

أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى تطوير الشركات الملاحية

أعداد

مروان شوقى سعد، أحمد كسار

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى -معهد الدراسات العليا البحرية

DOI NO. <https://doi.org/10.59660/49105>

Received 22/05/2024, Revised 08/06/2024, Acceptance 10/07/2024, Available online and Published 01/01/2025

Abstract

The study aims to discuss ways to develop maritime companies through the application of strategic management, to ensure their survival, continuity and development at the local and international level, as well as improving the performance of the fleet of these companies to be competitive with commercial maritime fleets globally, and has the ability to develop and modernize continuously and keep pace with global changes.

The concepts and foundations of strategic management and its processes were reviewed, and the importance of applying them to achieve the strategic objectives of shipping companies, an applied model was presented to formulate the strategic philosophy of the Suez Canal Authority, and through a SWOT analysis model for the Egyptian merchant marine fleet.

A model of A.P. MOLLAR MAERSK and the results of its application of strategic management was presented and analyzed.

By analyzing the results of the questionnaire using SPSS statistical software to know the extent of the correlation between strategic management and its impact on the fleet of Egyptian shipping companies, it is clear from the results of the analysis that strategic management has an important role in the future of shipping companies by achieving the objectives of the organization to achieve profits, improve the quality of services and increase the efficiency and effectiveness of performance, and its main role in building, operating and developing the maritime fleet of shipping companies and making it in balance with the surrounding environment.

Keywords: strategic management, Egyptian commercial maritime fleet, shipping companies, strategy.

المستخلص

تهدف الدراسة إلى مناقشة سبل تطوير الشركات الملاحية من خلال تطبيق الإدارة الإستراتيجية، لضمان بقائها وإستمراريتها وتنميتها على المستوى المحلى والدولى، وكذلك تحسين أداء الأسطول لتلك الشركات ليكون منافس للأساطيل البحرية التجارية على مستوى العالم، ويمتلك القدرة على التطوير والتحديث بشكل مستمر ومواكب للتغيرات العالمية.

حيث تم إستعراض مفاهيم وأسس الإدارة الإستراتيجية وعملياتها، ومدى أهمية تطبيقها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات الملاحية، وتم عرض نموذج تطبيقى لصياغة الفلسفة الإستراتيجية لهيئة قناة السويس،

ومن خلال نموذج لتحليل SWOT للأسطول البحري التجارى المصرى، وعرض وتحليل نموذج لشركة (A.P.MOLLAR MAERSK) ونتائج تطبيقها للإدارة الإستراتيجية، ومن خلال تحليل نتائج الإستبيان باستخدام البرنامج الإحصائى SPSS لمعرفة مدى الترابط بين الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أسطول الشركات الملاحية المصرية، أتضح من نتائج التحليل إلى أن الإدارة الإستراتيجية لها دور هام في مستقبل الشركات الملاحية من خلال تحقيق أهداف المنظمة على تحقيق الأرباح و تحسين جودة الخدمات و زيادة الكفاءة والفعالية للأداء، ودورها الرئيسي في بناء وتشغيل وتطوير الأسطول البحري للشركات الملاحية وجعلها في حالة توازن مع البيئة المحيطة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، الأسطول التجارى البحري المصرى، الشركات الملاحية، إستراتيجية.

١- المقدمة

يعتبر النقل البحري عنصر أساسى في تنمية الإقتصاد القومي والتجارة الخارجية فهو حلقة الوصل التي تربط مصر بدول العالم والشريان الذي يغذي كافة القطاعات الإقتصادية، لذا من الضروري أن تمتلك الدولة أسطول بحري كبير ومتطور قادر على نقل تجارتها الخارجية وتلبية إحتياجاتها من المستلزمات الإستهلاكية والإنتاجية بما يوفر الإستقرار الإقتصادى والقدرة الصناعية وفرص العمل. وتعمل الشركات الملاحية في بيئة مضطربة وديناميكية للغاية وتضطر إدارتها لمراقبة إتجاهات السوق العالمية بإستمرار من أجل التكيف مع متطلبات السوق وكذلك الحصول على مكانة أفضل فيما يتعلق بمنافسيها كما أصبحت أساليب الإدارة التقليدية غير ملائمة لمنظمات الأعمال للبقاء والقدرة على المنافسة المحلية والعالمية، حيث أصبح من الضروري إستخدام أساليب إدارية أكثر مرونة وقدرة على التطور الدائم، حيث يأتى دور وأهمية الإدارة الاستراتيجية التي تمثل منهجية تفكير مدروسة لها القدرة على التحديث والتطوير.

