



التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحسين كفاءة الأنشطة اللوجستية: دراسة ميدانية في ميناء المنطقة الحرة مصراتة

عمرو أحمد شابيئش، مختار محمد الحويج*، عيسى محمد الطربي، محمد الطاهر خير، و مراد يوسف عبد الرحيم

قسم الموانئ والنقل البحري، كلية الموارد البحرية، الجامعة الأسمرية الإسلامية، زلiten، ليبيا.

*البريد الإلكتروني: mokhtar8423@gmail.com

The Impact of Strategic Planning on Improving Logistics Activities Efficiency: A Field Study of the Port of the Misrata Free Zone

Amro Ahmed Shabeish, Mokhtar Mohamed Al-Huweij*, Issa Mohamed Al-Tarli, Mohamed Al-Tahir Khair,
and Murad Yousef Abdelrahim

Department of Ports and Maritime Transport, Faculty of Marine Resources, Alasmara Islamic University, Zliten, Libya.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأثر الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التوجيه والتحليل، التنفيذ والرقابة) على كفاءة الأنشطة اللوجستية بأبعادها (الكفاءة التشغيلية والتقنية، إدارة الأداء والتكامل) في ميناء المنطقة الحرة مصراتة. تأتي أهمية البحث من الدور المحوري للموانئ في دعم سلاسل الإمداد، وضرورة الانتقال من الإدارة التقليدية إلى التعمق الاستراتيجي لمواكبة متطلبات الموانئ الذكية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة مقصودة بلغت 38 من القيادات الإدارية بالميناء. أظهرت النتائج موافقة عالية على مستوى التطبيق بمتوسط (3.48)، وكشف تحليل الانحدار عن أثر إيجابي قوي جداً للتخطيط على الكفاءة اللوجستية، حيث فسر 67% من التباين ($R^2=0.670$)، كما تبين أن بعد التنفيذ والرقابة هو الأكثر تأثيراً على إدارة الأداء والتكامل ($R^2=0.733$). وتبرز القيمة التطبيقية للدراسة في تقديم إطار عملي لإدارة الميناء لتعزيز كفاءته اللوجستية عبر أدوات الرقابة الرقمية وتقليل الفجوة التقنية. توصي الدراسة بربط تخصيص الموارد بالخطط الاستراتيجية بصرامة، والاستثمار في الأنظمة الذكية.

الكلمات الدالة: التخطيط الاستراتيجي، الأنشطة اللوجستية، كفاءة الموانئ، ميناء المنطقة الحرة مصراتة.

Abstract

This study aimed to determine the strategic impact of strategic planning (guidance, analysis, implementation, and control) on the efficiency of logistics activities at Misurata Free Zone Port. The research is significant because ports



play a pivotal role in supply chains, and managers must shift from traditional management to strategic depth to meet smart port requirements. The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire for a purposive sample of 38 managers. Results showed high agreement (mean= 3.48). Simple regression analysis revealed a very strong positive impact, explaining 67% of the variance ($R^2= 0.670$). Furthermore, "implementation and control" had the strongest impact on performance management ($R^2= 0.733$). The practical value of this study lies in providing a framework for port management to enhance logistics efficiency through digital control tools and closing the technical gap. The study recommends strictly linking resource allocation to strategic plans and investing in smart systems.

Keywords: Strategic Planning, Logistics Activities, Port Efficiency, Misurata Free Zone Port.

1. المقدمة

تعد الموانئ البحرية نقطة ارتكاز حيوية في سلاسل الإمداد العالمية والاقتصاديات الوطنية، وتعتبر كفاءتها اللوجستية مؤشراً مباشراً على تنافسية الدولة وقدرتها على استقطاب التجارة الدولية. إن التعامل مع التحديات المتزايدة مثل التغيرات التكنولوجية السريعة والتقلبات الجيوسياسية يتطلب من إدارات الموانئ تبني أطر عمل منهجية طويلة المدى، يتمثل أهمها في التخطيط الاستراتيجي (Obasi et al., 2024). إن هذا البحث يتجاوز الطرح التقليدي للإدارة، ليتعمق في ديناميكية بيئة الموانئ التي تتطلب مرونة استراتيجية عالية وقدرة على التحول نحو "الموانئ الذكية" لمواكبة المعايير الدولية لعام 2025.

