



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير  
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

# مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة  
الثانية والأربعين

Vol. 42, No.2; Apr. 2024

عدد أبريل 2024



[www.sams.edu.eg/crdc](http://www.sams.edu.eg/crdc)

رئيس مجلس الإدارة  
أ.د. محمد حسن عبد العظيم  
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير  
أ.د. أنور محمود النقيب  
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

دور محددات إنشاء مراكز لوجيستية للحبوب  
في رفع كفاءة الاداء اللوجيستي - دراسة تطبيقية: ميناء دمياط

**The Role of the Determinants of Establishing Grain  
Logistic Centers in Increasing Logistic Performance  
Efficiency - An Applied Study: Damietta Port**

إعداد

الباحثة/ رانيا محمد علي سمك

مرشح للدكتوراه

إشراف

الدكتورة/ سارة يسري الجمل

رئيس قسم إدارة اللوجيستيات وسلاسل الإمداد

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا  
والنقل البحري

الأستاذة الدكتورة/ سارة محمد الجزار

عميد كلية النقل الدولي واللوجيستيات

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا  
والنقل البحري

## الملخص

اهتمت العديد من دول العالم بإنشاء مراكز لوجستية بموانئها او بالقرب منها بهدف تشجيع الاستثمارات المحلية والاجنبية لما لها من تأثير إيجابي على رفع معدلات النمو وخلق فرص عمل وزيادة الصادرات، وتهدف الورقة البحثية الى معرفة دور محددات انشاء المراكز اللوجيستية للمحاصيل الزراعية الجافة على رفع كفاءة الاداء اللوجيستى وذلك بدراسة تطبيقية على ميناء دمياط ومعرفة مدى صحة الإطار النظري لمحددات انشاء المراكز اللوجيستية للمحاصيل الزراعية الجافة التي تم التوصل اليها من الدراسات السابقة والتجارب الناجحة في انشاء المراكز اللوجيستية والتصديق عليه في ضوء مخرجات الدراسات السابقة التي اوضحت محددات انشاء المركز اللوجيستى وفقاً للمعايير الستة لمؤشر الاداء اللوجيستى وهي البنية التحتية المتعلقة بالتجارة والنقل والجمارك وإدارة الحدود ، وجودة الخدمات اللوجستية ، وحسن توقيت الشحنات، والقدرة على التتبع والتعقب، وتوافر الشحنات الدولية بأسعار تنافسية. بالإضافة الى وضع حلول لأهم المشكلات والمعوقات التي تعوق من انشاء المراكز اللوجستية بميناء دمياط. وذلك من خلال تصميم استبيان يتم توزيعه على العاملين بميناء دمياط (مقدمي الخدمة) وتصميم استبيان يتم توزيعه علي شركات الشحن والتفريغ الخاصة بالمحاصيل الزراعية الجافة (متلقي الخدمة)، لكي يتم اختبار النموذج المفاهيمي التي تم التوصل اليها من الدراسات السابقة لمعرفة مدى إمكانية تطبيقه عملياً والخروج بخارطة طريق لتنفيذ النموذج العملي الذي يتم تطبيقه بميناء دمياط. كما تستعرض الورقة البحثية نتائج الاستبيان التي تم توزيعها يدويا على كل من موظفي وعملاء الشحن والتفريغ بميناء دمياط والتي تم تحليله باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS لاختبار صحة فروض الدراسة حيث أظهرت نتائج الدراسة أن ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات انشاء المراكز اللوجستية وجودة الخدمات اللوجستية للمحاصيل الزراعية الجافة.

## الكلمات المفتاحية

المركز اللوجستية - محددات انشاء المراكز اللوجستية - معايير انشاء المراكز اللوجستية - مقومات انشاء المراكز اللوجستية

## Abstract

Many countries of the world have been interested in establishing logistics centers in or near their ports in order to encourage domestic and foreign investments because of their positive impact on raising growth rates, creating job opportunities and increasing exports.

The research paper aims to identify the role of the determinants of the establishment of logistic centers for dry agricultural crops in raising the efficiency of logistics performance through an applied study on the port of Damietta. The paper also aims to validate the theoretical framework for the determinants of the establishment of logistic centers for dry agricultural crops in accordance with previous studies, and successful experiences in the establishment of logistics centers, in addition to the (6) criteria of the Logistics Performance Index (LPI); trade and transport infrastructure, customs and border administration, quality of logistics services, timeliness of shipments, the ability to track and trace, availability of international shipments at competitive rates. Moreover, solutions are proposed for problems and obstacles encountering the establishment of Logistics Centers in Damietta Port.

The above-mentioned aims are achieved by designing a questionnaire to be distributed to Damietta Port Personnel (service providers) and designing a questionnaire to be distributed to shipping and unloading companies for dry agricultural crops (customers). The questionnaires test the conceptual model that was reached from previous studies to examine the extent to which it can be applied in practice and come out with a roadmap for the implementation of the practical model that is being applied in the Port of Damietta.

The research paper also reviews the results of the questionnaire that was distributed manually to each of the employees and customers of loading and unloading in the Port of Damietta. The SPSS statistical program was used analyze the results of the questionnaire and to test the validity of the study hypotheses.

The results of the study showed that there is a statistically significant relationship between the determinants of establishing logistics centers and the quality of logistics of dry agricultural crops.

### **Key Words**

**Logistics Centers - Logistic Centers Determinants - Standards for establishing logistics centers - Fundamentals of establishing logistics centers**

## ١ - المقدمة

تكمّن الفوائد من انشاء المراكز اللوجيستية بصفة عامة في: المساهمة في خفض سعر السلعة؛ تعزيز القدرة التنافسية للصناعة والتجارة واستدامة الاقتصادات، تزايد أهميتها في توليد الناتج المحلي الإجمالي (فؤاد عبد الرحمن، رشا / محمود حسين، منى، ٢٠١٥)؛ والمساهمة في زيادة الاستثمارات المحلية وتوفير العملات الأجنبية، وفرص العمل في العديد من المجالات، وتكوين إطارات عن طريق التدريب وخلق الخبرات الفنية والإدارية؛ تطوير شبكات الطرق المحيطة بالمركز اللوجستي؛ ربط الاقتصاد الوطني بالتطورات العالمية والمساهمة في التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي؛ تحقيق المنفعة الزمنية عند وصول البضائع لأسواقها في الوقت والمكان المحددين وبالحالة المناسبة وبأقل تكلفة؛ تقليل الفجوة الزمنية من وقت استلام أمر التوريد إلى التنفيذ؛ منع التكسب بالموانئ البحرية؛ ربط الدولة بحلقات النقل متعدد الوسائط؛ المساعدة في تحسين موقف ميزان المدفوعات؛ تقديم آلية جيدة للتكامل الاقتصادي بين الدول، وربط الموانئ القريبة من المناطق اللوجيستية، وخفض تكلفة الإنتاج والاستفادة من المناطق الجغرافية التي تربط بين الدول؛ خلق الوسائل لتشجيع التعاون الداخلي والتوسع الاقتصادي.

تقوم الشركات العالمية بإنشاء مراكز لوجستية في أحد الموانئ أو المناطق القريبة منها معتمدة على عدد من المقومات لا بد من توافرها لإنشاء المراكز اللوجستية تتلخص في وجود موقع استراتيجي متميز؛ وتوافر بيئة تحتية متطورة بشكل جيد مثل جودة الطرق وخطوط السكك الحديدية وشبكات اتصالات واسعة النطاق؛ وكفاءة الاجراءات الادارية؛ والاستقرار السياسي والاقتصادي لدولة الميناء وتوافر العمالة الماهرة المدربة مع معقولية اجورهم؛ وقرب المركز اللوجستي من الاسواق المحلية والدولية وغيرها من المحددات التي تساهم في انشاء المراكز اللوجستية العالمية بشكل فعال يساهم في زيادة القدرة التنافسية للموانئ البحرية.

