

متطلبات تفعيل دور المراكز اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية

لميناء الاسكندرية في ضوء التجارب الدولية

Requirements for activating The Role of Logistics Centers in Enhancing Competitive

Advantage to Alexandria Port in Light of International Experiences

محمد جلال محمد السيد خطاب

أستاذ الاقتصاد العام المساعد, قسم المالية العامة, كلية التجارة- جامعة الإسكندرية.

الملخص

في ظل مناخ عالمي يتسم بالديناميكية والتحول في عناصر العملية الاقتصادية بشكل مستمر، نظراً لوجود العولمة التي لها آثارها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وما أحدثته ثورة المعلومات ورسمها شكلاً جديداً لمناخ الأعمال، علاوة على الأثر الذي أحدثته التكنولوجيا الحديثة في التحكم على وسائل وعناصر العملية الإنتاجية بصفة عامة وفي الموانئ بصفة خاصة، وبالتالي أثرت على عمليات التشغيل والإدارة في الموانئ البحرية بشكل واضح. وفي ظل هذه البيئة أجبر مشغلو وسلطات الميناء أن يعدوا الخطط المستقبلية في ظل مناخ تنافسي، والتخلص من الاعتماد على المزايا النسبية. فلم تعد الأنماط التقليدية لتشغيل الميناء تؤدي لتوليد إنتاجية وخلق تميز في أداء الميناء، وبالتالي أصبح أسلوب تقديم خدمة ذات تكلفة منخفضة أو التوجه إلى منظور اقتصاديات الحجم ليس ذات جدوى في خلق الميزة التنافسية للميناء، ويتطلب الأمر تطوراً أكثر من خلال التوجه إلى أسلوب خدمة العميل، وإلى خلق القيمة المضافة أو تحسين بيئة الأعمال لكي يضمن الميناء تعزيز ميزته التنافسية. وتلعب المراكز اللوجستية دوراً هاماً في جميع أنشطة مراكز التوزيع وأنشطة القيمة المضافة

ويحدد نطاق مشكلة الدراسة وهدفها في تحديد في ضعف الدور الذي تقوم به المراكز اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية لميناء الإسكندرية. وتتبع أهمية هذه الدراسة من كون المراكز اللوجستية لعبت دوراً هاماً في تعزيز الميزة التنافسية لموانئ الدول المتقدمة من خلال أنشطة القيمة المضافة والتركيز على تقديم خدمة عالية الجودة في الوقت المناسب وبسعر مناسب مستفيدة من ثورة الإتصالات والمعلومات والتطورات الحادثة في قطاع النقل البحري. وفي ضوء ما تقدم تتناول خطة الدراسة الآتي:

المبحث الأول: الإطار النظري لدور المراكز اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية للموانئ.

المبحث الثاني: التجارب الدولية لدور المراكز اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية للموانئ.

المبحث الثالث: دور المراكز اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية لميناء الاسكندرية.

Abstract

In a global climate characterized by dynamism and a shift in the elements of the economic process continuously, as a result of globalization that has its political, economic and social effects. Also the impact of the information revolution and its drawing a new form for the business climate. In addition to the impact of modern technology in controlling the means of the production process in general and particularly in the port, and consequently, it affected the operation and management operations in the seaports clearly. In this environment, port operators and authorities are forced to prepare future plans in a competitive environment, and to eliminate dependence on comparative advantages. The traditional patterns of port operation are no longer conducive to generating productivity and creating excellence in port performance, and thus the method of providing low-cost service or turning to an economics perspective has not become feasible in creating a competitive advantage for the port, and more development is required by turning to the Customer Oriented Services, and create Value Added or improve the Business Environment to ensure the port enhances its competitive advantage. Logistics centers play an important role in all distribution center activities and value-added activities

The problem of the study and its objective are determined in showing the weak role of the logistic centers in enhancing the competitive advantage of Alexandria Port. The importance of this study stems from the fact that the logistic centers played an important role in enhancing the competitive advantage of the ports in developed countries through value-added activities and focusing on providing high-quality service at the right time and at an appropriate price, benefiting from the communications and information revolution and developments in the shipping sector. In light of the above, the study plan will include three sections as following:

Section I:: Theoretical Framework for the Role of Logistic Centers in Enhancing Ports Competitive Advantage.

Section II: International Experiences of The Role of Logistic Centers in Enhancing Ports Competitive Advantage.

Section III: The Role of Logistic Centers in Enhancing the Competitive Advantage of Alexandria Port.

متطلبات تفعيل دور المراكز اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية

لميناء الاسكندرية في ضوء التجارب الدولية

Requirements for activating The Role of Logistics Centers in Enhancing Competitive Advantage to Alexandria Port in Light of International Experiences

مقدمة

في ظل مناخ عالمي يتسم بالديناميكية والتحول في عناصر العملية الاقتصادية بشكل مستمر، نظرا لوجود العولمة التي لها آثارها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وما أحدثته ثورة المعلومات ورسمها شكلا جديداً لمناخ الأعمال على كافة الأصعدة، علاوة على الأثر الذي أحدثته التكنولوجيا الحديثة في التحكم والسيطرة على وسائل وعناصر العملية الإنتاجية بصفة عامة وفي الموانئ بصفة خاصة، وبالتالي أثرت على عمليات التشغيل والإدارة في الموانئ البحرية بشكل واضح.

أصبحت الموانئ تتنافس في سياق عالم تحكمه إقتصاديات عالمية متشابكة ومتراصة؛ وذلك من خلال الإندماجات والإستحواذات والتحالفات Mergers/Acquisition/Alliances، الأمر الذي دفع سلطات ومشغلي الموانئ للتفكير في إعادة هيكلة ميزتها التنافسية لكي تتناسب مع المتغيرات المحيطة بإدارة وتشغيل الموانئ على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، لذا باتت تنافسية الميناء تشكل عنصراً خارجياً يهدد المؤسسات والسلطات العاملة بالميناء. وأصبحت الدول المتقدمة تتنافس وتتسابق لنيل أكبر حصة من السوق، في حين مازالت الدول النامية تستعد لإعارة هيكلة موانئها في سياق بناء إقتصادها.

وتشكل الموانئ عنصراً هاماً من عملية النقل البحري، وتمثل حلقة رئيسية Vital Node في سلسلة لوجستية مرتبطة ومتكاملة، كما تعد نقطة محورية تلقي عندها مخرجات ومدخلات العملية اللوجستية المتداخلة، الأمر الذي طور دور الميناء من مجرد مركز نقل تقليدي إلى مركز صناعي ولوجستي مترابط ومتكامل مع سلسلة الإمداد العالمية Global Supply Chain، وأصبحت تشكل عنقوداً متكاملأ Integrated Cluster.

وفي ظل هذه البيئة أجبر مشغلو وسلطات الميناء أن يعدوا الخطط المستقبلية في ظل مناخ تنافسي، وفي سياق إستراتيجيات تنسجم وتتكافأ مع متغيرات الإقتصاد العالمي، وامتلاك القدرة على المنافسة، والتخلص من الإعتماد على المزايا النسبية. فلم تعد الأنماط التقليدية لتشغيل الميناء تؤدي لتوليد إنتاجية وخلق تميز في أداء الميناء، وبالتالي أصبح أسلوب تقديم خدمة ذات تكلفة منخفضة أو التوجه إلى منظور إقتصاديات الحجم ليس ذات جدوى في خلق الميزة التنافسية للميناء، وإنما يتطلب الأمر تطوراً أكثر من خلال التوجه إلى أسلوب خدمة العميل Customer Oriented Services، وإلى خلق القيمة المضافة Value Added أو تحسين بيئة الأعمال Business Environment لكي يضمن الميناء تعزيز ميزته التنافسية.

وتلعب المراكز اللوجستية دوراً هاماً في جميع أنشطة مراكز التوزيع وأنشطة القيمة المضافة والتي تتمثل في خدمات القيمة المضافة الرئيسية، خدمات القيمة المضافة الداعمة، وجميعها أنشطة تدعم الميزة التنافسية للميناء ليس هذا فحسب بل إستدامتها أيضاً. لذا يتعين دراسة وتحليل المراكز اللوجستية باعتبارها أداة لخلق الإستراتيجيات التنافسية وتحقيق رؤية ومهمة Vision and Mission للميناء باعتبار المركز اللوجستي أحد محددات خلق الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage من خلال الحركة الديناميكية لعناصر عملية التشغيل والإدارة كماً وكيفاً.

مشكلة الدراسة

إستناداً إلى ما تقدم يتحدد نطاق المشكلة البحثية في ضعف الدور الذي تقوم به المراكز اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية لميناء الإسكندرية. وتبعاً لهذا تتبلور إشكالية البحث في الإجابة على التساؤل الآتي:

ما هي متطلبات تفعيل دور المراكز اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية لميناء الإسكندرية في ضوء التجارب الدولية؟ وينبثق من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في الآتي:

- ما هي التطورات الدولية التي أثرت على الميزة التنافسية للميناء؟.
- ما هو دور المراكز اللوجستية في تعزيز تنافسية الموانئ؟.
- ما هي مقومات تفعيل دور المراكز اللوجستية في تدعيم الميزة التنافسية في ضوء التجارب الدولية؟.
- ما هو دور المراكز اللوجستية في تدعيم الميزة التنافسية في ميناء الإسكندرية؟.

هدف الدراسة

في ضوء إشكالية الدراسة على النحو السالف الذكر يصبح هدف الدراسة تبيان المتطلبات التي يتعين تواجدها لتفعيل دور المراكز اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية لميناء الإسكندرية.

أهمية الدراسة

تتبع هذه الأهمية من كون المراكز اللوجستية لعبت دوراً هاماً في تعزيز الميزة التنافسية لموانئ الدول المتقدمة من خلال أنشطة القيمة المضافة والتركيز على تقديم خدمة عالية الجودة في الوقت المناسب وبسعر مناسب مستفيدة من ثورة الإتصالات والمعلومات والتطورات الحادثة في قطاع النقل البحري.

منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة بصفة أساسية علي منهج الاستقراء بهدف معرفة الأسباب الرئيسية وراء أهمية ودور المراكز اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية للموانئ في التجارب الدولية، كما سيتم الإعتماد على منهج الإستنباط بهدف الوصول إلى المتطلبات التي يتعين توافرها في المراكز اللوجستية لميناء الإسكندرية حتى يتم تعزيز الميزة التنافسية لهذا الميناء، وبالتالي يكون الباحث قد اعتمد علي المنهج العلمي التجريبي الذي يجمع بين الاستقراء والاستنباط.

خطة الدراسة

- المبحث الأول: الإطار النظري لدور المراكز اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية للموانئ.
- المبحث الثاني: التجارب الدولية لدور المراكز اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية للموانئ.
- المبحث الثالث: دور المراكز اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية لميناء الاسكندرية.

المبحث الأول

الإطار النظري لدور المراكز اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية للموانئ

نتناول في هذا المبحث التغيرات الدولية المؤثرة على صناعة النقل البحري عالمياً، المراكز اللوجستية، الميزة التنافسية في الموانئ البحرية، ويمكن بيان ذلك علي النحو التالي:

العنصر الأول: التغيرات الدولية المؤثرة على صناعة النقل البحري عالمياً.

العنصر الثاني: المراكز اللوجستية.

العنصر الثالث: الميزة التنافسية في الموانئ البحرية.

العنصر الأول: التغيرات الدولية المؤثرة على صناعة النقل البحري عالمياً

أولاً: التطورات الاقتصادية العالمية.

ثانياً: التطورات (المستجدات) التكنولوجية.

ثالثاً: الخدمات اللوجستية وحركة التجارة العالمية.

رابعاً: القرارات الدولية لسلامة البحرية والمحافظة على البيئة.

خامساً: التطور في سفن الأسطول التجاري البحري العالمي.

سادساً: المستجدات المحلية .

أولاً: التطورات الاقتصادية العالمية

ظهرت العديد من التطورات أو التغيرات الاقتصادية على مستوى العالم أثرت على صناعة النقل البحري بصفة عامة وعلى الموانئ بصفة خاصة. فقد ظهرت التكتلات الاقتصادية خاصة في الدول المتقدمة ما بعد الحرب العالمية الثانية، كما ظهرت ثورة التحوية في الستينيات من القرن الماضي، بالإضافة إلى تطوير نظام النقل متعدد الوسائط بفعل استخدام الحاوية، ناهيك عن ظهور منظمة التجارة العالمية وإدخال النقل البحري ضمن القطاعات التي يمكن أن يتضمنها التحرير في إتفاقية التجارة في الخدمات، وأخيراً ظهور الشركات الملاحية العملاقة سواء نتيجة سياسة التوسع والعولمة للشركة ذاتها أو بواسطة الإنماجات والإتحادات مع شركة أخرى. وفيما يلي نتناول تلك التطورات الدولية بصورة مقتضبة وذلك على النحو التالي:

أ- التكتلات الاقتصادية: قامت العديد من تلك التكتلات في مختلف دول العالم وبصفة خاصة في الدول المتقدمة، وذلك بهدف تعزيز القدرة الاقتصادية وتحرير التجارة فيما بينها للوصول للإستخدام الأمثل لمواردها الاقتصادية، وبالتالي أصبحت هذه التكتلات قوى اقتصادية كبرى تؤثر على التجارة الدولية وأسواق المال العالمية. ولعل أهم هذه التكتلات الإتحاد الأوربي، إتفاقية التجارة الحرة لدول أمريكا الشمالية (NAFTA)، والتكتل الاقتصادي الآسيوي متمثلاً في رابطة جنوب شرق آسيا (الآسيان)، والمجموعة الاقتصادية للدول المطلة على المحيط الهادى (APEC)، والتكتلات الاقتصادية في أفريقيا وتضم التجمع الاقتصادي لدول غرب أفريقيا،

الإتحاد الاقتصادي لدول وسط أفريقيا، التكامل الاقتصادي بين دول المغرب العربي، السوق المشتركة للشرق والجنوب الأفريقي (الكوميسا)، وأخيراً التكامل الاقتصادي لدول أمريكا اللاتينية^(١).

ب- **ثورة التحوية Containerization Revolution** في الستيات من القرن الماضي التي نتج عنها إمكانية نقل أي صنف من أصناف البضائع العامة بمواصفاتها المتباينة في الحاويات، الأمر الذي ترتب عليه تحقيق وفورات هائلة في اقتصاديات الحجم، ومن ثم أصبح يتم نقل نحو ٦٠% من إجمالي البضائع المنقولة عالمياً بالحاويات فيما عدا الصب السائل والجاف، بالرغم من وجود حاويات مخصصة للصب السائل. وقد كان لإستخدام الحاويات إنعكاسات وتغيرات كبيرة في الموانئ التقليدية حول العالم، متمثلة في إتساع الأرصفة والساحات المكشوفة، والروافع ومخازن البضائع، وإنشاء محطات ذات تكنولوجيا عالية مخصصة ومتعددة الأغراض، وخفض القوة العاملة. أضف إلى أن الزيادة المستمرة في أحجام الحاويات وأنواعها فرض على الموانئ ضرورة العمل على زيادة معدلات تداول الحاويات من خلال تطوير الآلات والمعدات والساحات المرتبطة بحركة تداول الحاويات، وتنظيم وإدارة اللوجستيات داخلها، والبنية الأساسية للنقل متعدد الوسائط مع تطوير شبكات النقل الداخلي لسهولة الوصول لمراكز الإنتاج والإستهلاك وغيرها بما يمكن الموانئ من زيادة قدرتها على التعامل مع السفن العملاقة^(٢).

ج- **النقل متعدد الوسائط:** يعد أداة لتيسير النقل والتوزيع المنتظم للتجارة الدولية وبشكل اقتصادي للتكلفة والوقت. وقد جاء التطور في هذا النوع من النقل بفعل استخدام الحاوية، وبالتالي وضعت له الإنفاقيات والتنظيمات والمستندات الخاصة به. وقد انعكس التطور في النقل متعدد الوسائط على الموانئ البحرية، فأصبحت مرحلة في رحلة نقل البضائع بدلاً من أن تكون نهايتها ليس هذا فحسب بل برزت الموانئ الجافة، الأمر الذي إنعكس على ضرورة تطوير الطرق البرية والسكك الحديدية والنقل الجوي والنهري لكي يواكب متطلبات النقل متعدد الوسائط. أضف إلى ما تقدم، تكمن أهمية النقل متعدد الوسائط في إستجابته للمتغيرات العالمية في المجالات الاقتصادية والتجارية والصناعية مثل إكتساب الإنتاج العالمي طابعاً دولياً، وازدياد القيمة التقنية للتجارة العالمية وأنشطة القيمة المضافة وترشيد تكاليف النقل واللوجستيات، ناهيك عن تطور أنواع وأحجام وحمولات وتقنيات الأنواع المختلفة للنقل، والإتجاه نحو الإستفادة من مبدأ اقتصاديات الحجم، مع توفير شبكات المعلومات التي تعد العمود الفقري للنظام^(٣).

^١ لمزيد من التفصيل فضلاً راجع
- أحمد حجاج، "الإتحاد الأفريقي ومستقبل القارة الأفريقية"، الطبعة الأولى، القاهرة، مركز البحوث الأفريقية، ٢٠٠١، ص ١١٦.

- محمد محمود الإمام، "التكامل الإقليمي بين النظرية والتطبيق"، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٣٩٣.

^٢ لمزيد من التفصيل فضلاً راجع
- أحمد عبد المنصف، "الأسطول التجاري المصري والعولمة"، الندوة الدولية التاسعة عشر للموانئ، "الإستراتيجيات المؤثرة في تطوير الموانئ ومنظومة النقل"، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، ٢٦-٢٨ يناير ٢٠٠٣، ص ٩.

- محمد عبد القادر توفيق، "تأثير التغيرات التكنولوجية في صناعة النقل البحري على الموانئ البحرية"، مركز البحوث والإستشارات لقطاع النقل البحري، الإسكندرية، نوفمبر ٢٠٠١.

^٣ محمد عبد القادر توفيق، "النقل متعدد الوسائط من منظور تطبيقه في الدول العربية"، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، ٢٠٠٦، ص ٢١.

د- منظمة التجارة العالمية والنقل البحري: تتعكس تكاليف النقل البحري - الذي يمثل العمود الفقري في نقل التجارة الدولية- على أسعار البضائع المتبادلة دولياً؛ وبالتالي يتسبب دعم هذا القطاع بأي صورة في تخفيض أسعار الصادرات ومنحها ميزة تنافسية في الأسواق العالمية، الأمر الذي ترتب عليه إدخال خدمات النقل البحري ضمن القطاعات التي يمكن أن يتضمنها التحرير في اتفاقية التجارة في الخدمات المنبثقة عن منظمة التجارة العالمية بالشروط المتفق عليها مع الموردين والأجانب ويتم تحديدها في جدول الإلتزامات.

هـ- الشركات الملاحية العملاقة: تتجه صناعة النقل البحري نحو تكوين الشركات الملاحية العملاقة سواء نتيجة سياسة التوسع والعولمة للشركة ذاتها أو بواسطة الإندماج والإتحادات مع شركة أخرى؛ وذلك من أجل تطوير وتحسين اقتصاديات التشغيل؛ ومن ثم إمكانية السيطرة على سوق النقل البحري العالمي، وتحقيق التكاملية في عمليات النقل، فمن أهم أهداف هذه الشركات هو تقديم الخدمات الشاملة فتقوم بدمج عمليات كلا من التخزين والتوزيع وإدارة تكنولوجيا المعلومات في سلسلة واحدة للإمداد لعملائها ولعل الغرض من ذلك البقاء في ظروف المنافسة الشديدة السائدة في السوق، وإلا سوف تفقد قدرتها التنافسية على المستوى العالمي^(١).

و- الشركات متعددة الجنسيات: تسعى تلك الشركات في الدول المتقدمة لتنفيذ عملية تصنيع منتجاتها في أماكن خارج الدولة، بهدف الحصول على العمالة الرخيصة أو القرب من المواد الأولية أو القرب من أسواق التوزيع أو للحصول على بعض المزايا الضريبية والجمركية. ولاشك أن وجود هذا النوع من الشركات يؤدي لزيادة المناطق الحرة والمراكز اللوجستية والموانئ المرتبطة بها في أماكن متعددة من العالم. ومن أمثلة هذه الشركات شركات الإلكترونيات العالمية أو الكمبيوتر أو السيارات، أو قطع الغيار أو الأجهزة الكهربائية. وتقوم هذه الشركات بدور أساسي في تجسيد ظاهرة العولمة الاقتصادية من خلال دورها في تعبئة المدخرات الدولية وتدويل العمليات الإنتاجية وتكاملها على المستوى الدولي.

ثانياً: التطورات (المستجدات) التكنولوجية Technology Developments

حدثت تطورات على مستوى العالم أثرت على صناعة النقل البحري لعل من أهمها^(٢):

- استخدام الأقمار الصناعية في الإتصالات، الأمر الذي ترتب عليه إمكانية الإتصال المباشر بين المالك والسفينة دون تدخل المحطات الساحلية، وإنتشار استخدام البريد الإلكتروني، والهاتف المحمول في الإتصال الدولي المباشر، ناهيك عن الإستخدام في تحديد موقع السفينة بدقة، فضلاً عن إمكانية تبادل البيانات الإلكترونية.

- إستخدام الكمبيوتر في أعمال النقل البحري بدءاً من بناء السفينة وتشغيلها وإدارتها والموانئ ومحطات الحاويات ونشاط الشركات الملاحية ومشغلي السفن وجوانب التدريب والتأهيل، ناهيك عن استخدامه في المتابعة والرقابة للسفينة أو الحاوية أو وسيلة النقل.

¹ P. Y. Shin, "Global liner shipping: Review and Outlook", Executive Vice-President, Yang Ming Transport Corn keeling, International Symposiums on Liner Shipping, V. 12, 2001, P.5.

^٢ أيمن النحرابي، "الأسطول التجاري البحري: الأسس الاقتصادية والإدارية"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ٤٢٧، ٤٢٨.

- الملاحية المتقدمة والمنكاملة خاصة بعد استخدام الأقمار الصناعية والكمبيوتر واستخدام الخريطة الإلكترونية، الأمر الذي ترتب عليه تخفيض عدد الأفراد البحريين اللازمين لإدارة السفينة، وبالتالي تخفيض تكلفة التشغيل وزمن الرحلة البحرية مع المحافظة على السلامة والبيئة.

- النظم الإلكترونية لخدمة وتنظيم حركة مرور السفن Vessel Traffic System وبصفة خاصة الموانئ لتأمين وتنظيم وتخطيط حركة دخول وخروج السفينة، الأمر الذي ترتب عليه عملية جذب المزيد من السفن، نظراً لأنها ستكون أكثر أماناً من الناحية الملاحية وانتظاماً في حركة السفن منها وإليها وأقل من ناحية الإزدحام والانتظار.

ثالثاً: الخدمات اللوجستية وحركة التجارة العالمية

لاشك أن المفاهيم السابقة لها إنعكاسات مباشرة على صناعة النقل البحري بصفة عامة والموانئ بصفة خاصة. وبفعل التطورات سائلة الذكر أصبح هناك ارتباط وثيق بين التجارة الدولية ونقلها وخاصة من خلال منظومة النقل متعدد الوسائط والإستخدام المتزايد للحاويات واللوجستيات والتطورات التكنولوجية، الأمر الذي انعكس على الموانئ، وأصبحت تتنافس على أن تصبح موانئ محورية عالمية ليس هذا فحسب؛ بل دخلت المنافسة الخطوط الملاحية ووسطاء النقل الدوليين، ناهيك عن تجاوز المنافسة عملية تداول البضائع إلى المنافسة على اكتساب نسبة من القيمة المضافة المتحققة من خلال الأنشطة اللوجستية في عمليات النقل والتداول من مكان الإنتاج إلى مكان الإستهلاك.

ويعد النقل عنصر رئيسي من عناصر الخدمات اللوجستية، فقد لوحظ أن حركة الشحن تمتص ما بين ثلث إلى ثلثين من إجمالي تكلفة اللوجستيات^١، الأمر الذي يعنى تزايد أهميته في إجمالي التكلفة اللوجستية لحركة التجارة الدولية وخاصة النقل البحري الذي يقوم بنقل ما يربو على ٨٠% من إجمالي حركة التجارة العالمية، وبالتالي فأى تحسن في كفاءة عملية النقل البحري بصفة خاصة تنعكس على التجارة العالمية والعكس بالعكس، الأمر الذي لقي متابعة لهذا الترابط من قبل عدد من المنظمات الدولية والإقليمية المعنية بالتجارة الدولية^٢. أضف إلى ما تقدم؛ أن الموانئ امتدت للداخل من خلال المراكز اللوجستية التي تقدم العديد من الخدمات، وذلك بخلاف الموانئ الجافة والمناطق الحرة والمناطق الصناعية.

وهكذا يتضح أن مفهوم الخدمات اللوجستية قد أصبح مفهوماً شاملاً يضم العديد من العناصر المتكاملة والمتشابهة، وبالتالي أصبح تحقيق الميزة التنافسية والقدرة التنافسية من الصعوبة تحقيقه دون الأخذ في الحسبان الأهمية الكبرى لمراكز الخدمات اللوجستية عند القيام بعمليات التخطيط الإستراتيجي^٣.

^١ رونالد اتش بالو، "إدارة اللوجستيات، تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد"، تعريب ومراجعة د. تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ للنشر، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٥٩.

^٢ محمود إدريس الحبر، "تجارة الخدمات في قطاع النقل البحري"، لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (الإسكو)، الإعداد للمؤتمر الوزاري الخامس لمنظمة التجارة العالمية، المكسيك، ١٠-١٤ سبتمبر ٢٠٠٣، ص ١.

^٣ عبد الله الشواربة، "دور الخدمات اللوجستية والإلكترونية في تعزيز التجارة العربية البينية"، المؤتمر الثاني للتجارة العربية البينية والتكامل الاقتصادي العربي، وزارة النقل، ٣-٥ أبريل ٢٠٠٦، ص ٢٢.

رابعاً: القرارات الدولية للسلامة البحرية والمحافظة على البيئة

من المتوقع أن يكون لها أثر كبير على صناعة النقل البحري، ولعل من أهمها: الإلتزام بتنفيذ المتطلبات الخاصة بالبدن المزدوج Double Hull في بناء الناقلات الجديدة. وكذلك إقرار الإتفاقية الدولية لإدارة السلامة (ISM). وبموجب هذه الإتفاقية يتعين على الشركة الملاحية إستصدار شهادة تثبت إلتزام إدارة الشركة بتطبيق المتطلبات الإدارية والتنظيمية التي تنص عليها الإتفاقية. وكذلك يتعين الحصول على شهادة إدارة السلامة لكل سفينة من سفنها تثبت إلتزامها بمتطلبات الإتفاقية، مع تجديد هذه الشهادة سنوياً وفقاً للمعاينة الدورية^(١). وأخيراً؛ إتفاق مجموعة من الدول البحرية على تطبيق رقابة دولة الميناء Port State Controls، والذي يتمثل في تبادل إجراءات التفتيش على السفن المترددة على موانئها للتأكد من مطابقتها وإلتزامها بمعايير السلامة البحرية وحماية البيئة قبل مغادرتها الميناء^(٢).

وهكذا يتضح أن هذه القرارات تهدف لأن تكون جميع الناقلات مزدوجة البدن، وتعديل الهيكل التنظيمي للشركات الملاحية، وتطوير النظم الإدارية والأوامر المستديمة والإتصال بالسفينة والمهام الوظيفية المختلفة وتكوين العمليات والتصرفات والتدريب والتأهيل والسلامة والمواقف الطارئة، ناهيك عن التخلص من السفن دون المستوى Substandard.

خامساً: التطور في سفن الأسطول التجاري البحري العالمي

مع تطور الحياة الإقتصادية والتطور التكنولوجي السريع حدث تطور في صناعة السفن سواء لنقل الركاب أو البضائع، فقد تطورت سفن البضائع كثيراً في الآونة الأخيرة خاصة التطورات في سفن الحاويات، فمن ٥٨ حاوية في عام ١٩٥٥ إلى ٢٢ ألف حاوية في عام ٢٠١٧، الأمر الذي ترتب عليه ضرورة تطوير الموانئ لتعميق الغاطس وزيادة أطوال الأرصفة وتحديث معدات التداول، والأكثر من ذلك هناك اتجاه نحو زيادة عرض السفينة لزيادة أحمالها دون اللجوء إلى تعميق الغاطس. ولا يقتصر التطور فقط على سفن نقل الحاويات بل امتد إلى الأنواع الأخرى من السفن^(٣).

سادساً: المستجدات المحلية Local Development

اتجهت العديد من الدول النامية نحو تبني فلسفة الاقتصاد الحر والأخذ بآليات السوق، الأمر الذي انعكس على تبني سياسة الخصخصة للشركات المملوكة للدولة وتشجيع المستثمرين المحليين وجذب المستثمرين الأجانب لتوظيف أموالهم واستثمارها في الأنشطة المخصصة في هذه الدول. ومن هذه الأنشطة صناعة النقل البحري بصفة عامة والموانئ بصفة خاصة. وقد أظهرت تجارب خصخصة الإدارة بصفة خاصة نتائج إيجابية متمثلة في زيادة معدلات الإنتاج ورفع كفاءة العمل بصفة خاصة في الموانئ. وتعد موانئ أمريكا اللاتينية الرائدة

^١ أيمن النحراري، مرجع سبق ذكره، ص ٤٣٩، ٤٤٠.

^٢ يشمل التفتيش على تحقيق متطلبات إتفاقية خطوط الشحن ٦٦ ومولاس ٧٤ وتعديلاتها وماربول ومستويات التدريب وأعمال النوبة وقواعد منع التصادم وإتفاقية مكتب العمل الدولي ١٤٧.

^٣ <https://www.dpa.gov.eg/ar/?news=%D8%AA%D8%B7%D9%88%D8%B1-%D8%B3%D9%81%D9%86-%D>

في تطبيق هذا المفهوم وحققت من تطبيقه نتائج إيجابية، مما أدى لإنتشار هذا المفهوم في موانئ جنوب شرق آسيا، ومؤخرا في منطقة الشرق الأوسط وحوض البحر المتوسط^(١).

العنصر الثاني: المراكز اللوجستية Logistic Centers

نتناول في هذا العنصر النقاط التالية:

أولاً: المراكز اللوجستية والمناطق الحرة والموانئ الجافة ومراكز التوزيع.

ثانياً: الأهداف الاقتصادية لإقامة المركز اللوجستي.

ثالثاً: الشروط الواجب توافرها في المركز اللوجستي.

