

أثر إدارة المرونة التنظيمية في الموانئ الليبية في ظل الازمات الاقتصادية والسياسية

(دراسة ميدانية في فرع الشركة الليبية لميناء طرابلس البحري)

وليد المبروك أبولجام^{1*} انيس عمر سليمان الكواش² يقين سالم شهيو³ ساره محسن عبد العالي⁴

saraalfar2323@gmail.com yaqeenh069@gmail.com anisalkwash83@gmail.com *Waleedabuljam@gmail.com

عضو هيئة تدريس بالمعهد العالي لتقنيات علوم البحار صبراتة¹⁻²

باحثات بالمعهد العالي لتقنيات علوم البحار صبراته³⁻⁴

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المرونة التنظيمية في تعزيز قدرة الموانئ الليبية على مواجهة الأزمات الاقتصادية والسياسية، بالتطبيق على فرع الشركة الليبية لميناء طرابلس البحري. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة قوامها 40 مفردة من المدراء ورؤساء المكاتب والوحدات الإدارية والموظفين. أظهرت النتائج أن مستوى إدارة المرونة التنظيمية في الميناء جاء بدرجة مرتفعة (متوسط حسابي 3.68)، في حين جاء مستوى تأثير الأزمات الاقتصادية والسياسية بدرجة مرتفعة أيضاً (متوسط حسابي 4.10). وكشف اختبار الفرضيات عن وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المرونة التنظيمية والأزمات الاقتصادية والسياسية ($r = -0.58$, $Sig = 0.000$)، مما يؤكد أن تعزيز المرونة التنظيمية يساهم في التخفيف من حدة الآثار السلبية للأزمات. أوصت الدراسة بضرورة تطوير خطط الطوارئ واستمرارية الأعمال، وتوسيع الشراكات الاستراتيجية البديلة، وتعزيز نظم الاتصال واتخاذ القرار، والاستفادة المنهجية من الدروس المستفادة من الأزمات السابقة. الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية، الأزمات الاقتصادية، الأزمات السياسية، الموانئ الليبية، ميناء طرابلس.

Abstract

This study aimed to measure the impact of organizational resilience management on enhancing the ability of Libyan ports to face economic and political crises, applied to the branch of the Libyan Ports Company at the Port of Tripoli. The study adopted the descriptive analytical approach, and data were collected using a questionnaire distributed to a sample of 40 managers, department heads, and employees. The results showed that the level of organizational resilience management in the port was high (mean = 3.68), while the level of impact of economic and political crises was also high (mean = 4.10). Hypothesis testing revealed a statistically significant negative correlation between organizational resilience management and economic and political crises ($r = -0.58$, $Sig = 0.000$), confirming that enhancing organizational resilience contributes to mitigating the negative effects of crises. The study recommended developing emergency and business continuity plans, expanding alternative strategic partnerships, enhancing communication and decision-making systems, and systematically benefiting from lessons learned from previous crises.

Keywords: Organizational Resilience, Economic Crises, Political Crises, Libyan Ports, Port of Tripoli.

المقدمة

منذ بداية الأزمات السياسية والاقتصادية التي شهدتها ليبيا في السنوات الأخيرة، أصبحت الموانئ البحرية في مواجهة ضغوط غير مسبوقه أثرت بشكل مباشر على الاقتصاد الوطني. تعد الموانئ محوراً أساسياً باعتبارها بوابات رئيسية للتجارة الخارجية، وتبرز أهميتها من الموقع الاستراتيجي لليبيا على ساحل البحر الأبيض المتوسط، بالإضافة إلى الاعتماد الكبير للاقتصاد الليبي على الصادرات النفطية والواردات السلعية التي تمر عبر هذه المنافذ الحيوية (المغربي، 2020).

وفي هذا الجانب، يشير مختصون إلى أن اضطراب عمل الموانئ أدى إلى انخفاض مستويات التجارة الخارجية، وارتفاع تكاليف النقل، وضعف القدرة التنافسية للقطاع البحري الليبي، بالإضافة إلى تحديات التمويل وصعوبة جذب الاستثمارات في ظل هذه المتغيرات (التومي، 2021).

وأمام هذه الظروف المعقدة، برز مفهوم إدارة المرونة التنظيمية كأداة إدارية حديثة تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات السريعة والاستجابة الفورية للأزمات. تُعد المرونة التنظيمية إطاراً ديناميكياً لإعادة هيكلة الهياكل المؤسسية وتحديث الموارد البشرية والتقنية، بما يساهم في تمكين الموانئ من مواجهة الضغوط والتقليل من الآثار السلبية للأزمات (القطار، 2019).

وتزداد أهمية المرونة التنظيمية للموانئ الليبية خصوصاً في ظل استمرار هذه الأزمات، حيث تواجه تحديات متواصلة تتعلق بتغير التشريعات، وصعوبات التمويل، ومعوقات الخدمات اللوجستية، إضافة إلى محدودية الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة في إدارة الأزمات (القاضي، 2017). وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تتمتع بمرونة عالية تزداد فرصتها في البقاء والنمو، كما أنها تصبح أكثر قدرة على استيعاب الأحداث السياسية المتغيرة وسرعة التكيف معها (الركابي، 2016).

وتُعد تجربة موانئ دول المغرب العربي مثالاً بارزاً، حيث شرعت إدارات تلك الموانئ في تحديث سياساتها وبنيتها التقنية للحد من تأثير العوامل الخارجية غير المستقرة. ومن أبرز هذه التجارب، طبق ميناء طنجة المتوسط نظام إدارة معلومات متكامل يمكنه من التخطيط والاستجابة للطوارئ اللوجستية بسرعة عالية، وهو ما انعكس مباشرة في تقليل زمن انتظار السفن وتعزيز جاذبيتها الاستثمارية (الزهاوي، 2021).

مجتمع الدراسة

ينكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة فرع شركة ميناء طرابلس البحري، والبالغ عددهم 80 موظفاً. يتوزع المجتمع إلى فئات: المدراء، رؤساء المكاتب، رؤساء الوحدات الإدارية، والموظفين.