## ٢- الدراسات السابقة

### ٢-١ الدراسات التي تناولت محددات انشاء المراكز اللوجستية

استهدفت سويدان، دعاء، (٢٠٢١) الدور الذي يمكن ان يساهم به ادارة المراكز اللوجيستية في تطوير الموانئ المصرية ورفع كفاءتها وزيادة الاستثمارات بها وذلك من خلال زيادة الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية، والتوصل الى اطار مقترح لكيفية ادارة المراكز اللوجيستية في جمهورية مصر العربية. واوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التشريعية بقطاع النقل البحري بما يتماشى مع التطورات المحلية والعالمية، وضرورة تبني وتطبيق وتوسيع حلقات نظام النقل متعدد الوسائط لربط الموانئ المصرية بالمناطق الاستثمارية وذلك لاستغلال الشبكة القومية للطرق ووسائل النقل، انشاء وإعادة هيكلة وتطوير البنية التحتية والفوقية للموانئ البحرية وفقاً لاقتصاديات السوق والمعايير الدولية من أجل بناء اسطول بحري قادر على استيعاب المعاملات الدولية والمحلية بالموانئ وزيادة القدرة التنافسية، واصدار قوانين وتشريعات وامتيازات جاذبة للاستثمار بقطاع النقل البحري، وضرورة إقامة مجمعات صناعية وتجارية وسكنية بمنطقة الظهير المباشر للموانئ والتوسع في حجم الارصفة لضمان جذب الخطوط الملاحية لاستغلال اسطول بحري ضخم يضمن تحويل مصر الى مركز عالمي للطاقة والتجارة واللوجستيات على المستوى الاقليمي والافريقي والعالمي.

استعرض فواز العلمي، (٢٠٢٠) كيف يمكن النهوض بالخدمات اللوجستية والنقل البحري وقد أوضحت أن النجاح الذي حققته بعض الدول لكي تصبح مركزاً لوجستياً عالمياً نتيجة لاتخاذ هذه الدول الخطوات الاستراتيجية التالية: أ- الالتزام بمشاركة القطاع الخاص في تشغيل وتطوير البنية التحتية وتحسين جودة المرافق العامة وما يترتب عليه من رفع معدلات النمو الاقتصادي. ب- الالتزام بتخفيض او إلغاء الرسوم والضرائب، مثل ضريبة القيمة المضافة وضريبة الاستقطاع، وتقديم الحوافز الملائمة لجذب مشاركة القطاع الخاص واستثماراته. ج- تسهيل إصدار تأشيرات البحار للسفن العاملة في المياة الاقليمية لهذة الدول وتخفيض تكلفتها وتمديد مدتها مع امكانية التمديد لمدة اخري، وتوحيد هذه الاجراءات في جميع المنافذ والموانئ والمطارات. د- تشجيع وتسيير تقديم الخدمات للسفن مثل التمويل والاصلاحات وبيع وتوصيل قطع الغيار، لجذب السفن العابرة للاستفادة من خدمات الموانئ لهذة الدولة وتشجيع البيع لهذة السفن بتخفيض التعريفات المعروضة عليها، مما يترتب عليه تنمية اقتصاد المدن التي تطل على هذه

الموانئ. هـ - توفير مواصفات دولية بأسعار تنافسية لوقود السفن، مع إعفاء الوقود المستورد والبيع للسفن العابرة من ضريبة القيمة المضافة والرسوم الجمركية، وذلك لان هذا الوقود لا يدخل في اسواق الدول، اضافة الى ما يشكله من نسبة كبيرة من تكاليف التشغيل تعادل ٤٥٪. و- إشراك ممثل أو أكثر من القطاع الخاص في إجتماعات منظمة البحار العالمية لمناقشة اى تغييراو تعديل في أنظمة قطاع النقل البحري وكذلك إشراكهم في المجالس الإستشارية لكل ميناء من موانئ هذه الدول لمعالجة التحديات بكفاءة. كل هذه الخطوات الإستراتيجية أسهمت في رفع مستوى قطاع النقل البحري لهذه الدول، لتحقيق أفضل المراكز العالمية جدياً للاستثمار في هذا القطاع.

واضح كلاً من ابو العطار، خالد، (٢٠٢٠) وكل من رصاع الحياة، (٢٠١٨)، النحراوي، ايمن (٢٠١٦)، فؤاد، رشا (٢٠١٥)، حسن، نهلة (٢٠١٣)، شوائل، احمد (٢٠١٢)، ثابت، محمد (٢٠١١) ان الشركات العالمية تقوم بإنشاء مراكز لوجستية بأحد الموانئ او المناطق القريبة منها معتمدة بذلك على عدد من المقومات لتوطين المراكز اللوجستية هي: أ- الموقع الجغرافي وقربة من حركة التجارة والملاحة العالمية والاقليمية وموقعها بالنسبة للمدن الرئيسية والصناعية. ب- المناطق ذات البنية التحتية المتطورة والتي تخدم اقتصاديات الحجم الكبير من خلال اتساع الاراضي وامكانية التوسع الافقى والرأسي للمشروعات وتنوع نظم التملك والايجار وانخفاض اسعار الاراضى وتوصيل خدمات البنية التحتية وتواجد ميناء محوري والطرق السريعة والسكك الحديدية والمطارات ومحطات النقل والطاقت التصميمية لاستيعاب وسائل النقل. ج - توفير العمالة الصناعية الماهرة التي تؤائم التقنية والتطوير بقطاع النقل والخدمات وبأجور مناسبة وانتاجية مرتفعة من اهم مقومات توطن المراكز اللوجستية في المنطقة. د- الطاقة الاستيعابية: اي قدرة المنطقة على امكانية التوسع والامتداد الافقى للمركز اللوجستي من خلال توافر الاراضى. هـ - القرب من الاسواق: امكانية الوصول للاسواق المحلية والدولية بمراعاة الفترة الزمنية والمتسقة المطلوبة للوصول. و- الاستقرار السياسي والامني بالدولة وبيئة تشريعية مناسبة للمفاهيم الاقتصادية الحديثة من حيث ازالة البيروقراطية ومرونة القوانين والتشريعات وسهولة كفاءة الاجراءات الادارية. ح- انخفاض الفساد والرشاوي التي من شأنها زيادة التكاليف والتمتع بمناخ شفاف.

أيضاً أوضحت بوشول السعيد وآخرون، (٢٠١٩) من خلال دراسة حالة لدولة الامارات العربية المتحدة دور المراكز اللوجستية في تنمية النقل البحري وقد اوضحت الدراسة ان الشروط التي يجب توفرها في المراكز اللوجستية هو اتجاه الشركات العالمية اقامة هذه المراكز في احدى الموانئ القريبة من اسواقها، بحيث تتوفر فيها الشروط جودة العمل والاستقرار، واهم هذه الشروط :- أ- موقع جغرافي متميز؛ ب- توفر بيئة تشريعية ملائمة للمفاهيم الاقتصادية الحديثة؛ ج - استقرار سياسي لدولة الميناء وعلاقات دولية متميزة؛ د - وجود المركز اللوجستي ضمن مناطق ميناء محوري؛ ذ - توفر مطار مجاور لخدمة المنطقة اللوجستية وتقديم خدمات للنقل الجوي؛ ر- توفر العمالة الجاهزة وبأجور مناسبة؛ ز- وجود نظم ادارية متطورة؛ س- توفير نظم اتصالات ومعلومات حديثة بالميناء؛ ش- شبكة طرق متطورة للمعايير العالمية.

- واتضح من دراسة الشيخ، رانيا (٢٠١٨) اتفق معها دراسة (Munoz,D.,& Reivera 2010) ان هيكل المحددات المؤثرة في نجاح انشاء مراكز الخدمات يتكون من ثلاث اجزاء يتمثل الجزء الاول في الاساس (Foundation) ويتكون من عنصرين أ- الموقع الاستراتيجي وهو العامل المؤثر في انشاء مركز الخدمات اللوجستية، ب- مدي استقرار الحكومة والتزامها والذي يضمن الاستمرارية في السياسات والاطار المؤسسي لممارسة الاعمال. والجزء الثاني يتمثل في الاعمدة او الركائز (Process) وتتمثل في ٤ ركائز اساسية التي تمثل العمليات المطلوبة وهي: أ- الموارد البشرية وهي الركيزة الاولى في نجاح اقامة وتطوير المراكز اللوجستية، ب- البنية التحتية، ج - التنظيم والعمليات الادارية، د - اللوائح والقوانين. والجزء الثالث يتمثل في الرأس او التاج (Capstone) ويتمثل في وجود كبرى الشركات الاجنبية التي تمثل عنصر التعزيز الذي يضمن نجاح تنمية المحور اللوجستي ويعمل على جذب الاستثمارات الاجنبية.

