



كلية الحقوق  
الدراسات العليا  
قسم الاقتصاد والمالية العامة

# الذكاء الاقتصادي ودوره في تنمية مشروعات محور قناة السويس

رسالة لنيل درجة الدكتوراه في الحقوق

الباحث

مصطفى بدر زكي بدر

إشراف

الأستاذ الدكتور/ رضا عبد السلام

أستاذ ورئيس قسم الاقتصاد والمالية العامة

وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب - محافظ الشرقية الأسبق

٢٠٢٠

## المقدمة

إن اتساع تطبيقات الاقتصاد المعرفي سواء في البلدان التي تعتمد على الاقتصاد المبني على المعرفة، أو غيرها من الدول الساعية إلى الولوج إليه، والمتمثل بنظام الذكاء الاقتصادي وعلاقته بالمعلومات والمعرفة، ويعمل الحكومة الإلكترونية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ليساهم في عملية التنمية المنشودة، ونظرًا لما يعانيه الاقتصاد العربي من معوقات واختلالات في الهيكل الإنتاجي، وضعف القطاع الخاص والاختلال في هيكل التجارة الخارجية، وحجم المديونية وظاهرتي التضخم والبطالة وتفشي الفساد المالي والإداري، كانت هناك مسوغات للبحث عنه للتحويل بالاقتصاديات العربية بعد فشل الأساليب التنموية التقليدية من القيام بمهمة التنمية وتكوين مشروعات عربية لأهم وسائل الاقتصاد المعرفي، وهو الذكاء الاقتصادي كأحد الحلول غير المطروحة لمعالجة واقع الاقتصاد العربي وتحقيق تنميته، وذلك من خلال تبني مشروع عمل الحكومة الإلكترونية لتلامس القطاعات الفاعلة في عملية التنمية، والتي تتمثل في دعم منظومة البحث والتطوير في المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة، والتعاون مع القطاع الخاص، وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والسياحة، فضلاً عن تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر، كمرحلة أولى ذات أسبقية في مرحلة التأسيس.

**أولاً - أهمية الموضوع:** يحتل الذكاء الاقتصادي مكانة عالية في نشاط الحكومات والدول والأفراد؛ حيث تعتمد هذه الطريقة المبتكرة من قبل اليابانيين على الجمع بين الوسائل العامة والخاصة لخدمة الاقتصاد القومي، ولعل التجربة الأمريكية في هذا الميدان دليل واضح على نجاح الذكاء الاقتصادي، غير أن الدول العربية في أغلبها لم تتمكن من هضم هذه الطريقة ودمجها ضمن نظمها الاجتماعية والاقتصادية والعلمية، ويعرف الذكاء الاقتصادي على أنه مجموعة منسقة من نشاطات البحث والمعالجة والنشر وحماية المعلومات الاستراتيجية، والتي تشترك الدولة وهيئاتها ومؤسساتها المختلفة في إقامتها، إذ تمتد المعلومات في بعدها الاستراتيجي إلى المجالات الاقتصادية والتنافسية والعلمية والتكنولوجية والقانونية والسياسية، كما يغطي نظام الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي مجموعة نشاطات اليقظة والإنذار المبكر، والدراسة والتلخيص، والتأثير والتأثير المضاد لصالح أعوان على المستوى الخاص والعام، فضلاً عن ذلك يهدف الذكاء الاقتصادي من حيث الأصل إلى حماية التراث الوطني وعلى وجه الخصوص في أبعاده التكنولوجية والصناعية.

ثانيًا - إشكالية الدراسة: تتبع إشكالية الدراسة في التحديات التي تواجه مصر؛ سواء العالمية منها أو الإقليمية، والتي تدفعها إلى الانغلاق وفقدان الميزة التنافسية لها، ولما كان الاتجاه العالمي في مراحل تدويل العمليات الاقتصادية وعولمة نظم التجارة سيتزايد بسبب إزالة الموانع الاقتصادية.

فرضيات الدراسة: تتمثل فرضيات الدراسة، فيما يلي:

- (١) تكتسب الخدمات اللوجستية أهمية جوهرية لتعظيم الاستفادة من موانئ محور قناة السويس.
- (٢) يمكن الاستفادة من تجارب بعض القنوات والموانئ الناجحة، مثل بنما وميناء سنغافورة، في تعظيم الاستفادة من الخدمات اللوجستية في مصر.
- (٣) يعتبر مشروع محور قناة السويس عامل جذب للاستثمارات الموجهة لقطاع النقل والخدمات اللوجستية الذي يعتبر بمثابة دفعة قوية لإنشاء إقليم متكامل للقناة السويس.

خطة الدراسة:

المقدمة: التعريف بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: الذكاء الاقتصادي ودوره في تنمية مشروعات محور قناة السويس.

المبحث الثاني: آليات تطوير وتنفيذ الخدمات اللوجيستية بمحور قناة السويس مع التطبيق على تجارب بعض الدول.

## المبحث الأول

### الذكاء الاقتصادي ودوره في تنمية مشروعات محور قناة السويس

في ضوء ما تقدم فإننا نقسم هذه الدراسة إلى مقدمة في التعريف بموضوع الدراسة وأهميته، ومبحثين، أولهما: مفهوم الذكاء الاقتصادي ووسائله (مطلب أول)، ووسائل الذكاء الاقتصادي وتطبيقاته المعاصرة (مطلب ثان)، وذلك على النحو التالي:

## المطلب الأول

### مفهوم الذكاء الاقتصادي وأهميته

#### تمهيد وتقسيم:

يعتبر الذكاء الاقتصادي من أكثر المفاهيم الفكرية الرائدة التي يحظى باهتمام واسع من طرف الإداريين والباحثين في مجال تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات، وفي أوائل الثمانينات من القرن العشرين أدت الإدارة اليابانية دورًا حاسمًا من خلال اعتماد الذكاء الاقتصادي، والذي توسع استخدامه في كافة الميادين الإنتاجية والخدمية، ولقد تزايد الاهتمام بمفهوم الذكاء الاقتصادي في نهاية ستينات القرن الماضي بالولايات الأمريكية، وظهر أول تعريف له وذلك عام ١٩٦٧م، باعتباره مجال للبحث عن المعلومات بهدف استخدامها في اتخاذ القرارات<sup>(١)</sup>.

وفي ضوء ذلك لا بد أن نبين مفهوم الذكاء الاقتصادي (فرع أول)، قبل أن ندلف إلى بيان أهميته (فرع ثان)، وذلك على النحو التالي:

### الفرع الأول

#### مفهوم الذكاء الاقتصادي

يمكن تصور الذكاء الاقتصادي في بروز اقتصاديات المعرفة وتطورها الكبير، فضلًا عن التقدم الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي محاولة من جمعية المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا لبيان مفهوم الذكاء الاقتصادي، اعتبرته مجموعة من النشاطات التي يتم تنسيقها من البحث العلمي، والمعالجة التقنية ونشر مختلف المعلومات والبيانات الاستراتيجية التي تفيد في عالم المال والاقتصاد، بقصد استخدامها في تطوير الأنشطة الاقتصادية وحمايتها، غير أن هذا التعريف سرعان ما اعتراه التطور ليتضمن أبعادًا أخرى لمفهوم الذكاء الاقتصادي، وسائر الوسائل التي يستخدمها للقيام بهذه النشاطات<sup>(٢)</sup>.

(١) انظر:

PEGUIRON F., Application de l'Intelligence Economique dans un Systeme d'Information Stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs, thèse de Doctorat, Université Nancy 2, 2006, p30

(٢) حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر، العدد الثاني، ٢٠١٢م، ص ١٣.

وقد عرف الباحثون أهمية الذكاء الاقتصادي، ومن ثم تعددت وتتنوع التعريفات التي عنيت بالاهتمام بهذا النمط من الذكاء، وتباينت وجهات نظر الباحثين والخبراء حول المفهوم الصحيح للذكاء الاقتصادي، ولعل ذلك يرجع إلى حداثة النسبية في دراسة الأبعاد المختلفة للذكاء الاقتصادي، ويعتمد الذكاء الاقتصادي على القدرات العلمية والتكنولوجية للعلماء والمهندسين وعلى قدراتهم على تطبيق وتنفيذ تصميماتهم اعتمادًا على الإمكانيات المهارية المدربة<sup>(٣)</sup>، وهو ما سوف نبينه على النحو التالي:

(١) يذهب البعض إلى تعريف الذكاء الاقتصادي بأنه عبارة نظام منهجي دائم ومستمر، يعمل على إنتاج المعلومات الضرورية في شكل عملي، بقصد تسهيل وتبسيط إجراءات صنع القرارات على المدى الطويل وصياغتها.

ويرى الباحث: أن هذا التعريف قد ركز على استخدام الذكاء الاقتصادي في عملية صنع القرار، ولم يتجاوزه إلى غيره، وهو بهذه الصيغة غير جامع؛ حيث إن صنع القرار، نتيجة واحدة من نتائج وآثار الذكاء الاقتصادي المتعددة، وعلى ذلك لا يمكن التسليم بهذا التعريف.

(٢) بينما ذهب فريق آخر إلى القول بأن الذكاء الاقتصادي، عبارة عن نظام معلوماتي تصغي المنظمات الاقتصادية من خلاله إلى اتخاذ قراراتها، حتى تقرر وتتخذ الإجراءات اللازمة بشأنها، ومن ثم تستطيع أن تحدد الأنشطة المطلوبة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها المنشودة.

ويرى الباحث: أن هذا التعريف تناول - فقط - جانب توفير المعلومات والبيانات بقصد الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمات الاقتصادية، ومن ثم فهو كسابقه لا يمكن التسليم به لأنه غير جامع ولا شامل.

(٣) وذهب فريق ثالث إلى القول بأن مصطلح الذكاء الاقتصادي، كثيرًا ما يتم استخدامه بالتبادل مع مصطلحات أخرى، مثل مصطلح البيانات والمعلومات والمعرفة والذكاء<sup>(٤)</sup>.

ويرى الباحث: أن هذا التعريف يمكن القول بقبوله إلى حد ما؛ حيث يرى أنه من الممكن أن يحل الذكاء الاقتصادي محل غيره من الأنظمة، وهو ما يدل على إظهار كافة نتائجه بصورة أو بأخرى.

---

(٣) محمد عبد الوهاب إسماعيل، الاستراتيجية الغائبة لبناء مصر الصناعية، ط١، مكتبة مدبولي، القاهرة - مصر، ٢٠١١م، ص١٦.

(٤) سعيد عبد اللطيف، إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين معوقات المعول ومتطلبات المأمول، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي ١٧ و ١٨ أبريل ٢٠٠٦م.

ووفقًا لهذه المفاهيم سابقة البيان، يتبين لنا أن هناك ثلاث اتجاهات لمضمون ومعنى الذكاء الاقتصادي، وهي على النحو التالي:

الاتجاه الأول: يرى أنصاره أن الذكاء الاقتصادي، ما هو إلا عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناعة القرارات بالمعرفة العلمية التي تدعم صناعة القرارات بصورة صحيحة ومناسبة لتحقيق الأهداف.

الاتجاه الثاني: يذهب أنصاره إلى اعتبار الذكاء الاقتصادي وظيفة تتعامل مع كافة القضايا المؤثرة على المنظمات الاقتصادية في المدى المتوسط والطويل.

الاتجاه الثالث: ذهب أنصاره إلى اعتبار الذكاء الاقتصادي جزءًا لا يتجزأ من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات الاقتصادية، وانعكاساتها عليهم.

وعلى ذلك تعتبر المعلومات والبيانات الاقتصادية والاستراتيجية مفيدة إلى حد كبير، إذا ما تم استخدامها بطريقة عقلانية سليمة، ضمن منظومة اتخاذ القرارات الاستراتيجية والبناءة في مختلف المستويات، وذلك لتحسين وضع التنظيم والرقي به إلى وضع أحسن، من حيث السياسة التنافسية واليقظة والاستجابة لمتطلبات النطاق التنافسي، بيد أن هذا المفهوم (الذكاء الاقتصادي) يقتصر من حيث الأصل على اعتباره سياسة عامة يتم تحديدها من جانب الدولة، بالمشاركة مع بقية المتدخلين والمتعاملين معها أو من خلالها، على أن يكون لها محتواها ومجال تطبيقها<sup>(٥)</sup>.

ويلاحظ من ذلك أن عملية الذكاء الاقتصادي تقوم على مجموعة من السياسات أو العناصر، منها على سبيل المثال:

(١) الأمن الاقتصادي: وتهدف سياسة الأمن الاقتصادي إلى حماية النطاق الاستراتيجي للاقتصاد القومي، وهو تحول لازم لبناء الوطن<sup>(٦)</sup>؛ حيث إن العلاقة بين ميدان الاستخبارات وميدان المنافسة الاقتصادية والصناعية، يعد موضوعًا مشابهًا للفترة ما بعد الحرب الباردة؛ حيث إن الخطر العسكري المباشر أصبح يتراجع ليترك المجال واسعًا لمخاطر جديدة تعد غير مباشرة، من بينها الخطر ضد المصالح الاقتصادية، الذي أصبح يبرز بصفة

(٥) انظر:

Commissariat général du Plan, « Intelligence économique et stratégie des entreprises »  
Travaux du groupe présidé par Henri Martre, la documentation française, fev 1994 (Rapport Martre)

(٦) محمد عبد الوهاب إسماعيل، الاستراتيجية الغائبة لبناء مصر الصناعية، مرجع سابق، ص ١٧.

خاصة، وبما أن تحرير نشاطات العديد من القطاعات وتطور التبادل الحر جعلاً معظم الدول معرضة إلى التحركات الاقتصادية العالمية، بحيث أصبح أهم الشركاء والمنافسين يأخذون منعرجاً يسميه "إدوارد لوتفاك"، الجيو اقتصاد، وبعبارة أخرى تواصل الاستراتيجيات العسكرية - الدبلوماسية - متمثلة في وسائل اقتصادية وتجارية، كما أصبحت ترجمة هذه الحساسية الجماعية لرهانات الأمن الاقتصادي تتحدد في مفهوم المصالح الأساسية للأمة، أي ترتيب العناصر الأساسية للطاقت الاقتصادية والعلمية للوطن، ومن ثم أصبحت الدولة تعترف وتقر بأنها ليست الوحيدة المسؤولة عن الأمن الجماعي، فالمؤسسات هي أيضاً يجب أن تشارك بصفقتها عنصراً أساسياً في الأمن الاقتصادي الوطني في حماية ومتابعة مصالحها الخاصة المشروعة<sup>(٧)</sup>.

**ويرى الباحث:** أن من أهم مقومات المجتمع، أن يكون لديه اقتصاد قومي يتمتع بالحماية الأمنية اللازمة، التي تعمل على ثباته واستقراره، بل وازدهاره، في عصر العولمة، أو إن شئت فقل عصر البقاء للأقوى، ولا بقاء لمجتمع لا يقدر على حماية أمنه الاقتصادي.

**(٢) التنافسية:** تعتمد سياسة التنافسية على عمليات البحث والتطوير، وتسمح بمسايرة المؤسسات في تعقب الفرص والحصول على الأسواق العالمية، وتتم هذه المسايرة من خلال التعرف المشترك على الرهانات الاستراتيجية وتجميع الخبرات والمعلومات العامة والخاصة.

**(٣) التأثير:** تبرز سياسة التأثير على وجه الخصوص على مستوى الهيئات المعروفة، والتي تقوم بإعدادها للنظم والمعايير التي تدير الحياة الاقتصادية، كما أن استراتيجية التأثير على الدول، ودور المكاتب الاستشارية الأجنبية، وعمليات الإعلام والإعلام السلبي، هذا التجاوز للنشاطات التقليدية للمؤسسة ناتج عن الإرادة أو النية الاستراتيجية والتكتيكية التي يجب أن تأخذ الصدارة عند القيام بتنفيذ النشاطات الجزئية وعند نجاحها، وكذا عن التفاعل بين كل مستويات النشاط المعنية بمهام الذكاء الاقتصادي، بداية من القاعدة (المستوى الداخلي للمؤسسة)، مروراً بالمستويات الوسيطة (ما بين المهنيين، المحلية)، وصولاً إلى المستويات الوطنية (الاستراتيجيات المنقح عليها بين مختلف مستويات القرار)، ثم المستويات المتعددة الجنسيات (المجمعات المتعددة الجنسيات) أو الدولية (استراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة)<sup>(٨)</sup>.

وينحصر مجال تطبيق الذكاء الاقتصادي بوجه خاص في الأسواق التي تعتبر مصدراً للقيمة المضافة، بل

---

(٧) جمال الدين سحنون، الذكاء الاقتصادي وأمن المؤسسة، الملتقى الدولي الأول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف بالجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - مخبر

العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا، أبريل ٢٠٠٦م، ص ١٢١٥.

(٨) جمال الدين سحنون، الذكاء الاقتصادي وأمن المؤسسة، مرجع سابق، ص ١٢١٦.

ويتعدى ذلك الأمر لتكون مصدرًا للتأثير والقوة، ومن الأمثلة الدالة على ذلك: مؤسسات الطيران والفضاء، ومشروعات التسليح، والطاقة التقليدية والمتجددة، وصناعة الأدوية، وكذلك علوم الجينات، ووسائل الشبكات الاتصالية، ومراكز تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأمن؛ حيث إن هذه المشاريع لا تحكمها قاعدة السعر ونوعية المنتج والخدمات التابعة، وإنما يتجاوز ذلك لأن تكون الموافقة والمساندة السياسية للدولة، هي العامل الحاسم في الحصول عليها<sup>(٩)</sup>.

وعلى ذلك يمكن القول بأن الذكاء الاقتصادي يهتم بدراسة التفاعل التكتيكي والاستراتيجي بين كافة مستويات النشاط، وذلك انطلاقًا من المؤسسات مرورًا بالمستوى الأقل أو الوسط والذي يتمثل في الجماعات المحلية، إلى أن يصل إلى المستوى الوطني أو الاستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز صنع القرار في الدولة<sup>(١٠)</sup>.

خصائص الذكاء الاقتصادي:

من خلال ما تقدم يمكن القول أن من بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي، ما يلي:

- (١) الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات.
- (٢) وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الاقتصاديين.
- (٣) وجود علاقات قوية بين المؤسسات والجامعات والإدارات المركزية والمحلية.
- (٤) إدماج ممارسات تشكيل جماعات الضغط (Lobbying) والتأثير.
- (٥) إدماج المعارف العلمية والتقنية والاقتصادية والقانونية والسياسية.
- (٦) اعتماد شعار "العالمية" كسلم لاتخاذ القرارات.
- (٧) السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

---

(٩) إسماعيل محمد محروس، اقتصاديات الصناعة والتصنيع مع اهتمام خاص بدراسة الجدوى، ط٢، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة - مصر، ص ٢١١.

