

دور اللوجستيات فى دعم تنافسية الموانئ البحرية الشريبينى عبدالمعبود شلبى

المخلص:

يهدف هذا البحث إلى تحديد دور الإدارة اللوجستية على دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية، مع محاولة التوصل إلى نموذج مقترح يؤدي تطبيقه إلى دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية، وتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة معنوية ذو دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية على دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية، ضعف الاستثمارات بالموانئ الحديثة ؛ وجود منطقة ظهير قوية للموانئ البحرية كما قدم مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة اصدار تشريعات جاذبة للاستثمار؛ تطبيق النموذج المقترح والذي ثبت من خلال اختبار ميدانياً أنه سيكون له اسهامات واضحة في دعم الميزة التنافسية بالموانئ البحرية المصرية.

Abstract:

This research aims to determine the relation of logistics management in supporting the competitive advantage of Egyptian Maritime Ports, and try to provide a set of recommendations to achieving a high level of competitive advantage, and reach a set of results: There were no significant relationship with a statistical significance of logistics management to support the competitive advantage of ports, Underinvestment modern ports, A strong back area of maritime ports, as presented a set of recommendations: The need to issue an attractive investment legislation , The application of the proposed model What is proven through field-tested it will have a clear contribution to support the competitive advantage of Egyptian maritime ports.



مقدمة البحث:

تنامي دور اللوجستيات بشكل سريع مع الزمن. خاصة، في ظل الاتجاه لتفتيت العملية الإنتاجية عالمياً وعولمة الإنتاج. وهو ما يجعل كل مرحلة من العملية الإنتاجية تتوطن في المنطقة التي تتمتع بأكبر ميزة نسبية في إنتاجها. وبالتالي فإن توافر نظام لوجستي كفاء يعظم المنافع المترتبة على تفتيت العملية الإنتاجية ويعظم الميزة التنافسية وتتشا الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع فقد اوضحت الدراسات والابحاث خلال فترة التسعينات من القرن الماضي ان تحقيق الميزة التنافسية هو العامل الالهم والرئيسى لخلق البناء الاجتماعى الافضل وبناء راس المال الفكرى.

فالقدرات والمؤهلات التنافسية تشير للموارد والامكانيات التى تستخدم كمصادر للحصول على الميزة التنافسية وتعكس المهارات الوظيفية مثل التمويل والتسويق القدرات التنافسية للمنظمة وقد تتمثل القدرات التنافسية فى الاسم التجارى وقنوات التوزيع والعنصر البشرى وخدمة العملاء والتاكيد على خلق القيمة عبر مختلف مناطق المجتمع ولا يمكن وضع القدرات التنافسية بدون راس المال البشرى المتميز يساهم النقل البحرى فى نقل ما يقرب من ٩٠% من التجارة العالمية متصدراً وسائط النقل المختلفة. ولهذا يتمتع قطاع النقل البحرى بأهمية اقتصادية كبرى. وكنتيجة للطلب المتزايد على خدمات النقل البحرى فقد شهد قطاع النقل البحرى عامة والموانئ خاصة عدة أجيال من التطوير فى كل أنحاء العالم. وقد أدى ذلك إلى زيادة القدرة التنافسية لبعض الموانئ على جذب التجارة العالمية المنقولة بحراً إليها بينما تراجعت القدرة التنافسية لموانئ أخرى ولما كانت معظم الشركات فى تلك الدول تستخدم تقنيات إنتاجية متشابهة، أصبح من غير الممكن تحقيق الميزة التنافسية أو تعزيزها؛ إلا من خلال خفض تكلفة الأنشطة اللوجيستية، والتي تتكون من الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية، سواء



تلك السابقة على الإنتاج، مثل شراء المواد الأولية (أو استيرادها)، ونقلها، وتخزينها، والتأمين عليها، والقيام بالعمليات البنكية اللازمة لها؛ أو الأنشطة التي تتم أثناء عملية الإنتاج كعمليات المناولة الداخلية أو التي تتم بعد الانتهاء من العملية الانتاجية.

الجزء الأول:

الدراسات السابقة:

قام الباحث بالإطلاع والمراجعة على الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الإدارة اللوجستية، والميزة التنافسية وتبين التالي: توصلت دراسة (Abd elgawad, 2015)⁽ⁱ⁾ الى انه يمكن تعزيز الميزة التنافسية عن طريق تنوع الأنشطة التي تقدمها القناة للسفن العابرة وتحويل منطقة قناة السويس لمركز عالمي للتجارة والخدمات اللوجستية، واتفقت معها دراسة (Badawy, 2013)⁽ⁱⁱ⁾ لتطوير الوضع الحالي لمفهوم الشحن ودور اللوجستيات الحديثة وتأثيرها على الميزة التنافسية للميناء ودراسة الوضع الراهن لفرص الشحن في منطقة البحر الابيض المتوسط الشرقي والحالة التنافسية لمحطات الحاويات الرئيسية في المنطقة وخاصة بين دمياط وازمير وتحديد المزايا التنافسية المكتسبة للحاضر والمستقبل، كما توصلت دراسة (عزت، ٢٠١١م)⁽ⁱⁱⁱ⁾ معرفة دور اللوجستيات في دعم التجارة البينية بين الدول العربية ومعوقات التجارة ودور اللوجستيات في كسر تلك القيود والمعوقات لزيادة حجم التداول بين الدول العربية وبعضها البعض.