٢- أهمية البحث

- أ- تطوير صناعة نقل البضائع على السفن المصرية، مما يعطى الدولة المصرية السلطة فى التصرف فى البضائع وخاصة الإستراتيجية مثل (القمح و الذرة).
- ب- إن إمتلاك الأسطول البحري التجارى المصرى، ونقل البضائع عليه يعتبر هدف إستراتيجى، وقضية أمن قومى يجب عدم إغفالها لضمان الأمن القومى المصرى .
- ج- رفع قدرات الأسطول البحري التجارى المصرى على تنفيذ دوره الوطنى فى زيادة معدل النمو الإقتصادى والإستغلال الأمثل للموارد الطبيعية ونقل التجارة الخارجية من البضائع الصادرة والواردة لمصر وتوفير العملات الأجنبية بالإضافة إلى المشاركة فى نقل حصة من البضائع فى السوق العالمى.

٣- مشكلة البحث

لا تتوافق نظم الإدارة الإستراتيجية للأسطول البحري المصرى الحالية مع التغيرات العالمية المستمرة في نظم الادارة الحديثة، وعدم تكامل المنظومة الإدارية المساندة لمنظومة النقل البحري المصرى من دمج القرارات الوزارية والقواعد والقوانين المشرعة لتنظيم النقل البحري والتجارة الخارجية في منظومة وسياسة إستراتيجية واحدة، أدت إلى إنهاء الأسطول التجارى المصرى وإنخفاض الحمولة الوزنية لسفنه، مما لا يتوافق مع الإمكانيات البحرية الهائلة لمصر وموقعها الجغرافى والإمكانيات البشرية المؤهلة.

٤- أسئلة البحث

- ما هو أثر تطبيق شركات الملاحة البحرية لأساليب الإدارة الإستراتيجية؟
- ما هو أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأسطول التجارى البحرى المصرى؟

٥- أهداف البحث

١. تطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية، فى إطار خطة شاملة ومتكاملة مع كافة القطاعات، داخل منظومة النقل البحرى، وشركات الملاحة المصرية.
٢. زيادة قدرة الشركات الملاحية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، كزيادة معدلات النمو والأرباح والتوسع فى أنشطة الشركة، وزيادة عدد وحمولات الأسطول الخاص بالشركة، والقدرة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال التطبيق الأمثل لأساليب الإدارة الإستراتيجية.

٦- منهجية البحث

بحث إستنباطي إستقرائي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالأسطول البحرى التجارى المصرى ودوره فى نقل التجارة الخارجية وفى الإقتصاد المصرى، ودراسة لنماذج من شركات ملاحية ناجحة، ومدى نجاحها فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية لتلك الشركات عن طريق جمع البيانات والمؤشرات الخاصة بتلك الشركات فى السنوات الأخيرة، وكذلك تحليل الجداول والبيانات والمعلومات والتقارير وإستخدام التحليل الرباعى (SWOT) للوصول لنقاط القوة والضعف فى البيئة الداخلية والفرص والتهديدات فى البيئة الخارجية لتلك الشركات، ومن ثم تحديد محاور أسئلة المقابلات الشخصية وإستخدام الإستبيان النوعي لإستنباط مدى أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للأسطول البحرى الوطنى للشركات الملاحية.

٧- الإدارة الإستراتيجية

تعتبر دراسات الإدارة الإستراتيجية وسياسات أعمالها من الدراسات المتقدمة فى مجال إدارة منظمات الأعمال والتي تحتاج إلى دراية كاملة عن أسس الإدارة وبناء الخطط والتحليل والربط بين العوامل والمتغيرات وصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة (المغربى، 2013).

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم فى بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها" (المغربى، 2013).

ويشار إلى أهمية الإدارة الإستراتيجية "أنه من خلال الإدارة الإستراتيجية ستمكن الشركة من ربط نفسها بالبيئة لضمان نجاحها وتأمين نفسها أيضاً من المفاجآت التي تحدثها البيئة المتغيرة" (M'Nchebere G, 2003).

وتمر عمليات الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل أساسية (Xu Minghui, 2009):

- أ- مرحلة التصميم الإستراتيجية ويتم فيها تحليل للبيئة الخارجية والداخلية وتحديد الفجوة الإستراتيجية، ووضع الرؤية والرسالة وقيم منظمة الأعمال وكذلك الأهداف طويلة المدى وإختيار أفضل الإستراتيجيات.

ب- مرحلة التطبيق ويتم فيها تحديد الأهداف قصيرة المدى وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوفير مناخ مناسب داخل المنظمة أو الشركة عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

ج- مرحلة التقييم والمراجعة حيث يتم مراقبة مستويات الأداء للإستراتيجية ومدى تناسبها مع المتغيرات الخارجية والداخلية ومعرفة مدة دقة التنبؤ في عملية التخطيط وإجراء التصحيحات في الوقت المناسب.

