإلكتروني، وفي ضوء أهداف الدراسة وحدودها فإن مجتمع الدراسة يضم العاملين بالمؤسستين الرئيسيتين للموانئ البحرية الليبية وهو يتعلق بمجموعة الأفراد الذين أجرى الباحث عليهم الدراسة بالمؤسستين وتشمل (مصلحة الموانئ والنقل البحري والبالغ عددهم (121) والشركة الليبية للموانئ والبالغ عددهم (221))، وقد تم توزيع أداة البحث على مجتمع الدراسة المستهدف في شهر يونيو من عام 2024م مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع، وحصل الباحث على (206) رداً مكتملاً، بما يمثل نسبة معاينة مقدارها (60.23%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وللحصول على نتائج تتسم بالدقة فقد اعتمد البحث على الأساليب التالية:

15-1- ثبات أداة الدراسة:

جرى التحقق من صلاحية أداة البحث باستعمال المقاييس التي تتضمن حساب الثبات Reliability لأداة البحث بأسلوب ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، ووردت النتائج كما هو موضحاً بالجدول رقم (1-1) (2).

الجدول رقم (1-2) معاملات الثبات لأداة البحث (ن=206)

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	مستوى الثبات
الإدارة الإستراتيجية	29	0.95	مرتفع
أداء الموانئ البحرية	20	0.89	مرتفع

المصدر / من إعداد الباحثين بالاستناد إلى توزيع الاستبانة

يتبين من الجدول رقم (1-2) أن قيم معامل الثبات للمتغيرات تتراوح من (0.89) إلى (0.95)، وهي قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو (0.70). ويشير تحليل الثبات إلى ارتفاع مستوى الثبات لأداة البحث وبالتالي الثقة في نتائج تطبيقه وسلامة البناء عليها.

الجدول رقم (1-3) إحصائية للاستثمارات الموزعة والمستردة والاستثمارات التي تم تحليلها

المؤسسة	الاستثمارات الموزعة		الاستثمارات التي لم تسترجع		الاستثمارات التالفة		الاستثمارات التي تم تحليلها	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
مصلحة الموانئ والنقل البحري	121	24.79%	4	3.31%	87	71.90%	30	24.79%
الشركة الليبية للموانئ	221	40.27%	13	5.88%	119	53.85%	89	40.27%
الإجمالي	342	34.80%	17	4.97%	206	60.23%	119	34.80%

المصدر / من إعداد الباحثين بالاستناد إلى معلومات الموارد البشرية للمؤسستين

16- الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق الخصائص الشخصية:

إن وصف عينة البحث التي تم أستطلاع آرائها أعتمدت على مجموعة من المتغيرات الديموغرافية تتمثل في (العمر؛ الجنس؛ المؤهل العلمي؛ المسمى الوظيفي؛ سنوات الخبرة) موضحة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (1-4) وصف عينة البحث بحسب البيانات الأولية (ن=206)

المتغير	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي:		
عضو الإدارة العليا	11	5.34%
مدير / نائب مدير تنفيذي	12	5.83%
عامل التحكم	51	24.76%
العاملين	132	64.08%
الجنس:		
ذكر	185	89.81%
أنثى	21	10.19%
العمر:		
أقل من 30 سنة	17	8.25%
من 31 إلى 40 سنة	49	23.79%
من 41 إلى 50 سنة	98	47.57%
أكثر من 50 سنة	42	20.39%
المؤهل العلمي:		
مهن	16	7.77%
ثانوي أو أقل	32	15.53%
دبلوما / ليسانس	74	35.92%
بكالوريوس	66	32.04%
دراسات عليا	18	8.74%
سنوات الخبرة:		
أقل من 5 سنوات	18	8.74%
من 5 إلى 10 سنوات	21	10.19%
من 10 إلى 15 سنة	62	30.10%
أكثر من 15 سنة	105	50.97%
احمال عينة الدراسة	206	100.00%

المصدر / من إعداد الباحثين بالأسناد إلى معلومات الموارد البشرية للمؤسستين

يتضح من الجدول رقم (1-4) ما يلي: أن عينة البحث بحسب متغير المسمى الوظيفي قد تضمنت (11) من فئة عضو الإدارة العليا بنسبة (5.34%)، و (12) من فئة مدير / نائب مدير تنفيذي بنسبة (5.83%)، و (51) من فئة عاملي التحكم بنسبة (24.76%)، و (132) من فئة العاملين بنسبة (64.08%).