أولاً: المراكز اللوجستية والمناطق الحرة والموانئ الجافة ومراكز التوزيع

ما زال يوجد خلط بين المراكز اللوجستية والمناطق الحرة والموانئ الجافة ومراكز التوزيع، الأمر الذي يتطلب في البداية التعرف على هذه المفاهيم لكي يسهل التفريق بينها وبين المراكز اللوجستية؛ ويمكن بيان ذلك على النحو التالي:

- **المناطق الحرة Free Zones**: هي جزء من إقليم الدولة يتحدد نطاقه المكاني، وتقام فيه مشروعات اقتصادية، ويأخذ حكم الأرض الأجنبية فيما يتعلق بحركة صادراته و وارداته وأحكام ما تمارس فيه من أنشطة، تحقيقاً لأهداف المجتمع^٢. وغالبا تقام تلك المناطق بالقرب من الموانئ سواء البحرية أو الجوية، وتوجد العديد من الحوافز للمستثمرين منها؛ الإعفاءات الجمركية وحرية الإستيراد والتصدير للبضائع، وعدم وجود قيود على التحويلات النقدية داخل تلك المناطق، الأمر الذي يعود بالمنافع على المستثمرين علاوة على المنافع التي تعود على الدولة الناتجة عن إيجار الأراضي، جذب التكنولوجيا، توظيف العمالة، تنشيط الحركة التجارية؛ ناهيك عن الخدمات المرتبطة بالبنية الأساسية مثل الكهرباء والمياه والنقل، والأهم موقع جغرافي متميز الذي يعد المرحلة الأولى للمركز اللوجستي^(٣).

- **مراكز التوزيع Distribution Centers**: هي أماكن تنقل إليها البضائع بغرض التخزين، وتكون بجانب الأسواق النهائية، لإعادة توزيعها لأسواق المستهلكين محققا مفهوم المنافع الزمنية دون إجراء أي عمليات عليها وبالتالي عدم تحقيق مفهوم القيمة المضافة^٤. وتعد مراكز التوزيع أحد العمليات اللوجستية Logistic Operations وتشمل كافة العمليات الخاصة بإدارة المواد والمخزون وعمليات النقل والتخزين المادي للأسواق

^١ أيمن النحرابي، " تخطيط وإدارة واقتصاديات الموانئ البحرية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠١٤، ص ٣٤.
^٢ محمد جلال خطاب، "اقتصاديات الجمارك بين النظرية والتطبيق"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠١٥، ص ٥٧-٤٦

^٣ تتعدد مسميات المناطق الحرة Duty Free Zone وفقا لدرجة تنوع الأنشطة Variety of Activities (عالية-متوسطة-منخفضة) وتعد منطقة التجارة الحرة Free Trade Zone أقل الأنواع من حيث تنوع الأنشطة، بينما تمثل المنطقة الصناعية الحرة Industrial Development Zone درجة متوسطة من حيث التنوع في الأنشطة، في حين يحتل المركز اللوجستي Logistic Center أو مناطق التصدير Export Processing Zone أعلى درجة من حيث تنوع الأنشطة. لمزيد من التفصيل فضلا راجع

عبد الحليم بسيوني، "المفهوم اللوجستي ودوره في تنشيط تجارة الموانئ"، برنامج ترينمار، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، ٢٠٠٥، ص ١٤.

^٤ نجلاء توفيق طباجة، "الدور اللوجستي لميناء دمياط في تنمية محافظة دمياط"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ١٨٩.

النهائية. وتستند هذه الأعمال لمنشآت أكثر تخصصاً بعيداً عن المنشأة الأساسية التي تقوم بإنتاج المنتج الأصلي، وذلك بهدف تحقيق نوع من الوفورات الاقتصادية. بينما الترتيبات اللوجستية Logistic Coordination تعني أنشطة التنبؤ السوقي وأوامر الشراء وجدولة الإنتاج وخطط الطلبات والإحتياجات، وهذه الأنشطة مرتبطة بظروف التشغيل داخل المنشأة، وبالتالي تعد من مسؤوليات مدير المنشأة ومن ثم لا يمكن فصلها عن المنشأة الأساسية^(١).

- **الميناء الجاف Dry Port**: هي منطقة مجهزة تقام بعيداً عن البحر ومسيطر عليها جمركياً، وذلك لإتمام عمليات النقل متعدد الوسائط، وتحقيق المفاهيم اللوجستية، ولمنع تكس الموانئ البحرية أو الجوية، ويتوافر لها بنية أساسية متميزة تربطها مع وسائط النقل المختلفة وشبكة إتصالات عالية الكفاءة^(٢).

- **المركز اللوجستي**: هو منطقة محددة يتم من خلالها ممارسة كافة الأنشطة ذات الصلة بالنقل واللوجستيات وتوزيع البضائع لكل من السوق المحلي والترانزيت الدولي. بينما يعرفها البعض الآخر بأنها "هو الموقع الذي يتم من خلاله تجميع السلع الوسيطة وتامة الصنع والمكونات بهدف إجراء بعض العمليات عليها من فرز وتعبئة وتغليف ومعالجة صناعية، وتجميع ثم إعادة شحنها إلى سوق المستهلك النهائي، بهدف تخفيض التكاليف الكلية لتلك العمليات والإستفادة من التخصيص وتقسيم العمل"^(٣).

يتضح من التعاريف السابقة أن مفهوم المراكز اللوجستية أكثر اتساعاً وشمولاً من مفهوم مراكز التوزيع، نظراً لأن المراكز اللوجستية تقدم أنشطة التوزيع المادي، علاوة على إجراء عمليات إنتاجية بسيطة تحقق قيمة مضافة للمنتجات من (فرز- تعبئة- تغليف- تجميع - اختبار المنتجات - إصلاح - التعديل وفق متطلبات العميل- علاوة على جميع أنشطة مراكز التجميع والتوزيع)، ثم إعادة شحنها لسوق المستهلك النهائي. ولعل الهدف من ذلك تخفيض التكاليف الكلية لتلك العمليات، وبالتالي يخرج المنتج من مركز اللوجستيات أكثر قرباً للمستهلك وذو قيمة أعلى^(٤).

وهكذا يتضح أن الأنشطة التي يقوم بها المركز اللوجستي تتمثل في جميع أنشطة مراكز التوزيع وأنشطة القيمة المضافة. ويمكن تصنيف الوظائف والتسهيلات التي يمكن أن يقدمها مركز اللوجستيات بالموانئ إلى ثلاث تصنيفات كالآتي^(٥):

أ- أنشطة تتعلق بنقل البضائع: تشمل التخزين، إحلال المخزون، تعقب ما بعد الشحن، التخليص الجمركي، معالجة طلبات العملاء، تجميع البضائع، النقل، مستندات الشحن.

ب- الأنشطة الإدارية وإدارة وتشغيل المركبات والحاويات: تشمل إدارة أساطيل النقل، إصلاح وصيانة المركبات، توظيف الحاويات، تأجير حاويات ومركبات، إمداد بالوقود، إستراحات، مكاتب إدارية.

^١ ثابت عبدالرحمن إدريس، "مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية: الامداد والتوزيع المادي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٢٥.

^٢ سامي ذكي عوض، "الموانئ الجافة: تخطيط وإدارة"، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ٨١.

^٣ أحمد مراجع أمحد العمامي، "إدارة وتطوير الموانئ اللببية لمواكبة التطورات الحديثة في صناعة النقل البحري: دراسة حالة ميناء بنغازي البحري"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للنقل البحري والعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٠، ص ٣٧.

^٤ مركز البحوث والإستشارات لقطاع النقل البحري، "دراسة مخطط إنشاء وإدارة المراكز اللوجستية والموانئ الجافة لخدمة منظومة النقل والتجارة في ج.م.ع"، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، ٢٠٠٩، ص ١٣٨.

^٥ Bullou, Ronald, " Basic Business Logistics", PHI, 1987.

ج- أنشطة القيمة المضافة: تشمل إعادة التعبئة، لصق العلامات التجارية، رقابة الجودة، تجميع، إصلاح، اختبار المنتجات.

أما فيما يتعلق بخدمات القيمة المضافة، ويمكن تقسيمها إلى نوعين^(١):

أ- **خدمات القيمة المضافة الرئيسية:** ويطلق عليها لوجستيات القيمة المضافة وتنقسم إلى نوعين:

- خدمات لوجستية عامة: تشمل إستلام الشحنات، الشحن والتفريغ، تستيف وتفريغ الحاويات، توفير مخازن مبردة، مخازن خاصة بالبضائع الصب، مخازن خاصة للبضائع العامة، مراكز توزيع.

- خدمات سلسلة اللوجستيات المتكاملة: تشمل رقابة الجودة، التعبئة والتغليف، تجهيز الطلبات، التجميع، توفير وسائل فحص البضائع، المناولة، استلام الشحنات، مراقبة الكميات والنوعية، لصق البطاقات وكتابة الأسعار، التصليح وإعادة الإستخدام.

ب- **خدمات القيمة المضافة الداعمة:** هي خدمات مكملة للخدمات الرئيسية وتعد خدمات لوجستية عامة مثل توفير أماكن لإنظار الشاحنات، تأجير الشاحنات ومعدات المناولة، صيانة وإصلاح الحاويات وتنظيفها، توفير التسهيلات البنكية والتأمينية، توفير المكاتب الإدارية لتسهيل إنهاء الإجراءات الخاصة بحركة البضائع ولإعداد الفواتير والتسويق والتخليص الجمركي.

ويصنف البعض الآخر الخدمات التي تقدمها مراكز اللوجستيات إلى الأنواع التالية^(٢):

أ- الخدمات التقليدية للميناء، والتي تركز على خدمات تداول الشحنات التي تعد من أهم الأنشطة الرئيسية للميناء وارتباطها بالخدمات اللوجستية المتكاملة مع موانئ الجيل الثالث، مما يجعلها تتطور للجيل الرابع الذي يعتمد على كثافة المعلومات والنظم الإلكترونية.

ب- الخدمات الهندسية والفنية والصناعية مثل الخدمات التي تقدم للسفن كعمليات الصيانة والإصلاح للسفن والعمرات وغيرها من خدمات هندسية وفنية. ولا شك أن هذه الخدمات تجذب السفن للموانئ التي تقدم تلك الخدمات، وتضمن لها زيادة الإنتاجية وإقامة اسم وسمعة، وذلك من خلال تقديم ضمان ضد الأخطار التي قد تتجم عن الإستخدام للمعدات الفنية للميناء. وفيما يتعلق بالناحية الصناعية، نجد أن الميناء فيما يتعلق بالبضائع، يقدم جميع الخدمات والتسهيلات المرتبطة بنقل وتخزين البضائع وإعادة التعبئة وتوفير معدات تداول خاصة بها، ووسائل خاصة بحماية البيئة وتقليل التلوث البحري والجوي الناتج عن حركة السفن بالموانئ.

ج- الخدمات الإدارية والتجارية، وذلك من خلال تطبيق الإجراءات والأساليب المبسطة واللوائح الإدارية الميسرة، الأمر الذي يترتب عليه سرعة تداول البضائع وانخفاض فترة بقاء البضائع بالميناء، وبالتالي مدة التخزين، مما يحقق وفرة في التكاليف اللوجستية لعملاء الميناء وكسب رضائهم. أيضا تقديم خدمات القيمة المضافة والتجارة الإلكترونية يساعد في جذب التجارة العابرة العالمية. ومع توافر الخدمات الإدارية سألفة الذكر سوف تتحقق النتائج الإيجابية السابقة.

^١ مركز البحوث والإستشارات لقطاع النقل البحري، " دراسة مخطط إنشاء وإدارة المراكز اللوجستية والموانئ الجافة لخدمة منظومة النقل والتجارة في ج.م.ع " ، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٢.

^٢ أحمد مراجع أمحد العمامي، "إدارة وتطوير الموانئ الليبية لمواكبة التطورات الحديثة في صناعة النقل البحري: دراسة حالة ميناء بنغازي البحري"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩، ٤٠.

د- خدمات اللوجستيات بالموانئ، وتتمثل في اللوجستيات الداخلية، اللوجستيات الخارجية، الإتجاه نحو البضائع، ويمكن بيان ذلك علي النحو الآتي:

-**اللوجستيات الداخلية Inbound Logistics** : تتعلق بتدفق البضائع وعبورها لمقصدتها النهائي. وهنا يلعب ظهر الميناء Hinterland دوراً كبيراً بالإضافة إلى الخدمات التي يقدمها الميناء. فكلما زادت مساحة الظهر كلما أمكن وجود متسع أكبر لإستيعاب حركة من البضائع أكبر، وذلك من خلال المراكز اللوجستية الداعمة بمنطقة الظهر أو داخل الميناء. كما أن خدمات الميناء والسرعة والمرونة والدقة في تقديمها ينعكس على زيادة كفاءة العمل وانخفاض التكاليف.

-**اللوجستيات الخارجية Outbound Logistics** : تتمثل في القدرة على العمل خارج محيط الميناء. ويتطلب ذلك الترابط بين إدارة الميناء والعملاء، وذلك من خلال الترويج للخدمات والمزايا التي يقدمها الميناء. ولعل هذا يعد جزء من مفهوم سلسلة الإمداد إلى التوزيع حتى العميل النهائي. وبناء على ذلك يتعين على الموانئ الإهتمام بالخدمات الخارجية وتطويرها بشكل مستمر، ويشمل ذلك الطرق السريعة ووسائل النقل التي تربط بينه وبين الموانئ الجوية.

-**الإتجاه نحو البضائع Goods Oriented** : يقدم الميناء خدمات القيمة المضافة لمختلف أنواع البضائع التي تمر خلاله. ولعل هذا يبرز أن الميناء أصبح مركزاً متكاملأ لكل أنشطة اللوجستيات، ومركز لإنتاج البضائع خلال الشركات الصناعية العامة والخاصة داخل المركز اللوجستي، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق احتياجات العملاء والحصول على رضائهم^(١).

ثانياً: الأهداف الاقتصادية لإقامة المركز اللوجستي

تتمثل الأهداف الاقتصادية التي نسعى إليها من إقامة المراكز اللوجستية داخل الموانئ أو بالقرب منها في الآتي^(٢):

- الحفاظ على العملاء من خلال سرعة تنفيذ طلباتهم وإيجاد الحلول المناسبة لمشاكلهم وإتخاذ الإجراءات لتنفيذها
- المساهمة في خفض التكاليف الكلية للمنتج من خلال خفض الفترة الزمنية اللازمة لنقل البضائع وتخزينها، وذلك بإلغاء الإزدواجية في الإجراءات وعمليات التخزين وإعادة التخزين.
- جذب رؤوس الأموال الأجنبية والتكنولوجيا الحديثة.
- المساهمة في زيادة الدخل القومي مع ربط الاقتصاد الوطني بالتغيرات والتطورات العالمية.
- المساهمة في خلق خبرات فنية وإدارية متطورة، وذلك بفعل التعامل مع الخبرات العالمية.

^١ محمد أحمد الكردفاني، ، "دور اللوجيستيات في المناطق الحرة-دراسة تطبيقية على المنطقة الحرة بجبل علي بدبي"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، ٢٠٠٤، ص ص ٤٩ - ٥١.
^٢ أيمن النحراوي، شهاب راشد أحمد شهاب، "الموانئ البحرية الخليجية- التحديات المستقبلية"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ٤٠.

- دعم القدرة التنافسية للموانئ، مع خلق فرص للعمالة، من خلال كسب عملاء جدد عن طريق رفع جودة وكفاءة الأداء، مع توفير كافة التسهيلات المطلوبة، وتبني سياسات تسويقية فعالة وتنمية القدرة التنافسية.
- دعم فرص المنافسة في الأسواق الخارجية وتنشيط حركة الأسواق المحلية.

ثالثاً: الشروط الواجب توافرها في المركز اللوجستي

تتجه الكثير من الموانئ لإقامة مراكز لوجستية بها، ولكن يتعين توافر عدة شروط أهمها^(١): موقع جغرافي متميز، القرب من الموانئ المحورية أو مراكز التصنيع أو التجارة، توافر الإستقرار السياسي للدولة، توافر بيئة تشريعية ملائمة للمفاهيم الإقتصادية الحديثة، توافر نظم اتصالات ومعلومات حديثة، الإتصال الجيد بين الميناء ووسائل النقل الأخرى، توافر البيانات والمعلومات للعملاء، توافر العمالة الماهرة وبأجور مجزية، إدارة متطورة، توافر شبكات طرق متطورة طبقاً للمعايير والمواصفات الدولية، توافر مطار مجاور لخدمة المنطقة اللوجستية، ربط جيد بين الميناء مع وسائل النقل المختلفة، وجود نظم إدارية متطورة، وكفاءة النظام القضائي، توافر البنية الأساسية.

العنصر الثالث: الميزة التنافسية في الموانئ البحرية

بداية يمكن القول أن مصطلح الميزة التنافسية يعد إمتداد لمصطلح الميزة النسبية Competitive Advantage والتي تقوم على أساس التحليل الساكن Static، وتعتمد على الوفرة النسبية للموارد التي تؤدي لإختلاف التكاليف النسبية بين الدول، وبذلك يتحدد نمط واتجاه التجارة الدولية والتخصص^(٢). بينما تقوم الميزة التنافسية أوالميزة النسبية الديناميكية على الوفرة النسبية للموارد، المزايا النسبية المكتسبة من نسب عناصر الإنتاج الجديدة المتمثلة في رأس المال البشري والمادي واقتصاديات الحجم والتفوق التكنولوجي، التقدم العلمي الذي يشمل التقدم في علوم الإدارة والتسويق وفنون التفاوض^(٣). وهكذا يتضح أن الميزة التنافسية تقوم على أسس التحليل الديناميكي، ويمكن إكتسابها من خلال قدرة عوامل الإنتاج على التنقل، وخاصة إمكانية إنتقال رأس المال والتكنولوجي والعمل الماهر. أضف إلى ذلك إلى أن الميزة النسبية تعد شرطاً ضرورياً وليس كافياً لتحقيق الميزة التنافسية. وفيما يلي نتناول الآتي:

^١ لمزيد من التفصيل فضلاً راجع
- اللجنة الدائمة للتعاون الإقتصادي والتجاري لمنظمة المؤتمر الإسلامي، ٢٠٠٩، ص ١٢٩.
- محمد أحمد الكردفاني، "دور اللوجيستيات في المناطق الحرة-دراسة تطبيقية على المنطقة الحرة بجبل علي بدبي"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٦.
- أحمد عبد المنصف، "ميناء شرق التفريعة وإعادة بناء مصر"، الندوة الدولية الرابعة عشر للموانئ، "دور البحر المتوسط والشرق الأوسط من المنظور العالمي"، الإسكندرية، معهد تدريب الموانئ، ١٩٩٨.
^٢ جابر محمد محمد، "محددات الميزة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير، قسم اقتصاديات التجارة الخارجية، كلية التجارة إدارة الأعمال، جامعة حلوان، ١٩٩٧، ص ٢١.
^٣ لمزيد من التفصيل فضلاً راجع
- إبراهيم العيسوي، "التمية المنشودة لمصر في ضوء المستجدات العالمية والإقليمية والتحديات المستقبلية"، مجلة مصر المعاصرة، القاهرة، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، السنة ٨٧، العدد ٤٣، ٤٤.
- مصطفى محمد عز العرب، " مستقبل الميزة التنافسية للصناعة المصرية في ظل التحرير الإقتصادي"، المؤتمر العلمي السنوي السابع عشر للاقتصاديين المصريين، "التصنيع في ظل التحرير الإقتصادي"، القاهرة، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، ١٩٩٢.

أولاً: نموذج بورتر للميزة التنافسية في الموانئ.

ثانياً: مفهوم المركز التنافسي.

ثالثاً: إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية وإستدامتها في الموانئ البحرية.

أولاً: نموذج بورتر للميزة التنافسية في الموانئ

وقد قام خبراء الموانئ بأمانة مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية بتطوير نموذج بورتر للميزة التنافسية، وذلك من خلال تطبيق المحددات الواردة لهذا النموذج على صناعة النقل البحري، والتي يمثلها نشاط الموانئ والأنشطة اللوجستية بها⁽¹⁾. وفيما يلي نبين العناصر المؤثرة على خلق الأداء التنافسي للميناء، وذلك من خلال تحليل العناصر المؤثرة في البيئة المحيطة بالميناء متمثلة في أربعة محددات رئيسية بالإضافة للمحددات المساعدة وذلك على النحو التالي:

١- **طبيعة عوامل الإنتاج:** ويمكن النظر إليها كمداخلات تستخدم كعوامل أساسية وعوامل متقدمة. تشمل العوامل الأساسية عوامل مرتبطة بالموقع تتمثل في الموقع الجغرافي وبصفة خاصة نقطة الإقتراب Access Point، المنفذ البحري، البنية التحتية، بينما العوامل غير المرتبطة بالموقع تتمثل في رأس المال والبنية الأساسية الفوقية. بينما العوامل المتقدمة المرتبطة بالموقع تتمثل في العمالة الماهرة، منفذ الظهير، في حين العوامل غير المرتبطة بالموقع تتمثل في الخبرات التقنية والوسائل الإلكترونية.

٢- **عوامل الطلب:** بين بورتر أن السوق المحلي المتمتع برقي الطلب يعد عنصراً مهماً لخلق التنافسية، نظراً لأنه يمنح الفرصة للمؤسسات المحلية أن تنتج صناعة أو خدمة عالية الجودة، طالما أن الطلب المحلي يتطلب الرقي في المنتج.

٣- **مستويات تنافس الميناء:** لا شك أن التنافس المحلي والدولي يمثل أهمية لإحراز التميز، فالتنافس المحلي يمكن أن يتم من خلال التنافس بين موانئ الدولة الواحدة أو التنافس بين عدة مشغلين في نفس الميناء، في حين يتمثل التنافس الدولي في سياق التنافس بين الدولة وعلى المستوى الإقليمي.

٤- **الصناعات الداعمة والمرتبطة:** تتمثل الصناعات الداعمة والمساندة لخلق الميزة التنافسية في الآتي: إصلاح وصيانة السفن، النقل البري (طرق - سكة حديد)، شركات الملاحة الأرضية، التأمين والبنوك، خدمة عملاء الميناء، سفن الروافد، الوكالات الملاحية، خدمات القطر والإرشاد، التموين Pureyance، التخزين، الصناعات البتروكيماوية.

٥- **العوامل المساعدة:** هناك عوامل تؤثر على التنافس في مجال الموانئ البحرية منها الآتي:

- دور الحكومة: اعتبره بورتر محددًا خارجيًا يؤثر على المحددات الأربعة الرئيسية، إلا أن دورها في قطاع الموانئ يكمل المحدد الخامس لنموذج الماسة، وأن تأثير الحكومة يمكن أن يكون على المستوى الدولي والوطني والإقليمي والمحلي. ويتمثل دور الحكومة في مشروعات البنية التحتية، الإستثمارات والدعم والمعلومات والتعليم والتكنولوجيا وذلك من أجل تشجيع المؤسسات لرفع أدائهم التنافسي.

¹ UNCTAD, "Strategic Planning for Port Authority", ship 1646, Geneva, July 1993, P.10.

- أحداث الصدفة chance : يتمثل في الظروف والأحداث غير العادية مثل الإضرابات، الزلزال، الفيضانات، الأحداث السياسية التي تعصف بالدول، والتي يترتب عليها خلق فرصة لدول أخرى للتميز في أداء الخدمة، وذلك لغياب الدول المتضررة بهذه الأحداث عن تأدية وظيفتها.

والجدير بالذكر؛ أن نموذج الماسة أظهر أن تفاعل المحددات المذكورة آنفاً؛ يؤدي لخلق التنافس الناجح على المستويات الجغرافية المتنوعة، وأن ضعف تنافسية الميناء يجب أن يتم تحليله وفقاً لصنف حركة السفن والبضائع؛ نظراً لأن كل صنف أو نوع من البضائع يشير إلى صناعة ما، وبالتالي تتنافس الموانئ على فئات بضائع متنوعة. وبصفة عامة تحدد المحددات الموجودة في نموذج الماسة الممتدة بصفة مباشرة أو غير مباشرة أو باتحادها مع بعضها الميزات التنافسية للموانئ.

وتتمثل أهم عناصر تحقيق الميزة التنافسية في الموانئ التي تشتمل على التميز في العناصر الآتية^(١):

١- التميز في الموقع والمواصفات عن طريق: قرب موقع الميناء من الطرق التجارية الرئيسية البحرية، القرب من جهات المنشأ والطرق الرئيسية لتقليل المسافات وزمن نقل البضائع، إرتباط الميناء بوسائط النقل المختلفة، القدرة على استقبال أحجام السفن التي يمكن خدمتها خاصة السفن العملاقة التي تحقق اقتصاديات الحجم وتخفف من تكاليف النقل.

٢- التميز في التسهيلات عن طريق توفير المحطات والمراسي المجهزة لإستقبال نوعيات متخصصة من البضائع، توفير معدات مناولة ونقل وتخزين حديثة لمناولة البضائع.

٣- التميز في الخدمات عن طريق توفير أدوات تداول البضائع وخدمات تجهيزها وتجميعها وتوزيعها، توفير خدمات تموين السفن وإمدادها بالمياه والوقود وإصلاحها، توفير خدمات المعلومات لإستقبال البضائع ومعاملتها جمركياً ومتابعتها.

٤- التميز في الأداء التشغيلي عن طريق إنخفاض فترات إنتظار السفن ورفع معدل دورانها لإرتباطها بالتكلفة وجدول الإبحار، خفض فترات بقاء البضاعة بالميناء والحرص على استمرارية تدفقها، تبسيط الإجراءات الإدارية والجمركية وتطبيق المعاملات اللاورقية.

ثانياً: مفهوم المركز التنافسي Competitive Position

يتحدد المركز التنافسي سواء للدولة أم للصناعة أم للمنشأة في لحظة زمنية معينة من الزمن، ويدخل في إطار التحليل الساكن المقارن Competitive Static ويكون الغرض من التحليل تحديد موقع الدولة أو الصناعة أو المنشأة بالنسبة لمنافسيها وفقاً للبعد الزمني^(٢). بالرغم من إختلاف المضمون وفقاً لمستوى التحليل. وتعد محددات الميزة التنافسية للميناء من موقع جغرافي، مدى تطور الموانئ القريبة منه، تكلفة الميناء، تكلفة النقل البري، رسوم تداول الحاويات بالميناء، شبكة المعلومات، تسهيلات البنوك والتأمين محددات أيضاً للمركز التنافسي للميناء، والمثال على ذلك تحرك المركز التنافسي لميناء هونج كونج عام ١٩٩٨ للمركز الثاني بعد

^١ زيزي حسن محمد زيدان، " أثر الإدارة اللوجيستية في تحقيق الميزة التنافسية للموانئ: دراسة حالة مينائي الإسكندرية وبرشلونة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، ٢٠٠٣، ص ٥٤ - ٥٥.
^٢ جابر محمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤.

ميناء سنغافورة بعد أن ظل ست سنوات يحتل المركز الأول بعد ميناء سنغافورة ، ولكن عاد ميناء هونج كونج واحتل المركز الأول عام ١٩٩٩ بعد أن حسن من تنافسيته ومن استجابته لمتطلبات الشاحنين^(١).

ثالثاً: إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية وإستدامتها للموانئ البحرية

لا شك أن إدراك محددات التنافس بين الموانئ من قبل مشغلي الميناء وسلطاته أجبرهم على ضرورة وضع الخطط والإستراتيجيات للميناء لتحقيق الميزة التنافسية. وقد بين مؤتمر الأكتاد أن هناك إستراتيجيتين للمنافسة يمكن أن ينتهجا من أجل تحقيق الميزة التنافسية ويمكن بيان ذلك على النحو التالي^(٢):

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership

يستطيع الميناء الذي يحرز تخفيض في التكاليف التشغيلية، وبالتالي يصبح مزودا لخدمات أقل تكلفة لأنشطة العملاء، ومن ثم يتمكن من منافسة الموانئ الأخرى. ويمكن تحقيق ذلك من خلال العوامل التالية: تخفيض التكاليف التشغيلية، تكاليف عمالة أقل، إرتفاع إنتاجية العمالة للحد الأقصى، الإستخدام الأمثل للأصول الثابتة والإمكانات المتاحة، تسهيلات ووسائل ذات تكلفة منخفضة، تسهيلات وتميز في آلية تسديد مصروفات الميناء، عوائد ورسوم منخفضة، تسعيرة خدمات مرنة، معاملة تفضيلية لكبار العملاء.

ب- إستراتيجية التميز في أداء الخدمة Differentiation of Service

تقوم هذه الإستراتيجية على الخدمات التي تتميز عما يقدمه المنافسون الآخرون، وذلك من خلال تقديم خدمات ذات قيمة مضافة عالية، وتحقيق تميز في أنشطة معينة لا يملك المنافسون إحرازها، ويفرد بها الميناء دون غيره. وتعتمد هذه الإستراتيجية على العوامل التالية: التسهيلات المتاحة من أرصفة ومحطات متخصصة ومعدات تداول تتمتع بالتقنية العالية في أداؤها، الأداء من خلال إحراز أقل معدل دورة للسفينة وتقليص زمن تواجد البضائع بالميناء وتحسين خدمة العملاء وتسهيل وتبسيط الدورة المستندية للبضائع، الموقع ومدى قرب الميناء للموانئ الرئيسية ومسارات التجارة ومدى إرتباط الميناء بمنطقة الظهر ومستوى وحجم شبكة الإتصالات والمواصلات ومستوى تجهيز الميناء لإستقبال السفن الكبيرة الحجم، الخدمات التي يقدمها الميناء، وما تتطلبه من وضع إستراتيجية الأفراد والتميز كحلقة رئيسية لربط متطلبات العملاء في الأنشطة الخدمية المتكاملة كخدمات تجميع البضائع وإصلاح السفن وتزويد السفن بالوقود والخدمات المعلوماتية للسفن وخدمات تخليص البضائع ومتابعتها.

والجدير بالذكر؛ أن كلا الإستراتيجيتين تحلان نفس الهدف المشترك المتمثل في الحصول على التميز وتخفيض سعر الخدمة للعملاء. فوفقاً لإستراتيجية قيادة التكلفة يتم تقديم تعريفات منخفضة والحصول على تسعير

¹ For more details:

- Jan Vissers, "The Role of A Part in the Economic Development of a Region", The 16th International Port Conference on " The Role of Mediterranean and Middle East Ports: A Global Perspective", Alex. Port Training Institute, 2000.

