

دور إدارة المراكز اللوجستية في زيادة كفاءة الموانئ البحرية المصرية والأجنبية دعاء محمد صالح محمد سويدان

الملخص :

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى كيفية تفعيل وزيادة الخدمات اللوجستية لتحقيق الميزة التنافسية في الموانئ المصرية وكيفية إنشاء وإدارة المراكز اللوجستية في الموانئ البحرية المصرية وتقديم بعض التوصيات التي تساهم في تحسين وتطوير إدارة المراكز اللوجستية في الموانئ المصرية والأجنبية، والتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها لا توجد أختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية حول تأثير إدارة المراكز اللوجستية على كفاءة الموانئ المصرية والأجنبية وضعف إمكانيات الدولة المالية في إقامة مجمعات صناعية أو مشاريع استثمارية وعدم الأهتمام باستغلال منطقة الظهر للموانئ البحرية المصرية، كما قدمت مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تطبيق نظام النقل متعدد الوسائط لربط الموانئ المصرية بمناطق الأستثمار وضرورة إقامة مجمعات صناعية وتجارية وسكنية بمنطقة الظهر المباشر للموانئ.

Abstract :

The study aimed to find how to activate and increase logistics services to achieve a competitive advantage in Egyptian ports and how to establish and manage logistical centers in Egyptian seaports and to provide some recommendations that contribute to improving and developing the management of logistical centers in Egyptian and foreign ports, and to reach a set of results, the most important of which are no differences. Statistical significance regarding the impact of logistical centers management on the efficiency of the Egyptian and foreign ports, the weakness of the state's financial capabilities in establishing industrial complexes or investment projects, and the lack of

interest in exploiting the Dahir area for Egyptian seaports. A set of recommendations were also presented, the most important of which is the need to implement a multimodal transport system to connect Egyptian ports to regions Investment and the necessity to establish industrial, commercial and residential complexes in the direct back area of the ports.

المقدمة :

لم يظهر الإهتمام الجاد بالانشطة اللوجستية فى منظمات الأعمال إلا فى منتصف الخمسينات وبداية الستينات من القرن العشرين وذلك عندما بدأت تكلفة هذه الأنشطة فى التضخم بشكل كبير وملحوظ، وعندما أيقن القائمون على إدارة هذه المنظمات أن سبيلهم نحو زيادة الأرباح وتحقيق الميزة التنافسية فى الأسواق إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف، وأنه لا يمكن تحقيق هذه الميزة التنافسية أوتعزيزها إلا من خلال خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية، وخاصة وأن هذه المنظمات تستخدم تقنيات إنتاجية متشابهة، وقد تزايد الإهتمام بالأعمال اللوجستية فى معظم المنظمات المعاصرة منذ ثمانينات القرن تزايداً ملحوظاً، كما تطورت هذه الأعمال اللوجستية أيضاً تطوراً كبيراً فى هذه المنظمات حتى أصبحت الهياكل التنظيمية لكبرى المنظمات العالمية، تتضمن إدارة لهذه الأعمال اللوجستية والتي تحتل مكان الصدارة فى هذه الهياكل التنظيمية. هذا ومما لا شك فيه فإن تحول المنظمات من مرحلة إهمال وتجاهل الأعمال اللوجستية إلى مرحلة الإعتراف بأهمية هذه الأعمال، وذلك لما لها من تأثير جوهري على كل من رضا العملاء والتكاليف والربحية، فقد ساعد هذه المنظمات على التقديم والإرتقاء فى أعمالها وتحقيق أهدافها المرجوة بشكل مادي ملموس، وفى ضوء ماتقدم فقد أصبحت إدارة الأعمال اللوجستية من المظاهر الحديثة للإدارة المعاصرة، كما أصبحت أيضاً أحد المجالات الحديثة نسبياً لدراسة الإدارة المتكاملة وذلك من خلال المقارنة ببعض مجالات الإدارة التقليدية الأخرى مثل مجالات التسويق والإنتاج والتمويل والإستثمار لا شك أن للتقدم أسبابه ومبرراته،

والشركات العاملة علي مستوى النطاق الدولي، هي الشركات المتقدمة عالمياً بالطبع، وهذه الشركات تبحث عن التطوير من أوسع أبوابه، سواء من حيث الوظائف أو التكنولوجيا، بيئة العمل، الهياكل التنظيمية، العاملين، التحسين المستمر في الجودة، أو كل تلك معاً، وكل هذه الجهودات تؤدي ثمارها نحو تحقيق درجات عالية من إشباع لدى العملاء، مما يؤدي إلى ربحية متزايدة ونصيب سوقي أوسع وقدرة تنافسية متعاظمة علي المستوى الدولي، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فقد تحولت إدارة الأعمال اللوجستية أيضاً لتصبح أحد نماذج الإدارة المتكاملة لأداء مزيد من الأعمال والأنشطة الأساسية في المنظمات المعاصرة، وذلك بما يساهم مساهمة فعالة في تحقيق مستويات عالية من رضاء العملاء ودعم المركز التنافسي والربحي لهذه المنظمات، وبالتالي فقد ظهرت أهمية استخدام إدارة اللوجستيات وبرز دورها بالنسبة لكل المنظمات المعاصرة مهما اختلف في حجمها أو منشؤها أو ملكيتها أو طبيعة نشاطها أو أنواعها أو أشكالها القانونية، أو سواء كانت تسعى إلى تحقيق الربح أولاً تسعى إلى تحقيق هذا الربح. وقد أدى ذلك إلى وجود الكثير من الغموض واللبس فيما يتعلق بهذه اللوجستيات، الأمر الذي أصبح يتطلب ضرورة استخدام المنهج العلمي لتصحيح وإعادة صياغة المفاهيم، والأنشطة والأسس والمبادئ، والأساليب الإدارية التقليدية منها والحديثة، والعلاقات الخاصة بهذه اللوجستيات، بالإضافة إلى التحديد السليم لكل من مجالات وحدود ونطاق تطبيقات هذه اللوجستيات بالمنظمات المعاصرة.

الجزء الاول : الدراسات السابقة :

قامت الباحثة بالأطلاع والمراجعة على الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة المراكز اللوجستية في مصر والدول الاجنبية وتبين التالي :

توصلت دراسة (نعمون وسريدي، ٢٠١٧)، واتفقت معها دراسة (إبراهيم، ٢٠١٠) الى أن الاستراتيجية الوصفية تدعم القدرة التنافسية للميناء من عدة زوايا: تخفيض التكلفة وتحقيق التميز في أداء الخدمة وتفهم متطلبات عملاء الميناء وتقديم قيمة مضافة للخدمات المقدمة كما أكد الباحث على أن دعم القدرة التنافسية للميناء ومدى قدرته على الإستمرار في تقديم خدمات مميزة وقيم مضافة وخفض تكلفة

وتحسين بيئة الأعمال بالميناء والثاني يتمثل في ضرورة تحقيق التميز في الموانئ من خلال الاستراتيجية اللوجستية مع ضمان جودة الخدمات اللوجستية وفقا للخدمات اللوجستية العالمية والذي يتحقق من خلال توفير قواعد بيانات متكاملة عن العاملين مع الميناء سوء الحاليين أو المحتملين والقدرة على تلبية طلبات العملاء بالكيفية المطلوبة وفي الزمن المحدد وبما يحقق وفورات للعميل وتخفيض تكلفة صادراته ووارداته، كما توصلت دراسة (سلوى، ٢٠١١) الى ضرورة الاسترشاد بالفجوات التي توصلت اليها نتائج هذه الدراسة ومقترحات تحسين التعاون بين اللوجستيات والتسويق وخلق ما يسمى بلوجستيات التسويق في قطاع صناعة الالبان في مصر، حيث تمثلت اوجه القصور في المشاركة في وضع الخطوط لحل مشاكل العملاء ومناقشة متطلباتهم الجديدة، والمشاركة في طرق التحسين وتخفيض التكلفة الكلية وكذلك بالمبيعات ووضع برامج التسعير.

