

## التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء الموانئ البحرية الليبية دراسة تطبيقية على إدارة التشغيل المنطقة الحرة بميناء طبرق البحري

د. سليمان محمد عيسى سليمان

الهيئة الليبية للبحث العلمي، طرابلس، ليبيا

### المستخلص:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية تتبعها المؤسسات والشركات لتحديد وتحقيق وتأمين أهدافها وغاياتها المستقبلية، وفي سياق الموانئ البحرية والشركات التابعة لها وتكنولوجيا البحار، يكتسب التخطيط الاستراتيجي أهمية بالغة لطبيعة هذا القطاع الديناميكية المعقدة، وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموانئ البحرية الليبية، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بإدارة التشغيل المنطقة الحرة بميناء طبرق البحري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام البرامج الإحصائية التي تخضع هذا الغرض.

نتائج الدراسة تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي لها دور كبير في تحسين الموانئ البحرية الليبية، مما يستدعي الاهتمام بعمليات الإدارة الحديثة والتخطيط الاستراتيجي في أداء الموانئ البحرية والشركات والإدارات التابعة لها.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، تحسين الأداء، الموانئ البحرية الليبية.

## المبحث الأول: الإطار العام ومنهجية الدراسة:

### 1\_1 المقدمة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم الأساليب العلمية والإدارية الحديثة، فهو أداة أساسية لتحسين أداء المؤسسات والشركات البحرية التجارية، وذلك من خلال تحديد الأهداف الواضحة، وتطوير الاستراتيجيات المناسبة، وتخصيص الموارد اللازمة، والتي يمكن للمؤسسات البحرية تحقيق النمو المستدام والنجاح في بيئة عمل متغيرة ومتحدية.

ومما لا شك فيه أن دعم وتبني وتطبيق التخطيط الاستراتيجي له دور مهم وأساسي في تحسين أداء المؤسسات والشركات البحرية التجارية وتطويرها، وتقديم الرؤى والخطط الاستراتيجية لتكون تلك المؤسسات مستعدة للتكيف مع المتغيرات المتسارعة التي يتعرض لها القطاع البحري التجاري ومؤسساته، وما يصحبها من تقلبات في الأسواق، والتغيرات المستمرة في التشريعات الدولية، والتطورات التكنولوجية، والتحديات البيئية، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد على التكيف مع هذه التغيرات والاستجابة لها بشكل فعال، وحل المشكلات، ووضع الحلول المختلفة، وتذليل كل الصعاب والتحديات التي تعوق القطاع البحري التجاري.

وتهدف هذه الدراسة التعرف الدور المهم للتخطيط الاستراتيجي بمكوناتها في تحسين أداء الموانئ البحرية الليبية، وذلك من خلال دراسة ميدانية مطبقة على إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق التجاري، بغية كشف العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء، وللإجابة عن السؤال: ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموانئ البحرية الليبية؟ ولتحقيق هذا المسعى استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى تصميم استبانة لإجراء استطلاع آراء المبحوثين محل الدراسة ومعرفة وجهات نظرهم حول الموضوع، وتأتي الدراسة في ثلاثة مباحث: المبحث الأول عن الإطار العام والمنهجية، والمبحث الثاني عن الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء الموانئ البحرية الليبية، والمبحث الثالث عن التحليل الإحصائي للبيانات ومن ثم النتائج والتوصيات.

## 1\_2 مشكلة وتساؤل الدراسة:

لكي تتمكن إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق التجاري من ممارسة أعمالها وتحقيق أهدافها وتبني وتطبيق استراتيجية عمل واضحة، ووضع برامج وخطط مدروسة وتحويلها الى واقع ملموس تنعكس على تحسين الأداء وحل المشاكل، فلا بد أن يكون هناك تخطيط استراتيجي يهدف إلى رفع مستوى أداء مكاتبها واقسامها وجميع العاملين فيها، وفي النهاية تحقيق وضمان جودة العمل وتحسين الأداء المؤسسي، حيث تعاني إدارة التشغيل بميناء طبرق التجاري من انخفاض مستواها في الأداء مما ترتب عليه من مشكلات متنوعة على رأسها تدني مستوى الأداء في تشغيل الميناء، وضعف مقدرة وإمكانيات الإدارة على مواكبة التطور في الجوانب المتعلقة بتكنولوجيا وتقنيات البحار وتشغيل الموانئ.

