

## أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التشغيلي لميناء دمياط

إعداد

هاله عبد الهادي إبراهيم جعفر<sup>١</sup>، د/سامح فرحات<sup>٢</sup>، د/سهير الطنملي<sup>٣</sup>

<sup>١</sup>هيئة ميناء دمياط

<sup>٢</sup>الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

<sup>٣</sup>أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

DOI NO. <https://doi.org/10.59660/511141>

Received 15/06/2025, Revised 22/07/2025, Acceptance 25/08/2025, Available online 01/01/2026

### Abstract

The problem of research is that despite the geographical advantages of Damietta Port, it does not hold a leading position among the ports of the Eastern Mediterranean. Therefore, continuous efforts are being made to develop the port in order to achieve a stronger competitive position, as the port plays a vital role in supporting the national economy of the Arab Republic of Egypt. Accordingly, a strategic plan for the port was developed in 2019, based on Egypt's Vision 2030, with the aim of enhancing the port's efficiency and achieving advanced competitiveness at both the regional and international levels.

The study aimed to identify the impact of implementing this strategic plan on the operational performance of the port, in order to evaluate the extent to which the plan has achieved its objectives, as well as to provide the necessary recommendations for further improvement. This was carried out by analyzing the effect of the plan on the annual container throughput indicator and the volume of cargo handled at the port from 2014 to 2025. Therefore, a quasi-experimental quantitative approach was adopted in conducting this study.

Operational performance was measured before and after the influence of the independent variable (strategic planning) on the dependent variable (the operational performance of Damietta Port), which is known as post-measurement. To determine whether there were statistically significant differences between performance before 2019 and after it, statistical analysis was conducted using the SPSS (Statistical Package for Social Sciences) .

The study concluded that there is a positive impact of the strategic plan on both container throughput and the annual volume of cargo handled at Damietta Port in the post-measurement direction. This indicates a positive effect of the plan, and consequently of strategic planning on the port's operational performance.

### المستخلص:

تكمن مشكلة البحث في أن ميناء دمياط رغم تميزه الجغرافي إلا أنه ليس له الأفضلية على مستوى موانئ شرق المتوسط. لذا، يتم العمل باستمرار على تطوير الميناء ليحتل مكانة أفضل في المنافسة، حيث أن الميناء يلعب دوراً هاماً في دعم الاقتصاد القومي لجمهورية مصر العربية. وعليه، تم وضع خطة استراتيجية للميناء عام ٢٠١٩، استناداً إلى رؤية مصر ٢٠٣٠، لرفع مستوى كفاءة الميناء وتحقيق تنافسية متقدمة على الصعيدين الإقليمي والدولي. وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر تنفيذ هذه الخطة الاستراتيجية على الأداء التشغيلي للميناء لمعرفة مدى تحقيق الخطة لأهدافها، وكذا تقديم المقترحات اللازمة لتطوير تلك الخطة، وذلك من خلال دراسة

هذا التأثير على مؤشر عدد الحاويات، وكذا مؤشر كميات البضائع المتداولة بالميناء سنوياً منذ عام ٢٠١٤ وحتى عام ٢٠٢٥، لذلك تم اتباع المنهج الكمي شبه التجريبي عند إجراء هذه الدراسة. حيث تم قياس الأداء قبل وبعد تأثير المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) على المتغير التابع (الأداء التشغيلي لميناء دمياط) أو ما يسمى بالقياس البعدي. ولمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء قبل عام ٢٠١٩ وبعده تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) Statistical Package for Social Sciences برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وقد خلصت الدراسة إلى أنه يوجد أثر إيجابي للخطة الاستراتيجية على كلاً من عدد الحاويات، وكميات البضائع المتداولة سنوياً بميناء دمياط في اتجاه القياس البعدي، مما يؤدي إلى وجود أثر إيجابي للخطة، وبالتالي للتخطيط الاستراتيجي على الأداء التشغيلي للميناء.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، الأداء التشغيلي، الموانئ.

### ١- مقدمة:

للجارية البحرية أهمية كبيرة، فهي تؤثر على الأفراد والصناعات في جميع أنحاء العالم سواء أكانت البلدان ساحلية أم لا. وأهمية التجارة البحرية هذه هي التي أعطت أهمية كبيرة للموانئ البحرية، حيث أصبحت الموانئ من أهم العناصر الرئيسية المؤثرة في التنمية الاقتصادية للدول، فقد ذكر Patrick Alderton في كتابه (Port Management And Operations) "أن الموانئ توفر مضاعفاً اقتصادياً للمنطقة، والعديد من الموانئ تُجرى الآن دراسات للأثر الاقتصادي لتحديد الجوانب التي ينبغي تشجيعها في عملها. وينبغي لنا أيضاً أن نتذكر أن الموانئ ليست مجرد "بوابات" للبضائع، بل إنها أيضاً مواقع واضحة للصناعة والبنوك والوكلاء ومستودعات التخزين ومراكز التوزيع. فضلاً عن ذلك فقد كانت الموانئ من بين المشغلين الكبار للعمالة" (Alderton, 2008, P.19).

