SHIHAB JOURNAL OF HUMANITIES
Volume (2), Issue (4) (October, 2026)
ISSN: 3136-2958

مجلة الشهاب للعلوم الإنسانية
المجلد (2) العدد(4) اكتوبر 2026
عدد خاص بالمؤتمر الدولي الأول لسلاسل الامداد والتوريد والإدارة اللوجستية في ليبيا
26-27 أغسطس 2026

توظيف الموقع الاستراتيجي لليبيا لتعزيز اقتصاديات الموانئ والخدمات اللوجستية

مريم ر. أ. أ.
عضو هيئة تدريس كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة بني وليد

Leveraging Libya's Strategic Location to Enhance Port Economics and Logistics Services

Researcher: Mariam R. A. A.
Affiliation: Faculty of Economics and Political Science, Bani Walid University
Email: Maryam.makzom@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/06/30 تاريخ المراجعة 7/08/ 2025 تاريخ القبول:2026/8/05- تاريخ النشر:10/05/ 2026

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي يمكن أن يؤديه الموقع الاستراتيجي لليبيا في تطوير قطاع الموانئ والخدمات اللوجستية بوصفه أحد المرتكزات الرئيسة لتنويع الاقتصاد الوطني وتعزيز القدرة التنافسية في التجارة الدولية، وتنطلق الدراسة من فرضية مفادها أن الموقع الجغرافي على الرغم من أهميته، لا يُمثل في حد ذاته ميزةً اقتصادية، وإنما تتحقق قيمته التنموية عندما يقترن ببنية تحتية متطورة، وإطار مؤسسي وتشريعي كفء، وحوكمة فعالة، واستثمارات مستدامة، وتكامل مع سلاسل الإمداد العالمية.

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن، بالاستناد إلى أحدث التقارير والبيانات الصادرة عن UNCTAD))، والبنك الدولي، والمنظمة البحرية الدولية(IMO) ، إضافة إلى تقارير سلطات الموانئ العالمية، كما تناولت الدراسة تحليلًا مقارنًا لتجارب سنغافورة، وروتردام، وجبل علي، وطنجة المتوسط، وشرق بورسعيد، بهدف استخلاص الدروس القابلة للتطبيق في البيئة الليبية.

وأظهرت النتائج وجود فجوة واضحة بين الإمكانات الجغرافية التي تمتلكها ليبيا ومستوى استثمارها الفعلي، كما بينت أن نجاح الموانئ الحديثة يعتمد بدرجة أكبر على كفاءة الإدارة، وجودة التشريعات، والتحول الرقمي، وتكامل الخدمات اللوجستية، أكثر من اعتماده على الموقع الجغرافي وحده.

الكلمات المفتاحية

اقتصاديات الموانئ، الخدمات اللوجستية، الموقع الاستراتيجي، التنمية الاقتصادية، سلاسل الإمداد، الموانئ الذكية والتنافسية الدولية.

Abstract

This study aims to examine the role that Libya's strategic geographic location can play in developing the ports and logistics sector as a key driver of economic diversification and enhanced competitiveness in international trade. The study is based on the premise that, despite its significance, geographic location alone does not constitute an economic advantage. Rather, its developmental value is realized only when it is supported by modern infrastructure, an efficient institutional and legislative framework, effective governance, sustainable investment, and integration into global supply chains.

The study employs both the descriptive-analytical and comparative approaches, drawing on the most recent reports and data published by the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), the World Bank, the International Maritime Organization (IMO), and leading international port authorities. Furthermore, a comparative analysis was conducted of the experiences of Singapore, the Port of Rotterdam, Jebel Ali, Tanger Med, and East Port Said to identify best practices and derive policy lessons applicable to the Libyan context.

The findings reveal a substantial gap between Libya's strategic geographical potential and its actual level of investment and utilization. The results also demonstrate that the success of modern ports depends more on efficient governance, an effective legal and regulatory framework, digital transformation, and the integration of logistics services than on geographical location alone.

Keywords: Port Economics; Logistics Services; Strategic Location; Economic Development; Supply Chains; Smart Ports and International Competitiveness.

1. أولًا: المقدمة:

يشهد الاقتصاد العالمي خلال العقود الأخيرة تحولات هيكلية عميقة فرضتها العولمة الاقتصادية، والتطور المتسارع في تقنيات النقل والاتصالات، واتساع سلاسل القيمة العالمية، الأمر الذي أدى إلى إعادة تشكيل مفهوم التنافسية الاقتصادية بين الدول. وفي ظل هذه التحولات، لم تعد القدرة التنافسية ترتكز على وفرة الموارد الطبيعية أو حجم الأسواق المحلية فحسب، بل أصبحت تعتمد بصورة متزايدة على كفاءة البنية التحتية اللوجستية، وفاعلية منظومات النقل البحري، وقدرة الموانئ على الاندماج في شبكات التجارة الدولية. وقد انعكس هذا التحول في بروز قطاع الموانئ والخدمات اللوجستية بوصفه أحد أهم المحركات الاستراتيجية للنمو الاقتصادي، لما يؤديه من دور في خفض تكاليف التجارة، وتعزيز تدفقات الاستثمار، وتحسين كفاءة سلاسل الإمداد، وزيادة القدرة التنافسية للاقتصادات الوطنية(UNCTAD, 2024, pp. 41–56 ؛ World Bank, 2023, pp. 67–88).

وتشير الأدبيات الاقتصادية الحديثة إلى أن الموانئ البحرية لم تعد تؤدي وظيفة تقليدية تقتصر على استقبال السفن ومناولة البضائع، وإنما أصبحت منظومات اقتصادية ولوجستية متكاملة تجمع بين الأنشطة الصناعية والتجارية والرقمية والمالية، وتسهم بصورة مباشرة وغير مباشرة في توليد القيمة المضافة، وخلق فرص العمل، وتنويع القاعدة الإنتاجية، وتعزيز التنمية الإقليمية. ومن ثم، فإن نجاح الموانئ في الاقتصاد المعاصر أصبح يقاس بقدرتها على الاندماج في سلاسل القيمة العالمية، واستقطاب الصناعات والخدمات اللوجستية، وتبني التقنيات الرقمية، وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، أكثر من ارتباطه بحجم البنية التحتية أو الموقع الجغرافي وحده(Notteboom et al., 2022, pp. 28–42 ؛ Maritime and Port Authority of Singapore, 2024).

وفي هذا الإطار، برهنت العديد من التجارب الدولية، مثل سنغافورة، وروتردام، وجبل علي، وطنجة المتوسط، وشرق بورسعيد، أن الاستثمار الاستراتيجي في الموانئ والخدمات اللوجستية يمكن أن يحول الموقع الجغرافي من ميزة كامنة إلى مصدر دائم للنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة، وأن كفاءة الإدارة، والتشريعات، والتحول الرقمي، والشراكات الاستثمارية تمثل عوامل حاسمة في بناء موانئ ذات قدرة تنافسية عالمية، حتى في الدول التي تفتقر إلى الموارد الطبيعية أو الأسواق الكبيرة (Port of Tanger Med Group, 2024).؛ DP World, 2024؛Rotterdam Authority, 2024

وفي المقابل، تمتلك ليبيا مقومات جغرافية واستراتيجية استثنائية تؤهلها لتكون أحد أهم المراكز اللوجستية في منطقة البحر المتوسط، فهي تمتد على شريط ساحلي يزيد على (1770) كيلومترًا، وتتوسط أحد أكثر الممرات البحرية كثافة في العالم، كما تمثل نقطة اتصال طبيعية بين أوروبا وأفريقيا، وبين المشرق العربي ودول المغرب العربي، ورغم هذه المقومات، لا يزال إسهام قطاع الموانئ والخدمات اللوجستية في الاقتصاد الوطني محدودًا، نتيجة تحديات تتعلق بالبنية التحتية، والإطار التشريعي، والحوكمة المؤسسية، ومحدودية الاستثمار، وضعف التكامل مع شبكات النقل الإقليمية والدولية، الأمر الذي أدى إلى وجود فجوة واضحة بين الإمكانات الجغرافية المتاحة ومستوى الاستفادة الاقتصادية منها.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي يمكن أن يؤديه الموقع الاستراتيجي لليبيا في تطوير قطاع الموانئ والخدمات اللوجستية، من خلال توظيف الإطار النظري لاقتصاديات الموانئ، وتحليل التجارب الدولية الرائدة، واستشراف السيناريوهات المستقبلية لتطوير هذا القطاع حتى عام 2035م، كما تهدف إلى تقديم رؤية علمية تستند إلى المقارنة الدولية والمؤشرات الاقتصادية، بما يسهم في صياغة سياسات عامة قادرة على تحويل الموانئ الليبية من مرافق خدمية تقليدية إلى محاور اقتصادية ولوجستية متكاملة تدعم تنويع الاقتصاد الوطني وتعزز مكانة ليبيا في التجارة البحرية الإقليمية والدولية.

وتنبع القيمة العلمية لهذه الدراسة من أنها لا تقتصر على توصيف واقع الموانئ الليبية، وإنما تقدم إطارًا تحليليًا يربط بين الموقع الجغرافي، والحوكمة، والبنية التحتية، والتحول الرقمي، والقدرة التنافسية، بوصفها متغيرات متداخلة تحدد كفاءة القطاع البحري وإسهامه في التنمية الاقتصادية، كما تقدم الدراسة سيناريوهات مستقبلية ودروسًا مستفادة من التجارب الدولية يمكن أن تشكل أساسًا علميًا لصناع القرار عند إعداد الاستراتيجيات الوطنية لتطوير قطاع الموانئ والخدمات اللوجستية، بما ينسجم مع متطلبات التنمية المستدامة والتحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي.

1.1 إشكالية الدراسة:

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت قطاع الموانئ الليبية، فإن معظمها ركز على الجوانب التشغيلية أو الإدارية، بينما لم تتناول بصورة متكاملة كيفية توظيف الموقع الجغرافي الليبي في بناء اقتصاد قائم على الخدمات اللوجستية بالاستفادة من التجارب الدولية، وهو ما يسعى هذا البحث إلى معالجته، ويمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال الجوهري الآتي: **كيف يمكن لليبيا توظيف موقعها الاستراتيجي لبناء اقتصاد موانئ ولوجستيات تنافسيه، في ضوء التجارب الدولية الناجحة وتحديات البيئة المحلية؟**

2.1 فرضية الدراسة:

تنطلق الدراسة من فرضية مفادها أن الموقع الجغرافي، على الرغم من أهميته، لا يُمثل في حد ذاته ميزةً اقتصادية، وإنما تتحقق قيمته التنموية عندما يقترن ببنية تحتية متطورة، وإطار مؤسسي وتشريعي كفء، وحوكمة فعالة، واستثمارات مستدامة، وتكامل مع سلاسل الإمداد العالمية.

3.1 أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

تحليل دور الموقع الاستراتيجي لليبيا في تطوير قطاع الموانئ والخدمات اللوجستية، واستكشاف إمكانية توظيفه لبناء اقتصاد وطني أكثر تنافسية، بالاستفادة من التجارب الدولية الرائدة.

4.1:أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب مترابطة؛ فمن الناحية الاستراتيجية تأتي في ظل المرحلة الانتقالية التي تشهدها ليبيا، وما تفرضه من ضرورة تنويع مصادر الدخل الوطني وتقليل الاعتماد على القطاع النفطي، أما من الناحية الاقتصادية، فتكتسب الدراسة أهميتها من النمو المتسارع لقطاع الخدمات اللوجستية عالميًا، إذ قُدِّر حجم هذا السوق بنحو 12.97 تريليون دولار عام 2024م، مع توقعات بارتفاعه إلى 18.3 تريليون دولار بحلول عام 2030م .(Statista, 2024) وعلى الصعيد الإقليمي، تُبرز الدراسة الإمكانات التي تمتلكها ليبيا لتطوير مناطق لوجستية قادرة على تعزيز التكامل الاقتصادي الأفريقي ودعم حركة التجارة عبر الصحراء الكبرى، مستفيدةً من موقعها الجغرافي الاستراتيجي، كما تكتسب الدراسة أهمية علمية من خلال إسهامها في إثراء الأدبيات العربية في مجال اقتصاديات الموانئ والخدمات اللوجستية، عبر تقديم إطار تحليلي يوضح العلاقة بين الموقع الاستراتيجي وتطوير الموانئ والخدمات اللوجستية وأثرهما في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

5.1 منهجية الدراسة:

اعتمد البحث عل المنهج الوصفي التحليلي المقارن بوصفه الإطار المنهجي الأنسب لطبيعة الموضوع، وقد استُعيض في جمع البيانات بمصادر أولية وثانوية متعددة، أبرزها تقارير الأونكتاد للتجارة والتنمية، ومؤشر أداء الموانئ للبنك الدولي، وبيانات المنظمة البحرية الدولية (IMO)، فضلاً عن الدراسات الأكاديمية المحكّمة المنشورة في المجلات العلمية المتخصصة

6.1 حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على تحليل اقتصاديات الموانئ والخدمات اللوجستية في ليبيا، مع التركيز على الموانئ البحرية الليبية بوصفها النطاق المكاني للدراسة، وذلك بالاعتماد على البيانات والإحصاءات المنشورة خلال الفترة الممتدة من عام 2020م إلى عام 2025م.