٨- الشركات الملاحية

تعتبر الإستراتيجية مهمة في مجال النقل البحري لأنها تسهل تحديد الفرص التجارية، وتعطي رؤية موضوعية لحل المشكلات التي تحدث أثناء العمل، وتوفر إجراءات لتحسين التعاون الداخلي والخارجي، وتساعد على التحكم في الأنشطة التجارية، وتقلل من الآثار السلبية عند ظهور التهديدات، وتساعد على إتخاذ قرارات أفضل، وتوجه التخصيص الفعال للموارد، وتوفر طرقاً لإدارة التغييرات، وتعزز الإتساق في إدارة أعمال الشحن، وبما أن الشحن يتضمن عددًا من الأنشطة التجارية، فإن نقل البضائع عن طريق البحر مهم من المنظور الإقتصادي فيعتبر النقل البحري ضروري للتنمية الإقتصادية لأن التجارة الدولية والأنشطة التجارية تعتمد على كفاءة الخدمات التي يقدمها النقل البحري (Lun, Lai, Cheng, 2010).

ووجد نيامي (2014) 6 إستراتيجيات في الشحن البحري من 41 دراسة: التمايز (1997-2005، 10%)، والتنويع (1997-2013، 17%)، التركيز (2005-2008، 7%)، التحالفات (1997-2013، 34.5%)، التخصص (2002-2011، 19.5%) وقيادة التكلفة (1997-2011، 12%)، وتوضح التواريخ متى بدأت/توقفت الإستراتيجية ذات الصلة وما هي الأهمية التي إكتسبتها من قبل الباحثين، حيث يتضح وجود إهمال تجاه "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الشحن" من قبل الأكاديميين لفترة طويلة ولا شك أن الكساد الذي حدث في نهاية عام 2008 وأوائل عام 2016، والعدد المتزايد من الشركات البحرية المدرجة، عزز البحث حول الاستراتيجيات، حيث أصبحت البيانات والمعلومات متاحة (Goulielmos, A.M, 2017).

ويجب على الشركات الملاحية تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية في مختلف جوانب أعمالها لأنها تقدم لشركات النقل البحري المساعدة في تحديد الفرص التجارية وتحديد أولوياتها، وتعطي حلول موضوعية لمشاكل العمل، تحسن التعاون الإداري الداخلي والخارجي لتكون متنسقة في إدارة أعمالها، والمساعدة في السيطرة على أنشطتها التجارية، والتقليل من الآثار السلبية عند ظهور التهديدات، والمساعدة على إتخاذ القرارات لدعم الأهداف والغايات التنظيمية المحددة مسبقاً، التوجيه في التخصيص الفعال للموارد لتحسين كفاءتها وفعاليتها بشكل عام، وتزود شركات النقل البحري بأساليب وطرق لإدارة التغييرات في بيئة الأعمال الديناميكية (Lun, Lai, Cheng, 2010).

٩- نماذج لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركات الملاحية

جدول (1): يوضح أمثلة للعوامل الخارجية التي قد تواجه الشركات الملاحية

العوامل الخارجية	أمثلة للعوامل الخارجية التي قد تواجه الشركات الملاحية
١. السياسية	التدخل الحكومي وجماعات الضغط والبيروقراطية والشبكات غير الرسمية.

التغيير في الشحن والتمويل والضرائب وصرف العملات والتضخم ومعدلات البطالة والأجور.	٢. الإقتصادية
التحولات في التركيبة السكانية العالمية، والتنوع بين الجنسين في القوى العاملة، ومعدلات النمو السكاني.	٣. الإجتماعية
تقنيات الاتصالات الجديدة، والتقدم في تخزين البيانات، ونشاط البحث والتطوير، والأتمتة، والتصميم المتقدم للسفن، وأتمتة العمليات.	٤. التقنية
ضغوط الحد من إنبعاثات غازات الاحتباس الحراري، والتلوث من السفن بالزيت، والمواد السائلة الضارة، ومياه الصرف الصحي بالبحر، والقمامة، والحد من إستهلاك الطاقة، وإعادة تدوير المنتجات والسفن.	٥. البيئية
التوترات المجتمعية على متن السفن، والقيم الدينية والعائلية، والهجرة، واللغة، واللهجات.	٦. الثقافية
القرصنة والسطو المسلح والسلامة في البحر ومنع الحوادث والهجمات الإجرامية على أنظمة تكنولوجيا المعلومات.	٧. الأمنية

المصدر: إعداد الباحث بالإستعانة بالمصادر: *سليطين، 2007، " Xu Minghui, 2009 * Visvikis, 2007، Panayides, 2017,

يوضح الجدول (1) مثال تطبيقي لأساليب التحليل للبيئة الخارجية (تحليل PESTEL) للعوامل التي قد تواجه الشركات الملاحية وهو "تحليل البيئة الخارجى السياسي والإقتصادي والإجتماعي والتكنولوجي والبيئى والثقافى" حيث يصف العوامل البيئية الكلية التي تستخدم في المسح البيئى للإدارة الإستراتيجية، ويستخدم تحليل PESTEL كتحليل إستراتيجي أو فى إجراء أبحاث السوق ويعطي نظرة عامة معينة على البيئات المختلفة التي يجب أخذها في الاعتبار، ويعتبر أداة إستراتيجية مفيدة لفهم نمو السوق أو تراجعها ووضع الأعمال وإمكانات واتجاه التشغيل.