كما أنه تاريخياً، ارتبط صعود الإمبراطوريات وسقوطها بالموانئ البحرية، إما من خلال المعارك البحرية في أوقات الحرب أو من خلال التجارة والنقل البحري في أوقات السلم. وفي الواقع، تُظهر القوى العظمى والاقتصادات القوية قوتها وهيمنتها الراسخة من خلال الموانئ البحرية.

حيث تتميز صناعة الشحن البحري بعمقها وشموليتها وبنيتها الهائلة، وهي تضم مجموعة واسعة من العلوم والفنون. ولكي يتمكن العاملون في القطاع البحري من البقاء في هذه البيئة شديدة التنافسية وسريعة التغير، يتعين عليهم امتلاك معرفة عملية ونظرية في أكبر عدد ممكن من التخصصات، بما في ذلك التفكير الاستراتيجي (Burns, 2015).

وبالنسبة لجمهورية مصر العربية فإن ميناء دمياط يُعد من أهم الموانئ التي تؤثر على الاقتصاد. حيث يتم به تداول كميات كبيرة من البضائع بما في ذلك الحاويات، والبضائع العامة والمنتجات البترولية. كما أنه يوفر فرص عمل مباشرة وغير مباشرة، إذ يساهم بشكل كبير في النمو الاقتصادي المصري، والذي يُعد من الأهداف الاستراتيجية لرؤية مصر ٢٠٣٠، والتي أطلقت النسخة الأولى منها في فبراير ٢٠١٦ (Shendy, 2024).

حيث تهدف الرؤية الاستراتيجية للتنمية الاقتصادية في مصر حتى عام ٢٠٣٠ إلى أن يكون الاقتصاد المصري اقتصاد سوق منضبط يتميز باستقرار أوضاع الاقتصاد الكلي، وقادراً على تحقيق نمو مستدام، ويتميز بالتنافسية

والتنوع ويعتمد على المعرفة، ويكون لاعباً فاعلاً في الاقتصاد العالمي، قادراً على التكيف مع المتغيرات العالمية.

وفى ظل المتغيرات العالمية السريعة نجد أن المنافسة قوية في مجال النقل البحري، حيث محدودية عدد السفن والبضائع التي يتنافس الكل على نيل الجزء الأكبر منها، مما يتطلب وجود رؤية ورسالة ووضع أهداف محددة وواضحة لميناء دمياط، ووضع خطة لتحقيق هذه الأهداف في ظل دراسة البيئة الداخلية للميناء لتحديد نقاط القوة والضعف، مع دراسة البيئة الخارجية لتحديد التحديات والفرص لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة، والتي تؤدي في النهاية إلى زيادة إنتاجية الميناء، وهو ما يُعرف بالتخطيط الاستراتيجي .

وعليه، وفي ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ تم وضع خطة استراتيجية لميناء دمياط عام ٢٠١٩، تستهدف الباحثة من إجراء هذه الدراسة تحليل ودراسة أثر هذه الخطة على الأداء التشغيلي للميناء.

## ٢- مشكلة البحث:

وفقاً للدراسة السوقية لإنشاء محطة حاويات ثانية بميناء دمياط، والتي نُشرت في نوفمبر ٢٠١٧، والتي قامت بتنفيذها شركة برايس وترهاوس كوبرز (شركة خدمات مهنية متعددة الجنسيات مقرها لندن) فإن ميناء دمياط ليس له الأفضلية على مستوى موانئ شرق المتوسط إلا من حيث الموقع.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية وكذا من خلال عمل الباحثة بالميناء لمدة تزيد عن عشرين عاماً، فإنه قد تلاحظ أن ميناء دمياط (بداية من عام ٢٠١٩) يعاني من بعض المشكلات المتعلقة بالأداء التشغيلي، ومن أهمها: -

- عدم قدرة الميناء على استقبال السفن العملاقة.
- ضعف معدلات تداول الحاويات عن المعدلات العالمية.
- طول مدة انتظار السفن.
- وجود نسبة إشغال عالية للأرصدة.
- عدم الاستخدام الأمثل للنقل النهري والسكة الحديد.

لذلك تكمن مشكلة البحث في الحاجة الى معرفة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التشغيلي لميناء دمياط. وقد تم الاعتماد في الدراسة على مؤشري:

- أ- عدد الحاويات المتداولة سنوياً بالميناء.
- ب- كمية البضائع المتداولة سنوياً بالميناء.

## ٣- أسئلة البحث:

السؤال الرئيسي: ما أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التشغيلي لميناء دمياط؟  
والذي ينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية: -

- أ- ما أثر التخطيط الاستراتيجي على عدد الحاويات المتداولة سنوياً بالميناء؟
- ب- ما أثر التخطيط الاستراتيجي على حجم البضائع المتداولة سنوياً بالميناء؟

#### ٤- أهداف البحث:

- وفقاً لطبيعة وأهمية مشكلة البحث محل الدراسة، يمكن تركيز أهم أهداف هذه الدراسة، فيما يلي: -  
أ- تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التشغيلي لميناء دمياط.  
ب- تقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في تحسين تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالميناء.