7.1 أدوات الدراسة:

اعتمد البحث على تحليل الوثائق والتقارير الدولية، والمقارنة المرجعية (Benchmarking)، وتحليل SWOT، وتحليل المؤشرات الدولية ذات العلاقة بأداء الموانئ والخدمات اللوجستية،

2. ثانيًا: الإطار النظري والمفاهيمي:

1.2 المفاهيم الأساسية لاقتصاديات الموانئ والخدمات اللوجستية:

1.1.2 مفهوم الميناء البحري:

يمثل الميناء البحري أحد أهم مكونات البنية التحتية للنقل الدولي، إذ يؤدي دورًا محوريًا في ربط الاقتصادات الوطنية بالأسواق العالمية، وتيسير حركة التجارة الخارجية، وتعزيز التكامل بين أنماط النقل المختلفة، وقد تطور مفهوم الميناء بصورة كبيرة خلال العقود الأخيرة، فلم يعد يقتصر على كونه منشأة ساحلية مخصصة لاستقبال السفن ومناولة البضائع، وإنما أصبح يُنظر إليه باعتباره منظومة اقتصادية ولوجستية متكاملة تؤدي وظائف إنتاجية واستثمارية وتنموية تتجاوز الوظيفة التقليدية للنقل البحري.(Notteboom et al., 2022, pp. 31–35)

ويُعرّف Rodrigue (2020) الميناء بأنه عقدة نقل (Transport Node) تجمع بين الأنشطة البحرية والبرية، وتوفر البنية الأساسية اللازمة لاستقبال السفن، ومناولة البضائع، وربطها بشبكات الطرق والسكك الحديدية والمطارات، بما يسمح باستمرار تدفق التجارة الدولية بكفاءة وفاعلية.(Rodrigue, 2020, pp. 15–18)

أما UNCTAD (2024) فتنظر إلى الميناء بوصفه محورًا اقتصاديًا (Economic Hub) تتكامل داخله الأنشطة اللوجستية والصناعية والتجارية والرقمية، بما يجعله عنصرًا رئيسًا في سلاسل القيمة العالمية، وأحد المحددات الأساسية لقدرة الدول على الاندماج في الاقتصاد العالمي.(UNCTAD, 2024, pp. 41–48)

ومن منظور اقتصاديات النقل، فإن الميناء يُمثل أصلًا اقتصاديًا (Economic Asset) يولد قيمة مضافة تتجاوز الإيرادات التشغيلية المباشرة، إذ يسهم في تحفيز الاستثمار، وخفض تكاليف التجارة، وزيادة تنافسية الصادرات، وجذب الصناعات المرتبطة بالنقل والخدمات اللوجستية، فضلًا عن دوره في خلق فرص العمل المباشرة وغير المباشرة (World Bank, 2023, pp. 67–72).

واستنادًا إلى التعريفات السابقة، ترى الدراسة أن الميناء البحري هو منظومة اقتصادية ولوجستية متكاملة تجمع بين البنية التحتية والخدمات والمؤسسات والتكنولوجيا، وتهدف إلى إدارة تدفقات التجارة الدولية بكفاءة، مع تحقيق قيمة اقتصادية مضافة تسهم في دعم التنمية الاقتصادية وتعزيز القدرة التنافسية للدولة .ويُعد هذا التعريف أكثر ملاءمةً لموضوع الدراسة، لأنه ينسجم مع الاتجاهات الحديثة التي تنظر إلى الموانئ باعتبارها محركات للتنمية الاقتصادية، وليس مجرد مرافق للنقل البحري.

2.1.2 التطور التاريخي للموانئ

ارتبط تطور الموانئ تاريخيًا بتطور التجارة الدولية ووسائل النقل البحري، إذ مرت الموانئ بمراحل متعاقبة عكست التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي شهدها العالم، ففي المراحل الأولى، اقتصرت وظيفة الميناء على توفير مأوى طبيعي للسفن وتبادل السلع، بينما أدت الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر إلى زيادة أحجام السفن والبضائع، الأمر الذي استلزم تطوير الأرصفة والمخازن ووسائل المناولة.(Rodrigue, 2020, pp. 82–90)

وشهد النصف الثاني من القرن العشرين نقطة تحول جوهرية مع ظهور الحاويات القياسية (Containers)، التي أحدثت ثورة في النقل البحري من خلال تقليل زمن المناولة، وخفض تكاليف النقل، ورفع مستويات الأمان والكفاءة التشغيلية، مما أدى إلى إعادة هيكلة الموانئ العالمية وفق متطلبات التجارة الحديثة.(Notteboom et al., 2022)

أما خلال العقدين الأخيرين، فقد ارتبط تطور الموانئ بالتحول الرقمي، حيث أصبحت تقنيات الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة، والأتمتة، من العناصر الرئيسة في إدارة العمليات المينائية، الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم الميناء الذكي (Smart Port)، الذي يعتمد على التكامل الرقمي لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والاستدامة.(UNCTAD, 2024)

3.1.2 أجيال تطوير الموانئ:

طوّر الباحثون نماذج متعددة لتطوير الموانئ عبر أجيال متعاقبة وفق تصنيف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، ولإبراز التطور التاريخي لوظائف الموانئ البحرية، يوضح الجدول الآتي المراحل الرئيسية لتطور أجيال الموانئ وفق تصنيف الأونكتاد، وما صاحب كل مرحلة من تغيرات في الأدوار الاقتصادية والخدمية.

جدول (1): أجيال تطوير الموانئ وفق تصنيف الأونكتاد

الجيل	الفترة الزمنية	الخصائص الرئيسية	الوظيفة الأساسية
الجيل الاول	ما قبل 1960م	منشآت بسيطة، استيعاب محدود	نقل البضائع فقط
الجيل الثاني	1960م-1980م	تقديم خدمات صناعية متنوعة	تخزين وتوزيع محلي
الجيل الثالث	1980م-2000م	التكامل مع الاقتصاد الإقليمي	مركز لوجستي متكامل
الجيل الرابع	2000م-الآن	الرقمنة والذكاء الاصطناعي	عقدة في سلاسل الإمداد العالمية
الجيل الخامس	المستقبل القريب	ميناء ذكي وأخضر مستدام	محور اقتصادي متعدد الأبعاد

المصدر: UNCTAD (2023), Review of Maritime Transport, Geneva, p. 41.

يتضح من الجدول (1) أن الموانئ شهدت تحولًا تدريجيًا من مرافق تقليدية لنقل البضائع إلى منظومات اقتصادية ولوجستية ذكية، الأمر الذي يبرز أهمية تبني ليبيا لمفاهيم الجيلين الرابع والخامس عند التخطيط لتطوير موانئها.

4.1.2 نماذج إدارة الموانئ وتأثيرها الاقتصادي:

يُعدّ نموذج الإدارة أحد أهم المحددات للأداء الاقتصادي للميناء، وتبرز أربعة نماذج رئيسية في هذا الشأن وفقاً لتصنيف البنك الدولي للموانئ(World Bank, 2022, p. 5) .

جدول (2): نماذج إدارة الموانئ وتأثيرها الاقتصادي

نموذج الإدارة	الملكية	التشغيل	الاستثمار	أمثلة
الميناء الخدمي	حكومية	حكومي	عام	معظم موانئ الخليج قديماً
الميناء الأداتي	حكومية	خاص جزئياً	مختلط	ميناء دبي) مرحلة انتقالية(

نموذج الإدارة	الملكية	التشغيل	الاستثمار	أمثلة
ميناء المالك	حكومية	خاص كليا	خاص	ميناء سنغافورة، روتردام
الميناء الخاص	خاصة	خاص	خاص	موانئ أمريكا اللاتينية

المصدر: (Brooks & Cullinane, 2019, pp. 41-4) .

5.1.2 وظائف الموانئ البحرية:

لم تعد وظائف الموانئ الحديثة تقتصر على عمليات الشحن والتفريغ، بل أصبحت تشمل مجموعة واسعة من الأنشطة الاقتصادية واللوجستية التي تعكس التطور الذي شهدته التجارة العالمية وسلاسل الإمداد الدولية، وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن الموانئ تؤدي أربع وظائف رئيسة تتمثل في الوظيفة البحرية، والوظيفة اللوجستية، والوظيفة الاقتصادية، والوظيفة التنموية (Notteboom et al., 2022).

وتتمثل **الوظيفة البحرية** في توفير الأرصفة، وأحواض الرسو، وخدمات الإرشاد والقطر، والصيانة البحرية، والوقود، بما يضمن سلامة حركة السفن واستمرارية الملاحة.

أما **الوظيفة اللوجستية** فتشمل عمليات مناولة الحاويات، والتخزين، والتجميع، والتعبئة، وإعادة التصدير، والتوزيع، وربط الميناء بشبكات النقل البري والسككي والجوي، بما يعزز كفاءة سلاسل الإمداد ويخفض زمن وتكاليف النقل (Rodrigue, 2020, pp. 143–150).

وتبرز **الوظيفة الاقتصادية** للموانئ من خلال مساهمتها في جذب الاستثمارات، وتنمية الصناعات المرتبطة بالنقل البحري، وزيادة الإيرادات العامة، وتحسين الميزان التجاري، ودعم القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني، وهو ما تؤكده تجارب سنغافورة وروتردام وطنجة المتوسط التي تحولت فيها الموانئ إلى مراكز إنتاج وخدمات ذات قيمة مضافة مرتفعة (UNCTAD, 2024).

في حين تتمثل **الوظيفة التنموية** في الدور الذي تؤديه الموانئ في تحقيق التنمية الإقليمية، وخلق فرص العمل، وتشجيع الابتكار، وتطوير المدن الساحلية، وتعزيز التكامل الاقتصادي بين الأقاليم والدول، وهو ما جعل الموانئ عنصرًا أساسيًا في استراتيجيات التنمية المستدامة في العديد من الاقتصادات البحرية.(World Bank, 2023) ، وتشير هذه الوظائف مجتمعة إلى أن الميناء لم يعد مجرد مرفق خدمي، وإنما أصبح مؤسسة اقتصادية متعددة الأبعاد تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة في النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة.

2.2 مفهوم اقتصاديات الموانئ:

يُشير مفهوم اقتصاديات الموانئ (Port Economics) إلى الدراسة الشاملة للعلاقات الاقتصادية التي تربط الميناء بمحيطه الإقليمي والوطني والدولي، وتتضمن تحليل الأثر الاقتصادي المباشر وغير المباشر لنشاط الموانئ على الناتج المحلي الإجمالي والتشغيل وميزان المدفوعات.(Notteboom et al., 2022, p. 34) .

ويعرف اقتصاد الموانئ بأنه المجال الذي يهتم بالتنظيم الاقتصادي للموانئوإدارتها وتشغيلها، وتسعير خدماتها، والاستثمار فيها، والأثر التنظيمية التي تحكمها فضلًا عم دراسة الدور الذي تؤديه في سلاسل النقل وتحقيق التنمية الاقتصادي (Notteboom, T, Pallis, A,g Rodrigue, J, P, 2002, P3-4).

وتشير الدراسات إلى أن كل دولار يُستثمر في البنية التحتية للموانئ يولد ما بين 3.5 و 6.2دولار من الأنشطة الاقتصادية المرتبطة.(World Bank, 2023, p67) ، ويعزى ذلك إلى الآثار الاقتصادية غير المباشرة للموانئ، والتي تشمل توسع الأنشطة الصناعية والخدمية، وزيادة الطلب على النقل والتخزين والتأمين والخدمات المالية، فضلًا عن خلق فرص العمل وتحفيز الاستثمار المحلي والأجنبي، ويتضح من التعريفات السابقة أن اقتصاديات الموانئ لا تقتصر على دراسة كفاءة تشغيل الميناء، وإنما تمتد إلى تحليل دوره في تعزيز النمو الاقتصادي، وتنمية التجارب، وزيادة القدرة التنافسية للدولة، وهو التعريف الذي يتبناه هذا البحث.

3.2 مفهوم اللوجستيات وسلاسل الإمداد:

تُمثل اللوجستيات (Logistics) منظومة متكاملة من الأنشطة المرتبطة بتخطيط وتنفيذ ومراقبة تدفق السلع والمعلومات من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك بهدف تلبية متطلبات العملاء (Council of Supply Chain Management Professionals, 2023)، أما سلاسل الإمداد فهي الشبكة المترابطة من المنظمات والموارد والأنشطة التي تشارك في تحويل المنتج وإيصاله من المُورد إلى المستهلك النهائي.