وتبرز مشكلة الدراسة بوجود حاجة ماسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء بإدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق التجاري، وتشخيص أبعاده ومكوناته.

ولتوضيح مشكلة الدراسة أكثر يمكن طرح السؤال الآتي: "ما مدى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق البحري؟

وتفرع عنه الاسئلة الآتية:

- ما مدى العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتحسين أداء إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق البحري؟

- ما مدى العلاقة بين تنفيذ الاستراتيجية وتحسين أداء إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق البحري؟

- ما مدى العلاقة بين الرقابة على الاستراتيجية وتحسين أداء إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق البحري؟

## 1\_3 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق البحري.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صياغة الاستراتيجية وتحسين أداء إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق البحري.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وتحسين أداء إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق البحري.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة على الاستراتيجية وحسين أداء إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق البحري.

#### **1\_4 أهداف الدراسة:** تكمن أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. تشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق التجاري.
2. معرفة العوامل والاسباب الاستراتيجية التي لها دور في تحسين أداء إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق التجاري.
3. تحديد العوامل المستقبلية والتنبؤ بما يمكن أن يكون له دور وتأثير على عملية استراتيجية تحسين أداء إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق التجاري.
4. الوصول الى نتائج وتوصيات والتي يمكن أن تساعد في الضبط والتحكم بالعوامل المؤثرة على تحسين أداء إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق التجاري ووضع الاستراتيجيات المناسبة لذلك.

#### **1\_5 أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في تحقيق الاتي:

1. إثراء الجانب العلمي فيما يتعلق بموضوع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق التجاري.
2. مساعدة القائمين على إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق التجاري في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة للمساهمة في تحقيق القيادة والأداء المؤسسي المنشودة.

**1\_6 منهجية الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف ويحلل متغيرات الدراسة والتي تتمثل في التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق البحري، ومن ثم الوصول الى نتائج وتوصيات الدراسة.

**1\_7 حدود الدراسة:** أنجزت هذه الدراسة بالمنطقة الحرة بميناء طبرق البحري، وذلك خلال الفترة (أغسطس\_ ديسمبر 2024)، واستهدفت الدراسة عينة عشوائية بسيطة تكونت من (40) مفردة: العاملين والموظفين ورؤساء أقسام ووحدات والشؤون الإدارية بإدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق البحري، حيث حُلّت (20) مفردة بنسبة (50%) من مجتمع الدراسة.

**1\_8 الدراسات السابقة:** هناك عديد من البحوث والدراسات أهتمت بدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموانئ البحرية وتشغيل الموانئ التجارية، ومن تلك الدراسات والبحوث ما يلي:

1. دراسة، (هاشم، البغدادي، 2024)، بعنوان: دور التطور التكنولوجي بالموانئ البحرية في رفع كفاءة النقل الدولي، ميناء بنغازي ليبيا، وتمثل الهدف لهذا البحث في التعرف على إمكانية تطبيق التطور التكنولوجي على ميناء بنغازي ومواكبة الموانئ الحديثة من حيث الجودة والأداء والكفاءة.

2. دراسة، (حاتم، 2023)، بعنوان: دور الموانئ الذكية في إدارة سلاسل الإمداد، دراسة حالة الموانئ العالمية، حيث سعت هذه الدراسة إلى معرفة دور الموانئ الذكية في إدارة سلاسل الإمداد من خلال دراسة حالة ميناء ورتدام في هولندا وميناء تيانجين في الصين من حيث البنية التحتية والخدمات المقدمة والأداء الاقتصادي.