إن مدى فعالية هذا التخطيط من صياغة الرؤى والأهداف (التوجيه والتحليل) إلى ترجمتها على أرض الواقع ومتابعتها (التنفيذ والرقابة) يحدد مستوى الكفاءة المتحققة في الأنشطة اللوجستية، من سرعة المناولة وصولاً إلى تكامل الأداء وإدارة التكاليف (مطهري وبن عيسى، 2024). يبرز الربط الجوهرى هنا في قدرة "الرقابة الاستراتيجية" على تقليل الفجوات التشغيلية وتحويل الأهداف النظرية إلى نتائج ملموسة في سلاسل الإمداد.

لذا يكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في ميناء المنطقة الحرة مصراتة كونه أحد أكبر الموانئ الليبية وأكثرها ديناميكية، وعليه تقع مسؤولية المساهمة في تنويع الاقتصاد الليبي وربطه بالأسواق العالمية. لذا تسعى هذه الدراسة إلى تقديم أساس تحليلي وتطبيقي يربط بين الممارسات الاستراتيجية وبين مؤشرات الأداء اللوجستي الفعلية في الميناء، مما يوفر لصناع القرار أداة علمية لرفع الكفاءة التشغيلية والتقنية في ظل التوجهات الوطنية نحو تعزيز الاقتصاد الأزرق.

2. الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين كفاءة الموانئ. على سبيل المثال، أشارت دراسات (Molavi et al., 2020؛ محمد ومحمد، 2017) إلى العلاقة الإيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء اللوجستي والتشغيلي للموانئ، مؤكدة أن وضوح الأهداف يؤدي إلى تحسين عمليات المناولة وتقليل زمن الانتظار. كما ركزت أبحاث أخرى على أهمية التقنيات الحديثة، حيث ناقش (Heilig et al., 2017) دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الموانئ الذكية وإدارة العمليات، وهو ما يتصل ببعد الكفاءة التقنية في الدراسة الحالية.

وعند التعقيب على هذه الدراسات، نجد أنها ركزت بشكل كبير على "صياغة الاستراتيجية" كعملية إدارية عامة، بينما تبرز حاجة ماسة لربطها بآليات "التنفيذ والرقابة" في بيئة المناطق الحرة التي تتسم بخصوصية تشريعية ولوجستية. وتتميز الدراسة الحالية عن الأفكار السابقة في نقاط جوهرية:

- تحديد الفجوة البحثية: تفتقر الدراسات السابقة (خاصة في البيئة الليبية) إلى الربط الميداني بين "الرقابة الاستراتيجية" و"التكامل اللوجستي" بين مختلف الأطراف الفاعلة في الميناء، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لسده عبر تحليل أثر التنفيذ والرقابة على إدارة الأداء.
- الربط بالموانئ الذكية: بينما تناولت دراسة (Heilig et al., 2017) التقنيات كعنصر منفصل، تربط هذه الدراسة بين "التوجه الاستراتيجي" وبين "الكفاءة التقنية"، معتبرةً التحول الرقمي نتيجة مباشرة للتخطيط الاستراتيجي الفعال وليس مجرد خيار تقني.
- قابلية التطبيق الميداني: على عكس الدراسات الوصفية السابقة، تتبنى هذه الدراسة مدخلاً تحليلياً (تحليل الانحدار) لتحديد الأثر الكمي الدقيق لكل بُعد استراتيجي على المؤشرات اللوجستية في ميناء المنطقة الحرة مصراته، مما يوفر نتائج قابلة للتحويل إلى سياسات تشغيلية ملموسة.

1.2. مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده

يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منهجية تحدد من خلالها المنظمة اتجاهها المستقبلي، وتتخذ القرارات اللازمة لتخصيص مواردها لتحقيق هذا الاتجاه (أبوقحف، 2000). وفي سياق الموانئ يعني تحديد الرؤية الطويلة المدى للميناء في ظل التنافسية الإقليمية والدولية (محمد ومحمد، 2017). ينقسم التخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة إلى بُعدين رئيسيين:

- التوجيه والتحليل الاستراتيجي: ويشمل تحديد الرؤية والرسالة، وصياغة الأهداف الطويلة المدى، وإجراء التحليل البيئي الداخلي والخارجي (SWOT) لضمان مرونة الخطط وقابليتها للتطبيق في بيئة متغيرة (الدوري وصالح، 2019).
- التنفيذ والرقابة الاستراتيجية: ويشمل ترجمة الخطط إلى برامج عمل محددة، وتخصيص الموارد (المالية والبشرية) لدعم الأهداف، ومراقبة الأداء دورياً باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لضمان تحقيق النتائج المرجوة (مساعدة، 2017).

