



معهد التخطيط القومي

سلسلة قضايا

التخطيط والتنمية

رقم (255)

إستكشاف فرص النمو من خلال الخدمات
اللوجستية بالتطبيق على الموانئ المصرية

الباحث الرئيسي

أ.د. منى عبد العال سيد دسوقي

ديسمبر 2014

جمهورية مصر العربية – طريق صلاح سالم – مدينة نصر – القاهرة – مكتب بريد رقم 11765

A.R.E Salah Salem St. Nasr City , Cairo P.O.Box : 11765

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تقديم

تعتبر سلسلة قضايا التخطيط والتنمية المصدر الرئيسي لنشر نتائج المعهد من دراسات وبحوث جماعية محكمة في مجال التخطيط والتنمية. وبحوث المعهد التي يتم نشرها في تلك السلسلة هي بحوث يتميز بها المعهد دون غيره من المؤسسات البحثية وتعتبر مرجعاً رئيسياً للباحثين من الجامعات ومراكز البحوث في مصر والدول العربية ، فالمعهد به باحثين متنوعي التخصصات وهذا بدوره ينعكس علي إثراء الفكر وشمولية الدراسة لأي قضية يقوم المعهد بدراستها من جوانبها وأبعادها المختلفة وخاصة الجانب الاقتصادي ، الجانب الاجتماعي ، الجانب البيئي ، الجانب المؤسسي والجانب المعلوماتي والإحصائي.

ومنذ بدء نشر الإصدار الأول لسلسلة قضايا التخطيط والتنمية في عام 1977 وحتى الآن ومعهد التخطيط القومي يقدم للباحثين ومنتخذي القرار العديد من الدراسات القيمة التي تعالج العديد من القضايا كلها تحت مظلة التخطيط والتنمية ومن أهمها : العمالة - التنمية الإقليمية - التنمية الزراعية - التجارة الخارجية- التضخم- تنمية القرى المصرية - الصناعات التحويلية - دور القطاع الخاص في التنمية - الخصخصة والإصلاح الاقتصادي- السياسات الزراعية في مصر - تخطيط الصادرات- صناعة الغزل والنسيج- آفاق الاستثمار الصناعي- التفاوتات الإقليمية للنمو الاقتصادي والاجتماعي - تخطيط الطاقة-آفاق الاستثمارات العربية- السياسات التسويقية للسلع الزراعية- الاستزراع السمكي في مصر - الصناعات الصغيرة- الإنتاجية والأجور والأسعار- سياسات إصلاح ميزان المدفوعات - تطوير مناهج التخطيط- تخطيط التعليم- السياسات القطاعية- إدارة الأزمات المهددة لاطراد التنمية - النماذج التخطيطية - التخطيط الصحي- العلاقات الاقتصادية الدولية- التنمية البشرية- التشغيل والبطالة- الحسابات القومية - اللامركزية- قضايا البيئة والموارد الطبيعية.

وبالرغم من أن المعهد دائم التطوير والتنويع في مصادر النشر لإنتاجه العلمي إلا أن سلسلة قضايا التخطيط والتنمية ستظل احد أهم مصادره لنشر البحوث الجماعية التي يقوم بإجرائها باحثين من المعهد ، بالإضافة إلي المجلة المصرية للتنمية والتخطيط التي يصدرها معهد التخطيط القومي لنشر البحوث الفردية المحكمة للباحثين من خارج وداخل المعهد.

والله ولي التوفيق...

مدير المعهد

أ.د. عبد الحميد سامي القصاص

استكشاف فرص النمو من خلال الخدمات اللوجستية بالتطبيق
على الموانئ المصرية

مستخلص الدراسة

تضمنت دراسة؛ "استكشاف فرص النمو من خلال الخدمات اللوجستية بالتطبيق على الموانئ المصرية؛ أربعة مباحث اهتم الأول منها بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالخدمات اللوجستية، واهتم المبحث الثاني بدراسة نظم تنفيذ الخدمات اللوجستية وتكاليف الخدمات اللوجستية. بينما كان اهتمام المبحث الثالث هو استعراض واقع الخدمات اللوجستية محلياً وعالمياً، ثم جاء اهتمام المبحث الرابع بدراسة حالة الموانئ التجارية التابعة لهيئة موانئ البحر الأحمر وميناء دمياط والخدمات اللوجستية المتاحة بها، وأراء العملاء المتعاملين مع تلك الموانئ ؛ (بعض أصحاب شركات الاستيراد، عدد من مدراء الوكالات البحرية، والمخلصين الجمركيين) في مدى إتاحة وكفاءة الخدمات والتسهيلات المطلوبة لقيام مراكز لوجستية ذات جودة وكفاءة، وانتهى المبحث باستشراف سبل وإمكانيات رفع كفاءة أداء تلك الموانئ البحرية المصرية باقتراح توفير بعض الخدمات واتخاذ بعض الإجراءات غير المتاحة من خلال الخلاصة والتوصيات.

وقد توصلت الدراسة الى أن ميناء السخنة دبي الدولي مازال هو الأفضل حيث تحرص إدارة الميناء على تقديم أفضل خدمات للعملاء عن طريق توفير عدد من الخدمات المتميزة ذات القيمة المضافة مثل؛ مكتب الاستقبال الذي يمكن من خلاله إنهاء جميع إجراءات التخليص الجمركي، ودفع الفواتير، ومختلف الإجراءات المتعلقة بالميناء بسرعة عالية وكفاءة شديدة. ويوفر الميناء خدمة الاجتماع المرئي لعملائه Video Conferencing. كما توفر فرع لأحد أهم البنوك العاملة في مصر، الى جانب ماكينات الصرف الآلي. ويمكن لعملاء ميناء السخنة الدخول على الموقع الإلكتروني للميناء والحصول على التقارير المفصلة التي يطلبها، أو الوصول الى خدمة الإعلام بالوصول، ومختلف خدمات الحجز، وخدمات معرفة غرامات التأخير والتعرف على أوقات الانتظار. كما يمكن للعميل استخدام خدمة الإخطار الأوتوماتيكية التي تتم عبر رسائل الهاتف المحمول، أو استخدام خدمات التسديد النقدي الإلكتروني، وإصدار مختلف الفواتير، وإظهار الحسابات المستحقة ونقلها وحفظها أوتوماتيكياً على نظام أوراكل المالي للميناء. بالإضافة الى أن الميناء يوفر خدمات الشحن المتكاملة ومختلف الخدمات اللوجستية بما فيها التخزين والتوزيع. كما ينفرد الميناء بتوفير معامل معتمدة دولياً مسنولة عن اختبارات الجودة والسلامة لجميع البضائع بالميناء وفقاً لأعلى المعايير الفنية العالمية، وضمان صحة وسلامة جميع الأغذية والبضائع الأولية بالميناء. وتتم إدارة ميناء السخنة بنظام المراكز اللوجستية المزودة بأحدث تكنولوجيا الموفرة وفق المعايير العالمية، فالميناء يعتبر أول ميناء محوري شامل ومتكامل ومتعدد الأغراض.

أما فيما يتعلق بباقي الموانئ التي شملتها الدراسة فيمكن إجمال الوضع بذكر أن ميناء دمياط وهو الأفضل بينهم وهو أول ميناء يدار إلكترونياً إلا أنه ما زالت تنقصه كثير من الخدمات ليرقى لمستوى

ميناء السخنة. بينما باقي الموانئ الثمانية فيمكن القول بأنها جميعاً تعاني من بعض درجات القصور الذي قد يمكن إرجاعه الى تداخل الاختصاصات بين السلطات المختلفة في الموانئ، وضعف بنيتها التحتية، ونقص عمليات الصيانة وتقدم بعض المعدات، وعدم وجود قواعد تنظيمية واضحة، وتقدم الأسطول البحري الوطني، والجمود في أسعار رسوم الموانئ والخدمات التي تتحكم الحكومة في تحديدها، والافتقار إلى العمالة المدربة. وسوء حالة الطرق البرية والسكك الحديدية والبنية التحتية للموانئ النهريّة. والافتقار الى الإدارة اللوجستية الكفاء باستخدام الميكنة المتطورة وتكنولوجيا المعلومات الفاعلة.

ينتج عن هذه المشاكل عدد من التبعات السلبية مثل؛ ارتفاع تكاليف الشحن وعدم كفاءتها وصعوبة وطول مدة إجراءات التخليص؛ وبالتالي انخفاض الطلب من خطوط الشحن على الموانئ المصرية.

كل ذلك يستدعي ضرورة الانتباه للعمل على التخطيط، ثم التنفيذ، للتطوير والتحديث ولتوفير رقابة التدفق، والتخزين الكفاء، والتوزيع للمواد الخام، وللسلع النهائية، والمعلومات ذات العلاقة من مكان التواجد الى مكان الميناء، وإدخال الأنشطة الحديثة مثل؛ رقابة واختبار جودة المنتجات، ولصق العلامات التجارية، وخدمات الصيانة والإصلاح، وتوفير المعلومات، وتحليل المخاطر، والنقل، والجرد، والتخزين، والمعالجات المادية للسلع، والتغليف والتعبئة، والتغليق الوقائي، وأماكن لتنفيذ الأعمال البنكية، التأمين، خدمات التخليص الجمركي السريع، التسعير القانوني للبضائع، تصنيف البضائع، كافة معاملات الاستيراد، مخلصون معتمدون مدربون، خدمات أمنية مميزة للبضائع والأشخاص؛ عن طريق مراكز لوجستية متكاملة متطورة داخل كل ميناء تجاري مصري بغرض تحقيق إرضاء العملاء وتوفير السلع والخدمات التي يحتاجونها وفقاً لحاجاتهم ورغباتهم، وبأفضل الطرق الممكنة وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات. حتى يمكن زيادة فرص النمو أمام مصر، واستغلال ميزة موقعها الجغرافي، وجعلها تواكب التقدم الذي لحق بمجال الخدمات اللوجستية.

Abstract

The current study titled, "Exploring economic growth opportunities through the logistic services, with focusing on the Egyptian seaports. Namely, the commercial seaports under the supervision of the, "Red Sea Ports General Authority", and Damitta seaport.

The study included four main sections. The first section is interested mainly in elaborating the main concepts related to seaports as those related to logistic services. The second section is trying to explore logistic services' implementation systems and costs of logistic services. While the third part is presenting the international, regional, and national sea shipping situation, ending by special focus on the types of challenges facing Egyptian seaports' logistics services. The fourth section was dedicated to the fieldwork study, which was conducted in the seaports named; Swies, Safaga, Sokhna, Noebaa, Sharm El Shekh, Gardaa, Tour, Adabia, Petrol Sink, and Damitta's seaports.

The purpose of the fieldwork was to investigate the situations of the seaports, their infrastructures, and the available logistic services. As it was aiming to investigate the clients' opinions about the available logistics services, its availability, its efficiency, and performance levels.

The study results revealed that; the best seaport is El Sokhna, where it administrated by using the logistic electronic centers. As it is providing all types of logistics businesses and activities, as it provides the video conferencing for its clients. While all other ports are suffering many deficiencies as poor infrastructure, overlapping of specialization between different authorities, old equipment, poor administrative systems, and no sufficient logistic services.

That needs giving good attentions for developing the Egyptian seaports and supply them by modern electronic administrative systems and logistic services.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
١	تقديم
٢	المقدمة
٣	أهمية الدراسة وأهدافها
٥	مصادر البيانات والمعلومات
٥	خطة الدراسة
٥	منهجية الدراسة
٦	المبحث الأول: الخدمات اللوجستية: المفهوم -النشأة -الأهمية
٧	تمهيد
٨	١-١ المفاهيم الأساسية
٩	١-١-٢ نشأة مفهوم اللوجستيات أو اللوجستيك
٩	١-٢-١-١ نشأة مفهوم الخدمات أو الأنشطة اللوجستية
١٠	١-٢-١-٢ سلسلة الإمداد أو التوزيع
١٢	٢-١ نشأة مفهوم الخدمات اللوجستية
١٦	٣-١ تصنيف وأنواع الأنشطة اللوجستية
١٧	١-٤-١ تصنيف الأنشطة اللوجستية وأقسامها وأهدافها
١٧	١-١-٤-١ الأنشطة الأساسية
٢٠	٢-١-٤-١ الأنشطة المعاونة
٢٣	٢-٤-١ أقسام الخدمات اللوجستية
٢٥	١-٢-٤-١ إدارة سلسلة الإمداد
٢٦	٥-١ أهمية الأنشطة اللوجستية وأسباب الاهتمام بها
٢٩	٦-١ الأهمية الاقتصادية للأنشطة اللوجستية
٣١	٧-١ علاقة اللوجستيات بمختلف أقسام منظمات الأعمال
٣٤	المبحث الثاني: نظم تنفيذ وتكاليف أداء الخدمات اللوجستية
٣٥	١-٢ نظم تنفيذ الخدمات اللوجستية، وأساليب إدارتها
٣٧	١-١-٢ تنفيذ اللوجستيات من خلال التحالفات وموردوا الطرف الثالث

تابع - فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
٣٩	٢-١-٢ تنفيذ اللوجستيات من خلال التحالفات
٤٠	٢-٢ أنواع وطرق تنفيذ الأعمال أو الأنشطة اللوجستية
٤٠	١-٢-٢ الأعمال اللوجستية
٤١	٢-٢-٢ الأعمال اللوجستية العكسية
٤٢	٣-٢-٢ لوجستيات المسؤولية البيئية
٤٢	٥-٢-٢ اللوجستيات الكونية
٤٢	٦-٢-٢ لوجستيات الموانئ البحرية
٤٣	٧-٢-٢ اللوجستيات التعاقدية (الطرف الثالث)
٤٥	١-٧-٢-٢ مراحل تنفيذ الخدمات اللوجستية التعاقدية (من خلال طرف ثالث)
٤٦	٨-٢-٢ لوجستيات الطرف الرابع
٤٧	٣-٢ عناصر تكلفة الخدمات اللوجستية
٤٨	١-٣-٢ تكاليف اللوجستيات
٤٩	١-١-٣-٢ تكلفة النقل
٥١	٢-١-٣-٢ تكاليف المخازن
٥١	٣-١-٣-٢ تكلفة الاحتفاظ بالمخزون
٥٢	٤-١-٣-٢ تكلفة تقادم المخزون
٥٣	٥-١-٣-٢ تكلفة مستوى خدمة المستهلك
٥٣	٦-١-٣-٢ تكلفة تشغيل الأوامر والمعلومات المرتبطة بها
٥٤	٧-١-٣-٢ تكلفة الشراء بأحجام كبيرة
٥٤	٨-١-٣-٢ تكلفة المرتجعات
٥٤	٤-٢ تكاليف الخدمات البحرية بالموانئ
٥٤	١-٤-٢ الخدمات التي يتم تقديمها للسفن
٥٥	٢-٤-٢ الخدمات التي يتم تقديمها للبضائع
٥٦	١-٤-٢ الخدمات التي يتم تقديمها للركاب
٥٦	٥-٢ أنواع رسوم خدمات الميناء

تابع - فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
٥٧	٦-٢ مقاييس تعريفية خدمات الميناء
٦٠	٧-٢ معايير كفاءة الخدمات اللوجستية
٦٣	المبحث الثالث: الخدمات اللوجستية عالمياً ومحلياً
٦٣	أولاً: الملامح العالمية لقطاع الخدمات اللوجستية
٦٣	١-٣ تطور التجارة الدولية وحركة النقل البحري
٦٣	١-١-٣ تطور التجارة الدولية
٦٥	٢-١-٣ تطور حركة النقل البحري عالمياً
٦٨	١-٢-١-٣ أهم خدمات النقل البحري والدول المقدمة لها
٧٣	٢-٢-١-٣ تحرير خدمات النقل البحري
٧٥	٣-٢-١-٣ ترتيب الدول وفقاً لأهم مؤشرات النقل البحري
٧٥	٤-٢-١-٣ مؤشر الاتصال بخطوط النقل البحري المنتظمة (الأونكتاد)
٧٦	٣-١-٣ دليل الأداء اللوجستي (البنك الدولي)
٧٧	ثانياً: تجارب دولية في مجال الخدمات اللوجستية
٧٨	١-٢-٣ تجربة دول شرق وجنوب شرق آسيا
٧٩	١-١-٢-٣ تجربة الصين
٨١	٢-٢-٣ التطور في موانئ المنطقة العربية
٨٤	١-٢-٢-٣ تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة
٨٦	ثالثاً: قطاع الخدمات اللوجستية في مصر
٨٦	١-٣-٣ أداء الموانئ المصرية وحركة التداول بها
٨٦	١-١-٣-٣ نبذة عن الموانئ المصرية
٨٨	٢-١-٣-٣ حركة البضائع في الموانئ المصرية
٨٨	٢-١-٣-٣ حركة الحاويات في الموانئ المصرية
٨٩	٤-١-٣-٣ الأسطول البحري المصري
٩٠	٢-٣-٣ مركز مصر في المؤشرات الدولية ذات الصلة
٩٢	٣-٣-٣ المشاكل والتحديات التي تواجه النقل البحري والخدمات اللوجستية في مصر

تابع - فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
٩٢	١-٣-٣-٣ المشاكل التي تواجه النقل البحري والخدمات اللوجستية في مصر
٩٤	٢-٣-٣-٣ بعض التحديات أمام النقل البحري والخدمات اللوجستية في مصر
٩٦	المبحث الرابع: الدراسة الميدانية
٩٧	تمهيد: حالة الموانئ التجارية التابعة للهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر، وميناء دمياط
٩٩	٤ - الدراسة الميدانية
١٠٠	١-٤ نتائج الدراسة الميدانية
١٠٠	١-١-٤ نتائج الدراسة الميدانية للموانئ
١١٥	٢-١-٤ نتائج الدراسة الميدانية مع أصحاب الشركات ومديري الوكالات البحرية والمستخلصين الجمركيين
١١٥	٤-١-٢-١ خصائص العينة
١١٧	٤-١-٢-٢ خصائص الخدمات اللوجستية التي يتعامل معها العملاء
١١٧	٤-١-٢-٢-١ نوع ومقدم الخدمات اللوجستية التي يحتاجها العمل
١١٧	٤-١-٢-٢-٢ جودة ونقاط قوة الخدمات اللوجستية كما يراها العملاء
١٢٠	٤-١-٢-٣ نفاط الضعف في الخدمات اللوجستية والخدمات اللوجستية المساعدة
١٢٢	٤-١-٢-٤ توفر المعلومات عن الخدمات اللوجستية
١٢٥	٤-١-٢-٥ أهم مقترحات العملاء لتحسين الخدمات اللوجستية
١٢٧	٤-٢ الخلاصة والتوصيات
١٢٧	٤-٢-١ الخلاصة
١٢٩	٤-٢-٢ التوصيات
١٣٣	المراجع
١٤٧	مرفق (١) استمارة الموانئ
١٥٢	مرفق (٢) استمارة العملاء

فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٥٠	متوسط أسعار النقل بالطن لكل ميل لكل وسيلة نقل	١-٢
٦٤	تطور حجم التجارة السلعية الدولية ومعدلات نموها	١-٣
٦٥	تطور معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي العالمي والتجارة السلعية العالمية	٢-٣
٦٦	اتجاهات وهيكل التجارة السلعية في عام ٢٠١١	٣-٣
٦٧	تطور التجارة البحرية الدولية في الفترة (١٩٧٠ - ٢٠١١)	٤-٣
٦٨	الأسطول البحري وفقاً لنوع السفينة في الفترة (١٩٨٠ - ٢٠١٢)	٥-٣
٧١	أهم ٢٠ ميناء بالنسبة لإجمالي الحمولة الكلية (٢٠٠٩-٢٠١١)	٦-٣
٧٢	أهم ٢٠ ميناء للحاويات وإجمالي حركة الحاويات (٢٠٠٩-٢٠١١)	٧-٣
٧٤	التزامات مصر المحددة في مجال التجارة في النقل البحري الدولي	٨-٣
٧٤	أهم الاتفاقيات المتعلقة بالنقل البحري، حتى يولييه ٢٠١١	٩-٣
٧٦	أفضل ١٠ دول في مؤشر الاتصال البحري لعام ٢٠١٢	١٠-٣
٧٧	أفضل ١٠ دول في دليل أداء اللوجستيات في عام ٢٠١٢	١١-٣
٨٣	ترتيب الدول العربية وفقاً للتجارة عبر الحدود في عام ٢٠١٣	١٢-٣
٨٣	تطور تداول الحاويات بموانئ الدول العربية في الفترة (٢٠٠٨-٢٠١٠)	١٣-٣
٨٤	الترتيب العالمي لأهم الموانئ العربية في عام ٢٠١١	١٤-٣
٨٥	أداء شركة موانئ دبي خلال الفترة (٢٠٠٧ - ٢٠١١)	١٥-٣
٨٧	الطاقة التصميمية للموانئ التجارية المصرية	١٦-٣
٩٠	حجم الأسطول البحري وفقاً لنوع السفينة	١٧-٣
٩١	تطور سهولة التجارة عبر الحدود في مصر	١٨-٣
٩٢	أفضل ١٠ دول متوسطة الدخل من حيث دليل الأداء اللوجستي	١٩-٣
٩٢	ترتيب مصر في الأبعاد الستة لدليل الأداء اللوجستي	٢٠-٣
١٠٠	تصنيف الموانئ والطاقة المصممة، والمحقة.	١-١-٤
١١٠	الأهداف المتوقع تحقيقها، حجم الطلب، العمالة بالموانئ	٢-١-٤
١١٢	خدمات الميناء وتسعيورها، وقت الخدمة، الإنتاجية، إشغال الأرصفة للموانئ	٣-١-٤

فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
١١٤	مستوى عرض الخدمات المقدمة بالموانئ للسفن وللبضائع	٤-١-٤
١١٥	خصائص العينة	١-٢-١-٤
١١٨	نوع ومقدم الخدمات اللوجستية كما يرى العملاء	٢-٢-١-٤
١١٩	جودة ونقاط قوة الخدمات اللوجستية كما يرى العملاء	٣-٢-١-٤
١٢١	نقاط الضعف والأنشطة المساعدة للخدمات اللوجستية	٤-٢-١-٤
١٢٥	مدى توافر المعلومات عن الخدمات اللوجستية ومصادر المعلومات	٥-٢-١-٤
١٢٦	مقترحات تحسين الخدمات اللوجستية	٦-٢-١-٤
	فهرس الأشكال	رقم الشكل
٦٩	القطاعات البحرية خلال دورة حياة السفينة	١-٣
٦٩	أكبر دول العالم في صناعتي بناء وتخريد السفن في عام ٢٠١٢	٢-٣
٧٠	التجارة البحرية الدولية حسب مجموعات الدول في عام ٢٠١١	٣-٣
٧٨	توزيع الموانئ المصرية	٤-٣

تقديم

تأتي دراسة "إستكشاف فرص النمو من خلال الخدمات اللوجستية بالتطبيق على الموانئ المصرية"، كإحدى دراسات سلسلة قضايا التخطيط والتنمية المتنوعة التي دأب أعضاء الفريق العلمي بمعهد التخطيط القومي على إعدادها سنوياً لتضيف لرصيد الدراسات العلمية في جمهورية مصر العربية؛ ولتكون عوناً للسادة واضعي السياسات والمسؤولين التنفيذيين في الحكومة المصرية مسلطة الضوء على بعض القضايا التنموية، موضحة للأسباب التي تقف كحجر عثرة في الطريق التنموي المصري، مضيئة لأساليب الحل والتقدم.

وقد جاء إختيار الموضوع بعد أن أصبحت الأنشطة والخدمات اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية التي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة في مجال إدارة الاعمال المتكاملة من حيث مفهومها وأهميتها ومكوناتها وممارستها في منظمات الأعمال المعاصرة لكبر حجم المنظمات وتعدد انشطتها وإتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها، مما أدى الى تزايد الاهتمام بالانشطة اللوجستية والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المنظمات الهادفة الى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية.

ولما كانت الموانئ البحرية أحد أهم ميادين تطبيق الأنشطة والخدمات اللوجستية؛ كان القرار بإختيار الموانئ البحرية المصرية كميدان لإجراء الجزء الميداني بالدراسة، حيث تعد الموانئ البحرية العمود الفقري للتجارة الخارجية لمصر وبواباتها على العالم الخارجي كما انها الحلقة الرئيسية في سلسلة النقل المتعدد الوسائط، بالإضافة إلى دورها الحيوي في دفع عملية التنمية الاقتصادية.

لذلك كان الغرض الأساسي للدراسة إثبات أن وجود مناطق لوجستية متطورة في الموانئ المصرية عامل هام يساعد على تدفق التجارة إعتياداً على ميزة الموقع وكبير المسطحات المائية. كذلك فإن توفير الخدمات والأنشطة اللوجستية يساعد على جذب رؤوس الأموال الأجنبية، وخلق فرص عمل، بالإضافة لخلق خبرات فنية وإدارية حديثة متطورة، وتنشيط الأسواق المحلية، وزيادة الدخل القومي.

وقد قام بإعداد الدراسة الفريق البحثي المكون من: أ.د. منى عبد العال دسوقي الباحث الرئيسي أ.د. نجوان سعد الدين، د. عزة يحي، د. أمل زكريا، أ.محمد فتحي، أ. إسلام محمد.

ولا يسع فريق الدراسة سوى تقديم جزيل الشكر للأساتذة الكاترة:

أ.د. علي نصار الأستاذ بمركز الأساليب التخطيطية بالمعهد

أ.د. أحمد فرحات الأستاذ بمركز التنمية البشرية بالمعهد

أ.د. محمد علي محمد عميد كلية النقل البحري بالاكاديمية العربية البحرية

وذلك لما قدمه كل أستاذ كريم منهم، من توفير للبيانات وتقديم المشورة كلما إحتاج الفريق البحثي لذلك.

الباحث الرئيسي

أ.د./منى عبد العال سيد دسوقي

إستكشاف فرص النمو من خلال الخدمات اللوجستية بالتطبيق على الموانئ المصرية

مقدمة:

تعتبر الأنشطة والخدمات اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية التي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة في مجال إدارة الاعمال المتكاملة من حيث مفهومها واهميتها ومكوناتها وممارستها في منظمات الأعمال المعاصرة. فمع كبر حجم المنظمات وتعدد انشطتها واتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها، تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المنظمات الهادفة الى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية.

رغم نشأة مصطلح اللوجستيات نشأة عسكرية، حيث بدأ إستخدامه في الجيش الفرنسي عام 1905 بهدف تأمين وصول المؤن والذخائر في الوقت الملائم وبأفضل طريقة ممكنة، ثم إستخدم بكثافة خلال الحرب العالمية الثانية حيث كان أحد عوامل إنتصار جيوش الحلفاء وما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمى الى تطبيق اللوجستيات في مجال الأعمال فيما عرف بإسم **Business Logistics** حيث تبين أن تكلفة الأنشطة اللوجستية تتراوح ما بين (٤٠%-٦٠%) من تكلفة المنتج النهائي، ووجد أن تطبيق مفهوم إدارة الأعمال اللوجستية يؤدي الى خفض التكلفة بنحو ٢٠%. لكن لم يظهر الإهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية في منظمات الاعمال إلا في منتصف الخمسينيات وبداية الستينيات، عندما ايقنت الإدارة في هذه المنظمات ان الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي والميزة التنافسية وزيادة الارباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف.

إتسع نطاق تطبيق اللوجستيات في سياق العولمة مع بدايات ثمانينيات القرن الماضي، حيث أصبح الإنتاج والتسويق والتمويل له سمة العالمية، وإبتدعت الشركات متعددة الجنسيات نظاماً جديداً للتقسيم الدولي للعمل. يقوم هذا النظام على تجزئة العملية الإنتاجية اللازمة لإنتاج سلعة ما بين عدة دول. أى أنها تقوم بعملية تفكيك رأسى على مستوى الصناعة، وتعمل على إجراء عمليات تكامل أفقى ورأسى على مستوى التجارة العالمي. وقد سهلت إدارة الخدمات اللوجستية في مجال الأعمال تطبيق عمليات التفكيك الرأسى على مستوى الصناعة والتكامل الأفقى والرأسى على النطاق التجاري العالمي.

فالأنشطة اللوجستية داخل المناطق اللوجستية تأخذ صوراً عديدة لمجالات متنوعة تهتم بتخطيط، وتنفيذ، ورقابة التدفق، والتخزين الكفاء، والتوزيع للمواد الخام، وللسلع النهائية، والمعلومات ذات العلاقة من مكان الإنتاج الى مكان الإستهلاك، ورقابة الجودة، ولصق العلامات التجارية، وإختيار جودة المنتجات، وخدمات الصيانة والإصلاح كما تتضمن تجميع المعلومات، وتحليل المخاطر، والنقل، والجرد، والتخزين، والمعالجات المادية للسلع، والتغليف والتعبئة...، بغرض تحقيق إرضاء العملاء وتوفير السلع والخدمات

التي يحتاجونها وفقاً لحاجاتهم ورغباتهم، وبأفضل الطرق الممكنة وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات. كما أن المناطق اللوجستية تخلق عديد من الأنشطة الخدمية مثل: الأعمال البنكية، التأمين، الخدمات الجمركية: تسعير قانوني للبضائع، تصنيف البضائع، كافة معاملات الاستيراد، مخلصون معتمدون، تخليص جمركي، من جميع النقاط الحدودية والأمانات الجمركية وغيرها.

أهمية الدراسة وأهدافها:

يمكن للخدمات اللوجستية في بعض الحالات أن تمثل العجلة الأساسية في دفع النمو الاقتصادي للارتقاء بمعدلات قياسية، والعمل على تعزيز القدرة التنافسية من خلال زيادة الطلب على الخدمات اللوجستية في المنطقة اللوجستية مقارنة مع الخدمات المنافسة في البلدان الأخرى؛ وهو ما يمكن أن يتحقق في حالة توافر البنية التحتية المتطورة وآليات العمل المتقنة في مختلف الخدمات تماشياً مع المعايير العالمية. بينما يمكن أن تضيق فرصاً في التجارة العالمية على البلدان المتمتعة بارتفاع تكلفة الخدمات اللوجستية. وكما جاء بالدراسة الصادرة عن البنك الدولي عام ٢٠٠٧، أن البلدان المتمتعة بدرجات عالية من حيث إمكانية التنبؤ والكفاءة وتوافر أفضل خطوط النقل وكفاءة الإجراءات المرتبطة بالتجارة هي نفسها أيضاً البلدان القادرة على الأرجح على تحقيق الاستفادة القصوى من التقدم التكنولوجي، وتحرير النظم الاقتصادية، وتفعيل سبل الوصول والنفوذ إلى الأسواق الدولية. وإن البلدان ذات تكاليف الخدمات اللوجستية التجارية المرتفعة بصفة عامة، هي البلدان التي تفقد على الأرجح الفرص الناشئة عن العولمة. فعلى سبيل المثال تبلغ تكلفة الخدمات اللوجستية في إندونيسيا نحو ٣٠٪ من إجمالي الناتج المحلي، بينما لا تتعدى التكاليف المناظرة في الصين ٢٠٪، ونحو ١٠٪ في تايلاند. فعدم فعالية الخدمات اللوجستية ونقص كفاءة وسائل النقل تسهم في زيادة معدل التكاليف، فالبطء في تأدية الخدمات يؤدي إلى تحقيق خسائر مادية كبيرة تدفع المستثمر إلى إنفاق مبالغ يومية كبيرة لإيجار ناقلة البضائع، بينما هو مضطر لإنظار تفريغ أو تحميل البضائع لأكثر من يوم. دفع ذلك وزير الإقتصاد الإندونيسي "السيد/ فاسيا بارسي" أن يعلن في كلمة ألقاها بعنوان: "نظرة على السياسات والإقتصاد" عام ٢٠١٢؛ أن الإقتصاد الإندونيسي يمكن أن يتوسع بنحو ٦٪؛ إذا إستطاعت الحكومة الإندونيسية مواجهة المشاكل المتعلقة بالنقل البحري والموانئ.

وتعد الموانئ البحرية العمود الفقري للتجارة الخارجية لمصر وبواباتها على العالم الخارجي كما انها الحلقة الرئيسية في سلسلة النقل المتعدد الوسائط، بالإضافة إلى دورها الحيوي في دفع عملية التنمية الاقتصادية.

^١ البنك الدولي، "إقامة روابط قوية من أجل المنافسة: الخدمات اللوجستية للتبادل التجاري في الإقتصاد العالمي، واشنطن، ٢٠٠٧".

وتتعدد في مصر الموانئ نظراً لكبر المسطحات المائية المحيطة بها، حيث يوجد بمصر حوالي ١٥ ميناء تجاري هم: ميناء الإسكندرية -ميناء بور سعيد -ميناء السويس -ميناء دمياط -ميناء شرق بور سعيد -ميناء الدخيلة -ميناء نويبع -ميناء سفاجا -ميناء السخنة -ميناء شرم الشيخ -ميناء الطور - ميناء العريش -ميناء الغردقة -ميناء الأدبية -ميناء حوض البترول.

كما تتوفر بها الكثير من الموانئ التخصصية التي تنقسم الي موانئ بترولية وعددها ١١ وأهمها ميناء رأس غارب. وموانئ تعدينية وعددها (٧) وأهمها ميناء سفاجا التعديني (أبو طرطور). وموانئ سياحية وعددها (٥) وأهمها ميناء بورت غالب، وموانئ صيد وعددها (٤) وأهمها ميناء الصيد البحري ببور سعيد.

ذلك يجعل من وجود مناطق لوجستية متطورة في الموانئ المصرية عاملاً مساعداً على تدفق التجارة إعتياداً على ميزة الموقع وكبر المسطحات المائية. كذلك فإن توفير الخدمات والأنشطة اللوجستية يساعد على جذب رؤوس الأموال الأجنبية، وخلق فرص عمل، بالإضافة لخلق خبرات فنية وإدارية حديثة متطورة، وتنشيط الأسواق المحلية، وزيادة الدخل القومي. وتساعد مثل تلك الدراسة على تحديد ما هي الخدمات اللوجستية التي تفتقر إليها الموانئ المصرية لإستقطابها؛ لتتمكن الموانئ المصرية ميزات تنافسية تجذب إليها العملاء لإعتبارها مرتكزات تجارية وتصبح مؤثراً إيجابياً على الناتج المحلي الإجمالي.

لما سبق كان إهتمام الدراسة الحالية بتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة باللوجستيات، والمناطق اللوجستية، وعلاقة الخدمات والأنشطة اللوجستية بمختلف إدارات منظمات الأعمال.
- إستعراض الخدمات اللوجستية والمناطق اللوجستية المتاحة بالموانئ الأخرى عالمياً وإقليمياً ومقارنتها بالمحلية.
- تحديد عناصر تكلفة الخدمات اللوجستية ودورها في رفع معدلات القيمة المضافة.
- التعرف على مدى جودة وكفاءة البنية الأساسية المتاحة للموانئ البحرية التي شملتها دراسات الحالة بالدراسة الميدانية.
- التعرف على الخدمات اللوجستية المتاحة للموانئ البحرية المصرية تحت الدراسة.
- التعرف على آراء بعض العملاء (المخلصين الجمركيين) لمدى جودة وكفاءة الموانئ تحت الدراسة.
- إستشراف سبل وإمكانيات دفع معدلات النمو الإقتصادي عن طريق رفع كفاءة أداء تلك الخدمات والبنية التحتية المصاحبة لها بالموانئ البحرية المصرية.

مصادر البيانات والمعلومات: تم الإعتماد على مصادر البيانات التالية:

أ. مصادر ثانوية:

شملت هذه المصادر إطلاع الفريق البحثي على المراجع العربية والأجنبية التي عرضت لموضوعات الدراسة وكذلك الإطلاع على بعض سجلات ونشرات الموانئ تحت الدراسة، وبيانات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، الكتاب الإحصائي السنوي، ومركز معلومات النقل البحري، بالإضافة الى بعض رسائل الدكتوراة والماجستير المتعلقة بموضوع الدراسة.

ب. مصادر أولية:

وتتمثل في الدراسة الميدانية التي اعتمدت على قائمة الاستقصاء لإجراء مقابلات متعمقة مع المسؤولين بالموانئ تحت الدراسة، وكذلك أصحاب بعض شركات الإستيراد ومديري بعض الوكالات البحرية وبعض المستخلصين الجمركيين؛ وتم الاعتماد عليها لتوفير البيانات المطلوبة للدراسة.

خطة الدراسة:

تتضمن الدراسة الحالية أربعة مباحث يهتم الأول منها بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالخدمات اللوجستية، ويهتم المبحث الثاني بدراسة نظم تنفيذ الخدمات اللوجستية وتكاليف الخدمات اللوجستية. بينما يهتم المبحث الثالث بإستعراض واقع الخدمات اللوجستية محلياً وعالمياً، ثم يأتي المبحث الرابع بدراسة حالة الموانئ التجارية التابعة لهيئة موانئ البحر الأحمر وميناء دمياط والخدمات اللوجستية المتاحة بها، وأراء العملاء المتعاملين مع تلك الموانئ أصحاب الشركات، ومديري بعض الوكالات البحرية، وبعض المخلصين الجمركيين في؛ مدى إتاحة وكفاءة الخدمات والتسهيلات المطلوبة لقيام مراكز لوجستية ذات جودة وكفاءة، وينتهي المبحث بإستشراق سبل وإمكانيات رفع كفاءة أداء تلك الموانئ البحرية المصرية بإقتراح إتخاذ بعض الإجراءات وتوفير بعض الخدمات غير المتاحة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي الاستنباطي الاستردادي وذلك عن طريق استخدام المنهج الاستقرائي الذي يبدأ بدراسة الجزئيات للوصول الى توصيات عامة. وكذلك إستخدام المنهج الاستنباطي للربط بين الاشياء وتعليل أسبابها على اساس المنطق والتأمل الذهني.

كما تم استخدام الأساليب الكمية، التي تستند إلى مصادر البيانات الثانوية، وتشمل أساسا تسجيل وتحليل البيانات المتوفرة عن موضوع الدراسة. بالإضافة الى إستخدام الأساليب النوعية لرصد البيانات الأولية والمعلومات التي تم تجميعها بواسطة الدراسة الميدانية وتحليلها لتحقيق أهداف الدراسة وتنتهي باستخدام المنهج الاستردادي لإسترداد الواقع والمشكلات التي صاغت الحاضر ثم استشراف التوصيات للمستقبل.

المبحث الأول

الخدمات اللوجستية: المفهوم -النشأة -الأهمية

المبحث الأول

الخدمات اللوجستية: المفهوم -النشأة -الأهمية

تمهيد:

تعتبر الخدمات اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية التي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي في مجال إدارة الأعمال. وتعد من مجالات المعرفة الإدارية الحديثة نسبياً لدراسة الإدارة المتكاملة، مقارنة ببعض مجالات الإدارة التقليدية مثل الإنتاج والتسويق والتمويل. ومع كبر حجم الشركات ومنظمات الأعمال، وتعد أنشطتها، مع اتساع وتنوع منتجاتها، وتعدد المناطق التسويقية لها، تزايد الاهتمام بالخدمات اللوجستية القادرة على تعظيم قيمة منتجات وخدمات هذه المنظمات في نظر العملاء، مما ينعكس على تحقيق العديد من الوفورات والأرباح والقدرة التنافسية لها في الأسواق.

ولا يمكن إنكار أن غالبية الخدمات والأنشطة اللوجستية قديمة قدم منظمات الأعمال نفسها، ولكن معالجتها على أسس علمية واعتبارها كنظام متكامل يؤدي إلى تدفق السلع والخدمات للأسواق، بما يحقق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح وخدمة العملاء، وجعلها أحد مظاهر الإدارة الحديثة للشركات والمنظمات والفرق بين الخدمات والأنشطة اللوجستية قديماً ومثلتها حديثاً يتمثل في :-

١- إن الخدمات اللوجستية تم ممارستها وبشكل منفصل بواسطة الأفراد ومنظمات الأعمال منذ سنوات عديدة.

٢- ظهر مفهوم التنسيق والتكامل عند أداء الخدمات والأنشطة اللوجستية حديثاً بهدف الاستفادة من اقتصاديات الحجم، مقارنة بالممارسات القديمة.

٣- تمارس الخدمات اللوجستية حديثاً باعتبارها عنصراً هاماً يضيف قيمة للمنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، والتي تلعب دوراً هاماً في تحقيق ما يعرف برضاء العملاء، وهو المستهدف حديثاً، ومن ثم تحقيق زيادة في المبيعات الناتجة عن التميز في الأسواق.

٤- تتم تحت مظلة نظم المعلومات حيث أن الرسالة الحقيقية للإدارة الفعالة للخدمات والأنشطة اللوجستية، تتمثل في توفير السلع والخدمات للعملاء، في الوقت والمكان المناسبين، وفي أفضل حالة، مع تحقيق أعلى درجة من المساهمة في تحقيق أهداف الأعمال متضمنة إرضاء العملاء، وتقليل التكاليف الكلية، وزيادة الأرباح.

ويهدف هذا الجزء من الدراسة، إلى التعرف على مفهوم الخدمات اللوجستية، من حيث نشأتها، وتصنيفها وأهميتها بالإضافة إلى علاقة الخدمات والأنشطة اللوجستية بمختلف إدارات منظمات الأعمال وأخيراً تحديث بعض ومعايير قياس كفاءة الخدمات اللوجستية في هذه المنظمات.

١-١ المفاهيم الأساسية:

١-١-١ مفهوم اللوجستيات أو اللوجستيك:

اللوغستيات Logistic -كلمة إنجليزية وتتكون من مقطعين هما Lodge، وتعنى يؤدي، وIstic وتعنى يتعلق بـ وبضم المقطعين تصبح الكلمة Logistic أي أمر يتعلق بالإيواء، وتخفيفاً للنطق، تم تحويل الكلمة لتصبح Logistic، وهي صفة والاسم منها Logician أي المتخصص في فن نقل الجنود وإيوائهم وإمدادهم بالطعام.

واللوغستيات - اصطلاحاً - لفظ شامل، يقصد به فن نقل الجنود وإيوائهم وتموينهم. أي إدارة تدفقات الأفراد والموارد لدعم المجهود الحربي عن طريق نقل الجنود والعتاد والمؤن والذخائر من المعسكرات والمستودعات في مناطق عسكرية معينة، إلى ميادين القتال في مواقع أخرى بعيدة، وذلك في أقصر وقت ممكن، وبأقل تكلفة ممكنة. فاللوغستيات^٢ Logistics مفهوم نشأ نشأه عسكرية، حيث بدأ استخدامه في الجيش الفرنسي عام ١٩٠٥، بهدف تأمين وصول المؤن والذخائر، في الوقت الملائم، وبأمثل طريقة ممكنة. ثم استخدم بكثافة إبان الحرب العالمية الثانية، حيث كان أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء. وقد عرف معجم أكسفورد اللغة الانجليزية "اللوغستيات"، بأنها " فرع من فروع العلوم العسكرية" المختصة بتدبير ونقل الموارد والحفاظ عليها، وكذلك الأفراد والوسائط.

وما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها، حتى بدأ ظهور دراسات ترمى إلى تطبيق اللوجستيات في مجال الأعمال، فيما عرف باسم Business Logistics ؛ وقد استخدمه المتخصصون في الاقتصاد وإدارة الأعمال كمصطلح للتعبير عن " ضبط وإدارة تدفق المواد الخام وعمليات الإنتاج والتوزيع، وما تستتبعه من عمليات للتعبئة والتغليف ثم النقل إلى أسواق الاستهلاك، وذلك كله في أقصر وقت ممكن، وبأقل تكلفة ممكنة".

أو بعبارة أخرى اللوجستيات يعني؛ " توفير الأشياء المناسبة، بالكميات المناسبة، في المكان المناسب، في الوقت المناسب، وبالسعر المناسب"^٣. وعليه يمكن تعريف اللوجستيات بأنه " إدارة الأنشطة الداعمة للإنتاج" وهنا يجب ذكر أن هناك الخدمات اللوجستية التي تؤدي إلى إنتاج سلعة أو خدمة. كما توجد خدمات لوجستيات النقل.

في عام ١٩٩١، عرفت منظمة الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية اللوجستية بأنها " عملية التخطيط والتنفيذ والتحكم بالتدقيق والتخزين الضروري، المؤثر على البضائع والخدمات والمعلومات المتعلقة، من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك، بغرض إرضاء احتياجات المستهلك". كما أشارت المؤسسة الى أن

^٢ موقع الإنترنت www.marefa.org

^٣ عبيد على أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٠

عرفت بعض الكتابات الحديثة اللوجستيات على أنها؛ سيطرة الشركة على عملية تدفق المواد والتي تدخل إليها وتتخلل عملية الإنتاج وكذلك التي تنتج منها، وهذا التعريف يطلق عليه إدارة المواد، أي حركة المواد والمكونات الإنتاجية (المواد الخام والنصف مصنعة) من أماكن توريدها حتى وصولها إلى المنشأة أو الشركة، فضلاً عن مرحلة التصنيع ذاتها. وذكر كذلك أن هذا التعريف يجاوز ما يطلق عليه التوزيع المادي أو الطبيعي، والذي يعنى " الأنشطة المادية الاقتصادية الخاصة بالتغلب على البعدين المكاني والزمني، حتى تقابل العرض مع الطلب لجميع المنتجات الاقتصادية، والتي تمثلها عمليات التغليف وتداول البضائع والتخزين والنقل والمعلومات.

عرف الموقع الإلكتروني^٤ اللوجستيات بأنها " عملية التخطيط والتنفيذ والمراقبة لحركة وتخزين المواد الخام والمخزون تحت التشغيل، والنصائح الجاهزة والمعلومات المتعلقة بها من نقطة المصدر حتى نقطة الاستهلاك، بهدف المطابقة مع متطلبات العميل، على أن يتم ذلك بكفاءة وبتكلفة فعالة". وهذا يعنى أن اللوجستيات تضمن توفير المنتج الصحيح، في الوقت الصحيح، وبالكمية الصحيحة للعميل الصحيح، وبالحالة الصحيحة والتكلفة الصحيحة، في المكان الصحيح. كما ذكر نفس الموقع أن اللوجستيات يمكن تعريفها على أنها عملية التوقع لاحتياجات ورغبات العملاء، وتدبير المواد والقوى البشرية والتكنولوجيات والمعلومات اللازمة للوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات، مع التحقيق الأمثل لشبكة إنتاج ليكون الوفاء بهذه الطلبات موقوتاً.

وعرف شيبمان^٥ اللوجستيات على أنها "تختص بتدفق المواد والمعلومات من مصدرها الأصلي حتى العميل النهائي، وذكر أن اللوجستيات قد تحولت من الدور الداعم للوظائف الأساسية مثل التسويق والتصنيع، وامتدت لتغطي أنشطة النقل والشراء والتخزين والمخزون... وحتى خدمة العميل، والأهم أن اللوجستيات تطورت تدريجياً من وظيفة غير فعالة إلى عامل إستراتيجي يقدم ميزة تنافسية فريدة."

١-١-٢ نشأة مفهوم اللوجستيات:

١-١-٢-١ مفهوم الخدمات والأنشطة اللوجستية:

تعددت الكتابات التي تناولت مفهوم الخدمات والأنشطة اللوجستية، ونشأتها كما تعدد استخدام المصطلحات للتعبير عن هذا الفرع الحديث من فروع الإدارة الحديثة المتكاملة في مجال إدارة الأعمال. وقد اختلفت الآراء حول المصطلحات المعبرة عنها، وفي بعض الأحيان تم الخلط فيما بينها. ومن ضمن هذه المصطلحات على سبيل المثال لا الحصر:

- إدارة الموارد.

^٤ موقع الانترنت www.aecfkh.org

^٥ Ross L. Chapman, Ross L. Chapman, "Innovation in logistic services and the new business model: a conceptual Framework, University of Western Sydney, Penrith South DC, Australia, 2002.

- إدارة سلسلة الإمداد.
- إدارة التوزيع المادي.
- إدارة قنوات التوزيع.
- إدارة الإمداد والتوزيع.
- أنظمة الاستجابة السريعة

كما تعرف الخدمات اللوجستية على أنها " العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ^٦ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء، والفصل للمواد الخام والسلع النهائية، وإدارة المعلومات ذات العلاقة، وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء .

والهدف هنا للإدارة الفعالة للأعمال اللوجستية، تتمثل في توفير السلع والخدمات إلى العملاء في الأسواق المستهدفة، وفقاً لحاجاتهم ورغباتهم، بأفضل الطرق الممكنة، وأكثرها كفاءة، وأقلها تكلفة من حيث الوقت والمكان وحالة المنتجات.

وذكر حسان^٧ أن تعريف إدارة اللوجستيات المقدم بواسطة مجلس إدارة اللوجستيات (وهي منظمة تضم ١٥ ألف عضو من ممارسي اللوجستيات عام ٢٠٠٣ تعريفاً يمكن أن تكون له صفة التعميم، حيث ذكر: "إن إدارة اللوجستيات هي ذلك الجزء من إدارة سلسلة الإمداد الذي يخطط وينظم وينسق ويراقب؛ التدفق والتخزين الأمامي والعكسي الكفاء والفعال للسلع والخدمات والمعلومات المرتبطة ذات العلاقة، وذلك ما بين نقطة الأصل أو المنشأ (point of origin) ونقطة الإستهلاك (point of consumption) بغرض تلبية طلب العميل".

١-٢-١-٢ سلسلة التوريد (الإمداد):

ذكر حسان^٨، أن الأعمال اللوجستية، تشمل مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية المتكررة لعدة مرات، من خلال قنوات محدودة، وذلك أثناء تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية، مع إضافة قيمة ملموسة لهذه المنتجات في عيون العملاء الذين يحصلون عليها. وبذلك تتم الأنشطة اللوجستية بشكل متكرر ولعدة مرات قبل وصول المنتج إلى الأسواق، ومن هنا أطلق على الأنشطة اللوجستية المتكررة تسمية سلسلة الإمداد.

^٦ موقع الانترنت www.aecfkh.org

^٧ محمد أحمد حسان، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨.

^٨ محمد أحمد حسان، ٢٠٠٨، المرجع السابق.

كما يعرف مفهوم الإمداد والتوزيع^١ بأنه " كافة الأنشطة المسئولة عن تدبير وتحريك المواد الخام، والأجزاء والمكونات التي تدخل في العملية الإنتاجية والمنتجات تامة الصنع، سواء كانت تلك الحركة في اتجاه المؤسسة أو خارج المؤسسة إلى أسواقها". ويعتبر هذا التعريف مقبول من معظم الكتاب والباحثين، ولكنه لا يعتبر متكاملًا لأنه:

- ١- يتناول حركة السلع المادية، ولم يتناول الخدمات غير المادية.
 - ٢- تناول حركة السلع من مرحلة الحصول على المواد الخام. وحتى مرحلة الاستهلاك النهائي للمنتجات، دون التعرض للحركة العكسية، والتي يتم فيها تدفق السلع المرتجعة من المستهلك إلى المنتج، أو من المؤسسة إلى الموردين.
 - ٣- قصور التعريف في التعرض لمفهوم الإمداد والتوزيع كعملية إدارية متكاملة تؤديها المؤسسة بصورة مباشرة لتنسيق الأنشطة والمهام التي تقوم بها (تسويق - إنتاج - مشتريات)، أو التي تؤديها بصورة غير مباشرة، من خلال منظمات أخرى (الوسطاء والموردين)، السهولة تدفق منتجاتها وخدماتها إلى الأسواق.
- كذلك تم مؤخراً تطوير هذا المفهوم، من مجرد وظيفة تقوم بها منظمة الأعمال، إلى عملية إدارية متكاملة.

وتقسم المكونات الرئيسية لهذا المفهوم، أنشطة الإمداد والتوزيع إلى ثلاثة مكونات هي: -

المكون الأول: -

مرحلة الإمداد والتوزيع الداخلي، وتشمل الأنشطة المسئولة عن تدبير وتحريك المواد الخام ومستلزمات الإنتاج والأصناف الداخلة من الموردين إلى المؤسسة، والمستخدم في تصنيع منتجاتها وخدماتها.

المكون الثاني:

مرحلة إدارة المواد، وتشمل الأنشطة المسئولة عن إدارة وتحريك المخزون المتوفر لدى المؤسسة، من المواد الخام والسلع نصف المصنعة، لتلبية متطلبات العملية الإنتاجية.

المكون الثالث:

مرحلة إدارة التوزيع، وتشمل الأنشطة المسئولة عن تدفق منتجات المؤسسة تامة الصنع إلى الأسواق والعملاء.

وعرف نفس الباحث التوزيع المادي بأنه:

^١ محمد أحمد حسان، ٢٠٠٨، المرجع السابق.