واتفقت دراسة (النحراوى، ٢٠٠٧)^(iv)، (يونس، ٢٠٠٩)^(v) على المقومات التنافسية لموانئ الحاويات المحورية والتركيز على التميز في الخدمة وتطبيق نظم المعلومات والتشغيل الإلكتروني للموانئ كاحد الدعام الأساسية في التنافسية للموانئ وان المعوقات الموجودة بالموانئ معوقات مرتبطة بإجراءات قانونية فيما يخص الجهاز الجمركي التابع للحكومة.



اتفقت دراسة (عبدالحميد، ٢٠١٠)^(vi)، (عبدالرحمن، ٢٠٠٩)^(vii) على التعلم التنظيمي والتجارة الالكترونية والاثر على المزايا التنافسية لشركات الاتصالات وشركات التامين وان التعلم التنظيمي يسود في شركات الاتصالات ولكنه غير كافي كما ان المعلومات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة عن طريق امداد المنظمة بالطرق الجديدة للتفوق على المنافسين والتعرف على نقاط القوة والضعف في اداء المنظمة.

بينما توصلت دراسة(موسى، ٢٠١٥م)^(viii) لاهمية احداث التكامل والربط الوظيفي الراسى والافقى ما بين مستويات وانماط المراكز اللوجستية بوظائفها وادوارها المختلفة في تكوين منظومة لوجستية على المستوى القومى والاقليمى واقترح اسس التوطن المكانى لكل مركز لوجستى داخل المنظومة اللوجستية طبقا لنمطه بالتطبيق على مركز ميناء دمياط اللوجستى والذى يعكس جهود الدولة فى طرح المناطق اللوجستية.

في حين توصلت دراسة (Elsakaty، 2012)^(ix) لبناء نموذج لقياس الاداء بميناء دمياط ساهم فى المساعدة فى اتخاذ قرارات من قبل الادارة العليا بالميناء ؛ واتفق كل من (ابو الرب ؛ ٢٠١٥)^(x) ؛ (Williams ؛ ٢٠٠١)^(xi) على دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية واستخدام اسلوب تخطيط موارد المنشأة (ERP) فى رفع كفاءة سلسلة التوريد لتدعيم الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال.

وتناولت دراسة (Elboghdady؛ ٢٠١١)^(xii) اهمية الدور اللوجستى فى عملية تطوير الاداء بالموانئ والمفهوم الحديث للوجستيات وسلاسل الامداد والاثر على الربحية والنمو وزيادة اقبال الموانئ على المتخصصين فى مجال اللوجستيات وسلاسل الامداد لمواكبة التطورات فى هذا المجال وتوصلت دراسة (العليان ؛ ٢٠١٢)^(xiii) إلى مجموعة من الاجراءات التى تدعم الميزة التنافسية للموانئ من خلال التميز اللوجستى.



الجزء الثاني: الإطار العام للبحث

أولاً: مشكلة البحث:

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

- 1- غياب الميزة التنافسية عن الموانئ المصرية.
- 2- عدم وجود سياسات واضحة لتسعير الخدمات المختلفة التي تقدمها الموانئ المصرية مما يؤثر على جذب التجارة الخارجية
- 3- التعقيد والروتين في أداء الجهات العاملة في الموانئ وتداخل الاختصاصات وتضارب القرارات نتيجة لتعدد هذه الجهات مما يؤدي لبطء حركة مرور البضائع داخل الموانئ
- 4- انخفاض المستوى الإداري والفني للموارد البشرية نتيجة ضعف برامج التدريب والتأهيل والاعتماد على نظام الاقدمية في الترقى وتولى المناصب وليس على مقدار الميزة والكفاءة.

"ومن ثم يمكن صياغة المشكلة البحثية في ما هي الأنشطة الأساسية والأنشطة المساعدة في الإدارة اللوجستية التي يؤدي تطبيقها لدعم المزايا التنافسية بالموانئ البحرية وتحسين الاداء إلا أنها تعاني من أوجه القصور والضعف في التوجه نحو التطبيق لدعم المزايا التنافسية"

ثانياً: أهمية البحث:

1- الأهمية العلمية:

يستمد هذا البحث أهميته العلمية من أهمية الموضوعات التي يتناولها بالدراسة وهي:

- تناوله لموضوع "الإدارة اللوجستية" بوصفها نهجاً إدارياً حديثاً.
- يمكن من خلال هذا البحث التعرف على أهمية و حيوية الدور اللوجيستي في قطاع النقل البحري.



- التعرف علي كيفية اختيار اوتحديد الإمكانيات المادية والبشرية لضمان تنفيذ الخطط اللوجستية في قطاع النقل البحري.

٢- الأهمية العملية:

- يتضح للباحث أهمية اللوجستيات وسلاسل الامداد والمراكز اللوجستية ودورها في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية وكذلك الدور الذي تقوم به الموانئ داخل المجتمع المصرى فى المساهمة فى دعم التنمية الاقتصادية وحل مشكلة البطالة.
- يعد قطاع النقل البحري من أنسب القطاعات لتطبيق المفاهيم اللوجستية الحديثة.
- يعد النقل البحري من أهم وسائل النقل علي المستوي الدولي باعتبارها ارخص انواع النقل ومصدر من مصادر الدخل القومي .
- علي المستوي المحلي يسهم النقل البحرى فى تجارة مصر الخارجية وتنوع العمالة وتنمية الصادرات وتحسين وضع ميزان المدفوعات وتقليل اعتماد الدولة علي الغير اقتصاديا وتسويق المنتجات.
- يعتبر قطاع النقل البحرى مصدرا لتدفق العملات الاجنبية في حالة زيادة مساهمة الاسطول الوطني في نقل تجارة مصر الخارجية.