- Han Miriam Lau, "Hong Kong Port Needs to Improve Competitiveness ", Hong Kong Shippers,

<http://www.Tdctrade.com/shippers/l/ind-2.htm>.

² UNCTAD, "Strategic Planning for Port Authorities", Ship/646, 1993, P.23.

مناسب يرضى العملاء، بينما وفقاً لإستراتيجية التميز يتم السعي للتميز في تقديم نموذج عمل ينفرد به الميناء دون غيره.

ويعد ضمان إستمرارية (استدامة) وبقاء تميز الميناء يعتمد على قدرة الميناء للإحتفاظ بالميزة التنافسية التي حققها، وترتكز الإستمرارية على كل من: الوقت اللازم الذي يحتاجه الميناء المنافس لمواجهة هذه الإستراتيجية، مدى إستمرارية الميناء في تقديم خدمات وتسعير يتناسب مع تحسين الخدمات، وبذلك يحقق الميناء ميزة تنافسية في الأجل الطويل. وفي ضوء ما تقدم؛ فإن تطوير منطقة معينة من ظهير الميناء أو المناطق القريبة من خلال إنشاء شبكة مواصلات أو تأسيس منطقة صناعية أو مراكز تجارية يؤدي لإكتساب الميناء لميزة تنافسية في الأجل الطويل إذا انعكس على تحسين جودة الخدمة وتخفيض تكلفة الخدمة لمستخدمي الميناء وزيادة حصته في السوق.

رابعاً: تطور الموانئ

يتحقق نجاح الميناء البحري من خلال التميز في الإنتاجية في مجال خدمة مناولة الحمولات من البضائع والحاويات أو من خلال الخدمات اللوجستية وخدمات القيمة المضافة. وتأتي الميزة التنافسية المتحققة من إرتفاع الإنتاجية أساساً من اقتصاديات الحجم واقتصاديات المجال (النطاق)، حيث أن الموانئ الأكثر إنتاجية هي التي تكون مجهزة لإستقبال السفن ومناولة أحجام وحمولة كميات كبيرة من البضائع أو تخفيض تكاليف التشغيل بدرجة كبيرة من خلال إدارة الميناء.

وقد حدث تطور للموانئ^(١)، ففي السبعينات من القرن الماضي كان كل ميناء تقريباً يوفر نفس الخدمة الأساسية من الخدمات البحرية للسفن والبضائع والحاويات، وبالتالي يصعب تنافس الموانئ على أساس خدمة إستقبال السفن ومناولة البضائع فقط، نظراً للتعاقب في التكنولوجيا المستخدمة في مناولة البضائع، الأمر الذي يبرز أنه لم يعد من الممكن التنافس بفعالية على أساس الخدمات الأساسية التي تقدمها الموانئ^(٢). ومع نهاية الثمانينات من القرن الماضي ظهرت تغيرات تكنولوجية واقتصادية وإدارية، فظهرت الموانئ اللوجستية، حيث بدأ العملاء في الإختيار والمفاضلة بين الموانئ التي تقدم الخدمات اللوجستية وخدمات القيمة المضافة، الأمر الذي أبرز أن تلك الخدمات تعد قيمة فعالة للموانئ لكي تحقق ميزة تنافسية مستدامة للشاحنين وعملاء الموانئ^(٣). ونستنتج مما سبق أن أمام الموانئ التنافسية عدة بدائل تتمثل في الآتي:

^١ أوضحت إحدى الدراسات أن هناك خمسة أجيال لتطور الموانئ وذلك حتى عام ٢٠١٠. لمزيد من التفصيل فضلاً راجع Nabio Poulos, Aristotelis., "Work Organization in Ports in A Process of Change: Suggested Workport Extention of UNCTAD Port Generation Model", Port Training Institute 16th International Port Conference, Alexandria 6-8 February, 2000.

^٢ خدمات الإرشاد والقطر، خدمات الشحن والتفريغ، خدمة الوكالة الملاحية، خدمات التخزين وصيانة وإصلاح السفن داخل الأحواض وخدمات تموين السفن. لمزيد من التفصيل فضلاً راجع

محمد جلال خطاب، "اقتصاديات الموانئ: بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١٦، صص ٧٨-٨٨

^٣ وليد خالد المطلق، "تفعيل منظومة اللوجستيات في إدارة الموانئ: دراسة حالة ميناء جدة الإسلامي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، ٢٠١١، ص ١٦.

أ- بالنسبة للموانئ التي توفر الخدمات التقليدية وغير متميزة عن منافسيها، يصبح البديل متاح لها هو التحرك نحو زيادة الخدمات اللوجستية وخدمات القيمة المضافة.

ب- بالنسبة للموانئ التي توفر الخدمات التقليدية، وما زال هناك الكثير من العملاء يطلبون هذه الخدمات، يصبح البديل متاح هو تحسين إنتاجية هذه الخدمات المقدمة. ولعل هذا يبرز أنه يمكن تحقيق متطلبات الميزة التنافسية داخل خدمات النقل البحري من خلال الآتي: تقصير وقت إنتظار السفن بالموانئ مما يقلل تكاليف النقل البحري لمالكي السفن، إنخفاض تكاليف تداول البضائع بالمقارنة مع مثيلاتها في الموانئ العالمية، التميز في تقديم خدمات تموين وتوريدات السفن من حيث التكلفة والعنصر الزمني، محاولة رفع مستويات خدمة الصيانة والإصلاح للسفن، عدم المغالاة في تسعير الخدمة للمورد داخل الميناء مع الإحتفاظ بمستوى جودتها، محاولة النهوض بالخدمات التسويقية داخل الميناء.

ج- بالنسبة للموانئ التي ركزت على خدمات القيمة المضافة كوسيلة للحصول على الميزة التنافسية، فيمكن تحقيق ذلك من خلال المراكز اللوجستية ، وبالتالي يصبح الميناء مركز لوجستيات لتقديم الخدمات اللوجستية وخدمات القيمة المضافة، حيث أن المركز اللوجستي يمكن أن يجذب البضائع والتقلبات التي يمكن شحنها خلال الميناء.

المبحث الثاني

التجارب الدولية لدور المراكز اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية للموانئ

يعد تطوير المرافق العامة داخل الدولة بمثابة وظيفة دائمة ومستمرة للمسؤولين داخل الجهاز الإداري للدولة. وسعيًا في مساعدته في أداء عملهم سوف يتم إستعراض بعض التجارب الدولية في تنمية وإنشاء المراكز اللوجستية بموانئها وتطويرها لتمارس فيها الأنشطة اللوجستية لتصبح مراكز للتصنيع والإنتاج والتوزيع، وذلك بهدف الإستفادة من خبراتها وتجاربها من أجل التعرف على النتائج التي تحققت لتكون مثلاً ونموذجاً يحتذى به. وفي هذا المبحث سوف يتم تناول ثلاث تجارب دولية ميناء سنغافورة ممثل للتجربة الآسيوية وميناء روتردام ممثل للتجربة الأوروبية وميناء جبل عليّ ممثل للتجربة العربية، وذلك لما كان من دوراً هاماً للمراكز اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية لتلك الموانئ ليس هذا فحسب؛ بل أنه وفقاً لتصنيف الموانئ عالمياً لعام ٢٠١٧ لمناولة الحاويات وكذلك وفقاً لتقرير البنك الدولي لعام ٢٠١٧ الخاص بتصنيف الدول وفقاً لمعدل الأداء اللوجستي، حيث احتلت الدول الموجودة بها هذه الموانئ مراكز متقدمة علي النحو المفصل فيما بعد.

التجربة الأولى: تجربة سنغافورة

أولاً: تطور الاقتصاد السنغافوري

إستقلت سنغافورة عن ماليزيا في عام ١٩٥٩ وكانت تعاني من العديد من المشاكل الاقتصادية فأنشأت الحكومة مجلس التنمية الاقتصادية بميزانية تعادل ١٠٠ مليون دولار لجذب المستثمرين، كما تم إنشاء منطقة Jurong الصناعية وضمت صناعات كثيفة العمل مثل المنسوجات والمنتجات الخشبية وصناعات كثيفة رأس المال مثل الحديد والصلب وكان ذلك خلال عقد الستينات من القرن الماضي. أما في عقد السبعينات بدأ مجلس التنمية الاقتصادية بإنشاء مكاتب على مستوى العالم لتشجيع الإستثمار في سنغافورة وتم توجيه إستثمارات كبيرة لقطاع الإلكترونيات، كما تأسست وحدة التدريب والقوى العاملة ومراكز التدريب الحكومية لتعزيز تبادل المعرفة والمهارات^(١). وخلال عقد الثمانينات تم تفويض مجلس التنمية الاقتصادية لدعم جميع الأنشطة الاقتصادية مع وضع إستراتيجية هدفها جعل سنغافورة مركزاً للأعمال، كما تم إنشاء مجمع العلوم لتشجيع البحث والتطوير، وكذلك دعم المؤسسات المحلية من خلال مكتب المشروعات الصغيرة لتقديم المساعدات^(٢). وخلال عقد التسعينات بدأ تطبيق إستراتيجية المدينة- الدولة City-State لكي تستقبل المواهب من الخارج وتصبح مركز للقوى العاملة الماهرة، الإعتماد على التنوع الاقتصادي، مع تعزيز قطاع الخدمات وتكثيف إستخدام التكنولوجيا. وأخيراً في العقد الأول للألفية الثانية تم إنشاء المؤسسة الوطنية للبحوث لتطوير وتنسيق وتنفيذ إستراتيجيات البحث والإبتكار، كما وضعت الحكومة برنامجاً لمدة خمس سنوات لتشجيع البحث والتطوير بإستثمارات تعادل ١٣ مليار دولار وأخيراً تم إنشاء نظام قوى لحقوق الملكية الفكرية وتطوير اقتصاد المعرفة.

(١) Sectoh, K.C & Ong, A.H.F, "Achieving Sustainable Industrial Development Through a System of Strategic Planning and Implementation: The Singapore Model", in TC Wong, B Yue & C Goldblum (eds), "Spatial; Planning for a Sustainable Singapore", Springer, 2008, P: 5, 6.

(٢) Yuen B, "Singapore Local Economic Development: The Case Study of Economic Development Board (EDB)", Singapore, 2008, P. 19.

ثانياً: الموقع وخصائص الميناء

تعد سنغافورة دولة صغيرة ومتحضرة جداً وتقع في منطقة جنوب شرق آسيا في الطرف الجنوبي من شبه جزيرة ملايو ما بين ماليزيا واندونيسيا. تبلغ مساحة سنغافورة الكلية ٧١٠ كيلومتر مربع وتمتلك شريط ساحلي بطول ١٩٣ كيلومتر. ويفصلها عن أندونيسيا مضيق سنغافورة وعن ماليزيا مضيق جوهور. كما يتمتع الميناء ببعض مدخلات الميزة التنافسية، حيث يبلغ عدد أرصفة الميناء ٤٥ رصيف بأطوال ١٣ ألف متر، وتبلغ مساحته ٤.٤ كم^٢، ويبلغ أقصى عمق ١٦ متر، ويسر به أكثر من ٢٠٠ خط ملاحى يصله حوالي ٦٠٠ ميناء على مستوى العالم.

ثالثاً: تداول البضائع والحاويات

جدول (١-٢) إنتاجية الميناء البضائع والحاويات (بالمليون طن)

البيان	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧
البضائع	٥٠٣.٣	٥٣١.١	٥٣٨	٥٦٠.٩	٥٨١.٣	٥٧٥.٤	٥٩٣.٣	٦٢٧.٧
معدل النمو		%٥.٥	%١.٣	%٤.٣	%٣.٦	٠.٠٠١- %	%٣.١	%٥.٨
الحاويات	٢٨.٤	٣٠	٣١.٦	٣٢.٦	٣٣.٩	٣١	٣١	٣٣.٧
معدل النمو		%٥.٦	%٥.٣	%٣.٢	%٣.٩	%٨.٦ -	%٠	%٨.٧

Source: <https://www.mpa.gov.sg/web/portal/home/maritime-singapore/port-statistics>

يتضح من جدول (١-٢) أن هناك اتجاه عام نحو زيادة أحجام البضائع المتداولة من ٥٠٣.٣ مليون طن إلى ٦٢٧.٧ مليون طن في عام ٢٠١٧. في حين بلغت إنتاجية الحاويات ٢٨.٤ مليون طن في عام ٢٠١٠ وتصل إلى ٣٣.٧ مليون طن في عام ٢٠١٧.

رابعاً: حركة السفن

جدول (٢-٢) السفن الواردة للميناء (عدد، أطنان)

البيان	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧
الأطنان بالمليون	١٩١٩	٢١٢٠	٢٢٥٤	٢٣٢٦	٢٣٧١	٢٥٠.٤	٢٦٦٢	٢٨٠٠
العدد بالمليون	١٢٧.٣	١٢٨	١٣٠.٤	١٣٩.٤	١٣٥	١٣٣	١٣٩	١٤٥

Source: <https://www.mpa.gov.sg/web/portal/home/maritime-singapore/port-statistics>

يتضح من اجدول (٢-٢) أن هناك اتجاه عام نحو زيادة عدد السفن الواردة للميناء من ١٢٧.٣ مليون سفينة عام ٢٠١٠ إلى ١٤٥ مليون سفينة عام ٢٠١٧. كذلك زيادة عدد الأطنان الواردة من ١٩١٩ مليون طن إلى ٢٨٠٠ مليون طن. كما يوضح جدول (٢-٣) سفن الوقود والكيماويات والزيوت من حيث الحمولة والعدد، ويبين أن هناك زيادة مستمرة فيهما خلال الفترة محل الدراسة. أيضا يوضح جدول (٢-٤) السفن المسجلة في سنغافورة وهناك تزايد في عددها خلال الفترة محل الدراسة.

جدول (٢-٣) سفن الوقود والكيماويات والزيوت (بالمليون طن)

البيان	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧
الحمولة	٤٠.٩	٤٣.٢	٤٢.٧	٤٢.٧	٤٢.٤	٤٥.٢	٤٨.٦	٥٠.٦
العدد	٢١٣٥٥	٢٢٢٨٠	٢٢٢٣٠	٢٢٦١٧	٢٢٢١٨	٢٢٠٦٢	٢٣٦٩٥	٢٤٤١١

Source: <https://www.mpa.gov.sg/web/portal/home/maritime-singapore/port-statistics>

جدول (٢-٤) السفن المسجلة في سنغافورة

البيان	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧
العدد	٣٩٧٨	٤١١١	٤٢٣٢	٤٣٧٩	٤٥٩٥	٤٧٣٩	٤٧١٧	٤٥٧٨

Source: <https://www.mpa.gov.sg/web/portal/home/maritime-singapore/port-statistics>

خامساً: أسس تطوير المركز اللوجستي بسنغافورة

اعتمد تطوير المركز اللوجستي على ثلاثة عناصر رئيسية تتمثل في الآتي:

(١) تطوير البنية التحتية.

(٢) جذب الاستثمار الأجنبي.

(٣) تقديم خدمات القيمة المضافة.

(١) تطوير البنية التحتية

أ- هيئة ميناء سنغافورة (PSA): بعد إستقلال سنغافورة قامت العديد من الشركات المملوكة للدولة بتقديم البنية التحتية وجذب الاستثمار الأجنبي ومن ضمن هذه الشركات في أنشطة الخدمات اللوجستية كل من هيئة ميناء سنغافورة المسؤولة عن تشغيل الميناء والخطط الجوية السنغافورية (SIA). فقد تأسست هيئة ميناء سنغافورة عام

١٩٦٩ لتتولى مهام إدارة أصول والتزامات مجلس ميناء سنغافورة، وأصبح تطوير الميناء ينظر إليه على أنه أساس إستراتيجية التنمية الاقتصادية للدولة، حيث كان أحد الأهداف الرئيسية هو أن يصبح الميناء أحد أكبر مراكز خدمات الشحن/الترانزيت في العالم^(١). ووفقاً لتقرير الأكتاد تعد سنغافورة واحدة من أهم عشرة دول لتسجيل السفن في العالم^(٢).

ب- الخطوط الجوية الدولية السنغافورية (SIA) : تأسست عام ١٩٧٢ من ما تبقى من الخطوط الجوية الماليزية السنغافورية (MSA) وقد نجحت في النمو للتحوّل لشركة دولية بعد أن كانت مجرد شركة طيران إقليمية. في عام ١٩٧٥ تم تشييد مطار Changi ليحل محل مطار Paya Lebar الذي تم إفتتاحه في عام ١٩٥٥. وقد تم افتتاح المطار في نهاية عام ١٩٨١ ليستخدمه ٨.١ مليون راكب في السنة الأولى، ١٩٣ ألف طن بضائع عبر النقل الجوي، وحركة طائرات تعادل ٣٦٠٥٤ طائرة^(٣). وأصبح مطار سنغافورة يعرف باسم مطار Changi والذي يقع على بعد ٢٠ كم عن وسط المدينة. ويعد مطار دولي بل من أفضل المطارات في آسيا، حيث يخدم المطار أكثر من ١٠٠ شركة طيران دولية تطير إلى أكثر من ٢٥٠ مدينة في ٦٠ دولة حول العالم^(٤). ويوضح جدول (٥-٢) تطور حركة الركاب والبضائع في مطار شانجي.

جدول(٥-٢) تطور حركة الركاب والبضائع في مطار شانجي خلال الفترة (٢٠١٧-٢٠١٠)

النبيات	الركاب (بالمليون راكب)	البضائع (بالمليون طن)
٢٠١٣/٢٠١٢	٥١.٩	١.٨٣٢
٢٠١٤/٢٠١٣	٥٣.٩	١.٨٣٧
٢٠١٥/٢٠١٤	٥٤	١.٨٤٧
٢٠١٦/٢٠١٥	٥٦.٧	١.٨٦٧
٢٠١٧/٢٠١٦	٥٩.٤	١.٩٨٨

Source: Changi Airport Annual Report 2016/2017 www.changiairport.com

يتضح من الجدول السابق أن هناك تطور في حركة الركاب والبضائع، فقد بلغ حركة الركاب نحو ٥٩.٤ مليون راكب في عام ٢٠١٧/٢٠١٦ مقارنة بنحو ٥٦.٧ مليون راكب في عام ٢٠١٦/٢٠١٥ بنسبة زيادة نحو ٥% في حين بلغت كمية البضائع المنقولة جواً نحو ٢ مليون طن في عام ٢٠١٧/٢٠١٦ مقارنة بنحو ١.٨ مليون طن في عام ٢٠١٦/٢٠١٥.

(١) Maritime and Port Authority of Singapore, "Singapore Nautilus", Issue 2, 2014, Singapore, P. 7.

(٢) UNCTAD, "Review of Maritime Transport", United Nation, New York and Geneva, 2015, P. 42.

(٣) www.sias.org.sg 10/11/217

(٤) www.slideshare.net/eileen0692/final-document.36741858_30/1/2017.

(٢) جذب الاستثمار الأجنبي

تم إنشاء مجلس التنمية الاقتصادية في ١٩٦٠ وتم تقديم مجموعة من الحوافز لتنفيذ إستراتيجية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر^(١). قد بلغت تدفقات رأس المال الأجنبي المباشر لسنغافورة نحو ٦٢ مليار دولار في عام ٢٠١٦^(٢).

(٣) خدمات القيمة المضافة

زادت أهمية قطاع الخدمات في الاقتصاد السنغافوري بصفة عامة وفي قطاع الموانئ بصفة خاصة. وفي مستوى الاقتصاد القومي تحول الهيكل الاقتصادي لصالح الخدمات بدلاً من الصناعات التحويلية. بحيث أصبحت تمثل ثلثي الناتج المحلي، ٧٠% من العمالة، وتتمثل أهم خدمات القيمة المضافة في الخدمات المالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات تسجيل السفن وخدمات الأغذية والمشروبات. وتم إطلاق مركز لوجستي جديد في سنغافورة هو مركز هانكيو هانشين Hankyu Hanshin اللوجستي، والذي يعمل كمحور لمنطقة الآسيان، وتم إطلاقه لتقديم الخدمات التي تزيد من فوائد سنغافورة. ويتم تقديم مجموعة واسعة من الخدمات اللوجستية. ويتميز ذلك المركز اللوجستي بثلاث نقاط للقوة تتمثل في التخصص العالي، لوجستيات ذات قيمة مضافة عالية، جودة عالية^(٣).

سادساً: مقومات المركز اللوجستي السنغافوري

تتمثل الخدمات اللوجستية في مناولة البضائع والتوزيع والنقل والمخازن والتخزين، بالإضافة لمقدمي الخدمات اللوجستية وسلاسل الإمداد. ويدعم ذلك وجود خدمات جيدة للنقل متمثلة في الخطوط الجوية والخطوط الملاحية البحرية، ناهيك عن ضرورة توافر البنية الأساسية الجيدة متمثلة في الموانئ والمطارات. وبالتالي يمكن القول أن مجمع الخدمات اللوجستية مقومات نجاحه تتمثل في الآتي: خدمات النقل، وخدمات البنية الأساسية، الصناعات الداعمة، الصناعات ذات الصلة، الهيئات والمؤسسات الحكومية ذات الصلة، ويمكن بيان ذلك علي النحو التالي:

أ- خدمات النقل وخدمات البنية الأساسية:

* **النقل البحري:** تعد سنغافورة مركز بحري محوري، كما تستضيف العديد من شركات الشحن العملاقة متعددة الجنسيات مثل Pacific International Lines, Neptune Orient Lines, Mitsui, P&O Nedlloyd

* **النقل الجوي:** تعتبر سنغافورة مركز محوري عالمي للنقل الجوي الدولي مع وجود أكثر من ٨٠ خط طيران، كما ترتبط سنغافورة بنحو ٢٠٠ مدينة في ٦٠ دولة حول العالم. وتعد الخطوط الجوية السنغافورية واحدة من أكبر الخطوط الجوية إمتلاكاً لأسطول يتم تشغيله في جميع انحاء العالم، بالإضافة إلى أنها ثالث أكبر شركة

(١) UNCTAD, "World Investment Report 2017: Investment and The Digital Economy", United Nations, Geneva, 2017.

(٢) www.edb.ae

(٣) <https://www.hh-express.com/jp/en/logistics/singapore/E>

شحن جوى فى العالم، وتمتلك شبكة طيران تغطى ٣٦ مدينة فى ١٨ دولة، وتدير سعة إستيعابية نحو ٨ مليار طن/كم^(١).

* **النقل البرى:** يتمتع ميناء سنغافورة بشبكة ربط قوية مع الطرق وتبلغ أطوال الطرق المرصوفة بالكيلومترات للحارة ٩.٢٣٣ فى عام ٢٠١٤ ، ٩.٢٤٦ كم/ حارة فى ٢٠١٥ ، ٩٣١٠ كم/ حارة فى عام ٢٠١٦ ووصلت إلى ٩٢٩٣ كم/ حارة فى عام ٢٠١٧ .

ب- **الصناعات الداعمة:** هى تلك الصناعات التى تعزز النشاط الاقتصادى للمركز اللوجستى، ولعل أهم هذه الصناعات إصلاح الحاويات، إصلاح السفن، إصلاح الطائرات، صناعة المعدات البحرية. وتعد صناعة الهندسة البحرية فى سنغافورة معروفة عالمياً لتمييزها فى مجال التقيب البحرى ومنصات الإنتاج، فقد استحوذت أحواض بناء السفن المحلية على أكثر من ٦٠% من السوق العالمية للمنصات الرفاعة الجديدة منذ عام ١٩٩٠، علاوة على كونها اللاعب الرئيسى فى مجال بناء وإصلاح السفن، بالإضافة إلى كونها مقراً لشركات البنية التحتية للنفط والغاز والمعدات، ناهيك عن تميزها بتطور صناعات صيانة الحاويات وصيانة وإصلاح الطائرات والمعدات الكهربائية وأجهزة الاتصالات^٢.

ج- **الصناعات ذات الصلة:** تتمثل فى المنتجات الكيماوية، الصناعات الدوائية، وتكنولوجيا المعلومات، تموين السفن، الإتصالات والإعلام، البترول والغاز، الخدمات المالية، صناعة البلاستيك.

د- **الهيئات والمؤسسات الحكومية ذات الصلة:** تتمثل فى هيئة الخدمات اللوجستية، مؤسسات البحوث والتطوير فى مجال النقل واللوجستيات، بالإضافة إلى وداي اللوجستيات الدولى بمطار شانجى Changi Int. Logistic Park، وداي اللوجستيات بالميناء الجوى Air Port Logistic Park، هيئة الميناء الحر السنغافورى Singapore Free Port.

سابعاً: موقع سنغافورة فى مؤشرات أداء الأعمال ومؤشر التنافسية الدولية

تعد سنغافورة من أكثر المناطق جذباً للأعمال على مستوى العالم، ولعل هذا يراجع لوجود إطار مؤسسى جيد وسياسات حكومية داعمة وتوافر بنية أساسية جيدة وسوق عمل جاذب، الأمر الذى إنعكس على ترتيبها فى مؤشرات سهولة ممارسة الأعمال التجارية وإنفاذ العقود، والمركز السادس فى بدء النشاط التجارى، والمركز السابع فى دفع الضرائب، والمركز الثانى عشر فى الحصول على الكهرباء، المركز التاسع عشر فى تسجيل الملكية، المركز السابع والعشرين فى تسوية حالات الإعسار، المركز التاسع والعشرين فى الحصول على الإئتمان، المركز الثانى والأربعون فى التجارة عبر الحدود^(٣).

كما تحتل سنغافورة مراكز متقدمة فى المؤشرات المختلفة الواردة فى تقرير التنافسية الدولية لعام ٢٠١٦ / ٢٠١٧، (الدرجة: ٧، الترتيب: ١٣٨ دولة)، حيث يوجد ثلاث مؤشرات فرعية، المؤشر الفرعى الأول يتمثل فى المتطلبات الأساسية (٦.١، ٢) المؤسسات، (٦.٥، ٢) البنية التحتية، (٦.١، ١١) بيئة الاقتصاد الكلى، (٦.٧، ٢) الصحة والتعليم الإبتدائى، (٦.٤، ١)، المتطلبات الأساسية سالفه الذكر. أما بالنسبة للمؤشر الفرعى الثانى

¹ www.changiairport.com

² www.infobase.com 11/11/2017

³ The World Bank, "Doing Business 2017: Equal Opportunity for All", Washington DC, 2017, P.240.

تعزيز الكفاءة (٥.٧، ٢) وتمثل في التدريب والتعلم العالي (٦.٣، ١)، كفاءة سوق السلع (٥.٨، ١)، كفاءة سوق العمل (٥.٨، ٢)، تطوير سوق المال (٥.٧، ٢)، الإستعداد التكنولوجي (٦.١، ٩)، حجم السوق (٤.٧، ٣٧). أما المؤشر الفرعي الثالث المتمثل في تطوير بيئة الأعمال والإبتكارات (٥.٣، ١٢). ويتمثل في تطوير بيئة الأعمال (٥.٢، ١٩)، الإبتكارات (٥.٣، ٩). وفي النهاية أوضح مؤشر التنافسية الدولية احتلال سنغافورة المركز الثاني على مستوى العالم^(١).

خلاصة القول، أن مقومات المركز اللوجستي الناجح في سنغافورة تتمثل في الآتي: الإستقرار الحكومي والاقتصادي، تطوير وتحديث البنية التحتية، توافر نظام ضريبي جاذب للإستثمار، تطوير نظم التعليم والتدريب للإرتقاء برأس المال البشري، تدعيم الإنفاق على البحث والتطوير، تدني مستويات الفساد، توافر مجموعة من الصناعات الداعمة وذات الصلة.

التجربة الثانية: تجربة ميناء روتردام

أولاً: الموقع الجغرافي وخصائص الميناء

يوجد ميناء روتردام في أكثر منطقة بحرية إزدحاماً في العالم وهو بحر الشمال، وأكثر منطقة نهريّة إزدحاماً هي نهر الراين وإختلافات المد به صغيرة. وبسبب هذا الموقع أصبح الميناء من أكبر موانئ العالم واحتفظ بمكانه عالية منذ عام ١٩٩٢^(٢). وتبلغ مساحته الإجمالية ١٢.٦٤٣ هكتار منها مساحة مائتة ٧.٧٩٦ هكتار، مساحة مائتة ٤.٨١٠ هكتار، مساحة أراضي قابلة للإيجار ٥.٩٦٤ هكتار. كما يبلغ طول الميناء ٤٢ كم وإجمالي طول الأرصفة ٧٦.٣ كم، ويبلغ عدد الأرصفة ١١٩ منها ١٨ رصيف للسفن البحرية، ٩٦ رصيف للسفن داخلية، ٥٥ كم من الأرصفة متاحة للسفن الكبيرة، ٢٠ كم من الأرصفة للسفن الصغيرة. ويبلغ عمق الرصيف ٢٤م، وعمق المياه في الممر المائي ٢٦م، وطول الممر المائي في بحر الشمال ٥٧ كم، طول خطوط الأنابيب ١٥٠٠ كم، وقناة إيروجول Eurogeul في بحر الشمال بعمق ٢٥ كم، كما يوجد ٨٠ محطة لإعادة الشحن. وتبلغ العوائد المتحققة في عام ٢٠١٦ ما يعادل ٦٧٩.٣٤ مليون يورو. وقد مر الميناء بعده مراحل وفقاً للأجيال المختلفة للموانئ، فوصل الميناء للجيل الثالث في فترة الثمانينات من القرن الماضي ويشمل خدمات التوزيع والخدمات اللوجستية وإستقبال مختلف أنواع وأحجام السفن^(٣).

يعد الميناء هيئة شبة حكومية ذو إدارة مستقلة تساهم بلدية روتردام بنسبة ٧٠.٨% والحكومة بنسبة ٢٩.٢% ويتم تشغيل الميناء المملوك ملكية عامة بأسلوب الإدارة المالكة Land-Lord، الأمر الذي يعني قيام الإدارة بتوفير البنية التحتية مثل الأرصفة والأحواض والأرض وتقوم بتأجيرها لشركات خاصة بعقود طويلة الأجل، وتقوم هذه الشركات بالإستثمار في البنية الفوقية كمعدات المناولة والأوناش والطرق والسكك الحديدية^(٤). كما تسمح هيئة الميناء للشركات التجارية والصناعية والخدمية بممارسة الأنشطة التجارية والصناعية والخدمية كمقدمة الخدمات اللوجستية المتخصصة. ومما سبق يتضح أن مهمة هيئة الميناء خلق قيمة اقتصادية

¹ Klaus Schwab, "The Global Competitiveness Report 2016 -2017", World Economic Forum, Geneva, 2017, P.318.