مفهوم يتعامل مع حركة انتقال وتخزين المنتجات، وتلبية طلبات عملاء الشركة أو المؤسسة. ويكتسب هذا المفهوم أهميته من سببين هما:

- ١- أن أنشطته تمثل نحو ثلثي التكلفة الكلية لنظام الإمداد والتوزيع بمنظمات الأعمال. فقديماً كانت منظمات الأعمال والشركات تهتم بتخفيض تكلفة الإنتاج، ومع تطور كفاءة الإنتاج والرقابة على العملية الإنتاجية بدرجة عالية، أصبح من العبث تخفيض هذه التكلفة، ومن ثم اتجهت الأنظار إلى تخفيض تكلفة التوزيع المادي، والتي تمثل نسبة عالية من سعر المنتجات.
- ٢- هو المسئول الأول عن توفير المنفعة الزمنية للمستهلك، عن طريق تخزين السلع المطلوبة، في أماكن قريبة من المستهلك. بالإضافة إلى توفير المنفعة المكانية، من خلال اختيار وسائل النقل المناسبة.

وتناول إدريس أيضاً^{١٠}، موضوع سلسلة الإمداد، حيث أفاد بأن الأعمال اللوجستية تشتمل على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية المتكررة لمرات عديدة، من خلال قنوات محددة، أثناء تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية، مع إضافة قيمة ملموسة لها في عيون العملاء والمستهلكين وأنه نتيجة لأن مصادر المواد الخام والمصانع ونقاط البيع لا تقع كلها في مكان واحد، ونظراً لوجود قناة تعتمد على التتابع المنتظم في خطوات الإنتاج والتسويق، فإن الأنشطة اللوجستية تتم بشكل متكرر لعدة مرات قبل وصول المنتجات إلى ساحة السوق. وأشار الكاتب أن قناة الإمداد المادي تتعلق بشغل الفجوة الخاصة بالوقت والمكان بين مصادر المواد الخام الفورية وبين نقاط أو أماكن الإنتاج أو التشغيل، وبالمثل فإن قناة التوزيع المادي تتعلق بالفجوة الخاصة بالوقت والمكان بين نقاط الإنتاج والتشغيل وبين الأسواق أو العملاء. وبسبب التشابه في الأنشطة بين هذين النوعين من القنوات، أي الإمداد (ويطلق عليه إدارة المواد) والتوزيع المادي، فإن كافة الأنشطة الخاصة بهما تتكامل معاً لتشكيل ما يعرف بالأنشطة اللوجستية، والتي تعرف في كثير من الأحيان بإدارة سلسلة الإمداد.

٢-١ نشأة مفهوم الخدمات اللوجستية:

اختلفت آراء الباحثين والكتاب، حول بداية نشأة مفهوم الخدمات اللوجستية، وبالتالي تناول هذا الفرع في مجال دراسة إدارة الأعمال المتكاملة.

مصطلح إدارة سلاسل الإمداد^{١١} لم ينشأ حديثاً ولكنه نشاط قديم منذ بناء الهرم الأكبر قبل نحو ٤٧٠٠ سنة، حيث قام المصريون القدماء بإنشاء أول سلسلة إمداد معروفة حتى الآن، لتوريد أحجار الهرم الأكبر من أسوان حتى الجيزة.

^{١٠} ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة إلى إدارة الأعمال اللوجستية - الإمداد والتوزيع المادي - كلية التجارة - جامعة المنوفية، ٢٠٠٢.
^{١١} موقع الانترنت: www.dvawan.info/rado/plasmatv/7663a31

ونشأ مفهوم اللوجستيات^{١٢}، نشأة عسكرية عام ١٩٠٥، حين استخدمه الجيش الفرنسي، بهدف تأمين وصول المؤن والذخائر في الوقت الملائم، وبأمثل طريقة ممكنة. ثم استخدم بكثافة إبان الحرب العالمية الثانية، وكان أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء. وبعد انتهاء الحرب العالمية، بدأ ظهور الدراسات التي ترمى إلى تطبيق اللوجستيات في مجال الأعمال فيما عرف باسم Business Logistics، حيث بينت الدراسات في هذا المجال، أن نحو ٤٠٪ في المتوسط من تكلفة إنتاج أى سلعة في الدول المتقدمة تعزى إلى الأنشطة اللوجستية. ونظراً لاستخدام هذه الدول لتقنيات إنتاجية متشابهة، فأصبح من غير الممكن تحقيق الميزة التنافسية أو تعزيزها إلا من خلال خفض تكلفة الأنشطة اللوجستية، والتي تتكون من:

- الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية، سواء كانت سابقة على الإنتاج مثل شراء المواد الأولية أو استيرادها، أو الأنشطة التي تتم أثناء عملية الإنتاج، كعمليات المناولة الداخلية.
- الأنشطة التي تتم بعد الانتهاء من العملية الإنتاجية، وتتمثل في التعبئة والتغليف والترويج والتخزين والنقل والتأمين وخدمات ما بعد البيع... الخ.

ومنذ الثمانينات تضمنت الهياكل التنظيمية لكبرى الشركات، إدارة اللوجستيات في الصدارة. وفي سياق العولمة، التي نفذتها الشركات المتعددة الجنسية، المستخدمة لأحدث منجزات الثورة التكنولوجية، أصبح الإنتاج والتسويق والتمويل كونياً على المستوى العالمي، حيث قامت هذه الشركات بخلق نظام جديد للتقسيم الدولي للعمل، يقوم على تجزئة العملية الإنتاجية لإنتاج السلع (إرساء دعائم عولمة الإنتاج والتجارة) بين عدة دول، بمعنى القيام بعملية تقليل الإنتاج الرأسي على مستوى الصناعة، ثم إجراء عمليات تكامل أفقى ورأسى على المستوى العالمي، وبما يكفل الاستفادة من اقتصاديات الحجم.

وبالرغم من حداثة هذا الفرع من فروع المعرفة، إلا أنه يتسم بالتطور السريع، إذ تطور من التوزيع العيني، إلى إدارة المواد ثم تحول إلى لوجستيات متكاملة تضم كل من إدارة المواد، والتي أصبحت تعرف باسم اللوجستيات الداخلية، والتوزيع العيني تحت مسمى اللوجستيات الخارجية، بالإضافة إلى المناولة الداخلية. ثم تكوين سلسلة دولية للإمداد. ولم يقتصر الأمر على ذلك، بل استمر في التطور، يوماً بعد يوم، مما أفرز العديد من المفاهيم والاتجاهات الحديثة في هذا المجال.

ذكر إدريس^{١٣}، أن نشأة الأعمال اللوجستية ظهرت في أواخر الخمسينيات، حيث قام الجيش بأكثر العمليات اللوجستية تعقيداً وتخطيطاً في التاريخ، أثناء الحرب العالمية الثانية، مما جعل البعض يدعى أن جذور الأعمال اللوجستية متوافرة في الجيش. وأكد ذلك تتابع الأحداث العسكرية الإستراتيجية عبر التاريخ الحديث، والتي استخدمت فيها أكبر وأعقد العمليات اللوجستية المتكاملة والمستندة إلى التكنولوجيا

^{١٢} موقع الإنترنت: www.marefa.org.php
^{١٣} ثابت عبد الحمن إدريس، ٢٠٠٢، مرجع سابق.

الحديثة، والتي ساعدت على تحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة عالية. ومثال على ذلك تنوع وتكامل الأعمال اللوجستية، من نقل وتخزين ومناولة وتدفق معلومات واتصالات، وتحديد مواقع المخازن وغيرها، في حرب أكتوبر عام ١٩٧٣، وما تلى ذلك على مستوى أكثر تطوراً في حرب الخليج ضد العراق بسبب احتلاله لدولة الكويت. بعد ذلك تم استخدام أضخم الأعمال اللوجستية في ضرب دولة أفغانستان التي قادتها الولايات المتحدة الأمريكية. وتسعى منظومة العمل اللوجيستية في الجيش دائماً إلى تحقيق أقصى درجة من خدمة العملاء، والممثلين في هذه الحالة بالضباط والجنود، بهدف تحقيق النصر في المعارك الحربية. وخدمة العملاء كهدف للأعمال اللوجستية هنا لا تعنى مجرد توفير الطعام والشراب في الوقت والمكان المناسبين للجنود والضباط، بل وتوفير الأسلحة والمعدات والذخيرة وقطع الغيار والإمدادات الطبية وغيرها، وذلك بما يمكنهم من القتال بكفاءة لتحقيق النصر في المعركة.

كما تناول حسان^{١٤}، نشأة مفهوم الإمداد والتوزيع (اللوجستيات)، وقسمها على هيئة مراحل كالآتي:

المرحلة الأولى:

بداية ظهور مصطلح الإمداد والتوزيع كان في المجال العسكري، حيث اعتبره العديد من القادة العسكريين، أحد علوم الحرب القادرة واللازمة لإنجاح الجيوش في مهامها القتالية منذ استطاعت الجيوش الأمريكية (في الحرب العالمية الثانية) استخدام نظم الإمداد والتوزيع بشكل عال الكفاءة يضمن توفير احتياجات الجنود في ساحة القتال من عتاد وطعام وشراب وسلاح وأخيراً أدوات طبية، مما أدى لنجاحها في الحرب. وبعد الحرب العالمية الثانية تزايد طلب المستهلكون على السلع والخدمات، مما تطلب زيادة الإنتاج والإنتاجية لمواجهة هذه الطلبات، وتواكب ذلك مع ظهور مفهوم التسويق الذي أدى إلى اهتمام المنظمات بتوصيل السلع في المكان والوقت المناسبين. وقد انعكس ذلك النشاط على ظهور مفهوم التوزيع المادي، وهو أول مفهوم ظهر كأحد مكونات الإمداد والتوزيع، والذي ينصب على قيام منظمة الأعمال بعملية التنسيق بين أنشطة النقل والتخزين وسياسات التخزين والرقابة على أداء قنوات التوزيع للوفاء بطلبات العملاء، وتحقيق مستوى خدمة مناسبة لهم.

المرحلة الثانية:

عام ١٩٥٨ ومع حدوث الكساد الكبير في الولايات المتحدة الأمريكية، وأثره في انكماش أرباح الشركات والمؤسسات وركود منتجاتها، بدأ التفكير في كيفية خفض أسعار هذه المنتجات، من خلال دراسة هيكل تكاليفها، ووجدت الشركات صعوبة في تنفيذ ذلك. لذا اتجهت إلى تخفيض البنود المكملة للعملية الإنتاجية، والمتمثلة في تكاليف الإمداد والتوزيع، والتي لم تدرس قبل ذلك، وتزامن هذا مع ظهور عدة دراسات في معالجة هيكل تكاليف الشركات والمنظمات، والنظر إلى هذه التكاليف بصورة مجمعة، والعمل

^{١٤} محمد أحمد حسان، ٢٠٠٨، مرجع سابق.

على تخفيضها دون الإخلال بمستوى خدمة المستهلك، وأطلق على هذه الدراسات مدخل التكاليف الكلية. لذلك بدأت الشركات ومنظمات الأعمال في تجميع الأفراد والأنشطة الخاصة بالإمداد والتوزيع في مكان تنظيمي واحد للوصول بعملها لأقصى كفاءة ممكنة. وأصبح منذ ذلك الحين مصطلح الإمداد والتوزيع بمعنى Logistics شائع الاستخدام، وهو يشير إلى الإدارة المسؤولة عن كافة الأنشطة التي تضمن تخطيط وتنظيم ورقابة تدفق السلع والخدمات، من مرحلة تدبير المواد الخام، وصولاً إلى المستهلك النهائي. كما ساعد التقدم الهائل في مجال تكنولوجيا الحاسبات الآلية، وظهور أشكال جديدة من أشكال النقل مثل النقل من الباب إلى الباب (خدمة توصيل الطلبات)، على الاتجاه لزيادة الاهتمام بخدمات الإمداد والتوزيع.

المرحلة الثالثة:

وفيها بدأت الشركات ومنظمات الأعمال إدراك ضرورة التركيز على قيمة ما يقدم للعملاء، ومحاولة تعظيم القيمة باستمرار، نتيجة لتزايد حدة المنافسة، وتعدد رغبات واحتياجات المستهلكين، وذلك من خلال التركيز على مفهوم "الإمداد والتوزيع"، والذي يركز على تعظيم قيمة ما تنتجه هذه الشركات من وجهة نظر عملائها، لذلك اتجه التفكير في تحول مصطلح "الإمداد والتوزيع" من اعتباره وظيفة داخل التنظيم إلى مجموعة من العمليات المتكاملة، التي تخلق القيمة للعملاء وأصحاب الشركات، وبالتالي أصبح يتم استخدام مصطلح الإمداد والتوزيع للتنسيق بين جميع الوظائف سواء داخل تلك الشركات، أو في علاقاتها مع باقى المنظمات التي تساعد على تدفق منتجاتها وخدماتها إلى الأسواق، وهو ما أدى لظهور مصطلح "إدارة سلسلة الإمداد". ويقوم مفهوم سلسلة الإمداد أساساً على دراسة كيفية تعظيم ما يساهم به كل طرف (المؤسسة)، المورد، الوسيط، شركات الشحن، في سلسلة الإمداد من أنشطة أو تصرفات تؤدي إلى زيادة قيمة المنتجات للعملاء، والعمل على التنسيق فيما بينها، بهدف تخفيض تكلفة هذه الأنشطة معاً، إلى أدنى حد ممكن. ولهذا فالشركات ومنظمات الأعمال في هذه المرحلة لم تعد تستخدم الإمداد والتوزيع كوظيفة فقط داخل التنظيم، ولكن أصبحت تستخدمه أيضاً كقاعدة للتخطيط بين أنشطتها المختلفة لتعظيم قيمة ما تقدمه لعملائها وملاكها.

كما أوضح حسان^{١٥} أن أهداف سلسلة الإمداد تتركز في هدفين رئيسيين هما:

- أ - تعظيم قيمة منتجات وخدمات المؤسسة من وجهة نظر عملائها، وذلك من خلال الأنشطة التالية:
- التعرف بانتظام على حاجات ورغبات العملاء والعوامل المؤثرة عليها، والتخطيط لكيفية إشباعها.
 - وجود نظم اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من المؤسسة إلى العملاء والعكس.

^{١٥} محمد أحمد حسان، ٢٠٠٨، مرجع سابق.

- إعداد نظم تسمح بمتابعة تنفيذ طلبات العملاء داخل سلسلة الإمداد، بدرجة عالية من الكفاءة.
- التخطيط لإدارة التدفقات العكسية للمنتجات من العملاء إلى الشركة أو المؤسسة بكفاءة عالية، ومحاولة تخفيض هذه التدفقات لأدنى حد ممكن.

ب - كيفية إدارة المؤسسة لعملياتها الداخلية بكفاءة، والعمل على تحقيق التكامل بين كافة الأطراف في سلسلة الإمداد، وذلك من خلال: -

- قيام الشركة أو منظمة الأعمال بوضع أنظمة للرقابة على المخزون، تحقيق الموازنة بين طلبات العملاء وقدرات المؤسسة الإنتاجية للوفاء بها.
- تطوير نظم إنتاجية مرنة تسمح بالاستجابة للتغيرات المستمرة في رغبات وحاجات العملاء.
- تحويل العلاقة مع الموردين في سلاسل الإمداد من مجرد جهات تقوم بتدبير المستلزمات والمواد الخام للعملية الإنتاجية، إلى شركاء حقيقيين، قادرين على تعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها.
- إشراك العملاء والموردين في عملية تطوير المنتجات الحالية أو تنمية منتجات جديدة لتقديمها في الأسواق.

٣-١ تصنيف وأنواع الأنشطة اللوجستية:

تختلف الأنشطة التي يجب إدارتها وتتعلق بالأعمال^{١٦} اللوجستية، من منظمة أعمال إلى أخرى، حسب نوع الهيكل التنظيمي الخاص بها، وآراء ووجهات نظر أعضاء الإدارة العليا حول عناصر ومكونات العمل اللوجستي، والأهمية النسبية للأنشطة اللوجستية المرتبطة بعمليات وظروف كل منظمة. وعلى الرغم من ذلك، فإن مجلس إدارة الأعمال اللوجستية في الولايات المتحدة الأمريكية، قد حدد العناصر الرئيسية لأي نظام لوجستي في العناصر التالية: -

- خدمة العملاء.
- التنبؤ بالطلب.
- الاتصالات الخاصة بالتوزيع.
- الرقابة على المخزون.
- مناولة المواد.
- تشغيل أوامر الطلب.
- الأجزاء والخدمات المعاونة.
- اختيار موقع المصنع والمخزن.
- الشراء.

^{١٦} ثابت عبد الرحمن إدريس، ٢٠٠٢، مرجع سابق.

- التعبئة.
- مناولة السلع المرتدة.
- التخلص من الخردة والمنتجات المعيبة.
- المرور والنقل.
- المخازن والتخزين.

١-٤-١ تصنيف الأنشطة اللوجستية وأقسامها وأهدافها:

يمكن تصنيف الأنشطة اللوجستية في مجموعتين رئيسيتين تضم كل مجموعة عدداً من الأنشطة كما يلي:

١-٤-١-١ الأنشطة الأساسية وتتضمن:

i. نشاط خدمة العملاء ويتم فيه أداء المهام التالية:

- تحديد احتياجات ورغبات العملاء.
- تحديد مدى استجابة العملاء للخدمة.
- وضع نظام لخدمات ما بعد البيع والتعامل مع شكاوى العملاء.
- تحديد زمن الاستجابة لطلبات العملاء.
- وضع مستويات لخدمة العملاء.

ويهدف هذا النشاط إلى وضع نظام لتوحيد كافة الجهود والوظائف من أجل الوفاء بطلبات العملاء، بأقل تكلفة ممكنة وفي أقصر وقت ممكن.

ii. النقل (يضيف قيمة المكان للمنتجات)، ومن خلال نشاط النقل يتم أداء ما يلي:

- اختيار نوع وأسلوب خدمة النقل.
- تحديد الحمولات.
- تحديد مسارات النقل.
- تحديد معدات ووسائل النقل.
- تشغيل طلبات النقل.
- مراجعة فئات سعر النقل.

يشير نشاط النقل إلى كافة الطرق أو الشبكات التي تستخدم لنقل مستلزمات الإنتاج أو المنتجات النهائية أو الأفراد (الطرق - السكك الحديدية - النقل الجوي-النقل البحري ٠٠٠ الخ). كما يشمل أيضاً اختيار المؤسسة لوسائل النقل المناسبة (سيارات - قطارات - طائرات - سفن ٠٠٠ الخ).

ويعتبر النقل من الأنشطة اللوجستية الأساسية، فلا يمكن تصور منظمة أعمال تمارس الأنشطة الخاصة بها، بدون توفير الحركة اللازمة للمواد الخام التي تحتاجها، أو للمنتجات النهائية التي ترغب في تسويقها وتوفيرها لعملائها في السوق. وتشتمل وسائل النقل على السكك الحديدية والشاحنات البرية، والطائرات والنقل المائي وغيرها. وقد ذكر حسان^{١٧}، إن متوسط تكلفة نشاط النقل تتراوح ما بين ٣٥-٦٥٪ من إجمالي تكلفة النظام اللوجستي ككل.

كما ذكر إدريس^{١٨} أن النقل يمثل نسبة تتراوح بين ثلث إلى ثلثين تكلفة اللوجستيات، حيث يحتاج المصنع إلى النقل في كل مراحل العملية الإنتاجية، فهو يحتاجه من بداية استيراد المادة الخام ونقلها من موطنها إلى موقع المصنع، ثم يصاحب النقل كافة العمليات الإنتاجية داخل المصنع ذاته إلى أن تصل المنتجات النهائية إلى المستهلك النهائي، محققاً بذلك المنفعة المكانية للمنتجات وذكر أن تقدير تكاليف لوجستيات النقل الكلي تبلغ نحو ١٠,٥٪ من قيمة الإنتاج العالمي، وأشار إلى إحدى الدراسات التي قدرت تكلفة اللوجستيات بنحو ١١٪ من الناتج القومي الإجمالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وأن نشاط النقل يحتل وحده نحو ٤٦٪ من هذه التكلفة. كما ذكر أن هناك ثورات ثلاث دفعت بالخدمات اللوجستية في مجال النقل إلى أقصى مدى وهم:

- ثورة الحاويات التي ظهرت في أواخر الستينيات.
- ثورة نظام التسليم في الوقت المحدد ((JIT)) Just in time
- ثورة نظام تبادل المعلومات إلكترونياً (EDI) Electronic Data Interchange

iii. إدارة المخزون (إضافة قيمة الزمن للمنتجات) حيث يتم في هذا النشاط:

- وضع سياسات تخزين المواد الخام والمنتجات النهائية.
- التنبؤ بالمبيعات في الأجل القصير.
- تحديد مزيج المنتجات وأماكن أو نقاط التخزين.
- تحديد عدد وحجم وموقع نقاط التخزين.
- وضع الاستراتيجيات الخاصة بالوقت والدفع والسحب.

ويعتبر التخزين من الأنشطة اللوجستية الأساسية، نظراً لصعوبة التوفير الفوري وبكميات صغيرة للمواد الخام اللازمة للمصانع، أو لصعوبة التسليم الفوري للمنتجات النهائية للعملاء، بدون تخزين. هذا بالإضافة إلى الوفورات الاقتصادية الناتجة عن تخزين المواد الخام ومستلزمات الإنتاج الأخرى نتيجة الشراء بكميات كبيرة، أي أن التخزين يحقق ما يعرف بالمرونة في الإنتاج والتوزيع. حيث تعمل الشركات

^{١٧} محمد أحمد حسان، ٢٠٠٨، مرجع سابق
^{١٨} ثابت عبد الرحمن إدريس، ٢٠٠٢، مرجع سابق

والمنظمات على توفير مخزون من مستلزمات الإنتاج وكذلك مخزون من المنتجات النهائية، بهدف تسهيل وتوفير الحصول على احتياجات مراكز الإنتاج، وكذلك طلبات العملاء.

وفد أكد إدريس أن التخزين والإيداع من الأنشطة اللوجستية الرئيسية؛ فمن العسير قيام المصنع بإمداد المستهلكين بالمنتجات النهائية بصورة فورية، أو تسليم المنتجات للعملاء فور طلبها، من هنا نشأت الحاجة إلى نشاط التخزين ليكون فاصلاً بين مرحلتي الإنتاج والتوزيع، وهمزة الوصل بين العرض والطلب. كما أكد أن التخزين يحقق المنفعة الزمنية للمنتجات، وهذا يتطلب إنشاء المخزن بالقرب من المستهلكين أو بالقرب من المصنع. وتحتاج عمليات التخزين إلى تدبير أماكن مملوكة أو مستأجرة، بالإضافة إلى أفراد للإدارة، والإنفاق على أقساط التأمين ضد مخاطر السرقة أو الحريق، وهذا يؤدي إلى زيادة قيمة تكلفة التخزين إلى نسبة تتراوح ما بين ٢٥٪ و ٣٠٪ من قيمة السلع المخزونة سنوياً.

نتيجة لما سبق أصبح من الضروري خفض كميات المخزون، وبالتالي عدد المخازن إلى أقل حد ممكن، ويتم ذلك من خلال فكرة التسليم في الوقت المحدد JIT، وهو أسلوب حديث في إدارة العمليات، يعتمد على تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية في التنسيق بين برامج الإنتاج وعمليات الشحن والنقل والتصدير، بحيث يخرج المنتج مباشرة من خطوط الإنتاج إلى وسائل الشحن بدون المرور بمرحلة التخزين.

نظراً لصعوبة توفير احتياجات العملية الإنتاجية من مواد ومستلزمات انتاج، وتلبية احتياجات العملاء بصورة فورية؛ تعمل الشركات والمنظمات على توفير مخزون من مستلزمات الإنتاج وكذلك مخزون من المنتجات النهائية، بهدف تسهيل وتوفير الحصول على احتياجات مراكز الإنتاج، وكذلك طلبات العملاء.

وجدير بالذكر أن هناك فرق بين التخزين والإيداع، حيث يكمن هذا الفرق في مدى تدفق السلع خلال المراحل المختلفة لعمليات الإنتاج والتوزيع. **فالتخزين يشير إلى توقف في التدفق المادي للسلع لفترة طويلة نسبياً قد تصل إلى أسابيع أو شهور، والحاجة للتخزين تفرضها الحاجة إلى تنظيم التدفق نتيجة لحالة عدم انتظام العرض والطلب، وفي هذه الحالة يخلق التخزين المنفعة الزمنية.**

أما الإيداع، فيعنى أن السلع في حالة تدفق إلى الأسواق؛ ولكن الوجهة النهائية لها هي المستهلكين في المناطق المختلفة وبالتالي فإن السلع لا تأخذ طريقها من المصنع إلى المستهلك مباشرة، وإنما تأخذ طريقها إلى نقاط تجميع مركزية وهي ما تسمى بالمستودعات، وتمثل جزء من استراتيجية تسويق منتجات المشروع. وبالطبع فإن تحديد الموقع المناسب للمستودعات يعد أمراً ضرورياً لتحقيق الوظائف المنشودة لعمليات التخزين. الفرق بين التخزين والإيداع هو فارق يتعلق بعملية التدفق، ويمثل محور العملية اللوجستية، التي تسعى لخفض عدد المخازن والمستودعات، بهدف تخفيض التكلفة بقدر الإمكان.

iv. نشاط خدمة الطلب أو نظام معالجة عمليات التشغيل:

يساعد الأداء الكفء لعمليات الأنشطة اللوجستية على تخفيض تكلفة التشغيل نسبياً، وذلك من خلال تقليل نسبة الفاقد في مواد التشغيل وتوفير الوقت، حيث تساعد على تقديم السلعة أو الخدمة للمستهلك في أقصر وقت ممكن. ويعتبر نشاط تشغيل أو خدمة أوامر الطلب من الأنشطة اللوجستية الأساسية، وينطوي على تكلفة أقل بالمقارنة بتكلفة النقل والتخزين، وبالرغم من ذلك فإن هذا النشاط يعد على درجة كبيرة من الأهمية بسبب علاقته بالوقت الاجمالي المستغرق منذ الحصول على أمر الطلب من العميل، وحتى استلام العميل للمنتجات أو الخدمات المطلوبة، وبالتالي فإنه يؤثر وبشكل ملموس على خدمة ورضاء العملاء.

١-٤-١-٢ الأنشطة المعاونة، وتشمل الآتي:

i. المخازن أو المستودعات Warehousing، ويشمل هذا النشاط اللوجستي

المهام التالية:

- تحديد مساحة المخزن.
- تنظيم وترتيب المخازن.
- تحديد شكل المخزن.

كما سبق الذكر؛ تختلف المخازن أو المستودعات عن المخزون أو الإيداع؛ فالمخازن هي الأماكن التي يتم فيها حفظ المنتجات والسلع لفترة طويلة نسبياً لضمان التدفق ولخلق المنفعة الزمنية، والمستودعات هي أماكن تجميع مركزية يتم فيها إيداع المنتجات أو السلع في طريقها للمستهلك النهائي. وإدارة المخازن أو المستودعات كنشاط لوجستي تهتم بالمباني أو الأماكن المخصصة للاحتفاظ بالأصناف والسلع التي تتعامل معها المؤسسة أو الشركة؛ وذلك من حيث الموقع والمساحة وطرق ترتيب البضائع داخلها، ووسائل المناولة المستخدمة في تداولها، وأعمال التسلم والحفظ والصرف وما يرتبط بها من سجلات ونماذج ومستندات، وإيضاً القوى العاملة المرتبطة بأداء تلك الأعمال. ويهدف هذا النشاط اللوجستي لإدارة المساحات المتوافرة للاحتفاظ بالمخزون، واختيار أنسب المواقع لها، بالإضافة للتنظيم الداخلي للمخازن وأماكن التخزين الداخلي، مع تحديد مناطق الاستلام والفحص والشحن داخل المخازن.

ii. مناولة المواد ويتم في هذا النشاط إلى:

- اختيار المعدات.
- تحديد سياسات الإحلال للمعدات.
- إجراء تجهيز الطلبات.

ويتم ذلك داخل المصنع أو المخزن أو المستودع، والهدف هنا يعنى حل مشكلة اختيار المواد وتداول المعدات وإجراءات تداول هذه المواد، بحيث يتم ذلك في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة. ويشمل نشاط إدارة المناولة إدارة تحركات السلع والخامات والمنتجات؛ سواء من مخازن المواد الخام ومستلزمات الإنتاج إلى مراكز الإنتاج، أو حركة السلع نفسها (أثناء التصنيع)، بالإضافة إلى حركة السلع من مراكز التخزين إلى أسواق العملاء.

ويهدف هذا النشاط إلى اختيار معدات المناولة المناسبة والأكثر كفاءة، وتقليل مساحات التنقلات للسلع والخامات لأقل قدر ممكن، وتخفيض حجم خسائر عيوب المناولة.

iii. الشراء وتدبير الإحتياجات، حيث يتم من خلال هذا النشاط أداء المهام التالية:

- اختيار مصادر التوريد وأماكن الإمداد.
- تحديد توقيت الشراء.
- تحديد كميات الشراء الاقتصادية.

وتتمثل أهمية اللوجستيات المتعلقة بالمدخلات، في قرارات الشراء الخاصة بالمدخلات حيث أن الحدود الجغرافية والزمنية المتعلقة بها تؤثر في التكلفة اللوجستية. ويهدف هذا النشاط إلى توفير مواد ومستلزمات الإنتاج، من حيث تحديد مواقع مصادر التوريد الملائمة والكميات اللازمة، وتوقيت الشراء بالشكل والجودة المناسبة، وإدارة العلاقات بين الشركة أو المؤسسة والموردين، لضمان الحصول على أفضل الأسعار والخدمات.

iv. التعبئة ويهدف هذا النشاط إلى:

- تصميم العبوات لأغراض المناولة.
- تصميم العبوات لأغراض التخزين.
- الحماية من الخسائر أو الأضرار.

ويهدف هذا النشاط إلى تحديد أفضل الطرق لحفظ وحماية المنتجات، والتقليل من أضرار التلف وما يترتب عليه من أضرار اقتصادية، مع المساعدة على النقل الآمن للمنتجات خلال عمليات المناولة.

v. تخطيط وجدولة تدفق المنتجات، ويتم في هذا النشاط:

- تحديد الكميات التجميعية.
- تسلسل ووقت مخرجات الإنتاج.

ويتعلق هذا النشاط بعملية إنتاج الشركة أو المؤسسة لمنتجاتها حسب الأولويات أو وفقاً لجدول توزيع هذه المنتجات في الأسواق. ويهدف هذا النشاط إلى تحقيق عملية التوازن بين العملية الإنتاجية والكميات والأنواع المطلوبة من العملاء، من أجل توفيرها في الوقت والمكان المناسبين

.vi نشاط التنبؤ بالطلب:

يهدف هذا النشاط إلى تحديد الكميات المتوقع طلبها من العملاء، والخدمات المصاحبة لها خلال فترة زمنية معينة، وبالتالي تعتمد الشركة أو منظمة الأعمال على هذا النشاط في تحديد كافة برامجها التشغيلية (خطط الشراء - الإنتاج - التوزيع) والتي تحدد بالتالي حجم المبيعات المتوقعة في المستقبل.

.vii قنوات الإمداد والتوزيع العكسية:

يتم تصميم قنوات الإمداد والتوزيع العكسية بهدف التخطيط للتعامل مع مرتجعات منتجات الشركة أو منظمة الأعمال من الأسواق، التي ترجع إما نتيجة لعيوب في الصناعة أو للتعرض للدمار أو التلف أثناء الشحن والمناولة، وقد يشتمل هذا النشاط على تدفق المواد الخام ومستلزمات الإنتاج الهالكة والتالفة من إدارة الإنتاج إلى الموردين. أهم أهداف هذا النشاط زيادة رضاء العملاء وكفاءة أنشطة الإمداد والتوزيع، لإسترداد والتخلص من المنتجات المعيبة والتخلص من المخلفات والخردة بأقل تكلفة ممكنة.

.viii نظم المعلومات وتعمل على:

- تجميع البيانات.
- تحليل البيانات.
- تحديد الإجراءات الرقابية.
- متابعة الأنشطة والعمليات.

حيث تلعب المعلومات دوراً هاماً في العمليات اللوجستية، ولا أدل على ذلك كما ذكر إدريس^{١٩} أكثر من مقولة محافظ البنك الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي من أن " التحسن السريع في قدرة الحاسبات وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات كان له تأثير كبير في الاتجاه الإيجابي نحو ارتفاع نمو الإنتاجية في الاقتصاد الأمريكي". وبالطبع فإن إعداد المعلومات يتطلب تكلفة خاصة، ومن ثم فإن تخزين هذه المعلومات واسترجاعها عند الاستخدام بطريقة مثلى، يحقق وفراً في التكلفة اللوجستية.

وأهم أهداف هذا النشاط هو العمل على زيادة كفاءة الأنشطة اللوجستية، عن طريق وجود نظم للمعلومات تعكس مستويات أداء الأنشطة والتكاليف المرتبطة بها، وتتميز بسرعة توصيل تلك المعلومات إلى كافة الأطراف المشتركة في عملية الإمداد والتوزيع. ويساعد في تنفيذ هذا النشاط الاحتفاظ بمواقع العملاء

^{١٩} ثابت عبد الرحمن إدريس، ٢٠٠٢، مرجع سابق.

وحجم المبيعات لكل عميل وأشكال الشحن ومستويات المخزون، وذلك لضمان كفاءة متابعة وتخطيط نظم الإمداد والتوزيع.

ix. التخليص الجمركي للصادرات والواردات وتقديم الإستشارات لرجال الأعمال:

من الأنشطة المعاونة الهامة التي بدستعين بها جميع رجال الأعمال من المصدرين والموردين وتساعد على زيادة القيمة المضافة وزيادة الدخل بالمكان الذي تودى فيه. وتهدف تلك الأنشطة الى توفير الوقت والجهد وتنفيذ الإجراءات المطلوبة بخبرة وكفاءة في أقل وقت ممكن، وتوفير المعلومات المطلوبة لرجال الأعمال عن الأسواق وأماكن توفر السلع والمواد، والقوانين والإجراءات اللازمة لدخول الشحنات المستوردة، وإستخراج أذون الإستيراد وتخليصها جمركياً، ومقابل ذلك إستخراج رخص التصدير للشحنات المرغوب تصديرها؛ حيث يسعى أصحاب الأعمال والشركات للعثور على من يقدم تلك الخدمات بكفاءة.

x. خدمات الأمن والحماية:

هدف تلك الخدمات توفير الحماية للأفراد وللسلع والمعدات ووسائل النقل والشاحنات. وقد أصبحت خدمات هامة لتحجيم الخسائر الجسيمة التي تتكبدها الشركات، مثلما حدث عند تكرر حوادث القرصنة البحرية التي عمدت الى إختطاف السفن والعبارات بما تحمله من أفراد وبضائع وتطلب مبالغ كبيرة للإفراج عنها. فلو توفرت تلك الخدمات بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية لوفرت كثير من الخسائر.

الفرق بين الأنشطة اللوجستية الأساسية والمعاونة: يتضح الفرق بين الأنشطة اللوجستية الأساسية والمعاونة السابق ذكرها فيما يلي:

- أن الأنشطة الأساسية تتم ممارستها بصفة عامة في قناة لوجستية خاصة بكل منظمة أعمال، في حين تختلف ممارسة الأنشطة المعاونة من منظمة أعمال إلى أخرى، حسب طبيعة وظروف كل منظمة.
- تعتمد تكلفة أداء الأنشطة اللوجستية على المستوى المطلوب القيام به في كل منظمة أعمال، وبالطبع تختلف المستويات المطلوبة من منظمة لأخرى.

١-٤-٢ أقسام الخدمات اللوجستية:

يمكن تقسيم الخدمات اللوجستية إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي البريد السريع والشحن والتخزين وإدارة سلسلة الإمداد

١-٤-٢-١ أسواق البريد السريع:

تستخدم خدمات البريد السريع بشكل رئيسي الشحن عن طريق الجو أو البر لإتمام تسليم المستندات والوثائق والطرود وعادة لا يزيد وزنها عن ٥٠ كجم، ويمكن أن تمتلك شركات تسليم البريد السريع بعض أو كل الطائرات والمركبات المطلوبة أو يمكن أن تدخل في عقد استئجار خاص أو طويل الأمد. قطاع خدمات البريد السريع من أكثر القطاعات حيوية في الاقتصاديات العالمية على وجه العموم والاقتصاديات المتنامية على وجه الخصوص، ويعود ذلك إلى تنامي حجم التعاملات بين الاقتصاديات المختلفة وبلغ إجمالي قيمة خدمات البريد السريع الناتجة من هذه التجارة ما مقداره ٣٠ مليار دولار وفقاً لآخر الإحصائيات العالمية (الهيئة الأوروبية للبريد السريع)، ويتوقع في الأجل المتوسط أن يبلغ النمو السنوي من هذا القطاع من ٢٥٪ - ٣٥٪ سنوياً. يعتبر القطاع التجارى والصناعى وخاصة قطاع المال والأعمال؛ المحرك الرئيسي للطلب على خدمات البريد السريع، إضافة لتنامى التعاملات البنينة بين اقتصاديات الدول المختلفة. ويمكن اعتبار مؤشر تنامى الصناعة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية إضافة لخدمات المال والأعمال فى منطقة ما كمؤشر على التوقعات المستقبلية للطلب على الخدمات اللوجستية وتحديد البريد السريع. فالهند كدولة نامية استطاعت بناء بنية أساسية للمدن التقنية والصناعية مع زيادة حجم تعاملاتها الخارجية ورغبة الكثير من الشركات العالمية للإستيطان فيها لما تتميز به من رخص اليد العاملة وتدنى التكاليف الأساسية، أدت تلك العوامل وعوامل أخرى إلى زيادة الطلب على خدمات البريد السريع وخدمات النقل والشحن. وبالنظر لدولة نامية أخرى كالصين مع ارتفاع نسبة نمو الاقتصاد الصينى بشكل فاق التوقعات وزيادة حجم الطلب على خدمات البريد السريع والشحن، سمحت الصين للمؤسسات الأجنبية أن تؤسس مؤسسات خاصة فى مجالات البريد السريع والشحن على الطرق العامة وتداول السلع فى نهاية عام ٢٠٠٥. وهذا بدوره سيفتح مجالاً واسعاً للشركات العاملة فى قطاع البريد والخدمات اللوجستية على وجه العموم.

يبرز فى الولايات المتحدة الأمريكية ثلاثة لاعبين رئيسيين فى قطاع الخدمات اللوجستية الممثل فى البريد السريع وهم: فيديكس (Fedex) ويوبى أس (UPS) ودي اتش إلى (DHL) حيث تستحوذ الثلاث شركات مجتمعة على نسبة ٧٥٪ من حصة السوق الأمريكى فى البريد السريع. وتملك شركة فيديكس النصيب الأكبر منها؛ حيث تستحوذ على نحو نسبة ٥٠٪ من السوق الأمريكى. فى بداية عام ٢٠٠٣، استحوذت شركة DHL على شركة إيربورن Airborne ومكنها هذا الاستحواذ من تعزيز مكانتها فى السوق الأمريكى إضافة إلى رفع حصتها السوقية. كما أن شركة DHL تعتبر من أكبر الشركات استحواذاً ومكانه خارج الولايات المتحدة وتحديداً فى السوق الأوروبى والسوق الآسيوى.

تشير التقديرات الى أن القيمة السوقية لقطاع البريد السريع فى الشرق الأوسط تصل لنحو ١٠ مليار دولار تستأثر منطقة الخليج العربى بحصة منها تبلغ ١ مليار دولار أى ما يعادل ١٠٪ من إجمالي سوق البريد السريع فى المنطقة. تمتلك الإمارات العربية المتحدة ٣٥٪ من قيمة قطاع البريد السريع فى منطقة

الخليج. وتستحوذ المملكة العربية السعودية على ما نسبته ٥٥٪. بلغ متوسط النمو فى قطاع البريد السريع خلال الخمس سنوات الماضية ١٧٪، ويتوقع أن يستمر نمو القطاع فى المنطقة بحيث ينمو بمعدل سنوى يقدر بـ ١٣٪ سنوياً^{٢٠}.

١-٤-٢ أسواق الشحن والتخزين:

خدمات شحن المواد كبيرة الحجم والتي يزيد وزنها عادة على ٥٠ كجم تستخدم جميع وسائل النقل الجوية والبحرية والبرية والسكك الحديدية. يعتبر قطاع الشحن والتخزين من القطاعات ذات الأهمية فى عمليات نقل البضائع سواء عن طريق البر أو البحر أو الجو. تكمن أهمية النقل والشحن حالياً فى كونه أصبح من المكونات الرئيسية التى تساعد على تحديد السعر النهائى للمنتج، بالإضافة لما يتعلق بتخزين البضائع الشبه منتجة والمنتجة من مكانها الأصلي حتى وصولها إلى مكان المستهلك بشكل فعال ومجدي. وبالنظر لإتجاهات قطاعات الإنتاج العالمية نجد أنها تؤيد فكرة تنفيذ عمليات النقل والشحن بواسطة متعهدين خارجيين تتوفر فيهم شروط معينة؛ وذلك رغبة فى تخفيض تكاليف النقل والشحن. بالإضافة إلى اعتماد مراكز إقليمية خاصة بعملية التخزين وإقامة مستودعات إقليمية لتخزين البضائع فيها ولضمان سرعة وصول المنتج للمستهلك. ويعود السبب الرئيسى لتأييد فكرة المتعهد الخارجى إلى ارتفاع تكاليف التأمين على هذه البضائع بالنسبة للمنتج بعكس متعهد التخزين الذى تتوزع تكاليف التأمين لديه على أكثر من عميل ومنتج فى نفس الوقت وبنفس القدرة والكفاءة.

وتعتبر منطقة آسيا والمحيط الهادى السوق الأكبر لقطاع الشحن الجوى والإمداد العالمى حيث يتولد عنها ٣٦,٨٪ من قيمة القطاع. ويحتسب للولايات المتحدة الأمريكية نسبة ٢٨,٨٪ من قيمة القطاع مما يجعلها ثانى أكبر سوق على المستوى العالمى. تشير التوقعات العالمية إلى النمو المستقبلى فى قطاع الشحن والتخزين بنسبة ٤,٥٪ إلى ٥٪ سنوياً فى ظل الظروف الحالية.

اتجهت أكثر الدول النامية الى تطوير قطاعات النقل سواء البحري أو الجوى أو السكك الحديدية، حيث سيؤدي ذلك التطوير الى زيادة فرص النمو وتخفيض إجمالي التكاليف فى هذا القطاع.

١-٤-٢-١ إدارة سلسلة الإمداد:

اللوجستيات هى الجزء الحيوى لسلاسل الإمداد التى تربط بين جميع العناصر داخل سلاسل الإمداد من الموزعين، الموردين، تجار تجزئة، بنوك، مراكز لوجستية ومقدمي خدمات لوجستية وجميعها مدعمة بشبكات متكاملة من وسائل النقل بجميع أنواعه سواء كان برى، أو بحرياً، أو جويماً أو بالسكك الحديدية، وتدعم كذلك شبكات المعلومات المتكاملة مع كل عنصر وكل جزء من سلسلة الإمداد وذلك لجعل

^{٢٠} أرمسترونج ١٩٩٦، مرجع سابق

القائمين على كل جزء من سلسلة الإمداد على دراية بوضع السوق ومؤشرات البيع والشراء دقيقة بدقيقة، وذلك لمتابعة أوامر الشراء وطلبات العملاء ولعمل طلبات الشراء من المواد الخام لعمليات التصنيع وإعداد المواد للإنتاج تعمل سلاسل الإمداد بشكل مستمر ومنسق لتصميم وتصنيع ونقل البضائع ذات الجودة المطلوبة للعملاء بطريقة أسرع وأفضل. فكل سلسلة إمداد لها طاقاتها وإمكانياتها وآلاتها ومعداتنا وشبكات المعلومات الخاصة بها، وتظهر خصائص سلاسل الإمداد بوضوح من خلال سلاسل الإمداد العالمية التي تأخذ المواد المصنعة والمعدات من مصادر مختلفة عالمياً وتنقل إلى دول أخرى تصنع وتوزع للعملاء على مستوى العالم، فسلاسل الإمداد لا تكون تحت ملكية فردية، وإنما تكون تحت سيطرة مجموعة من المنظمات المستقلة العاملة في إطار تحالف واحد. إن أساس تميز سلسلة إمداد عن غيرها يعتمد على التصميم الجيد، وتدفق المواد بينها وبين سلاسل الإمداد الأخرى، وقدرتها على الإستمرار في تحقيق الأرباح، ومدى تحقيق هدفها في نقل البضائع المناسبة بالجودة المطلوبة وبالشروط والتكلفة والوقت المناسب للعميل المناسب.^{٢١}

إن أنشطة إدارة سلسلة الإمداد هي خدمة العميل والتنبؤ بالطلب، وإتصالات التوزيع وإدارة المخزون ومناولة المواد الخام وتنفيذ الطلبات ودعم الخدمات وإختيار مواقع المخازن والمصنع والمشتريات والتغليف والتعامل مع البضائع المرتجعة والتخزين والنقل والتخزين. إن دورة المنتج، من وجهة نظر اللوجستيات لا تنتهي بتوصيله الى العميل، فقد تتلف المنتجات ويتم إعادتها إلى مصدر توريدها لتصلحها أو استبدالها، فإنه توجد قناة لوجيستيات عكسية في كثير من الشركات ويجب إدارتها أيضاً. وتنتهي سلسلة الإمداد مع التسليم النهائي للمنتج، وعند تخطيط اللوجستيات يجب أخذ القناة العكسية في الإعتبار، وكمثال على قناة اللوجيستيات العكسية؛ يظهر دور قناة اللوجيستيات العكسية، عندما يشتري العميل مثلاً محمصة من تاجر التجزئة ويأخذها إلى البيت، ثم يجد أنها تالفة فيقوم بإعادتها إلى التاجر الذي يرد له ثمنها. ويصبح لدى التاجر محمصة تالفة في البضاعة المخزنة، فيقوم بإرسالها إلى مركز المرتجعات، وبناء على الفاتورة يتم الكشف عن كود المنتج العالمي للمحمصة للتعرف عليها في قواعد بيانات مركز المرتجعات. وتوضح قاعدة البيانات أن المحمصة قد تم إرجاعها، ويتحمل الصانع تكلفة إرجاع المحمصة، ثم يتم إرجاع المحمصة للصانع الأصلي. ويقوم تاجر التجزئة بإسترداد تكلفة هذه المحمصة التالفة. ثم تعود المحمصة إلى مركز مرتجعات الصانع، الذي يفحص المحمصة في قاعدة بياناته ويحدد أنها هي المقصودة، ثم يقوم بإصلاحها وإرسالها مرة أخرى للبيع في أسواق الدرجة الثانية، وبالتالي يكون الصانع قد حصل على قيمة هذا الأصل التالف.^{٢٢}

١-٥ أهمية الأنشطة اللوجستية وأسباب الاهتمام بها:

^{٢١} إسلام محمد النقيب، ... مصدر سابق.
^{٢٢} إنترنت: لوجستية المعرفة / www.marefa.org/index.php/

يرجع ظهور الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال إلى منتصف الخمسينات وبداية الستينات، عندما بدأت تكلفتها في الزيادة بشكل ملحوظ. عندها أيقنت هذه المنظمات أن السبيل إلى تدعيم مركزها التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح، إنما يبدأ من خفض التكاليف اللوجستية، وخدمة العملاء. وقد يرجع ما كان من إهمال في الاهتمام بالأنشطة والأعمال اللوجستية في الماضي والحاضر إلى الأسباب الآتية: -

- ١- عدم توافر البيانات الكافية والدقيقة للإدارة العليا عن تكلفة الأنشطة اللوجستية في المؤسسة وما يمكن توفيره منها.
- ٢- تجاهل دور الأعمال والأنشطة اللوجستية كأحد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أرباح إضافية.
- ٣- تشتت الأنشطة اللوجستية واندماجها ضمن عديد من وظائف المؤسسة الرئيسية، مثل الإنتاج والتسويق، وبالتالي عدم توافر بيانات عن تكلفة هذه الأنشطة بشكل منفصل.

رغم أن الأعمال والأنشطة اللوجستية تؤدي إلى خلق القيمة، سواء للعملاء أو الموردين لأي منظمة أعمال، وأيضاً للأطراف ذوي الصلة والاهتمام بالمؤسسة، مثل حملة الأسهم أو المستثمرين والعاملين والمؤسسات المالية والمجتمع المحلي ٠٠٠ الخ ويمكن التعبير عن القيمة في مجال الأنشطة اللوجستية من خلال زاويتين هما الوقت والمكان، فالمنتجات والخدمات تصبح بلا قيمة أو عديمة القيمة إلا إذا وصلت للعملاء في الوقت والمكان المناسبين، بما يتفق مع رغباتهم. وتنتظر الإدارة الحديثة إلى الأنشطة والأعمال اللوجستية منفصلة؛ أي إلى كل نشاط في سلسلة الإمداد من خلال دوره ومدى مساهمته في عملية إضافة القيمة، أي مدى مساهمة هذا النشاط في القيمة الخاصة بالوقت والمكان. لذلك أصبحت الأنشطة اللوجستية في السنوات الأخيرة تشكل أهمية كبيرة ومتزايدة بالنسبة للعديد من منظمات الأعمال، لاعتبارها عملية أساسية تؤدي إلى إضافة حقيقية للقيمة.

ويرجع الاهتمام بالأنشطة والأعمال اللوجستية للإعتبارات التالية:

أولاً: اعتبارات التكلفة المرتفعة: -

تم تنفيذ العديد من الدراسات في السنوات الأخيرة لتحديد تكاليف الأنشطة والأعمال اللوجستية ونسبتها إلى الناتج القومي الإجمالي، وأيضاً نسبتها من إجمالي تكاليف التشغيل، وكذلك نسبتها لإيراد المبيعات، وأوضحت بعض هذه الدراسات أن متوسط تكلفة الأنشطة اللوجستية يصل إلى نحو ١٢٪ من الناتج القومي الإجمالي على مستوى العالم. أما على مستوى منظمات الأعمال، فإن تكلفتها قد تصل إلى ٣٠٪ من إيرادات المبيعات سنوياً، ونحو ٥٠٪ حتى ٦٠٪ من إجمالي تكاليف التشغيل. وهو ما يعني أن تكلفة الأنشطة والأعمال اللوجستية تمثل في الغالب جزءاً كبيراً من إجمالي التكاليف بالنسبة لمعظم منظمات الأعمال. ويمكن تحقيق القيمة المضافة هنا، من خلال ترشيد وتدنية هذه التكاليف، وبالتالي تعظيم

الأرباح لصالح العملاء وأصحاب رأس المال أو حملة الأسهم، مع تدعيم المركز التنافسي والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

ثانياً: العولمة وطول خطوط الإمداد والتوزيع:

تهتم معظم منظمات العمال بالبحث عن الاستراتيجيات الملائمة، التي تساعد في ممارسة التسويق الدولي وتحقيق المنافسة العالمية لمنتجاتها، من خلال السعر والجودة، في ظل الاقتصاد العالمي المتكامل.

إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة، وكذلك التسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، ومن ثم زيادة التكلفة الخاصة بالأنشطة والعمال اللوجستية، ولهذا تزايد الاهتمام بتلك الأنشطة داخل كل منظمة أعمال، وخاصة الشركات متعددة الجنسية، أو الشركات كبيرة الحجم، وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة.

ثالثاً: الأنشطة اللوجستية واستراتيجية التمايز:

تحاول شركات الأعمال إيجاد الطرق والوسائل التي تمكنها من تحقيق التميز لمنتجاتها عن غيرها من المنافسين في السوق. وتتوقف استراتيجية التمايز وخاصة في أسعار المنتجات، على كفاءة أداء الأنشطة اللوجستية، من حيث تدنية التكاليف وسرعة الأداء، وكذلك فعالية هذه الأنشطة في خدمة العملاء؛ مما يساعد الشركات ومنظمات الأعمال على الانتشار والتوسع في الأسواق، وزيادة الأرباح.

رابعاً: الأنشطة اللوجستية تضيف قيمة ذات دلالة للعملاء:

إن جهود منظمات العمال في توفير المنتجات والخدمات لعملائها في الوقت والمكان المناسبين، من خلال الأنشطة اللوجستية، كتجهيز الطلبات والتخزين والنقل... إلخ، إنما يعمل على زيادة القيمة المضافة لهذه المنتجات والخدمات بالنسبة للعملاء. فرضاء العملاء يتوقف على ضمان توافر المنتجات وانسيابها وتدققها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة.