2.2. كفاءة الأنشطة اللوجستية في الموانئ

تُعرف كفاءة الأنشطة اللوجستية بأنها قدرة الميناء على أداء عملياتها المتعلقة بالشحن، التفريغ، التخزين، والنقل بأقل تكلفة ممكنة وأعلى سرعة وجودة (علي، 2018). تنقسم الكفاءة في هذه الدراسة إلى الأبعاد التالية (النحراوي، 2022):

- الكفاءة التشغيلية والتقنية: وتشمل سرعة المناولة، تقليل زمن بقاء الحاويات، كفاءة استخدام البنية التحتية والمعدات، وتوظيف التكنولوجيا والأنظمة الرقمية في إدارة العمليات.
- إدارة الأداء والتكامل: وتعني وجود مقاييس واضحة للأداء (KPIs)، والتنسيق الفعال بين الوحدات الداخلية للميناء وبين الأطراف الخارجية (مثل الجمارك وشركات النقل)، بهدف تقليل التكاليف الإجمالية وتحسين جودة الخدمة.

3.2. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة اللوجستية

يُعد التخطيط الاستراتيجي بمثابة الإطار المنهجي الذي يوجه كافة الاستثمارات والقرارات التشغيلية في الميناء (زوبي وآخرون، 2025). فالرؤية الواضحة (التوجيه) تضمن توجيه الاستثمار نحو الأنظمة التقنية الأكثر كفاءة (الكفاءة التشغيلية)، بينما تضمن الرقابة الدورية (التنفيذ والرقابة) تحديد الانحرافات في الأداء اللوجستي واتخاذ الإجراءات التصحيحية السريعة التي تعزز التكامل بين الإدارات وتحسن إدارة الأداء (زوبي وآخرون، 2025). وبدون هذا الإطار، تصبح العمليات اللوجستية مجرد تفاعلات عشوائية تفتقر للاتساق والكفاءة.

3. المنهجية وطرق العمل

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسات الإدارية التي تسعى لوصف الظواهر وتحليل الأثر الإحصائي بين المتغيرات. وقد تم تصميم منهجية البحث لضمان الربط الميداني



بين المفاهيم الاستراتيجية والواقع التشغيلي في ميناء المنطقة الحرة مصراته من خلال الخطوات التالية:

- مجتمع وعينة الدراسة: تم استهداف عينة مقصودة (Purposive Sample) بلغت 38 مديراً ورئيساً للقسم، وهم الفئة المسؤولة مباشرة عن "التنفيذ والرقابة الاستراتيجية" وإدارة الأنشطة اللوجستية، مما يضمن دقة البيانات وقابليتها للتطبيق العملي نظراً لخبرة العينة الميدانية بآليات سير العمل في الميناء.
- أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية، وصُممت محاورها لتقيس أبعاد التخطيط الاستراتيجي (التوجيه، التحليل، التنفيذ، الرقابة) في مقابل أبعاد الكفاءة اللوجستية (التشغيلية، التقنية، التكامل).
- الصدق والثبات: أظهر تحليل الثبات جودة عالية جداً للأداة، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.96)، وهو مؤشر قوي على اتساق الفقرات وصلاحيها للقياس العلمي.
- الأساليب الإحصائية: تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، والاعتماد على تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار الفرضيات، وذلك لتحديد المقدار الكمي لأثر التخطيط الاستراتيجي في تفسير التباين الحاصل في كفاءة الأنشطة اللوجستية، مما يحول النتائج من مجرد انطباعات وصفية إلى مؤشرات رقمية تدعم اتخاذ القرار.

4. النتائج والمناقشة

تم في هذا الجزء عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق الاستبانة واختبار الفرضيات.

1.4. تحليل الأداة ومستوى التطبيق

(1) الصدق والثبات: أكدت نتائج تحليل الأداة جودتها العالية، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للثبات 0.96، وبلغ معامل الارتباط الكلي بين المتغيرين 0.818 بمستوى دلالة ($P=0.000$)، مما يشير إلى صدق بنائي مرتفع.

(2) النتائج الوصفية لمستوى التطبيق والكفاءة: أظهرت المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة وجود موافقة عالية على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومستوى كفاءة الأنشطة اللوجستية في الميناء.



