

## نموذج مقترح لدور الإدارة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية 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 الى 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 اختباره 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.



نموذج مقترح لدور الإدارة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية  
الشريبينى محمدالمعبود شلبي

### مقدمة البحث:

تعتبر الادارة اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية والتي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي في مجال إدارة الأعمال والاقتصاد من حيث مفهومها وأهميتها ومكوناتها وممارستها في الدول والمنظمات المعاصرة.

فمع كبر حجم المنظمات وتعدد أنشطتها وتوسع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها، تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه الدول والمنظمات، والتي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية، وتأخذ الأنشطة اللوجستية أسماء عديدة لمجالات متنوعة ومن بينها التوزيع المادي، إدارة المواد، إدارة النقل، إدارة سلاسل الإمداد.

وقد تعرضت الموانئ بصفة عامة خاصة في الدول النامية للعديد من المشكلات التي قادت الى تدنى مستوى الخدمة وتفاقم ظاهرة تكس الموانئ وعلى الرغم من تلك الآثار غير المواتية فقد تزايد الإهتمام بالموانئ منذ ثمانينات القرن الماضى وزاد الاستثمار فيها، حيث بدأت الصحة في بريطانيا وامتدت الى موانئ اخرى فى العالم، فقد اتضح ان التدخل الحكومى الكثيف فى الموانئ كان هو الاساس فى غياب دور القطاع الخاص ومن ثم تعين ان يقتصر دور الحكومات فى ظل نظام السوق على توفير السلع العامة ولمفهوم الميزة التنافسية اهمية كبيرة لنجاح اى ميناء ويتضح ذلك عندما يكون فى الاسواق منافسه قويه بين الاطراف المختلفه على اساس ان الميزة التنافسيه لاي ميناء تجاة الموانئ الاخرى يتضح نجاحها او فشلها فى تحقيق اهدافها بكفاءة عاليه وبالتالي اصرارها على الاستثمار والصمود ومن هنا نتأكد اهمية الميزة التنافسيه للميناء



نموذج مقترح لدور الإدارة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية  
الشريبينى محمدالمعبود شلبي

## 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)<sup>(i)</sup> الى انه يمكن تعزيز الميزة التنافسية عن طريق تنويع الأنشطة التي تقدمها القناة للسفن العابرة وتحويل منطقة قناة السويس لمركز عالمي للتجارة والخدمات اللوجستية، واتفقت معها دراسة (Badawy, 2013)<sup>(ii)</sup> لتطوير الوضع الحالي لمفهوم الشحن ودور اللوجستيات الحديثة وتأثيرها على الميزة التنافسية للميناء ودراسة الوضع الراهن لفرص الشحن في منطقة البحر الابيض المتوسط الشرقى والحالة التنافسية لمحطات الحاويات الرئيسية في المنطقة وخاصة بين دمياط وازمير وتحديد المزايا التنافسية المكتسبة للحاضر والمستقبل.

كما توصلت دراسة (عزت، ٢٠١١م)<sup>(iii)</sup> 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)<sup>(iv)</sup>، (يونس، ٢٠٠٩)<sup>(v)</sup> على المقومات التنافسية لموانئ الحاويات المحورية والتركيز على التميز في الخدمة وتطبيق نظم المعلومات والتشغيل الالكتروني للموانئ كاحد الدعائم الاساسية في التنافسية للموانئ وان المعوقات الموجودة بالموانئ معوقات مرتبطة باجراءات قانونية فيما يخص الجهاز الجمركى التابع للحكومة.

اتفقت دراسة (عبدالحميد، ٢٠١٠)<sup>(vi)</sup>، (عبدالرحمن، ٢٠٠٩)<sup>(vii)</sup> 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 أداء المنظمة. ، بينما توصلت دراسة (موسى، ٢٠١٥م) (viii) لأهمية أحداث التكامل والربط الوظيفي الراسي والافقى ما بين مستويات وانماط المراكز اللوجستية بوظائفها وادوارها المختلفة في تكوين منظومة لوجستية على المستوى القومى والاقليمى واقتراح اسس التوطن المكانى لكل مركز لوجستى داخل المنظومة اللوجستية طبقا لنمطه بالتطبيق على مركز ميناء دمياط اللوجستى والذي يعكس جهود الدولة في طرح المناطق اللوجستية. ، في حين توصلت دراسة (Elsakaty، 2012) (ix) لبناء نموذج لقياس الاداء بميناء دمياط ساهم في المساعدة في 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) في رفع كفاءة سلسلة التوريد لتدعيم الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال. وتناولت دراسة (Elboghdady؛ ٢٠١١) (xii) اهمية الدور اللوجستى في عملية تطوير الاداء بالموانئ والمفهوم الحديث للوجستيات وسلاسل الامداد والاثر على الربحية والنمو وزيادة اقبال الموانئ على المتخصصين في مجال اللوجستيات وسلاسل الامداد لمواكبة التطورات في 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:

- ١- غياب الميزة التنافسية عن الموانئ المصرية.
- ٢- عدم وجود سياسات واضحة لتسعير الخدمات المختلفة التى تقدمها الموانئ المصرية مما يؤثر على جذب التجارة الخارجية



نموذج مقترح لدور الإدارة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية  
الشريبينى محمدالمعبود شلبي

٣- التعقيد والروتين في اداء الجهات العاملة في الموانئ وتداخل الاختصاصات وتضارب القرارات نتيجة لتعدد هذه الجهات مما يؤدي لبطء حركة مرور البضائع داخل الموانئ

٤- انخفاض المستوى الادارى والفنى للموارد البشرية نتيجة ضعف برامج التدريب والتاهيل والاعتماد على نظام الاقدمية فى الترقى وتولى المناصب وليس على مقدار الميزة والكفاءة.

"ومن ثم يمكن صياغة المشكلة البحثية في ماهى الانشطة الاساسية والانشطة المساعدة فى الادارة اللوجستية التى يودى 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:

١- الأهمية العلمية:

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

- تناوله لموضوع "الادارة اللوجستية" بوصفها نهجاً إدارياً حديثاً.
- يمكن من خلال هذا البحث التعرف على أهمية و حيوية الدور اللوجيستى في قطاع النقل البحري.
- التعرف علي كيفية اختيار اوتحديد الإمكانيات المادية والبشرية لضمان تنفيذ الخطط اللوجستية فى قطاع النقل البحري.

٢- الأهمية العملية:

- يتضح للباحث أهمية اللوجستيات وسلاسل الامداد والمراكز اللوجستية ودورها فى دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية وكذلك الدور الذي تقوم به الموانئ داخل المجتمع المصرى فى المساهمة فى دعم التنمية الاقتصادية وحل مشكلة البطالة.



نموذج مقترح لدور الإدارة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية  
الشريبينى محمدالمعبود شلبى

- يعد قطاع النقل البحري من أنسب القطاعات لتطبيق المفاهيم اللوجستية الحديثة.
- يعد النقل البحري من أهم وسائل النقل علي المستوى الدولي باعتبارها ارحص انواع النقل ومصدر من مصادر الدخل القومي .
- علي المستوى 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 هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- يهدف البحث الى دراسة دور إدارة اللوجستيات فى تعظيم الميزات التنافسية للموانئ البحرية ، ويتحقق ذلك من خلال:
- ١- التاصيل والتوثيق العلمى لمفهوم اللوجستيات والميزة التنافسية
  - ٢- دراسة العناصر الاساسية والمساعدة لادارة اللوجستيات داخل الميناء وتحديد عناصر ومحددات الميزة التنافسية للموانئ البحرية.
  - ٣- محاولة التوصل إلى نموذج مقترح لإدارة اللوجستيات يؤدي تطبيقه إلى دعم الميزة التنافسية بالموانئ البحرية المصرية.
  - ٤- 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 اساسيين
- الفرض الاول** وهو ان هناك علاقة ارتباط قوية بين الادارة اللوجستية السليمة ( التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة ) وتحسين الميزة التنافسية بالموانئ البحرية ويمكن صياغة الفرض كالتالى :



- " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين كفاءة الادارة اللوجستية ( التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة ) وتحقيق ابعاد الميزة التنافسية "
- ويتفرع الفرض الرئيسى الاول لسته 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 الثانى

يستهدف هذا الفرض قياس العلاقة بين كفاءة الادارة اللوجستية و الميزة التنافسية فى 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"