- وأن عينة البحث بحسب متغير الجنس قد تضمنت (185) من فئة ذكر بنسبة (89.81%)، و (21) من فئة أنثى بنسبة (10.19%).
- وأن عينة الدراسة بحسب متغير العمر قد تضمنت (17) من فئة أقل من 30 سنة بنسبة (8.25%)، و (49) من فئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة (23.79%)، و (98) من فئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة (47.57%)، و (42) من فئة أكثر من 50 سنة بنسبة (20.39%).
- وأن عينة البحث بحسب متغير المؤهل العلمي قد تضمنت (16) من فئة مهني بنسبة (7.77%)، و (32) من فئة ثانوي أو أقل بنسبة (15.53%)، و (74) من فئة دبلوما / ليسانس بنسبة (35.92%)، و (66) من فئة بكالوريوس بنسبة (32.04%)، و (18) من فئة دراسات عليا بنسبة (8.74%).
- وأن عينة البحث بحسب متغير سنوات الخبرة قد تضمنت (18) من فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (8.74%)، و (21) من فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (10.19%)، و (62) من فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة (30.1%)، و (105) من فئة أكثر من 15 سنة بنسبة (50.97%).

17- التحليل:

بعد أن تم أستعراض منهجية البحث، يتم حالياً عرض وتفسير ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك من خلال عرض النتائج الوصفية لمتغيرات البحث (تطبيق الإدارة الإستراتيجية، أداء الموانئ البحرية الليبية) وأبعادها الفرعية، ومن ثم عرض وتفسير ومناقشة نتائج اختبار فروض البحث كما يلي:

17-1- النتائج الخاصة بمستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

يوضح الجدول رقم (1-5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة التحقق المناظرة لأستجابات عينة البحث حول مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الموانئ البحرية الليبية.

الجدول رقم (1-5) النتائج الإجمالية لأبعاد الإدارة الإستراتيجية (ن=206)

الترتيب	درجة التحقق	معامل الاختلاف	الأنحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة 95%		المتوسط الحسابي	البعد
				الحد الأدنى	الحد الأعلى		
2	متوسطة	20.24%	0.64	3.24	3.07	3.16	الإستراتيجيات
3	متوسطة	24.17%	0.76	3.25	3.04	3.14	الرؤية
1	متوسطة	21.02%	0.67	3.30	3.12	3.21	الرسالة
4	متوسطة	24.30%	0.75	3.20	3.00	3.10	الأهداف
-	متوسطة	19.67%	0.62	3.24	3.07	3.15	إجمالي أبعاد الإدارة

المصدر / من إعداد الباحثين بالأستناد إلى برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "SPSS"

يتضح من النتائج بالجدول رقم (1-5) ما يلي:

- جاءت درجة التحقق متوسطة لإجمالي أبعاد الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات الموانئ البحرية الليبية من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.15) وأنحراف معياري (0.62)، وأوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة عند مستوى ثقة 95% أنه يتراوح بين (3.07) و (3.24)، وهو ما يؤكد أن أبعاد الإدارة الإستراتيجية تقع في مستوى متوسط من وجهة نظر مجتمع الدراسة.
- يوجد تفاوت في المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق أبعاد الإدارة الإستراتيجية، حيث جاء بعد الرسالة في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.21)، يليه بعد الإستراتيجيات في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.16)، يليه بعد الرؤية في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.14)، ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد الأهداف بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.10).
- تشير قيم معاملات الاختلاف لأبعاد الإدارة الإستراتيجية إلى وجود تقارب في أستجابات عينة الدراسة حول بعد الإستراتيجيات حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (20.24%)، بينما يتزايد الاختلاف في أستجابات عينة الدراسة حول بعد الأهداف حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (24.3%).

17-2- النتائج الخاصة بمستوى الأداء:

يوضح الجدول رقم (1-6) المتوسط الحسابي والأنحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة التحقق المناظرة لإستجابات عينة البحث حول الأداء في الموانئ البحرية الليبية.