(١٠) انظر:

Michel Varlet, « A propos du concept français de l'intelligence économique », Défense nationale, juillet 1994, p 117

وتكون السرية والتكتم خارج إطار الأدوات القانونية للملكية الصناعية والأدبية والفنية فواحدة من أبسط الأساليب لحماية المعلومة تكمن في الحفاظ على السرية والتكتم، لكن هذا الأسلوب السري يصطدم بجواجز حقيقية ليس فقط من الجانب التطبيقي وإنما الجانب القانوني كذلك، فيما يتعلق بالسر المحفوظ المتعلق بالاختراع الذي يتمتع بالخصائص المطلوبة في براءة الاختراع فالمذهب السائد والمسيطر في مثل هذه الحالة لا يشجع العمل بنوع هذه الحماية (السرية) بسبب أن نتائجه غير مضمونة، وكذا الحدود التي تدرج في إمكانيات التفاوض واستغلال الاختراع، كذلك لكونه يعارض التقدم العلمي والتقني<sup>(١١)</sup>.

ومما تقدم يرى الباحث: أن الهدف العام من الذكاء الاقتصادي، يمكن أن يتمثل في حماية التراث الوطني وعلى وجه الخصوص في بعديه التكنولوجي والصناعي، باعتبارهما عماد التنمية الاقتصادية المعاصرة.

## الفرع الثاني

### أهمية الذكاء الاقتصادي في تنمية مشروعات محور قناة السويس

تبدو أهمية نظام الذكاء الاقتصادي في تنمية مشروعات محور قناة السويس، من خلال ما يؤدي إليه تطبيقه من الإبداع والابتكار والتجدد في إدارة المعلومات وجمع البيانات وتدفعها داخل مشروعات محور قناة السويس، كما يسمح نظام الذكاء الاقتصادي بصورة حديثة وديناميكية بتحديد القوى التي تعمل على تحريك البيئة المحيطة بالمشروع وتنشيطها، ومن ثم يبدو الدور الفعال للمعلومات والبيانات في تحريك الإبداع والمساهمة في تكوين الذكاء الاقتصادي في المشروع واستغلالها، لأهداف التخطيط الاستراتيجي<sup>(١٢)</sup>، كما يكتسب الذكاء الاقتصادي أهميته من وجود تغيرات متسارعة ومتوالية في البيئة الاقتصادية الجديدة والبيانات التي تخزنها المشاريع، وكذلك المعلومات الناتجة عنها، كما تبرز أهمية الذكاء الاقتصادي في وجود آليات تساعد على اتخاذ القرار وتزايد المنافسة، وذلك سواء على المستوى الوطني أو الدولي؛ حيث يعتبر الحصول على التكنولوجيا الحديثة من الأمور الأساسية، التي تعمل على زيادة الإنتاج وازدهار النمو الاقتصادي وتحسين تقديم المنتجات وجودتها، ومن ثم تبرز أهمية الذكاء الاقتصادي بصورة أكثر وضوحاً في مدى ما يوفره من الحماية للمشروع ضد التهديدات الخارجية والسيطرة على الفرص قبل المنافسين، والتكيف أكثر وأكثر مع القواعد الجديدة للسوق، وذلك من خلال توظيف استخدام البيانات وتكنولوجيا المعلومات بشكل فعال، وتحويلها إلى معارف تدعم صناع القرار في المشروع، كما تظهر أهمية تطبيقات الذكاء الاقتصادي لسائر القطاعات الاقتصادية من خلال الانتقال من بناء الأنظمة

(١١) جمال الدين سحنون، الذكاء الاقتصادي وأمن المؤسسة، مرجع سابق، ص ١٢١٧.

(١٢) حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مرجع سابق،

المعلوماتية في المشروع، إلى التحليل ووضع الاستراتيجيات المستقبلية وتحقيقها، ومواجهة التحديات في عالم الاقتصاد الجديد (١٣)، وغالبًا ما تستخدم تطبيقات الذكاء الاقتصادي في تطوير منتج جديد وتحسين الأداء واتخاذ القرارات والحصول على ميزة تنافسية، فضلًا عن خلق نوع من التعاون بين المتعاملين اقتصاديًا وخلق روابط بين المشاريع الاقتصادية واستغلال المعلومات لحماية الممتلكات التكنولوجية، كما أن استراتيجية الذكاء الاقتصادي تتمثل في تنفيذ الدولة الحصول على معلومات عن اقتصاديات الدول الأخرى، ورسم الخطط اللازمة لمواجهة التحديات حتى يتسنى لها حماية اقتصادها من هجمات المنافسين من الخارج (١٤).

وأخيرًا، فقد أصبح الذكاء الاقتصادي يمثل ركيزة أساسية من ركائز الموائمة بين استدامة تنمية المشروع الاقتصادي والتحويلات الحديثة الناجمة عن العولمة الاقتصادية والتنافسية الشديدة بين مختلف المشاريع الاقتصادية (١٥).

## المطلب الثاني

### وسائل الذكاء الاقتصادي وتطبيقاته المعاصرة

تمهيد وتقسيم:

نتحدث في هذا المبحث عن وسائل الذكاء الاقتصادي (فرع أول)، وتطبيقاته المعاصرة في بعض الدول المتقدمة (فرع ثان)، وذلك على النحو التالي:

### الفرع الأول

#### وسائل الذكاء الاقتصادي

هيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جميع الظروف التي تساعد على نمو عمليات الذكاء الاقتصادي وازدهاره في العالم أجمع؛ حيث أدى التزايد السريع في عدد الحاسبات الآلية واستخدام شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) إلى تنوع طرق جمع المعلومات والتحليل، وهو بدوره ما أدى إلى تبني الذكاء الاقتصادي من قبل مختلف

---

(١٣) عبد الرزاق خليل، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي - جامعة الزيتونة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٠٠٥م، ص ١١.

(١٤) المرجع السابق، ص ١٣.

(١٥) شيرين بدري توفيق البارودي، أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق متطلبات تنمية المشاريع الصغيرة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد التاسع و الثلاثون، ٢٠١٤م، ص ٦٧.

المؤسسات والهيئات، سواء العامة منها أو الخاصة، ومن بين المؤسسات التي عملت على إيجاد نماذج للتحليل التنافسي، نموذج فولد (Fuld) (١٩٩٥)<sup>(١٦)</sup>؛ حيث يضم هذا النموذج نحو ست أدوات للتحليل التنافسي والاستراتيجي، والتي نبينها على النحو التالي:

(١) **ملمح نوايا وقدرات المسيرين:** وهو ما يسمح بالتنبؤ بقرارات هؤلاء، ومن ثم تحديد العوامل التي تؤثر على إجراءات اتخاذهم القرارات، وحتى يمكن إعداد الملمح النفسي لصاحب القرار بصورته المثلى، يجب الأخذ بعين الاعتبار سبعة محددات تتمثل في: أنماط القيادة والثقافات والمسارات المهنية والكفاءات والتوجهات والميولات والقرارات السابقة، وكذلك يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المؤسسة الحالي والمستقبلي، من وجهة نظر التكاليف والتكنولوجيا المتاحة، والإدارة والعمليات.

(٢) **البانشاركينغ (Benchmarking):** وهي التقنية التي تسمح بالتعرف على محددات الكفاءة العالية، لأحسن المؤسسات العاملة في ذات قطاع النشاط وتطبيق ما يستنتج منها من دروس.

(٣) **تحليل الاستراتيجية المستقبلية:** ويراد بها محاولة معرفة سائر نقاط القوة والضعف، وكذلك الوقوف على الفرص والتحديات التي تحيط بالمؤسسة، وهو النموذج الذي يعرف في مجال التحليل الاستراتيجي باسم SWOT؛ حيث تسمح نتائج هذا التحليل بتحديد توجه استراتيجي ومجاور أولية للتدخل.

(٤) **توقع الاستراتيجيات التنافسية:** يقترح نموذج Fuld تحليل القوى المحيطة الأربع للمؤسسة، وهي على التوالي: اللوائح والتنظيمات، والتكنولوجيا، والتغيرات في قطاع النشاط (عمليات الضم والدعم)، وأخيراً الزبائن (نمو عادات الاستهلاك)، وهناك عدة طرق أخرى في هذا المجال منها: نموذج القوى الخمسة لبورتر، نموذج الاستجابة للمنافسة الذي يقضي بتقييم مختلف الاستجابات للمنافسة باستعمال عدة تقنيات منها الطرق التقليدية لتحليل المنافسة، المماثلة، النماذج الرياضية والطرق النوعية (مقابلات الأخصائيين، الملاحظون).

(٥) **توقع إدخال منتج جديد:** يقترح فولد في هذا الإطار ما يسمى بـ Timelining، ويقصد به متابعة النشاطات

(١٦) انظر:

Christian Harbulot, Pascal Jacques Gustave « la contre information ou comment répondre à une attaque », cahiers de la fonction publique, n°140, nov 1995 p 11 et 13

العملية للمؤسسات والتعرف على المعلومات الناتجة وتحليلها.

(٦) **تحليل التكاليف:** ويعتمد المحلل من حيث الأصل على الميزانية كأداة تحليلية، ويتمثل العنصر الأساسي لهذه المقاربة في التركيز على العوامل الحرجة ك شراء المعدات، البنايات والتجهيزات والتكاليف الإدارية.

خلاصة القول: أنه يتطلب لممارسة الذكاء الاقتصادي كفاءات معينة؛ وقد شرعت الدول في تبني أسلوب الذكاء الاقتصادي بفصد استغلال جميع فرص البحث والتطوير المتوفرة في إطار منظومة الخدمات؛ حيث تقوم تلك المنظومة بإعداد برامج تكوين حديثة، تتفق ومقتضياتها الاستراتيجية بالاعتماد على مرجعيات تمت صياغتها وفقاً للأهداف السياسية، والاقتصادية والاجتماعية للدولة، ويتمثل الهدف من هذه المرجعيات في التعرف على المعارف والمهارات التي يجب اكتسابها خلال مسار تكوين عالي المستوى في مجال الذكاء الاقتصادي من وجهة نظر احترافية، مع إدراك الرهانات التي جعلت من الذكاء الاقتصادي وسيلة هامة لإدماج البحث والتطوير ضمن إطار خدمة تنمية مشروعات محور قناة السويس ومحيطها، فضلاً عن فهم آليات إرساء عملية الذكاء الاقتصادي وآليات دمجها ضمن النشاط العادي لمشروعات محور قناة السويس، وأخيراً، يجب نقل الخبرات والمعارف المتعلقة بالجوانب الثلاثة للذكاء الاقتصادي وهي: إدارة المعلومات والبيانات، وحماية التراث المعلوماتي والمعارف، والتأثير المضاد؛ حيث إنه في ظل مناخ يتصف بالتنافسية الاقتصادية ويعتمد على استخدام المعلومة، يلجأ الاقتصاديون إلى تبني مسعى الذكاء الاقتصادي أو التنافسي، ولم تتضح معالم هذا الوضع الجديد للدول والمنظمات والأفراد، إلا بعد أن تعقدت التبادلات والمعاملات وزادت المخاطر، وبرزت للوجود تجارب متميزة أثارت اهتمامات المختصين في مجال إدارة المعلومات والمعارف.

## الفرع الثاني

### تطبيقات الذكاء الاقتصادي المعاصر ومدى ملائمتها مع تنمية محور قناة السويس

يعود أصل نشأة مصطلح الذكاء الاقتصادي أو التنافسي إلى اليابان؛ حيث وجهت اليابان كافة قدراتها المادية والبشرية - أو ما يسمى في ذلك الوقت بالقوة المدنية - نحو التنمية الاقتصادية، مما أدى إلى ظهور تنظيم إداري أصلي ومحكم سمح بجمع كافة المعلومات ذات الطبيعة الاقتصادية الصناعية والتكنولوجية، وفيما يلي أهم النماذج المعروفة في العالم والتي تعتبر رائدة في مجال الذكاء الاقتصادي<sup>(١٧)</sup>؛ وسنلقي الضوء على بعض نماذج الذكاء الاقتصادي في بعض الدول المتقدمة، وذلك على النحو التالي:

(١٧) ميساء حبيب سليمان، الأثر التنموي للمشروعات الصغيرة الممولة في ظل إستراتيجية التنمية، مرجع سابق، ص ١٠٨.

**أولاً - النموذج الياباني في الذكاء الاقتصادي:** تتمركز فكرة الذكاء الاقتصادي في اليابان في وزارة التجارة الدولية والصناعة (MITI)، والتي يتمثل دورها الأساسي في مساعدة المؤسسات اليابانية وتوجيهها وإعلامها، كما يرتبط بهذه الوزارة كل من الجامعات اليابانية (Sogo Soshas)، والشركات التجارية العظمى التي تمول مراكز بحث وتفكير وباحثين زائرين، والمنظمات المهنية، والهيئات الإدارية ذات الطابع البحثي والعلمي، وقد أعد هذا النظام لفائدة المؤسسات، وفقاً لقاعدة أن الإدارة الجيدة للموارد التي تسمح بخلق القيمة تتبنى سياسة متكاملة لإيفاد المتربصين والمتدربين اليابانيين إلى الخارج، واستقبال المتدربين الأجانب، ومطالبة هؤلاء بإعداد تقارير حول مهامهم خلال سنوات إعادة الإعمار، وقد تمكن اليابانيون من دمج البحث والتطوير عن طريق تكنولوجيات قبل تقليدها أو سرقتها، الشيء الذي حدث فعلاً مع الاقتصاديات الناشئة في آسيا والصين على وجه الخصوص<sup>(١٨)</sup>.

وما يمكن استنتاجه هو أن هذا النظام يقوم على الوزارة الأولى أو الوزير الأول، والوزارات الاقتصادية، وعالم الأعمال الذي يساهم في تحديد الاستراتيجية العامة والشاملة للبلاد، وأخيراً هيئات التفكير Think Tanks التي تساهم في تطوير البحث وإدماج التطوير والإبداع عن طريق الدراسة المقارنة والتكنولوجية، هذا وتخصص المؤسسات الاقتصادية في اليابان نحو 1.5 % من رقم أعمالها لإنفاقه في مجال الذكاء الاقتصادي.

**ثانياً - النموذج الأمريكي في الذكاء الاقتصادي:** عرف المشهد الأمريكي في مجال الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي تحولاً كبيراً في عقد التسعينات من القرن الماضي، تبعاً للعديد من التحولات الدولية من بينها حجم التنمية الاقتصادية التي حققها كل من اليابان وأوروبا باعتبارهما منافسين رئيسيين للولايات المتحدة، وعلى سبيل المثال واجهت شركة "بوينغ" الأمريكية منافسة شديدة من طرف "أيرباص"، والإدارة الأمريكية للطيران والفضاء "NASA" من قبل محطة "أريان" للفضاء.

وبهذا عمل الأمريكيون على إيجاد سوق رائجة للمعلومات والتي أصبحت رائدة فيما بعد، إذ تضم هذه السوق أنواعاً عديدة من متعلمي المعلومات كالمساسة، والجامعات، وهيئات البحث والتفكير، والمكاتب، وهيئات الأمن

---

(١٨) انظر:

Bertrand warusfel, « le secret de la défense nationale – Protection des intérêts de la nation et libertés publiques dans une société d’information » Thèse, Paris V, 1994, p 164 et 166

الخاصة، أما الهدف الأساسي لعمليات الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية فيتمثل في دعم التأثير وعمل جماعات الضغط لتحقيق أهداف المصلحة العامة للبلاد في الداخل، كما هو في الخارج.

وما يمكن ملاحظته على النظام الأمريكي للذكاء الاقتصادي تبنيه لنشاط الوكالات الخاصة للاستعلامات مثل (Pinkerton) و(Kroll)، كما توجد هيئات مركزية أخرى هي المجلس الاقتصادي الوطني الذي أسس سنة ١٩٩٣م، والذي يعتبر تأسيسه ثورة في مجال تقديم الدعم والاستشارة لمختلف الهيئات.

وعلى المستوى التشريعي، تعمل الولايات المتحدة على دعم الشركات الأساسية في مجال الاستعلامات، وإصدار النصوص القانونية ذات الصلة مثل (The Statement of Administration Action) لعام ١٩٩٤م، في مجال تطبيق عقوبات انفرادية على مؤسسات أجنبية أو دول تركز نوعاً من المنافسة غير الشريفة والتي تلحق أضراراً بالمصالح الأمريكية، ويمكن في هذا المقام ذكر، كل من (The Trade Act) لعام ١٩٩٤م، و (The Trade and Competitiveness Act Omnibus) لعام ١٩٨٨م، وأخيراً قانون كاروسل (Caroussel) الصادر عام ٢٠٠٠م، والذي يجيز للإدارة الأمريكية تغيير قائمة المنتجات المحتمل تعرضها لإجراءات عقابية جمركية كل ستة أشهر، وذلك بهدف خلق اضطراب في أسواق الشركة أو الدولة المعاقبة.

وأخيراً، تتميز شركات الذكاء الاقتصادي الأمريكية بحجمها الضخم والممتد إلى كافة أنحاء العالم، وتستخدم طاقات مادية وبشرية هائلة، ومثال ذلك مؤسسة (Kroll international)، التي توظف ما بين ٥٠٠٠ إلى ٦٠٠٠ أجير موزعين على ٦٠ مكتب حول العالم، وتحقق رقم أعمال يقدر بحوالي ١٠ ملايين دولار سنوياً، تعمل هذه المؤسسة على تحليل "الخطر الاقتصادي والتجاري"، بناء على العوامل الستة التالية، وهي: الاستعلامات، والأعمال والتحقيقات، والتحقق من السوابق المهنية، وخدمات الأمن والحماية، وأمن شبكات المعلومات، والمساعدة القضائية والتحليل الاستراتيجي والتنافسي.

**ثالثاً - النموذج الفرنسي في الذكاء الاقتصادي:** على عكس النظامين السابقين، يتميز النظام الفرنسي بوجود دور قوي للحكومة في ميدان الذكاء الاقتصادي إلى جانب المؤسسات العمومية الكبرى، كما أن المبادرات العمومية في فرنسا تتغلب على كل ما هو خاص، فضلاً عن ذلك، يبقى النموذج الفرنسي فيما يخص الذكاء الاقتصادي رهين عائقين أساسيين هما<sup>(١٩)</sup>:

(١٩) انظر:

Jean-paul Martin « le brevet d'invention, arme stratégique anti-contrefaçon », Gazette du Palais, 18/19 août 1993, p 15-20

**أولهما: العائق الدستوري،** وذلك بحكم وجود ثنائية الحكم في الجهاز التنفيذي، خاصة في مرحلة التعايش السياسي، كما يؤخذ على تركيبة الوزارات ضعفها في تجسيد آليات اليقظة والذكاء الاقتصادي، وحتى في إبراز الإرادة في التغيير.

**والثاني: هو العائق الثقافي،** وقد نتج هذا العائق عن ظواهر الانتماء الحزبي والمرجعيات الثقافية والفكرية لمختلف أسلاك الموظفين وظاهرة إخفاء المعلومات والتحفز عليها، كما أن ثقافة الدبلومات الممنوحة من مختلف المدارس العليا والجامعات في فرنسا تركز نوعاً من عدم التجانس في الثقافات الإدارية، ومن ثم ضعف الثقافة المشتركة والرغبة في التحديث والتطوير، فضلاً عن ذلك عدم قدرة ما يسمى بالهيئات (Fondations) على جلب الذكاء البشري الخارجي واستخدامه في إقامة آليات الذكاء الاقتصادي والاستفادة منه على نحو ما هو جاري العمل به في مؤسسات وهيئات التفكير في الولايات المتحدة أو اليابان.