جدول (2): يوضح أمثلة للفرص والتهديدات الداخلية التي قد تواجه الشركات الملاحية.

العوامل الخارجية	أمثلة للفرص والتهديدات الداخلية التي قد تواجه الشركات الملاحية
الأصول الملموسة Tangible assets	(الموارد المالية كمدى توافر رأس المال المملوك والتدفق النقدي، والعقارات كمبنى الإدارة، والمعدات والألات والمخازن، وسفن أسطول الشركة).
الأصول غير الملموسة Intangible assets	(العلامة التجارية، العمليات التشغيلية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، ونظم الرقابة على الجودة ونظم الإدارة المالية).

الموارد البشرية Human resources	(القوى البشرية من الكفاءات والمهارات والمتخصصين والإداريين والعمالة الماهرة).
------------------------------------	---

المصدر: إعداد الباحث بالإستعانة بالمصادر: *سليطين، 2007،* صقور، 2021، Visvikis, Panayides، 2017

يوضح الجدول (2) مثال تطبيقي لأساليب التحليل للبيئة الداخلية وهو تحليل تفصيلي الشركات الملاحية من الداخل لتحديد نقاط القوة والضعف عن طريق تجميع بيانات عن مستويات الأداء داخل الشركة وتحليلها لإكتشاف نقاط القويا والمزايا والإمكانيات الداخلية التي تتميز بها الشركة عن منافسيها، وكذلك إكتشاف نقاط الضعف من مشكلات أو قصور في الإمكانيات التي قد تحد من قدرة الشركة على المنافسة بفاعلية أو تقلل من رضا العملاء المتعاملين مع أنشطة الشركة، كما تشمل البيئة الداخلية مجموعة من العناصر كالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وموارد المنظمة المالية والمادية والتنظيمية والتقنية والبشرية.

جدول (3): مثال تطبيقي على صياغة الفلسفة الإستراتيجية لإحدى منظمات الأعمال الملاحية :
(هيئة قناة السويس) جمهورية مصر العربية

١	الرؤية	شريان ملاحى آمن وقاعدة صناعية مستدامة.
٢	الرسالة	الحفاظ على التدفق الآمن والمستدام لحركة التجارة العالمية عبر قناة السويس من خلال تقديم مظلة متكاملة من الحلول التكنولوجية والخدمات اللوجستية والأنشطة البحرية وصناعات القيمة المضافة المدعومة بقاعدة خبرات بشرية متراكمة تفوق 150 عام.
٣	الأهداف الإستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> - تعظيم إيرادات الهيئة بما يساهم في دعم الاقتصاد الوطني. - التطوير المستدام لإمكانات قناة السويس بما يضمن إستقرار سلاسل الإمداد العالمية ومواكبة كافة التطورات في صناعة النقل البحري العالمي. - تعزيز قدرة قناة السويس في التعامل برشاقة مع المتغيرات الإقتصادية العالمية والحفاظ على مصالح العملاء. - تطوير الممارسات لإدارة العمليات الملاحية طبقاً لأحدث تكنولوجيات التحول الرقمي. - تنويع الأعمال والخدمات المقدمة بالتعاون مع كبرى الكيانات الإقتصادية العالمية لتوطين الصناعات المتقدمة. - تفعيل إطار عمل تنظيمي يرسخ مفاهيم الحوكمة والشفافية تماشياً مع رؤية مصر للتنمية المستدامة 2030. - تمكين الشباب وتعزيز قيم الولاء والانتماء والإبتكار. - الإلتزام بالدور المجتمعي لهيئة قناة السويس بمبادرات مبتكرة للحفاظ على البيئة وخدمة المجتمع.

4	الأهداف التشغيلية	- تطوير المجري الملاحي. - تحديث أسطول الوحدات البحرية. - تعظيم الاستفادة من أصول الهيئة. - تنويع مصادر الدخل. - الإستدامة والمحافظة علي البيئة.
5	القيم	- الإستدامة. - الاهتمام بالعملاء. - الرشاقة.

إعداد الباحث بالإستعانة بالمصدر: الصفحة الرسمية لهيئة قناة السويس

ويوضح الجدول (3) ميثال تطبيقي على صياغة الفلسفة الإستراتيجية لمؤسسة ملاحية كهيئة قناة السويس وهي ممر ملاحى دولى حيوى بالنسبة للتجارة العالمية، حيث يتم تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية والتشغيلية والقيم الخاصة بهم، وفق تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للهيئة والتي يتم على أساسها وضع الخطط الإستراتيجية لتحقيق أهداف تلك المنظمة وإستمرار نجاحها وبقائها فى السوق الملاحى .