الجدول رقم (1-6) النتائج الإجمالية لأبعاد الأداء (ن=206)

الترتيب	درجة التحقق	معامل الاختلاف	الأنحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة 95%		المتوسط الحسابي	البعد
				الحد الأدنى	الحد الأعلى		
1	كبيرة	15.51%	0.57	3.74	3.58	3.66	رضا العميل
4	متوسطة	22.97%	0.71	3.20	3.01	3.11	الحصة السوقية
2	متوسطة	23.09%	0.75	3.36	3.15	3.26	تطوير الخدمات
3	متوسطة	18.21%	0.59	3.33	3.17	3.25	تنافسية الموانئ
-	متوسطة	16.75%	0.55	3.38	3.23	3.31	إجمالي أبعاد الأداء

المصدر / من إعداد الباحثين بالأستناد إلى برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "SPSS"

يتضح من النتائج بالجدول رقم (1-6) ما يلي:

- جاءت درجة التحقق متوسطة على إجمالي أبعاد أداء مؤسسات الموانئ البحرية الليبية من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (3.31) وأنحراف معياري (0.55)، وأوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع البحث عند مستوى ثقة 95% أنه يتراوح بين (3.23) و(3.38)، وهو ما يؤكد أن أداء الموانئ البحرية الليبية يقع في مستوى متوسط من وجهة نظر مجتمع البحث.
- يوجد تفاوت في المتوسطات الحسابية لأبعاد أداء الموانئ البحرية الليبية، حيث جاء بعد رضا العميل في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.66)، يليه بعد تطوير الخدمات في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.26)، يليه بعد تنافسية الموانئ في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.25)، ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد الحصة السوقية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.11).
- تشير قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات عينة البحث حول رضا العميل حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (15.51%)، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات عينة البحث حول تطوير الخدمات حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (23.09%).

17-3- نتائج اختبار فرضيات البحث:

تم اختبار فروضيات البحث بدراسة معنوية تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على أداء الموانئ البحرية الليبية باستخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Linear Regression، وجاءت النتائج كما هو موضحاً بالجدول رقم (1-7).

الجدول رقم (1-7) نموذج الانحدار لأثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على أداء الموانئ اللببية (ن=206)

معامل التحديد (R ²)	اختبار الفاء (F)		اختبار التاء (t)		معامل الانحدار المعياري (β)	المعاملات غير		المتغير المستقل	المتغير التابع
	الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	قيمة (t)		الخطأ المعياري	قيمة (B)		
0.61	0.00	320.69	0.00	17.91	0.78	0.04	0.70	أبعاد الإدارة	أداء
			0.00	8.82	-	0.13	1.11	ثابت	الموانئ

المصدر / من إعداد الباحثين بالأستناد إلى برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "SPSS"

يتضح من الجدول رقم (1-7) أن قيمة الفاء (F) لأختبار معنوية نموذج الانحدار قد بلغت (320.69) بدلالة إحصائية قدرها (0.00) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.61) وهو ما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة (61%) من التباين في أداء الموانئ البحرية اللببية بناءً على التباين في تطبيق الإدارة الإستراتيجية. كما أوضح اختبار التاء (t) أن قيم معامل الانحدار وثابت الانحدار جاءت معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبالتالي يمكن وضع العلاقة الرياضية لأثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على أداء الموانئ البحرية اللببية على الصورة الآتية:

$$\text{أداء الموانئ البحرية اللببية} = 1.11 + 0.70 * \text{أبعاد الإدارة الإستراتيجية}$$

أي أنه عند ارتفاع مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمقدار درجة واحدة فإن أداء الموانئ البحرية اللببية يرتفع بمقدار (0.70) درجة، وباستخدام وحدات الانحراف المعياري "وحيث أن قيمة معامل الانحدار المعياري (β) تساوي (0.78) فإنه عند ارتفاع مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمقدار وحدة معيارية فإن أداء الموانئ البحرية اللببية يرتفع بمقدار (0.78) وحدة معيارية.

وللتعرف على الإسهام النسبي لأبعاد الإدارة الإستراتيجية في التأثير على مستوى أداء الموانئ البحرية اللببية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression وذلك بعد التأكد من عدم وجود ازدواج خطي Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل، إذ تراوحت قيم معامل تضخم التباين (VIF) من (2.44) إلى (3.50). وقد جاءت نتائج تحليل الانحدار كما هو موضحاً بالجدول رقم (1-8).