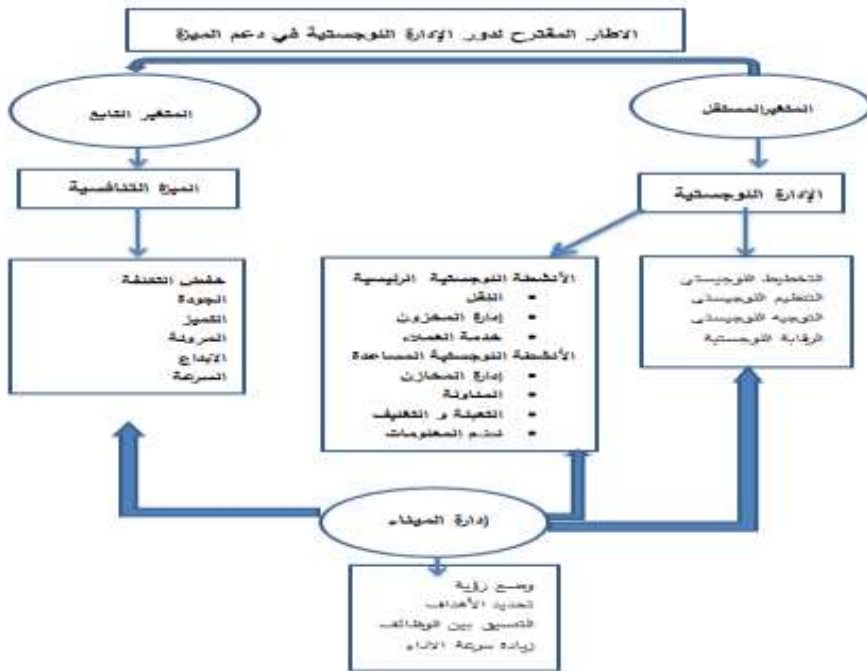


نموذج مقترح لدور الإدارة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية  
الشريبينى محمدالمعبود شلبي

### الجزء الثالث:

#### النموذج المقترح لإدارة اللوجستيات بالموانئ البحرية

تسعى هيئة الموانئ المصرية المتمثلة في قطاع النقل البحري إلى إيجاد إدارة لوجستية متطورة تعمل بكفاءة وفعالية، تؤدي لرفع معدلات الاداء بالموانئ ودعم الميزة التنافسية بالموانئ ، وذلك للوصول على النتائج التالية (زيادة تنافسية الموانئ المصرية ؛ رضا العاملين، رضا العاملين، خدمة المجتمع)، يهدف الباحث إلى استخدام إدارة اللوجستيات للتأثير على محددات الميزة التنافسية (التكلفة ، الجودة ، التميز، المرونة ، الإبداع ؛ سرعة التسليم ) وذلك للحصول على هذه النتائج. لذلك يقترح الباحث نموذج لدور الادارة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية، والشكل رقم (١) يوضح النموذج المقترح.الإطار المقترح لدور الادارة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية



نموذج مقترح لدور الإدارة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية  
الشريبينى محمدالمعبود شلبي

من خلال الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية والدراسة النظرية تم تصنيف الاطار المقترح لعدة متغيرات تمثل المحددات الرئيسية لدعم الميزة التنافسية فى الموانئ البحرية حيث تم تحديد المتغير الاول المستقل الادارة اللوجيستية ( التخطيط اللوجيستى - التنظيم اللوجيستى - التوجيه اللوجيستى - الرقابة اللوجيستية ) كما تصنف الانشطة اللوجستية لمجموعتين. المجموعة الاولى الانشطة الرئيسية (النقل - وضع معايير لخدمة العملاء - ادارة المخزون) المجموعة الثانية تمثل الانشطة المساعدة (سياسة ادارة المخازن- مناولة البضائع - مناولة البضائع - التعبئة والتغليف للحماية من الفقد والتلف - جمع وتخزين ومعالجة المعلومات) الادارة اللوجستية ( التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة )  
**مستويات التخطيط اللوجيستى**