وعلى الرغم من ارتباط المفهومين فإن اللوجستيات تمثل أحد مكونات سلسلة الإمداد، حيث تركز على إدارة تدفق السلع والخدمات، بينما تشمل سلسلة الإمداد جميع الأنشطة المرتبطة بالإنتاج والتوريد والتوزيع حتى وصول المنتج النهائي إلى المستهلك. (Sunil Chain Management, 2022, P2-8).

4.2 الإطار النظري المفسر لدور الموانئ في التنمية الاقتصادية:

شهدت الأدبيات الاقتصادية خلال العقود الأخيرة تحولًا ملحوظًا في تفسير الدور الذي تؤديه الموانئ في التنمية الاقتصادية، إذ انتقل الاهتمام من اعتبار الميناء مرفقًا للنقل البحري إلى اعتباره منظومة إنتاجية متكاملة تسهم في خلق القيمة المضافة، وتحفيز الاستثمار، وتعزيز التنافسية، ودمج الاقتصادات الوطنية في سلاسل القيمة العالمية، ويعكس هذا التحول تطورًا في الفكر الاقتصادي الذي أصبح ينظر إلى الموانئ باعتبارها محركات للنمو الاقتصادي، وليس مجرد نقاط لعبور البضائع (Notteboom et al., 2022, pp. 28–42).

ويستند هذا التوجه إلى مجموعة من النظريات الاقتصادية والجغرافية التي تُفسر العلاقة بين الموقع الجغرافي، والبنية التحتية، والمؤسسات، والأداء الاقتصادي للموانئ، ويمكن عرض أهمها فيما يأتي:

1.4.2 نظرية الموقع (Location Theory) :

تُعد نظرية الموقع من أقدم النظريات التي فسرت توزيع الأنشطة الاقتصادية، حيث يرى ألفريد فيبر (Alfred Weber) أن اختيار الموقع الأمثل يعتمد على تحقيق أقل تكلفة ممكنة للنقل والإنتاج، وأن قرب النشاط الاقتصادي من الأسواق ومصادر الإمداد يمثل عاملًا حاسمًا في تحقيق الكفاءة الاقتصادية.(Weber, 1929)

وفي قطاع الموانئ، تفسر هذه النظرية سبب تركز الموانئ الكبرى على خطوط التجارة البحرية الدولية، إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد أن الموقع الجغرافي لم يعد وحده كافيًا لتحقيق النجاح، بل أصبح عنصرًا من مجموعة عناصر تشمل جودة البنية التحتية، وكفاءة المؤسسات، وسهولة الإجراءات، ومستوى التكامل اللوجستي.(Rodrigue, 2020, pp. 24–37)

وتُعد ليبيا مثالًا واضحًا على ذلك؛ إذ تمتلك ليبيا موقعًا استراتيجيًا على الساحل الجنوبي للبحر المتوسط، إلا أن محدودية الاستثمار وضعف الحوكمة حالا دون تحويل هذه الميزة الطبيعية إلى ميزة تنافسية مستدامة.

2.4.2 نظرية الميزة التنافسية لبورتر (Porter's Competitive Advantage) :

يرى بورتر (1990) أن الموقع الجغرافي يمثل أحد عناصر الميزة التنافسية، لكنه لا يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية إلا إذا اقترن **بعوامل** أخرى، مثل كفاءة المؤسسات، والابتكار، والبنية التحتية، ورأس المال البشري، ووجود بيئة أعمال قادرة على جذب الاستثمار.

وقد أثبتت التجارب الدولية أن الدول التي نجحت في تطوير موانئها، مثل سنغافورة وهولندا والإمارات، لم تعتمد على الموقع وحده، وإنما عملت على بناء منظومات مؤسسية متطورة، وتطوير التشريعات، والاستثمار المستمر في التكنولوجيا والموارد البشرية، وهو ما مكّنها من تحويل الموانئ إلى مراكز عالمية للتجارة والخدمات اللوجستية (Porter, 1990, as cited in UNCTAD, 2023, p. 29).

وتؤكد هذه النظرية أن ليبيا تستطيع امتلاك ميزة تنافسية حقيقية إذا انتقلت من استغلال الموقع الجغرافي إلى بناء منظومة إنتاجية ولوجستية متكاملة تقوم على الإصلاح المؤسسي والاستثمار طويل الأجل.

3.4.2 نظرية سلاسل القيمة العالمية(Global Value Chains Theory) :

أصبحت الموانئ الحديثة تمثل حلقات رئيسة في سلاسل القيمة العالمية، إذ لم تعد تقتصر على استقبال البضائع وإعادة شحنها، وإنما أصبحت مراكز للتجميع، والتصنيع، والتعبئة، والخدمات اللوجستية، وإعادة التصدير.

وتشير هذه النظرية إلى أن القيمة الاقتصادية للميناء ترتبط بدرجة اندماجه في شبكات الإنتاج العالمية، وليس فقط بحجم البضائع التي يتعامل معها، ولذلك، فإن الموانئ الأكثر نجاحًا هي التي استطاعت جذب الصناعات والخدمات المرتبطة بالنقل البحري، كما هو الحال في ميناء طنجة المتوسط، وميناء جبل علي، وميناء روتردام.(UNCTAD, 2024, pp. 41–56)

ومن هذا المنطلق، فإن تطوير الموانئ الليبية ينبغي أن يرتبط بإنشاء مناطق اقتصادية خاصة، ومراكز لوجستية، وصناعات تحويلية، بما يحقق قيمة مضافة تتجاوز الإيرادات التقليدية للموانئ.

4.4.2 نظرية العناقيد الاقتصادية (Cluster Theory) :

ترى هذه النظرية أن النمو الاقتصادي يتحقق بصورة أكبر عندما تتجمع الأنشطة الاقتصادية المترابطة في نطاق جغرافي واحد، بما يسمح بتحقيق وفورات الحجم، وتبادل المعرفة، وخفض تكاليف التشغيل، وزيادة الإنتاجية.

وفي قطاع الموانئ، يُقصد بالعنقود الاقتصادي تجمع شركات النقل، والمناولة، والتخزين، والصناعة، والخدمات المالية، وشركات التأمين، والمؤسسات البحثية، في بيئة متكاملة حول الميناء، الأمر الذي يؤدي إلى خلق منظومة اقتصادية قادرة على المنافسة الدولية.(Porter, 1998)

وتُبرز تجارب روتردام وسنغافورة وجبل علي نجاح هذا النموذج، حيث لم يقتصر الاستثمار على تطوير الميناء نفسه، بل امتد إلى إنشاء مناطق صناعية ولوجستية ضخمة أصبحت تشكل ركيزة أساسية للنمو الاقتصادي.

5.4.2 نظرية الاقتصاد الأزرق(Blue Economy Theory) :

برز مفهوم الاقتصاد الأزرق خلال السنوات الأخيرة باعتباره أحد المداخل الحديثة لتحقيق التنمية المستدامة، ويقوم على الاستخدام الرشيد للموارد البحرية بما يحقق النمو الاقتصادي ويحافظ في الوقت نفسه على البيئة البحرية.

ويشمل الاقتصاد الأزرق أنشطة النقل البحري، والموانئ، والصناعات البحرية، والطاقة البحرية، والسياحة الساحلية، والخدمات اللوجستية، الأمر الذي يجعل تطوير الموانئ جزءًا من استراتيجية اقتصادية أشمل تستهدف تعظيم الاستفادة من الموارد البحرية بطريقة مستدامة(World Bank, 2023 ؛UNCTAD, 2024).

ويمثل هذا التوجه أهمية خاصة بالنسبة لليبيا، بالنظر إلى امتداد ساحلها على البحر المتوسط لأكثر من (1770) كيلومترًا، وهو ما يوفر فرصًا كبيرة لبناء اقتصاد بحري متنوع يسهم في تقليل الاعتماد على العائدات النفطية.

3. ثالثًا: الموقع الاستراتيجي لليبيا:

يمثل الموقع الجغرافي أحد أهم عناصر القوة الاقتصادية في الفكر التنموي الحديث، إذ تُشير الأدبيات الاقتصادية إلا أن القيمة الحقيقية للمواقع لا تُقاس بخصائصه الطبيعية فحسب، وإنما بمدى قدرة الدولة على توظيف ضمن منظومة متكاملة من البنية التحتية، والتشريعات، والخدمات اللوجستية، وربط الأسواق المحلية والإقليمية بشبكات التجارة العالمية، لذلك أصبحت الموانئ البحرية والمناطق الاقتصادية الحرة أدوات استراتيجية لإعادة تشكيل الاقتصادات الوطنية وتحقيق التنويع الاقتصادي.

وانطلاقًا من هذه الرؤية فإن الموقع الاستراتيجي لليبيا يمثل فرصة تنموية استثنائية بالنظر إلى وقوعها في قلب البحر المتوسط، واتصالها المباشر بالعمق الافريقي، وقربها من الأسواق الأوروبية، وهو ما يمنحها إمكانية التحول إلى منصة لوجستية إقليمية إذا ما تم تطوير البنية الأساسية للموانئ، وتعزيز الربط متعدد الوسائط، وتهيئة البيئة الاستثمارية والمؤسسية وفق المعايير الدولية.

1.3 الموقع الجغرافي ودلالاته الاقتصادية:

تتربع ليبيا على مساحة 1.76 مليون كيلومتر مربع، مما يجعلها الرابعة أفريقياً والسابعة عشرة عالمياً من حيث المساحة، وتنعكس هذه المساحة الشاسعة في اتساع نطاق الاتصال الجغرافي مع الأسواق الأفريقية، بما يتيح فرصًا لتطوير ممرات تجارية تربط البحر المتوسط بعمق القارة الإفريقية، كما تتميز بواجهة بحرية متوسطية تمتد على نحو 1770 كيلومتراً، وهي ثاني أطول ساحل في شمال أفريقيا بعد المغرب، ويقع الساحل الليبي ضمن نطاق جغرافي قريب من أهم المراكز الاقتصادية في جنوب أوروبا وشمال أفريقيا، الأمر الذي يقلل زمن النقل ويرفع من الجدوى الاقتصادية للخدمات اللوجستية(Faydi, 2023, p112).

ويقع الساحل الليبي على المسار الملاحي الرئيسي بين قناة السويس ومضيق جبل طارق، الذي يشهد عبور نحو 25% من حجم التجارة البحرية العالمية، أي ما يعادل نحو 3.5 مليون حاوية شهرياً(IMO, 2024, p18) ، وهو ما يمنح ليبيا فرصة للاندماج في شبكات التجارة الدولية إذا ما تمكنت من تطوير موانئها وفق المعايير الدولية.

2.3 مؤشرات أداء الموانئ الليبية:

تضم ليبيا عدداً من الموانئ التجارية، أبرزها ميناء طرابلس وميناء بنغازي وميناء مصراتة وميناء الخُمس والزاوية، ويُشكّل ميناء طرابلس العقدة الرئيسية، إذ يستوعب ما يقارب 70% من الواردات الليبية (هيئة الموانئ الليبية، 2024 م، ص8)، وللوقوف على واقع الموانئ الليبية يعرض الجدول الآتي أبرز مؤشرات الأداء المتعلقة بالطاقة الاستيعابية، ونسب الاستغلال والتصنيف العالمي للموانئ الرئيسية:

جدول (3): مؤشرات أداء الموانئ الليبية الرئيسية 2023م.

الميناء	الطاقة الاستيعابية (TEU)	نسبة الاستغلال	عمق الرصيف	التصنيف العالمي
طرابلس	500,000	%62	10.5	المرتبة 387
بنغازي	250,000	%48	9.0	المرتبة 412
مصراتة	180,000	%55	11.0	المرتبة 401
الخمس	80,000	%40	8.5	غير مصنف
الزاوية	60,000	%35	7.5	غير مصنف

المصدر: هيئة الموانئ والناقلات البحرية الليبية (2024) ، التقرير السنوي، طرابلس، ص.18-15 .

تُشير بيانات الجدول (2) إلى وجود فجوة واضحة بين الإمكانات الجغرافية للموانئ الليبية ومستوى أدائها الفعلي، وهو ما يؤكد الحاجة إلى تطوير البنية التحتية ورفع الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية.

3.3 تحليل SWOT للقطاع اللوجستي الليبي:

ولتحليل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في القطاع اللوجستي الليبي، تم إعداد (SWOT) الذي يوضح أبرز عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات:

جدول (4): تحليل SWOT للقطاع اللوجستي في ليبيا.