الجدول رقم (1-8) نموذج الانحدار لأثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية على مستوى أداء الموانئ البحرية اللببية (ن=206)

معامل التحديد (R ²)	اختبار الفاء (F)		اختبار التاء (t)		معاملات الانحدار المعيارية (β)	المعاملات غير المعيارية		المتغير المستقل	المتغير التابع
	الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	قيمة (t)		الخطأ المعياري	قيمة (B)		
0.64	0.00	89.77	0.01	2.70	0.21	0.07	0.19	الاستراتيجيات	أداء الموانئ البحرية اللببية
			0.00	3.30	0.26	0.06	0.19	الرؤية	
			0.00	3.94	0.26	0.05	0.21	الدسالة	
			0.03	2.14	0.16	0.06	0.12	الأهداف	
			0.00	8.53	-	0.13	1.08	ثابت الانحدار	

المصدر : (من إعداد الباحثين بالأستناد إلى برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS)

يتضح من الجدول رقم (1-8) أن قيمة الفاء (F) لأختبار معنوية نموذج الانحدار قد بلغت (89.77) بدلالة إحصائية قدرها (0.00) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.64) وهو ما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة (64%) من التباين في أداء الموانئ البحرية اللببية بناءً على التباين في أبعاد الإدارة الإستراتيجية. كما أوضح أختبار التاء (t) أن قيم معامل الانحدار جاءت معنوية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل لكافة أبعاد الإدارة الإستراتيجية، وبلغت قيمة معامل الانحدار المعيارية (β) للأبعاد الفرعية (0.21) و (0.26) و (0.26) و (0.16) و (0.12) لكل من: الإستراتيجيات والرؤية والرسالة والأهداف على الترتيب.

18- مناقشة النتائج:

- تظهر النتائج المتحصل عليها بأن مفهوم أهمية أبعاد الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها يقع في مستوى متوسط من وجهة نظر مجتمع البحث بالمؤسستين والذي يرجع إلى قصور في ثقافة العاملين بأبعاد الإدارة الإستراتيجية أو عدم الرغبة في إبداء تقييم لواقع تطبيقها وعدم الإلمام بمحدداتها، كما أوضحت الإجابات بأن وعي العاملين بالتراتبية لعناصر الإدارة الإستراتيجية غير منتظم وبنافي ترتيب تسلسل ارتباط هذه الأبعاد وأن مستوى وعي مجتمع البحث متقارب حولها إلا أنهم يوجد لديهم درجة اختلاف كبيرة حول أهداف المؤسسة مما يعني غياب درايتهم بالأهداف والمشاركة في وضعها.