عينة الدراسة

قام الباحثان بتطبيق الدراسة على عينة قوامها 40 مفردة من فرع شركة ميناء طرابلس البحري، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. تشكل هذه العينة نسبة 50% من مجتمع الدراسة الأصلي. تم توزيع الاستبانة على المدراء ورؤساء المكاتب ورؤساء الوحدات والموظفين، واستردت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

مشكلة الدراسة

تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف قدرة الموانئ الليبية على مواجهة الأزمات المتلاحقة مما يؤثر على كفاءتها التشغيلية وأدائها العام، وتسعى هذه الدراسة إلى تشخيص المشكلة التي تواجه الموانئ البحرية. ومن هنا تم طرح السؤال التالي:

ما هو أثر إدارة المرونة التنظيمية في الموانئ الليبية في ظل الأزمات السياسية والاقتصادية؟

فرضيات الدراسة

بناءً على ما تقدم، تقترح الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المرونة التنظيمية والأزمات الاقتصادية والسياسية.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المرونة التنظيمية والأزمات الاقتصادية والسياسية.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات نظرية وتطبيقية، خصوصاً في ظل ما يشهده العالم من تزايد في الأزمات الاقتصادية والسياسية، والتي تلقي بظلالها على مختلف القطاعات، وفي مقدمتها قطاع النقل البحري والموانئ، الذي يُعد شرياناً حيوياً للتجارة الدولية وسلاسل الإمداد العالمية: الأهمية العلمية: تسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالمرونة التنظيمية، من خلال تسليط الضوء على هذا المفهوم في سياق الموانئ البحرية، واختبار العلاقة بين متغيراته في بيئة ليبية لم تختبر بشكل كافٍ من قبل.

الأهمية التطبيقية: تقدم إطاراً عملياً يساعد صناع القرار وإدارات الموانئ على تحسين جاهزيتهم في مواجهة الأزمات، والتقليل من آثارها السلبية على التشغيل والاستمرارية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور المرونة التنظيمية في تعزيز قدرة الموانئ الليبية على التكيف والاستمرارية أمام الأزمات الاقتصادية والسياسية، وذلك من خلال الأهداف الآتية:

تحديد الإطار النظري لمفهوم المرونة التنظيمية ومكوناتها في قطاع الموانئ.

تحديد أثر الأزمات الاقتصادية والسياسية على العمليات التشغيلية للموانئ البحرية.

تحديد الآليات الحالية لإدارة المرونة ومستويات جاهزية البنية التحتية والكوادر.

تحديد توصيات واستراتيجيات عملية لتعزيز المرونة التنظيمية في الموانئ البحرية الليبية.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: إدارة المرونة التنظيمية.

المتغير التابع: الأزمات الاقتصادية والسياسية.

حدود الدراسة

الحدود الزمنية: خريف (2025/2026)

الحدود المكانية: فرع إدارة شركة الموانئ البحرية طرابلس

الحدود المنهجية: تمثلت في حجم العينة (40 مفردة) الذي يعتبر محدوداً نسبياً، مما قد لا يسمح بتعميم النتائج على جميع الموانئ الليبية، ويوصى بإجراء دراسات مستقبلية بعينات أوسع.

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على ميناء طرابلس البحري، ولم تشمل موانئ ليبية أخرى قد تختلف في ظروفها وإمكانياتها.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

1- إدارة المرونة التنظيمية

تُعد إدارة المرونة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية كبيرة في ظل الأزمات الاقتصادية والسياسية، وخاصة في الموانئ الليبية التي تمثل شريان الاقتصاد الوطني وممراً حيوياً للتجارة والاستيراد والتصدير. فهي تمكن المؤسسات من التكيف مع المتغيرات المفاجئة وامتصاص الصدمات، من خلال إعادة تنظيم الموارد والعمليات بشكل مرّن، مع الحفاظ على أهداف المؤسسة

الأساسية وكفاءتها التشغيلية. ولا تقتصر على الاستجابة للأزمات بعد وقوعها، بل تشمل بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم المستمر والتخطيط المسبق واتخاذ القرارات السريعة المبنية على التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية (عبد الرحمن، 2020).

وقد تعددت تعريفات إدارة المرونة التنظيمية، ومن أهمها:

العززي (2021) أشار إلى أنها نظام إداري متكامل يقوم على التكيف، التعلم، والاستجابة السريعة، بهدف الحفاظ على استمرارية الأداء المؤسسي في بيئة مليئة بالمخاطر والتقلبات.

مميزات إدارة المرونة التنظيمية

القدرة الفائقة على التكيف مع التغيرات: تمنح المؤسسات المرونة اللازمة للاستجابة بسرعة وفعالية لأي تغييرات مفاجئة في البيئة السياسية، الاقتصادية، أو التقنية.

ضمان استدامة الأداء المؤسسي: من خلال بناء أنظمة وإجراءات قابلة للتعديل، تضمن استمرار المؤسسة في تقديم خدماتها بكفاءة عالية.

تعزيز ثقافة التعلم والابتكار المستمر: تشجع على استخلاص الدروس من التجارب السابقة وتحليلها بعمق.

تمكين اتخاذ القرارات السريعة والدقيقة: توفر معلومات وتحليلات دقيقة عن بيئة العمل.

زيادة القدرة على مواجهة الأزمات والتعافي السريع: من خلال إعداد خطط بديلة واستراتيجيات مرنة.

تعزيز التواصل والتعاون الداخلي الفعال: تشجع على تدفق المعلومات بسلاسة بين المستويات الإدارية المختلفة.

مجالات إدارة المرونة التنظيمية

المرونة الاستراتيجية: تمكن الموائى اللبببة من تعديل أهدافها وخططها بسرعة وفاعلية بما يتوافق مع أي تغييرات مفاجئة (زوبي، 2025).

المرونة التشغيلية: تجعل الإجراءات والعمليات داخل الموائى قابلة للتكيف بسرعة مع الأزمات والتحديات المفاجئة.

المرونة المؤسسية والبشرية: تعزز قدرة العاملين على التكيف مع التحديات واتخاذ القرارات السريعة.

المرونة المالية والإدارية: تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية.

المرونة التكنولوجية والمعلوماتية: تمكن الموانئ من توظيف التكنولوجيا وأنظمة المعلومات لدعم اتخاذ القرارات.

أهداف إدارة المرونة التنظيمية

تحصين الموانئ ضد المفاجآت من خلال بناء منظومة تشغيلية قوية.

ضمان السيادة التشغيلية للموانئ عبر التحكم الكامل في العمليات الحيوية.

تطوير كفاءات بشرية مرنة قادرة على مواجهة التحديات اليومية.

هندسة بنية تحتية مرنة قابلة للتكيف مع أي أزمة.

إحكام السيطرة على سلاسل القيمة البحرية.

ترسيخ سمعة الموانئ كمؤسسات موثوقة.

استغلال الأزمات كفرص تطوير للموانئ.

فرض عقلية الحسم على جميع مستويات الإدارة المينائية.

تحويل التجارب الصعبة إلى ذكاء استراتيجي للموانئ.

مبادئ إدارة المرونة التنظيمية

قدّم الدكتور مصطفى سيد خلف الله عبدالمنعم (2022) رؤية متكاملة لهذه المبادئ من خلال ستة

مبادئ تشكّل إطاراً متكاملًا للمرونة المؤسسية:

الاستشراف الاستباقي: رصد التغيرات الداخلية والخارجية قبل تحولها إلى أزمات.

المرونة الهيكلية: تصميم هيكل تنظيمي مرّن يسمح بإعادة توزيع الفرق والموارد بسرعة.

القيادة التكيفية: تطوير قدرة القادة على اتخاذ قرارات فعّالة تحت الضغط.