نقاط القوة	نقاط الضعف
الموقع الجغرافي يقع على المسار الملاحي الذي يعبره 25% من التجارة البحرية العالمية(IMO, 2024)	ضعف البنية التحتية :الموانئ الليبية تعمل بطاقة لا تتجاوز 55% من إجماليها)هيئة الموانئ،(2024
الواجهة البحرية ساحل متوسطي يبلغ 1770 كم، ثاني أطول في شمال أفريقيا	غياب الاستقرار السياسي :ليبيا صنّفت في المرتبة 143 عالمياً بمؤشر LPI مقارنة بالمرتبة 60 للمغرب
العمق الأفريقي حدود برية مع 6 دول أفريقية وسوق مجمع يتجاوز 200 مليون نسمة	تقادم المعدات 70% :من رافعات الموانئ تجاوزت عمرها الافتراضي 20) سنة فأكثر(
الثروة النفطية :احتياطيات مؤكدة تبلغ 48 مليار برميل توفر تمويلاً للتطوير	ضعف الرقمنة :لا تزال 85% من إجراءات التخليص الجمركي ورقية يدوية
التكامل الإقليمي :بوابة طبيعية لربط أوروبا بأفريقيا جنوب الصحراء	طول فترة التخليص الجمركي :تصل إلى 7 أيام مقارنة بأقل من 24 ساعة في موانئ دبي
الأراضي المتاحة :مساحات ساحلية شاسعة قابلة للتطوير بتكلفة اقتناء منخفضة	شُح الكوادر المتخصصة :أقل من 800 كادر مؤهل في إدارة الموانئ على المستوى الوطني
	ارتفاع تكاليف الشحن :تكلفة الحاوية من طرابلس أعلى بـ 40% من ميناء طنجة المتوسط
	ضعف البنية التحتية وتقادمها - غياب الاستقرار السياسي - ضعف الكفاءة المؤسسية -محدودية الرقمنة
الفرص	**التهديدات**
حجم التجارة العابرة 3.5 :مليون حاوية شهرياً تمر قبالة الساحل الليبي دون توقف (IMO, 2024)	المنافسة الإقليمية :ميناء طنجة المتوسط وصل إلى 9 مليون TEU عام 2023 (Tanger Med, 2024)
مبادرة الحزام والطريق :الصين رصدت 8 مليارات دولار لتطوير الموانئ	توسع الإسكندرية :مصر تستثمر 5 مليارات دولار في توسعة موانئها حتى2027
سوق الترانزيت الأفريقي :تجارة أفريقيا جنوب الصحراء تنمو بمعدل 7.2% سنوياً (World Bank, 2024)	تراجع النفط :توقعات بتراجع الطلب العالمي على النفط بعد 2030 تهدد مصدر التمويل الرئيسي
الطلب الأوروبي :أوروبا تبحث عن بدائل لموانئ البحر الأحمر بعد أزمة باب المندب 2024 الاقتصاد الرقمي :سوق اللوجستيات الرقمية عالمياً سيبلغ 77 مليار دولار بحلول2030	عدم الاستقرار الإقليمي :يُثبّط شركات الشحن الكبرى عن فتح خطوط منتظمة لليبيا
التكامل الأفريقي :اتفاقية التجارة الحرة الأفريقي (AfCFTA) ستضاعف التجارة البينية بحلول2035	تغير المناخ :ارتفاع منسوب البحر يهدد 340 كم من الساحل الليبي المنخفض (IPCC, 2023)
الطاقة الخضراء :الساحل الليبي مؤهل لإنتاج الهيدروجين الأخضر وتصديره لأوروبا	قرصنة مليارات :ضعف الأمن السيبراني في المنظومة اللوجستية يزيد مخاطر الاستثمار
ارتفاع حجم التجارة العابرة للمتوسط - مبادرة الحزام والطريق الصيني - تنامي الطلب الأفريقي على البنية التحتية	تصاعد رسوم قناة السويس :يدفع شركات الشحن نحو مسارات بديلة بعيدة عن المتوسط
	المنافسة من موانئ طنجة والإسكندرية وتونس - التقلبات في أسعار النفط - تأخر التشريعات الاستثمارية

المصدر :إعداد الباحثة بالاستناد إلى UNCTAD (2024) وهيئة الموانئ الليبية .(2024)

يبين الجدول (3) تحليل SWOT أن ليبيا تمتلك مقومات استراتيجية قوية تؤهلها لتصبح مركزًا لوجستيًا ومحورًا إقليميًا للنقل البحري في البحر المتوسط، وفي مقدمتها موقعها الجغرافي المتميز، وامتدادها الساحلي الطويل، وقربها من الأسواق الأوروبية والأفريقية، كما أن توفر الموارد النفطية والمساحات الساحلية القابلة للتطوير يوفر قاعدة داعمة لتمويل مشاريع تطوير الموانئ والخدمات اللوجستية.

في المقابل، تكشف نقاط الضعف عن تحديات هيكلية تتمثل في ضعف البنية التحتية، وتقادم المعدات، وانخفاض مستوى الرقمنة، وطول إجراءات التخليص الجمركي، إضافة إلى تأثير عدم الاستقرار السياسي على كفاءة القطاع وجاذبيته الاستثمارية، وتمثل هذه العوامل عائقًا رئيسيًا أمام الاستفادة من المزايا التنافسية التي تتمتع بها ليبيا.

أما الفرص، فتشير إلى وجود متغيرات دولية وإقليمية مواتية، مثل تزايد حركة التجارة العابرة للمتوسط، واتفاقية التجارة الحرة الأفريقية، ومبادرة الحزام والطريق، والطلب الأوروبي المتزايد على ممرات لوجستية بديلة، وهي عوامل يمكن أن تعزز مكانة الموانئ الليبية إذا تم استثمارها ضمن رؤية استراتيجية متكاملة.

في المقابل، تفرض التهديدات، وعلى رأسها المنافسة المتزايدة من الموانئ الإقليمية، وتقلبات أسواق النفط، والمخاطر الجيوسياسية، وتغير المناخ، ضرورة الإسراع في تنفيذ برامج إصلاح وتحديث شاملة، وعليه، فإن تحقيق التحول نحو مركز لوجستي إقليمي يتطلب تبني سياسات تستهدف تطوير البنية التحتية، وتسريع التحول الرقمي، وتعزيز الحوكمة، وتهيئة بيئة استثمارية مستقرة وقادرة على استقطاب الاستثمارات المحلية والأجنبية.

يتضح من نتائج تحليل SWOT أن نجاح استراتيجية تطوير الموانئ الليبية لا يعتمد على معالجة عناصر الضعف بصورة منفردة، وإنما على بناء تكامل بين عناصر القوة والفرص من جهة، ومعالجة أوجه القصور المؤسسي والتشريعي من جهة أخرى، كما تشير النتائج إلى أن الموقع الجغرافي يمثل ميزة تنافسية كامنة، إلا أن تحويله إلى ميزة اقتصادية فعلية يتطلب تطوير البنية التحتية، وتعزيز الحوكمة، واستكمال التحول الرقمي، وتحسين مناخ الاستثمار بما ينسجم مع المتغيرات الإقليمية والدولية في قطاع النقل البحري والخدمات اللوجستية.

4.3 مقارنة إقليمية بمؤشر أداء اللوجستيات LPI:

لتحديد موقع ليبيا مقارنة بالدول الإقليمية، يُعرض الجدول الآتي نتائج مؤشر الأداء اللوجستي الصادر عن البنك الدولي

جدول (5): مؤشر أداء اللوجستيات (LPI) لدول المنطقة - البنك الدولي 2023م.

الدولة	الترتيب العالمي	نقاط LPI	جودة البنية التحتية	كفاءة الجمارك
الإمارات	**13**	**4.22**	**4.39**	**4.00**
المغرب	**60**	**3.46**	**3.40**	**3.20**
مصر	**67**	**3.35**	**3.20**	**3.10**
تونس	**84**	**3.18**	**3.05**	**2.95**
الجزائر	**107**	**2.96**	**2.80**	**2.70**
ليبيا	**143**	**2.51**	**2.30**	**2.20**

المصدر: World Bank (2023), Logistics Performance Index, Washington D.C., p. 88.

تؤكد نتائج الجدول ما توصل إليه تحليل (SWOT) بشأن واقع قطاع الموانئ والخدمات اللوجستية في ليبيا، إذ تعكس المرتبة المتأخرة لليبيا في مؤشر الأداء اللوجستي (LPI) والبالغة (143) عالميًا، إلى جانب انخفاض درجات جودة البنية التحتية (2.30) وكفاءة الجمارك (2.20)، وجود تحديات هيكلية تحد من قدرة الموانئ الليبية على المنافسة إقليميًا ودوليًا. وتنسجم هذه النتائج مع نقاط الضعف التي أبرزها تحليل(SWOT) ، والمتمثلة في تقادم البنية التحتية، وضعف التحول الرقمي، وبطء إجراءات التخليص الجمركي، وضعف الكفاءة المؤسسية.

في المقابل، توضح المقارنة مع دول مثل الإمارات والمغرب ومصر أن تحسين الأداء اللوجستي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالاستثمار في البنية التحتية، وتطوير الأنظمة الجمركية، وتبني الحلول الرقمية، وتعزيز الحوكمة المؤسسية، فقد استطاعت هذه الدول تحقيق مراتب متقدمة بفضل تنفيذ استراتيجيات متكاملة لتطوير الموانئ وتحسين جودة الخدمات اللوجستية، الأمر الذي عزز قدرتها على جذب خطوط الملاحة العالمية وزيادة حركة التجارة العابرة (الترانزيت).

ورغم هذا التراجع، فإن النتائج لا تعني غياب المقومات اللازمة للتطوير، بل تؤكد وجود فجوة بين الإمكانات المتاحة ومستوى الاستفادة منها، فليبيا تمتلك مزايا استراتيجية تتمثل في موقعها الجغرافي المتميز، وامتدادها الساحلي الطويل، وقربها من الأسواق الأوروبية والأفريقية، وهي عناصر تمثل أهم نقاط القوة والفرص التي كشف عنها تحليل(SWOT) ، ومن ثم فإن معالجة نقاط الضعف الحالية من خلال تحديث البنية التحتية، وتسريع التحول الرقمي، وإصلاح منظومة الجمارك، وتعزيز

الاستقرار المؤسسي، من شأنه أن يسهم في تحسين ترتيب ليبيا في مؤشر الأداء اللوجستي، ويعزز قدرتها على التحول إلى مركز لوجستي إقليمي قادر على المنافسة والاستفادة من النمو المتوقع في حركة التجارة الدولية.

كما توضح المقارنة أن الفجوة بين ليبيا والدول الإقليمية ليست مرتبطة بالموقع الجغرافي وإنما ترتبط بجودة المؤسسات وكفاءة الخدمات اللوجستية، وهذا يؤكد أن تحسين ترتيب ليبيا في مؤشر الأداء اللوجستي لا يتطلب استثمارات مالية فقط، بل يحتاج إلى إصلاحات مؤسسية وتشريعية وإدارية متزامنة، وهو ما يمثل أحد أهم متطلبات التحول نحو مركز لوجستي إقليمي.

وانطلاقًا من نتائج التحليل السابق يصبح من الضروري الاستفادة من الخبرات الدولية التي نجحت في تحويل موانئها إلى مراكز لوجستية عالمية، بهدف استخلاص أفضل الممارسات القابلة للتطبيق في البيئة الليبية، مع مراعاة الفروق الاقتصادية والمؤسسية بين تلك الدول وليبيا.

4. رابعًا: التجارب الدولية الرائدة:

تستعرض الدراسة مجموعة من النماذج الدولية التي تختلف في ظروفها الاقتصادية والسياسية، لكنها تتشابه في نجاحها في توظيف الموقع الجغرافي لتحقيق قيمة اقتصادية مضافة، بما يسمح باستخلاص الدروس التي يمكن مواءمتها مع البيئة الليبية عند إعداد السياسات المستقبلية لتطوير قطاع الموانئ والخدمات اللوجستية.

ولا تستهدف الدراسة استنساخ هذه التجارب، وإنما تحليل عناصر نجاحها واستخلاص السياسات التي يمكن مواءمتها مع الواقع الليبي، باعتبار أن اختلاف البيئات السياسية والاقتصادية يحول دون النقل الحرفي للتجارب الدولية.

1.4 تجربة سنغافورة:

تُعد تجربة سنغافورة من أكثر التجارب نجاحاً في مجال تطوير الموانئ والاقتصاد اللوجستي، إذ استطاعت أن تتحول من دولة صغيرة محدودة الموارد الطبيعية إلى واحدة من أهم المراكز البحرية واللوجستية في العالم، ويُرجع الباحثون هذا التحول إلى تبني رؤية تنموية طويلة الأجل ارتكزت على بناء مؤسسات فعالة، وتطوير بنية تحتية بحرية ذات مستوى عالمي، والاستثمار في التكنولوجيا والابتكار، وربط قطاع الموانئ بالاستراتيجية الاقتصادية للدولة، بما عزز مكانة سنغافورة في شبكات التجارة العالمية وسلاسل القيمة الدولية (United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD], 2024).