- ويتبين من النتائج على الرغم من وجود رؤى معينة للمؤسستين تسعيان لتحقيقها إلا أن هذه الرؤى الإستراتيجية غير واضحة لدى العاملين بالمؤسستين.
- وتدل النتائج بأن على الرغم من حيابة المؤسستين لرسالتهم المتخصصة التي يلتزم بها المسؤولين إلا أن الإدارات العليا بالمؤسستين لا تقومان بنشر رسالتيهما على العاملين لغرض تحفيزهم.
- وتعرض النتائج المتحصل عليها أن مفهوم أهمية أبعاد الأداء ومستوى إنجازه الذي يندرج في مستوى متوسط من وجهة نظر مجتمع البحث بالمؤسستين المتوافقة عليها لديهم، وهو ما يوضح تواضع نطاق مخرجاته خصوصاً في ظل عدم اعتماد العمل بمؤشرات تقييم الأداء أو من ناحية أخرى يرجع لعدم رغبتهم للأفصاح الحقيقي وكشفهم لمقدار المتابعة له، علاوةً على أن إجابات مجتمع البحث بالمؤسستين يدل على توافقه بشأن أولوية الأهتمام لبعده رضا العملاء وتلبية متطلباتهم من أجل تحقيق توقعاتهم إلا أنه يتزايد الأختلاف بينهم بدرجة أكبر حول تطوير تقديم الخدمات مما يتجلى معه واقع وتدني مستوى معرفتهم ومتابعتهم للأساليب والتوجهات الحديثة المتعلقة بتحسين أساليب تقديم الخدمات والبطء في اعتمادها وتفعيلها لديهم بالمؤسستين بصورةً مكتملةً وكذلك تأثير ذلك على مدى أكتساب الحصة السوقية.
- وتجسد النتائج المتحصل عليها تأكيد نهم مجتمع البحث بالمؤسستين لأهمية أنتهاج أسلوب الإدارة الإستراتيجية بالمؤسستين من أجل تحقيق موقفاً تنافسي أجدد بالقياس مع المؤسسات المشابهة بالدول الأخرى وذلك لتفادي التهديدات المتزايدة للمنافسة الشديدة ولغرض تعزيز القدرة على الأستمرار بالسوق للمؤسستين علاوةً على ضرورة أن تضمن المؤسستين أملاك إتقان كفاءات وقدرات معاصرة تليها لها الميزة التنافسية، إلا أن المؤسستين ليس لديهما القدرة على صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات بمستوى عالي لتكونا في موقف أفضل من منافسيهما هذا مع عدم الجزم لأراء مجتمع البحث عن مدى قدرة المؤسستين الحالية على مواجهة المنافسة والبقاء بالسوق في ظل تسهيلات التجارة الدولية لخطوط الشحن التي تتيحها للمؤسستين بالإضافة إلى وجود أنغلاق جزئي عن الأراء التي تبديها أطراف المصلحة، علاوةً على وجود خلاف بين مجتمع البحث حول مدى قدرة مؤسستيهما على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات المناسبة والتي ترجع لمستوى أداء الإدارة الإستراتيجية بهما وكذلك لأحتكار المؤسستين لنوعية النشاط دون توافر منافسة حقيقية أو أطراف فاعلة أخرى وأنغلاقهم عن الأطراف الأخرى ذات المصلحة.
- كما قد لا مسنا قصوراً كبيراً في تعاون العاملين بشأن إبداء آرائهم في الأستبانة بما يخدم مصلحة القطاع والذي يعكس مدى وعيهم بالدور الأساسي للأساليب العلمية لأسس البحث العلمي ولاسيما الحديثة منها في تطوير القطاع بالإضافة لمستوى الثقافة التنظيمية بالقطاع.

- تم قبول الفرضية الفرعية الأولى عن الفرضية الرئيسية الأولى أي أنه "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية في إدارة الموائى وأداء الموائى اللببية"، إلا أنه لا توجد رؤية واضحة للعاملين عن إستراتيجية المؤسسة والتحسين المستهدف، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، 2020) التي توصلت هذه الدراسة إلى أن لرؤية الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة دوراً إيجابياً على أدائها، وهي تتفق كذلك مع نتيجة دراسة (حلوه، 2022) حيث توصلت هذه الدراسة إلى أهمية دور الرؤية للمؤسسة في التأثير على مستوى الأداء.

- تم قبول الفرضية الفرعية الثانية عن الفرضية الرئيسية الأولى أي أنه "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرسالة في إدارة الموائى وأداء الموائى اللببية"، إلا أنه لا يتم تعميم رسالة المؤسسة على العاملين والتركيز على رغبات أطراف المصلحة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Bichou, and Gray, 2005) حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن تحديد رسالة المؤسسة يسهل قياس أدائها بواسطة تحقيق أهدافها والذي يؤدي إلى تطوير أدائها، وتتفق كذلك هذه النتيجة مع دراسة (عبدالجليل، 2020) حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن رسالة المؤسسة تساهم في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا العملاء.

- تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة عن الفرضية الرئيسية الأولى أي أنه "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأهداف في إدارة الموائى وأداء الموائى اللببية"، إلا أن الأهتمام بوضع الأهداف والتحفيز لتحقيقها يقع في مستوى متوسط بالمؤسسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الديراوي، 2018) حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن وضع أهدافاً للمؤسسة يحقق لها تطوير مدى الأداء، وتتفق كذلك هذه النتيجة مع دراسة (Lorencic, et al, 2022) حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن أتباع الإدارة الإستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة ينعكس بوضوح على كشف مستوى الإداء.

- تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة عن الفرضية الرئيسية الأولى أي أنه "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجيات في إدارة الموائى وأداء الموائى اللببية"، إلا أنه ليس لدى المؤسسة إستراتيجية واضحة تتبع مناهج علمية وعملية حديثة كما أنها لا تقوم بالتحليل البيئي اللازم عند وضع الإستراتيجيات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Fuertes, et al, 2020) حيث توصلت هذه الدراسة إلى أنه ترتبط الإستراتيجيات المحددة للمؤسسة بمستوى تحسين أدائها المنجز، وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (Delibasic, 2022) حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق إستراتيجيات ومعارف ومهاراتاً وتقنياتاً ومعلومات جديدة يؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة.

- وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى أي أنه "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية وأداء الموائى اللببية"، إلا أن مفهوم وتطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة يقع في مستوى متوسط، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (فاروق وخولة، 2020) التي توصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية تؤثر إيجابياً على مستوى الأداء، وهي تتفق كذلك مع نتيجة دراسة

(Ramachandran, et al, 2017) حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية يؤثر إيجابياً على أداء المؤسسة.

19-التوصيات:

- يتوجب على المؤسسات مراجعة تطبيق خططها الإستراتيجية باستمرار والتأكد من تنفيذ الخطط المقررة وتقييم مستوى أدائها مع إجراء التحسينات اللازمة عليها ومعالجة الثغرات والأخطاء.
- يجب على المؤسسات التركيز على توافر رؤية محددة وأن تقوما بتوضيح رؤيتهما للعاملين ضمن آلية إستراتيجيتهما وكذلك التعريف بالتحسين المستهدف للمؤسسات، والأهتمام بأشراك العاملين فيما يتعلق بمنهج صياغة القرارات.
- ينبغي أن تحرص المؤسسات على تعميم رسالتيهما على العاملين مع التوجيه نحو الأهتمام أكثر بتحقيق تطلعات الزبائن وأطراف المصلحة.
- يلزم أن تقوم المؤسسات بتحديد أهدافها بكل وضوح مع تعميمها على العاملين وتحفيزهم لتحقيقها والأخذ بها كماقيس لتقييم أداء المؤسسات، مع التركيز على تبني مشاركة العاملين في صياغة الأهداف وتوطيد التعاون بينهم في بيئة العمل.
- توسيع مبادئ التفكير الإستراتيجي كأسلوب عمل يؤثر في جميع القرارات الإستراتيجية مع تنفيذ برامج تدريبية متخصصة للعاملين على صياغة الإستراتيجيات.
- يتطلب أن تعمل المؤسسات على نشر ثقافة تحقيق رغبات العملاء والمحافظة على التواصل معهم وتطوير آلية للتسويق وتوسيع دائرة العملاء، مع جذب كافة أطراف المصلحة لإنجاز الأعمال بطرق التكنولوجيا المتطورة والوثائق والنماذج الإلكترونية وأدوات الإدارة الإلكترونية وفق الآليات المعمول بها في المؤسسات الدولية المنافسة لها.
- أخذ المؤسسات بالمسارات الحديثة في تقديم الخدمات المتطورة المستندة على تطبيقات الإدارة الإلكترونية والتكنولوجيا والاتصالات، ومنع تأخير حركة البضائع والقضاء على الأزدحام من خلال أتباع أساليب مناولة وتخزين متطورة وكذلك وسائل نقل متعددة مترابطة بين شبكات طرق وسكة حديد والمطارات وذلك من أجل زيادة حصتها السوقية.
- تجهيز المؤسسات للعمل بالتطوير المستمر والتطبيق الفعلي للأتمتة الكاملة "الموائى الذكية" فهو توجه عالمي لا رجوع عنه وهو محدد مهم في تقييم قدرات وكفاءة الموائى الحديثة.
- إستحداث المؤسسات لإستراتيجيات تنافسية تكفل لهما المشاركة بحصة متنامية في التجارة الدولية وتضمن لهما البقاء في السوق مع تحقيق زيادة الأخذ بأراء العملاء وأطراف المصلحة.
- الأهتمام بأتباع النتائج والتوصيات والخطة المقترحة التي تم بلوغها في هذه الدراسة لقصد الأنتفاع بها.