يتضح من الدراسات السابقة في محددات انشاء المراكز اللوجستية انه يوجد عدة معايير لابد من توفرها لإنشاء المراكز اللوجستية تتلخص في وجود موقع استراتيجي متميز؛ وتوافر بيئة تحتية متطورة بشكل جيد مثل جودة الطرق وخطوط السكك الحديدية وشبكات اتصالات واسعة النطاق؛ وكفاءة الاجراءات الادارية؛ والاستقرار السياسي والاقتصادي لدولة الميناء وتوافر العمالة الماهرة المدربة مع معقولية اجورهم؛ وقرب المركز اللوجستي من الاسواق المحلية والدولية وغيرها من المحددات التي تساهم في انشاء المراكز

اللوجستية العالمية بشكل فعال يساهم في زيادة القدرة التنافسية للموانئ البحرية، ولكن على الرغم من الدراسات التي تناولت محددات انشاء المراكز اللوجستية إلا إنه لا توجد دراسات تشمل جميع المحددات ووضعها في نموذج يمكن تطبيقه في انشاء المراكز اللوجستية.

## ٢-٢ التجارب الناجحة في محددات إنشاء المراكز اللوجيستية

أوضحت دراسة عزت، على (٢٠١٨) الاستراتيجيات المحفزة لمحورية الموانئ الصينية بشكل عام وميناء شنغهاي بشكل خاص تتحقق من خلال هدفين رئيسيين هما: ١- النجاح في الوصول الى المنافذ الواسعة للموارد الطبيعية؛ ٢- الاستفادة من أسواق الاستهلاك العالمية التي في حاجة إلى السلع الصينية الرخيصة، أن تطور الصين لا يمكن أن ينفصل عن العالم؛ فقد استهدفت الصين من وراء العولمة تحقيق زيادة في عناصر القوة الاقتصادية بما يمكنها من الاندماج في الاقتصاد العالمي بمقوماته ومؤسساته؛ لذلك سلكت الصين مسارين لتحقيق ذلك هما: المسار الأول: إصلاح المؤسسات القائمة وتطوير النظم الإدارية العصرية الخاصة بها؛ المسار الثاني: المشاركة والشراكة مع الشركات الأجنبية أو رأس المال الأجنبي في توطين الخبرات الفنية والتقنية بها، بالإضافة إلى الانضمام للمؤسسات الاقتصادية والإقليمية والعالمية وخاصة منظمة التجارة العالمية. ويمكن إرجاع محورية ميناء شنغهاي إلى موقعة الجغرافي المواتي بقربه من دلتا نهر اليانغتسي الأكثر ملاءمة كذلك قربه من طرق التجارة الدولية، حيث ركزت السياسات الليبرالية على اجتذاب الاستثمار الأجنبي والتجارة من خلال المعاملة الضريبية التفصيلية، وتخفيض التعريفات الجمركية والبنية التحتية المتينة وتقلص تدخل الحكومة. ويعزى تطور ميناء شنغهاي إلى علاقة السببية النموذجية بين دور الحكومة المركزية والتنمية الاقتصادية المعولمة؛ فهو يقع في موقع استراتيجي بجوار واحدة من أكبر مناطق للصناعات التحويلية في العالم، مع مجموعة من الصناعات العنقودية في الظهير الخلفي للميناء.

واستهدف **Jose Tongazon, (2014)** مع مصطفى محمد الشناوي، محمد (٢٠١١) محددات القدرة التنافسية في مجال الخدمات اللوجيستية وتحديد العوامل الرئيسية لنجاح مركز لوجيستي في ميناء سنغافورة كدراسة حالة. وأوصت بضرورة أن تركز بلدان جنوب شرق آسيا على تحسين نوعية منتجاتها وخدماتها والابتكار وتحسين التكنولوجيا والكفاءة، وتحسين مستوى التكنولوجيا التي يتمتعون بها، وأن تستثمر هذه البلدان في تعزيز القدرة العملية والتكنولوجية لمواطنيها. وهذا أمر مهم لتحسين مستوى قدرتها

التنافسية، والتعاون، لتصبح مركزاً لوجيستياً لجنوب شرق آسيا، حتى يتحقق الترابط بين الموانئ والمطارات الرئيسية في المنطقة لجعل المنطقة أكثر قدرة على المنافسة وجاذبة لشركات التصنيع والخدمات اللوجستية الأجنبية. ويمكن أن تكون تجربة سنغافورة كمركز لوجيستي لبلدان رابطة جنوب شرق آسيا الأخرى التي تطمح أيضاً إلى تعزيز قطاعها اللوجيستي للاستفادة من الفرص الاقتصادية المتنامية في الخدمات اللوجيستية وتحقيق الفرص الاقتصادية وسط المنافسة الإقليمية المتزايدة على النحو التالي: \* جعل بيئة التداول والاستثمار أكثر حرية والترحيب بالمستثمرين الأجانب عن طريق تحرير أسواقها وتحسين التخليص الجمركي، \* تحسين مستوى الكفاءة في اللغة الإنجليزية، \* تحسين الاتساق والشفافية في سياسة الحكومة تجاه الصناعة، \* أن تكون هناك حكومة نظيفة ذات عمليات إدارية فعالة ومبسطة، \* العلاقة المتناغمة بين إدارة العمل، \* الشراكة الجيدة بين الحكومة والقطاع الخاص والتي تعتبر عنصراً مهماً لنجاح استراتيجية مركز اللوجيستيات دائماً نشطة وداعمة لمقدمي الخدمات اللوجيستية من خلال توفير بنية تحتية عالمية المستوى ومجموعة واسعة من الحلول والخدمات اللوجيستية بما في ذلك وضع إجراءات جمركية فعالة وبيئة داعمة للأعمال.

أوضحت (2017) Balan Sundarakani العوامل التي عززت موقع دبي كموقع مثالي لمركز لوجيستي، في أنه يقع على مفترق طرق التجارة الدولية بين العالمين الشرقي والغربي، ويعتبر أيضاً بوابة إلى الأسواق الأكثر تقدماً في العالم والتي تشمل إفريقيا الكبرى، وشبه القارة الهندية، ودول شرق أوروبا. كما تناولت هذه الدراسة أكثر من ١٠ عوامل ساعدت دبي في أن تكون مركزاً لوجيستياً مستداماً وهي:- الموقع الاستراتيجي، البنية التحتية ( البنية التحتية المادية، تكنولوجيا المعلومات، البنية التحتية المالية)، الهيكل التنظيمي والمؤسسي، النظام الضريبي للشركات، توافر الأيدي العاملة، التكلفة التنافسية لممارسة الأعمال التجارية، آلية العمليات التجارية والنقل، العمالة الماهرة المدربة، العمليات الإدارية، اللوائح والقوانين. وأوصت الدراسة: بضرورة إنشاء شبكات سكك حديدية جيدة من الميناء البحري، وهنا سيعزز قوة الاتصال المحلي في دبي، إنشاء المركز البحري الدولي الذي يقدم خدمات لإدارة السفن وتشغيلها وغيرها من الأنشطة ذات القيمة المضافة تسوق خطوط إلى دبي، تعيين وتبسيط الربط بين مراكز البحر والجو، تعزيز كفاءة واحدة للجمارك، استخدام قدرات أكثر تقدماً لتقديم خدمات أكثر قيمة مضافة في المراكز، يجب التحكم في معدل التضخم في الإمارات العربية المتحدة حتى لا تتصاعد تكلفة تشغيل

الشركات، يعزز المهنيون اللوجستيون المهرة والقوى العاملة المدربة على نمو صناعة الخدمات اللوجيستية، الوعي بالتعاون بين سلاسل التوريد، وهذا يخلق تعزيز نمو مركز اللوجيستيات، إعادة تعريف النظام القانوني للشركات لاستيعاب تطوير محور الخدمات، توسيع التخليص الجمركي المسبق للبضائع لتشمل جميع شركات الخدمات اللوجيستية.