على سبيل المثال، توجد بفرنسا ٤٧٣ هيئة لا تتلقى إلا ٠,٠٩ % من الناتج الداخلي الخام، في حين توجد ١٢٠٠٠ هيئة من هذا النوع تتلقى ٢,١ % من الناتج الداخلي الخام في أمريكا، و ٣٠٠٠ هيئة في بريطانيا و ٢٠٠٠ في ألمانيا<sup>(٢٠)</sup>، وقد تعالت الأصوات لإصلاح نظام الذكاء الاقتصادي في فرنسا انطلاقاً من عام ١٩٩٥م، وذلك عند نشر تقرير (Carayon)، ومن بعدها تقرير النائب (Martre)<sup>(٢١)</sup>، لقد اقترح كاريون نظاماً للذكاء الاقتصادي وفقاً للخصوصيات الفرنسية، كما اقترح التقرير تطوير الذكاء الاقتصادي وعمليات البحث والتطوير على المستوى الإقليمي والقطاع الخاص، وقد تم ذلك بإنشاء وكالة نشر المعلومات التكنولوجية (ADIT)، وهي مؤسسة عمومية، كما تم استحداث شركة خاصة تسمى الشركة الأوروبية للذكاء الاستراتيجي (CEIS)، والتي تقدم خدماتها لمؤسسات صناعية فرنسية وأوروبية.

كما أُلح تقرير (Martre) على دعم تعليم الذكاء الاقتصادي، مما أتاح الفرصة لبعض المدارس العليا للتجارة بفرنسا لتقديم دروس في الذكاء الاقتصادي على غرار مجموعة الدراسات التجارية العليا (HEC).

(<sup>٢٠</sup>) انظر:

CARAYON B., « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale ». Intervention devant les Préfets de France. Paris, le 09 décembre, (2004)..

(<sup>٢١</sup>) انظر:

COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN, « Rapport Martre. Intelligence économique et stratégie des entreprises ». Paris, La Documentation Française, (1994)..

ومما يلفت النظر خصوصًا في فرنسا، هو تبني فكرة دعم الذكاء الاقتصادي إقليميًا بضمان تدخل أحسن وأنجح للجماعات المحلية أو الدوائر الإدارية والبلديات، وذلك لصالح المؤسسات الكبيرة والصغيرة التي تنشط في هذه الأقاليم، والهدف المنشود من ذلك هو تحويل مهارات مؤسسات الذكاء الاقتصادي في هذه المؤسسات ومساعدتها على تجاوز العوائق لتحسين الإنتاج ودعم التنافسية والتصدير.

وما يمكن استنتاجه من هذه التجارب هو أن الذكاء الاقتصادي أصبح ممارسة عالمية منسقة ومشاركة بين مختلف أجهزة الدولة، كما تتدخل بنسب هامة في هذه العملية كل من الجامعات المحلية والدولية، ومراكز الدراسات والتفكير، وكذا هيئات عالم الأعمال بهدف ضمان دمج المعلومات والمعارف ضمن سلسلة خلق القيمة المضافة، كما تم أيضًا تطوير أساليب الضغط والتأثير بغرض تنفيذ القرارات المتخذة وتسهيل السبل للحصول على أحسن النتائج<sup>(٢٢)</sup>

تطبيق النماذج السابقة على مشروعات محور قناة السويس تعتبر عمليات البحث والتطوير مصدرًا بالغ الأهمية من مصادر النمو الاقتصادي والرخاء والتنمية؛ حيث تساهم بشكل كبير في دعم مستوى الكفاءة لدى العاملين والموظفين، وكذلك في الرفع من تنافسية المؤسسات ونجاح الإدارات العامة للدولة، فضلًا عن دوره الذي لا يقل أهمية في الإدارات والمؤسسات الخاصة<sup>(٢٣)</sup>، وتمثل الإحصائيات العامة حول البحث والتطوير، دليلًا مهمًا ومرجعًا أساسيًا في هذا المضمار، ويتعين على الحكومات العربية التعرف على الاحتياجات الحقيقية في الميدان الاقتصادي والاجتماعي من حيث الأساس، ومن ثم تتمين القدرات المتاحة حاليًا من بنية تحتية وأفراد، ولن يتأت ذلك إلا بإعطاء الموارد البشرية المكانة اللازمة في عملية الإنتاج والبحث العلمي، وذلك من حيث جذب الكفاءات والاحتفاظ بها وزيادة ولائها للتنظيمات وتحسين ظروف عملها على المستوى التنظيمي؛ حيث تمثل كل هذه المقترضات دعامة أساسية لإرساء نظام الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي الذي يتخذ الأهداف العامة للدولة قاعدة له.

(٢٢) انظر:

SALLES M., « Problématique de la conception de méthodes pour la définition de Systèmes d'intelligence économique ». Revue d'Intelligence Economique, n° 6-7, avril –Octobre, (2000).

(٢٣) انظر:

MASSARI COELHO G., DOU H., “ Au delà de l'Intelligence Compétitive : l'attractivité ». International Journal of Information Sciences for Decision Making. N° 4 : 1-52, (2000)..

ومن خلال ما تقدم، فإن نظام الذكاء الاقتصادي، يكتسب أهمية خاصة في مشروعات محور قناة السويس للدور الفعال الذي يلعبه في تحقيق الآتي:

- (١) توظيف استخدام تكنولوجيا المعلومات بالشكل الذي يتلاءم مع توفير متطلبات تنمية مشروعات المحور، وذلك من خلال تحويل البيانات إلى معلومات منتجة توزع وتستخدم، كمعرفة تساعد المشروع على اتخاذ القرارات ورسم الاستراتيجيات<sup>(٢٤)</sup>.
- (٢) يؤدي الذكاء الاقتصادي في مشروعات محور قناة السويس إلى خلق نوع من التعاون والروابط بين مختلف المشروعات والمتعاملين معها اقتصادياً، وبين الباحثين ومختلف القطاعات الاقتصادية.
- (٣) يؤدي نظام الذكاء الاقتصادي إلى تطوير المنتجات الجديدة وتحسين كفاءة الأداء من خلال الإبداع والتميز، إذ يعد أهم أداة للتجديد والابتكار في المشروعات الصغيرة عن طريق استغلال المعلومات لمعرفة القوى المحركة وضمان حماية الممتلكات التكنولوجية.
- (٤) يؤدي الذكاء الاقتصادي إلى زيادة معرفة العاملين في مشروعات المحور بأنظمة الاتصالات والمعلومات، وخاصة (الإنترنت)، ومن خلال التدريب والتأهيل لاستمرارية مواكبة تطورات السوق والمنافسين وتنفيذ الأهداف وتنمية المشروع
- (٥) يساعد الذكاء الاقتصادي على مواجهة مشروعات المحور للمشاكل والتحديات المستقبلية، والتي تستوجب توظيف برامج ذكية تراقب وتحدد التغيرات السريعة في البيانات التي يخزنها المشروع والمعلومات المنتجة، والتي يجب تجاوزها لتصحيح مسار المشروع وتنميته مستقبلاً<sup>(٢٥)</sup>.
- (٦) التحول نحو مجتمع المعرفة والمعلومات، وذلك من خلال الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والانتقال من بناء الأنظمة المعلوماتية في المشروع إلى تجميع وتحليل وتوزيع المعلومات عن جميع العمليات التي يقوم بها المشروع، كأنشطة الزبائن والبيع والتسويق .... إلخ.

---

<sup>(٢٤)</sup>شيرين بدري توفيق البارودي، أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق متطلبات تنمية المشاريع الصغيرة دراسة قياسية لعينة من المشاريع الصناعية الصغيرة في محافظة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد التاسع و الثلاثون ٢٠١٤م، ص ٦٤.

<sup>(٢٥)</sup> شيرين بدري توفيق البارودي، أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق متطلبات تنمية المشاريع الصغيرة دراسة قياسية لعينة من المشاريع الصناعية الصغيرة في محافظة بغداد، المرجع السابق، ص ٦٧.

وتكمن أهمية نظام الذكاء الاقتصادي بالنسبة لمشروعات محور قناة السويس في آلية تطبيق عمليات الذكاء الاقتصادي، ومدى نجاح المشروعات في تنفيذها، لاسيما وأن إدخال المشروع نظام الذكاء الاقتصادي يتطلب اعتماد ديناميكية جديدة في المشروع وإجراءات تنظيمية وتشغيلية قبل البدء بتنفيذ النظام، وذلك لجعله أكثر مرونة واستجابة لتغيرات السوق والمنافسين وزيادة فعالية تطبيقه من أجل تنمية المشروع.

## المبحث الثاني

**آليات تطوير وتنفيذ الخدمات اللوجيستية بمحور قناة السويس مع التطبيق على تجارب بعض الدول تمهيداً وتقسيم:**

نتحدث في هذا المبحث عن آليات تطوير وتنفيذ الخدمات اللوجيستية بمحور قناة السويس (مطلب أول)، مع دراسة تجارب بعض الدول في إنشاء مراكز لوجيستية عالمية ومحددات نجاح هذه التجارب (مطلب ثان)، وذلك على النحو التالي:

### المطلب الأول

#### آليات تطوير وتنفيذ الخدمات اللوجيستية بمحور قناة السويس

تعد قناة السويس ممراً بحرياً دولياً هاماً يحتل مركزاً حيوياً في حركة التجارة العالمية فهي تمثل على المستوى المحلي أحد أهم القطاعات الهامة باعتبارها مصدراً هاماً من مصادر النقد الأجنبي حيث يمر فيها سنوياً من (١٧-٢٦) ألفي سفينة محملين بحوالي (١٢%) من تجارة العالم و(٢٢%) من تجارة الحاويات، وتقدر قيمة البضاعة المارة في الممر الملاحي بحوالي (١,٧) تريليون دولار، تقاضت منها قناة السويس (٥,٢) مليار دولار كرسوم عبور مما لا يتناسب مع دور وأهمية القناة ويخلفها عن متطلبات الاقتصاد العالمي، ويترتب على ذلك تراجع في معدلات الاستثمار، وتدني مستويات التنمية على المستوى المحلي.

لذلك دعت الحاجة إلى وجود مشروع قومي عملاق متكامل يتم فيه حشد كل إمكانيات الدولة ومواردها وتهيئة المناخ المناسب لاستغلال الموقع الجغرافي أفضل استغلال ممكن فكان محور قناة السويس، وهو أحد المشاريع الإستراتيجية التي تقوم عليها التنمية في مصر من خلال العمل على تحقيق تنمية مستدامة للإقليم في إطار الخطة العامة للدولة، بشكل يؤدي إلى تفعيل التبادل التجاري وإنشاء مناطق ظهور صناعي وزراعي وخدمي خلف مناطق التنمية الثلاثة (السويس - الإسماعيلية - بورسعيد) والتي تعتبر مدخل للتنمية سيناء، بهدف أن يكون للمحور الريادة العالمية في صناعة النقل البحري اللوجيستيات<sup>(٢٧)</sup>، وإقامة إقليم متكامل

(٢٦) بيانات وزارة التخطيط، الإطار الاستراتيجي لخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية حتى عام ٢٠٢٢م.

(٢٧) يقصد بالخدمات اللوجيستية: هي الخدمات العامة والمتكاملة، التي من الممكن تقديمها في الموانئ والظهير الخلفي لها، ومن أمثلتها: التعبئة المتبادلة وتفريغ وشن الحاويات وتسليم البضائع، وكذلك توفير مخازن مبردة للبضائع التي تحتاج

اقتصاديًا وعمرانيًا ومكانيًا، بحيث يمثل مركز عالمي للخدمات الصناعية واللوجيستية وخدمات الترانزيت، ويقدم خدمة إضافية للعملاء بأقل تكلفة، وأعلى كفاءة ممكنة.

ويعتمد محور قناة السويس في ذلك على عدة ركائز أساسية وهي التجارة العالمية والنقل، والسياحة العالمية، والمجمعات الصناعية، والطاقة، والموارد البشرية، فضلاً عن موارد المنطقة من الرمل الأبيض، والفوسفات، والثروات المعدنية، هذا إلى جانب أهمية المنطقة التي خلقتها قناة السويس ذاتها، وحجم التجارة المارة بها<sup>(٢٨)</sup>.

ويعد قطاع النقل البحري المصري هو أحد أهم دعائم الاقتصاد المصري؛ حيث إن مصر تقع وسط ثلاث قارات وتمتد سواحلها على البحرين الأبيض والأحمر إلى أكثر من ألفي كيلو متر، ومع ذلك فإن الموانئ تتسم بضعف الأداء بسبب عدم تطبيقها لمعايير الجودة، وافتقارها إلى تقديم خدمات للعملاء مدفوعة بعوامل التميز والابتكار والربحية، ولذلك يجب التركيز على تحويل الموانئ الرئيسية والتخصصية إلى الجيل الخامس لتكون مراكز لوجيستية وخلق حلقات من النقل متعدد الوسائط، والتركيز على تجارة الترانزيت بشكل يجعل من هذه الموانئ قوة قادرة على المنافسة العالمية وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية بشكل يواكب متطلبات الأسواق العالمية، وحركة التجارة الدولية المنقولة بحرًا، وخاصةً بعد الاتجاه إلى تكنولوجيا النقل بالحاويات التي غيرت مفهوم نقل التجارة العالمية تبعًا لتغير نمط التجارة، وظهور النقل متعدد الوسائط وعلاقته بالمناطق اللوجيستية والتعرف على الفرص والتحديات التي يواجهها مشروع تنمية محور قناة السويس، وذلك بالتطبيق على المناطق اللوجيستية المقترحة على ضفاف قناة السويس، ومن هنا تأتي أهمية ذلك البحث والذي يهدف إلى التعرف على كيفية خلق منطقة صناعية بحرية ولوجيستية عالمية متميزة، وذلك للعمل على زيادة حجم التجارة المارة بقناة السويس، وجذب قطاع جديد من السفن والحاويات، والانتقال بالموانئ إلى الجيل الخامس أو النقل متعدد الوسائط، وهو ما نبينه على النحو التالي:

**أولاً - الأهمية الاقتصادية لقطاع النقل والخدمات اللوجيستية:** تمثل الأنشطة اللوجيستية الجسر الذي يربط بين مراكز الإنتاج ومواقع الاستهلاك، ومن هنا تأتي أهميتها كعامل هام في زيادة القدرة التنافسية للدول وكمحرك للتجارة سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وعلى المنظمة أو الشركة أن تقوم بتقديم المنتج للمستهلك سواء التي حصلت عليها عن طريق التصنيع أو التجارة مع مراعاة الحقوق السبعة والتي تعد

---

إلى تبريد، وذلك لتقديم الحلول المثلى لتخزين جميع أنواع المنتجات القابلة للتلف مثل الشيكولاتة والعصائر والفواكه والمشروبات وغيرها، كما تشمل الخدمات اللوجيستية مراحل التغليف والتعبئة، وكذلك القيمة المضافة، وتمويل السفن بالوقود وإصلاح السفن وصيانتها.

(٢٨) انظر:

Williams, A, Beresford , "A Study Of Dry Port Development In China", Vol. 14, 2012.p.36.

الأساس الذي ترتكز عليه اقتصاديات النظام اللوجيستي، وهي أن تكون: في المكان الصحيح، وفي الوقت المناسب، وبالكمية المناسبة، والجودة العالية، والسعر المناسب، والظروف الملائمة، المستهلك المناسب<sup>(٢٩)</sup>. وفي المقابل تتحقق هذه الحقوق السبعة عن طريق: التصنيع على أساس الكمية المطلوبة، الجودة التي يرغبها العميل، والتخزين للمنتج حتى يتم الاحتياج إليه في الوقت المحدد، والنقل للمكان المطلوب، والتسويق الجيد للمنتج بصورة تضمن وصول المنتج إلى المستهلك المناسب بالسعر الذي يرضى العميل.

فإذا روعيت كل هذه الوظائف السابقة في ظل وجود الإدارة الجيدة للمعلومات والاتصالات التي تعمل على التحكم في حركة المنتجات وما يرتبط بها من عمليات. تستطيع الشركة زيادة نصيبها السوقي وتحسين مشاركتها فعليًا وبالتالي زيادة القدرة التنافسية من خلال الاهتمام بالأنشطة اللوجيستية.

ولتحقيق هذا الغرض في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية يجب على الدولة العمل على زيادة القدرة على الارتباط بالسوق العالمي لتوفير المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية وتسويق ما يقوم بإنتاجه وبأقل تكلفة ممكنة<sup>(٣٠)</sup>، مع مراعاة عامل السرعة في تحقيق ذلك، حيث تعتبر الأنشطة اللوجيستية من أهم العوامل اللازمة لتعظيم المشاركة في التجارة الدولية والنفوذ للأسواق، يلزم بيان ما يلي:

**(١) العلاقة بين اللوجيستيات وتحقيق التكامل الاقتصادي:** يمكن القول إن الدول التي تمتلك قطاع نقل قادر على التعامل مع تدفقات نقل معقدة لوجيستية هي الأقدر على تعظيم المكاسب الناتجة عن اتفاقيات التجارة الحرة أو التكامل الاقتصادي، وذلك بزيادة النمو والاستثمار في الأجل الطويل<sup>(٣١)</sup>، وبالتالي تحقيق درجات عالية من الرفاهية. لذلك يمكن القول بأن التكامل الاقتصادي الإقليمي لن يصل إلى إمكانياته الكاملة بدون نظام نقل متعدد الوسائط متكامل ومتربط يعمل بشكل جيد وفعال.

وبناءً عليه يجب على البلد العضو في أي تكامل اقتصادي أن تعمل على تطوير ما لديها من بنية أساسية لقطاع النقل والخدمات اللوجيستية بها وربطه بباقي الدول الأعضاء في التكامل للمساعدة في انتقال السلع والخدمات من سوق إلى آخر داخل منطقة التكامل وبتكلفة أقل، فهو يؤدي إلى تقليل الفجوة الاقتصادية بين الدول خاصة في وجود فوارق كبيرة بين اقتصاداتها كنتيجة منطقية لزيادة مستوى العدالة في

(٢٩) انظر:

Bassiouny. Aly, "Logistics Centers As A Supportive Element For Hub Ports: A Case Study On Port Said East Port", Arab Academy For Science and Technology and Maritime Transport, 1998.

(٣٠) انظر:

A. Nesathurai, "Key Players in the Logistics Chain", Maritime Institute of Malaysia, 2003.

(٣١) فؤاد أبو ستيت، التكتلات الاقتصادية في عصر العولمة، مجلة الأهرام الاقتصادي، العدد ٢٣٢، القاهرة - مصر،

٢٠٠٧م، ص ١٩.

توزيع المنافع والتكاليف والاستثمارات.

أما بخصوص تبسيط إجراءات الجمارك بين الدول، وترتيبات تسهيل التجارة بين الدول الأعضاء فله نفس الأثر الناتج عن تطوير البنية الأساسية لقطاع النقل والخدمات اللوجيستية على تدعيم التكامل الاقتصادي.

(٢) **العلاقة بين اللوجيستيات والنمو الاقتصادي:** إذا كنا بصدد الحديث عن العلاقة بين اللوجيستيات والنمو الاقتصادي فيجب علينا أولاً أن نتطرق لمفهوم النمو الاقتصادي، والذي يتمثل في زيادة الدخل الحقيقي زيادة تراكمية ومستمرة عبر فترة ممتدة من الزمن بحيث تكون هذه الزيادة أكبر من زيادة معدل نمو السكان مع توفير الخدمات الإنتاجية والاجتماعية وحماية الموارد المتجددة من التلوث والحفاظ على الموارد غير المتجددة من النضوب.