#### ٥- منهجية البحث:

يقيس البحث أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التشغيلي لميناء دمياط، لذلك فإنه يتبع المنهج الكمي شبه التجريبي. حيث، تم قياس الأداء قبل وبعد تأثير المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) على المتغير التابع (الأداء التشغيلي لميناء دمياط) أو ما يسمى بالمقياس البعدي.

#### ٦- فروض البحث:

- لأغراض إجراء الدراسة، يمكن تحديد فروض البحث على النحو التالي: -  
- فرض العدم  $H_0$ : ليس هناك أثر للتخطيط الاستراتيجي على الأداء التشغيلي لميناء دمياط.  
- الفرض البديل  $H_1$ : يوجد أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على الأداء التشغيلي لميناء دمياط.

والذي يمكن تقسيمه الى الفروض البديلة التالية:

- أ- يوجد أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على عدد الحاويات المتداولة سنوياً بالميناء.  
ب- يوجد أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على حجم البضائع المتداولة سنوياً بالميناء.

#### ٧- مفاهيم البحث:

##### ٧-١ التخطيط الاستراتيجي:

في كتابه (الإدارة الاستراتيجية) عرّف عبد الحميد عبد الفتاح المغربي التخطيط الاستراتيجي على أنه "الجهود الفكرية المنظمة لدراسة وتحليل المستقبل والحاضر والماضي، مع تصور للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المنشأة في المستقبل البعيد، ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل. ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة ونواحي القوة الذاتية وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل وتهديداته ونواحي الضعف الداخلية" (المغربي، ٢٠١٣، ص ٦٣).

كما عرّف إبراهيم العدلي في كتابه (فن الإدارة الاستراتيجية) عملية التخطيط الاستراتيجي على أنها "عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعية، ويمثل العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحقيق أهداف المنظمة" (العدلي، ٢٠١٨، ص ٧٩).

##### ٧-٢ الأداء المؤسسي:

يعكس الأداء المؤسسي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة. فهو يقيس نجاح المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق النتائج المرجوة، سواء كانت مالية أو تشغيلية أو استراتيجية. وتكمن أهمية الأداء المؤسسي في كونه المحرك الرئيس لنجاح المنظمات واستمراريتها. فهو يساعدها على تحديد مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية،

تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز القدرة التنافسية، زيادة رضا العملاء والموظفين، وتحسين عملية صنع القرار. ويُعد فهم وتحسين الأداء المؤسسي أمر حيوي لضمان النمو المستدام والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة. (الداوى، ٢٠١٠، ص ٢١٩).

### ٣-٧ مؤشرات أداء الموانئ:

إن مؤشرات أداء الموانئ هي ببساطة مقاييس لمختلف جوانب تشغيل الموانئ، ولكي تحقق هذه المؤشرات غرضها، فلا بد أن تكون سهلة الحساب والفهم، كما ينبغي أن تقدم هذه المؤشرات رؤية واضحة لإدارة الموانئ فيما يتعلق بتشغيل المناطق الرئيسية. ويمكن استخدامها أولاً لمقارنة الأداء بهدف ما، وثانياً لمراقبة الاتجاه في مستويات الأداء. ومن أهم هذه المؤشرات مؤشرات الأداء المالي ومؤشرات الأداء التشغيلي، والتي تعتبر أكثر أهمية من المؤشرات المالية، حيث أن ضبط الأداء التشغيلي يمكن الإدارة من ضبط الأداء المالي (UNCTAD, 1976).

### جدول رقم (1) أهم مؤشرات الأداء التشغيلي للموانئ

| المؤشر  | الوحدات     |
|---|-------------|
| الوصول متأخراً                                | سفينة/اليوم |
| وقت الانتظار                                  | ساعة/سفينة  |
| وقت الخدمة                                    | ساعة/ سفينة |
| وقت الدوران                                   | ساعة/ سفينة |
| الحمولة لكل سفينة                             | طن / سفينة  |
| جزء من الوقت الذي عملت فيه السفن الراسية      | -           |
| عدد المجموعات المستخدمة لكل سفينة في كل وردية | المجموعات   |
| أطنان / ساعة عمل في الميناء                   | طن/ ساعة    |
| أطنان / ساعة عمل على الرصيف                   | طن / ساعة   |
| أطنان / ساعة عمل                              | طن / ساعة   |
| جزء من الوقت الذي تكون فيه المجموعات خاملة    | -           |

- المصدر: (UNCTAD, 1976)

\*\* محسوبة شهريا لكل مجموعة أرصفة تخدم فئة البضائع. وهذه المؤشرات تصب في النهاية في العدد الكلي للحاويات، وكذا كميات البضائع المتداولة سنوياً بالميناء. لذلك تم الاعتماد عليهم في هذه الدراسة كمؤشرين رئيسيين للأداء التشغيلي لميناء دمياط.