3. بحث (مسعود، وآخرون، 2021)، بعنوان: دور وأهمية نظم تخطيط موارد المؤسسة في تطوير الموانئ البحرية ميناء طرابلس البحري، حيث تسعى إلى دراسة، دور وأهمية نظم تخطيط موارد المؤسسة في تطوير الموانئ البحرية الليبية.

4. دراسة (الشريف، يوسف، 2017)، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة الأداء حالة هيئة الموانئ البحرية بورتسودان، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة الأداء بهيئة الموانئ البحرية.

يتضح مما سبق أن الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع التخطيط والتطوير للموانئ البحرية وتقنياتها كثيرة ومتعددة، إلا أن هذه الدراسة مختلفة عن تلك البحوث والدراسات في تركيزها على إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموانئ البحرية الليبية، بإدارة التشغيل المنطقة الحرة بميناء طبرق البحري.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء وتشغيل الموانئ البحرية:

**2\_1 مفهوم الاستراتيجية:** تستخدم كلمة استراتيجية بطرق متعددة، وهي تعني فن القيادة وفن الحرب، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية المناطة بمفهوم الاستراتيجية، ثم تعددت استخدامات الاستراتيجية لتشمل العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية بل امتد إلى كافة العلوم الأخرى. (صقور، الصرن، 2018: ص9).

**2\_2 مفهوم وتعريف التخطيط الاستراتيجي:** هو إطار فكري متكامل يشارك فيه جميع المستويات الإدارية لتحليل بيئة المؤسسة وصياغة استراتيجيتها من رؤية ورسالة وأهداف، وتحديد البدائل الاستراتيجية، واختيار البديل والتوجه الاستراتيجي المناسب والافضل بناء على ذلك. (عشماوي، 2010: ص 42).

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي، بأنه الأسلوب الذي تتمكن المؤسسة عن طريقه من توجيه كل مواردها من مجرد العمليات الإدارية واليومية ومواجهة الأزمات إلى عملية وصول لرؤية مختلفة للعوامل الديناميكية، الداخلية والخارجية، القدرة على تحقيق التغيير موجهاً إلى المستقبل. (الخزامي، 2000: ص 22).

**2\_3 مراحل التخطيط الاستراتيجي:** تمر عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات بعدة مراحل ويمكن إيضاحها كما يلي: (البصير، 2018: ص 10).

**2\_3\_1 التحليل البيئي:** تتعرف المؤسسات على بيئتها الداخلية والخارجية، عن طريق الخبرة وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية، وتحليلها تحليلاً استراتيجياً، ويتم ذلك بطرق متنوعة، أكثر شيوعاً هي طريقة التحليل الرباعي سوات، ويتم ذلك بتحليل البيئة الداخلية، والخارجية، لتحديد مواطن القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات، المحيطة بالمنظمة. (البصير، 2018 ص 16).

**2\_3\_2 صياغة الاستراتيجية:** يستمد أساساً من نتائج تقييم تحليل الاستراتيجية الرباعي، وتعرف بأنها مجموعة من العناصر، التي تبدأ بتحديد المؤثر ومعرفة، وتنتهي بالالتزام بمجموعة من القرارات والتصرفات المختارة، وتحوي على أمور كثيرة منها: (دره، جرادات ص46).

1. تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها.

2. تحديد الاهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

3. تحديد البدائل الاستراتيجية، واختيار أفضلها.

**2\_3\_3 تنفيذ الاستراتيجية:** وهي ترجمة الاستراتيجية والإجراءات العملية في إطار منظم، مع تخصيص الموارد المطلوبة وتوزيعها بشكل مناسب، وتتطلب بعض القرارات لتطوير الهيكل التنظيمي، ووضع الأهداف قصيرة الأجل، وموازنات التطوير، وترجمة البدائل الاستراتيجية لبناء هيكل تنظيمي متكامل ومناسب لوظائف المنظمة. (دره، جرادات، ص57)

**2\_3\_4 تقييم الاستراتيجية والرقابة عليها:** الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الاستراتيجية ولك من أجل التأكد بأن الأهداف والغايات تم تحقيقها بكفاءة وفعالية، والتأكد من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها ورؤيتها بنجاح، عن طريق نظام تقويمي واضح ومنضبط ومتابعتها بشكل مستمر، ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، وتصحيح الانحرافات وأخذ كل الملاحظات الواردة من التغذية الراجعة بعين الاعتبار من أجل تحسين الأداء. (العشماوي، ص 94).