### ٣- الإطار النظري لمحددات انشاء المراكز اللوجيستية:

بناءً على تحليل المراكز اللوجيستية في كل من شنغهاي وسنغافورة ودبي في إنشاء المراكز اللوجيستية العالمية وفقاً لمؤشر الاداء اللوجيستي والتوصل الى اوجه التشابه لإقتراح مجموعة من المحددات اللازمة في إنشاء المراكز اللوجيستية، وكذا الدراسات السابقة التي تناولت محددات انشاء المراكز اللوجيستية؛ يمكن أن نستخلص أهم المحددات التي ذكرت في جميع الدراسات السابقة كالتالي:-

**المحدد الأول- الموقع الجغرافي للدولة :** العامل الاول والمؤثر في انشاء مركز الخدمات اللوجيستية، حيث تتطور المراكز اللوجيستية المحورية على المناطق التي تقع على طرق التجارة، حيث يوفر الموقع امكانية الوصول الى كل من وسائل النقل البرية والبحرية، كذلك خدمات النقل الجوي، كما يعمل الموقع الاستراتيجي والمميز أيضا على ربط مركز التجارة بأسواق السلع والخدمات (الشيخ، رانيا، ( ٢٠١٨ ) - (Munoz,D,& Rivera Virquez,(2010)). يعتبر موقع مركز اللوجيستيات عنصراً هاماً لكل مشغلي النقل بما يخدم تعظيم العائد او خفض زمن التوصيل الى نقطة الهدف النهائي او نقطة المرور التالية من سلسلة اللوجيستيات، اي انه لا بد من اختيار الموقع عند او القرب من نقطة التقاء وسائط النقل والتوزيع، فتخفيض مساحة معينة من الارض في منطقة جغرافية محددة لإنشاء مركز لوجستي عليها، تعني ضمناً تخطيط المنطقة المحيطة بالمركز وانشاء تسهيلات البنية التحتية بها واقامة ما يلزم من منشآت للوصول الى تعظيم الفائدة من النشاط الاقتصادي للمركز، بما يتفق مع احتياجات مشغلي وعملاء مركز اللوجيستيات. يفضل اختيار موقع المركز اللوجستي بالقرب من الطرق الرئيسية، لتسهيل عملية النقل منه واليه، كذلك تسهيل نقل القوى العاملة اللازمة من المراكز السكانية التي قد تكون بعيدة نسبياً، فكلما كانت شبكة الطرق ووسائل النقل جيدة، كلما اتاح ذلك للعمال القانطين على مسافات بعيدة نسبياً الانتقال الى المركز اللوجستي والعودة الى منازلهم يومياً (النحراوي، ايمن، ٢٠١٦).

ويرتكز تخطيط موقع مركز اللوجستيات على عدة معايير نذكر اهمها فيما يلي :-

- سهولة الوصول الى المنافذ البرية (الطرق المرصوفة والسكك الحديدية) والموانئ البحرية والموانئ الجوية.
- الاندماج في شبكة الطرق الاقليمية او المحلية للتوزيع النهائي للبضائع او تجميعها.
- توافر المرافق العامة كالكهرباء والمياه.
- سهولة الاتصالات بالمناطق الصناعية الموجودة في المنطقة ( النحراوي، ايمن، ٢٠١٢).

### المحدد الثاني - البنية التحتية:

يتضمن هذا المحدد كل من

#### أ- وسائل النقل

حيث تتطلب خدمات النقل واللوجستيات وجود بنية تحتية متطورة بشكل جيد مثل جودة الطرق وخطوط السكك الحديدية، الموانئ، والنقل البحري، حيث يعتبر النقل المتكامل ضروريا في مركز لوجستي فعال، ليس من اجل حركة الواردات بل ايضا من اجل التعامل مع الشحن العابر، الموانئ، المطارات وذلك لسهولة الوصول الى الاسواق وتخفيض تكاليف النقل من المفضل انشاء المراكز اللوجستية قربه من الموانئ والمطارات القائمة او ملاصقة لها (الشيخ، رانيا، ٢٠١٨ - طباجة، نجلاء، ٢٠٠٤).

ب- نظم الاتصال الحديثة من توافر البيئة المعلوماتية والتكنولوجية الحديثة التي تتيح الفرصة لتقديم خدمة عالية المستوى وتمكن إدارة الميناء من الاتصال المستمر مع الاطراف المختلفة التي تتعامل معها والتجاوب السريع معاً عند ظهور مشاكل فجائية، حيث ان المراكز اللوجستية تعتمد على البيئة المعلوماتية التي تمكنها من رصد وقياس وتقييم مطالب العملاء، فتعد وسائل الاتصال الحديثة مثل التبادل للبيانات (EDI) من أهم المعايير الواجب توافرها في المركز اللوجستي، حيث يعمل علي ارتفاع مستوى الربط بين كل من المنطقة الحرة (المركز اللوجستي) والميناء البحري الملاصق له وكذا المنطقة الحرة (المركز اللوجستي) والميناء الجوي الذي يخدمه، والمراكز الرئيسية للشركات العالمية وفروعها داخل المنطقة الحرة واسواقها الخارجية. وذلك حتى يتم عقد الصفقات التجارية بشكل اسرع واسهل من خلال هذا النظام، وتقليل المصروفات التي كانت تدفع في الاعمال الحديثة، حيث يمكن دفع ثمن الشحنات إلكترونياً وبالتالي سوف يتحسن الاداء وبالتالي تنخفض الضرائب، وكذلك ارتفاع كفاءة الاداء باستخدام

عمالة اقل وارتفاع كفاءة خدمة العملاء بالأداء الموقوت والخدمة الاحسن ( طباجة، نجلاء، ٢٠٠٤ / رأفت نجلاء، ٢٠٠٢).

#### المحدد الثالث - وجود المركز اللوجستي ضمن ميناء محوري ومطار:

حيث إن إغراءات إقامة ميناء محوري تعتبر قوية جداً من حيث ما ستخلفه من حركة كبرى من تدفقات البضائع وترددات السفن المختلفة من سفن عملاقة وسفن رافديه ومختلف وسائل النقل البري والنهري والسكك الحديدية، كما ستخلق حركة كبيرة في الإنتاج والتوزيع والتخزين وزيادة الطلب على العديد من التخصصات والخبرات ومختلف الأنشطة التي تخلق قيمة مضافة، وسيعمل مبدأ «أثر المضاعف» على تضاعف النشاط الاقتصادي والاستثمارات بسرعة في المنطقة المحيطة بالميناء المحوري ( حسني، محمد، ٢٠١٥).

#### المحدد الرابع - توافر العمالة الماهرة:

يعتبر رأس المال البشري هو الركيزة الاولى في نجاح إقامة وتطوير مركز لوجيستي، حيث أن جودة التعليم العالي للشركات التي ترغب في الارتقاء في قيمة سلاسل الامداد لتخطي عمليات الانتاج والخدمات البسيطة، كما ان الاقتصاد الحالي الذي يتجه الى العولمة يتطلب اقتصادات قادرة على تنشئة عمال ذو تعليم جيد قادرين على التكيف سريعاً مع بيئتهم المتغيرة (رشا محمد الشيخ، ٢٠١٨)، حيث توافر العمالة الفنية المدربة مع معقولية اجورهم وارتفاع انتاجيتها ومواكبة التعامل مع التطور التكنولوجي والتشريعي (فؤاد عبد الرحمن ، رشا، ٢٠١٥).

#### المحدد الخامس - كفاءة العمليات الادارية:

حيث ان تكلفة المعاملات الناتجة عن التأخير وتعقيدات الاجراءات الادارية تقلل من ربحية الشركات، وتعتمد الخدمات اللوجستية علي تحقيق الكفاءة في الاجراءات مثل التخليص الجمركي ووثائق الاستيراد والتصدير (محمد الشيخ، رانيا، ٢٠١٨)، فتنمية الجهاز الاداري من حيث سهولة وكفاءة الاجراءات الادارية وازالة البيروقراطية وتبسيط الاجراءات وتيسير الاعمال ومرونة القوانين (فؤاد عبد الرحمن ، رشا، ٢٠١٥). الالتزام بتخفيض او الغاء الرسوم والضرائب، مثل ضريبة القيمة المضافة وضريبة الاستقطاع، وتقديم الحوافز اللازمة لجذب مشاركة القطاع الخاص واستثماراته بمعنى ان تكون هناك حكومة نظيفة ذات عمليات ادارية فعالة ومبسطة ( فواز العلمي، ٢٠٢٠).