^(٢) عبد الحميد بن علي العليان، " دور اللوجستيات في رفع كفاءة الموانئ: دراسة تطبيقية على المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، ٢٠١٢، ص ٥٠.

^(٣) عبد الحميد بن علي العليان، مرجع سبق ذكره، ص ٥١.

^(٤) تقوم هيئة الميناء بالمشاركة في السكك الحديدية والشاحنات بنسبة منخفضة ليكون الهدف واحد.

واجتماعية من خلال تحقيق نمو مستدام بالتعاون مع العملاء وأصحاب المصالح، الأمر الذي يعنى إستثمار الأرباح الناتجة عن نشاط الميناء بعد سداد أرباح الأسهم وتسديد الديون فى عمليات تطوير الميناء.

ثانياً: تداول البضائع والحاويات وحركة السفن

أ- البضائع الصادرة والواردة (إنتاجية الميناء) throughput يتعامل الميناء مع مئات الملايين من أطنان البضائع الواردة والصادرة ، كما يوضح جدول (٦-٢).

جدول (٦-٢) إنتاجية الميناء بالمليون طن متري

الإجمالي قيمة	الحاويات		البضائع العامة		البضائع الجافة		البضائع السائلة		البيانات السنوات
	نسبة	قيمة	نسبة	قيمة	نسبة	قيمة	نسبة	قيمة	
٤٦١.٢	%٢٧.٦	١٢٧.١	%٦.١	٢٨.٣	%١٧.٨	٨٢.٣	%٤٨.٥	٢٢٣.٥	٢٠١٦
٤٦٧.٤	%٣٠.٥	١٤٢.٦	%٦.٥	٣٠.٣	%١٧.٢	٨٠.٢	%٤٥.٨	٢١٤.٣	٢٠١٧

Source: <https://www.portofrotterdam.com/en/our-port/facts-and-figures/facts-figures-about-the-port/throughput> 22/11/2017.

ويتضح من الجدول أنه خلال السنتين هناك إتجاه فى القيمة والنسبة نحو زيادة البضائع الواردة والصادرة بالحاويات، حيث تصل القيمة ١٢٧.١، ١٤٢.٦، وكنسبة ٢٧.٦% ، ٣٠.٥%، فى السنتين ٢٠١٦، ٢٠١٧ على التوالي.

جدول(٧-٢) إجمالي البضائع الواردة (بالمليون طن)

الإجمالي قيمة	الحاويات		البضائع العامة		البضائع الجافة		البضائع السائلة		البيانات السنوات
	نسبة	قيمة	نسبة	قيمة	نسبة	قيمة	نسبة	قيمة	
٣٢١.٢	%١٩.٨	٦٣.٧	%٤.٢	١٣.٨	%٣٢.٦	٧٥.٩	%٥٢.٢	١٦٧.٨	٢٠١٦
٣٢٣.٩	%٢٢.٢	٧١.٩	%٤.٤	١٤.٤	%٢٢.٨	٧٣.٩	%٥٠.٥	١٦٣.٧	٢٠١٧

Source: <https://www.portofrotterdam.com/en/our-port/facts-and-figures/facts-figures-about-the-port/throughput> 22/11/2017.

ويتضح من الجدولين (٧-٢)، (٨-٢) لأن هناك إتجاه عام نحو زيادة البضائع الواردة والصادرة خلال الفترة محل الدراسة، ولعل الموانى والمراكز اللوجستية لها دور فى هذا الأمر.

جدول (٨-٢) إجمالي البضائع الصادرة (بالمليون طن)

البيانات السنوات	البضائع المسائلة		البضائع الجافة		البضائع العامة		الحاويات		الإجمالي قيمة
	نسبة	قيمة	نسبة	قيمة	نسبة	قيمة	نسبة	قيمة	
٢٠١٦	٣٩.٨%	٥٥.٧	٤.٦%	٦.٤	١٠.٤%	١٤.٥	٤٥.٣%	٦٣.٤	١٤٠
٢٠١٧	٣٥.٣%	٥٠.٦	٤.٣%	٦.٢	١١.١%	١٥.٩	٤٩.٣%	٧٠.٧	١٤٣.٤
٢٠١٨	٣٥.٣%	٥١.٤	٣.٩%	٥.٧	١١.١%	١٦.١	٤٩.٨%	٧٢.٥	١٤٥.٧

Source: <https://www.portofrotterdam.com/en/our-port/facts-and-figures/facts-figures-about-the-port/throughput> 22/11/2017

ب- تداول الحاويات

يعد الميناء من أكبر موانئ الحاويات في أوروبا، وبإمكان السفن الكبيرة أن تدخل الميناء ٢٤/٧ بفضل العمق الكبير وانخفاض المد والجزر، ويوضح الجدول التالي:

جدول (٩-٢) الحاويات الواردة والصادرة عن طريق البحر خلال الفترة (٢٠١٥-٢٠١٨)

البيان	الوارد	المكافئ	الصادر	المكافئ	الإجمالي	الإجمالي المكافئ
٢٠١٥	-	-	-	-	٧٣٢٩٦٥١	١٢٢٣٤٥٣٥
٢٠١٦	-	-	-	-	٧٤١٣٥٤٨	٧٤١٣٥١٦٨
٢٠١٧	٤٢٥٣٤٩٩	٧١٣١٥١٩	٣٩٤٠٧٣٣	٦٦٠٢٨١٥	٨١٩٤٢٣٢	١٣٧٣٤٣٣٤

Source: <https://www.portofrotterdam.com/en/our-port/facts-and-figures/facts-figures-about-the-port/throughput> 22/11/2017

يتضح من الجدول أن هناك اتجاه نحو الزيادة في أعداد الحاويات الواردة والصادرة من الميناء خلال الفترة (٢٠١٥-٢٠١٧).

ج- حركة السفن: وصل عدد السفن القادمة للميناء ٢٩٤٧٥ سفينة في عام ٢٠١٧ أما السفن الداخلية تعادل ١٠٥ ألف سفينة في عام ٢٠١٧.

ثالثاً: الخدمات اللوجستية

يعد الميناء مركز جذب لمختلف أنواع الشركات، نظراً لما يقدمه من تسهيلات ممتازة وبنية أساسية وخدمات لوجستية متميزة تتمثل في الآتي:

(١) النقل: يوفر الميناء وصلات لمجموعة متنوعة من المناطق في أوروبا ليس هذا فحسب؛ بل لباقي دول العالم من خلال شبكة النقل متعدد الوسائط، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

¹ <https://www.portofrotterdam.com/en/our-port/facts-and-figures/facts-figures-about-the-port/vessels>

أ- **النقل البحري:** يرتبط الميناء بمجموعة بحيرات صغيرة تربطه بنحو ٢٠٠ ميناء في أوروبا، ويتوافر سفن الروافد التي لديها القدرة على نقل جميع البضائع للموانئ الأوروبية على مدار ٢٤ ساعة في اليوم دون عوائق عبر نحو ٥٠٠ خط منتظم للمسافات القصيرة للعديد من الدول الأوروبية. كما يرتبط الميناء بالمسافات الطويلة بالموانئ الشرق أوسطية والأفريقية والبرازيلية من خلال نقل النفط والغاز والحديد والفحم، ومع الموانئ الأمريكية من خلال نقل الحاويات. ويتعامل الميناء مع نحو ١٣٤٠٢٢ سفينة في عام ٢٠١٦، والعديد من الخطوط الملاحية منها CMAGGM Marsk، والتحالف (MOLK Hyunda, APL)، وغيرها.

ب- النقل البري

- **الطرق البرية:** تتوافر طرق دولية تربط روتردام بدول أوروبا كما تتوافر حارات خاصة للشاحنات على الطرق. فهولندا من أبرز دول النقل البري في أوروبا نظراً لتوافر العديد من شركات النقل على الطرق التي تتمتع بالمرونة والأسعار التنافسية.

- **السكك الحديدية:** يقع مركز خدمة السكك الحديدية في ميناء روتردام، حيث ينطلق أكثر من ٢٥٠ قطار لشحن الحاويات والحبوب الجافة والمنتجات الكيماوية والبضائع العامة وغيرها، وذلك أسبوعياً مع الدول الأوروبية، مع إتسام الشبكة بالسرعة والفعالية والكفاءة. فعلى سبيل المثال تستغرق الرحلة ثلاث ساعات بين الميناء وألمانيا ولأماكن أخرى في غضون اليوم الواحد، الأمر الذي يعنى إمكانية الوصول لنحو ١٥٠ مليون مستهلك. أضف إلى ذلك هناك اتجاه نحو التوسع في وصلات السكك الحديدية بالميناء في ظل مشروع حاضنة السكك الحديدية rail incubator الذي يركز على جنوب ألمانيا وأوروبا الوسطى والشرقية، مع استعداد هيئة الميناء للمشاركة في المشروع خاصة مع نمو إنتاجية الحاويات بالميناء، ناهيك عن إرتباط السكك الحديدية بمطار شيفول بأمرستردام لتوزيع البضاعة، وتوافر سكك حديدية مزدوجة بالميناء مخصصة لنقل الحاويات والبضائع غير المعبأة لأوروبا.

ج- **النقل بالأنابيب:** يمتلك الميناء شبكة خطوط أنابيب ممتد من محطات الغاز والبتروكيمياويات للعديد من الدول الأوروبية، وكذلك خطوط الزيوت والكيماويات^(١).

د- **النقل الجوي:** يستخدم في نقل البضائع سريعة التلف مثل المواد الغذائية والزهور وكذلك البضائع عالية القيمة إلى أوروبا في الوقت المحدد من خلال مجموعة من الرحلات الجوية المتكررة يومياً من مطار روتردام ومطار شيفول Schiphol في أمستردام والذي يبعد عن روتردام نحو ٧٥ كم^(٢).

(٢) **نظم المعلومات والتكنولوجيا:** يمتلك الميناء قاعدة بيانات مركزية، حيث يتم تبادل المعلومات إلكترونياً (EDI) بين هيئة الميناء والشركات بطريقة يمكن بها تفسير ومعالجة البيانات دون تدخل بشري وذلك عن طريق وضع علامات للبيانات وترميزها وتشكيلها بطريقة متفق عليها بين المرسل والمستقبل على حد سواء. كما سهل تبادل المعلومات إلكترونياً من إتمام إجراءات الجمارك وشركات النقل وإدارة الموارد وتنظيم النقل في المرفأ

(١) عبد الحميد بن علي العليان، " دور اللوجستيات في رفع كفاءة الموانئ: دراسة تطبيقية على المملكة العربية السعودية"، مرجع سبق ذكره، ص ٥٤.

(٢) في عام ٢٠١٤ صنف مطار أمستردام شيفول ثالث أكبر مطار في أوروبا للشحن على أساس وزن الشحنات وفاز كأفضل مطار في أوروبا للمرة ١٩ بجوائز آسيا لسلاسل الشحن والتوريد. لمزيد من التفصيل فضلاً راجع

والمناطق الحرة، كذلك استفادة شركات النقل من معطيات هذه التقنية في إدارة مواردها وتوسيع نشاطها بأقل تكلفة ممكنة، كما سهلت عمليات الدعم اللوجستي من خلال تبادل الرسائل اللوجستية^(١).

(٣) المحطات الرئيسية بميناء روتردام: يوجد بالميناء العديد من المحطات ذات الأغراض المختلفة، ويمكن بيان ذلك على النحو التالي: محطات النفط والمنتجات النفطية، محطات كيميائية ووقود وزيوت، محطات الغاز والطاقة والفحم والكتلة الحيوية، محطات الحاويات، محطات التخزين، محطات الجاف السائب، محطات الخدمات، محطات البضائع العامة الأخرى^(٢). وتعد محطات الحاويات من بين المحطات الأكثر تقدماً في العالم من حيث المعدات المتطورة وأكبر الرافعات مع قدرات عالية لإستيعاب أحجام سفن حاويات كبيرة مع ضمان النقل السريع والأمن. وترتبط المحطات مباشرة ببحر الشمال مع شبكة سكك حديدية وطرق ونقل مائي مع أوروبا. ومن بين هذه المحطات: محطة إكتا (Europe Container Terminals (ECT)^(٣))، محطة يوروماكس (Euromax Terminal)^(٤)، محطة APM Terminal وهي محطة تابعة أحد الخطوط الملاحية AP.Moller-Marsek^(٥)، محطة TCT Venlo: Trimcedal Container Terminal Venlo، محطة موريدجك أو مكت (Moerdijk Container Terminal (MCT)^(٦)، محطة تكت بلجيكا Trimodel Container Terminal Belgium (TCT Belgium)^(٧)، محطة ديست ديسبورغ (Decetednisburg)^(٨).

خلاصة القول، أنه منذ عام ٢٠٠٠ وحصّة روتردام من سوق الحاويات هي الأعلى لتصل إلى ٣١% في عام ٢٠١٧، وزادت إنتاجية الحاويات المحملة بنسبة ١٢.١% متجاوزة إنتاجية الحاويات الفارغة والتي تصل نسبتها ٦.١%. أضف إلى ذلك إرتفعت الإنتاجية في ماسفلاكت (٢) ليس هذا فحسب، بل إرتفع الحجم في جميع المحطات الأخرى تقريبا.

(٤) مراكز التوزيع في روتردام: يعد ميناء روتردام خيار منطقي للتوزيع الفعال داخل المنطقة وخارجها، نظراً لإتصاله بآسيا والدول الأوروبية عن طريق البحر بالسفن الداخلية وعن طريق البر بالشاحنات والقطارات. لذا نجد أن نحو ٥٧% من جميع مراكز التوزيع الأمريكية والآسيوية في القارة الأوروبية تقع في هولندا فيها مراكز توزيع تصل مساحتها لأكثر من ١٩ مليون م^٢^(٩). أضف إلى ذلك، قيام هيئة الميناء والسلطات المحلية بتقديم العديد من الحوافز التي أدت لجذب العديد من المستثمرين والشركات منها شركة Prologis Purchases التي اشترت مركز توزيع يعطى نحو ١٧٦٤٥ م^٢ في Distripark Eemhaven بميناء روتردام ولديها تسع مراكز توزيع في Eemhaven بمساحة إجمالية ١٣٣٦٧٠ م^٢ بالميناء كما قامت هيئة الميناء بتوفير ١٠٠ هكتار إضافية في ماسفلاكت ٢ لشركات التوزيع كمحطة توزيع لمقدمي الخدمات اللوجستية وشركات الشحن وأصحاب العقارات

(١) فؤاد حسين محمد الكيس، "أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى أداء الموانئ البحرية اليمنية: دراسة تطبيقية على مؤسسة موانئ البحر الأحمر"، رسالة دكتوراه، كلية النقل البحري، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، ٢٠١٣، ص ص ١١٤ - ١١٦.

(٢) www.porthrotterdam.com/the-port/port-facts-and-higures/port-infrastructure 25/1/2017.

(٣) www.ect.nl/en/content/hutchison-ports.ect.delta 23/1/2017

(٤) www.ect.nl/en/content/hutchison-ports.ect.euro max 23/1/2017

(٥) www.ect.nl/en/content/hutchison-ports.ect.delta 24/1/2017

(٦) www.ect.nl/en/content/mct-moerdijk

(٧) www.ect.nl/en/content/hutchison-ports-dursburg 25/1/2017.

(٨) www.ect-nl/en/content/nutchison-belgium 26/1/2017.

(٩) portal, beneluxbc.com>brochures>Top 26/1/2017.

والمستثمرين، كما لا يوجد قيود على إرتفاعات البناء، الأمر الذي يجعلها مناسبة لتطوير التوزيع على نطاق واسع. ويتوافر في ساحات التوزيع أنشطة التخزين والتوزيع والقيمة المضافة (إعادة التعبئة، التغليف، تجميع وتنسيق، فحص الحاويات، الصيانة، التنظيف) وتجميع الشركات العاملة في نفس الأنشطة الأمر الذي يبين أنها منطقة محددة يتم فيها تنفيذ جميع الأنشطة المتعلقة بالنقل واللوجستيات وتوزيع السلع سواء للعبور الوطني أو الدولي. وتتمثل أهم مراكز التوزيع في ميناء روتردام في الآتي: ساحة التوزيع في إيمهافن Distipark Eemhaven و Benelux^(١)، ساحة التوزيع بماسفلاكت^(٢)، ساحة التوزيع بوتليك، ساحة التوزيع بماسفلاكت^(٣).

(٥) التخزين: يوفر ميناء روتردام مخازن لأي نوع من البضائع سواء المغطاة أو غير المغطاة، كما يوجد مخازن عامة للعديد من العملاء ومخازن خاصة بعملاء معينين ومخازن خاصة بنوع معين من البضائع للعديد من العملاء، كما يوجد مخازن أو مستودعات خاصة بمقدمي الخدمات اللوجستية، وتتوافق جميع المخازن مع متطلبات السلامة والبيئة التي تضعها الدولة لضمان سلامة المنتجات. وفي عام ٢٠١٤ تم التوسع في سعة تخزين المواد الكيماوية في محطة روبيس لكي تصبح سعتها التخزينية ٣٣٠ ألف م^٢. وتم إفتتاح ميناء بارد في روتردام Cool Port Rotterdam في عام ٢٠١٧ بسعة تخزينية ٤٠ ألف منصة منها ٣٥ ألف بارد وخمسة آلاف مجمدة، ٧ آلاف م^٢ مخصصة لخدمة القيمة المضافة، ١٨٥٠٠ وصلة تبريد ويصل الإرتفاع ٢٣م ويوجد في الطابق الأرضي ٣٨ منصة لشحن المنتجات والطابق الأول خاص بتهيئة وتغليف الخضروات والفاكهة حيث تعد هولندا من أكبر الدول المصدرة للخضر والفواكه في العالم^(٤).

(٦) النظم الادارية: يعد استمرار هولندا كمركز توزيع لأوروبا راجع إلى التخطيط والنظم الجمركية المتبعة ويمكن بيان ذلك على النحو التالي:

أ- **التخطيط:** تتم عملية التخطيط من خلال إستراتيجيات تخطيط عمليات التوزيع والموانئ والطرق ووسائل الإتصال، بالإضافة إلى إستراتيجيات التخطيط للبيئة التي أدت لتحسين الظروف المعيشية والسكانية وعملت على ظهور مناطق سكنية جديدة والتي لها دور كبير لتخطيط حركة الأعمال. كما تم وضع خطط جيدة لتوفير البنية التحتية. ولا تزال إستراتيجية الميناء تهدف للتوسع والسيطرة على خدمات التوزيع والترانزيت المتعلقة بالحاويات بأحسن المعايير الدولية مع التخطيط لعمل مناطق سكنية جديدة لخدمة هذه المراكز^(٥).

ب- **النظم الجمركية:** لاشك أن الجمارك لها دور في عمليات التفتيش للبضائع ولكن من خلال الماسح الضوئي وليس الفحص اليدوي، الأمر الذي يترتب عليه عدم الاحتياج لفتح الحاويات دون داع وهذا يضمن سلامة البضائع ويقلل من التأخير ويمنع التكاليف غير الضرورية لأصحاب البضائع^(٦). أضف إلى ذلك عند تحقيق

(١) www.Plan-au.dk/pub/wp3%20publications/3.2.1Distriparks%20seaports27/1/2018

(٢) أيمن النحراوى، " العمليات اللوجستية "، منشأة الشهابي للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، ٢٠١٠، ص ٣٣٧.

(٣) www.en.m.wikipedia.org/wiki

www.fr.m.wikipedia.org/wiki/maasvlakte2.

(٤) www.Kloosterboar.com 28/1/2017

(٥) عبد الحميد بن علي العليان، " دور اللوجستيات في رفع كفاءة الموانئ: دراسة تطبيقية على المملكة العربية السعودية "، مرجع سبق ذكره، ص ٥٦.

(٦) أيمن النحراوى، " العمليات اللوجستية "، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤١.

الشركات شروطاً أمنية معينة تمنحها الجمارك ترخيص يسمح فيها بتنفيذ إجراءات الجمارك الأساسية بذاتها، الأمر الذي يترتب عليه تدفق أسرع وأكثر كفاءة للبضائع^(١).

رابعاً: موقع هولندا في مؤشرات أداء الأعمال ومؤشر تقرير التنافسية الدولية

تعد هولندا بصفة عامة روتردام بصفة خاصة من المناطق الجاذبة للأعمال على مستوى العالم، ولعل هذا يرجع لتوافر سياسات حكومية داعمة وإطار مؤسسي جد وتوافر بنية أساسية جيدة، الأمر الذي إنعكس على ترتيبها في مؤشرات سهولة أداء الأعمال في عام ٢٠١٦/٢٠١٧، فاحتلت المركز الثامن والعشرون، والمركز الثاني والعشرون في سهولة أداء الأعمال التجارية، المركز السابع والثمانون لإستخراج تراخيص البناء، والمركز الخامس والأربعون في الحصول على الكهرباء، المركز التاسع والعشرون في تسجيل الملكية، والمركز الثاني والثمانون في الحصول على الائتمان، والمركز السبعون في حماية المستثمرين، والمركز العشرون في دفع الضرائب، المركز الأول في التجارة عبر الحدود، المركز الواحد والسبعون في إنفاذ العقود، الحادي عشر في تسوية حالات الإعسار^٢. كما تحتل هولندا مركز متقدما في المؤشرات المختلفة الواردة في تقرير التنافسية الدولية لعام ٢٠١٦/٢٠١٧ درجة {٧-١} ، الترتيب (١-١٣٨ دولة)^٣.

المؤشر الأول: المتطلبات الأساسية (٤،٦.١)

تتمثل تلك المتطلبات في المؤسسات (١١،٥.٧)، البنية الأساسية (٣،٦.٤)، بيئة الاقتصاد الكلي (٢٢،٥.٧)، الصحة والتعليم الابتدائي (٤،٦.٧)

المؤشر الثاني: تعزيز الكفاءة (٩،٥.٤)

يتمثل في التدريب والتعليم العالي (٣،٦.١) ، كفاءة سوق السلع (٨،٥.٤) كفاءة سوق العمل (١٤،٥.١)، تطور السوق المالية (٣٧،٦.٢)، الاستعداد التكنولوجي (٦،٦.٢)، حجم السوق (٢٣،٥.١)

المؤشر الثالث: تطوير بيئة الأعمال والإبتكارات (٦،٥.٦)

تتمثل في تطوير بيئة الأعمال (٥،٥.٦) ، الإبتكارات (٧،٥.٤). وفي النهاية أوضح مؤشر التنافسية الدولية إحتلال هولندا المركز الرابع على مستوى العالم.

(١) www.portofRotterdam.com/en/connections-logistics/Logistics-and-maritime-services/port-customs

² The World Bank, "Doing Business 2017: Equal Opportunity For All", Washington DC, 2017, P.228.

³ Klaus Schwab, "The Global Competitiveness Report 2016 -2017", World Economic Forum, Geneva, 2017, P.276.

التجربة الثالثة: تجربة دبي

أولاً: الموقع الجغرافي

تقع دولة الإمارات العربية المتحدة في شرق شبه الجزيرة العربية في جنوب غرب قارة آسيا مطلة على الشاطئ الجنوبي الغربي للخليج العربي، لها حدود بحرية مشتركة مع الشمال الغربي مع قطر، من الجنوب والغرب مع السعودية، من الجنوب الشرقي مع سلطنة عمان، تتكون الإمارات من ٧ إمارات هي أبو ظبي ودبي و الشارقة وعجمان وأم القيوين ورأس الخيمة والفجيرة. يبلغ تعداد سكان الإمارات نحو ٩.٥ مليون نسمة لعام ٢٠١٧، ٨٧% من الوافدين العرب والأجانب. يبلغ عدد سكان دبي نحو ٣ مليون نسمة، ٩١.٧% من الوافدين، وتبلغ مساحتها ٥% من مساحة الدولية يقيم عليها نحو ٣٠% من السكان^١. ويقع نحو ٩١% من الموارد الطبيعية (البتروال والغاز) في إمارة أبو ظبي، وبالتالي اعتمدت إمارة دبي على موقعها التجاري والتجارة الخارجية والسياحة، الأمر الذي ترتب عليه تبعية أدائها الاقتصادي بالتطورات العالمية أي بالإقتصاد العالمي، والدليل على ذلك تأثره الشديد بالأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨، بيد أن سرعان ما تعافى اقتصاد دبي عام ٢٠١٠ ليقلب النمو السالب إلى نمو حقيقي موجب.

فقد تم الإقتراض في عام ١٩٦٠ من الكويت لتكريك خور دبي، الأمر الذي يسمح للسفن الكبيرة للتردد والرسو في دبي وبالتالي زيادة القدرة التجارية ولتعزيزها أكثر تم تشييد مطار دبي وقد عضد إكتشاف البترول من زيادة الإستثمارات من العوائد المتحققة في تحويل وتوزيع الاقتصاد وجذب الشركات العالمية وخلق أجواء ملائمة للأعمال التجارية، فنحو ٦٠% من أكبر الشركات في العالم تقوم بتنفيذ أعمال في دبي، كما أن إنشاء المركز اللوجستي في دبي هو القوة الدافعة للنمو والتنمية، فالخدمات اللوجستية والاتصالات تمثل نحو ١٢.٦% من الناتج المحلي الإجمالي في دبي ويستحوذ على نحو ٧.٥% من فرص العمل^٢.

^١ www.dsc.gov.ae

^٢ For more details

- The World Bank, "Doing Business 2009: Measuring Regulatory Quality and Efficiency", Washington. DC. 2009, P.329.

- Munoz, D., Rivera Virguez, M.L., "Development of Panama As a Logistics Hub and The Impact on Latin America", Doctoral Dissertation, Massachusetts Institute of Technology, 2010, P.31.

ثانياً: تجربة دبي التنموية

قامت تجربة دبي التنموية على ثلاث ركائز تتمثل في الآتي:

- (١) تطوير البنية الأساسية.
- (٢) وجود شركات رئيسية.
- (٣) تنوع الأنشطة الاقتصادية والتوسع.

(١) تطوير البنية الأساسية

لم يكن لدى الإمارات عند قيامها في عام ١٩٧١ سوى ثلاث مطارات صغيرة في أبو ظبي ودبي والشارقة، أما الآن أصبح لديها أكثر من ستة مطارات عالمية في أبو ظبي ودبي والشارقة ورأس الخيمة والفجيرة والعين. أضف إلى ذلك لديها موانئ ضخمة تشكل المنافذ البحرية، والتي تم تجهيزها بأحدث المعدات الأجهزة التقنية المتطورة لإستقبال السفن العملاقة، كما أقيمت عليها مناطق حرة تمنح العديد من التسهيلات لتشجيع المستثمرين على إقامة مشروعات تجارية وصناعية تخدم الاقتصاد الوطني^١.

وقد احتلت الإمارات مكانة متقدمة في جودة البنية التحتية فكانت الأولى دولياً في جودة الطرق، والرابعة في جودة البنية التحتية للموانئ، والثالثة في جودة البنية التحتية للنقل الجوي^٢. ويمثل قطاع النقل الجوي أحد الركائز الأساسية التي يستند عليها اقتصاد إمارة دبي، وتتولى هيئة دبي للطيران المدني الإشراف عليه، وكان نمو القطاع يرتكز على البنية التحتية المتمثلة في مطارات دبي وشركة طيران الإمارات التي كانت بمثابة قاطرة النمو لهذا القطاع. ويوجد في دبي مطارين من أفضل المطارات الدولية من حيث الكفاءة وجودة الخدمات وهما مطار دبي الدولي ومطار آل مكتوم الدولي^٣، ويتولى إدارة العمليات مؤسسة مطارات دبي التي أنشئت عام ٢٠٠٧. ويستأثر مطار دبي بنصيب الأسد من عدد ركاب الرحلات في الإمارات، حيث استقبل مطار دبي الدولي ما يزيد عن ٨٨ مليون راكب في عام ٢٠١٧ مقارنة بنحو ٨٤ مليون راكب في عام ٢٠١٦^٤.

ويتضمن المشروع ست مناطق متخصصة هي مطار آل مكتوم الدولي الذي سيكون أكبر مطار في العالم، مدينة دبي اللوجيستية، المدينة السكنية، المدينة التجارية، ومدينة الجولف، ومدينة الطيران، وذلك بتكلفة إجمالية ١٢٠ مليار درهم. ويتم تنفيذ مشروع المطار على مراحل، وتم فتح مبنى شحن البضائع في يونيو ٢٠١٠، ومبنى الركاب في أكتوبر ٢٠١٣. وتوجد ثلاث موانئ رئيسية تخدم حالياً أنشطة التجارة الخارجية في دبي وهي: ميناء

^١ مركز البحوث والإستشارات لقطاع النقل البحري، " دراسة مخطط إنشاء وإدارة المراكز اللوجستية والمونى الجافة لخدمة منظومة النقل والتجارة في ج.م.ع " ، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، ٢٠٠٩، ص ٣٠، ٣١.

^٢ World Development Indicators, 2017.

^٣ يعد هذا المطار جزء من مركز دبي وورلد سنتر الذي يعد أحد أكبر مشروعات النقل الجوي في دبي، ويتضمن إنشاء أول مدينة طيران متكاملة في العالم
^٤ مركز دبي للإحصاء، سنوات مختلفة.

راشد وميناء الحميرية وميناء المنطقة الحرة لجبل عليّ بالإضافة للمراسي التقليدية. كذلك زيادة الحركة في مطار دبي الدولي ومطار آل مكتوم الدولي جعل المناطق الحرة لها دوراً هاماً في تعزيز تجارة دبي الخارجية^(١).

(٢) وجود شركات رئيسية

في خلال الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي ركزت مهام إمارة دبي على الآتي^(٢):

- إنشاء شركات مرتبطة بالحكومة في مجال الخدمات اللوجستية مثل طيران الإمارات عام ١٩٨٥ برأس مال ١٠٠ مليون دولار تم ضخه من قبل حكومة دبي.

- التركيز على تحسين الأوضاع وتهيئة المكان لتشجيع الشركات الأجنبية على العمل في دبي، حيث كان الشركاء التجاريين الرئيسيين مع دولة الإمارات هم الهند وإيران ودول شرق أفريقيا.

وتمثلت الأولوية لدولة الإمارات في جعل دبي محور رئيسي للطيران والنقل البحري بين أوروبا وجنوب شرق آسيا، ثم تطوير مراكز بحرية لوجستية في دبي تزامناً مع إنشاء المنطقة الحرة بجبل عليّ (JAFZA) عام ١٩٨٥، وفي عام ١٩٩١ تم إنشاء هيئة موانئ دبي (DPA) وبعد ذلك بثمان سنوات بدأ تشغيل شركة دبي العالمية للموانئ (DPI) كشركة دولية لإدارة الموانئ، وفي عام ٢٠٠٥ تم دمج موانئ دبي وشركة دبي العالمية للموانئ^(٣).