خامساً: تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة سريعة ومناسبة لطلباتهم من السلع والخدمات: بعد نجاح سلاسل الأكل السريع أو جاهز الإعداد وانتشار ماكينات الصرف الآلي للنقدية، واستخدام الإنترنت في السنوات الأخيرة (الوسائل التكنولوجية الحديثة)، أصبح لدى العملاء توقعات بالحصول على طلباتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير. كما ساعد تطور أنظمة المعلومات ومرونة العمليات الإنتاجية، منظمات الأعمال على اتباع نظم الإنتاج ذو الحجم الكبير والإندماج في التسويق الدولي، وفي ظل ما سبق أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية في تسهيل الاستجابة السريعة لطلبات

العملاء في الأسواق، من خلال سرعة توفير السلع والخدمات المطلوبة والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين.... إلخ.

ويكفي لتوضيح ضرورة الإهتمام بالأنشطة اللوجستية الإشارة إلى الحقائق التالية:

- ١- تعزى نتائج المعارك العسكرية والحربية على المستوى العالمي والإقليمي بدرجة كبيرة إلى قدرة الجيوش على توفير الاحتياجات وضمان الإمدادات وكفاءة وفعالية الأنشطة اللوجستية.
- ٢- كانت الأنشطة اللوجستية أهم عقبة قابلت الغزو الأمريكي لأفغانستان والعراق، وكانت هذه العقبة هي السبب في إهتمام الحكومة الأمريكية بوجود قواعد عسكرية لها في مناطق قريبة من هاتين الدولتين، بغرض ضمان توفير الإمدادات والخدمات اللازمة لقواتها.
- ٣- تمثل عقبة توفير الاحتياجات واستمرار الإمدادات أهم التحديات التي تواجه خطط وبرامج التنمية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.
- ٤- عدم اقتصار مفهوم العميل على المشتري لمنتجات وخدمات منظمات الأعمال، بل امتد إلى مصادر توريد احتياجات هذه المنظمات، وتغيرت النظرة تجاهها والتعامل معها كأحد أهم أنواع العملاء، مثلهم في ذلك مثل المشتري للمنتجات والخدمات.
- ٥- أدت سياسة تبادل المنافع إلى حرص منظمات الأعمال، بأن تكون مصادر الإمداد (موردين - مقاولين) هم في نفس الوقت مشترين لمنتجاتها وخدماتها، مما أدى إلى تزايد تطبيق مفهوم الشراكة بين منظمات الأعمال المعاصرة ومصادر التوريد.

١-٦ الأهمية الاقتصادية للأنشطة اللوجستية^{٢٣}:

أ- على المستوى القومي:

تساهم الأنشطة اللوجستية في القيام بدور هام في اقتصاديات الدول، في ظل التكتلات الاقتصادية، والاتفاقيات التجارية بين الدول المختلفة، ومع ثورة خدمة العملاء والمستهلكين التي يشهدها العالم اليوم، والتي تؤدي إلى تقديم الشركات والمنظمات لأعداد كبيرة من السلع والخدمات الجديدة والحديثة، ومع محاولة توصيلها إلى العملاء والمستهلكين في كل مكان بالعالم. فقد انعكس ذلك على زيادة حركة تبادل السلع والخدمات بين الدول المختلفة، ومن ثم تزايدت تكاليف أنشطة الإمداد والتوزيع بالولايات المتحدة الأمريكية لتصل لنحو ١٠,٥٪ من الناتج القومي الإجمالي لعام ١٩٩٩. وأنفقت الشركات الصناعية نحو ٣٥٢ بليون دولار كمصاريف لنقل منتجاتها ومستلزمات انتاجها، ونحو ٢١٠ بليون دولار كمصاريف تخزين منتجاتها ومستلزمات الإنتاج، ونحو ٢٧ بليون دولار كمصاريف لإدارة أنشطة الإمداد والتوزيع بشكل يسمح بتدفق منتجاتها وخدماتها للأسواق العالمية.

^{٢٣} محمد أحمد حسان، ٢٠٠٨، مرجع سابق.

وأوضحت دراسة أخرى أهمية الإمداد والتوزيع على المستوى القومي الأمريكي، حيث بلغ حجم الإنفاق على أنشطة الإمداد والتوزيع إلى مستوى يزيد عن الإنفاق الإعلاني لجميع الشركات والمنظمات بمقدار عشرة أضعاف، وبالتساوي مع حجم الإنفاق العلاجي. وتوصلت بعض الدراسات الحديثة إلى أن قيام الشركات والمنظمات على المستوى القومي بتحسين كفاءة أنشطة الإمداد والتوزيع له أثر إيجابي على العديد من المتغيرات الاقتصادية مثل معدلات التضخم والميزان التجاري، مع زيادة قدرة الدول على تصدير منتجاتها إلى باقي الدول الأخرى.

كما تأتي الأهمية الاقتصادية للإمداد والتوزيع على المستوى القومي في توفير فرص عمل مناسبة لعدد كبير من العمالة، ويمكن لهذه الأنشطة استقطاب نحو ١٥٪ من حجم العمالة المتاحة، كما هو الحال بالولايات المتحدة الأمريكية.

على مستوى الشركات والمؤسسات: -

أصبحت قدرة المؤسسات والشركات على إدارة أنشطة الإمداد والتوزيع بكفاءة تعد من العوامل الهامة لتعظيم أرباحها، وتدعيم مركزها التنافسي في الأسواق. كما أن اللوجستيات هي المسئولة عن إضافة المنفعة المكانية *value utility* بتوفير الخدمة أو السلعة في المكان المناسب، كما أنها مسئولة عن إضافة المنفعة الزمنية *time utility* وذلك بجعل الخدمة أو السلعة متاحة في الوقت المناسب، وتحقيق المنفعتين المكانية والزمانية يخلق القيمة والمنفعة للعملاء ولماك المؤسسة أو الشركة. كما تساعد اللوجستيات في أغراض الرقابة واتخاذ القرارات المتعلقة بحاسبة التكاليف والإدارة المالية، كذلك تساهم في زيادة المقدرة التسويقية، ومنها أنشطة داعمة لعمليات الإنتاج، وتؤثر في مدى قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء.

ج- على المستوى الاستراتيجي: -

ترجع أهمية الأنشطة اللوجستية على المستوى الاستراتيجي إقتصادياً لعاملين هما:

١- تبنى المؤسسة أو الشركة لفلسفة المفهوم التسويقي.

٢- مساعدة المؤسسة أو الشركة على امتلاك الميزة التنافسية المتواصلة.

فبالنسبة لتبنى المؤسسة لفلسفة المفهوم التسويقي، فمنذ ظهور هذا المفهوم في الخمسينات، والذي يرى ضرورة تكامل وظائف المؤسسة لإشباع حاجات المستهلك، وتحقيق الأرباح في المدى الطويل، من خلال رضا العملاء، يلعب مفهوم الإمداد والتوزيع دوراً هاماً في قدرة الشركة أو المؤسسة في تطبيق هذا المفهوم التسويقي حيث تساهم أنشطة الإمداد والتوزيع في خلق المنفعة المكانية والزمنية، بالإضافة إلى تحسين فعالية قرارات المزيج التسويقي (المنتج - المكان - الترويج - السعر).

وفيما يتعلق بمساعدة المؤسسة على امتلاك الميزة التنافسية المتواصلة فقد بدأ علماء الإدارة في الفترة الأخيرة، بالاهتمام بكيفية تعظيم الشركة أو المؤسسة لقيمة منتجاتها وخدماتها المقدمة لعملائها

بصورة مستمرة، وبأفضل الطرق عن المنافسين الآخرين وهو ما يعنى الميزة التنافسية المتواصلة، والذي يعنى قدرة المؤسسة على الوصول إلى مكانة جيدة في أذهان العملاء وبتكلفه أقل من المنافسين. وبذلك أصبح معيار نجاح المؤسسة أو الشركة هو كيفية تحقيق هذا الهدف. ويأتي ذلك من خلال تحقيق عاملين هما:

- ١- قيام الشركة أو المؤسسة بتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها لعملائها، وبأسعار أقل من منافسيها.
- ٢- حرص المؤسسة على زيادة كفاءتها في استخدام مواردها وبتكلفة أقل من منافسيها. وتلعب أنشطة الإمداد والتوزيع دوراً هاماً في تحقيق ذلك، حيث يعمل المسئولون عن تنفيذ أنشطة الإمداد والتوزيع على التواصل المستمر مع العملاء لمعرفة رغباتهم وآرائهم، وجمع المعلومات عن خدمات المنافسين وأسعارها. إلى غيرها من المعلومات التي تحول برامج عمل تتبعها المؤسسة للحصول على رضا العملاء بصورة أفضل من منافسيها، ومن ثم نجاحها في تمييز منتجاتها وخدماتها في ذهن العملاء.

كما تلعب أنشطة الإمداد والتوزيع دوراً هاماً في تدنية التكلفة الكلية للنشاط التسويقي وتقديم المنتجات والخدمات، دون الإخلال بمستوى الجودة والخدمة المطلوبة للمستهلكين، وذلك عن طريق الاستغلال الاقتصادي الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة، وتنسيق وتكامل أنشطة الإمداد والتوزيع بما يضمن الحصول على أكبر قدر من المخرجات، وبأقل تكلفة ممكنة.

١-٧-١ علاقة اللوجستيات بمختلف إدارات منظمات الأعمال^{٢٤}:

١-٧-١-١ علاقة الأنشطة اللوجستية بإدارة الإنتاج أو التصنيع:

توجد علاقة تبادلية بين الأنشطة اللوجستية، وإدارة الإنتاج أو التصنيع، يتم على أساسها تحديد:

- ١- توقيت توفير الإمدادات حسب خطط وبرامج الإنتاج أو التصنيع.
- ٢- توفير الإمدادات بالمواصفات الفنية، التي تلائم المعدات والأجهزة بخطط الإنتاج وورش الصيانة.
- ٣- تحديد العلاقات مع مصادر الإمداد والقدرة على الاستجابة للاحتياجات الطارئة لخطوط الإنتاج والصيانة

١-٧-٢ علاقة اللوجستيات بإدارة التسويق والبيع:

حيث يتم من خلال هذه العلاقة تحديد:

- ١- تكلفة وسعر المنتجات أو الخدمات.
- ٢- توقيت إنتاج السلع والمنتجات أو الخدمات.
- ٣- تحقيق جودة الإمدادات، ومن ثم جودة المنتجات أو الخدمات.

^{٢٤} مصطفى محمود أبو بكر، وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣/٢٠٠٤.

- ٤- تحديد توقيت إتاحة المنتجات أو الخدمات للعملاء .
- ٥- تحديد أماكن إتاحة المنتجات أو الخدمات للعملاء .
- ٦- تحقيق كفاءة أساليب وأدوات التعبئة والتغليف، حسب احتياجات ورغبات وأذواق العملاء .
- ٧- تحقيق رضا العملاء عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة .
- ٨- توفير علاقة تبادلية بين حصاد الإمدادات التي تشتري منتجات المؤسسة (المورد/العملاء) .

١-٧-٣ علاقة اللوجستيات بإدارة التخزين والنقل والمناولة الداخلية:

وضوح العلاقة بين اللوجستيات وإدارات التخزين والنقل والمناولة الداخلية، أثناء مراحل وعمليات الإنتاج أو التصنيع، ومن خلال خطوط الإنتاج؛ يؤثر على انسياب العملية الإنتاجية وكذلك التسويقية للمنتجات النهائية.

١-٧-٤ علاقة الأنشطة اللوجستية بإدارتي التمويل والاستثمار:

يتم من خلال هذه العلاقة تحديد ما يلي:

- توقيت السيولة والتمويل اللازم للأنشطة اللوجستية، وما يتطلبه من تجهيزات وأدوات وأجهزة وغيرها من الإمكانيات المادية والفنية والبشرية.
- وضع قواعد لقياس ربحية أو عائد الأنشطة اللوجستية كوحدة إنتاجية يتم قياسها وتقييم أدائها مالياً.
- تحديد تكلفة وربحية المنتجات أو الخدمات ومن ثم ربحية وعائد الاستثمارات على مستوى منظمة الأعمال.

١-٧-٥ علاقة الأنشطة اللوجستية بإدارة التنظيم والإدارة والموارد البشرية:

من خلال هذه العلاقة يتم تحديد ما يلي:

- ١- نوع وشكل الهيكل التنظيمي للمنظمة ومكوناته.
- ٢- الاختصاصات والعلاقات التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ٣- نوع الوحدات التنظيمية المعاونة والمساندة، ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي، مثل بحوث الشراء وخدمة الموردين.... إلخ.
- ٤- نوع أنظمة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة، ومجالات التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية ومختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة.
- ٥- معايير وأسس وأدوات قياس وتقييم كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية في المؤسسة.

المبحث الثاني

نظم تنفيذ وتكاليف أداء الخدمات اللوجستية

المبحث الثاني نظم تنفيذ وتكاليف أداء الخدمات اللوجستية

مقدمة:

يختلف المستوى الاقتصادي للدول باختلاف العوامل الطبيعية والأنشطة السكانية. فقد تكثر الطبيعة في العطاء لدولة ما وتمسك عن دولة أخرى، ولكن هذا لايعنى دخول الأولى في عداد الدول المتقدمة، وخروج الأخرى، فقد يتدخل العنصر الإنساني من خلال إستخدام اساليب الإدارة الاقتصادية الحديثة وعلى رأسها اللوجستيات، ليجعل من دولة فقيرة في الموارد الطبيعية كاليابان دولة متقدمة تكاد تتربع على قمة العالم المتقدم وذلك من خلال المحافظة على الموارد المتاحة واستغلالها الإستغلال الأمثل؛ بإتباع بعض الإجراءات اللازمة لإدارة المشروعات على نحو اقتصادى.

'بلغت تكلفة اللوجستيات فى الولايات المتحدة الأمريكية ٨٨٢ مليار دولار فى عام ١٩٩٧، وهو ما يعادل نحو ١٠,٧٪ من إجمالي ناتجها المحلى. وتعتبر الأنشطة اللوجستية أنشطة حيوية متممة للأنشطة التجارية والاقتصادية فى مختلف النظم الاقتصادية. تمثل الأنشطة اللوجستية نحو ١٩٪ من الثروة القومية فى الولايات المتحدة الأمريكية، كما تستخدم حوالي ١٣٪ من قوة العمل هناك. كما إن نشاطاً واحداً من الأنشطة اللوجستية فى بريطانيا، وهو نشاط التوزيع الطبيعى يستوعب حوالي ٣٠٪ من الأيدي العاملة هناك. وقد كونت الأنشطة اللوجستية نحو ٣٩٪ من الناتج المحلى الإجمالى البريطانى فى عام ١٩٨٠. إن تطبيق قواعد اللوجستيات فى مجال إنتاج السلع والخدمات يمكن أن يترتب عليه تخفيض أسعار المنتجات بنسبة تزيد على ٢٠٪. يحقق نظام اللوجستيات كفاءة عالية فى عنصرى التسليم فى الوقت المحدد والجودة العالية. مما لا شك فيه أن تخفيض سعر السلعة بنسبة تزيد على ٢٠٪ وتسليمها بالكمية المناسبة؛ بالسعر المناسب فى المكان المناسب وفى الوقت المناسب، يحقق الميزة اللوجستية، وهي ميزة تجعل السلعة قادرة على المنافسة فى الاسواق العالمية. وتشير الاحتمالات إلى الارتفاع الكبير فى تكلفة الصادرات العربية نتيجة لفاقد المادي والبشري والزمني الذي تعاني منه المنتجات العربية والذي لا يمكن تلافيه إلا من خلال قواعد اللوجستيات^{٢٥}.

يهدف الجزء الحالى من الدراسة إلى التعرف على نظم تنفيذ الخدمات اللوجستية ودور الخدمات اللوجستية فى رفع القيمة المضافة.

٢-١ نظم تنفيذ الخدمات اللوجستية، وأساليب إدارتها:

^{٢٥} عبيد على أحمد الحجازى، مرجع سابق.

فى أوائل عام ١٩٩١ عاش العالم مثلاً أوضح أهمية اللوجستيات فى مجال النقل بأنواعه المختلفة؛ فى حرب الخليج الثانية، قامت الولايات المتحدة وقوات التحالف بنقل أعداد كبيرة من المعدات والأدوات من مختلف الدول فى وقت قياسى إلى منطقة الخليج، فقد تم نقل أكثر من نصف مليون جندى بالإضافة إلى أكثر من مليون طن من الأدوات والإمدادات المشاركة فى العمليات الحربية عن طريق الجو، و٢٠٣ مليون طن من المعدات عن طريق البحر، وأكثر من ١٢٠٠٠ من القوات متعددة الجنسيات عن طريق البر والمجهزة بأحدث الأسلحة والأدوات وقد تم كل ذلك فى أشهر قليلة. وعبر تاريخ البشرية انتصرت الشعوب أو انهزمت بسبب تنظيم وإدارة اللوجستيات، التى تسببت فى هزيمة البريطانيين فى الحرب الأهلية الأمريكية (حرب الاستقلال)، والتى أرجع سببها إلى فشل نظام اللوجستيات بالجيش البريطانى فى أمريكا، حيث كان يعتمد على الإمدادات البحرية الآتية من بريطانيا، فنقص المعدات والطعام والشراب الناتج عن سوء أداء العمليات اللوجستية وتأخر الإمدادات أدى إلى تلك الخسارة. أما فى الحرب العالمية الثانية فقد لعبت اللوجستيات دوراً هاماً فى حسم نتيجة الحرب لصالح قوات التحالف، حيث كانت قوات التحالف فى أوروبا ذات مهارات عالية جداً فى تطبيق نظم اللوجستيات^{٢٦}.

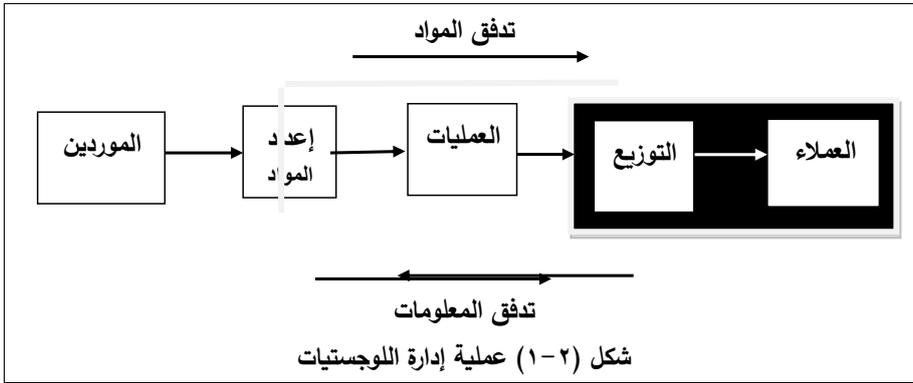
فى بعض مناطق العالم، يتم الإنتاج والاستهلاك فى حدود منطقة جغرافية محدودة. ومن أمثلة ذلك، ما نجده فى بعض دول قارتي آسيا وأفريقيا، حيث يتم إنتاج معظم البضائع التى يحتاج إليها السكان على مقربة منهم، وقليل من البضائع هى التى يتم استيرادها من مناطق أخرى. ولذلك فإن المستوى المعيشي لهذا النوع من الاقتصاد يكون منخفضاً. والسبب الرئيسى لذلك هو عدم وجود نظام مطور وجيد للوجستيات؛ والذي كان من الممكن أن يشجع عملية تبادل البضائع مع مناطق إنتاجية أخرى. وكلما تحسنت نظم اللوجستيات، فإن الاستهلاك والإنتاج يبدآن فى الانفصال جغرافياً. ومن ثم سوف تخصص بعض المناطق فى السلع التى يمكن إنتاجها بكفاءة، ويمكن تصدير الفائض الإنتاج إلى مناطق أخرى، ويقتصر استيراد البضائع على التى لا يتم إنتاجها محلياً، وعملية التبادل هذه تتم وفقاً لمبدأ الميزة المقارنة. وعند تطبيق هذا المبدأ على الأسواق العالمية، فإن ذلك يساعد على معرفة أسباب ارتفاع مستوى التجارة العالمية التى تحدث اليوم، حيث يسمح نظام اللوجستيات الكفاء للتجارة العالمية بأن تستفيد من حقيقة أن الأرض والناس الذين يشغلونها غير متساوين فى القدرة الإنتاجية. الإدارة الجيدة لأنشطة اللوجستيات تسهم فى رفع مستوى المعيشة الاقتصادي لنا جميعاً. وسواء كانت الأسواق عالمية أو محلية، فإن الإنتاج قد ينحصر فى نقاط قليلة نسبياً. فأنشطة اللوجستيات تمثل الكوبري بين الإنتاج ومواقع السوق، والتى تكون منفصلة عن بعضها البعض بعامل الزمن وعامل المسافة^{٢٧}.

^{٢٦} إسلام محمد النقيب، تكامل أنشطة اللوجستيات لدعم الموقف التنافسى لتجارة مصر الخارجية مع دول الكوميسا، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى، ٢٠٠٣.

^{٢٧} رونالد اتش بالو، إدارة اللوجستيات - تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، دار المريخ للنشر، القاهرة، ٢٠٠٣.

اللوجستيات أنشطة رابطة بين الموردين، ومخازن المواد الخام، ومراحل التصنيع، ومخازن المنتجات النهائية والنصف مصنعة، والتوزيع للتجار، وأخيراً السوق والعملاء، ويتم هذا النسق من خلال النقل في المقام الأول، وتكنولوجيا المعلومات في المقام الثاني. يوضح شكل (١) عملية إدارة اللوجستيات، ويمكن تقسيم الأطر العامة لتنفيذ الأعمال والأنشطة اللوجستية الى فئتين:

الفئة الأولى هي لوجيستيات الأعمال - الأعمال، والفئة الثانية هي لوجيستيات الأعمال - العميل. وتعتبر الفئة الأولى في غاية الأهمية نظراً لأنها تدخل في ٨٠٪ من إجمالي النشاط اللوجيستي وتتقسم هذه الفئة إلى قسمين، القسم الأول يشمل مدخلات اللوجستيات وتعنى إدارة تحريك المواد الخام ومستلزمات الإنتاج الداخلة من الموردين الى المؤسسة، وتسمى هذه المرحلة بالتوريد المادي. أما القسم الثاني فيضم مخرجات اللوجستيات وتعنى عملية تحريك المواد تامة الصنع أو المواد الشبه مصنعة من أماكن التصنيع إلى أماكن الموزعين وأماكن التجزئة، وتسمى هذه المرحلة بالتوزيع المادي. أما الفئة الثانية فتسمى بلوجيستيات تجارة التجزئة ومن خلالها يتم إدارة نقل البضائع من أماكن التصنيع أو التوزيع أو التجزئة إلى المستهلك النهائي^{٢٨}.



٢-١-١ تنفيذ اللوجستيات من خلال التحالفات وموردوا الطرف الثالث^{٢٩}:

تختار بعض المؤسسات المشاركة بقدراتها اللوجستية مع مؤسسات أخرى، أو أن تتعاقد لكي يتم تأدية الوظائف اللوجستية بواسطة مؤسسات متخصصة في توريد مثل هذه الخدمات، والتي يطلق عليها موردوا الطرف الثالث. وتتعترف العديد من المؤسسات، بأن هناك إستراتيجيات ومزايا يمكن تحقيقها من وراء المشاركة اللوجستية وبعض هذه المزايا تتمثل في:

^{٢٨} إسلام محمد النقيب، مصدر سابق.

^{٢٩} رونالد اتش بالو، مصدر سابق.

- تقليل التكلفة ومتطلبات أقل لرأس المال.
- تعتبر مدخل للتكنولوجيا ومهارات الإدارة.
- تحقيق خدمة عملاء متطورة.
- الميزة التنافسية من خلال إختراق أفضل للأسواق.
- المدخل للمعلومات لأغراض التخطيط.
- تقليل المخاطر والغموض.

يظل حدوث إنخفاض محتمل في تكاليف التشغيل، بجانب حدوث تطور في خدمة العملاء، على قائمة الاهتمامات الأساسية. وتبقى المخاطر الأساسية للمؤسسة متمثلة في فقدان السيطرة على الأنشطة اللوجستية الحيوية، وهو ما قد يؤدي إلى ضياع المزايا المحتملة، أو عدم تحققها على الإطلاق. ولسنوات طويلة اتجهت المؤسسات إلى إستيراد جزء من أنشطتها اللوجستية، حيث تقوم المؤسسة بالإتصال بخدمة التوصيل السريعة، أو الإستعانة بجهة نقل مشتركة، أو تستخدم مخازن عمومية لتخزين بضائعها ويكون ذلك بالمشاركة مع مؤسسة خارجية للتعرف على جزء من أنشطة الإمداد.

والعلاقة بين المؤسسة وشركائها الخارجيين متباينة الدرجات. فالعلاقة قد تستند إلى حدث عابر، أو قد تقوم على إتفاقات تعاقدية طويلة الأمد وقد تصل إلى نظم مشتركة من التحالفات الإستراتيجية. وإتخاذ القرار بشأن أداء الوظيفة اللوجستية داخلياً على مستوى المؤسسة، أو السعي لإتخاذ ترتيبات أخرى، ويعتمد تحديد مستوى العلاقة بين المؤسسة وشركائها الخارجيين على الموازنة بين عاملين: مدى حيوية اللوجستيات بالنسبة لنجاح المؤسسة، ومدى كفاءة المؤسسة في إدارتها للوظيفة اللوجستية.

إن الإستراتيجية التي يتم إتباعها تتوقف على الموقف الذي تجد الشركة نفسها فيه، فالشركة التي لديها متطلبات خدمة عملاء ملحة، وتكاليف لوجستية ضخمة بالقياس إلى التكاليف الإجمالية، ويقوم على إدارة العمليات اللوجستية بها أفراد متخصصون من ذوي الكفاءات من المحتمل أن تقل المشاركة أو الإمداد اللوجيستي الخارجي لها. ولكن القاعدة العامة هي أن الأنشطة اللوجستية تؤدي أفضل ما يكون بالجهود الذاتية وعلى المستوى الداخلي.

وكمثال على ما تقدم، فإن شركة وول مارت الأمريكية العملاقة، تتمتع بالقدرة على الإدارة اللوجستية الداخلية، ولكن هذا يرجع إلى تمتع الشركة بقناة إمداد عملاقة. أما في حالة الشركات التي لا تمثل اللوجستيات بها حجر الزاوية بالنسبة للإستراتيجية الموضوعية، وتنتقل إلى الكفاءة العالية في التعامل مع اللوجستيات، ولا يتم تقديم الدعم بالشكل الكافي داخل المؤسسة، فقد يكون البديل المطروح هو تنفيذ أنشطتها اللوجستية من خلال مورد الطرف الثالث، وهو ما قد يؤدي إلى تحقيق استقطاعات ملموسة في التكلفة، وكذا تحسين الخدمة المقدمة للعملاء. وتمثل شركة ديل للكمبيوتر (DELL) مثالاً على

ذلك، حيث تعتبر أن التطوير والتصنيع لهما أهم دورين في أجهزة الكمبيوتر الشخصي وهما عصب الإستراتيجية التي تقوم عليها الشركة، وتستمد منها نجاحها وليست الأنشطة اللوجستية. وهذه المؤسسة التي تركز على التسويق المباشر أساساً، حيث تتعاقد مع موردي لوجيستيات كطرف ثالث لتكليفهم بتنسيق أنشطة التوزيع في المناطق الجغرافية. وعندها تكون اللوجستيات حيوية للإستراتيجية الموجودة بالمنشأة، ولكن كفاءة ادارة اللوجستيات بالشركة ضعيفة، في مثل تلك الحالات فالعثر على احدى المؤسسات التي تقبل المشاركة قد يتيح مزايا كبيرة. والشريك الكفاء يستطيع توفير منشآت متواجدة في مواقع بالاسواق الجديدة والحالية، فضلاً عن قدرات النقل والخبرة الادارية غير المتوافرة لدى الشركة الساعية لمثل هذه الشراكة. وعلى العكس، فعندما تكون اللوجستيات ليست على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للاستراتيجية، ومع ذلك يقوم على إدارتها اشخاص أكفاء، فإن المديرين قد يرغبون في إحراز السبق والسعي لنيل الريادة بإتخاذ شركاء للمشاركة في النظام اللوجيستي، وهو ما يقلل تكاليف الشركة من خلال زيادة حجم الإقتصاديات التي تترتب على تلك الشراكة.

٢-١-٢ تنفيذ اللوجستيات من خلال التحالفات:

من الطبيعي لأي شركة قامت بضخ كم هائل من الاستثمارات في؛ معدات النقل والمخازن وحجم المخزون ونظم معالجة الطلبات وتكنولوجيا اللوجستيات والمسؤولين الإداريين، أن تسعى للدخول في شراكة مع مؤسسات أخرى، حتى توزع التكاليف، وبالتالي تقلل من حجم التكاليف التي رصدتها لتوزيعها على جهات أخرى. وعلى العكس، فإن إدراك الشركة للتكاليف الهائلة التي تتطلبها النظم اللوجستية يجعل الشركة تسعى للدخول في شراكة مع شركة أخرى، تتمتع بقدرة لوجستية زائدة، ومواقع منشآت استراتيجية للأسواق، وتكنولوجيا متطورة، وقدرات إدارية متفوقة تقدر إليها الشركة ويهمها الحصول عليها. وبطبيعة الحال، فإن المؤسسة قد يوجد بها مهارات معينة، وقدرات يهتم المؤسسات الأخرى الحصول عليها، إذن فتكوين تحالف لوجيستي أو شراكة، قد يفيد طرفي هذه الشراكة. والمؤسسة التي لا ترغب في بناء درجة عالية من قدرات الادارة في اللوجستيات قد تسعى أيضاً للدخول في تحالف مع شريك أقوى منها لوجستيا لتقوية وضعها التنافسي. ويقوم التحالف اللوجيستي على الثقة وتقاسم المعلومات التي تنهض بالأداء اللوجيستي، مع وضع أهداف محددة لتحقيق مستوى أعلى من الأداء اللوجيستي، يفوق المستوى الذي يتحقق على المستوى الفردي، مع وضع قواعد صارمة بالنسبة لكل شريك، ونصوص تحكم الكيفية التي يجرى بها تنفيذ مثل هذه الشراكة.

إذن فقد يكون من المنطقي أن نطرح التساؤل التالي: ماهو السبب في قلة عدد التحالفات التي قامت بين الشركات حتى الآن بالرغم من تحقق بعض المزايا نتيجة الدخول في تحالف لوجيستي، قد تكمن الإجابة في وجود بعض المخاوف لدى الشريك المستهدف، ومن بين هذه المخاوف مايلي:

- فقدان السيطرة على القناة اللوجستية والخوف من الإختفاء من الصورة اللوجستية.
- زيادة المخاوف من الإخفاق اللوجيستي وعدم توافر طريقة مباشرة للتصرف في حالة حدوث مثل هذه الإخفاقات بما يرضى الشريك.
- مصاعب تحديد المزايا المطلوب إقتسامها مع الشريك، وخاصة عندما يكون الشريك متمتعاً بقدر من الملكية في النظام اللوجيستي.
- قد لا يتوافر قدر كاف من الثقة يدفع للدخول في مثل هذه الترتيبات.
- ندرة الأمثلة التي يقتدى بها، وقلة حالات النجاح المشهورة لمثل هذه التحالفات في الشركات الأخرى التي غامرت بالدخول فيها.

الخلاصة أن التحالفات اللوجستية ما زالت هشة، وقد يصعب قيامها، وقد تقشل سريعاً، ومع ذلك؛ فإن المزايا المحتمل الحصول عليها من وراء مثل هذه التحالفات، تشجع الإدارة على استمرار البحث عن الطرق التي من شأنها جعل هذه الشراكات والتحالفات يكتب لها النجاح.

٢-٢ أنواع وطرق تنفيذ الأعمال أو الأنشطة اللوجستية:

٢-٢-١ الأعمال اللوجستية:

كما سبق؛ "تعتبر الأعمال اللوجستية من مجالات المعرفة الإدارية الحديثة نسبياً كما يرى البعض - وهي إحدى المجالات الحديثة نسبياً لدراسة الإدارة المتكاملة، مقارنة ببعض مجالات الإدارة التقليدية الأخرى مثل الإنتاج والتسويق والتمويل. وبالطبع لا يمكن إنكار ممارسة الأنشطة اللوجستية وبشكل منفصل بواسطة الأفراد والمنظمات منذ العديد من السنوات. ولكن الجديد هنا يتمثل في مفهوم التنسيق Coordination والتكامل Integration عند ممارسة وأداء هذه الأنشطة - بدلاً من ممارستها بالطريقة التقليدية السابقة بشكل منفصل. هذا بالإضافة إلى أن الأعمال وما تتضمنه من الأنشطة اللوجستية تضيف حديثاً قيمة للمنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، والتي تلعب دوراً أساسياً في تحقيق ما يعرف برضا العملاء Customer Satisfaction، ومن ثم زيادة المبيعات الناتجة عن التميز في السوق"^{٣٠}.

وذكر نفس الكاتب، أن مجلس إدارة السوقيات بالولايات المتحدة الأمريكية ٢٠٠٣، حدد أن الأعمال اللوجستية تتم بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة، وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك، بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء.

^{٣٠} ثابت عبد الرحمن إدريس، ٢٠٠٢، مرجع سابق.

ويشير الكاتب إلى أن الرسالة الحقيقية للإدارة الفعالة للأعمال اللوجستية، تتمثل في توفير السلع أو الخدمات للعملاء، في الأسواق المستهدفة، وفقاً لحاجاتهم ورغباتهم، وبأفضل الطرق الممكنة وأكثرها كفاءة، من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات، مع تحقيق أعلى درجة من المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة في رضا العملاء، وزيادة الربحية. وفقاً لهذا التعريف يتم تنفيذ الأعمال اللوجستية بالتنسيق الفعال لتنفيذ فنتي الأعمال اللوجستية أي أنشطة وأعمال الأعمال-الأعمال، وأنشطة وأعمال الأعمال-العميل.

٢-٢-٢ الأعمال اللوجستية العكسية:

توضح وجود صورة عكسية أخرى للأعمال اللوجستية، التي تحتاج إلى إدارتها بفاعلية، وهي ممثلة في المنتجات المتقادمة، أو الفاسدة أو الغير مطابقة للمواصفات أو لمعايير الجودة والصحة، والتي يتم إعادتها إلى مصادر إنتاجها لإصلاحها أو إعادة تصنيعها أو التخلص منها وقد تستخدم قناة الأنشطة اللوجستية العكسية كل أو بعض أنشطة قناة الأعمال اللوجستية الأصلية أو الأمامية، أو ربما تحتاج إلى تصميم خاص منفصل. وعليه فإن سلسلة الإمداد تنتهي مع التخلص النهائي من مثل تلك المنتجات، كما أن القناة العكسية يجب أخذها في الاعتبار ضمن نطاق التخطيط والرقابة اللوجستية. أي يتم تنفيذ الأعمال اللوجستية العكسية من خلال العميل -الأعمال.

٢-٢-٣ لوجستيات المسؤولية البيئية

عادة ما تعرف اللوجستيات في اتجاهين، الاتجاه الأول؛ يركز على إدارة المواد التي تغطي كافة الوظائف، بداية من الحصول على المادة الخام حتى الإنتاج في المصنع، والاتجاه الثاني؛ يشمل حركة المنتجات من المصنع إلى العميل النهائي وتأتي اللوغستيات العكسية لتصنف كاتجاه ثالث في اللوجستيات، ويشار أيضاً إلى اللوجستيات العكسية هذه باسم لوجستيات المسؤولية البيئية، في حالة إعادة تصنيع المواد غير المطلوبة (الزجاجات - العبوات ٠٠٠ الخ) بما يسهم في خفض التكاليف، والمحافظة على البيئة. ويتم تنفيذها من خلال التعامل مع المناولة والتخزين وحركة المواد التي تتدفق عكسياً من المستهلك إلى المنتج أو المورد، وتتضمن عودة الوحدات المعنية أو الحاويات أو الصناديق (وحدات التعبئة). أي تنفذ عن طريق العملاء -الأعمال.

ونظراً لزيادة فرص تنفيذ اللوجستيات العكسية؛ فإن تجار التجزئة والصناعة يتوقعون تدفق نسبة تتراوح من ٥٪ - ١٠٪ من سلعهم، كما ترتفع هذه النسبة في حالة المحلات التي تسوق منتجاتها عن طريق الكتالوجات إلى ٣٥٪ من المشتريات. وأشارت الإحصاءات إلى أن نسبة مردودات منتجات أكبر مائة محل تجزئة في الولايات المتحدة الأمريكية بلغت نحو ٣٤ مليون دولار عام (١٩٩٧).

٢-٢-٤ اللوجستيات المتكاملة:

هي اللوجستيات التي تعمل على جدولة تدفق المردودات ومواد التعبئة من المحلات، بنفس الوقت الذي تتدفق فيه المنتجات إليه، على أن يكون موقع مركز إعادة التصنيع بالقرب من المستهلك النهائي، باعتباره مصدر تدفق مواد ومردودات التعبئة (العميل - الأعمال، الأعمال - العميل بالتوازي).

٢-٢-٥ اللوجستيات الكونية:

أدى التقسيم الدولي الجديد للعمل إلى تكيف العملية الإنتاجية، التي كانت تتم تحت سقف مصنع واحد، وتوزيعها على عدة دول، تنتج كل دولة جزئية من مكونات المنتج النهائي، ليتم تجميعها بالقرب من السوق. وبذلك أصبح المصنع كونياً. ومما لا شك فيه أن التصنيع الكوني يستلزم لوجستيات كونية، وهي بالتالي تحتاج إلى تفهم كامل لكيفية التعامل مع الفروق في المساحات والعملات والتعريفات الجمركية، والثقافات واللغات والظروف السياسية بين مختلف دول العالم (الأعمال - الأعمال - الأعمال - العميل مع إختلاف وتعدد مستويات الأعمال وتوزيعها الجغرافي).

وتتميز اللوجستيات الكونية، بقدرتها على تحقيق العديد من المنافع لمنظمات الأعمال والمنشآت، إذ تؤدي إلى خفض أسعار المواد الخام والمنتجات النهائية، على سبيل المثال لا الحصر، بالإضافة إلى تحسين جودة المنتجات، وزيادة المنافسة الداخلية، مما يؤدي في النهاية إلى تقديم خدمات أفضل للعملاء.

وفيما يتعلق بعيوب اللوجستيات الكونية، فتتمثل في طول الوقت اللازم للعملية اللوجستية، وعدم كفاءة نظم الاتصالات في بعض الأحيان، هذا بخلاف وجود بعض التحديات مثل الاختلافات اللغوية والثقافية، ومدى توافر الدعم اللوجيستي لسلاسل الإمداد الطويلة، بالإضافة إلى واقع توافر الموردين أو المنتجين العالميين. ويضاف إلى هذه العيوب أيضاً التقلبات في أسعار الصرف، ومدى الإدراك لكيفية ممارسة الأعمال اللوجستية في الدول الأجنبية، ناهيك عن الاتجاهات القومية وتفهم البيئة السياسية.

٢-٢-٦ لوجستيات الموانئ البحرية:

الميناء هو أكبر ممثل للعمليات والأنشطة اللوجستية فالميناء ليس مجرد مكان لتسهيل مرور التجارة من البحر إلى البر والعكس، وإنما هو عنصر هام في سلسلة الإمداد، حيث أن الميناء هو أكبر منتج للخدمات اللوجستية.

وقد أجرى البنك الدولي مسحاً شمل ٨٠٠ من محترفي اللوجستيات حول العالم أشار فيه إلى أن تسهيل التجارة عبر النقل البحري اليوم لا يعتمد على العناصر القديمة مثل: البقاء في الميناء ونفقات الميناء وكفاءة الجمارك في الإفراج عن البضائع بل أن التجارة أضافت إلى هذه العناصر القديمة عنصراً آخر جديد وهو الأعمال والأنشطة اللوجستية في الميناء بالإضافة إلى كفاءة الأداء اللوجيستي. ومن الأنشطة

اللوجستية الهامة توفير وسائط النقل التي تربط البحر بالظهير الخلفي للميناء وتجنب الزحام داخل الموانئ ذاتها عندما تتكدس السيارات في طريق معين داخل الميناء. كذلك من الأنشطة اللوجستية أنشطة التوزيع الدولي (التوزيع للنقل البحري والجوي)، (التوزيع المحلي للبضائع)، (التوزيع للسكك الحديدية والنقل البري)، وتوفير خدمات التعبئة والتغليف والتخزين للبضائع وتعبئة الحاويات وصيانتها خلاف خدمات التبريد والنقل والتخزين هذا بالإضافة إلى تقديمه خدمة القيمة المضافة، على سبيل المثال عندما يقدم مشغل الميناء خدمة تخزين البضائع فهو بتقديمه هذه الخدمة يضيف قيمة لجميع عملاء سلسلة الإمداد حيث تحمي خدمة تخزين البضائع من ظروف الطقس السيئ، كما يحميها من السرقة و/أو تعريضها للتلف أو الهدر، وعندما يتم توفير الأغذية والمشروبات والمياه اللازمة للسفن العابرة أو المغادرة من الميناء، يضيف قيمة لجميع الركاب وأطقم تلك السفن، كذلك عند توفير المعلومات عن أماكن الطلب والتنبؤ بحجمه، أو تنفيذ إجراءات الإفراج الجمركي كلها أنشطة تدر عائد يضيف قيمة إقتصادية.

٢-٢-٧ اللوجستيات التعاقدية (الطرف الثالث):

ظلت الشركات لسنوات طويلة تستعين بالخدمات التي تقدمها غيرها من الشركات لدعم وتنفيذ أنشطتها اللوجستية، حيث تقوم جهات النقل بتوفير الشاحنات، وخدمة النقل بالسكك الحديدية، بينما المخازن العمومية توفر خدمات التخزين، والمؤسسات المتخصصة توفر خدمات المحاسبة والمراجعة لفواتير الشحن. ولكن عندما تخلت الحكومة عن إدارة مرافق النقل، ظهرت شركات لوجستية خاصة، وعملت على أن تقوم بتقديم خدمة لوجستية متكاملة، أي تستطيع أن تدير العمليات اللوجستية للشركة العميلة، مقابل السعر المنصوص عليه في التعاقد. ويشار إلى مثل هذه الشركات اللوجستية الخاصة بموردى الطرف الثالث أو الشركات اللوجستية المتكاملة وأحياناً أخرى بإخصائى التعاقدات اللوجستية. ورغم النمو الذي شهدته هذه الشركات الموردة للخدمة اللوجستية، فإن الشركات التي تستخدم هؤلاء الموردين لا تقدم على مثل هذه الخطوة إلا بعد تفكير طويل، وتخصص مبالغ هزيلة للغاية مقابل ذلك، حتى أن ٨٥٪ من الشركات التي تستعين بموردى خدمات لوجستية خارجيين تنفق أقل من ٢٠٪ من ميزانياتها اللوجستية على هؤلاء الموردين.

شركات توريد الخدمات اللوجستية تقوم بالبيع المباشر للخدمات بدلاً من تكوين تحالفات وشراكات، وتستفيد من البناء الذي قام بين أعضاء التحالف، وموردوا الخدمات اللوجستية بذلك بمثابة إخصائيين لتوفير الحلول عالية المستوى للمشكلات اللوجستية. والحافز الأساسى الذي يدفع أى شركة للبحث عن مصدر خارجى لتوريد بعض أو جميع أنشطتها اللوجستية، هو أن يكون مورد الطرف الثالث أكثر كفاءة فى هذه الناحية، لأن اللوجستيات نشاط تجارى أساسى.

في حالة تقديم الخدمات اللوجستية من خلال طرف ثالث؛ تركز الشركات على أنشطتها الرئيسية، وتعهد بعمليات النقل والتخزين والتوزيع إلى موردي الخدمات اللوجستية سعياً وراء خفض تكاليف الإنتاج وكسب رضا العميل باستخدام خدمات نقل أسرع ومستويات مخزون مرنة لتعزيز الميزة التنافسية ويمكن لموردي الخدمات اللوجستية تحقيق تلك الأهداف حيث أنهم يقومون بالتجميع من عدة شركات وبالتالي يسهل عليهم تقديم خدمات أفضل وبسعر أقل. ويقسم البعض موردي الخدمات اللوجستية إلى ثلاثة فئات: الفئة الأولى: تتولى سلسلة توزيع السلع مرتفعة القيمة والتي تسوق على النطاق الدولي. الفئة الثانية: تتولى تأدية أنشطة اللوجستيات الداخلة على نحو متكامل. الفئة الثالثة: تتولى تأدية أنشطة النقل.

وعادة ما تختلف قدرات موردي الخدمات اللوجستية من حيث أسعار خدماتهم وإختيار الموقع، الصادرات، الواردات، القدرة على نقل البضائع، إدارة سلسلة الإمداد ومدى تغطيتها للعالم، والقدرة على التعامل مع النوعيات المختلفة للسلع. وعادة يتراوح أسطول سيارات النقل اللازم لتوريد خدمة النقل البري ما بين ٢٥ - ٦٠٠٠ سيارة كما يتراوح عدد العمالة اللازمة لتأدية الخدمات اللوجستية ما بين ١٠ - ٧٠٠٠ عامل، ويتراوح صافي الإيراد السنوي لشركة الخدمات اللوجستية ما بين مليون دولار إلى ٨٦ مليون دولار. ويتسم سوق توريد الخدمات اللوجستية بالديناميكية الشديدة ويرجع ذلك إلى التغير في العمالة والتغيرات في توقعات طلب الخدمات اللوجستية بالإضافة إلى التغير في عروض مقدمي الخدمات اللوجستية المنافسة لجذب عملاء جدد أو للمحافظة على مستوى الأرباح أو زيادتها.

وتوفر شركة جنرال موتورز مثال جيد على موردي الطرف الثالث وكيفية تنفيذهم للأنشطة والأعمال اللوجستية؛ حيث تتعامل الشركة مع ٤٠٠ مورد لها في ١٤ ولاية أمريكية، يقومون بشحن المواد إلى ٣٠ مصنع تجميع تابعة للشركة بنظام الطلب والإستدعاء، وحين وجدت أن تكاليف التخزين والتوزيع آخذة في التزايد باستمرار، وأن منشآتها ازدحمت بالواردات القادمة من اللواري والشاحنات التي تزدهم بها حركة المرور التي تقصد مخازن الشركة. طلبت شركة جنرال موتورز من شركة بنسيكية للوجيستيات - وهي مورد طرف ثالث - أن تقوم بإيجاد الحل لهذا المأزق اللوجيستي الذي تواجهه. وقد حددت جنرال موتورز ثلاثة أهداف لكي يحققها المورد وهي: تقليل التكاليف وتحسين إدارة المواد الواردة والمعالجة الفعالة للمعلومات، وتقليل قاعدة النقل الموجودة. وقد أجرت شركة بنسيكية تقييماً لعمليات التوزيع التي تقوم بها شركة جنرال موتورز، وأوصت بإستخدام مراكز للتوزيع عبر أرصفة الموانئ الموجودة في مواقع إستراتيجية بكيفلاندا، وسرعان ما قدمت شركة بنسيكية العمالة والإدارة لهذا الموقع والذي أصبح يقوم بتلقي ومعالجة المواد الواردة، كذلك نفذت بنسيكية مشروعاً بموجبه جرى تخصيص أسطول يضم ٦٠ جراراً و ٧٢ مقطورة. كما أجرت تطويراً على مسارات النقل، وعدلت من جداول عربات البيك أب المستخدمة في الإمداد وحددت الأسلوب الأمثل للتسليم في الوقت المناسب. بحيث تقوم بنسيكية بجدولة

عربات نصف النقل المخصصة للإمداد (البك آب) على أساس مستويات الاستخدام لقطع الغيار، حيث تتلقى البيانات إلكترونياً من الشركة عبر رصيف الميناء لإتمام التحميل الفوري والتسليم فى الموقع المختار. وبعدها يجرى تحميل الشحنة على اللواري المتجهة للرصيف الخارجى، وتتضمن هذه العملية خمسة ملايين رطل فى الأسبوع الواحد يجرى شحنها، وتستخدم شركة بنسكية أسلوب المسارات الديناميكية المرنة فى تحديد المسارات، وهو أسلوب يساعد على زيادة عدد مرات الشحن الممكنة، ويقلل من مستويات التخزين، كما يحسن تدفق المواد الصادرة. وتسمح أجهزة الكمبيوتر التى جرى تركيبها على أسطح الناقلات والمزودة بتكنولوجيا الإتصال بالقمر الصناعي، بالإتصال الثنائى المستمر بين السائقين والجهات المصدرة. وقد استطاعت بنسكية أن تقلل تكلفة النقل، وتقلل من قاعدة النقل التابعة لجنرال موتورز، بالتركيز على إختيار وإدارة الناقلات التى تعد بمثابة إستكمال للأسطول الموجود، وهو ما قلل التكاليف الإدارية لجنرال موتورز، وعمل على تقليل وقت الشحن بمقدار ١٨%^{٣١}.

٢-٧-٢-١ مراحل تنفيذ الخدمات اللوجستية التعاقدية (من خلال طرف ثالث)

يتطلب ذلك المرور بأربعة مراحل رئيسية:

المرحلة الأولى: تحديد الخدمات اللوجستية المطلوب إسنادها لمورد خارجى وتتضمن هذه المرحلة خطوتين: -

١- تحديد الخدمات اللوجستية المطلوب إسنادها لمورد خارجى متضمنة النطاق الجغرافى لتلك الخدمات وتحديد السلع والعملاء تحديداً دقيقاً، وبصفة عامة يمكن تحديد ذلك بتحليل عناصر القوة والضعف للشركة وتحليل المطلوب من المورد، ويساعد الإطار المرجعى للشركات المشابهة فى تحديد الخدمات اللوجستية التى سيتم إسنادها لمورد خارجى. وفى ضوء الموارد المتاحة يمكن استخدام هذا التحليل فى تحديد الخدمات اللوجستية التى يمكن إسنادها لمورد خارجى، ثم تحظر الأقسام التى تقوم بتأدية تلك الخدمات بفكرة الاستعانة بمورد خارجى. وعادة ما يقاوم الأفراد التغيير خوفاً من فقدان وظائفهم أو على الأقل من نفوذهم إلا أنه يتعين على الشركة تحظى ذلك خلال تغيير فى العملية الإدارية.

٢- بعد تحديد الخدمات المطلوب إسنادها لمورد خارجى، يتم إعداد طلب عطاءات يحدد بوضوح احتياجات العميل للخدمات اللوجستية التى سيؤديها الطرف الثالث كما تتضمن المتوقع من مورد تلك الخدمات، بالإضافة إلى وضع معايير للأداء ويتضمن طلب العطاء معلومات عامة عن الشركة ومعلومات عن عملائها والخدمات اللوجستية المطلوبة (التخزين، مناولة المواد والنقل).

^{٣١} الإنترنت : المركز المصرى لدراسات التصدير والإستيراد، نماذج من دراساتها وتحليلاتها - الخدمات اللوجستية التجارية (النقل) www.ecsei-eg.com

كما يجب أن تحتوي على قسم محدد للموردين المحتملين يتضمن الخلفية التنظيمية وقدرات الموردين وبيانات الأسعار وسابقة الخبرة

المرحلة الثانية: اختيار الموردين وتتضمن هذه المرحلة خطوتين:

- ١- تحديد الموردين المحتملين لتأدية الخدمات اللوجستية المطلوبة ويتم إعداد قائمة بأسماء الموردين المحتملين لتأدية الخدمات اللوجستية بالاستعانة بالمحلات التجارية والبحوث المنشورة والإنترنت.
- ٢- إختيار مورد أو عدد محدود من الموردين لتوريد الخدمات اللوجستية ويتم ذلك من خلال تقييم العروض المقدمة من الموردين والزيارات الميدانية والاستفسار عن أنشطة الموردين من مصادر مختلفة ثم تحليل هذه المعلومات بهدف التوصل إلى قائمة نهائية تتضمن عدد محدود من الموردين المرشحين وينبغي أن يتم التحليل في ضوء الخبرات السابقة لاختيار المورد المناسب.

المرحلة الثالثة: التعاقد والتنفيذ:

يتم التعاقد ويجب أن يتضمن العقد الخدمات اللوجستية المطلوبة وأسعارها وطريقة الدفع وتوقيتات ومدة العقد وكيفية إلغاء العقد وزيادة الأسعار والمشاركة في تقليل التكلفة ومعايير قياس الأداء ودورية القياس، كما يجب أن يتضمن المساعدات التي يجب أن تقدمها الشركة للمورد حتى يتمكن من أداء الخدمات اللوجستية بالإضافة إلى الاحتياجات التدريبية.

المرحلة الرابعة: مرحلة الإدارة والتوجيه:

يتم قياس أداء كل من المورد والشركة في ضوء الشروط الواردة في التعاقد إما من خلال اجتماعات رسمية أو تقارير أداء ربع سنوية، ويجب أن تقوم الشركة بتعيين فريق للعمل مع المورد ليقوم بوضع العقد موضع التنفيذ وإدارة كل الموضوعات محل التعاقد. إن فشل الفريق في هذه المهمة قد يؤدي إلى سوء العلاقة مع مورد الخدمات اللوجستية وقد يؤدي إلى إنهاء التعاقد^{٣٢}.