ولا يمكن الحديث عن اللوجيستيات دون ربطها بالنقل حيث أنه يمثل المكون الرئيسي للخدمات والأنشطة اللوجيستية، إلى جانب أن القطاعات الاقتصادية تعتمد على قطاع النقل والخدمات اللوجيستية في نقل مدخلاتها أو مخرجاتها، كما يمثل العصب الأساسي في عمليات التنمية الشاملة لما يحققه من سهولة وانسيابية في حركة السلع بين أطراف الاقتصاد مما يعمل على زيادة سعة الاقتصاد القومي<sup>(٣٢)</sup>.

وعلى الرغم من قلة الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين تأثير الاستثمارات في مشروعات البنية التحتية للنقل بصفة خاصة وبين النمو الاقتصادي، إلا أن أقرب الدراسات التي تحدد العلاقة بين النقل والنمو الاقتصادي تبحث فيما توفره الاستثمارات لتحسين البنية الأساسية للتنقل من انخفاض في تكاليف النقل، وبالتالي خفض تكاليف الإنتاج وتوفير الوقت وتحسين عامل الأمان وبالتالي زيادة كفاءة وربحية قطاع الأعمال كل هذا يؤثر في النمو الاقتصادي، ودعم عمليات التنمية الاقتصادية

يعد قطاع النقل والخدمات اللوجيستية هو أحد الحلول الأساسية لتحقيق معدلات نمو كافية على المدى الطويل، فهي تمثل منطلق إضافي للاستثمار، حيث أكدت الدراسات أن زيادة ومضاعفة تكاليف الشحن مرتبط بتباطؤ معدلات النمو الاقتصادي بمقدار نصف نقطة مئوية، ليس هذا فقط بل أن هنالك العديد من القنوات يمكن أن تضع بصمتها وتؤثر من خلالها تكاليف النقل على النمو، وذلك من خلال التأثير على أداء الصادرات من المنتجات تامة الصنع، ونصف المصنعة والتي تمثل مصدر من مصادر النقد الأجنبي اللازم

(٣٢) انظر في ذلك:

FIATA Secretariat, "Freight Forwarders Adopt an Official Description of Freight Forwarding and Logistics Services", Switzerland , 2004.p.42

للحصول على الواردات من السلع الرأسمالية اللازمة للمشروعات الاستثمارية والتي تمثل أيضًا مصدرًا هامًا لنقل التكنولوجيا، كما تؤثر تكاليف النقل على صادرات المنتجات الأولية وذلك بالتأثير على العائد من استخدام الموارد الطبيعية وبالتالي التأثير على معدلات الادخار والاستثمار<sup>(٣٣)</sup>.

**(٣) أهمية اللوجيستيات بالنسبة للدول النامية:** يتضح من كل ما سبق أهمية النقل والأنشطة اللوجيستية خاصة في الدول النامية حيث أنه يرتبط بكل القطاعات الاقتصادية الأخرى للدولة، ويساهم في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي لها وذلك من خلال المشاركة في عمليات التنمية الاقتصادية وتحسين أداء التجارة الخارجية لزيادة القدرة على المنافسة في السوق العالمية، والمساهمة في إنجاح التكامل الاقتصادي، وتواجه الدول النامية بعض التحديات التي تضعف من قدرتها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في مجال الخدمات اللوجيستية لديها ولكن يبقى الأمل أن هناك بعض الفرص التي تمثل نقاط القوة التي تعتبر حافز لدى هذه الدول لتخطي التحديات والقضاء على نقاط الضعف كما يبينها الجدول التالي:

**جدول رقم (١) الفرص والتحديات للدول النامية في مجال الخدمات اللوجيستية:**

---

(٣٣) انظر في ذلك:

Fekry, Gamal Mohamed, "The Challenges to the Shipping Industry", the International Maritime Transport (Marlog2), 2013.p.21.

نقاط الضعف (Weaknesses)	نقاط القوة (Strengths)
<p>١- ضعف البنية الأساسية والمؤسسية للنقل بجميع أنواعه.</p> <p>٢- عدم توافر الخبرات الخاصة بمجال الخدمات اللوجيستية والنقل ويرجع ذلك لقصور برامج التدريب في هذا المجال والتكنولوجيا المرتبطة بها.</p> <p>٣- ارتفاع التكاليف اللوجيستية.</p> <p>٤- ضعف مشاركة القطاع الخاص في مجال النقل والخدمات اللوجيستية.</p>	<p>أتساع الأسواق</p> <p>١. زيادة عدد المستهلكون (عدد السكان)</p> <p>٢. الموقع الجغرافي المتميز</p>
التحديات (Threats)	الفرص (Opportunities)
<p>الاعتماد على الناقل الأجنبي في تصدير البضائع.</p>	<p>زيادة الجهود التي بذلتها الدول لتحسين مناخ الأعمال والاستثمارات.</p>
<p>المعوقات التي تواجه الدول النامية من المؤسسات الخاصة باللوجيستيات في سيطرتها على كافة سلاسل الشحن والتخزين والتوزيع حتى الوصول بالمستهلك النهائي.</p>	<p>زيادة تصيب الدول النامية من الاستثمارات الأجنبية المباشرة.</p>

<p>معظم صادرات الدول النامية من المواد الخام ومن ثم تكون فرص السوق محدودة أمام التصدير بعكس الاستيراد التي تتاح فيه كافة السلع من جميع انحاء العالم.</p>	<p>زيادة حجم التجارة إقليميًا ودوليًا مما ينتج عنه زيادة في الطلب على النقل واللوجيستيات والخدمات المرتبطة بالتجارة.</p>
	<p>احتمال خلق فرص جيدة للمنافسة الخارجية للمنتجات المحلية.</p>

المصدر: الشيماء السيد عبد الشافي، أثر الاستثمارات في قطاع النقل والخدمات اللوجستية على التنمية الاقتصادية - دراسة مقارنة، ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة - مصر، ٢٠١٠م، ص ٤٣.

وعلى ذلك تبرز أهمية الاستثمار في قطاع النقل البحري والخدمات اللوجيستية، ومن ثم يظهر أثرها على التنمية الاقتصادية؛ حيث يعتبر الاستثمار، هو العنصر الأساسي الذي يتحكم في معدل النمو الاقتصادي، حيث يتوقف تحقيق معدل النمو المطلوب على النجاح في توفير حجم الاستثمارات المطلوبة، وهو ما يتوقف بدوره على توافر التدفقات النقدية المطلوبة لذلك سواء كانت داخلية أو خارجية، كما أن هناك علاقة واضحة بين قيمة الناتج الكلي والقيمة المضافة الكلية والتي تمثل مجموع عوائد عناصر الإنتاج، أي تمثل الدخل الكلي، بمعنى أن القيمة المضافة هي جزء من قيمة الإنتاج الكلي<sup>(٣٤)</sup>.

وبناءً على ذلك، فإن أي زيادة مستهدفة في الدخل الكلي بمعدلات معينة لا يمكن تحقيقها إلا بزيادة قيمة الإنتاج الكلي بمعدلات مناظرة والتي تنتج عن زيادة قيمة الاستثمار الحقيقي (زيادة مناظرة في الطاقات الإنتاجية اللازمة لتحقيق التوسع في كمية الإنتاج وقيمه)، لذلك يعد الاستثمار العيني وسيلة لتحقيق معدل نمو سريع، ومما لا شك فيه أن قطاع النقل يحتل أهمية كبيرة بسبب ارتباطه بكافة القطاعات الأخرى بالدولة، لذلك فإن الاستثمار في مجال النقل البحري والخدمات اللوجيستية يعمل على زيادة الإنتاج الكلي

(٣٤) انظر:

Georgi, "Free Trade Zone in Saitheast Europ: Achieving. Genuine Regional Economic Intergration", Research Paper For Center For Policy Studies Budapest International Poliy , Fellowships, 2002.p.49.

(٣٤) علي لطفي، الاستثمارات العربية ومستقبل التعاون الاقتصادي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، ٢٠٠٩م.

سواء عن طريق تسهيل عمليات الإنتاج أو التسويق حيث يعمل على الوصول إلى مناطق جديدة للإنتاج<sup>(٣٥)</sup>، كما يؤدي إلى زيادة قدرة الشركات على الابتكار وإدخال أساليب تكنولوجية حديثة في مجال الإنتاج ما يعمل على زيادة معدلات النمو. وعليه فإن الاستثمارات العامة في قطاع النقل لها تأثير إيجابي على النمو والتنمية الاقتصادية<sup>(٣٦)</sup>، وهو ما توصلت إليه معظم الدراسات التي تهدف إلى التعرف على إثر الاستثمار في النقل وما يتعلق به من خدمات<sup>(٣٧)</sup>.

**ثانياً - قطاع النقل والخدمات اللوجيستية في مصر ودورها في تنمية محور قناة السويس:** يعتبر النقل من أهم الأنشطة اللوجيستية نظراً لتواجده في جميع مراحل سلسلة اللوجيستيات، حيث أنه يشكل من ثلث إلى ثلثي التكاليف الكلية لسلسلة اللوجيستيات<sup>(٣٨)</sup>، ولذلك لا يمكن تجاهل أهمية وجود نظام نقل كفء ومرن في سلسلة اللوجيستيات، وبديهي عند حديثنا عن قطاع النقل والخدمات اللوجيستية في الاقتصاد المصري، لا بد أن نتعرف أولاً على عقد النقل كعقد ينظمه القانون التجاري، ومدى أهمية هذا العقد في التنمية الاقتصادية، وذلك على النحو التالي:

**مفهوم عقد النقل في الاصطلاح اللغوي:** مأخوذة من الانتقال، وهو التحويل من وضع إلى آخر، فيقال نقل الشيء نقلاً، أي حوله من موضع لآخر، وانتقل أي تحول من مكان لآخر<sup>(٣٩)</sup>.

وقد عرفت المادة (٢٠٨) من قانون التجارة المصري رقم (١٧) لسنة ١٩٩٩م، عقد النقل بقولها: "عقد النقل اتفاق يلتزم بمقتضاه الناقل بأن يقوم بوسائله الخاصة بنقل شخص أو شئ إلى مكان معين مقابل أجره".  
**والنقل في الاصطلاح القانوني:** لا يختلف المعنى الاصطلاحي للنقل عن معناه اللغوي اختلافاً كثيراً، فكلاهما يكاد أن يتطابقا في المعنى، ونقل البضائع أو الحاويات، يعني خروجها من المكان الذي تتواجد به، وذلك إما في إطارها الجغرافي داخل الحدود الوطنية للدولة الواحدة، أو في إطارها الدولي، ويتحقق هذا النقل

---

<sup>(٣٥)</sup> عبد القادر لاشين، النقل البحري في مواجهة التكتلات والاندماجات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، ٢٠٠٨م.

<sup>(٣٦)</sup> انظر:

Hussein .H, Abbas and Abd Elhalim Omar, "The Role of Suez Canal Development in Logistics Chain", Springer Science Business Media , Newyork, 2015.p.18

. <sup>(٣٧)</sup> المرجع السابق.

<sup>(٣٨)</sup> مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم المصرية، شئون المطابع الإميرية، القاهرة - مصر، ٢٠١١م، ص ٦٣٢.

عندما يتمكن الطرف الناقل، من تنفيذ النقل، وكل هذه العوامل تتوقف على حالة التنمية للدولة المعنية، وهذا هو الغالب الأعم، فمن المؤكد أن النقل هو ضرورة حتمية لا مفر منها<sup>(٤٠)</sup>.

**والنقل<sup>(٤١)</sup>:** يعرف النقل بأنه تغيير مكان الأشخاص والسلع من مكان لآخر بحيث يترتب على هذا التغيير قيمة مضافة تزداد بها قيمة السلع المنقولة مما يعمل على دعم عمليات التنمية الاقتصادية ورفع مستويات المعيشة، ويحتوي النقل على ثلاث مكونات رئيسية وهي:

- **البنية الأساسية للنقل:** وتتضمن شبكات طرق وخطوط سكك حديدية، وقنوات وممرات بحرية ونهرية، والموانئ والمطارات.

- **الوحدات المتحركة:** كالأتوبيسات واللوريات والقطارات ووحدات النقل البحري والطائرات.

- **خدمات النقل:** سواء كان بحري أو جوي أو بري أو نهري،..... الخ.

بصفة عامة فإن قطاع النقل يخدم بقية القطاعات الاقتصادية الأخرى في الدولة سواء كانت خدمات اجتماعية كالتعليم والصحة والسكان، أو خدمات إنتاجية كالتجارة والتخزين، أو خدمات إنتاجية كالزراعة والصناعة والإنشاءات والبتروك. لذلك فهو يحتل مكانة هامة في الاقتصاد القومي نظراً للدور الذي يلعبه قطاع النقل في التأثير على حركة التجارة داخلياً وخارجياً.

يمكننا القول أن موقع مصر الجغرافي الفريد والتميز يعد من بين أهم العوامل التي تجعل النقل من القطاعات الهامة في الاقتصاد القومي ومحور هام من محاور التنمية الاقتصادية، حيث يمثل موقعها الجغرافي نقطة التقاء بين اليابس والماء، ونقطة تحكم مركزية في توزيع حركة الاتصالات على المحورين البحري والبري والتي تمثل قناة السويس أحد أهم محاورها البحرية، من هنا كان الاهتمام على المستوى القومي بإزالة التحديات وتذليل المعوقات التي تواجه استغلال هذا الموقع بما يحقق الأهداف الإستراتيجية لمصر كدولة ساعية للتقدم اقتصادياً واجتماعياً ومتمكلاً إقليمياً ومندمجة عالمياً لدعم عملية التنمية المستدامة.

وتأتي أهمية الاستثمار في النقل البحري والخدمات اللوجيستية من خلال مشاركتها في عمليات التنمية الاقتصادية، وزيادة معدلات النمو الاقتصادي، وبالتطبيق على قناة السويس كأهم قطاع من قطاعات النقل البحري في مصر، فسوف نختصها بالدراسة فيما يلي: -

**ثالثاً - التحديات التي تواجه تنمية محور قناة السويس:** إن الموقع الجغرافي لقناة السويس أكسبها أهمية

---

(٤٠) نصيرة جمعة السعدي، عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي، رسالة دكتوراة، كلية الحقوق جامعة الإسكندرية - مصر، ١٩٨٧م، ص ٢٧.

(٤١) محمد إبراهيم عراقي، قطاع النقل في مصر الماضي والحاضر والمستقبل حتى ٢٠٢٠م، المكتبة الأكاديمية، القاهرة - مصر، ٢٠٠٢م، ص ٢٣.

بالغة على مر الزمن، حيث تقع القناة على الطريق الملاحي (غرب أوروبا - البحر المتوسط - البحر الأحمر - المحيط الهندي)، وتعد من أهم الطرق من حيث الملاحة، الأمان، التكاليف، السرعة مقارنة بالطرق الملاحية الأخرى مثل طريق رأس الرجاء الصالح.

يستمد النقل البحري في مصر أهميته من أهمية قناة السويس ذاتها لما تمتاز به من موقع فريد على خطوط التجارة والنقل البحري حيث يمر بها سنويًا ما يقرب من ٢٢% من تجارة العالم بالإضافة إلى ١٠% من تجارة الحاويات<sup>(٤٢)</sup>، مما يجعلها مصدر رئيسي من مصادر النقد الأجنبي للاقتصاد المصري، حيث بلغت إجمالي إيرادات رسوم المرور بقناة السويس عام ٢٠١٩ (٥,٩) مليار دولار رغم جائحة كورونا وسياسة الغلق الكامل والجزئي لدول العالم مقارنةً بعام ٢٠١٨ (٥,٦) مليار دولار وذلك رغم ما تواجهه قناة السويس من تحديات تتمثل أهمها فيما يلي<sup>(٤٣)</sup>:

- استخدام خط سكك سيرييا، واستخدام نقل الحاويات بين الشرق الأقصى وشمال غرب أوروبا.
- مد خطوط الأنابيب لنقل الغاز والبتترول بحرًا إلى دول البحر المتوسط.
- إعادة الحياة لإنشاء طريق الحرير البري الذي يربط الصين بدول اسيا الوسطى ومنها إلى الإتحاد الأوروبي مقترنًا بدعم سياسي واقتصادي لهذا الطريق منذ عام ١٩٩١م بعد تفكك دول الإتحاد السوفيتي واتجاهها إلى اقتصاديات السوق، والنمو السريع الذي يشهده اقتصاد الصين.
- تجرى بعض الدراسات حاليًا لاستخدام طريق القطب الشمالي على مدار العام للسفن العاملة على خطوط الشرق الأقصى واليابان وبين شمال وغرب أوروبا، خاصة مع تغير عوامل المناخ في تناقص وذوبان الجليد بالقطب الشمالي<sup>(٤٤)</sup>، الأمر الذي يفتح ممرات جديدة بديلة للقناة أقصر من حيث المسافة وأقل من حيث الزمن ودون دفع رسوم.
- ما تقوم به إسرائيل من إنشاء جسر بري يربط ميناء أشدود وحيفا على البحر المتوسط بميناء إيلات على البحر الأحمر مما يمكن من نقل الحاويات في فترة قصيرة<sup>(٤٥)</sup>.
- زيادة حركة التجارة بين دول جنوب شرق آسيا وبين دول الخليج وظهور موانئ خليجية مثل (الإمارات

(٤٢) هيئة قناة السويس، التقرير السنوي، لهيئة قناة السويس، ٢٠١٤م.

(٤٣) السيد جلال حسن، قناة السويس والطرق البديلة المنافسة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية - مصر، ٢٠١٣م، ص ٧٢.

(٤٤) محمد إبراهيم منصور وآخرون، نحو الاستغلال الأمثل لموقع مصر الجغرافي، مركز الدراسات المستقبلية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار - مجلس الوزراء المصري، القاهرة - مصر، يونيو ٢٠٠٨م، ص ٤٢.

(٤٥) رامي عدلي ذكي سليمان، اقتصاديات قناة السويس خلال الفترة من (١٩٧٥-٢٠٠٥)، رسالة ماجستير، كلية التجارة: جامعة عين شمس، القاهرة - مصر، ٢٠٠٧م، ص ١٠٤.

العربية المتحدة) والتي تعمل كمحاور ومراكز للتوزيع والأنشطة اللوجيستية، والنقل متعدد الوسائط بما في ذلك الخدمات الجوية والبحرية والممرات المائية مما يسهل نقل البضائع إلى مناطق الوصول النهائية دون المرور بقناة السويس.

- تجنب شركات الشحن والملاحة من المرور بقناة السويس لخوفها من زيادة أخطار أعمال القرصنة قبالة السواحل الصومالية مما يدفعها الى سلوك ممرات مائية أخرى.  
مؤشرات أداء قناة السويس<sup>(٤٦)</sup>:

جدول رقم (٢) مؤشرات أداء قناة السويس خلال الفترة من ٢٠٠٠م حتى ٢٠١٥م:

---

<sup>(٤٦)</sup> وزارة التخطيط (٢٠١٤/٢٠١٥). خطة التنمية الاقتصادية، القاهرة - مصر.