### ٨- أهم مفردات الخطة الاستراتيجية لميناء دمياط:

● الرؤية: هيئة ميناء دمياط هي القوة الدافعة للتطور الاقتصادي والعلمي والاجتماعي في نطاقها المحلي والإقليمي، هدفها رخاء الوطن.

● **الرسالة:** يعمل ميناء دمياط كميناء رائد في النقل البحري واللوجستيات والخدمات البحرية، ويهدف الميناء لتغطية احتياجات عملائه في مجالات الشحن والتفريغ والتخزين واللوجستيات بأعلى معدلات إنتاجية وأعلى درجات السلامة والجودة والحفاظ على البيئة (الموقع الرسمي لهيئة ميناء دمياط).

## ● الأهداف الاستراتيجية لهيئة ميناء دمياط:

- زيادة حجم تداول البضائع بالميناء.
- خفض تكلفة التشغيل مع الحفاظ على مستوى الخدمة المقدمة.
- توفير مناخ جاذب للاستثمار المحلى والأجنى.
- استخدام النقل متعدد الوسائط.
- إحكام السيطرة الأمنية على الميناء.
- التحول لميناء صديق للبيئة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- ميناء دمياط بيئة عمل آمنة وتعمل بأعلى معايير السلامة والصحة المهنية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- دعم المشاركة الاجتماعية لميناء دمياط مع المجتمع المحيط به.
- الارتقاء بمستوى العنصر البشرى فى كافة المجالات.
- الارتقاء بمستوى الرعاية المقدمة للعاملين (الموقع الرسمي لهيئة ميناء دمياط).

## ● أهم الإنجازات المترتبة على الخطة الاستراتيجية لميناء دمياط (الموقع الرسمي لهيئة ميناء دمياط): -

- إنشاء محطة الحاويات الثانية تحيا مصر ١ بطول أرصفة ١٧,٩٧ كم وعمق ١٨ م، وطاقة استيعابية ٣,٥ مليون حاوية مكافئة، وظهير خلفى ٩٢٢ ألف م<sup>٢</sup> (تم الانتهاء من تنفيذ الأعمال الإنشائية بنسبة ١٠٠٪ وتم التعاقد مع تحالف شركات يوروجيت ألمانيا وكونتشيبي إيطاليا، وهايج لويد المانيا، ومجموعة الشرق الأوسط للوجستيات، والشركة الهندسية للحاويات).
- تم إنشاء محطة متعددة الأغراض بأطوال أرصفة ٦٨١ م.
- جارى إنشاء حاجز أمواج جديد غرب ميناء دمياط بطول ٥٤٠٠ م.
- تم إنشاء حاجز أمواج جديد شرق ميناء دمياط بطول ١٤٢٥ م.
- جارى الانتهاء من مشروع تعميق الممر الملاحي وحوض الدوران لعمق: ١٨,٥.
- جارى إنشاء مشروع تجهيز وإدارة وتشغيل محطة للحبوب والغلل.
- فى نوفمبر (٢٠٢٤) تم إطلاق وتشغيل خط الرورو المصرى/ الإيطالى الذى سيساهم فى فتح أسواق تصديرية للصادرات المصرية من السلع الزراعية بالسوق الإيطالية والأوروبية، وذلك من خلال إنشاء ممر أخضر بين جمهورية مصر العربية والجمهورية الإيطالية. ويدعم الخط انخفاض تكاليف الشحن وزمن وصول البضائع، والذى من شأنه تعزيز تنافسية المنتج المصرى فى الأسواق الأوروبية، بالإضافة إلى المساهمة فى توفير أكثر من ٢,٠٠٠ فرصة عمل مباشرة وغير مباشرة للموظفين الإداريين ولشركات النقل وشركات الشحن والوكلاء الملاحيين.

## و على صعيد التحول الرقمى فقد تم:

- تفعيل منظومة التشغيل الآلى لشركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع.

- تشغيل وتفعيل منظومة المهمل والرواكد لرصد المهام والرواكد ألياً.
- تشغيل وتفعيل منظومة التعرف الآلى على الشاحنات والمعدات.
- تفعيل التكامل مع منظومة نافذة وهيئة ميناء دمياط ومجتمع الميناء.
- تشغيل وتفعيل منظومة ميكنة دورة عمل الصرف والإضافة لأصناف المخازن والتسعير للصرف والإضافة، ومراقبة حركة الأصناف بجميع مخازن الهيئة (كميات - أسعار).
- التكامل مع الوزارات والجهات الحكومية من خلال المحول الرقمي الحكومي GG بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

٩- التحليل الاحصائي لأهم مؤشرات الأداء التشغيلي لميناء دمياط قبل وبعد عام (٢٠١٩):