تشتمل المنظومة اللوجستية على العديد من الأنشطة مثل الشراء والتخزين والنقل والمناولة والتعبئة والتغليف وخدمة العملاء وجدولة طلبات المنتجات. ولعل أهم ما يميز إدارة هذه الأنشطة في الإطار اللوجستي هو ضرورة التنسيق والتكامل بين هذه الأنشطة، ذلك بهدف توفير المنتجات وخدمات العملاء في الوقت والمكان المناسبين وبالحالة وبالشكل المرغوب فيه بما يؤدي إلى دعم المركز التنافسي للمنظمة وزيادة أرباحها.

٢-٢-٨ لوجستيات الطرف الرابع:

^{٣٢} أرمسترونج ١٩٩٦، مرجع سابق

يتم تنفيذ الأعمال اللوجستية في هذه الحالة بتعاقد شركة مع اثنين أو أكثر من الشركات المتخصصة (لوجيستيات الطرف الثالث) وتستأجر شركة أخرى متخصصة (طرف رابع) للتسيق بين أنشطة الطرف الثالث^{٣٣}.

٢-٣ عناصر تكلفة الخدمات اللوجستية:

تفيد معظم الدراسات أن ٤٠٪ في المتوسط من تكلفة إنتاج أى سلعة يمكن ردها إلى الأنشطة اللوجستية، وبما أن معظم المنظمات فى الدول المتقدمة تستخدم تقنيات متشابهة، أصبح مجال تحقيق الميزة التنافسية أمامها ضعيفاً، أو تعزيزها إلا من خلال خفض تكلفة الأنشطة اللوجستية التى تتكون من الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية، سواء تلك السابقة على الإنتاج مثل توفير المواد الأولية ونقلها وتخزينها والتأمين عليها والعمليات البنكية اللازمة لها أو الأنشطة التى تتم أثناء عملية الإنتاج، كعمليات المناولة الداخلية، أو تلك التى تتم بعد الانتهاء من العملية الإنتاجية وتتمثل فى التعبئة والتغليف والترويج والتخزين والنقل والتأمين وخدمات ما بعد البيع^{٣٤}.

أدت زيادة حركة تبادل السلع والخدمات بين الدول المختلفة إلى تزايد تكاليف أنشطة الإمداد والتوزيع على المستوى القومي. فعلى سبيل المثال تشكل نفقات الإمداد والتوزيع بالولايات المتحدة الأمريكية نسبة تصل إلى ١٠,٧٪ من الناتج القومي الإجمالي لعام ١٩٩٩. كما أنفقت الشركات الصناعية الأمريكية حوالي ٣٥٢ بليون دولار كمصاريف لنقل منتجاتها ومستلزمات إنتاجها، وحوالي ٢١٠ بليون دولار كمصاريف لتخزين منتجاتها ومستلزمات إنتاجها، وحوالي ٢٧ بليون دولار كمصاريف لإدارة أنشطة الإمداد والتوزيع بشكل يسمح بتدفق خدماتها ومنتجاتها للأسواق العالمية.

وقد تبين من إحدى الدراسات الحديثة إنه كلما قامت المنظمات على المستوى القومي بتحسين كفاءة أنشطة الإمداد والتوزيع كان لذلك أثر إيجابى قوى على العديد من المتغيرات الاقتصادية مثل معدلات التضخم، والميزان التجارى، وأدى الى زيادة قدرة تلك الدول على تصدير منتجاتها إلى باقى الدول. كما تؤكد بعض الدراسات على أهمية الإمداد والتوزيع على المستوى القومي حيث يصل حجم الإنفاق على أنشطة الإمداد والتوزيع داخل الولايات المتحدة الأمريكية إلى مستوى مساوى لحجم الإنفاق العلاجى والصحى داخل الدولة. كما أن قطاع الإمداد والتوزيع يمكنه استقطاب ١٥٪ من حجم العمالة الموجودة كما هو الحال فى الولايات المتحدة الأمريكية. لقد توصلت الدراسات المختلفة إلى ارتفاع تكلفة أنشطة

^{٣٣} www.businessdictionary.com/definition/fourth-partylogestion موقع الإنترنت

^{٣٤} إسلام محمد النقيب، ٠٠٠ مصدر سابق

الإمداد والتوزيع للمنظمة والتي قد تصل أحياناً إلى ٣٠٪ من إيرادات المبيعات، حوالي ٥٠٪ إلى ٦٠٪ من إجمالي تكاليف الإنتاج^{٣٥}.

"من أهداف النظام اللوجستي تعظيم خدمة العميل وذلك في حدود أقل تكلفة ممكنة، ولكن من الصعب تحقيق أفضل خدمة بأقل تكلفة. فالخدمة الجيدة للعميل تحتاج إلى نفقات باهظة، إضافة إلى ذلك فإن العلاقات المتداخلة بين عناصر التكلفة للأنشطة اللوجستية تعتبر معقدة، أن التكلفة الحقيقية للأعمال اللوجستية تفوق بكثير ما تتصوره غالبية المنظمات عند محاولتها قياس مقدار هذه التكلفة. إن أى قرار رئيسي يتعلق بنظام الأعمال اللوجستية يمكن أن يؤثر في تكلفة نشاط الأعمال في المؤسسة ككل"^{٣٦}.

٢-٣-١ تكاليف اللوجستيات:

"تؤكد الدراسات أن المؤسسة التي ترغب في خفض تكاليف أنشطة الإمداد والتوزيع يجب عليها التركيز على إجمالي تكاليف تلك الأنشطة وليس تكلفة كل نشاط بصورة منفردة، وهو ما يعرف بمفهوم التكلفة الكلية للإمداد والتوزيع والذي يقوم بصورة أساسية بتحليل كافة النفقات التي تتحملها المؤسسة في عملية تدفق منتجاتها وخدماتها في مراحلها المختلفة إلى أن تصل إلى أسواقها وعملائها في ظل مستوى معين من خدمة عملائها. ويؤدي ذلك المفهوم إلى زيادة قدرة المؤسسة على تحليل كافة تكلفتها بصورة كلية تضمن عدم الإخلال بمستوى خدمة يتلاءم مع احتياجات عملائها ومن ثم الاحتفاظ بهم. فعلى سبيل المثال، قد تتحمل إحدى المنظمات قدراً أعلى من التكاليف احتفاظها بمخزون لمنتجاتها في أماكن قريبة من أسواقها وذلك لسرعة الاستجابة للعملاء. ومن هنا فالمؤسسة يجب ألا تهتم بصورة أساسية بعناصر تكلفة أنشطة الإمداد والتوزيع بصورة فردية بقدر اهتمامها بمستوى التكاليف الكلية المرتبطة بمستوى خدمة المستهلك المطلوب تحقيقه. توجد ستة مكونات رئيسية لتكلفة الإمداد والتوزيع وهي: تكلفة مستوى خدمة المستهلك، وتكلفة النقل، وتكاليف إدارة المخازن، وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون، وتكلفة تشغيل الأوامر والمعلومات المرتبطة بها، وتكلفة الشراء بأحجام كبيرة"^{٣٧}.

"إن تكاليف أنشطة الأعمال اللوجستية تشكل جزءاً كبيراً من تكاليف التشغيل في أى منظمة. لذلك بدأت الإدارة تهتم بعناصر تكلفة الأعمال اللوجستية وتسعى إلى ترشيد التكاليف الكلية، ومن ثم زيادة الربحية. ومن الوسائل التي قد تلجأ إليها المنظمات لتخفيض تكاليف الأعمال اللوجستية ما يسمى بعمليات التبسيط مثل الحد من عدد المخازن غير الضرورية، والتقليل من مستويات المخزون وبالتالي تقليل رأس المال المستثمر فيه وتكلفة الاحتفاظ به، والتشغيل الكفء لوسائل النقل الداخلى والخارجى ٠٠٠ الخ،

^{٣٥} محمد أحمد حسان، مرجع سابق ٢٠٠٨

^{٣٦} ثابت عبد الرحمن إبريس، مرجع سابق.

^{٣٧} محمد أحمد حسان، ٠٠٠ مصدر سابق

بحيث لا تؤثر هذه العمليات على انتظام عمليات التشغيل والإنتاج، وكذلك تدفق عمليات الشحن للعملاء والالتزام بمواعيد التسليم، أى ألا يكون لهذه العمليات آثار عكسية على مستوى خدمة العملاء^{٣٨}.

"ترتبط الكفاءة اللوجستية ومستوياتها بتكاليف النظام اللوجستى، وتحقيق مستويات مرتفعة من الجودة والكفاءة اللوجستية يعنى تخفيض التكاليف المرتبطة بها مثل: تكاليف خدمة العميل، تكاليف النقل، تكاليف التخزين، تكاليف الاحتفاظ بالمخزون، تكاليف تشغيل الأوامر ونظم المعلومات. توجد مجموعة من التكاليف التى تشكل التكاليف اللوجستية الرئيسية، وتشتمل على تكاليف النقل، والتخزين والمخازن وتكاليف المخزون"^{٣٩}.

٢-٣-١-١ تكلفة النقل:

"يمثل النقل نسبة تتراوح من ثلث إلى ثلثي تكلفة اللوجستيات، فالنقل عنصر جوهري فى كل مراحل العملية الإنتاجية، وفى استيراد المادة الخام، ونقلها من موطنها الأصيل إلى موقع المصنع، ويصاحب النقل كافة العمليات الإنتاجية داخل المصنع ذاته حتى يصل إلى المستهلك النهائى، محققاً بذلك المنفعة المكانية للمنتج نفسه، تقدر تكاليف لوجيستيات النقل الكلى بحوالى ١٠,٥ من الإنتاج العالمى، أى حوالى ٢٠٠٠ مليار دولار"^{٤٠}.

"تكاليف النقل هى تكاليف استخدام أسطول النقل الخاص بالمنشأة، أو تكاليف استخدام خدمة النقل من مشغل متخصص، فعند استخدام المنشأة لأسطول نقل خاص بها، تنقسم تكاليف النقل إلى تكاليف ثابتة ومتغيرة، فالثابتة ترتبط دائماً بعنصر الزمن، وتشمل أجور السائقين، التراخيص، التأمين، الإهلاك، الفائدة على رأس المال، أما التكاليف المتغيرة فترتبط بالمسافة المقطوعة، وتشمل تكلفة الوقود والزيوت، الإطارات، الصيانة، أجور إضافية للسائقين، نثرات، أما لو قامت المنشأة باستئجار خدمة النقل من مشغل متخصص، فتكلفة النقل سوف تمثل مقدار ما يتقاضاه المشغل مقابل خدمته. حجم الإنفاق على خدمات النقل يمثل أكبر نسبة إنفاق بين أنشطة اللوجستيات، ونسبة تكاليف النقل تختلف حسب طبيعة الصناعة، فالصناعات التى تقوم بإنتاج بعض المنتجات مرتفعة القيمة كأجهزة الاتصالات والإلكترونيات، تكون تكاليف النقل بها منخفضة مقارنة بالصناعات الثقيلة كالحديد والكيماويات، كما تتأثر تكلفة النقل بمواقع الوحدات الإنتاجية للمنشأة والمخازن، والعملاء. ويتكون نظام النقل من عنصرين أساسيين، الأول

^{٣٨} ثابت عبد الرحمن، ٢٠٠٠ مصدر سابق.

^{٣٩} إسلام محمد النقيب... مصدر سابق.

^{٤٠} محمد أحمد الطيب يوسف الكردفانى، دور اللوجستيات فى المناطق الحرة - دراسة تطبيقية على المنطقة الحرة بجبل على - دبي، رسالة ماجستير فى تكنولوجيا النقل البحرى، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، النقل البحرى، القاهرة، ٢٠٠٤.

هو الشبكة التي يتم من خلالها عملية مثل شبكة الطرق، شبكة السكك الحديدية، والشبكة المائية، والثاني هو جميع الأجهزة والوسائل التي تستخدم في عملية النقل السيارات والطائرات والقطارات والسفن^{٤١}.

يتبين مما سبق أن النقل يعتبر أهم عنصر في تكاليف اللوجستيات لمعظم المنشآت وقد لوحظ أن حركة الشحن تمتص ما بين ثلث إلى ثلثين من إجمالي تكلفة اللوجستيات. لذلك فإن اللوجستي يحتاج إلى فهم جيد لحقائق النقل. يحتاج الإنسان إلى المقارنة بين الدول النامية والدول المتقدمة، ليرى كيف يلعب النقل دوراً مهماً في خلق مستوى عال من النشاط الاقتصادي. إن نظام النقل الفعال والرخيص يسهم في المنافسة في السوق، ويقلل أسعار البضائع. فالنقل عنصر تكلفة مهم في الإنتاج والبيع وتكاليف التوزيع الأخرى. وعندما يصبح النقل أكثر فعالية وكفاءة أداءه جيدة، ترتفع مستوى معيشة المجتمع.

يمكن النظر إلى خدمة النقل بدلالة الخصائص الأساسية لهذه الخدمات، وهي السعر، ومتوسط وقت النقل، وإتاحة وقت النقل، والفقد أو التلف، وهذه العوامل هي أهم شيء لمتخذ القرار. يعتبر سعر خدمة النقل للشاحن هو معدل حمولة الخط لنقل البضائع، بالإضافة إلى تكاليف الخدمات الأخرى المقدمة. تختلف تكلفة خدمة النقل باختلاف أنواع وسائل النقل. يوضح جدول (٢-١) أسعاراً تقريبيه لتكلفة نقل الطن بوسائل النقل الخمس. ويلاحظ أن تكلفة الشحن الجوي هي الأعلى بينما تكلفة الشحن البحري الأقل.

جدول (٢-١)

متوسط أسعار النقل بالطن لكل ميل لكل وسيلة نقل

الوسيلة	السعر طن / ميل
السكك الحديدية	٢,٥٠
الشاحنات	٢٥,٠٨
النقل البحري	٠,٧٣
الأنابيب	١,٤٠
النقل الجوي	٥٨,٧٥

يسهم نظام النقل في توسيع مستوى التجارة العالمي. فقد سمح النقل منخفض التكلفة للشركات المحلية، أن تستفيد من ميزة اختلاف اجور العمالة حول العالم، وذلك لإستغلال المواد الخام الموجودة في مناطق متباعدة، وتوفير البضائع في أسواق خارج الاسواق المحلية.

^{٤١} محمد أحمد الطيب يوسف الكردفاني، مصدر سابق.

يسيطر النقل البحري على النقل العالمي، حيث انه ينقل أكثر من ٥٠٪ من حجم التجارة مقيماً بالنقود، وحوالي ٩٩٪ من الأوزان المنقولة. بينما ينقل النقل الجوي حوالي ٢١٪ من حجم التجارة مقيماً بالدولارات. والباقي يتم نقله بواسطة الشاحنات والسكك الحديدية وخطوط الانابيب.

٢-٣-١-٢ تكاليف المخازن

التخزين والنقل يمثلان الجزء الأكبر من التكاليف الكلية للأنشطة اللوجستية، حيث يشير الواقع العملي الى انهما يمثلان حوالي ٥٠٪ الى ٧٥٪ فى بعض المنظمات. ولتحقيق خدمة العميل هناك حاجة الى نشاط التخزين سواء كان هذا التخزين داخل المصنع او قريبا من اماكن تواجد العملاء. يرتفع مستوى خدمة العملاء بانتشار المخازن الا ان هذه الزيادة تؤثر على مستوى التكلفة، عدد المخازن وانواعها ومواقعها تحدد كل من: مستوى الخدمة ومقدار التكلفة. تعد تكاليف المخازن ثاني أكبر التكاليف بعد تكلفة النقل، فالمنشأة يمكنها استخدام مخازن خاصة بها، او اللجوء الى شركات متخصصة، وتشمل هذه التكاليف على ثلاث عناصر، العنصر الأول هو تكاليف انشطة المخازن، وهي مجموع تكاليف تخزين البضائع لمد طويل حتى توزيعها او لحين نقلها، فهى تكاليف يتم انفاقها عند استخدام المنشأة لمخازن خاصة بها، اما عند اللجوء الى المخازن العامة فان مشغل الخدمة يتقاضى مقابلها عليها. اما العنصر الثاني فهو تكاليف اشغال المخازن، فيظهر هذا النوع عند استخدام المنشأة لمخازن خاصة بها، فلو كانت تستخدم مخازن عامة فهذه التكاليف تكون متضمنه فى الاسعار التى يفرضها مشغلها، وهذه التكاليف تشمل اجارات المنشآت، والمعدات، وصيانة المباني والمعدات، والاهلاك، والكهرباء والمياه. والعنصر الثالث هو التكاليف الادارية، والتى تشمل المصروفات الادارية او النثرية التى تحتاجها عملية ادارة المخازن.

٢-٣-١-٣ تكلفة الاحتفاظ بالمخزون:

ترتبط تكلفة المخزون بمستوى المخزون المحتفظ به، تكلفة المخزون تمثل فى المتوسط حوالي ٢٠٪ من التكلفة الكلية لنظام اللوجستيات، وتشتمل على تكاليف راسمالية وهي الخاصة بقيمة المخزون ذاته، وتكاليف نظام التامين على المخزون والضرائب إن وجدت، وتكاليف التخزين، وتكاليف مخاطر المخزون والخاصة باحتمال ان يفقد المخزون بعضاً من قيمته، او خوفاً من السرقة. تتعرض المؤسسة الى تحمل تكلفة الاحتفاظ بالمخزون والتى تشمل الاموال المستثمرة فى المخزون والتلف والتامين والمصروفات الادارية والإيجار والضرائب فى بعض الأحيان. لذلك قد تصل التكلفة الى ما بين ١٠٪ الى ٣٠٪ من قيمة المخزون سنوياً. ومن ناحية اخرى فان خدمة العميل تميل الى التحسن عند الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون فى المخازن القريبة منه. ان تكلفة الاحتفاظ بالمخزون ترتبط بأعداد ومواقع المخازن وكذلك خدمة العميل. احتلت قضية تراكم المخزون فى المنشآت الصناعية والتجارية، اهمية خاصة لفترات طويلة

في مصر. فقد تبين من تقارير متابعة الخطة الخماسية ١٩٨٢ - ١٩٨٧ ان حجم المخزون الراكد في القطاع العام الصناعي قد قفز من حوالي ١,٩ بليون دولار الى ٢,٧ بليون دولار، بزيادة قدرها حوالي ٤٠٪، خلال السنوات الخمس المذكورة، وشارت الدولة كثيرا الى ضرورة حل هذه المشكلة، وتتكون تكلفة الاحتفاظ بالمخزون من عدة مكونات اساسية، اهمها تكلفة الاموال المستثمرة في المخزون وتكلفة تخزين الوحدات وتكلفة التلف والتأمين. اوضحت دراسة محددات الاداء للشركات الصناعية في مصر ان المخزون الزائد كان وراء انخفاض كلا من ربحية وانتاجية العديد من شركات القطاع العام الصناعي في مصر خلال الفترة من ١٩٨١-١٩٨٦. فحسن ادارة المخزون يؤثر على ربحية المنشأة. وكما توجد تكاليف على الاحتفاظ بالمخزون، توجد ايضا اثار مترتبة على عدم وجود مخزون كافي. على الرغم من صعوبة تحديد وقياس تلك الاثار ماليا الا انه من الضروري التعرف عليها وعمل تقديرات لها حتى لاتتعرض المنشآت لها، **ويمكن تقسيم تكلفة العجز الي:**

١- تكلفة توقف العملية الإنتاجية: وتحدث هذه الحالة عند ما لا يوجد مخزون كافٍ من المادة الخام او قطع الغيار اللازمة للألات والمعدات.

٢- تكلفة عدم توافر السلعة للعملاء وتظهر هذه الحالة عندما لا يكفي المخزون من المنتج النهائي طلبات مراكز التوزيع والعملاء. وفي هذه الحالة قد تقعد المنشأة الموزع أو العميل في حالة عدم توافر المنتج بشكل متكرر.

ان المهمة الاساسية لوظيفة إدارة المخزون هي حسن ادارة المخزون بشكل يضمن تقليل المستثمر فيه الى اقل حد ممكن مع الوفاء بمستوى خدمة معقول لعمليتي الإنتاج والتوزيع

٢-٣-١-٤ تكلفة تقادم المخزون

عند الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون بغرض تامين الامداد المنتظم لعمليات الإنتاج وللأسواق، فإن معدل دوران المخزون سوف ينخفض وهذا يعرض المؤسسة لمخاطر التقادم ويظهر هذا بالنسبة للسلع المعروضة، والمنتجات ذات التقادم الفنى السريع مثل الحاسبات الالية والبرامج الجاهزة وقطع الغيار ومستلزمات الإنتاج، ويمثل هذا عبئاً إضافياً على المؤسسة. الاحتفاظ بالمخزون يؤدي الى التقادم وهو امر وارد بالنسبة للسلع التي تخضع للموضة مثل الملابس والاثاث والنجف، وكذلك بعض السلع المعمرة التي يتناقص ثمنها لمجرد مرور فترة معينة، فالسيارة التي لا يتم بيعها خلال سنة الإنتاج لا يبد وان تباع على انها موديل قديم. وبتخفيض معين حتى إذا لم يتم استخدامها على الاطلاق، كذلك الامر بالنسبة للسلع الالكترونية. لذلك يجب ان يكون واضحا للشركات التي تتعامل في مثل تلك الأنواع من السلع أن مجرد الاحتفاظ بها وعدم بيعها خلال فترة معينة. يمثل تكلفة

اضافية يجب أن تتجنبها المؤسسة أو تقوم بحساب تلك التكلفة وتكون على علم بها عند اتخاذ قرار الاحتفاظ بها.

٢-٣-١-٥ تكلفة مستوى خدمة المستهلك

يؤدي عدم توافر الكميات المناسبة من المخزون للمنتجات تامة الصنع، أو زيادة فترة التسليم، أو ارتفاع تكلفة أداء الأنشطة اللوجستية بوجه عام الى التأثير السلبي على رضا العميل، ومن ثم ضعف المركز التنافسي وانخفاض المبيعات والارباح. تكلفة مستوى خدمة المستهلك تمثل النفقات التي تتحملها المؤسسة لوضع نظم تعمل على تلبية طلبات عملائها، وتقديم خدمات مابعد البيع، ونظم تعامل المؤسسة مع المنتجات المرتجعة من العملاء لعدم صلاحيتها أو مردودات المبيعات من الوسطاء. ومن الملاحظ انه كلما زاد مستوى خدمة المستهلك تتزايد مستويات التكلفة، فمن المعروف أو وسائل النقل السريعة تكلف أكثر من وسائل النقل البطيئة. والاحتفاظ بمستوى أعلى وأكثر تنوعاً للمخزون يكلف أكثر من الإحتفاظ بمستوى اقل من المخزون. والمفهوم الحديث للإمداد والتوزيع هو أن يتم خدمة المستهلك من خلال الامداد والتوزيع بطريقة أفضل ولكن فى نطاق معقول من التكلفة. وهذه يعنى أن مستوى الخدمة الذي تقدمه الشركة لابد وأن يحقق نوعاً من التوازن بين التكلفة والمبيعات بحيث يحقق هذا التوازن أكبر قدر من الربح للشركة.

٢-٣-١-٦ تكلفة تشغيل الأوامر والمعلومات المرتبطة بها

تتضمن تكلفة الاتصال بالموردين، واصدار الاوامر، والرقابة على المخزون، وسداد الالتزامات والدورة المستندية، واستقبال وتشغيل اوامر الطلب من العملاء، ترتفع هذه التكلفة كلما اضيفت نقاط توزيع جديدة، وكلما تعددت مصادر التوريد والامداد، وكلما ادخلت تحسينات على نظام المعلومات سواء من حيث السرعة أو الدقة أو نوعية المعلومات المطلوبة. تتمثل تلك التكلفة فى النفقات التي تتحملها المؤسسة للتنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة فى المستقبل للوفاء بها، وتنفيذ الاوامر الخاصة بالعملاء والدورة المستندية المرتبطة بها، وانشاء نظم للإتصالات بين الأطراف المسؤولة عن أداء أنشطة الإمداد والتوزيع للتسيق والتكامل فيما بينها.

٢-٣-١-٧ تكلفة الشراء باحجام كبيرة

تشتمل هذه التكلفة على كافة النفقات التي تتحملها المؤسسة لتكلفة مشترياتها، وتكلفة وضع نظم لتخطيط عمليات التشغيل المسؤولة عن التوفيق بين إمكانيات المؤسسة وإحتياجات العملاء، وإجراءات إستلام وفحص المنتجات التي يتم الحصول عليها من الموردين. تؤكد الدراسات المختلفة أن نشاط الشراء مسؤول عن إنفاق نسبة تتراوح ما بين ٤٠٪ الى ٦٠٪ من إيرادات المؤسسة. لخفض تكلفة الاحتفاظ بالمخزون، بدأ تطبيق طريقة التوريد أو الشراء حسب الطلب كوسيلة شرائية فى اليابان

تستخدم لتحقيق العديد من الوفورات فى التكلفة، وكان اول من طبق تلك السياسة شركة تويوتا، ثم طبقت هذه السياسة كثير من الشركات الكبرى فى الولايات المتحدة وأوروبا. وتقوم سياسة التوريد حسب الطلب على الغاء المخزون من الموارد والمستلزمات الإنتاجية ومن ثم تستلزم تلك السياسة التخطيط الدقيق لاحتياجات المؤسسة وتحديد فترة التوريد بدقة حيث يتم وصول المشتريات فى وقت الحاجة اليها تماما.

٢-٣-١-٨ تكلفة المرتجعات

أدركت المنظمات اهمية التخطيط لمرتجعات منتجالتها فى الاسواق، والتي قد تكون نتيجة عيوب فى صناعة المنتج او تعريضه للتلف اثناء عمليات الشحن والمناولة ومردودات مبيعات العملاء. وقد تصل تكاليف تحريك تلك المرتجعات الى نسب اعلى بحوالى من ٥ الى ١٤ مرة من إنتقال نفس المنتجات من المؤسسة الى أسواقها. كما تحتوي قنوات الامداد والتوزيع العكسية على تدفق المواد الخام ومستلزمات الإنتاج التالفة الى الموردين.

٢-٤ تكاليف الخدمات البحرية بالموانئ

اولا عرض خدمات الميناء

يتم عرض الخدمات التى تقدم فى الميناء للسفن، وللبضائع، وللركاب وهي كالتالى:

٢-٤-١ الخدمات التى يتم تقديمها للسفن:

أ- الارشاد: وهو اما ان يكون من خارج الميناء او داخل الميناء، ويمكن ان يقوم بتقديم خدمة الارشاد للسفن مرشدين تابعين لهيئة الميناء مستخدمين لنشات تمتلكها هذه الهيئة، كما يمكن ان يقوم بتقديمها القطاع الخاص، او هيئة اخرى غير هيئة ذلك الميناء مثل هيئة قناة السويس فى مصر.

ب- القطر: والقطر يتم من خارج الميناء، وداخل الميناء الى ان يتم تراكم السفينة على الرصيف الذى يتم تخصيصه لها. ويمكن ان يقوم بتقديم خدمة القطر قاطرات تمتلكها هيئة الميناء، او يقوم القطاع الخاص بتقديم هذه الخدمة.

ت- التراكي: تقوم هيئة الميناء بتخصيص رصيف لكل سفينة، بحيث يتناسب مع طول السفينة وغاطسها، ونوعية البضائع المحملة عليها، والمعدات والأوناش والتجهيزات الموجودة على متنها.

ث- الرباط: رباط السفينة بالرصيف بعد تراكبها بجوارة. وتقوم هيئة الميناء بتقديم هذه الخدمة للسفن.

ج- **شحن وتفريغ السفن:** وتشمل عمليات شحن وتفريغ الحاويات، سفن البضائع العامة، وسفن البضائع الصب الجاف وسفن البضائع الصب السائل، وناقلات البترول، وناقلات الغاز المسيل، الناقلات المشتركة، سفن الدرجة، السفن حاملات الصنادل، سفن الركاب، وغيرها من انواع السفن التي تتردد على الميناء. ويمكن ان تقوم هيئة الميناء بتقديم هذه الخدمات او شركات الشحن والتفريغ التابعة لقطاع الاعمال او القطاع الخاص. وكذلك تقوم شركات الحاويات الموجودة بداخل الميناء بتداول الحاويات وشحن وتفريغ سفن الحاويات المترددة على الميناء.

ح- **استخدام انابيب البترول:** تقوم هيئة الميناء بتقديم هذه الخدمة

خ- **استخدام التليفون:** وتقدم هيئة الميناء هذه الخدمة

د- **التزود بالمياه والوقود:** يمكن ان تقوم بها هيئة الميناء او شركات قطاع الاعمال او القطاع الخاص.

٢-٤-٢ الخدمات التي يتم تقديمها للبضائع

١. شحن البضائع: وتشمل شحن البضائع العامة والصب الجاف والسائل والحاويات.
٢. تفريغ البضائع: وتشمل تفريغ البضائع العامة، والبضائع الصب الجاف، والصب السائل، والحاويات. ويتم استخدام اوناش وعمال هيئة الميناء او يقوم بتقديم هذه الخدمات شركات القطاع الخاص او قطاع الاعمال.
٣. النقل الداخلي للبضائع من الارصفة الى المخازن: وتتم عمليات النقل الداخلي اما باستخدام اللوري أو باستخدام عربات السكة الحديد، او باستخدام الصنادل (النقل المائي الداخلي) وتتم عملية النقل من الارصفة التي تم تفريغ البضائع الواردة عليها الى مخازن الميناء بداخل منطقة الميناء او مخازن شركات قطاع الاعمال (شركات المستودعات) او مخازن شركات القطاع الخاص. وقد تم نقلها الى مخازن تتبع هذه الجهات وتقع في المنطقة الخلفية للميناء (خارج الميناء) او الى مخازن المستوردين. والعكس يحدث في حالة البضائع المصدرة فتم عملية النقل من المخازن الى الارصفة ثم تتم عملية شحن السفن بها.
٤. تخزين البضائع بالمخازن: وتشمل عملية تخزين الواردات والصادرات والبضائع الترانزيت. وتتم عمليات التخزين وفقاً لنوعية البضائع، اما في المخازن المغلقة أو الساحات المكشوفة أو التلجيات أو الصوامع بالنسبة للبضائع الصب الجاف أو الصهاريج بالنسبة للبضائع الصب السائل. وتقدم هذه الخدمات إما هيئة الميناء أو شركات قطاع الأعمال أو القطاع الخاص.
٥. تسلّم وتسليم البضائع: وتقدم هذه الخدمة هيئة الميناء، او شركات التوكيلات من القطاع الخاص او قطاع الاعمال.

٢-٤-٣ الخدمات التي يتم تقديمها للركاب

- أ- استقبال الركاب القادمين على ظهر السفن وامتعتهم وسياراتهم والبضائع التي قد تكون بصحبتهم في صالات الوصول بمحطة الركاب.
- ب- التعاون مع اجهزة أمن الميناء والجمارك في لإنهاء اجراءات استقبال الركاب.
- ت- بعض الموانئ تقوم بتوفير اتوبيسات او سيارات الاجرة لنقل الركاب من محطة الركاب الى خارج الميناء.
- ث- استقبال المغادرين للميناء بصالات المغادرة بمحطة الركاب.
- ج- قيام اجهزة امن الميناء والجمارك بانهاء اجراءات المغادرة للركاب وصعودهم على السفن التي سوف تنقلهم الى موانئ اخرى.
- ح- تقديم الخدمات المصرفية، وخدمات الارشاد السياحي، والاتصالات السلكية واللاسلكية في محطات الركاب.
- هناك جهات اخرى تقوم بتقديم بعض الخدمات الهامة في الميناء مثل خدمات امن الميناء والتي تقدمها شرطة الميناء وخدمات التخليص الجمركي التي تقدمه مصلحة الجمارك، وخدمات الحجر الصحي والحجر البيطري، والحجر الزراعي وغيرها.

٢-٥ أنواع رسوم خدمات الميناء

١. رسوم الميناء
٢. رسوم الارشاد
٣. رسوم الرباط
٤. رسوم المكوث
٥. ايجار الارصفه
٦. رسوم الشحن والتفريغ
٧. رسوم التخزين
٨. رسوم النقل الداخلي للبضائع
٩. رسوم مقابل الانتفاع بالمنشآت التابعه للميناء مثل الاحواض الجافه والقزفات
١٠. رسوم اشغال الأرض والساحات والمخازن والسقائف
١١. رسوم اشغالات المرصد والمراسي
١٢. رسوم ايجار التليفون للسفن
١٣. رسوم امداد السفن بالوقود والمياه
١٤. رسوم استخدام السفن لخطوط انابيب البترول
١٥. رسوم الترخيص بالسفر
١٦. رسوم القدوم والمغادرة للركاب
١٧. رسوم عن خدمات اصلاح السفن
١٨. رسوم عن التخلص من القمامة واعمال التنظيف والتطهير..... وهكذا

٢-٦ مقاييس تعريف خدمات الميناء :

يوجد هيكل تنظيمي يمكن استخدامه في تسعير خدمات الميناء يتضمن ثلاثة أنواع من التحليلات وهي التحليل المالي، والتحليل التشغيلي، والتحليل التسويقي لأنشطة الميناء وخدماته. والتحليل المالي يقارن بين تكاليف تقديم خدمات الميناء والإيرادات المتحصلة عن تقديم لهذه الخدمات. أما التحليل التشغيلي فيأخذ في الاعتبار مستوى استخدام الموارد المتاحة بالميناء والمعدلات المقترحة لتعريف الميناء، والتحليل التسويقي يأخذ في الاعتبار تأثير التغيرات التي قد تحدث في تعريف خدمات الميناء على مستوى الطلب على هذه الخدمات. ويشتمل الهيكل التنظيمي لتعريف خدمات الميناء على الخطوات الآتية:

- أ- تقسيم عناصر تعريف الميناء الى مجموعات وفقاً لنوعية التعريف التي يتم تقاضيها عن كل خدمة.
- ب- تقسيم تكاليف الميناء الى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة وتقسيم تعريف الميناء الى تعريف محددة على أساس مستوى الطلب، وتعريف محددة على أساس مستوى التكلفة.
- ت- مقارنة قيمة التعريف التي يتقاضاها الميناء مقابل تقديمه لخدمة معينة بالتكلفة التي يتحملها الميناء في سبيل تقديم هذه الخدمة.
- ث- مقارنة قيمة التعريفات التي يتقاضاها الميناء في مقابل تقديم خدماته، بتلك التي تتقاضاها الموانئ المنافسة له في مقابل تقديم نفس الخدمات.
- ج- قياس ودراسة هذه المقارنات ومضاهاتها بالاهداف التمويلية والتشغيلية والتسويقية للميناء والتي يعنى بها الميناء لغرض التوصل الى عناصر التعريف وقيمتها التي تتماشى مع أهداف الميناء بصفة عامه.
- ح- دراسة تأثير التغيرات المتوقعة في عناصر تعريف خدمات الميناء لغرض معرفة ما إذا كانت سوف تتماشى مع الاهداف المتوقعة لتحصل ادارة الميناء على إيرادات أنشطة الميناء بصفة عامه او إيرادات أنشطة معينة للميناء .

وهذا الأسلوب التحليلي يمكن ان يستخدم في اعداد مراجعة دورية لتعريف الميناء وذلك بما يتمشى مع التغيرات التي يمكن ان تحدث في تكاليف تقديم خدمات الميناء ومستوى الطلب على خدماته، ودرجة المنافسة في السوق الذي تقوم بخدمته، ويمكن إستخدام نفس الأسلوب في رسم عناصر التعريف للخدمات الجديدة التي يقدمها الميناء، او الخدمات التي ستقدم لأنواع جديدة من الطلب على خدمات الميناء. ويمكن القول بأن هناك ٤ مكونات لمقياس تقاضى تعريف خدمات الميناء، وهي تتمثل فيما يلي:

١. مقياس السفينه ٢. مقياس البضاعة ٣. مقياس الأداء ٤. مقياس استخدام المرافق.

وفيما يلي بعض الامثلة على استخدام المقاييس السابقة:

١- وفقاً لمقياس السفينة: وتحتسب التعريف على أساس كل طن من الحمولة

- الاجمالية المسجلة، الحمولة الكلية الساكنة، الغاطس، وهكذا ومن أمثلتها:
- أ- بالنسبة للحمولة الاجمالية المسجلة (رسوم الموانئ، رسوم الارشاد، رسوم القطر، رسوم الرياط، ايجار الرصيف، النظافة)
- ب- بالنسبة للحمولة الكلية الساكنة (ايجار الرصيف) (المكوث) مصاريف الرسو، رسوم المناثر.
- ت- بالنسبة للغاطس (مصاريف الصيانة)
- ث- بالنسبة لحمولة السفينة من البضائع (خدمات المرفأ -خدمات تداول البضائع)
- ج- بالنسبة لنوع السفينة (خدمات التليفون، ترخيص السفر)

٢ - وفقاً لمقياس البضائع والحاويات:

- أ- خدمات التداول للبضائع: للطن عن البضائع التي تسحب مباشرة من السفن وللطن عن المواد البترولية مقابل الانتفاع بمنشآت الميناء.
- ب- خدمات التداول للحاويات لكل حاوية.
- ت- الشحن من الرصيف الى الموانئ: وتحتسب عن كل طن وزني أو مقاس أيهما أرجح.
- ث- خدمات الشيالة والفرز: عن كل طن قائم.
- ج- الخدمات التخزينية:
- ١- البضائع العامة: عن الطن لكل يوم من الايام الثلاثة التالية لفترة السماح وتزداد كلما زادت فترة التخزين بحيث تصبح عن الطن أو كسر الطن في الشهر أو كسر الشهر.
- ٢- البضائع القابلة للإشتعال والبضائع الخطرة تحتسب على أساس الطن لكل يوم من الثلاثة أيام الأولى بدون فترة سماح وتزداد بزيادة المدة بعد ذلك.
- ٣- المحاصيل الزراعية والحبوب: عن الطن أو كسر الطن في الشهر أو كسر الشهر أو في اليوم للبضائع الصب.
- ٤- تخزين البضائع الترانزيت: للطن أو المتر في اليوم للبضائع العامة بدون فترة سماح، للطن أو المتر في اليوم للبضائع الصب حسب فترة التخزين بعد فترة سماح ١٠ أيام، وللطن أو المتر في اليوم للبضائع الخطرة، وفي اليوم بالنسبة لوسائل النقل حسب نوع الوحدة ومدة بقائها بالمخازن، وبالنسبة للبضائع المعبأة في صناديق تحتسب عن كل صندوق كل يوم بعد فترة سماح قدرها ٣ أيام، وبالنسبة للبضائع المعبأة في حاويات تحتسب عن كل حاوية TEU...وهكذا.
- ٥- تخزين البضائع بالتلاجات: تحتسب للطن المترى يوميا.

٣- وفقا لمقياس الأداء

أ- إيجار المعدات والأوناش:

تحتسب في اليوم الواحد، في الوردية (٧ ساعات) أو في الساعة، ويضاف نسبة ٢٠٪ في غير أوقات العمل الرسمية، وبالنسبة للكباشات والجبارت فتحسب التعريفية عن كل ساعة عمل.

- ١- إيجار الروافع العائمة: وتحتسب لكل ساعة أو جزء من الساعة.
- ٢- إيجار الموائع ويحتسب عن يوم أو جزء من اليوم، والنقل بالموائع للطن وزن أو مقياس أيهما أكبر.
- ٣- إيجار القاطرات: بداخل الميناء وخارج الميناء بالساعة الواحدة حسب الاتفاق، عن القاطرة المستخدمة في عملية القطر حسب حمولة السفينة، وعن كل حركة.
- ٤- إيجار لنشات الارشاد والغطاسة والركاب: تحدد فئات إيجار لنشات الإرشاد نظير تشغيل كل لنش في الساعة، وكذلك لنشات الركاب والغطاسة.
- ٥- إيجار الموازين البسكول: تحدد فئات التعريفية حسب نوعية السلعة المراد وزنها.

ب - إيجار السيارات واللوارى

- ١- إيجار اللوارى: وتحتسب وفقا لحمولة كل لورى من كل وردية أو تحسب بالساعة أو بالنقلية.
- ٢- إيجار الجرارات: وتحتسب وفقا لقدرة الجرار عن كل درجة.
- ٣- إيجار الأوتوبيسات: وتحتسب عن كل يوم عمل
- ٤- إيجار الميكروباصات والميني باصات: وتحتسب عن كل يوم عمل
- ٥- إيجار عربات السكة الحديد: وتحتسب تعريفية إيجار العربات وفقا لطبيعة البضاعة التي يتم نقلها بها) حاويات ممتلئة، حاويات فارغة، بضائع في صناديق، فحم).

٤- وفقا لمقياس استخدام المرافق

- ١-٤ فئات اشغالات الاراضى والساحات والمخازن والسقائف: وهي تختلف بالنسبة للشركات الاجنبية والشركات التي تعمل بنظام المناطق الحرة عن الشركات المصرية وتحدد التعريفية حسب موقع المنطقة وظروف الارض الفضاء والمخازن والسقائف، وتحتسب عن المتر المربع شهريا.
- ٢-٤ رسوم اشغالات المرابص والمراسى: وتحتسب بالنسبة للوحدة شهريا وتختلف الرسوم المحصلة عن الشركات الاجنبية عن تلك التي يتم تحصيلها من الشركات الوطنية.
- ٣-٤ رسوم اشغالات الاراضى المخصصة لشركات البترول لانشاء مستودعات وتحتسب عن المتر المربع شهريا وتختلف حسب جنسية الشركات المتاخرة.
- ٤-٤ فئات تعريفية مقابل الانتفاع بالمنشآت الثابتة للميناء.

- ١- الحوض الجاف: تحتسب رسوم مقابل الانتفاع بالقزق عن كل من يومى الدخول والخروج عن كل يوم تقضيه السفينة فى هذا الحوض.
- ٢- القزق: تحتسب رسوم مقابل الانتفاع بالفرق عن كل من يومى السحب والانزال. وعن كل يوم خلاف يومى السحب والانزال ويعتبر كسر اليوم يوما كاملا.
- ٣- فئات تعريفية مقابل الانتفاع بالصوامع والمكتب: وتحتسب على أساس ايجار المتر المربع شهريا وتختلف بالنسبة للشركات الاجنبية وشركات الاستثمار وشركات القطاع العام والقطاع الخاص^{٤٢}

٢-٧ معايير كفاءة الخدمات اللوجستية:

- توجد بعض المعايير العامة لقياس كفاءة أداء الخدمات اللوجستية، بالإضافة إلى المعايير الخاصة ببعض الأنشطة اللوجستية على وجه الخصوص.
- ومن المعايير العامة لقياس كفاءة أداء الخدمات اللوجستية ما يلي^{٤٣}:**
- ١- مدى مساهمة الخدمات اللوجستية فى تحقيق أهداف المؤسسة، ومدى تحقق أهداف خطتها بكفاءة وفعالية.
 - ٢- دقة الموازنات التقديرية للاحتياجات للحصول على أفضل الأنواع وأقل الأسعار.
 - ٣- كفاءة التعاقدات مع الموردين والمقاولين.
 - ٤- فعالية العلاقات مع الموردين والمقاولين فى المساهمة فى تحقيق خطط المؤسسة وأهدافها.
 - ٥- الالتزام بالمواعيد المحددة لإصدار أوامر التوريد، طلبات الشراء وتوريد الاحتياجات.
 - ٦- مطابقة مواصفات التوريدات والأعمال مع المواصفات المتعاقد عليها.
 - ٧- فعالية مقترحات تطوير أساليب توفير الاحتياجات وتأثيرها على اقتصاديات الأنشطة اللوجستية وتوقيتها ومدتها.
 - ٨- فعالية مقترحات استخدام أصناف بديلة تحقق وفورات اقتصادية دون التأثير على الجودة.
 - ٩- فعالية قرارات توفير الاحتياجات والتعاقد ومدى تحقيقها لاقتصاديات استخدام الأصناف.
 - ١٠- فعالية وقدرة الأنشطة اللوجستية على خفض الراكد والتالف من موجودات مستودعات المؤسسة.
- وبما أن خدمة المستهلكين (العلاء) هي قلب نشاط الإمداد والتوزيع، والذي يشير إلى مستوى الجودة التي يتم بها إدارة عمليات التدفق والانسياب، فهناك بعض المعايير التي تستخدمها الشركات والمنظمات للتعرف على مستوى خدمة المستهلك ومنها المقاييس الكمية مثل:

^{٤٢} سمية بدوي، اقتصاديات إنشاء وتطوير وتشغيل الموانئ فى ظل المنافسة العالمية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

^{٤٣} مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق.

• مقياس أو معيار الزمن الذي تستغرقه المؤسسة في الاستجابة لطلبات المستهلكين.

• مدى توافر السلع المطلوبة بواسطة العملاء في مخازن الشركة أو المؤسسة.

ويمكن إجمال أهم المعايير المختلفة التي تعكس خدمة العملاء فيما يلي:

- ١- الوقت المستغرق من بداية عملية استقبال أمر الشراء من العملاء في مخازن الشركة، وعملية شحن البضائع والسلع المطلوبة بالأمر وخروجها من المخازن.
 - ٢- الحد الأدنى لحجم أوامر الشراء، أو الحدود التي تضعها الشركة لدرجة تنويع السلع المطلوبة في أمر الشراء الواحد، والتي يمكن أن تقبلها الشركة من المستهلك.
 - ٣- نسبة المنتجات التي يطلبها المستهلك ولا تتوفر في المخازن الخاصة بالمؤسسة، في أي وقت من أوقات السنة.
 - ٤- نسبة الأوامر التي تأتي من العملاء، ويتم تليبيتها بكفاءة، في فترة زمنية معينة.
 - ٥- نسبة العملاء الذين يتم خدمتهم بواسطة نظام الإمداد والتوزيع.
 - ٦- نسبة السلع المرسله لمكان المستهلكين في حالة جيدة للاستخدام أو لإعادة البيع.
 - ٧- نسبة الأوامر التي تصل من العملاء، ويتم تليبيتها بالكامل، عند استقبالها من خلال الوحدات الموجودة في مخازن الشركة.
 - ٨- مقدار الزمن المستغرق بين عمليتي استقبال أمر الشراء، ووصول السلع المطلوبة إلى مكان العملاء.
 - ٩- درجة السهولة والمرونة المتاحة في النظام والمتعلقة بعملية إصدار وإرسال الطلبات بواسطة العملاء إلى الشركة أو المؤسسة.
- كما توجد عدة مقاييس ومعايير أخرى لكفاءة أداء الخدمات اللوجستية منها على سبيل المثال لا الحصر:

أ- معايير خاصة بالتوزيع المادي: -

١- التسليم في الوقت المحدد.

٢- الانتظام في التسليم.

٣- مستويات الأداء.

٤- الدقة في تلبية المواصفات.

ب-معايير تقييم الموردين: -

يتم على أساس هذه المعايير اختيار مصادر التوريد الأفضل للمنظمة أو الشركة ومنها ما يلي:

- ١- الكمية المطلوبة، ومدى قدرة المورد على توفيرها من الأصناف التي تحتاجها المؤسسة، في الزمن المطلوب

- ٢- الجودة، ويقصد بها إمكانية المورد على توريد الصنف المطلوب حسب مواصفات الجودة التي تم تحديدها من قبل إدارة الاحتياجات بالشركة أو المؤسسة. بالإضافة إلى قدرة المورد على الاستمرار في تقديم نفس الجودة، بصورة أفضل من المنافسين.
- ٣- السعر المناسب، ويشير إلى الوفورات المحققة من عملية الشراء، وذلك من خلال عرض سعر تنافسي مقارنة بالآخرين في السوق، مع الاحتفاظ بالجودة ومواعيد التسليم المنضبطة.
- ٤- التقدم التكنولوجي، ويعنى مستوى التقدم التكنولوجي الذي يتمتع به المورد في عمليات إنتاج وتسويق منتجاته.
- ٥- التسهيلات الفنية التي يقدمها المورد، عند التعامل معه (الفحص في الموقع - سهولة إجراءات التوريد - التركيب والصيانة الدورية - الخ)
- ٦- الضمان الذي يقدمه المورد عند التعامل معه.
- ٧- نظم التفتيش ومراقبة الجودة، وتعنى حرص المورد على التوريد الخاضع لنظام دقيق للجودة والتفتيش على منتجاته قبل نسخها للعملاء.
- ٨- الخصومات التي يقدمها المورد (خصم كميات - خصم تجارى - خصم نقدي).
- ٩- نظام الدفع، ويعنى الطريقة التي يتم التعامل من خلالها (نقداً - تقسيط....).

وتشير بعض الدراسات إلى وجود خمسة جوانب أساسية، يمكن جمعها والتعرف عليها كمعايير لخدمة العملاء وهي:

- ١- ما هو الزمن الحقيقي الذي تستغرقه عملية تلبية الطلبات بواسطة الشركة؟ وما هو الزمن المقابل للمنافسين؟ وما هي درجة الاعتماد على المخزون في تلبية الطلبات بالنسبة للمنظمة والمنافسين؟
- ٢- ما هي درجة الأهمية التي يعطيها المستهلك للاختلاف في مستوى الخدمة المقدمة له بين المنافسين؟
- ٣- ما هي العوامل الأخرى غير خدمة المستهلك، والتي يمكن أن تؤثر على نجاح الشركة في البيع لأحد العملاء
- ٤- ما هو وضع المؤسسة أو الشركة بالنسبة للمنافسين، فيما يتعلق بالعوامل الأخرى المؤثرة على البيع.
- ٥- ما هي القيمة النقدية في نظر المستهلك لخدمة زمن التسليم، وما هي القيمة النقدية النسبية للعناصر الأخرى (غير الزمن) الخاصة بخدمة المستهلك.

المبحث الثالث
قطاع الخدمات اللوجستية عالمياً ومحلياً

المبحث الثالث

قطاع الخدمات اللوجستية عالمياً ومحلياً

مقدمة:

مع انخفاض الحواجز التجارية وزيادة حركة التجارة الدولية شهد النقل البحري تطوراً كبيراً على مستوى العالم، كانت أهم معالمه زيادة مشاركة الدول النامية في أعمال النقل البحري والخدمات اللوجستية المرتبطة به، حيث برزت دول شرق وجنوب شرق آسيا خاصة سنغافورة وهونج كونج والصين كمحاور لوجستية عالمية. وقامت بعض الدول العربية بتنفيذ عدد من الإصلاحات للحاق بركب التطور في النقل البحري والخدمات اللوجستية، في صدارتها دولة الإمارات، حيث تضم موانئ دبي الآن واحدة من أهم خمس شركات مشغلة للموانئ على مستوى العالم. وأمام هذا التطور في مجال النقل البحري؛ أمام مصر عدد من الفرص والتحديات لكي لتساهم بقوة في مجال النقل البحري والخدمات اللوجستية.

أولاً: الملامح العالمية لقطاع الخدمات اللوجستية:

١-٣ تطور التجارة الدولية وحركة النقل البحري:

١-١-٣ تطور التجارة الدولية:

تطورت التجارة الدولية بخطى ثابتة خلال العقود الماضية، حيث لعبت التغيرات في تقسيم العمل الدولي، وانخفاض تكاليف النقل، والتقدم في تكنولوجيا الاتصالات، وانخفاض الحواجز التجارية أدواراً أساسية في نمو التجارة الدولية. وكما يوضح الجدول رقم (١-٣)، فقد تطور حجم التجارة السلعية الدولية بشكل كبير، حيث حدثت قفزة في التجارة السلعية الدولية في السبعينات -معدل نمو سنوي ٥٤٪ في المتوسط - ناتجة في الأساس عن زيادة أسعار السلع الأولية والنفط بشكل كبير خلال ذلك العقد، ثم حدث تراخي في النمو خلال الثمانينات والتسعينيات، ليتسارع مرة أخرى نمو التجارة السلعية الدولية في العقد الأول من الألفية الثالثة -معدل نمو سنوي ١٣,٤٪ في المتوسط.

جدول رقم (١-٣): تطور حجم التجارة السلعية الدولية ومعدلات نموها في الفترة (١٩٦٠ - ٢٠١١) (بالمليون دولار)

السنة	حجم الصادرات السلعية	معدل النمو السنوي %	حجم الواردات السلعية	معدل النمو السنوي %
1960	130000	-	137000	-
1970	317000	14.38%	329000	14.01%
1980	2034000	54.16%	2075000	53.07%
1990	3449000	6.96%	3550000	7.11%
2000	6456000	8.72%	6724000	8.94%
2010	15274000	13.66%	15464000	13.00%

المصدر: منظمة التجارة العالمية www.wto.org

ورغم أن معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي العالمي خلال العقد الأول من الألفينات لم يتجاوز ٥,٥٪ على أحسن تقدير، إلا أن معدلات نمو التجارة السلعية الدولية تجاوزت ٢٠٪ في بعض السنوات، مع ملاحظة أن الفترات التي شهدت انتعاشاً في الناتج شهدت توسعاً كبيراً في حجم التجارة السلعية، وفترات الأزمات وتراخي الناتج شهدت هبوطاً كبيراً في نمو التجارة الدولية كما هو الحال في عامي ٢٠٠١ و ٢٠٠٩، حيث سجل نمو التجارة السلعية الدولية -٣,٤٪ و -٢٢,٧٪ على التوالي في هذين العامين، كما يوضح الجدول رقم (٢-٣).