انفقت دراسة (عزت، ٢٠١١) ، (park , 2019) الى توضيح الآثار الاقتصادية للوجستيات عامة وأثارها على التجارة الدولية خاصة بهدف التأكيد على أهمية كفاءة أداء الخدمات اللوجستية المصاحبة للتجارة ثم تعرضت الدراسة لواقع التجارة العربية الخارجية والنصيب النسبي للتجارة البينية داخلها وقد توصلت ايضا إلى أهم المعوقات التي تواجه تنمية هذه التجارة وقسمت هذه المعوقات إلى قيود غير جمركية ومعوقات اقتصادية ومعوقات تتعلق بالتأخر في التوصل إلى قواعد منشأ تفصيلية ومعوقات لوجستية وبعد التأكيد نظريا على أهمية المعوقات اللوجستية في حالة التجارة العربية البينية تم اختبار أثر المعوقات اللوجستية على قيمة التجارة العربية البينية قياسا باستخدام نموذج الجاذبية لتقدير قيمة الصادرات العربية البينية غير البترولية اعتمادا على العوامل المؤثرة في قيمة التجارة الدولية بالدولتين المصدرة والمستوردة متضمنة متغيرات تعبر عن كفاءة أداء المتغيرات اللوجستية بالدولتين.

بينما توصلت دراسة (Madala, 2014) ضرورة استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، وذلك بهدف تحسين الخدمات اللوجستية وإدارة سلسلة التوريد للشركات بتتبع المنتجات وتحسن نظام الجرد، وضرورة استخدامه لتحسين إدارة سلسلة التوريد

من خلال الحد من خسائر المخزون وزيادة كفاءة وسرعة العمليات وتحسين دقة المعلومات.

فحين توصلت دراسة (El Hassan، 2016، Iyu,2018) ضرورة استخدام التطور العلمي لتحديد مؤشر تنمية ظهير الميناء وذلك بعد دراسة الوضع الحالي لسياسات الدولة ووضعها الاجتماعي والتكنولوجي، وليتم الحصول على قيمة المؤشر بشكل كمي باستخدام طريقة الحساب المقترحة لمؤشر كثافة تطوير الأراضي لمجمع الخدمات اللوجستية لحاويات الميناء، والى معالجة إطار عمل نموذج لتصميم شبكة الخدمة لنظام لوجستي خلفي للموانئ الجافة، تعتمد النماذج على مسير مكثف مشحون ثابتاً على المسار وتعطي نتائج ترددات شحن حسب فئة الخدمة لكل مسار وبالمناسبة السعة المطلوبة في البوابات.

الجزء الثاني : الأطار العام للبحث :

اولا : مشكلة البحث :

في ضوء الدراسة الاستطلاعية تبين وجود العديد من أوجه القصور في تطبيق الإدارة اللوجستية بالموانئ، تتجلى مظهرة في النقاط التالية :

- 1- تدهور الميزة التنافسية في الموانئ المصرية بسبب انخفاض جودة الخدمة المقدمة داخل الموانئ المصرية مقارنة بالموانئ الأجنبية وهو ما يؤثر بالسلب على قدرتها التنافسية.
- 2- غياب الإدارة اللوجستية من الهياكل التنظيمية لهيئات الموانئ المصرية، لذلك لا توجد استراتيجية واضحة لإدارة المراكز اللوجستية داخل الموانئ وذلك لتحديد الأهداف المستقبلية التي تسعى إليها هيئات الموانئ.
- 3- تدني عدد الاستثمارات في الموانئ بسبب ضخامتها أو بسبب عدم إهتمام وزارة النقل البحري بتحديث أليات تقديم الخدمات.
- 4- تواجه مصر تحديات سواء عالمية أو أقليمية تدفع مصر الى فقدان الميزة التنافسية لها. يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة بالرغم من الدور الكبير الذي تقوم به الإدارة اللوجستية في الموانئ إلا أنها

ما زالت تواجه عدة تحديات تؤثر على إنتاجية الميناء وتحقيق استراتيجياته حيث تتأثر المنافسة بين الموانئ بالعديد من العوامل والاعتبارات منها عوامل خارجية ومنها عوامل داخلية مكتسبة، (لذلك تعاني الموانئ المصرية من وجود مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تأخر من وجود نظام فعال لأداء الخدمات اللوجستية)، والتي يمكن من خلاله جذب عملاء جدد وتحقيق رغبات وتوقعات العملاء الحاليين بشكل يؤدي الى ارتفاع هذه الموانئ لمركز متقدم في مؤشر الخدمات اللوجستية ويتناسب مع موقع مصر الجغرافي.

ثانياً : أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته العلمية والعملية من أهمية الموضوعات التي يتناولها بالدراسة ومن خلال الاهداف التي بني البحث على تحقيقها وهي :

١- الاهمية العلمية :

- أ- موضوع الدراسة من الموضوعات الجديدة وترى الباحثة أن المكتبة العربية ما زالت تنقصها إسهامات الباحثين في الدراسات المتخصصة والمتعلقة بموضوع إدارة اللوجستيات فيما يخص الموانئ البحرية.
- ب- تركز هذه الدراسة على أهمية وحيوية دور إدارة المركز اللوجستي في قطاع النقل البحري.

٢- الاهمية العملية :

- أ- أصبحت إدارة المراكز اللوجستية أساس لدعم الميزة التنافسية وتطوير الموانئ وزيادة حجم الاستثمارات داخل الموانئ البحرية المصرية والأجنبية .
- ب- يمكن من خلال هذه الدراسة التعرف على أهمية وحيوية الدور اللوجستي في قطاع النقل البحري.
- ت- إعادة هيكيلة البنية التحتية للموانئ البحرية تقوم بتفعيل الوظائف والاجراءات الادارية وتوفير قوى عاملة مؤهلة لضمان جودة تقديم الخدمات اللوجستية ولامكانية تنفيذ الخطط اللوجستية في قطاع النقل البحري.
- ث- تقديم إطار مقترح لكيفية إدارة المراكز اللوجستية في الموانئ البحرية.

ثالثاً : أهداف البحث:

- ١- التوصل الى كيفية تفعيل الخدمات اللوجستية لتحقيق الميزة التنافسية في الموانئ المصرية.
- ٢- التعرف على دور إدارة المراكز اللوجستية في زيادة الاستثمارات في الموانئ المصرية.
- ٣- تقديم مجموعة من التوصيات لتساهم في تحسين وتطوير إدارة المراكز اللوجستية في الموانئ المصرية.
- ٤- معرفة كيفية إنشاء وإدارة المراكز اللوجستية في الموانئ البحرية المصرية.
- ٥- حاولت التوصل الى نموذج مقترح يمكن تطبيقه في إدارة المراكز اللوجستية في جمهورية مصر العربية والدول الاجنبية يودي تطبيقه الى دعم الميزة التنافسية بالموانئ البحرية.

رابعاً : فروض البحث :

قامت هذه الدراسة على فرض رئيسي تم تحديده في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافه إضافة إلى ما توصلت إليه مراجعة الباحثة للدراسات السابقة، وكذلك الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة من خلال المقابلات الشخصية مع عدد من المسؤولين بقطاع النقل البحري، وقد تمت صياغة الفرض على النحو التالي:

الفرض الرئيسي :

لا توجد إختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية حول تأثير إدارة المراكز اللوجستية على كفاءة الموانئ البحرية المصرية والاجنبية.

الجزء الثالث : مقاومات تفعيل الإدارة اللوجستية :

زيادة حجم الاستثمار بالموانئ البحرية :

إن الهدف الأساسي من إنشاء وتطوير الموانئ البحرية هو أن تقوم الادارة على أسس تجارية لتحقيق أعلى كفاءة مع التكامل فيما بينها وبين المشروعات الاستثمارية لذلك يجب على إدارة الميناء العمل على جذب الاستثمارات المحلية

والاجنبية ولكي يتم تحقيق ذلك الأمر بطريقة قياسية، يجب أن تتوفر في هذه الموانئ كافة الخدمات المطلوبة للشركات الاجنبية والمحلية، ومن ضمن هذه الخدمات إصدار التراخيص، وتسهيلات الإيجارات والدعم الاداري والجمارك والجوزات والهجرة والبنوك والمخازن والمعدات للنقل والمناولة وذلك على بنية أساسية ذات مساحات ضخمة لمستودعات التخزين وتتكون من مجمعات صناعية تجميع او إعادة تعبئة وتجارية وسكنية، وشبكات طرق على أعلى مستوى، وإقامة مراكز للبحوث والتطوير والابخار ومراقبة الجودة، وتوافر عمالة من كافة التخصصات، والاستقرار السياسي والامني والمجتمعي، وذلك ليصبح ميناء لوجستي متكامل شاملا يعمل على جذب الاستثمارات وزيادة الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية.