### المحدد السادس - القرب من الاسواق:

امكانية الوصول الى الاسواق المحلية والدولية بمراعاة المدة الزمنية والمسافة المطلوبة للوصول، فترى الشركات العالمية من منظورها ضرورة وجود مركز اللوجستيات في منطقة قريبة من اسواقها يحقق مجموعة من المزايا لكل من المنتج والمستهلك، وذلك من خلال تخفيض تكاليف النقل، والاستجابة الفورية للطلب غير المتوقع عند ظهور مشاكل الانتاج او الازمات، وبالتالي يسهم الميناء في تحقيق المبادئ اللوجستية الاساسية بوصول السلع الى المستهلك في الوقت المحدد، (زكي عوض، سامي، (١٩٩٧).

### المحدد السابع - اللوائح والقوانين والبيئة التشريعية الملائمة:

لابد من توافر بيئة تشريعية ملائمة للمفاهيم الاقتصادية الحديثة من حيث إزالة البيروقراطية ومرونة القوانين والتشريعات وسهولة وكفاءة الاجراءات الادارية وتوافر البناء القانوني الملائم للتحكم في عملية منح التراخيص والرقابة على أنشطة المنطقة الحرة ابو العطار، خالد، (٢٠٢٠)، حمدي ابو حجازية، احسان، (٢٠٠٤)، كذا ضرورة العمل على ثبات وشفافية السياسات الضريبية والاقتصادية لتشجيع وجذب المستثمرين الاجانب ومرونة قوانين الاستثمار وتطويعها بالقدر الذي يشجع الاستثمار، مع تفعيل التشريعات والقوانين التي تهيئ المناخ الاستثماري (عبد المجيد محمد امين، سلمي، ٢٠١٤).

### المحدد الثامن - استقرار سياسي لدولة الميناء:

استقرار الحكومة يضمن الاستمرارية في السياسات والاطار المؤسسي لممارسة الاعمال، ويشمل استقرار الحكومة رؤية طويلة الاجل في كل من القضايا السياسية والاقتصادية، فالدول التي تتمتع بالاستقرار السياسي والاقتصادي عادة ما تمتلك مشاركة اجتماعية قوية، لان القطاع الخاص يمتلك ما يكفي من النفوذ للمطالبة والدفع نحو السياسات والمؤسسات الجيدة المستدامة وتحسين السياسات الغير مواتية والمشكلات الشيخ، رانيا، (٢٠١٨)، Munoz, D, & Rivera (2010). فالاستقرار السياسي او عدم الاستقرار في البيئة السياسية له دور هام في جذب المستثمرين الاجانب، حيث ان المستثمرين الاجانب دائماً حذرون وقلقون بشأن البيئة السياسية للبلد الذي يعتزمون فيها استثمار رؤوس اموالهم، ولكي تتنجح المناطق الحرة فإن الاستقرار السياسي والاقتصادي له اهمية قصوى ( Balan Sundarakani ) (2017).

### المحدد التاسع - التكلفة التنافسية لممارسة الاعمال التجارية:

حيث يتطلب إقامة المركز اللوجستي توافر محددات عديدة هي مستمدة من قدرة الدولة التنافسية، وقدرة صناعة النقل التنافسية، وقدرة الميناء التنافسية، وهناك بجانب هذه المحددات، محدد حاكم هو التكلفة اللوجستية كمتغير تابع لمحددات القدرة التنافسية بمستوياتها الثلاثة، كما تعتبر الكفاءة النسبية لسلسلة لوجستيات تجارة دولة ما من محددات جذب الاستثمار لاقتصادها، كما تعزز تنافسية صناعاتها، وبالتالي تدعم قدرتها التنافسية بين الدول المتقدمة (Audige Michel, 2000).

### المحدد العاشر - مشاركة القطاع العام والخاص:

يجب الالتزام بمشاركة القطاع الخاص في تشغيل الموانئ، كونه الأداة المهمة في تطوير البنية التحتية وتحسين جودة المرافق العامة ورفع معدلات النمو الاقتصادي، ويتم ذلك من خلال انشاء فريق عمل مختص بين القطاعين العام والخاص للأشراف على تسيير اعمال قطاع النقل البحري وتذليل معوقاته. ويشارك في هذا الفريق مندوبون من الجهات الحكومية المختصة بالنقل العام، الموانئ، الجمارك، الضرائب، التجارة الخارجية، مجالس الغرف ( فواز العلمي ٢٠٢٠). ويمكن تحديد دور القطاع العام في مشاركة القطاع الخاص في انشاء المراكز اللوجستية بالموانئ بدور ذو ثلاث ابعاد يتضمن دور تحفيزي، ودور تشريعي، ودور تسهيلي. (Junel, Marc, 2001).

### المحدد الحادي عشر - جذب كبرى الشركات الاستثمارية والاستثمار الاجنبي المباشر:

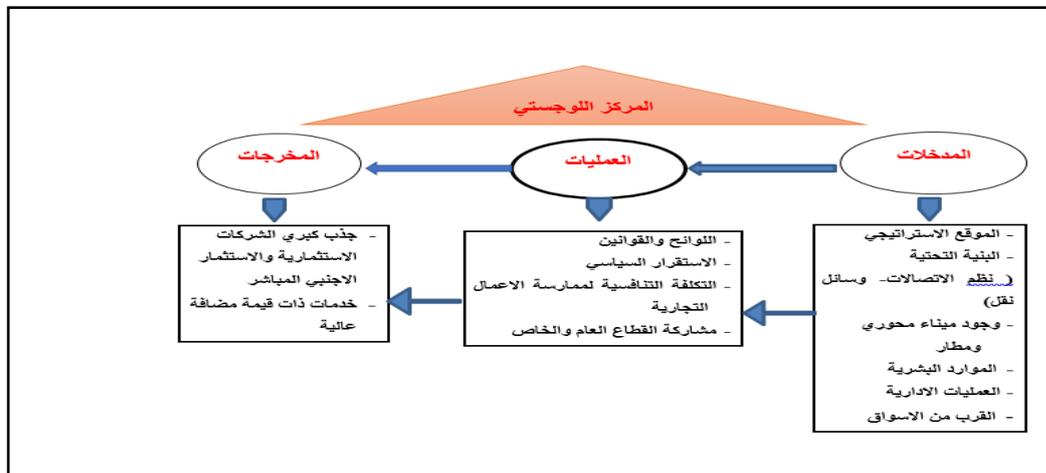
في حالة توافر العوامل السابقة في بلد او منطقة معينة، يتم جذب كبرى الشركات الاستثمارية لها، وتعرف كبرى الشركات الاستثمارية بأنها شركة كبيرة وطنية او متعددة الجنسيات التي تتسم بالكفاءة والتنافسية بحيث تخلق استقرار او حوافز لجذب الشركات الأخرى، ان جذب كبرى الشركات الاستثمارية والاستثمار الاجنبي المباشر عامل محفز يعمل على تعزيز وتسريع وتيرة تنمية القطاعات اللوجستية (الشيخ، رانيا ٢٠١٨).

### المحدد الثاني عشر - خدمات ذات قيمة مضافة عالية:

ان الخدمات ذات القيمة المضافة في مراكز اللوجستيات مهمة في ادارة سلسلة التوريد، حيث ان الخدمات اللوجستية ذات القيمة المضافة تشمل ادواراً او وظائف اكثر بكثير مما تشمله الخدمات القائمة،

في كثير من الحالات، تتداخل هذه الخدمات او تشمل خدمات طرف ثالث، مثل ادارة المخزون، والتفتيش ووضع العلامات، والتعبئة، والترميز الشريطي، وانتقاء الطلبات، وقد أدت خدمات لوجستيات القيمة المضافة في سلسلة اللوجستيات الى زيادة الطلب على مركز اللوجستيات خلف مناطق الموانئ ( Cedwyn Fernandes, (2009)، كل هذه الخدمات هي خدمات عامة؛ حيث هناك قيمة مضافة داعمة للخدمات الرئيسية العامة مثل توفير اماكن لانتظار الشاحنات، وتأجير الشاحنات ومعدات المناولة، وصيانة واصلاح الحاويات، وتنظيف الحاويات، وتوفير التسهيلات البنكية والتأمينية، وتوفير المكاتب الادارية ( لتسهيل انهاء الاجراءات الجمركية الخاصة بحركة البضائع ولأعداد الفواتير، والتسويق والتخليص الجمركي)، وايضاً المعلومات ووسائل الاتصالات بين مقدمي الخدمات والشاحنين، واخيراً توفير المحلات التجارية والفنادق والمطاعم (خواسك، محمد/ عيد، عماد، ٢٠٠٩).