ثالثاً: أهداف البحث:

- يهدف البحث الى دراسة دور إدارة اللوجستيات فى تعظيم الميزات التنافسية للموانئ البحرية ، ويتحقق ذلك من خلال:
- أ- التاصيل والتوثيق العلمى لمفهوم اللوجستيات والميزة التنافسية
 - ب- دراسة العناصر الاساسية والمساعدة لإدارة اللوجستيات داخل الميناء و تحديد عناصر ومحددات الميزة التنافسية للموانئ البحرية.
 - ت- محاولة التوصل إلى نموذج مقترح لإدارة اللوجستيات يؤدي تطبيقه إلى دعم الميزة التنافسية بالموانئ البحرية المصرية.
 - ث- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة، تساهم في تحقيق مستوى عالي من التنافسية بالموانئ البحرية .



رابعاً: فروض البحث:

يقوم هذا البحث على فرضين أساسيين **الفرض الأول** وهو ان هناك علاقة ارتباط قوية بين الادارة اللوجستية السليمة (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة) وتحسين الميزة التنافسية بالموانئ البحرية ويمكن صياغة الفرض كالتالي :

" لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين كفاءة الادارة اللوجستية (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة) وتحقيق ابعاد الميزة التنافسية " ويتفرع الفرض الرئيسي الاول لستة فروض فرعية تم تحديدها في ضوء مشكلة البحث وأهدافه ، وقد تمت صياغة الفروض على النحو التالي :

" لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الادارة اللوجستية (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة) وتخفيض التكاليف "

" لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الادارة اللوجستية (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة) و الجودة "

" لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الادارة اللوجستية (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة) و التميز "

" لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الادارة اللوجستية (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة) و المرونة "

" لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الادارة اللوجستية (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة) و الابداع "

" لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الادارة اللوجستية (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة) و سرعة التسليم "

الفرض الثاني

يستهدف هذا الفرض قياس العلاقة بين كفاءة الادارة اللوجستية و الميزة التنافسية في ظل بيئة ادارية وتشريعية مناسبة بالموانئ البحرية وقد تم صياغة هذا الفرض كما يلي :



" لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين المستقصى منهم (الادارة العليا - العاملين - العملاء) فيما يتعلق بكفاءة الادارة اللوجستية لتحقيق ميزة تنافسية فى الموانئ محل البحث فى ظل نظم ادارية وتشريعية جيدة"

الجزء الثالث:

توصيف الادارة اللوجستية والميزة التنافسية بالموانئ البحرية

أولاً: الادارة اللوجستية

أ- مفهوم اللوجستيات

عملية تخطيط، وتنفيذ، ومراقبة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للبضائع، وما يتعلق بها من خدمات ومعلومات في أقصر وقت ممكن، وبأقل تكلفة، وذلك من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك، بغرض تحقيق متطلبات العملاء^(xiv)

وعرف مجلس إدارة اللوجستيات الأمريكي اللوجستيات وانشطتها، بأنها "عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة الفعالة على تدفق وتخزين المواد الخام وتشغيلها، وكذلك السلع تامة الصنع والمعلومات المتعلقة بها وذلك من مكان المنشأ حتى مكان الاستهلاك النهائي وهذا بغرض التأكد من مطابقتها لحاجات المستهلك، ويشمل التعريف أنشطة: خدمة العملاء، متابعة طلبات العملاء، اتصالات (نظام معلومات)، الرقابة على المخزون، التنبؤ بالطلب، النقل، التخزين، اختيار موقع المصنع والتخزين للتوزيع، التداول، الحصول على مواد مشتراه وخدمات، خدمات ما بعد البيع للعملاء، العبوات والتعبئة، التخلص من الفاقد وإعادة التصنيع، التعامل مع البضائع المرتجعة^(xv)

يعد التخطيط هو اولى عمليات الادارة اللوجستية حيث ان التخطيط الجيد يقى المؤسسة من عدة مشاكل لذا يعتبر التخطيط المرحلة الحاسمة فى تحديد القرارات والخطط اللوجستية اللازمة.



مستويات التخطيط اللوجيستي

يسعى التخطيط اللوجيستي لتقديم اجابات محددة وواضحة لعدد من الاسئلة تتعلق ب ماذا ومتى وكيف ويتم هذا النوع من التخطيط على ثلاث مستويات

١- التخطيط الاستراتيجي

يستند على خطة التسويق والتنبؤ طويل المدى وله تأثير كبير على موقع وحدات الانتاج والتوزيع حيث يتم وضع خطة استراتيجية وفقا للقدرة اللوجيستية على تنظيم تدفق المواد بين الوحدات والعملاء ويتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- أ- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- ب- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- ت- تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

٢- التخطيط التكتيكي

يكون لمدة عام والمدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، وينطوي على وضع الموارد اللوجستية الضرورية لتنفيذ الاهداف السنوية للمؤسسة والاستخدام الرشيد للوسائل اللوجستية واتخاذ الخطوات اللازمة لتكييف الوسائل مع الاحتياجات ويركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه ويعتبر التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.