١٠- تحليل بيئة عمل الأسطول البحرى المصرى باستخدام التحليل الرباعى SWOT

هو أسلوب منهجى وتعنى إختصار لأربعة كلمات هى القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويهدف إلى إستكشاف نقاط القوة والمعوقات التى تواجه تطوير الأسطول البحرى التجارى المصرى، وإستنتاج الفرص والتهديدات (المخاطر المستقبلية) بشكل منهجى، وتم الوصول للنتائج التالى من التحليل:

جدول (4): يوضح نموذج لتحليل SWOT للأسطول البحرى التجارى المصرى .

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ol style="list-style-type: none"> الموقع مصر الجغرافى الإستراتيجى (البحر المتوسط والبحر الأحمر وقناة السويس) البنية التحتية للنقل بكافة أنواعه. الأكاديمية البحرية كمؤسسة متخصصة فى إعداد وتأهيل الكوادر البحرية الماهرة. معهد الدراسات العليا البحرى ومركز البحوث والإستشارات لقطاع النقل البحرى كجهة بحثية تدعم تطوير صناعة النقل البحرى. 	<ol style="list-style-type: none"> ضعف الكوادر الإدارية أو شركات إدارة السفن. الموانئ البحرية بحاجة لتحديث وتطوير. القوانين والتشريعات بحاجة لتعديلات. قلة عدد الأسطول وأحجامها وحمولاتها وأعمارها. ضعف الإستثمارات فى قطاع النقل البحرى. تقادم الأنظمة الإدارية. إرتفاع تكاليف تشغيل وصيانة السفن نتيجة قدمها.
الفرص	التهديدات
<ol style="list-style-type: none"> الطلب محلى يكفى لتشغيل أسطول تجارى بحرى. حجم التجارة الخارجية فى تزايد مستمر. 	<ol style="list-style-type: none"> حدة المنافسة على المستوى الإقليمى والعالمى فى مجال صناعة النقل البحرى.

٣. توافر الفرص الإستثمارية.	٢. التطورات التكنولوجية فى السفن.
٤. مشروع طريق الحرير الصينى وإزدهار منطقة محور قناة السويس.	٣. زيادة أحجام وحمولات السفن الأجنبية.

المصدر: إعداد الباحث بالإستعانة بالمصادر: المركز المصرى للدراسات الإقتصادية، (2020) وزارة النقل، قطاع النقل البحرى، (2018)، رصاع حياه، (2013)، (Novaselić,) Visvikis, Panayides, (2017)، (Schiozzi, Sopta, (2018

ويوضح الجدول (4) نماذج لنتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للأسطول التجارى البحرى المصرى، من خلال تطبيق التحليل الرباعى (SWOT Analysis) حيث يتم جمع البيانات والمعلومات من المصادر المحددة بالجدول وتصنيف كل بند من نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وتأتى أهمية التحليل الرباعى فى عمليات التخطيط الإستراتيجى بإستخدامها وإعادة صياغتها من خلال فريق متخصص وتحويلها إلى أهداف إستراتيجية (SMART) وهى من المراحل الحيوية فى عملية التخطيط الإستراتيجى لقطاع النقل البحرى والشركات الملاحية .

الجدول (5): نموذج لأثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على شركة ملاحه ميرسك

A.P. MOLLER MEARSK		أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية	N
الهدف	ما تم إنجازه		
معدل النمو	فى عام 2021 معدل نمو للشركة 55.5% وفى عام 2022 حققت معدل نمو 32%.	تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة	1
أصول الشركة	فى 2021 وصل إجمالى الأصول للشركة إلى 72,271 مليار دولار وارتفعت فى 2022 ليصل إجمالى أصول الشركة إلى 93,680 مليار دولار.		
الأسهم	زيادة مجموع الأسهم فى 2021 من 45,588 مليار دولار إلى 65,032 مليار دولار فى 2022.		
رأس المال	وصلت الزيادة فى رأس المال المستثمر فى عام 2021 إلى 44,043 مليار دولار لتصل فى عام 2022 إلى 52,410 مليار دولار.		
عدد السفن وحمولاتها	فى يناير 2024 عدد السفن 675 سفينة 4.1 Million TEU .	نمو حجم الأسطول البحرى للشركة	2
تطبيق الشركة لإستراتيجيات التنوع	مجموعة ميرسك 8 قطاعات وهم Maersk line, Maersk oil, Maersk Supply Services, Maersk Tankers , Maersk drill sivitzer, Damco, APM Terminals,	تحقيق توسعات فى أنشطة للشركة	3
زيادة إيرادات	فى عام 2021 وصلت إيرادات الشركة إلى 61,787 مليار دولار وفى عام 2022 حققت 81,529 مليار دولار.	تحقق إيرادات للشركة	4

