

**المتطلبات الإدارية والتنظيمية لإقامة مناطق لوجستية معاصرة
بمحور تنمية قناة السويس
دراسة ميدانية**

**Managerial and Regulatory Requirements to
Establish Logistical Zones Contemporary
in Axis of the Suez Canal Development
(A field study)**

صابرين محمد عيّد السيد خليل القماش

إشراف

أ.د. / محمد محمد أحمد باغه
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة
جامعة قناة السويس

أ.د. / فراج مخيمر محمد عبد العال
أستاذ الإدارة المالية والتمويل
عميد المعهد العالي للعلوم الإدارية
بلقاس

ملخص الدراسة:

شهدت تنمية المناطق اللوجستية في الآونة الأخيرة تطورات غير مسبوقة على المستوى العالمي؛ تلبيةً للاحتياجات في مجالات التجارة الخارجية، والعالمية؛ لتسهم في نمو اقتصاديات كثير من الدول من خلال الخدمات، والتسهيلات المقدمة بها؛ الأمر الذي يتطلب وضع ركائز إدارية، وتنظيمية؛ لضمان كفاءة إدارة هذه المناطق، والوقوف أمام المنافسة الحادة التي تواجه صناعة، وتحرير التجارة العالمية بما يدعم الملاحة البحرية.

استهدفت الدراسة الحالية الكشف عن تلك الركائز الإدارية، والتنظيمية التي تدار بها المناطق اللوجستية المعاصرة، وطبيعة العلاقة الارتباطية بين هذه الركائز، ومستوى أداء المناطق اللوجستية، ومدى تأثيرها على أدائها، مع تحديد المعايير الأساسية لهذه المناطق بالشكل المعاصر.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، والمتعلق بدراسة العلاقات، والروابط المتبادلة، وأدواته؛ لتناسبه مع الدراسة الحالية، ولتحقيق أهداف الدراسة من خلال الدراسة النظرية، والدراسة الميدانية، والملاحظة الشخصية فتم جمع البيانات باستخدام المقابلات شبه المنظمة، والحصول على الوثائق، والتقارير من الجهات المعنية، وتم استخدام استقصاء عبر الإنترنت لقياس المتطلبات الإدارية، والتنظيمية للمناطق اللوجستية المعاصرة، وتحديد المعايير الأساسية لها، وتم توزيعه على عينة بلغت (٥١٠) مسئول، بمعدل استجابة بلغ نحو ٧١,٨٪.

أشارت نتائج تحليل معاملات الارتباط إلى وجود علاقة طردية قوية بين (المتطلبات الإدارية، والمتطلبات التنظيمية) كمتغيرين مستقلين، وإقامة مناطق لوجستية معاصرة كمتغير تابع.

كما أشارت نتائج تحليل الانحدار الخطي إلى وجود تأثير قوي بينهم، وأن المتطلبات الإدارية هي المتغير الأكثر تأثيراً على مستوى أداء المناطق اللوجستية المعاصرة، وأن عنصر التحكم هو العنصر الأكثر تأثيراً من عناصر قيادة اللوجستيات العالمية على مستوى أداء المناطق اللوجستية المعاصرة، وأن المتطلبات التنظيمية هي المتغير الأكثر تأثيراً في تحقيق عناصر قيادة اللوجستيات العالمية التي تعتبر متغير وسيط بوساطة كلية تم التأكد من أهميته، وتأثيره.

الكلمات المفتاحية: المتطلبات الإدارية للمناطق اللوجستية المعاصرة- المتطلبات التنظيمية للمناطق اللوجستية المعاصرة- عناصر قيادة اللوجستيات العالمية- المناطق اللوجستية- معايير المناطق اللوجستية المعاصرة- محور تنمية قناة السويس.

Abstract:

The logistical zones development has recently witnessed unprecedented developments at the global level; In response to the needs in the fields of foreign and global trade; To contribute to the growth of the economies of many countries through services and facilities provided by them; Which requires the development of administrative and organizational pillars; To ensure the efficiency of the management of these zones, standing in front of the sharp competition facing the industry, and liberating global trade in a way that supports maritime navigation.

The current study targeted the disclosure of these administrative and organizational pillars in which contemporary logistical zones are managed, the nature of the correlation between these pillars, the level of performance of logistical zones, and the extent of their impact on their performance, while identifying the basic criteria for these zones in contemporary form. The researcher relied on the descriptive analytical approach, related to studying relationships, mutual ties, and tools; To suit it with the current study, and to achieve the goals of the study through theoretical study, field study, and personal observation, data was collected using semi -organized interviews, obtaining documents and reports from the concerned authorities, and an online investigation was used to measure administrative and organizational requirements for contemporary logistical

zones, and identify The basic criteria for it, and it was distributed to a sample of (٥١٠) officials, at a response rate of about ٧١,٨ %. The results of the analysis of correlation transactions indicated that there is a strong directing relationship between (administrative requirements and organizational requirements) as independent variables, and the establishment of contemporary logistical zones as a dependent variable. The results of the linear slope analysis also indicated that there is a strong effect between them, and that administrative requirements are the most influential variable at the level of contemporary logistics performance, and that the control is the most influential element of global logistics leadership elements at the level of contemporary logistical performance, and that regulatory requirements are the variable the most influential in achieving the elements of global logistics leadership, which is considered a totally medium mediator, has been sure of its importance and impact.

Keywords:

Administrative requirements for contemporary logistical zones- Organizational requirements for contemporary logistical zones- Elements of global logistics leadership- Logistical zones- Standards for contemporary logistical zones- Suez Canal development axis.

مقدمة الدراسة:

لقد إنتقل مفهوم الموانئ من كونها نقاط للوصول بين السفينة، ومنطقة الظهر إلى اعتبارها وحدات اقتصادية إنتاجية تسهم في نمو اقتصاديات كثير من الدول من خلال الخدمات، والتسهيلات المقدمة بها عن طريق المراكز اللوجستية المقامة بها، وتحقيق القيمة المضافة، والمنفعة للعملاء على اختلاف مصالحهم حيث أصبحت الخدمة اللوجستية من أهم العناصر التي تشتمل عليها أنشطة الموانئ الحديثة؛ الأمر الذي يتطلب وضع ركائز إدارية، وتنظيمية؛ لضمان كفاءة إدارة المناطق اللوجستية على النحو الذي يحقق إنتاجية عالية تتناسب مع استغلال جميع القدرات، والإمكانات المتاحة، ويعطي ميزة تنافسية لجذب كبرى الخطوط الملاحية العالمية حيث لم يعد يقتصر دور المناطق اللوجستية في تقديم خدمات لوجستية لتلبية احتياجات مستخدمي الموانئ فحسب بل اتسع ليشمل تدعيم المناطق الحرة، والمناطق الصناعية المرتبطة بها؛ لتصبح مراكز للتصنيع، والتوزيع، ومؤسسات ربحية، وليست مجرد مناطق خدمية.

تعتبر المناطق اللوجستية من الأنظمة المفتوحة التي تؤثر، وتتأثر بما يحدث بالبيئة الداخلية، والخارجية، ويعتمد العمل، وخلق القيمة بها على مواكبة التطورات المتسارعة في مجال إدارتها، وتنظيمها؛ تماشيًا مع الاتجاهات العالمية.

أولاً: -أوجه التشابه أو الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والفجوة البحثية

تعد الدراسات السابقة أحد الأسباب التي ساعدت الباحثة في تحديد موضوع هذه الدراسة، ومظاهر المشكلة البحثية، ويوضح الجدول رقم (١/١) الفجوة البحثية، ودور الدراسة الحالية في علاجها كما يلي:

جدول رقم (١/١) الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

ما ركزت عليه الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	ما ركزت عليه الدراسة الحالية
أ- دراسات تتعلق بالمتغير المستقل الأول "المتطلبات الإدارية": تناولت كل دراسة من واحد إلى ثلاث أبعاد مختلفة من الأبعاد الإدارية دون الباقي ومنهم من تناول هذه الأبعاد بشكل ضمني غير صريح بحيث تضمن مجمل الدراسات إجمالي الأبعاد الإدارية (القيادة الفعالة ذات الكفاءة اللوجستية - إستراتيجية لوجستية تفاعلية مع الاتجاهات العالمية- الثقافة التنظيمية المرنة- موارد بشرية متخصصة- خدمات لوجستية موجهة- التعاون والعلاقات التنسيقية- النافذة الواحدة والأنظمة الإلكترونية- الإطار المرجعي للتقييم- نظم إدارة المعلومات اللوجستية)	– لم يتم تحديد جميع الأبعاد الإدارية المرتبط وجودها بتحقيق معايير إقامة المناطق اللوجستية المعاصرة. – لم يتم تحديد جميع الأبعاد التنظيمية المرتبط وجودها بتحقيق معايير إقامة المناطق اللوجستية المعاصرة. – لم يتم تحديد كافة معايير المناطق اللوجستية المعاصرة مجتمعة.	– قسمت هذه الدراسة متطلبات إقامة المناطق اللوجستية المعاصرة إلى متطلبات إدارية ومتطلبات أخرى تنظيمية مع تحديد أبعاد كل منهما. – جاءت هذه الدراسة لتحديد جميع الأبعاد الإدارية والأبعاد التنظيمية المرتبطة والمؤثرة على إقامة مناطق لوجستية معاصرة.
ب- دراسات تتعلق بالمتغير المستقل الثاني "المتطلبات التنظيمية": تناولت كل دراسة من واحد إلى أربع أبعاد مختلفة من الأبعاد التنظيمية دون الباقي ومنهم من تناول هذه الأبعاد بشكل ضمني غير صريح بحيث تضمن مجمل الدراسات إجمالي الأبعاد التنظيمية (بيئة تشريعية جاذبة للاستثمار- هيكل تنظيمي بنظام الشراكة العامة الخاصة- التكنولوجيا الحديثة في المعدات والتجهيزات- متطلبات الأمن والسلامة والتنمية المستدامة- المرافق الأساسية ومواصفات الموانئ والقنوات- نظام النقل والطرق المتعددة والوصول السريع- بنية تحتية للمعلومات والاتصالات)	– لم يتم تناول كيفية الحصول على المعايير اللازمة لإقامة مناطق لوجستية معاصرة. – لم يتم دراسة علاقة الأبعاد الإدارية والأبعاد التنظيمية وتحقيق كافة معايير المناطق اللوجستية المعاصرة. – لم يتم تحديد مدى تأثير الأبعاد الإدارية والأبعاد التنظيمية على إقامة مناطق لوجستية معاصرة.	– أوضحت هذه الدراسة الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد المتطلبات الإدارية وأبعاد المتطلبات التنظيمية المرتبطة والمؤثرة على إقامة المناطق اللوجستية المعاصرة. – تم دراسة معاملات الارتباط وتأثير الأبعاد الإدارية والأبعاد التنظيمية على معايير المناطق اللوجستية المعاصرة مع تحديد المتطلبات والعناصر الأكثر تأثيراً على تحقيق معايير المناطق اللوجستية المعاصرة.
ج- دراسات تتعلق بالمتغير التابع للدراسة الحالية "إقامة مناطق لوجستية معاصرة": تناولت كل دراسة إما ثلاث أو أربع أو ست معايير مختلفة من إجمالي معايير المناطق اللوجستية المعاصرة ومنها من تناول هذه المعايير بشكل ضمني غير صريح بحيث تضمن مجمل الدراسات إجمالي المعايير (التكلفة المنخفضة- المرونة- الموثوقية- جودة الخدمة- التنفيذ في الوقت المحدد- الأمن والسلامة- التنمية المستدامة)	– لم تتناول أي دراسة المتغير الكامن (عناصر قيادة اللوجستيات العالمية) بين الأبعاد الإدارية والأبعاد التنظيمية وبين إقامة مناطق لوجستية معاصرة وما مدى تأثيره.	– جاءت هذه الدراسة بنموذج المعادلة الهيكلية وتحليل المسار لمتغيرات الدراسة وتحديد أهمية المتغير الكامن (عناصر قيادة اللوجستيات العالمية) مع تحديد مقدار التحسين في المتطلبات الإدارية والمتطلبات التنظيمية الذي ينتج عنه رفع قيمة معايير المناطق اللوجستية المعاصرة بمقدار وحدة واحدة.
د- دراسات تربط بين المتغير المستقل الأول والثاني للدراسة والمتغير التابع: تناولت كل دراسة ارتباط وجود معيارين إلى خمس معايير للمناطق اللوجستية المعاصرة انحصرت في (التكلفة المنخفضة- المرونة- الموثوقية- جودة الخدمة- التنفيذ في الوقت المحدد) بوجود بعد أو أكثر من أبعاد المتطلبات الإدارية أو التنظيمية ولم يتم تناول معياري (الأمن والسلامة- التنمية المستدامة)		– أن مجال إجراء الدراسة الميدانية هو محور تنمية قناة السويس حيث لا توجد دراسات تتعلق بتناول المحددات الإدارية، والتنظيمية لإقامة مناطق لوجستية معاصرة بمحور تنمية قناة السويس "وذلك على حد علم الباحثة".

ثانياً: -الدراسة الاستطلاعية

قد قامت الباحثة بدراسة استطلاعية، وساعدها في ذلك عملها المرتبط بالمناطق اللوجستية، وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن الظواهر محل الدراسة، والإلمام بمشكلة الدراسة، وتحديد فروضها. وقد تم ذلك من خلال عدد من المصادر اتيح من خلالها التوصل إلى مجموعة من الظواهر، وتم ذلك كالتالي:

أ- الدراسة الاستطلاعية المكتبية: من خلال التقارير الصادرة عن البنك الدولي، والمرتبطة بالأداء اللوجستي، وكذلك تيسير الأعمال في الدول العربية، والدول النامية (منها مصر)، والدول المتقدمة، وكانت كالتالي:

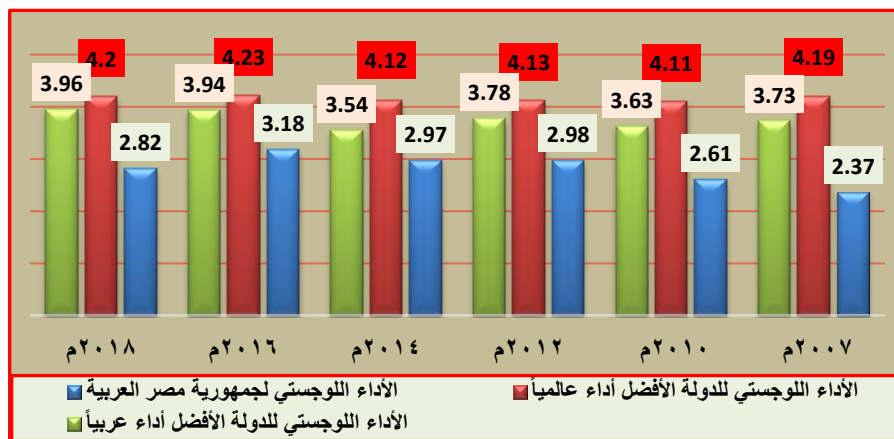
١- من خلال تقارير مؤشر الأداء اللوجستي الصادرة عن البنك الدولي " LPI Reports" ^١ خلال الفترة (من عام ٢٠٠٧م [بداية صدور تقرير مؤشر الأداء اللوجستي] حتى عام ٢٠١٨م) آخر تقرير تم إصداره كان ٢٠١٨م حيث لم يصدر تقريراً عامي ٢٠٢٠م، و٢٠٢٢م بسبب تعثر اجراء المسح في ظل انتشار جائحة كورونا)، والتي تقيس الأداء على طول سلسلة التوريد اللوجستية داخل الدولة من خلال إجراء مسح كل سنتين عبر ١٦٠ دولة على أساس مقارنات في عدد من الأبعاد التجارية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٢/١)، والشكل رقم (١/١)، والجدول رقم (٣/١)، والشكل رقم (٢/١) كما يلي:

^١ مؤشر أداء الخدمات اللوجستية هو أداة قياس مرجعية وضعها البنك الدولي لتقيس الأداء على طول سلسلة التوريد اللوجستية داخل الدولة. ومن خلال السماح بإجراء مقارنات عبر ١٦٠ دولة على أساس عدد من أبعاد التجارة تشمل "الشحنات الدولية- جودة، وكفاءة الخدمات اللوجستية- الأداء الجمركي- جودة البنية التحتية- دقة مواعيد الشحن- التعقب، واقتفاء الأثر "حيث يمكن للمؤشر أن يساعد البلدان على تحديد التحديات، والفرص، وتحسين أدائها اللوجستي. ويقوم البنك الدولي بإجراء المسح كل سنتين.