التعلم التنظيمي: توثيق الدروس المستفادة من الأزمات وتحليل الأداء.

الابتكار في الأزمات: استغلال الأزمات لتقديم حلول جديدة وتحسين العمليات.

الاستجابة السريعة: وضع خطط طوارئ واضحة وتجهيز المعدات والموظفين.

خصائص إدارة المرونة التنظيمية

المرونة التنبؤية: تُمكن الموانئ من التعرف على المخاطر قبل وقوعها من خلال مراقبة المؤشرات

الاقتصادية والسياسية وتحليل البيانات الدقيقة (خضر، 2025).

المرونة التشغيلية: تتعلق بقدرة الموانئ على الاستمرار في أداء مهامها الأساسية بكفاءة حتى أثناء الأزمات.

المرونة التكيفية: تعكس قدرة الموانئ على إعادة هيكلة العمليات والإجراءات بسرعة وفقاً للتغيرات المفاجئة.

المرونة الاستراتيجية: قدرة الموانئ على دمج المرونة ضمن استراتيجياتها طويلة الأمد.

المرونة السيبرانية: تختص بقدرة الموانئ على حماية بنيتها الرقمية وأنظمتها المعلوماتية من الهجمات السيبرانية (شعلان، 2024).

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المرونة التنظيمية

المقاومة الداخلية للتغيير: حيث يظهر رفض ضمني لدى بعض الموظفين أو الإدارات لأي تحوّل في أساليب العمل التقليدية.

ضعف القيادة المرنة: إذ تفتقر بعض القيادات إلى الرؤية الاستراتيجية بعيدة المدى، وتعتمد على أساليب إدارية تقليدية.

تحدي الأنظمة البيروقراطية المعقدة: تؤدي الإجراءات الإدارية الطويلة وتشعب الصلاحيات إلى بطء في اتخاذ القرارات الحيوية.

العقلية قصيرة النظر: إذ تشغل بعض المؤسسات بتحقيق مكاسب آنية على حساب الاستثمار في القدرات المستقبلية (مخدوم، 2021).

فوائد وأهمية إدارة المرونة التنظيمية

فوائد إدارة المرونة التنظيمية:

تحويل الأزمات إلى منصات انطلاق جديدة.

ترسيخ موقع الموانئ في قلب المنافسة الإقليمية (الزهراني، 2025).

إطلاق طاقة الإبداع الداخلي (منصور، 2023).

تخصيص الموارد بعقل استراتيجي.

ضمان استمرارية التشغيل دون انقطاع.

تعميق التعلم التنظيمي.

حماية رأس المال البشري والمعنوي.

تعزيز السمعة والمصداقية المؤسسية.

أهمية المرونة التنظيمية:

تكمن أهميتها في قدرة المؤسسة على التجدد الذاتي، حيث تتحول الأزمات من محطات انهيار إلى محركات نمو. فالمرونة هنا ليست مجرد استجابة عشوائية، بل استراتيجية واعية تعيد تشكيل الأنظمة والإجراءات والموارد بما يخدم الهدف العام دون فقدان الهوية المؤسسية (أبو طبيخ وعبدالله، 2023).

مجالات تطبيق إدارة المرونة التنظيمية في الموانئ الليبية

المرونة التشغيلية: في ميناء طرابلس خلال احتجاجات عام 2023، لم تتوقف العمليات رغم الاضطرابات؛ إذ فُعلت خطط الطوارئ واستُخدمت معدات بديلة لضمان تفرغ البضائع الأساسية.

المرونة المالية: في ميناء الزاوية، أثناء انخفاض حركة الواردات في عام 2024، أعادت الإدارة توجيه ميزانياتها لتطوير أنظمة التخزين والتفريغ.

المرونة البشرية والتنظيمية: في ميناء بنغازي، تم تدريب فرق العمل على إدارة الأعطال الطارئة بأنفسهم.

المرونة الاستراتيجية: في ميناء البريقة، ومع تقلبات أسعار النفط في عام 2023، أعادت الإدارة صياغة استراتيجيتها لتوسيع نوعية البضائع المستقبلية.

المرونة التكنولوجية: في ميناء طرابلس، تم إدخال نظام إدارة الحاويات الذكي (PMS) الذي أتاح تتبع البضائع لحظة بلحظة (سلمان ومدب، 2016).

2- الأزمات الاقتصادية والسياسية

تُعد الموانئ البحرية الشرايين الحيوية التي تغذي الاقتصاد العالمي، إذ ينقل عبرها أكثر من 80% من حجم التجارة العالمية. وبحكم كونها عقداً استراتيجية تربط الدول والأسواق ببعضها، لا يمكن عزلها عن تأثيرات الأزمات الاقتصادية والسياسية التي يشهدها العالم من حين لآخر. فهذه الأزمات، سواء كانت اقتصاديةً بحتةً مثل الركود المالي، أو سياسيةً مثل الصراعات المسلحة والتوترات الجيوسياسية، تُحدث ارتدادات عميقة على سير عمل الموانئ، وتُلقي بظلالها على سلاسل الإمداد العالمية بأكملها (المجلة المفتوحة للعلوم الاجتماعية، 2016).

كما أن التشابك بين الأزمات الاقتصادية والسياسية يُنتج حلقةً معقدة من الضغوط، حيث يؤدي عدم الاستقرار السياسي إلى هروب الاستثمارات وتدهور البنية التحتية للموانئ، مما يترتب عليه اضطرابات اقتصادية. وفي المقابل، قد تتسبب الأزمات الاقتصادية في تأجيج الاحتقان الاجتماعي، بما يمهد لاضطرابات سياسية جديدة تهدد أمن الملاحة واستقرار الموانئ (أطروحة جامعة مقدونيا، 2024).

الكلمات المفتاحية للمحور

الأزمات الاقتصادية: هي أوضاع يمر فيها الاقتصاد الوطني بنقل كبير أو عدم استقرار يؤدي إلى انخفاض في الناتج المحلي الإجمالي، وزيادة البطالة، وارتفاع معدلات التضخم. الأزمات السياسية: هي حالات من عدم الاستقرار السياسي تتسم بالصراعات والصدمات داخل النظام السياسي.

سلسلة الإمداد: هي شبكة معقدة من الأفراد والشركات والأنشطة المرتبطة بتحويل المنتجات من المواد الخام إلى السلع النهائية.

المرونة: هي قدرة النظام على الصمود أمام الاضطرابات، والتكيف معها، والتعافي منها بسرعة وفعالية.

المخاطر الجيوسياسية: هي المخاطر التي تنشأ عن الأحداث السياسية والجغرافية. الأمن البحري: يشير إلى الإجراءات والتدابير المتخذة لضمان سلامة وأمان السفن والموانئ والطواقم (المركز الديمقراطي العربي، 2024).