لذلك يعتبر الاستثمار العنصر الرئيسي الذي يتحكم في معدل النمو الاقتصادي، ويتوقف تحقيق معدل النمو المطلوب علي النجاح في توفير حجم الاستثمارات المطلوبة، وهو ما يتوقف بدوره علي توافر التدفقات النقدية المطلوبة لذلك داخلياً وخارجياً، كما ان هناك علاقة واضحة بين قيمة الناتج الكلي والقيمة المضافة الكلية، وهذه القيمة المضافة الكلية هي التي تمثل مجموع الأنصبة الموزعة علي أصحاب عناصر الإنتاج، أي تمثل الدخل الكلي، أي أن القيمة المضافة هي جزء من قيمة الإنتاج الكلي.

ومما لاشك فيه أن النقل يعمل علي زيادة الانتاج الكلي سواء عن طريق تسهيل عمليات الانتاج أو التسويق، بالإضافة إلي أنه يعمل علي الوصول إلي مناطق جديدة للانتاج واستغلال امكاناتها، كما يؤدي إلي زيادة قدرة الشركات علي الابتكار وادخال اساليب حديثة في الانتاج ومن ثم زيادة النمو وزيادة القدرة التنافسية للدولة، جرت العادة على ان تتولى الحكومات مهمة انشاء وصيانة واعادة تأهيل البنية الاساسية المادية، والتي يستحيل بدونها ممارسة معظم الانشطة الاقتصادية كالطرق والموانئ والمطارات وشبكات الاتصالات والكهرباء، وبالتالي اصبح الاتفاق الاستثماري في مجال البنية التحتية احد الانشطة الرئيسية للحكومات.

ونظراً لعدم إمكانية الاعتماد على الاستثمار العام وحده في إقامة مشروعات البنية الأساسية في ظل تواجد العديد من العوامل منها حالات العجز في الموازنة العامة، والتي تعتبر عامل رئيسي في هذا الشأن بالإضافة الى زيادة معدل النمو السكاني الذي يمثل ضغطاً على المرافق ويؤثر تأثيراً سلبياً على جودة الخدمة المقدمة، الى جانب التوسع في بناء المجتمعات العمرانية الجديدة، والتجمعات الصناعية التي تعمل تحت الانظمة الاستثمارية المختلفة ومايتطلبه ذلك من مد شبكات النقل بأنواعه لهذه المناطق، ومراعاة ربط هذه الشبكة ببعضها في نفس الوقت ودراسة الآليات المختلفة لاجراء هذا الربط، ومن هنا أصبح الاستثمار الخاص يمثل مصدراً مهماً في تمويل وإقامة وتشغيل مشروعات البنية الأساسية ومن ضمنها مشروعات النقل، بغية تنمية وتطوير مرافق وخدمات البنية الأساسية بكفاءة أكبر وتكلفة أقل والنهوض بالتنمية الاجتماعية والمشروعات القومية، بما يساعد في النهاية على رفع مستوي المعيشة وتحقيق معدلات التنمية الاقتصادية.

مع الاهمية التي تمثلها الانظمة الاستثمارية المختلفة في المناطق الحرة، والمناطق الاقتصادية الخاصة، والمناطق الاستثمارية، حيث تعمل ككبور اقتصادية نشطة تساهم في عمليات التنمية الاقتصادية في الدولة مما يعود بالفوائد على الاقتصاد القومي، تظهر اهمية النقل والخدمات اللوجستية كأحد الابعاد التي تساهم في نجاح دور هذه الانظمة في التنمية الاقتصادية من خلال تسهيل حركة السلع من الصادرات والورادات من المواد الخام والسلع تامة الصنع، الى جانب تسهيلات الخدمات المقدمة من اتصالات وتكنولوجيا المعلومات وجمارك، حيث ان كل ذلك يسهم في خفض وقت وصول المهمات سواء لبدء عملية الانتاج اولاً لسواق المجاورة، مما يعود بالفائدة على كل من المنتج والمستهلك، وإضافة إلي ذلك أهمية خدمات الموانئ البحرية ذات الاهمية الدولية، وما تقدمه من خدمات شحن وتفريغ وتخزين ونقل للمواد والمنتجات المستوردة والمصدرة بواسطة الصناعات والشركات العاملة بهذه المناطق المختلفة، تمثل الإجراءات الجمركية والاجراءات المتصلة بإدارات رقابية حكومية عوامل ذات اهمية في عمليات المناطق الاقتصادية من حيث الوقت والتكلفة.

١- فاعلية الوظائف والاجراءات الادارية بالموانئ :

يتميز المناخ الأستثمالي في مصر وقطاع النقل البحري بموقع أستراتيجي، فهي تقع في قلب العالم العربي في منتصف ثلاثة قارات (أوروبا، آسيا، أفريقيا)، كما تتميز بامتداد سواحلها على البحرين المتوسط والاحمر، مما يجعلها مراكز تجاريا هاما، وذلك مع وجود قناة السويس والموانئ المتعددة في الاسكندرية وبورسعيد ودمياط وسفاجا والعين السخنة، فقد صدر قانون للاستثمار رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ والذي يكفل للمستثمرين الضمانات الكافية لحماية مشاريعهم وتقديم الحوافز والتسهيلات لتشجيعهم على الأستثمار، من خلال هذا القانون يتمتع المستثمرين بعدة مزايا.

تتوافر في مصر الآن أربعة موانئ محورية تقع تحت إدارة هيئة الموانئ الاقتصادية وهي مينائي بورسعيد (شرق/غرب) وميناء دمياط وميناء العين السخنة، تعمل هذه الموانئ على تداول البضائع الواردة من آسيا والشرق الأوسط والمتجهة إلى موانئ البحر المتوسط وأوروبا، فأن ميناء دمياط يقوم أساسا بتداول بضائع الصادرات والواردات بالسفن متوسطة الحجم والتي تخدم التجارة الداخلية والخارجية، وأيضا يقوم ميناء السخنة كبوابة لبضائع الصادرات والواردات إلى مناطق وسط آسيا وأقاليم أخرى في العالم، ذلك ونجد أن مينائي بورسعيد (شرق/غرب) يواجهان منافسة شرسة كموانئ محورية ذات موقع متميز فهما بوابتين على محور ملاحى دولى رئيسى.

ولكن لكي تتوافر لدى الموانئ البحرية الميزة التنافسية عن غيرها من نظائرها من موانئ مجاورة، يجب أن تتميز إدارة هذه الموانئ بفاعلية الوظائف والانشطة والخدمات بها وسهولة ومرونة الاجراءات الإدارية، وذلك من خلال عدة متطلبات أساسية وهي تتمثل في:

- أ- فصل إدارة الميناء عن الملكية وفتح مجال للقطاع الخاص لإقامة المشروعات والتسويق للميناء.
- ب- وضع خطة إستراتيجية شاملة تستند علي تحليل العوامل البيئية والداخلية للوقوف علي الفرص والتهديدات.

- ج- إمكانية تقديم تسهيلات إدارية ومالية لإقامة المجمعات الصناعية والخدمية والتجارية داخل الميناء.
- د- تقديم تسهيلات إدارية لمتعهدي النقل والتوزيع لأصحاب الخطوط الملاحية لجذبهم إلي الميناء.
- هـ- تقديم تسهيلات إدارية وتشغيلية لإجراءات دخول وخروج السفن والناقلات من وإلى الميناء لتوفير الوقت والجهد والسعر.
- و- متابعة تقييم وتطوير الأعمال اللوجستية بالميناء لصالح العميل من خلال إدارة وسائل النقل بكفاءة لتقديم الخدمات في الوقت المطلوب.
- ز- عدم المغلاة في أسعار المناولة والتغليف، جودة إدارة العمليات اللوجستية تساهم في إستقرار الأسعار.
- ح- جودة الرقابة المستمرة علي ساحات التخزين من قبل إدارة الميناء، تقوم إدارة الميناء برقابة مستمرة علي عمليتي الشحن والتوزيع.
- ط- سهولة الإجراءات الجمركية، مرونة إجراءات الجهات الرقابية علي الجمارك.
- ي- تدخل إدارة الميناء مع منظمات النقل للحصول علي عروض أفضل للعميل.
- ك- جودة إستخدام تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالشحنات المخزنة وذلك بإنشاء شبكة نقل متكاملة من الخدمات اللوجستية.
- ل- سرعة إجراءات دخول وخروج الناقلات من وإلى الميناء مع توفير اسطول نقل ذو جودة عالية متكاملة لتلبية احتياجات العملاء بجودة عالية.
- م- عدم الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون لضمان عدم التقادم وإعداد بوليصة التأمين للبضائع المخزنة واستغلال الفرص المتاحة لتحسين جودة أنشطة التخزين.
- ن- جودة إدارة العمليات تساهم في أستقرار الاسعار من نقل ومناولة وإعادة تعبئة وتغليف.
- س- توفير معايير الامن والسلامة المناسبة لجميع انواع السفن التي تتردد عليها.
- ع- ضرورة التوافق بين الظروف البيئية الداخلية والخارجية من حيث (التشريعات الحكومية - الأوضاع الإقتصادية والسياسية درجة المنافسة نقاط القوة والضعف والقرص والتصدير والخصائص الديموغرافية).