جدول رقم (٢/١) تطور الأداء اللوجستي لجمهورية مصر العربية

السنة	ترتيب مصر عالمياً	الأداء اللوجستي لمصر	الدرجة العالمية للأداء اللوجستي	الدرجة العربية للأداء اللوجستي	النسبة إلى العالمية	النسبة إلى العربية
٢٠٠٧م (البلد الأول عالمياً: سنغافورة وعربياً: الإمارات)	٩٧	٢,٣٧	٤,١٩	٣,٧٣	%٥٦,٥	%٦٣,٥
٢٠١٠م (البلد الأول عالمياً: ألمانيا وعربياً: الإمارات)	٩٢	٢,٦١	٤,١١	٣,٦٣	%٦٣,٥	%٧١,٩
٢٠١٢م (البلد الأول عالمياً: سنغافورة وعربياً: الإمارات)	٥٧	٢,٩٨	٤,١٣	٣,٧٨	%٧٢,١٥	%٧٨,٨
٢٠١٤م (البلد الأول عالمياً: ألمانيا وعربياً: الإمارات)	٦٢	٢,٩٧	٤,١٢	٣,٥٤	%٧٢,٠٨	%٨٣,٩
٢٠١٦م (البلد الأول عالمياً: ألمانيا وعربياً: الإمارات)	٤٩	٣,١٨	٤,٢٣	٣,٩٤	%٧٥,١٧	%٨٠,٧
٢٠١٨م (البلد الأول عالمياً: ألمانيا وعربياً: الإمارات)	٦٧	٢,٨٢	٤,٢٠	٣,٩٦	%٦٧,٢	%٧١,٤

المصدر: - من اعداد الباحثة في ضوء تقارير البنك الدولي لمؤشر الأداء اللوجستي



شكل رقم (١/١) الأداء اللوجستي في مصر مقارنة بالدولة الأفضل عالمياً والدولة الأفضل عربياً خلال الفترة (٢٠٠٧م إلى ٢٠١٨م)

- تبين من خلال جدول رقم (٢/١)، وشكل رقم (١/١) أن هناك ضعف في الأداء اللوجستي لمصر عالمياً حيث ظهر في هذه التقارير الصادرة بعنوان "إقامة روابط من أجل التنافس" أن أفضل أداء في مجال الخدمات اللوجستية الكاملة في العالم كان ينتقل بين ألمانيا، وسنغافورة، خلال فترة صدور التقارير، وكانت الدولة الأفضل عربياً الإمارات بشكل ثابت في جميع التقارير بينما كان ترتيب مصر متأخر جداً حيث يتأرجح من الترتيب ٩٧ حتى الترتيب ٤٩ عالمياً (بين الارتفاع، والانخفاض) حيث يوجد معدل زيادة طفيف بشكل مستمر في الأداء اللوجستي لمصر على مر السنوات في الفترة (من ٢٠٠٧ إلى ٢٠١٨) باستثناء عامي ٢٠١٤م، و٢٠١٨م؛ حيث تراجع معدل الأداء، وذلك مقارنةً بالنسبة للدولة الأفضل أداء عالمياً في كل سنة. وكذلك كان هناك معدل زيادة طفيف بشكل مستمر على مر السنوات خلال نفس الفترة باستثناء عامي ٢٠١٦م، و٢٠١٨م حيث تراجع معدل الأداء، وذلك مقارنةً بالنسبة للدولة الأفضل أداء عربياً في كل سنة.
- وتبين من خلال جدول رقم (٣/١)، وشكل رقم (٢/١) وجود تذبذب في مستوى الترتيب العالمي لمصر في الأداء اللوجستي يصاحبه تذبذب، وعدم ثبات في مستوى معايير الأداء اللوجستي العالمية (مستوى الأداء في الأبعاد التجارية العالمية) في كل سنة على مر السنوات في نفس الفترة (من ٢٠٠٧ إلى ٢٠١٨).

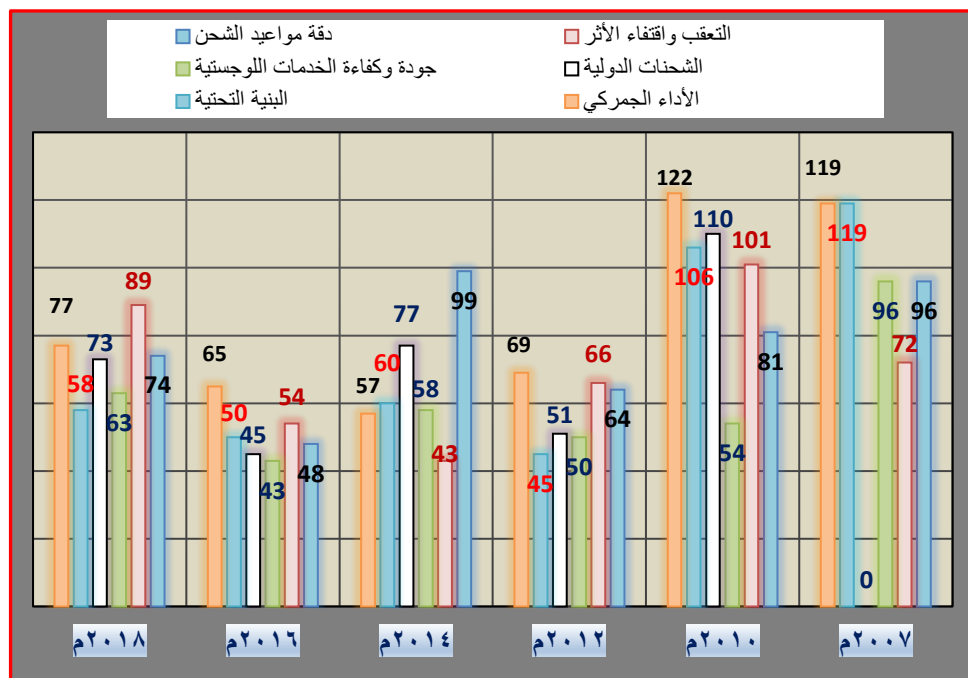
المتطلبات الإدارية والتنظيمية لإقامة مناطق لوجستية معاصرة بمحور تنمية قناة السويس دراسة ميدانية

صابرين محمد محمد السيد خليل القماش

جدول رقم (٣/١) ترتيب مستوى معايير الأداء اللوجستي في مصر خلال الفترة (٢٠٠٧م إلى ٢٠١٨م)

السنة	ترتيب مصر عالمياً	ترتيب مستوى الأداء للأبعاد التجارية العالمية في مصر (مقارنة بعدد ١٦٠ دولة)						تطور مستوى معايير الأداء اللوجستي في مصر
		الأداء الجمركي	البنية التحتية	الشحنات الدولية	جودة وكفاءة الخدمات اللوجستية	التعقب واقتفاء الأثر	دقة مواعيد الشحن	
٢٠٠٧	٩٧	١١٩	١١٩	-	٩٦	٧٢	٩٦	مستوى أقل في الأداء الجمركي، وجودة الخدمات، والتوقيت، والتعقب، والبنية التحتية
٢٠١٠	٩٢	١٢٢	١٠٦	١١٠	٥٤	١٠١	٨١	حدوث تحسن طفيف في جودة الخدمة، والتوقيت، والبنية التحتية
٢٠١٢	٥٧	٦٩	٤٥	٥١	٥٠	٦٦	٦٤	حدوث تحسن أكبر في الأداء الجمركي، وجودة الخدمة، والتوقيت، والبنية التحتية والتعقب، والشحنات الدولية
٢٠١٤	٦٢	٥٧	٦٠	٧٧	٥٨	٤٣	٩٩	تحسن طفيف في الأداء الجمركي، والتعقب مع وجود تراجع في البنية التحتية، والتوقيت، والشحنات الدولية، وجودة الخدمة
٢٠١٦	٤٩	٦٥	٥٠	٤٥	٤٣	٥٤	٤٨	تحسن طفيف في البنية التحتية، والشحنات الدولية، والتوقيت، وجودة الخدمة مع وجود تراجع في الأداء الجمركي، والتعقب
٢٠١٨	٦٧	٧٧	٥٨	٧٣	٦٣	٨٩	٧٤	حدوث تراجع في مستوى أداء جميع الأبعاد التجارية العالمية
المدى (لقياس تشتت ترتيب مستوى الأداء)		٦٥	٧٤	٦٥	٥٣	٥٨	٥١	

المصدر: - من اعداد الباحثة في ضوء تقارير البنك الدولي لمؤشر الأداء اللوجستي



شكل رقم (٢/١) تطور ترتيب العالمي لمصر في الأبعاد التجارية العالمية خلال الفترة (٢٠٠٧م إلى ٢٠١٨م)

- ويتضح أيضاً من الجدول رقم (٣/١)، والشكل (٢/١) أن أبعاد قياس الأداء اللوجستي العالمي للدول تتمثل في ستة أبعاد تجارية عالمية، وبمراجعة تطور ترتيب مستوى الأداء في هذه الأبعاد التجارية العالمية بالنسبة لمصر خلال الفترة (من ٢٠٠٧ إلى ٢٠١٨م) نجد النتائج التالية التي يوضحها جدول رقم (٤/١).