السنة	الإيرادات مليار دولار	معدل النمو (%)	عدد السفن العابرة بالألف سفينة	معدل النمو (%)	الحمولة الصافية مليون طن	معدل النمو (%)
٢٠٠١/٢٠٠٠	١,٩	==	١٤,٤	==	٤٦٢,٣	==
٢٠٠٢/٢٠٠١	١,٨٧	١,٦-	١٣,٤	٦,٩-	٤٣٩,٦	٤,٩-
٢٠٠٣/٢٠٠٢	٢,٣	٢٣	١٤,٦	٩	٤٩٩,٩	١٣,٧
٢٠٠٤/٢٠٠٣	٢,٨	٢١,٧	١٦,٢	١١	٥٧٨,٥	١٥,٧
٢٠٠٥/٢٠٠٤	٣,٣	١٧,٩	١٧,٣	٦,٨	٦٤٦,٥	١١,٨
٢٠٠٦/٢٠٠٥	٣,٦	٩,١	١٨,٥	٦,٩	٧٠٢,٣	٨,٦
٢٠٠٧/٢٠٠٦	٤,٢	١٦,٧	١٩,٤	٥,٤	٧٩٢,٤	١٢,٨
٢٠٠٨/٢٠٠٧	٥,١	٢١,٤	٢١,١	٨,٢	٨٩٠,٩	١٢,٤

٨,٩-	٨١١,٤	٨,١-	١٩,٤	٧,٨-	٤,٧	٢٠٠٩/٢٠٠٨
٢,٩-	٧٨٧,٥	٩,٨-	١٧,٥	٤,٣-	٤,٥	٢٠١٠/٢٠٠٩
١٣,٩	٨٩٦,٩	٣,٣	١٨,١	١١,٣	٥,١	٢٠١١/٢٠١٠
٤,٧	٩٣٨,٦	٢,١-	١٧,٧	٢,٠	٥,٢	٢٠١٢/٢٠١١
٨,٢-	٩١١,٩	٥,٦-	١٦,٦	٣,٤-	٥	٢٠١٣/٢٠١٢
٢,١	٩٣١,٢	٠,٦	١٦,٧	٠,٦	٥,٣	٢٠١٤/٢٠١٣
٦,٥	٩٩٢,٢	٧,٢	١٧,٩	١,٩	٥,٤	٢٠١٥/٢٠١٤

المصدر/ هيئة قناة السويس - مركز دعم واتخاذ القرار مجلس الوزراء - التقرير المستوى  
يتضح من الجدول السابق ما يلي<sup>(٤٧)</sup>:

- شهدت قناة السويس تراجعًا من ٥,٢ مليار دولار خلال عام ٢٠١٢/٢٠١١ إلى ٥ مليار دولار خلال عام ٢٠١٣/٢٠١٢، حيث انخفض عدد السفن العابرة بنحو ١٠٠٠ سفينة، وتراجعت الحمولة الصافية بمقدار ٢٦,٧ مليون طن بمعدل ٢,٨ % خلال نفس الفترة، كنتيجة طبيعية لتراجع الحمولة الصافية للسفن غير البترولية بمعدل ٤,٦ % وتراجع حركة التجارة العالمية بشكل ملحوظ خلال نفس الفترة بسبب أحداث القرصنة بالبحر الأحمر والاضطرابات الأمنية والسياسية التي شهدتها البلاد خلال تلك الفترة مما أدى إلى تغيير مسار الناقلات إلى ميناءي أشدود وحيفا الإسرائيلي<sup>(٤٨)</sup>.

<sup>(٤٧)</sup> المرجع السابق.

<sup>(٤٨)</sup> انظر:

- عبرت قناة السويس خلال عام ٢٠١٤ من كلا الاتجاهين (١٧١٤٨) سفينة مقابل (١٦٥٩٦) خلال عام ٢٠١٣ بزيادة بلغت ٥٥٢ سفينة بنسبة حوالي ٣,٣% وبحمولة صافية تقدر ب (٩٦٢,٧) مليون طن عام ٢٠١٤ مقابل ٩١٥,٥ مليون طن عام ٢٠١٣، حيث سجلت زيادة قدرها ٤٧,٢ مليون طن بنسبة ٥,٢%، وقد بلغ المتوسط اليومي لعدد السفن العابرة ٤٧ سفينة خلال عام ٢٠١٤ مقابل ٤٥ سفينة عام ٢٠١٣.
- ارتفعت إيرادات قناة السويس خلال النصف الأول من العام المالي ٢٠١٣/٢٠١٤ إلى ٢,٦٧ مليار دولار مقارنة بنحو ٢,٥٩ مليار دولار في النصف الأول من العام ٢٠١٣/٢٠١٤ بمعدل زيادة قدره ٣,٤%.
- ارتفعت إيرادات قناة السويس بنسبة ١,٢% حيث بلغت ٥,٤ مليار دولار عام ٢٠١٤/٢٠١٥ مقابل ٥,٣ مليار دولار عام ٢٠١٣/٢٠١٤، وترجع هذه الزيادة لارتفاع عدد السفن العابرة للقناة حيث ارتفعت عام ٢٠١٥ بمقدار ٤,٨% حيث بلغت ١٧ ألف سفينة مقابل ١٦ ألف سفينة<sup>(٤٩)</sup> عام ٢٠١٤ كما يعرضها الجدول السابق.
- ورصد التقرير، زيادة حركة الملاحة في قناة السويس بنسبة ٤,٤%، لتصل إلى ٩,٥ ألف سفينة عبرت القناة خلال النصف الأول من عام ٢٠٢٠، مقارنة ب ٩,١ ألف سفينة عبرت القناة خلال نفس الفترة عام ٢٠١٩، وذلك بالرغم من أزمة كورونا.
- ووفقاً للتقرير، فقد لعبت الحوافز والتخفيضات الممنوحة، دوراً بارزاً في تحقيق طفرة كبيرة في معدلات عبور سفن الصب الجاف وناقلات البترول وسفن الغاز الطبيعي المسال خلال النصف الأول من ٢٠٢٠، حيث زادت سفن الصب الجاف بنسبة ٣٦,٣%، كما زادت ناقلات البترول بنسبة ٩,٦%، فضلاً عن زيادة ناقلات الغاز الطبيعي بنسبة ١٠,١%.
- وأظهر التقرير، زيادة أعداد السفن العابرة للقناة لتصل إلى ١٩,٣ ألف سفينة عبرت القناة خلال عام ٢٠١٩/٢٠٢٠، مقارنة ب ١٨,٥ ألف سفينة عبرت القناة خلال عام ٢٠١٨/٢٠١٩، و ١٧,٩ ألف سفينة عبرت القناة خلال عام ٢٠١٧/٢٠١٨، و ١٧ ألف سفينة خلال عام ٢٠١٦/٢٠١٧، بينما شهد عام ٢٠١٥/٢٠١٦ عبور ١٧,٣ ألف سفينة، في حين زادت الحمولة الصافية بنسبة ١٦,٩% في الأعوام المالية خلال الفترة ٢٠١٥-٢٠٢٠ مقارنة بالفترة ٢٠١٠-٢٠١٥.
- هذا وقد استعرض التقرير، زيادة إيرادات قناة السويس بالدولار بنسبة ٤,٧% في الأعوام المالية خلال

Sheffi, Yossi, "Logistics- Intensive Clusters: Global Competitiveness and Regional Growth", 2014.p.37.

<sup>(٤٩)</sup> وزارة التخطيط والتعاون الدولي، تقرير متابعة الأداء الاقتصادي والاجتماعي للعام المالي ٢٠١٤/٢٠١٥، القاهرة - مصر، ص ٦٨.

الفترة ٢٠٢٠-٢٠١٥ مقارنة بالفترة ٢٠١٥-٢٠١٠، حيث بلغت إيرادات القناة خلال عام ٢٠١٩/٢٠٢٠، نحو ٥,٧ مليار دولار، بعدما كانت ٥,٨ مليار دولار خلال عام ٢٠١٨/٢٠١٩، مُوضحاً أن هذا التراجع يعود إلى انخفاض حركة التجارة العالمية بنسبة ١٨,٥%، خلال الربع الثاني لعام ٢٠٢٠، وتراجع مؤشرات الاقتصادات العالمية، وتأثير تداعيات أزمة فيروس كورونا على سوق النقل البحري.

- وكانت إيرادات قناة السويس خلال عام ٢٠١٧/٢٠١٨، قد بلغت نحو ٥,٦ مليار دولار، و ٥ مليار دولار عام ٢٠١٦/٢٠١٧، في حين وصلت الإيرادات عام ٢٠١٥/٢٠١٦، نحو ٥,١ مليار دولار.
- وأبرز التقرير، احتلال مصر المرتبة الأولى إفريقياً والثانية عربياً، بمؤشر اتصال الخطوط الملاحية المنتظمة، وذلك بقيمة ٦٦,٧ نقطة عام ٢٠١٩، مقارنة بـ ٦٢,٤ نقطة عام ٢٠١٨، هذا بجانب تقدمها ٦ مراكز في مؤشر أجليتي اللوجيستيات في الأسواق الناشئة، لتحتل المركز الـ ٢٠ عام ٢٠٢٠، مقارنة بالمركز الـ ٢٦ عام ٢٠١٩.

**رابعاً - الآليات المقترحة لتنمية محور قناة السويس:** يعد تنمية محور قناة السويس المدخل الحقيقي لتنمية سيناء من خلال إنشاء الموانئ المحورية والمدن المليونية، وإقامة المشروعات الاستثمارية والسياحية لجذب المستثمرين والسكان لتفكيك التكديس والكثافة السكانية بالوادي والدلتا<sup>(٥٠)</sup>.

وإذا كنا بصدد الحديث عن خطة طويلة الأجل للتنمية فإن الأمر يتطلب الانطلاق من الواقع الاقتصادي المصري الذي نشهده الآن والذي من أهم ملامحه التركيز المكاني الشديد بمعنى أن نسبة المأهول للمساحة الكلية في مصر لا يتجاوز ١٠% على أحسن التقديرات وباقي المساحة غير مستغلة<sup>(٥١)</sup>، ولذلك فإن التحدي الأساسي يكمن في خلخلة الكثافة السكانية مما يؤهل لبناء اقتصاد قوي وقادر على مواجهة الفقر، وهذه فكرة قائمة على أساس انتشار ونثر الاستثمارات في معظم مناطق الدولة وهذا لا يكون كافياً في ظل محدودية الموارد لذلك فيجب اختيار نقاط أو أقطاب للنمو ليبدأ منها وبدرجات متفاوتة ولفترات يتم تحديدها مسبقاً ليظهر وينتشر أثره بعد ذلك وفقاً للخطة ليشمل الاقتصاد على المستوى الكلي ويتم ذلك من خلال ما يلي<sup>(٥٢)</sup>:

- اختيار عدد محدد من المناطق المؤهلة داخل مصر التي تتمتع بإمكانيات نمو كافية إما من ناحية الموقع

(<sup>٥٠</sup>) انظر:

The Worldbank, "An Overview of Chinas Transport Sector", December 2007p.112.

(<sup>٥١</sup>) أحمد عبد المنصف، قناة السويس بوابة تجارة العالم، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية - مصر، ٢٠١٣م، ص ٢٧.

(<sup>٥٢</sup>) المرجع السابق.

أو الموارد المادية والبشرية وبالتالي نجد أنه يمكن تنفيذ حوالي ٢٠ قطب خلال ١٠ سنوات يراعى فيها التوازن المكاني بحيث تكون موزعة على اقاليم مصر.

- أن يتم تحديد الأنشطة الاقتصادية الأساسية وغير الأساسية داخل كل قطب (منطقة).

- أن يتم وضع خطة زمنية لتنفيذ الخطة الاستثمارية لتلك الأقطاب بواقع قطبين سنويًا.

- أن يتم وضع خطة قومية ترويجية للترويج محلية وعالمية لتلك المناطق وجدواها اقتصاديًا.

وتعد منطقة قناة السويس من أهم مناطق مصر جغرافيًا من حيث عبقرية المكان ومن حيث الموارد الطبيعية والبشرية، لذا لابد من وضع خطة إستراتيجية شاملة لقناة السويس والمنطقة المحيطة بها لتقديم وتعظيم أنشطة القيمة المضافة بقدرة تنافسية غير مسبوقة مع الالتزام برفع الكفاءة وزيادة الإتقان إلى المستويات التنافسية عالميًا في ظل استخدام أحدث أساليب التكنولوجيا العالمية، ويتطلب ذلك أن نأخذ في الاعتبار ما يلي<sup>(٥٣)</sup>:

١- تعطي الإدارة السلطات والصلاحيات الكافية لرسم السياسات والأهداف وضمان تحقيق النتائج المحددة لها لإدارة المنطقة بما فيها حركة قناة السويس الملاحية وتوفير المناخ اللازم لجذب الشركات العالمية إلى المنطقة.

٢- إنشاء مراكز تدريب عالمية على أعلى مستوى لتوفير العمالة المنضبطة عالية الإنتاج على أن تتميز بالكفاءة والجودة.

٣- ضرورة الاهتمام بخلق منطقة قناة السويس الكبرى (شرق بورسعيد، خليج السويس - سيناء) لتكون مقصد للاستثمارات العالمية بتوفير المناخ الجاذب للاستثمار والعمل على إقامة مركزًا تجاريًا وخدميًا عالميًا، مما يتطلب بالضرورة تغيير وتعديل في القوانين والتشريعات وخاصة التي تخص قوانين الاستثمار وفض المنازعات الاستثمارية.

٤- التأكيد على الدور الرئيسي للشركات العابرة للقارات والتكتلات الصناعية الرأسمالية لتنشيط تصنيع المنطقة المحيطة بقناة السويس ومدنها ومنطقة سيناء مع العمل على تقليل التدخل الحكومي والبيروقراطية الضارة إلى أقل قدر مسموح به دون المساس بالأمن القومي المصري، وتقدر الاستثمارات المستهدفة لهيئة قناة السويس لعام ٢٠١٥/٢٠١٦ بحوالي ٣٢,٠٥٦ مليار جنيه موزعة على المشروعات المبينة بالجدول

(٥٣) انظر:

Wang, Jin, "The Economic Impact Of Special Economic Zones: Evidence from Chinese" ,2006.p.114.

أدناه<sup>(٥٤)</sup>، والذي يوضح استحواذ مشروعات بناء أنفاق أسفل قناة السويس على النصب الأكبر بنحو ٢٠ مليار جنيه، تليها مشروع قناة السويس الجديدة بنحو ١١ مليار جنيه.

الجدول رقم (٣) المشروعات المستهدفة لهيئة قناة السويس لعام ٢٠١٦/٢٠١٥ م

المشروعات	القيمة بالمليون جنيه ٢٠١٦/٢٠١٥
مهمات المجرى الملاحي	٤٣٥
مشروعات المجرى الملاحي	٨٥
المنشآت البحرية	١٣
تجديد الترسانات والورش	٥٠
أرصفة خدمة الوحدات العامة ومهمات مواقع العمل	١٠٠
تنمية مباني ومرافق الهيئة	١٥
تطوير خطوط العبور	٨٤
تنمية مدن القناة	٢٦٩
مشروعات استراتيجية	٥
قناة السويس الجديدة	١١٠٠٠
أنفاق أسفل قناة السويس	٢٠٠٠٠
الإجمالي	٣٢,٠٥٦

المصدر/ وزارة التخطيط. خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ٢٠١٦/٢٠١٥

أ- مشروع المنطقة الصناعية بشمال غرب خليج السويس: خصصت منطقة شمال غرب خليج السويس لتكون منطقة اقتصادية ذات طبيعة خاصة لجذب مشروعات استثمارية ضخمة بجانب الصناعات الخفيفة والمتوسطة<sup>(٥٥)</sup> وتقديم الخدمات اللوجيستية كونها منطقة واعدة للاستثمارات العالمية بتقديم ومزايا

(٥٤) وزارة التخطيط (٢٠١٤/٢٠١٥)، خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ص٢٤٥.

(٥٥) تتضمن هذه الصناعات تجميع السيارات ومكوناتها - المواد الكيميائية والبتروكيمياوية - الإنشاءات ومواد البناء - المنسوجات والملابس الجاهزة - الأعمال التجارية والزراعية - تصنيع الغذاء - الأجهزة المنزلية والالكترونيات - الخدمات

استثمارية تختص بها دون غيرها بمساحة تقدر (٢٠,٤) <sup>(٥٦)</sup> كيلو متر مع منح الأراضي بنظام حق الانتفاع. وتحتل هذه المنطقة موقع جغرافي فريد فهي تقع في المحيط الرئيسي لخطوط الملاحة الدولية وبالقرب من ميناء السخنة المتميز بأفضليته في منطقة الشرق الأوسط، بالإضافة إلى إمكانية الوصول المباشر إلى البحر المتوسط والمحيط الهندي، مما يجعل من هذه المنطقة قوة قادرة على المنافسة بجانب المميزات الأخرى ومنها تقليل تكاليف الإنتاج، وسهولة الوصول إلى الأسواق في منطقة الشرق الأوسط والعالم، فضلاً عن كونها واحدة من أفضل المواقع العالمية لعمليات الترانزيت مما يساعد على تسهيل حركة الصادرات والواردات

وقد انشئت هذه المنطقة في مصر بأفضل المعايير الدولية لتشجيع وجذب المستثمرين المحليين والأجانب <sup>(٥٧)</sup> لإقامة الصناعات الصديقة للبيئة لإنتاج سلع تحمل علامة صنع في مصر، وجعل هذه المنطقة مركزاً تنافسية إقليمية للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى سهولة الوصول للأسواق العالمية، فضلاً عما تقدمه المنطقة من عدد من المزايا، والضمانات، والإعفاءات الضريبية لجذب مزيد من الاستثمارات الأجنبية ومنها <sup>(٥٨)</sup>:

- أن الموقع الإستراتيجي للمشروع يوفر مرونة كبيرة في النفاذ للأسواق تسمح بتسويق المنتجات بسهولة إلى دول الخليج، وأفريقيا، والهند وحتى جنوب شرق آسيا مما يسهل التواصل مع الأسواق الإقليمية والعالمية.
- توفير تشريعات قانونية للاستثمار بالمشروع لتحقيق الحماية للمستثمرين، ولحماية المصالح الوطنية بالتعاون مع مجموعة خبراء ومستشارين من وزارتي العدل والاستثمار مع الحفاظ على الأمن القومي المصري.
- إعطاء أراضي المشروع بنظام حق الانتفاع للمستثمرين الأجانب والوطنين لفترات طويلة ومتجددة بهدف إشعار المستثمرين بالأمان والاستقرار.
- خدمات الشباك الواحد.

---

اللوجيستية والتخزين - المستحضرات الدوائية - مراكز الاتصالات الدولية - خدمات المكاتب والأعمال - مرافق التوزيع الإقليمي - تكنولوجيا المعلومات.

<sup>(٥٦)</sup> المنطقة الاقتصادية بشمال غرب خليج السويس.

<sup>(٥٧)</sup> نظم القانون رقم (٨٣) لسنة ٢٠٠٢م بشأن المناطق الاقتصادية ذات الطبيعة الخاصة، نظم إنشاء شركة تنمية رئيسية، والتي تأسست عام ٢٠٠٦م، كذراع لتطوير الهيئة العامة للمنطقة الاقتصادية شمال غرب خليج السويس، ومن ثم فصل المهام التنظيمية ومهام التنمية.

<sup>(٥٨)</sup> الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، لمحة عن الاقتصاد المصري، ٢٠١٣م، ص ٣٨، متاح على موقع الهيئة عبر

الرابط: <https://www.gafi.gov.eg>.