٢- أثر الشركات الملاحية العالمية على تنافسية الموانئ :

ترتبط خدمة الخطوط الملاحية المنتظمة بوجود الحاويات على طرق النقل البحري الرئيسية مثل أوروبا والشرق الأقصى، وساحل الغربي لأمريكا، وقد أتاح ظهور هذا النظام الجديد إنشاء محطات تشغيل الحاويات على طول الممرات الملاحية بين الشرق والغرب، فمجموعة الخطوط الملاحية العاملة بمنطقة ما ترتبط ببقية مناطق العالم من خلال شبكة من الخدمات المتكاملة لتشغيل سفن حاويات رئيسية وشبكة سفن تغذية (روافد)، حيث تعمل جميع هذه الخطوط بين مناطق العالم المختلفة. فالخطوط الملاحية تعد من أهم عملاء الموانئ البحرية، وتخدم الخطوط الملاحية طلبات الشاحنين بنقل بضائعهم ولذلك فعندما يتضاءل عدد الشاحنين أو تقل كميات بضائعهم تغير الخطوط الملاحية مسارها إلى ميناء بحري آخر تتوافر فيه البضائع والنقلات، ولذلك فالخطوط الملاحية في حاجة إلى استمرار تدفق البضائع الصادرة والواردة، فحينما لا يحقق الميناء البحري للخطوط الملاحية وعمالها أفضل حلول لوجيستية وأفضل سلسلة إمداد لبضائعهم ستحول الخطوط الملاحية وعمالها مسارها لميناء آخر يحقق لها ذلك، على الجانب الآخر يجب أن تتناسب كميات البضائع المتدفقة من وإلى الميناء البحري مع أحجام السفن المترددة على هذا الميناء، فالخطوط الملاحية لا تظل طويلاً مرتبطة بميناء لا تتولد فيه الكميات الاقتصادية من البضائع لتشغيل سفنها.

٣- عناصر جذب الخطوط الملاحية الجديدة :

هناك العديد من العوامل في جذب الخطوط الملاحية الجديدة منها على سبيل المثال لا الحصر:

- أ. تفاوت حجم التجارة: كلما زاد حجم التجارة في الميناء يصبح الميناء جاذباً للخطوط الملاحية، لذلك يجب زيادة حجم التجارة المصدرة من الميناء كي يصبح جاذباً للخطوط الملاحية، كما أن الموانئ المحورية هي موانئ جاذبة للخطوط الملاحية.
- ب. تأثير نفقات شبكة الخدمات: قرار اختيار الخطوط الملاحية للميناء هو قرار تجاري، لذلك تعتبر نفقات شبكة الخدمات التي يقدمها الميناء عامل رئيسي وجاذب للخطوط الملاحية ويشمل (الرسوم والأجور التي تحصلها الموانئ من السفن رسوم الإرشاد، الرسوم على المخطاف، أجور استخدام القاطرات، رسوم

دخول ومغادرة الميناء، اجور المناولة والخدمات الأخرى التي يقدمها الميناء)، ونظراً لأهمية هذا العامل تقوم العديد من الموانئ بخفض رسومها وأجورها من أجل جذب الخطوط الملاحية.

ج. إتاحية النقل وانسيابيتها: من العوامل الجاذبة للخطوط الملاحية إتاحية وسائل النقل داخل الميناء، وكذلك سهولة النقل المائي فكلما زادت إتاحية وسائل النقل كلما توافرت سهولة الاتصال وسهولة الحركة والنقل داخل الميناء مع توفير وسائل النقل تربط البحر بالظهير الخلفي للميناء، كما يتعين أيضاً توافر انسيابية النقل من أجل تحقيق السرعة في النقل، وقد قامت بعض سلطات الموانئ بالقضاء على ظاهرة الزحام، منها ميناء روتردام الذي قسم الطريق تقسيماً زمنياً بتحديد فترة زمنية لكل خط ملاحى، يمكن خلالها استخدام الطريق وهذا الأسلوب يتبع في المطارات، فكلما تحققت سرعة النقل تحققت متطلبات سلسلة الإمداد، كما يتعين أن تكون وسائل النقل المتاحة قادرة على استيعاب البضائع المتداولة.

د. سعة المحطة والمخازن: السعة المتاحة لمحطة البضائع من العوامل الهامة الجاذبة للخطوط الملاحية وتشمل سعة الأرصفة (المراسي) فالامتداد الطولي للرصيف يجب أن يحقق متطلبات الخطوط الملاحية أخذاً في الاعتبار اتجاه الخطوط الملاحية نحو زيادة أحجام وسعة سفنها، كما يجب مراعاة تناسب أطول الأرصفة مع أطوال السفن، كما يجب أن تكون ساحات التخزين قادرة على استيعاب هذه الحمولات من سفن الحاويات كذلك الحال بالنسبة للمخازن، والتوسيع المستمر لمحطات البضائع بمساحات من أجل مناولة أحجام أكبر من البضائع عنصر جاذب أيضاً للخطوط الملاحية.

هـ. تقديم الميناء خدمات: إمكانية تأدية الميناء لخدمة يساعد على وصول البضائع إلى الموانئ القريبة من الميناء الأصلي، كما يساعد على وصول البضائع إلى مقصدها الأخير، وهذه الخدمة مرغوبة من الخطوط الملاحية حيث أنها تعمل على إزاحة المرور من المنطقة المزدهمة، ومن ثم فإداء الميناء لهذه الخدمة

يضيف قيمة إلى البضائع ومن ثم يحقق متطلبات سلسلة الإمداد، على ذلك فحفاظ الميناء على أداء هذه الخدمة يمثل عنصراً جاذباً للخطوط الملاحية.

و. أنظمة الجمارك وفحص البضائع: هذا العنصر دلى على الممارسات العملية، وأشارت إلى أنه مؤثر على زيادة مدة بقاء البضائع في الميناء وعلى سلاسل الإمداد، ومن ثم العناصر النافرة للخطوط الملاحية مثل زيادة تكلفة على العملاء، لذلك تعد كفاءة الإجراءات الجمركية وإجراءات الفحص وقدرة إتمام هذه الإجراءات في أقصر وقت ممكن باستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة في الفحص مع استخدام نظم المعلومات من أجل تقليص الإجراءات ومن ثم خفض الوقت المبذول في اتخاذ هذه الإجراءات إلى أقل حد ممكن يكون جاذباً للخطوط الملاحية.

ز. الأمن والسلامة والبيئة: يعتبر هذا العامل من العوامل الأساسية ومطلب أساسي للخطوط الملاحية، إذا يتعين على الميناء ومحطة البضائع أن توفر الأمن اللازم للحفاظ على البضائع وتخصيص أرصفة للبضائع الخطرة، فالعلاقة بين الأمن وسلسلة الإمداد واضحة، حيث تركز سلسلة الإمداد على تطبيق إصدارات الأمن في جميع مراحل الإمداد بدءاً من المنتج إلى المستهلك، كذلك يتعين على الميناء توفير بيئة مينائية نظيفة خالية من التلوث والإنبعاثات الضارة، ويجب وضع في الاعتبار أن تأخر السفينة في الميناء يعني قضاء فترة زمنية أطول به وذلك يعني حرق أكثر للوقود، مما يؤثر على هواء الميناء بسبب زيادة الانبعاث للغازات الضارة.