جدول رقم (٢-٣): تطور معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي العالمي والتجارة السلعية العالمية خلال الفترة (٢٠١١ - ٢٠٠٠)

السنة	معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي العالمي %	معدل نمو التجارة السلعية الدولية* %
2000	4.76%	13.29%
2001	2.35%	-3.83%
2002	2.87%	4.42%
2003	3.69%	16.77%
2004	4.87%	21.57%
2005	4.56%	13.67%
2006	5.25%	15.03%
2007	5.41%	15.30%
2008	2.80%	15.39%
2009	-0.57%	-22.65%
2010	5.14%	21.60%
2011	3.83%	19.37%

* متوسط معدل نمو الصادرات والواردات السلعية

المصدر: بيانات الناتج من صندوق النقد الدولي www.imf.org ، وبيانات التجارة الدولية من منظمة التجارة العالمية www.wto.org

ويوضح جدول رقم (٣-٣) اتجاهات وهيكل التجارة السلعية الدولية، حيث يبدو أن أوروبا هي صاحبة النصيب الأكبر من الصادرات ٤٣٪ و ٣٩٪ في عامي ٢٠١٠ و ٢٠١١ على التوالي، وإن تراجعت مساهمتها لصالح آسيا والتي تشهد صادراتها نمواً كبيراً ومستمراً لتزداد مساهمتها في الصادرات العالمية من ٢٤٪ إلى ٢٩٪ خلال ذات العامين، كذلك تراجعت مساهمة أمريكا الشمالية في الصادرات، وعلى مستوى القطاعات السلعية تحتل الصادرات المصنعة المكانة الأكبر تليها منتجات الوقود والتعدين ثم المنتجات الزراعية.

٣-١-٢ تطور حركة النقل البحري عالمياً:

شهدت التجارة البحرية نمواً منتظماً في العقد الأول من الألفينيات مدفوعة بالنمو في السلع السائبة والبضائع الجافة وبدرجة أقل النفط، ورغم التراجع الذي شهدته حركة النقل البحري في عام ٢٠٠٩ جراء الأزمة العالمية، نظراً لتأثر حركة النقل البحري بتراجع الناتج العالمي وحركة التجارة الدولية. إلا أن الاقتصاد العالمي الذي استعاد عافيته سريعاً مدفوعاً بالنمو في الدول النامية.

جدول رقم (٣-٣): اتجاهات وهيكل التجارة السلعية في عام ٢٠١١

معدل التغير المئوي السنوي			نسبة المساهمة المئوية		حجم التجارة بالمليون دولار	
2011	2010	2011 - 2005	2011	2005	2011	
%20	%22	%10	%100	%100	17816372	الصادرات السلعية (فوب)
%19	%21	%10	%100	%100	18437682	الواردات السلعية (سيف)
الصادرات السلعية وفقاً لمجموعات الدول						
%18	%14	%8	%39	%43	6881271	أوروبا
%22	%32	%13	%29	%24	5132729	آسيا
%16	%24	%6	%16	%21	2922572	أمريكا الشمالية
%25	%34	%16	%4	%3	748881	أمريكا الوسطى والجنوبية
%20	%16	%14	%4	%3	671924	الشرق الأوسط
%18	%16	%14	%3	%2	538079	أفريقيا
%32	%29	%15	%3	%2	529704	دول الكومنولث المستقلة
%18	%17	%7	%58	%67	10246969	الدول المتقدمة
%22	%29	%14	%37	%29	6648488	الدول النامية
%23	%22	%18	%1	%1	231128	الدول الأقل نمواً
الصادرات السلعية وفقاً للمنتج الرئيسي						
%21	%16	%12	%9	%8	1659524	المنتجات الزراعية
%34	%33	%14	%22	%18	4007825	منتجات الوقود والتعدين
%15	%20	%8	%65	%71	11510949	المنتجات المصنعة

المصدر: منظمة التجارة العالمية www.wto.org

أدى الى نتائج إيجابية على حركة التجارة الدولية ومن ثم النقل البحري الذي شهد طفرة في عامي ٢٠١٠ و٢٠١١، ونما بنسبة ٧٪ و٤٪ خلال هذين العامين، رافعاً مجموع البضائع المحملة إلى ٨,٧ مليون طن في عام ٢٠١١ موزعة كالتالي: ٣٢٪ نفط و٢٨,٣٪ سلع سائبة رئيسية و٣٩,٧٪ بضائع جافة أخرى، كما يوضح الجدول رقم (٣-٤).

جدول رقم (٣-٤): تطور التجارة البحرية الدولية في الفترة (١٩٧٠ - ٢٠١١)

(ملايين الاطنان المحملة)

السنة	النفط	السلع السائبة الرئيسية	البضائع الجافة الاخرى	المجموع	معدل النمو السنوي%
١٩٧٠	١٤٤٠	٤٤٨	٧١٧	٢٦٠٥	-
١٩٨٠	١٨٧١	٦٠٨	١٢٢٥	٣٧٠٤	4.2%
١٩٩٠	١٧٥٥	٩٨٨	١٢٦٥	٤٠٠٨	0.8%
٢٠٠٠	٢١٦٣	١٢٩٥	٢٥٢٦	٥٩٨٤	4.9%
٢٠٠٥	٢٤٢٢	١٧٠٩	٢٩٧٨	٧١٠٩	3.8%
٢٠٠٦	٢٦٩٨	١٨١٤	٣١٨٨	٧٧٠٠	8.3%
٢٠٠٧	٢٧٤٧	١٩٥٣	٣٣٣٤	٨٠٣٤	4.3%
٢٠٠٨	٢٧٤٢	٢٠٦٥	٣٤٢٢	٨٢٢٩	2.4%
٢٠٠٩	٢٦٤٢	٢٠٨٥	٣١٣١	٧٨٥٨	4.5-
٢٠١٠	٢٧٧٢	٢٣٣٥	٣٣٠٢	٨٤٠٩	7.0%
٢٠١١	٢٧٩٦	٢٤٧٧	٣٤٧٥	٨٧٤٨	4.0%

المصدر: الأونكتاد www.unctad.org

وتواكباً مع التطور في التجارة الدولية، تطور حجم وسعة الأسطول البحري، ففي يناير ٢٠١٢ بلغ عدد السفن التجارية البحرية العاملة ١٠٤٣٠٥ سفينة بمجموع حمولة طننية ١٥٣٤ مليون طن من الحمولة الساكنة، مقابل ٧٩٤ مليون طن من الحمولة الساكنة في عام ٢٠٠٠، وقد كان النمو الأكبر في عام ٢٠١٢، في ناقلات السوائب الجافة بنسبة ١٧٪ لتمثل ٤٠,٦٪ من السعة الكلية للأسطول البحري^{٤٤}، كما يوضح الجدول رقم (٣-٥).

وقد كانت حركة الحاويات من أسرع قطاعات النقل البحري نمواً، حيث أثرت المستجدات في مناولة البضائع وإنخفاض أحجام الطواقم وزيادة الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإبتكار إلى تحسين كفاءة الموانئ ورفع إنتاجيتها، فانخفض الوقت اللازم لمناولة البضائع، وأثر ذلك على رسوم

⁴⁴UNCTAD, Review of Maritime Transport, 2012, p. 34

المحطات النهائية وخفض الأسعار العامة للبضائع، كما ساعد نمو البضائع شبه المصنعة على ازدهار إجمالي حركة الحاويات خلال العقود الماضية^{٤٥}. وقد نما أسطول سفن الحاويات بمقدار ١٤٪ في المتوسط في الفترة (٢٠١٢-٢٠٠٥) يليه ناقلات السوائب الجافة بنسبة ١٣٪ في المتوسط خلال ذات الفترة.

جدول رقم (٣-٥): الأسطول البحري وفقاً لنوع السفينة في الفترة (١٩٨٠ - ٢٠١٢) (ملايين الأطنان من الحمولة الساكنة)

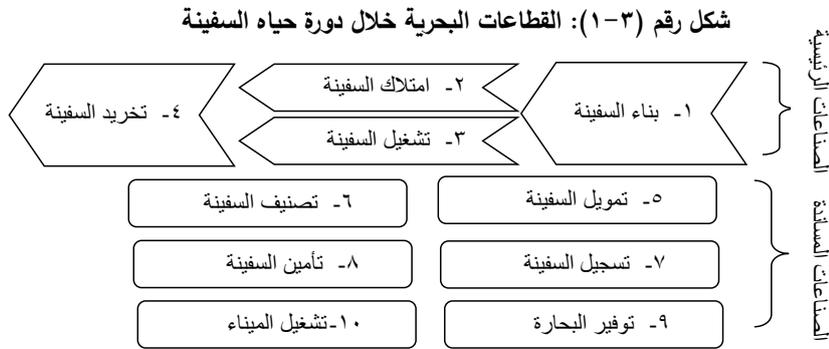
السنة	ناقلات النفط الصهريرية	ناقلات السوائب الجافة	ناقلات البضائع العامة	سفن الحاويات	الأنواع الأخرى من السفن	كامل الأسطول
1980	337.9	181.9	112.8	10.3	29.2	672.1
1990	235.8	223.6	100.5	22.3	47.8	630.0
2000	283.1	274.4	101.5	63.6	71.2	793.8
2005	340.7	325.7	91.8	100.2	49.0	907.5
2006	356.1	349.7	96.4	112.7	52.2	965.0
2007	383.0	367.5	100.9	128.3	62.6	1042.3
2008	407.9	391.1	105.5	144.7	68.6	1117.8
2009	418.3	418.4	108.9	161.9	84.9	1192.3
2010	450.1	456.6	108.2	169.2	92.1	1276.1
2011	474.8	532.0	109.0	183.9	96.0	1395.7
2012	507.5	622.5	106.4	198.0	99.6	1534.0

المصدر: الأونكتاد www.unctad.org

٣-١-٢-١ أهم خدمات النقل البحري والدول المقدمة لها

يتألف النقل البحري من مجموعة واسعة من الصناعات، تنقسم إلى الصناعات الأساسية لدورة حياة السفينة (بناء - امتلاك - تشغيل - تخريد)، إضافة إلى العديد من الصناعات المساندة، والتي تتمثل في (التمويل - التصنيف - التسجيل - التأمين - توفير طاقم السفينة) وتشغيل المحطات النهائية التي تقوم بعمليات المعالجة اللوجستية للحاويات، كما يوضح الشكل رقم (٣-١).

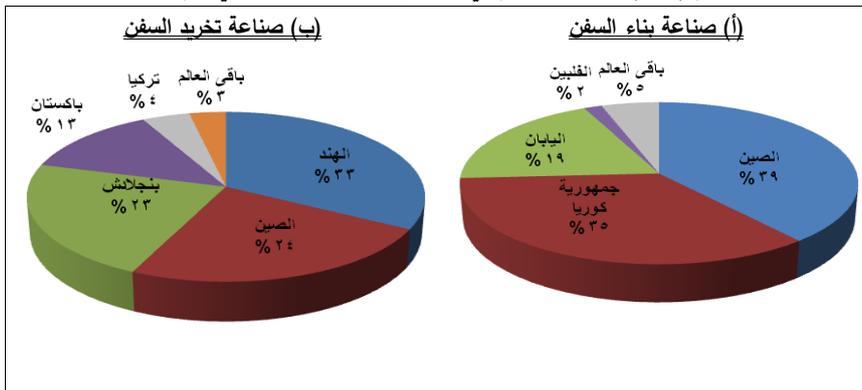
^{٤٥} الأونكتاد، استعراض النقل البحري، ٢٠١١، ص ٩٦



المصدر: الأونكتاد، استعراض النقل البحري، ٢٠١١، ص ١٧٥

وقد زادت مشاركة الدول النامية في مختلف قطاعات النقل البحري، فأكثر من ثلث الأسطول العالمي تملكه دول نامية، و١٢ مشغل من أكبر ٢٠ مشغلي حاويات في العالم ينتمون لدول نامية، وحوالي ٤٢٪ من الأسطول العالمي يجري تسجيله في كل من بنما وليبيريا وجزر المارشال، وتبنى كلا من الصين وكوريا الجنوبية ٧٤٪ من السفن في العالم، وأكثر من ٩٢٪ من السفن يجري تخريدها في الهند والصين وبنجلادش وباكستان، كما يوضح الشكل رقم (٣-٢)، وتشغل طواقم من الهند واندونيسيا والفلبين سفناً كثيرة، كما انضمت الهند إلى الرابطة الدولية لهيئات تصنيف السفن، ويوجد في الصين مصرفان من أكبر مصارف تمويل السفن في العالم^{٤٦}.

شكل رقم (٣-٢): أكبر دول العالم في صناعتي بناء وتخريد السفن في عام ٢٠١٢



المصدر: UNCTAD, Review of Maritime Transport, 2012, p. 49

⁴⁶ UNCTAD 2012, op. cit., P. 33

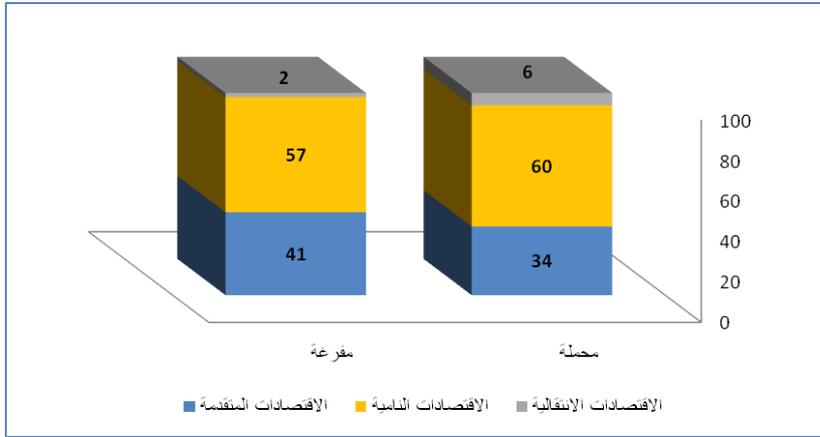
وأونكتاد ٢٠١١، مرجع سابق، ص ١٧٤

وأصبحت الدول النامية تمثل مناطق رئيسية في مجالات الشحن والتفريغ، إذ بلغت حصتها ٦٠٪ و ٥٧٪ من مجموع البضائع المحملة والمفرغة على التوالي في عام ٢٠١١، كما هو موضح في الشكل رقم (٣-٣).

وتصدر آسيا أهم مناطق الشحن والتفريغ، إذ تبلغ حصتها ٣٩٪ من مجموع البضائع المحملة و ٥٦٪ من البضائع المفرغة في عام ٢٠١١، مقابل تساؤل الوزن النسبي للاقتصادات المتقدمة، مثل الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة. وكما يبرز نمو حصة البضائع المحملة في آسيا صعود آسيا كقوة تصديرية كبرى، فإن نمو البضائع المفرغة أيضاً يبرز صعود الدول الآسيوية النامية كمصدر رئيسي للطلب على الواردات الذي يُعزى إلى الطبقة المتوسطة سريعة النمو وإلى زيادة الطلب على بضائع استهلاكية أكثر تطوراً وواردات أشد تنوعاً، وهو ما عزز حدوث تحول في النفوذ الاقتصادي من الشمال والغرب إلى الجنوب والشرق.^{٤٧}

وكما يوضح الجدول رقم (٣-٦)، فإن ١٤ ميناء من أكبر ٢٠ ميناء من حيث الحمولة الكلية total cargo تقع في آسيا

شكل (٣-٣): التجارة البحرية الدولية حسب مجموعات الدول في عام ٢٠١١ (% من الحمولة الطننية)



المصدر: UNCTAD, Review of Maritime Transport, 2012, p. 9

منها ٩ موانئ في الصين، حيث يحتل ميناء شينغهاي المركز الأول بإجمالي حمولة كلية قدرها ٥٩٠٤٣٩ ألف من الأطنان، يليه ميناء سنغافورة بإجمالي حمولة كلية قدرها ٥٣١١٧٦ ألف من الأطنان.

^{٤٧} المرجع السابق، ص ١٤ ص ٣٠

جدول رقم (٣-٦): أهم ٢٠ ميناء بالنسبة لإجمالي الحمولة الكلية (٢٠٠٩-٢٠١١)
(بالآلاف من الأطنان)

الترتيب	الميناء	الدولة	2009	2010	2011
1	شنغهاي	الصين	505,715	543,371	590,439
2	سنغافورة	سنغافورة	472,300	501,566	531,176
3	تيانجين	الصين	381,110	400,000	459,941
4	روتردام	هولندا	386,857	429,926	434,551
5	جوانجزو	الصين	364,000	425,600	431,000
6	كينجداو	الصين	274,304	350,120	372,000
7	نيجيبو	الصين	371,540	408,150	348,911
8	كينهاونجداو	الصين	243,850	276,282	284,600
9	بوسان	كوريا الجنوبية	226,182	262,963	281,513
10	هونج كونج	الصين	242,967	267,815	277,444
11	بورت هيدلاند	استراليا	178,625	198,997	246,672
12	جنوب لويزانا	الولايات المتحدة	192,853	214,337	223,633
13	هوستون	الولايات المتحدة	191,729	206,055	215,731
14	دالين	الصين	204,000	200,000	211,065
15	شينزهن	الصين	187,045	204,860	205,475
16	بورت كيلنج	ماليزيا	137,615	168,558	193,726
17	انفويرب	بلجيكا	157,807	178,167	187,151
18	ناجويا	اليابان	165,101	185,703	186,305
19	دامبيير	استراليا	—	165,025	171,844
20	اولسان	كوريا الجنوبية	170,314	150,993	163,181

المصدر: American association of ports authorities وwww.aapa-ports.org

وبالنسبة لحركة الحاويات المتنامية على مستوى العالم، فقد استحوذ أهم ٢٠ ميناء للحاويات نحو ٤٨٪ من إجمالي حركة الحاويات في العالم في عام ٢٠١٠، منها ١٤ ميناء من الاقتصادات النامية تقع جميعها في آسيا، تصدرها الصين التي استحوذت موانئها على ٢٤,٢٪ من إجمالي حركة الحاويات في العالم، حيث جاء ميناء شنغهاي لينتزع لقب أكثر موانئ الحاويات حركة في العالم متخطياً ميناء سنغافورة في عام ٢٠١٠، يليهما ميناء هونج كونج، بينما تراجع ميناء نيويورك/نيوجيرسي في ٢٠١١ ليحتل المركز ٢١ مقابل صعود ميناء دالين الصيني ليحتل المركز ٢٠، ليكون لدى الصين ٩ موانئ من أهم ٢٠ ميناء لتداول الحاويات في العالم. كما يوضح جدول رقم (٣-٧).

ويهيمن عدد قليل من الشركات العالمية على تشغيل المحطات النهائية للموانئ في مختلف أنحاء العالم تتصدرها شركة Hutchison port Holding (HPH) في هونج كونج بحركة إجمالية قدرها ٧٥ مليون وحدة معادلة لعشرين قدماً في عام ٢٠١٠، وتليها شركة Port of Singapore Authority (PSA) في سنغافورة بنحو ٧٠ مليون وحدة معادلة لعشرين قدماً، ثم شركة APM Terminals في هولندا بنحو

جدول رقم (٧-٣): أهم ٢٠ ميناء للحاويات وإجمالي حركة الحاويات (٢٠٠٩-٢٠١١) (وحدة معادلة لعشرين قدما)

الترتيب	الميناء	الدولة	2009	2010	2011
1	شينغهاي	الصين	25,002,000	29,069,000	31,739,000
2	سنغافورة	سنغافورة	25,866,600	28,431,100	29,937,700
3	هونغ كونج	الصين	21,040,096	23,669,242	24,384,000
4	شينزهين	الصين	18,250,100	22,509,700	22,570,800
5	بوسان	كوريا الجنوبية	11,954,861	14,194,334	16,163,842
6	نينجبو	الصين	10,502,800	13,144,000	14,719,200
7	جوانجزو	الصين	11,190,000	12,486,900	14,260,400
8	كينجداو	الصين	10,280,000	12,012,000	13,020,100
9	دبي	الإمارات	11,124,082	11,575,775	12,617,595
10	روتردام	هولندا	9,743,290	11,145,804	11,876,920
11	تيانجين	الصين	8,700,000	10,080,000	11,587,600
12	كاوهسيونج	تايوان	8,581,273	9,121,211	9,636,289
13	بورت كلانج	ماليزيا	7,309,779	8,871,745	9,435,408
14	هامبورج	ألمانيا	7,007,704	7,895,736	9,014,165
15	انتويرب	بلجيكا	7,309,639	8,468,475	8,664,243
16	لوس انجلوس	الولايات المتحدة	6,748,994	7,831,902	7,940,511
17	تانجونغ بيليباس	ماليزيا	5,835,085	6,298,734	7,302,461
18	كزيامين	الصين	4,680,366	5,824,256	6,454,200
19	دالين	الصين	4,552,000	5,242,000	6,400,300
20	لونج بيتش	الولايات المتحدة	5,067,597	6,263,499	6,061,091

المصدر: American association of ports authorities: www.aapa-ports.org

٦٥,١ مليون وحدة، وشركة China Merchants Holdings International في الصين بنحو ٥٢,٣ مليون وحدة، وشركة DP World في دبي بنحو ٤٨,٥ مليون وحدة^{٤٨}.

٣-١-٢-٢ تحرير خدمات النقل البحري:

في إطار إتفاقية تحرير الخدمات GATS شاركت ٤٢ دولة في مفاوضات النقل البحري بجنيف خلال الفترة (١٩٩٤ - ١٩٩٦)، وتشكلت "المجموعة المفاوضة في خدمات النقل البحري (NGMTS)، وقد ارتكزت العروض المقدمة من الدول لتحرير خدمات النقل البحري على ثلاثة محاور رئيسية^{٤٩}:

- الملاحة الدولية سواء لنقل الركاب أو البضائع.
- الخدمات المعاونة (تداول البضائع - التخزين - القطر - الإرشاد).
- خدمات الموانئ (التخليص الجمركي - الفحص قبل الشحن).

ولم تتجج المفاوضات في جولة أوروغواي في الوصول إلى اتفاق كامل لتحرير تجارة خدمات النقل البحري، حيث لم يتحقق جزء كبير من الالتزامات وقام بعض كبار المشاركين بسحب عروضهم. ومع ازدياد أهمية سلسلة الإمداد للتجارة والنمو، نادى العديد من أعضاء منظمة التجارة العالمية في مفاوضات الدوحة بمدى المفاوضات ليشمل النقل متعدد الوسائط والخدمات اللوجستية. وقد كانت هونج كونج وسويسرا من أولى الدول التي أبدت اهتمامها في مد مفاوضات الخدمات لتشمل الخدمات اللوجستية. وفي يونيو ٢٠٠٤ قامت كل من استراليا، وهونج كونج وموريشيوس ونيوزيلندا ونيكاراجوا وسويسرا وتايوان بتقديم عرض لتشجيع الأعضاء على تحرير الخدمات اللوجستية. وفي فبراير ٢٠٠٦ قامت كل من استراليا وهونج كونج واليابان ونيوزيلندا وسويسرا وتايبيه الصينية بتقديم طلب جماعي يغطي الخدمات اللوجستية، حيث ضمت المجموعة المستهدفة ٣٣ عضو في منظمة التجارة العالمية منها ٢٦ دولة نامية تشمل مصر^{٥٠}.

وفي إطار هذه الإتفاقات، فإن التزامات مصر تتركز في قطاعين أساسيين وهما النقل البحري الدولي للأفراد والبضائع، وخدمات الموانئ، هذه الالتزامات وضعت بعض القيود على الاستثمار الاجنبي ومشاركة العمالة. ففي مجال نقل الأفراد والبضائع، فإن تأسيس الشركات يضع حدود للمشاركة الأجنبية (ألا تزيد عن ٤٩٪)، وأن تسجل كل السفن المملوكة للشركات المنشأة في سجل السفن المصرية كشرط مسبق لكي ترفع العلم المصري، على أن يكون ٩٥٪ من الطاقم من المصريين بإجمالي أجور لا تقل عن ٩٠٪ من الأجور المدفوعة. والإنشاءات المشتركة للشركات بغرض جرف الموانئ (التعميق والتنظيف) مسموح لها مساهمة أجنبية قصوى قدرها ٧٥٪ بعمالة مصرية لا تقل عن ٢٥٪ وعدد

^{٤٨} المرجع السابق، ص ١٠٨

^{٤٩} سمية بدوي، اقتصاديات إنشاء وتطوير وتشغيل الموانئ في ظل المنافسة العالمية، ص ٢٨٦

^{٥٠} UNCTAD, Negotiations on Transport and Logistics Services: Issues to Consider, 2006, p. 8

المصريين الممثلين في مجلس الإدارة لا يقل عن ٢٥٪، كما يوضح الجدول رقم (٣-٨). وإن كانت بعض قوانين اللائحة التي صدرت قد خففت تلك القيود وسمحت باشتراك القطاع الخاص المحلي والأجنبي في بناء الموانئ الخاصة وتقديم خدمات لوجيستيات الموانئ^{٥١}.

جدول رقم (٣-٨): التزامات مصر المحددة في مجال التجارة في النقل البحري الدولي

وفقاً لإتفاقية الجاتس

القطاع / القطاع الفرعي	القيود على النفاذ إلى الأسواق
النقل البحري الدولي: أ. نقل الركاب ب. نقل البضائع	<ul style="list-style-type: none"> • يسمح بالتواجد التجاري فقط للشركات المشتركة. - نسبة رأس المال الأجنبي لا يجب أن تتجاوز ٤٩٪ من إجمالي رأس المال. - يجب أن تسجل كل السفن المملوكة للشركات المنشأة في سجل السفن المصرية كشرط مسبق لكي ترفع العلم المصري. • يجب أن يكون ٩٥٪ من أفراد طاقم السفينة من المصريين، وألا تقل أجورهم ومرتباتهم عن ٩٠٪ من إجمالي الأجور والمرتبات المدفوعة. • أن يكون الرئيس وغالبية أعضاء مجلس إدارة الشركة من المصريين.
الخدمات المعاونة للنقل البحري: الموانئ	<ul style="list-style-type: none"> • يسمح بالتواجد التجاري فقط للشركات المشتركة. - يجب ألا تتجاوز نسبة رأس المال الأجنبي ٧٥٪ من إجمالي رأس المال. - يجب أن يكون ٢٥٪ على الأقل من العاملين وأعضاء مجلس إدارة الشركة من المصريين.

المصدر: Ministry of Trade and Industry, Trade Agreements Sector, www.tas.gov.eg

كما توجد عديد من الاتفاقيات الهامة للأمم المتحدة بشأن النقل البحري، وإن كانت لا تشمل تحرير خدمات النقل البحري، كما هو الحال في إتفاقية الجاتس، إلا أنها تنظم قواعد السلوك المتعلقة بعمليات النقل البحري، وتعد مصر عضو فاعل في معظم هذه الإتفاقيات، كما يوضح الجدول رقم (٣-٩).

جدول رقم (٣-٩): أهم الاتفاقيات المتعلقة بالنقل البحري، حتى يولييه ٢٠١١

عنوان الاتفاقية	تاريخ دخول الاتفاقية حيز النفاذ	الدول المتعاقدة
اتفاقية الأمم المتحدة المتعلقة بمدونة قواعد السلوك لاتحادات النقل البحري لعام ١٩٧٤	دخلت حيز النفاذ في ٦ أكتوبر ١٩٨٣	٧٨ دولة منها مصر
اتفاقية الأمم المتحدة للنقل البحري للبضائع لعام ١٩٧٨ (قواعد هامبورج)	دخلت حيز التنفيذ في ١ نوفمبر ١٩٩٢	٣٤ دولة منها مصر
الاتفاقية الدولية المتعلقة بالامتيازات	دخلت حيز التنفيذ في ٥ سبتمبر	١٦ دولة بدون مصر

⁵¹ Ahmed Ghoneim and Omneia Helmy, An Assessment of Maritime Transport and Related Logistics Services in Egypt, Working Paper No. 125, September 2007, p.

٢٠٠٤	والرهونات البحرية لعام ١٩٩٣	اتفاقية الأمم المتحدة المتعلقة بالنقل الدولي متعدد الوسائط للبضائع لعام ١٩٨٠
١١ دولة بدون مصر	لم تدخل حيز التنفيذ بعد حيث تتطلب ٣٠ طرفاً متعاقداً	
١٤ دولة منها مصر	لم تدخل حيز التنفيذ بعد حيث تتطلب ٤٠ طرفاً متعاقداً يستأثرون بما لا يقل عن ٢٥٪ من الحمولة الطنية العالمية	اتفاقية الأمم المتحدة المتعلقة بشروط تسجيل السفن لعام ١٩٨٦
١٠ دول بدون مصر	دخلت حيز التنفيذ في ١٤ سبتمبر ٢٠١١	الاتفاقية الدولية المتعلقة باحتجاز السفن لعام ١٩٩٩
دولة واحدة وهي أسبانيا	لم تدخل حيز التنفيذ بعد حيث تتطلب ٢٠ طرفاً متعاقداً	اتفاقية الأمم المتحدة بشأن عقود النقل الدولي للبضائع كلياً أو جزئياً بالبحر لعام ٢٠٠٨

المصدر: الأونكتاد، استعراض النقل البحري، ٢٠١١، ص ١٦١ - ١٦٢

٣-١-٢-٣ ترتيب الدول وفقاً لأهم مؤشرات النقل البحري:

تتباين بشدة تكلفة وجودة خدمات النقل البحري بين مجموعات الدول، وهو ما يرجع إلى العديد من العوامل منها كفاءة نظم التوزيع، وجودة البنية التحتية للنقل، والأطر التنظيمية والتشريعية. لذا يهدف كلا من دليل الأداء اللوجستي LPI الصادر عن البنك الدولي منذ عام ٢٠٠٧ ومؤشر الاتصال البحري LSCI الصادر عن الأونكتاد منذ عام ٢٠٠٤، إلى توفير معلومات عن تنافسية الدول في مجال النقل واللوجستيات، مع اختلاف مدى الأنشطة والدول التي يتم تغطيتها ومنهج القياس المستخدم في كلا الدليلين. فدليل الأداء اللوجستي يغطي مدى واسع من قضايا لوجستيات النقل والتجارة بينما يقتصر مؤشر الاتصال البحري على خطوط الشحن، وعلى الرغم من هذه الاختلافات فإن كلا الدليلين مرتبطين بشكل إيجابي، فالقيمة المنخفضة لمؤشر الاتصال البحري تعني ببساطة عدد صغير من السفن وعدد قليل من الخدمات يقوم بها عدد قليل من الشركات، وهو ما يكون نتاج الموقع الجغرافي للدولة، أو حجم التجارة، أو جاذبية موانئها لخطوط الشحن، والعامل الأخير يتعلق بكفاءة العمل بالموانئ والبنية التحتية بها، وهو ما يرتبط بالتقييم الذي ينتجه دليل الأداء اللوجستي^{٥٢}.

٣-١-٢-٤ مؤشر الاتصال بخطوط النقل البحري المنتظمة (الأونكتاد)

بفضل الخدمات المنتظمة للنقل البحري أصبحت كل الدول الساحلية متصلة ببعضها البعض لكن يتباين مستوى اتصال هذه الدول بالشبكة العالمية. ومنذ ٢٠٠٤ يسجل مؤشر الاتصال بخطوط النقل البحري المنتظمة الذي يغطي ١٦٢ دولة ساحلية، التوجهات في اتصال الدول بخطوط النقل البحري المنتظمة

^{٥٢}UNCTAD, Transport Newsletter, No. 46, Second Quarter 2010, p. 6

من خلال خمسة مكونات وهي (عدد السفن - سعتها من الحاويات - حجم السفينة الأقصى - عدد الخدمات المقدمة - عدد الشركات). ولكل مكون من المكونات الخمسة، تُقسم قيمة البلد على القيمة القصوى لذلك المكون في عام ٢٠٠٤ ويُحسب متوسط المكونات الخمسة لكل بلد، ثم يُقسم هذا المتوسط على المتوسط الأقصى لعام ٢٠٠٤ ويُضرب في ١٠٠.^{٥٣}

وفي عام ٢٠١٢ واصلت الصين احتلال موقع الصدارة في ترتيب مؤشر الاتصال بخطوط النقل البحري المنتظمة تليها هونج كونج وسنغافورة وكوريا الجنوبية، كما يوضح الجدول رقم (٣-١٠).

جدول رقم (٣-١٠): أفضل ١٠ دول في مؤشر الاتصال البحري لعام ٢٠١٢

الدولة	٢٠٠٤	٢٠١١	٢٠١٢	التغير السنوي ٢٠١٢ - ٢٠٠٤	الترتيب ٢٠٠٤	الترتيب ٢٠١٢
الصين	١٠٠	١٥٢,١	١٥٦,٢	٧,٠٢	١	١
هونج كونج	٩٤,٤	١١٥,٣	١١٧,٢	٢,٨٤	٢	٢
سنغافورة	٨١,٩	١٠٥	١١٣,٢	٣,٩١	٤	٣
كوريا الجنوبية	٦٨,٧	٩٢	١٠١,٧	٤,١٣	١٠	٤
ماليزيا	٦٢,٨	٩١	١٠٠	٤,٦١	١٢	٥
الولايات المتحدة	٨٣,٣	٨١,٦	٩١,٧	١,٠٥	٣	٦
المانيا	٧٦,٦	٩٣,٣	٩٠,٦	١,٧٥	٧	٧
هولندا	٧٨,٨	٩٢,١	٨٨,٩	١,٢٦	٦	٨
المملكة المتحدة	٨١,٧	٨٧,٥	٨٤	٠,٢٩	٥	٩
بلجيكا	٧٣,٢	٨٨,٥	٧٨,٩	٠,٧١	٨	١٠

المصدر: الأونكتاد www.unctad.org

٣-١-٣ دليل الأداء اللوجستي (البنك الدولي)

منذ عام ٢٠٠٧ بدأ البنك الدولي في إصدار دليل الأداء اللوجستي^{٥٤}، لمساعدة الدول في فهم التحديات التي تواجهها في خفض العوائق اللوجستية للتجارة الدولية. ورغم أن معظم الخدمات اللوجستية يؤديها القطاع الخاص، إلا أن كفاءة اللوجستيات تعتمد على الخدمات والاستثمارات والسياسات الحكومية، لذا يشتمل الدليل على ٦ مكونات^{٥٥}:

- (١) كفاءة عمليات التخليص الجمركي.
- (٢) جودة البنية التحتية المرتبطة بمجال التجارة والنقل.

^{٥٣} الأونكتاد ٢٠١١، مرجع سابق، ص ١٠٨ ص ٢٤٢

^{٥٤} وإن كان بشكل غير منتظم، حيث صدر حتى الآن ثلاثة تقارير في أعوام ٢٠٠٧ و ٢٠١١ و ٢٠١٢

^{٥٥} World Bank, Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy, 2012, p.1 p.7

- ٣) سهولة ترتيب الشحنات بأسعار تنافسية.
- ٤) كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية.
- ٥) القدرة على متابعة خطوط سير الشحنات وتتبع مسارها.
- ٦) معدلات وصول الشحنات المرسله في الوقت المحدد لها.

وذلك انطلاقاً من أن مصدر التكاليف لا يتمثل فقط في تكلفة النقل، ورسوم الميناء ومناولة البضائع، والرسوم الإجرائية كالتعهد الجمركي، أو حتى الأتعاب التي يتقاضاها وكلاء التخليص الجمركي، أو أية مدفوعات جانبية أخرى، بل يتمثل أيضاً في القدرة على التنبؤ والمصداقية ونوعية الخدمات المقدمة... والتي قد تتطوى في بعض الأحيان على تكاليف ضمنية أعلى من التكاليف الصريحة المدفوعة. وباعتباره تقييم متعدد الأبعاد، فإن دليل الأداء اللوجيستي يقارن أبعاد لوجيستيات التجارة في ١٥٥ دولة، متضمنة الدول الحبيسة، ويضع لها تقيماً من ١ إلى ٥ معتمداً في ذلك على استجابات ٦٠٠٠ شركة تمثل أكثر من ١٠٠٠ من وكلاء الشحن الدولي^{٥٦}.

وفي عام ٢٠١٢ جاء ترتيب سنغافورة الأعلى بإجمالي نقاط ٤,١٣ تليها هونج كونج وفنلندا، كما يوضح الجدول رقم (٣-١١)، بينما تأتي بوروندي وجيبوتي في الترتيب الأدنى بإجمالي نقاط ١,٦ و ١,٨ نقطة على التوالي، حيث أن جودة وتوفر البنية التحتية اللازمة للتجارة (الموانئ - الطرق - السكك الحديدية) خاصة الطرق مازالت تعيق أداء اللوجيستيات في الدول النامية.

جدول رقم (٣-١١): أفضل ١٠ دول في دليل أداء اللوجيستيات في عام ٢٠١٢

٢٠٠٧		٢٠١٠		٢٠١٢		الاقتصاد
الدرجة	الترتيب	الدرجة	الترتيب	الدرجة	الترتيب	
٤,١٩	١	٤,٠٩	٢	٤,١٣	١	سنغافورة
٤,٠٠	٨	٣,٨٨	١٣	٤,١٢	٢	هونج كونج
٣,٨٢	١٥	٣,٨٩	١٢	٤,٠٥	٣	فنلندا
٤,١٠	٣	٤,١١	١	٤,٠٣	٤	المانيا
٤,١٨	٢	٤,٠٧	٤	٤,٠٢	٥	هولندا
٣,٨٦	١٣	٣,٨٥	١٦	٤,٠٢	٦	الدنمارك
٣,٨٩	١٢	٣,٩٤	٩	٣,٩٨	٧	بلجيكا
٤,٠٢	٦	٣,٩٧	٧	٣,٩٣	٨	اليابان
٣,٨٤	١٤	٣,٨٦	١٥	٣,٩٣	٩	الولايات المتحدة
٣,٩٩	٩	٣,٩٦	٨	٣,٩٠	١٠	المملكة المتحدة

World Bank, Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy, 2012, p.1 p.8

⁵⁶Ibid, p.1

ثانياً: تجارب دولية في مجال الخدمات اللوجستية:

٣-٢-١ تجربة دول شرق وجنوب شرق آسيا:

حققت دول شرق وجنوب شرق آسيا قفزة هائلة في النقل البحري والخدمات اللوجستية، حيث يوجد ثلاثة من أهم أربعة مشغلين للموانئ العالمية في هونج كونج وسنغافورة والصين، وتتم تقريباً جميع عمليات بناء السفن وتخريدها في آسيا، كما بدأت الدول في التخصص والتميز في بعض القطاعات البحرية، حيث توفر الفلبين ملاحاً من كل خمسة ملاحين، وتبني كوريا الجنوبية معظم سفن الحاويات^{٥٧}.... وذلك في إطار من المنافسة الشديدة بين دول شرق وجنوب شرق آسيا، بعد أن كانت تقليدياً هونج كونج وسنغافورة هما المحورين اللوجيستيين الأساسيين في آسيا.

حيث تعتبر هونج كونج وسنغافورة أكثر اقتصادات العالم انفتاحاً وحرية، فلا توجد موانع على التجارة، ولا قيود على الاستثمارات أو تحويلات النقد الأجنبي، كما يتميزا بمستويات منخفضة من الضرائب، إضافة إلى المزايا الجغرافية، والبنية التحتية الكفئة والمتكاملة، والتكنولوجيا المتطورة. ويعتمد الاقتصاد في كلا البلدين بشكل أساسي على الخدمات اللوجستية، فميناء سنغافورة يعد مركزاً رئيسياً لأنشطة الشحن ونقطة ارتكاز لأكثر من ٢٠٠ خط ملاحى متصلة بأكثر من ٦٠٠ ميناء في أكثر من ١٢٣ دولة، ويعتبر تانى أكثر الموانئ ازدحاماً في العالم بعد شنغهاي من حيث حمولة الشحن الكلية، وهو الميناء الرائد عالمياً من حيث قدرته على تزويد السفن بالوقود وتقديم خدمات تموين ذات كفاءة عالية^{٥٨}.

بينما يعمل ميناء هونج كونج، في تجارة المواد المصنعة المحواة وتجارة المواد الخام والركاب، حيث يعد الميناء من أكثر الموانئ ازدحاماً في العالم وذلك بالنسبة لحركة الشحن وتداول البضائع ونقل الركاب^{٥٩}. كما يقدم الميناء عدد من الخدمات المنظمة لحركة السفن، من المساعدات الملاحية، وخدمات البحث والانتقاد، ومكافحة التلوث وحماية الشواطئ، وخدمات الإرشاد والمسح الهيدروجرافي، وإصدار الخرائط الالكترونية وتدريب المرشدين، وتقديم خدمات الفحص والتفتيش، وإصدار شهادات التسجيل للسفن وفقاً للمستويات العالمية للسلامة البحرية وحماية البيئة^{٦٠}.

وللوصول لتلك المكانة، وضعت الدول الآسيوية عدد من السياسات، حيث^{٦١}:

^{٥٧} أونكتاد، استعراض النقل البحري، ٢٠١٠، ص ١٧٩

^{٥٨} بنك معلومات النقل البحري، المجلة الالكترونية، العدد ٤، أكتوبر ٢٠٠٦، ص ٤

^{٥٩} بنك معلومات النقل البحري، المجلة الالكترونية، العدد ٣٦، يونيو ٢٠٠٩، ص ٥

^{٦٠} سمية البدوي، مرجع سابق، ص ٢٥٣

^{٦١} Logscouncil, The Hong Kong Logistics Development Council Report, Hong Kong, 2007, p. 8
International Enterprise Singapore, Developing Singapore into a global integrated logistics hub, Report of the working group on logistics, 2002, p. 4-5

- أنشأت هونج كونج مجلس تطوير اللوجستيات LOGSCOUNCIL في عام ٢٠٠١، والذي يهدف إلى تطوير وتنمية برامج العمل للبنية التحتية والاتصالات، وتنمية الموارد البشرية، ودعم الشركات الصغيرة والمتوسطة، والتسويق والترويج في مجال اللوجستيات.
- وقامت الصين بضخ استثمارات ضخمة في شبكات الطرق والسكك الحديدية والمطارات والموانئ، وبناء المناطق اللوجستية، كما فتحت الباب أمام الاستثمارات الأجنبية في مجال اللوجستيات.
- واستثمرت فيتنام بكثافة في البنية التحتية المرتبطة بالنقل (السكك الحديدية - الطرق - الموانئ...)، وفي الموارد البشرية من خلال تحسين مستوى التعليم للعاملين المتخصصين في اللوجستيات (الطواقم البحرية)، إضافة إلى تبسيط الإجراءات الجمركية.
- وتركزت جهود تايوان على تطوير التجارة الالكترونية، وإصلاح الجمارك وتحسين البنية التحتية. كما عملت ماليزيا وتايلاند على تخصيص المزيد من الموارد لتحديث البنية التحتية اللوجستية وجذب المزيد من مقدمي الخدمات اللوجستية المتكاملة.

ونظراً للإنبلاقة التي حققتها الصين في مجالات النقل البحري والخدمات اللوجيستية، فإن الجزء التالي سيركز على أهم السياسات التي اتبعتها الصين للوصول لتلك المكانة في مجال الخدمات اللوجستية.

٣-٢-١-١ تجربة الصين:

- رسخت الصين نفسها كقوة فاعلة في جميع الصناعات البحرية الرئيسية، وخلال عام ٢٠٠٩، تجاوزت ألمانيا ككثالث أكبر مالك من حيث الحمولة الطننية، وتجاوزت اليابان بوصفها ثاني أهم بلد في مجال بناء السفن، وأصبحت السفن المبنية في الصين والمملوكة للصينيين والتي ترفع العلم الصيني وتحمل صادرات الصين المتنامية من السلع المصنعة تجوب البحار والمحيطات بصورة متعاظمة^{٦٢}. فقد حققت الصين في عام ٢٠٠٩ ما قيمته ١,٢ تريليون دولار من الصادرات متفوقة على ألمانيا للمرة الأولى لتصبح المصدر الأول على مستوى العالم، وفي ٢٠١٠ زادت قيمة الصادرات إلى ١,٦ تريليون دولار، علماً بأن ٩٥٪ من صادرات الصين صناعية، كذلك فإن الصين تتبوأ المركز الثاني من حيث الواردات بعد الولايات المتحدة الأمريكية^{٦٣}، لذا فإن تسهيل تدفقات التجارة أصبح هاماً وضرورياً.
- وقد ارتكزت سياسات الحكومة لرفع كفاءة صناعة اللوجستيات على محورين أساسيين:
- الارتقاء بالبنية التحتية والأنشطة اللوجستية في إطار الخطط الخمسية اعتباراً من عام ٢٠٠١ وذلك على كل مستويات الحكومة القومي والاقليمي والمحلي.

^{٦٢} اونكتاد ٢٠١٠، مرجع سابق، ص ٨ ص ١٧٦

^{٦٣} Price waterhouse Coopers (PWC), Logistics in China: An All-inclusive Market, January 2012, p. 10 www.pwc.de/logistik

- فتح سوق اللوجستيات أمام الشركات الأجنبية وذلك بخطوات متسارعة أعقبت انضمام الصين إلى منظمة التجارة العالمية في نوفمبر ٢٠٠١.

وبذلك تمثلت أهم مجالات الإصلاح والتطوير في التالي:

- تطوير البنية التحتية للنقل والذي يمثل الأولوية الأولى لدى حكومة الصين، لذا خصصت الصين الكثير من الموارد لتحسين بنيتها التحتية، والتوسع في شبكات النقل للأربع وسائط للنقل (الطرق - السكك الحديدية - النقل البحري - النقل الجوي)، حتى أصبح لدى الصين في عام ٢٠١٠ حوالي ٥٠٢ مطار، لتصبح الدولة رقم ١٥ من حيث عدد المطارات في العالم، وحوالي ٧٧٨٣٤ كم من السكك الحديدية، وهي بذلك ثالث أكبر دولة في العالم من حيث أطوال شبكة السكة الحديد، و ٣٥٨٣٧١٥ كم من الطرق لتتبوأ المركز الثاني عالمياً^{٦٤}.
- بناء مناطق لوجستية logistics parks، وكانت بداية ظهور المناطق اللوجستية في اليابان ثم انتشرت بشكل واسع في باقي الدول المتقدمة، ويمكن تصنيفها إلى ٣ أنواع فهناك مناطق تقدم تسهيلات للمطارات والموانئ، وأخرى تعمل كمراكز توزيع إقليمية، وتقع غالباً بجوار محطات السكك الحديدية، إضافة إلى مراكز الخدمات المحلية للوجيستيات في المدن. لذا اهتمت حكومة الصين بتخصيص مساحات من الأراضي لإنشاء المناطق اللوجستية، وتوفير بعض التسهيلات والخدمات من أجل جذب الشركات اللوجستية الكبيرة وتوفير مناخ متجانس لتطوير صناعة اللوجيستيات، حتى أصبح يوجد ما يزيد عن ألف منطقة لوجستية في الصين^{٦٥}.
- توفير بيئة عمل ملائمة للمستثمرين الأجانب، ففي نوفمبر ٢٠٠١ وقعت الصين رسمياً على الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، وتم وضع جدول زمني للموافقة على تأسيس شركات مملوكة للأجانب في المجال اللوجيستي. وبحلول عام ٢٠٠٥ ألغيت القيود على معظم مشروعات النقل واللوجيستيات ذات الصلة، وأصبح في إمكان الشركات الأجنبية والقطاع الخاص الصيني امتلاك شركات عاملة في النقل والشحن والتخزين والتسليم.... القطاع الوحيد الذي مازال يعاني من بعض القيود هو البريد^{٦٦}.

وفي يونيو ٢٠١١، أعلنت حكومة الصين عن مجموعة جديدة من الإجراءات لتحسين صناعة اللوجيستيات، وهي^{٦٧}:

⁶⁴ Ibid, p.1

⁶⁵ James Wang, Logistics in China, paper in "Global Logistics : New Directions in Supply Chain Management", 6 Edition, the institute of logistics and transport, 2010, p. 446

Hujuan, Haifeng, The Discussion on Exploitation and Construction Mode of Logistics Park in China, 2007, p. 1-2

⁶⁶ KPMG, On the move in China: The role of transport and logistics in a changing economy, 2011, p. 19, www.kpmg.com/cn

⁶⁷ Ibid, p. 27

- تخفيف العبء الضريبي عن كاهل الشركات اللوجستية.
- توفير مزيد من الأراضي للمناطق اللوجيستية وتشجيع التوسع في مواقع ملائمة للتخزين.
- خفض رسوم الطرق السريعة وتوسيع النظام الإلكتروني المستخدم.
- تبسيط إجراءات الموافقة على الممارسات والنظم اللوجيستية.
- تشجيع شركات اللوجيستيات الكبيرة لتتكامل مواردها والصغيرة لتتدمج.
- دفع التطورات التكنولوجية في صناعة اللوجيستيات.
- تشجيع الحكومات المحلية على زيادة الاستثمارات في البنية التحتية اللوجيستية، وتطوير قنوات تمويل للشركات اللوجيستية.
- تشجيع الشركات اللوجيستية الكبيرة على نقل المنتجات الزراعية، وبالتالي مساعدة المزارعين على نقل منتجاتهم للسوق بكفاءة أعلى وأسعار أقل.

وقد انعكست هذه السياسات والإجراءات على تكلفة اللوجيستيات الكلية (النقل - التخزين - المصاريف الإدارية) كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، والتي انخفضت من ١٨,٤٪ في ٢٠٠٧ إلى ١٨,١٪ في ٢٠٠٩ إلى ١٧,٩٪ في ٢٠١١. ولكن مازالت هذه النسبة ضعف النسب المتحققة في الدول المتقدمة (اليابان ١١٪ - الولايات المتحدة ٨٪ - الاتحاد الأوروبي ٧٪)، حيث مازالت الصين تفتقد إلى شبكة نقل متكاملة للنقل متعدد الوسائط، كذلك فإن عدد قليل من المناطق اللوجيستية حققت نجاحاً في إنشائها وتشغيلها، كما مازال قطاع النقل واللوجيستيات يعاني من التجزئة بوجود عدد كبير من الشركات الصغيرة المشغلة^{٦٨}.

٣-٢-٢ التطور في موانئ المنطقة العربية:

حقق العالم العربي منذ عام ٢٠٠٧ أكبر تحسن فيما يتعلق بالوقت وتوثيق المستندات اللازم للإستيراد والتصدير مقارنة ببقية مناطق العالم. فقد تقلص متوسط المدة الزمنية اللازمة للتصدير من ٢٨ يوم عام ٢٠٠٧ إلى ٢٢ يوم عام ٢٠١٠، وبالنسبة للإستيراد فقد تقلصت المدة من ٣٤ يوم إلى ٢٦ يوم في ذات الفترة. وإنخفض عدد المستندات المطلوبة للتصدير من ٨ مستندات في المتوسط عام ٢٠٠٧ إلى أقل من ٧ في المتوسط عام ٢٠١٠.

وفي حين كان لا بد من إستيفاء ٩ مستندات لإستيراد شحنة من البضائع تقلص العدد المطلوب إلى أقل من ٨ مستندات في ذات الفترة^{٦٩}. وإن تفاوت مقدار التحسن ومن ثم ترتيب الدول العربية فيما يتعلق بالتجارة عبر الحدود، ففي حين تتبوأ الإمارات المركز الخامس عالمياً من حيث تيسير التجارة من إجمالي

⁶⁸ Li & Fung Research Centre, China's Logistics Industry Update 2012, June 2012, p. 7 p. 28

⁶⁹ البنك الدولي، تقرير ممارسة الأعمال في العالم العربي، ٢٠١١، ص ٣٩

١٨٣ دولة في عام ٢٠١٣؛ حيث تسبقها سنغافورة وهونج كونج وكوريا الجنوبية والدنمارك-وتحتل تونس المركز الثلاثين، يتراجع ترتيب مصر إلى المركز ٧٠ والسودان إلى المركز ١٥٣، كما يوضح الجدول رقم (٣-١٢).

وقد تداولت الموانئ العربية مجتمعة ما قيمته ٣٩,٦٩٩,٦٠١ وحدة معادلة لعشرين قدماً بنسبة ٧,٣٪ من إجمالي الحاويات المتداولة في العالم في عام ٢٠١٠، حوالي ٣٨,٢٪ منها تم تداوله بموانئ دولة الإمارات، تليها الموانئ المصرية بنسبة ١٦,٩٪، ثم الموانئ السعودية بنسبة ١٣,٤٪، كما يوضح الجدول رقم (٣-١٣).