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن نجاح سنغافورة لم يكن نتيجة موقعها الجغرافي فقط، على الرغم من أهميته الاستراتيجية عند ملتقى أهم خطوط الملاحة بين آسيا وأوروبا والشرق الأوسط، وإنما جاء نتيجة تكامل السياسات الاقتصادية مع سياسات النقل البحري، واتباع نموذج مؤسسي قائم على الحوكمة الرشيدة، وكفاءة الإدارة، والاستثمار المستمر في البنية التحتية ورأس المال البشري، إلى جانب التحول الرقمي في إدارة العمليات المينائية (Maritime and Port Authority of Singapore [MPA], 2024؛ World Bank, 2023).

وتكتسب تجربة سنغافورة أهمية خاصة بالنسبة لهذه الدراسة، لأنها تقدم نموذجاً عملياً يبرهن على أن محدودية الموارد الطبيعية لا تمثل عائقاً أمام بناء اقتصاد بحري متطور، إذا توافرت بيئة مؤسسية مستقرة، وسياسات حكومية واضحة، واستثمارات مستدامة في البنية التحتية والابتكار. وتعد هذه المرتكزات ذات أهمية كبيرة بالنسبة لليبيا، التي تمتلك موقعاً جغرافياً متميزاً على البحر المتوسط، إلا أنها لا تزال تواجه تحديات تتعلق بكفاءة الإدارة، وتطوير البنية التحتية، والتحول الرقمي، وتعزيز التكامل بين الموانئ والاقتصاد الوطني (World Bank, 2023؛ Asian Development Bank, 2024).

ويتضح من تجربة سنغافورة أن الموقع الجغرافي لم يكن العامل الوحيد في نجاحها، وإنما ارتبط ذلك بوجود رؤية استراتيجية طويلة المدى، وإصلاحات تشريعية، واستثمارات متواصلة في البنية التحتية، والتحول الرقمي وتنمية الموارد البشرية، وهي عناصر ينبغي أن تُشكل مرتكزات تطور قطاع الموانئ الليبية.

2.4 تجربة هولندا - ميناء روتردام:

يُصنَّف ميناء روتردام ضمن المراكز الخمسة الأولى على مستوى العالم، ويُعالج نحو 500 مليون طن من البضائع سنوياً، ويُسهم ميناء روتردام في تحقيق ما يزيد على 6.2% من الناتج المحلي الإجمالي الهولندي، بما يعادل 46 مليار يورو سنوياً (Port of Rotterdam Authority, 2024, p 9) ، ويبرز نموذج روتردام أهمية استقلالية إدارة الميناء، وربطه بشبكات النقل البري والسككي، واتباع سياسات استثمارية مرنة بما يعزز كفاءة الأداء ويزيد القدرة التنافسية للميناء على المستوى الدولي.

ويمثل ميناء روتردام نموذجًا متقدمًا لما يُعرف بالميناء اللوجستي المتكامل(Integrated Logistics Port) ، حيث لم يعد دوره يقتصر على مناولة البضائع، وإنما أصبح مركزًا إقليميًا لإدارة سلاسل الإمداد، والصناعات البتروكيميائية، والخدمات البحرية، والتوزيع الإقليمي للبضائع داخل أوروبا. وقد أسهم هذا التكامل في تعزيز مكانة الميناء ضمن سلاسل القيمة العالمية، وجعله نقطة ربط رئيسة بين الأسواق الأوروبية والآسيوية والأمريكية (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023؛ World Bank, 2023).

وتشير البيانات الحديثة إلى أن ميناء روتردام تعامل خلال عام 2023 مع نحو **438.8 مليون طن** من البضائع، رغم استمرار تأثير التباطؤ الاقتصادي العالمي، كما حافظ على موقعه بوصفه أكبر ميناء أوروبي من حيث حجم التداول. ويُسهم

النشاط الاقتصادي المرتبط بالميناء بصورة مباشرة وغير مباشرة في دعم الاقتصاد الهولندي من خلال توفير فرص العمل، وتعزيز الصادرات، وجذب الاستثمارات الأجنبية، إضافة إلى مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي من خلال الأنشطة اللوجستية والصناعية والخدمية المرتبطة به.(Port of Rotterdam Authority, 2024)

ويُعزى نجاح ميناء روتردام إلى تبني نموذج إداري يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية المؤسسية، حيث تعمل هيئة الميناء وفق مبادئ الإدارة التجارية مع الاحتفاظ بالملكية العامة، الأمر الذي أتاح مرونة أكبر في اتخاذ القرارات الاستثمارية، وإقامة الشراكات مع القطاع الخاص، وتنفيذ مشروعات التوسع والتحديث وفق متطلبات السوق العالمية، كما اعتمدت إدارة الميناء استراتيجية طويلة الأجل ترتكز على الرقمنة، والتحول إلى الميناء الذكي (Smart Port) ، وتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتحليل البيانات الضخمة لتحسين الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الخدمات المقدمة للسفن والمتعاملين (Port of Rotterdam Authority, 2024؛ World Bank, 2023).

ومن أبرز عناصر القوة في تجربة روتردام التكامل الفعّال بين الميناء وشبكات النقل البري والسككي والممرات النهرية، حيث يرتبط الميناء بشبكة كثيفة من خطوط السكك الحديدية والطرق السريعة والممرات المائية الداخلية، بما يضمن انسيابية انتقال البضائع إلى مختلف الأسواق الأوروبية، ويخفض تكاليف النقل والزمن اللازم لوصول الشحنات، وهو ما يُعد أحد أهم محددات القدرة التنافسية للموانئ الحديثة وفق الأدبيات المعاصرة(UNCTAD, 2024 ؛ OECD, 2023).

وفي السنوات الأخيرة، ركزت إدارة ميناء روتردام على تحقيق الاستدامة البيئية والتحول نحو الاقتصاد الأخضر، من خلال الاستثمار في مشروعات الهيدروجين الأخضر، واحتجاز وتخزين الكربون، واستخدام مصادر الطاقة المتجددة، إلى جانب تطوير البنية التحتية الداعمة للوقود النظيف، بما يتماشى مع أهداف الاتحاد الأوروبي في خفض الانبعاثات الكربونية وتعزيز النقل البحري المستدام(Port of Rotterdam Authority, 2024 ؛ International Maritime Organization [IMO], 2023).

وتكتسب تجربة ميناء روتردام أهمية خاصة بالنسبة للدراسة الحالية، لأنها تؤكد أن تطوير الموانئ لا يقتصر على التوسع في الأرصفة أو زيادة الطاقة الاستيعابية، بل يتطلب بناء منظومة متكاملة تشمل الحوكمة الرشيدة، والاستقلالية الإدارية، والتكامل مع شبكات النقل، والتحول الرقمي، والاستدامة البيئية، وهي عناصر يمكن الاستفادة منها عند إعداد استراتيجية لتطوير الموانئ الليبية وتعزيز قدرتها على المنافسة في منطقة البحر المتوسط.

3.4 تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة (موانئ دبي العالمية):

ويُعد ميناء جبل علي، الذي تديره مجموعة موانئ دبي العالمية (DP World)، حجر الأساس في هذا التحول، إذ يمثل أكبر ميناء للحاويات في منطقة الشرق الأوسط، وأحد أهم مراكز إعادة الشحن والخدمات اللوجستية العالمية. وقد اعتمدت دبي نموذجًا تنمويًا يقوم على التكامل بين الميناء، والمناطق الحرة، وشبكات النقل البري والجوي، بما أسهم في تكوين منظومة لوجستية متكاملة عززت من مكانة الإمارة ضمن سلاسل القيمة العالمية، ورفعت قدرتها على جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة(DP World, 2024. World Bank, 2023).

وتشير البيانات الحديثة إلى أن مجموعة DP World تدير أكثر من 75ميناءً ومحطة بحرية في ما يزيد على 75دولة، وتتعامل مع عشرات الملايين من الحاويات سنويًا، إلى جانب إدارتها لشبكات واسعة من المناطق الاقتصادية، والمناطق الحرة، والخدمات اللوجستية، والنقل متعدد الوسائط، وهو ما يعكس تحول الشركة من مشغل موانئ إلى مزود عالمي لحلول سلاسل الإمداد المتكاملة.(DP World, 2024)

ويعتمد نجاح تجربة دبي على مجموعة من المرتكزات الأساسية، أبرزها الحوكمة المؤسسية، والاستثمار المستمر في البنية التحتية، والتحول الرقمي، وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي والأتمتة في إدارة العمليات المينائية، فضلاً عن إقامة شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص، بما أسهم في رفع الكفاءة التشغيلية، وتقليل زمن مناولة السفن والبضائع، وتعزيز تنافسية الموانئ الإماراتية في الأسواق العالمية (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023؛ UNCTAD, 2024).

كما أولت دبي اهتمامًا متزايدًا بتطوير منظومة الخدمات اللوجستية ذات القيمة المضافة، من خلال ربط الموانئ بالمناطق الصناعية ومراكز التوزيع والمطارات الدولية، الأمر الذي جعلها مركزًا إقليميًا لإعادة التصدير والتصنيع الخفيف والتجارة الإلكترونية، وأسهم في تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على الإيرادات النفطية، بما يتوافق مع التوجهات الحديثة للاقتصاد القائم على الخدمات والابتكار(DP World, 2024. World Bank, 2023).

وتكتسب تجربة دبي أهمية خاصة بالنسبة لليبيا، لأنها تؤكد أن بناء قطاع لوجستي عالمي لا يرتبط بوفرة الموارد الطبيعية بقدر ارتباطه بوجود رؤية استراتيجية واضحة، وبيئة تشريعية مستقرة، واستثمارات مستدامة في البنية التحتية، وسياسات داعمة للشراكة بين القطاعين العام والخاص. وتمثل هذه العناصر مرتكزات يمكن الاستفادة منها في تطوير الموانئ الليبية، بما يعزز دورها في التجارة الإقليمية والدولية، ويرفع قدرتها على المنافسة في منطقة البحر المتوسط، ويسهم في تنويع الاقتصاد الوطني وتقليل الاعتماد على قطاع النفط.

4.4 تجربة المملكة المغربية (ميناء طنجة المتوسط):

تُعد تجربة ميناء طنجة المتوسط من أبرز النماذج التنموية الناجحة في منطقة البحر الأبيض المتوسط والقارة الأفريقية، حيث تمكن المغرب خلال فترة زمنية قصيرة من إنشاء منظومة مينائية ولوجستية متكاملة حولت الميناء إلى أحد أهم مراكز التجارة البحرية وإعادة الشحن على المستويين الإقليمي والدولي، ويعكس هذا التحول تبني الدولة رؤية استراتيجية طويلة الأجل ارتكزت على الاستثمار في البنية التحتية الحديثة، وتعزيز كفاءة الحوكمة، ودمج الميناء بالمناطق الصناعية واللوجستية، بما أسهم في رفع القدرة التنافسية للاقتصاد المغربي وتعزيز اندماجه في سلاسل القيمة العالمية (United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD], 2024).

وتشير البيانات الحديثة إلى أن ميناء طنجة المتوسط تعامل خلال عام 2023 مع أكثر من 8.6مليون حاوية نمطية (TEU)، إضافة إلى تداول ما يزيد على 122مليون طن من البضائع، محافظًا على مكانته بوصفه أكبر ميناء للحاويات في أفريقيا وأحد أهم موانئ البحر المتوسط، كما يرتبط بأكثر من 180 ميناءً حول العالم عبر شبكات ملاحية منتظمة، الأمر الذي عزز دوره كمركز رئيس لإعادة الشحن والتوزيع الإقليمي(Tanger Med Group, 2024) .

ويعتمد نموذج طنجة المتوسط على ثلاثة مرتكزات رئيسة؛ أولها الاستثمار المستدام في البنية التحتية البحرية واللوجستية وفق معايير عالمية، وثانيها تعزيز الشراكة مع الشركات الدولية ومشغلي الخطوط الملاحية العالمية، وثالثها تطوير الأطر التشريعية والجمركية من خلال تبسيط الإجراءات ورقمنة الخدمات، بما أسهم في تقليص زمن الإفراج عن البضائع، وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وزيادة جاذبية الميناء للاستثمار الأجنبي(Amine & (Bouchikh, 2022 ، (World Bank, 2023)، كما ارتبط نجاح الميناء بتكامله مع منظومة صناعية واسعة تضم قطاعات السيارات، والطيران، والصناعات النسيجية، والخدمات اللوجستية، الأمر الذي أدى إلى رفع القيمة المضافة للأنشطة المينائية، وتحويل الميناء من نقطة عبور للبضائع إلى منصة إنتاج وتصدير متكاملة، وهو ما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في اقتصاديات النقل البحري التي تؤكد أن تنافسية الموانئ أصبحت تقاس بقدرتها على خلق القيمة الاقتصادية وربطها بالاقتصاد الوطني، وليس فقط بحجم البضائع المتداولة(UNCTAD, 2024, OECD, 2023).