جدول رقم (٤/١) نتائج تحليل الأبعاد التجارية العالمية بالنسبة لمصر خلال الفترة (٢٠٠٧م إلى ٢٠١٨م)

البعد التجاري	تحليل مستوى الأداء	المدى (يشير إلى أعلى ارتفاع تم خلال الفترة)	نسبة التطور في الأداء	الأداء
الأداء الجمركي	أن هناك تأخر في ترتيب مستوى الأداء الجمركي لمصر؛ حيث نجد أن أعلى ترتيب كان المرتبة ٥٧ عام ٢٠١٤م بينما أقل ترتيب كان المرتبة ١٢٢ في ٢٠١٠م حيث تراجع مستوى الأداء الجمركي في عام ٢٠١٠م عن عام ٢٠٠٧م صاحبه ارتفاع في مستوى الأداء في عامي ٢٠١٢م، و٢٠١٤م، ثم تراجع مرة أخرى في عامي ٢٠١٦م، و٢٠١٨م	٦٥ درجة	٤٠,٦٪	التطور في مستوى الأداء الجمركي في مصر ضعيف جداً
البنية التحتية	أن هناك تأخر في ترتيب مستوى البنية التحتية لمصر؛ حيث أخذ الترتيب ١١٩ عالمياً على مستوى ١٦٠ دولة في عام ٢٠٠٧م، ثم حدث ارتفاع في الترتيب في عام ٢٠١٠م وإزداد الارتفاع بشكل ملحوظ في ٢٠١٢م، ثم تراجع في عام ٢٠١٤م، ثم انخفض هذا التراجع بشكل طفيف في عام ٢٠١٦م ثم تراجع مرة أخرى في ٢٠١٨م	٧٤ درجة	٤٦,٣٪	التطور في مستوى البنية التحتية في مصر ضعيف جداً
الشحنات الدولية	أن هناك ارتفاع ملحوظ في ترتيب مستوى الشحنات الدولية في عام ٢٠١٢م عن عام ٢٠١٠م، ثم تراجع في عام ٢٠١٤م، ثم انخفض هذا التراجع بشكل طفيف في عام ٢٠١٦م ثم حدث تراجع مرة أخرى في عام ٢٠١٨م	٦٥ درجة	٤٠,٦٪	التطور في مستوى الشحنات الدولية في مصر ضعيف جداً
جودة وكفاءة الخدمات اللوجستية	أن هناك تأخر في ترتيب مستوى جودة وكفاءة الخدمات اللوجستية في مصر؛ حيث أخذ الترتيب ٩٦ عالمياً على مستوى ١٦٠ دولة في عام ٢٠٠٧م، مع حدوث ارتفاع في الترتيب في عامي ٢٠١٠م، و٢٠١٢م ثم تراجع طفيف في ٢٠١٤م، ثم انخفض هذا التراجع في عام ٢٠١٦م ثم تراجع مرة أخرى بشكل ملحوظ في عام ٢٠١٨م	٥٣ درجة	٣٣,١٪	التطور في مستوى جودة وكفاءة الخدمات اللوجستية في مصر ضعيف جداً

المتطلبات الإدارية والتنظيمية لإقامة مناطق لوجستية معاصرة بمحور تنمية قناة السويس دراسة ميدانية

صابرين محمد محمد السيد خليل القماش

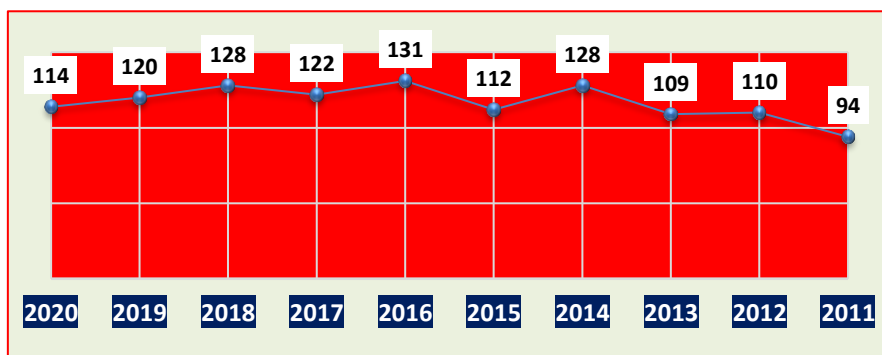
التعقب واقتفاء الأثر	أن هناك تراجع ملحوظ في ترتيب مستوى التعقب، واقتفاء الأثر في عام ٢٠١٠م عن عام ٢٠٠٧م، ثم ارتفاع في الترتيب في عامي ٢٠١٢م و٢٠١٤م، ثم تراجع مرة أخرى في عامي ٢٠١٦م، و٢٠١٨م	٥٨ درجة	٣٦,٣%	التطور في مستوى التعقب واقتفاء الأثر في مصر ضعيف جداً
دقة مواعيد الشحن	أن هناك تأخر في ترتيب مستوى دقة مواعيد الشحن في مصر؛ حيث أخذ الترتيب ٩٦ عالمياً على مستوى ١٦٠ دولة في عام ٢٠٠٧م، مع حدوث ارتفاع في الترتيب في عامي ٢٠١٠م، و٢٠١٢م، ثم حدث تراجع ملحوظ في عام ٢٠١٤م، ثم حدث انخفاض لهذا التراجع في عام ٢٠١٦م ثم حدث تراجع آخر في عام ٢٠١٨م	٥١ درجة	٣١,٩%	التطور في مستوى دقة مواعيد الشحن في مصر ضعيف جداً

٢- وفقاً لتقارير التنافسية العالمية السنوية^١ الصادرة عن البنك الدولي يوجد تأخر في مستوى مصر بشكل متزايد، ومستمر في ترتيب سهولة ممارسة أنشطة الأعمال حيث بمراجعة تطور ترتيب مصر خلال الفترة من ٢٠١١م حتى ٢٠٢٠م (لم يتم اصدار تقرير ٢٠٢١م، و٢٠٢٢م) نجد أن هناك تراجع، وعدم ثبات حيث كان أعلى ترتيب لمصر هو ٩٤ في عام ٢٠١١م من إجمالي ١٩٠ دولة خلال فترة الدراسة ثم أخذ يتراجع هذا الترتيب على طول فترة الدراسة بمعدلات غير ثابتة حتى وصل إلى الترتيب ١١٤ خلال عام ٢٠٢٠م؛ وذلك نتيجة لتراجع ترتيب مستوى مصر في سهولة ممارسة أغلب الأنشطة التجارية، وخاصة التجارة عبر الحدود، وإنفاذ العقود، ودفع الضرائب، وتسوية حالات التعثر، وهذا يتضح من خلال الجدول رقم (٥/١)، والشكل رقم (٣/١).

^١ هو تقرير سنوي يصدر عن دائرة أنشطة الأعمال في البنك الدولي، ويقدم أداء ١٩٠ اقتصاداً في سهولة تنفيذ الأعمال من خلال مقارنة نظام الأعمال في ١٩٠ دولة ويعتمد التقرير في ترتيب الدول على ١١ معيار هي: بدء النشاط التجاري، استخراج تراخيص البناء، الحصول على الكهرباء، تسجيل الملكية، الحصول على الائتمان، حماية مستثمري الأقلية، دفع الضرائب، التجارة عبر الحدود، إنفاذ العقود، تسوية حالات التعثر، وتنظيم سوق العمل.

الجدول رقم (٥/١) الترتيب العالمي لمصر في سهولة ممارسة أنشطة الأعمال خلال الفترة (من ٢٠١١م حتى ٢٠٢٠م)

العام	ترتيب مصر عالمياً مقارنة مع ١٩٠ دولة	بدء النشاط التجاري	استخراج تراخيص البناء	الحصول على الكهرباء	تسجيل الملكية	الحصول على الائتمان	حماية المستثمرين الأقلية	دفع الضرائب	التجارة عبر الحدود	تفادي حالات التعثر
٢٠١١	٩٤	١٨	١٥٤	—	٩٣	٧٢	٧٤	١٣٦	٢١	١٤٣
٢٠١٢	١١٠	٢١	١٥٤	١٠١	٩٣	٧٨	٧٩	١٤٥	٦٤	١٤٧
٢٠١٣	١٠٩	٢٦	١٦٥	٩٩	٩٥	٨٣	٨٢	١٤٥	٧٠	١٥٢
٢٠١٤	١٢٨	٥٠	١٤٩	١٠٥	١٠٥	٨٦	١٤٧	١٤٨	٨٣	١٥٦
٢٠١٥	١١٢	٧٣	١٤٢	١٠٦	٨٤	٧١	١٣٥	١٤٩	٩٩	١٥٢
٢٠١٦	١٣١	٧٣	١١٣	١٤٤	١١١	٧٩	١٢٣	١٥١	١٥٠	١٥٧
٢٠١٧	١٢٢	٣٩	٦٤	٨٨	١٠٩	٨٢	١١٤	١٦٢	١٦٨	١٦٢
٢٠١٨	١٢٨	١٠٣	٦٦	٨٩	١١٩	٩٠	٨١	١٦٧	١٧٠	١٦٠
٢٠١٩	١٢٠	١٠٩	٦٨	٩٦	١٢٥	٦٠	٧٢	١٥٩	١٧١	١٦٠
٢٠٢٠	١١٤	٩٠	٧٤	٧٧	١٣٠	٦٧	٥٧	١٥٦	١٧١	١٦٦



شكل رقم (٣/١)
تطور ترتيب مصر العالمي في سهولة ممارسة أنشطة الأعمال
خلال الفترة (من ٢٠١١م حتى ٢٠٢٠م)
المصدر: - من اعداد الباحثة في ضوء تقارير البنك الدولي لممارسة أنشطة الأعمال