وفي ضوء جميع الدراسات التي تناولت محددات انشاء المراكز اللوجستية تمكن الباحث من حصر جميع المحددات والمعايير اللازمة لإنشاء المراكز اللوجيستية والتي تمكنت الدراسة من عرضها كما هو موضح بالشكل رقم (١).



والشكل رقم (١) يبين المحددات اللازمة لإنشاء المراكز اللوجستية العالمية  
المصدر: الباحثة

ومن الشكل السابق يتضح أن إنشاء مركز لوجيستي عالمي وفعال لا بد من توافر عدة مقومات لإنشائه، تمثل الركائز الأساسية ( المدخلات) وهي: وجود موقع استراتيجي متميز، وبنية تحتية مادية من وسائل نقل وطرق ونظم اتصالات متطورة؛ وتوافر ميناء محوري ومطار بالقرب من المركز اللوجيستي، بالإضافة الى توافر عمالة ماهرة تواكب التطور التكنولوجي؛ وكفاءة الإجراءات الإدارية؛ وقرب المركز من الأسواق المحلية والدولية. وهذا لا يتحقق إلا بتوافر عدة (عمليات إدارية) تتم داخل

دولة الميناء تتمثل في اللوائح والقوانين والتشريعات وإزالة البيروقراطية، بالإضافة الي الاستقرار السياسي والاقتصادي لدولة الميناء وعلاقات دولية متميزة ومشاركة القطاع العام والخاص لتسهيل وتسيير أعمال قطاع النقل البحري وإزالة أي معوقات. كل هذه المقومات إذا تم توافرها عند إنشاء المركز اللوجستي ( المخرجات) سيشجع على جذب كبرى الشركات الاستثمارية والاستثمار الأجنبي كعوامل محفزة تعمل على تعزيز وتسريع وتيرة تنمية القطاعات اللوجستية، وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة عالية الجودة تعمل على زيادة القدرة التنافسية على المستوى الإقليمي والدولي من خلال أنظمة الخدمات والإدارة الحديثة بالميناء.

#### ٤ - هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تطوير نموذج لإنشاء المناطق اللوجستية العالمية مع التطبيق على حالة عملية في ميناء دمياط من أجل رفع كفاءة الأداء اللوجستي للموانئ المصرية، وذلك من خلال تحقيق بعض الأهداف الفرعية كالأتي:-

- ١- تحليل الدراسات والتجارب السابقة الناجحة للدول في إنشاء مراكز لوجستية عالمية، ودراسة أثر ذلك على رفع كفاءة الأداء اللوجستي للموانئ.
- ٢- تطوير نموذج لإنشاء مراكز لوجستية عالمية بناءً على محددات إنشاء تلك المراكز.
- ٣- دراسة أثر إقامة مراكز لوجستية على الأداء اللوجستي للموانئ المصرية، وتطبيق دراسة حالة على المحاصيل الزراعية بميناء دمياط.

#### ٥ - مشكلة الدراسة:

تعتبر المشاكل التي تؤثر على تطوير الاداء بالموانئ هي العمليات المتعلقة بمناولة البضائع والشحن والتفريغ والتخزين وعالية كيف يمكن تقليل الفاقد من المحاصيل الزراعية الجافة كالحبوب والغلل والذي كان يهدر من منظومة التداول والنقل. لذا تتلخص مشكلة الدراسة في عدم وجود الية لإنشاء المراكز اللوجستية للمحاصيل الزراعية الجافة بجميع محدداتها والتي تؤدي الى رفع كفاءة الاداء اللوجستي لميناء دمياط.

## ٦- تساؤلات الدراسة:

لتحقيق هدف البحث تم وضع عدد من التساؤلات على النحو التالي:-

١- ما هو دور انشاء مراكز لوجستية للمحاصيل الزراعية على كفاءة الاداء اللوجستي لميناء دمياط

٢- ماهي المحددات اللازمة لإنشاء مراكز لوجستية للمحاصيل الزراعية الجافة

## ٧- فرضيات الدراسة:

وتتمثل فرضيات البحث فيما يلي:-

١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انشاء المراكز اللوجستية للمحاصيل الزراعية

الجافة والاداء اللوجستي لميناء دمياط.

٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات انشاء المراكز اللوجستية وجودة الخدمات

اللوجستية للمحاصيل الزراعية الجافة بميناء دمياط.

## ٨- منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، حيث استهدفت الدراسة النظرية الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق اهداف البحث من البحث في الدراسات السابقة والتجارب الناجحة في انشاء المراكز اللوجيستية للتوصل الى محددات انشاء المراكز اللوجستية.

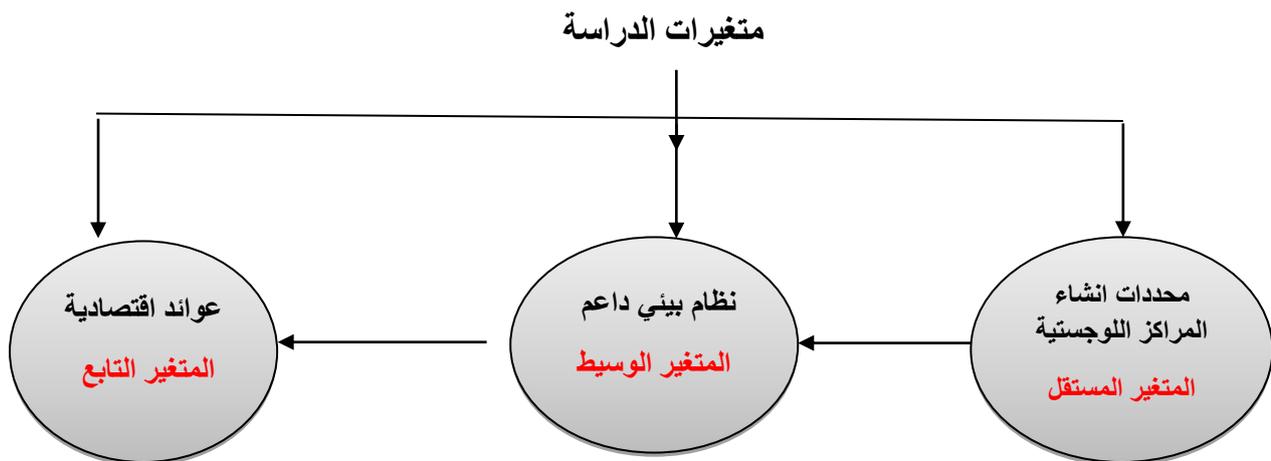
كما اعتمدت الدراسة علي تصميم قوائم الاستقصاء لجمع البيانات الاولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع عينة مبدئية من الاستبيان على فئتين الفئة الاولى: ٣٠ عينة من مقدمي الخدمات من موظفي ميناء دمياط والتي تشمل الأقسام الثلاثة وهي قسم التوثيق ونظم دعم القرار، وقسم الاستثمار، وقسم مركز الخدمات اللوجستية ذات الصلة بموضوع الدراسة. والفئة الثانية: ٣٠ عينة من متلقي الخدمة من العملاء في مجال الشحن والتفريغ الخاصة بالمحاصيل الزراعية الجافة بميناء دمياط بإجمالي ٦٠ عينة استطلاعية، وتم اختيار ميناء دمياط لتوافر مقومات إنشاء المراكز اللوجيستية والتي تتمثل في إنه يتوافر لدى الميناء وسائل نقل متعددة ومجهزة بشبكة سكك حديدية، إذ إنه متصل بنهر النيل وطرق برية متصلة بالطريق الدولي الساحلي، ومنها شبكة طرق تصل إلى قلب الدلتا، وكل أنحاء

الجمهورية، كما يتميز بموقع متميز على طرق التجارة العالمية الرئيسية بين الشرق والغرب ، وكذا احتوائه لصوامع الغلال وقربة من الدلتا، وأماكن إنتاج الحبوب. وعدم اختيار الباحثة لأكثر من ميناء؛ لأن ليس جميع الموانئ المصرية بها صوامع للحبوب أو قريبا من مناطق إنتاج الحبوب. والذي يعكس مدي نجاح المقاييس المستخدمة داخل استبيان الدراسة في التعبير عن المتغيرات المستخدمة وقياسها وذلك قبل اجراء الاستبيان على العينة الكاملة.