## 2\_4 الأداء المؤسسي:

ويقصد بانه النتيجة النهائية الملائمة بين الاستراتيجية وعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة، ومن هذا يتجسد الاداء المؤسسي في قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها لتمكنها من مواجهة المنافسة، والاستمرار بالشكل المرغوب، والاداء المؤسسي هو أداء شامل يتضمن أداء الافراد، أداء الوحدات التنظيمية وأداء المؤسسة ككل في إطار تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية، ويتميز بالتالية: (بن حمدان، حوشين، 2021: ص355).

1. عدم الاعتماد على الأداء الفردي فقط، حيث أن ضعفه أو إهماله لا بد أن ينعكس على الأداء، لكن هذا لا يقبل في الأداء الجماعي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

2. تعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين في المؤسسة وكذا أنظمتها، باعتبار أن المؤسسة هي للجميع.

3. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة والمشاركة الجماعية في تحقيق الاهداف.

4. المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة.

5. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال السياسة التي تعتمدها المؤسسة.

## 2\_5 أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء القطاع البحري وتشغيل الموانئ التجاري: (حاتم، 2023: ص 36).

1. التكيف مع التغيرات المتسارعة: يتعرض القطاع البحري لتغيرات مستمرة في التشريعات الدولية، وتقلبات الأسواق، والتطورات التكنولوجية، والتحديات البيئية. يساعد التخطيط الاستراتيجي الشركات على التكيف مع هذه التغيرات والاستجابة لها بشكل فعال.

2. تحسين الأداء المالي: من خلال تحديد الأهداف المالية الواضحة ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها، يمكن للشركات البحرية تحسين أدائها المالي وتعزيز قدرتها على المنافسة.

3. إدارة المخاطر: يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد المخاطر المحتملة التي تواجه الشركة واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من تأثيرها.

4. تحسين اتخاذ القرارات: يوفر التخطيط الاستراتيجي إطارًا واضحًا لاتخاذ القرارات، مما يساهم في تحسين كفاءة عمليات اتخاذ القرار.

5. تعزيز التعاون والتنسيق: يشجع التخطيط الاستراتيجي على التعاون والتنسيق بين مختلف أقسام الشركة، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

## 2\_6 عناصر التخطيط الاستراتيجي في القطاع البحري وتشغيل الموانئ البحرية: (دره، جرادات ص66).

1. تحليل البيئة الخارجية: دراسة العوامل الخارجية التي تؤثر على الشركة، مثل المنافسين، والتشريعات، والتكنولوجيا، والاقتصاد.

2. تحليل البيئة الداخلية: تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية للشركة، مثل الموارد البشرية، والبنية التحتية، والعمليات التشغيلية.

3. تحديد الرؤية والرسالة: صياغة رؤية واضحة لمستقبل الشركة، ورسالة تعبر عن قيمها وأهدافها.
4. وضع الأهداف الاستراتيجية: تحديد الأهداف الاستراتيجية القابلة للقياس والتحقيق.
5. تطوير الاستراتيجيات: وضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مثل الاستراتيجيات التسويقية، والاستراتيجيات التشغيلية، والاستراتيجيات المالية.
6. تخصيص الموارد: تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات.

متابعة وتقييم الأداء: متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقييم الأداء بشكل دوري.

## 7\_2 التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في القطاع البحري وتشغيل الموانئ البحرية: (هاشم، البغدادي، 2024: ص 25\_26).