أعلنت الشركة في عام 2019 عن إنخفاض بنسبة 41.8 % في انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، مما يدل على تقدم كبير نحو تحقيق هدفها.	كفاءة إستهلاك الوقود وخفض الانبعاثات	تحقيق أهداف التنمية المستدامة	5
دخلت الشركة في شراكة مع Norse power في عام 2018 لتحديث ناقلة Pelican الخاصة بها بأشعة دوارة، مما أدى إلى توفير كبير في الوقود وخفض الانبعاثات.	الإستثمار في التقنيات النظيفة		
وفي عام 2021، تم الإعلان عن خطط لإطلاق أول سفينة محايدة للكربون في العالم بحلول عام 2023، أي قبل سبع سنوات من هدفهم الأولي.	الانتقال إلى الوقود المستدام		
قامت شركة Maersk بدمج تصميمات موفرة للطاقة في سفنها الجديدة، مثل سفن الحاويات من الفئة Triple-E.	تصميم السفن الصديقة للبيئة		

المصدر: إعداد الباحث بالإستعانة بالمصادر

Maersk lines site,2023. Gitnux, 2023*Maersk: Business Model, SWOT Analysis & Competitors 2023

يوضح الجدول (5) أثر تطبيق شركة ميرسك للإدارة الإستراتيجية، من خلال تحديد الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى، وتحويلها إلى أهداف تشغيلية سنوية، كزيادة معدل النمو والأرباح والأسهم والأصول، وعدد سفن الأسطول، وتحقيق إنجاز في عمليات التوسع في أنشطة الشركة، وتحقيق إنجازات لأهداف التنمية المستدامة وحماية البيئة.

١١ - الدراسة الميدانية والإستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة لإستكشاف مدى أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الشركات الملاحية، تم إجراء دراسة ميدانية من خلال إستبيان، حيث تم تحديد مجموعة من الأسئلة التي تمثل النتائج النهائية التي تسعى الشركات ومنظمات الأعمال البحرية لتحقيقها على المدى المتوسط والبعيد، بما يخدم الأهداف الإستراتيجية للشركات الملاحية أو الأهداف الإستراتيجية للدولة ككل وأسطولها التجاري البحري الوطني، وذلك من خلال تطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية.

وقد تم جمع البيانات المطلوبة من خلال توزيع هذا الإستبيان الموجه إلى أصحاب المؤهلات العلمية والخبرات العملية من حملة البكالوريوس والماجستير والدكتوراة في مجال النقل البحري والإدارة، سواء محاضرين من كلية النقل البحري أو معهد الدراسات العليا البحرية، وكذلك العاملين في الشركات والمؤسسات البحرية على مستوى التشغيل من ضباط ومهندسين برتب مختلفة، أو على مستوى الإدارة العليا لشركات ملاحية.

قام الباحث بتوزيع 150 عينة عشوائية باستخدام عينات عبر رسائل البريد الإلكتروني وعبر الإنترنت ووسائل التواصل الإجتماعي. تم جمع 61 عينة من أصل 150 عينة. كانت 60 عينة فقط صحيحة ومكتملة بشكل صحيح ومن ثم تم تحليلها بناء على ذلك، بينما كانت عينة واحدة غير صحيحة وغير مكتملة بشكل دقيق، وتم إستبعاد هذه العينة، وقام الباحث بجمع 60 عينة صحيحة من الإستبيان للعينة المستهدفة، حيث تم توزيع نسخة إلكترونية من الإستبيان بإستخدام مواقع التواصل الإجتماعي مثل WhatsApp و Messenger و LinkedIn، وإحتوت

القائمة علي مجموعة من الأسئلة المغلقة: بحيث يقوم المستقصي منه بإختيار إجابة واحدة من بين الإجابات الخمسة المطروحة، وقد تم إستخدام المقياس الخماسي (مقياس ليكرت) للإجابة علي الأسئلة الواردة بالقائمة وتحويل الآراء الوصفية لعينة الدراسة إلي بيانات رقمية، وقد تم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل نتائج العينات.

جدول (6): يوضح مدى أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأسطول البحري التجارى

السؤال	موافق تماماً"	موافق	غير متأكد	أرفض ض	أرفض تماماً"	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	الإتجاه السائد
1 تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف الشركة.	36	22	2	0	0	4.57	0.563	91.4	1	موافق بشدة
	60	36.7	3.3	0	0					
2 تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم فى نمو حجم الأسطول البحرى لشركتك.	15	35	9	0	1	4.07	0.686	81.4	10	موافق
	25.0	58.3	15	0	1.7					
3 تساهم الإدارة الإستراتيجية فى خلق مزايا تنافسية للأسطول البحرى لشركتك.	22	33	5	0	0	4.28	0.613	85.6	6	موافق بشدة
	36.7	55	8.3	0	0					
4 تطبيق الإدارة الإستراتيجية تساهم فى تحقيق توسعات فى أنشطة شركتك .	27	30	3	0	0	4.4	0.588	88	3	موافق بشدة
	45	50	5	0	0					
5 تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم فى زيادة تحقق الأرباح للشركات الملاحية.	34	22	4	0	0	4.5	0.624	90	2	موافق بشدة
	56.7	36.7	6.7	0	0					
6 النجاح فى تطبيق الإدارة الإستراتيجية داخل شركتك يساهم فى نمو وتطوير الأسطول البحرى التجارى المصرى .	23	24	11	1	1	4.12	0.885	82.4	9	موافق
	38.3	40	18.3	1.7	1.7					
7 الإدارة الإستراتيجية تساهم فى زيادة الحصة السوقية للشركة بالمقارنة بالمنافسين.	25	25	10	0	0	4.25	0.728	85	7	موافق بشدة
	41.7	41.7	16.6	0	0					
8 تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساعد الشركات الملاحية المتعثرة على علاج المشكلات والنهوض بأسطولها البحرى .	26	29	4	0	1	4.33	0.681	86.6	4	موافق بشدة
	43.3	48.3	6.7	0	1.7					
9 الإدارة الإستراتيجية تساهم فى تحسين تطبيقات الشركات الملاحية لأهداف التنمية المستدامة.	25	29	6	0	0	4.32	0.651	86.4	5	موافق بشدة
	41.7	48.3	10	0	0					