وتكتسب تجربة ميناء طنجة المتوسط أهمية خاصة بالنسبة لليبيا ، لكونها الأقرب إلى الواقع الليبي من حيث الموقع الجغرافي والانتماء إلى الحوض المتوسطي، فضلاً عن التشابه النسبي في البيئة الإقليمية وإمكانات الربط بين أوروبا وأفريقيا. ومن ثم، فإن نجاح المغرب في تحويل موقعه الجغرافي إلى مركز لوجستي عالمي يقدم نموذجًا عمليًا يمكن الاستفادة منه عند صياغة استراتيجية لتطوير الموانئ الليبية، من خلال تعزيز الحوكمة المؤسسية، وتطوير البنية التحتية، وإنشاء مناطق اقتصادية ولوجستية متخصصة، وتبسيط الإجراءات الجمركية، وتشجيع الشراكة مع القطاع الخاص والمشغلين الدوليين، بما يعزز تنافسية الموانئ الليبية ويدعم اندماجها في شبكات التجارة البحرية العالمية.

5.4 تجربة جمهورية مصر العربية (ميناء شرق بورسعيد):

تُعد تجربة ميناء شرق بورسعيد إحدى أهم التجارب العربية في تطوير الموانئ الحديثة، حيث يمثل الميناء الركيزة الأساسية لمحور قناة السويس، ويستفيد من موقعه الاستراتيجي عند المدخل الشمالي لقناة السويس، أحد أهم الممرات البحرية العالمية التي يمر عبرها نحو 12% من التجارة العالمية، وقد سعت الحكومة المصرية إلى توظيف هذه الميزة الجغرافية من خلال تنفيذ استراتيجية متكاملة تستهدف تحويل منطقة قناة السويس إلى مركز عالمي للتجارة والصناعة والخدمات اللوجستية، بما يعزز دور مصر في حركة التجارة الدولية ويزيد من مساهمة القطاع البحري في الاقتصاد الوطني (United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD], 2024).

ويُعد ميناء شرق بورسعيد من موانئ الجيل الحديث، إذ صُمم لاستقبال سفن الحاويات العملاقة، ويتميز بأعماق ملاحية كبيرة وأرصفة حديثة وبنية تحتية متطورة، الأمر الذي مكّنه من التعامل مع نحو 5.2 مليون حاوية نمطية (TEU) وتداول ما يقارب 85مليون طن من البضائع خلال عام 2023، مما جعله أحد أكبر موانئ الحاويات في منطقة شرق البحر المتوسط (الهيئة العامة للمنطقة الاقتصادية لقناة السويس، 2024).

وترتكز التجربة المصرية على تطوير الميناء ضمن منظومة اقتصادية متكاملة، من خلال ربطه بالمناطق الصناعية واللوجستية، وتوسيع شبكات الطرق والسكك الحديدية، وتحسين البيئة التشريعية، واستقطاب الاستثمارات الأجنبية، إضافة إلى عقد شراكات مع كبرى شركات تشغيل الموانئ العالمية، وهو ما أسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة القدرة التنافسية للميناء على المستوى الإقليمي.(World Bank, 2023)

كما أولت الحكومة المصرية اهتمامًا متزايدًا بالتحول الرقمي في إدارة الموانئ، من خلال تطبيق النافذة الواحدة للتجارة الخارجية، والاعتماد على النظم الإلكترونية في إدارة الإجراءات الجمركية واللوجستية، بما أسهم في تقليص زمن الإفراج عن البضائع وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين، وهو ما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في تطوير الموانئ الذكية وتعزيز كفاءة سلاسل الإمداد.(UNCTAD, 2024)

وتكتسب تجربة ميناء شرق بورسعيد أهمية خاصة بالنسبة لليبيا، نظرًا للتقارب الجغرافي والاقتصادي بين مصر وليبيا، وتشابه طبيعة الموانئ المطلة على البحر المتوسط، وتبرز هذه التجربة أهمية تبني رؤية تنموية شاملة تقوم على تطوير البنية التحتية، وربط الموانئ بالمناطق الصناعية واللوجستية، وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص، وتطبيق التحول الرقمي، بما يسهم في رفع تنافسية الموانئ الليبية وتحويلها إلى مراكز إقليمية للتجارة والخدمات اللوجستية، مستفيدةً من موقع ليبيا الاستراتيجي على الساحل الجنوبي للبحر المتوسط.

6.4 مقارنة الموانئ الكبرى عالمياً:

لإبراز الفوارق بين النماذج الدولية الناجحة يقدم الجدول الآتي مقارنة بين أبرز الموانئ العالمية من حيث حجم التداول والمساهمة الاقتصادية

جدول (6): مقارنة بين أبرز الموانئ العالمية من حيث الأداء الاقتصادي واللوجستي(2023)

الميناء	الدولة	مناولة الحاويات)مليون(TEU	تداول البضائع (مليون طن)	المساهمة الاقتصادية	الميزة التنافسية الرئيسة
شنغهاي	الصين	49.16	790	أكثر من 15% من اقتصاد منطقة شنغهاي	التكامل مع القاعدة الصناعية وسلاسل الإنتاج العالمية
سنغافورة	سنغافورة	39.01	591.7	أكثر من 7% من الناتج المحلي الإجمالي	مركز عالمي لإعادة الشحن والتحول الرقمي
روتردام	هولندا	13.44	438.8	نحو 6.2% من الناتج المحلي الإجمالي	الربط متعدد الوسائط والحوكمة المؤسسية
جبل علي	الإمارات العربية المتحدة	14.47	80.1	نحو 23% من اقتصاد إمارة دبي	المناطق الحرة والخدمات اللوجستية المتكاملة
طنجة المتوسط	المغرب	8.61	122	نحو 5% من الناتج المحلي الإجمالي	التكامل الصناعي وجذب الاستثمار الأجنبي
شرق بورسعيد	مصر	5.20	85	نحو 3.8% من الناتج المحلي الإجمالي	الموقع الاستراتيجي ضمن محور قناة السويس

المصدر :إعداد الباحثة بالاعتماد على United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD, 2024)، World Bank (2023)، Maritime and Port Authority of Singapore (2024)، Port of Rotterdam Authority (2024)، DP World (2024)، Shanghai International Port Group (2024)، Tanger Med Port Authority (2024)، والهيئة العامة للمنطقة الاقتصادية لقناة السويس.***(2024)***

يتضح من بيانات الجدول أن الموانئ العالمية الأكثر تنافسية لا تتشابه في أحجام التداول فقط، وإنما تتقارب في تبنيها نماذج تنموية متكاملة تقوم على الاستثمار طويل الأجل في البنية التحتية، والتحول الرقمي، وربط الموانئ بالمناطق الصناعية وشبكات النقل متعددة الوسائط، كما تشير المقارنة إلى أن ارتفاع مساهمة الميناء في الاقتصاد الوطني لا يرتبط بحجم المناولة وحده، بل بقدرته على خلق قيمة مضافة من خلال الخدمات اللوجستية، والصناعات المرتبطة بالميناء، وجذب الاستثمارات الأجنبية، وتعزيز الصادرات، ومن ثم، فإن التجارب المقارنة تؤكد أن تطوير الموانئ ينبغي أن يُنظر إليه باعتباره سياسة اقتصادية شاملة، وليس مجرد مشروع لتوسعة الأرصفة أو زيادة الطاقة الاستيعابية، وهو ما يمثل أحد أهم الدروس التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الموانئ الليبية.

جدول (7): استخلاص الدلالات التطبيقية من التجارب الدولية لتطوير الموانئ الليبية

التجربة الدولية	أبرز عناصر النجاح	الدلالات التطبيقية للحالة الليبية
سنغافورة	الحوكمة الفعالة، التحول الرقمي، الاستثمار في رأس المال البشري، تطوير الميناء الذكي.	تؤكد التجربة أن الموقع الجغرافي وحده لا يحقق التنافسية، وإنما يتطلب الأمر بناء مؤسسات قوية، وتطبيق الإدارة الإلكترونية، والاستثمار في الكفاءات الوطنية، بما يرفع كفاءة تشغيل الموانئ الليبية ويزيد قدرتها على جذب الخطوط الملاحية العالمية.
روتردام – هولندا		يمكن لليبيا الاستفادة من نموذج الإدارة المستقلة للموانئ، وربطها بشبكات الطرق والسكك الحديدية والمناطق اللوجستية، بما

	استقلالية إدارة الميناء، التكامل مع شبكات النقل، التحول نحو الميناء الأخضر، الشراكة مع القطاع الخاص.	**يحول الموانئ من نقاط عبور إلى مراكز اقتصادية متكاملة تخدم التجارة الداخلية والخارجية.**
دبي – الإمارات العربية المتحدة	**التكامل بين الموانئ والمناطق الحرة، بيئة استثمارية جاذبة، الخدمات اللوجستية، الشراكات الدولية.**	**توضح التجربة أهمية إنشاء مناطق اقتصادية حرة مرتبطة بالموانئ الليبية، مع تبسيط الإجراءات الجمركية وتحسين مناخ الاستثمار، بما يسهم في تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على القطاع النفطي.**
طنجة المتوسط – المغرب	**التخطيط الاستراتيجي، جذب الشركات العالمية، المناطق الصناعية، تبسيط الإجراءات الجمركية.**	**تعد هذه التجربة الأقرب إلى الواقع الليبي، إذ يمكن الاستفادة من ربط الموانئ بالمناطق الصناعية واللوجستية، وتطوير الخدمات الجمركية، واستقطاب الاستثمارات الأجنبية، بما يعزز مكانة ليبيا كمركز لوجستي في البحر المتوسط.**
شرق بورسعيد – مصر	**الاستفادة من الموقع الاستراتيجي، تطوير البنية التحتية، ربط الميناء بمحور اقتصادي، التحول الرقمي.**	**تؤكد التجربة المصرية أن تعظيم الاستفادة من الموقع الجغرافي يتطلب دمج الموانئ ضمن استراتيجية اقتصادية وطنية، وربطها بالمناطق الصناعية وشبكات النقل، بما يرفع مساهمة قطاع الموانئ في الناتج المحلي الليبي.**

المصدر:- من اعداد الباحثة

واستنادًا إلى نتائج التحليل المقارن يمكن اختبار مدى قابلية تطبيق هذه الخبرات على المنطقة الحرة بمصراتة باعتبارها إحدى أكثر المناطق الليبية قدرة على قيادة التحول اللوجستي، لما تتمتع به من موقع جغرافي، وميناء تجاري وقاعدة صناعية تجارية.

5. خامسًا: المنطقة الحرة بمصراتة:

تأسست المنطقة الحرة بمصراتة سنة 2000، وتعد أول منطقة حرة أُنشئت في ليبيا، وتقع في مدينة مصراتة على الساحل الليبي للبحر المتوسط، في موقع يسمح لها بالاقتراب من الطرق البحرية الرابطة بين جنوب أوروبا وشمال أفريقيا وشرق المتوسط، كما ترتبط بمدينة تتمتع بقاعدة تجارية وصناعية واسعة نسبيًا، الأمر الذي يوفر بيئة مساندة لنشاط الميناء والخدمات المرتبطة به.

ويُعد وجود ميناء تجاري تابع للمنطقة الحرة من أبرز عناصر التميز المؤسسي لهذه الحالة، إذ يتيح إمكان تحقيق التكامل بين النشاط الميناني والأنشطة الاستثمارية والتخزينية والصناعية داخل نطاق واحد. وتذكر المنطقة الحرة أن الميناء يتعامل مع نحو 60% من حجم التجارة الليبية غير النفطية، وهو ما يعكس وزنه النسبي داخل منظومة التجارة الخارجية الليبية، وإن كانت هذه النسبة تحتاج عند استخدامها في البحث إلى الإشارة بوضوح إلى أنها واردة في بيانات الجهة المشغلة للمنطقة.

كما توفر المنطقة مجموعة من الخدمات والمرافق المرتبطة بالنشاط اللوجستي، من بينها مساحات التخزين المفتوحة، والمستودعات متعددة الأغراض، ومكاتب الخدمات اللوجستية، ومرافق تخزين الحبوب، وتمثل هذه المكونات أساسًا يمكن البناء عليه للانتقال من وظيفة الميناء التقليدية، القائمة على تفريغ البضائع وتسليمها إلى السوق المحلي، إلى وظيفة أكثر تكاملًا تشمل التخزين والتجميع والتعبئة والتوزيع والتصنيع الخفيف وإعادة التصدير.

1.5 دور المنطقة الحرة بمصراتة في تحويل الميناء إلى محور لوجستي متكامل:

تقوم فكرة المحور اللوجستي على الربط بين الميناء والمنطقة الحرة ومراكز التخزين والإنتاج وشبكات النقل البري، بحيث لا تكون البضائع المتداولة مجرد واردات تعبر الميناء، وإنما مدخلات لأنشطة اقتصادية تضيف قيمة قبل إعادة توزيعها داخليًا أو تصديرها إلى أسواق أخرى، ومن هذا المنظور، تمتلك المنطقة الحرة بمصراتة مقومات أولية تؤهلها لتطبيق نموذج الميناء–المنطقة الحرة الذي ظهر في تجارب دولية مثل جبل علي وطنجة المتوسط.