1. التغير المستمر في البيئة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي في القطاع البحري مرونة عالية للتكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة.
2. تعقيد العمليات: تتميز العمليات البحرية بالتعقيد، مما يجعل من الصعب وضع خطط استراتيجية شاملة.
3. العوامل غير المتوقعة: قد تواجه الشركات البحرية تحديات غير متوقعة مثل الكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية.
- نقص المعلومات: قد تواجه الشركات صعوبة في الحصول على المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

### المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات:

**1.3 أداة جمع البيانات:** على تم الاعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية وتم وضع أسئلة الاستبيان استنادا على ما ورد في الجانب النظري، وقد تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بإدارة التشغيل المنطقة الحرة بميناء طبرق التجاري، البالغ عددهم (40) فردا، وهو مجتمع متجانس من حيث الغرض والصفة، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة، بعدد (20) استمارة، تمثل حوالي 50% من مجتمع الدراسة، وقد فقد منها عدد (4) استمارات، وتم استبعاد (2)

استمارات، باعتبارها غير صالحة للتحليل، وتم الحصول على عدد (14) استمارة صالحة للتحليل من الاستمارات التي تم توزيعها، بنسبة 35% من مجتمع الدراسة.

**2.3 صدق الأداة وثباتها:** يعد صدق الأداة من الشروط الضرورية، التي ينبغي توافرها في الأداة التي يعتمدها البحث، وتكون الأداة صادقة إذا كان بمقدورها أن تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه، وأما الثبات فيقصد به إمكانية الوصول إلى نفس النتائج، فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية لتحليل نفس المحتوى.

وتم إجراء معامل (ألفا كرونباخ - Alpha Cronbach's) باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج على النحو الآتي:

**الجدول رقم (1-3) نتائج اختبار Alpha Cronbach لاختبار صدق أداة الاستبيان وثباتها.**

البيان	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
التخطيط الاستراتيجي	6	0.86	0.93
صياغة الاستراتيجية	6	0.85	0.92
تنفيذ الاستراتيجية	6	0.81	0.90
الرقابة الاستراتيجية	6	0.93	0.96
لجميع المحاور	24	0.95	0.7

بالنظر إلى الجدول رقم (1-3) نجد أن قيمة معامل الثبات (الفا) لكافة محاور الاستبيان تساوي الـ (70%)، ويعتبر هذا مؤشراً جيداً على ثبات استمارة الاستبيان، وإمكانية الحصول على نتائج مشابهة؛ في توزيع الاستبانة البحث مرة أخرى.

### 3.3 تحليل البيانات الشخصية والوظيفية للمشاركين في الدراسة.

تتمثل البيانات الشخصية والوظيفية للمشاركين في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) والجدول التالي يوضح ذلك.

## الجدول رقم (2-3) البيانات الشخصية والوظيفية للمشاركين في الدراسة

سنوات الخبرة		المؤهل العلمي		العمر			الجنس		التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الجامعي فما فوق	قبل الجامعي	من 30 إلى 39 سنة	أقل من 30 سنة	انثى	ذكر		
5	9	0	8	6	9	3	2	3	11	
35.7	64.3	0.00	57.1	42.9	64.3	21.4	14.3	21.4	78.6	

## 4.3 التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة:

## 1.4.3 اختبار (t) لمتوسط عينة واحدة One Sample T Test.

تم استخدام اختبار (One Sample T Test) لتحليل فقرات الاستبانة وتكون الإجابة إجابيه، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (P - Value) أقل من (0.05)، والوزن النسبي أكبر من 60%، والمتوسط الحسابي أكبر من المتوسط المحايد (3)، وتكون الاجابة غير إجابيه فيما عدا ذلك.

## 2.4.3 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق البحري"

الجدول رقم (3-3) نتائج (One Sample T Test) لاتجاهات الاجابة فيما يخص المحور الأول.