في عام ١٩٩٠ تم الإعلان عن دمج منطقة الأعمال والمنطقة الحرة ومدينة دبي للإنترنت، الأمر الذي ترتب عليه وجود ٣٠ مليون قدم مربع من الأرض مع أربعة مباني بمساحة واحد مليون قدم مربع من المساحات القابلة للتأجير، وفي العام الأول إنضم للمنطقة ١٠٨ شركة ومستثمر نذكر منها على سبيل المثال Sony، Canon، Ibm، Deu، Simens. ولعل هذا كان حافزاً لبناء المزيد من تجمعات الأعمال في جميع أنحاء دبي بما في ذلك مدينة دبي للإعلام، مدينة دبي للإستوديوهات، مدينة دبي الطبية ومدينة دبي الصناعية وغيرها^(٤).

(٣) تنوع الأنشطة الاقتصادية والتوسع

لعبت المناطق الحرة دوراً أساسياً في عملية التنمية الاقتصادية من خلال تنمية وتشجيع مجموعة من الصناعات المحددة، وتطوير الاقتصاد القائم على المعرفة، وتقديم دعم أكبر للقطاع الخاص، وتمتلك دبي ٣٠ منطقة تجارة حرة تقوم بوظائف مختلفة وأنشطة اقتصادية متنوعة مثل الخدمات المالية والرعاية الصحية والتعليم العالي والإنتاج الإعلامي والتصميم والذهب والمال وما إلى ذلك، كلها تلعب دوراً محورياً في زيادة التبادل التجاري بين دبي والعالم^(٥).

^١ التقرير الاقتصادي لإمارة دبي ٢٠١٧، ص ٤٥.

^٢ For More Details.

- World Trade Organization, "Trade Policy Review: United Arab Emirates", WTO Secretariat, 2006, March 20.

^٣ Ashai, Z., El Dahshan, M., Kubba, J., Talati, H., and Youssefi, P., "The Transport and Logistics Cluster in the United Arab Emirates", Cambridge, MA: Microeconomic of Competitiveness Group Project, 2007, P.35.

^٤ Michael Mthy and Laura Dillon, "Dubai Strategy: Past, Present, Future", Havarad Bsiness School, 2007, February 27.

^٥ التقرير الاقتصادي لإمارة دبي ٢٠١٧، ص ٤٥.

وتعد المنطقة الحرة بجبل علي أول ما تم إنشائه لتشجيع أنشطة التصنيع واللوجستيات، وتحتوي على العديد من الأنشطة المتنوعة تمتد لجميع القطاعات من الأنشطة التقليدية مثل المنسوجات وأنشطة القيمة المضافة والأنشطة القائمة على المعرفة مثل الطاقة والتمويل والتكنولوجيا. وقد بنيت تلك المنطقة على أسس تنظيمية أكثر حرية تتضمن حرية الملكية والإدارة دون ضرائب، بالإضافة لتسهيل الإجراءات الإدارية والحكومية بالإضافة لتطبيق نظام الشباك الواحد One Stop Shop، الأمر الذي ترتب عليه تقديم بيئة جاذبة للعديد من مقدمي الخدمات اللوجستية والاستثمارات الأجنبية، وبحلول عام ٢٠٠٦ كان حوالي ٢٥% من أكبر ٥٠٠ شركة على مستوى العالم لها مقرات في دبي^١. كما تم إنشاء مجمعات تجارية مخصصة لقطاعات صناعية محددة أظهرت الإهتمام الدولي بدبي، وبين عامي (٢٠٠٤، ٢٠٠٩)، تم تخصيص نحو ٤٠ - ٦٠ مليار دولار لمشروعات مثل دبي لاند وجزيرة النخلة وبرج العرب ومركز دبي المالي الدولي (DIFC) وهو عبارة عن مركز مخصص لقطاع الخدمات المالية.

ومنذ بداية الثمانينات تم استهداف نشاط السياحة كمحرك للنشاط الاقتصادي من خلال زيادة الطاقة الإستيعابية من الفنادق وتأسيس شركة طيران الإمارات، وفي خلال التسعينيات ثم مواصلة ذلك من خلال إقامة العديد من الفعاليات والمهرجانات مثل مهرجان دبي للتسوق.

وكان هناك إنعكاس لهذا التنوع والتوسع في الأنشطة الاقتصادية على التجارة الخارجية لإمارة دبي مع التمييز بين المعاملات التي تتم من خلال المناطق الرئيسية في دبي (التجارة المباشرة) وتلك التي تتم من خلال المناطق الحرة (التجارة غير المباشرة). فقد بلغت إجمالي قيمة التجارة الخارجية بالسلع غير النفطية في دبي ١.٣ تريليون درهم عام ٢٠١٧ بإرتفاع قدره ٢% عن العام السابق، وجاء هذا التعافي في قيمة التجارة الخارجية بعد عامين من الهبوط الراجع لتراجع الطلب العالمي وكذلك الطلب الإقليمي متأثراً بهبوط سعر النفط. وقد تراجعت أهمية التجارة المباشرة في دبي عام ٢٠١٧، حيث انخفضت حصتها من القيمة الإجمالية لتجارة دبي الخارجية بشكل طفيف إلى ٦٣.٧% مقابل ٦٥% عام ٢٠١٦. كما بلغت حصة التجارة الخارجية عبر المناطق الحرة نحو ٣٣.٣% عام ٢٠١٧ مقابل ٣٢.٢% عام ٢٠١٦. كما زادت التجارة عبر المخازن الجمركية من ٢.٧% إلى ٣% عام ٢٠١٧^٢. ويرجع الفضل لما سبق وما سيرد تفصيله للإستقرار السياسي والاقتصادي، حيث تم الإستقرار على هدف إستراتيجي واحد أو عدة أهداف تتكالب وتتعاقد الحكومات والوزارات على تحقيقه ، مع وجود إحتماالية تغيير إستراتيجية تحقيقه.

ثالثاً: تداول الحاويات

جدول (٢-١٠-أ) الحاويات المتداولة في موانئ دبي

البيان	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥
مليون حاوية مكافئة	١١.١	١١.٦	١٣	١٣.٣	١٣.٥	١٤.٨	١٥.٦

المصدر: مركز دبي للإحصاء، سنوات مختلفة.

^١ www.imd.org/alumni/clubs/uae-dubai/home/

^٢ التقرير الاقتصادي لإمارة دبي، ٢٠١٧، ص ٤٧.

يتضح من جدول (٢-١٠) أن هناك زيادة في عدد الحاويات المتداولة من ١١.١ مليون حاوية مكافئة في عام ٢٠٠٩ إلى ١٥.٦ مليون حاوية مكافئة في عام ٢٠١٥ بنسبة زيادة تعادل ٤٠.٥ % ، ويستهدف الميناء وصول معدل تداول الحاويات إلي ٣٠ مليون حاوية في عام ٢٠٣٠. ويوضح جدول (٢-١٠-ب) تطور حركة البضائع والركاب في مطار دبي.

جدول (٢-١٠-ب) تطور حركة البضائع والركاب في مطار دبي

البيان	الحاويات (بالمليون حاوية مكافئة)	الركاب (مليون راكب)	البضائع (مليون طن)
٢٠١١	١٣	٥١	٢.٢
٢٠١٢	١٣.١٨	٥٧.٧	٣.٢
٢٠١٣	١٣.٦٤	٦٦.٤	٢.٤
٢٠١٤	١٥.٢٥	٧٠.٥	٢.٤
٢٠١٥	١٥.٦	٧٨	٢.٥
٢٠١٦	١٤.٨	٨٣.٧	٢.٦

Source: www.dubaiairport.ae

رابعاً: الناتج المحلي وقطاعا النقل والتخزين والاتصالات بإمارة دبي

جدول (٢-١١) معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي وقطاعا النقل والتخزين والاتصالات بإمارة دبي

السنوات	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧
معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي	١.٩	٣.٧	٣.٦	٤.٦	٤	٤.١	٢.٩	٢.٨
النقل والتخزين	٩.٣	٢.٨	٢.٥	٥.١	١٤.٦	٥.١	٤.٧	٤.٥
المعلومات والاتصالات	٠.٧	٠.٦	١١.٤	١٣	١.٨-	٥.٢	٣.٦	٢.١

المصدر: مركز دبي للإحصاء، سنوات مختلفة.

يتضح من جدول (٢-١١) أن هناك زيادة في معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي حتي عام ٢٠١٥ ليصل إلي ٤.١ % بعد أن كان ١.٩ % في عام ٢٠١٠ ، ورغم إنخفاض ذلك المعدل في عامي ٢٠١٦، ٢٠١٧ إلا أنه وصل إلي ضعف قيمته عام ٢٠١٠. ومع نمو الناتج المحلي الإجمالي نما الوزن النسبي لصناعة اللوجستيات والتمثلة في قطاعا النقل والتخزين والاتصالات وتجارة الجملة وتجارة التجزئة، كما يوضح جدول (٢-١٢) وصول مساهمة النقل والتخزين ١١.٨ %، المعلومات والاتصالات ٤.١ % من الناتج المحلي الإجمالي في عام ٢٠١٧.

جدول (٢-١٢) مساهمة قطاعا النقل والتخزين والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي لإمارة دبي

السنوات	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧
النقل والتخزين	١١.٣	١١.٢	١١.١	١٠.٦	١١.٧	١١.٤	١١.٦	١١.٨
المعلومات والاتصالات	٣.٦	٣.٥	٣.٧	٤	٣.٨	٤	٤.١	٤.١

المصدر: مركز دبي للإحصاء ، سنوات مختلفة .

أما جدول (٢-١٣) يوضح الآتي:

- أن هناك إتحاف عام نحو زيادة عدد المشغلين بقطاع النقل والتخزين من ٢٣٢ ألف في عام ٢٠١١ إلى ٢٥٦.٤ ألف عام ٢٠١٤، إلى ٢٧٣ ألف في عام ٢٠١٦.
- أن هناك إتحاف عام نحو زيادة قيمة الإستثمار الأجنبي بقطاع النقل والتخزين فمن ٤.٣ مليون دولار عام ٢٠١١ إلى ٤.٤ مليون دولار عام ٢٠١٥، ثم ٥.٢ مليون دولار عام ٢٠١٦.
- هناك إرتباط طردي قوي بين زيادة أعداد المشغلين لقطاع النقل والتخزين وقيمة الإستثمار الأجنبي بالقطاع.

جدول (٢-١٣) أعداد ومعدل نمو المشغلين بقطاع النقل والتخزين وحجم الإستثمار الأجنبي في القطاع

(الأعداد بالآلاف، الإستثمار الأجنبي بالمليون دولار)

البيان	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
أعداد المشغلين	٢٣٢	٢٣٢.٠٠١	٢٤١	٢٥٦.٤	٢٦٢	٢٧٣
معدل النمو	%٦.٤	%٠.٨	%٣.١	%٦.٤	%٢.١	%٤.٣
الإستثمار الأجنبي	٤.٢٩٤	٣.٩٤٢	٤.١٧٧	٤.٢٥١	٤.٤٤٤	٥.٢١٤

المصدر: مركز إحصاء دبي، سنوات مختلفة والنسب من عمل الباحث

جدول (٢-١٤) أعداد ومعدل نمو المشغلين بقطاع الاتصالات

وتكنولوجيا المعلومات وقيمة الإستثمار الأجنبي بالقطاع

البيان	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
أعداد المشغلين	٢٤.٦	٢٧.٦	٢٨.٦	٣٠.٢	٣٢.٣	٣٣.٢
معدل النمو		%١٢.٣	%٣.٦	%٥.٦	%٦.٩	%٢.٨
الإستثمار الأجنبي	٤.٨	٥.١	٥.٣	٥.٥	٥.٦	٦.٠٢

المصدر: مركز إحصاء دبي، سنوات مختلفة، والنسب من عمل الباحث.

يتضح من جدول (٢-١٤) أن هناك إتحاه عام نحو زيادة أعداد المشتغلين بالقطاع ونفس الوضع بالنسبة لقيمة الإستثمار الأجنبي، الأمر الذي يبرز وجود ارتباط طردي قوي بين زيادة أعداد المشتغلين بالقطاع وقيمة الإستثمار الأجنبي بنفس القطاع.

ووفقاً لتقرير التنافسية الدولية ٢٠١٦/٢٠١٧ تأتي الإمارات في المركز الأول عالمياً في مجال المشتريات الحكومية لمنتجات التكنولوجيا المتقدمة والمركز الثالث عشر عالمياً والأول عربياً في مجال توفير التكنولوجيا الأحدث، والمركز الخامس عشر عالمياً والأول عربياً في مجال القدرة على الإبتكار^(١). أيضاً أوضحت بيانات مركز دبي للإحصاء عام ٢٠١٧ أن الوزن النسبي لصناعة اللوجستيات والتمثلة في قطاعي النقل ١١.٨% وتجارة الجملة وتجارة التجزئة ٢٦.٦% قد ساهم بنسبة ٣٨.٤% من الناتج المحلي الإجمالي.

خامساً: المنطقة اللوجستية في دبي

إستخدمت إمارة دبي ثلاث إستراتيجيات حتى تتمكن من الدخول في سلاسل توريد عالمية تتمثل في الآتي:

(١) إستراتيجية إدراج المناطق اللوجستية في سلاسل الإمداد العالمية.

(٢) إستراتيجية دمج وتحسين لوجستيات موانئ ومؤسسات إمارة دبي.

(٣) إستراتيجية الإستحواذ وخروج موانئ دبي للعالمية.

(١) إستراتيجية إدراج المناطق اللوجيستية في سلاسل الإمداد العالمية

تم الإدراج للميناء عن طريق الحصول على عقود إمتياز أو التحالف مع أحد الخطوط الملاحية، وقد طبقت هذه الإستراتيجية عن طريق إنشاء وتطوير جبل علي وإنشاء منطقة حرة به والتي تعد من أهم الخطوات التي أكدت مدى قدرة دبي على القيام بعمليات النقل والقيمة المضافة. ويعتمد ثلثي نشاط دبي على عمليات إعادة التصدير التي تخلق عمليات وضع العلامات وإعادة التعبئة للبضائع التي يتم إنتاجها في الهند والصين ويعاد تصديرها لدول العالم الشركاء التجاريين لدبي^(٢).

وتستضيف المنطقة الحرة مكاتب للمطورين للمنتجات الإستهلاكية العالمية (نوكيا، جنرال إلكتريك، فيليبس، هوندا، بيبسي) حتى يستطيعوا توزيع علاماتهم التجارية بكفاءة ونمو أسرع في الأسواق^(٣). ولأشك أن وقوع المنطقة الحرة بجبل علي بين ميناء جبل علي الذي يعد أكبر عشرة موانئ بحرية في العالم ومطار آل مكتوم الدولي الذي يعد أكبر مطار شحن في العالم مكنها من استقطاب شركات وعلامات تجارية عالمية. نذكر على سبيل المثال شركة كانون اليابانية التي تستخدم المنطقة الحرة كمركز توريد لعدد ٤٥ سوق في أفريقيا

^١ التقرير الاقتصادي لإمارة دبي، ٢٠١٧، ص ١٣٦.

^٢ أهم الشركاء التجاريين على مستوى واردات دبي هم الصين وفيتنام والولايات المتحدة والهند. أما صادرات دبي لشركائها التجاريين هم الهند وبريطانيا والعراق والسعودية. أما أهم شركاء دبي في تجارة إعادة التصدير (المناطق الحرة) هم السعودية والعراق وإيران وهونج كونج. لمزيد من التفصيل فضلاً راجع

أحمد الغناتبة، "التجارة الخارجية للمناطق الحرة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، وزارة الاقتصاد، إدارة التحليل والمعلومات التجارية والصناعية، دبي ٢٠١٥، ص ١٣.

^٣ فاطمة كمال، "نحو تحقيق سلاسل توريد عالمية في موانئ منطقة قناة السويس الجديدة: تجربة موانئ دبي"، المنتدى العالمي الأول، جامعة بنها، ٢٠١٤، ص ٥٥.

والشرق الأوسط، كما استخدمت الشركة الصينية لصناعة التكنولوجيا العليا دبي كمركزها الإقليمي، حيث يقل موقعها في جبل عليّ وقت التسليم بنحو ٣٠ يوماً للشحن البحري لدول الخليج وباكستان^(١).

وعلى النحو سالف الذكر أن هناك نحو ٣٠ منطقة حرة في دبي، تقدم هذه المناطق عدد من الحوافز يمكن تقسيمها إلى نوعين: الأول الحوافز المرتبطة بتوفير البنية التحتية والخدمات اللازمة داخل هذه المناطق مثل الطرق والكهرباء ووسائل النقل وخلافه. أما النوع الثاني للحوافز يشمل الإعفاءات والمعاملات التجارية التمييزية والتجهيزات الرأسمالية وعلاقتها بالجمارك. وتتمثل أهم المزايا التي جذبت الشركات الأجنبية حق تملك الأجانب بنسبة تصل إلى ١٠٠%، إعفاءات ضريبية طويلة الأجل، إعفاءات جمركية، عدم وجود قيود على التوظيف والكفالة، عدم وجود قيود على خروج رأس المال أو الأرباح، لا قيود على تحويل العملات، تدني مستوى البيروقراطية، سهولة وسرعة إجراءات إنشاء الشركات^(٢).

كانت الفكرة الأساسية التي قامت عليها منطقة جبل عليّ الحرة هي كيفية التوفيق بين متطلبات المستثمرين وأهداف الدولة وكانت متطلبات المستثمرين تتلخص في أربعة جوانب تتمثل في الآتي:

أ- الحريات الثلاث وتتمثل في حرية الإستعانة بالعمالة الوافدة والإستيراد والتصدير وحرية تحويلات الصرف، حرية النفاذ للأسواق المحلية والإقليمية، وحرية اختيار النشاط (حرية التأسيس).

ب- الإستقرار السياسي.

ج- التكاليف وتشمل الأراضي والعمالة والمواد الخام والمنافع والخدمات والضرائب.

د- البنية التحتية للمنطقة الحرة بصفة خاصة وللدولة بصفة عامة. وقد تم صياغة استراتيجية تلبية طلباتهم من خلال ثلاث أدوات مترابطة ومتكاملة هي: تشريعات وقوانين حرة، خدمات راقية ومتطورة، تقييم الأداء ومتابعة التنفيذ^(٣).

وتتمحور الخدمات المقدمة من هيئة المنطقة الحرة بجبل عليّ في خدمات تأجير المرافق (مكاتب، مستودعات، أراضي)، إصدار التراخيص الدعم الإداري، تقديم تسهيلات لدى المكاتب الجمركية الحكومية والهجرة ومكاتب الغرف التجارية والبنوك والخدمات الأمنية^٤. وقد أجريت دراسة ميدانية توصلت للآتي^٥:

أ- أن التسهيلات المقدمة من قبل سلطة المنطقة الحرة كانت عاملاً في إختيار المنطقة ١٠٩ مؤسسة (٢٢% من إجمالي عدد مؤسسات المسح الميداني)، وتمثلت تلك التسهيلات في البنية التحتية من ميناء بحري، ووسائل إتصال سلكية ولاسلكية والمخازن والطاقة والماء.

¹ John Manners, "The Middle East – The World's Future Logistics Hub, Logistics Market", White Paper Series Transport Intelligence's CEO, UAE, 2014, P.6.

^٢ لمزيد من التفصيل فضلاً راجع
- التقرير الاقتصادي لإمارة دبي، ٢٠١٣، ص ٨٦.
- فريد أحمد، "أثر المناطق الصناعية على تنمية المحافظات المصرية"، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم ٢٤٤، معهد التخطيط القومي، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٢٨.
^٣ وليد فتحي الدسوقي، "دور المناطق الحرة في تحسين أداء الميزان التجاري"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨، ص ١٠٨، ١٠٩.

⁴ Ziad Ashai, "The Transport and Logistics Cluster in The United Arab Emirates", Microeconomics of Competitiveness Group Project, 2007, P.16.

^٥ وليد فتحي الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٠، ١٤١.

ب- أن الموقع كان عاملاً في إختيار هذه المنطقة لممارسة أنشطتها الاقتصادية ١٠٦ مؤسسة (٢١% من إجمالي عدد مؤسسات المسح الميداني).

ج- أن الأنظمة والقوانين كانت عاملاً في اختيار هذه المنطقة ٨٣ مؤسسة (١٧% من إجمالي عدد مؤسسات المسح الميداني).

د- عنصر الملكية والإعفاء من شرطي الشريك المواطن والكفيل المحلي (١٦% من إجمالي عدد مؤسسات المسح الميداني).

هـ- عدم وجود ضرائب كان عاملاً في إختيار هذه المنطقة ٦٤ مؤسسة (١٣% من إجمالي عدد مؤسسات المسح الميداني).

و- الإستقرار السياسي وملائمة البيئة الإجتماعية مثلت (٢١% من إجمالي عدد مؤسسات المسح الميداني).

وتوجد عدة نماذج أخرى بخلاف المنطقة الحرة بجبل علي يمكن بيانها علي النحو التالي:

***نموذج المنطقة الحرة بمطار دبي:** تأسست هذه المنطقة عام ١٩٩٦ كجزء من استراتيجية حكومة دبي التي تهدف لدعم التنمية الاقتصادية وتعزيز المناخ الإستثماري للإمارات بصفة عامة ودبي بصفة خاصة. وتوفر المنطقة كافة التسهيلات المطلوبة للشركات متعددة الجنسيات لتمكينها من تأسيس مكاتبها الإقليمية، وبما يحقق لها الإستفادة من موقعها بمطار دبي الدولي الذي يربط أكثر من ٢٢٠ وجهة بتقديمها كافة الخدمات الإدارية واللوجستية للمستثمرين. وقد نتج عن ذلك احتضان المنطقة لنحو ١٦٠٠ شركة في مجال الطيران والشحن والخدمات اللوجستية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمستحضرات الدوائية والهندسية وصناعة الأغذية و المشروبات ومستحضرات التجميل^(١).

***نموذج مدينة دبي الملاحية:** تأسست سلطة مدينة دبي الملاحية للقيام بالمهام التنظيمية والإدارية فيما يخص كل أنشطة النقل الحربي، وتوفير بنية عنقودية بحرية لتطوير صناعة السفن في دبي ودعم الواجهة البحرية من خلال عناصر صناعة الأعمال البحرية والتي تتمثل في الإدارة البحرية، خدمات النقل البحري، التجارة البحرية، الترفيه، التعليم والبحوث البحرية، إصلاح السفن وصيانتها، إصلاح البخوت وصيانتها^٢.

***نموذج مدينة دبي اللوجستية (DLC):** تعد تلك المدينة منصة لوجستية متكاملة تمتلك جميع وسائل النقل والخدمات اللوجستية وخدمات القيمة المضافة بما في ذلك التصنيع والتجميع الخفيف، مع توافر ساحات تخزينية وإمكانيات لتداول كافة أنواع البضائع والحاويات، كما يتوافر بها عدد من المخازن ومساحات قابلة للتوسع والتهيئة لنوعيات العمليات والأعمال المختلفة التي يمكن للمدينة إجتنابها وتم إختيار موقعها على مركز محوري للتجارة بالقرب من ميناء جبل علي والمنطقة الحرة بجبل علي وتقع على خطوط سلسلة الإمداد العالمية لجذب متعهدي الخدمات اللوجستية والشاحنين و وحدات الصناعات الخفيفة وشركات التخزين والموزعين وكبار العملاء التجاريين^(٣).

^١ التقرير الاقتصادي لإمارة دبي، ٢٠١٣، ص ٨٨.

^٢ PKF (Accountants and Business Advisors), 2009, P.60.

^٣ مركز البحوث والإستشارات لقطاع النقل البحري، "دراسة إنشاء المراكز اللوجستية"، مرجع سبق ذكره، ص ٣١-٣٤.

وهناك مدن أخرى يمكن أن تشكل تجمعات عنقودية ومن أمثلتها مدينة دبي للإنترنت (DIC)، مدينة المعرفة (واحة السيلكون)، ومدينة الإعلام، حيث تتفاعل هذه الكيانات مع بعضها لإخراج منتج عالي القيمة، مدينة دبي للمعرفة تكون حاضنة للشركات التي تعمل في مجال التدريب والإستشارات. وتكملها مدينة دبي للإعلام والتي تكون عائل لشركات التسويق والموارد البشرية والخدمات المحاسبية، ويتم تسويق المنتج لمدينة دبي للإنترنت من خلال أنشطة مثل "تعرف على جارك"، فجميع الشركات مدعوون لتناول الإفطار للتعرف على الشركات الأخرى/العاملين^(١).

(٢) إستراتيجية دمج وتحسين لوجستيات موانئ ومؤسسات إمارة دبي

تتمثل إستراتيجية الدمج في دعم الأنشطة الاقتصادية والخدمية بدمجها في أنشطة اقتصادية أخرى عن طريق الدمج الرأسي والأفقي^(٢). فقد تم دمج ميناء جبل علي^(٣) وميناء آل راشد في عام ١٩٩١. وأنشئ سلطة موانئ دبي أو ميناء دبي. وفي عام ٢٠٠١ تم دمج سلطة موانئ دبي وسلطة المنطقة الحرة لجبل علي، والجمارك لتأسيس مؤسسة الموانئ والجمارك والمنطقة الحرة، وفي عام ٢٠٠٥ تم دمج سلطة موانئ دبي مع موانئ دبي الدولية التي أنشئت في عام ١٩٩٨ لتكون موانئ دبي العالمية (Dubai Ports World (DP World). وقد صاحب ذلك تطبيق نظام النافذة الواحدة في عام ٢٠٠٠ من أجل إنجاز شبكة تجارية متكاملة وإستحداث عملية تجارية موحدة^(٤).

(٣) إستراتيجية الإستحواذ وخروج موانئ دبي العالمية

بدأت مرحلة الخروج من الإقليمية للعالمية بإنشاء وتطوير محطات حاويات تابعة لها لخدمة سفنها أولاً، ومن ثم خدمة السفن الأخرى، بحيث يصبح حجم التداول مضمون دائماً لا يدخل في إطار المنافسة والجذب من المحطات الإقليمية المنافسة^٥. ويتم تطبيق هذه الإستراتيجية عن طريق الإستحواذ على عقود الإدارة والتشغيل

^١ Julia Connell, "Cluster, Knowledge Sharing and The Individual Firm: Focus on Dubai", 2014

www.ileradinrectory.org/15theworldcongress/files/paper/track1/thrw5CONNELL.pdf
accessed 11/1/2017

^٢ الدمج الرأسي هو دمج مؤسستين يعملان في أنشطة اقتصادية مكملة لبعضهم لتخفيض تكلفة النقل وتكلفة التعاقد. أما الدمج الأفقي هو دمج مؤسستين يعملان في نفس النشاط الاقتصادي من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم.
^٣ تم إنشاء ميناء جبل علي على مساحة ٢٥ ألف فدان تم اقتطاعها من رمال الصحراء، لذا فهو أكبر ميناء من صنع الإنسان في العالم وذلك في عام ١٩٧٦. ويقع الميناء على بعد ٣٥ كم جنوب غرب مدينة دبي، ويقع ميناء راشد في مدينة دبي، والمسافة بين المينائين حوالي ٢٨ كم وتم إنشاء مدينة راشد في عام ١٩٦٦ لينتهي العمل به وافتتاحه في أكتوبر عام ١٩٧١. لمزيد من التفصيل فضلاً راجع

Ziad Ashau, "The Transport and Logistics Cluster in The United Arab Emirates", Op.Cit., P. 15.

^٤ تعد خدمة E-Token التي تقدمها دبي التجارية مثال لنظام شبكي على الإنترنت تم تطويره ليلغي ضرورة الحضور شخصياً وتسليم الوثائق الورقية باليد عند استلام وتسليم الحاويات ووصل نسبة مستخدمي هذا النظام أكثر من ٩٣% من إجمالي الحاويات القادمة والمغادرة لميناء جبل علي. لمزيد من التفصيل فضلاً راجع تقرير التنافسية وسياسات وممارسات دبي التجارية، نحو خدمات لوجيستية عالمية، مجلس الإمارات التنافسية، دبي، ٢٠١٢، ص ٩.

^٥ دراسة النقل البحري في الشرق الأوسط ودور مصر المحوري، مركز البحوث والإستشارات لقطاع النقل البحري، دراسة غير منشورة، الإسكندرية، ٢٠١٥، ص ٣٦.

لموانئ أخرى، ومن أمثلتها الإستحواذ على ميناء دكار بالسنغال وميناء مابوتو بموزمبيق وميناء العين السخنة بمصر. ومحطة ياريميشا بتركيا^(١).

سادساً: موقع دبي في مؤشرات الأعمال ومؤشر التنافسية الدولية

تعد دولة الإمارات بصفة عامة وإمارة دبي بصفة خاصة من مناطق الجذب للأعمال على مستوى العالم، ولعل هذا يرجع لوجود سياسات حكومية قوية وداعمة على مستوى الإمارات بصفة عامة وإمارة دبي بصفة خاصة، بالإضافة لتوافر الإستقرار الحكومي والبنية الأساسية الجيدة وسوق عمل جاذب، الأمر الذي إنعكس على ترتيب دولة الإمارات في مؤشرات سهولة أداء الأعمال لعام ٢٠١٦/٢٠١٧. فقد احتلت المركز الأول في دفع الضرائب والحصول على الكهرباء، المركز الثاني في استخراج تراخيص البناء، المركز العاشر في تسجيل الملكية، المركز الثاني عشر في إنفاذ العقود، المركز الحادي والعشرين في سهولة ممارسة الأعمال التجارية، المركز الحادي والخمسون في بدء النشاط التجاري، المركز التاسع والستون في تسوية حالات الإعسار، والمركز التسعون في الحصول على الائتمان، والمركز في تسوية حالات التجارة عبر الحدود^(٢). كما تحتل الإمارات مراكز متقدمة في المؤشرات المختلفة الواردة في تقرير التنافسية الدولية لعام ٢٠١٦/٢٠١٧ (الدرجة {١-٧})، الترتيب (١١ - ١٣٨ دولة). وينقسم مؤشر التنافسية الدولية إلى ثلاث مؤشرات فرعية^(٣):

المؤشر الأول: المتطلبات الأساسية (٥.٩ - ١١)

تتمثل تلك المتطلبات في المؤسسات (٥.٨ - ٧)، البنية التحتية (٦.٣ - ٤)، بيئة الإقتصاد الكلي (٥.٣ - ٣٨)، الصحة والتعليم الإبتدائي (٤.٠ - ٦.٢).