٣- التخطيط العملى (التشغيلى)

يدير تخصيص الموارد على اساس الطلبيات ويكون على اساس يومى ويقوم بوضع خطة العمليات اللازمة للتشغيل اليومى يستخدم المدير التخطيط التنفيذى لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات والخطة ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر كمثال على الخطة ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة أما أمثلة الخطة مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

مجالات التخطيط اللوجيستى الرئيسية

تتعامل المستويات المختلفة للتخطيط اللوجيستى مع مشكلات متعددة تتركز فى المجالات الرئيسية التالية

١- اهداف خدمة العملاء

يؤثر مستوى خدمة العملاء للاعمال اللوجيستية وذلك بشكل كبير على النظام اللوجيستى على نحو يفوق اى عامل اخر فالمستويات الاقل من الخدمة تسمح بالتخزين المركزى فى مواقع قليلة وباستخدام اشكال من النقل اقل تكلفة والمستويات الاعلى من الخدمة تؤدى الى العكس تماما ولكن عندما يتم زيادة مستويات الخدمة لتصل الى حدودها العليا فان تكاليف الاعمال اللوجيستية ترتفع لذا فان الاهتمام الاول فى التخطيط اللوجيستى يجب ان ينصب على تحديد المستوى المناسب لخدمة العملاء

٢- استراتيجىة تسهيلات المواقع

ان الوضع الجغرافى لنقاط التخزين والنقاط الخاصة بها للامداد تحدد الخطوط العريضة للخطة اللوجيستية مثل تحديد العدد والموقع والحجم الخاص بالتسهيلات وتحديد طلب السوق ويتضمن جميع التحركات للمنتج والتكاليف المصاحبة لذلك كما تحدث من موقع المصنع او البائع او الميناء وخلال نقاط التخزين الوسيطة وحتى مواقع العملاء لذا فان تحديد طلب العميل الذى سوف يتم



خدمته بشكل مباشر من المصانع او البائعين او الموانى او يوجه لنقاط تخزين مختارة يؤثر على التكاليف الاجمالية للتوزيع فايجاد الاعمال الاقل تكلفة يساهم فى تعظيم الربحية وهو جوهر استراتيجية تسهيلات الموقع.

٣- قرارات التخزين

تتصرف قرارات التخزين الى الطريقة التى من خلالها يتم ادارة المخزون فان تخصيص المخزون على نقاط التخزين مقابل سحب المخزون من النقاط التخزينية وفقا لقواعد محددة يمثلا استراتيجيتين اساسيتين فى هذا المقام ويلاحظ ان سياسة المنظمة المستخدمة سوف تؤثر على قرارات التخزين وبالتالي يجب ان تؤخذ فى عين الاعتبار الاستراتيجية اللوجستية

٤- استراتيجية النقل

تشمل قرارات النقل على نمط واسلوب للنقل وحجم الانشطة ومسارات النقل والجدول الزمنى للنقل وتتاثر هذه القرارات بالمخازن ومواقعها الجغرافية كما ان مستويات المخزون تتاثر بقرارات النقل من خلال حجم الشحن

التنظيم اللوجيستى

ان تنظيم الانشطة اللوجستية من شأنه ان يحدد خطوط السلطة والمسئولية لضمان تحريك البضائع وفقا لما جرى التخطيط له لذا يعتبر وضع ادارة اللوجستيات ضمن الهيكل التنظيمى للمؤسسة مطلبا ملحا لتحقيق التوازن بين العمليات اللوجيستية لتحقيق اعلى مستوى من الكفاءة والفعالية

اهمية التنظيم اللوجيستى

كفاءة وفعالية النظام اللوجستى تعتبر جزء اساسى من الادارة الاستراتيجية ومن الملاحظ ان معظم الوظائف اللوجستية تنتشر داخل المنظمة وفى مجموعات متنوعة من الوظائف الرئيسية مما يؤدى لتعارض اهداف هذه الوظائف مع بعضها البعض وذلك نتيجة التبعية المزدوجة فعدم وجود هيكل تنظيمى يجمع بين أنشطة اللوجستيات تحت ادارة وسيطرة احد افراد الادارة العليا معناه الفشل فى تطبيق المفهوم المتكامل لادارة نشاط اللوجستيات



لقد ساعد تطور مدخل النظم على تقديم اطار تحليلى لدراسة الانشطة اللوجستية ويرجع ذلك ان مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كاساس لتكوين الوظائف وانما يعتمد على تجميع الانشطة ذات علاقات الارتباط القوية ووفقا لمدخل النظم فان النظم المتكاملة تؤدي لمستويات اداء اعلى من تلك النظم التى تشمل أنشطة فرعية غير مترابطة ولكنها ذات طبيعة واحدة ولقد ساهم هذا المدخل فى حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد والاجزاء والمنتجات المتاحة من والى المنظمة ووضعها داخل اطار ادارى موحد وهو الاطار الخاص بادارة اللوجستيات^(xvi)

خطوات عملية التنظيم

١. احترام الخطط والأهداف
٢. تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف
٣. تصنيف الأنشطة
٤. تفويض العمل والسلطات
٥. تصميم مستويات العلاقات

التوجيه اللوجيستى

تبدأ مرحلة التوجيه بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها ففي هذه الوظيفة الإدارية (التوجيه) يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم. ووظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعلاً فعليه أن يكون قيادياً فعلاً، وحسن مقدرته على توجيه الناس يبرهن عن مدى فعاليته.



فعلى أساس توجيهاتك لمرووسيك سيتركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقة في اتخاذ القرارات فهناك العديد من المتغيرات التي ستدخل في قرارك بكيفية توجيه مرووسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين.