١- مقارنة بين متوسطات عدد الحاويات وكميات البضائع قبل وبعد عام (٢٠١٩):

جدول رقم (٢) مقارنة بين متوسطات عدد الحاويات وكميات البضائع المتداولة بميناء دمياط خلال الفترتين (٢٠١٤:٢٠١٨) و (٢٠٢٠:٢٠٢٤)

| المؤشر                          | المتوسط خلال الفترة<br>من (٢٠١٤ : ٢٠١٨)<br>(١) | المتوسط خلال الفترة<br>من (٢٠٢٠ : ٢٠٢٤)<br>(٢) | = (٣)<br>(١) - (٢) | نسبة<br>الزيادة<br>(١) / (٣) |
|---------------------------------|--|--|--------------------|------------------------------|
| عدد الحاويات المتداولة<br>(TEU) | ٩٠٣,٨١٩  | ١,٤٢٤,٠٠٥                                      | ٥٢٠,١٨٦            | ٥٨ %                         |
| كمية البضائع المتداولة<br>(طن)  | ٣٣,٦٠٣,٥٣٣                                     | ٤١,٤٦٨,٨٣٠                                     | ٧,٨٦٥,٢٩٧          | ٢٣ %                         |

- المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات تم تجميعها من الموقع الرسمي لهيئة ميناء دمياط.

#### ■ من الجدول (٢) يتضح ما يلي:

- الزيادة الفعلية في عدد الحاويات المتداولة بين الفترتين بلغت ٥٢٠,١٨٦ حاوية.
- النسبة المئوية للزيادة في عدد الحاويات المتداولة تقدر بـ ٥٨٪، مما يشير إلى نمو كبير في حركة الحاويات خلال الفترة الأخيرة (تحديث البنية التحتية - أتمتة الإجراءات - تحديث معدات التداول - تدريب العمالة وغيرها).
- الزيادة الفعلية في كمية البضائع المتداولة بلغت ٧,٨٦٥,٢٩٧ طن.
- النسبة المئوية للزيادة في كمية البضائع المتداولة هي ٢٣٪، مما يعكس أيضاً نمواً ملحوظاً، ولكن بوتيرة أبطأ مقارنة بعدد الحاويات المتداولة.

٩-٢ التحليل الإحصائي لعدد الحاويات وكميات البضائع قبل وبعد عام (٢٠١٩) :-

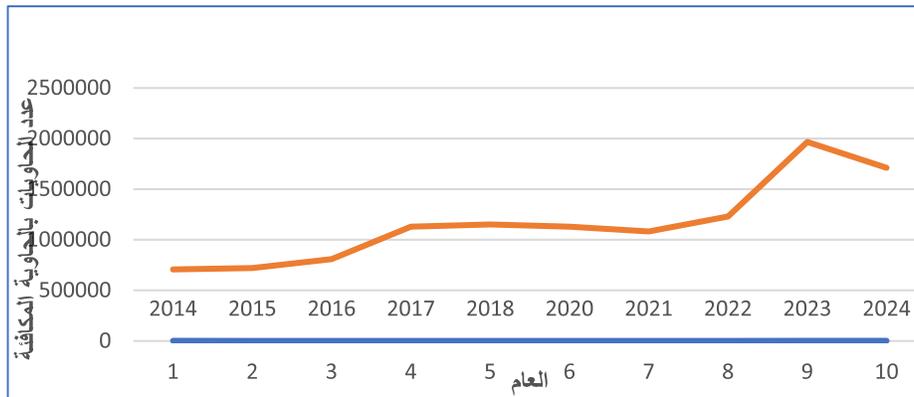
من خلال الخطة الاستراتيجية لميناء دمياط تم تنفيذ العديد من المشروعات (تم ذكرها فيما سبق). وعليه، فقد حدثت زيادة في مؤشرات الأداء خلال هذه الفترة منذ عام (٢٠١٩) مقارنة بالفترة التي سبقت هذا العام. ولتحديد هل هذه الزيادة ذات دلالة معنوية أم لا، سيتم استبعاد عام (٢٠١٩) من المقارنة حيث أنه العام الذي وُضعت خلاله الخطة الاستراتيجية، ومن ثم سنقوم بإجراء التحليل الإحصائي لعينتي البيانات (خمس سنوات قبلية وخمس بعدية) على النحو التالي :-

ولاختبار الفروض تم استخدام برنامج (SPSS) كالتالي:

أولاً: تحليل مؤشرات عدد الحاويات المتداولة سنوياً بميناء دمياط خلال الفترة من (٢٠١٤) حتى (٢٠٢٤) :-  
جدول رقم (٣) عدد الحاويات المتداولة سنوياً في ميناء دمياط في الفترة من عام (٢٠١٤ : ٢٠٢٤)

| المؤشر                       | العام  | العدد (TEU) |
|------------------------------|--------|-------------|
| عدد<br>الحاويات<br>المتداولة | (٢٠١٤) | ٧٠٧,٣٧٧     |
|                              | (٢٠١٥) | ٧١٩,٥٤٧     |
|                              | (٢٠١٦) | ٨١٠,٣١١     |
|                              | (٢٠١٧) | ١,١٣١,٢٢٦   |
|                              | (٢٠١٨) | ١,١٥٠,٦٣٢   |
|                              | (٢٠٢٠) | ١,١٣٠,٦١٣   |
|                              | (٢٠٢١) | ١,٠٨٢,٩٧٦   |
|                              | (٢٠٢٢) | ١,٢٢٩,٥٢٥   |
|                              | (٢٠٢٣) | ١,٩٦٧,٠٤٠   |
|                              | (٢٠٢٤) | ١,٧٠٩,٨٦٩   |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات تم تجميعها من الموقع الرسمي لهيئة ميناء دمياط.



شكل رقم (١) عدد الحاويات المتداولة بميناء دمياط في الفترة من عام (٢٠١٤ : ٢٠٢٤)

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات تم تجميعها من الموقع الرسمي لهيئة ميناء دمياط.

جدول رقم (٤) اختبار عدالة التوزيع لعدد الحاويات باستخدام برنامج (SPSS)

| Tests of Normality  |                                 |    |       |              |    |      |
|---------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
| البيان              | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|                     | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| عدد الحاويات القبلي | .264                            | 5  | .200* | .800         | 5  | .082 |
| عدد الحاويات البعدي | .290                            | 5  | .197  | .858         | 5  | .220 |

- المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات تم تجميعها من الموقع الرسمي لهيئة ميناء دمياط

▪ يشير الجدول السابق إلى: عدالة التوزيع Kolmogorov-Smirnov عند مستوى معنوية ٠,٠٨٢ (أكبر من ٠,٠٠٥ لذلك تم قبول فرض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي) قبل وبعد بدء تنفيذ الخطة الاستراتيجية عند درجة حرية ٥، وهو ما ينقلنا إلى الاختبار التالي: -

جدول رقم (٥) اختبار متوسطات العينات لعدد الحاويات باستخدام برنامج (SPSS)

| Paired Samples Statistics |                                    |           |   |                |                 |
|---------------------------|------------------------------------|-----------|---|----------------|-----------------|
| البيان                    |                                    | Mean      | N | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Pair 1                    | عدد الحاويات (TEU) قبل تنفيذ الخطة | 903,818   | 5 | 220,181.7      | 98,468.3        |
|                           | عدد الحاويات (TEU) بعد تنفيذ الخطة | 1,424,004 | 5 | 392,685.4      | 175,614.3       |

- المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات تم تجميعها من الموقع الرسمي لهيئة ميناء دمياط.

▪ يتضح من الجدول (٥) أن: متوسط إجمالي عدد الحاويات البعدي أكبر من القبلي (بمقدار ٥٢٠١٨٦ حاوية).

جدول رقم (٦) ارتباط عيني الدراسة لعدد الحاويات باستخدام برنامج (SPSS)

#### Paired Samples Correlations

| البيان |  | N | Correlation | Sig. |
|--------|--|---|-------------|------|
| Pair 1 | عدد الحاويات (TEU) قبل تنفيذ الخطة الاستراتيجية وإجمالي عدد الحاويات (TEU) بعد تنفيذ الخطة | 5 | .962        | .009 |

- المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات تم تجميعها من الموقع الرسمي لهيئة ميناء دمياط.

▪ من خلال جدول الارتباط (٦) يتضح: وجود ارتباط قوي بين عيني الدراسة قبل وبعد بدء تنفيذ الخطة الاستراتيجية عند مستوى معنوية ٠,٠٠٩.

جدول رقم (٧) اختبار عيني الدراسة لعدد الحاويات باستخدام برنامج (SPSS)

| Paired Samples Test |   |                    |                |                 |   |          |        |    |                 |
|---------------------|---|--------------------|----------------|-----------------|---|----------|--------|----|-----------------|
| البيان              |   | Paired Differences |                |                 |   |          | t      | df | Sig. (2-tailed) |
|                     |   | Mean               | Std. Deviation | Std. Error Mean | 95% Confidence Interval of the Difference |          |        |    |                 |
|                     |   |                    |                |                 | Lower                                     | Upper    |        |    |                 |
| Pair 1              | عدد الحاويات (TEU) قبل تنفيذ الخطة و عدد الحاويات (TEU) بعد تنفيذ الخطة | -520,186           | 190,600        | 85,239          | -756,847                                  | -283,525 | -6.103 | 4  | .004            |

- المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات تم تجميعها من الموقع الرسمي لهيئة ميناء دمياط.