أهمية دراسة وتحليل الأزمات الاقتصادية والسياسية في الموانئ

تعزيز الأمن الاقتصادي والتجاري: حماية سلاسل الإمداد، استقرار التجارة العالمية، خفض التكاليف (دراسة بحثية، 2024).

تطوير استراتيجيات إدارة الأزمات: الاستعداد الاستباقي، بناء المرونة والصمود.

دعم صنع القرار الاستراتيجي: تحديد الفرص الاستثمارية، تحسين السياسات.

تعزيز الأمن والسلامة: حماية الأصول، سلامة العاملين (المركز الديمقراطي العربي، 2024).

تصنيفات الأزمات الاقتصادية والسياسية

أنواع الأزمات الاقتصادية:

- الركود الاقتصادي العالمي: انخفاض الطلب العالمي على السلع يؤدي إلى تراجع حركة الشحن.
- تقلبات السوق واضطرابات سلاسل الإمداد: نقص الحاويات المتاحة للشحن أو ارتفاع أسعارها.
- العقوبات الاقتصادية والحصار البحري: منع السفن من الدخول أو الخروج من الموانئ.
- الأزمات الصحية والجوائح: مثل جائحة كوفيد-19 التي تسببت في تعطيل حركة الشحن.
- أنواع الأزمات السياسية:
- الصراعات المسلحة والحروب: تُعد الموانئ أهدافاً استراتيجية في الصراعات المسلحة.
- التوترات الجيوسياسية في الممرات المائية: مثل هجمات البحر الأحمر التي دفعت السفن إلى تغيير مساراتها.
- النزاعات الإقليمية والمنافسة على النفوذ: قد تتحول الموانئ إلى أدوات للتنافس الإقليمي (المستقبل للأبحاث والدراسات المتقدمة، 2017).
- انعدام الاستقرار السياسي الداخلي: يؤدي الانقسام السياسي إلى ضعف السيطرة على الموانئ.
- تهديدات الأمن السيبراني: أصبحت الموانئ عرضة للهجمات السيبرانية (مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، 2024).
- الإضرابات العمالية والاحتجاجات: تؤدي إلى تعطيل العمليات بشكل كبير.
- أسباب الأزمات الاقتصادية والسياسية
- أسباب الأزمات الاقتصادية:
- تدهور البنية التحتية وضعف الإدارة.
- الاعتماد المفرط على قطاع واحد (مثل النفط في ليبيا).
- العقوبات الاقتصادية الدولية.
- أسباب الأزمات السياسية:
- الصراعات المسلحة الداخلية والإقليمية.
- عدم الاستقرار السياسي والانقسام.
- التوترات الجيوسياسية في الممرات المائية.
- الإضرابات العمالية والاحتجاجات.
- الهجرة غير الشرعية.
- ضعف الأمن السيبراني.

العلاقة بين الأزمات الاقتصادية والسياسية
تُعد الصلة بين الأزمات السياسية والاقتصادية صلة معقدة ومتداخلة، حيث يدفع كل منهما الآخر في سلسلة من التأثيرات المتبادلة:
تأثير الأزمات الاقتصادية على الأوضاع السياسية:
تصاعد الاحتقان الاجتماعي.
تراجع الشرعية السياسية.
ظهور قوى سياسية متطرفة.
تأثير الأزمات السياسية على الأوضاع الاقتصادية:
تراجع معدلات الاستثمار.
انهيار قيمة العملة.
انكماش حركة التجارة.
استهداف وتدمير البنية التحتية (المركز الليبي للدراسات الاستراتيجية، 2023).
أمثلة توضيحية من الموانئ الليبية
التأثير السياسي على الأداء الاقتصادي: أدت الانقسامات السياسية إلى سيطرة ميليشيات على الموانئ، مما أدى إلى تعطيل الإنتاج وتراجع الإيرادات.
انعكاس الأزمات الاقتصادية على الوضع السياسي: أدى تراجع الإيرادات النفطية إلى زيادة الاستياء الشعبي وتغذية حالة عدم الاستقرار.
التأثير اللوجستي: الاضطرابات السياسية والضغوط الاقتصادية تُضعف اللوجستيات في الموانئ الليبية. (Elferjani, 2024)
ثانياً: الدراسات السابقة
الدراسة الأولى: إدارة المرونة التنظيمية في ميناء طرابلس خلال الأزمات السياسية (2019-2023) من إعداد: د. محمد عبد السلام - مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة طرابلس.
الهدف: تحليل تأثير استراتيجيات المرونة التشغيلية في الحفاظ على استمرارية العمليات بميناء طرابلس.

النتائج: انخفاض زمن انتظار السفن من 10 أيام إلى 4 أيام رغم الظروف الأمنية.

التوصيات: تطوير نظام إنذار مبكر للتهديدات الأمنية، إنشاء صندوق طوارئ مالي مستقل.

الدراسة الثانية: أثر الأزمة الاقتصادية على مرونة سلسلة الإمداد في ميناء بنغازي (2020-2023)

من إعداد: د. علي الفيتوري - كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.

الهدف: تقييم أثر الأزمة الاقتصادية على مرونة سلسلة الإمداد.

النتائج: تحقيق توفير مالي بنسبة 35% من التكاليف عبر نظام المقايضة المحلي.

التوصيات: تطوير نظام دفع إلكتروني محلي، إنشاء منطقة حرة اقتصادية داخل الميناء.

الدراسة الثالثة: دور القيادة المرنة في إدارة الأزمات بميناء مصراتة (2021-2023)

من إعداد: د. سميرة القادري - المعهد العالي للإدارة، مصراتة.

الهدف: تحديد دور القيادة المرنة في إدارة الأزمات المتعددة.

النتائج: استقرار إداري بنسبة 85% رغم التغيرات السياسية.

التوصيات: تطوير برنامج إعداد قيادات طارئة، إنشاء نظام حوكمة مرنة.

الدراسة الرابعة: تأثير الأزمات المتعددة على البنية التحتية لميناء طبرق (2019-2023)

من إعداد: د. محمود العبار - كلية الهندسة، جامعة طبرق.

الهدف: تحليل تأثير الأزمات الممتدة على البنية التحتية.

النتائج: رفع كفاءة الأرصفة من 45% إلى 75% بحلول محلية.

التوصيات: تطوير استراتيجية وطنية لتوطين صناعة قطع غيار الموانئ.

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

وحدة الإطار المفاهيمي: جميع الدراسات انطلقت من مفهوم المرونة التنظيمية.

تشابه البيئة البحثية: ركزت الدراسات على الموانئ الليبية.

الظروف الاقتصادية والسياسية: تناولت جميع الدراسات تأثير الأزمات على أداء الموانئ.

توحد الهدف العام: الكشف عن قدرة إدارات الموانئ على التكيف والصمود.

تشابه المنهج التحليلي: اعتمدت الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي.