- إقامة لجنة عليا للضرائب والجمارك.
- تقديم إعفاءات من الضرائب، والرسوم الجمركية، وضريبة المبيعات على واردات المنطقة تصل إلى ١٠٠% (٥٩).
- اسعار تنافسية لعمليات الشحن لأهم الموانئ المصرية والأجنبية.
- استخراج شهادات المنشأ المصري.
- موقع متميز للعمليات اللوجيستية لصناعة القيمة المضافة.
- ٥% ضرائب كسب العمل.
- موقع استراتيجي متميز حيث يعد تقاطع لأكثر من ١٠% من حجم التجارة.
- ١٠% ضريبة عامة على الدخل.
- التمتع بمزايا الاتفاقات التجارية الدولية

وقد تبنت الحكومة المصرية منطقة شمال غرب خليج السويس وسخرت كافة الجهود لدعمها لتكون لها الأولوية في التنمية وجعلها واحدة من أهم مناطق الانطلاق للاقتصاد الوطني خاصة مع تنفيذ مشروع تنمية محور قناة السويس والذي من المقرر أن تكون هذه المنطقة نقطة انطلاقه.

#### ب- الإجراءات اللازمة لتطوير منطقة شمال غرب خليج السويس:

- الإسراع في تنفيذ المخططات التي أعدت لتلك المنطقة، وتكثيف الجهود الداعمة لتحقيق الأهداف التي تنطوي على تحويل منطقة شمال غرب خليج السويس إلى منطقة جذب عالمي للعديد من الصناعات والخدمات والأنشطة اللوجيستية.
- العمل على جذب استثمارات محلية وأجنبية في حدود ١٠ مليار دولار بما يتيح فرص عمل للمصريين من أبناء القناة ما بين (١٤٠-١٥٠) فرصة عمل (٦٠).
- استغلال عبقرية الموقع وتعظيم الاستفادة من مزايا النظام الاستثماري والضريبي للمناطق الاقتصادية الخاصة وفقا للقانون رقم ٣٨ لسنة ٢٠٠٢ والذي ينص على فرض ١٠% من ضرائب الدخل على الشركات و ٥% للموظفين (٦١).
- توفير مزايا تصديرية متعددة، ودوائر جمركية خاصة، والعمل على زيادة نسبة الصادرات من خلال التركيز

(٥٩) موقع الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، عبر الرابط: <https://www.gafi.gov.eg>.

(٦٠) الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، لمحة عن الاقتصاد المصري، ٢٠١٣م، ص ٤٠، متاح على موقع الهيئة عبر الرابط: <https://www.gafi.gov.eg>.

(٦١) المرجع السابق.

على الأنشطة ذات القيمة المضافة للاقتصاد المصري كثيفة اليد العاملة.

- وجوب شمول العقد المبرم مع المطورين بموجب الطرح على التنافسية في سرعة تنفيذ المشروع وليس فقط على تقديم أعلى الأسعار مع العقد المبرم مع إعطاء افضلية خاصة للعروض التي ستقدم للحصول على حق الانتفاع بالعملة الأجنبية<sup>(٦٢)</sup>.

ج- مشروع شرق بورسعيد: ميناء شرق بورسعيد ذات موقع مثالي على أحد أكبر خطوط التجارة، وتدفع الحاويات، ويمثل أحد أهم المشاريع القومية التي لو اكتملت مراحلها وتوجت بالنجاح لنقل مصر نقلة اقتصادية جبارة، فهو بمثابة فرصة ذهبية تجعل من هذه الميناء قاطرة لنمو الاقتصاد المصري، ونقطة انطلاق للتنمية المستدامة، مما يجعل مصر في مقدمة دول الشرق الأوسط والبحر المتوسط، وقد خصص لهذه الميناء استثمارات<sup>(٦٣)</sup> لتنفيذ الأعمال التالية:

- استكمال إنشاء منظومة الإدارة الإلكترونية.
- استكمال إنشاء ساحة انتظار الشاحنات بالمدخل الجنوبي للميناء.
- تطوير منطقة الميناء السياحي.

وقد صدر قرار من الحكومة المصرية بتحويل ميناء شرق بورسعيد إلى ميناء محوري بمساحة تقدر بحوالي ٣٥,٤ كيلو متر مربع ، وذلك لما تتميز به الميناء من موقع فريد ونموذجي حيث لا يوجد موقع في العالم تتوافر فيه تلك المميزات وهي :-

- يقع في ملتقى خطوط التجارة العالمية بين أوروبا وأفريقيا وآسيا.
- قربه من الأسواق العالمية وأسواق الدول النامية في الشرق الأوسط وأفريقيا بالإضافة إلى اتساع السوق المصري.

- معدل انحرافه صفر<sup>(٦٤)</sup> عن خط التجارة العالمي (قناة السويس) والتي يمر بها سنويًا ما يقرب من ١٨ الف سفينة.

- الثورة الهائلة في حركة التجارة العالمية للبضائع وظهور الحاويات خلقت الحاجة إلى إقامة الموانئ المحورية ذات المراكز اللوجيستية التي تعمل كنقاط التقاء وكمراكز توزيع توفر الوقت وتزيد القدرات

(٦١) انظر:

Sulayem, Sultan Bin, " The Role of Free Zones in Facilitatng Trade", Dubai, 1996.p.22.

(٦٢) يحيى رشدي غريب، دور تطبيق الجودة في إدارة وتسويق مشروع شرق بورسعيد لدعم الاقتصاد القومي المصري، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية - مصر، ٢٠١٣م، ص ١٣٤.

(٦٤) ويقصد بذلك وقوع الميناء على المحاور الرئيسية لخطوط التجارة العالمية مباشرة.

التنافسية، وتمتاز ميناء شرق بورسعيد بموقع يؤهلها بان تلعب هذا الدور في خدمة التجارة العالمية<sup>(٦٥)</sup>.  
**المقصود بالميناء المحوري:** هو ميناء عميق ضخم المساحة يقع على خطوط الملاحة العالمية، مرتبط داخل الدولة بشبكة لوجيستية متكاملة<sup>(٦٦)</sup>، وله ظهير صناعي لوجيستي ضخم قابل للتوسعات، يرتبط عالمياً بإقليم عالمي مكون من عدة دول، ويتداول فيه بضائع الدول المجاورة أيضاً ويعمل كترانزيت، مستوفي لأعلى درجات الأمان وفقاً لسلاسل الإمداد العالمية<sup>(٦٧)</sup>.

#### د- فرص الاستثمار في أنشطة وصناعات القيمة المضافة في الظهير الخلفي للميناء<sup>(٦٨)</sup>:

- يوجد خلف محطة الحاويات أرض بها أسس لبنية تحتية كاملة من صرف صحي، وخطوط مياه، وتليفونات، ومتبقي حوالي ٢٩ كيلو متر مربع<sup>(٦٩)</sup> يمكن استغلالها في تخزين بضائع الترانزيت للشركات العالمية أو صناعات القيمة المضافة وفي إنشاء مراكز توزيع لوجيستية عملاقة.
- إنشاء مصانع داخل الميناء تختص بتجميع الأجهزة الإلكترونية أو أنشطة التعبئة والتوزيع والتغليف،،..... وما إلى ذلك.
- توجد منطقة صناعية مساحتها حوالي ٨٧ كيلو متر مربع<sup>(٧٠)</sup> من الممكن أن يقام عليها مشروعات وأنشطة صناعية أخرى بما يتوافق مع متطلبات المشروع.
- الاستثمار في صناعات القيمة المضافة والصناعات التي تعتمد بشكل أساسي على تجارة وخدمات النقل البحري.
- خدمات القيمة المضافة والتي تشمل على خدمات الانتظار، والموازن، والجمارك، وإصلاح الشاحنات، النظافة، والتموين، وإصلاح واستئجار المحلات والمطاعم.

(٦٥) انظر:

The Worldbank, Global Economic Prospects , "Transport Services: Reducing Barrier to Trade", 2002.p.43.

(٦٦) أسامة فوزي البيومي، قناة السويس والعبور الجديد، المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجيستيات، الإسكندرية - مصر، ٢٠١٣م، ص ٢.

(٦٧) يتداول به من حيث الأصل، الحاويات ثم الوقود ومنتجاته، والصب السائل بأنواعه والسيارات، وتعمل به عدة خطوط روافد ومشغلين للمحطات بمبدأ الخدمة العامة، وبدون احتكار، وبناءً على متطلبات سلاسل الإمداد العالمية.

(٦٨) انظر:

Williams, A, Beresford , "A Study Of Dry Port Development In China", Vol. 14, 2012.p.86.

(٦٩) يحيى رشدي غريب، دور تطبيق الجودة في إدارة وتسويق مشروع شرق بورسعيد لدعم الاقتصاد القومي المصري، مرجع سابق، ص ١٣٧.

(٧٠) المرجع السابق، ص ١٣٨.

- لوجستيات القيمة المضافة والتي تشمل الخدمات اللوجيستية العامة وسلسلة الخدمات اللوجيستية المتكاملة مثل إدارة الجودة وإعادة الاستخدام<sup>(٧١)</sup>.

هـ- دور قناة السويس في دعم مشروع شرق بورسعيد: كان لقناة السويس دور بارز في تطور صناعة النقل البحري وخاصة صناعة السفن فقد شهدت القناة كل الثورات التي بدأت وتعاقبت مع نشأتها من الشراع ثم البخار مروراً بالديزل ثم ثورة التكنولوجيا وصولاً إلى ثورة المعلومات والاتصالات، وقد انخفضت تكلفة النقل بزيادة قدرة النقل البحري على نقل البضائع وتطوره، فقد تميزت قناة السويس بما يلي<sup>(٧٢)</sup>:

- توفير الوقت فهي تختصر طرق التجارة باختصار المسافات.

- تخفيض تكاليف النقل عن طريق توفير الوقت وبالتالي توفير تكاليف تشغيل السفن.

- تعتبر عامل لوجيستي هام في تنفيذ برامج وسياسات الشركات دولية النشاط.

- تعد عاملاً هاماً في نقل وتواصل الحضارات بين الشرق والغرب.

- سرعة نقل البضائع تساعد على تنفيذ برامج التسويق.

نأمل لميناء شرق بورسعيد بتحويله إلى ميناء محوري بأن يكون إضافة كبيرة لحركة التجارة العالمية بين الشرق والغرب سواء في خدمة الترانزيت أو الصناعات الوسيطة والتخزين، أو التغليف، أو التعبئة، وغير ذلك بما يوفره من مناطق تخزين، ومناطق حرة ولوجيستية، وعلى مستوى الاقتصاد القومي فإنه يتيح العديد من فرص العمل والقيمة المضافة، وزيادة معدلات النمو الاقتصادي بالإضافة إلى اعتباره حلقة اتصال بالعالم الخارجي في نقل التكنولوجيا وثقافة التصنيع عالي الجودة مما يساعد في تسويق المنتجات المحلية عالمياً<sup>(٧٣)</sup>.

(٧١) انظر:

Salck, Brian "Globalisation in Maritime Transportation: Competition, Uncertainty and Implication For Port Development Strategy", Fondaziane Eni Enrico Mattei , 2001.p.41.

(٧٢) أحمد عبد المنصف، قناة السويس بوابة تجارة العالم، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية - مصر، ٢٠١٣م، ص ١٩.

(٧٣) انظر:

The Worldbank, a Hand Book On Supply Chain Management For Medical care Commodities, 2005.p.72.

## المطلب الثاني

### دراسة تجارب بعض الدول في إنشاء مراكز لوجستية عالمية ومحددات نجاح هذه التجارب

هناك العديد من النماذج التي يمكن مقارنتها بمحور قناة السويس ومعرفة أوجه التشابه والاختلاف في كل منهما، بيد أننا نكتفي فقط بعرض نموذجين من تلك التجارب، وهما ميناء سنغافورة، وقناة بنما أو منطقة "كولون" في بنما، وذلك كنماذج لمراكز لوجستية عالمية ناجحة، وذلك لتشابه بعض ظروفها مع منطقة قناة السويس<sup>(٧٤)</sup>؛ حيث تعد سنغافورة نموذجًا جيدًا لتطوير الموانئ (فرع أول)؛ وقناة بنما ومنطقة كولون للتجارة الحرة مثال على الطريق البحري والميناء والمنطقة الصناعية (فرع ثان)، ثم نبين أخيرًا محدّدات نجاح مراكز الخدمات اللوجستية العالمية في هذه النماذج بالمقارنة مع نموذج قناة السويس (فرع ثالث)، وذلك على النحو التالي:

### الفرع الأول

#### المقارنة بين ميناء سنغافورة وقناة السويس

سنغافورة: سنغافورة هي واحدة من بين أكثر المناطق جذبًا للأعمال على مستوى العالم نتيجة وجود إطار مؤسسي قوي، والسياسات الحكومية الداعمة، وظروف سوق العمل الجذابة، والبنية التحتية الجيدة.

يعتبر نجاح مجمع الخدمات اللوجيستية في سنغافورة هو نتيجة تكامل أربع قطاعات رئيسية هي: الطيران، النقل البحري، النقل البري والخدمات اللوجيستية ذات القيمة المضافة العالية.

وتوجد ثلاثة عوامل حوّلت سنغافورة إلى مركز عالمي للخدمات اللوجيستية؛ حيث

كان بلدًا منخفض الدخل محدود الموارد محروما من البنية التحتية والاستثمارات وفرص العمل. وبعد عقود قليلة، تغيرت الصورة تماما. أصبحت سنغافورة واحدة من أغنى بلدان آسيا، يعود هذا في جانب كبير منه إلى ظهورها كأعلى مراكز الخدمات اللوجيستية أداءً في المنطقة، واليوم، أصبحت تلك المدينة الدولة الصغيرة حاضنة لأكبر ميناء للحاويات العابرة في العالم، حيث ترتبط بأكثر من ٦٠٠ ميناء في العالم، واختير ميناء تشانجي السنغافوري أفضل ميناء في العالم يخدمه نحو ٦٨٠٠ رحلة جوية أسبوعيا إلى ٣٣٠ مدينة، وفي النهاية، أصبحت قيمة التجارة لتلك الدولة الجزيرة تعادل ٣,٥ مثل إجمالي ناتجها المحلي.

---

(٧٤) رانيا محمد أحمد الشيخ، ، العوامل المؤثرة في إنشاء المركز اللوجستي بمنطقة قناة السويس مقارنة مع سنغافورة وبنما ودبي، مجلد (٩) - ٢٠١٨م، ص ٥١٨.

ولم تكن الإنجازات التي حققتها سنغافورة من قبيل الصدفة. بل هي نتيجة مزيج من السياسات العامة بعيدة النظر والمشاركة الواسعة من القطاع الخاص، هذه التجربة يمكن أن تقدم بعض الدروس لأي بلد نام يسعى إلى تحسين شبكة خدماته اللوجستية، وتتمثل عوامل النجاح الرئيسية في هذا الميناء فيما يلي:

(١) بناء الربط: يعد سوق سنغافورة صغير نسبيًا بالمقارنة بمراكز النقل الرئيسية الأخرى، ولم تأت إقامة شبكات ربط كثيفة مع المئات من الموانئ في مختلف أنحاء العالم جزأً، بل كانت نتيجة سياسة توسعية استباقية، وفي إطار هذه الجهود، أبرمت هيئة الطيران المدني السنغافورية اتفاقيات للخدمات الجوية مع ١٣٠ دولة وإقليمًا لزيادة عدد رحلات الربط الجوي. كذلك، عمل الميناء عن كثب مع خطوط الشحن لبناء واحدة من أكثر شبكات النقل البحري كثافة في العالم. تمتلك سنغافورة شبكة واسعة من اتفاقيات التجارة الحرة مع أكثر من ٣٠ شريكًا تجاريًا لتعزيز سبل دخولها إلى الأسواق الرئيسية. وهذا يشجع الشركات في سائر سلسلة الخدمات اللوجستية على العمل من سنغافورة حيث توقن بأنها تستطيع التعويل على شبكات الربط المتواترة والموثوقة للوصول إلى الأسواق العالمية سريعًا. في الحقيقة، يتيح التواتر العالي لرحلات الربط أحيانًا وصول البضائع إلى مقصدها عبر سنغافورة بأسرع من وصولها في رحلات مباشرة!

(٢) البنية التحتية والإجراءات المبتكرة: مع مرور الوقت، أقام قطاع الخدمات اللوجستية في سنغافورة بنية أساسية ومنظومة إجراءات عالمية المستوى. هذا البلد يفكر تفكيرًا مستقبليًا على الدوام، كما تؤسس العديد من المبادرات للمستقبل في كل جزء من سلسلة الخدمات اللوجستية.

عند استكمال ميناء الجيل القادم ٢٠٣٠، سيصبح ميناء سنغافورة قادرًا على التعامل مع ما يعادل ٦٥ مليون حاوية شحن، مما يجعله أكبر منشأة متكاملة في العالم. يدرس الميناء استخدام المركبات الأوتوماتيكية التي تسير بدون سائق، وأجهزة الفحص الذكية لرصد مخالفات الشحن كالمقرصنة، وأيضا استخدام أحدث الأدوات لتحليل البيانات للرصد المبكر لمواقع التكدس المروري.

في قطاع الطيران، يجري وضع خطط لمضاعفة سعة المطار. ويتم تشجيع شركات الشحن الجوي على استخدام سنغافورة من خلال بنية تحتية وإجراءات متخصصة. ومن ثم أقيم مجمع الخدمات اللوجستية بالمطار لاستقبال ومناولة الشحنات العاجلة، ومراكز التبريد لاستقبال البضائع المعرضة للتلف، والمرافق الإقليمية السريعة للتعامل مع أنشطة التجارة الإلكترونية المتزايدة. كما يتلقى العمال التدريب المنتظم الذي يمكنهم من مواكبة التقنيات الجديدة وامتلاك المهارات اللازمة للتعامل مع مختلف أنواع الشحنات. على سبيل المثال، كان أحد مراكز الشحن البارد في المطار هو أول مركز في العالم يحصل على شهادة المعتمدين

المستقلين في الخدمات اللوجستية الدوائية Pharma CEIV التي يمنحها الاتحاد الدولي للنقل الدولي IATA للمتميزين في التعامل مع الشحنات الدوائية.

ولتيسير التجارة، أطلقت سنغافورة عام ١٩٨٩ أول نافذة وطنية موحدة في العالم ما لبثت فيما بعد أن وحدت إجراءات منح الأذون التجارية وحولتها إلى إجراءات رقمية. مع وجود أكثر من ٣٥ جهة حكومية في هذا البرنامج، اقتضى هذا أن تغير الحكومة كلها نمطها الفكري من "التحكم في التجارة" إلى "تيسير التجارة". واليوم، يمكن التصديق على الأذون التجارية إلكترونياً خلال دقائق باستخدام استمارة إلكترونية واحدة. ومع هذا، فإن كل شحنة يمكن أن تتخبط فيها العديد من الجهات وتطلب المزيد من المستندات خلال مجمل سلسلة الإمدادات، من المصنّعين إلى شركات الخدمات اللوجستية، فشركات التمويل التجاري والمستهلكين. ويجري حالياً إنشاء نافذة وطنية موحدة ومحسنة لدمج أكبر عدد ممكن من المعاملات في برنامج رقمي واحد.