- ١- التخطيط الاستراتيجى يستند على خطة التسويق والتنبؤ طويل المدى .
- ٢- التخطيط التكتيكي  
يكون لمدة عام والمدى الزمنى لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية.
- ٣- التخطيط العملى ( التشغيلى )  
يدير تخصيص الموارد على اساس الطلبيات ويكون على اساس يومى .  
يرتكز التخطيط اللوجيستى على اربعة مشاكل رئيسية هى مستويات خدمة العملاء ؛ تحديد الموقع ؛ قرارات المخزون وقرارات النقل ) ويمثل عملية انشطة سلسلة الامداد المستمرة ( التموين وتخطيط الانتاج والتوزيع المادى والتسويق ) واستراتيجية الموقع ( عدد وحجم وموقع المنشآت - ربط نقاط التخزين والتوريد - ربط الطلب بنقاط التخزين ونقاط التوريد - المخازن العامة ) واستراتيجية المخزون ( مستويات المخزون - انتشار المخازن - طرق الرقابة ) مثلث اتخاذ قرار اللوجستيات وتتصف هذه المجالات الثلاثة بالتداخل فيما بينها ومن ثم يجب ان يتم التخطيط لها كوحدة واحدة وليس بطريقة منفصلة حيث ان كل منها يؤثر



بدرجة ملموسة على النظام اللوجيستى المتكامل وخدمة العملاء ما هى الا نتيجة للاستراتيجيات التى تم صياغتها فى المجالات الثلاث الاخرى.

وهكذا فإن مستويات خدمة العملاء، وتسهيلات الموقع، والمخزون، والنقل يمثلون جميعا مجالات رئيسية للتخطيط اللوجستي، وذلك بسبب تأثير القرارات الخاصة بها على الربحية، والتدفق النقدي، والعائد على الاستثمار. إن كل مجال من هذه القرارات يتداخل مع الآخر، ومن ثم لا يجب التخطيط له بمنعزل عن غيره، أو على الأقل القيام بتحقيق التوافق والتوازن بينها.

يهدف النظام اللوجيستى فى المقام الاول "تعظيم خدمة العميل وذلك فى حدود أقل تكلفة ممكنة". ومما لا شك فيه أن هذا الهدف العام يحمل تناقضا واضحا بين عناصره، حيث أنه من الصعب تحقيق أفضل خدمة بأقل تكلفة. فالخدمة الجيدة للعميل تحتاج إلى نفقات باهظة إضافة إلى ذلك فإن العلاقات المتداخلة بين عناصر التكلفة للأنشطة اللوجستية تعتبر معقدة يعد التخطيط الاستراتيجى هو المحك الرئيسى لتغيير وتطوير أساليب العمل داخل المنشأة، ولتحقيق متطلبات الميزة التنافسية بشكل تشغيلى داخلها. ويتضح لنا أن الميزة التنافسية تتطلب أن يتم تطوير نظم بيروقراطية الإدارة لخلق نظم تخدم ولا تسود وتتعامل بطرق أكثر مرونة، حيث يتم التركيز على العملاء وإرضائهم فى تقديم السلعة او الخدمة وتوفير توجه ادارى يكون أكثر توافقا مع المستهلك، والاتجاه نحو اللامركزية فى أداء الخدمات وبالتالي وضع فاصل بين المهام التى يتولاها القطاع العام والخاص، وتوسيع دائرة المشاركة فى الخدمات التى تتطلب استثمارات وتمويل ضخم مما ينتج عنه ترشيد موارد إدارة الدولة والاستخدام الأمثل للمدخلات وزيادة الإنتاجية بحيث تكون أكثر من الإنفاق.

وفى هذا الاطار يعتمد تحقيق الميزة التنافسية داخل المنشأة على التوظيف الأمثل للموارد والقدرة على استقطاب التمويل اللازم للقيام بالأنشطة المختلفة ودمج برامج التكنولوجيا والمعلومات داخل تقنيات عمل الادارة ووضع استراتيجيات لتطوير المنتج ووضع استراتيجيات لتطوير المنتج والخدمة



وتوظيف الموارد البشرية التى تمتلك قدرة عالية من التدريب الفنى وتوقير البرامج التأهيلية التى تنهض بمستوى ادائها .

إن تحقيق الميزة التنافسية داخل المنشأة لا يعمل بمنأى عن الدولة، فهى قلب الإطار السياسى والاجتماعى والاقتصادى المحيط بها، ولذلك فإن الدولة تعمل على تعميق مبدأ المنافسة من خلال الاستفادة بالموارد المحدودة خصوصا داخل بعض الدول النامية لعمل إنتاجية أفضل.