التركيز على النتائج التطبيقية: قدمت جميع الدراسات نتائج عملية قابلة للقياس.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
طرح رؤية جديدة تربط بين منطق الأزمة ومنطق المرونة.
الارتكاز الواضح على الواقع الليبي خلال الفترة (2019-2023)
تجاوز منهج الحالة الفردية إلى تحليل شامل لمنظومة الموانئ.
اكتشاف الفجوات الحقيقية في المرونة المؤسسية.
تقديم إطار مرجعي جديد لقياس المرونة في الموانئ الليبية.
ربط التحليل الميداني بالسيناريوهات المستقبلية.
دمج منهجيات متعددة في تحليل واحد.
تقديم حلول استراتيجية قابلة للتطبيق على مستوى الدولة.

الإجراءات المنهجية للدراسة

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من قبل الباحثين، والذي يحاول وصف وتقييم واقع أثر إدارة المرونة التنظيمية في الموانئ الليبية في ظل الأزمات الاقتصادية والسياسية كدراسة تطبيقية على إدارة فرع شركة ميناء طرابلس البحري.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة فرع شركة ميناء طرابلس البحري، والبالغ عددهم [يرجى تحديد العدد الإجمالي للمجتمع]. يتوزع المجتمع إلى فئات: المدراء، رؤساء المكاتب، رؤساء الوحدات الإدارية، والموظفين.

عينة الدراسة

قام الباحثان بتطبيق الدراسة على عينة قوامها 40 مفردة من فرع شركة ميناء طرابلس البحري، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. تشكل هذه العينة نسبة [حساب النسبة المئوية للعينة من المجتمع الكلي] % من مجتمع الدراسة الأصلي. تم توزيع الاستبانة على المدراء ورؤساء المكاتب ورؤساء الوحدات والموظفين، واستردت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي:

مدراء: [5] (12.5%)

رؤساء مكاتب: [8] (20%)

رؤساء وحدات: [10] (25%)

موظفون: [17] (42.5%)

الأساليب الإحصائية

قام الباحثان بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وقد تم استخدام

الأساليب الإحصائية التالية:

إحصاءات وصفية (النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي).

معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات.

توصيف عينة الدراسة

أولاً: توزيع العينة حسب الجنس

الجدول رقم (1) يوضح العينة حسب الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكور | 17 | 42.5% |
| إناث | 23 | 57.5% |
| المجموع | 40 | 100% |

يوضح الجدول رقم (1) أن الإناث يشكلن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة بواقع (57.5%)

مقارنة بالذكور الذين بلغت نسبتهم (42.5%).

ثانياً: توزيع العينة حسب الفئة العمرية

الجدول رقم (2) يوضح العينة حسب الفئة العمرية

| العمر | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------|---------|----------------|
| 20-30 سنة | 5 | 12.5% |
| 30-45 سنة | 15 | 37.5% |
| 45-60 سنة | 16 | 40% |
| 60 سنة فأكثر | 4 | 10% |
| المجموع | 40 | 100% |

تشير البيانات إلى أن الجدول رقم (2) يوضح الفئة العمرية (45-60 سنة) تمثل النسبة الأكبر من

أفراد العينة بواقع (40%).

ثالثاً: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (3) يوضح العينة حسب المستوى التعليمي

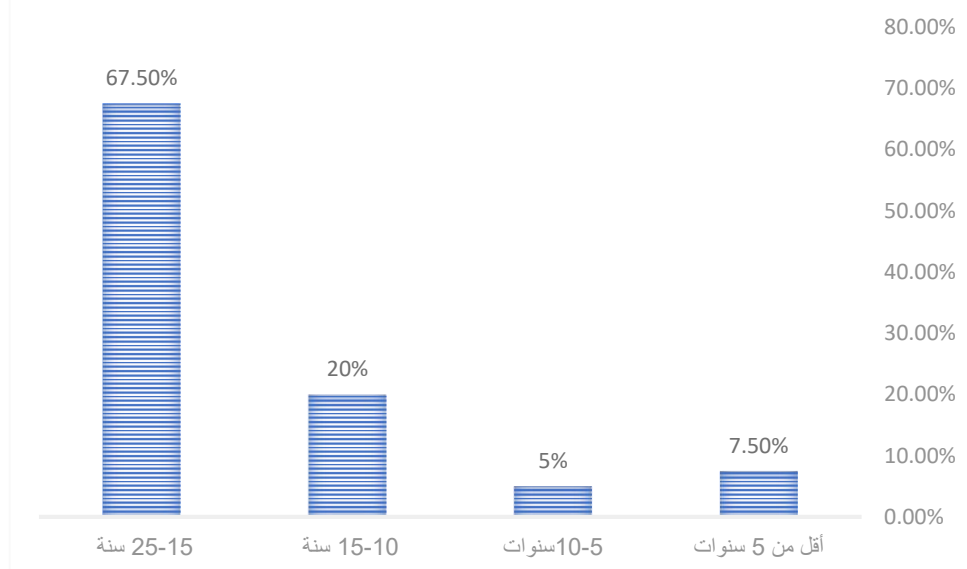
| النسبة المئوية | التكرار | المؤهل |
|----------------|---------|------------|
| 32.5% | 13 | دبلوم عالي |
| 42.5% | 17 | بكالوريوس |
| 0% | 0 | ماجستير |
| 0% | 0 | دكتوراه |
| 25% | 10 | أخرى |
| 100% | 40 | المجموع |

يبين الجدول رقم (3) أن ما نسبته (42.5%) من أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس، وهي أعلى نسبة بين المؤهلات.

رابعاً: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (4) يوضح توزيع العينة حسب سنوات خبره

| النسبة المئوية | التكرار | سنوات الخبرة |
|----------------|---------|----------------|
| 7.5% | 3 | أقل من 5 سنوات |
| 5% | 2 | 5-10 سنوات |
| 20% | 8 | 10-15 سنة |
| 67.5% | 27 | 15-25 سنة |
| 100% | 40 | المجموع |



الشكل رقم (1) يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول رقم (4) والشكل رقم (1) أن معظم أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين (15-25) سنة بنسبة (67.5%)، مما يعزز ثراء المعلومات التي يقدمها المشاركون.

أدوات الدراسة

قام الباحثون ببناء الاستبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث تكونت استمارة الاستبيان من جزئين:

الجزء الأول: بيانات عامة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: فقرات محاور الاستبيان المتعلقة بمستوى أثر إدارة المرونة التنظيمية في ظل الأزمات الاقتصادية والسياسية، وتكونت بدائل إيجابتها من (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة). يحتوي هذا الجزء على (20) فقرة موزعة على محورين كالتالي:

المحور الأول: إدارة المرونة التنظيمية (10 فقرات).

المحور الثاني: الأزمات الاقتصادية والسياسية (10 فقرات).

صدق وثبات الأداة

أولاً: الصدق التمييزي

تم حساب الصدق التمييزي باستخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفرق بين المجموعتين المتطرفتين (الأعلى 27% والأدنى 27%). أظهرت النتائج أن قيمة الدلالة المحسوبة أقل من (0.05) لجميع مجالات الاستبيان، مما يدل على أن الأداة تمتاز بصدق تمييزي عالٍ وقدرتها على التمييز بين المستويات المختلفة للاستجابة.