تعتبر كفاءة نظم تشغيل محطات الحاويات أحد العناصر الهامة في اجتذاب الخطوط الملاحية الدولية وتتوقف هذه الكفاءة على كلا من المعدات المستخدمة في عملية المناولة، وتخطيط محطة التداول وتنسيق الحركة بين الرصيف والمحطة والموانئ الجافة وكفاءة العمالة والتقنيات المستخدمة في التشغيل من تكنولوجيه وبرمجيات ولكن كل هذه العناصر أصبحت في اي ميناء عناصر شبه تقليدية، وأن العنصر الحاكم في أداء هذه المنظمة هو مايتعلق بكفاءة التشغيل (الانشطة والخدمات اللوجستية).

٤- جودة تقديم الخدمات اللوجستية:-

وضع قطاع النقل البحري في مصر مجموعة من الأهداف الاستراتيجية لاهمية الاستثمار في الموانئ البحرية، ودوره في التنمية الاقتصادية، بداية من مشاركة القطاع الخاص في الاستثمار من تمويل وإقامة وتشغيل المشروعات الاستثمارية، الى المشاركة بين القطاع العام والخاصة في الادارة، وصولا الى فصل الادارة عن الملكية وحق الانتفاع وإعادة هيكلة البنية التحتية للموانئ من خلال إقامة اوجذب الاستثمارات الاجنبية، من أهم هذه الاهداف هو تحقيق التكامل بين الموانئ المصرية من خلال وضع مخطط متكامل يتضمن خريطة إستثمارية للموانئ المصرية، إنشاء وتطوير البنية التحتية والفوقية للموانئ البحرية وفقاً لإقتصاديات السوق والمعايير الدولية، ربط الموانئ بمناطق الاستثمار بأستغلال شبكة طرق ووسائل النقل، تحويل مصر الى مركز عالمي للطاقة والتجارة واللوجستيات على المستوى الإقليمي والأفريقي والعالمي، تأهيل تنمية قدرات الموارد البشرية، تطوير البنية التشريعية بما يتماشى مع التطورات المحلية والعالمية ومواكبة التعاهدات والالتزامات الدولية... الخ ولكن لكي تتوافر لدى الموانئ البحرية جودة تقديم الخدمات اللوجستية عن غيرها من نظائرها من موانئ مجاورة، يجب أن تتميز إدارة هذه الموانئ البحرية بميزة تنافسية، وذلك من خلال عدة متطلبات أساسية وهي تتمثل في:

- أ- تخصيص إدارة مستقلة متخصصة بالأنشطة اللوجستية، مع فصل الملكية عن الادارة بحيث تعمل هيئات الموانئ البحرية كواحدات اقتصادية مستقلة ذات اكتفاء ذاتي.
- ب- العمل على جودة تحسين أداء سلاسل الامداد من خلال تطبيق أنشطتها داخل الموانئ.
- ج- زيادة المعارف والمهارات لكل المستويات الادارية للحفاظ على رأس المال البشري وتطويره بشكل مستمر.
- د- جودة توفير مناخ تنظيمي يسمح بالابداع والابتكار لكافة المستويات الإدارية.
- هـ- الأهتمام برضا العملاء ومحاولة رفع تلك الدرجة وتحسينها بشكل مستمر.
- و- تخفيض التكلفة والاهتمام بالجودة العالية في أداء خدمات النقل داخل الموانئ.

- ز- الإلتزام بأهداف وأستراتيجيية المنشأة لتعظيم الربحية وتحقيق التكاليف الكلية بما لا يخل بالمستوى المرضى لخدمة العملاء .
- ح- مرونة التنظيم بما يمكن من إجراء التغييرات فى الهيكل الوظيفى فى ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على أنشطة اللوجستيات.
- ط- الأهتمام بالعنصر البشرى من حيث التأهيل والخبرة والتدريب وتهيأة مناخ العمل.
- ي- توفير اسطول نقل ذو جودة عالية متكاملة لتلبية احتياجات العملاء بجودة عالية.
- ك- جودة إدارة المراكز اللوجستية فى زيادة حجم التعاملات التجارية داخل الموانئ مما يؤدى إلى زيادة الاستثمارات فى الموانئ المصرية.
- ل- تنوع الخدمات التى تقدمها إدارة المراكز اللوجستية من تخزين وتوريد تساهم فى إقامة مجمعات صناعية وتقديم خدمات لصيانة السفن.
- م- القدرة على توفير قواعد بيانات متكاملة تمثل كافة المتعاملين مع الميناء والعملاء المرتقبين.
- ن- تحقيق التوازن بين مستويات الأداء ومستويات التكلفة والتنسيق بين أنشطة إنتاج الخدمة وبحوث التسويق والبحث عن الجودة فى أداء الخدمة.
- س- توفير جميع وسائل الصيانة اللازمة للاصول الراسمالية والمنشآت من أرصفة ومساعدات ملاحية وغيرها مما يساعد على كفاءة حركة البضائع.
- (ج) تحقيق الميزة التنافسية من خلال اللوجستيات :-**

وفى ظل المنافسة التى أخذت تنتشر سواء فى الأسواق الخارجية أو الداخلية تحت تأثير انتشار سياسات تحرير التجارة العالمية، أصبح لفكرة التميز التنافسى أهمية أساسية وأصبح من الضرورى أن يكون لكل وحدة اقتصادية إستراتيجية تنافسية من أجل إحراز التميز التنافسى لمنتجاتها فى الأسواق التنافسية ويعتبر التغيير التكنولوجى أحد أهم العوامل المؤدية إلى التميز التنافسى وهو يلعب دوراً رئيسياً فى تغيير بنية الصناعة ذاتها وكذلك فى خلق صناعات جديدة، ولكن التغيير التكنولوجى ليس مطلوباً لذاته وإنما تبرز أهميته عندما يؤدى إلى التميز التنافسى فليس أى تغيير تكنولوجى مفيداً من الناحية الاستراتيجية فقد يؤدى إلى إضعاف المركز التنافسى للوحدة الاقتصادية، وإلى تعثر الصناعة ذاتها ككل، فإن التميز التنافسى يتحقق عن طريق القيمة التى تستطيع الوحدة الاقتصادية إن

تحققها لعملائها وذلك عن طريقين: إما أن تتمكن من التوصل إلى تقديم أسعار أقل من منافسيها لمنتجات متماثلة وذلك عن طريق تحقيق خفض في تكاليف الإنتاج الإجمالية وإما عن طريق الارتقاء بنوعية الإنتاج بدلا من خفض سعره لا يقتصر دور الموانئ الحديثة كمجرد نقطة التقاء لوسائل النقل البري والبحري، يتم من خلالها نقل البضائع من وسيلة إلى أخرى، وإنما أصبحت حلقة أو مركز في سلسلة متكاملة للنقل والتوزيع، أن تشابه الخدمة وتعدد جهات تنفيذها أدى إلى أن تعمل الموانئ في سوق تنافسي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، اعتماداً على القدرة التنافسية لأي منها، علماً بأنه توجد عدة عوامل تؤثر على القدرة التنافسية للموانئ بحيث يتمكن الميناء من تطوير مركزه التنافسي سواء بالنسبة للموانئ الأخرى أو لمستخدمي وعملاء الميناء، وبذلك يستطيع الميناء إجراء خفض رسومه وأسعار خدماته للوصول إلى وضع تنافسي أفضل في القدرة على التحكم في نوع محدد من البضائع والعوامل المؤثرة التي يجب تحسينها في هذا المجال، مع انتشار وشيوع المفهوم اللوجستي للنقل والتوزيع ضمن سلسلة متكاملة.

١- كفاءة الموارد البشرية ومجتمع الميناء في تحقيق التميز التنافسي :-

مجتمع الميناء هو اتحاد ينظم ويربط بين كافة الأفراد والهيئات والشركات العاملة في أنشطة وخدمات نقل البضائع والأشخاص، في إطار منطقة الميناء سواء أكانت هذه الأنشطة تجارية أو إدارية أو فنية، وسواء أكانت الجهات التي تؤديها هيئات عامة أو مؤسسات خاصة، ويتكون النطاق المكاني للميناء من إجمالي المساحة التي يشغلها مجتمع الميناء، بقصد تأدية الأنشطة التي تتعلق بإنتاجية الميناء أو الأنشطة العامة الأخرى التي تتم داخل منطقة الميناء، ولا يقتصر مفهوم مجتمع الميناء على مجرد الحدود الجغرافية التي يشغلها حيز الميناء بل إنها أي منطقة بجوار الميناء والتي قد يتسع مداها لتصل إلى ٢٠ كم من منطقة الأرصفة في بعض الموانئ الكبرى.