وهناك بعض الأسس التى تعتمد عليها المنشآت من الناحية التنظيمية الإدارية لتحقيق التميز التنافسى . منها أنه لايد من وجود ميزة تنافسية واحدة على الأقل تميز المنشأة عن مثيلاتها ، لأنه فى حالة انعدام هذه الميزة ، لن تستطيع هذه المنشأة الاستمرار فى أداء مهامها وسط كل التكتلات التنافسية المحيطة وفى بعض الأحيان يكون من الضرورى خلق ميزة تنافسية لمواكبة التطورات و الحفاظ على المميزات بجودتها واستمراريتها. وفى نفس الوقت تحويل الميزة التنافسية الجاذبة الى ميزة نسبية متكررة.

وضع المنشآت المتمثلة فى الميزة فى مجموعات لدراسة معدلات الإنتاج بها و مدى اسهامها فى الصناعة على الادارة محاولة تغيير الإطار التنظيمى الذى تعمل به من خلال العمل على خلق بيروقراطية أكثر مرونة كالاتى :

- النهوض بمستوى الموارد البشرية داخل المنشأة و تدريب الكوادر .
  - تغيير الثقافة التنظيمية بما لا يلاءم تغيرات السوق.
  - وضع سياسات التمكين للموظفين حتى يشعروا بالانتماء.
  - تبادل المعلومات بشفافية وعدم السرية
  - توجيه أساليب العمل و قياس الأداء وتحسين الخدمات العامة والتحكم فى النفقات وزيادة الفعالية وتقديم الحوافز للأداء المتميز
- ويأتى تغيير الإطار فى قلب عملية التطوير مما يوضح أهمية تقنيات الإدارة لتحقيق التميز التنافسى .



نموذج مقترح لدور الإدارة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية  
الشريبينى محمدالمعبود شلبى

ويمكن استخدام بعض العناصر الأساسية فى إدارة اللوجستيات لتحقيق  
الميزة التنافسية مثل :

- التركيز على المخرجات
- التسويق الجيد
- تنمية دور فريق المبيعات
- تشجيع البحث العلمى
- التنبؤ
- التركيز على الإنتاجية وقياس الاداء
- تنمية ادارة المشتريات
- تطوير نظم المعلومات
- تأمين عناصر التمويل
- خدمة العملاء

### التنظيم اللوجيستى

ان تنظيم الأنشطة 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

### التوجيه اللوجيستى

تبدا 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.

### 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



نموذج مقترح لدور الإدارة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية  
الشريبينى محمدالمعبود شلبي

### المجموعة الاولى تمثل الانشطة اللوجستية الرئيسية

وهى الأنشطة اللوجستية التي تتم بصفة عامة في كل مشروع، وتدخل في كل مراحل العملية الإنتاجية ابتداءً من الحصول على المادة الخام، وحتى وصول المنتج للمستهلك النهائي وتتكون من

#### ١- النقل واستخدام وسائل متطورة في تداول البضاعة

يشمل النقل حركة كل من المواد الخام التي يحتاجها التشغيل والمنتجات النهائية بهدف توفيرها للمستهلكين وبالتالي فإن النقل يحقق المنفعة المكانية من المنتج ويستخدم النقل للتغلب على اختلاف أماكن توافر كل من المواد الخام والمنتجات عن أماكن طلبها وتتعدد وسائل النقل التي يمكن استخدامها في تحريك المواد الخام والمنتجات النهائية بين النقل البري والنقل بالسكك الحديدية والنقل الجوي والمائي والنقل باستخدام خطوط الأنابيب. ويتوقف اختيار وسيلة النقل المناسبة على طبيعة السلعة فاستخدام وسائل متطورة في التداول يقلل الزحام ويمنع التكدس بالميناء ويتم انهاء الاجراءات في اقل وقت ممكن بالتالى تقل التكلفة فتزيد القدرة التنافسية للميناء.

#### ٢- وضع معايير لخدمة العملاء

خدمة العملاء أحد أهم سبل دعم المركز التنافسي للميناء وتتضمن خدمة العملاء - كجزء من الأنشطة اللوجستية - تحديد احتياجاتهم ورغباتهم بشكل دقيق، بما يساعد على تنفيذ أوامر التوريد في أوقات لا تؤثر سلباً على رضائهم. كما تتضمن خدمة العملاء وضع معايير لقياس جودة أداء الخدمات المقدمة لهم وبالتالي تعد خدمة العملاء وتحقيق رضائهم هو الناتج النهائي المرغوب من النظام اللوجستي وبالتالي يمكن النظر إليها كمقياس لأداء كل الأنشطة اللوجستية.