الاتجاه الإجابات	(P-Value) T. TST	% الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	موافقة بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة
محايد	1.000	60.00	0.877	3.00	0	5	4	5	0	لدى الموانئ البحرية اللببية اهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهدافها.
محايد	.793	61.43	0.997	3.07	0	6	4	3	1	تهتم ادارة التشغيل بالمنطقة الحرة ميناء طبرق بتوضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموانئ البحرية لكل منتسبها.
محايد	.266	52.86	1.151	2.64	1	2	4	5	2	لدى ادارة التشغيل بالمنطقة الحرة ميناء طبرق خطة استراتيجية شاملة تعمل بها كافة الفروع التابعة لها.
محايد	.068	70.00	0.941	3.50	2	5	5	2	0	نحن كعاملين بإدارة التشغيل بالمنطقة الحرة طبرق لدينا معرفة جيدة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموانئ البحرية.
محايد	.079	45.71	0.994	2.29	0	2	3	6	3	يشارك كل العاملين في الحوار والنقاش حول الخطة الاستراتيجية الشاملة.
محايد	.671	57.14	1.231	2.86	1	3	6	1	3	توجه القيادة العاملين لتبني اسلوب الإدارة

										الحديثة والتخطيط الاستراتيجي.
محاييد	.622	57.86	0.794	2.89	إجمالي محور					

بالنظر إلى الجدول رقم (3-3) نجد أن قيمة (P-Value) لاختبار (T Test)، لإجمالي المحور، كانت أكبر من (0.05)، أي أن شرط المعنوية لم يتحقق، أي يتم قبول الفرض الصفري لذا فإن إجابات المشتركين كانت بعدم الموافقة على هذا المحور. مما يدل على عدم وجود دور للتخطيط الاستراتيجي بإدارة التشغيل المنطقة الحرة بميناء طبرق البحري، وأداء الموانئ البحرية، ومن ثم لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي ودورها في تحسين أداء إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق البحري.

**الفرضية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صياغة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق البحري"**

الجدول رقم (3-4) نتائج (One Sample T Test) لاتجاهات الاجابة فيما يخص المحور الثاني.

ن	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	% الوزن النسبي	(P-Value) T. TST	اتجاه الإجابات
1	لدى ادارة التشغيل بالمنطقة الحرة ميناء طبرق خطة استراتيجية تعمل بها.	3	1	6	3	1	2.86	1.231	57.14	.671	محايد
2	نحن كعاملين بإدارة التشغيل المنطقة الحرة طبرق نملك المعرفة الجيدة بمفهوم صياغة الخطة الاستراتيجية.	1	0	3	9	1	3.64	0.929	72.86	.022	موافق
3	تشارك إدارة الميناء مع كل الاقسام الإدارية بها في صياغة الخطة الاستراتيجية	4	5	4	1	0	2.14	0.949	42.86	.005	غير موافق
4	يتم وضع الخطة الاستراتيجية بناء على التحليل والتشخيص المسبق للبيئة الداخلية والخارجية المحيطة.	3	1	4	4	2	3.07	1.385	61.43	.850	محايد
5	لدى إدارة التشغيل المنطقة الحرة طبرق رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة.	5	2	2	5	0	2.50	1.345	50.00	.187	محايد
6	لدى إدارة التشغيل ميناء طبرق أهداف استراتيجية محددة تتبع من الرؤية الاستراتيجية الشاملة.	3	4	5	2	0	2.43	1.016	48.57	.055	محايد
	إجمالي محور						2.77	0.879	55.48	.353	محايد

بالنظر إلى الجدول رقم (3-4) نجد أن قيمة (P-Value) لاختبار (T Test)، لأجمالي المحور كانت قيمة (P-Value) لاختبار (T Test) أكبر من (0.05)، أي أن شرط المعنوية لم يتحقق، أي يتم قبول الفرض الصفري لذا فإن إجابات المشتركين كانت بعدم الموافقة مما يدل على عدم وجود دور لصياغة الاستراتيجية بإدارة التشغيل المنطقة الحرة بميناء طبرق البحري، وأداء الموانئ البحرية، ومن ثم لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صياغة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق البحري.

**الفرضية الثانية:** " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق البحري "

الجدول رقم (3-5) نتائج (One Sample T Test) لاتجاهات الاجابة فيما يخص المحور الثالث.