الرقابة اللوجستية

ان التخطيط الجيد لا يعنى عدم وجود مشاكل او اخطاء فالتخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم فالرقابة بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها^(xvii)

اهمية الرقابة اللوجستية

تتركز الحاجة لوجود نشاط رقابى فى عملية الادارة على الغموض المستقبلى الذى من شأنه ان يؤدي لحدوث تعديل فى اداء الخطة الموضوعة لان الاحداث الغامضة التى تقع مستقبلا تؤدي لتغيرات جوهرية فى البيئة اللوجستية والتي تؤدي لتعديل الخطط الموضوعة فالمدير فى النظام اللوجيستى يسعى للسيطرة على الانشطة اللوجستية (النقل - التخزين - التحكم فى المواد والمخزون ومعالجة الطلبات) وتتضمن الية السيطرة لدى المدير اعمال المراجعة والتقارير عن اداء النظام والاهداف الموضوعة بالنسبة للاداء وبعض الوسائل لبدء الاجراء التصحيحى لتعديل الاداء الفعلى فالرقابة اللوجستية تهدف من التأكد من ان الاداء يتماشى مع الخطط الموضوعة بداية من الموردين ووصولاً للعملاء وترتبط وظيفة الرقابة بشكل كبير بالتخطيط حيث ان الغرض الأساسى من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها. هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي^(xviii):



١. إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كميّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقبة أداء الناس والسّلع أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم أو التأخر عن الأهداف تتوقف طبيعة المعيار المستخدم على الأمر المراد متابعته
- المعايير الإداريّة: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا العمل.
- المعايير التّقيميّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقيميّة من مصادر داخليّة وخارجيّة.
٢. متابعة الأداء الفعليّ: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.
٣. قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة - خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.
٤. تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّة جدًّا أو صارمة جدًّا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيرًا، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التّقيميّة الواجب اتخاذاها.

انواع نظم الرقابة

تنقسم الى ثلاث انواع

- 1- النظم مفتوحة الحلقات وهى من اكثر الانواع شيوعا وتعنى المقارنة بين الاداء الفعلى والمطلوب ويجب على المدير التدخل قبل بطريقة ايجابية قبل احداث اى اجراء تصحيحى
- 2- النظم مغلقة الحلقات يعد هذا هو الافضل فى ادارة اللوجستيات فالطبيعة الكمية القابلة للقياس هى التى جعلت المخزون اول اللوجستيات الخاضعة للمراقبة من خلال الحلقات المغلقة
- 3- نظم الرقابة المعدلة وهو دمج بين النظامين المفتوح والمغلق

اهمية اللوجستيات

أصبحت الأعمال اللوجستية في السنوات الأخيرة تشكل أهمية كبيرة و متزايدة بالنسبة للعديد من منظمات الأعمال والدول، باعتبارها عملية أساسية تؤدي إلى إضافة حقيقية للقيمة ويرجع الاهتمام المتزايد بالأعمال اللوجستية لعدة أسباب وهي:

- 1- اعتبارات التكلفة العالية
- 2- طول خطوط الإمداد والتوزيع
- 3- اعتبارات خاصة بإستراتيجية التميز
- 4- الأعمال اللوجستية تضيف قيمة ذات دلالة للعميل
- 5- تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة مكونات الأنشطة اللوجستية

الأنشطة اللوجستية الرئيسية

وهى الأنشطة اللوجستية التى تتم بصفة عامة فى كل مشروع، وتدخل فى كل مراحل العملية الإنتاجية ابتداءً من الحصول على المادة الخام، وحتى وصول المنتج



المستهلك النهائي وتمثل تكاليف هذه الأنشطة الجزء الأكبر من التكاليف اللوجستية الإجمالية بأى مشروع وتتكون من

أ- النقل

ب- إدارة المخزون

ت- خدمة العملاء

٢- الأنشطة اللوجستية المساعدة

وهى الأنشطة اللوجستية التى قد تختلف ممارستها من مشروع لآخر ويمكن إرجاع التفاوت فى ممارسة الأنشطة من مشروع لآخر إلى أسباب متنوعة منها حجم وطبيعة نشاط المشروع، والإمكانات المتاحة وهى^(xix)

أ- المخازن

ب- مناولة المواد

ت- الأنشطة اللوجستية المتعلقة بالمدخلات

ث- التعبئة والتغليف

ج- الأنشطة اللوجستية المتعلقة بالمخرجات

ح- نظام المعلومات

مفهوم الميزة التنافسية:

تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق الشركة على المنافسين، أي إن الميزة التنافسية تجعل الشركة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين و هى قدرة الدولة على تحقيق مستويات معيشة متزايدة ومطرده من خلال تحقيق معدلات مرتفعة من النمو الإقتصادى مقاسا بمعدل نمو نصيب الفرد من الناتج المحلى الإجمالى .

وتعرف ايضا بأنها الاشياء التى تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة او التى تملك ميزة تسمح للمنظمة بالتعامل مع القوى والمؤثرات البيئية السوقية افضل من تعامل منافسيها^(xx)

وتعرف ايضا بانها قدرة الدولة على أن تنتج أكثر وأكفا نسبيا من خلال :



- أ- تكلفة أقل.
- ب- إرتفاع الجودة
- ت- الملاءمة والمرونة الكافية في الإنتاج و التخزين و الإدارة .
- ث- البيع أكثر من السلع عالية التصنيع والتقنيات الحديثة وبالتالي خلق قيمة بيع عالية لهذه السلع في السوقين الخارجي والمحلى مما ينتج عنه عوائد أكبر في الدخل القومي و بالتالى مستوى أعلى لدخل الفرد .
- ج- استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة

أبعاد الميزة التنافسية:

- **بعد التكلفة:** ان الشركات التى تسعى للحصول على حصة سوقية اكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بتكلفة أدنى من المنافسين لها.
 - **بعد الجودة:** تعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات العملاء.
 - **بعد التميز:** قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك^(xxi)
- و من أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل:
- أ- التميز على أساس التفوق التقني.
 - ب- التميز على أساس الجودة.
 - ت- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- **بعد المرونة:** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات العملاء.
- مرونة المنتج:** وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- مرونة المزيج:** وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم:** وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.