#### ٣- ادارة المخزون

لا يمكن لأى مشروع التسليم الفورى لطلبات العملاء بشكل مباشر من مكان الإنتاج، كما يصعب توفير مستلزمات الإنتاج اللازمة للتشغيل مباشرة وقت طلبها. ومن هنا تبرز أهمية التخزين كأحد الأنشطة اللوجستية بأى مشروع. ولا



نموذج مقترح لدور الإدارة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية  
الشريبينى محمدالمعبود شلبي

يقتصر دور إدارة المخزون على مجرد حفظ وحماية المواد والمنتجات لتوفيرها حين طلبها. بل، يمتد دورها إلى ضمان تدفق المنتجات إلى الأسواق فى الوقت المناسب بما يدعم مركزها التنافسي بالأسواق . وبالتالي فإن الإدارة السليمة للمخزون تحقق المنفعة الزمنية للمنتجات . وتتطلب الإدارة السليمة للمخزون تحديد الكميات المناسبة اللازم تخزينها فتكون ادارة الساحات والمخازن بالموانئ لتخزين البضائع الواردة لحين الافراج الجمركى عنها او مخزن الصادر لحين شحن البضائع.

### المجموعة الثانية تمثل الأنشطة اللوجستية المساعدة او الداعمة

وهى الأنشطة اللوجستية التى قد تختلف ممارستها من مشروع لآخر ويمكن إرجاع التفاوت فى ممارسة هذه الأنشطة من مشروع لآخر إلى أسباب متنوعة منها حجم وطبيعة نشاط المشروع، والإمكانات المالية المتاحة وتتكون من

١ - سياسة ادارة المخازن

تستخدم المخازن خلال كل مراحل العملية الإنتاجية. وهناك نوعان رئيسيان من المخزون هما المخزون من المواد الخام والأجزاء والذى يرتبط بوظيفة الإمداد، والمخزون من السلع تامة الصنع والذى يرتبط بوظيفة التوزيع العينية. وقد تم إدراج ما يتعلق بالمخازن وتصميمها ضمن الأنشطة اللوجستية لإمكانية مساهمة المخازن فى تقليل التكاليف اللوجستية الإجمالية . كما يساعد التصميم الداخلى للمخازن على رفع جودة أداء الوظائف المتعلقة بها مثل الاستلام والفحص والتحويل والارتجاع والمناولة والرقابة والنقل الداخلى وغيرها وتختلف من مؤسسة لآخرى ومن ميناء لآخر حسب المساحة الارضية بالميناء واولويات التخزين والقابلية للتلف وتقسيم الساحات.

### ٢ - مناولة البضائع

وتعنى تحريك المواد والسلع لمسافات قصيرة. وتتعدد وسائل المناولة بين المناولة اليدوية أو استخدام العربات. ويتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للمناولة



على طبيعة وحجم المنتج وخصائص ومساحة مباني الإنتاج والمخازن . وتحتل أساليب ووسائل المناولة أهمية كبيرة ضمن الأنشطة اللوجستية، حيث تتكرر كثيراً خلال العملية الإنتاجية وبعد الانتهاء منها. وبالتالي فإن حدوث أى قصور فى هذه العملية يؤدي إلى تضخم فى النفقات، فضلاً عن الآثار السلبية على المنتجات.

### ٣- التعبئة والتغليف للحماية من الفقد والتلف

تؤثر أنشطة التعبئة والتغليف إلى حد كبير فى كفاءة النظام اللوجستي فى أكثر من جهة. فمن ناحية تساعد هذه الأنشطة على تجميع العديد من الشحنات الصغيرة فى عبوة واحدة كبيرة، بما يقلل تكلفة ووقت المناولة واحتمال حدوث أخطاء فيها. كما أن التعبئة السليمة تساعد فى تقليل المساحة المخصصة للتخزين وتقليل احتمالات تعرض المنتجات المخزنة للتلف أو الكسر و تمكن أنشطة التعبئة والتغليف من النقل الآمن للمنتج و سهولة مناولتها بالإضافة للحفاظ عليها وتقليل المساحات المشغولة بالمخازن فتطورت وسائل المناولة فى الموانئ من نظام الطبالى المغلفة الى النقل بالحاويات.