10	يساهم النجاح فى تطبيق الإدارة الإستراتيجية لشركتك فى زيادة حجم التجارة الخارجية للدولة										
	N	20	29	11	0	0	0	0	0	0	0
	%	33.3	48.3	18.3	0	0	0	0	0	0	0
المتوسط الحسابى للمقياس ككل 4.299، بإنحراف المعيارى 0.6728، وبوزن نسبى 85.98، والإتجاه السائد للمقياس موافق بشدة، ومستوى المقياس مرتفع.											

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبيان SPSS

الجدول (6) يوضح تحليل عينة الدراسة مدى أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأسطول البحرى لمجموعة من أهم الأهداف الإستراتيجية للشركات الملاحية، ويتبين لنا مدى أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى كافة مراحل الاسطول البحرى التجارى من مرحلة تأسيس وتشغيل وإدارة وتطوير الشركة والأسطول البحرى فى قطاع النقل البحرى المحلى والإقليمى والعالمى .

١٢- النتائج

١. وجود قصور فى الإهتمام بالإدارة الإستراتيجية من قبل الأكاديميين لفترة طويلة، وأدت التطورات والتغيرات العالمية المتلاحقة فى كافة المجالات وتزايد الشركات البحرية المدرجة، وإرتفاع حدة المنافسة إلى تعزيز البحث حول الإستراتيجيات، حيث أصبحت البيانات والمعلومات متاحة.

٢. أوضحت الدراسات السابقة والدراسة الميدانية والإستبيان مجموعة من النتائج وهى أن الإدارة الإستراتيجية لها دور هام فى تحقيق أهداف الشركات الملاحية القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى، وزيادة معدل نمو للأسطول البحرى للشركة، وزيادة قدراته التنافسية فى سوق الأعمال المحلى والدولى والبقاء والإستمرارية، والقدرة على النمو والتوسع فى أنشطة الشركة، وتحقيق الأرباح، والقدرة على كسب حصة سوقية فى السوق المحلى والدولى بناء على جودة الخدمات الملاحية، ومواجهة المخاطر والتهديدات وعلاج المشكلات فى بيئة عمل صعبة ومتغيرة.

٣. قدرة الإدارة الإستراتيجية على تحقيق نمو وتطوير للأسطول البحرى التجارى الوطنى ، وزيادة حجم التجارة الخارجية المنقولة بحرا بواسطة الأسطول الوطنى للدولة والقدرة على مواكبة التطورات العالمية من قواعد وقوانين وتكنولوجيا لتحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة.

٤. بتحليل نتائج نموذج شركة ميرسيك لتطبيقات الإدارة الإستراتيجية أوضحت النتائج التالية:

(أ) تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة فى تحقق زيادة معدل نمو ، وزيادة رأس المال ، وأصول الشركة، ومجموع الأسهم المملوكة للشركة، وزيادة فى الأرباح .

(ب) زيادة حجم وحمولات الأسطول المملوك للشركة فى تحقيق توسعات فى أنشطة للشركة بإستخدام إستراتيجيات التنويع إلى 8 قطاعات مختلفة لأنشطة الشركة.

(ج) تحقيق أهداف التنمية المستدامة كفاءة إستهلاك الوقود وخفض الإنبعثات، والإستثمار فى التقنيات النظيفة، الإنتقال إلى الوقود المستدام، وتصميم السفن الصديقة للبيئة.

٥. مبدأ التكامل أساس لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وهو إجتماع كل المؤسسات المعنية والمرتبطة بمجال النقل البحرى والشركات الملاحية، لتحقيق أهداف موحدة وضعتها الدولة لبناء أسطول بحرئ قوى يخدم المجتمع الدولى ويرفع العائدات الواردة على الدولة ويساهم فى بناء إقتصادها وتتميتها.