ت	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	% الوزن النسبي	(P-Value) T. TST	اتجاه الاجابات
1	تلتزم ادارة إدارة التشغيل ميناء طبرق بتنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعية.	3	2	4	5	0	2.79	1.188	55.71	.512	محايد
2	تجري ادارة إدارة التشغيل ميناء طبرق التغيير الاستراتيجي المستمر من اجل نجاح الخطة الاستراتيجية الموضوعية.	3	4	5	2	0	2.43	1.016	48.57	.055	محايد
3	هناك سياسات واضحة لإدارة التشغيل ميناء طبرق تساعد على تنفيذ الخطة وأهدافها الاستراتيجية.	4	3	4	3	0	2.43	1.158	48.57	.088	محايد
4	تتوفر لدى إدارة التشغيل المنطقة الحرة طبرق القيادات الاستراتيجية والكفاءات الادارية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	0	2	2	7	3	3.79	0.975	75.71	.010	موافق
5	هناك تخصيص وتوزيع جيد للموارد البشرية والمادية لتنفيذ الاستراتيجية.	0	5	6	3	0	2.86	0.770	57.14	.500	محايد
6	يسهم تخصيص وتوزيع الموارد في تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالميناء.	3	1	5	5	0	2.86	1.167	57.14	.655	محايد
	إجمالي محور						2.86	0.754	57.14	.491	محايد

بالنظر إلى الجدول رقم (3-5) نجد أن قيمة (P-Value) لاختبار (T Test) لأجمالي المحور كانت قيمة (P-Value) لاختبار (T Test) أكبر من (0.05)، أي أن شرط المعنوية لم يتحقق، أي يتم قبول الفرض الصفري لذا فإن إجابات المشتركين كانت بعدم

الموافقة مما يدل على عدم وجود دور لتنفيذ الاستراتيجية بإدارة التشغيل المنطقة الحرة بميناء طبرق البحري، وأداء الموانئ البحرية ، ومن ثم لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق البحري.

**الفرضية الثالثة:** " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة على الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق البحري "

## الجدول رقم (3-6) نتائج (One Sample T Test) لاتجاهات الاجابة فيما يخص المحور الرابع.

ت	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	% الوزن النسبي	P-Value T. TST	اتجاه الاجابات
1	لدى إدارة التشغيل المنطقة الحرة طرق أنظمة رقابية واضحة تسهم في نجاح الاستراتيجية.	3	5	3	3	0	2.43	1.089	48.57	.071	محايد
2	المعايير الرقابية الموضوعه للأنشطة الوظيفية مستمدة من الرؤية الاستراتيجية الشاملة.	2	4	5	3	0	2.64	1.008	52.86	.208	محايد
3	هناك مقاييس للأداء كمية ونوعية لكل خطوات تنفيذ استراتيجية.	3	2	5	3	1	2.79	1.251	55.71	.533	محايد
4	هناك عملية متابعة للأداء لتحديد الاختلاف بين الاداء الفعلي والمستهدف.	2	2	5	5		2.93	1.072	58.57	.807	محايد
5	يتم تحديد اسباب الانحرافات عن الخطة الاستراتيجية وتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة.	3	2	7	0	2	2.71	1.267	54.29	.414	محايد
6	تؤخذ كل ملاحظات العاملين بإدارة التشغيل بميناء طبرق التجاري في عملية الرقابة والتغذية الراجعة.	3	3	5	3	0	2.57	1.089	51.43	.165	محايد
	<b>إجمالي محور</b>						2.68	0.973	53.57	.238	محايد

بالنظر إلى الجدول رقم (3-6) نجد أن قيمة (P-Value) لاختبار (T Test) لإجمالي المحور، كانت أكبر من (0.05)، أي أن شرط المعنوية لم يتحقق، أي يتم قبول الفرض الصفري لذا فإن إجابات المشتركين كانت بعدم الموافقة على هذا المحور. مما يدل على عدم وجود دور للرقابة الاستراتيجية بإدارة التشغيل المنطقة الحرة بميناء طبرق البحري، وأداء

الموانئ البحرية، ومن ثم لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق البحري.