جدول 1. المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة (النتائج الوصفية لمستوى التطبيق والكفاءة)

المتغير	المتوسط الحسابي الكلي	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
التخطيط الاستراتيجي (المستقل)	3.4868	69.7%	مرتفعة
كفاءة الأنشطة اللوجستية (التابع)	3.4846	69.7%	مرتفعة

بالرغم من الارتفاع العام كما هو ظاهر بالجدول (1)، فإن أعلى متوسط في أبعاد التخطيط جاء لبعد "التوجيه والتحليل الاستراتيجي" (3.5). كما كشفت النتائج الوصفية التفصيلية عن وجود فجوات نسبية في فقرات تتعلق بـ "تخصيص الموارد بناءً على الخطط" في بعد التنفيذ، وفقرة "توجد أنظمة ذكية لمراقبة سير العمليات اللوجستية" في بعد الكفاءة (3.1842)، مما يشير إلى مجالات تحتاج للتحسين التقني والمالي.

2.4. اختبار الفرضيات وتحليل الانحدار

أكدت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر ذي دلالة إحصائية قوية لكافة الفرضيات (حيث $P=0.000$ في جميع العلاقات)، مما يوجب قبول جميع الفرضيات البديلة ورفض الفرضيات الصفرية. ويلاحظ الأثر الاستراتيجي وفق الجدول (2) كالتالي:

(1) الأثر الكلي ($R^2=0.670$): يفسر التخطيط الاستراتيجي 67% من التباين في الكفاءة اللوجستية. هذه النتيجة تعمق فهمنا لدور الإدارة العليا في ميناء مصراتة؛ حيث أثبتت الدراسة أن النجاح اللوجستي ليس وليد الصدفة التشغيلية، بل هو نتاج رؤية استراتيجية واضحة.

(2) الأثر الأقوى ($R^2=0.733$): تبين أن بعد "التنفيذ والرقابة" هو الأكثر تأثيراً على "إدارة الأداء والتكامل". وتعد هذه أهم نتيجة تطبيقية في البحث؛ فهي تعني عملياً أن التكامل بين إدارات الميناء والجهات الخارجية (كالجمارك) لا يتحقق بمجرد وضع الأهداف، بل بوجود "أنظمة رقابية" حازمة تتابع الأداء لحظياً. وهذا يربط بحثنا بالواقع العملي، حيث أن الاستثمار في "لوحة قيادة رقابية" سيعزز من قدرة الميناء على تحقيق التكامل اللوجستي وتقليل زمن انتظار السفن بنسبة أكبر من مجرد التركيز على التحليل النظري.



جدول 2. اختبار الفرضيات وتحليل الانحدار

الفرضية	العلاقة المختبرة	معامل التحديد (R^2)	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (P)	الاستنتاج
الرئيسية	التخطيط الاستراتيجية (كفاءة الأنشطة اللوجستية)	0.670	72.978	0.000	يوجد أثر قوي
الفرعية 1	التوجيه والتحليل (الكفاءة التشغيلية والتقنية)	0.341	18.634	0.000	يوجد أثر
الفرعية 2	التوجيه والتحليل (إدارة الأداء والتكامل)	0.719	92.057	0.000	يوجد أثر قوي
الفرعية 3	التنفيذ والرقابة (الكفاءة التشغيلية والتقنية)	0.314	16.490	0.000	يوجد أثر
الفرعية 4	التنفيذ والرقابة (إدارة الأداء والتكامل)	0.733	98.703	0.000	يوجد الأثر الأقوى

5. الاستنتاجات والتوصيات

1.5.1. الاستنتاجات

بناءً على النتائج المذكورة، خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- الأثر الحاسم للتخطيط: أثبتت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية وقوي جداً للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة الأنشطة اللوجستية ($R^2=0.670$). ويؤكد هذا الاستنتاج أن التخطيط في الموانئ اللبية لم يعد مجرد إجراء إداري، بل هو "محرك تنافسي" يساهم بشكل مباشر في استقرار سلاسل الإمداد الوطنية.
- مركزية الرقابة في التكامل اللوجستي: الاستنتاج الأبرز هو أن بعد "التنفيذ والرقابة" هو المحرك الأقوى لإدارة الأداء والتكامل ($R^2=0.733$). وهذا يعزز فكرة أن كفاءة الميناء تعتمد على جودة "المتابعة اللحظية" أكثر من اعتمادها على "صياغة الأهداف" وحدها، وهو ما يبرز أهمية الربط بين الرقابة والنتائج الميدانية.
- فجوة المواءمة المالية: كشفت الدراسة عن فجوة في ربط تخصيص الموارد بالخطط، مما يشير إلى أن الخطط الاستراتيجية في الميناء قد تواجه عوائق تنفيذية نتيجة عدم "الالتزام المالي" بالمبادرات الاستراتيجية، مما يجعلها خططاً ورقية ما لم يتم تدعيمها بميزانيات موجهة.