(٣) تشجيع مشاركة القطاع الخاص: تدرك الحكومة أهمية إشراك القطاع الخاص في القرارات الخاصة بالسياسات. ومع مرور الوقت، شكل مشغلو الميناء والمطار مؤسسة واحدة لضمان استمرارهم في تلبية متطلبات هذه الصناعة. ومنذ تحولهما إلى مؤسسة، زاد حجم الشحن لدى هيئة ميناء سنغافورة PSA أضعافاً مضاعفة، واستثمرت المؤسسة فيما يقرب من ٤٠ محطة للشحن في مختلف أنحاء العالم. وقد شجعت منافسة القطاع الخاص أطراف الصناعة الفاعلين على أن يصبحوا أكثر مهارة من الناحية التجارية، وجعلت قطاع الخدمات اللوجستية في سنغافورة أكثر كفاءة.

كما جذبت الحكومة السنغافورية الاستثمار الأجنبي، وذلك من خلال توفير المناخ المواتي للاستثمار، وتقديم الحوافز الملائمة لإشراك القطاع الخاص. واليوم، أصبح هناك ٢٠ من أكبر ٢٥ شركة للخدمات اللوجستية في العالم تدير عملياتها العالمية أو الإقليمية من سنغافورة. وقد حفز وجود العديد من الشركات ذات النقل الكبير هنا الشركات المحلية على محاكاة المعايير الدولية.

كما يوصى بإجراء مشاورات مكثفة مع القطاع الخاص قبل التصديق على الاستثمارات العامة وذلك لتيقن من تلبية البنية التحتية التي يجري إنشاؤها للاحتياجات الفعلية للنشاط. كما تشجع الحكومة القطاع الخاص على الاستثمار في البنية التحتية التكميلية. على سبيل المثال، استثمرت شركة خدمات مطار سنغافورة المحدودة SATS وشركة فيديكس في مرافق الشحن الجوي، كمراكز الشحن البارد ومرافق الشحن الإقليمي السريع، مع مساعدة الحكومة في تشجيع الإقدام على مثل هذه الاستثمارات. ويتم التصدي الجماعي

للتحديات حتى يكون للاستثمارات معنى وجدوى للقطاع الخاص. الشراكة القوية مع القطاع الخاص تضمن استدامة المبادرات من الناحية التجارية على المدى الطويل، وعدم تحولها إلى عبء على الأموال العامة.

هذه العوامل الثلاثة— سالفه الذكر— شكلت منظومة متكاملة تساعد على نجاح الخدمات اللوجستية، وما يثبت النجاح الذي حققته سنغافورة، أن أي دولة نامية محدودة الموارد يمكنها من خلال الرؤية الثاقبة والمزيد من العزيمة والإرادة والتحدى، أن تصبح مركزاً متقدماً للخدمات اللوجستية. ويحدونا الأمل في أن تحاكي قناة السويس الجديدة ميناء سنغافورة، بل وتزيد عليه بما تتميز به من موقع جغرافي وبيئة ملائمة ومهيئة لأن تصبح كذلك.

## الفرع الثاني

### المقارنة بين قناه بنما وقناه السويس

تعتبر قناة السويس، أهم قناة بحرية في العالم القديم والحديث، فهي قناة صناعية ابتكرتها وصممتها عقول المصريين، وأعيد حفرها وتشغيلها في العصر الإسلامي زمن أمير المؤمنين، ثم ردمت مرة أخرى زمن الخليفة أبو جعفر المنصور لأسباب سياسية، وأفل نجمها حتى جاء المغيرون من الفرنسيين على رأس حملة كبيرة لاستعمار البلاد وإحياء مشروع البحرين من جديد، لضرب المصالح الانجليزية بالهند، وفي منتصف القرن التاسع عشر اكتشف المهندسون أخطاء بالغة في المناسيب بواسطة المساحة المائية وأضافوا بعض الإضافات واللمسات في التصميم، من خلال ابتكار مشاريع للقناة استغلها فرديناند دي ليسبس، الذي كان مساعداً للقنصل الفرنسي وقتها، وكان صديقاً حميماً للخديو محمد سعيد، الذي وافق على قبول المشروع دون تردد، الأمر الذي شغل بال المؤرخين كيف يتقبل مشروع رفضه والده محمد على باشا على مدار نصف قرن من الزمان، وكانت حجته الخوف من الاستعمار وزوال ملكه، لكن ضرب محمد سعيد بمواقف والده عرض الحائط ووقع أقدم عقد امتياز وخصخصة في التاريخ، والذي يمثل إجحافاً للطرف المصري وخاصة البند الخاص باستخدام السخرة.

ولم تكن القناة كغيرها من القنوات؛ فهي فريدة من حيث الموقع الجغرافي؛ حيث الربط بين الشرق والغرب، فكان لها السبق والدور الرائد في قصر المسافة التي يتكبدها الملاحون والتجار عبر رأس الرجاء الصالح، من ثم كانت شريان خير وسلام ورخاء للبشرية جمعاء،

لقد جعلت القناة المصرية بحق العالم القديم في رباط دائم عبر شريانها الحيوى، فإذا كانت شبكة المعلومات الدولية إزالت الحواجز وساعدت على العولمة، فإن قناة السويس ربطت بين القارات الثلاث، ومن ثم فقد كان

للقناة المصرية الفضل في رفع المعاناة الاقتصادية عن كاهل الدول التي تستخدم رأس الرجاء الصالح في التقليل من زمن الرحلة ومن استخدام الوقود، فضلاً عن عامل الأمن والأمان داخل الممر المائي المصري. ولإبراز أهمية قناة السويس يجب مقارنتها بغيرها من القنوات والموانئ الأخرى، التي يكون لها دور في خدمة التجارة العالمية، من ثم فإننا نقارن بين قناة السويس

نبذة تاريخية عن قناة بنما: قناة بنما، عبارة عن ممر مائي يعبر برزخ بنما، ويصل ما بين المحيط الأطلسي والمحيط الهادئ، وتُعد هذه القناة من أعظم الإنجازات الهندسية في العالم، وقد عملت القناة بعد الإنتهاء من شقها عام ١٩١٤م، على تقصير مسافة رحلة السفن ما بين مدينة نيويورك وسان فرانسيسكو إلى أقل من ٨,٣٧٠ كم، وفي الفترة التي سبقت شق هذه القناة، كان على السفن التي تقوم بمثل تلك الرحلة، أن تبحر حول أمريكا الجنوبية قاطعة نحو ٢٠,٩٠٠ كم، وقد ارتفعت حركة المرور السنوي من حوالي ١٠٠٠ سفينة خلال الأيام المبكرة لإنشائها، إلى ١٤٧٠٢ سفينة في عام ٢٠٠٨م، وقد بدأت أول محاولة لبناء القناة في عام ١٨٨٠م تحت القيادة الفرنسية، ولكن تم التخلي عن بنائها عام ١٨٨٣م بعد أن توفي ٢١٩٠٠ من عمال بنائها، وذلك بسبب تفشي الأمراض (وخاصة الملاريا والحمى الصفراء) والانهيارات الأرضية، وبعدها بدأت الولايات المتحدة جهداً حثيثاً في بنائها بعد الفشل الفرنسي الذريع، ولكن الثمن كان كبيراً، فقد تسبب البناء في وفاة ما يزيد عن ٥٦٠٠ عامل، ولكنه أدى في نهاية المطاف في افتتاح القناة في عام ١٩١٤م، وسيطرت الولايات المتحدة الأمريكية على القناة والمنطقة المحيطة بها، وقد قامت الولايات المتحدة الأمريكية ببناء قناة بنما بتكلفة بلغت ٣٨٠ مليون دولار أمريكي تقريباً، وقد عمل آلاف العمال في هذه القناة لمدة عشر سنوات مستخدمين مجارف البحار وآلات رفع الأتربة، ليشقوا طريقهم عبر الغابات والتلال والمستنقعات، وكان على أولئك العمال أن يتغلبوا على مشكلة الأمراض المدارية مثل الملاريا والحمى الصفراء.

وفد استوجب استخدام نواظم ومراكز تحكم خاصة، يرتفع قاعها أكثر من ٢٥م عن مستوى سطح البحر وتجتازها سفن ذات أبعاد محددة، وفي الأول من أغسطس لعام ١٩٠٢م اشترت أمريكا حقوق قناة بنما من الفرنسيين؛ حيث كان الفرنسيون هم من كلفوا أولاً بشق هذه القناة، إلا أن المشروع الفرنسي تعطل لأسباب عديدة منها طريقة تصميم المشروع، فقام الأمريكيون بالمشروع في تصميم آخر معتمدين فيه على مبدأ بنائية السودان على نهر تشاجرز (Chagers)، وخضعت منطقة القناة للولايات المتحدة الأمريكية بموجب اتفاقية بين البلدين بدأت من سنة ١٩٧٨م وانتهت سنة ١٩٩٩م. استعادت جمهورية بنما سيادتها على القناة بعد إدارة الولايات المتحدة الأمريكية لها ٨٥ عامًا، ويمر في قناة بنما أربعة عشر ألف سفينة سنويًا.

تاريخ بدء بناء قناة بنما: وقد ظهرت أول ملاحظات من أجل إنشاء قناة تعبر برزخ بنما في سنة ١٥٤٣م عندما أمر كلا من ملك إسبانيا وكارلوس الخامس بدراسة مسار خلال بنما من أجل تسهيل عملية التجارة البحرية من إسبانيا إلى البيرو وبالعكس، كما يوفر ناحية عسكرية تكتيكية للإسبان ضد البرتغال<sup>(٧٥)</sup>، وكان أقدم ذكر مرصود للقناة يعود إلى عام ١٥٣٤م، عندما أمر الإمبراطور الروماني وملك إسبانيا شارل الخامس بدراسة واستقصاء السبل التي من شأنها أن تخفف الطريق على السفن المنطلقة من إسبانيا والبيرو، وخلال رحلة استكشافية بين عامي ١٧٨٨ - ١٧٩٣ انتهى أليساندور مالا سبينا من خطط بناء القناة<sup>(٧٦)</sup>، ونظرًا لموقع القناة الاستراتيجي والإمكانات المتوفرة فيها، بحيث إنها تقوم بوصل اثنين من أكبر المحيطات في العالم، فقد تمت محاولات لإجهاض فائدة إنشاء هذه القناة بإنشاء خط تجاري بري، إلا أن الظروف القاسية في ذلك الوقت لم تيسر هذه المحاولات في أبريل نسيان من عام ١٧٠٠م<sup>(٧٧)</sup>، وفي عام ١٨٤٩م تم اكتشاف الذهب في كاليفورنيا، الأمر الذي أعطى أهمية كبيرة لوجود القناة لدورها في تسهيل عبور السفن بين المحيط الأطلسي والمحيط الهادئ، وفي نهاية الأمر تم بناء سكة حديدية في عام ١٨٥٥م، في بنما لتسهيل عبور هذا المضيق، وأصبحت هذه السكة هي الرابط البري الحيوي بين بنما ونصف الكرة الغربي، وسهل هذا الأمر من تنقل التجارة بشكل كبير، وكذلك قلل من أهمية القناة فيما بعد.

وقد بدأت أول محاولة لبناء القناة عن طريق ما كان يعرف آنذاك بمقاطعة كولومبيا على بنما في الأول من يناير لعام ١٨٨١م<sup>(٧٨)</sup>، وقد تم تصميم مشروع القناة ليكون على مستوى سطح البحر، وكان تحت قيادة فرديناند دي ليسبس الذي قام ببناء قناة السويس بتمويل كبير ودعم من باريس في ذلك الوقت، وقد بدأت فكرة إنشاء قناة بنما لصعوبة الوصول إلى المناطق المدارية، وقد أفلست فرنسا في ذلك الوقت بعد أن قامت بدفع

(٧٥) انظر:

A History of the Panama Canal: French and American Construction Efforts". Panama Canal Authority; مؤرشف من الأصل في ٠٥ يوليو ٢٠١٨. اطلع عليه بتاريخ ٠٣ سبتمبر ٢٠٠٧.

(٧٦) انظر:

Caso, Adolph; Marion E. Welsh (1978). They Too Made America Great. Branden Books. p. 72. ISBN 0-8283-1714-3.; online at Google Books

(٧٧) انظر:

Darien Expedition". Retrieved 2007-09-03.

(٧٨) انظر:

Avery, Ralph E. (1913). "The French Failure". America's Triumph in Panama. Chicago, IL: L.W. Walter Compan

٢٨٧,٠٠٠,٠٠٠ دولار لبناء القناة، وخسارة أكثر من ٢٢ ألف شخص كانوا يعملون في بناء القناة لقاء الأمراض المنتشرة مثل الملاريا والحمى الصفراء والانهيارات الصخرية، هذا العدد الضخم من الوفيات قلل من وجود القوى العاملة ذات الخبرة، مما سبب الكثير من المشاكل في استمرار العمل، وكذلك عانى الفرنسيون أثناء بناء القناة من فساد الإدارة المالية وكذلك الفساد السياسي، كل ذلك أدى إلى قيام الشركة المكلفة ببناء القناة بإعلان إفلاسها في ١٥ مايو من عام ١٨٨٩م<sup>(٧٩)</sup>، تلا ذلك خروج فضيحة سميت بفضيحة بنما، وحوكم العديد من المسؤولين الذين اتهموا باختلاس الأموال المخصصة في بناء القناة، وكان على رأسهم تشارلز دي ليسبس، وكذلك ابنه فرديناند، وتم الحكم عليهم بالسجن خمسة سنوات، وتم نقضها فيما بعد، وفي عام ١٨٩٤م، قامت شركة فرنسية أخرى تسمى Compagnie Nouvelle du Canal de Panama بتولي مشروع بناء القناة إلا أنها فشلت فيما بعد كذلك<sup>(٨٠)</sup>.

وبعد ذلك استحوذت الولايات المتحدة الأمريكية على المشروع؛ حيث قام مجلس الشيوخ الأمريكي بمناقشة آراء حول رغبة الولايات المتحدة على بناء قناة تخترق الجنوب الأمريكي لتسهيل نقل البضائع التجارية، فأبدى البعض منهم رأياً ببناء قناة جديدة تمر عبر قناة نيكاراغوا، وأبدى البعض الآخر رأياً بالاستحواذ على مشروع قناة بنما الذي لا يزال في فشل، وفي حزيران من عام ١٩٠٢م صوت مجلس الشيوخ الأمريكي على اختيار الخيار البنمي، وفي ٢٢ يناير من عام ١٩٠٣م، قام وزير الخارجية الأمريكية جون هاي ووزير الخارجية الكولومبي توماس هيران بتوثيق معاهدة هاي هيران<sup>(٨١)</sup>، ويُمكن هذا التوقيع الولايات المتحدة على استئجار القناة بعقد قابل للتجديد للأبد، وتمت المصادقة على هذه المعاهدة من قبل مجلس الشيوخ الأمريكي في يوم ١٤ مارس ١٩٠٣م، ولكن مجلس الشيوخ الأمريكي لم يقر بالمصادقة عليها، فقامت الولايات المتحدة بالقيام بمنع السفن الكولومبية من التحرك في الممرات البحرية الأمريكية للضغط على الحكومة الكولومبية

---

(٧٩) انظر:

Avery, Ralph E. (1913). "The French Failure". America's Triumph in Panama. Chicago, IL: L.W. Walter Compan

(٨٠) انظر:

Avery, Ralph E. (1913). "The French Failure". America's Triumph in Panama. Chicago, IL: L.W. Walter Compan

(٨١) انظر:

.Hay-Herrán Treaty". U-s-history.com. 1903-11-18. Retrieved 2010-10-24

بالسماح لها بالاستحواذ على مشروع قناة بنما، ولقاء ذلك قامت الحكومة الكولومبية بتوقيع اتفاقية جديدة باسم هاي بوناو فاريلا، والتي قامت بمنح الحكومة الأمريكية حق بناء القناة وإدارتها لأجل غير مسمى<sup>(٨٢)</sup>.

وعلى ما تقدم يمكن إبراز أهم الفروق بين قناة السويس وقناة بنما، وذلك على النحو التالي:

### أولاً - من حيث الموقع:

قناه بنما: عبارة عن ممر مائي طبيعي يعبر برزخ بنما ويصل ما بين المحيط الأطلسي والمحيط الهادي، وتم افتتاحها بعد شقها عام ١٩١٤م، وقد عملت على تقصير مسافة رحلة السفن ما بين مدينه نيويورك وسان فرانسيسكو إلى أقل من ٨,٣٧٠ كم.

قناه السويس: فهي كذلك ممر مائي اصطناعي ازدواجي المرور في مصر يبلغ طولها ١٩٣ كم، وتصل بين البحرين الأبيض المتوسط والأحمر، وتعمل على مرور السفن في اتجاهين في نفس الوقت بين كل من أوروبا وآسيا، وتعتبر أسرع ممر بحري بين القارتين وتوفر نحو ١٥ يوماً في المتوسط من وقت الرحلة عبر طريق رأس الرجاء الصالح.

خلاصة القول: وعلى ما تقدم يرى الباحث: أن قناة بنما تعتبر أكثر النماذج تشابهاً مع نموذج منطقة قناة السويس، وذلك من حيث أن قناة بنما، تحتل مركزاً متوسطاً في مؤشرات أداء الأعمال، وكذلك تحتل قناة السويس مركزاً متوسطاً للقيام بالأعمال، كما يقوم المركز اللوجستي في بنما على مشغلي مرافق البنية التحتية بما فيها عمليات قناة بنما والخدمات اللوجيستية وخدمات النقل؛ حيث تم تطوير المحور اللوجستي بحيث يتمحور حول قناة بنما.

كما تتمثل أهم عوامل النجاح في نموذج قناة بنما في، وجود بيئة أعمال وحكومة مستقرة؛ حيث تتميز بوجود بيئة تشريعية قوية فيما يتعلق تنظيم الأعمال التجارية والصناعية، وكذلك وجود نظام مصرفي على درجة من القوة، ولا يقل عنه النظام الضريبي الجاذب للاستثمار، والبنية التحتية الحديثة، وعلى وجه الخصوص في مجال الموانئ والنقل الجوي، فضلاً عن توافر قوي عاملة على درجة عالية من المهارة والكفاءة، وقريبة الشبه منها حالة مصر، خصوصاً في الحقبة الزمنية المتأخرة، منذ عام ٢٠١٤م، وحتى الآن؛ حيث نشهد تطوراً

---

<sup>(٨٢)</sup> رشا فؤاد عبد الرحمن، ومنى محمود حسين، دور اللوجستيات في المناطق الحرة - دراسة تطبيقية على المنطقة الحرة بجبل على - دبي، رسالة ماجستير في تكنولوجيا النقل البحري، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، القاهرة - مصر، ٢٠١٥م، ص ١١٤.

ملحوظاً في البنى التحتية، والأجهزة المصرفية، فضلاً عن حداثة التشريعات الضريبية، كل ذلك يجعل قناة السويس مركزاً لوجستياً يفوق المراكز المشابهة معه<sup>(٨٣)</sup>.