قائمة المراجع

أولاً العربية:

1. الإمام، مرتضى إبراهيم نورالدائم. (2016). أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهداف منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في بنك فيصل الإسلامي السوداني 2010م-2015م. (رسالة دكتوراه)، جامعة أم درمان الإسلامية: السودان. كلية العلوم الإدارية.
2. التخايه، كايد حمد عفنان. (2021). أثر التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية على تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12 (2) 446 - 470.
3. الديراوي، أيمن حسن. (2018). أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة). (رسالة دكتوراه)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: السودان. الدراسات التجارية.
4. الرواحنة، عمار سلامة. (2012). أثر جودة الموقع الإلكتروني لديوان الخدمة المدنية في تحقيق رضى العاملين في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخاضعة لنظام الخدمة المدنية في الأردن. (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط: الأردن. كلية الأعمال.
5. الشريف، أسعد مبارك.، ومحمد، ماريا أبيه يوسف. (2017). دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة الأداء : دراسة ميدانية هيئة الموانئ البحرية - بورتسودان الفترة من 2011 إلى 2015. *مجلة جامعة البحر الأحمر للعلوم الإنسانية*، (3) 119 - 142.
6. العارف، نادية أبو الوفا. (2011). الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
7. اللوزي، موسى. (2020). الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وممارسات. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 59(1).
8. النابلسي، جبر محمود. (2017). لوجستيات إدارة الموانئ (النقل المتعدد الوسائط). جامعة البلقاء التطبيقية، كلية العقبة الجامعية. عمان، الأردن: دار الجنان.
9. أحمد، حسام حسن سليمان. (2020). أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء العاملين بالتطبيق على شركة دال للمواد الغذائية. (رسالة بكالوريوس)، جامعة العلوم والتقانة: الجزائر. كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال.
10. أحمد، موسى الكاظم محمد. (2017). الإدارة الإستراتيجية وأثرها في فاعلية الأداء (دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة) 2011-2016. (رسالة ماجستير)، جامعة إفريقيا العالمية: السودان. كلية العلوم الإدارية والسياسية.

11. بن حليمة، سفيان. (2015). أثر الإستثمار في الموانئ البحرية على التنمية الإقتصادية دراسة حالة ميناء مستغانم (مشروع الحوض الثالث). (رسالة ماجستير). جامعة عبدالحميد بن باديس. كلية العلوم الاقتصادية والادارية وعلوم التسيير.
12. حلوة، محمد حسين داود. (2022) الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها على أداء قطاع الإنشاءات في محافظة القدس. (رسالة دكتوراه)، جامعة القدس.
13. زغود، إكرام. (2021). أثر الإدارة الإستراتيجية على تحقيق السبق التنافسي - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي - أم البواقي -BEA-. (رسالة ماجستير)، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي: الجزائر. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
14. سليمان، ماهر حامد سعداوي. (2021). النقل بالحاويات في الموانئ التونسية. مجلة كلية الآداب جامعة الفيوم 13، (العدد 1 (الإنسانيات))، 1061-1176.
15. شيلي، إلهام. (2020ب). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية. (رسالة دكتوراه)، جامعة فرحات عباس سطيف: الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
16. عبدالجليل، مجاهد. (2020) اثر الادارة الاستراتيجية علي الاداء المؤسسي بالتطبيق علي بنك النيل، 2016-2020. (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم والتقانة. كلية العلوم الإدارية. غير متاحة على الأنترنت.
17. علوان، علي سعد. (2020). نظرية المنظمة. شبكة بوابة البحث.
18. عفيفي، موسى إبراهيم موسى محمد. (2018). دور التكامل بين الأساليب الإدارية الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية للموانئ البحرية المصرية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالأسماعيلية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9 (2) 265-293.
19. فاروق، راشد محمد.، و خولة، خليل. (2020). الإدارة الإستراتيجية و أثرها على أداء المورد البشري دراسة حالة لعينة من البنوك على مستوى ولاية أدرار (CPA-BNA-BADR) مجلة جامعة أحمد دراية.
20. ماهر، احمد. (2017). التخطيط الإستراتيجي (الطبعة الثالثة). الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
21. منصور، علي محمد. (2004). مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم (الطبعة الثانية). القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.

ثانياً الأجنبية:

1. Alderton, P. M. (2008). Llyods's pratical shipping guides-Port management and operations.(3rd ed). In Londra: Informa Law. Amoako, J.(2002). Forecasting Australia's international container trade. 25th Australian Transport Research Forum'da sunulan bildiri. Canberra.
2. Arecco, P. (2015). Port of Rotterdam.