- مرونة التسليم:** وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.
- **بعد التسليم:** إن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى العملاء بأقصر وقت ممكن.
 - **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:** ويعني 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 إلى السوق.
 - **بعد الإبداع Innovation:** العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد أو (نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق).
 - أو التفكير المختلف ويعنى توافر المهارات التى يتم من خلالها التوصل لافكار وملاحظات جديدة تماما بمعنى القدرة على رؤية بعض الاشياء بطرق جديدة (xxii)
- مصادر الميزة التنافسية
- ١- التكنولوجيا
 - ٢- المعرفة
 - ٣- الجودة
 - ٤- الموارد البشرية
 - ٥- الموارد المالية



أسباب تطوير الميزة التنافسية

- ١- التغير في القيود الحكومية
 - ٢- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها
 - ٣- تغير تكاليف المدخلات
 - ٤- ظهور تكنولوجيا جديدة
- محددات تنافسية الموانئ

- ١- تهديد الداخلين الجدد
 - ٢- إمكانية استخدام بدائل أخرى
 - ٣- القوى التفاوضية لعملاء الميناء
 - ٤- القوى التفاوضية لموردي الخدمات
 - ٥- المنافسة بين المشغلين الحاليين
- الاستراتيجيات التنافسية في الموانئ

- ١- إستراتيجية قيادة التكلفة
- ٢- إستراتيجية قيادة التميز في الخدمة

الجزء الرابع:

منهجية البحث

أولاً: منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، استهدفت الدراسة النظرية الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، كما اعتمد الباحث على أسلوب المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية.



ثانياً: تحديد مجتمع البحث:

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث فى جزئين

- ١- مقدمى الخدمة وتنقسم لمجموعتين (الإدارة العليا – العاملين)
- ٢- متلقى الخدمة من شركات الملاحة والوكلاء الملاحيين وشركات الشحن والتفريغ ومتعهدو النقل...

ثالثاً: تحديد عينة البحث:

- العينة الأولى: (فئة الإدارة العليا) هي (٧٨) مفردة.
- العينة الثانية: فئة العاملين) حجم العينة هي (٣٨٤) مفردة.
- العينة الثالثة: فئة العملاء حجم العينة هي (٣٨٤) مفردة

رابعاً: تصميم قائمة الاستقصاء:

تم تصميم استمارة استقصاء والتي تضمنت (45) فقرة من العبارات لقياس اتجاهات أفراد عينات الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المختلفة، ولتصميم هذه الاستمارة قام الباحث بالإطلاع على العديد من الدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة بعد الانتهاء من جمع البيانات

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية المطبقة:

قام الباحث بالاعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS22)، لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات ولإختبار صحة فروض البحث، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالاتي:

أ) الإحصاء الوصفي:

تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها وكذلك تم الاعتماد على معامل الفا كرو نباخ (Cron Bach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء وكذلك التأكد من



مدى أهمية هذه الأسئلة بالإضافة الى استخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.

(ب) الإحصاء الاستدلالي:

اعتمد الباحث على تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتحقق من مدى صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي:

تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression analysis

هو أسلوب احصائي يستخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد بطريقة المربعات الصغرى OLS والذي يحتوي على اختبار معاملات الانحدار (t) واختبار النموذج الكلي (F) وبعض اختبارات التحقق من اقترانات المربعات الصغرى

تحليل التباين (ANCOVA) Analysis of Covariance

يستخدم تحليل التباين ANCOVA لبيان مدى وجود فروق الاثر لمتغير مستقل على متغير تابع بين عينتين أو أكثر.

سادساً: قياس صدق قوائم الاستقصاء:

أ- قياس الصدق الظاهري:

قام الباحث بعرض القوائم على المشرفين، وعلى عدد من المحكمين، وعلى عدد من مفردات مجتمع البحث، بهدف التأكد من سلامة الصياغة الإجرائية للعبارة.

ب- قياس الصدق والثبات لقوائم الإستقصاء:

تم حساب معاملي الصدق والثبات لأسئلة الاستقصاء في كل فئة، وتبين أن معاملات الصدق والثبات مقبولة لأسئلة الاستبيان ككل، لان جميع قيمة معاملي الصدق والثبات تجاوزت (٠.٥)، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، ويمكن الاعتماد عليها في التحليل مع عدم استبعاد اي عنصر من عناصر المتغيرات محل الدراسة.



الجزء الخامس:

التحليل الإحصائي ونتائج اختبار الفروض

أولاً: التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية

• تحليل فقرات قائمة استقصاء فئة الإدارة العليا

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر يركز الميناء على الجودة كسلاح تنافسي بأهمية نسبية بلغت %92.67 وانحراف معياري 0.84 وجاء في الترتيب الثاني العنصر يعمل الميناء على تحسين الوعي للأفراد العاملين لديه باستمرار بأهمية نسبية بلغت %84.00 وانحراف معياري 0.58 وجاء في الترتيب الثامن العنصر يسعى الميناء إلى جعل مواصفات خدماته مُطابقة مع المواصفات القياسية العالمية بأهمية نسبية بلغت %70.33 وانحراف معياري 0.83 بينما جاء في الترتيب التاسع العنصر لدى الميناء سياسة واضحة وموثقة للجودة بأهمية نسبية بلغت %67.33 وانحراف معياري 0.84

• تحليل فقرات قائمة استقصاء فئة العاملين

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر يركز الميناء على الجودة كسلاح تنافسي بأهمية نسبية بلغت %90.83 وانحراف معياري 0.86 وجاء في الترتيب الثاني العنصر يعمل الميناء على تحسين الوعي للأفراد العاملين لديه باستمرار بأهمية نسبية بلغت %82.71 وانحراف معياري 0.63 وجاء في الترتيب قبل الأخير العنصر يسعى الميناء إلى جعل مواصفات خدماته مُطابقة مع المواصفات القياسية العالمية بأهمية نسبية بلغت %70.43 وانحراف معياري 0.87 بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر لدى الميناء سياسة واضحة وموثقة للجودة بأهمية نسبية بلغت %68.78 وانحراف معياري 0.82