2.5 المنطقة الحرة بمصراتة بوصفها بوابة للأسواق الأفريقية:

يمثل الاتجاه نحو الأسواق الأفريقية أحد أهم المسارات التي يمكن من خلالها توظيف الموقع الاستراتيجي لليبيا، فالمنافسة المباشرة مع الموانئ الكبرى في شمال المتوسط في مجال التجارة البحرية العابرة قد تكون صعبة في المدى القصير، بينما تمتلك ليبيا ميزة نسبية محتملة تتمثل في قربها الجغرافي من دول الساحل والصحراء التي لا تطل على البحر مثل النيجر وتشاد ومالي.

وفي هذا الإطار، يمكن للمنطقة الحرة بمصراتة أن تؤدي دور نقطة الاستقبال البحري للبضائع القادمة من أوروبا وآسيا، ثم إعادة توجيهها برًا نحو الأسواق الأفريقية. كما يمكن أن تستقبل منتجات الدول الأفريقية وتوفر لها خدمات التجميع والتخزين والتعبئة والتصدير عبر البحر المتوسط، ويؤدي ذلك إلى تحويل ليبيا من سوق نهائي للواردات إلى دولة عبور وتوزيع إقليمي.

3.5 الاستفادة من التجارب الدولية في تطوير المنطقة الحرة بمصراتة:

يمكن ربط المنطقة الحرة بمصراتة بالدروس المستخلصة من التجارب الدولية التي تناولتها الدراسة، فمن تجربة جبل علي يمكن الاستفادة من التكامل بين الميناء والمنطقة الحرة واستقطاب الشركات العالمية ضمن بيئة موحدة للاستثمار والخدمات، ومن تجربة طنجة المتوسط يمكن الاستفادة من ربط الميناء بالصناعات التصديرية وشبكات النقل والأسواق الخارجية، أما تجربة سنغافورة فتبرز أهمية الرقمنة وكفاءة الإجراءات وتنمية الموارد البشرية، في حين تؤكد تجربة روتردام ضرورة الانتقال نحو الميناء الذكي والأخضر والتكامل بين النقل البحري والبري والسككي.

الجدول رقم (8): توظيف الخبرات المؤاني الدولية في تطوير المنطقة الحرة بمصراتة

التجربة الدولية	الدرس المستفاد	مجال التطبيق في المنطقة الحرة بمصراتة
جبل علي	التكامل بين الميناء والمنطقة الحرة	توحيد الخدمات الاستثمارية والمينائية والجمركية
طنجة المتوسط	ربط الميناء بالصناعة والتصدير	جذب الصناعات التجميعية والتحويلية
سنغافورة	الرقمنة والنافذة الواحدة	رقمنة إجراءات السفن والبضائع والمستثمرين
روتردام	الميناء الذكي والمستدام	تحسين كفاءة الطاقة والمعدات والمراقبة الرقمية
شرق بورسعيد	التكامل مع الممرات التجارية	ربط الميناء بممرات النقل نحو الجنوب الليبي وأفريقيا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى نتائج تحليل التجارب الدولية.

4.5 تطبيق نتائج تحليل SWOT على المنطقة الحرة بمصراتة:

يمكن توظيف نتائج تحليل SWOT الواردة في الدراسة لبناء استراتيجيات عملية خاصة بالمنطقة الحرة بمصراتة من خلال الآتي:

الجدول (9) توظيف نتائج تحليل SWOT لبناء استراتيجيات عملية خاصة بالمنطقة الحرة بمصراتة

نوع الاستراتيجية	التطبيق المقترح
استراتيجية القوة– الفرص (SO)	توظيف موقع المنطقة وموانئها وقاعدتها التجارية لاستقطاب الخطوط الملاحية والاستثمارات الصناعية واللوجستية وخدمة الأسواق الأفريقية.
استراتيجية الضعف– الفرص (WO)	استغلال فرص الاستثمار والشراكات الدولية لتحديث معدات الميناء، ورقمنة الإجراءات، وتوسيع التخزين، وتدريب الموارد البشرية.
استراتيجية القوة– التهديدات (ST)	استخدام القرب من الأسواق الليبية والأفريقية لتقديم خدمات متخصصة تختلف عن الخدمات التي تقدمها الموانئ المنافسة.
استراتيجية الضعف– التهديدات (WT)	تحسين الحوكمة والأمن والإجراءات التشريعية وتقليل زمن التخليص، للحد من تحول التجارة إلى موانئ إقليمية منافسة.

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج تحليل SWOT.

ويُظهر هذا التطبيق أن المنطقة الحرة بمصراتة تمثل نقطة قوة وفرصة في الوقت نفسه، إلا أن نجاحها يظل مرتبطًا بمعالجة أوجه الضعف الوطنية، خصوصًا ضعف شبكات النقل الداخلي، وبطء الإجراءات، وعدم استقرار البيئة المؤسسية، ومحدودية التكامل بين السياسات التجارية والنقلية والاستثمارية.

ولا ينبغي النظر إلى هذه الاستراتيجيات باعتبارها بدائل مستقلة بل ينبغي تنفيذها بصورة متكاملة ومتدرجة، بحيث تبدأ الإصلاحات المؤسسية والتشريعية بالتوازي مع تحديث البنية التحتية والتحول الرقمي، بما يضمن تحقيق أثر مستدام على تنافسية المنطقة الحرة والموانئ الليبية بصفة عامة.

6. سادسًا: السيناريوهات المستقبلية لتطوير الموانئ الليبية حتى عام (2035م).

تُعد السيناريوهات المستقبلية إحدى الأدوات الرئيسة في التخطيط الاستراتيجي وصنع السياسات العامة، إذ تُستخدم لاستشراف البدائل الممكنة في ظل بيئة تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين، ولا سيما في القطاعات الاقتصادية ذات الارتباط المباشر بالتطورات الجيوسياسية والتكنولوجية والتجارية، مثل قطاع النقل البحري والخدمات اللوجستية، ووفقًا للأدبيات الحديثة، لا تهدف السيناريوهات إلى التنبؤ بالمستقبل بصورة حتمية، وإنما إلى بناء مسارات محتملة تستند إلى مجموعة من الافتراضات الاقتصادية والمؤسسية، بما يساعد صانعي القرار على تقييم البدائل، وقياس آثار السياسات المختلفة، واختيار المسار الأكثر قدرة على تحقيق التنمية المستدامة (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023؛ United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD], 2024).

واستنادًا إلى التحليل السابق، للتجارب الدولية في سنغافورة، وروتردام، ودبي، وطنجة المتوسط، وشرق بورسعيد، تم بناء ثلاثة سيناريوهات مستقبلية لتطوير قطاع الموانئ والخدمات اللوجستية في ليبيا خلال الفترة (2025–2035)، وقد روعي في إعداد هذه السيناريوهات مجموعة من المتغيرات المؤثرة، من أبرزها مستوى الاستقرار السياسي، والإصلاح المؤسسي، وحجم الاستثمار في البنية التحتية، وكفاءة التشريعات المنظمة للموانئ، ومستوى التحول الرقمي، ودرجة انفتاح الاقتصاد الليبي على الاستثمار المحلي والأجنبي، إلى جانب تطورات التجارة البحرية العالمية ومؤشرات الأداء اللوجستي.

ويمثل كل سيناريو مسارًا مختلفًا لمستقبل القطاع، يبدأ باستمرار الأوضاع الحالية دون إصلاحات جوهرية، ثم ينتقل إلى سيناريو الإصلاح التدريجي، وصولًا إلى سيناريو التحول الاستراتيجي الشامل، الذي يفترض تنفيذ إصلاحات هيكلية واسعة تستهدف تحويل الموانئ الليبية إلى مراكز لوجستية إقليمية، ولا تُعد هذه السيناريوهات بدائل متنافسة فحسب، بل تُستخدم أيضًا أداةً لقياس الفجوة بين الواقع الحالي والطموحات التنموية، وتحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة.

6.1 السيناريو الأول: سيناريو الخط الأساسي (Business as Usual) :

يفترض هذا السيناريو استمرار الأوضاع الحالية دون تنفيذ إصلاحات هيكلية مؤثرة في قطاع الموانئ والخدمات اللوجستية، بحيث تظل مستويات الاستثمار العام والخاص محدودة، مع استمرار التحديات المؤسسية والتشريعية، وضعف التنسيق بين الجهات المعنية، وبقاء الاعتماد الرئيس على الإيرادات النفطية، كما يفترض استمرار محدودية الإنفاق على تطوير البنية التحتية، وتأخر التحول الرقمي، وضعف اندماج الموانئ الليبية في شبكات النقل البحري الدولية.

وفي ظل هذه الافتراضات، يُتوقع أن يظل حجم مناولة الحاويات قريبًا من مستوياته الحالية، بحيث لا يتجاوز مليون حاوية نمطية سنويًا، مع استمرار انخفاض مساهمة قطاع الموانئ والخدمات اللوجستية في الناتج المحلي الإجمالي، واستمرار تراجع ترتيب ليبيا في المؤشرات الدولية، وعلى رأسها مؤشر الأداء اللوجستي (LPI) ، نتيجة محدودية كفاءة الخدمات والإجراءات الجمركية والبنية التحتية.(World Bank, 2023)

ويترتب على هذا السيناريو استمرار ارتفاع تكاليف النقل والتخزين، وضعف قدرة الموانئ الليبية على جذب الخطوط الملاحية العالمية، وتراجع فرص الاستفادة من الموقع الجغرافي المتميز لليبيا على البحر المتوسط، الأمر الذي يؤدي إلى فقدان فرص استثمارية ولوجستية كبيرة مقارنة بالدول المنافسة في المنطقة، مثل مصر والمغرب والإمارات، كما ينعكس ذلك سلبًا على فرص العمل، وتنويع الاقتصاد الوطني، وتعزيز تنافسية التجارة الخارجية(UNCTAD, 2024 ؛ Arab Monetary Fund, 2024).

ويُستخدم هذا السيناريو بوصفه سيناريو مرجعيًا(Reference Scenario) ، تُقاس في ضوئه الآثار الاقتصادية المتوقعة للسيناريوهات الأخرى، بما يسمح بتقدير حجم المكاسب المحتملة الناتجة عن تنفيذ برامج الإصلاح والتطوير.

2.6 السيناريو الثاني: سيناريو الإصلاح التدريجي:

يفترض هذا السيناريو تبني برنامج إصلاح متوسط المدى يقوم على تنفيذ إصلاحات تدريجية في قطاع الموانئ والخدمات اللوجستية، دون إحداث تغييرات جذرية في الهيكل الاقتصادي، ويستند هذا المسار إلى تحسين البنية التحتية للموانئ، وتحديث التشريعات المنظمة للنشاط البحري، وتعزيز الحوكمة المؤسسية، وتوسيع تطبيق الأنظمة الرقمية، إلى جانب إنشاء مناطق اقتصادية ولوجستية في عدد من الموانئ الرئيسة، وتشجيع الشراكة مع القطاع الخاص في تشغيل وإدارة بعض الخدمات المينائية.

ومن المتوقع أن يسهم هذا السيناريو في رفع الطاقة الاستيعابية للموانئ الليبية تدريجيًا، وزيادة حجم مناولة الحاويات، وتحسين جودة الخدمات اللوجستية، بما ينعكس على ارتفاع الإيرادات، وزيادة فرص العمل، وتحسن ترتيب ليبيا في مؤشر الأداء اللوجستي العالمي، كما يسهم في تعزيز ثقة المستثمرين، ورفع كفاءة التجارة الخارجية، وتقليص تكاليف النقل، مع تحقيق تقدم

تدريجي نحو تنويع مصادر الدخل الوطني، مستفيدًا من التجارب الدولية التي أثبتت نجاح الإصلاح المؤسسي التدريجي في تعزيز تنافسية الموانئ(World Bank, 2023؛ OECD, 2023؛ UNCTAD, 2024).

3.6 السيناريو الثالث: سيناريو التحول الاستراتيجي الشامل:

يمثل هذا السيناريو المسار الطموح لتطوير قطاع الموانئ والخدمات اللوجستية في ليبيا، إذ يفترض تنفيذ برنامج إصلاح شامل يجمع بين تحديث البنية التحتية، وإصلاح الإطار التشريعي والمؤسسي، والتحول الرقمي، وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وربط الموانئ بالمناطق الصناعية والاقتصادية وشبكات النقل الوطنية والإقليمية، ويستند هذا السيناريو إلى الدروس المستخلصة من التجارب الدولية الناجحة، ولا سيما سنغافورة، وروتردام، ودبي، وطنجة المتوسط، التي أثبتت أن الموانئ يمكن أن تتحول إلى محركات رئيسة للنمو الاقتصادي عندما تُدار وفق رؤية استراتيجية طويلة الأجل (UNCTAD, 2024؛ World Bank, 2023).