جدول رقم (5) يوضح نتائج اختبار t لاختبار الفرق بين المجموعتين المتطرفتين

| البعد | المجموعة | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مستوى الدلالة |
|------------------------------|----------|--------|-------------------|-----------------|---------------|
| إدارة المرونة التنظيمية | العليا | 12.45 | 0.32 | 4.58 | 0.000 |
| | الدنيا | | 0.45 | 2.87 | |
| الأزمات الاقتصادية والسياسية | العليا | 14.38 | 0.28 | 4.72 | 0.000 |
| | الدنيا | | 0.42 | 2.95 | |
| الدرجة الكلية | العليا | 13.92 | 0.30 | 4.65 | 0.000 |
| | الدنيا | | 0.40 | 2.91 | |

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

تم إيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية لمجالها. أظهرت النتائج أن جميع الفقرات ترتبط مع الدرجة الكلية لمحورها بمستوى دلالة أقل من 0.05، مما يعني أن جميع فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخلياً.

ثالثاً: ثبات الاستبيان (معامل ألفا كرونباخ)

جدول رقم (6) يوضح اثبات معامل الفاكرونباخ

| البيد | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|------------------------------|-------------|--------------------|
| إدارة المرونة التنظيمية | 10 | 0.78 |
| الأزمات الاقتصادية والسياسية | 10 | 0.75 |
| الدرجة الكلية | 20 | 0.81 |

تشير النتائج إلى درجة ثبات مرتفعة (أكثر من 70%)، مما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق.

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

النتائج المتعلقة بإجابات أفراد الدراسة على محور إدارة المرونة التنظيمية

جدول رقم (7) يوضح إجابات أفراد الدراسة على فقرات محور إدارة المرونة التنظيمية

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | مستوى التوافق |
|-----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 1 | تسعى إدارة فروع الشركة بالقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات المفاجئة. | 3.78 | 0.79 | 75.50% | مرتفع |
| 2 | يتم تحديث الخطط التشغيلية باستمرار بما يتلاءم مع الظروف الخارجية المتغيرة. | 3.93 | 0.96 | 78.50% | مرتفع |
| 3 | تتوفر آليات داخلية لاتخاذ قرارات مرنة وسريعة في أوقات الأزمات. | 3.78 | 0.99 | 75.50% | مرتفع |
| 4 | يشجع القادة في الإدارة على الإبداع والابتكار في مواجهة التحديات. | 3.78 | 1.04 | 75.50% | مرتفع |
| 5 | يتمتع العاملون بمرونة في أداء المهام وتحمل المسؤوليات أثناء الأزمات. | 3.73 | 0.97 | 74.50% | مرتفع |
| 6 | توجد قنوات اتصال فعالة وسريعة لنقل المعلومات والقرارات بين جميع المستويات الإدارية أثناء الأزمات. | 3.73 | 0.87 | 74.50% | مرتفع |
| 7 | يتم تحليل الدروس المستفادة من كل أزمة بشكل منهجي وتعميمها لتحسين الأداء مستقبلاً. | 3.68 | 0.98 | 73.50% | مرتفع |
| 8 | تتضمن الموازنة المالية لإدارة الموائى بنود طوارئ مرنة يمكن استخدامها فوراً عند الأزمات. | 3.70 | 0.95 | 74.00% | مرتفع |
| 9 | توجد خطط بديلة واضحة ومحددة لضمان استمرارية العمليات في حال تعطل أحد الأقسام الحيوية. | 3.45 | 0.97 | 69.00% | متوسط |
| 10 | تمتلك إدارة الميناء شراكات استراتيجية بديلة يمكن الاعتماد عليها في حال توقف الشركات الرئيسية. | 3.23 | 1.21 | 64.50% | متوسط |
| | المتوسط العام للمحور | 3.68 | 0.97 | 73.60% | مرتفع |

ينتضح من النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور المرونة التنظيمية تراوحت بين (3.23) و (3.93)، وبأوزان مئوية تراوحت بين (64.5%) و (78.5%)، مما يشير إلى أن مستوى المرونة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة بشكل عام.

النتائج المتعلقة بإجابات أفراد الدراسة على محور الأزمات الاقتصادية والسياسية

جدول رقم (8) يوضح إجابات أفراد الدراسة على فقرات محور الأزمات الاقتصادية والسياسية

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المئوي | مستوى التوافق |
|-----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 1 | يؤثر عدم الاستقرار السياسي سلباً على قدرة الموانئ على التخطيط الاستراتيجي طويل المدى. | 4.30 | 0.75 | 86.00% | مرتفع جداً |
| 2 | تؤدي التقلبات السياسية والاقتصادية إلى تراجع حركة البضائع في الموانئ. | 4.32 | 0.91 | 86.50% | مرتفع جداً |
| 3 | تواجه الموانئ صعوبات في التمويل أثناء الأزمات الاقتصادية. | 4.12 | 0.81 | 82.50% | مرتفع |
| 4 | تؤثر العقوبات أو التوترات السياسية على سلاسل الإمداد البحرية. | 4.40 | 0.77 | 88.00% | مرتفع جداً |
| 5 | توجد خطط طوارئ واضحة للتعامل مع الأزمات الاقتصادية والسياسية. | 3.75 | 0.92 | 75.00% | مرتفع |
| 6 | تزيد الأزمات من مخاطر فقدان الكفاءات البشرية أو هجرة العمالة. | 3.98 | 0.91 | 79.50% | مرتفع |
| 7 | تؤدي القيود والميزانيات الحكومية المحدودة إلى صعوبة تنفيذ مشاريع التطوير والتحديث المخطط لها. | 3.78 | 1.15 | 75.50% | مرتفع |
| 8 | تتأثر ثقة شركات الشحن الدولية بالوضع في ليبيا مما يؤثر على حجم الحركة داخل الميناء. | 4.25 | 0.92 | 85.00% | مرتفع جداً |
| 9 | تعيق القيود المفروضة على الاستيراد والتصدير بسبب السياسات الاقتصادية المتغيرة تدفق البضائع عبر الميناء. | 4.25 | 0.86 | 85.00% | مرتفع جداً |
| 10 | تؤثر الأزمات السياسية والاقتصادية سلباً على الروح المعنوية للعاملين بسبب تأخر الرواتب أو عدم الاستقرار الوظيفي. | 3.61 | 1.29 | 72.30% | مرتفع |
| | المتوسط العام للمحور | 4.10 | 0.93 | 82.00% | مرتفع |

ينتضح من النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الأزمات الاقتصادية والسياسية تراوحت بين (3.61) و (4.40)، وبأوزان مئوية تراوحت بين (72.3%) و (88.0%)، مما يشير إلى أن مستوى تأثير الأزمات الاقتصادية والسياسية من وجهة نظر أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة بشكل عام.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المرونة التنظيمية والأزمات الاقتصادية والسياسية في شركة الموانئ البحرية طرابلس.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المرونة التنظيمية والأزمات الاقتصادية والسياسية في شركة الموانئ البحرية طرابلس.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين.