### ٤- جمع وتخزين ومعالجة المعلومات

يتولى نظام المعلومات ربط مكونات النظام اللوجستي معاً. ويتضمن أى نظام معلومات لأى مشروع معلومات متنوعة تشمل الموردين، والموزعين، والعملاء، ونظم النقل والشحن، ومعدلات المخزون، والإيرادات، والنفقات. ونظراً لحاجة توفير المعلومات اللازمة لمباشرة أعمال أى مشروع إلى تمويل، فقد تم تضمينه كجزء من الأنشطة اللوجستية بهدف ترشيد تكاليفه. وتتمثل هذه التكاليف فى التكاليف المباشرة للحصول على المعلومات والتكاليف غير المباشرة التى تترتب على عدم توافر المعلومات فى الوقت المناسب.

ويتوقف مدى اتخاذ المنظمات لقرارات سليمة فيما يتعلق بالإنتاج والتوزيع والتوسع فى أعمالها على مدى توافر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار فى الوقت المناسب ويعد نظام المعلومات هو العصب الرئيسى للنظام اللوجيستي فيتم ربط مصلحة الجمارك اليا بالجهات الرقابية كوزارة الزراعة ووزارة الصحة





نموذج مقترح لدور الإدارة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية  
الشريبينى محمدالمعبود شلبي

والرقابة على الصادرات والواردات الخ... لسرعة انجاز الاعمال والافراج عن البضائع.

تمثل المصادر البشرية عنصرا رئيسى فى الميزة التنافسية للموانئ ولتنمية هذا العنصر لابد من برامج تدريبية للعاملين بالموانئ وادارة الجودة الشاملة TQM وتعيين عمالة ذات مهارة فنيه عالية تخلق ميزة تنافسية للميناء. يجب على ادارة الميناء وضع الاهداف والحوافز وكذلك وضع رؤية شاملة تهدف بالتزام الميناء لتحقيق هدف تحسين الكفاءة والاداء بجودة خدمة عالية لارضاء العملاء والتنسيق بين جميع وظائف الميناء وتحديد الاختصاصات ووضع توصيف وظيفى لكل عامل.

كل ما ذكر سابقا لابد ان يكون فى ظل بيئة ادارية وتشريعية ملائمة للعمل وتحديث اللوائح والقوانين حتى يتم مواكبة التحديات الجديدة للموانئ والتطور فى نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات مما يؤدى فى النهاية لدعم الميزة التنافسية للموانئ.

كل هذه الادوات فى ظل وجود نظام لوجيستى كفى وفعال سوف تتحقق الميزة التنافسية للميناء ويكون قادر على مقابلة قوى التهديدات الخمسة ( الداخليين الجدد ؛ البدائل ؛ قوى تفاوض الموردين ؛ قوى تفاوض العملاء ؛ المنافسة بين المشغلين الحاليين ).

#### 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



نموذج مقترح لدور الإدارة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية  
الشريبينى محمدالمعبود شلبى

أسلوبي المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية.  
ثانياً: تحديد مجتمع البحث:  
مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث فى جزئين

- 1- مقدمى الخدمة وتنقسم لمجموعتين (الإدارة العليا – العاملين)
- 2- 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 كالآتي:

(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



نموذج مقترح لدور الإدارة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية  
الشريبينى محمدالمعبود شلبي

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 افتراضات 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 للعبارات.

#### 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 (0.5)، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة



نموذج مقترح لدور الإدارة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية  
الشريبينى محمدالمعبود شلبي

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

#### ١- تحليل فقرات قائمة استقصاء فئة الإدارة العليا

- جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر يستخدم الميناء  
عامل السعر للتغلب على المنافسة في السوق بأهمية نسبية بلغت  
89.67% وانحراف معياري 0.60 وجاء في الترتيب الثاني العنصر يُعد  
السعر من أهم العوامل الاستراتيجية في الميناء بأهمية نسبية بلغت 82.67%  
وانحراف معياري 0.62 وجاء في الترتيب السادس العنصر يسعى الميناء  
لخفض تكاليف التشغيل بصفة مستمرة بأهمية نسبية بلغت 66.67%  
وانحراف معياري 1.35 بينما جاء في الترتيب السابع العنصر يسعى الميناء  
ليصبح الميناء الاول من حيث خفض الأسعار بأهمية نسبية بلغت 65.33%  
وانحراف معياري 1.35