- يتضح من خلال الجدول رقم (٥/١)، والشكل رقم (٣/١) ما يلي:
- تراجع ترتيب سهولة ممارسة بدء النشاط التجاري من المرتبة ١٨ خلال عام ٢٠١١م بشكل تدريجي متذبذب خلال الفترة نزولاً إلى المرتبة ٩٠ في عام ٢٠٢٠م.
 - تأخر ترتيب سهولة ممارسة استخراج تراخيص البناء خلال الفترة بالرغم من حدوث ارتفاع في الترتيب خلال الفترة من ٢٠١٧م حتى ٢٠٢٠م فكان أعلى ترتيب ٦٤ في ٢٠١٧م.
 - تأخر ترتيب سهولة ممارسة الحصول على الكهرباء خلال الفترة بالرغم من حدوث ارتفاع طفيف في الترتيب خلال الفترة من ٢٠١٧م حتى ٢٠٢٠م فكان أعلى ترتيب ٧٧ في ٢٠٢٠م.
 - استمرار تأخر ترتيب سهولة ممارسة تسجيل الملكية على طول فترة الدراسة حتى وصل من الترتيب ٩٣ في ٢٠١١م حتى المرتبة ١٣٠ في عام ٢٠٢٠م.
 - تأخر ترتيب سهولة ممارسة الحصول على الائتمان خلال الفترة بالرغم من حدوث ارتفاع طفيف في عامي ٢٠١٩م، وعام ٢٠٢٠م فكان أعلى ترتيب ٦٠ في ٢٠١٩م.
 - تأخر ترتيب سهولة ممارسة نشاط حماية المستثمرين الأقلية بالرغم من حدوث ارتفاع خلال الفترة من ٢٠١٨م حتى ٢٠٢٠م فكان أعلى ترتيب ٥٧ في عام ٢٠٢٠م.
 - التأخر الشديد في ترتيب سهولة ممارسة دفع الضرائب خلال الفترة حيث كان أعلى ترتيب ١٣٦ في ٢٠١١م ووصل الترتيب ١٥٦ في ٢٠٢٠م.
 - التأخر الشديد في ترتيب سهولة ممارسة التجارة عبر الحدود حيث أخذ الترتيب ٢١ في ٢٠١١م ثم حدث انخفاض تدريجي بمعدلات متزايدة خلال الفترة نزولاً إلى المرتبة ١٧١ في ٢٠٢٠م.
 - التأخر الشديد في ترتيب سهولة ممارسة إنفاذ العقود حيث أخذ الترتيب ١٤٣ في ٢٠١١م ثم حدث تذبذب بين التراجع والصعود الطفيف خلال الفترة نزولاً إلى المرتبة ١٦٦ في ٢٠٢٠م.

- التأخر الشديد في ترتيب سهولة ممارسة تسوية حالات التعثر حيث أخذ الترتيب ١٣١ في ٢٠١١م ثم حدث تذبذب بين التراجع والصعود الطفيف خلال الفترة صعود إلى المرتبة ١٠٤ في ٢٠٢٠م.

ب- الدراسة الاستطلاعية الميدانية

قامت الباحثة بعقد مجموعة من المقابلات الشخصية المنظمة، والمحددة بالإضافة إلى المراسلة الإلكترونية عبر البريد الإلكتروني مع عدد (٣٠) مسئول "تم استقطاعهم من إجمالي العينة" من مديري الإدارات العليا في: هيئة قناة السويس- قطاع النقل البحري- بعض شركات الخدمات اللوجستية- الأكاديمية العربية للعلوم، والتكنولوجيا، والنقل البحري (كلية النقل الدولي، واللوجستيات)، والتي تتراوح مدة خبرتهم العملية ما بين ١٥ إلى أكثر من ٢٥ عام، وقد تم إجراء استقصاء مع كل منهم تضمن أسئلة الدراسة الاستطلاعية. حيث تم إعداد مجموعة من الأسئلة؛ للتعرف على الوضع الحالي لأداء المناطق اللوجستية في مصر، والمناطق المرتبطة بها، وأهم المعوقات، والمشاكل الإدارية، والتنظيمية التي تعاني منها من وجهة نظر الإدارة العليا المسؤولة عن هذه المناطق، ومن وجهة نظر أصحاب المصلحة، والأكاديميين الممارسين للبحث العلمي في هذا المجال.

ج- الظواهر التي توصلت إليها الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية

- ١- سيادة أنماط القيادات الإدارية التقليدية (القيادة الأوتوقراطية "الدكتاتورية")، وعدم إدراكها لمفهوم الإدارة اللوجستية، والاتجاهات اللوجستية الحديثة، وتطبيقها في إدارة المناطق اللوجستية؛ فلا تزال القيادات الإدارية متشبثة بالإجراءات البيروقراطية المعقدة، ولا توجد مرونة إدارية على كافة المستويات التنفيذية.
- ٢- اختلال، وعدم وضوح الهيكل التنظيمي المسئول عن إدارة المناطق اللوجستية؛ حيث لا تزال المسؤولية الفعلية تتوزع على عدة جهات بالرغم من انشاء هيئة عامة اقتصادية واحدة مسئولة عن تنمية محور قناة السويس.

- ٣- النظام الإداري المتبع يفتقد تطبيق المفاهيم الحديثة للإدارة اللوجستية، والتطبيقات المعمول بها عالميًا خاصة في تخطيط، ومعالجة الطلب.
- ٤- وجود تضارب، وعدم وضوح لمعايير خلق القيمة في المناطق اللوجستية لدى الإدارة العليا بالهيئات المسؤولة عن إدارة المناطق اللوجستية بمحور قناة السويس؛ حيث توزعت الآراء حول هذه المعايير، واتجهت كل مجموعة إلى معيار بذاته دون باقي المعايير، بينما نجد أن جميع أفراد العينة بالإدارة العليا للأكاديميين الممارسين للبحث العلمي في هذا المجال أكدوا أن القيمة في المناطق اللوجستية يتم تحقيقها من خلال عدة معايير مجتمعة، وليست منفردة حيث يكمل كل معيار الآخر، وهي: (القيادات التنفيذية -العناصر البشرية المؤهلة، والمدرّبة -سهولة الإجراءات، ومرونتها، وسرعة انجازها -نوعية الخدمات المقدمة، وجودتها، وتكلفتها -التجهيزات المادية، والتكنولوجيا المستخدمة، والبنية التحتية الجيدة - النظام التشريعي الجيد بما يشمل من إعفاءات، وحوافز).
- ٥- لا يوجد تكامل مع سلاسل التوريد العالمية.
- ٦- لا توجد شبكة اتصال لوجستية على طول سلسلة التوريد.
- ٧- عدم مرونة البيئة التشريعية المنظمة.
- ٨- عدم وجود صناعات تكميلية، ولا صناعات تحويلية مدعمة في المناطق اللوجستية.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

في ضوء الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة، والظواهر التي توصلت إليها من خلال هذه الدراسة تبين وجود العديد من أوجه القصور في الجانب الإداري، والجانب التنظيمي اللذان يعدان المحوران الرئيسيان للمناطق اللوجستية مما يهدد كفاءة أداء المناطق اللوجستية المصرية بمحور تنمية قناة السويس، ومن ثم يمكن صياغة المشكلة البحثية فيما يلي:

إلى أي مدى يمكن أن يسهم تطبيق المنهج الإداري، والتنظيمي بمفهومه اللوجستي المعاصر في كفاءة أداء المناطق اللوجستية بمحور تنمية قناة السويس.

رابعاً: -أهمية الدراسة

أ- الأهمية العلمية

١- تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية باعتبارها تتناول دراسة الأفكار، والاتجاهات العلمية الحديثة في مجال اللوجستيات، وإدارة، وتنظيم المناطق اللوجستية بشكل معاصر في ظل عصر يتسم بمواجهة العديد من التحديات المختلفة، والمتلاحقة. ذلك بالإضافة إلى أنه لم يسبق أن تم تناول

العلاقة بين المتطلبات الإدارية، والتنظيمية كمتغير مستقل، وإقامة مناطق لوجستية معاصرة كمتغير تابع -وذلك على حد علم الباحثة- وهو ما يعد تناول جديد تأمل الباحثة أن يكون إضافة جديدة للمكتبة العربية في هذا المجال.

٢- تقديم نموذج يحدد العلاقة بين أبعاد المتطلبات الإدارية، أبعاد المتطلبات التنظيمية للمناطق اللوجستية، وبين معايير إقامة المناطق اللوجستية بما يتناسب مع المتطلبات العالمية المعاصرة في هذا المجال، ويقوم على دعائم منهج الإدارة اللوجستية.

ب- الأهمية العملية

تستمد هذه الدراسة أهميتها على المستوى العملي من أهمية المناطق اللوجستية بمحور تنمية قناة السويس بالنسبة للاقتصاد القومي المصري؛ حيث تشكلان إيرادات المرور بقناة السويس، وإيرادات الهيئات الاقتصادية (تشمل الهيئات المسؤولة عن المناطق اللوجستية بمنطقة محور قناة السويس) موردان أساسيان ضمن موارد الخزانة العامة للدولة، وتعظيم العائد منهما يؤدي إلى ارتفاع نسبة مشاركتهما في إيرادات الموازنة العامة للدولة مما يؤدي إلى زيادة نسبة مشاركتهما في الناتج المحلي الإجمالي؛ وبالتالي زيادة نسبة تغطيتهما للمصروفات العامة للدولة.