جدول (9) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون

| المتغيران | معامل الارتباط (r) | مستوى الدلالة (Sig) | الدلالة |
|--|--------------------|---------------------|--------------|
| إدارة المرونة التنظيمية × الأزمات الاقتصادية والسياسية | -0.58 | 0.000 | دالة إحصائية |

يتضح من النتائج وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المرونة التنظيمية والأزمات الاقتصادية والسياسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = -0.58$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).

تشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى إدارة المرونة التنظيمية، انخفضت حدة وتأثير الأزمات الاقتصادية والسياسية على شركة الموانئ البحرية طرابلس، مما يعكس الدور المهم الذي تلعبه المرونة التنظيمية في التخفيف من آثار الأزمات وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

مناقشة النتائج

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي تم استعراضها، مما يعزز من مصداقية النتائج ويدعم فرضية البحث.

مقارنة مع الدراسة الأولى (عبد السلام، 2023): أظهرت الدراسة الأولى فعالية المرونة التشغيلية في ميناء طرابلس، وهو ما ينعكس في نتائج دراستنا الحالية التي أظهرت مستوى مرتفعاً لتحديث الخطط التشغيلية (المتوسط 3.93). يؤكد هذا التطابق أن الجهود المبذولة في المرونة التشغيلية بميناء طرابلس أثبتت فعاليتها عبر الزمن.

مقارنة مع الدراسة الثانية (الفيتوري، 2023): بينما ركزت الدراسة الثانية على المرونة المالية في ميناء بنغازي من خلال نظام المقايضة، تشير نتائج دراستنا إلى أن المرونة المالية في ميناء طرابلس لا تزال في حاجة إلى تطوير، خاصة في مجال تخصيص بنود طوارئ مرنة في الموازنة (المتوسط 3.70). هذا يشير إلى تباين في مستوى المرونة المالية بين الموانئ الليبية.

مقارنة مع الدراسة الثالثة (القادري، 2023): أكدت الدراسة الثالثة على دور القيادة المرنة في تحقيق الاستقرار الإداري في ميناء مصراتة. وفي دراستنا، حصلت فقرة "يشجع القادة على الإبداع والابتكار" على مستوى مرتفع (3.78)، مما يعكس وجود ثقافة قيادية داعمة للمرونة في ميناء طرابلس، وإن كانت بحاجة إلى مزيد من التعزيز.

مقارنة مع الدراسة الرابعة (العبار، 2023): أظهرت الدراسة الرابعة إمكانية تحسين البنية التحتية عبر حلول محلية في ميناء طبرق. وفي المقابل، تشير نتائج دراستنا إلى أن "الخطط البديلة لاستمرارية العمليات" (المتوسط 3.45) و"الشراكات الاستراتيجية البديلة" (المتوسط 3.23) هما أضعف جوانب المرونة في ميناء طرابلس. يعكس هذا الضعف في التخطيط للبدائل أحد أهم التحديات التي تواجه الميناء، وقد يعود ذلك إلى محدودية الموارد أو صعوبة بناء شراكات موثوقة في ظل عدم الاستقرار السياسي.

تحليل أبرز النتائج:

تحديث الخطط التشغيلية (الأعلى): يعكس حصول هذه الفقرة على أعلى متوسط (3.93) وعي الإدارة بأهمية مواكبة المتغيرات الخارجية. يمكن تفسير ذلك بأن الضغوط اليومية والتحديات المفاجئة في البيئة الليبية أجبرت الإدارة على تطوير آليات تشغيلية مرنة للاستمرار في العمل.

الشراكات الاستراتيجية البديلة (الأدنى): يشير المستوى المتوسط لهذه الفقرة (3.23) إلى وجود فجوة استراتيجية واضحة. يمكن تفسير ضعف الشراكات البديلة بعدة عوامل، منها: (1) عزوف الشركات الدولية عن الدخول في شراكات طويلة الأمد مع موانئ في بيئة غير مستقرة، (2) قلة الموارد المالية اللازمة لبناء وصيانة هذه الشراكات، (3) التركيز على الحلول التشغيلية قصيرة المدى على حساب التخطيط الاستراتيجي طويل المدى.

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

مستوى إدارة المرونة التنظيمية: أظهرت النتائج أن مستوى إدارة المرونة التنظيمية بشركة الموانئ البحرية طرابلس جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.68). ويعكس ذلك إدراك أفراد العينة لأهمية التكيف السريع مع المتغيرات، وتحديث الخطط التشغيلية، ووجود آليات مرنة لاتخاذ القرار في أوقات الأزمات.

مستوى تأثير الأزمات الاقتصادية والسياسية: أوضحت النتائج أن مستوى تأثير الأزمات الاقتصادية والسياسية على شركة الموانئ البحرية طرابلس جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط عام بلغ (4.10). وتشير هذه النتائج إلى أن الأزمات تمثل عاملاً ضاغطاً ومؤثراً بشكل واضح على التخطيط الاستراتيجي، وحركة البضائع، وسلاسل الإمداد، والجانب البشري داخل الشركة.

أكثر جوانب المرونة التنظيمية ممارسة: تمثلت في "تحديث الخطط التشغيلية باستمرار بما يتلاءم مع الظروف الخارجية المتغيرة"، حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93)، مما يدل على وجود توجه إداري إيجابي نحو التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة.

أضعف جوانب المرونة التنظيمية ممارسة: تمثلت في "امتلاك إدارة الميناء شراكات استراتيجية بديلة يمكن الاعتماد عليها في حال توقف الشركات الرئيسية"، حيث جاءت بدرجة توافق متوسطة (3.23)، وهو ما يشير إلى وجود قصور نسبي في جانب التخطيط الاستراتيجي طويل المدى واستمرارية الأعمال.

العلاقة بين إدارة المرونة التنظيمية والأزمات: بينت نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المرونة التنظيمية والأزمات الاقتصادية والسياسية، حيث بلغ معامل الارتباط $(r = -0.58)$ تشير هذه النتيجة إلى أن تعزيز المرونة التنظيمية يساهم بشكل فعال في التخفيف من الآثار السلبية للأزمات.

أثر المرونة التنظيمية في التخفيف من الأزمات: أوضحت النتائج أن المرونة التنظيمية تمثل عاملاً حاسماً في الحد من الآثار السلبية للأزمات الاقتصادية والسياسية، سواء على المستوى التشغيلي أو الإداري أو البشري، مما يعزز قدرة الشركة على الصمود والاستمرارية في بيئة تتسم بعدم الاستقرار.