■ يتضح من الجدول (٧) أن: -

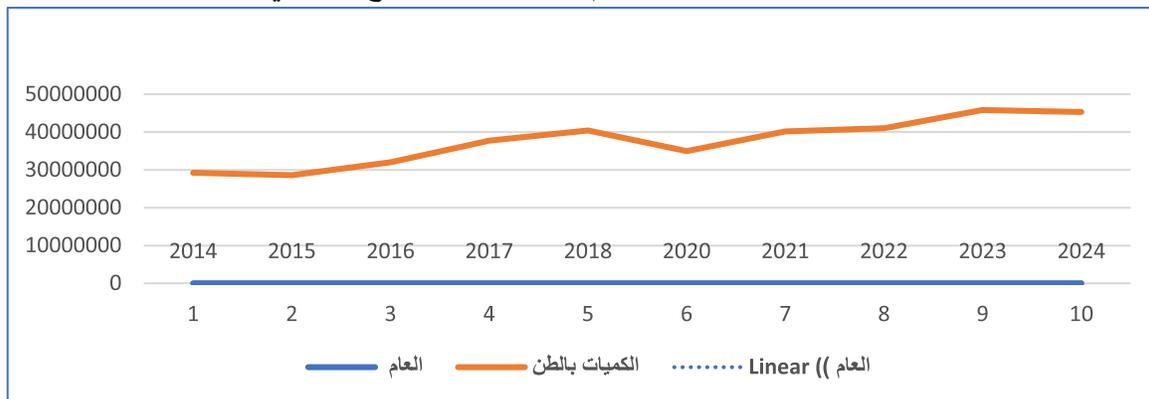
- متوسط الفرق بين الأعوام السابقة لبدء تنفيذ الخطة الاستراتيجية، والأعوام التالية هو (-١٨٦,٥٢٠) وهو الفرق بين المتوسطين القبلي والبعدي، وهذا يعنى أن المتوسط البعدي أكبر من القبلي لأن المتوسط سالب.
- أن هذه الزيادة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ٠,٠٠٤ (أقل من ٠,٠٠٥) لذلك نرفض فرض العدم، ويكون المقبول هو الفرض البديل.
- أى أنه يوجد أثر ذو دلالة من الخطة الاستراتيجية على عدد الحاويات المتداولة بميناء دمياط، وهذا الأثر إيجابي في صالح القياس البعدي، نظراً لأن المتوسطات أعلى في القياس البعدي بمقدار (١٨٦,٥٢٠) حاوية.

ثانياً: تحليل مؤشرات كميات البضائع المتداولة سنوياً بميناء دمياط خلال الفترة من (٢٠١٤) حتى (٢٠٢٤):

جدول رقم (٨) كميات البضائع المتداولة في ميناء دمياط عن الفترة من عام (٢٠١٤ : ٢٠٢٤)

| المؤشر                        | العام  | الكميات بالطن |
|-------------------------------|--------|---------------|
| كميات<br>البضائع<br>المتداولة | (٢٠١٤) | ٢٩,٢٦٨,٣٢٧    |
|                               | (٢٠١٥) | ٢٨,٦٠٠,٤٣٢    |
|                               | (٢٠١٦) | ٣٢,٠٠٠,٢٣٣    |
|                               | (٢٠١٧) | ٣٧,٧٤١,٠٢٧    |
|                               | (٢٠١٨) | ٤٠,٤٠٧,٦٤٤    |
|                               | (٢٠٢٠) | ٣٥,٠٠٢,٢٥٦    |
|                               | (٢٠٢١) | ٤٠,١٨٨,٠٤٩    |
|                               | (٢٠٢٢) | ٤٠,٩٩١,٠٥٩    |
|                               | (٢٠٢٣) | ٤٥,٨٤٥,٥٦٣    |
|                               | (٢٠٢٤) | ٤٥,٣١٧,٢٢٥    |

- المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات تم تجميعها من الموقع الرسمي لهيئة ميناء دمياط.



شكل رقم (٢) كميات البضائع المتداولة بميناء دمياط في الفترة من عام (٢٠١٤ : ٢٠٢٤)

-المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات تم تجميعها من الموقع الرسمي لهيئة ميناء دمياط.

جدول رقم (9) اختبار عدالة التوزيع لكميات البضائع باستخدام برنامج (SPSS)

| Tests of Normality             |                                 |    |       |              |    |      |
|--------------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
| البيان                         | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|                                | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| كمية البضائع المتداولة القبلية | .220                            | 5  | .200* | .891         | 5  | .363 |
| كمية البضائع المتداولة البعدية | .209                            | 5  | .200* | .918         | 5  | .520 |

-المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات تم تجميعها من الموقع الرسمي لهيئة ميناء دمياط.

■ يشير الجدول (9) إلى: عدالة التوزيع Kolmogorov-Smirnov عند مستوى معنوية 0,363 (أكبر من 0,005 لذلك تم قبول فرض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي) قبل وبعد بدء تنفيذ الخطة الاستراتيجية عند درجة حرية 5، وهو ما ينقلنا إلى الاختبار التالي:

جدول رقم (10) اختبار متوسطات العينات لكميات البضائع باستخدام برنامج (SPSS)

| Paired Samples Statistics |                               |            |   |                |                 |
|---------------------------|-------------------------------|------------|---|----------------|-----------------|
| البيان                    |                               | Mean       | N | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Pair 1                    | كميات البضائع قبل تنفيذ الخطة | 33,603,533 | 5 | 5,239,523      | 2343185.7       |
|                           | كميات البضائع بعد تنفيذ الخطة | 41,468,830 | 5 | 4,405,995      | 1970421.0       |

-المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات تم تجميعها من الموقع الرسمي لهيئة ميناء دمياط.