وبشكل عام فقد بذلت الدول العربية جهوداً كبيرة في تيسير التجارة من خلال خفض الإجراءات والتكاليف، حيث قامت البحرين بإنشاء ميناء عصري جديد وتحسين نظامها الإلكتروني لتبادل البيانات، حيث حقق ميناء خليفة بن سلمان في البحرين رقماً قياسياً لإنتاجية المرسى بتنفيذ ٦٢,١ حركة في الساعة في عام ٢٠٠٩، وهو ما يمثل زيادة تبلغ ٨٢٪ عن متوسط إنتاجية المرسى المسجل خلال أول سنة من تشغيله^{٧٠}.

كما استحدثت مصر نظاماً إلكترونياً لتقديم مستندات الاستيراد والتصدير، وقلصت السعودية الوقت اللازم للاستيراد بافتتاح مرفأً جديد للحاويات بميناء جدة، وقامت تونس بتحديث نظامها الإلكتروني لتبادل بيانات الاستيراد والتصدير مما عجل بعملية تجميع مستندات الاستيراد. ووحدة الإمارات عملية إعداد المستندات وقلصت الوقت اللازم للتجارة بافتتاح النظام الجمركي الشامل الجديد "مرسال ٢" في دائرة جمارك دبي^{٧١}. إلا أنه مازال هناك حاجة في عدد من الدول العربية منها لبنان واليمن وسوريا والسودان على بذل المزيد من الجهد في تبسيط وميكنة الإجراءات وتحديث البنية التحتية للنقل من أجل تيسير حركة التجارة عبر الحدود.

وتصنف أربعة موانئ عربية ضمن أهم ١٠٠ ميناء من حيث إجمالي الحمولة الكلية في ٢٠١١ وهي موانئ دبي، وجدة، والإسكندرية والدخيلة، والجبيل، كما يوجد ١٠ موانئ عربية من أهم ١٠٠ ميناء تداولاً للحاويات على مستوى العالم، منهم ثلاثة موانئ مصرية وهي ميناء شرق بورسعيد، وميناء غرب بورسعيد، وميناء الإسكندرية والدخيلة، والتي تحتل الترتيب ٤٣ و ٩٣ و ٩٦ عالمياً على التوالي، كما يوضح الجدول رقم (٣-١٤).

^{٧٠} الأونكتاد، ٢٠١٠، مرجع سابق، ص ١٠٦
^{٧١} البنك الدولي، ٢٠١١، مرجع سابق، ص ٣٩

جدول رقم (٣-١٢): ترتيب الدول العربية وفقاً للتجارة عبر الحدود في عام ٢٠١٣

الدولة	التجارة عبر الحدود (الترتيب)	المستندات اللازمة للتصدير (عدد)	الوقت اللازم للتصدير (أيام)	تكلفة التصدير (بالدولار لكل حاوية)	المستندات اللازمة للاستيراد (عدد)	الوقت اللازم للاستيراد (أيام)	تكلفة الاستيراد (بالدولار لكل حاوية)
سنغافورة	1	4	5	456	4	4	439
هونغ كونج	2	4	5	575	4	5	565
كوريا	3	3	7	665	3	7	695
الدنمارك	4	4	5	744	3	5	744
الإمارات	5	4	7	630	5	7	590
تونس	30	4	13	773	7	17	858
السعودية	36	5	13	935	5	17	1054
جيبوتي	41	5	18	836	5	18	911
المغرب	47	6	11	577	8	16	950
عمان	49	8	10	745	8	9	680
الأردن	52	5	13	825	7	15	1335
البحرين	54	6	11	955	7	15	995
قطر	58	5	17	885	7	17	1033
مصر	70	8	12	625	9	13	755
لبنان	٩٥	5	22	1080	7	30	1365
اليمن	121	6	29	995	9	25	1490
سوريا	125	8	15	1190	9	21	1625
السودان	١٥٣	7	32	2050	7	46	2900

المصدر: البنك الدولي، تقرير ممارسة الأعمال، ٢٠١٣

جدول رقم (٣-١٣): تطور تداول الحاويات بموانئ الدول العربية في الفترة (٢٠٠٨-٢٠١٠) وحدة معادلة لعشرين قدماً

السنة	2008	2009	2010	السنة	2008	2009	2010
الإمارات	14756127	14425039	15176524	الأردن	582515	674525	619000
مصر	6099218	6250443	6709053	جيبوتي	356462	519500	600000
السعودية	4652022	4430676	5313141	تونس	424780	418884	466398
عمان	3427990	3768045	3893198	السودان	391139	431232	439100
المغرب	919360	1222000	2058430	قطر	400000	410000	346000
الكويت	961684	854044	991545	البحرين	269331	279799	289956
لبنان	861931	994601	949155	الجزائر	225140	250095	279785
اليمن	775165	639671	669021	ليبيا	174827	158988	184585
سوريا	610607	685299	649005	موريتانيا	57478	62269	65705
الإجمالي	35945776	36475109	39699601				

المصدر: الأونكتاد www.unctad.org

جدول رقم (٣-١٤): الترتيب العالمي لأهم الموانئ العربية في عام ٢٠١١

الترتيب	الميناء	الدولة	الحمولة
أ) ترتيب الموانئ العربية من حيث إجمالي الحمولة الكلية (بالآلاف من الأطنان)			
٢٤	موانئ دبي	الإمارات	١٣٧٧٧٠
٧٤	جدة	السعودية	٥٢٠٢٦
٩١	الاسكندرية والدخيلة	مصر	٤٥٣٨٢
٩٢	الجبيل	السعودية	٤٤٧٠٠
ب) ترتيب الموانئ العربية من حيث تداول الحاويات (وحدة معادلة لعشرين قدماً)			
٩	موانئ دبي	الإمارات	١٢٦١٧٥٩٥
٢٨	جدة	السعودية	٤٠١٤٤٨
٣٣	خور فاكان	الإمارات	٣٢٣٤١٠١
٣٥	صلالة	عمان	٣٢٠٠٠٠
٤٣	شرق بورسعيد	مصر	٢٦١٧٠٤٣
٥٨	تانجر	المغرب	٢٠٩٣٤٠٨
٧٨	الدمام	السعودية	١٤٩٢٣١٥
٩٣	غرب بورسعيد	مصر	١١٣٨٧٥٣
٩٦	الاسكندرية والدخيلة	مصر	١١٠٨٨٢٦
٩٧	بيروت	لبنان	١٠٣٤٢٤٩

المصدر: American association of ports authorities, www.aapa-ports.org

ورغم التطور الكبير والاستثمارات الضخمة التي شهدتها موانئ دول مجلس التعاون الخليجي من حيث التجهيزات الحديثة لتداول البضائع والتخزين وإكتمال بنية الموانئ الأساسية إلا أنه يلاحظ أن رسوم وأجور خدمات الموانئ العربية بشكل عام، تعتبر مرتفعة بالمقارنة مع العديد من موانئ دول العالم وقد يرجع ذلك إلى نتيجة ضعف الأداء الإداري وأرتفاع الأجور والمرتبات^{٧٢}، وذلك بإستثناء ميناء دبي، الذي شهد تطوراً كبيراً خلال السنوات الماضية جعلته يحتل مكانة دولية هامة، لذا فإن الجزء التالي يستعرض تجربة دولة الإمارات.

٣-٢-١ تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة

تعتبر دولة الإمارات الدولة الرائدة إقليمياً في مجال الخدمات اللوجستية، وتسبق العديد من الدول المتقدمة بفارق واسع في مجال التجارة عبر الحدود، حيث خفضت الوقت اللازم في استيراد وتصدير الحاويات بنسبة ٥٠٪ تقريباً ما بين عامي ٢٠٠٦ و ٢٠١٢. فقد كان يلزم لتصدير حاوية واحدة في عام ٢٠٠٦، إصدار ٧ وثائق رسمية واستغراق ١٢ يوماً وهو ما تقلص إلى ٤ وثائق و ٧ أيام فقط في عام ٢٠١٢،

^{٧٢} أحمد عبد المنصف، النقل متعدد الوسائط ودوره في تنمية التجارة العربية البينية، اغسطس ٢٠٠٦، ص ١٩

ولهذا تحسن ترتيب دولة الإمارات من ناحية سهولة التجارة عبر الحدود في عام ٢٠١٢ إلى المرتبة ٥، بينما كانت تحتل المرتبة ٢٤ في عام ٢٠٠٨. وتضاعفت قيمة التجارة في دبي من ٥ تريليون إلى ١١ تريليون دولار أمريكي ما بين عامي ١٩٩٤ و ٢٠٠٩ بزيادة نسبتها ١٢٠٪.

كما تمثل شركة موانئ دبي العالمية DP World مثالاً لمقدم خدمات لوجستية يوسع نطاق عملياته في الخارج، فقد شرعت شركة موانئ دبي في الحصول على عقود امتياز في موانئ أجنبية، وأصبحت تدير ٦٠ محطة حاويات وغير حاويات في ٦ قارات حتى نوفمبر ٢٠١٢، لتصبح بذلك ثالث أكبر مشغل على المستوى العالمي بإجمالي إنتاجية قدرها ٥٥ مليون وحدة معادلة لعشرين قدم في عام ٢٠١١، ومن المخطط القيام بتوسعات لمقابلة الإحتياجات المستقبلية لتصل الإنتاجية إلى ١٠٣ مليون وحدة معادلة لعشرين قدم بحلول عام ٢٠٢٠.

وحققت شركة موانئ دبي أرباحاً مستقرة نسبياً خلال السنوات الخمسة الماضية ونجحت في الحفاظ عليها وهو ما يعزى إلى توزيع التواجد الجغرافي للشركة على نحو متوازن في جميع القارات مع التركيز على الشرق الأوسط. فإستراتيجية الشركة تركز على مشروعات مينائية جديدة وعلى توسيع القدرات في أفريقيا وآسيا وأوروبا وأمريكا اللاتينية بحجم استثمارات قدره ٢,٥ مليار دولار ما بين عامي ٢٠١٠ و ٢٠١٢. وكما يوضح الجدول رقم (٣-١٥)، فإن مؤشرات الأداء لشركة موانئ دبي شهدت إستقراراً إلى حد كبير خلال الفترة ٢٠٠٧ - ٢٠١١، ماعدا عام ٢٠٠٩ حيث تراجعت في ذلك العام مؤشراتنا تأثراً بالأزمة العالمية.

جدول رقم (٣-١٥): أداء شركة موانئ دبي خلال الفترة (٢٠٠٧ - ٢٠١١)

مؤشرات الأداء	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١
الإنتاجية الموحدة (ملايين الوحدات المعادلة لعشرين قدم)	٢٤	٢٧,٨	٢٥,٦	٢٧,٨	٢٧,٥
الدخل (ملايين الدولارات)	٢٦١٣	٣٢٨٤	٢٨٢١	٣٠٧٨	٢٩٧٨
الإيرادات المعدلة قبل الفوائد والضريبة والإهلاك والاستهلاك (ملايين الدولارات)	١٠٦٣	١٣٤٠	١٠٧٢	١٢٤٠	١٣٠٨
هامش الإيرادات المعدلة قبل الفوائد والضريبة والإهلاك والاستهلاك (نسبة مئوية)	٤٠,٧٪	٤٠,٨٪	٣٨٪	٤٠,٣٪	٤٣,٩٪

المصدر: DP World Company, Preliminary Results for 2011, www.dpworld.com

^{٧٢} مجلس الإمارات للتنافسية، دبي التجارية: نحو خدمات لوجستية عالمية، العدد ١٢، يناير ٢٠١٢، الإمارات، ص ١ ص ٩
^{٧٤} DP world, Global Ports Connecting Global Markets presentation, November 2012, p.3
^{٧٥} الأونكتاد ٢٠١١، مرجع سابق، ص ١٩٥

- السياسات والإجراءات التي ساعدت دولة الإمارات على الوصول لتلك المكانة عالمياً، تتمثل في^{٧٦}:**
- الاستثمار في تطوير بنية تحتية عالمية المستوى، بما في ذلك شبكة الطرق التي تغطي جميع أنحاء البلاد، وتشديد أحدث المطارات وإقامة مراكز الشحن في دبي وأبو ظبي والشارقة، إلى جانب تعميم مرافق مثالية للموانئ البحرية المتمثلة في ميناء جبل علي.
 - تم بناء وتشديد ميناء جبل علي في نهاية السبعينات، وفي عام 2011 تم تصنيف ميناء جبل علي في المركز التاسع من بين أكثر موانئ الحاويات ازدحاماً في العالم. ويمتاز ميناء جبل علي بتوفير الخدمات المتطورة تكنولوجياً، بما في ذلك أكبر رافعة جسرية متحركة في العالم وهي قادرة على رفع ٤ حاويات ذات سعة ٢٠ قدم، بطاقة إجمالية قدرها ٨٠ طناً أي ضعف قدرة الرافعة التقليدية مما ساعد على خفض الفترة الزمنية اللازمة لتحميل السفن.
 - زيادة كفاءة الإجراءات الإدارية وتخليصها إلكترونياً من خلال بوابة دبي التجارية والتي تم إطلاقها في عام ٢٠٠٣، والتي تعتبر شبكة الكترونية متكاملة تربط بين التجار والعديد من الهيئات الحكومية المانحة للتراخيص التجارية مثل جمارك دبي، وموانئ دبي العالمية، وشركات الوساطة التجارية الخاصة مثل وكلاء خطوط التحميل، والتخليص والشحن، وسماسرة الجمارك، وشركات النقل، وشركات الشحن الجوي، والمناطق الحرة وغيرها. وبما يسمح للتجار بتقديم الوثائق والمتطلبات لعمليات الاستيراد والتصدير عبر نافذة واحدة لوكالات متعددة باستخدام إجراء واحد للدخول على الانترنت.
 - في مارس ٢٠١٠ بدأت جمارك دبي العمل بنظام مرسل ٢ وهو نظام شامل للإقرارات الجمركية الغرض منه تسهيل حركة التجارة. ويسمح النظام للعملاء باستيفاء إجراءات التخليص إلكترونياً على مدار الساعة لتتعدم بذلك الحاجة إلى التردد على مكاتب التوثيق كما يتيح استخدام الشهادات الرقمية في التوقيع إلكترونياً على المعاملات، ويشتمل على محرك لتقييم المخاطر يربط جمارك دبي بالهيئات المحلية والإقليمية والدولية للمساعدة في التأكد من تأمين عمليات التبادل التجاري العالمية.

ثالثاً: قطاع الخدمات اللوجستية في مصر:

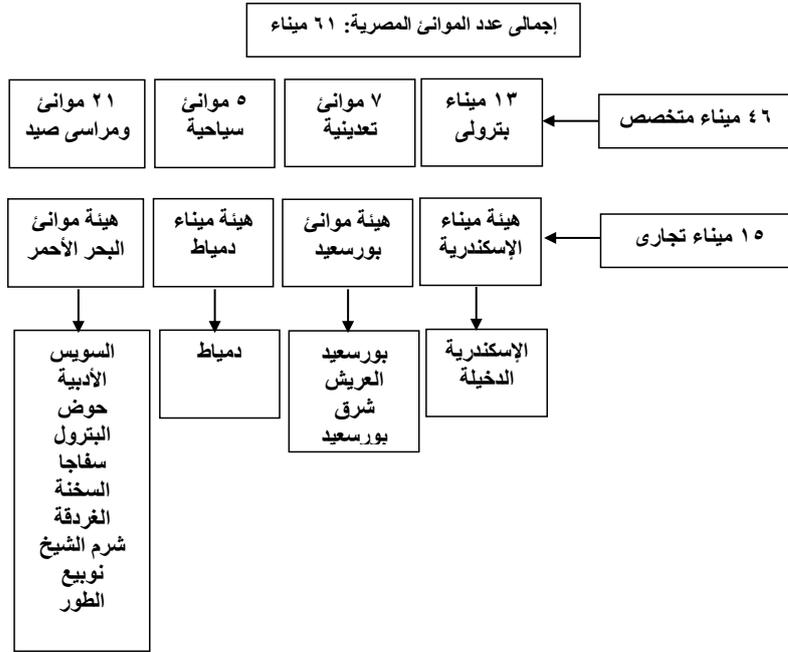
٣-٣-١ أداء الموانئ المصرية وحركة التداول بها:

٣-٣-١-١ نبذة عن الموانئ المصرية:

بلغ إجمالي عدد الموانئ المصرية ٦١ ميناء منها ١٥ ميناء تجاري يشرف عليهم ٤ هيئات، بالإضافة إلى ٤٦ ميناء متخصص (بترولى - تعدينى - سياحى - موانئ صيد)، كما يوضح الشكل رقم (٣-٤).

^{٧٦} مجلس الإمارات للتنافسية، مرجع سابق، ص ٣ ص ٦ والبنك الدولي، ٢٠١١، مرجع سابق، ص ٤٢

شكل رقم (٣-٤): توزيع الموانئ المصرية



ويبلغ إجمالي المساحة الكلية للموانئ التجارية المصرية ٥١٨,٦ كم² بطاقة تصميمية تصل إلى ١٣٣,٨ مليون طن من البضائع، ماعدا مينائى شرم الشيخ والغردقة حيث إنهما مخصصان للركاب وليس البضائع، كما تبلغ الطاقة التصميمية للحاويات ٥,٦ مليون حاوية مكافئة وذلك في موانئ الإسكندرية والدخيلة، ودمياط، وشرق وغرب بورسعيد، والسنخنة، وكما يوضح الجدول رقم (٣-١٦).

جدول رقم (٣-١٦): الطاقة التصميمية للموانئ التجارية المصرية

الميناء	المساحة		أرصعة الحاويات			الطاقة التصميمية القصوى		إجمالي الأرصعة (بما فيها أرصعة الحاويات)		
	الأرضية (كم ^٢)	الكلية (كم ^٢)	العدد	الأطوال (م)	الغاطس (م)	حاويات (مليون حاوية مكافئة)	بضائع (مليون طن)	العدد	الأطوال (م)	الغاطس (م)
الإسكندرية	١,٦٠	٨,٤٠	٦	٩١٤,٤	١٢,٨	٠,٥٠	٣٦,٨	٦	٧٦٢٥,١	١٢,٨
الدخيلة	٣,٥٠	٦,٢٠	٦	١٥٢٠	١٢,٠	٠,٥	٢٢,١	٦	٤٥٨٦,٠	٢٠,٠
دمياط	٨,٥٠	١١,٨٠	٤	١٠٥٠	١٤,٥	١,٢	١٩,٧٥	٤	٤٧٥٠,٠	١٨
بورسعيد	١,٣٠	٣,٠٠	٣	٣٤١	١٣,٢	٠,٨	١٢,١٨	٣	٤٤٠٠,٠	٣٢
العريش	٠,٠٥	٠,٢٣	٠	٠	٠	٠	١,٢	٠	٣٦٤,٠	٢
ششرق	٧٠,٦٠	٧٢,١٠	٣	١٢٠٠	١٤,٥	٢,٢	٦,٠	٣	١٢٠٠,٠	١٤,٥

										بورسعيد
٨,٠	٢٠٧٠,٠	١٢	٠	٠	٠	٠	٦,٦	٢,٣٠		السويس
٩,٠	٨٢٨,٠	٧	٠	٠	٠	٠	٤,١٤	١,١٦	١٦٢,٤٠	حوض البترو الادبية
١٢,٠	١٨٤٠,٠	٩	٠	٠	٠	٠	٧,٩٣	٠,٨٥		
١٧,٠	٢٣٥٠,٠	٧	١٧	٧٥٠	١	٠,٤	٨,٥	٢٢,٣٠	٨٧,٨٠	السخنة
٥,٠	٣٤٠,٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠,٠٢	٩,٩٠	الغردقة
١٤,٠	٩٦٨,٠	٤	٠	٠	٠	٠	٦,٣٧	٠,٤٨	٥٧,٠٠	سفاجا
٥,٠	٧٥,٠	١	٠	٠	٠	٠	٠,٣٨	٠,٤٣	١,٦٥	الطور
٨,٠	٣٨٠,٠	٤	٠	٠	٠	٠	١,٩	٠,٣٤	٩,٨٧	نويبع
٨,٠	٦٢٥,٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠,١٦	٨٨,٢٨	شـمـرم الشيخ
	٣٢٤٠١,١	١٨٠		٥٧٧٥,٤	٢٣	٥,٦	١٣٣,٨٥	١١٣,٥٩	٥١٨,٦٣	الإجمالي

المصدر: مركز معلومات النقل البحري www.mts.gov.eg

٣-٣-١-٢ حركة البضائع في الموانئ المصرية^{٧٧}:

تداولت الموانئ المصرية في عام ٢٠١١ حوالي ١٢٨,٢ مليون طن تتوزع بين بضائع برسم البلد (محواة وغير محواة) بنسبة ٦٩,٣٪ وبضائع برسم الترانزيت بنسبة ٣٠,٧٪، مقابل تداول حوالي ١٣٥,٤ مليون طن عام ٢٠١٠ و١٢٣,١ مليون طن عام ٢٠٠٩. ويرجع الانخفاض المتحقق في عام ٢٠١١ إلى الاعتصامات والمظاهرات الفئوية وتراجع حركة النشاط الاقتصادي، وكان توزيع البضائع المتداولة في الموانئ المصرية لعام ٢٠١١ كالتالي:

- حوالي ٥٨,١ مليون طن من الواردات و٣٠,٨ مليون طن من الصادرات و٣٩,٤ مليون طن من البضائع الترانزيت.
- استأثرت هيئة ميناء الإسكندرية بالوزن النسبي الأكبر للبضائع المتداولة بالموانئ المصرية بنسبة ٣٥,٤٪ من إجمالي البضائع المتداولة مقابل ٢١,٢٪ لهيئة ميناء دمياط و٣٠,٦٪ لهيئة موانئ بورسعيد و١٢,٨٪ لهيئة موانئ البحر الأحمر.
- تركز الجانب الأكبر من تداول البضائع الترانزيت في هيئة موانئ بورسعيد التي سجلت تداول ٣٢,٢ مليون طن ممثلة حوالي ٨١,٨٪ من إجمالي البضائع الترانزيت المتداولة بالموانئ المصرية يليها هيئة ميناء دمياط بنسبة ١٦,١٪.

٣-٣-١-٣ حركة الحاويات في الموانئ المصرية^{٧٨}:

^{٧٧} مركز معلومات النقل البحري، التقرير السنوي لقطاع النقل البحري، ٢٠١١، ص ٣ www.mts.gov.eg

^{٧٨} مركز معلومات النقل البحري www.mts.gov.eg

بلغ عدد الحاويات المكافئة المتداولة بجميع الموانئ المصرية في عام ٢٠١١ حوالي ٦,٦ مليون حاوية مكافئة بحمولة قدرها ٦٠,٧ مليون طن ممثلة ٤٧,٣٪ من إجمالي كمية البضائع المتداولة بالموانئ المصرية، وذلك مقابل ٦,٧ مليون حاوية مكافئة في عام ٢٠١٠ و ٦,٢ مليون حاوية مكافئة في عام ٢٠٠٩. وكان توزيع الحاويات المتداولة في الموانئ المصرية لعام ٢٠١١ كالتالي:

- حققت موانئ كل من هيئة موانئ بورسعيد وهيئة ميناء الإسكندرية نسبة مساهمة تصل إلى ٥٩,٣٪ و ٢٠,٦٪ من إجمالي الحاويات المكافئة المتداولة بالموانئ المصرية على التوالي.
- وبالنسبة لحركة الحاويات برسم البلد، فقد تداولت الموانئ المصرية حوالي ٢,٤ مليون حاوية مكافئة ممثلة ٣٧,٢٪ من إجمالي الحاويات المتداولة. وتأتي هيئة ميناء الإسكندرية في المرتبة الأولى في تداول الحاويات المكافئة برسم البلد بنسبة ٥٣,٣٪.
- أما حركة الحاويات الترانزيت، فقد تداولت الموانئ المصرية ٤,١٣ مليون حاوية مكافئة بنسبة ٦٢,٨٪ من إجمالي الحاويات المتداولة بالموانئ المصرية، وتعد هيئة ميناء دمياط وهيئة موانئ بورسعيد هما الأكثر جذباً للحاويات الترانزيت بنسبة ٩٨,١٪ من إجمالي الحاويات الترانزيت المتداولة بالموانئ المصرية.

٣-٣-١-٤ الأسطول البحري المصري

انخفض الأسطول التجاري المصري من إجمالي ٢١١ مركبة في ٢٠١١ إلى ١٧١ مركبة في عام ٢٠١١، نظراً لتقادم بعض المركبات وإحلال أخرى بدلاً منها، وقد زادت الحمولة الممكنة من ٩٨٨ ألف طن في عام ٢٠٠١ إلى ١٤٧٤ ألف طن في عام ٢٠١٠، ومن الملاحظ أن سفن البضائع انخفض عدد حوالي ٧٥٪ من مركبات الأسطول البحري يتجاوز عمرها ٢٠ سنة، ونتيجة لذلك فإن الأسطول المصري يتداول حالياً أقل من ٥٪ من تجارة مصر، منخفضاً من ١٠-٢٠٪ في النصف الأول من التسعينيات^{٧٩}.
ها إلى النصف تقريباً ما بين عامي ٢٠٠١ و ٢٠١٠، كما يوضح الجدول رقم (٣-١٧).

⁷⁹ Ahmed Ghoneim and Omneia Helmy, op. cit., p. 17

جدول رقم (٣-١٧): حجم الأسطول البحري وفقاً لنوع السفينة في الفترة (٢٠٠١ - ٢٠١٠)

السنة	البضائع	ناقلات زيوت	ركاب	ناقلات صب	حاويات	سفن آخري	إجمالي الأسطول	
							عدد	حمولة*
٢٠٠١	٩٨	٣٠	١٢	٧	٥	٥٩	٢١١	٩٨٨
٢٠٠٢	٧٢	٢٢	١٣	١٢	٣	٤	١٢٦	٦٢١
٢٠٠٣	٧٤	٢٢	١٣	١٢	٣	٤	١٢٨	٦٢٩
٢٠٠٤	٧٤	٢٣	١٣	١٣	٥	٤	١٣٢	٦٥١
٢٠٠٥	٧٤	٢٤	١٣	١٣	٥	١٧	١٤٦	٦٥٥
٢٠٠٦	٥٤	٢٠	٩	١٥	٥	٦٧	١٧٠	١٥٩٩
٢٠٠٧	٥٢	٢١	٨	١٢	٥	٧٣	١٧١	١٤٢٠
٢٠٠٨	٥١	١٧	٧	١٢	٦	٧٧	١٧٠	١٥٢٩
٢٠٠٩	٥٠	١٨	٧	١٢	٣	١١	١٠١	١٤٤٠
٢٠١٠	٤٤	١٧	٧	١٥	٦	٨٢	١٧١	١٤٧٤

* الحمولة بالآلف طن المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، الكتاب الإحصائي السنوي، ٢٠١١

٣-٣-٢ مركز مصر في المؤشرات الدولية ذات الصلة:

تحتل مصر المركز ١٩ من ١٦٢ دولة ساحلية من حيث الاتصال بخطوط النقل البحري المنتظمة، كما يقع مينائي بورسعيد والإسكندرية بين ضمن أهم ١٠٠ ميناء عالمياً من حيث حركة التداول في الحاويات، ورغم ذلك ما زالت مصر تحتل المركز ٦٤ من حيث سهولة التجارة عبر الحدود في ٢٠١١، وتراجعت إلى المركز ٧٠ في عام ٢٠١٣، وذلك من إجمالي ١٨٣ دولة. فكما يوضح الجدول رقم (٣-١٨) فإن تصدير حاوية تقليدية يتطلب ٨ مستندات ويستغرق ١٢ يوم ويتكلف ٦١٣ دولار واستيراد نفس الحاوية يتطلب ٩ مستندات ويستغرق ١٢ يوم ويتكلف ٧٥٥ دولار.

جدول رقم (٣-١٨): تطور سهولة التجارة عبر الحدود في مصر في الفترة (٢٠٠٦ - ٢٠١٢)

المؤشر	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢
الترتيب	٠	٠	٠	٠	٠	٦٤	٦٤
المستندات اللازمة للتصدير (عدد)	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨
الوقت اللازم للتصدير (أيام)	٢٧	٢٠	١٥	١٤	١٤	١٢	١٢
تكلفة التصدير (بالدولار للحاوية)	١٠١٤	١٠١٤	٧١٤	٧٣٧	٧٣٧	٦١٣	٦١٣
المستندات اللازمة للاستيراد (عدد)	١٠	٩	٩	٩	٩	٩	٩
الوقت اللازم للاستيراد (أيام)	٢٩	٢٥	١٨	١٥	١٥	١٢	١٢
تكلفة الاستيراد (بالدولار للحاوية)	١١٠٦	١١٠٦	٧٨٦	٨٨٠	٨٨٠	٧٥٥	٧٥٥

المصدر: Country Profile: Egypt, 2012. Doing Business. World Bank

ولمواكبة التطورات العالمية في صناعة النقل البحري، صدر القرار الجمهوري رقم ٥٧ لسنة ٢٠٠٢ بشأن تنظيم وزارة النقل وتطوير مرافق النقل البحري والنهوض بها، ومنها تطبيق نظم الإدارة والتجارة الإلكترونية، وتعميم نظم المعلومات المتكاملة (MIS) في هيئات الموانئ وهيئة السلامة وإنشاء نظام التعريف (EAIS) الأوتوماتيكي لتتبع حركة السفن التجارية بالموانئ والسواحل المصرية أنياً وعلى مدار الساعة. كما تم افتتاح ميناء شرق بورسعيد في أكتوبر ٢٠٠٤، لخدمة التجارة العالمية وتجارة الترانزيت التي تعبر قناة السويس، إضافة إلى مشروعات تطوير البنية التحتية في الموانئ المصرية وخاصة بمينائي الإسكندرية والدخيلة^{٨٠}. وقد تكلفت المرحلة الأولى لتطوير ميناء الإسكندرية والتي انتهت في ٢٠٠٧ ما قيمته ٨٥٠ مليون جنيه، وشملت إنشاء أرصفة أعمق للموانئ، وإعادة تصميم مناطق التخزين وتنفيذ نظم إدارة الكترونية ومراقبة تليفزيونية، وإنشاء محطة جديدة لسفن الرحلات للركاب، وإعادة بناء الشبكة التحتية لمرافق الميناء.

وخلال عام ٢٠١٠ تم اتخاذ عدة خطوات لتحسين الادارة الجمركية لتلبية المعايير الدولية، حيث جرى انشاء مراكز جمركية عصرية في أكبر موانئ مصر، وبناء أنظمة جديدة لتكنولوجيا المعلومات تعرف باسم مخزن البيانات. ومن شأن هذه الأنظمة تسهيل الاتصال وتوحيد الإجراءات فيما بين الجمارك وجهات النقش وهيئة الموانئ وشركات الشحن وكلاء نقل البضائع. وقد نجحت الإصلاحات التجارية المصرية في تقليص المدة الزمنية اللازمة لإعداد المستندات بمقدار يومين للصادرات و ٣ أيام للواردات^{٨١}. وهو ما انعكس على ترتيب مصر في دليل الأداء اللوجستي، من المركز ٩٧ في دليل ٢٠٠٧ إلى المركز ٩٢ في دليل ٢٠١٠ إلى المركز ٥٧ في دليل ٢٠١٢ لتعد بذلك من ضمن أفضل ١٠ دول متوسطة الدخل من حيث الأداء اللوجستي، كما يوضح الجدول رقم (٣-١٩).

^{٨٠} بنك معلومات النقل البحري، المجلة الإلكترونية، العدد الأول، يونيو ٢٠٠٦، ص ١

^{٨١} البنك الدولي ٢٠١١، مرجع سابق، ص ٤٠

جدول رقم (٣-١٩): أفضل ١٠ دول متوسطة الدخل من حيث دليل الأداء اللوجيستي في عام ٢٠١٢

الدولة	دليل الاداء اللوجيستي ٢٠١٢		دليل الاداء اللوجيستي ٢٠١٠		دليل الاداء اللوجيستي ٢٠٠٧	
	الترتيب	الدرجة	الترتيب	الدرجة	الترتيب	الدرجة
الهند	٤٦	٣,٠٨	٤٧	٣,١٢	٣٩	٣,٠٧
المغرب	٥٠	٣,٠٣	٠	٠	٩٤	٢,٣٨
الفلبين	٥٢	٣,٠٢	٤٤	٣,١٤	٦٥	٢,٦٩
فيتنام	٥٣	٣	٥٣	٢,٩٦	٥٣	٢,٨٩
مصر	٥٧	٢,٩٨	٩٢	٢,٦١	٩٧	٢,٣٧
اندونيسيا	٥٩	٢,٩٤	٧٥	٢,٧٦	٤٣	٣,٠١
اليمن	٦٣	٢,٨٩	١٠١	٢,٥٨	١١٢	٢,٢٩
اوكرانيا	٦٦	٢,٨٩	١٠٢	٢,٥٧	٧٣	٢,٥٥
باكستان	٧١	٢,٨٣	١١٠	٢,٥٣	٦٨	٢,٦٢

المصدر: World Bank, Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy, 2012, p. 9

وقد حققت مصر أفضل ترتيب لها (المركز ٤٥) من حيث جودة البنية التحتية للنقل، والتي تعد معقولة نسبياً مقارنة بالدول الأخرى متوسطة ومنخفضة الدخل، بينما جاء أسوأ ترتيب (المركز ٦٩) في كفاءة التخليص الجمركي.

جدول رقم (٣-٢٠): ترتيب مصر في الأبعاد الستة لدليل الأداء اللوجيستي في عام ٢٠١٢

البعد	الترتيب	الدرجة	البعد	الترتيب	الدرجة
كفاءة التخليص الجمركي	٦٩	٢,٦	جودة الخدمات اللوجستية	٥٠	٢,٦٩
جودة البنية التحتية للنقل	٤٥	٣,٠٧	القدرة على متابعة خطوط سير الشحنات	٦٦	٢,٨٦
سهولة الشحنات بأسعار تنافسية	٥١	٣,٠	معدل وصول الشحنات في الوقت المحدد	٦٤	٣,٣٩

المصدر: World Bank, Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy, 2012, p. 9

٣-٣-٣ المشاكل والتحديات التي تواجه النقل البحري والخدمات اللوجستية في مصر:

٣-٣-٣-١ المشاكل التي تواجه النقل البحري والخدمات اللوجستية في مصر:

الموقع الجغرافي الفريد لمصر يرشحها بقوة لتكون مركز لوجيستي عالمي لتسهيل حركة التجارة الدولية بين أوروبا وآسيا وأفريقيا خاصة أن أكثر من ٨٪ من النقل البحري يمر عبر قناة السويس كل عام^{٨٢}،

⁸² Ministry of Investment, Invest In Egypt: Logistics and Transportation, p.3

ففي عام ٢٠١١ بلغ إجمالي عدد السفن التي عبرت قناة السويس ما قدره ١٧٧٩٩ سفينة بلغت حمولتها الصافية ٩٢٨٨٧٩ ألف طن، منها سفن حاويات قدرها ٧١٧٨ سفينة حمولتها الصافية ٥١٩٢٦١ ألف طن. إلا أن قطاع النقل البحري والخدمات اللوجستية المرتبطة به في مصر يعاني من بعض القصور ومن أمثلة ذلك تداخل الاختصاصات بين السلطات المختلفة في الموانئ، وضعف البنية التحتية للموانئ ونقص عمليات الصيانة وتقدم بعض المعدات، وعدم وجود قواعد تنظيمية واضحة، وتقدم الأسطول البحري الوطني، والجمود في أسعار رسوم الموانئ والخدمات والتي تتحكم الحكومة في تحديدها، والافتقار إلى العمالة المدربة. هذه المشاكل ينتج عنها عدد من التبعات السلبية مثل ارتفاع تكاليف الشحن وعدم كفاءتها، وصعوبة إجراءات التخليص؛ وبالتالي طلب منخفض من خطوط الشحن على الموانئ المصرية^{٨٣}

ورغم وجود شبكة طرق برية داخلية مرصوفة يبلغ طولها ١٠٦٤٠٠ كم وسكك حديدية طولها ٩٥٧٠ كم تربط القطر المصري^{٨٤}، ووجود أكبر شريان مائي طبيعي بفروعه المتعددة التي تخترق الدلتا بطول يصل إلى ٣٥٠٠ كم يمكن استخدام ١٥٠٠ كم كطرق ملاحية من الدرجة الأولى بعد تأهيلها، إلا أن حالة الطرق البرية والسكك الحديدية والبنية التحتية للموانئ النهرية تعد عائقاً أمام متعدد الوسائط.

ورغم أن خطوط شبكة السكك الحديدية والبالغة ٢٨ خطاً تمتد إلى الموانئ البحرية الرئيسية في الإسكندرية والدخيلة ودمياط وبورسعيد والسويس والعين السخنة وسفاجا، ورغم امتداد نهر النيل واتصاله بميناء الإسكندرية عبر ترعة النوبارية، فإن شبكات الطرق البرية هي أهم وسائل النقل الداخلي للركاب والبضائع في مصر (٨٥-٩٠٪ من حركة النقل الداخلي)، نتيجة لغياب شبكة سكك حديد موثوق فيها ونقل نهري كفاء^{٨٥}.

وبالنسبة للنقل عبر الطرق البرية، فيتسم أيضاً بارتفاع الأسعار وعدم كفاءة الخدمات، فعلى سبيل المثال قد تتكلف رحلة الذهاب والإياب لحاوية قدرها ٢٠ قدم بين وسط القاهرة ووسطا لمسافة قدرها ٩٣ كم، ما يوازي ١٢٠٠ جنيه مصري، أي ١٢,٩ جنيه لكل كم أو حوالي ٢,٢٢ دولار^{٨٦} لكل كم، وعلى النقيض من ذلك فإن شحن نفس الحاوية في الولايات المتحدة تتكلف حوالي ١,٢٥ دولار لكل كم. وهناك عدد من العوامل التي ترفع من تكاليف النقل في مصر وتقلل من جودته، منها الازدحام المروري الشديد في عدد من المناطق خاصة في القاهرة الكبرى، وتجزئة قطاع نقل البضائع حيث أن معظم أسطول النقل البري يُدار بواسطة صغار المشغلين وشركات صغيرة ومتوسطة الحجم، وما يرتبط به من ضعف الصيانة والتقدم وزيادة حمولة الشاحنات^{٨٧}.

⁸³ Ahmed Ghoneim and Omneia Helmy, op. cit., p. 1 p. 18

^{٨٤} وفقاً لبيانات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، الكتاب الإحصائي السنوي، ٢٠١١، ومركز معلومات النقل البحري

^{٨٥} أمل زكريا، محددات التوطن الصناعي في مصر (بالتركيز على محافظات الصعيد)، رسالة دكتوراة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، ٢٠١٠

^{٨٦} وفق لسعر الصرف في ديسمبر ٢٠١٠

^{٨٧} John Felkner and Aaron Wilson, Accessibility and Transport Costs in Egypt: An Empirical Analysis, Background Report in Reshaping Egypt's Economic Geography, World Bank, 2012, p. 12

٣-٣-٢ بعض التحديات أمام النقل البحري والخدمات اللوجستية في مصر:

زيادة حركة التجارة الدولية والظفرة التي شهدتها النقل البحري خاصة حركة الحاويات، واشتداد المنافسة في مجال النقل البحري والخدمات اللوجستية من جانب الدول النامية، واتساع نطاق عمليات تعهيد الخدمات اللوجستية وظهور الجيل الثالث والرابع من الموانئ الشبكية، كلها تمثل فرص أمام مصر، إذا أحسن استغلالها واستغلال ميزة الموقع الجغرافي، ومواكبة التقدم التي لحق في هذا المجال، خاصة مع دخول عدد من الدول العربية بقوة إلى حلبة المنافسة. وإن لم يتم اقتناص تلك الفرص، فهناك تهديدات حقيقية تحيط بنصيب مصر القائم من حركة النقل البحري والخدمات اللوجستية، وفيما يلي نتعرض لأهم التحديات أمام حركة النقل البحري والخدمات اللوجستية في مصر:

(أ) التغير في مراكز وأقطاب التجارة الدولية:

أخذ مركز ثقل التجارة العالمية ينتقل في الآونة الأخيرة من المحيط الاطلنطي إلى المحيط الهادى حتى أصبح اليوم حوض المحيط الهادى هو المحور الرئيسي لحركة التجارة العالمية (من دول الشرق الأقصى إلى الساحل الغربى للأمريكتين)، يليه في الأهمية الطريق الرئيسي من الشرق الأقصى إلى كل من أوروبا والساحل الشرقى للأمريكتين (عبر قناة السويس) ثم يأتى الطريق عبر المحيط الأطلنطي من غرب أوروبا إلى الساحل الشرقى للأمريكتين^{٨٨}.

فازدياد تجارة آسيا الداخلية عبر المحيط الهادى، والتجارة فيما بين الاقتصادات الناشئة (الصين - أمريكا اللاتينية)، وتجارة الصين مع أفريقيا، أحدثت انتقالاً في حركة التجارة العالمية من الاقتصادات المتقدمة إلى الدول النامية الناشئة، يتزامن مع مواصلة هذه الدول مسار التوسع الحضري فيها ونمو الطلب الاستهلاكى ونقل الصناعات الأدنى قيمة إلى مواقع جديدة (مثلاً من الصين إلى اندونيسيا). ويرجح أن تحدث تحولات في أنماط النقل الدولى بحيث ينمو النقل في بعض الطرق بوتيرة أسرع من غيرها، ويتيح ذلك الفرصة إلى فتح أسواق جديدة، وقد يبرز طريق رأس الرجاء الصالح كبديل لقناه السويس^{٨٩}.

(ب) المنافسة بين الموانئ في المنطقة العربية والبحر المتوسط:

توجد العديد من الموانئ المحورية المتنافسة في المنطقة العربية وحوض البحر المتوسط، وبالطبع يعتمد تفضيلات خطوط النقل البحري على الموانئ ذات الكفاءة العالية والتي لديها محطات حاويات حديثة ومستوى عالى لتكامل عملية الشحن (سلسلة لوجستية متطورة)، ومن أهم الموانئ المحورية الواقعة في تلك المنطقة^{٩٠}:

^{٨٨}سمية البذور، مرجع سابق، ص ٣٠٤
^{٨٩} الأونكتاد، ٢٠١١، مرجع سابق، ص ٣٠
^{٩٠} أحمد منصور، مرجع سابق، ص ٢١

- منطقة الخليج العربي: ميناء صلالة، وميناء جبل علي، وميناء الفوجيرة، وميناء خورفكان، وميناء خالد، وميناء زايد، وميناء سليمان، وميناء الدمام، وميناء الشويخ، وميناء أم القصر، وبندر خميني، وبندر عباس.
 - في منطقة البحر الأحمر: ميناء عدن، وميناء جده، وميناء ممباسا، وميناء العقبة، وميناء إيلات، وميناء عين السخنة.
 - في منطقة البحر المتوسط: ميناء دمياط، وغير بورسعيد وشرق بورسعيد، والإسكندرية والدخيلة، وبيرييه، وليماسول، وبيروت، وحيفا، وأشدود، واللاذقية، وطرابلس، ومالطا، وجيوياتارو، وقالنسيا، وبرشلونة، ومارسيليا....
- حيث يوجد عدد من الموانئ الهامة المنافسة في البحر المتوسط تقع في إيطاليا وأسبانيا واليونان وتركيا وإسرائيل، بالإضافة إلى الموانئ العربية المنافسة لنا، لذا وجب علينا متابعة التطورات في حركة تلك الموانئ لكي تدخل مصر بقوة حلبة المنافسة في تجارة الترانزيت والصب السائل.

(ج) القرصنة البحرية والتكاليف ذات الصلة:

تشير المنظمة البحرية الدولية IMO إلى أن محاولات وأعمال القرصنة والسطو المسلح الفعلية ضد السفن التي ارتكبت في عام ٢٠١٠ بلغت ٤٨٩ حادثة، حيث قام القرصنة بخطف ١١٨١ بحاراً في ٢٠١٠ وقتلوا ثمانية، ووصل عدد السفن التي تم اختطافها إلى ٥٣ سفينة، وتشكل عمليات الخطف التي تمت قبالة سواحل الصومال ٩٢٪ من مجموع السفن المخطوفة. وإن كان هناك انخفاض نسبي في هجمات القرصنة في جميع أنحاء العالم، يرجع إلى أعمال الردع التي تقوم بها القوات البحرية وإتخاذ السفن التدابير اللازمة لحماية نفسها^{٩١}.

ويثير نطاق الهجمات مخاوف بشأن تقويض أحد طرق النقل البحري (آسيا - أوروبا)، ورغم تمكن النقل البحري من تقادى منطقة القرصنة في خليج عدن وقبالة ساحل الصومال بتوجيه مساره نحو رأس الرجاء الصالح، إلا أن هذا البديل ينطوي على تكاليف كبيرة. وتشير بعض التقديرات إلى أن التكلفة الناجمة عن القرصنة البحرية في عام ٢٠١٠ مبلغ تراوح بين ٧-١٢ مليار دولار في السنة بما في ذلك الفدى وأقساط التأمين وتغيير مسارات السفن ومعدات الأمن والقوات البحرية، وتتأثر أفريقيا بشكل مباشر بسبب التركيز الجغرافي لأنشطة القرصنة، ففي عام ٢٠١٠ بلغت التكاليف التي تكبدها الاقتصاد في ٤ دول أفريقية واليمن حوالي ١,٢٥ مليار دولار، وتكبدت مصر أكبر الخسائر السنوية ٦٤٢ مليون دولار تليها كينيا ٤١٤ مليون دولار فاليمن ١٥٠ مليون دولار فنيجيريا ٤٢ مليون دولار وسيشيل ٦ مليون دولار^{٩٢}.

^{٩١} بنك معلومات النقل البحري، المجلة الإلكترونية، الإصدار ٥٥، يناير ٢٠١١، ص ٢
^{٩٢} الأونكتاد، ٢٠١١، مرجع سابق، ص ٣٤ - ٣٥

المبحث الرابع

الدراسة الميدانية

**دراسات حالة الموانئ التجارية للهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر
وميناء دمياط**

المبحث الرابع

الدراسة الميدانية

دراسات حالة الموانئ التجارية التابعة للهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر

وميناء دمياط

مقدمة:

لمصر موقع متميز يشغل الركن الشمالي الشرقي من قارة أفريقيا، ويحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط، ومن الشرق البحر الأحمر. مما يهيئها كمركز تجاري متميز. ويعتبر النقل عموماً ملمح هام من ملامح التطور في أي دولة، وهو أحد الأنشطة اللوجستية الرئيسية بالنسبة لمنظمة الأعمال، حيث يمثل أحد المكونات الرئيسية لنظام التوزيع المادي بالنسبة للمنظمات المنتجة. كما يعتبر عنصراً مركزياً في تحقيق الأهداف الرئيسية المتعلقة بزيادة سرعة عجلة التنمية الاقتصادية من خلال النمو الذي تقوده حركة التصدير وحركة الاستيراد، فحركة التجارة الخارجية مؤشر على حركة النمو الاقتصادي، بالإضافة إلى حركة النقل الداخلي اللازمة بين مواقع التعدين ومواقع الإنتاج والنمو العمراني والصناعي والزراعي؛ مما يؤدي إلى خلق فرص عمل جديدة، تسهم في الحد من التعرض لصعوبات الحياة، وتحسين نوعية الحياة والحد من الفقر.

وبعد الأخذ بالآليات السوق وتدويل وعولمة العمليات الاقتصادية والنظم التجارية أصبح النقل البحري مؤثراً في إقتصاديات الدول الساعية لأخذ مكانة رئيسية في تدفق حركة التجارة العالمية؛ حيث يعد من أرخص وسائل النقل. وتشير الإحصائيات إلى أن ٩٠% من حركة التجارة العالمية يتم تداولها عن طريق النقل البحري، مما يجعل الموانئ تلعب دوراً رئيسياً في تيسير حركة تداول البضائع عالمياً. وتشكل تكلفة النقل نسبة كبيرة من التكلفة الكلية للأعمال اللوجستية. خاصة في ظل النمو المستمر لحجم الطلب على السلع والمنتجات من جانب المستهلكين، بما انعكس على تزايد حجم الحاويات وحجم حركة التبادل التجاري، مما يتطلب زيادة قدرة الموانئ على إستيعاب تلك الزيادة بكفاءة وفي أقصر وقت عن طريق إستخدام الأعمال والأنشطة اللوجستية. لذلك تعتبر تنمية الخدمات البحرية المقدمة داخل الموانئ وفقاً للمنظور اللوجستي الحديث مواكبة للتطور في إدارة الموانئ الذي لا يقصر أعمال الميناء على تقديم الخدمات التقليدية المعروفة مثل؛ إستقبال السفن و شحن وتفريغ البضائع، بل يوسع تلك الأنشطة والأعمال لتشمل

أنشطة وتسهيلات تجارية وإدارية متعددة جديدة للمستثمرين لجذب أكبر عدد من السفن الوافدة وخلق فرص نمو أكبر، وللتوسع في المشاركة بسلاسل عمليات التجارة الخارجية الدولية.

للإستفادة من الموقع المميز، والعمل على زيادة تدفقات التجارة الممكنة وفتح آفاق لخلق فرص عمل جديدة لا بد للموانئ القائمة من تحسين المرافق والخدمات المتاحة وتحسين الربط بين الطرق السريعة الرئيسية، والعمل على إتاحة خدمات وأعمال لوجستية عصرية للتجارة وللمستثمرين، ومرافق تتسم بالكفاءة والقدرة على المنافسة. لذلك كان من أهداف البحث الحالي:

- التعرف على مدى جودة وكفاءة البنية الأساسية المتاحة للموانئ البحرية التي شملتها دراسات الحالة بالدراسة الميدانية.
- التعرف على الخدمات اللوجستية المتاحة للموانئ البحرية المصرية تحت الدراسة.
- التعرف على آراء بعض العملاء (المخلصين الجمركيين) لمدى جودة وكفاءة الموانئ تحت الدراسة.

لذلك؛ تم الاهتمام في الجزء التالي من الدراسة بتنفيذ دراسات حالة لكل من الموانئ التجارية التالية:

ميناء السخنة - ميناء الأدبية - ميناء الطور - ميناء شرم الشيخ - ميناء الغردقة - ميناء حوض البترول - ميناء سفاجا - ميناء نويبع - ميناء السويس [بور توفيق] ؛ (ويشكلون الموانئ التابعة لهيئة موانئ البحر الأحمر)، بالإضافة لميناء دمياط الذي يتميز بكونه ميناءً محورياً للدول المطلة على البحر الأبيض المتوسط وأنه أول ميناء مصري يعمل إلكترونياً.

وقد تم إختيار هذه الموانئ لأنها تشكل معظم الموانئ التجارية المصرية، ولأهمية مواقعها وتميزها. حيث تقع الموانئ والمراسي التابعة لهيئة موانئ البحر الأحمر على امتداد سواحل البحر الأحمر وخليجي السويس والعقبة. وتتميز هذه الموانئ بكونها نافذة جمهورية مصر العربية على المشرق حيث تربط جمهورية مصر العربية وعددا كبيرا من دول المشرق العربي ودول المشرقين الأدنى والأقصى وشرق أفريقيا. كما تعتبر موانئ الهيئة ومراسيها في مواقع متميزة بالنسبة لمراكز التجارة العالمية في العالم وكذلك بالنسبة لعواصم ومدن الوجه البحري والقاهرة وقرب موانئ الغردقة وسفاجا وبالقرب من عواصم ومدن الوجه القبلي، ولوجود الموانئ والمراسي المتخصصة قرب مناطق إنتاج البترول والثروات التعدينية مثل البترول والفوسفات والمنجنيز وبودرة التلك والجبس . . . وكذلك قربه من مناطق السياحة الدينية والاسلامية والمسيحية والفرعونية وكذا السياحة البحرية والمحميات الطبيعية^{٩٣}.

^{٩٣} الموقع الإلكتروني للهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر info@rspa.gov.eg

بينما تم إختيار ميناء دمياط لكونه أكبر ميناء تصديري مصري كما أنه أول ميناء مصري يعمل ويدار إلكترونياً. "يعد من الموانئ الفريدة والمتميزة الواقعة على ساحل البحر المتوسط غرب مدخل قناة السويس، ويبعد ميناء دمياط ١٠ كم غرب فرع دمياط لنهر النيل وعلى مسافة ٧٠ كم غرب ميناء بورسعيد على البحر المتوسط، ويعتبر أول ميناء في مصر ينشأ في عمق الأرض، فقد تم حفره بالكامل داخل الأرض وبعمق ١,٧ كم في اتجاه عمودي على خط الشاطئ وعلى مساحة ٩,٢ كم^٢ تقريباً. (مركز دعم القرار بدمياط: ميناء دمياط)^{٩٤}."