خامساً: -فروض الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، وفي ضوء أهداف الدراسة تم صياغة الفروض التالية:

أ- الفرض الأول

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية يعزى إلى توافر المتطلبات الإدارية، والمتطلبات التنظيمية للمناطق اللوجستية على تحقيق عناصر قيادة اللوجستيات العالمية (الكفاءة - القيمة المضافة - التحكم).

ب- الفرض الثاني

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية يعزى إلى توافر عناصر قيادة اللوجستيات العالمية على إقامة مناطق لوجستية معاصرة.

ج- الفرض الثالث

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية يعزى إلى وجود المتطلبات الإدارية، والمتطلبات التنظيمية للمناطق اللوجستية مجتمعة معاً على إقامة مناطق لوجستية معاصرة.

سادساً: -أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في اختبار صحة فروض الدراسة للوصول إلى نموذج يوضح العلاقات بين أبعاد المتطلبات الإدارية، أبعاد المتطلبات التنظيمية، وبين معايير إقامة مناطق لوجستية معاصرة يتناسب مع الاتجاهات، والمتطلبات العالمية الحديثة في هذا المجال. ويتطلب بناء هذا النموذج تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في الآتي:

أ- تحديد تأثير أبعاد المتطلبات الإدارية، وأبعاد المتطلبات التنظيمية للمناطق اللوجستية على تحقيق عناصر قيادة اللوجستيات العالمية.

ب- تحديد تأثير تحقيق عناصر قيادة اللوجستيات العالمية على معايير إقامة مناطق لوجستية معاصرة.

ج- تحديد تأثير أبعاد المتطلبات الإدارية، وأبعاد المتطلبات التنظيمية للمناطق اللوجستية على معايير إقامة مناطق لوجستية معاصرة.

سابعاً: منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، والمتعلق بدراسة العلاقات، والروابط المتبادلة، وأدواته؛ لتناسبه مع الدراسة الحالية، ولتحقيق أهداف الدراسة من خلال الدراسة النظرية، والدراسة الميدانية، والملاحظة الشخصية على النحو التالي: -

أ- الدراسة النظرية

استهدفت الدراسة النظرية الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد اعتمدت الباحثة في تكوين الإطار النظري للدراسة على استقراء الدوريات العلمية المتخصصة، والدراسات السابقة التي تناولت إدارة أو تنظيم المناطق اللوجستية، والمناطق المرتبطة بها بشكل معاصر. هذا بالإضافة إلى الاستعانة بالكتب العربية، والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد جوانبه، وبحوث المؤتمرات المحلية، والعربية، والدولية المرتبطة، ذلك إلى جانب التقارير، والنشرات الدورية العربية، والعالمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

ب- الدراسة الاستطلاعية والدراسة الميدانية

اعتمدت الباحثة على أساليب المقابلات الشخصية، والمراسلة الإلكترونية، وقوائم الاستقصاء الإلكترونية لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية.

ج- الملاحظة الشخصية

استخدمت الباحثة أسلوب الملاحظة الشخصية في رصد بعض مظاهر مشكلة الدراسة، وذلك نظراً لكونها مسئول رصد، وتقييم المشروعات التنموية، وكذلك مسئول المكتب الفني في لجنة إدارة خدمات أحد المناطق الصناعية المرتبطة بالمناطق اللوجستية مما يعطيها بعض من الخبرة في مجال موضوع الدراسة.

ثامناً: نتائج اختبار الفروض

أ- أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين المتطلبات الإدارية، وعناصر قيادة اللوجستيات العالمية.

ب- أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين المتطلبات التنظيمية، وعناصر قيادة اللوجستيات العالمية.

ج- أن أفضل نموذج انحدار لدالة المتغير التابع الوسيط (عناصر قيادة اللوجستيات العالمية) كان باستخدام المتغير التفسيري (المتطلبات التنظيمية X_2) فهو يمثل أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً عليه.

د- أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين عنصر الكفاءة، ورفع مستوى أداء المناطق اللوجستية المعاصرة أي إقامة مناطق لوجستية معاصرة.

هـ- أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين عنصر القيمة المضافة، ورفع مستوى أداء المناطق اللوجستية المعاصرة أي إقامة مناطق لوجستية معاصرة.

و- أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين عنصر التحكم، ورفع مستوى أداء المناطق اللوجستية المعاصرة أي إقامة مناطق لوجستية معاصرة.

ز- أن أفضل نموذج انحدار يمثل أكثر عناصر قيادة اللوجستيات العالمية تأثيراً على المتغير التابع (إقامة مناطق لوجستية معاصرة) كان باستخدام المتغير التفسيري (عنصر التحكم ضمن عناصر قيادة اللوجستيات العالمية).

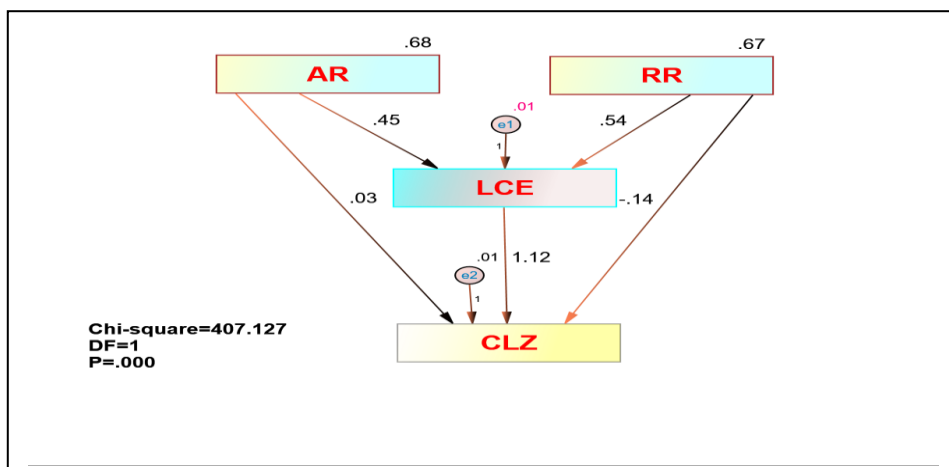
ح- أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين المتطلبات الإدارية، ورفع مستوى أداء المناطق اللوجستية المعاصرة أي إقامة مناطق لوجستية معاصرة.

ط- أنه توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين المتطلبات التنظيمية، ورفع مستوى أداء المناطق اللوجستية المعاصرة أي إقامة مناطق لوجستية معاصرة.

ي- أن أفضل نموذج انحدار يمثل المتغيرات المستقلة التي تؤثر في المتغير التابع (إقامة مناطق لوجستية معاصرة) كان باستخدام المتغير التفسيري (المتطلبات الإدارية X_1) فهو يمثل أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً عليه.

تاسعاً: تحليل المسار

تم التأكد من أهمية تأثير المتغير الوسيط (الكامن) من خلال تحليل المسار لمتغيرات نموذج الدراسة باستخدام برنامج AMOS لإظهار الآليات السببية للتأثيرات المباشرة، والغير مباشرة على المتغير التابع حيث تبين أن المتغير الوسيط (عناصر قيادة اللوجستيات العالمية [LCE]) يؤثر في اتجاه، وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (المتطلبات الإدارية [AR])، و(المتطلبات التنظيمية [RR])، والمتغير التابع (إقامة مناطق لوجستية معاصرة [CLZ]) بوساطة كلية تامة حيث إن مقدار تأثير كل من RR, AR في وجود LCE ١,١٢ لكل وحدة زيادة منهما يفوق بكثير مقدار التأثير المباشر لكل منهما على المتغير التابع CLZ، ويتضح ذلك في الشكل رقم (٤/١) كما يلي:



شكل رقم (٤/١): تحليل المسار لمتغيرات الدراسة

أهم المراجع:

أولاً: -المراجع العربية

أ- الكتب

جاء الرب، سيد محمد. (٢٠١٢م) *القيادة الإستراتيجية*، (مصر، الإسماعيلية: مكتبة جامعة قناة السويس).
دوين، حمزة محمد. (٢٠١٠م) *التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام Spss*، (الأردن- عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع).
السعيد، هاني محمد. (٢٠١٤م) *الإستراتيجيات التنافسية في عصر التحديات المحلية والدولية*، (مصر، الإسماعيلية: مكتبة جامعة قناة السويس).
الخطيب، محمود أحمد. (٢٠١٠م) *أصول المنهجية العلمية في بحوث العلوم الإدارية*، (القاهرة: بدون ناشر).

ب- الرسائل العلمية

إبراهيم، إسلام سالم. (٢٠١٥) *جودة خدمة الميناء من منظور خطوط الشحن: دراسة ميدانية لمنطقة شرق البحر الأبيض المتوسط*، رسالة دكتوراه في إدارة الجودة، منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، كلية النقل الدولي واللوجستيات.
حامد، مريم فرج محمد. (٢٠١٥) *أثر اللوجستيات في الميزة التنافسية للنقل بالحاويات في ميناء بورسودان من ١٩٩٥م إلى ٢٠١٤م*، رسالة دكتوراه في الفلسفة في الاقتصاد، منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – كلية الدراسات العليا.
الشريف، مهند عبد العزيز أحمد. (٢٠١٢) *الاتجاهات الحديثة في إدارة وتطوير ميناء ينبع التجاري*، رسالة ماجستير في النقل الدولي واللوجستيات، منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، معهد النقل الدولي واللوجستيات.
خميس، آدم إسماعيل آدم. (٢٠١٤) *تطبيق الإدارة اللوجستية وأثرها في أداء قنوات النقل والتوزيع: دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مجال البترول في السودان*، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.