إن تحقيق القدرة التنافسية في إدارة المرافق العامة يقترن بمشاركة القطاع الخاص مع الدولة في تقديم خدمات هذه المرافق وهو ما أكدته النظرية والتجارب الدولية وحتى إذا كانت أساليب تطبيق مدخل القدرة التنافسية داخل الموانئ تختلف في

مسمياتها سواء تفكيك حزمة النشاط، أو نموذج فصل الملكية عن الإدارة أو تحرير التسعير ونزع القيود أو تخفيف الإجراءات والقيود، ولكنها تتوجه في النهاية إلى توسيع دائرة مشاركة القطاع الخاص في إطار التطوير كعمول رئيسي لهذه العملية، ولقد بينت الأدبيات الحديثة أن أداء المنظمات في ظل الملكية العامة، حيث تؤدي مشاركة القطاع الخاص إلى توسيع دائرة التنافس وتحقيق التوازن بين قوى السوق وإلى القدرة التنافسية المالي والتشغيل لهذه المؤسسات وتحويلها في هذا الصدد إلى منظمات النقل متعدد الوسائط، الأمر يجعل الموانئ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمنظومة المرافق العامة داخل الدولة وهو ما يخلق سلسلة لوجستية، حيث كل وسيلة تكمل الأخرى في إطار تكاملي، وترتبط خدمات الموانئ تحت هذا المسمى بالنقل البري من خلال شبكات السكك الحديدية عن طريق توصيل البضائع من وإلى الموانئ الجافة، وهي مستودعات البضائع والمخازن .

ولكن هناك ابعاد يجب إن تتوافر لدى الموارد البشرية بالموانئ البحرية لضمان جودة أداء الخدمات اللوجستية، ولكي تتميز إدارة هذه الموانئ البحرية بكفاءة لوجستية، يجب مراعات عدة متطلبات أساسية وهي تتمثل في:

- أ. جودة وكفاءة العاملين بالميناء علي التعامل مع التكنولوجيا، وذلك بإجراء تقييم دوري ومستمر لأداء العاملين بالميناء.
- ب. حرص إدارة الميناء على التدريب المستمر للعاملين من خلال دورات رفع مستوى الاداء.
- ج. إقامة مجمع للبحث العلمي ومركز التدريب والإستشارات داخل الميناء أوبالقرب منه يتبع قطاع النقل البحري.
- د. وضع قوانين ولوائح خاصة بالمركز للحرص علي الإلتزام والإنضباط والإستقرار للعاملين داخل الميناء.
- هـ. توافر مستويات إدارية وعاملين مؤهلين بقدر كبير وقادرين علي التعامل مع التكنولوجيا والآلات والعملاء الداخليين والخارجين.

- و. تقييم لأداء العاملين بعد حصولهم علي البرامج التدريبية للتأكد من فعاليتها في تحسين مستوي مهارتهم.
- ز. تدريب العاملين علي كيفية إدارة نظم المعلومات، وذلك لإستخدام وتفعيل نظام أسلوب الشباك الواحد لإدارة الأعمال مع المستثمرين.
- ح. توفير إعمادات مالية كبيرة لعقد دورات تدريبية للعاملين لتنمية مهاراتهم التكنولوجية.
- ط. جذب خبراء الأكفاء متعدد الجنسيات للقيام بالتحسين المستمر وللإستفادة من الخبرات السابقة لهم.
- ي. التحفيز والتشجيع للعاملين علي بذل الجهد وقدرتهم علي تحقيق الأهداف، حرص المركز علي التنمية المستمرة للعاملين للإستثمار لقدرتهم الفكرية.
- ك. إقامة مجمعات سكنية بالقرب من الميناء وبداخله للحرص علي راحة العاملين وعدم التغيب لأي ظروف.
- ل. التأكد من سلامة وأمن العاملين بالميناء، والحرص على استمرارية الكشف الطبي حرص على سلامة العاملين وعدم تعطل حركة عجلة الانتاج..
- إن إدارة الميناء من الوظائف التي يجب مراعاتها لخلق ميزة تنافسية للميناء، وذلك لانها المسؤولة عن وضع اهداف الميناء وتحقيقها وتحديد الحوافز للنجاح في تنفيذ هذه الاهداف، وايضا وضع رؤية شاملة واضحة تهدف بالتزام الميناء لتحقيق هدف تحسين كفاءة وأداء الخدمات وإدارة الميناء، ومن اختصاصاتها التنسيق بين جميع وظائف الميناء والتخلص من التكاليف الزائدة والعمل على السرعة في أداء جميع أعمالها، وذلك من خلال مجموعة من الانشطة تعمل على خلق ميزة تنافسية للميناء، وتنقسم الى أنشطة رئيسية وهي (استخدام الوسائل المتطورة في عملية التداول، ووضع المعايير لخدمة العملاء، واختيار طريقة الخدمة والنقل للسفن والبضائع والى المخازن، وتقوم إدارة المخزون بوضع سياسات تخزين المواد الخام والمنتجات التامة قبل توزيعها او اعادة تصنيعها، ومن اهم انشطتها الرئيسية تطبيق نظام التوقيت المحكم للنقل والتوزيع والتخزين)، وهناك أنشطة مساعدة وهي (تعمل

على كيفية التخزين من حيث تحديد المساحة وطريقة وضع المخزون في المكان المحدد له، كيفية مناولة المواد من حيث اختيار أنسب المعدات، التعبئة والتغليف للحماية من الفقد والتلف، جمع وتخزين ومعالجة المعلومات).

نجد انه يمكن تحقيق الميزة التنافسية لاي ميناء اذا تم تحديد عوامل او مميزات هذا الميناء، فإننا نجد أن أي ميناء يستطيع أن يبحث عن مجال تميزه ويقوم بتحقيق الميزة التنافسية له، وكذلك الحال لأي شركة أو منظمة أعمال يمكنها تصنيع ميزتها التنافسية بنفسها، وكذلك فإن الميزة التنافسية بين الموانئ لم تعد تقتصر على السعر وجودة الخدمات فقط كما كان في الماضي، بل تعددت أوجه المنافسة لتشمل كل أنشطة الميناء ولذلك على أي ميناء تتطلع إلى البقاء والصمود والاستمرار أن يكون لديها تشكيلة من المزايا التنافسية التي تميزها عن غيرها من الموانئ وليس ميزة تنافسية واحدة مع وجود ميزة تنافسية رئيسية تدعمها مجموعة أخرى من المزايا المتكاملة.

إن الميزة التنافسية التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع فقد اوضحت الدراسات والابحاث خلال فترة التسعينات من القرن الماضي، أن تحقيق الميزة التنافسية هو العامل الأهم والرئيسي لخلق البناء الاجتماعي الافضل وبناء رأس المال الفكري، فالقدرات والمؤهلات التنافسية تشير للموارد والامكانيات التي تستخدم كمصادر للحصول علي الميزة التنافسية وتعكس المهارات الوظيفية مثل التمويل والتسويق القدرات التنافسية للمنظمة وقد تتمثل القدرات التنافسية في الاسم التجاري وقنوات التوزيع والعنصر البشري وخدمة العملاء والتاكييد علي خلق القيمة عبر مختلف مناطق المجتمع ولا يمكن وضع القدرات التنافسية بدون راس المال البشري المتميز.

٢- مفهوم الميزة التنافسية وابعادها :

تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق الشركة بها علي المنافسين، أي إن الميزة التنافسية تجعل الشركة فريدة ومميزة عن المنافسين الآخرين، وتعرف أيضاً بأنها قدرة الدولة علي أن تنتج أكثر وأكفاً نسبياً من خلال تكلفة أقل، إرتفاع الجودة،

الملاءمة والمرونة الكافية والإنتاج والتخزين والإدارة، البيع أكثر من السلع عالية التصنيع والتقنيات الحديثة وبالتالي خلق بيع عالية لهذه السلع في السوقين الخارجي والمحلي مما ينتج عنه عوائد أكبر في الدخل القومي وبالتالي مستوي أعلى لدخل الفرد، استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وللميزة التنافسية أبعاد:

أ. بعد التكلفة: إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي منتجاتها بتكلفة أدنى من المنافسين لها.
ب. بعد الجودة: إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلي أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات العملاء.

ج. بعد المرونة: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات العملاء، فالعملاء يحتاجون إلي تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي - مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات علي تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

- مرونة المزيح: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات علي التغيير في مستوي الناتج أو في مستوي نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

- مرونة التسليم: وتشير إلي قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.
د. بعد التسليم: إن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز علي خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلي العملاء بأقصر وقت ممكن، ويوجد هناك ثلاثة أسبقيات لبعث التسليم تتعامل بالوقت هي:

- سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب العميل وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.