#### ٢- تحليل فقرات قائمة استقصاء فئة العاملين

- جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر يستخدم الميناء  
عامل السعر للتغلب على المنافسة في السوق بأهمية نسبية بلغت 89.83%  
وانحراف معياري 0.57 وجاء في الترتيب الثاني العنصر يُعد السعر من أهم  
العوامل الاستراتيجية في الميناء بأهمية نسبية بلغت 82.64% وانحراف  
معياري 0.61 وجاء في الترتيب السادس العنصر يسعى الميناء لخفض  
تكاليف التشغيل بصفة مستمرة بأهمية نسبية بلغت 68.18% وانحراف  
معياري 1.26 بينما جاء في الترتيب السابع العنصر يسعى الميناء ليصبح  
الميناء الاول من حيث خفض الأسعار بأهمية نسبية بلغت 65.74%  
وانحراف معياري 1.18



نموذج مقترح لدور الإدارة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية  
الشريبينى محمدالمعبود شلبي

### ٣- تحليل فقرات قائمة استقصاء فئة العملاء

- جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر يستخدم الميناء عامل السعر للتغلب على المنافسة في السوق بأهمية نسبية بلغت %90.11 وانحراف معياري 0.58 وجاء في الترتيب الثاني العنصر يُعد السعر من أهم العوامل الاستراتيجية في الميناء بأهمية نسبية بلغت %82.82 وانحراف معياري 0.62 وجاء في الترتيب السادس العنصر يسعى الميناء لخفض تكاليف التشغيل بصفة مستمرة بأهمية نسبية بلغت %68.95 وانحراف معياري 1.26 بينما جاء في الترتيب السابع العنصر يسعى الميناء ليصبح الميناء الاول من حيث خفض الأسعار بأهمية نسبية بلغت %66.28 وانحراف معياري 1.19

#### 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 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 السادس:

#### النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج

#### ١- نتائج اختبار الفروض

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



نموذج مقترح لدور الإدارة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية  
الشريبينى محمدالمعبود شلبي

## 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 الأتي:

- وجود علاقة معنوية قوية ذو دلالة إحصائية بين الادارة اللوجستية على دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية .
- وجود علاقة طردية قوية بين الادارة 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 فى تشغيل الموانئ
- تطبيق المفاهيم التقليدية فى الادارة و سيطرة فكر القطاع العام على الادارة
- انخفاض مساهمة الاسطول المصرى فى نقل تجارة مصر الخارجية

## ثانياً: التوصيات

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

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



نموذج مقترح لدور الإدارة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية  
الشريبينى محمدالمعبود شلبي

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 الصناعيه. 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.



نموذج مقترح لدور الإدارة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية  
الشريبينى محمدالمعبود شلبي

### 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 فى الخليج العربى ، رسالة دكتوراه ، الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى، الاسكندرية ؛ ٢٠٠٧ .
- ٥- يونس ؛ زينب محمد ؛ متطلبات تحقيق مدخل الميزة التنافسية فى قطاع النقل البحرى 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 فى دعم المزايا التنافسية لشركات التأمين ؛ رسالة ماجستير ؛ كلية التجارة ؛ جامعة القاهرة ؛ ٢٠١٠ .
- ٧- عبدالرحمن ؛ نسرین محمود ؛ التعلم التنظيمى 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 والعمرانى ؛ جامعة القاهرة ؛ ٢٠١٥ .





نموذج مقترح لدور الإدارة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية  
الشريبينى محمد المعبود شلبى

- 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 ؛ تقييم استخدام اسلوب تخطيط موارد المنشأة (ERP) فى 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 ؛ عبد الحميد بن على ؛ دور اللوجستيات فى رفع كفاءة الموانئ دراسة تطبيقية على موانئ المملكة العربية السعودية ؛ الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى ؛ رسالة دكتوراه فى تكنولوجيا النقل البحرى ؛ الاسكندرية ؛ ٢٠١٢ .