ثم تم التحليل باستخدام عينة من الموظفين عددهم (٧٠ عينة) وبلغت الاستبيانات الصالحة للتحليل (٦٦ عينة) لكل من القائمين على النشاط اللوجيستي لميناء دمياط، والتي تم اجراء مقابلة شخصية معهم وهم قسم التوثيق ونظم دعم القرار، وقسم الاستثمار، وقسم مركز الخدمات اللوجستية ومن متلقي الخدمة من العملاء في شركات الشحن والتفريغ الخاصة بالمحاصيل الزراعية الجافة ، بحيث يبلغ إجمالي عينات الاستبيان 132 عينة من هيئة ميناء دمياط وتم توزيع الاستبيان يدوياً على الفئتين محل الدراسة.

#### ٩- متغيرات الدراسة:

تنقسم متغيرات البحث لمتغيرات تابعة تتمثل في جودة الخدمات اللوجستية للمحاصيل الزراعية الجافة ومتغير مستقل تتمثل في محددات انشاء المراكز اللوجستية ومتغير وسيط يمثل النظام البيئي الداعم كما هو موضح بالشكل رقم (٢)



شكل رقم (٢) متغيرات الدراسة

المصدر: الباحث

## ١٠ - الدراسة الاستطلاعية

قامت الباحثة بدراسة استطلاعية من خلال قائمة استبانة تم توجيهها على فئتين، الفئة الأولى: وعددها ٣٠ من مقدمي الخدمات من موظفي ميناء دمياط والتي تشمل الأقسام الثلاثة وهي قسم التوثيق ونظم دعم القرار، وقسم الاستثمار، وقسم مركز الخدمات اللوجستية ذات الصلة بموضوع الدراسة . والفئة الثانية: وعددها ٣٠ من متلقي الخدمة من العملاء في مجال الشحن والتفريغ الخاصة بالمحاصيل الزراعية الجافة بميناء دمياط بإجمالي ٦٠ استمارة استطلاعية.

تهدف الاستبانة الى استعراض نتائج الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study) من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع الخبراء في مجال اللوجيستيات، وذلك من خلال:

- ١- التعرف على طبيعة الواقع في إمكانية إنشاء مراكز لوجيستية للمحاصيل الزراعية الجافة في ميناء دمياط من خلال استعراض لأهم المشكلات والمعوقات التي تحول من إنشاء تلك المراكز .
- ٢- اختبار الصدق الظاهري (Face Validity) والذي يعكس مدى نجاح المقاييس المستخدمة داخل إستبانة الدراسة في التعبير عن المتغيرات المستخدمة وقياسها وذلك قبل إجراء الإستبانة على العينة الكاملة.

وكانت نتائج استطلاع اراء الفئتين محل الدراسة كالتالي:-

تم اختيار الصدق الظاهري (Face Validity) والذي يعكس مدى نجاح المقاييس المستخدمة داخل استبيان الدراسة في التعبير عن المتغيرات المستخدمة وقياسها وذلك قبل اجراء الاستبيان على العينة الكاملة.

يوضح الجدول رقم (١) نتائج اختبارات الصدق البنائي للدراسة الاستطلاعية التي تتكون من عدد ٣٠ مشاهدة والخاص بموظفي ميناء دمياط.

جدول (١): نتائج الدراسة الاستطلاعية للموظفين

عوامل التحميل	العناصر	كرونباخ ألفا	% متوسط التباين المفسر	KMO	المتغيرات
.591	INFRA1	٠,٦٨٧	٦١,٦٨١	٠,٦٣٩	البنية التحتية
.708	INFRA2				
.552	INFRA3				
.887	RL1	٠,٨٦٩	٨٨,٦٧١	٠,٥٠٠	اللوائح والقوانين
.887	RL2				
.715	HR1	٠,٨٢٨	٦٦,٢١٧	٠,٧٧٦	الموارد البشرية

عوامل التحميل	العناصر	كرونباخ ألفا	% متوسط التباين المفسر	KMO	المتغيرات
.697	HR2				
.610	HR3				
.627	HR4				
.921	CC1	٠,٩١٢	٩٢,٠٦٨	٠,٥٠٠	التكلفة التنافسية
.921	CC2				
.668	VAS1	٠,٨٢٨	٧٤,٤٣٣	٠,٧٠١	خدمات القيمة المضافة
.769	VAS2				
.796	VAS3				
.645	AP1	٠,٨٣٥	٦٦,٨٧١	٠,٦٩٥	العمليات الادارية
تحتاج إعادة صياغة	AP2				
.739	AP3				
.712	AP4				
.578	AP5				
.695	QL1	٠,٨٨١	٨٠,٩٦٣	٠,٦٣٩	جودة الخدمات اللوجستية
.821	QL2				
.913	QL3				

ويوضح الجدول رقم (٢) نتائج اختبارات الصدق البنائي للدراسة الاستطلاعية التي تتكون من عدد ٣٠ مشاهدة لعملاء شحن وتفرغ الحبوب بميناء دمياط.

#### جدول رقم (٢) : نتائج الدراسة الاستطلاعية للعملاء

عوامل التحميل	العناصر	كرونباخ ألفا	% متوسط التباين المفسر	KMO	المتغيرات
.712	INFRA1	٠,٨٨٦	٦٩,٢٣٤	٠,٧٢٨	البنية التحتية
.611	INFRA2				
.764	INFRA3				
.750	INFRA4				
تحتاج إعادة صياغة	INFRA5				
.624	INFRA6				
.801	RL1	٠,٧٤٥	٨٠,٠٧٥	٠,٥٠٠	اللوائح والقوانين
.801	RL2				
تحتاج إعادة صياغة	RL3				
.694	HR1	٠,٩٠٥	٦٨,٠٠٦	٠,٨٥٢	الموارد البشرية
.803	HR2				
.743	HR3				
.628	HR4				
.717	HR5				
.495	HR6				
.671	CC1	٠,٥٠٨	٦٧,١٣٩	٠,٥٠٠	التكلفة التنافسية
.671	CC2				

عوامل التحميل	العناصر	كرونباخ ألفا	% متوسط التباين المفسر	KMO	المتغيرات
.688	VAS1	٠,٥٢٧	٦٨,٨١٥	٠,٥٠٠	خدمات القيمة المضافة
.688	VAS2				
.590	AP1	٠,٨١٠	٦٣,٨٤٤	٠,٧٨٣	العمليات الادارية
تحتاج إعادة صياغة	AP2				
.662	AP3				
.586	AP4				
.716	AP5				
.453	QL1	٠,٨٩٥	٧٦,٥١٧	٠,٧٣٢	جودة الخدمات اللوجستية
.921	QL2				
.929	QL3				
.757	QL4				
تحتاج إعادة صياغة	QL5				
.660	PS1	٠,٤٨٢	٦٦,٠١٧	٠,٥٠٠	الاستقرار السياسي
.660	PS2				

#### ١١ - عينة الدراسة

قامت الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات حيث تم الاعتماد على معامل الفا كرونباخ والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء وكذلك التأكد من أهمية هذه الاسئلة بالإضافة الى استخدام معامل ارتباط اسبيرمان وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.

#### أولاً: استبيان الموظفين

ويوضح الجدول رقم (٣) أن معاملات كرونباخ ألفا أكبر من ٠.٧، ويشير الى وجود تناسق داخلي قوي بين عناصر الاسئلة المكونة لمقاييس الدراسة، ويعني ذلك ان هناك ميل لدى المستجيبين لتوزيع الدرجات بشكل متناسق على جميع العناصر المحددة لتلك المقاييس. وبالتالي يمكن استنتاج ان المقاييس الثلاثة الخاصة باستبيان الدراسة يمكن الاعتماد عليها، وهي جميعاً قيم مقبولة لاختبار ثبات القياس الخاص بكل متغير من متغيرات الدراسة.