٦. أن الوعى الإدارى هو مبدأ أساسى بعد توحيد الأهداف بتوحيد المفاهيم والثقافة الإدارية للعاملين داخل المؤسسات ومنظمات الأعمال الملاحية، فزيادة المعرفة وإكتساب مهارات الإدارة لكافة القطاعات للمستويات الإدارية المختلفة تعمل على سهولة وسرعة التواصل بين هذه الجهات وحتى داخل المؤسسة أو الشركة كنشر مبادئ وثقافة التغيير والتطوير للعامل البشرى فى مجال الإدارة بجانب تخصصاتهم الأصلية وتكون أداة أساسية للترقى وتحفيز وتشجع العاملين بشكل دائم.

١٣- التوصيات

١. تحديث المنظومة الإدارية المتقدمة وإنشاء منظومة إدارة حديثة بالمفاهيم العلمية والإقتصادية المتطورة.
٢. تحديد الخطة الإستراتيجية للدولة لتنمية وتطوير الأسطول بالتكامل مع كافة القطاعات والشركات الملاحية، وتحقق تلك الخطة أهداف متعلقة بإنشاء وتكوين أسطول بحرئ تجارى مصرى وإدارته بإحترافية لمنافسة الأساطيل العالمية، والقدرة على بقاءه فى حالة التطوير والتحديث كأعداد وحمولات وأعمار وتكنولوجيا وكوادر بحرئ وإدارية مؤهلة ومتخصصة، ليستحوذ على نقل التجارة الخارجية المصرية بنسبة 100% وإكتساب حصص متزايدة فى السوق العالمى، وقيادة سوق النقل البحرئ التنمىة المستدامة.
٣. تنفيذ دراسة جدوى شاملة لقطاع النقل البحرئ لدراسة الحلول المقترحة لحل المشكلات والمعوقات التى تواجه تنمية وتطوير الأسطول البحرئ التجارى المصرى من معوقات إدارية وفنية وتشغيلية وتسويقية وقانونية وتشريعية وتمويلية.
٤. دعم إنشاء شركات متخصصة فى إدارة الأسطول البحرئ التجارى.
٥. إنشاء إدارات للبحوث والتطوير والجودة الشاملة والتطوير المؤسسى لكافة قطاعات وشركات النقل البحرئ.
٦. أبحاث مستقبلية مقترحة عن التشريعات القانونية، والموارد البشرية، والذكاء الاصطناعى، ودورهم فى تنمية وتطوير الأسطول البحرئ التجارى المصرى وقطاع النقل البحرئ.

١٤- المراجع

المراجع العربية:

- المغربى. عبد الحميد، (2013)، " الإدارة الإستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية"، كتاب، pdf، جامعة الطائف، السعودية.
- المركز المصرى للدراسات الإقتصادية، (2020)، رأى فى أزمة النقل، PDF،(مقال)العدد 19، [online]. [تاريخ الرصد فبراير 2023].

http://www.eces.org.eg/cms/NewsUploads/Pdf/2020_8_10-

[14_8_43%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%82%D9%84%20.pdf](http://www.eces.org.eg/cms/NewsUploads/Pdf/2020_8_10-14_8_43%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%82%D9%84%20.pdf)

- سليطين.سوما، (2007)، الإدارة الإستراتيجية وأثرها فى رفع كفاءة أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير فى إدارة الأعمال، جامعة تشرين ، اللاذقية، سوريا.
- رصاع حياه، (2013)، أثر التطورات العالمية الراهنة على صناعة النقل البحري العربي و مدى التكيف معها، بحث ماجستير، pdf، جامعة وهران، الجزائر.
- صقور.مجد، (2021)، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وأساسيات"كتاب، صفحة 60، pdf، الجامعة الإفتراضية السورية.
- وزارة النقل، قطاع النقل البحرى، (2018)، إستراتيجية النقل البحرى المصرى وتطوير وزيادة القدرة التنافسية للموانئ البحرية إصدار يوليو 2018، pdf، [online]، [تاريخ الرصد يونيو 2022].
<https://www.mts.gov.eg/images/front/ar/MTS-Strategy2018pdf>

المراجع الأجنبية:

- Goulielmos, A.M. (2017) Strategies in "Shipping Business Management". Modern Economy, 8, 1211-1229.
- Gitnux, (2023), Maersk: Business Model, SWOT Analysis & Competitors 2023, [online]. Source, [Accessed date August 05 2023].
- Lun, Lai, Cheng, (2010), Shipping and Logistics Management, book, Hong Kong Polytechnic University, China.
- Mugambi.M'Nchebere G, (2003), the Strategic management practices of shipping companies in Kenya, master research, faculty of commerce, university of NAIROBI, KENYA.
- Maersk annual, report (2022), pdf.
- Novaselić, Schiozzi, Sopta, (2018), Strategic Management in the Function of Adjustment of Modern Shipping Companies to the Market, Journal.
- Visvikis, Panayides, (2017), Shipping Operations Management, book, World Maritime University, Malmo, Sweden.
- Xu Minghui, (2009), A Study on Development Strategy of Shipping Company C Dalian Branch, research paper, WORLD MARITIME UNIVERSITY, Shanghai, China.