ج- الدوريات العلمية

إسماعيل، عبد السلام عبد الستار. (يونيو ٢٠١٤م) 'النقل بالحاويات في ميناء شرق التفريعة: دراسة في جغرافية النقل البحري'، *مجلة كلية الآداب- جامعة الزقازيق- مصر*، العدد (٦٩): ١١٣- ١٧٨.

- البركي، سحر. وحسين، أحمد. (سبتمبر ٢٠١٥م) 'تحليل الأسباب الجذرية لتكدس البضائع في الموانئ البحرية العربية'، *المجلة الدولية لإدارة العمليات واللوجستيات*، المجلد ٤- العدد (٣): ٢٢٩-٢٤١.
- يوسف، محمد وجدي. وعصفور، أمل مصطفى. (أكتوبر ٢٠١٥م) 'نظام معلومات مقترح للعمليات اللوجستية لتنفيذ نظام تتبع متكامل للمنتجات'، *المجلة الدولية للبحوث الناشئة في الإدارة والتكنولوجيا*، أكتوبر، المجلد ٤، العدد (١٠): ١٤٥-١٥٠.
- المغرب الأزرق (١٣ ديسمبر ٢٠١٨م)، 'ميناء سنغافورة الأفضل في القارة الآسيوية للمرة التاسعة والعشرين'، *المغرب الأزرق*، جريدة اليكترونية، <http://marocbleu.com>، الدخول ٧ أكتوبر ٢٠٢٢م.
- السقطي، خالد. (ديسمبر ٢٠١٦م) 'خارطة طريق لوجستية للموانئ الذكية'، *مجلة الطاقة المتجددة والتنمية المستدامة (RESO)*، المجلد ٢، العدد (٢): ٩١-٩٥.
- العليان، عبد الحميد علي. (٢٠١٤) 'تطوير النظام اللوجستي بالموانئ السعودية كوسيلة لزيادة قدرتها التنافسية'، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية - مصر*، المجلد ٢٨ - العدد الأول - الجزء الأول. ص ٤٢٥-٤٤٩.
- الفضل، مؤيد الحسين. وآخرون (٢٠١٥م) 'دور النافذة الواحدة في استقطاب الاستثمار الأجنبي والمحلي: دراسة تطبيقية'، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة - العراق*، العدد (٣٢): ١٣٤-١٧٣.
- رشد، حنان. (٢٠١١م) 'الخدمات اللوجستية والقدرة التنافسية وتحقيق النمو الاقتصادي'، *مجلة مسالك في الفكر والسياسة والاقتصاد - المغرب*، المجلد ١٧ - العدد (١٨): ٤٧-٥٤.

ثانياً: -المراجع الأجنبية

A- Books

- Ait-Kadi Daoud, Chouinard Marc, Marcotte Suzanne and Riopel Diane. (٢٠١٢) *Sustainable Reverse Logistics Network: Engineering and Management*, Great Britain and the United States: ISTE Ltd and John Wiley & Sons, Inc., DOI: ١٠,١٠٠٢/٩٧٨١١١٨٣٨٧١٧٧.
- Cecere Lora M., Jr. Charles W. Chase, (٢٠١٥) 'Supply Chain 2020', in Cecere Lora M., Jr. Chase Charles W., *Bricks Matter: The Role of Supply Chains in Building Market-Driven Differentiation*, Hoboken, New Jersey Published simultaneously in Canada: John Wiley & Sons, Inc., DOI: ١٠,١٠٠٢/٩٧٨١١١٩٢٠٣٣٨٤.

- Chalofsky Neal E. Rocco, Tonette S. and Morris Michael Lane. (eds.) (٢٠١٤) *Handbook of Human Resource Development*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., DOI:١٠,١٠٠٢/٩٧٨١١١٨٨٣٩٨٨١.
- Chris Bilton and Stephen Cummings, (٢٠١٢) *Creative Strategy: Reconnecting Business and Innovation*, United Kingdom: John Wiley & Sons, Inc., DOI:١٠,١٠٠٢/٩٧٨١١١٩٢٠٨٢٨٠.
- Cooke James A. (eds.) (٢٠١٤) *Protean Supply Chains: Ten Dynamics of Supply and Demand Alignment*, Hoboken, New Jersey Published simultaneously in Canada: John Wiley & Sons, Inc., DOI:١٠,١٠٠٢/٩٧٨١١١٨٧٥٩٧٢١.
- Estampe Dominique. (٢٠١٤) *Supply Chain Performance and Evaluation Models*, Great Britain and the United States: ISTE Ltd and John Wiley & Sons, Inc., DOI:١٠,١٠٠٢/٩٧٨١١١٩٠٠٥٤٢١.
- Gendron Michael S. (eds.) (٢٠١٢) *Business Intelligence Applied: Implementing an Effective Information and Communications Technology Infrastructure*, Hoboken, New Jersey Published simultaneously in Canada: John Wiley & Sons, Inc., DOI:١٠,١٠٠٢/٩٧٨١١١٩٢٠٣٧٣٥.
- Gleissner Harald and Femerling J. Christian (٢٠١٤) *Logistics*, Springer Cham, DOI: ١٠,١٠٠٧/٩٧٨-٣-٣١٩-٠١٧٦٩-٣.
- Hakim Simon, Albert Gila And Shiftan Yoram. (eds.) (٢٠١٥) *Securing Transportation Systems*, Hoboken, New Jersey Published simultaneously in Canada: John Wiley & Sons, Inc., DOI:١٠,١٠٠٢/٩٧٨١١١٩٠٧٨٢٠٣.
- Kurowski Lech. And Sussman David. (٢٠١١) *Investment Project Design: A Guide to Financial and Economic Analysis with Constraints*, Hoboken, New Jersey Published simultaneously in Canada: John Wiley & Sons, Inc., DOI:١٠,١٠٠٢/٩٧٨١١١٨٢٦٧١٠٣.
- Lambert Douglas M. (٢٠١٤) *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*, ٤th edn, Ponte Vedra Beach , FL: Supply Chain Management Institute, DOI:١٠,١٠٠٧/٩٧٨-٣-٨٣٤٩-٦٥١٥-٨_٢٩.

- Mcdonald Jan (٢٠١٣) 'Creating legislative frameworks for adaptation ' in Palutikof Jean, Boulter Sarah L., Ash Andrew J., Smith Mark Stafford, Parry Martin, Waschka Marie, Guitart Daniela (eds.) *Climate Adaptation Futures*, John Wiley & Sons, Ltd, DOI: ١٠,١٠٠٢/٩٧٨١١١٨٥٢٩٥٧٧.
- Quesada Henry, Gazo Rado and Sanchez Scarlett. (٢٠١٢) 'Critical Factors Affecting Supply Chain Management: A Case Study in the US' in Groznik Ales, Xiong Yu (eds.) *Pathways to Supply Chain Excellence*, DOI: ١٠,٥٧٧٢/٣٣٦٣٥.
- Rodrigue Jean-Paul. (٢٠٢٠) *the Geography of Transport Systems*, ٥th edn, New York: Rout ledge, DOI: ١٠,٤٣٢٤/٩٧٨٠٤٢٩٣٤٦٣٢٣.
- Salvendy, Gavriel. (eds.) (٢٠٠١) *Handbook of Industrial Engineering: Technology and Operations Management*, New York, Chichester, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto: John Wiley & Sons, Inc. DOI: ١٠,١٠٠٢/٩٧٨٠٤٧٠١٧٢٣٣٩.
- Sehgal, Vivek. (٢٠١١) *Supply Chain as Strategic Asset: The Key to Reaching Business Goals*, Hoboken, New Jersey Published simultaneously in Canada: John Wiley & Sons, Inc., DOI: ١٠,١٠٠٢/٩٧٨١١١٨٢٦٩١٧٦.
- Silber Kenneth H., Foshay Wellesley R., Watkins Ryan, Leigh Doug, Moseley James L. and Dessinger Joan C. (eds.) (٢٠٠٩) *Handbook of Improving Performance in the Workplace*, International Society for Performance Improvement, DOI: ١٠,١٠٠٢/٩٧٨٠٤٧٠٥٩٢٦٦٣.
- Sollish, Fred. And Semanik, John. (٢٠١٢) *The Procurement and Supply Manager's Desk Reference*, ٢nd edn, Hoboken, New Jersey Published simultaneously in Canada: John Wiley & Sons, Inc. DOI: ١٠,١٠٠٢/٩٧٨١١١٩٢٠٥٠٩٨.
- Talley, Wayne K., (eds.) (٢٠١٢) *The Blackwell Companion to Maritime Economics*, John Wiley & Sons, Ltd. DOI: ١٠,١٠٠٢/٩٧٨١٤٤٤٣٤٥٦٦٧.
- Watson, Gregory H. (٢٠١٢) *Strategic Benchmarking Reloaded with Six Sigma: Improve Your Company's Performance Using Global Best Practice*,

Hoboken, New Jersey Published simultaneously in Canada: John Wiley & Sons, Inc., DOI: ١٠.١٠٠٢/٩٧٨١١١٩١٩٦٦٤٨.