3. Bichou, K., & Gray, R. (2005). A critical review of conventional terminology for classifying seaports. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 39(1), 75-92.
4. Caballe Valls, J., de Langen, P. W., García Alonso, L., & Vallejo Pinto, J. Á. (2020). Understanding port choice determinants and port hinterlands: *findings from an empirical analysis of Spain*. *Maritime Economics & Logistics*, 22(1), 53-67.
5. Delibasic, M. (2022). Strategic Adaptation of Seaports to Modern Trends. *Montenegrin Journal of Economics*, 18(1), 183-194.
6. Duru, O., Galvao, C. B., Mileski, J., Robles, L. T., & Gharehgozli, A. (2020). Developing a comprehensive approach to port performance assessment. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(4), 169-180.
7. Flynn, M., Lee, P.T.W. and Notteboom, T. (2011), "The next step on the port generations ladder: customer-centric and community ports", in Notteboom, T. (Ed.), *Current Issues in Shipping, Ports and Logistics*, University Press Antwerp, Brussels, pp. 497-510.
8. Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: *a literature review—descriptive*. *Journal of Engineering*, 2020, 1-21.
9. Grzelakowski, A., & Matczak, M. (2012). Wspolczesne porty morskie: funkcjonowanie i rozwój. Akademia Morska w Gdyni.
10. Ignaccolo, M., Inturri, G., Giuffrida, N., & Torrisi, V. (2020). A sustainable framework for the analysis of port systems. *Eur. Trans. Int. J. Transp. Econ. Eng. Law* (78), 7.
11. Kaliszewski, A. (2018). Fifth and sixth generation ports (5GP, 6GP)—*evolution of economic and social roles of ports*. 5(1), 3.
12. Kapkaeva, N., Gurzhiy, A., Maydanova, S., & Levina, A. (2021). Digital platform for maritime port ecosystem: Port of Hamburg case. *Transportation Research Procedia*, 54.
13. Kobina vanDyck, G., Domfeh, S. A., & Konney, G. (2019). Container Terminal Land-Utilisation Efficiency in Ghana. *Journal of Transportation Technologies*, 10 (01), 1.
14. Le, D. N., Nguyen, H. T., & Truong, P. H. (2020). Port logistics service quality and customer satisfaction: Empirical evidence from Vietnam. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(2), 89-103.
15. Lee, P. T. W., & Lam, J. S. L. (2016). Developing the fifth generation ports model. *Dynamic Shipping and Port Development in the Globalized Economy: Volume 2: Emerging Trends in Ports*, 186-210.
16. Lee, P. T. W., Lam, J. S. L., Lin, C. W., Hu, K. C., & Cheong, I. (2018). Developing the fifth generation port concept model: an empirical test. *The international journal of logistics management*, 29(3), 1098-1120.

17. Lorencic, V., Twrdy, E., & Lep, M. (2022). Cruise Port Performance Evaluation in the Context of Port Authority: An MCDA Approach. *Sustainability* 2022, 14, 4181.
18. Lun, Y. V., Lai, K. H., Cheng, T. E., & Yang, d. (2010). Shipping and logistics management.
19. Notteboom, T., & Rodrigue, J. P. (2009). The future of containerization: perspectives from maritime and inland freight distribution. *GeoJournal*, 74, 7-22.
20. OConnor, E., & Vega, A. (2019). Port performance from a policy perspective— A systematic review of the literature. *Journal of Ocean and Coastal Economics*, 6(1), 3.
21. Olba, X. B., Daamen, W., Vellinga, T., & Hoogendoorn, S. P. (2019). Multi-criteria evaluation of vessel traffic for port assessment: A case study of the Port of Rotterdam. *Case Studies on Transport Policy*, 7(4), 871-881.
22. Ramachandran, M., Fegade, V., & Raichurkar, P. P. (2017). Strategy Performance Evaluation of a Port Organisation based on Multi-Criteria Decision Making using Fuzzy Logic Method. *NMIMS Management Review*, 33, 27-34.
23. Ronczka, J. P. (2007). Coalescence theory: strategic management planning in Australian ports (Doctoral dissertation, University of Tasmania).
24. Song, D. W., & Panayides, P. (2nd Ed). (2015). *Maritime logistics: A guide to contemporary shipping and port management*. Kogan Page Publishers.
25. UNCTAD. (1994). *Review of Maritime transport 1994*.
26. UNCTAD. (1999). *Ports Newsletter 1999*.
27. Vaggelas, G. K. (2019). Measurement of port performance from users' perspective. *Maritime business review*, 4(2), 130-150.