٤ - الدراسة الميدانية:

لتحقيق الأهداف سابقة الذكر تم إعداد وتنفيذ الدراسات الميدانية التي يختص بها الجزء التالي من الدراسة. وتكونت الدراسة الميدانية من قسمين رئيسيين؛ يهتم القسم الأول منهما بدراسة حالة الموانئ التابعة لهيئة موانئ البحر الأحمر، بالإضافة الى ميناء دمياط التجاري. وذلك بتطبيق إستمارة المقابلة المتعمقة، المكونة من خمسة وعشرون سؤالاً، كما هو موضح بـ (مرفق (١)). والتي تم تصميمها وإعدادها للوقوف على حالة كل ميناء من موانئ الدراسة، والتعرف على البنية الأساسية والخدمات المتاحة به. وتمت مقابلة رؤساء الموانئ المذكورة لملء البيانات الموضحة للسلمات الرئيسية للميناء، ثم الإستماع الى رؤية كل منهم المعبرة أسباب نجاح أو عدم نجاح وكفاءة الميناء بالدرجة المطلوبة وما هو المطلوب للوصول الى الكفاءة المنشودة.

تم تنفيذ المقابلات مع المسؤولين بالموانئ المذكورة في الفترة من سبتمبر ٢٠١٣ حتى مارس ٢٠١٤ بعد تعثر طويل في العام السابق للتاريخ المذكور نتيجة للظروف الأمنية التي تعرضت لها البلاد. ونتائج هذا القسم من الدراسة الميدانية موضحة بالجزء رقم (٤-١-١) من الدراسة، وبالجداول التي تحمل الأرقام من { (٤-١-١) الى (٤-١-٤) }.

القسم الثاني من الدراسة الميدانية يعبر عن نتائج المقابلات المتعمقة التي تمت مع العملاء الذين يتعاملون مع الموانئ؛ سواء كانوا مديري وكالات بحرية، أو أصحاب شركات للإستيراد والتصدير، أو مستخلصين جمركيين. حيث تمت مقابلة عدد ثمانية من المقابلات المتعمقة مع مديري بعض الوكالات البحرية أو أصحاب الشركات التي تتعامل مع الموانئ بصفتهم مستوردين، كما تم مقابلة عدد أحد عشرة من المستخلصين الجمركيين الذين يرتبط عملهم بصفة أساسية مع الموانئ لتنفيذ الإجراءات اللازمة لإستلام البضائع المستوردة لعديد من المستثمرين وأصحاب الأعمال. وتم تطبيق إستمارة العملاء الموضحة بمرفق (٢)؛ التي تم تصميمها وإعدادها للتعرف على رؤيتهم لما يتم تقديمه من الخدمات التي

^{٩٤} ميناء دمياط، ميناء الحاضر والمستقبل، مركز دعم القرار بمحافظة دمياط.

يحتاجونها بالميناء، وهل تلك الخدمات والتسهيلات المتوفرة كافية أم في حاجة للتطوير والتحسين وتوفير المزيد. وتم تنفيذ تلك المقابلات في الفترة من سبتمبر ٢٠١٣ حتى أكتوبر ٢٠١٣.

وننتج القسم الثاني من الدراسة الميدانية موضحة بالجزء رقم (٤-١-٢) من الدراسة، وبالجدول التي تحمل الأرقام من (٤-١-٢-١) إلى (٤-١-٢-٦).

٤-١ نتائج الدراسة الميدانية:

٤-١-١ نتائج الدراسة الميدانية للموانئ:

يتضح من نتائج الدراسة الميدانية أن أكثر الموانئ التجارية المصرية تميزاً هما مينائي دمياط، والسخنة. ويرجع التميز بميناء دمياط لكون ميناء دمياط؛ أول ميناء مصري يعمل إلكترونياً، ويعمل به نحو ٢٠ ألف موظف وعامل، وبه إحدى أهم محطات الحاويات في المنطقة التي يوجد بها أربعة أرصفة حاويات، ويبلغ عمقها ١٤,٥ متر مما يمكنها من إستقبال السفن العملاقة، وهي مزودة بعدد عشرة ونشات، وتم تزويدها بنظام معلوماتي، يساعد بفاعلية في تخطيط ومراقبة الساحات والسفن وسكك الحديدية، ومعدات تداول الحاويات، كما يساعد على زيادة كفاءة المحطة، وتقليل معدات التداول.

وتوفر محطة الحاويات عديد من التسهيلات، منها: مساحة للتخزين البارد والبضائع المجمدة تصل لحوالي ثلاثة آلاف متر، وأخرى لتخزين الأخشاب والصلب والمواد الغذائية، تبلغ نحو ثلاثة آلاف متر مربع، كما تضم وصلات للسكة الحديد تربط الميناء بشبكة الطرق المحلية.

يضم الميناء أيضاً محطة للغلال، بها صومعة لتخزين الغلال تبلغ طاقتها ١٥٠ ألف طن سنوياً، ومنطقة للتعبئة مساحتها خمسة آلاف متراً مربعاً، بطاقة تبلغ نحو ثلاثة آلاف طن يومياً. بالإضافة إلى أن المنطقة الحرة بالميناء تمتد على مساحة ٧٩٨ ألف متر^٢؛ لخدمة المشروعات الصناعية والتجزئية، وإعادة التصدير مقابل تعريفات رسوم معتدلة، كما يتوفر على جميع أرصفة الميناء الثماني عشر معدات شحن وتفريغ سفن الجيل الثالث والرابع.

كذلك يقدم الميناء أعمال الشحن والتفريغ ويوفر كافة الخدمات البحرية، حيث يبلغ عدد الأرصفة بالميناء ١٨ رصيفاً بطول إجمالي ٤٧٥٠ م موزعة ما بين (الحاويات-البضائع-الغلال)؛ منهم ٤ أرصفة للحاويات، و ١٤ رصيف للبضائع العامة منهم أربعة أرصفة للحبوب، هذا بالإضافة إلى توفر رصيف للبترول متخصص بنظام B.O.T ومجمع لتسييل الغاز الطبيعي بتكلفة مليار ونصف المليار دولار، ويضم الميناء نظم إلكترونية حديثة لربط الشمندورات بالممر الملاحي وأجهزة رادار لمراقبة حركة السفن. ويوجد بالميناء مبنى لخدمة المستثمرين يضم جميع الأنشطة الاستثمارية بالميناء، به ٢٣٥ وحدة إدارية لخدمة ما يحتاجه المستثمرون. مما يوضح توفر عديد من الأنشطة والخدمات اللوجستية التي تؤدي

الى زيادة كفاءة الميناء وزيادة الطلب عليه مما يساعد على تحقيق إيرادات ترفع من إجمالي الدخل القومي المحلي وبالتالي تدفع بمعدلات النمو الإقتصادي، وإن لم يصل لمستوى ميناء السخنة.

وبالنسبة لأسباب تميز ميناء السخنة، فمنذ بداية إنشاء الميناء وضعت الشركة المؤسسة إستراتيجية وخطة طموحة تمتد حتى عام ٢٠٢٠. واستطاع الميناء بحلول عام ٢٠٠٧ تحقيق العديد من النجاحات وجذب الإستثمارات من خلال مجموعة من المشروعات التي تعود بالفائدة المباشرة على الإقتصاد المصري.

ونظراً للموقع الإستراتيجي للميناء ومميزاته التنافسية ونجاحاته المتعددة عملت هيئة موانئ دبي العالمية على ضمه لشبكها البحرية الواسعة عام ٢٠٠٨؛ لتتولى مهام تشغيله وتطويره. ويشكل الميناء محوراً مركزياً للتبادل التجاري ليس فقط للصادرات والواردات المحلية؛ وإنما لتداول التجارة العالمية العابرة للبحر المتوسط والشرق الأوسط وأفريقيا.

يحتوي الميناء على محطات لتداول الحاويات وبضائع الصب الجاف والصب السائل والبضائع غير المعبأة والبضائع العامة. ومحطة الصب السائل بالميناء تم تصميمها وفقاً لمعايير الصناعة والسلامة والأمان العالمية، حيث تحتوي على أحدث أنظمة مكافحة الحرائق، وأنظمة مراقبة تسرب الغاز ويتم التحكم فيها أوتوماتيكياً من خلال أجهزة الكمبيوتر.

توفر إدارة الميناء مستوى أمني عالمي للحفاظ على سلامة العملاء والبضائع، والعاملين والسفن بالميناء. ويمتلك الميناء أنظمة تعمل ببصمة الأصابع والبطاقات الإلكترونية لمراقبة حركة الدخول والخروج، بجانب توفير كاميرات المراقبة التي تعمل على مدار الـ ٢٤ ساعة.

كما تحرص إدارة الميناء على تقديم أفضل خدمة للعملاء عن طريق توفير عدد من الخدمات المتميزة ذات القيمة المضافة مثل؛ مكتب الإستقبال الذي يمكن من خلاله إنهاء جميع إجراءات التخليص الجمركي، ودفع الفواتير، ومختلف الإجراءات المتعلقة بالميناء بسرعة عالية وكفاءة شديدة. كما يوفر الميناء خدمة الإجتماع المرئي لعملائه Video Conferencing. كما يتوفر بالميناء فرع لأحد أهم البنوك العاملة في مصر، الى جانب ماكينات الصرف الآلي.

ويمكن لعملاء ميناء السخنة الدخول على الموقع الإلكتروني للميناء والحصول على التقارير المفصلة التي يطلبونها، أو الوصول الى خدمة الإعلام بوصول البضائع، ومختلف خدمات الحجز، وخدمات معرفة غرامات التأخير والتعرف على المهلات المتاحة. كما يمكن للعميل استخدام خدمة الإخطار الأوتوماتيكية التي تتم عبر رسائل الهاتف المحمول، أو استخدام خدمات التسديد النقدي الإلكتروني،

وإصدار مختلف الفواتير، وإظهار الحسابات المستحقة ونقلها وحفظها أوتوماتيكياً على نظام أوراكل المالي للميناء.

كذلك يوفر الميناء خدمات الشحن المتكاملة ومختلف الخدمات اللوجستية بما فيها التخزين والتوزيع. كما ينفرد الميناء بتوفير معامل معتمدة دولياً مسئولة عن إختبارات الجودة والسلامة لجميع البضائع بالميناء وفقاً لأعلى المعايير الفنية العالمية، وضمان صحة وسلامة جميع الأغذية والبضائع الأولية بالميناء.

الخلاصة أن ميناء السخنة من المشاريع القومية العملاقة وهو يعد أحد الموانئ العالمية، وهو يندرج دولياً تحت مسمى "الجيل الثالث للموانئ" لخدمة عمليات الاستيراد والتصدير للبضائع العامة والصب الجاف وتداول الحاويات. ويعتبر من أحدث الموانئ التي تم إنشاؤها بنظام الـ B.O.T، حيث تتم إدارته بنظام المراكز اللوجستية المزودة بأحدث تكنولوجيا الموفرة وفق المعايير العالمية، فالميناء يعتبر أول ميناء محوري شامل ومتكامل ومتعدد الأغراض.

لكل ما سبق يمكن القول إن الموانئ المطورة المتكاملة الشاملة للمراكز اللوجستية الحديثة المماثلة لميناء السخنة يمكنها تحقيق إيرادات مرتفعة من جميع الخدمات والتسهيلات المتاحة ذات القيمة المضافة وبالتالي تساعد على زيادة الناتج المحلي الإجمالي، وعلى رفع معدلات النمو الاقتصادي. كما يمكننا أن نستخلص أنه بالرغم من الاهتمام بميناء دمياط وتطويره وإدارته إلكترونياً؛ فما زال هناك حاجة للمزيد من التطوير والتحديث وإدخال النظم الإلكترونية العاملة بمراكز لوجستية متكاملة متطورة مستجيبة لإحتياجات المستثمرين وموفرة للوقت وليس مجرد توفير بعض الخدمات اللوجستية المنفصلة. حتى يصل الميناء في مصاف الموانئ العالمية. فالمراكز اللوجستية المعتمدة على الإدارة الإلكترونية تعد وسيلة لتحسين الأداء بالميناء كي يصبح فعالاً، كما أنها تيسر الحصول على الخدمات وتتيح لأعداد كبيرة من العملاء الحصول على المعلومات بسهولة، وذلك يجعل الميناء أكثر فعالية نتيجة تقليل التكلفة الناتج عن تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات الورقية وتخفيض وقت الأداء، وتخفيض الأخطاء إلى أقل ما يمكن لأن النظام الإلكتروني الموظف جيداً لأداء الأنشطة اللوجستية أقل عرضة للأخطاء عن النظام اليدوي، كما يساعد على تقليص المخالفات نظراً لسهولة ويسر النظام الكفاء ودقته. كما يؤدي توفر مركز لوجستي قائم على نظام إلكتروني دقيق الى وضوح وسهولة فهم العملاء للمطلوب منهم من وثائق وإجراءات. ويؤدي الى تقليل اعتماد إنجاز الأعمال على العلاقات الشخصية.

يتضح من جدول ٤-١-١-٢، أن مينائي السويس وسفاجا يتميزان بإرتفاع الإيرادات التي يحققانها سنوياً؛ لكن مع مراعاة أن غالبية تلك الإيرادات تأتي من سفن الركاب الذين يذهبون الى أو يعودون من الحج والعمرة ودول الخليج. ومع مراعاة إمكانية تضاعف هذه الإيرادات مرات إذا تم التطوير والتحديث والاعتماد على الإدارة اللوجستية بالمعايير الدولية وإدخال النظم الإلكترونية الحديثة بهما في جميع

الأنشطة. فبالنسبة لميناء السويس؛ إتضح أنه يضم ثلاث صالات سفر ووصول، وكذلك صالة انتظار. كما تتوفر به مظلات لخدمة الركاب وأمتعتهم تسع كل مظلة نحو ١٠٠٠ راكب. يتم نقل البضائع القادمة من الخارج ببسر عن طريق المنافذ البرية والسكك الحديدية، حيث ترتبط محافظة السويس بأحساء الجمهورية بطرق رئيسية، منها الطريق الدائري الذي يربط منطقة الادبية بطريق القاهرة السويس، كما يتوفر طريق بري يصل من السويس الى القاهرة ومنها إلى جميع محافظات الجمهورية.

ويتوفر خطي سكة حديد يربطان السويس بالقاهرة والاسماعيلية، كما توجد تفرعات سكك حديدية تصل إلى موانئ الأدبية، العين السخنة، وميناء حوض البترول. كما توجد تفرعات أخرى إلى معامل تكرير البترول وشركة الأسمدة.

أما بالنسبة للخدمات والتسهيلات المتوفرة ويقدمها الميناء للسفن فتشمل؛ القيام بأعمال الإصلاحات المختلفة لجميع أنواع السفن عن طريق شركة شركة ترسانة السويس البحرية بالحمولات المختلفة. حيث تمتلك الشركة حوض جاف يمكنه إستقبال سفن حتى حمولة ٥٠٠٠٠ طن لقيام بأعمال الإصلاحات اللازمة. كما تمتلك الشركة حوض عائم يمكنه رفع السفن حتى حمولة ٣٠٠ ألف طن والرفع الجزئي للسفن حتى حمولة ٣٠ ألف طن هذا بالإضافة الى توفير عدد من الورش المجهزة لتنفيذ أي إصلاحات مطلوبة.

كذلك يوفر الميناء خدمات الإمداد والتموين من مياه عذبة، ومواد غذائية، وديزل وسولار، وقطع غيار. كما يستقبل مياة الصافورات للتخلص من المياه المتسخة، كما يوفر للسفن خدمات القطر والإرشاد والتبخير. ويوفر بعض الخدمات الطبية والحجر الصحي، وتتوفر بالميناء أنظمة لمكافحة الحريق.

يخدم الميناء وجود أحد موقعي المنطقة الحرة في السويس ببورتوفيق ملاصقة لسور ميناء السويس على مساحة ٧٥٦٦٠ م^٢. يتوفر بهذا الموقع عديد من الأنشطة والأعمال اللوجستية الهامة؛ حيث يتم في المنطقة الحرة بناء وتصنيع السفن والوحدات العائمة، كما يتم فيها تصنيع الأسمدة والبتروكيماويات والأصباغ والمنظفات، وتصنيع المعادن والمنتجات المعدنية، بالإضافة الى تكسير وتشكيل الأحجار او الرخام، إمداد وتموين السفن، خدمات ادارة وتشغيل الموانئ، خدمات تأجير معدات وآلات بترولية، وتخزين البضائع وإعادة تصديرها.

وقد قامت الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر بإنشاء صالة وصول سياحية جديدة في ميناء السويس تكلفت نحو ١٠ مليون جنيه، كما قامت بإعادة تخطيط الحركة داخل الميناء، وتطوير وتحديث صالة الركاب بميناء بورتوفيق. كما أجرت تطوير شامل لمحطة الركاب البحرية بالرصيف الشمالي، وإنتهت من تركيب اجهزة الكشف الاشعاعي والكشف الحراري للكشف عن أي مفرقات أو أشياء خطرة لدى

الأشخاص أو بداخل الأمتعة والبضائع. وتعمل الهيئة حالياً على احلال شبكات المرافق بالميناء بتكلفة نحو ٤ مليون جنيه، كما تعتزم إنشاء رصيف لليخوت بالميناء.

بالرغم مما سبق فما زال ميناء السويس بحاجة للتطوير والتحديث بدرجة أكبر، والتزود بالمراكز اللوجستية المتكاملة التي تضم النظم الإلكترونية الحديثة لتسهيل العمل وتوفير الوقت وتقديم الخدمات وفقاً للمعايير الدولية سواء للركاب أو المستثمرين أو السفن المتعاملة مع الميناء حتى يرقى للمستويات العالمية للموانئ ويصبح أحد عناصر الإمداد بالقيمة المضافة على المستوى القومي.

وبالنسبة لميناء سفاجا؛ فهو يعتبر نقطة إرتكاز رئيسية لقواتنا البحرية لتنفيذ مهامها في تأمين الجهة الشرقية لمصر، كما يقوم الميناء بخدمة الحجاج وكذا ييسر التجارة الدولية بين دول أفريقيا ودول جنوب شرق آسيا وأستراليا.

ويعتبر الميناء شديد الأهمية للوجه القبلى حيث يخدم احتياجات محافظات من الواردات والصادرات وحركة ركاب سكان تلك المحافظات. ويتميز الميناء بقربه من المناطق الساحلية والآثار الإسلامية والمسيحية والفرعونية وتظهر فيه الحواجز المرجانية بوضوح للسفن التي تدخل الميناء بالنهار؛ مما يساهم فى تنشيط حركة السياحة العربية والعالمية.

يؤدي الميناء دوراً حيوياً فى نقل تجارة جمهورية مصر العربية من الأتربة والخامات المعدنية للخارج، كما يستقبل كميات كبيرة من الغلال والبضائع العامة والمعدات الثقيلة. وكما سبق الذكر؛ يتحمل الميناء دوراً هاماً في سفر وعودة الركاب العاملين بالسعودية ودول الخليج من مواطني الوجه القبلى وكذلك السائحين المترددين على منطقة جنوب الوادي حيث تتوفر بالميناء صالة ركاب تسع ١٢٠٠ راكب، ومطبات بمساحة ١١٦٠ م^٢. ويضم الميناء أربعة أرصفة؛ إثنان للركاب، ورصيف لتجارة الألومنيوم، والرابع للغلال.

ويوفر الميناء خدمات الإمداد والتموين من [المياه العذبة](#) و [السولار](#) و [الديزل](#) وقطع غيار وزيوت الماكينات والوقود الخفيف ووقود التشغيل وبعض الأدوات والمطبوعات ومستلزمات الماكينات ومستلزمات الإعاشة والمواد الغذائية. كما يوفر خدمات التبخير، والقطر والإرشاد، والنظافة، ومكافحة الحرائق وبعض الخدمات الطبية.

كما يتوفر بالميناء ساحات وصوامع ومخازن لتخزين الغلال والبضائع والأمتعة، وثلاث قاطرات وعدد إثنان لانش للإرشاد.

جاري تطوير الميناء على ثلاثة محاور هي: محور حركة الركاب بإنشاء محطة حديثة للركاب، ومحور حركة البضائع، حيث تم إنشاء وتجهيز صالة الوصول رقم ٢ بما تشمل من مرافق وخدمات، وإنشاء

بوابات للدخول والخروج، كذلك تم إنشاء محطة ركاب جديدة على أعلى مستوى بمساحة ٥٠٠٠ متر مسطح، وتركيب جهاز كشف حراري لمكافحة انفلونزا الخنازير من الركاب القادمين الى مصر .

بالإضافة لمحور الخدمات الخارجية الذي يختص بزيادة وتحديث ساحات إنتظار الشاحنات والحافلات والسيارات، وتطوير الممرات الملاحية، واستكمال إنشاء برج الإرشاد والمراقبة، ورفع كفاءة الشبكات والمرافق، ورصف الطرق بميناء سفاجا. وكذلك العمل على إنشاء رصيف بطول ٢٣٠ متر وعمق ١٠ أمتار، وإنشاء صالات سفر ووصول جديدة، وإعادة تخطيط المداخل والمخارج وربطها بالطرق الرئيسية لإيجاد سيولة مرورية من وإلى ميناء الغردقة.

ينطبق على ميناء سفاجا ما سبق ذكره عن ميناء السويس من أن الميناء مازال بحاجة للتطوير والتحديث مع مراعاة ضرورة توفير بعض المراكز اللوجستية المتكاملة التي تضم النظم الإلكترونية الحديثة لتسهيل العمل وتقديم الخدمات المطلوبة وفقاً للمعايير الدولية في أسرع وقت دون الحاجة للتنقل بين المكاتب والإغراق في عدد كبير من الإجراءات المطولة سواء للركاب أو المستثمرين أو السفن المتعاملة مع الميناء حتى يتمكن الميناء من التعامل وفق المعايير الدولية.

بالنسبة لميناء الأدبية؛ فيعتبر ميناء تجاري يضم تسعة أرصفة تصل أطوالها لنحو ١٨٤٠ متر، وغطس عمقه ١٢ متر. الميناء مخصص لنقل البضائع العامة من الغلال والزيوت والبتترول والبوتجاز، وتسهيل حركة الصادرات والواردات. تصل الطاقة الإستيعابية القصوى للميناء نحو ١٠,٧٥ مليون طن سنوياً، بضائع عامة ٣ مليون طن، منها ٣ مليون طن صب جاف، و ٣ مليون طن غلال، و ٨٥٠ ألف طن زيوت.

وقد أفاد السيد مدير عام الميناء أنه جاري حالياً تطوير الميناء تطويراً شاملاً وتطبيق مشروع المنظومة الالكترونية الذي يعمل على ميكنة الميناء وربطه مع جميع الموانئ؛ وأن ذلك التطوير سيتم على مرحلتين:

المرحلة الأولى: يتم فيها ميكنة أنشطة الميناء الخاصة بالسفن والبضائع في حالتي الصادر والوارد وتطويرها وتشمل هذه الأنشطة: حركة السفن والإرشاد - حركة البضائع والركاب - الإيرادات، التحكم في بوابات الميناء - وربط الموازين الالكترونية بالنظام الآلي.

والمرحلة الثانية: يتم فيها ميكنة أنشطة الجهات الخارجية بمجتمع الميناء وربطها مع نظام الميناء بعد انتهاء مرحلة إنشاء نظام إدارة الميناء الكترونياً سوف يتم تنفيذ تطبيقات الجهات الخارجية بمجتمع الميناء ثم ربطها مع نظام الميناء في المرحلة الثانية بالأنظمة الخارجية المرتبطة بنشاطات الميناء .

وتتضمن المرحلة الثانية تنفيذ الأعمال التالية:

أ- تنفيذ تطبيقات للجهات المتعاملة مع مجتمع الميناء:

- تطبيقات الجمارك.
- تطبيقات هيئة الرقابة على الصادرات والواردات.
- تطبيقات التفتيش البحري / الجوازات / الشرطة / الحجر الصحي.

ب- الربط مع الجهات المتعاملة مع الميناء كما يلي:

- الربط مع نظام مصلحة الجمارك.
- الربط مع نظام هيئة الرقابة على الصادرات والواردات.
- الربط مع البنوك.
- تنفيذ نظام تبادل الرسائل الالكترونية الخاصة بالسفن والبضائع العامة.
- الربط مع بنك معلومات النقل البحري.

وتنتهي المرحلة الثانية بإستخراج الفواتير آلياً ودفعها مباشرة فى البنك عن بعد مما ينعكس مباشرة على الإجراءات اللازمة لخروج البضائع إلى السفينة. وبالتالي فعمليات التطوير تستهدف إدخال النظم الإلكترونية مع الأنشطة والأعمال اللوجستية الأخرى اللازمة لتحديث العمل وتسهيل إجراءاته والإفراج عن البضائع في أقل وقت ممكن. لكن يجب الإنتباه لأن تتوافق مع معايير الجودة العالمية.

ويعتبر ميناء حوض البترول ميناء تخصصي لنقل البترول ومنتجاته، ويحوي خمسة أرصفة ممتدة فى البحر لإستيعاب الناقلات حمولة ١٨ ألف طن والأرصفة مجهزة بخطوط أنابيب لإستقبال وتداول جميع منتجات النفط ويعمق ٩ متر وتبلغ أطوال الأرصفة الخرسانية الكلية حوالي ٥٠٠ متر بالإضافة إلى وجود منصة عميقة بعمق ١١,٥ متر خارج الميناء لاستقبال ناقلات البترول والغاز حتى حمولة ٤٠ ألف طن وأقصى طول للناقلات التى تدخل الميناء ١٦٩ متر بأقصى غاطس ٩ متر.

يتضح مما سبق حاجة ميناء حوض البترول للتطوير وتعميق الغواطس لعمق ١٤,٥ متر حتى يتمكن من إستقبال ناقلات البترول والغاز العملاقة. بالإضافة لتوفير عدد من الآلات ومعدات التفريغ والتعبئة والنقل الحديثة، وكذلك خدمات صيانة السفن والناقلات وإصلاحها كخدمات وأنشطة لوجستية تدفع بكفاءة العمل وفعاليتها، وتضيف قيم إقتصادية، وتخلق فرص للعمل.

وبالنسبة لميناء الغردقة؛ فنرجع أهميته لموقعه على الساحل الغربي للبحر الأحمر بالقرب من مدخل خليج السويس ولكونه مكان مشهور سياحياً في كثير من الدول الأوروبية، لذلك فمن أهم أهدافه خدمة السياحة العالمية بمنطقة البحر الأحمر وسياحة اليخوت بمختلف أنواعها، وسياحة سفن الرحلات الطويلة وكذلك يعمل لخدمة خطوط الملاحة البحرية لنقل السياح والركاب من السعودية ودول الخليج لميناء شرم الشيخ البحرى.

ويتوفر بالميناء صالة حديثة للركاب مساحتها ٩٠٠ متر^٢، تم تجهيزها بكافة الخدمات التي يحتاج إليها السائحون، كما تم تزويدها بأجهزة للكشف على الأمتعة، والكشف عن المفترقات وبوابات اليكترونية للكشف على الأشخاص.

يصل متوسط عدد السفن السياحية التي تدخل ميناء الغردقة نحو ٨٧٥ سفينة سنوياً، كما يبلغ متوسط عدد اليخوت السياحية المستخدمة للميناء نحو ٢٨٠ يخت سنوياً؛ بينما يبلغ عدد سفن الركاب العاديين بين مصر والسعودية عن طريق (الغردقة / ضبا) ٦٥٠ سفينة تحمل نحو ٥٥٠ ألف راكب سنوياً، بالإضافة الى ١٤ ألف سيارة بصحبة الركاب. ويبلغ متوسط عدد السائحين بمصر المارين عن طريق ميناء الغردقة نحو ٥٠ ألف سائح سنوياً (الغردقة/شرم الشيخ).

يتم العمل حالياً على بناء صالة سفر جديدة على مساحة ٩٠٠ متر^٢، لترتفع طاقة الميناء الإستيعابية الى ٢٠٠٠ راكب يومياً. ويشمل عمليات التطوير؛ إنشاء ساحة الكشف عن السيارات القادمة بصحبة الركاب، وزيادة أطوال الأرصفة لتصل إلى ٣٠٠ متر لإستيعاب الحركة المتزايدة لنقل الركاب والسائحين.

وتوضح نتائج الدراسة الميدانية أن ميناء الطور هو أحد موانئ الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر التجارية لنقل البضائع العامة بطاقة إستيعابية قصوى تبلغ ٠,٣٨ مليون طن. ويشتمل على رصيف واحد بطول ٧٥ متر للبضائع العامة، وبه غاطس بعمق خمسة أمتار. ويحوي مساحات تخزينية مفتوحة بمساحة ٣٨ ألف متراً مربعاً، ومساحات مغطاة بمساحة ٥٦٠٠ متر مربع. ويوفر الميناء للسفن خدمات الإمداد والتموين بأنواعه، بالإضافة لخدمات القطر والإرشاد والتبخير. كما يوفر بعض الخدمات الطبية وخدمات إطفاء الحريق ومكافحة التلوث.

يتبين من تلك النتائج حاجة الميناء للتطوير والتحديث وزيادة طول الرصيف وزيادة عمق الغاطس الى ١٤,٥ متر حتى يتمكن من إستقبال سفن البضائع العملاقة. كما يحتاج للتزود ببعض الأنشطة اللوجستية الحديثة مثل؛ المعدات الحديثة للتفريغ ووسائل النقل السريعة ونظام اليكتروني عصري لإجراءات التخليص الجمركي، بالإضافة لأجهزة حديثة للكشف عن الأشياء الخطرة والمفرقات مع مراعاة تحقيق

المعايير الدولية في مواصفات التطوير؛ حتى تزداد كفاءة الميناء وفعالته وقدرته على أن يصبح جزءاً هاماً من أجزاء خلق القيمة المضافة للإقتصاد القومي.

كذلك يعد ميناء نويبع من الموانئ التجارية لنقل البضائع العامة والركاب التابعة لهيئة موانئ البحر الأحمر. والطاقة الإستيعابية القصوى للميناء تبلغ ١,٩ مليون طن بضائع عامة، ومليون راكب سنوياً. كما يمكن للميناء إستقبال سفن حتى عمق ٨ متر؛ حيث يحتوي الميناء على أربعة أرصفة وغطاس بعمق ثمانية أمتار.

ويقوم الميناء بتوفير خدمات الإمداد والتموين والتبخير، والقطر والإرشاد، وزبوت ماكينة، ووقود تشغيل، وإمداد السفن بالوقود الخفيف، والوقود الثقيل، ومستلزمات الماكينات، ومستلزمات الإعاشة كما يوفر خدمة إصلاح السفن حيث توجد ورشة فنية للإصلاحات الخفيفة.

وينطبق على ميناء نويبع ما سبق ذكره عن ميناء الطور حيث يحتاج الميناء للتطوير والتحديث وزيادة طول الأرصفة وزيادة عمق الغاطس الى ١٤,٥ متر حتى يتمكن الميناء من إستقبال سفن الركاب والبضائع العملاقة. كما يحتاج للإعتماد على الإدارة اللوجستية الحديثة والتزود ببعض الأنشطة اللوجستية الحديثة مثل؛ المعدات الحديثة للشحن والتفريغ ووسائل النقل السريع الآمن، ونظام اليكتروني عصري لإجراءات التخليص الجمركي، بالإضافة لضرورة توفير أجهزة حديثة للكشف عن الأشياء الخطرة والمفرقات حتى تزداد كفاءة الميناء وفعالته وقدرته على أن يصبح جزءاً هاماً من أجزاء خلق القيمة المضافة للإقتصاد القومي.

بالنسبة لميناء شرم الشيخ فيعتبر ميناء تجاري وركاب، به رصيف واحد بطول ٦٢٥ متر، وأقصى عمق للغاطس ما بين ٥ - ٨ متر. ولم يوضح المسؤولين بالميناء بيانات كثيرة عن الميناء أثناء الدراسة الميدانية. ويهدف الميناء أساساً لخدمة السياحة بمنطقة البحر الأحمر، وخدمة سياحة اليخوت وسفن الرحلات الطويلة والغطس والرياضات البحرية.

ويرى أفراد الفريق البحثي أن مدينة شرم الشيخ ذات السمعة العالمية مدينة واعدة للسياحة العالمية فالإهتمام بتوسيع وزيادة طاقة وتحديث الخدمات المقدمة لسفن الركاب وراكبها، وكذلك سفن نقل البضائع العامة عن طريق الأنشطة اللوجستية الحديثة بالمعايير والمقاييس الدولية سوف يدفع بمعدلات السياحة لأعلى بسبب الأسعار المعتدلة للنقل البحري التي ستسهل حركة شرائح السائحين ذوي الدخل المتوسط. ذلك دون إغفال الأنشطة والأعمال اللوجستية المرتبطة بالحفاظ على أمن وسلامة الأشخاص والبضائع والمكان، والمرتكزة على النظم الإلكترونية ونظم المعلومات.

جدول (٤-١-١) تصنيف الموانئ والطاقة المصممة، والمحقة، والحاويات والأرصفة ومساحة الساحات والمخازن

إجمالي مساحة الساحات والمخازن (م ^٢)	إجمالي الأرصفة (بما فيها أرصفة الحاويات)			أرصفة الحاويات			الطاقة المحقة خلال عام ٢٠١٣			الطاقة الإستيعابية القصوى		تصنيف الميناء	الميناء
	الغاطس (م)	الأطوال (م)	العدد	الغاطس (م)	الأطوال (م)	العدد	ركاب (مليون ركاب)	حاويات (مليون حاوية مكافئة)	بضائع (مليون طن)	حاويات (مليون حاوية مكافئة)	بضائع (مليون طن)		
٣٩٦٧٤١	١٤,٥	٤٧٥٠,٠	١٨	١٤,٥	١٠٥٠	٤	٠	١,٠	٣١	١,٢	٢١	جيل ثالث تجاري	دمياط
١٨٦١٥	٨,٠	٢٠٧٠,٠	١٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠,٥٠	٠	٦,٦	تجاري وركاب	السويس
٠	٩,٠	٨٢٨,٠	٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,١٤	تجاري	حوض البترول
٠	١٢,٠	١٨٤٠,٠	٩	٠	٠	٠	٠	٠	٦,٥	٠	٧,٩٣	تجاري	الأديبية
٠	٥,٠	٣٤٠,٠	١	٠	٠	٠	٨٧٥ سفينة			١٠٠٠ سفينة		نقل ركاب	الغردقة
٣٣٩٤٠	١٤,٠	٩٦٨,٠	٤	٠	٠	٠	٠,٧	٠	٢,٣	٠	٦,٣٧	تجاري وركاب	سفاجا
١١١٤٠	١٧,٠	٢٣٥٠,٠	٧	١٧	٧٥٠	١	٠	٠,٦	٧,٤	٠,٤	٨,٥	جيل ثالث تجاري	السخنة
٣٨٥٦٠٠	٥,٠	٧٥,٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠,٣٨	تجاري	الطور
٢٢٧٢٠	٨,٠	٣٨٠,٠	٤	٠	٠	٠	٠,٧	٠	٠,٧	٠	١,٩	تجاري وركاب	نويبع

شرم الشيخ	تجاري وركاب	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠,٢	٠	٠	١	٦٢٥,٠	٨,٠	٤٨٠٠٠
-----------	-------------	---	---	---	---	---	---	-----	---	---	---	-------	-----	-------

جدول (٤-١-٢) الأهداف المتوقع تحقيقها، حجم الطلب، العمالة بالموانئ

إسم الميناء	الأهداف المتوقع تحقيقها	حجم الطلب المتوقع على خدمات الميناء (محلي وأجنبي)	أعداد العمالة بالميناء	الإيرادات المحققة بالمليون	معدل مكوث السفن: عدد أرصفة الميناء	معدل إنتظار السفن: تقديم الخدمات
دمياط	تخفيف الضغط على ميناء الإسكندرية زيادة الإيرادات ونمو الاقتصاد القومي زيادة أحجام الصادرات والواردات تنمية محافظة دمياط والمحافظات المجاورة زيادة حركة السفن والبضائع داخل الميناء خلق فرص عمل جديدة.	مرتفع جداً نظراً لتوافر مكاتب استثمارية ومركز لوجيستي على مستوى عال، وشبكة إتصالات الكترونية ومخازن بمساحات واسعة. وعدد من المناطق الحرة، ومحطة حاويات ذات إمكانيات عالية، وخدمات وتسهيلات يحتاجها المستثمرون.	٢٠٣٠ ما بين: مديرين موظفين إداريين عمال خدمات عمال شحن	٤٤٦	معدل مكوث بسيط لتوفر ١٨ رصيف	معدل إنتظار السفن: تقديم الخدمات أكثر من يوم الى يومان
السويس	نقل الحجاج والمعتمرين نقل العاملين بدول الخليج نقل جزء من التجارة العالمية بين المشرق العربي والصين وبلاد الشرق الأقصى.	الطلب مرتفع وخاصة بالنسبة لسفن الركاب.	٢٤٠ عامل وموظف	٢٦٩,٠٣٤	معدل مكوث بسيط لتوفر ١٢ رصيف	تقدم الخدمة بمجرد وصول السفينة لقيام الوكيل بطلب التراكي مسبقاً
حوض البترول	إستقبال ناقلات البترول المحملة بمواد البترول والغازات من حقول البترول العاملة بمحافظة البحر الأحمر وجنوب سيناء.	—	(٧) عمال فقط من قبل هيئة الميناء	٣٢	معدل مكوث بسيط لتوفر ٧ أرصفة	تقدم الخدمة بمجرد دخول السفينة

الأدبية	زيادة حركة السفن والبضائع داخل الميناء تسهيل حركة الواردات والصادرات.	الطلب مرتفع لأن حركة البضائع العامة مستمرة	١٥٠ مهندسين، إداريين، عمال	-	معدل مكوث بسيط	حسب لجنة التراكي وتقديم طلب الدخول
الغردقة	خدمة السياحة بمنطقة البحر الأحمر خدمة سياحة اليخوت والرحلات الطويلة نقل الركاب من السعودية ودول الخليج وشم	-	٢٩ عامل	٣,١٤٥	قليل	تقدم الخدمة بمجرد وصول السفينة
تابع جدول (٤-١-٢) الأهداف المتوقع تحقيقها، حجم الطلب، العمالة بالموانئ						
إسم الميناء	الأهداف المتوقع تحقيقها	حجم الطلب المتوقع على خدمات الميناء (محلي وأجنبي)	أعداد العمالة بالميناء	الإيرادات المحققة بالمليون	معدل مكوث السفن: عدد أرصفة الميناء	معدل إنتظار السفن: تقديم الخدمات
سفاجا	نقل الحجاج والمعتمرين والعاملين بدول الخليج خدمة إحتياجات الواردات والصادرات نقل الخامات والخامات التعدينية والأترية للتصدير إستقبال الغلال والبضائع العامة والمعدات الثقيلة إستقبال السائحين والمتريدين على جنوب الوادي	الطلب يرتبط بالحالة الأمنية ومعدل السائحين	١٥٨ عامل	٣٣,٢١٧	تتأخر في مواسم عودة العاملين	تقدم الخدمات وقت تراكي السفينة على الرصيف
السبخة	خدمة عمليات الإستيراد والتصدير رفع معدلات النمو الاقتصادي جذب الإستثمارات الأجنبية للمنطقة	الطلب مرتفع جداً لكفاءة الميناء ولأنه ميناء محوري شامل ومتكامل يعمل بنظام المراكز اللوجستية	١٢٠٠ عامل وموظف منهم ٢٧ هيئة الميناء	٩٧,٥٢٩	تقدم الخدمات بصفة فورية	تقدم الخدمات وقت تراكي السفينة على الرصيف، ووقت طلب الخدمة
الطور	تقديم الخدمات والمعدات والتسهيلات لسفن البتترول الموجودة بالمنطقة بواسطة شركة ماراديف التي تقوم بإدارة وتشغيل الميناء منذ عام ٢٠٠٤-الإمداد والتموين-الإصلاحات.	-	١٧ عامل	١,٤٠٥	بصفة فورية	وقت طلب الخدمة
نويبع	نقل الركاب، ونقل جزء من التجارة العالمية بين	الطلب مرتفع ولكن يرتبط بالحالة الأمنية ومواسم عودة العاملين من	٢٥٠ عامل	-	بصفة فورية	وقت طلب الخدمة

			وموظف	السعودية والخليج	المشرق العربي والصين وبلاد الشرق الأقصى.	
وقت طلب الخدمة	وقت طلب الخدمة	٦,٣٧٣	عامل وموظف	الطلب يرتبط بالحالة الأمنية ومعدل توافد السائحين	خدمة السياحة بمنطقة البحر الأحمر خدمة سياحة اليخوت وسفن الرحلات الطويلة والغطس والرياضات البحرية	شرم الشيخ

- المصدر: الدراسة الميدانية

جدول (٤-١-٣) خدمات الميناء وتسعيورها، وقت الخدمة، الإنتاجية، إشغال الأرصفة للموانئ

إسم الميناء	أهم الخدمات المقدمة للسفن	تسعير خدمات الميناء	متوسط مدة بقاء السفينة بالميناء (ساعة)	متوسط وقت خدمة السفينة بالميناء	متوسط مدة بقاء السفينة بالرصيف	نسبة إشغال الرصيف	الإنتاجية الكلية للأرصفة (مليون طن)	الإنتاجية الكلية للمخازن (مليون طن)	الإنتاجية الكلية للمحطات (مليون طن)	معدل استخدام الموانئ للمحطات
دمياط	القطر، التراكي الإرشاد، الشحن والتفريغ	بقرارات وزارية	للحاويات (٢٠) ساعة، للبضائع (٥٥) ساعة.	للحاويات (٢) ساعة، للبضائع (٥) ساعة.	للحاويات (١٨) ساعة، للبضائع (٥٣) ساعة.	للحاويات (٦٨%) ، للبضائع (٨٨%) .	٩,٩ (مليون طن)	صفر مخازن ٦٠ مليون طن بضائع.	للحاويات (٩,٩) مليون طن (صفر) بضائع.	٨٨%
السويس	قطر، إرشاد، شحن، تفريغ إصلاحات، إمداد وتموين، تبخير، استقبال مياه الصابورة	طبقاً للقانون ٢٤ لسنة ٨٣ وقرارات الوزارية	٢-٤ أيام	٢-٣ أيام	٢-٤ أيام	٧٠%	-	-	لا توجد محطات حاويات بالميناء	٧٠%
حوض البترول	قطر، إرشاد، إمداد وتموين (مياه عذبة، غذاء، سولار)	طبقاً للقانون ٢٤ لسنة ٨٣ وقرارات وزارية	٢-١ يوم	٢-١ يوم	٢-١ يوم	١٠٠%	-	لا توجد مخازن	لا توجد محطات حاويات	-
الأديبية	قطر -إرشاد -لحام -إسعافات أولية.	بقرارات وزارية	حسب نوع البضاعة والحمولة	تقوم بها الوكالة البحرية	حسب نوع البضاعة والحمولة	١٠٠%	-	-	لا توجد محطات حاويات	٧٠%
الغردقة	تراكي -إرشاد -رباط -لحام -إسعافات أولية.	بقرارات وزارية	٢-١ يوم	٢-١ يوم	٢-١ يوم	-	لا توجد بضائع	لا توجد مخازن	ميناء ركاب وسياحة	-
سفاجا	إرشاد -قطر -تراكي -رباط - شحن وتفريغ - نقل داخلي -تخزين -إمداد وتموين -تبخير	بقرارات وزارية	٢-١ يوم	٢-١ يوم	٢-١ يوم	٧٠-١٠٠%	-	-	لا توجد حاويات	٨٠%

تابع جدول (٤-١-٣) خدمات الميناء وتسعيها، وقت الخدمة، الإنتاجية، إشغال الأرصفة للموانئ										
إسم الميناء	أهم الخدمات المقدمة للسفن	كيفية تسعير خدمات الميناء	متوسط مدة بقاء السفينة بالميناء (ساعة)	متوسط وقت خدمة السفينة بالميناء	متوسط مدة بقاء السفينة بالرصيف	نسبة إشغال الرصيف	الإنتاجية الكلية للأرصفت (مليون طن)	الإنتاجية الكلية للمخازن	الإنتاجية الكلية للمحطات	معدل استخدام العمالة/ للمعدات
السبخة	نظام اليكتروني آلي متطور للجمارك والأجهزة الرقابية-أنظمة دوائر تليفزيونية مغلقة لمتابعة الأعمال ومراقبة الأسوار يطبق نظام كود التأمين الدولي (ISPS) مراكز لوجستية متكاملة	على أساس متوسط تكلفة الخدمة	٣٠ ساعة	فور طلب الخدمة	٢٨ ساعة	٣٣%	١٧,٥٣	-	٥٩٠٧٥٩ حاوية نمطية	٥٠%
الطور	تموين، قطر وإرشاد، تبخير، تخلص من مياه متسخة، إصلاحات،	على أساس متوسط التكلفة	٢-١ يوم	٢-١ يوم	٢-١ يوم	-	-	-	-	٥٠%
نويبع	تموين، قطر وإرشاد، تبخير، تخلص من مياه متسخة، إصلاحات،	على أساس متوسط التكلفة	٢-١ يوم	٢-١ يوم	٢-١ يوم	٥٠%	-	-	-	٧٠%
شرم الشيخ	إرشاد، قطر، رباط، إمداد وتموين	قرارات وزارية	٣-١ يوم	٣-١ يوم	٣-١ يوم	٤٠%	-	-	-	٧٠%

- المصدر: الدراسة الميدانية

جدول (٤-١-٤) مستوى عرض الخدمات المقدمة بالموانئ للسفن وللبضائع

إسم الميناء	مستوى عرض الخدمات التي يتم تقديمها للسفن					مستوى عرض الخدمات التي يتم تقديمها للبضائع				
	الإرشاد	القطر	التراكي	الرباط	شحن وتفريغ السفن	شحن البضائع	تفريغ البضائع	نقل داخلي للبضائع من الأرصفة للمخازن	تخزين البضائع	تسليم وتسلم البضائع
دمياط	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد
السويس	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد
حوض البترول	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد
الأدبية	جيد	جيد	جيد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	جيد
السخنة	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد
الغردقة	جيد	لا يوجد	جيد	جيد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	جيد
سفاجا	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد
الطور	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد
نويبع	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد
شرم الشيخ	جيد	جيد	لا يوجد	جيد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	جيد

- المصدر: الدراسة الميدانية

٤-١-٢ نتائج الدراسة الميدانية مع أصحاب الشركات ومديري الوكالات البحرية والمستخلصين الجمركيين:

تمت مقابلة أربعة من أصحاب الشركات هم: شركة ميديكال سن للتوريدات الطبية، شركة الأمل لتجارة الملابس الجاهزة، شركة تريكو الصياد، شركة ثري برازرز للتجارة والتوريدات. كذلك عدد أربعة من مدراء الوكالات البحرية هم: الشركة الوطنية للملاحة البحرية، توكيل أطلس للخدمات البحرية، توكيل سفير للملاحة، الشركة الدولية للوكالات البحرية. وبتطبيق إستمارة الإستقصاء للمقابلة المعمقة الموضحة بمرفق (٢) تبين ما يلي:

٤-١-٢-١ خصائص العينة:

كما يظهر من جدول (٤-١-٢)، أهم سمات أصحاب الشركات ومدراء الوكالات البحرية الثمانية أن جميعهم تقع أعمارهم في الفئة العمرية من (٤٠-٦٠) سنة، من الذكور، المتعلمون حيث أنهم حاصلون على درجة تعليم جامعي على الأقل.

بينما إتضح أن المستخلصين الجمركيين تراوحت أعمارهم بين ٣٠ الى ٥٠ عاماً، كما تبين أن ٤٥% منهم حاصلون على مؤهل جامعي، في حين أن ٥٥% حاصلون على مؤهل متوسط فقط.

وأفاد مدراء الوكالات البحرية المذكورة أنفاً أنهم يتعاملون مع موانئ: الإسكندرية - دمياط - السويس سفاجا - بور سعيد. كما أفاد أصحاب الشركات الأربع أنهم يتعاملون مع موانئ: الإسكندرية - دمياط - السويس - السخنة.

في حين ذكر المستخلصين الجمركيين الأحد عشرة الذين تمت مقابلتهم أنهم يتعاملون مع موانئ: السخنة - بور سعيد - دمياط - نويبع - الإسكندرية - سفاجا - السويس.

كما أفاد مدراء الوكالات البحرية أنهم يتعاملون مع شركات توفر الخدمات اللوجستية لإنهاء الأعمال التي يحتاجونها بالموانئ؛ وأن هذا التعامل بغرض إنجاز عمليات الشحن -التفريغ-التراكي-النقل-والتخزين. في حين ذكر أصحاب الشركات أنهم يتعاملون مع الموانئ كما يتعاملون مع الشركات المقدمة لخدمات لوجستية لإنهاء إجراءات عمليات الإستيراد للشحنات التي يستوردونها. بينما أوضح المستخلصون الجمركيون أن تعاملاتهم تكون مع هيئات الموانئ فقط لإنهاء صفقات التصدير والإستيراد لعملائهم في حين لا يتعاملون مع أي شركات أو مراكز تقدم أي خدمات لوجستية.

جدول (٤-١-٢-١) خصائص العينة

الصفة	المستخلصون الجمركيون	مدراء شركات الوكالة البحرية	أصحاب الأعمال
السن	من ٣٠-٥٠	من ٤٠-٦٠	من: ٤٠-٦٠
الجنس	ذكور	الأربعة من الذكور	الأربعة من الذكور
المستوى التعليمي	جامعي(٥)، متوسط(٦)	جامعي فأكثر	جامعي فأكثر
الحالة العملية	يعمل بالشركة	مدراء للشركات	ملاك للعمل
أسماء الموانئ التي يتم التعامل معها	السخنة - بور سعيد - دمياط-نوبح - الإسكندرية-سفاجا	الإسكندرية - دمياط - السويس سفاجا - بور سعيد	الإسكندرية - دمياط - السويس - السخنة
يتعامل مع: - الموانئ فقط - شركة خدمات لوجستية فقط - الإثنان	الموانئ فقط	شركات خدمات لوجستية	الإثنان
التعامل بغرض: - التصدير - الإستيراد - اخرى	التصدير الإستيراد	شحن تفريغ تراكي نقل-تخزين	الإستيراد

٤-١-٢-٢ خصائص الخدمات اللوجستية التي يتعامل معها العملاء :

٤-١-٢-٢-١ نوع ومقدم الخدمات اللوجستية التي يحتاجها العمل :

كما يوضح جدول (٤-٢-٢)؛ بالنسبة للسؤال الخاص بنوع وطبيعة مقدم الخدمات اللوجستية التي يحتاجها العمل؛ أفاد مديري الوكالات البحرية الأربع الذين تمت مقابلتهم في اللقاءات المتعمقة الخاصة بالدراسة أن الوكالة تحتاج غالبية الخدمات المذكورة بالسؤال (تعبئة -تخليص جمركي -شحن بضائع -تفريغ بضائع -نقل داخلي من الأرصفة للمخازن -تخزين واردات -تسليم وتسلم بضائع -نقل البضائع الى الميناء -نقل البضائع من الميناء الى المخازن)، وأنهم يلجئون الى شركات تقدم الخدمات اللوجستية لتوفير تلك الخدمات لهم. بينما لا يحتاجون الى خدمتي التوزيع، وتخزين الصادرات.

بينما أجمع أصحاب الشركات الأربع الذين تمت مقابلتهم على أنهم يحتاجون فقط في أعمالهم الى الخدمات الثلاث التالية: تفريغ البضائع -نقل داخلي من الأرصفة للخارج -تسليم وتسلم البضائع؛ وأن من يقوم بتوفيرها لهم هو هيئة الميناء نفسها. وأنهم يحتاجون شركة تقديم خدمات لوجستية فقط للإستعانة بها في نقل البضائع من الميناء الى مخازن الشركات.

واتفق المستخلصون الجمركيون الأحد عشرة الذين تمت مقابلتهم على أنهم يتعاملون فقط مع هيئات الموانئ لتأدية الخدمات التي يحتاجها عملاؤهم وهي: تخليص جمركي -شحن بضائع -تفريغ بضائع -نقل داخلي من الأرصفة للمخازن -تخزين واردات -الرقابة على المخزون -تسليم وتسلم بضائع -نقل البضائع الى الميناء)، في حين ذكروا أنهم لا يحتاجون لخدمتي التعبئة ولا التوزيع حيث لا يطلبها العملاء. وأنهم في حالة تأدية خدمة نقل البضائع من الميناء الى مخازن العملاء يلجئون لشركة توفر خدمة النقل.