- التسليم بالوقت المحدد: وهي تسليم طلبات العملاء في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة.

- سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلي السوق.

٣- مصادر ومؤشرات قياس وتحقيق الميزة التنافسية:

أ- مصادر تحقيق الميزة التنافسية:

يمكن القول بأنه هناك مصدرين اثنين للميزة التنافسية، هما المهارات والموارد المتميزة، هذه المصادر تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات وتخفيض التكلفة، وسواء تعلق الأمر بالمهارات اوالموارد، فإن أهم المصادر الميزة التنافسية تتلخص فيما يلي :
(١) التكنولوجيا : أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات للنظريات العملية والخبرات

المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما جعل منها مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

(٢) المعرفة: إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها وتفسرها لإستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه العمليات الإنتاجية، وتحقق التحسن في الأداء والإرتقاء إلي المستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق التميز علي المنافسين، ومن هنا أصبحت المعرفة مصدراً أساسياً من مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري، الذي يشمل مختلف المنتجات الفكر الإنساني من تقنيات، نظريات، مفاهيم وغيرها من الأشكال.

(٣) الجودة: وهي تشير إلي قدرة المنتج أو الخدمة علي تلبية حاجات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق، مرتبط بتنوع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.

(٤) الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء لمؤسسة لن يستند علي مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أوالمالية أوالتكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول علي توفيرنوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة علي تعظيم الإستفادة من تلك الموارد.

(٥) الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها علي نطاق أكبر، وذلك من خلال الإعتماد علي استثمارات فعالة تعمل علي تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.

(٦) ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندها يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

ب- مؤشرات قياس الميزة التنافسية:

تركز الأدبيات بالعديد من المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس الميزة التنافسية (١) مؤشرات وضعها الاقتصاد العالمي عام ١٩٩٥: (النمو الحقيقي لدخول الأفراد، نتائج الأعمال التجارية المتمثلة في فائض الميزان التجاري، حصة البلد من السوق الدولية، تزايد نسبة صادرات البلد ذات القيمة المضافة المرتفعة).

(٢) مؤشرات وضعها الاقتصاد العالمي منذ عام ٢٠٠٠: (مؤشر مدي القابلية والابتكار التكنولوجي: وهو الذي يعكس قدرة الاقتصاد علي التميز في نقل التكنولوجيا واستخدام أساليب مبتكرة في تطبيقها).

(٣) المؤشر المالي: وهو الذي يقيس كفاءة النظام المالي داخل الدولة والقدرة الربحية لمختلف القطاعات.

(٤) مؤشر دولي: يقيس مدي تكامل اقتصاد الدولة مع الاقتصاد العالمي.

(٥) مؤشرات وضعها البنك الدولي عام ٢٠٠١: لقياس (قدرة الاقتصاد القومي، القدرة علي التعليم، وتعتمد علي قياس إمكانيات رأس المال البشري والفكري، قدرة الاقتصاد علي التشابك مع البيئة المحيطة، قوة البنية التحتية للدولة ومناخ الإستثمار).

(٦) مؤشرات وضعها المعهد الدولي للتنمية الإدارية عام ٢٠٠٢: لقياس الأداء الإقتصادي للقطاعات داخل الدولة، والكفاءة الإدارية الحكومية في إنجاز الإجراءات، البنية الأساسية للدولة.

٤- الاستراتيجيات العامة ومتطلبات تحقيق الميزة التنافسية:

أ- متطلبات تحقيق الميزة التنافسية داخل الموانئ البحرية:

"إن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية داخل منظومة تطوير إدارة الموانئ البحرية هي الأساس الذي يحكم التخطيط العام لادارتها، وهي حجر الأساس لوضع استراتيجيات تشغيلية لتنفيذ تطبيق مدخل الميزة التنافسية" من بين هذه المتطلبات نجد

- (١) النهوض بمستوى الخدمات داخل الميناء.
 - (٢) الإلتزام بعنصر الوقت عند تسليم البضاعة.
 - (٣) استعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة.
 - (٤) تحقيق أدنى مستويات التكلفة في جميع الخدمات المقدمة مقارنة مع باقي الموانئ.
 - (٥) التنوع في تقديم الخدمات وتحقيق التمايز.
 - (٦) المرونة في اتخاذ القرارات.
 - (٧) رفع مستوى خدمات الصيانة وإصلاح السفن.
 - (٨) تقديم الخدمات بصورة لوجستية متكاملة.
 - (٩) استخدام المكينه الحديثه التي هي أساس التقدم داخل أي ميناء.
- ب- الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية :

تعتبر الإستراتيجية وسيلة لتحقيق هدف أو غاية وتستخدم المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها من أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات والفرص الداخلية، مع الاحذ في الحسابان كل نقاط الضعف والقوة الداخلية، سعيا لتحقيق رسالة هدف المشروع أو جملة مشاريع داخلها، وفي ظل تنامي دور الموانئ البحرية، وارتباطها بحركة النقل العالمي، فكان من الضروري أن تنبع أهمية وضع استراتيجيه لتطوير هذه الموانئ لتصبح موانئ محورية وجاذبة للسفن العملاقة وتقديم خدمات متميزة ذات كفاءة وجودة عالية مما يحقق لها ميزة تنافسية.

هناك استراتيجيتين لتحقيق الميزة التنافسية في الموانئ البحرية فالاولى تركز على تقديم خدمات تعريفية بأقل تكلفة وتسمى استراتيجيه قيادة التكلفة، وتقدم خدمات تميزها عن المنافسين وتسمى استراتيجيه التميز في الخدمة:

(١) إستراتيجية قيادة التكلفة: تهتم هذه الاستراتيجيه بتخفيض تكلفة التشغيل في الميناء لتقديم خدمات للعملاء بأقل تكلفة مما يؤدي الى زيادة الأرباح نتيجة لزيادة كمية الخدمات، ويتم هذا التخفيض من خلال :

- فرض رقابة شديدة على المصاريف الإضافية مع خفض التكاليف التشغيلية.
- العمل على زيادة انتاجية العمالة لأقصى حد وخفض تكلفتها من خلال استعمال التكنولوجيا.

- الإستخدام الامثل للأصول الثابته والإمكانيات المتاحة التي من شأنها خفض التكاليف .
وفي حالة نجاح الميناء في تحقيق خفض التكلفة يتم تخفيض رسوم خدمات الموانئ وتيسير الية سدادها، مع أستعمال نظم تسعير لخدمات الميناء تتسم بالمرونة .
(٢) إستراتيجية قيادة التميز في الخدمة : تقوم هذه الإستراتيجية بتقديم خدمات متميزة ومنفردة للعملاء مقارنة بالمنافسين وذلك بتقديم خدمات ذات قيمة مضافة وكفاءة وفعالية مع مراعاة التكاليف التي يكون العميل مستعد لدفعها وذلك لكسب العميل، وتعتمد هذه الاستراتيجية على العوامل التالية :
كموقع الميناء والتسهيلات المتاحة كالأرصفة ومعدات المناولة، وشبكة النقل والاتصالات، وتقديم خدمات متكاملة كالتخزين، والتغليف، التزويد بالوقود، ودرجة الأداء من خلال تقليل دورة السفينة، وتقليل زمن الإفراج عن البضاعة .
تشمل استراتيجية الميناء جميع وحداته الوظيفية ومختلف أنشطته، فهي وسيلة لصياغة أهداف الميناء ويمكن من خلالها تعريفه للمجال التنافسي وتحديد مجال التميز لديها والعمل على خلقها أو تنميتها والحفاظ على حصتها السوقية من نصيب التجارة العالمية، ويتم تحقيق أهداف الميناء المتمثلة في الكفاءة والتميز والاستجابة لمتطلبات العميل بوضع استراتيجية لخلق الميزة التنافسية من خلال الوظائف المختلفة للميناء كما هو موضح في هذا الشكل ، ولقد تعددت أوجه المنافسة لتشمل كل أنشطة الميناء وليس كما كانت في الماضي تقتصر على السعر وجودة الخدمات، وعلى أي ميناء يتطلع الى الصمود والبقاء والاستمرار أن يكون لديه تشكيلة من المزايا التنافسية التي تميزه عن غيره من الموانئ وليس ميزة تنافسية واحدة مع وجود ميزة تنافسية رئيسية تدعمها مجموعة أخرى من المزايا المتكاملة .
تتأثر القدرة التنافسية لميناء ما بتكاليف وأداء سلسلة الإمداد الخاصة بها وبذلك فإنها تعتمد على المناخ العام للوجستيات ولكن تأثير التكاليف يكون أقل من تأثير القدرة على التنبؤ بتوصيل المنتجات، وتحمل الشركات عادةً التكاليف المباشرة المتعلقة بنقل البضائع مثل تكاليف الشحن وتكاليف الموانئ والتداول وتكاليف الإجراءات (مثل تكاليف خطابات الضمان) وتكاليف الوكلاء إلى جانب التكاليف