B- Thesis & Dissertations

Agyemang, Pius Francis Kwaku (٢٠١١) *Effectiveness of Public Private Partnership in Infrastructure Projects*, degree of Master of Science in Civil Engineering, The University of Texas at Arlington (United States -- Texas), (Ann Arbor - United States).

Al-Hababbeh, Shatha Jihad (٢٠٢٢) *The Effects of Supply Chain Integration on Supply Chain Capabilities*, Master's degree in Business Administration, Marmara Universitesi (Turkey), (United States – Ann Arbor).

Baylor, Mark S. (٢٠١٠) *A Model for Maximizing Port Stakeholder Valuation of Modal Infrastructure Alternatives: An Analysis Using the Analytic Hierarchy Process*, degree of Doctor of Philosophy in Marine Policy, Department Marine Studies University of Delaware (United States – Delaware), Ann Arbor - United States.

Çeke, Hasan (٢٠٢٢) *Lean, Agile, Resilient and Green Supply Chain Management (LARG SCM)*, Master's degree in Business Administration, Marmara Universitesi (Turkey), (United States – Ann Arbor).

Deans, Eric E. (٢٠١٢) *Cargo flow dynamics influenced by the expansion of the Panama Canal*, degree of Doctor of Philosophy in Marine Studies, Department Marine Studies - University of Delaware (United States -- Delaware), Ann Arbor - United States.

Dowgiewicz, Kevin (٢٠٢٢) *How Technology Can Advance Port Operations and Address Supply Chain Disruptions*, degree of doctor of business administration, Pepperdine University (United States -- California), (United States – Ann Arbor).

Hong, Lae Hyung (٢٠٠٩) *Ports' supply chain management (SCM) strategies and their impacts on performance: A partial least squares approach on the users of Busan Port*, Degree Doctorate of philosophy in Business

Administration, Cardiff University (United Kingdom - Wales), Ann Arbor - United States.

Layaa, John Nehemia (٢٠١٣) *The seaport and international trade facilitation in developing countries: The case of the seaport of Dar El Salaam*, degree of PhD in Transport and Maritime Economics, University of Antwerp (Belgium), (Ann Arbor - United States).

Livani, Emadoddin (٢٠١٣) *Decision Support for Strategic and Operational Planning of Logistic Services*, degree of PhD in Electrical and Computer Engineering, University of Calgary (Canada), (Ann Arbor - United States).

Masamba, Magalie (٢٠١٣) *Establishing Special Economic Zones in the Democratic Republic of Congo: In Search of a Sound Legal Framework*, Master of Laws (LL.M) In International Trade, Investment and Business Law, University of Pretoria (South Africa), (Ann Arbor - United States).

Munuka, Kate Mando (٢٠١٤) *Critical Assessment of the Legislative Framework for private and public-private models of Special Economic Zones in Zambia*, Master of Laws (LLM) degree in International Trade and Investment Law, Faculty of Law, Centre of Human Rights, University of Pretoria in partial (South Africa).

Ngugi, Simon Mwaura (٢٠٢٢) *Supply Chain Management, Information Sharing, Technology Use, and Profitability: A Correlational Study*, degree of D.B.A., Grand Canyon University (United States – Arizona), (United States – Ann Arbor).

Nigh, Silvia Martins (٢٠١٧) *The Managerial Impact on Small Business Global Supply Chain*, Degree of Doctor of Business Administration, Walden University (United States – Ann Arbor).

Park, Soomin (٢٠١٧) *An Investigation of the Antecedents and Impacts of Logistics Management Capabilities and Logistics Outsourcing*, degree of Doctor of Philosophy, Department of Operations Management and

- Strategy - State University of New York at Buffalo (United States -- New York), (United States – Ann Arbor).
- Preciado, Cesar Meneses (٢٠١١) *Competitive Positioning of Ports based on Total Landed Costs of Supply Chains*, Degree Master of Science, Department Industrial Engineering- Arizona State University (United States – Arizona), Ann Arbor - United States.
- Rebstock, January Green (٢٠١٣) *Embedding sustainability: A change management guide for ports*, degree of PhD of Policy, Planning, and Development, University of Southern California (United States - California), (Ann Arbor - United States).
- Scott, Dino Adolfo (٢٠١٩) *Enhancing the Competitive Advantage of U.S. Corporations by Incorporating a Foreign Trade Zones Strategy*, degree of Doctor of Business Administration, Walden University (United States - Minnesota), (United States – Ann Arbor).
- Seo, Young Joon (٢٠١٤) *Northeast Asian containerised maritime logistics: supply chain collaboration, collaborative advantage and performance*, degree of Doctor of Philosophy, International Shipping and Logistics Group Plymouth Graduate School of Management.
- Story, Willie Keith (٢٠١٦) *Impact of supply chain technology response capability on firm performance and supply chain technology performance*, Degree Doctorate of philosophy in Business Administration, The University of Memphis (United States -- Tennessee), (Ann Arbor - United States).
- Woo, Su Han. (٢٠١٠) *Seaport Supply Integration and Orientation, and Their Impact on Performance*, Degree Doctorate of philosophy, Cardiff University (United Kingdom). (Wales), (Ann Arbor - United States).
- Zuraik, Abdelrahman (٢٠١٧) *A strategic model for innovation leadership: Ambidextrous and transformational leadership within a supportive climate to foster innovation performance*, degree of Doctor of Innovation

Leadership, San Diego-ASM-Alliant International University (United States -- California), (United States – Ann Arbor).

C- Periodicals

Athreya, Krishna B. and Bishnu, Monisankar (May ٢٠١٠) 'On the efficiency of single window', *Economic Theory*, vol. ٤٣ (٢): ٢٠٧-٢٢٦, DOI: ١٠,١٠٠٧/S٠٠١٩٩-٠٠٩-٠٤٣٨-٠.

Bandara, Yapa Mahinda. Vikram, Garaniya. Chin, Christopher. and Leong, Zhi Hui. (Mar ٢٠١٥) 'Improving Logistics Management Using Foldable/Collapsible Containers: A Case Study', *The Asian journal of shipping and logistics*, vol. ٣١(١): ١٦١-١٨٥, DOI: ١٠,١٠١٦/j.ajsl.٢٠١٥,٠٣,٠٠٧.

Lambert, Douglas M. and Enz, Matias G. (Mar ٢٠١٥) 'We Must Find the Courage to Change', *Journal of Business Logistics*, vol. ٣٦(١): ٩-١٧, DOI: ١٠,١١١١/jbl.١٢٠٧٨.

Langen, Peter W. de And Haezendonck, Elvira. (٢٤ Jan ٢٠١٢) 'Ports as Clusters of Economic Activity', *The Blackwell Companion to Maritime Economics*, ٦٣٨-٦٥٥, DOI: ١٠,١٠٠٢/٩٧٨١٤٤٤٣٤٥٦٦٧.

Naslund, Dag. And Williamson, Steven. (٢٠١٠) 'What is Management in Supply Chain Management? – A Critical Review of Definitions, Frameworks and Terminology', *Journal of Management Policy and Practice*, vol. ١١(٤): ١-١٨.

Siemiatycki, Matti. (Jul ٢٠١١) 'Public-Private Partnership Networks: Exploring Business-Government Relationships in United Kingdom Transportation Projects', *Economic Geography*, Vol. ٨٧(٣): ٣٠٩-٣٣٤, DOI: ١٠,١١١١/j.١٩٤٤-٨٢٨٧,٢٠١١,٠١١١٥.X.

Warren, Andy. And Jones, Amanda. (Aug ٢٠١٢) 'Forty-Five Years of Public-Private Partnership in the Rawlins Field Office', *Rangelands*, Vol. ٣٤(٤): ٤١-٤٤, DOI: ١٠,٢١١١/rangelands-d-١٢-٠٠٠٣١,١.

- Zhang, Abraham. Loh, Hui Shan. and Thai, Vinh Van. (Mar ٢٠١٥) 'Impacts of Global Manufacturing Trends on Port Development: The Case of Hong Kong', *The Asian journal of shipping and logistics*, Vol ٣١(١): ١٣٥-١٥٩, DOI: ١٠,١٠١٦/j.ajsl.٢٠١٥,٠٣,٠٠٦.
- Ziadah, Rafeef. (Mar ٢٠١٨) 'Transport Infrastructure and Logistics in the Making of Dubai Inc.', *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol ٤٢(٢): ١٨٢-١٩٧, DOI: ١٠,١١١١/١٤٦٨-٢٤٢٧,١٢٥٧٠.