• تحليل فقرات قائمة استقصاء فئة العملاء

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر يركز الميناء على الجودة كسلاح تنافسي بأهمية نسبية بلغت %90.61 وانحراف معياري 0.87 وجاء في الترتيب الثاني العنصر يعمل الميناء على تحسين الوعي



للأفراد العاملين لديه باستمرار بأهمية نسبية بلغت %82.82 وانحراف معياري 0.64 وجاء في الترتيب الثامن العنصر يسعى الميناء إلى جعل مواصفات خدماته مطابقة مع المواصفات القياسية العالمية بأهمية نسبية بلغت %70.32 وانحراف معياري 0.89 بينما جاء في الترتيب التاسع العنصر لدى الميناء سياسة واضحة وموثقة للجودة بأهمية نسبية بلغت %69.10 وانحراف معياري 0.83

ثانياً: إختبار صحة فروض البحث:

يستخلص الباحث من خلال نتائج اختبار فروض البحث ما يلي:
رفض الفرض الرئيس الأول في صورته العدمية وقبول الفرض البديل بأنه يوجد علاقة معنوية ذو دلالة إحصائية بين الادارة اللوجستية (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) على دعم الميزة التنافسية بالموانئ البحرية.
- رفض الفرض الرئيس الثاني في صورته العدمية وقبول الفرض في الصورة البديلة بأنه يوجد علاقة معنوية ذو دلالة إحصائية بين المستقصى منهم (الادارة العليا – العاملين – العملاء) فيما يتعلق بكفاءة الادارة اللوجستية لتحقيق ميزة تنافسية في الموانئ محل البحث في ظل نظم ادارية وتشريعية جيدة".

الجزء السادس:

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

١- نتائج اختبار الفروض

تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل للفرض الرئيس الأول والفروض الفرعية الستة ، وكذلك للفرض الرئيس الثاني.



٢- نتائج اختبار النموذج المقترح:

يتبين من خلال نتائج اختبار صحة الفروض، وما تم التوصل إليه من تحليل فقرات قائمة استقصاء الإدارة العليا، قبول النموذج المقترح حيث تبين الآتي:

- وجود علاقة معنوية قوية ذو دلالة إحصائية بين الإدارة اللوجستية على دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية .
- وجود علاقة طردية قوية بين الإدارة اللوجستية (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة) وبين ابعاد الميزة التنافسية (التكلفة – الجودة – التميز – المرونة – الابداع – السرعة)
- إمكانية الاعتماد على النموذج وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

٣- نتائج الدراسة الميدانية

- عدم كفاية التشريعات الجاذبة للاستثمار
- وجود منطقة ظهير قوية للموانئ البحرية وتكدس سكنى بمدن الموانئ
- اتجاه الدولة لمشاركة القطاع الخاص في تشغيل الموانئ
- تطبيق المفاهيم التقليدية في الإدارة و سيطرة فكر القطاع العام على الإدارة
- انخفاض مساهمة الاسطول المصرى فى نقل تجارة مصر الخارجية

ثانياً: التوصيات

تطبيق النموذج المقترح، والذي ثُبت من خلال اختبار ميدانياً أنه سيكون له اسهامات واضحة في استخدام الإدارة اللوجستية لدعم الميزة التنافسية بالموانئ البحرية، على النحو التالي:

- ١- ضرورة إصدار تشريعات جاذبة للاستثمار بقطاع النقل البحرى من أجل بناء أسطول بحرى قادر على استيعاب متطلبات نقل التجاره الخارجيه



- لمصر مع دول العالم وتعديل القوانين والتشريعات بما يتماشى مع التكنولوجيا الحديثه .
- ٢- الاستمرار فى اقامه مجتمعات صناعيه وتجاريه وسكنيه فى منطقه الظهير المباشر للموانئ البحريه والتوسع فى انشاء موانئ جافه قريبه من مناطق الانتاج والتصنيع بقصد منع تكدس الموانئ وجعلها منافذ عبور وليس ساحات تخزين بما يتماشى مع المتغيرات الدوليه.
- ٣- لايد أن يكون هناك عملية حراك فعلى وهيكلى وتبنى سياسة اقتصادية قوامها تبنى الدولة (ممثلة فى هيئات الموانئ بالمشاركة مع القطاع الخاص (المستثمر) فى الإدارة.
- ٤- تحرير الإداره لتساير الأساليب المتبعة فى الموانئ الحديثه؛ والمناداة بفصل الملكية عن الإدارة بحيث تعمل هيئات الموانئ كوحدات اقتصادية مستقلة ذات أكتفاء ذاتى مع إتباع مبدأ تخفيض التكلفة والاهتمام بالجودة العالية فى أداء الخدمات فضلا عن إتباع سياسات للتشغيل تربط بين الأجر والإنتاجية ووضع إجراءات ميسره لضمان سرعة وسهولة تدفق البضائع بين الموانئ والمناطق الصناعية. و التوسع فى خصخصة خدمات الموانئ ومنها الخدمات البحرية مثل الإرشاد والقطر والتي مازالت تنفرد هيئات الموانئ بتقديمها حتى الآن وذلك عن طريق : التراخيص او المناقصات الدوليه مع الربط بين عقود الامتيازات الممنوحة وحجم الحركه الملاحيه من ناحية وقيام هيئة الميناء بتحديد عدد المشغلين من القطاع الخاص لتعطيمهم فرصة الحصول على عائد مناسب من استثماراتهم.
- ٥- العمل على مضاعفه مساهمة قطاع النقل البحرى المصرى فى نقل تجارة مصر الخارجيه على السفن المصريه مع تشجيع القطاع الخاص لكل أنشطة النقل البحرى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة، بدءاً من تحديد حاجة المصلحة من المعرفة، وانتهاءً باستخدامها فى بيئة العمل لتحسين الخدمات المقدمة، وزيادة معدلات الأداء.