الجانبية الأخرى، وبالإضافة إلى ذلك فإن الشركات تتحمل أيضاً التكاليف المتولدة عن عدم القدرة على التنبؤ وعدم كفاءة سلاسل الإمداد، فقد تحتاج الشركات لتخزين حجم أكبر من التوريدات أو المنتجات النهائية أو اللجوء إلى وسائل نقل بديلة مرتفعة التكاليف للتأكد من التزامها بجدول التوصيل، وترتفع مثل هذه التكاليف الإضافية بشكل حاد مع تراجع مستوى أداء اللوجستيات.

الجزء الرابع : الخلاصة ونتائج البحث :

أولاً: نتائج البحث النظرية :-

من خلال الدراسة النظرية وما توصلت اليه الدراسات السابقة العربية والأجنبية فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، وما تم تقديمه من التجارب العربية والعالمية تمكنت الباحثة من أستخلاص مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي :

- ١- عدم الاهتمام بتطوير مفهوم الادارة اللوجستية في مصر، وتطبيق المفاهيم التقليدية وسيطرة فكر القطاع العام على الادارة وهو ما يخلق مخاوف لدى المستثمرين.
- ٢- ضعف إمكانيات بناء الاسطول البحري للدولة يضعف حجم نقل التجارة الخارجية لها والاعتماد على شركات او أساطيل أجنبية.
- ٣- عدم الأهتمام بأستغلال منطقة الظهير للموانئ البحرية المصرية وتكديسها مناطق صناعية أو سكانية.
- ٤- رغم كثرة الشركات الملاحية التي تقوم بعمليات النقل والشحن والتفريغ داخل الموانئ البحرية الا ان هناك تقادم في الالات والمعدات بداخل الموانئ.
- ٥- ضعف إمكانيات الدولة المالية في إقامة مجتمعات صناعية او مشاريع استثمارية وإعتمادها على القطاع الخاص أو الشركات الاجنبية من خلال عقود الأمتياز مقابل جزء من العوائد لصالحها.
- ٦- الروتين والتقادم في بعض متطلبات الادارات التابعة للموانئ البحرية المصرية رغم تحديث وتعديل بعض إجراءات التعامل داخل الميناء.
- ٧- كثرة الدراسات العلمية على الموانئ البحرية ولكن لقلة الاستعانة أو الاستفادة من الابحاث العلمية والمؤتمرات والدورات الخاصة بتطوير النقل البحري.

ثانياً: توصيات البحث :

- 1- فى ضوء نتائج الدراسة التي تم التواصل اليها يمكن تقديم التوصيات التالية:
 - 1- ضرورة الاهتمام بالتسويق للموانئ البحرية المصرية بالطرق الحديثة من خلال رفع كفاءة الأداء بالموانئ (مؤشر إداء الخدمات اللوجستية) أو من خلال شبكة الأنترنت لجذب الاستثمار والعملاء.
 - 2- ضرورة تغذية الموانئ المصرية بأسس ومقومات والليات المنافسة مع الموانئ المحورية المجاورة لزيادة الميزة التنافسية للموانئ المصرية.
 - 3- لابد من التسويق لامكانيات الموانئ اللوجستية والخدمات المقدمة من خلالها لجذب الخطوط الملاحية لزيادة دخل القومي وتشغيل الايد العاملة والارتقاء بالميناء الى مستوى عالمي.
 - 4- ضرورة تحقيق التوازن بين مستويات الأداء ومستويات التكلفة والتنسيق بين أنشطة إنتاج الخدمة وبحوث التسويق والبحث عن الجودة فى أداء الخدمة.
 - 5- أهمية تطبيق نظام إداري يمتاز بالمرونة وسهولة إجراءاته لمساعدة الجهات الرقابية والجمركية في تسير قنوات التوزيع والنقل والشحن والتفريغ للحاويات داخل الميناء.
 - 6- ضرورة وضع خطة إستراتيجية شاملة تستند علي تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي ممكن أن تواجه الموانئ البحرية المصرية.
 - 7- ضرورة توفير التسهيلات والخدمات اللازمة لعملية تداول البضائع من الارصفة والمعدات وتنفيذ خدمات العملاء على اعلى مستوى وتطابق النتائج مع أهداف أنشطة المركز اللوجستي.
 - 8- إنشاء شبكة معلوماتية لربط الموانئ البحرية المصرية بموانئ المنطقة والموانئ العالمية والتي ستعمل على توفير البيانات وتيسير تبادلها.
 - 9- ضرورة تحقيق التكامل بين الموانئ الصرية وتحويلها الى مركز عالمي للطاقة والتجارة واللوجستيات على المستوى الإقليمي و الأفريقي والعالمي.

المراجع

١. عبدالعزيز أبو قنديل، نظرة مستقبل النقل البحري العالمي، (لندن: مجلة إنترناشيونال، ٢٠٠٦).
٢. أيمن النحراوي، كتاب "العمليات اللوجستية"، بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الاسكندرية، ٢٠١٠.
٣. دراسة مخططة انشاء وإدارة المراكز اللوجستية والموانئ الجافة لخدمة منظومة النقل والتجارة في جمهورية مصر العربية " التقرير النهائي، مركز البحوث والاستشارة لقطاع النقل البحري" تقرير رقم ٣٥١، الاسكندرية
٤. أحمد كمال الدغدي، دور اللوجيستيات في زيادة القدرة التنافسية للموانئ البحرية، كلية التجارة، جامعة حلوان، قسم إدارة الأعمال، ٢٠١٥.
٥. سيد محمد جاب الرب، إدارة الاعمال الدولية الاساسيات، الاستراتيجيات، التطبيقات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٦٩.
٦. محمود صبحي شحات مسلم، تحسين الكفاءة اللوجيستية لدعم اليزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية، " دراسة حالة ميناء دمياط"، جامعة عين شمس، كلية التجارة، رسالة مقدمة للحول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال - اللوجيستيات، القاهرة، ٢٠١٧.
٧. عزت عبد العزيز يسن، إمكانيات تعظيم العائد الاقتصادي لمحور قناة السويس من خلال تفعيل دور الخدمات اللوجيستية للموانئ القائمة في المنطقة، دراسة مقارنة مع الموانئ اللوجيستية العالمية (ميناء دبي - ميناء شنغهاي)، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة، ٢٠١٨.
٨. رصاع حياة، اثر التطورات العالمية الراهنة على صناعة النقل البحري العربي مدى التكيف معها، رسالة ماجستير، كلية اقتصاد وتجارة، جامعة وهران، الجزائر، ٢٠١٣.
٩. محمد على إبراهيم، الآثار الاقتصادية لاتفاقية الجات على قطاع النقل البحري، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٥.
١٠. زينب محمد شوقي، "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في قطاع النقل البحري المصري"، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، القاهرة، ٢٠٠٩.
١١. على أطفى، الاستثمارات العربية ومستقبل التعاون الاقتصادي العربي، المنطقة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ١٥٤.
١٢. الاستثمار العام والشراكة بين القطاعين العام والخاص، سلسلة قضايا اقتصادية، صندوق النقد الدولي، ٢٠٠٧، ص ١٥٦.
١٣. رضا العدل، محاضرات في الاقتصاد الكلى، محاضرات لملقاء على طلبة ماجستير الفرقة الثانية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧، ص ١٥٦.

١٤. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربى آسيا، " تقييم المناطق الحرة - جوانب الصناعة والنقل ، دراسات حالة مختارة فى منطقة الاسكوا " ٢٠٠٩ ، ص٤٧ .

15. OECD (2011) ,Competition in ports and port services ,op.cit,

16. Review of Maritime Transport , United Nations, New York , 2015