٤-١-٢-٢-١ جودة ونقاط قوة الخدمات اللوجستية كما يراها العملاء :

كما يوضح جدول (٤-٢-٣)؛ لم يجب المستخلصون الجمركيون الأحد عشرة عن التساؤلات المتعلقة بذلك الجزء من الدراسة أو الأجزاء التالية المتعلقة بالخدمات اللوجستية، سوى بأنه لا يتم التعامل مع الشركات أو المراكز المقدمة للخدمات اللوجستية؛ وإن كانت العمليات التي ذكروا أنهم يتعاملون مع هيئة الميناء لإنهاؤها وهي: شحن بضائع -تفريغ بضائع -نقل داخلي من الأرصفة للمخازن -تخزين واردات -الرقابة على المخزون -تسليم وتسلم بضائع -نقل البضائع الى الميناء؛ تعتبر ضمن الأعمال والأنشطة اللوجستية.

وقد أفاد إثنان من مديري الوكالات البحرية الأربع بأن الخدمات اللوجستية تقدم بدرجة مرضية، وأجاب الإثنان الآخران أنها تقدم بدرجة ضعيفة. وعند التساؤل عن أكثر العناصر المشكلة لنقاط قوة في الخدمات اللوجستية المقدمة أفاد ثلاثة من مدراء الوكالات البحرية أنها الثقة بمقدمي الخدمة، ومناسبة أوقات العمل، بينما ذكر الرابع أن أهم تلك العناصر هي الشعور بالأمان عند التعامل مع مقدمي الخدمات والالتزام بمواعيد العمل. وذكروا أنه لا توجد خدمات لوجستية تتوفر معها عناصر القوة المذكورة

جدول ٤-١-٢-٢ نوع ومقدم الخدمات اللوجستية كما يرى العملاء

المستخلصين		أصحاب شركات		وكالات بحرية		نوع الخدمة
مقدم الخدمة		مقدم الخدمة		مقدم الخدمة		
شركة	هيئة	شركة	هيئة	شركة	هيئة	
خدمات لوجستية	الميناء	خدمات لوجستية	الميناء	خدمات لوجستية	الميناء	
-	-	-	-	٤	-	تعبئة
-	١١	-	-	٤	-	تخليص جمركي
-	١١	-	-	٤	-	شحن بضائع
-	١١	-	٤	٤	-	تفريغ بضائع
-	١١	-	٤	٤	-	نقل داخلي (رصيف/مخزن)
-	١١	-	-	٤	-	تخزين بضائع
-	١١	-	-	-	-	رقابة على المخزون
-	١١	-	٤	٤	-	تسليم وتسليم بضائع
-	١١	-	-	٤	-	نقل بضاعة للميناء
١١	-	٤	-	٤	-	نقل بضاعة للمخازن
-	-	-	-	-	-	توزيع

جدول ٤-١-٢-٣ جودة ونقاط قوة الخدمات اللوجستية كما يرى العملاء

المستخلصين الجمركيين	أصحاب الشركات	الوكالات البحرية	مستوى الخدمات
لا يتم التعامل معها			ممتازة
			جيدة
	٣	٢	مرضية
	١	٢	ضعيفة
المستخلصين الجمركيين	أصحاب الشركات	الوكالات البحرية	نقاط القوة في الخدمات
لا يتم التعامل معها	٤	٣	الثقة في مقدمي الخدمة
		١	الشعور بالأمان
	٤		المظهر المحيط بالخدمة
	٤		الإلتزام بالمواعيد
	٤	٤	مناسبة أوقات العمل
			الرد على الإستفسارات
			تقديم النصائح للعميل
المستخلصين الجمركيين	أصحاب الشركات	الوكالات البحرية	انكر أكثر الخدمات اللوجستية جودة بالترتيب
لا يتم التعامل معها	التخليص الجمركي	-	١
			٢
			٣
			٤
			٥
			٦

وبالنسبة لأصحاب الشركات الأربعة؛ فقد أفاد ثلاثة منهم بأن الخدمات اللوجستية تقدم بدرجة مرضية، بينما ذكر الرابع بأن الخدمات تقدم بدرجة ضعيفة. وأجمع أصحاب الشركات الذين تمت مقابلتهم على أن الثقة بمقدمي الخدمات اللوجستية والمظهر الخارجي لمقدمي الخدمات والالتزام بمواعيد العمل ومناسبة أوقات العمل هي أكثر النقاط التي تشكل قوة في الخدمات اللوجستية المقدمة. وقد أوضحوا جميعاً أن أكثر الخدمات اللوجستية التي يشعرون بتوفر عناصر الجودة فيها هي خدمة التخليص الجمركي.

يتضح مما سبق عدم شعور العملاء بالرضا الكامل عن الخدمات اللوجستية المتوفرة بالموانئ والتي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم بالسرعة والكفاءة المطلوبة. حيث أعلى تقييم لها هي درجة مرضية أو ضعيف بينما لم يقيّمها أي من هؤلاء العملاء بممتازة أو حتى جيدة. وذلك يعكس انخفاض مستوى الأداء اللوجستي، ويدعو إلى بحث المستثمرين خاصة الأجانب عن أماكن ترتفع فيها معدلات جودة الأداء؛ مما يستدعي الاهتمام بالبحث في أسباب ذلك والعمل على علاجه.

٤-١-٢-٣-٢ نفاط الضعف في الخدمات اللوجستية والخدمات اللوجستية المساعدة:

كما يبين جدول (٤-١-٢-٤) أفاد عدد (٣) من مدراء الوكالات البحرية أن أكثر العناصر ضعفاً في الخدمات اللوجستية المقدمة هو حدوث أخطاء في عملية تقديم الخدمة. بينما قرر الأربعة أن طول فترة الإنتظار للحصول على الخدمة، ونقص عدد مقدمي الخدمات، ونقص الاهتمام بالترويج عن والتعريف بالشركات والمراكز التي تقدم الخدمات، وكذلك التعريف بالخدمات من نقاط الضعف الهامة في الخدمات اللوجستية المقدمة. وعند طلب ترتيب الخدمات التي يشعرون بالمعاناة عند طلب الحصول عليها أجمعوا على أنها خدمات: التسليم والتسلم للبضائع، ثم تفرغ البضائع، ثم النقل من الأرصفة للمخازن بالترتيب.

وعند التساؤل عن الأنشطة اللوجستية المساعدة التي تستخدمها الوكالة أفاد مدراء الوكالات البحرية الأربعة أنهم يستخدمون أنشطة: تداول المواد، والمستودعات، والتغليف الواقي. ولكن عند طلب تقييم مدى جودة تلك الأنشطة أجابوا أنها درجة مرضية فقط، كما قرروا عدم إنجاز تلك الأنشطة بسرعة وفي الوقت المحدد.

وبالنسبة لأصحاب الشركات الأربعة فقد قرر ثلاثة منهم أن حدوث أخطاء في عملية تقديم الخدمة من أكثر العناصر ضعفاً في الخدمات اللوجستية المقدمة، كما ذكر ثلاثة منهم طول فترة الإنتظار للحصول على الخدمة، وأشار إثنان إلى نقص عدد مقدمي الخدمات، بينما ذكر أحدهم أن نقص الاهتمام بالترويج

جدول (٤-١-٢-٤) نقاط الضعف والأنشطة المساعدة للخدمات اللوجستية

المستخلصين الجمركيين	أصحاب الشركات	الوكالات البحرية	ما أكثر عناصر الضعف في الخدمات المقدمة
لا يتم التعامل معها			ضيق المكان
			عدم حداثة الأجهزة المستخدمة
	٣	٣	حدوث أخطاء
	٣	٤	طول فترة الإنتظار
	٢	٤	نقص عدد مقدمي الخدمة
	١	٤	نقص الترويج والتعريف بمقدم الخدمة
		٤	نقص الترويج والتعريف بالخدمة
			بطء الإستجابة للشكاوى
المستخلصين الجمركيين	أصحاب الشركات	الوكالات البحرية	ما هي أكثر الخدمات التي تتوفر بها العناصر السابقة؟ اذكر بترتيب المعاناة
لا يتم التعامل معها	التسليم والتسلم	التسليم والتسلم	
	تفريغ البضائع	تفريغ البضائع	
	النقل من الأرصفة للمخازن	النقل من الأرصفة للمخازن	
المستخلصين الجمركيين	أصحاب الشركات	الوكالات البحرية	هل يتم إستخدام بعض الأنشطة المساعدة للوجيستيك
لا يتم التعامل معها		٤	تداول المواد
	٢	٤	المستودعات
		٤	التغليف الواقي
	٣		إختيار الموردين
			تحديد أفضل أماكن الإمداد
			تحديد الكميات المطلوبة
	مرضية	مرضية	ما مدى جودة تقديم تلك الأنشطة
	لا	لا	هل يتم إنجاز تلك الأنشطة بسرعة وفي الوقت المحدد

عن والتعريف بالشركات والمراكز التي تقدم الخدمات من أهم عناصر الضعف في الخدمات اللوجستية المقدمة. وإتفق أصحاب الشركات مع مدراء الوكالات البحرية على أن خدمات: التسليم والتسلم للبضائع، ثم تفريغ البضائع، ثم النقل من الأرصفة للمخازن بالترتيب تعتبر من أكثر الخدمات اللوجستية التي يشعرون بتوافر عناصر الضعف فيها مما يجعلها تتسبب في معاناتهم عند طلب الحصول عليها.

وعند سؤال أصحاب الشركات الأربعة عن الأنشطة اللوجستية المساعدة التي تستخدمها الشركة؛ أجاب إثنان منهم أنهما يستخدمان نشاط المستودعات، في حين أجاب ثلاثة منهم أنهم يستخدمون نشاط إختيار الموردين. وعند طلب تقييم مدى جودة تلك الأنشطة كان تقييمهم أنها درجة مرضية فقط، بالإتفاق مع مدراء الوكالات البحرية، كما إتفقوا معهم ايضاً على أن تلك الأنشطة لا يتم إنجازها بسرعة وفي الوقت المحدد.

يلاحظ مما سبق وجود عدد من عناصر الضعف الهامة مثل؛ حدوث أخطاء في عملية تقديم الخدمة. و طول فترة الإنتظار للحصول على الخدمة، ونقص عدد مقدمي الخدمات، ونقص الاهتمام بالترويج عن والتعريف بالشركات والمراكز التي تقدم الخدمات، وهي جميعاً عناصر تعتبر مؤشرات لسوء وإنخفاض مستوى أداء الخدمات اللوجستية. وبالتالي ينبغي الاهتمام بعلاج تلك العناصر مع ضرورة الاهتمام بتعريف العملاء بالمراكز والشركات التي تقدم خدمات لوجستية في الموانئ، والعمل على تحديث أساليب تقديم الخدمات اللوجستية المذكورة، وتحسين خدمات التسليم والتسلم والتفريغ والنقل، وتدريب العاملين على أدائها وفقاً لأحدث الأساليب المتطورة وتوفير المعدات الحديثة المتطورة التي تساعد على إنجاز تلك؛ الأنشطة بكفاءة حتى لا تظل سبب للشكوى والمعاناة؛ وبالتالي عدم إقبال المستثمرين الأجانب على التعامل مع تلك الأماكن التي بها مثل نقاط الضعف تلك، والتي تعتبر من المعوقات التي لا يرغبها أي مستثمر.

٤-١-٢-٤-٤ توفر المعلومات عن الخدمات اللوجستية:

بالنسبة للجزء الخاص عن توفر المعلومات الخاصة بالخدمات اللوجستية فكما يوضح جدول(٤-١-٢-٤-٥)؛ أوضح مديروا الوكالات الملاحية أن المعلومات عن أماكن العملاء تتوفر عن طريق دليل الشركات والننت وبعض المصادر الأخرى. كما تتوفر المعلومات عن متابعة طلبات العملاء عن طريق الننت والتليفون. بينما معلومات التنبؤ عن حالة السوق فيتم التعرف عليها من الحالة العامة للإقتصاد، وطلب العملاء. ويتم الحصول على المعلومات الخاصة بنظم الشحن من شركات الشحن والخطوط الملاحية. وعند الحاجة لمعلومات عن معدلات التخزين فيتم الحصول عليها من هيئة الموانئ. كما تتعرف الوكالات البحرية على المعلومات الخاصة بالأسعار و/أو التكاليف القياسية من شركات التخليص الجمركي والشحن.

بينما أفاد أصحاب الشركات موضع الدراسة أنهم يحتاجون للتعرف على معلومات عن التنبؤ بحالة السوق ويحصلون عليها من مواقع النت ومن النشرات المتخصصة، كما يهتمم التعرف على إتجاهات الطلب والأسعار، وهي معلومات يحصلون عليها من التقارير والدراسات المتخصصة.

وتفيد النتائج الخاصة بهذا الجزء أنه لا توجد مشكلة في الحصول على المعلومات التي يحتاجها العملاء من مصادر متعددة، وأن المعلومات لا تمثل مشكلة أو عائق للتوكيلات الملاحية أو الشركات التي شملتها الدراسة. وإن كان من الأفضل لو تم توفير نظم للمعلومات حديثة بكل ميناء تعمل على توفير كل المعلومات المتعلقة بأعمال الشحن والصادر والوارد، والأعمال الأخرى المتعلقة وإتاحتها لطالبيها.

جدول ٤-١-٢-٥ مدى توافر المعلومات عن الخدمات اللوجستية ومصادر المعلومات

هل تتوفر لكم المعلومات بسهولة عن	الوكالات البحرية	أصحاب الشركا	المستخلصين الجمركيين
أماكن العملاء	٤		
متابعة طلبات العملاء	٤		
التنبؤ بحالة السوق	٤	٤	
ضبط المبيعات			
نظم الشحن	٤		
معدلات التخزين	٤		
إتجاهات الطلب		٤	
الأسعار	٤	٤	
التكاليف القياسية	٤		
ما هو مصدر توفير المعلومة عن			
أماكن العملاء	دليل شركات، النت، مصادر اخرى	أصحاب الشركات	
متابعة طلبات العملاء	النت والتليفون		
التنبؤ بحالة السوق	حالة الإقتصاد والعملاء	المواقع والنشرات المتخصصة	
ضبط المبيعات			
نظم الشحن	شركات شحن وخطوط ملاحية		
معدلات التخزين	هيئة الموانئ		
إتجاهات الطلب		التقارير والدراسات المتخصصة	
الأسعار	شركات التخليص والشحن	التقارير والدراسات المتخصصة	
التكاليف القياسية	شركات الشحن		

٤-١-٢-٢-٥ أهم مقترحات العملاء لتحسين الخدمات اللوجستية:

بالنسبة لأهم المقترحات لتحسين الخدمات اللوجستية؛ فكما يظهر من جدول (٤-١-٢-٦) إقترح مديروا الوكالات البحرية أن خدمة التعبئة تحتاج الى إنشاء محطات تعبئة متخصصة وتنفيذ دورات تدريبية متخصصة، كذلك يقترح أصحاب الشركات الحاجة الى إنشاء محطات تعبئة متخصصة.

ويقترح مديروا الوكالات البحرية إنشاء كمبوند اليكتروني متكامل لتنفيذ خدمة التخليص الجمركي من شرفات للتخليص، ويقترح أصحاب الشركات استخدام الكمبيوتر وال I.T لتنفيذ والإسراع بخدمة التخليص الجمركي.

بالنسبة لخدمتي شحن البضائع وتفريغ البضائع يقترح مديروا الوكالات البحرية تحديد تعريفه موحدة لشركات الشحن يتم التعامل بها، كذلك يقترحوا إنشاء شركات للشحن و/أو التفريغ حديثة، بالإضافة الى استخدام ماكينات ومعدات شحن وتفريغ حديثة ومتخصصة يعمل عليها كوادر مدربة. في حين إقترح أصحاب الشركات استخدام الميكنة وتوفير معدات حديثة لأداء خدمتي الشحن والتفريغ.

فيما يتعلق بخدمة النقل الداخلي من الرصيف الى المخازن؛ يقترح مديروا الوكالات البحرية توفير معدات ووسائل حديثة ذات كفاءة، وتطوير نظام الرقابة الداخلية على النقل، وإستخدام أنظمة وبرامج آلية للنقل والرقابة على البضائع المنقولة. في حين إقترح أصحاب الشركات تحديث أسطول النقل الداخلي، وتوفير أنظمة كمبيوتر حديثة لمتابعة عمليات الصرف والنقل والتسلم.

وبالنسبة لخدمة تخزين البضائع فقد إقترح مديروا الوكالات البحرية محاكاة أنظمة التخزين المطبقة في ميناء السخنة لأنها الأفضل بباقي الموانئ. في حين إقترح أصحاب الشركات ميكنة نظم تخزين البضائع وإستخدام الكمبيوتر لأنظمة التخزين المتطورة.

أما بالنسبة لخدمة الرقابة على المخزون فقد إقترح مديروا الوكالات البحرية تطوير نظام للرقابة بشركات متخصصة، بينما إقترح أصحاب الشركات إنشاء مستودعات متخصصة وفقاً لنوع البضاعة.

وإقترح مديروا الوكالات البحرية عمل دورات تدريبية حديثة متخصصة للعاملين بخدمة التسليم والتسلم لزيادة كفاءتهم وللإسراع بتنفيذ تلك الخدمة التي تتعطل وتستغرق وقتاً طويلاً. في الوقت الذي تمثل فيه إقتراح أصحاب الشركات في ضرورة توفير معدات حديثة للمناولة الداخلية.

جدول ٤-١-٢-٦ مقترحات تحسين الخدمات اللوجستية

أهم المقترحات لتحسين	الوكالات البحرية	أصحاب الشركات
التعبئة	إنشاء محطات متخصصة داخل الميناء عمل دورات تدريبية مكثفة للتدريب	إنشاء محطات متخصصة داخل الميناء
التخليص الجمركي	كمبوند اليكتروني متكامل للتخليص الجمركي من شرفات التخليص	الميكنة وإستخدام ال I.T
شحن البضائع وتفريغ البضائع	تعريفه موحدة لشركات الشحن إنشاء شركات شحن/تفريغ حديثة إستخدام ماكينات ومعدات شحن وتفريغ حديثة ومتخصصة.	الميكنة وإستخدام معدات حديثة
النقل الداخلي(رصيف/مخزن)	توفير معدات ووسائل حديثة ذات كفاءة -تطوير نظام الرقابة الداخلية على النقل-أنظمة وبرامج آلية للنقل	تحديث أسطول النقل الداخلي أنظمة كمبيوتر حديثة لمتابعة عمليات الصرف والنقل والتسلم
تخزين البضائع	نقل أنظمة التخزين من السخنة لباقي الموانئ	الميكنة وإستخدام الكمبيوتر في التعامل
الرقابة على المخزون	تطوير نظام للرقابة بشركات متخصصة	إنشاء مستودعات متخصصة
التسليم والتسلم للبضائع	عمل دورات تدريبية متخصصة	تطوير معدات المناولة الداخلية
نقل البضائع للميناء	تسهيل التعامل مع شركات النقل الخاصة وفق شروط محددة	الإعتماد على عدد وفير من الشركات المعتمدة
ما هي أهم المقترحات التي ترون إضافتها لتحسين أي خدمات لوجستية اخرى خلاف ما سبق ذكره؟	الوكالات البحرية	أصحاب الشركات
هل هناك خدمات لوجستية اخرى تروا أهمية توافرها في الميناء؟ أذكر تلك الخدمات التي ترغب في إضافتها	إنشاء قاعدة بيانات للخدمات إنشاء بوابة أو دليل آليكتروني للخدمات تبادل المعلومات اليكترونياً توفير نظام أمني حديث وكوادر مدربة	ميكنة وإستخدام الحاسب الآلي في جميع المراحل والأنشطة
	إنشاء تجمعات صناعية قريبة من الموانئ بها صناعات مغذية للصناعات العالمية مناطق للصناعات الإليكترونية ومناطق للصناعات البلاستيكية ومواد التعبئة والتغليف	تطبيق نظام خدمة الشباك الواحد تعيين عدد مناسب من مأموري الجمارك. أماكن متخصصة للتغليف والتغليف الواقي للبضائع

وقد إقترح مديروا الوكالات البحرية تسهيل التعامل مع شركات النقل الخاصة وفقاً لشروط محددة؛ لتسهيل خدمة نقل البضائع للميناء. وكان إقترح أصحاب الشركات الذين شملتهم الدراسة الخاص بتحسين خدمة نقل البضائع للميناء هو الإعتماد على عدد وفير من الشركات المعتمدة.

كما إقترح مديروا الوكالات البحرية ضرورة إنشاء قاعدة بيانات للخدمات اللوجستية، وإنشاء بوابة أو دليل اليكتروني للخدمات، وتسهيل تبادل المعلومات اليكترونياً، بالإضافة الى ضرورة توفير نظام أمني حديث وكوادر مدربة. بينما أكدت إجابات أصحاب الشركات على ضرورة الإعتماد على الميكنة الحديثة وإستخدام الحاسب الآلي في جميع الأنشطة، وذلك لتحسين الخدمات اللوجستية المقدمة بالموانئ.

وتمثلت إجابات مديروا الوكالات البحرية عند السؤال عن هل هناك خدمات لوجستية اخرى يروا أهمية توافرها في الميناء؟ في ذكر المقترحات التالية:

إنشاء تجمعات صناعية قريبة من الموانئ بها صناعات مغذية للصناعات العالمية، وإنشاء مناطق للصناعات الإليكترونية، ومناطق للصناعات البلاستيكية ومواد التعبئة والتغليف. بينما تمثلت مقترحات أصحاب الشركات في: ضرورة تطبيق نظام خدمة الشباك الواحد، تعيين عدد مناسب من مأموري الجمارك، بالإضافة الى توفير أماكن متخصصة للتغليف والتغليف الواقي للبضائع.

الخلاصة أنه يمكن إجمال مقترحات العملاء لتحسين الخدمات المقدمة بالميناء فيما يلي:

إنشاء محطات متخصصة داخل الميناء -عقد دورات تدريبية مكثفة للتدريب على أعمال التعبئة والشحن والتفريغ -إنشاء كمبوند اليكتروني متكامل للتخليص الجمركي من شرفات التخليص -تطبيق النظم الإليكترونية وإستخدام ال I.T. - تطبيق تعريفه موحدة لشركات الشحن - إنشاء شركات شحن/تفريغ حديثة -إستخدام ماكينات ومعدات شحن وتفريغ حديثة ومتخصصة- توفير معدات ووسائل حديثة ذات كفاءة -تطوير نظام الرقابة الداخلية على النقل-أنظمة وبرامج آلية للنقل- تحديث أسطول النقل الداخلي - توفير أنظمة اليكترونية حديثة لمتابعة عمليات صرف البضائع والنقل والتسلم - تطوير نظام للرقابة تنفذه شركات متخصصة - تطوير معدات المناولة الداخلية - تسهيل التعامل مع شركات النقل الخاصة وفق شروط محددة - الإعتماد على عدد وفير من شركات النقل الخاصة المعتمدة -إنشاء مستودعات متنوعة ومتخصصة وفقاً لنوع البضائع - إنشاء قاعدة بيانات للخدمات - إنشاء بوابة أو دليل اليكتروني للخدمات - تسهيل تبادل المعلومات اليكترونياً - توفير نظام أمني حديث وكوادر مدربة - إنشاء تجمعات صناعية قريبة من الموانئ بها صناعات مغذية للصناعات العالمية-إقامة مناطق للصناعات الإليكترونية ومناطق للصناعات البلاستيكية ومواد التعبئة والتغليف -تطبيق نظام خدمة الشباك الواحد -تعيين عدد مناسب من مأموري الجمارك-إنشاء أماكن متخصصة للتغليف الواقي. وجميعها مقترحات يجب إحترامها والأخذ بها حيث أنها تعبر عن رأي أصحاب المصلحة الحقيقيين.

٤-٢ الخلاصة والتوصيات:

٤-٢-١ الخلاصة

بدراسة حالة الموانئ التابعة لهيئة ميناء البحر الأحمر وهي: ميناء السخنة - ميناء الأدبية - ميناء الطور - ميناء شرم الشيخ - ميناء الغردقة - ميناء حوض البترول - ميناء سفاجا - ميناء نويبع - ميناء السويس [بور توفيق]، بالإضافة لميناء دمياط وجد ما يلي:

بالرغم من أن ميناء دمياط أول ميناء مصري يعمل إلكترونياً، ويعمل به نحو ٢٠ ألف موظف وعامل، وبه إحدى أهم محطات الحاويات في المنطقة التي يوجد بها أربعة أرصفة حاويات، ويبلغ عمقها ١٤,٥ متر مما يمكنها من إستقبال السفن العملاقة، والمحطة مزودة بعدد عشرة ونشات، وتم تزويدها بنظام معلوماتي، يساعد بفاعلية في تخطيط ومراقبة الساحات والسفن وسكك الحديدية، ومعدات تداول الحاويات، كما يساعد على زيادة كفاءة المحطة، وتقليل معدات التداول؛ إلا إن الدراسة وجدت أن ميناء السخنة دبي الدولي مازال هو الأفضل حيث تحرص إدارة الميناء على تقديم أفضل خدمات للمعلاء عن طريق توفير عدد من الخدمات المتميزة ذات القيمة المضافة مثل؛ مكتب الإستقبال الذي يمكن من خلاله إنهاء جميع إجراءات التخليص الجمركي، ودفع الفواتير، ومختلف الإجراءات المتعلقة بالميناء بسرعة عالية وكفاءة شديدة. ويوفر الميناء خدمة الإجتماع المرئي لعملائه Video Conferencing.

ويتوفر بميناء السخنة فرع لأحد أهم البنوك العاملة في مصر، الى جانب ماكينات الصرف الآلي. كما يمكن لعملاء ميناء السخنة الدخول على الموقع الإلكتروني للميناء والحصول على التقارير المفصلة التي يطلبها، أو الوصول الى خدمة الإعلام بالوصول، ومختلف خدمات الحجز، وخدمات معرفة غرامات التأخير والتعرف على المهلات المتاحة. كما يمكن للعميل استخدام خدمة الإخطار الأوتوماتيكية التي تتم عبر رسائل الهاتف المحمول، أو استخدام خدمات التسديد النقدي الإلكتروني، وإصدار مختلف الفواتير، وإظهار الحسابات المستحقة ونقلها وحفظها أوتوماتيكياً على نظام أوراكل المالي للميناء.

كذلك يوفر الميناء خدمات الشحن المتكاملة ومختلف الخدمات اللوجستية بما فيها التخزين والتوزيع. كما ينفرد الميناء بتوفير معامل معتمدة دولياً مسئولة عن إختبارات الجودة والسلامة لجميع البضائع بالميناء وفقاً لأعلى المعايير الفنية العالمية، وضمان صحة وسلامة جميع الأغذية والبضائع الأولية بالميناء.

كل ما سبق جعل ميناء السخنة أحد الموانئ العالمية، المعترف بها دولياً تحت مسمى "الجيل الثالث للموانئ" لخدمة عمليات الاستيراد والتصدير للبضائع العامة والصب الجاف وتداول الحاويات. وتتم إدارته بنظام المراكز اللوجستية المزودة بأحدث تكنولوجيا الموفرة وفق المعايير العالمية، فالميناء يعتبر أول ميناء محوري شامل ومتكامل ومتعدد الأغراض.

أما فيما يتعلق بباقي الموانئ التي شملتها الدراسة فيمكن إجمال الوضع بذكر أنها تعاني من القصور نتيجة لتداخل الاختصاصات بين السلطات المختلفة في الموانئ، وضعف بنيتها التحتية، ونقص عمليات الصيانة وتقدم بعض المعدات، وعدم وجود قواعد تنظيمية واضحة، وتقدم الأسطول البحري الوطني، والجمود في أسعار رسوم الموانئ والخدمات التي تتحكم الحكومة في تحديدها، والإفتقار إلى العمالة المدربة، وسوء حالة الطرق البرية والسكك الحديدية والبنية التحتية للموانئ النهريّة. والإفتقار إلى الإدارة اللوجستية الكفء باستخدام الميكنة المتطورة وتكنولوجيا المعلومات الفاعلة.

ينتج عن هذه المشاكل عدد من التبعات السلبية مثل؛ ارتفاع تكاليف الشحن وعدم كفاءتها وصعوبة وطول مدة إجراءات التخليص؛ وبالتالي إنخفاض الطلب من خطوط الشحن على الموانئ المصرية.

كل ذلك يستدعي ضرورة الإلتباه للعمل على التخطيط، ثم التنفيذ، للتطوير والتحديث ولتوفير رقابة التدفق، والتخزين الكفء، والتوزيع للمواد الخام، وللسلع النهائية، والمعلومات ذات العلاقة من مكان التواجد إلى مكان الميناء، وإدخال الأنشطة الحديثة مثل؛ رقابة وإختبار جودة المنتجات، ولصق العلامات التجارية، وخدمات الصيانة والإصلاح، وتوفير المعلومات، وتحليل المخاطر، والنقل، والجرد، والتخزين، والمعالجات المادية للسلع، والتغليف والتعبئة، والتعليق الوقائي، وأماكن لتنفيذ الأعمال البنكية، التأمين، خدمات التخليص الجمركي السريع، التسعير القانوني للبضائع، تصنيف البضائع، كافة معاملات الاستيراد، مخلصون معتمدون مدربون، خدمات أمنية مميزة للبضائع والأشخاص؛ عن طريق مراكز لوجستية متكاملة متطورة داخل كل ميناء تجاري مصري بغرض تحقيق إرضاء العملاء وتوفير السلع والخدمات التي يحتاجونها وفقاً لحاجاتهم ورغباتهم، وبأفضل الطرق الممكنة وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات. حتى يمكن زيادة فرص النمو أمام مصر، واستغلال ميزة موقعها الجغرافي، وجعلها تواكب التقدم الذي لحق بمجال الخدمات اللوجستية.

٤-٢-٢ التوصيات:

كما إتضح من أجزاء الدراسة السابقة يجب على الدولة المصرية أن تنتبه إلى أن العالم شهد في العقود الأخيرة طفرات غير مسبوقه تتجه نحو تحقيق العولمة مرتكزة على شبكات لوجستية عالمية، مدعومة بثورة نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. يحفز كل ذلك المنافسة الشرسة بين عديد من الشركات العملاقة عابرة القارات التي تبحث عن ميزات تنافسية تمكنها من الوصول إلى التفوق الذي تستهدفه في سوق يتحكم فيه عملاء لهم تطلعات ومتطلبات وإحتياجات تتزايد وتتغير بسرعة شديدة متطلبية الأحدث والأكثر كفاءة. هذه الإتجاهات تستوجب على مصر كدولة ساعية لتحقيق معدلات نمو إقتصادي مرتفعة تمكنها من الإستجابة لتطلعات شعبها؛ أن تعمل على تطوير النظم والإجراءات والسياسات التي تتبعها

في المنشآت وأماكن الإنتاج، ومؤسسات وهيئات ووسائل النقل والإنتقال حتى تتمكن من تحقيق ميزات تنافسية جاذبة للإستثمارات العالمية الباحثة عن المواقع الأفضل و العناصر البشرية الأكفأ و التكاليف الأقل، وأدنى قدر ممكن من العراقيل الإجرائية والجمركية لتحقيق المرونة والسرعة في الأداء بكفاءة وفاعلية لعمليات الإنتاج والتوزيع للمنتجات والخدمات الحديثة التي يميزها قصر دورة الحياة وسرعة التغير والإستعداد للإستبدال بالأحدث والأكثر تطوراً.

حتى تتمكن الموانئ البحرية المصرية من اللحاق بالسباق الدولي ومواكبة التطورات الدولية؛ فلا بد من الاهتمام بما يلي:

- تحديد أهداف وسياسات الإدارة في كل ميناء وترجمتها الى إجراءات واضحة شفافة ومتابعة التنفيذ والتنسيق بين مختلف الأنشطة.
- تطوير كل ميناء من الموانئ المصرية لمواكبة التقدم في صناعة النقل البحري وإكسابها القدرة والميزة التنافسية عن طريق تحديث البنية الأساسية والمرافق والانتقال بها من دور المنفذ والمعبر لتكون حلقة من حلقات النقل متعدد الوسائط ومركز توزيع محوري يرتكز على مراكز لوجستية تدار وفقاً للمعايير العالمية. وإستخدام الأكواد الدولية مثل منظمة المواصفات العالمية ISO، ومنظمة الجمارك العالمية WCO، لتنميط الأكواد المستخدمة عند التعامل مع التجارة الدولية.
- رفع كفاءة العاملين في مختلف أنشطة الميناء، وبناء قدراتهم وفقاً للمعايير الدولية للتمكن من العمل في الموانئ المطورة بفاعلية وكفاءة، وإعداد نظام متطور يتابع الأداء ويقوم موضوعياً مستوى أداء العاملين.
- تطبيق تكنولوجيا المعلومات وتحويل جميع أنظمة العمل الى أنظمة إلكترونية حديثة. التي تساعد على سرعة اداء الخدمات للعملاء مع الحفاظ على جودتها، وتحافظ على الوثائق أثناء نقلها دون أخطاء يدوية، وتؤدي النقليل التكلفة نتيجة تبسيط الاجراءات وتقليل المعاملات الورقية وتخفيض وقت الأداء.
- توفير الأمن والأمان والأجهزة المحققة لهما من رادارات ودوائر تلفزيونية مغلقة وأجهزة التصوير الحراري، والسونار، وأنظمة التفتيش أسفل جسم السفينة وأجهزة النداء الصوتي الطويل المدى (LRAD) وأنظمة الحواجز العائمة.....، والكوادر المدربة على تحقيق ذلك بكفاءة.

- تشجيع مشاركة القطاع الخاص في تقديم مختلف الأنشطة والأعمال اللوجستية، بكفاءة وفاعلية وفق معايير الحدائة والتطور العالمية.
- إدخال الأنشطة اللوجستية الأساسية والمعاونة كعناصر لخلق قيمة مضافة ورفع معدلات النمو الاقتصادي بسرعة.
- التنبؤ بالأحوال التجارية وحالة الطلب، والترويج للموانئ المطورة وما يتوفر بها من مراكز لوجستية حديثة توفر كل الخدمات التي يحتاجها العملاء والعمالة المدربة الماهرة المتميزة بسرعة الأداء وفاعلية وكفاءة العمل.
- تحديث المخازن والمستودعات وفق أحدث المعايير الدولية على أن تكون متخصصة لكل نوع من أنواع البضاعة المخزن أو المستودع الملائم لطبيعتها.
- زيادة عدد الأرصفة المتوفرة بالموانئ وزيادة عمقها وعمق الغاطس حتى تتمكن من استقبال الحاويات والسفن العملاقة.
- توفير خدمة الإخطار الأوتوماتيكية التي تتم عبر رسائل الهاتف المحمول، وإستخدام خدمات التسديد النقدي الإلكتروني، وإصدار مختلف الفواتير، وإظهار الحسابات المستحقة ونقلها وحفظها أوتوماتيكياً.
- تحسين وسائل تحصيل الإيرادات الجمركية، وتبسيط الإجراءات، وتوحيد الإجراءات الجمركية في كافة الموانئ.
- بناء نظام معلومات إداري كفاء وفعالوتوفير تلك المعلومات بسهولة لجميع الجهات الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة والعملاء، وتحقيق الشفافية ووضوح التعامل واستخدام النماذج والرموز المتعارف عليها دولياً.
- تحديث أسطولي النقل البري الداخلي والخارجي وإسنادهما لشركات خاصة معتمدة وفقاً لمعايير موحدة. وتجميع وسائل النقل البري تحت مظلة إتحاد أو شركة مساهمة كبرى للحفاظ على معايير الجودة؛ حيث أن معظم أسطول النقل البري يُدار بواسطة صغار المشغلين وشركات صغيرة ومتوسطة الحجم، ووما يرتبط بذلك من ضعف الصيانة والتقاعد وزيادة حمولة الشاحنات.
- إستخدام نظم النقل الذكية Intelligent Transport Systems، التي تربط بين عناصر النقل الفردية وتقوم بتجميعها فى نظام واحد بتطويع واستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة. تطوير وتحسين

حالة الطرق البرية والسكك الحديدية والبنية التحتية للموانئ النهرية، وإيجاد حلول جذرية لمشاكل الإزدحام المروري.

- إدخال نظم اللوجستيات الاليكترونية التي أصبحت أمراً ضرورياً لمنظمات اعمال النقل الحديث المتطور، والتي تحتاج الى شبكة لنقل البيانات والمعلومات، مقترناً مع نظام التبادل الاليكترونى للبيانات. وتطبيق قواعد وأسس إدارة اللوجستيات بإعتبارها إحدى الدعائم الرئيسية للنقل بأنواعه، وأهمهم النقل البحري.

- تطبيق النظم الإدارية الحديثة مثل نظام "الذاكرة المؤسسية" ؛ الذي يعتبر من البرامج الرائدة فى مجال ادارة موارد المؤسسات ويقوم بربط العاملين الموجودين بالمؤسسة ببعض البعض بغض النظر عن موقعهم الجغرافى وبما يمكنهم من الإتصال بـ والاطلاع على أنشطة الإدارات الأخرى والتعرف على التعليمات والتوجيهات فوراً من أعلى السلم الإداري لأدناه في أي مكان فيؤدي لسرعة الإنجاز بفاعلية لوضوح التعليمات المحددة.

المراجع

١. إجلال إبراهيم محمد، تخطيط النقل وسياساته: دراسة جغرافية، كلية الآداب، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٩/٢٠١٠.
٢. أحمد عبد المنصف، النقل متعدد الوسائط ودوره في تنمية التجارة العربية البينية، اغسطس ٢٠٠٦، ص ١٩.
٣. إسلام محمد النقيب، تكامل أنشطة اللوجيستيات لدعم الموقف التنافسي لتجارة مصر الخارجية مع دول الكوميسا، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، ٢٠٠٣.
٤. أمل زكريا، محددات التوطن الصناعي في مصر (بالتركيز على محافظات الصعيد)، رسالة دكتوراة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، ٢٠١٠، ص ٧٥.
٥. ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية (الإمداد والتوزيع المادي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢/٢٠٠٣.
٦. رونالد اتش بالو، إدارة اللوجيستيات - تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، تعريب ومراجعة زكي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد سليم، دار المريخ للنشر، القاهرة، ٢٠٠٣.
٧. سميرة بدوي، اقتصاديات إنشاء وتطوير وتشغيل الموانئ في ظل المنافسة العالمية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، ص ٢٨٦.
٨. عبيد على أحمد الحجازي، اللوجيستك كبديل للميزة التنافسية، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٠.
٩. محمد أحمد الطيب يوسف الكردفاني، دور اللوجيستيات في المناطق الحرة - دراسة تطبيقية على المنطقة الحرة بجبل على - دبي، رسالة ماجستير في تكنولوجيا النقل البحري، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، النقل البحري، القاهرة، ٢٠٠٤.
١٠. محمد أحمد حسان، إدارة سلاسل الامداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨.

المراجع باللغة الإنجليزية

1. Ahmed Ghoneim and Omneia Helmy, An Assessment of Maritime Transport and Related Logistics Services in Egypt, Working Paper No. 125, September 2007, p.

2. Hujuan, Haifeng, The Discussion on Exploitation and Construction Mode of Logistics Park in China, 2007, p. 1-2
3. James Wang, Logistics in China, paper in "Global Logistics : New Directions in Supply Chain Management", 6 Edition, the institute of logistics and transport, 2010, p. 446
4. John Felkner and Aaron Wilson, Accessibility and Transport Costs in Egypt: An Empirical Analysis, Background Report in Reshaping Egypt's Economic Geography, World Bank, 2012, p. 12
5. KPMG, On the move in China: The role of transport and logistics in a changing economy, 2011, p. 19,
6. Li & Fung Research Centre, China's Logistics Industry Update 2012, June 2012, p. 7 p. 28
7. Logscouncil, The Hong Kong Logistics Development Council Report, Hong Kong, 2007, p. 8
8. Ross L. Chapman, *Ross L. Chapman*, "Innovation in logistic services and the new business model: a conceptual Framework, University of Western Sydney, Penrith South DC, Australia, 2002.

نشرات وتقارير دولية ومواقع إنترنت

١. الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، القاهرة، ديسمبر ٢٠٠٢.
٢. البنك الدولي، "إقامة روابط قوية من أجل المنافسة: الخدمات اللوجيستية للتبادل التجاري في الاقتصاد العالمي، واشنطن، ٢٠٠٧".
٣. الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء، الكتاب الإحصائي السنوي، ٢٠١١
٤. البنك الدولي، تقرير ممارسة الأعمال في العالم العربي، ٢٠١١، ص ٣٩
٥. الاونكتاد، استعراض النقل البحري، ٢٠١١، ص ١٦١ - ١٦٢
٦. بنك معلومات النقل البحري، المجلة الالكترونية، العدد ٤، أكتوبر ٢٠٠٦، ص ٤.
٧. بنك معلومات النقل البحري، المجلة الالكترونية، العدد الاول، يونيو ٢٠٠٦، ص ١

٨. بنك معلومات النقل البحري، المجلة الالكترونية، العدد ٣٦، يونيو ٢٠٠٩، ص ٥.
٩. بنك معلومات النقل البحري، المجلة الالكترونية، الاصدار ٥٥، يناير ٢٠١١، ص ٢.
١٠. مجلس الإمارات للتنافسية، دبي التجارية: نحو خدمات لوجيستية عالمية، العدد ١٢، يناير ٢٠١٢، الإمارات، ص ١ ص ٩.
١١. مركز البحوث و الاستشارات لقطاع النقل البحري، "إنشاء مركز توزيع لوجيستي بميناء دمياط".
١٢. مركز معلومات النقل البحري، التقرير السنوي لقطاع النقل البحري، ٢٠١١، ص ٣.
١٣. ميناء دمياط، ميناء الحاضر والمستقبل، مركز دعم القرار بمحافظة دمياط.
14. American association of ports authorities
15. DP World Company, Preliminary Results for 2011, www.dpworld.com.
16. DP world, Global Ports Connecting Global Markets presentation, November 2012, p.3
17. International Enterprise Singapore, Developing Singapore into a global integrated logistics hub, Report of the working group on logistics, 2002, p. 4-5
18. Ministry of Investment, Invest In Egypt: Logistics and Transportation, p.3
19. Ministry of Investment, Invest In Egypt: Logistics and Transportation, p.3
20. Ahmed Ghoneim and Omneia Helmy, op. cit., p. 1 p. 18
21. Price waterhouse Coopers (PWC), Logistics in China: An All-inclusive Market, January 2012, p. 10
22. UNCTAD, Negotiations on Transport and Logistics Services: Issues to Consider, 2006, p. 8.
23. UNCTAD, Transport Newsletter, No 46, Second Quarter 2010, p6
24. UNCTAD, Review of Maritime Transport, 2012, p. 9

25. World Bank, Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy, 2012, p.1 p.7
26. World Bank, Doing Business, Country Profile: Egypt, 2012
27. World Bank, Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy, 2012, p. 9
28. World Bank, Country Profil, Doing Business.: Egypt, 2012

مواقع الإنترنت

١. www.marefa.org موقع الانترنت
٢. www.aecfkh.org موقع الانترنت
٣. www.aecfkh.org موقع الانترنت
٤. www.dvawan.info/rado/plasmatv/7663a31 موقع الانترنت
٥. www.businessdictionary.com/defimition/fourth-partylogestion
٦. المصدر: الأونكتاد www.unctad.org
٧. مركز معلومات النقل البحري www.mts.gov.eg
٨. مركز معلومات النقل البحري www.mts.gov.eg
٩. لموقع الالإلكتروني للهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر info@rspa.gov.eg

مرفق (١)

إستثمار إستقضاء

خاصة بدراسة

إستكشاف فرص النمو من خلال الخدمات اللوجستية بالتطبيق على الموانئ

المصرية

إستثمار الموانئ

١- خصائص العينة:

- ١- إسم الميناء:
- ٢- تاريخ الإنشاء:
- ٣- التصنيف:
- ٤- الطاقة الإستيعابية القصوى:
أ - للبضائع:
ب - للحاويات:
- ٥- الطاقة المحققة خلال عام ٢٠١٣:
أ - للبضائع:
ب - للحاويات:
ج - للركاب:
- ٦- أرصفة الحاويات:
أ - العدد:
ب - الأطوال (بالمتر):
ج - الغاطس (بالمتر):
- ٧- إجمالي الأرصفة بما فيها الحاويات:
أ - العدد:
ب - الأطوال (بالمتر):
ج - الغاطس (بالمتر):

٨- الأهداف المتوقع تحقيقها عند إنشاء الميناء :

١-

٢-

٣-

٤-

٥-

٦-

٩- حجم الطلب المحلي المتوقع على خدمات الميناء :

١٠- حجم الطلب الأجنبي المتوقع على خدمات الميناء :

١١- أعداد وأنواع العمالة المتاحة لتشغيل وإدارة الميناء :

١٢- الإيرادات المحققة خلال العام السابق (٢٠١٣):

- ١٣- العلاقة بين عدد أرصفة الميناء ومعدلات دخول السفن الى الميناء :
- ١٤- النسبة بين وقت إنتظار السفينة بالميناء ووقت تقديم الخدمة بالميناء :
- ١٥- مدى توفر دراسات للأسواق التي تباع فيها خدمات الميناء :
- متوفرة متوفرة الى حد ما لا تتوفر
- ١٦- ما أهم الخدمات التي يتم تقديمها للسفن بالميناء :
- ١٧- كيف يتم تسعير الخدمات التي تقدمها الميناء؟
- ١٨- ما مقدار متوسط مدة بقاء السفينة بالميناء؟
- ١٩- ما مقدار متوسط وقت خدمة السفينة بالميناء؟
- ٢٠- ما نسبة إشغال الرصيف؟
- ٢١- ما مقدار الإنتاجية الكلية للأرصعة (مليون طن):
- ٢٢- ما مقدار الإنتاجية الكلية للمخازن (مليون طن):
- ٢٣- ما مقدار الإنتاجية الكلية للمحطات (مليون طن):
- ٢٤- ما نسبة إستخدام العمالة بالنسبة للمعدات (%)؟

٢٥- كيف يمكن تقييم مستوى عرض الخدمات المقدمة بالميناء للسفن والبضائع

مستوى عرض الخدمات التي يتم تقديمها للسفن			
الخدمة	جيد	متوسط	ضعيف
الإرشاد			
القطر			
التراكي			
الرباط			
شحن وتفريغ السفن			
مستوى عرض الخدمات التي يتم تقديمها للبضائع			
الخدمة	جيد	متوسط	ضعيف
شحن البضائع			
تفريغ البضائع			
نقل داخلي للبضائع من الأرصفة للمخازن والعكس			
تخزين البضائع			
تسليم وتسلم البضائع			

مرفق (٢)

إستثمار إستقضاء

خاصة بدراسة

إستكشاف فرص النمو من خلال الخدمات اللوجستية بالتطبيق على الموانئ

المصرية

للعلاء: (أصحاب الشركات والوكالات البحرية)، و(المستخلصون الجمركيون)

١- خصائص العينة:

الإسم:

السن: من (١٨-٢٩) من (٣٠ - ٥٠) (أكثر من ٥٠ سنة)

الجنس: ذكر أنثى

المستوى التعليمي: أمي أقل من المتوسط متوسط جامعي فأكثر

الحالة العملية: مالك العمل الخاص مدير للشركة يعمل بالشركة

أسماء الموائى التي تتعاملون معها:

.١

.٢

.٣

.٤

تعامل الشركة مع:

الميناء فقط شركات خدمات لوجستية فقط الإثنان

التعامل بغرض:

التصدير الإستيراد

II = خصائص الخدمات اللوجستية:

س (١) ما هو نوع الخدمات اللوجستية التي يحتاجها العمل؟؟

رجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة الصحيحة

تصنيف مقدم الخدمة			مقدم الخدمة		نوع الخدمة
قطاع خاص	قطاع أعمال	حكومي	شركة خدمات لوجستية	هيئة الميناء	
					التعبئة
					تخليص جمركي
					شحن البضائع STOWING
					تفريغ البضائع
					نقل داخلي من الأرصفة للمخازن
					تخزين البضائع بالمخازن:
					• تخزين صادرات
					• تخزين واردات
					الرقابة على المخزون
					تسليم وتسليم البضائع
					نقل من مكان البضاعة الى الميناء
					نقل من الميناء البضاعة الى مخازنكم
					التوزيع

س (٢) ما مدى رضا الشركة عن جودة الخدمات اللوجستية المقدمة في الميناء الذي تتعاملون معه؟

رجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة الصحيحة

- الخدمات تقدم بدرجة ممتازة
- الخدمات تقدم بدرجة جيدة
- الخدمات تقدم بدرجة مرضية
- الخدمات تقدم بدرجة ضعيفة

س (٣) ما أكثر العناصر التي تشكل نقاط قوة في الخدمات اللوجستية المقدمة؟

رجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة الصحيحة

- الثقة بمقدمي الخدمات
- الشعور بالأمان عند التعامل مع مقدمي الخدمات
- المحيط المادي للخدمة، والمتمثل في: المظهر الخارجي للمكاتب المتعامل معها، وتصميمها الداخلي، واعتناء مقدمي الخدمات بمظهرهم الخارجي.
- الالتزام بمواعيد العمل
- مناسبة أوقات العمل
- حسن معاملة العميل
- الإهتمام بالرد على إستفسارات العميل
- الحرص على تقديم النصائح اللازمة للعميل

س (٤) ما هي أكثر الخدمات اللوجستية التي تشعرون بتوفر العناصر السابقة معها؟؟ (أذكر بالترتيب حسب الجودة)

- ١-
٢-
٣-
٤-

س (٥) ما أكثر العناصر التي تشكل نقاط ضعف في الخدمات اللوجستية المقدمة رجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة الصحيحة

- ضيق الأماكن
 عدم حداثة الأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمة.
 حدوث أخطاء في عملية تقديم الخدمة
 طول فترة انتظار الحصول على الخدمة
 نقص عدد مقدمي الخدمات
 نقص الاهتمام بالترويج عن والتعريف بالشركات التي تقدم الخدمات اللوجستية
 نقص الاهتمام بالترويج عن والتعريف بالخدمات المقدمة في الميناء
 طول فترة الإنتظار للحصول على الخدمة

س (٦) ما هي أكثر الخدمات اللوجستية التي تشعرون بتوفر العناصر السابقة معها؟؟ (أذكر بترتيب المعاناة عند طلب الحصول عليها)

- ١-
٢-
٣-
٤-

س(٧) هل تستخدمون بعض الأنشطة المساعدة للوجستيك:

تداول المواد Material Handling

المستودعات Warehousing

التغليف الواقي Protective Packing

إختيار الموردين

تحديد أفضل أماكن الإمداد

تحديد الكميات المطلوبة

أفضل وقت للحصول على المواد المطلوبة

عمليات التوزيع خارج مكان الإنتاج

س(٨) إذا كانت الإجابة على السؤال السابق نعم فما مدى

١- جودة تقديم تلك الأنشطة؟؟

الأنشطة تقدم بدرجة ممتازة

الأنشطة تقدم بدرجة جيدة

الأنشطة تقدم بدرجة مرضية

الأنشطة تقدم بدرجة ضعيفة

س (٩) هل يتم إنجاز تلك الأنشطة بسرعة وفي الوقت المحدد؟

لا

نعم

س(١٠) هل تتوفر لكم المعلومات المطلوبة بسهولة عما يلي:

<input type="checkbox"/> أماكن العملاء	مصدر المعلومة:
<input type="checkbox"/> متابعة طلبات العملاء	مصدر المعلومة:
<input type="checkbox"/> التنبؤ بحالة السوق	مصدر المعلومة:
<input type="checkbox"/> ضبط المبيعات	مصدر المعلومة:
<input type="checkbox"/> نظم الشحن	مصدر المعلومة:
<input type="checkbox"/> معدلات التخزين	مصدر المعلومة:
<input type="checkbox"/> اتجاهات الطلب	مصدر المعلومة:
<input type="checkbox"/> الأسعار	مصدر المعلومة:
<input type="checkbox"/> التكاليف القياسية	مصدر المعلومة:

س(١١) ما هي أهم المقترحات التي ترون تنفيذها لتحسين الخدمات اللوجستية التالية؟

مقترحات التطوير	نوع الخدمة
	التعبئة
	تخليص جمركي
	شحن البضائع STOWING
	تفريغ البضائع
	نقل داخلي من الأرصفة للمخازن
	تخزين البضائع بالمخازن: <ul style="list-style-type: none">• تخزين صادرات• تخزين واردات
	الرقابة على المخزون
	تسليم وتسليم البضائع
	نقل من مكان البضاعة الى الميناء
	نقل من الميناء البضاعة الى مخازنكم
	التوزيع

س (١٢) ما هي أهم المقترحات التي ترون إضافتها لتحسين أي خدمات لوجستية أخرى
خلاف ما سبق؟

-
-
-
-
-
-

س (١٣) هل هناك خدمات لوجستية أخرى تروا أهمية توافرها في الميناء؟؟

نعم لا

س(١٤) إذا كانت الإجابة في السؤال السابق نعم. اذكر تلك الخدمات:

.١
.٢
.٣
.٤
.٥
.٦