المراجع:

- 1- Abd Elgawad ,Hatem” Enhancement of Competitive Advantage for Suez Canal (With special reference to Container Ships) Arab Academy for science & technology and Maritime transport, PHD thesis, productivity and Quality Institute ,cairo,2014
- 2- Badawy , Hamed Osama , Effect of modern logistics concepts on ports – SWOT analysis of Damietta and Izmir container terminal , Arab Academy for science & technology and Maritime transport, M.S.C college of maritime transport & technology , alx, 2013.
- ٣- عزت ؛ احمد محمد ؛ اثر الخدمات اللوجستية على تنمية التجارة العربية البينية ؛ رسالة دكتوراة ؛ كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ؛ جامعة القاهرة ؛ ٢٠١١ .
- ٤- النحراوى ، إيهاب خليل ، المقومات التنافسية لموانئ الحاويات المحورية في الخليج العربي ، رسالة دكتوراه ، الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الاسكندرية ؛ ٢٠٠٧ .
- ٥- يونس ؛ زينب محمد ؛ متطلبات تحقيق مدخل الميزة التنافسية في قطاع النقل البحري المصرى مع التطبيق على تطوير إدارة الموانئ البحرية المصرية ؛رسالة دكتوراة ؛ كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ؛ جامعة القاهرة؛ ٢٠٠٩ .
- ٦- عبدالحميد ؛ عبدالحميد مصطفى ؛ دراسة تحليلية لدور التجارة الالكترونية في دعم المزايا التنافسية لشركات التأمين ؛ رسالة ماجستير ؛ كلية التجارة ؛ جامعة القاهرة ؛ ٢٠١٠ .
- ٧- عبدالرحمن ؛ نسرين محمود ؛ التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية دراسة تطبيقية على شركات الاتصال المصرية ؛رسالة دكتوراة ؛ كلية التجارة؛ جامعة عين شمس؛ ٢٠٠٩ .
- ٨- موسى ؛ محمد عادل عبدالعزيز ؛ المتطلبات المكانية لتوطين المراكز اللوجستية : بالتطبيق على اقليم ميناء دمياط ، رسالة ماجستير ؛ كلية التخطيط الاقليمي والعمراني ؛ جامعة القاهرة ؛ ٢٠١٥ .



- 9- Elsakaty, khalid Gaber , The Development of a port performance, measurement system: With Reference to Damietta Port, Egypt, PHD, University of Huddersfield,England,2012.
- ١٠- ابوالرب ؛ محمد رشاد عودة الله ؛ تقييم استخدام اسلوب تخطيط موارد المنشأة (ERP) في رفع كفاءة سلسلة التوريد لتدعيم القدرة التنافسية لمنظمات الاعمال ؛ رسالة ماجستير ؛ كلية التجارة ؛ جامعة القاهرة ؛ ٢٠١٥ .
- 11- Mc Williams, A : Fleet .D; & wright, P.m.(2001). Strategic management of human resource for global competitive advantage . Journal of business strategies.
- 12- Elboghdady , Heba Ahmed M.Aly “The impact of the application of logistics to raise the efficiency of the performance of ports “Arab Academy for science & technology and Maritime transport, M.S.C college of maritime transport & technology , alx, 2011.
- ١٣- العليان ؛ عبدالحميد بن على ؛ دور اللوجستيات في رفع كفاءة الموانئ دراسة تطبيقية على موانئ المملكة العربية السعودية ؛ الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري ؛ رسالة دكتوراه في تكنولوجيا النقل البحري ؛ الاسكندرية ؛ ٢٠١٢ .
- ١٤- ادريس ؛ ثابت عبدالرحمن ؛ مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، ٢٠٠٩ .
- ١٥- رونالد اتش بالو- تعريب د. تركي إبراهيم سلطان، إدارة اللوجستيات تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، دار المريخ، القاهرة، ٢٠٠٦ .
- ١٦- مصطفى ؛ نهال فريد ؛ إدارة اللوجستيات ،الدار الجامعية للطباعة والنشر؛ الإسكندرية ، ٢٠٠٦ .
- 17- Ballou, H. Ronald(1999), Business Logistics Management Prentice. Hall, Index, New Jersey.



18- Elsayed, Doaa Fouad, Electronic management importance of logistics in maritime transport, the 24th international conference for port development, Alx. Feb., 2008.

١٩- معوض ؛ سمير، عولمة اللوجستيات. تنوع المفاهيم وتباين التطبيقات،

انترناشونال نت، يناير ٢٠٠٩.

٢٠- جاد الرب ؛ سيد محمد ؛ ادارة الابداع والتميز التنافسى ؛ دار النهضة العربية ؛ القاهرة ؛ ٢٠١٣.

٢١- جاد الرب ؛ سيد محمد ؛ الادارة الاستراتيجية ؛ دار الكتاب الحديث ؛ القاهرة ٢٠١٦؛

٢٢- جاد الرب ؛ سيد محمد ؛ ادارة الموارد الفكرية والمعرفية فى منظمات الاعمال العصرية ؛ دار الفكر العربى ؛ القاهرة ؛ ٢٠٠٦.