المؤشر الثاني: تعزيز الكفاءة (٥.٢، ١٥)

تتمثل في التدريب والتعليم العالي (٥.١، ١١)، توير السوق الالية (٤.٧، ٢٨) الإستعداد التكنولوجي (١٨، ٥.٨)، جم السوق (٤.٩، ٢٧).

المؤشر الثالث: يتمثل في تطوير بيئة الأعمال والإبتكارا (٤.٩، ٢١)

يتمثل في توير بيئ الأعمال (٥.٢، ١٣)، الإبتكارا (٤.٦، ٢٥). وفي النهاية أوضح مؤشر التنافسية الدولية احتلال الإمارات المركز السادس عشر على مستوى العالم.

سابعاً: مقومات المركز اللوجستي الناجح بدبي

تتمثل أهم تلك المقومات في الآتي:

أ- توافر الإستقرار السياسي والحكومي

¹ For More Details

- www.oecd.org/aidfortrade/casestories/casestory2015_94senegal_Transportandstorage.pdf 12/9/2017.

- www.albayan.ae/economy/local-market/2016-5-14-1. 2639492 14/9/2017.

² The World Bank, Doing Business 2017: Equal Opportunity for All", Washington. DC. 2017, P.250.

³Klaus Schwab, "The Global Competitiveness Report 2016 -2017", World Economic Forum, Geneva, 2017, P.352.

ب توافر خدمات النقل متمثلة في الخطوط الجوية والخطوط الملاحية البحرية، وخدمات البنية الأساسية متمثلة في البنية التحتية للموانئ والمطارات والطرق .

ج- توافر رأس المال البشري والبيئة التنافسية والمناطق التجارة الحرة والمجمعات التجارية.

د- توافر الصناعات الداعمة متمثلة في إصلاح كل من السفن والطائرات والحاويات، وتوافر الصناعات ذات الصلة متمثلة في التصنيع من خلال المناطق الحرة، والسياحة والإنشاءات والعقارات والخدمات المالية.

هـ- الهيئات والمؤسسات الحكومية ذات الصلة، تتمثل في هيئات إدارة الخدمات اللوجيستية مثل إتحاد الشاحنين بدبي، هيئة الجمارك والمؤسسات الحكومية الأخرى بالإمارات، هيئة إدارة المنطقة الحرة بميناء جبل علي ومطار دبي، المؤسسات التعليمية المحلية والدولية.

المبحث الثالث

دور المراكز اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية للميناء الإسكندرية

نتناول في هذا المبحث الموقع الجغرافي والخصائص العامة للميناء، تداول البضائع والحاويات، حركة سفن الرحلات البحرية، رسوم خدمات الميناء، المراكز اللوجستية، موقع مصر في مؤشرات أداء الأعمال ومؤشر التنافسية الدولية، مقارنة الأداء للتجارح محل الدراسة، ويمكن بيان ذلك علي النحو التالي:

أولاً: الموقع الجغرافي والخصائص العامة للميناء

تقع مدينة الإسكندرية عند الطرف الغربي لنهر النيل بين البحر الأبيض المتوسط وبحيرة مريوط، و تُعد الإسكندرية ثاني أهم مدينة بجمهورية مصر العربية والميناء الرئيسي لها وتمت بها أكثر من ٦٠% التجارة الخارجية للبلاد. يوجد بالإسكندرية ميناءان (الميناء الشرقي) و(الميناء الغربي) ويفصل بينهما شبه جزيرة، الميناء الشرقي ضحل لا يُستخدم في الملاحة. لم تمتد يد التطوير للميناء لسنوات عديدة إلي أن تم وضع خطة متكاملة لتطوير مُختلف محاور العمل بالميناء بشكل كامل. وتضم الهيئة العامة لميناء الإسكندرية مينائين وهما: ميناء الإسكندرية، ميناء الدخيلة ويطلق عليهما ميناء اسكندرية الكبير^(١). وينقسم ميناء الإسكندرية إلى ست مناطق علي النحو التالي^(٢):

- ١ - أرصفة ٥-١٥ لإستقبال البضاعة العامة وسفن الرورو.
 - ٢ - أرصفة ١٦-٢٨ لإستقبال بضائع موحدة بما فيها الرورو ومحطة الركاب وبضائع صب معبأة والتفريغ من المواعين.
 - ٣ - أرصفة ٣٥-٤٧ لإستقبال بضائع عامة وبضائع صب وبضائع عن طريق المواعين.
 - ٤ - أرصفة ٤٩-٦٨ لإستقبال الحاويات والأسمت والفحم وتفريغ المواعين والأسمدة والبضاعة العامة.
 - ٥ - أرصفة ٧١-٨٥ لإستقبال المولاس والأخشاب وبعض البضائع العامة وتفريغ المواعين (الأخشاب-الغلال) والغلال والدقيق.
 - ٦ - حوض سفن البترول وزيت الطعام وتموين السفن والمواشي الحية ويتصل هذا الجزء بمصفاة.
- أما التقسيم الجغرافي لميناء الدخيلة ينقسم إلى ثلاث مناطق هي:
- ١- رصيف ٩٠ و رصيف ٩١، ويستخدم لتداول فحم الكوك وخام الحديد وتداول الخامات البترولية.
 - ٢- أرصفة (٩٣ - ٩٤ - ٩٥) ويستخدم للبضائع العامة والصب الجاف وتداول وتخزين الشحوم والزيوت النباتية.
 - ٣- أرصفة (٩٦ - ٩٨ - ٩٩) ويقع بها محطتى تداول الحاويات والمنطقة الإدارية بالميناء .

¹ <http://www.emdb.gov.eg/ar/content/26/1-828%A9>

² <https://web.archive.org/web/20181024225614/http://apa.gov.eg/images/pdf/note.pdfhttps://ar.wikipedia>

وفي ضوء هذا التقسيم الجغرافي يوجد مجموعة من المحطات المرتبطة بالحاويات، والحيوانات الحية، الغاز المسال، الزيتون، الحبوب، الفحم، ومحطة الركاب البحرية. ويوضح جدول (١-٣) الطاقة التصميمية للميناء.

جدول (١-٣) الطاقة التصميمية لميناء اسكندرية الكبير

الميناء	المساحة		الطاقة التصميمية القصوى		أرصفة الحاويات			إجمالي الأرصفة (بما فيها أرصفة الحاويات)	
	الكلية (كم ^٢)	الأرضية (كم ^٢)	بضائع مليون طن	حاويات (مليون حاوية مكافئة)	العدد	الأطوال (م)	الغاظس (م)	العدد	الأطوال (م)
الإسكندرية	٨.٦	١.٨	٣٧.٩	١.٠	٥	٩٦٧	١٤.٠	٦٤	٩٦٩٧
الدخيلة	٦.٢	٣.٥	٢٧.١	١.٠	٦	١٥٢٠	١٤.٠	٢٠	٤٦٦٠.٥
الاجمالي	١٤.٨	٥.٣	٦٥	٢.٠	١١	٢٤٨٧	٢٨.٠	٨٤	١٤٣٥٧.٥

Source: <http://www.emdb.gov.eg/ar/content/275/1>

ينضح من جدول (١-٣) أن الطاقة التصميمية القصوى لمحطات الحاويات تتمثل في ٢ مليون حاوية مكافئة، وبمقارنة ذلك الرقم مع عدد الحاويات المتداولة بالميناء وتعادل ١٦٨٣٩٦٩ في عام ٢٠١٧، يتبين أنه توجد طاقة فائضة يمكن ان تلعب دوراً في تحقيق ميزة تنافسية أعلى للميناء من خلال المركز اللوجستي المقترح، بل أن الأمر قد يتطلب إنشاء محطة حاويات جديدة.

ثانياً: تداول البضائع والحاويات

يوضح جدول (٢-٣) أن هناك اتجاه عام نحو زيادة الحاويات الواردة والصادرة والترانزيت في ميناء الإسكندرية الكبير، وإن كان قدر الزيادة في ميناء الدخيلة أعلى من تلك المرتبطة بميناء الاسكندرية. كما يوضح جدول (٣-٣) البضائع المتداولة بميناء الاسكندرية الكبير (٢٠٠٩-٢٠١٧)، والتي تبين اتجاه عام نحو زيادة حجم البضائع الواردة والصادرة، فمن ٤٥.٧ مليون طن عام ٢٠٠٩ إلى ٥٦.٦ مليون طن عام ٢٠١٧.

جدول (٢-٣) عدد الحاويات الواردة والصادرة والترانزيت في ميناء الإسكندرية الكبير (٢٠٠٩-٢٠١٧)

البيان	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧
إسكندرية	٦٣٧٣١٦	٧١٣٨٦١	٦٥٣٩٦٦	٧٢٦٣٠٨	٧٠٤٣٢٦	٧٤٤٧٩٣	٧٤٨٠٩٩	٧٣٥٤٧٦	٨٠٦٧٠٥
الدخيلة	٦٦٥١٠٤	٦٩٧٥٤٨	٧١٣١٨٥	٧٣٧٨٦٧	٨١٤٨٦٧	٩٣٣٦٩٣	٩١٣٨١٨	٩٠٤٢١٣	٨٧٧٢٦٤
الاجمالي	٨٣٢٤٢٠	١٤١١٤٠٩	١٣٦٧١٥١	١٤٦٣٤٦٦	١٥١٩١٩٣	١٦٧٨٤٨٦	١٦٦١٩١٧	١٦٣٩٦٨٩	١٦٨٣٩٦٩

المصدر: الهيئة العامة لميناء الإسكندرية

جدول (٣-٣) البضائع المتداولة بميناء الإسكندرية الكبير (٢٠٠٩-٢٠١٧) بالمليون طن

البيان	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧
الإسكندرية	٢٢.٣	٢٤.٢	٢٠.٥	٢١.٥	٢٠.١	٢٩.٥	٢٨.٣	٢٩.٧	٢٩.٧
الدخيلة	٢٣.٤	٢٥.٨	٢٥.١	١١.٢	٢٤.٥	٢٤.٥	٢١.٧	٢٢.٦	٢٦.٩
الإجمالي	٤٥.٧	٥٠	٤٥.٦	٣٢.٧	٤٤.٦	٥٤	٥٠	٥٢.٣	٥٦.٦

المصدر: الهيئة العامة لميناء الإسكندرية

ثالثاً: حركة السفن

يوضح جدول (٤-٣) أن هناك إتجاه نحو إنخفاض عدد السفن الواردة للميناء خلال الفترة (٢٠٠٩-٢٠١٧) ومع ذلك هناك ارتفاع في نسبة الحاويات الواردة فمن ٢٥.٧ % عام ٢٠٠٩ إلى ٣٠ % في عام ٢٠١٧ اما البضائع العامة فهناك انخفاض في نسبتها فمن ٣٢ % عام ٢٠٠٩ إلى ٢٨.٨ % عام ٢٠١٧. ولعل هذا يبين ضرورة الإهتمام وإزالة المعوقات نحو زيادة نسبة سفن الحاويات الواردة للميناء، ومن المتوقع أن يكون للمركز اللوجستي دوراً هاماً في تحقيق ذلك. كما يوضح جدول (٥-٣) عدد سفن الرحلات البحرية والركاب خلال الفترة (٢٠٠٩-٢٠١٧)، ويبين أن هناك اتجاه عام نحو انخفاض أعداد السفن والركاب، الأمر الذي يبرز عدم استغلال الميناء في نقل الركاب ليس هذا فحسب بل أنه لا يتم استغلاله في الجوانب السياحية.

جدول (٤-٣) عدد السفن الواردة لميناء إسكندرية الكبير

السنوات	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧
الإجمالي	٦.٥٣	٥٥٦٣	٥٠١٨	٤٧٤٤	٤٤٩٤	٤٤٦٥	٤٤٣٥	٤٤٣٤	٤٢٣٢
الحاويات	١٥٥٤	١٥٧٠	١٧٧٢	١٦١٧	١٦٢٨	١٥٢١	١٤٣٤	١٤٠٧	١٢٧٤
البضائع العامة	١٩٨٧	١٧٥٣	١٥١٢	١٤١٠	١٢٥٥	١٠٦٩	١٠٩٩	١٢١٤	١٢٢٠

المصدر: الهيئة العامة لميناء الإسكندرية

جدول (٥-٣) عدد سفن الرحلات البحرية والركاب خلال الفترة (٢٠٠٩-٢٠١٧)

السنوات	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧
عدد السفن	١٨٤	١٩٧	٧٩	٦٧	٢٧	٩	١٠	١٠	٨
عدد الركاب	٢٦٠.٦٠١	٢٥٥١٢٥	٩٦٨٤٦	٨٥٣٨٢	٣٢٣٧٣	١١٢٢٠	١٠٩٤٧	١٥٨٢٨	١١٠٩٨

المصدر: الهيئة العامة لميناء الإسكندرية

رابعاً: رسوم خدمات الميناء

صدر قرار ٤٨٨ لسنة ٢٠١٥ بشأن لائحة مقابل الخدمات التي تؤدي للسفن في الموانئ البحرية المصرية ومقابل الإنتفاع بالمهمات والمنشآت الثابتة والعائمة التابعة لهيئات الموانئ البحرية والهيئة المصرية لسلامة الملاحة البحرية ومقابل الخدمات الإلكترونية المقدمة من هيئات الموانئ البحرية للمتعاملين معها، ونصت المادة الثانية من هذا القرار على زيادة الفئات الواردة باللائحة المرفقة بهذا القرار بنسبة ٥% سنوياً على ألا تتجاوز الزيادة خمسة أمثال الفئات والرسوم المقررة بموجب القانون رقم ٢٤ لسنة ١٩٨٣، ويجوز إعادة النظر في تلك

الفئات كلما دعت الضرورة لذلك. كما صدر قرار رقم ٨٠٠ لسنة ٢٠١٦ بإصدار لائحة تنظيم مزاولة الأنشطة والأعمال المرتبطة بالنقل البحري ومقابل الإنتقاع بها، حيث تسري فئات مقابل الإنتقاع الواردة باللائحة المرافقة على التراخيص الجديدة والتراخيص السارية في تاريخ العمل بهذا القرار، ولا تسري هذه الفئات على الأنشطة المقامة من خلال عقود أو عقود إلترام. والجدير بالذكر؛ أنه على أرض الواقع تختلف الرسوم المدفوعة فعلا عن تلك الواردة بالقراريين سالفين الذكر، ولعل هذا يرجع لعدة عناصر أهمها الفساد المتمثل في العمولات والرشاوي.

خامساً: الجوانب التكنولوجية

تم القيام بعمل بنية أساسية لتكنولوجيا المعلومات متمثلة في المراقبة بالكاميرات لأراضي الميناء من خلال ١٣٨ كاميرا ثابتة و ٣٩ كاميرا متحركة للرقابة على المنطقة البحرية، ومنطقة الأرصفة، ومداخل الميناء. كما تم إنشاء نظام متكامل للموازين الإلكترونية للموانئ من خلال إنشاء ١٢ ميزان إلكتروني متصل بنظم إدارة إلكترونية طاقة كلاً منه ١٢٠ طن منها ٨ موازين قبل باب ٢٧ ، و ٤ منها بعد باب ٢٧. ومع ذلك فلم يتم إنشاء وحدة متكاملة لتبادل المعلومات إلكترونياً في كل قطاع من قطاعات ميناء الإسكندرية لكي يحدث التكامل بين مختلف القطاعات مع ضرورة إنشاء وحدة تحكم راداري^(١).

سادساً: المراكز اللوجستية

يوجد بميناء إسكندرية الكبير (الإسكندرية والدخيلة) عدد خمس مراكز لوجستية يتم من خلالها تقديم وتسهيل الإجراءات الخاصة بكل من الجهات الاتية: مصلحة الجمارك وهيئة الميناء وشركة المستودعات المصرية والرقابة على الصادرات والواردات. وتقوم كل جهة بتقديم الخدمة للعميل (التوكيل - صاحب الشأن - المستخلص). وتتمثل الخدمات المقدمة من هيئة ميناء الإسكندرية في: تقديم طلبات التراكي ومراجعتها وقبولها للسفن المتوقع وصولها للميناء، كما يتم من خلال اللوجستيات إستقبال العملاء لتقديم طلبات التخزين أو السحب المباشر للبضائع الواردة، وعند مغادرة السفينة يتم تقديم استخراج تصاريح السفر للسفينة. أما الخدمات المقدمة من شركة المستودعات المصرية تتمثل في: إستقبال طلبات التخزين والسحب المباشر المقبولة من قبل هيئة الميناء، وإصدار أذون الصرف عند صرف البضائع بناء على إذن التسليم والإفراج الجمركي، وإصدار كارتات الصرف الآلية للإفراجات الجمركية. بينما الخدمات المقدمة من مصلحة الجمارك المصرية تتمثل في : إستقبال المناقيست الوارد بالبوالص الواردة على السفينة، إستقبال المستخلص بالأوراق اللازمة للبضائع الواردة على السفينة، عمل مسح ضوئي لهذه الأوراق، تحويل هذه الرسائل للفحص، تحويل هذه الأوراق الخاصة بالرسائل للتمين، استخراج الإفراجات الجمركية. في حين أن الهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات تقوم بالآتي: استقبال طلبات العملاء لفحص البضائع، الموافقة على سحب العينات وإرسالها الى المعمل لفحصها يتم تقديم طلبات الفحص بناء على أنواع البضائع حيث يختلف الفحص للبضائع من حيث أنواعها حيث يوجد أنواع بضائع يتم فحصها من خلال الحجر الصحي أو الحجر الزراعي^(٢).

¹ Ahmed Ismail Ahmed, "The Role of Logistics Centers in Ports: A Case Study Alexandria Port", Master of Science in International Transport and Logistics, Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport, 2009, P.77.

^٢ تم الحصول علي هذه المعلومات عبر اللقاء مع مدير المراكز اللوجستية د. محمد عبيد.

يتضح مما سبق أن ما يتم تطبيقه تحت مسمى المراكز اللوجستية بميناء إسكندرية، لا يتطابق أو حتى يشابه مع المفهوم العلمي للمراكز اللوجستية بصفة خاصة والمناطق اللوجستية بصفة عامة، الأمر الذي يبين أنه لا يوجد مناطق أو مراكز لوجستية بميناء الإسكندرية أو حتى بالقرب منه. ومع ذلك ظهر بصيص نور متمثل في وجود مخطط لإنشاء أول مركز لوجستي في مصر قرب ميناء الإسكندرية وذلك بتخصيص ٤٠٠ فدان لهذا الغرض واقعة على ترعة النوبارية. وقد تم توقيع إتفاقية مع بنك الإستثمار الأوربي لتقديم منحة لتمويل تكلفة إجراءات الدراسات الخاصة بتنفيذ تلك المنطقة. وسوف يترتب على تنفيذ المنطقة اللوجستية زيادة مساحة ميناء الإسكندرية لأكثر من الضعف، فمساحة الميناء حالياً تبلغ ١.٧ كم بينما تصل مساحة المركز اللوجستي الذي يجري التخطيط لتنفيذه ١.٨ كم^(١).

ويعد إنشاء مركز لوجستي للسلع الغذائية أحد محاور المشروعات الكبرى بالمحافظة المقترحة، والمتمثلة في تسعة مشروعات^(٢)، ويمثل المركز المشروع الثاني بينما المشروع الأول يتمثل في إعادة تأهيل المركز التاريخي للمدينة وظهير الميناء، في حين المشروع الثالث يتمثل في إعادة تخطيط غرب الإسكندرية كمركز اقتصادي ولوجستي إقليمي، والمشروع الخامس يرتبط بمشروعات النقل والمرور^(٣). وفيما يلي نتناول المشروع الثاني والثالث علي النحو التالي:

المشروع الثاني: إنشاء المركز اللوجستي للسلع الغذائية Alexandria Agro Food Port

يتمثل أهم العناصر التي يتم تناولها في الآتي:

- ١ - أنشطة المشروع.
- ٢ - أهداف المشروع.
- ٣ - نشاط القيمة المضافة.
- ٤ - مكونات وعناصر المشروع.

١- أنشطة المشروع

النشاط الأول: منطقة حوض النقل النهري والتي تشمل عدة أنشطة لخدمة النقل النهري وتداول العديد من البضائع والحاويات بواسطة الصنادل (البارجات).

النشاط الثاني: منطقة تجمع الصناعات الخفيفة وصناعات القيمة المضافة.

النشاط الثالث: نقل البضائع والحاويات من خلال الربط بخطوط السكة الحديد المتواجدة حالياً بميناء الإسكندرية.

¹ www.youm7.com.

² <http://www.alexandria.gov.eg/invest/invest/guide-investors/investment-opportunities-available.html>

³ www.alexandria.gov.eg

٢- أهداف المشروع

- تعظيم الطاقة الإستيعابية للتداول والمساحات التخزينية بالميناء .
- تنشيط النقل النهري عبر ميناء الإسكندرية.
- تعظيم إمكانيات النقل بالسكة الحديد من خلال الربط بخطوط السكة الحديد المتواجدة حالياً بميناء الإسكندرية.
- تخفيف العبء المروري عن الميناء والمحافظة ونقلها للظهير اللوجستي المتصل مباشرة بالمحور الساحلي.
- تعزيز الوضع الاقتصادي والأهمية اللوجستية لمحافظة الإسكندرية على المستويين الوطني والدولي من خلال مشروعات القيمة المضافة المزمع تنفيذها في إطار المشروع.
- إستغلال الطاقات البشرية بمحافظة الإسكندرية من خلال توفير فرص عمل عديدة مما يمثل مساهمة في الحد من مشكلة البطالة بالمحافظة.

٣- نشاط القيمة المضافة

- تضم محطة الحاويات بالمنطقة اللوجستية محطة شحن حاويات تقوم بالآتي:
- يتم تعبئة وتفريغ البضائع من/إلى الحاويات في ساحة مفتوحة وتعمل الرافعات الشوكية الصغيرة لتعبئة أو تفريغ البضاعة من/إلى الحاويات.
 - يتم تجميع البضائع الأقل من حمولة حاوية من أكثر من عميل، الأمر الذي يعني تجميع أكثر من بضاعة عميل واحد في حاوية واحدة، مما يؤدي لإنخفاض التكاليف للطن الواحد، خاصة إذا كانت هذه البضائع متمركزة في المركز اللوجستي المرتبط بوسائل نقل متعددة منها الطرق والسكك الحديدية والنهر .
- ٤- مكونات وعناصر المشروع: تتمثل في الآتي^(١):

أ- محطة تداول الأغذية الطازجة والمبردة والمجمدة.

ب- محطة لتداول الزيوت والحاصلات والغلال والمواشي الحية.

ج- المركز اللوجستي والصناعي للسلع الغذائية.

أ- محطة تداول الأغذية الطازجة والمبردة والمجمدة

Fresh Refrigerated and Frozen Agro Food Terminal

تشمل المحطة الآتي:

- محطة حاويات تخصصية للحاويات المبردة والسلع الغذائية بمساحة ١٨٧ ألف م^٢، ويخدم المحطة اثنين رصيف بحري بطول ٧٠٠ متر وعمق ١٤ متر.

^١<http://www.alexandria.gov.eg/invest/invest/guide-investors/alexandria%20ago%20food%20port.html>

- محطة للسلع المبردة والمثلجة غير المحواة بمساحة ٨٧ ألف متر مربع وتشمل مخازن مبردة وثلاجات بحجم ١٢٠ ألف متر مكعب، وعدد اثنين رصيف بحري بعمق ١٢ متر وبطول ٤٥٠ متر.

- محطة الرورو وتشمل عدد اثنين رصيف رورو بطول ١٥٠ متر مجهز لإستقبال العبارات السريعة لنقل الشاحنات والسلع الغذائية.

- محطة للنقل النهري وتشمل حوض بمساحة ٢٥٠ ألف متر مربع ومساحة أرضية ١٢٥٠٠ م^٢ ويخدم ٤٥٠ من الأرصفة النهريه عمق خمس أمتار.

ب- محطة لتداول الزيوت والحاصلات والغلال والمواشي الحية

Liquid, Agro Bulk and Live Stock Terminal

تشمل المحطة الآتي:

- إنشاء حوض جديد لخدمة تداول السلع الغذائية والزيوت والغلال التي تخدم منطقة غرب الدلتا.

- عدد ستة أرصفة للسفن المتوسطة ٤٠٠- ٦٠٠ ألف طن بإجمالي ٩٠٠ متر طولي وعمق ١٤.٥ متر.

- عدد اثنين رصيف رورو للسفن السريعة بطول ٢٠٠ متر وعمق ١٤.٥ متر للربط مع الإتحاد الأوربي ودول البحر المتوسط.

ج- المركز اللوجستي والصناعي للسلع الغذائية Logistic and Industrial Agro Food Center

يقام هذا المركز على مساحة غير مستغلة تبلغ ١٦٩٣٠٠٠ متر مربع يقع شرق وغرب مصرف العموم في المنطقة المحصورة بين غرب مدينة الإسكندرية شمالاً والطريق الدولي الساحلي السريع جنوباً، ويحدها من الشرق القناة الملاحية (ترعة النوبارية) التي تربط ميناء الإسكندرية بشبكة النقل النهري بالإسكندرية، والتي يتم إنشاء كوبري باب ٥٤ على ضفتها الغربية كطريق سريع لربط ميناء الإسكندرية بالطريق الدولي السريع^(١).

ويتكون المركز اللوجستي من مركز صناعات القيمة المضافة ويتكون من منطقتين الأولى بمساحة ١٢٥٠٠٠٠ متر مربع على يمين مصرف العموم والثانية بمساحة ٢٦٠ ألف متر مربع على يسار مصرف العموم، ومركز التداول بالسكك الحديدية بمساحة ١٨٣ ألف متر مربع، وميناء نهري جديد بمساحة ٤٠٠ ألف متر مربع، والحوض النهري الجديد بمساحة ١٢٠ ألف متر مربع، وميناء نهري قائم لشركة القلعة بمساحة ٦٠ ألف متر مربع، وميناء النهري قائم لشركة القلعة بمساحة ٦٠ ألف متر مربع، وميناء نهري قائم لشركة النيل للشحن والتفريغ، ويرتكز المركز اللوجستي علي الآتي:

- إرتباطه بميناء الإسكندرية وبالتالي بالخطوط الملاحية البحرية، وبنية تحتية متوافرة بالميناء.

- إرتباطه بمطار برج العربي الدولي، والذي يبعد عنه بنحو ٣٥كم وتوافر الخطوط الجوية لمختلف البلدان وخاصة أوروبا والدول العربية.

^١ هذه المنطقة كانت جزءاً من بحيرة مريوط قبل إنشاء الطريق الدولي السريع، إلا أنه منذ إنشاء الطريق انفصلت عن باقي البحيرة والموقع مهدد بالتعدي ووضع اليد مثلما حدث في عدة مناطق مماثلة.

- إرتباطه بشبكة من الطرق الرئيسية متمثلة في الطريق الساحلي الدولي وطريق مصر - إسكندرية الصحراوي، طريق مصر إسكندرية الزراعي، طريق إسكندرية ومطروح.
 - إرتباطه بشبكة من السكك الحديدية التي يمكن إستخدامها في نقل البضائع، الإسكندرية - القاهرة، الإسكندرية - مطروح.
 - يرتبط الماء بالمنطقة الحرة بالإسكندرية والمناطق الصناعية ببرج العرب، العاشر، العبور، ٦ أكتوبر، السادات.
- المشروع الثالث: إعادة تخطيط غرب الإسكندرية كمركز اقتصادي ولوجستي إقليمي (المدينة الاقتصادية والميناء الداخلي) (١)**

يعد ميناء الإسكندرية الكبير (الإسكندرية القديم - الدخيلة) كجزء من أكبر منظومة لوجستية لخدمة ٦٠ مليون نسمة في ج.م.ع، ١٥٠ مليون نسمة في غرب أوروبا. ويعتمد مفهوم إحياء الدور الاقتصادي الدولي لمدينة الإسكندرية على الحقيقة أن الإسكندرية والمنطقة المحيطة بها (محور الإسكندرية - القاهرة - السخنة) تقع على بعد ٤٨ ساعة بخطوط منتظمة بالنقل البحري إلى أكبر كتلة سكانية ذات أعلى مستوى اقتصادي عالمي في شمال ووسط أوروبا. ومن ضمن مخطط هيئة المعونة اليابانية جيكا JICA في مصر ٢٠١٢ يمكن أن يكون لمصر ممر نقل متعدد الوسائط لخدمة التجارة بين آسيا (الصين) والإتحاد الأوربي لإستقبال المواد الخام والنصف مصنعة من آسيا والتصنيع والتخزين في مصر والتصدير إلى المركز الاقتصادي للإتحاد الأوربي، وممر النقل متعدد الوسائط (السخنة - الإسكندرية) (٢).

ومن هنا يلعب ميناء الإسكندرية الدور المحوري في هذه المنظومة، وبالتالي يؤدي تطويره بهذا المفهوم إلى طفرة اقتصادية لمدينة الإسكندرية ومناطق السويس والسخنة والإقليم العمراني كثيف السكان الممتد بينهم بمركزه الصناعية الكبرى (العاشر - العبور - ٦ أكتوبر - السادات - برج العرب) والعديد من المراكز الفرعية، كما يؤدي المشروع لتنشيط تنمية ميناء السخنة الذي لم يتم سوى تنفيذ ١٠% من مخططه الشامل.

والجدير بالذكر، أن مراكز النشاط الاقتصادي (المناطق الصناعية- الموانئ - المنطقة الحرة) تتركز في غرب إسكندرية، كما تتركز معظم مراكز الأنشطة الخدمية (الجامعات والهيئات والمصالح الحكومية) في مركز المدينة، الأمر الذي يتطلب حجم كبير من رحلات الإنتقال اليومية شرقاً وغرباً لا تستطيع الطرق الحالية إستيعابها حالياً. ومن المتوقع حدوث مشاكل كبرى في المستقبل، نظراً للنمو الاقتصادي للمدينة وزيادة إنتقالية الأفراد وزيادة أعداد السيارات الخاصة. ومن هنا تم وضع مخطط لتطوير شبكة الطرق الداخلية وربطها بشبكة الطرق الخارجية في إطار منظومة متكاملة. وتتتمثل جوانب تطوير شبكة متكاملة للطرق الداخلية من خلال الآتي:

- **الطرق العرضية الدائرية:** يوجد هناك نظام متكامل متدرج يتكون من أربعة مستويات من الطرق العرضية الدائرية في اتجاه (شرق غرب) لخدمة أنماط الحركة المختلفة بطول حوالي ٥٠-٧٠ كم.