**3-5 النتائج والتوصيات:** من خلال التحليل، السابق، نستعرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها بالإضافة للتوصيات المقترحة وهي كما يلي:

### 3-5-1 النتائج:

1. رغم أهمية التخطيط الاستراتيجي، ورغم إدراك إدارة التشغيل المنطقة الحرة بميناء طبرق البحري لهذه الأهمية ودور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء، إلا إن الخطوات العملية لهذا الجانب لا ترتقي للمستوى المطلوب.

2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق البحري.

3. إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق التجاري لا تهتم بالتخطيط الاستراتيجي المبني على الاسس والاساليب العلمية من أجل النهوض بالأداء المؤسسي.

4. إدراك إدارة التشغيل المنطقة الحرة بميناء طبرق البحري، لدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارة التشغيل بالمنطقة الحرة بميناء طبرق البحري.

5. وجود فجوة بين مكونات التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء إدارة التشغيل المنطقة الحرة بميناء طبرق التجاري لعدم وضوح الرؤية الاستراتيجية.

6. إن ممارسة التخطيط الاستراتيجي تتطلب توجيه اهتمام وجهد أكبر وبناء ثقافة إيجابية داعمة لمكونات التخطيط الاستراتيجي.

7. هناك حاجة ماسة إلى تطوير وتحسين مستوى الإدراك المعرفي بشأن دعم واقع الأداء المؤسسي بإدارة التشغيل المنطقة الحرة بميناء طبرق التجاري.

### 3-7-2 التوصيات:

1. تطوير الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للتحسين والتميز في أداء إدارات الموانئ البحرية الليبية.

2. إنشاء إدارة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي في الموانئ البحرية الليبية.

3. التركيز على دور القيادات الاستراتيجية في تنمية وتحسين مستوى المعرفة والإدراك بما يساهم في وضوح التوجه الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي بإدارة التشغيل المنطقة الحرة بميناء طبرق البحري.
4. ضرورة تفعيل دور القيادات الاستراتيجية وتأكيد مسؤولياتها بما يساهم في توفير مقومات الأداء المؤسسي المطلوب.
5. تطبيق درجة أعلى من المرونة وتبادل الآراء لما له من أثر إيجابي يقلل من سلبيات مستوى جودة الاداء بإدارة التشغيل المنطقة الحرة بميناء طبرق البحري.

### المراجع:

1. الأسطة، عبد القادر محمد، (2016). أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. البصير، خالد بن عبد الكريم، (2018). تطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 9، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، السعودية.
3. بن حمدان، بهجة، حوشين، كمال، (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الاداء المؤسسي، مجلة المعارف، المجلد 16، العدد 2، جامعة بومرداس، الجزائر.
4. حاتم، مراح، (2023). دور الموائئ الذكية في إدارة سلاسل الإمداد، دراسة حالة الموائئ العالمية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر.
5. درة، عبدالباري. وجرادات، ناصر. (2014). الاساسيات في التخطيط الاستراتيجي. منحنى تطبيقي، دار البيان العلمي، عمان، الأردن.
6. الشريف، محمد، يوسف، محمد، (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة الأداء بهيئة الموائئ البحرية، مجلة جامعة البحر الأحمر للعلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد 3.
7. صقور مجد، الصرن رعد، (2018). التخطيط الاستراتيجي، منشورات الجامعة الافتراضية، سورية.
8. الخزامي، عبد الكريم أحمد، (2000). التخطيط الاستراتيجي: الفكرة، الخبرة، التطبيق. مكتبة بن سينا، مصر الجديدة.

9. العشماوي، محمد، (2010). التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر.
10. مسعود، أمحمد، خليفة، نرمين، حداد، إيمان، السعداني، محمد، (2021). دور وأهمية نظم تخطيط موارد المؤسسة في تطوير الموانئ البحرية ميناء طرابلس البحري، مجلة علوم البحار والتقنيات البيئية، المجلد 7، العدد 2.
11. هاشم، محمد، البغدادى، هبة، (2024). دور التطور التكنولوجي بالموانئ البحرية في رفع كفاءة النقل الدولي ميناء بنغازي ليبيا، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 15، العدد 1.