وبعد أن انتهينا من بيان ما تتميز به نماذج المقارنة، نورد فيما يلي بعض الجداول، التي تبرز بشكل أوضح أوجه مقارنة الأداء اللوجستي لمنطقة قناة السويس بالنماذج المشابهة في سنغافورة وبنما، وذلك على النحو التالي:

#### (١) مقارنة بين مصر والدول المختارة (سنغافورة - بنما) من حيث مؤشر الأداء اللوجستي:

جدول (٤) مقارنة الأداء اللوجستي بين مصر والدول المختارة (سنغافورة - بنما) ٢٠١٦م:

البنية التحتية	البنية التحتية	البنية التحتية	البنية التحتية	البنية التحتية	البنية التحتية	البنية التحتية	البنية التحتية	البنية التحتية
سنغافورة	٥	٤,١٤	٤,١٨	٤,٢٠	٣,٩٦	٤,٩	٤,٥	٤,٤٠
الأمارات العربية	١٣	٣,٩٤	٣,٨٤	٤,٠٧	٣,٨٩	٣,٨٢	٣,٩١	٤,١٣
بنما	٤٠	٣,٣٤	٣,١٣	٣,٢٨	٣,٦٥	٣,١٨	٢,٩٥	٣,٧٤
مصر	٤٩	٣,١٨	٢,٧٥	٣,٧	٣,٢٧	٣,٢٠	٣,١٥	٣,٦٢

يوضح الجدول رقم (١) السابق مقارنة بين كل من مصر وسنغافورة وبنما لمؤشر أداء الخدمات اللوجستية لعام ٢٠١٦ حيث يتبين منه أن مصر احتلت المركز رقم ٤٩ من بين ١٥٥ دولة في مؤشر كفاءة أداء الخدمات اللوجستية، كما تقع مصر في مراكز أقل لجميع المؤشرات مقارنة بسنغافورة ودبي، وكذلك تقع مصر في مراكز أقل لجميع المؤشرات مقارنة ببنما باستثناء مجالين اثنين فقط تتفوق فيهما مصر عن بنما وهما: كفاءة الخدمات اللوجستية والمتابعة والاقتناء، وإن كان الفارق بينهما ضئيلاً، وأن أكبر التحديات التي تواجه مصر وفقاً لهذا المؤشر تمثلت في الإجراءات الجمركية، وكذلك انخفاض كفاءة البنية التحتية.

<sup>(٨٣)</sup> رشا فؤاد عبد الرحمن، ومنى محمود حسين، دور اللوجستيات في المناطق الحرة - دراسة تطبيقية على المنطقة الحرة بجبل علي - دبي، مرجع سابق، ص ١١٨.



الموقع الاستراتيجي	تحتل موقع استراتيجي في منطقة جنوب شرق آسيا	تحتل موقع استراتيجي في منطقة الشرق الأوسط وتقع على طريق التجارة بين آسيا وأوروبا	تحتل موقع استراتيجي في منطقة أمريكا الوسطى وتقع على خطوط التجارة بين آسيا وأمريكا الشمالية وأوروبا.	تحتل موقع استراتيجي على طرق التجارة بين آسيا وأوروبا وأمريكا قريبة من أسواق منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا.
الاستقرار السياسي	حكومة مستقرة، حزب سياسي واحد	حكومة مستقرة، نظام ملكي مستقر	حكومة ملتزمة ونظام مستقر، نظام سياسي متعدد الأحزاب مع وجود معارضة	سياسات طويلة الأجل وقوانين لحماية المستثمرين والاستثمار
رأس المال البشري	قوي عامل على مستوى عالمي، نظام تعليم الفني واللوجستي	بيئة جاذبة للعمالة الأجنبية المدربة على مستوى عالمي من خلال العديد من الحوافز	قوى عاملة غير كافية، هناك نقص في المعرفة الفنية.	هناك تخطيط وتنفيذ لتحسين مستويات التعليم الجامعي، وإقامة مراكز تدريب تحويلي، وتركيز الاستثمار في مجال التعليم على الأنشطة ذات العلاقة بالتعليم الفني واللوجستي.

بنية تحتية وطرق ذات مستوى عالمي	بنية تحتية وطرق ذات مستوى عالمي	موانئ ذات مستوى جيد، الطرق بحاجة إلى مزيد من التحسين	لديها ٦ موانئ بالإضافة الي ٤ مناطق اقتصادية ، وشبكة طرق وأنفاق ، كما تم إقامة قناة السويس الجديدة	تطوير موانئ بورسعيد والعين السخنة، وكذلك تحسين ربط منطقة قناة السويس بباقي أنحاء الجمهورية من خلال شبكة من الطرق المحورية، وكذلك ربط شرق وغرب القناة بمجموعة من الأنفاق.
---------------------------------------	---------------------------------------	--	---	--

البنية التحتية

الإجراءات الإدارية	سنغافورة	دبي	بنما	منطقة قناة السويس	المخطط (مصر)
نظام جمركي وضريبي على مستوى عالمي، والإجراءات الإدارية تتميز بالسهولة والسلاسة	إجراءات إدارية وتشريعية محفزة للاستثمار.	يوجد بعض الفساد وتحتل بنما المركز ٧٩ عالمياً في سهولة أداء الأعمال.	تحتل مصر مرتبة متأخرة من حيث جودة وكفاءة المؤسسات الإدارية.	ضرورة إصلاح النظام الإداري. - إقامة هيئة مستقلة لإدارة منطقة قناة السويس بديل عن معظم الهيئات والوزارات الحكومية. - تفعيل نظام الشباك الواحد لإدارة الأعمال	

مع المستثمرين					
قانون استثمار مناسب. - تقديم حوافز للاستثمار.	وجود مشاكل في قانون الاستثمار وإجراءات تأسيس الشركات بالإضافة إلى مشاكل تحويل رؤوس الأموال للخارج	تتمتع بنما بنظام ضريبي جذاب وانظمة مالية ملائمة للشركات الأجنبية ووجود حوافز اقتصادية وخاصة بالعمالة. - عدم وجود خطة طويلة الأجل للتنمية.	رؤية واضحة وخطة واضحة للتنمية	رؤية واضحة ونظام جيد لتقديم الحوافز للمستثمرين	جذب الاستثمار الأجنبي
تقديم حوافز للشركات الكبرى في المجالات ذات الصلة بالأنشطة المقترح إقامتها بمنطقة قناة السويس لجذبها لإقامة مراكز لها بالمنطقة.	هناك حاجة لوجود شركات رائدة تعمل في منطقة قناة السويس	تم جذب العديد من الشركات في مجال النقل اللوجيستيات والخدمات المالية إلى بنما.	العديد من الشركات الرائدة في مجال اللوجيستيات والصناعة والنقل من دبي مقرًا لها.	العديد من الشركات الرائدة في اللوجيستيات والصناعة والنقل تتخذ من سنغافورة مقرًا لها.	الشركات الرائدة في الأنشطة اللوجستية

### الخاتمة

نخلص من هذه الدراسة إلى أهم النتائج والتوصيات، وذلك على النحو التالي:

أولاً - النتائج:

(١) أن مصر تتميز بموضع جغرافي يجعلها قلب للعالم أجمع، وشريان الحياة للتجارة الدولية قديمة وحديثاً، وهو ما يجعلها مؤهلة - كسابق عهدها - لقيادة العالم نحو الاقتصاد الأمثل، وذلك بسواعد أبنائها وهمم شبابها.

(٢) أن قناة السويس - بفرعيها - هي معبر لا غنى عنها لمرور السفن، حيث تربط بين البحرين الأبيض والأحمر، بما يسهل رحلات التجارة ويختصرها في أقل وقت.

(٣) أن التكاليف اللوجيستية للمحور تركز على عنصر النقل بوجه عام والنقل البري على وجه الخصوص؛ والذي يتأثر بأسعار الوقود، ومن ثم التنافس بين قطاعي الأعمال العام والخاص على التصدير والإستيراد.

(٨) أن هناك العديد من العوامل الطارئة لأهم المشروعات المنافسة لمشروع محور قناة السويس؛ تمثل في المقابل عوامل جذب للمحور.

(٩) أن التنمية المرحلية في الموانئ المشابهة لقناة السويس تمت من خلال المناطق الاقتصادية الساحلية والحدودية، ثم انتقلت إلى عمق الدولة؛ مثلما المتوقع للمنطقة الاقتصادية بمشروع محور قناة السويس.

(١١) أن المؤشرات العالمية، تمثل أداة تقييم حقيقية لوضعية الاقتصاديات الدولية، والذي بين أن موقع مصر بالنسبة للدول محل الدراسة بعيد كل البعد عن إمكانياتها الاقتصادية.

(١٣) أن سفن الحاويات تعد أكثر أنواع السفن تردداً على موانئ محور قناة السويس، بنسبة كبيرة؛ وهي بمثابة مصادر طلب مستمر على المراكز اللوجيستية التي يمكن إقامتها بظهير موانئ قناة السويس محل الدراسة.

## ثانياً - التوصيات:

(١) يوصي الباحث: بضرورة ألا تعتمد إيرادات هيئة قناة السويس؛ على منتج واحد مرتبط ارتباطاً كلياً بالمتغيرات العالمية، أو على استراتيجية واحدة سواء تلك القائمة على تجارة الترانزيت أو القائمة على التصنيع، وإنما يجب أن تعتمد إيرادات الهيئة على مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات متسقة مع أهداف الدولة المرحلية لتنمية الاقتصاد القومي.

(٢) يوصي الباحث: بضرورة أن تتلاحم القناة مع التحديات التي تواجهها؛ على أن يكون ذلك بإسهامها في إنتاج مزايا جاذبة لعبور التجارة العالمية، مثل كفاءة الخدمة ومنافسة الأسعار، وتطبيق نظم إدارية وفنية ذات معايير عالمية، والتجاوب المرن مع المتغيرات الاقتصادية والتحديات التقنية، وهي بذلك تحقق مكاسب اقتصادية متصاعدة على مستويين، الأول هو الاستمرار في أداء دورها كطريق تجاري دولي، الأوفر تكلفة والأقصر زمناً، والأكثر كفاءة، وأمان بما يسهم في سرعة تدفقات التجارة، والثاني هو خلق بؤر لوجيستية ومجالات اقتصادية

قابلة للتوسع من حولها، للتبادل التجاري والتنشيط الاقتصادي مع المجرى الملاحي، وبما أن القناة الآن تواجه منافسة من مشروعات وأنشطة بديلة، فإن هذا يعد أقوى الحوافز لابتداع طرق جديدة لتلافي انعكاسات هذه المنافسات.

(٤) يوصي الباحث: بضرورة ارتباط تنافسية الصناعات العالمية بالتكاليف اللوجستية، ويمثل تكاليف النقل؛ الجزء الأكبر منها، وعند رغبة الحكومة المصرية في رفع حجم الناتج المحلي الإجمالي، ولتحقيق ظهور اقتصادي قوي.

(٤) يوصي الباحث: بضرورة إنشاء محطات حاويات جديدة بمينائي شرق بورسعيد والعين السخنة من قبل شركات حاويات وطنية وبالتحالف مع بعض الخطوط الملاحية، أو التعاقد مع الشركات العالمية المشغلة لمحطات الحاويات بما يدعم من القدرات التنافسية لهذه الموانئ.

(٦) يوصي الباحث: بضرورة تأهيل بعض موانئ محور قناة السويس لتكون بديل للموانئ المستغلة بحق الانتفاع؛ مثل ميناء الأدبية ليكون بديلاً لميناء العين السخنة، وبذلك يتم الاستفادة من تجارب الدول في هذا المجال، عن طريق مشاركة تجربتها مع ميناء العين السخنة، ثم التعلم منها، وأخيراً منافستها.

### قائمة المراجع والمصادر

#### ➤ أولاً - المراجع العربية:

- أحمد عبد المنصف، قناة السويس بوابة تجارة العالم، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية - مصر، ٢٠١٣م
- أحمد عبد المنصف، قناة السويس بوابة تجارة العالم، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية - مصر، ٢٠١٣م.
- أسامة فوزي البيومي، قناة السويس والعبور الجديد، المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجيستيات، الإسكندرية - مصر، ٢٠١٣م،
- إسماعيل محمد محروس، اقتصاديات الصناعة والتصنيع مع اهتمام خاص بدراسة الجدوى، ط٢، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة - مصر

- جمال الدين سحنون، الذكاء الاقتصادي وأمن المؤسسة، الملتقى الدولي الأول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسية بن بو علي بالشلف بالجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا، أبريل ٢٠٠٦م.
- حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر، العدد الثاني، ٢٠١٢م.
- رامي عدلي ذكي سليمان، اقتصاديات قناة السويس خلال الفترة من (١٩٧٥-٢٠٠٥)، رسالة ماجستير، كلية التجارة: جامعة عين شمس، القاهرة - مصر، ٢٠٠٧م.
- رانيا محمد أحمد الشيخ، العوامل المؤثرة في إنشاء المركز اللوجستي بمنطقة قناة السويس مقارنة مع سنغافورة وبنما ودبي، مجلد (٩) - ٢٠١٨م
- رشا فؤاد عبد الرحمن، ومنى محمود حسين، دور اللوجستيات في المناطق الحرة - دراسة تطبيقية على المنطقة الحرة بجبل علي - دبي، رسالة ماجستير في تكنولوجيا النقل البحري، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، القاهرة - مصر، ٢٠١٥م
- سعيد عبد اللطيف، إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين معوقات المعمول ومتطلبات المأمول، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي ١٧ و١٨ أبريل ٢٠٠٦م.
- السيد جلال حسن، قناة السويس والطرق البديلة المنافسة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية - مصر، ٢٠١٣م
- شيرين بدري توفيق البارودي، أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق متطلبات تنمية المشاريع الصغيرة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد التاسع و الثلاثون، ٢٠١٤م
- شيرين بدري توفيق البارودي، أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق متطلبات تنمية المشاريع الصغيرة دراسة قياسية لعينة من المشاريع الصناعية الصغيرة في محافظة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد التاسع و الثلاثون ٢٠١٤م،

- عبد الرزاق خليل، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي - جامعة الزيتونة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٠٠٥م
  - عبد القادر لاشين، النقل البحري في مواجهة التكتلات والاندماجات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، ٢٠٠٨م.
  - علي لطفي، الاستثمارات العربية ومستقبل التعاون الاقتصادي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، ٢٠٠٩م.
  - فؤاد أبو ستيت، التكتلات الاقتصادية في عصر العولمة، مجلة الأهرام الاقتصادي، العدد ٢٣٢، القاهرة - مصر، ٢٠٠٧م،
  - محمد إبراهيم عراقي، قطاع النقل في مصر الماضي والحاضر والمستقبل حتى ٢٠٢٠م، المكتبة الأكاديمية، القاهرة - مصر، ٢٠٠٢م
  - محمد إبراهيم منصور وآخرون، نحو الاستغلال الأمثل لموقع مصر الجغرافي، مركز الدراسات المستقبلية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار - مجلس الوزراء المصري، القاهرة - مصر، يونيو ٢٠٠٨م
  - محمد عبد الوهاب إسماعيل، الاستراتيجية الغائبة لبناء مصر الصناعية، ط١، مكتبة مدبولي، القاهرة - مصر، ٢٠١١م،
  - نصيرة جمعة السعدي، عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق جامعة الإسكندرية - مصر، ١٩٨٧م
  - يحيى رشدي غريب، دور تطبيق الجودة في إدارة وتسويق مشروع شرق بورسعيد لدعم الاقتصاد القومي المصري، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية - مصر، ٢٠١٣م.
- ثانيًا - المراجع الأجنبية:

- A History of the Panama Canal: French and American Construction Efforts". Panama Canal Authority.
- Avery, Ralph E. (1913). "The French Failure". America's Triumph in Panama. Chicago, IL: L.W. Walter Compan

- Avery, Ralph E. (1913). "The French Failure". America's Triumph in Panama. Chicago, IL: L.W. Walter Compan
- Avery, Ralph E. (1913). "The French Failure". America's Triumph in Panama. Chicago, IL: L.W. Walter Compan
- Bassiouny. Aly, "Logistics Centers As A supportive Element For Hub Ports: A case Study On Port Said East Port", Arab Academy For Science and Technology and Maritime Transport, 1998.
- Bertrand warusfel, « le secret de la défense nationale – Protection des intérêts de la nation et libertés publiques dans une société d’information » Thèse, Paris V, 1994, p 164 et 166
- CARAYON B., « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale ». Intervention devant les Préfets de France. Paris, le 09 décembre, (2004)..
- Caso, Adolph; Marion E. Welsh (1978). They Too Made America Great. Branden Books. p. 72. ISBN 0-8283-1714-3.; online at Google Books
- Christian Harbulot, Pascal Jacques Gustave « la contre information ou comment répondre à une attaque », cahiers de la fonction publique, n°140, nov 1995
- Commissariat général du Plan, « Intelligence économique et stratégie des entreprises » Travaux du groupe présidé par Henri Martre, la documentation française, fev 1994 (Rapport Martre)
- COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN, « Rapport Martre. Intelligence économique et stratégie des entreprises ». Paris, La Documentation Française, (1994)..

- Fekry, Gamal Mohamed, "The Challenges to the Shipping Industry", the International Maritime Transport (Marlog2), 2013.
- FIATA Secretariat, "Freight Forwarders Adopt an Official Description of Freight Forwarding and Logistics Services", Switzerland , 2004
- Georgi, "Free Trade Zone in Southeast Europe: Achieving Genuine Regional Economic Integration", Research Paper For Center For Policy Studies Budapest International Policy , Fellowships, 2002
- Hussein .H, Abbas and Abd Elhalim Omar, "The Role of Suez Canal Development in Logistics Chain", Springer Science Business Media , Newyork, 2015.p.18
- Jean-paul Martin « le brevet d'invention, arme stratégique anti-contrefaçon », Gazette du Palais, 18/19 août 1993,
- MASSARI COELHO G., DOU H., “ Au delà de l'Intelligence Compétitive : l'attractivité ». International Journal of Information Sciences for Decision Making. N° 4 : 1-52, (2000)..
- Michel Varlet, « A propos du concept français de l'intelligence économique », Défense nationale, juillet 1994
- Nesathurai, "Key Players in the Logistics Chain", Maritime Institute of Malaysia, 2003.
- PEGUIRON F., Application de l'Intelligence Economique dans un Système d'Information Stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs, thèse de Doctorat, Université Nancy 2, 2006,
- Salck, Brian "Globalisation in Maritime Transportation: Competition, Uncertainty and Implication For Port Development Strategy", Fondazione Eni Enrico Mattei , 2001.p.41.

- SALLES M., « Problématique de la conception de méthodes pour la définition de Systèmes d'intelligence économique ». Revue d'Intelligence Economique, n° 6-7, avril –Octobre, (2000).
- Sheffi, Yossi, "Logistics- Intensive Clusters: Global Competitiveness and Regional Growth", 2014.
- Sulayem, Sultan Bin, " The Role of Free Zones in Facilitating Trade", Dubai, 1996.p.22.
- The Worldbank, a Hand Book On Supply Chain Management For Medical care Commodities, 2005.
- The Worldbank, Global Economic Prospects , "Transport Services: Reducing Barrier to Trade", 2002
- The Worldbank,"An Overview of Chinas Transport Sector", December 2007p.112.
- Wang, Jin,"The Economic Impact Of Special Economic Zones: Evidence from Chinese" ,2006.p.114.
- Williams, A, Beresford , "AStudy Of Dry Port Development In China", Vol. 14, 2012.p.36.
- Williams, A, Beresford , "AStudy Of Dry Port Development In China", Vol. 14, 2012.p.86.