^١ <http://www.alexandria.gov.eg/invest/invest/guide-investors/.html>

^٢ هناك العديد من المخططات للمراكز اللوجستية في ج.م.ع. لمزيد من التفصيل فضلاً راجع محمد الأباصيري عبداللطيف، إيمان فاروق حداد، "تعظيم الدور الاقتصادي للموانئ البحرية المصرية في إطار منظومة لوجستية متكاملة"، مركز البحوث والإستشارات لقطاع النقل البحري، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، ٢٠١٤، ص ص ٢٢-٣٠.

- **الطرق أو المحاور الطولية:** مقترح تطوير ١٦ محور طولي حر (شمال - جنوب) بطول ١-١٣ كم لربط الطرق العرضية الدائرية وأحياء المدينة المختلفة، وحل مشاكل الربط بين الأحياء المختلفة بالكباري والأنفاق المناسبة ، وتساهم في حل مشاكل التقاطع مع أنظمة النقل الداخلي (قطار الضواحي).

- **إنشاء المواقف الكبرى للمركبات** ليتم الربط بين نظام الحركة السابق ونظام النقل العام السريع من خلال . Park & Ride .

أما فيما يتعلق بتطوير أنظمة النقل بمركز المدينة والنقل السريع، يهدف تطوير نظام النقل الجماعي السريع إلى استغلال المسارات الحالية للترام وقطار برج العرب وقطار أبي قير لتكون نظام متكامل معزول وسطي للنقل السريع بسرعة ٦٠-٨٠ كم/ساعة وبطاقة لا تقل عن ٦٠ ألف راكب/ساعة^(١).

في ضوء المقترح الخاص بإنشاء المركز اللوجستي، والذي يعد جزء من إعادة تخطيط غرب الإسكندرية كمركز اقتصادي ولوجستي إقليمي (المدينة الاقتصادية والميناء الداخلي)، يمكن القول أن هناك خطط (قصيرة-متوسطة- طويلة) مرتبطة بتطوير الميناء يمكن عرضها علي النحو التالي^(٢):

- **الخطط قصيرة الأجل** (العاجلة ٢٠١٨/٢٠١٩): تتمثل في بناء وتوريد عدد ٢ لنش مكافحة ملوثات صلبة عائمة، بناء وتوريد عدد ١ قاطرة بحرية متعددة الأغراض قوة شد ٨٠ طن، استلام عدد ٤ قاطرة بحرية قوة شد ٤٠ طن وعدد ٢ قاطرة بحرية قوة شد ٥٠ طن وعدد ٢ قاطرة بحرية قوة شد ٦٠ طن، انشاءات مدنية وتطوير معدات وتقنيات ومعامل الإدارات الهندسية والخدمية وأعمال التجهيزات، تطوير حملة الطوارئ الميكانيكية والكهربائية بالميناء، انشاء رصيف بحري ٨٥/٣ (محطة تداول الحاويات)، تركيب الأرصفة البحرية وتوريد فنادر مطاطية، إنشاء وصلتين لربط مينائى الاسكندرية والدخيلة بالطريق الدولي الساحلى، تطوير ورفع كفاءة النقل بالسكك الحديدية بالميناء، إنشاء جراج متعدد الطوابق .

- **الخطط متوسطة الأجل** (٢٠١٩ / ٢٠٢٠): تتمثل في إنشاء محطة الصب غير التنظيف بنظام BOT، بدء إجراءات طرح وإنشاء مشروع محطة لنقل الحاويات بالسكة الحديد، إنشاء محطة متعددة الأغراض بميناء الإسكندرية، بدء إجراءات طرح وإنشاء محطة للصب الجاف، الإنتهاء من إنشاء الجراج متعدد الطوابق، الإنتهاء من دراسة الجدوى الفنية لإنشاء المنطقة اللوجيستية لميناء الإسكندرية على ترعة النوبارية، الإنتهاء من إنشاء رصيف ٨٥/٣ (محطة تداول الأخشاب).

- **الخطط طويلة الأجل** (المستقبلية ٢٠٣٠) تتمثل في بدء إجراءات طرح وإنشاء المارينا السياحية، بدء إجراءات طرح محطة الحاويات الثالثة بميناء الدخيلة (رصيف ١٠٠)، بدء دراسة إنشاء ميناء المكس.

^١ - خط رئيسي: قطار ضواحي أبي قير - برج العرب بطاقة ١٢٠ ألف راكب /ساعة وبطول ٧٧ كم.
- خط امتداد(١): حجر النواتية - سيدي جابر - محطة مصر بطاقة ٦٠ ألف راكب/ساعة وبطول ٦.٥ كم.
- خط امتداد (٢): فيكتوريا-محطة الرمل (ترام سريع) بطاقة ٦٠ ألف راكب/ ساعة وبطول ١٠ كم.
- خط امتداد (٣): سموحة- خورشيد (موازي لقطار المناورة الإسكندرية) بطاقة ٦٠ ألف راكب/ساعة وبطول ٧.٧ كم.
- خط امتداد (٤) المكس - الكيلو ٢١ (طريق إسكندرية- مطروح) بطاقة ٦٠ ألف راكب /ساعة وبطول ١٣.٧ كم.
وجميع مسارات النظام معزولة حاليا بنسبة ٩٠% وتبقى حل التقاطعات الباقية ويتم استخدام فارق المناسب المميز للإسكندرية لإعادة تطوير هذه التقاطعات.

^٢ <http://www.mts.gov.eg/ar/content/>

سابعاً: موقع مصر في مؤشرات أداء الأعمال ومؤشر التنافسية الدولية

أظهر تقرير البنك الدولي لعام ٢٠١٧ ترتيب مصر في مؤشرات سهولة أداء الأعمال فقد احتلت الترتيب ١٢٢ في سهولة ممارسة الأعمال التجارية، المركز ٣٩ في بدء النشاط التجاري، المركز ٦٤ في استخراج تراخيص البناء، المركز ٨٨ في الحصول على الكهرباء، المركز ١٠٩ في تسجيل الملكية، المركز ٨٢ في الحصول على الإئتمان، المركز ١١٤ في حماية المستثمرين، المركز ١٦٢ في دفع الضرائب، المركز ١٦٨ في التجارة عبر الحدود، المركز ١٦٢ في إنفاذ العقود، المركز ١٠٩ في تسوية حالات الإعسار^(١). كما تحتل مصر مركز متأخر نسبياً في المؤشرات المختلفة الواردة في تقرير التنافسة الدولية لعام ٢٠١٦ / ٢٠١٧ {الدرجة (٧-١)، الترتيب (١-٣٨ دولة)}^(٢).

المؤشر الأول: المتطلبات الأساسية (٣.٨، ١١٧)

تتمثل تلك المتطلبات في المؤسسات (٣.٦، ٨٧)، البنية الأساسية (٣.٤، ٩٦)، بيئة الاقتصاد الكلي (٣.٧، ١٣٤)، الصحة والتعليم الإبتدائي (٥.٥، ٨٩).

المؤشر الثاني: تعزيز الكفاءة (٣.٧، ١٠٠)

يتمثل في التدريب والتعليم العالي (٣.٣، ١١٢)، كفاءة سوق السلع (٤، ١١٢) كفاءة سوق العمل (٣.٢، ١٣٥)، تطور السوق المالية (٣.٤، ١١١)، الإستعداد التكنولوجي (٣.٣، ٩٩)، حجم السوق (٥، ٢٥)

المؤشر الثالث: تطوير بيئة الأعمال والإبتكارات (٣.٢، ١١١)

تتمثل في تطوير بيئة الأعمال (٣.٧، ٨٥)، الإبتكارات (٢.٧، ١٢٢). وفي النهاية أوضح مؤشر التنافسية الدولية إحتلال مصر المركز ١١٥ على مستوى العالم.

ولازالت مصر مستقرة في المركز (١١٥) ويتطلب خلق النمو والعمالة أن تبني على حجم سوقها الكبير قطاع أعمالها (٢٥)، والذي يبدو في بعض الحسابات أكثر تطوراً من تلك الموجودة في البلدان المجاورة (٨٥)، وإستغلال قريها الجغرافي من السوق الأوروبية الكبيرة للقيام بذلك. كما تحتاج مصر لتكثيف الجهود الإصلاحية ومعالجة أوجه الجمود الرئيسية التي تعصف بأسواق السلع والعمالة والمالية التي تحتلها البلاد في المرتبة (١١٢، ١٣٥، ١١١) على التوالي. أيضاً ضرورة الإهتمام بالتعليم العالي والتدريب (١١٢) وهو يقل عن أداء الأقران من حيث الجودة (١٣٤) وكذلك الوضع الأمني (١٣٣) الذي لا يزال هشاً ويفرض تكلفة كبيرة على قطاع الأعمال.

¹ The World Bank, "Doing Business 2017: Equal Opportunity for All", Op. Cit., P.204.

² Klaus Schwab, "The Global Competitiveness Report 2016 -2017", World Economic Forum, Geneva, 2017, P.168.

ثامناً: مقارنة الأداء للتجارب محل الدراسة

في ضوء ما تم التعرض له في الجزء النظري من تحليل العناصر الأساسية اللازمة لإقامة تجمع لوجستي من قبل بورتر والعوامل المحددة لنجاح المراكز اللوجستية المستتجة من التجارب الدولية، سوف يتم دراسة مدى توافر العناصر اللازمة لإنشاء مركز لوجستي قرب ميناء الإسكندرية، ويمكن بيان ذلك علي النحو التالي:

(١) مقارنة بين مصر والتجارب الدولية محل الدراسة من حيث مؤشر الأداء اللوجستي.

(٢) مقارنة بين مصر والتجارب الدولية محل الدراسة من حيث مؤشر التنافسية الدولية.

(٣) مقارنة بين مصر والتجارب الدولية محل الدراسة من حيث مؤشرات أداء الأعمال.

(٤) مقارنة العوامل المؤثرة في إنشاء وتطوير المركز اللوجستي في التجارب الدولية محل الدراسة.

(١) مقارنة بين مصر والتجارب الدولية محل الدراسة من حيث مؤشر الأداء اللوجستي.

جدول (٣-٦) مقارنة بين مؤشر الأداء اللوجستي في التجارب محل الدراسة لعام ٢٠١٦

مصر	الإمارات	سنغافورة	هولندا	البيان	
٤٩	١٣	٥	٤	الترتيب	مؤشر الأداء اللوجستي
٣.١٨	٣.٩٤	٤.١١	٤.١٩	الدرجة	
٦٧.٧	٩١.٢	٩٧.٤	٩٨.٨	الأداء	
٦٥	١٢	١	٣	الترتيب	الجمارك
٢.٧٥	٣.٤٨	٤.١٨	٤.١٢	الدرجة	
٥٠	١٣	٦	٢	الترتيب	البنية التحتية
٣.٠٧	٤.٠٧	٤.٢	٤.٢٩	الدرجة	
٤٥	٧	٥	٦	الترتيب	الشحن الدولي
٣.٢٧	٣.٨٩	٣.٩٦	٣.٤٩	الدرجة	
٤٣	١٨	٥	٣	الترتيب	جودة وكفاءة اللوجستيات
٣.٢	٣.٨٢	٤.٠٩	٤.٢٢	الدرجة	
٥٤	١٨	١٠	٦	الترتيب	المتبع وتعقب الشحنات
٣.١٥	٣.٩١	٤.٠٥	٤.١٧	الدرجة	
٤٨	١٨	٦	٥	الترتيب	التوقيت
٣.٦٣	٤.١٣	٤.٤	٤.٤١	الدرجة	
٣٣٦.٣	٣٤٨.٧	٢٩٧	٧٧٠.٩	النتائج المحلي الإجمالي	

Source: Connecting to complete, Trade Logistics in the Global Economy the Logistics Performance Index its Indicators, World Bank, 2016, P.38,39.

يتضح من جدول (٣-٦) الآتي:

- وجود علاقة عكسية بين مؤشر الأداء اللوجستي وبين التكاليف اللوجستية، فالدول التي لديها درجة منخفضة من مؤشر الأداء اللوجستي مثل مصر في الجدول تميل إلى أن تكون التكاليف اللوجستية عالية والعكس بالعكس.

- هناك ارتباط طردي قوي بين التطور اللوجستي وبين معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي. فمثلا احتلت سنغافورة المركز الخامس لوجستياً، والخامس والثلاثون عالمياً من حيث معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي^(١).

- يتم تحديد الأداء اللوجستي من خلال منظومة تتضمن الست عناصر المذكورة بالجدول تهدف جميعها لضمان توفير المنتج المناسب بالكمية المناسبة للعميل المناسب وفي الوقت المناسب^(٢).

(٢) مقارنة بين مصر والتجارب الدولية محل الدراسة من حيث مؤشر التنافسية الدولية

يوضح جدول (٣-٧-أ) مقارنة مؤشر التنافسية الدولية في التجارب محل الدراسة عام ٢٠١٦/٢٠١٧، والتي سبق تناوله في كل تجربة علي حدي، ويكون الهدف هنا هو إبراز تراجع جميع المؤشرات الجزئية لهذا المؤشر في مصر مقارنة بالتجارب الدولية محل الدراسة، فيما عدا حجم السوق التي تتفوق به مصر علي كل من الإمارات وسنغافورة.

^١ رغم افتقار سنغافورة للموارد وصغر حجم المساحة ولكن القوى العاملة والمؤهلة والصناعات عالية التقنية، وبيئات الأعمال الملائمة بفضل الإطار التنظيمي المنسق والشفاف والعمليات التجارية المبسطة وانخفاض المعدلات الضريبية على الأفراد والأعمال كلها عوامل أدت إلى النتيجة سالفة الذكر.

^٢ for more details:

Nasser Saidi, "Dubai World Central and the Evolution of Dubai Logistics Cluster", Dubai International Financial Centre, Dubai, 2010, P.15.

جدول (٣-٧-أ) مقارنة مؤشر التنافسية الدولية في التجارب محل الدراسة عام ٢٠١٦/٢٠١٧

مصر	الإمارات	سنغافورة	هولندا	البيان	
		٥.٧	٥.٦	الدرجة	مؤشر التنافسية الدولية
١١٥	١٦	٢	٤	الترتيب	
٣.٨	٥.٩	٦.٤	٦.١	الدرجة	المؤشر الأول: المتطلبات الأساسية
١١٧	١١	١	٤	الترتيب	
٣.٦	٥.٨	٦.١	٥.٧	الدرجة	١- المؤسسات
٨٧	٧	٢	١١	الترتيب	
٣.٤	٦.٣	٦.٥	٦.٤	الدرجة	٢- البنية التحتية
٩٦	٤	٢	٣	الترتيب	
٢.٧	٥.٣	٦.١	٥.٧	الدرجة	٣- بيئة الاقتصاد الكلي
١٣٤	٣٨	١١	٢٢	الترتيب	
٥.٥	٦.٢	٦.٧	٦.٧	الدرجة	٤- الصحة والتعليم الإبتدائي
٨٩	٤٠	٢	٤	الترتيب	
٣.٧	٥.٢	٥.٧	٥.٤	الدرجة	المؤشر الثاني: تقرير الكفاءة
١٠٠	١٥	٢	٩	الترتيب	
٣.٣	٥.١	٦.٣	٦.١	الدرجة	١- التدريب التعليم العالي
١١٢	٣٤	١	٣	الترتيب	
٤	٥.٦	٥.٨	٥.٤	الدرجة	٢- كفاءة سوق السلع
١١٢	٣	١	٨	الترتيب	
٣.٢	٥.٢	٥.٨	٥.١	الدرجة	٣- كفاءة سوق العمل
١٣٥	١١	٢	١٤	الترتيب	
٣.٤	٤.٧	٥.٧	٤.٥	الدرجة	٤- تطور السوق المالية
١١١	٢٨	٢	٣٧	الترتيب	
٣.٣	٥.٨	٦.١	٦.٢	الدرجة	٥- الإستعداد التكنولوجي
٩٩	١٨	٩	٦	الترتيب	
٥	٤.٩	٤.٧	٥.١	الدرجة	٦- حجم السوق
٢٥	٢٧	٣٧	٢٣	الترتيب	
٣.٢	٤.٩	٥.٣	٥.٥	الدرجة	المؤشر الثالث: تطوير الأعمال والإبتكار
١١١	٢١	١٢	٦	الترتيب	
٣.٧	٥.٢	٥.٢	٥.٦	الدرجة	١- تطوير الأعمال
٨٥	١٣	١٩	٥	الترتيب	
٢.٧	٤.٦	٥.٣	٥.٤	الدرجة	٢- الإبتكارات
١٢٢	٢٥	١٩	٧	الترتيب	

جدول (٣-٧-ب) المؤشرات المحلية في التجارب محل الدراسة لعام ٢٠١٦

بيانات الوقت والتكلفة				المؤشرات المحلية
مصر	الإمارات	سنغافورة	هولندا	
٢.٥٥ يوم	١.٣٧ يوم	١.٣٢ يوم	١	الزمن اللازم للإفراج
%٤٣.٤	%٤	%٢	%١	نسبة الفحص المادي (% من الشحن)
%٤.١	%١	%١	%١	تكرار الفحص المادي (% شحن)
٣.٢٥	٢.٨٦	٢.٤٣	٢.٢	عدد الهيئات المتعامل معها أثناء التصدير
٦.٥	٢.٤٣	٢.٥٧	٢.١	عدد الهيئات المتعامل معها أثناء الإستيراد
٤.٢٥	٤.٤٣	٢.٢٩	٢.٢	عدد المستندات المطلوبة في حالة إستيراد
٣.٥	٤.٤٣	١.٨٦	١.٧	عدد المستندات المطلوبة في حالة التصدير

المصدر: البنك الدولي، تقرير أداء الخدمات اللوجستية، ٢٠١٦.

يتضح من جدول (٣-٧-ب) إحتلال مصر في مؤشرات الوقت والتكلفة بالتجارب محل الدراسة في جميع المؤشرات المحلية، فيما عدا عدد المستندات المطلوبة في حالة التصدير بالمقارنة بالامارات.

(٣) مقارنة بين مصر والتجارب الدولية محل الدراسة من حيث مؤشرات أداء الأعمال

جدول (٣-٨) حيث مؤشرات أداء الأعمال لعام ٢٠١٧

مصر	الإمارات	سنغافورة	هولندا	الترتيب
٣٩	٥٣	٦	٢٢	بدء نشاط الأعمال
٦٤	٤	١٦	٨٧	استخراج تراخيص البناء
٨٨	٤	١٢	٤٥	الحصول على الكهرباء
١٠٩	١١	١٩	٢٩	تسجيل الملكية
٨٢	١٠١	٢٩	٨٢	الحصول على الإلتمان
١١٤	٩	٤	٧٠	حماية المستثمرين
١٦٢	١	٧	٢٠	دفع الضرائب
١٦٨	٨٥	٤٢	١	التجارة عبر الحدود
١٦٢	٢٥	٢	٧١	إنفاذ العقود
١٠٩	١٠٤	٢٧	١١	تسوية حالات الإعسار
١٢٢	٢٦	٢	٢٨	الترتيب الإجمالي

Source: –The World Bank, "Doing Business 2017: Equal Opportunity for All", Washington DC, 2017, P.168, 228,237,240.

يتضح من جدول (٣-٨) أن سنغافورة تحتل المركز الثاني في مؤشر أداء الأعمال، بينما تحتل الإمارات المركز ٢٥، في حين تحتل هولندا المركز ٧١، وتحتل مصر المركز ١٦٢ وهو مركز متأخر مقارنة بالدول الأخرى محل الدراسة، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة إتخاذ تدابير من شأنها تحسين بيئة الأعمال في مصر .

(٤) مقارنة العوامل المؤثرة في إنشاء وتطوير المركز اللوجستي في التجارب الدولية محل الدراسة

تتمثل عناصر المقارنة في (الأساس- الأعمدة- التاج أو الرأس) يتم تناولها علي النحو التالي:

العنصر الأول: الأساس

١- الموقع الجغرافي

يعد الموقع الجغرافي الإستراتيجي أحد العوامل التي ساهمت في تطوير المراكز اللوجستية في سنغافورة و دبي وروتردام على النحو سالف بيانه. أما المركز اللوجستي المقترح قرب ميناء الإسكندرية؛ فنجد أن موقع ميناء الإسكندرية على مسار خطوط التجارة بين الشرق وأوروبا يلعب عاملاً هاماً في نجاح المركز اللوجستي، أضف إلى ذلك أن الميناء يمر من خلاله أكثر من ٦٠% من حجم التجارة الخارجية المصرية. ورغم أهمية الموقع الجغرافي إلا أنه يعد شرط ضروري وليس كافي لتطوير المراكز اللوجستية ، الأمر الذي يعني ضرورة توافر متطلبات أخرى.

٢- الإستقرار والألتزام الحكومي

تتمتع كل من سنغافورة ودبي وهولندا (روتردام) بحالة كبيرة من الإستقرار السياسي والحكومي، لأنه يضمن الإستمرارية في السياسات والإطار المؤسسي لممارسة الأعمال، فإستقرار الحكومة يشمل رؤية طويلة الأجل في كل من القضايا السياسية والاقتصادية، وبالتالي وجود سياسات للتنمية والإستثمار طويل الأجل، الأمر الذي ترغبه الشركات الأجنبية وتركز عليه. أما مصر فقد واجهت ثورتين خلال عامي ٢٠١١، ٢٠١٣، وبالتالي تم تغيير النظام السياسي أكثر من مرة وبالتالي عدم استقرار الحكومات ، بالإضافة إلى عدم الإستقرار الأمني، الأمر الذي ترتب عليه خفض تقييم مصر في مؤشرات الأعمال الدولية وفقاً لهذا العامل. إلا أنه في الآونة الأخيرة بدأ الوضع الأمني يستقر بدرجة كبيرة، كما أن الحكومة الحالية تسعى لوضع الكثير من الخطط موضع التنفيذ بعد تحقيق قدر كبير من الإستقرار الحكومي واستقرار السياسات من خلال خطة عمل طويلة الأجل، وهذا مطلب من متطلبات نجاح إنشاء المركز اللوجستي بالإسكندرية وفي غيرها من الأماكن داخل مصر .

العنصر الثاني: الأعمدة:

وتتمثل في أربعة أعمدة على النحو الآتي:

١- الموارد البشرية

تحتل سنغافورة المركز الثاني والإمارات وهولندا المركز الرابع عالمياً من حيث الصحة والتعليم الإبتدائي. أما بالنسبة للتدريب والتعليم فتحلت سنغافورة المركز الأول بينما الإمارات المركز الثالث عشر هولندا المركز الثالث. وذلك وفقاً لمؤشر التنافسية الدولية لعام ٢٠١٦/٢٠١٧. وتعتمد الحالات الثلاثة على جذب الكفاءات من الخارج وخاصة الإمارات (دبي). أما مصر فتحلت المركز ١٣٥ وهو مركز متأخر بالنسبة لكفاءة سوق العمل رغم توافر القوى العاملة ولكنها غير مدربة تدريباً جيداً، فمصر تحتل المركز ١١٢ عالمياً بالنسبة للتعليم

والتدريب ناهيك عن انخفاض مستوى الجودة وفقاً لمؤشر التنافسية العالمية ٢٠١٧/٢٠١٦ كما هو موضح في جدول (٣-٧).

لاشك أن هناك فجوة كبيرة بين التجارب محل الدراسة ومصر في المؤشرات سألغة الذكر المرتبطة بالموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب معالجته من خلال وضع الخطط اللازمة لتحسين العملية التعليمية بمراحلها المختلفة ليس هذا فحسب؛ بل ضرورة التركيز على التدريب بصفة عامة والتدريب على الأنشطة في القطاعات المتوقع إنشاؤها بالمركز اللوجستي. بالإضافة إلى تدريب العاملين بميناء الإسكندرية. ويتوافر بميناء الإسكندرية معهد تدريب الموانئ التابع للأكاديمية العربية، وبالتالي يلزم الأمر مزيد من التطوير والتحديث في البرامج التدريبية. أضف إلى ذلك يتعين تطوير قوانين العمل بالشكل الذي يضمن حقوق العمال والشركات.

٢- البنية التحتية

يتطلب نجاح المراكز اللوجستية وجود بنية تحتية متطورة على درجة عالية من الكفاءة مثل جودة الطرق والسكك الحديدية والنقل الجوي والبحري وبصفة خاصة الموانئ، وذلك لتوصيل البضائع للسوق بطريقة آمنة وفي توقيتها. كما يتعين وجود شبكة اتصالات واسعة النطاق ومستقرة تتيح التدفق السريع والحر للمعلومات، الأمر الذي يزيد من كفاءة الخدمات اللوجستية. وبالنظر إلى التجارب محل الدراسة نجد أن سنغافورة تحتل المركز ٩٦ عالمياً من بين ١٣٨ دولة وذلك وفقاً لمؤشر التنافسية الدولية لعام ٢٠١٦/٢٠١٧. أما بالنسبة لمؤشر الأداء اللوجستي المتربط بالبنية التحتية تحتل هولندا المركز الثاني، وسنغافورة المركز السادس، والإمارات المركز الثالث عشر، في حين مصر تحتل المركز الخمسون وذلك لعام ٢٠١٦.

وفي إطار إنشاء مشروع المركز اللوجستي قرب ميناء الإسكندرية، نجد أن المخطط الذي تم تناوله يوضح أن هناك مشروعات بنية تحتية مختلفة سواء لربط المركز اللوجستي بالميناء والطرق سواء الساحلي أو الصحراوي أو الزراعي، كما أن هناك وصلة للسكك الحديدية وهناك مطار برج العرب الدولي، كما يتعين توافر الإتصالات. كما أن هناك مخطط خاص بالطرق (محاور عرضية - محاور طولية) وكذلك الوضع بالنسبة لقطار أبو قير وربطه بقطار لبرج العرب، كل ذلك لربط مدينة الإسكندرية بالمخطط الاقتصادي اللوجستي بغرب المدينة. وبالإطلاع على المخطط وتفاصيله فمن المتوقع أن يكون له آثار إيجابية مع توافر الإرادة السياسية أضف إلى ذلك الخطط المرتبطة بتطوير ميناء إسكندرية ذاته.

٣- التنظيم والعمليات الإدارية

لا شك أن كفاءة العمليات الإدارية والتنظيمية تعد الركيزة الثالثة وإحدى العوامل الهامة لتطوير مراكز اللوجستيات، نظراً لأن تكلفة المعاملات الناتجة عن التأخير وتعدد الإجراءات الإدارية تخفض من ربحية الشركات. وتحتل سنغافورة المركز الثاني في مؤشرات سهولة أداء الأعمال لعام ٢٠١٧، بينما تحتل الإمارات المركز السادس والعشرون، في حين تحتل هولندا المركز الثامن والعشرون عالمياً. أما مصر تحتل المركز ١٢٢ بفارق كبير بينها وبين التجارب محل المقارنة في جميع المؤشرات كما يتضح من جدول (٣-٨)

لذا يتطلب نجاح مشروع المركز اللوجستي قرب ميناء الإسكندرية ضرورة العمل على رفع الكفاءة الإدارية الحكومية حتى تنعكس على مؤشرات أداء الأعمال.

٤ - اللوائح والقوانين

توجد في مصر ترسانة من القوانين واللوائح التي يترتب عليها مزيد من البيروقراطية والروتين، الأمر الذي ينعكس على زيادة التكاليف، ومن ثم يبحث المستثمرين سواء داخل المراكز اللوجستية أو بالأنشطة الأخرى المرتبطة بها عن الأماكن التي تكون فيها شفافية ووضوح وعدم التضارب بين مواد القانون الواحد واللوائح التي تدير العمل.

العنصر الثالث: التاج

يعد توافر المكونات المرتبطة بالعنصر الأول (الأساس) والعنصر الثاني (الأعمدة) مكوناً لبيئة جاذبة للشركات الإستثمارية الكبرى بصفة خاصة الشركات متعددة الجنسيات والإستثمار الأجنبي المباشر بصفة عامة نحو الإستثمار ليس فقط في تقديم خدمات النقل واللوجيستيات فقط بل أيضاً في شركات التصنيع والشركات التجارية وشركات الخدمات. ويتعين الأخذ في الحسبان مجموعة من الحوافز الضريبية في البداية، ولكن للمحافظة على الإستثمار الأجنبي في الأجل الطويل مما يتطلب التركيز على تحسين الوضع المؤسسي والعناصر سالفة الذكر.

ويصل حجم الاستثمار الأجنبي في سنغافورة ٦١٥٩٧ مليون دولار، ٨٩٨٦ مليون دولار في دبي، ٦٤٣٢٩ مليون دولار في هولندا، بينما في مصر ٨١٠٧ مليون دولار وذلك في عام ٢٠١٦. وهكذا يتضح وجود فارق كبير بين الإستثمارات الواردة لمصر مقارنة بالتجارح محل الدراسة، الأمر الذي يعكس وجود إطار مؤسسي قوي وسياسات حكومية داعمة وبيئة أعمال محفزة على النحو السالف بيانه. ومن المتوقع جذب المزيد من الإستثمار الأجنبي لمصر في ظل السياسات الحكومية المتبعة حالياً مع إصدار قانون جديد للإستثمار رقم ٧٢ لسنة ٢٠١٧ يتلافى الكثير من القصور والتشوهات الموجودة في القانون السابق. كما يتوقع أن يؤدي إنشاء المركز اللوجستي إلى تزايد حركة البضائع عبر ميناء الإسكندرية، مع إمكانية تنشيط تجارة الترانزيت، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على الناتج المحلي لمحافظة الإسكندرية.

تاسعاً: الفرص الاستثمارية والعوائد المتوقعة من المشروع المقترح.

يتكون المشروع من مساحة مائة نحو ٢.٦ مليون م^٢، والميناء والمناطق اللوجستية الداخلية حوالي ٨ مليون م^٢. تبلغ إجمالي استثمارات المشروع نحو ١٢٠ مليار جنيه (١٦ مليار دولار) يخص الدولة أو شركة التنمية التابعة لها^٢ نحو ٣٠% منها بإجمالي ٣٦.٧ مليار جنيه (٥ مليار دولار)، ويخلق هذا المشروع كيان اقتصادي عملاق يتيح نحو ١٢٠ ألف فرصة عمل دائمة في قطاعات النقل واللوجيستيات والصناعة والتجارة والعقارات، الأمر الذي يترتب عليه تأثيرات اقتصادية غير مباشرة وخلق فرص عمل أخرى تزيد عن ١٠٠ ألف فرصة عمل غير مباشرة. ويوضح جدول (٣-٩) إجمالي الإستثمارات وفرص العمل المتوقع أن يوفرها المشروع.