ويفترض هذا السيناريو تحقيق درجة مرتفعة من الاستقرار السياسي والمؤسسي، وتوفير بيئة تشريعية جاذبة للاستثمار، وإعادة هيكلة إدارة الموانئ وفق مبادئ الحوكمة والشفافية، إلى جانب استقطاب شركات تشغيل الموانئ العالمية، وإنشاء مناطق اقتصادية خاصة ومراكز لوجستية متكاملة، بما يعزز اندماج ليبيا في سلاسل القيمة العالمية ويحول موانئها إلى مراكز إقليمية لإعادة الشحن والتوزيع.

كما يفترض السيناريو استكمال مشاريع تحديث الأرصفة والممرات الملاحية، وتطوير أنظمة التشغيل الذكية، وتطبيق النافذة الواحدة، والاعتماد على الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في إدارة العمليات المينائية، فضلًا عن تحسين الربط بين الموانئ وشبكات الطرق والسكك الحديدية والمطارات، بما يؤدي إلى تقليص زمن الإفراج عن البضائع، وخفض تكاليف النقل، وزيادة كفاءة الخدمات اللوجستية، ورفع مستوى تنافسية الموانئ الليبية على المستويين الإقليمي والدولي.

ومن المتوقع أن يسهم هذا السيناريو في تحويل قطاع الموانئ والخدمات اللوجستية إلى أحد المحركات الرئيسة للاقتصاد الليبي، من خلال تنويع مصادر الدخل، وزيادة مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي، وتعزيز الصادرات غير النفطية، وخلق فرص عمل مستدامة، واستقطاب الاستثمارات الأجنبية، بما ينسجم مع أهداف التنمية المستدامة ورؤية ليبيا لتنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على الإيرادات النفطية.

جدول (10) :

السيناريو	معدل النجاح	أهم الافتراضات
المتحفظ	منخفض	استقرار الوضع الحالي
المتوسط	متوسط	إصلاحات جزئية
الطموح	مرتفع	إصلاحات شاملة واستقرار

المصدر: من إعداد الباحثة.

ويرى الباحث أن السيناريو المتوسط يمثل الخيار الأكثر واقعية في الأجل المتوسط، في حين يمثل السيناريو الطموح هدفًا استراتيجيًا طويل الأجل يتطلب إصلاحات مؤسسية وتشريعية واسعة.

7. سابعًا: نتائج الدراسة:

1.7 النتائج المتعلقة بالموقع الاستراتيجي:

- أكدت نتائج الدراسة أن الموقع الجغرافي لليبيا يمثل ميزة تنافسية استراتيجية تؤهلها للقيام بدور محوري في حركة التجارة البحرية بين أوروبا وأفريقيا وآسيا، إلا أن هذه الميزة لم تُترجم حتى الآن إلى مكاسب اقتصادية ملموسة بسبب محدودية الاستثمارات، وضعف كفاءة البنية التحتية، وغياب التخطيط الاستراتيجي المتكامل.
- أظهرت الدراسة وجود فجوة كبيرة بين الإمكانات اللوجستية التي تمتلكها ليبيا ومستوى الاستفادة الفعلية منها، الأمر الذي يعكس انخفاض كفاءة استثمار الموقع الجغرافي مقارنةً بالدول المتوسطية المنافسة، مثل المغرب ومصر والإمارات.
- بينت نتائج التحليل أن طول الساحل الليبي، الذي يمتد لنحو (1770) كيلومترًا، يمثل قاعدة مناسبة لإنشاء شبكة من الموانئ التجارية واللوجستية المتخصصة، وربطها بمناطق صناعية واقتصادية، بما يعزز دور ليبيا كمركز إقليمي لإعادة الشحن والخدمات اللوجستية.
- أوضحت الدراسة أن الموقع الجغرافي، رغم أهميته، لا يمثل عاملًا كافيًا لتحقيق التنافسية، وإنما تتوقف الاستفادة منه على وجود مؤسسات فعالة، وتشريعات مرنة، وربط الموانئ بشبكات النقل والبنية الاقتصادية الوطنية.

2.7 النتائج المتعلقة بالتجارب الدولية:

- أظهرت المقارنة بين التجارب الدولية أن نجاح الموانئ العالمية لم يكن نتيجة الموقع الجغرافي وحده، بل جاء نتيجة تكامل السياسات الاقتصادية مع الحوكمة الرشيدة، والاستثمار المستدام في البنية التحتية، والتحول الرقمي، وتطوير رأس المال البشري.
- أكدت الدراسة أن التجارب الناجحة، مثل سنغافورة وروتردام ودبي وطنجة المتوسط وشرق بورسعيد، تشترك في اعتماد رؤية استراتيجية طويلة الأجل، وربط الموانئ بالمناطق الصناعية والخدمات اللوجستية، بما أدى إلى تعظيم القيمة المضافة للقطاع وتعزيز مساهمته في الاقتصاد الوطني.
- أظهرت نتائج المقارنة أن تجربة ميناء طنجة المتوسط تُعد الأكثر ملاءمة للاستفادة منها في الحالة الليبية، نظرًا للتقارب في الموقع الجغرافي والخصائص الإقليمية، وإمكانية تكييف عناصر نجاحها بما يتوافق مع البيئة الاقتصادية والمؤسسية الليبية.
- بينت الدراسة أن التحول إلى موانئ ذكية وتطبيق تقنيات الرقمنة والأتمتة أصبح شرطًا أساسيًا لتعزيز القدرة التنافسية للموانئ، وخفض تكاليف التشغيل، وتحسين جودة الخدمات اللوجستية، وزيادة جاذبية الاستثمار.
- كشفت التجارب الدولية أن متوسط الفترة اللازمة لتحقيق تحول جوهري في أداء الموانئ يتراوح بين (8–12) عامًا، شريطة توافر الاستقرار السياسي، واستمرارية السياسات العامة، والالتزام بتنفيذ برامج الإصلاح.

8. ثامنًا: التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة وما أظهرته التجارب الدولية الرائدة، توصي الدراسة بتبني رؤية وطنية شاملة لتطوير قطاع الموانئ والخدمات اللوجستية، بما يضمن تحويله إلى أحد المحركات الرئيسة للنمو الاقتصادي والتنويع الاقتصادي في ليبيا، وذلك من خلال المحاور الآتية:

أ. **على المستوى السياسي والتشريعي :**الإسراع في إصدار إطار قانوني موحد ينظم الموانئ والخدمات اللوجستية والمناطق الاقتصادية الخاصة، واعتماد استراتيجية وطنية لتطوير القطاع حتى عام 2035 تتضمن أهدافًا ومؤشرات أداء واضحة، وإنشاء مجلس وطني أعلى للنقل البحري والخدمات اللوجستية لتنسيق السياسات، إلى جانب تعزيز التعاون والشراكات مع المؤسسات والدول الرائدة في إدارة الموانئ.

ب. **على المستوى المؤسسي والتنظيمي :**إعادة هيكلة منظومة إدارة الموانئ بما يحقق الفصل بين الجوانب التنظيمية والتشغيلية، وتعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية والمساءلة، وتطوير القدرات المؤسسية، مع توسيع الشراكة مع القطاع الخاص ومشغلي الموانئ العالميين بما يحقق الكفاءة ويحافظ على المصلحة الوطنية.

ج. **على المستوى الاستثماري والتمويلي :**تنفيذ برنامج وطني لتطوير البنية التحتية للموانئ وربطها بشبكات النقل، وتفعيل نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) لتمويل المشروعات، وإعداد محفظة استثمارية للمشروعات اللوجستية ذات الأولوية، مع تحسين البيئة الاستثمارية وتبسيط الإجراءات الإدارية.

د. **على المستوى التقني والرقمي :**التحول التدريجي نحو الموانئ الذكية من خلال تطبيق الأنظمة الرقمية المتكاملة، وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وتحليل البيانات الضخمة في إدارة العمليات، وتطوير منظومة إلكترونية للتخليص الجمركي، وإنشاء قاعدة بيانات وطنية موحدة لدعم التخطيط وصنع القرار.

ه. **على مستوى تنمية الموارد البشرية :**إنشاء مركز وطني متخصص في النقل البحري والخدمات اللوجستية لتأهيل الكفاءات الوطنية، وتطوير برامج التدريب المستمر والابتعاث إلى الموانئ العالمية، مع دعم البحث العلمي والدراسات التطبيقية وربط مخرجاتها بسياسات تطوير قطاع الموانئ والخدمات اللوجستية.

9. تاسعًا: الخاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن الموقع الجغرافي المتميز لليبيا يمثل أحد أهم الأصول الاستراتيجية القادرة على دعم التحول نحو اقتصاد أكثر تنوعًا واستدامة، إلا أن تحويل هذه الميزة إلى قيمة اقتصادية مضافة يتطلب تجاوز الاعتماد على المقومات الطبيعية وحدها، والانتقال إلى نموذج تنموي يقوم على الحوكمة الرشيدة، والاستثمار في البنية التحتية، وتطوير التشريعات، والتحول الرقمي، وتنمية رأس المال البشري.

وقد أظهرت الدراسة، من خلال تحليل التجارب الدولية المقارنة، أن الدول التي نجحت في بناء موانئ ذات قدرة تنافسية عالية لم تعتمد على الموقع الجغرافي فحسب، بل استندت إلى رؤى استراتيجية طويلة الأجل، وإصلاحات مؤسسية متواصلة، واستثمارات مستدامة، وتكامل بين الموانئ والقطاعات الإنتاجية والخدمات اللوجستية. كما بينت نتائج السيناريوهات المستقبلية أن تبني برنامج إصلاح استراتيجي شامل يمكن أن يحول الموانئ الليبية إلى مراكز إقليمية للنقل البحري وإعادة الشحن، وأن يسهم بصورة فاعلة في تنويع الاقتصاد الوطني، وزيادة مساهمة القطاعات غير النفطية في الناتج المحلي الإجمالي، وتعزيز القدرة التنافسية للدولة.

قائمة المراجع والمصادر

المراجع العربية:

أمين، س.، &بوشيخ، م. (2022). تجربة ميناء طنجة المتوسط ودروسها للاقتصادات المتوسطية. *المجلة المغربية للاقتصاد والإدارة، 8*(1)، 190.215–

البنك المركزي الليبي .(2024) .*التقرير الاقتصادي السنوي 2023* .طرابلس، ليبيا: البنك المركزي الليبي.

الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي .(2024) .*تقرير تطور قطاع الموانئ في الدول العربية* .الكويت: الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي.

فايدي، ع. م. (2023). الجغرافيا الاقتصادية وتنمية الموانئ الليبية: رؤية تحليلية. *مجلة الاقتصاد الليبي، 15*(2)، 100.125–

هيئة الموانئ والنقل البحري الليبية .(2024) .*التقرير السنوي لنشاط الموانئ الليبية 2023* .طرابلس، ليبيا: هيئة الموانئ والنقل البحري.

المراجع الأجنبية:

Aqaba Special Economic Zone Authority. (2024). *Annual Report 2023*. Aqaba, Jordan: ASEZA.

Brooks, M. R., & Cullinane, K. (Eds.). (2019). *Devolution, Port Governance and Port Performance*. Elsevier.

Chopra, S. (2022). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (8th ed.). Pearson.

Council of Supply Chain Management Professionals. (2023). *CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary*. Lombard, IL: CSCMP.

DP World. (2024). *Annual Report 2023: Enabling Global Trade*. Dubai, United Arab Emirates: DP World.

International Maritime Organization. (2024). *IMO Annual Report 2023*. London, United Kingdom: IMO.

Maritime and Port Authority of Singapore. (2024). *Singapore Port Statistics 2023*. Singapore: Maritime and Port Authority of Singapore.

Notteboom, T., Pallis, A. A., & Rodrigue, J.-P. (2022). *Port Economics, Management and Policy* (2nd ed.). Routledge.

Port of Rotterdam Authority. (2024). *Facts and Figures 2023*. Rotterdam, Netherlands: Port of Rotterdam Authority.

Rodrigue, J.-P. (2020). *The Geography of Transport Systems* (5th ed.). Routledge.

Statista. (2024). *Global Logistics Market Size 2020–2030*. Hamburg, Germany: Statista.

Tanger Med Group. (2024). *Annual Report 2023*. Tangier, Morocco: Tanger Med Group.

United Nations Conference on Trade and Development. (2023). *Review of Maritime Transport 2023*. Geneva, Switzerland: United Nations.

United Nations Conference on Trade and Development. (2024). *Review of Maritime Transport 2024*. Geneva, Switzerland: United Nations.

World Bank. (2022). *Port Reform Toolkit* (2nd ed.). Washington, DC: World Bank.

World Bank. (2023). *Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in the Global Economy (Logistics Performance Index)*. Washington, DC: World Bank.