ثانياً: توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بالآتي:

تعزيز آليات التخطيط الاستراتيجي للطوارئ: ضرورة تطوير خطط طوارئ واضحة ومحدثة تضمن استمرارية العمليات التشغيلية في حالات الأزمات، مع التركيز بشكل خاص على تطوير خطط بديلة للأقسام الحيوية (حيث حصلت على متوسط 3.45). ينبغي إجراء مراجعات دورية لهذه الخطط ومحاكاة سيناريوهات أزمات مختلفة لاختبار فعاليتها.

توسيع الشراكات الاستراتيجية البديلة: في ضوء ضعف هذا الجانب (المتوسط 3.23)، توصي الدراسة بضرورة تكليف فريق عمل مختص بالبحث وبناء شراكات استراتيجية بديلة مع شركات محلية ودولية. يمكن البدء بتوقيع مذكرات تفاهم مع موانئ إقليمية (مثل تونس، مالطا، تركيا) لتأمين بدائل في حالات الطوارئ، والعمل على استقطاب مستثمرين استراتيجيين لتعزيز قدرة الميناء على مواجهة التوقفات المفاجئة في سلاسل الإمداد.

تطوير برامج الحوافز والحماية للعنصر البشري: نظراً لتأثير الأزمات على الروح المعنوية للعاملين وهجرة الكفاءات، توصي الدراسة بتبني سياسات إدارية تحافظ على استقرار العاملين. يتضمن ذلك إنشاء صندوق لضمان الرواتب في الظروف الاستثنائية، وتوفير تغطية تأمينية مناسبة، وتطوير برامج تدريبية مستمرة لتعزيز مهارات العاملين في إدارة الأزمات، مما يحسن الروح المعنوية ويحد من هجرة الكفاءات.

تعزيز نظم الاتصال واتخاذ القرار: توصي الدراسة بتطوير وتقوية قنوات الاتصال الداخلية، من خلال إنشاء منصة رقمية داخلية (شبكة إنترنت) تتيح سرعة تبادل المعلومات ودقة الاستجابة في حالات الطوارئ. كما يوصى بتشكيل "غرفة عمليات طوارئ" دائمة تضم ممثلين عن جميع الأقسام الحيوية، وتُعد اجتماعاتها دورياً لمراجعة الجاهزية واتخاذ القرارات السريعة والمرنة.

إنشاء قاعدة معرفية للدروس المستفادة: اعتماد منهجية واضحة ومنهجية لتوثيق وتحليل الأزمات السابقة، وإنشاء قاعدة بيانات إلكترونية تحتوي على "الدروس المستفادة" من كل أزمة، مع إتاحتها لجميع العاملين. ينبغي تنظيم ورش عمل دورية لعرض هذه الدروس ومناقشتها، بما يسهم في تحويل المعرفة الفردية إلى ذاكرة مؤسسية جماعية وتحسين الأداء المستقبلي.

دراسات مستقبلية مقترحة: توصي الدراسة بإجراء أبحاث مستقبلية تتوسع في عينة الدراسة لتشمل موانئ ليبية أخرى (مصراته، بنغازي، الزاوية) للمقارنة وتعميم النتائج. كما يقترح إجراء دراسات نوعية (باستخدام المقابلات المعمقة) للتعلم في فهم التحديات التي تواجه بناء الشراكات الاستراتيجية، ودراسة تأثير العوامل التنظيمية والقيادية على تعزيز المرونة المؤسسية في القطاع البحري الليبي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو طبيخ، ليث شاکر وعبد الله، سلام عبد الكريم (2023). دور المرونة للرشاقة التنظيمية في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية. مجلة المعهد، عدد 12.
- التومي، عبد الله (2021). تحليل أثر الأزمات السياسية والاقتصادية على أداء الموانئ الليبية. مجلة الاقتصاد الليبي، المجلد 7، العدد 2.
- خضر، على عبد المنعم (يناير 2025). دور الموانئ البحرية في تحقيق التنمية الاقتصادية في سنغافورة. مجلة حقوق دمياط للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 11.
- الزهراني، فاروق حسن عبد الله (2025). تأثير المرونة التنظيمية على الإبداع التنظيمي. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية.
- الزهراوي، عادل (2021). تطبيقات الإدارة الرقمية ونجاح ميناء طنجة المتوسطي في مواجهة الأزمات. مجلة المغرب العربي للوجستيات، العدد 8.
- زوبي، ريان/طه حسين (2025). أثر تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية على مستوى أداء مؤسسات الموانئ البحرية الليبية. مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 25.
- سلمان، ناظم جواد عبد ومدب، قصي إسماعيل (ديسمبر 2016). دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94.
- شعلان، عمار عبد الحسين (2024). استراتيجية المرونة السيبرانية ودورها في تعزيز ثقة المودعين. جامعة كربلاء، العراق.
- عبد السلام، يونس (2022). التقييم المؤسسي المستمر واستدامة التطوير في قطاع الموانئ الليبي. مجلة السياسات الاقتصادية والتنظيمية، العدد 7.
- عبد الرحمن، محمد (2020). إدارة المرونة التنظيمية في بيئة العمل المعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي.

- الطار، محمود (2019). المرونة التنظيمية ومواجهة الأزمات في قطاع النقل البحري العربي. المجلة العربية للنقل البحري، العدد 12.
- العنزي، خالد (2021). المرونة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي. الرياض: دار النشر السعودية.
- القاضي، علي حسين (2017). إدارة الموانئ البحرية والأزمات. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- مخدوم، هند كرامة الله (2021). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 2.
- المغربي، أحمد يوسف (2020). إدارة الأزمات في الموانئ العربية: دراسة حالة الموانئ الليبية. رسالة ماجستير، جامعة العرب الدولية، ليبيا.
- منصور، منصور عبد القادر (2023). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Elferjani, I. (2024). Examination of Port Performance in a Developing Economy: A Case Study of Libyan Ports. [Journal Name if available], [Volume and Issue].

ثالثاً: التقارير والدراسات الأخرى

- أطروحة ماجستير بعنوان العوامل الاقتصادية والجيوسياسية التي تؤثر على أسعار الشحن - جامعة مقدونيا - 2024.
- المركز الديمقراطي العربي - دراسة بحثية بعنوان الجيوستراتيجية اليمنية في قيادة وإدارة الأمن البحري الإقليمي - 2024.
- المركز الليبي للدراسات الاستراتيجية - العلاقة بين الاستقرار السياسي والنمو الاقتصادي في ليبيا - 2023.
- المجلة المفتوحة للعلوم الاجتماعية - الأزمات المالية والاقتصادية وآثارها على صناعة الشحن - كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة شنغهاي - الصين - 2016.
- مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية - تأثير الأزمات الجيوسياسية على النقل البحري العالمي - 2024.
- المستقبل للأبحاث والدراسات المتقدمة - تأثير حروب الموانئ على مسارات الصراع في الشرق الأوسط - 2017.