¹ https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_en.pdf

^٢ شركة التنمية يشارك فيها محافظة الإسكندرية - ميناء الإسكندرية ومستثمر دولي ومدة الإمتياز ٥٠ سنة.

جدول (٣-٩) إجمالي الإستثمارات وفرص العمل المتوقع أن يوفرها المشروع (القيمة بالمليار جنيه)

الإجمالي	المنطقة التجارية والعقارية	المناطق الصناعية اللوجستية وصناعات القيمة المضافة	الميناء والمنطقة اللوجستية الداخلية	الطرق والأنفاق والمحاور الخارجية	البيان
٣٦.٧	٧.٢	٦.٥	١٦.٥	٦.٥	إجمالي إستثمارات البنية الأساسية
٨٢.٢	٤٤	٢٧.٢	١١	..	إجمالي الإستثمارات الشركات والأفراد
١١٨.٩	٥١.٢	٣٣.٧	٢٧.٥	٦.٥	إجمالي الإستثمارات العامة والخاصة
١١٨٧٥٠	٥٠٠٠٠	٤٨٧٥٠	٢٠٠٠	..	إجمالي فرص العمل

Source: <http://www.alexandria.gov.eg/invest/invest/guide-investors/Re-planning.html>

يتضح من الجدول أن إجمالي الإستثمارات العامة والخاصة الموجهة للمنطقة التجارية نحو ٥١.٢ مليار جنيه ونسبة ٤٣% من إجمالي تلك الإستثمارات، كما يبلغ إجمالي الإستثمارات العامة والخاصة الموجهة للمناطق الصناعية اللوجستية وصناعات القيمة المضافة نحو ٣٣.٧ مليار جنيه ونسبة ٢٨٣% من إجمالي تلك الإستثمارات. أيضا يبلغ إجمالي الإستثمارات العامة والخاصة الموجهة للطرق والأنفاق والمحاور الخارجية ٦.٥ مليار جنيه ونسبة ٥.٧% من إجمالي تلك الإستثمارات ويبلغ إجمالي الإستثمارات العامة والخاصة الموجهة للميناء والمنطقة اللوجستية الداخلية ٢٧.٥ مليار جنيه ونسبة ٢٣% من إجمالي تلك الإستثمارات.

وتتمثل العوائد المباشرة المتوقعة للمشروع (غير شامل الإستثمار العقاري والإداري) نحو ٢٤١٢.٧ مليون دولار وبما يعادل نحو ٢٤ مليار جنيه منها ١٨ مليار جنيه تمثل العوائد المباشرة لنشاط الميناء والمناطق اللوجستية المرتبطة بها، وحقوق إنتفاع الأراضي تتقاسمها الدولة (شركة التنمية) والشركات المستثمرة في المحطات البحرية والمناطق اللوجستية، بالإضافة إلى نحو ٦ مليار جنيه تمثل العوائد غير المباشرة كالمضرائب والرسوم التي تحصلها الدولة مباشرة. أما العوائد غير المباشرة فيتوقع أن تبلغ نحو ٧٧٥.٩ مليون دولار وبما يعادل ٦٢ مليار دولار منها ما يزيد عن ٨ مليار جنيه للعاملين في شكل دخول نتيجة توظيف ٢٢٠ ألف فرصة عمل، وإنتاج صناعي يزيد عن ٥٤ مليار جنيه سنوياً، بالإضافة لتوفير مسطحات إدارية كبيرة للشركات الدولية والمناطق التجارية ونحو ٥٠ ألف وحدة سكنية وعقارية ومناطق المعارض والمؤتمرات الدولية^١.

¹ <http://www.alexandria.gov.eg/invest/invest/guide-investors/.html>

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

* من دراسة التجارب الدولية

- تم التوصل لأهم العوامل المؤثرة في تطوير المراكز اللوجستية متمثلة في الآتي: الموقع الجغرافي الإستراتيجي للمركز اللوجستي- استقرار والتزام الحكومات والالذان يعدا من الشروط المسبقة لتطوير المراكز اللوجستية - أيضا رأس المال البشري ومدى كفاءة وفعالية نظم التعليم والتدريب المرتبط به- البنية الأساسية ومدى كفاءتها- التنظيم والعمليات الإدارية والمؤسسات ذات الصلة - اللوائح والقوانين التي تتسم بالبساطة والسهولة وعدم اللبس ليس هذا فحسب؛ بل تكون جاذبة أيضا للمستثمر الأجنبي، وبالتالي يتوفر أربعة أعمدة يقوم عليها المركز اللوجستي - وأخيراً ما يطلق عليه التاج ويتمثل في وجود شركات رائدة لتشجيع جذب وتوطن الإستثمارات في منطقة المركز اللوجستي.

- يمثل الإستقرار السياسي والحكومي أحد المقومات الأساسية التي ظهرت من التجارب الدولية لدعم نجاح المراكز اللوجستية.

- أبرزت التجارب الدولية أهمية الخدمات اللوجستية بصفة عامة والمراكز اللوجستية بصفة خاصة في اقتصاديات الدول وزيادة تنافسية منظمات الأعمال، نظراً لأنها تضمن توفير المنتج المناسب بالكمية المناسبة للتعامل المناسب وفي الوقت المناسب.

- يلاحظ من التجارب الدولية أنها لم تستنفذ جميع المتطلبات الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية، بل ركزت كل دولة على حدة على الجوانب الرئيسية بما يلائم إستراتيجيتها التطويرية، فقد ركزت سنغافورة على استقطاب أكبر قدر من الإستثمارات لإقامة المناطق الحرة بظهير موانئها، وهو ما يضع حقيقة إستمرار الميزة التنافسية والعمل على تنميتها بحيث لا تتحول لميزة نسبية وفنية هو أساس لتحقيقها من خلال تحقيق الميزة التنافسية لميناء سنغافورة.

- يعد من أسرار نجاح وإقامة منطقة جبل عليّ تشكيل فريق عمل محلي قام بعدة زيارات للمناطق الشهيرة في العالم ودراسة تجربتها ثم دراسة أسباب الفشل والنجاح مع تكليف شركة عالمية بذلك ووصلت إلى النجاح من خلال تطبيق أسلوب سنغافورة في المراكز اللوجستية وبالتالي يمكن تقادي أخطاء الآخرين.

* من دراسة المخطط المقترح لإعادة تخطيط غرب الإسكندرية كمركز اقتصادي ولوجستي إقليمي (المدينة الاقتصادية والميناء) اتضح وجود العديد من المقومات التي تدعم إقامة المركز اللوجستي بالقرب من ميناء الإسكندرية.

- الموقع الجغرافي الإستراتيجي لميناء الإسكندرية والمركز اللوجستي، والذي يقع على بعد ٤٨ ساعة من الخطوط المنتظمة البحرية إلى أكبر كتلة سكانية ذات مستوى اقتصادي مرتفع في شمال ووسط أوروبا تصل إلى ١٥٠ مليون نسمة ليس هذا فحسب؛ بل خدمة نحو ٦٠ مليون نسمة في ج.م.ع، وبالتالي سهولة النفاذ إلى أسواق منطقة الشرق الأوسط وأوروبا.

- توافر شبكة طرق ذات كفاءة جيدة (الطريق الصحراوي - الطريق الساحلي الدولي - الطريق الزراعي). كما تتوفر شبكة سكك حديدية وتحتاج فقط لوصلات الربط بالمركز اللوجستي. كما يقترب من المركز اللوجستي مطار برج العرب الدولي. أيضا هناك مخطط لتنمية المحاور الداخلية للطرق وقطار أبو قير - برج العرب لربط مراكز الأنشطة الخدمية بمراكز النشاط الاقتصادي.

- توافر الأيدي العاملة مع ضرورة التدريب وكبر حجم السوق المحلي.

- أن الميناء والمركز اللوجستي ورائه ظهير يشمل الإسكندرية والسويس والسخنة والإقليم العمراني كثيف السكان الممتد بينهم بالمراكز الصناعية الكبرى (العاشر - العبور - ٦ أكتوبر - السادات - برج العرب، والعديد من المراكز الفرعية، كما يؤدي لتشيط ميناء السخنة الذي لم يتم سوى تنفيذ ١٠ من مخططة الشامل.

- توافر الإستقرار السياسي والحكومي إلى حد ما حالياً.

* هناك جوانب ضعف تتعلق بالتجربة المصرية تتمثل في النقاط التالية :

- الجانب الإداري والتنظيمي: يتسم بالضعف نظراً للعجز في قدرات وإمكانيات المسؤولين الحكوميين في إدارة القوانين وتنفيذها والإشراف عليها، الأمر الذي يمثل عقبة أمام الوفاء بمعايير المستثمرين. وقد وضح ذلك من مؤشرات سهولة أداء الأعمال ومؤشر التنافسية الدولية على النحو سابق الذكر.

- التعليم والتدريب: لم تفرز العمالة المتخصصة والمدرّبة لمثل هذه المشروعات. فمصر تحتل مركزاً متأخراً (١١٢) عالمياً، ناهيك عن انخفاض الجودة وفقاً لمؤشر التنافسية الدولية.

- البنية التحتية: تحتل مصر المركز ٥٠ لعام ٢٠١٦ وفقاً لمؤشر الأداء اللوجستي، والمركز ٩٦ وفقاً لمؤشر التنافسية الدولية لعام ٢٠١٧. ومع ذلك هناك مخطط مرتبط بإعادة تأهيل الميناء وبنية الأساسية والبنية التحتية اللازمة لإنشاء المركز اللوجستي.

- الإجراءات الإدارية: تحتل مصر مرتبة متأخرة من حيث جودة وكفاءة المؤسسات الإدارية وخاصة الجمارك التي تتسبب في عدم القدرة على وصول البضائع للعميل في الوقت المحدد.

- التكنولوجيا: احتلت مصر مركزاً متأخراً في الاستعداد التكنولوجي أحد مؤشرات تعزيز الكفاءة وفق مؤشر التنافسية الدولية لعام ٢٠١٧/١٦ حيث احتلت المركز ٩٩، الأمر الذي يتطلب الأهتمام بتحسين التكنولوجيا.

* الجوانب المتعلقة بميناء الإسكندرية

- لا يوجد تطابق أو حتى تشابه بين المفهوم العلمي للمراكز اللوجستية والمطبق في التجارب الدولية محل الدراسة وبين مفهوم المراكز اللوجستية المطبق في ميناء الإسكندرية.

- بالرغم من التطوير والتحديث على مدى الفترة السابقة بالميناء، إلا أنه مازال هناك جوانب أخرى للتطوير والتحديث حتى تتحقق انعكاسات إيجابية للمركز اللوجستي المقترح على الميزة التنافسية للميناء، كما هو موضح في الخطط القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل.

- هناك اتجاه عام نحو زيادة عدد الحاويات الواردة والصادرة والتراخيص إلى ميناء الإسكندرية الكبير وخاصة ميناء الدخيلة فيما يتعلق بالتراخيص.

- إنخفاض عدد سفن الرحلات البحرية الواردة للميناء، وبالتالي لا يتم استغلال الميناء في الجوانب السياحية.
- اختلاف قيمة الرسوم المدفوعة للخدمات التي تؤدي للسفن وكذلك تلك المتعلقة بمزاولة الأنشطة والأعمال المرتبطة بالنقل البحري عن تلك المدفوعة فعلاً.
- لم يتم إنشاء وحدة متكاملة لتبادل المعلومات إلكترونياً في كل قطاع من قطاعات ميناء الإسكندرية لكي يحدث التكامل بين مختلف القطاعات مع ضرورة إنشاء وحدة تحكم راداري.

ثانياً: التوصيات

يوجد نوعين من التوصيات

أولاً: التوصيات المرتبطة بالمراكز اللوجستية

قبل الشروع في تنفيذ مشروع المركز اللوجستي في الإسكندرية، يتعين تشكيل فريق عمل وطني يقوم بزيارة المراكز اللوجستية في دول العالم المتقدم مع معرفة عوامل النجاح وعوامل الفشل أيضاً حتى يكون هناك استفادة متمثلة في تقادي أخطاء الآخرين مع تكليف شركة أجنبية أو محلية تقوم بعمل الدراسة، ويعد هذا سر من أسرار نجاح المناطق الحرة والمراكز اللوجستية في دبي.

* ضرورة العمل على توافر الإرادة السياسية الداعمة لإنشاء المراكز اللوجستية ليس في الإسكندرية فقط بل في أماكن أخرى وعلى رأسها محور قناة السويس، لما لها من دور هام في زيادة تنافسية منظمات الأعمال بصفة عامة وتحقيق ميزة تنافسية للموانئ المنشئة بداخلها أو بالقرب منها. ناهيك عن ضرورة توافر حد أدنى من الاستقرار السياسي والحكومي.

* ضرورة الأخذ في الحسبان العوامل المؤثرة في نجاح وتطوير المراكز اللوجستية في التجارب الدولية محل الدراسة عند إنشاء المركز اللوجستي بالإسكندرية.

- ضرورة معالجة جوانب الضعف المتعلقة بالتجربة المصرية من خلال الآتي:

- العمل على تنمية قدرات المسؤولين الحكوميين .
- العمل على الإرتقاء بالتدريب والتعليم بصفة عامة في مصر والتدريب والتعليم المتخصص الذي يفي باحتياجات المراكز اللوجستية والأنشطة المقامة بها وصناعات ذات الصلة والداعمة.
- ضرورة دمج التكنولوجيا في جميع الأنشطة الاقتصادية بصفة عامة والخدمات الحكومية والمراكز اللوجستية بصفة خاصة، نظراً لأنها تؤدي لتخفيض التكاليف.
- * ضرورة تبني فلسفة " تعرف علي جارك" داخل المراكز اللوجستية، فجميع الشركات مدعوون لتناول الإفطار للتعرف علي الشركات الأخرى/العاملين، كما هو الحال في تجربة دبي.

ثانياً: التوصيات المرتبطة بميناء الإسكندرية

لاشك أن الأخذ في الحسبان التوصيات سائلة الذكر المرتبطة بالمراكز اللوجستية سوف يكون لها انعكاس على تدنية تكاليف أو زيادة جودة الخدمات المقدمة أو الأثنين معاً، الأمر الذي يعزز الميزة التنافسية لميناء الإسكندرية، ومع هذا يتعين اقتران العمل بالمركز اللوجستي بمجموعة من التطويرات التي يتعين القيام بها بميناء الإسكندرية. وتتمثل أهم التطويرات في الآتي:

- ضرورة العمل على سرعة تنفيذ الخطط القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل المقترحة مع المراحل المختلفة لإنشاء المركز اللوجستي، مع ضرورة مساهمة القطاع الخاص بنظام B.O.T .
- ضرورة العمل على تبني آلية لمكافحة العمولات في الميناء، والتي يترتب عليها اختلاف قيمة الرسوم المدفوعة للخدمات التي تؤدي للسفن والمتعلقة بمزاولة الأنشطة والأعمال المرتبطة بالنقل البحري.
- ضرورة إعطاء الميناء المرونة في تغيير رسومه ورسوم مزاولة الأنشطة والأعمال المرتبطة بالنقل البحري وفقاً للتغيرات في الظروف والأحوال الاقتصادية السائدة محلياً وعالمياً بالإضافة إلى الظروف والأحوال المرتبطة بالميناء في ضوء جوانب المنافسة من الموانئ الأخرى الموجودة في حوض البحر المتوسط.
- ضرورة العمل تبني نظام النافذة الواحدة Single Window وهي مرحلة متقدمة عن نظام الشباك الواحد One Stop Shop المتبني الآن ليس فقط في الميناء والمركز اللوجستي ولكن في جميع الوحدات الحكومية المرتبطة عملها بالميناء والمركز، على أن يكون هناك اتجاه نحو تطبيق كامل للحكومة الإلكترونية.
- العمل على إيجاد آلية ملائمة لتفعيل دور محطة الركاب البحرية في نقل الركاب وربط ذلك بالجوانب السياحية الموجودة في محافظة الإسكندرية وخارجها أيضاً، كما هو الحال في دبي، مع ضرورة إقامة العديد من الفعاليات والمهرجانات مثل مهرجان دبي للتسوق.
- الإهتمام بعنصر التدريب للعاملين بالميناء على إختلاف مستوياتهم لفهم المفهوم الصحيح للمركز اللوجستي والتدريب على التطبيقات الإدارية الحديثة وكيفية التعامل مع التكنولوجيا بما ييسر أداء العمل.
- ضرورة العمل على تيسير إجراءات العمل داخل الميناء وبصفة خاصة الإجراءات الجمركية.
- ضرورة دمج التكنولوجيا في جميع خدمات الميناء، نظراً لأنها تؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين جودة الخدمة المؤداة. كما يتعين إنشاء وحدة متكاملة لتبادل المعلومات إلكترونياً في كل قطاع من قطاعات ميناء الإسكندرية لكي يحدث التكامل بين مختلف القطاعات مع ضرورة إنشاء وحدة تحكم راداري.

خلاصة القول؛ أنه بتوافر المقومات اللازمة لتفعيل المركز اللوجستي قرب ميناء الإسكندرية من خلال التوصيات المرتبطة بالمركز اللوجستي سوف يكون لها دور إيجابي في تعزيز الميزة التنافسية لميناء الإسكندرية من خلال تخفيض التكلفة أو زيادة جودة الخدمات المقدمة، مع الأخذ في الحسبان التوصيات المرتبطة بجوانب التطوير في ميناء الإسكندرية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم العيسوي، "التنمية المنشودة لمصر في ضوء المستجدات العالمية والإقليمية والتحديات المستقبلية"، مجلة مصر المعاصرة، القاهرة، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، السنة ٨٧، العدد ٤٣، ٤٤.
- إسماعيل مبارك، "التطورات البحرية وتأثيرها على الموانئ"، الندوة الدولية السادسة عشر للموانئ، الدور الجديد للشرق الأوسط في ، معهد تدريب الموانئ ، "التدفق العالمي للبضائع في القرن الحادي والعشرين" ، الإسكندرية، معهد تدريب الموانئ، ٢٠٠٠.
- أحمد العناتبة، "التجارة الخارجية للمناطق الحرة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، وزارة الاقتصاد، إدارة التحليل والمعلومات التجارية والصناعية، دبي ٢٠١٥.
- أحمد حجاج، "الإتحاد الأفريقي ومستقبل القارة الأفريقية"، الطبعة الأولى، القاهرة، مركز البحوث الأفريقية، ٢٠٠١.
- أحمد عبد المنصف، "ميناء شرق القريعة وإعادة بناء مصر"، الندوة الدولية الرابعة عشر للموانئ، "دور البحر المتوسط والشرق الأوسط من المنظور العالمي"، الإسكندرية، معهد تدريب الموانئ، ١٩٩٨.
- -----، "ميناء الإسكندرية مفتاح اقتصاد مصر"، الندوة الدولية السادسة عشر للموانئ، الدور الجديد للشرق الأوسط في التدفق العالمي للبضائع في القرن الحادي والعشرين"، الإسكندرية، معهد تدريب الموانئ، ٢٠٠٠.
- -----، "الأسطول التجاري المصري والعولمة"، الندوة الدولية التاسعة عشر للموانئ، "الإستراتيجيات المؤثرة في تطوير الموانئ ومنظومة النقل"، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، ٢٦-٢٨ يناير ٢٠٠٣.
- أيمن النحراوي، شهاب راشد أحمد شهاب، "الموانئ البحرية الخليجية- التحديات المستقبلية"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ٢٠٠٨.
- أيمن النحراوي، "الأسطول التجاري البحري: الأسس الاقتصادية والإدارية"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ٢٠٠٨.
- -----، "العمليات اللوجستية"، منشأة الشنهاى للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٠.
- -----، "تخطيط وإدارة واقتصاديات الموانئ البحرية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠١٤.
- اللجنة الدائمة للتعاون الاقتصادي والتجاري لمنظمة المؤتمر الإسلامي، ٢٠٠٩.

- ثابت عبدالرحمن إدريس، "مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية: الامداد والتوزيع المادي"،الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٢.
- جابر محمد محمد، "محددات الميزة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير، قسم اقتصاديات التجارة الخارجية، كلية التجارة إدارة الأعمال، جامعة حلوان، ١٩٩٧.
- محمد أحمد الكردفاني، " دور اللوجيستيات في المناطق الحرة-دراسة تطبيقية على المنطقة الحرة بجبل على بدبي"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، ٢٠٠٤.
- سامي ذكي عوض، "الموانئ الجافة: تخطيط وإدارة"، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٤.
- شريف ماهر عثمان، "الموانئ تبحث عن التميز"، تكنولوجيا النقل البحري، دورية مركز البحوث والاستشارات لقطاع النقل البحري، السنة الحادية عشر، العدد ٥٦، ١٩٩٥.
- عبد الحليم بسيوني، "المفهوم اللوجستي ودوره في تنشيط تجارة الموانئ"، برنامج ترينمار، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، ٢٠٠٥.
- عبد الحميد بن علي العليان، " دور اللوجستيات في رفع كفاءة الموانئ:دراسة تطبيقية على المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، ٢٠١٢.
- عبد الله الشاورة، "دور الخدمات اللوجيستية والإلكترونية في تعزيز التجارة العربية البينية"، المؤتمر الثاني للتجارة العربية البينية والتكامل الاقتصادي العربي، وزارة النقل، ٣-٥ أبريل ٢٠٠٦.
- فاطمة كمال، "نحو تحقيق سلاسل توريد عالمية في موانئ منطقة قناة السويس الجديدة: تجربة موانئ دبي"، المنتدى العالمي الأول، جامعة بنها، ٢٠١٤.
- فريد أحمد، "أثر المناطق الصناعية على تنمية المحافظات المصرية"، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم ٢٤٤، معهد التخطيط القومي، القاهرة، ٢٠١٣.
- مركز البحوث والاستشارات لقطاع النقل البحري، "دراسة النقل البحري في الشرق الأوسط ودور مصر المحوري"، دراسة غير منشورة،الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، ٢٠١٥.
- رونالد اتش بالو، "إدارة اللوجيستيات ، تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد"، تعريب ومراجعة د.تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ للنشر، القاهرة، ٢٠٠٣.
- زيزي حسن محمد زيدان، "أثرالإدارة اللوجيستية في تحقيق الميزة التنافسية للموانئ: دراسة حالة مينائي الإسكندرية وبرشلونة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للنقل والتكنولوجيا والنقل البحري، ٢٠٠٣.
- فؤاد حسين محمد الكبس، " أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين مستوى أداء الموانئ البحرية اليمنية: دراسة تطبيقية على مؤسسة موانئ البحر الأحمر"، رسالة دكتوراه، كلية النقل البحري، الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الاسكندرية، ٢٠١٣.

- محمد الأباصيري عبداللطيف، إيمان فاروق حداد، " تعظيم الدور الاقتصادي للموانئ البحرية المصرية في اطار منظومة لوجستية متكاملة "، مركز البحوث والاستشارات لقطاع النقل البحري،الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الاسكندرية، ٢٠١٤.

- محمد جلال خطاب، "اقتصاديات الجمارك بين النظرية والتطبيق"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠١٥.

"اقتصاديات الموانئ: بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١٦.

- محمد سيد محمد ثابت، "أثر النقل متعدد الوسائط في دعم كفاءة المراكز اللوجستية في الموانئ المصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، ٢٠١١.

- محمد عبد القادر توفيق، "تأثير التغيرات التكنولوجية في صناعة النقل البحري على الموانئ البحرية"، مركز البحوث والاستشارات لقطاع النقل البحري، الإسكندرية، نوفمبر ٢٠٠١.

"النقل متعدد الوسائط من منظور تطبيقه في الدول العربية"، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، ٢٠٠٦.

- محمد محمود الإمام، "التكامل الإقليمي بين النظرية والتطبيق"، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، ٢٠٠٠.

- محمود إدريس الحبر، "تجارة الخدمات في قطاع النقل البحري"، لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (الإسكو)، الإعداد للمؤتمر الوزاري الخامس لمنظمة التجارة العالمية، المكسيك، ١٠-١٤ سبتمبر ٢٠٠٣.

- مصطفى محمد عز العرب، "مستقبل الميزة التنافسية للصناعة المصرية في ظل التحرير الاقتصادي"، المؤتمر العلمي السنوي السابع عشر للإقتصاديين المصريين، "التصنيع في ظل التحرير الاقتصادي"، القاهرة، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، ١٩٩٢.

- مركز البحوث والاستشارات لقطاع النقل البحري، " دراسة مخطط إنشاء وإدارة المراكز اللوجستية والموانئ الجافة لخدمة منظومة النقل والتجارة في ج.م.ع" ، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، ٢٠٠٩.

- نجلاء توفيق طباجة، "الدور اللوجستي لميناء دمياط في تنمية محافظة دمياط"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، ٢٠٠٤.

- وليد فتحي الدسوقي، "دور المناطق الحرة في تحسين أداء الميزان التجاري"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahmed Ismail Ahmed, "**The Role of Logistics Centers in Ports: A Case Study Alexandria Ports**", Master of Science in International Transport and Logistics, Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport, 2009, P.77.
- Ashai, Z, El Dahshan, M., Kubba, J., Talati, H., and Youssefi, P., "**The Transport and Logistics Cluster in the United Arab Emirates**", Cambridge, MA: Microeconomic of Competitiveness Group Project, 2007.
- Connecting to complete, Trade Logistics in the Global Economy the Logistics Performance Index its Indicators, World Bank, 2016.
- Gayane Afrikian, "**Dubai Logistics Cluster**", Deptment of Economic Development, Government of Dubai, 2011.
- Jan Vissers, "**The Role of A Part in the Economic Development of a Region**", The 16th International Port Conference on "**The Role of Mediterranean and Middle East Ports: A Global Perspective**", Alex. Port Training Institute, 2000.
- John Manners, "**The Middle East – The World's Future Logistics Hub, Logistics Market**", White Papper Series Transport Intelligense's CEO, UAE, 2014, P.6.
- Klaus Schwab, "**The Global Competitivness Report 2016 –2017**", World Economic Forum, Geneva, 2017.
- Kurk, Bert., "**What Should Be Port Efficiency?**", The 14th International Port Conference on the Role of Mediterranean and Middle East Ports: A Global Perspective, Alex Port Training Institute, 1998.
- M. Huybrechts & et al, "**Port Competitiveness**", De Boeck, Antwerp, 2002.
- Maritime and Port Authority of Singapore, "**Singapore Nautilus**", Issue 2, 2014.
- Michael Mthy and Laura Dillon, "**Dubai Slrategy: Past, Present, Future**", Havarad Bsiness School, February27.2007.
- Munoz, D., Rivera Virguez, M.L., "**Development of Panama as a Logistics Huband the Impact on Latin America**", Doctoral Dissertation, Massachusetts Institute of Technology, 2010.
- Nasser Saidi, "**Dubai World Central and the Evolution of Dubai Logistics Cluster**", Dubai International Financial Centre, Dubai, 2010.

- Porter, M.E, "**The Competitive Advantage of Nations**", New York, The Free Press, 1990.
- P.Y. Shin, "**Global liner shipping**", Review and Outlook, Executive vice-president, Yang Ming Transport Corporation, International Symposiums on liner shipping, V. 12, 2001.
- Sectoh, K.C & Ong, A.H.F, "**Achieving Sustainable Industrial Development Through a System of Strategic Planning and Implementation: The Singapore Model**", in TC Wong, B Yue & C Goldblum (eds), "Spatial; Planning for a Sustainable Singapore", Springer, 2008.
- The World Bank, "**Doing Business 2009: Measuring Regulatory Quality and Efficiency**", Washington. DC. 2009.
- The World Bank, "**Doing Business 2017: Equal Opportunity for All**", Washington DC, 2017.
- UNCTAD, "**Environment International Competitiveness and Development**", lessons from empirical studies, 1995.
- -----, "**Strategic Planning for Port Authority**", ship 1646, Geneva, July1993.
- , "**Review of Maritime Transport**", United Nation, New York and Geneva, 2015.
- , "**World Investment Report 2017: Investment and the Digital Economy**", United Nations, Geneva, 2017.
- World Trade Organization, "**Trade Policy Review: United Arab Emirates**", WTO Secretariat, 2006, March20.
- Ziad Ashai, "**The Transport and Logistics Cluster in The United Arab Emirates**", Microeconomics of Competitiveness Group Project, 2007.
- Yuen B, "**Singapore Local Economic Development: The Case Study of Economic Development Board (EDB)**", Singapore, 2008.

Internet References

- Changi Airport Annual Report 2016/2017 www.changiairport.com
- Han Miriam Lau, "**Hong Kong Port Needs to Improve Competitiveness**", Hong Kong Shippers,
<http://www.Tdctrade.com/shippers/l/ind-2.htm>.
- Julia Connell, "**Cluster, Knowledge Sharing and The Individual Firm: Focus on Dubai**", 2014
www.ileradirectory.org/15thworldcongress/files/paper/track1/thrw5CONNELL.pdf
accessed 11/1/2017
- www.sias.org.eg 10/11/2017
- www.slideshare.net/eileen0692/final-document.36741858 30/1/2017.
- www.edb.ae
- www.changiairport.com
- www.infobase.com 11/11/2017
- www.porthrotterdam.com/the-port/port-facts-and-figures/port-infrastructure
25/1/2017.
- www.ect.nl/en/content/hutchison-ports.ect.delta 23/1/2017
- www.ect.nl/en/content/hutchison-ports.ect.euro_max 23/1/2017
- www.ect.nl/en/content/hutchison-ports.ect.delta 24/1/2017
- www.ect.nl/en/content/mct-moerdijk
- www.ect.nl/en/content/hutchison-ports-dursburg 25/1/2017
- www.ect-nl/en/content/hutchison-belgium 26/1/2017.
- www.Plan-au.dk/pub/wp3%20publications/3.2.1Distriparks%20seaports 27/1/2017
- www.fr.m.wikipedia.org/wiki/maasvlakte2.
- www.Kloosterboar.com 28/1/2017
- www.portofRotterdam.com/en/connections-logistics/Logistics-and-maritime-services/port-customs
- www.imd.org/alumni/clubs/uae-dubai/home/

- <http://www.emdb.gov.eg/ar/content/26/1-82-%9>
- <http://www.emdb.gov.eg/ar/content/275/1>
- www.youm7.com.
- <http://www.alexandria.gov.eg/invest/invest/guide-investors/investment-opportunities-available.html>
- www.alexandria.gov.eg
- <http://www.alexandria.gov.eg/invest/invest/guide-investors/alexandria%20ago%20food%20port.html>
- <http://www.mts.gov.eg/ar/content/52-%D9%89>
- https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_en.pdf
- <http://www.alexandria.gov.eg/invest/invest/guide-investors/Re-planning%20West%20Alexandria%20.html>