- التأخر التقني كعائق استراتيجي: مستوى الأنظمة الذكية الحالي لا يزال دون الطموح الاستراتيجي (3.18). هذا الاستنتاج يعمق الحاجة إلى إدراك أن الكفاءة اللوجستية في عصر "الموانئ الذكية" لا يمكن تحقيقها دون بنية تحتية رقمية تتيح الرقابة الاستباقية.

2.5. التوصيات

بناءً على النتائج المذكورة، يوصي الباحثون بما يلي:

- إنشاء "لوحة قيادة استراتيجية" (Strategic Dashboard): ضرورة تبني نظام تقني يعرض مؤشرات الأداء اللوجستي (KPIs) بشكل لحظي أمام الإدارة العليا، لتحويل بُعد "الرقابة الاستراتيجية" من تقارير دورية إلى أداة دعم قرار لحظية ترفع كفاءة الأداء والتكامل.
- الميزانية الاستراتيجية الموجهة: ضرورة إحكام الرقابة على تخصيص الموارد المالية لضمان توجيهها بالكامل لدعم المشاريع التقنية واللوجستية المحددة في الخطة، بما يضمن سد الفجوة بين "ما يتم تخطيطه" و "ما يتم تمويله فعلياً".
- تعزيز التحول الرقمي المتكامل: الاستثمار الفوري في أنظمة ذكية لإدارة الحاويات وتتبع الشحنات، مع ضرورة ربط هذه الأنظمة إلكترونياً مع كافة الشركاء (الجمارك، شركات النقل) لتحقيق "التكامل اللوجستي" الذي أثبتت الدراسة قوته كمتغير تابع للتخطيط.
- الرقابة الاستباقية والمرونة: مراجعة وتحسين الإجراءات التشغيلية بناءً على نظام "التغذية الراجعة" المستمر، لضمان قدرة الميناء على الاستجابة للأنزمات اللوجستية المفاجئة، وتحويل الرقابة من أداة "تصحيح أخطاء" إلى أداة "تنبؤ استراتيجي".

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو قحف، عبد السلام (2000). *الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها*. دار المعرفة الجامعية.
- الدوري، زكريا مطلق؛ صالح، أحمد علي (2019). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- زوبي، طه حسين، إبراهيم، محمد علي، وإبراهيم، نبيلة عباس (2025). أثر تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية على مستوى أداء مؤسسات الموانئ البحرية الليبية. *مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 16(28)، 88-121.
- علي، شيريهان محمد علي محمد (2018). أثر تطوير الأنشطة اللوجستية كمدخل لتحسين أداء الموانئ البحرية المصرية: دراسة تطبيقية على ميناء شرق بورسعيد. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 19(4)، 207-230.



محمد، أسعد مبارك الشريف؛ محمد، ماريأ أبية يوسفدور (2017). التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة الأداء: دراسة ميدانية هيئة الموانئ البحرية - بورتسودان الفترة من 2011 إلى 2015. *مجلة جامعة البحر الأحمر للعلوم الإنسانية*، 3، 119-142.

مساعدة، ماجد عبد المهدي (2017). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية*. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

مطهري، هشام؛ بن عيسى، حياة (2024). دور الموانئ البحرية في تنمية التجارة الخارجية. *مجلة الحقوق والحريات*، 12(2)، 261-289.

النحراوي، أيمن (2022). *تخطيط وإدارة واقتصاديات الموانئ البحرية*. على الرابط:
[https://www.researchgate.net/publication/385891441_ktab_adart_mlyat_almwany_albhryt]

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

Heilig, L., Lalla-Ruiz, E., & Voß, S. (2017). Digital transformation in maritime ports: Analysis and a game theoretic framework. *NETNOMICS: Economic Research and Electronic Networking*, 18(2-3), 227-254.

Molavi, A., Lim, G. J., & Race, B. (2020). A framework for building a smart port and smart port index. *International Journal of Sustainable Transportation*, 14(9), 686-700.

Obasi, C., Oyakegha, S., & Okuoyibo, A. M. (2024). Port Logistics and Supply Chain Management: An Empirical Review. *African Journal of Economics and Sustainable Development*, 7(3), 82-91.