



معهد التخطيط القومي

سلسلة قضايا

التخطيط والتنمية

رقم ( 255 )

إستكشاف فرص النمو من خلال الخدمات  
اللوجستية بالتطبيق على الموانئ المصرية

الباحث الرئيسي

أ.د. منى عبد العال سيد دسوقي

ديسمبر 2014

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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## تقديم

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

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

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

والله ولي التوفيق...

مدير المعهد

أ.د. عبد الحميد سامي القصاص

استكشاف فرص النمو من خلال الخدمات اللوجستية بالتطبيق  
على الموانئ المصرية

## مستخلص الدراسة

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

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

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

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

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

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

## **Abstract**

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

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

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

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

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

## فهرس المحتويات

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

## تابع - فهرس المحتويات

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

## تابع - فهرس المحتويات

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

## تابع - فهرس المحتويات

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

## فهرس الجداول والأشكال

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

## فهرس الجداول والأشكال

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

## تقديم

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

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

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

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

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

ولا يسع فريق الدراسة سوى تقديم جزيل الشكر للأساتذة الكاترة:

أ.د. علي نصار الأستاذ بمركز الأساليب التخطيطية بالمعهد

أ.د. أحمد فرحات الأستاذ بمركز التنمية البشرية بالمعهد

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

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

الباحث الرئيسي

أ.د./منى عبد العال سيد دسوقي

## إستكشاف فرص النمو من خلال الخدمات اللوجستية بالتطبيق على الموانئ المصرية

### مقدمة:

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

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

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

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

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

### أهمية الدراسة وأهدافها:

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

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

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

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

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

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

**لما سبق كان إهتمام الدراسة الحالية بتحقيق الأهداف التالية:**

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

## مصادر البيانات والمعلومات: تم الإعتماد على مصادر البيانات التالية:

### أ. مصادر ثانوية:

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

### ب. مصادر أولية:

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

### خطة الدراسة:

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

### منهجية الدراسة:

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

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

## المبحث الأول

الخدمات اللوجستية: المفهوم -النشأة -الأهمية

## المبحث الأول

### الخدمات اللوجستية: المفهوم -النشأة -الأهمية

#### تمهيد:

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

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

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

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

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

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

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