■ يتضح من الجدول (10) أن: متوسط إجمالي كميات البضائع بعد البدء في تنفيذ الخطة الاستراتيجية أكبر منه قبل بدء تنفيذها.

جدول رقم (11) ارتباط عيني الدراسة لكميات البضائع باستخدام برنامج (SPSS)

| Paired Samples Correlations |  |   |             |      |
|-----------------------------|--|---|-------------|------|
| البيان                      |  | N | Correlation | Sig. |
| Pair 1                      | كميات البضائع قبل تنفيذ الخطة و<br>كميات البضائع بعد تنفيذ الخطة | 5 | .861        | .061 |

-المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات تم تجميعها من الموقع الرسمي لهيئة ميناء دمياط.

■ من خلال جدول الارتباط (11) يتضح: أنه يوجد ارتباط قوي بين عيني الدراسة قبل وبعد بدء تنفيذ الخطة الاستراتيجية عند مستوى معنوية 0,061

جدول رقم (١٢) اختبار عينتي الدراسة لكميات البضائع باستخدام برنامج (SPSS)

| Paired Samples Test |  |                    |                   |                       |   |            |        |    |                    |
|---------------------|--|--------------------|-------------------|-----------------------|---|------------|--------|----|--------------------|
| البيان              |  | Paired Differences |                   |                       |   |            | t      | df | Sig.<br>(2-tailed) |
|                     |  | Mean               | Std.<br>Deviation | Std.<br>Error<br>Mean | 95% Confidence<br>Interval of the<br>Difference |            |        |    |                    |
|                     |  |                    |                   |                       | Lower   | Upper      |        |    |                    |
| Pair1               | - إجمالي كميات<br>البضائع قبل تنفيذ<br>الخطة وبعد تنفيذ<br>الخطة | -7,865,298         | 2,667,335         | 1,192,868             | -11,177,232                                     | -4,553,364 | -6.594 | 4  | .003               |

- المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات تم تجميعها من الموقع الرسمي لهيئة ميناء دمياط.

#### ■ من الجدول (١٢) يتضح أن :-

- متوسط الفرق بين الأعوام السابقة لبدء تنفيذ الخطة الاستراتيجية والأعوام التالية هو (-٧,٨٦٥,٢٩٧) وهو الفرق بين المتوسطين القبلي والبعدي، وهو ما يعني أن المتوسط البعدي أكبر من القبلي لأن الفرق سالب.
- أن هذه الزيادة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ٠,٠٠٣ (أقل من ٠,٠٠٥) لذلك نرفض فرض العدم، ويكون المقبول هو الفرض البديل.
- أي أنه يوجد أثر ذو دلالة للخطة الاستراتيجية على كميات البضائع المتداولة بميناء دمياط، وهذا الأثر إيجابي في صالح القياس البعدي نظراً لأن المتوسطات أعلى في القياس البعدي بمقدار (٧,٨٦٥,٢٩٧) طن بضائع.

#### ١٠- نتائج البحث:

- توصلت الباحثة من خلال إجراء تلك الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية:-
- ١- يوجد أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على عدد الحاويات المتداولة بالميناء.
  - ٢- يوجد أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على كميات البضائع المتداولة بالميناء.
- وبالتالي يوجد أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على الأداء التشغيلي للميناء، وهو ما يحقق (الهدف الأول للدراسة) وذلك بناء على الخطة الاستراتيجية التي وضعت لميناء دمياط عام ٢٠١٩ وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠.

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية

- العديلي، (٢٠١٨). فن الإدارة الاستراتيجية. الطبعة الأولى. عمان – الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- المغربي، (٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية. المملكة العربية السعودية: جامعة الطائف، إدارة النشر العلمي.
- الشيخ الداوي، (٢٠١٠). "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء". مجلة الباحث. جامعة الجزائر، (٧)، ص. ٢١٧-٢٢٧.
- الموقع الرسمي لهيئة ميناء دمياط <https://www.dpa.gov.eg/ar> (تم الدخول في ١٨ فبراير ٢٠٢٥).

- Alderton, P. M. (2008). Port management and operations. 3rd ed
- Burns, M. G. (2015). Port management and operations. <http://taylorandfrancis.com>
- Shendy, M. (2024). Examining the influence of global terminal operators on the performance of container terminals via privatization strategies in the maritime sector. AIN Journal, 48(٢)  
<https://doi.org/10.59660/48707>
- UNCTAD. (1976). Port performance indicators. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.