#### جدول رقم (٣) : اختبار الصدق البنائي والثبات للموظفين

عوامل التحميل	العناصر	كرونباخ ألفا	% متوسط التباين المفسر	KMO	المتغيرات
0.631	INFRA1	0.735	65.819	0.630	البنية التحتية
0.773	INFRA2				
0.571	INFRA3				

عوامل التحميل	العناصر	كرونباخ ألفا	% متوسط التباين المفسر	KMO	المتغيرات
0.830	RL1	0.794	82.996	0.500	اللوائح والقوانين
0.830	RL2				
0.473	HR1	0.708	53.624	0.699	الموارد البشرية
0.510	HR2				
0.486	HR3				
0.675	HR4				
0.940	CC1	0.936	94.043	0.500	التكلفة التنافسية
0.940	CC2				
0.520	VAS1	0.754	67.123	0.645	خدمات القيمة المضافة
0.733	VAS2				
0.761	VAS3				
0.753	AP1	0.873	66.395	0.804	العمليات الادارية
0.535	AP2				
0.717	AP3				
0.632	AP4				
0.682	AP5				
0.711	QL1	0.901	83.609	0.676	جودة الخدمات اللوجستية
0.882	QL2				
0.915	QL3				

كما تم الاعتماد على كل من:-

تحليل الارتباط " **Correlation Analysis** " عن طريق معامل سبيرمان فهو مقياس احصائي لقوة واتجاه العلاقة بين متغيرين رقميين. وتحليل الانحدار " **Regression Analysis** " لدراسة العلاقة بين متغيرين او اكثر

وتظهر فرضيات البحث في الجدول رقم (٤) وفقا لنتائج الاختبارات والتحليلات التي تم إجراؤها

#### جدول رقم (٤): نتائج فرضيات الدراسة للموظفين

الافتراضات	التوضيح	النتيجة
الفرض الاول	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات انشاء المراكز اللوجستية والنظام البيئي الداعم	تم قبول الفرض جزئيًا

تم قبول الفرض كلياً	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات انشاء المراكز اللوجستية وجودة الخدمات اللوجستية	الفرض الثاني
تم قبول الفرض كلياً	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظام البيئي الداعم وجودة الخدمات اللوجستية	الفرض الثالث
تم قبول الفرض جزئياً	يتوسط النظام البيئي الداعم العلاقة بين محددات انشاء المراكز اللوجستية وجودة الخدمات اللوجستية	الفرض الرابع

### ثانياً: استبيان العملاء

ويوضح الجدول رقم (٥) أن معاملات كرونباخ ألفا أكبر من ٠.٧، وهي جميعاً قيم مقبولة لاختبار ثبات القياس الخاص بكل متغير من متغيرات الدراسة.

### جدول رقم (٥) : اختبار الصدق البنائي والثبات للموظفين

عوامل التحميل	العناصر	كرونباخ ألفا	% متوسط التباين المفسر	KMO	المتغيرات
0.726	INFRA1	0.894	66.266	0.855	البنية التحتية
0.715	INFRA2				
0.618	INFRA3				
0.665	INFRA4				
0.720	INFRA5				
0.532	INFRA6				
0.783	RL1	0.816	73.106	0.704	اللوائح والقوانين
0.696	RL2				
0.715	RL3				
0.619	HR1	0.891	64.997	0.786	الموارد البشرية
0.766	HR2				
0.662	HR3				
0.639	HR4				
0.632	HR5				
0.582	HR6				
0.837	CC1	0.805	83.680	0.500	التكلفة التنافسية
0.837	CC2				
0.849	VAS1	0.821	84.856	0.500	خدمات القيمة

عوامل التحميل	العناصر	كرونباخ ألفا	% متوسط التباين المفسر	KMO	المتغيرات
0.849	VAS2				المضافة
0.633	AP1	0.766	51.799	0.745	العمليات الادارية
0.460	AP2				
0.537	AP3				
0.550	AP4				
0.409	AP5				
0.564	QL1	0.911	73.903	0.787	جودة الخدمات اللوجستية
0.649	QL2				
0.837	QL3				
0.852	QL4				
0.793	QL5				
0.895	PS1	0.882	89.455	0.500	الاستقرار السياسي
0.895	PS2				

تظهر فرضيات الدراسة في الجدول رقم (٦) وفقا لنتائج الاختبارات والتحليلات التي تم إجراؤها

#### جدول رقم (٦) نتائج فرضيات الدراسة للعملاء

الافتراضات	التوضيح	النتيجة
الفرض الاول	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات انشاء المراكز اللوجستية والاستقرار السياسي	تم قبول الفرض جزئياً
الفرض الثاني	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات انشاء المراكز اللوجستية وجودة الخدمات اللوجستية	تم قبول الفرض جزئياً
الفرض الثالث	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار السياسي وجودة الخدمات اللوجستية	تم قبول الفرض كلياً
الفرض الرابع	يتوسط الاستقرار السياسي العلاقة بين محددات انشاء المراكز اللوجستية وجودة الخدمات اللوجستية	تم قبول الفرض جزئياً

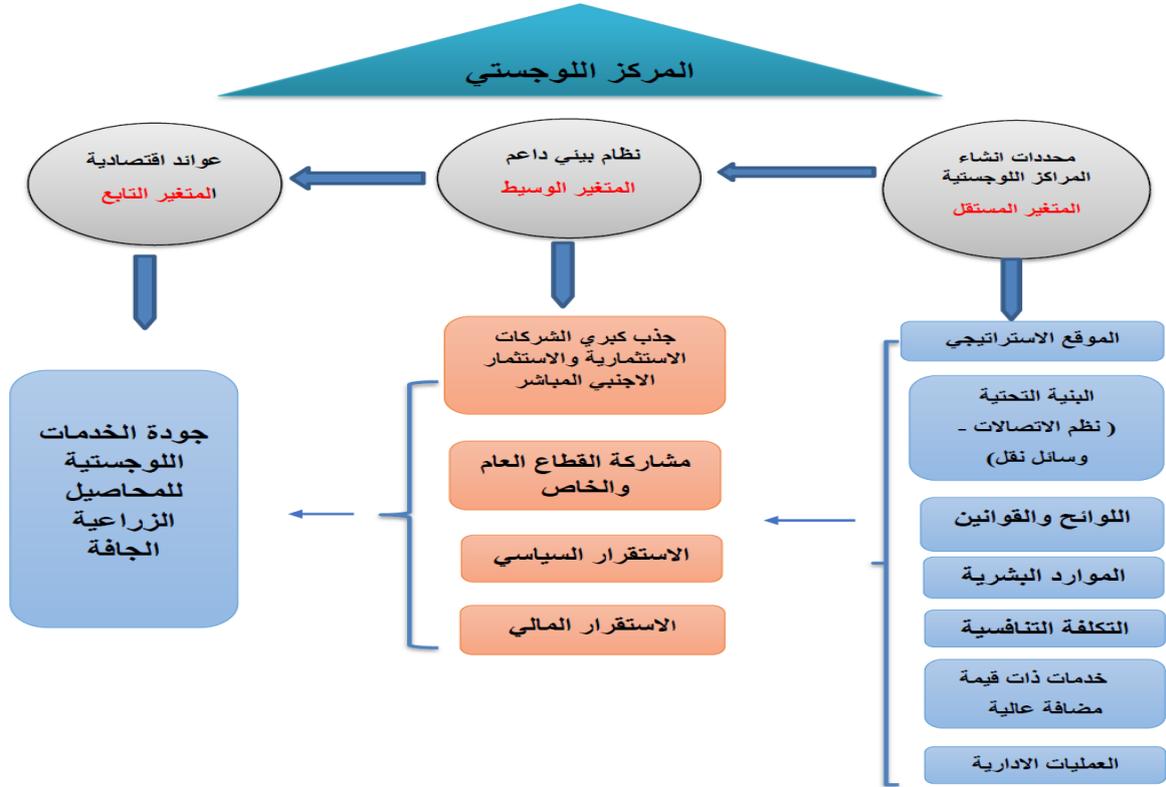
والجدول رقم (٧) يوضح المقارنة بين النموذج النظري والنموذج التطبيقي لمحددات انشاء المراكز اللوجستية.

متغيرات الدراسة الذي تم التوصل اليها من الدراسات السابقة	النموذج النظري	النموذج التطبيقي
الموقع الاستراتيجي	√	√
بنية تحتية ( نظم معلومات - نقل)	√	√
وجود ميناء ومطار محوري	√	×
الموارد البشرية	√	√
القرب من الاسواق	√	×
الاستقرار السياسي	√	√
العمليات الادارية	√	√
التكلفة التنافسية	√	√
اللوائح والقوانين	√	√
مشاركة القطاع العام والخاص	√	√
جذب كبري الشركات الاستثمارية والاستثمار الاجنبي المباشر	√	√
خدمات القيمة المضافة	√	√

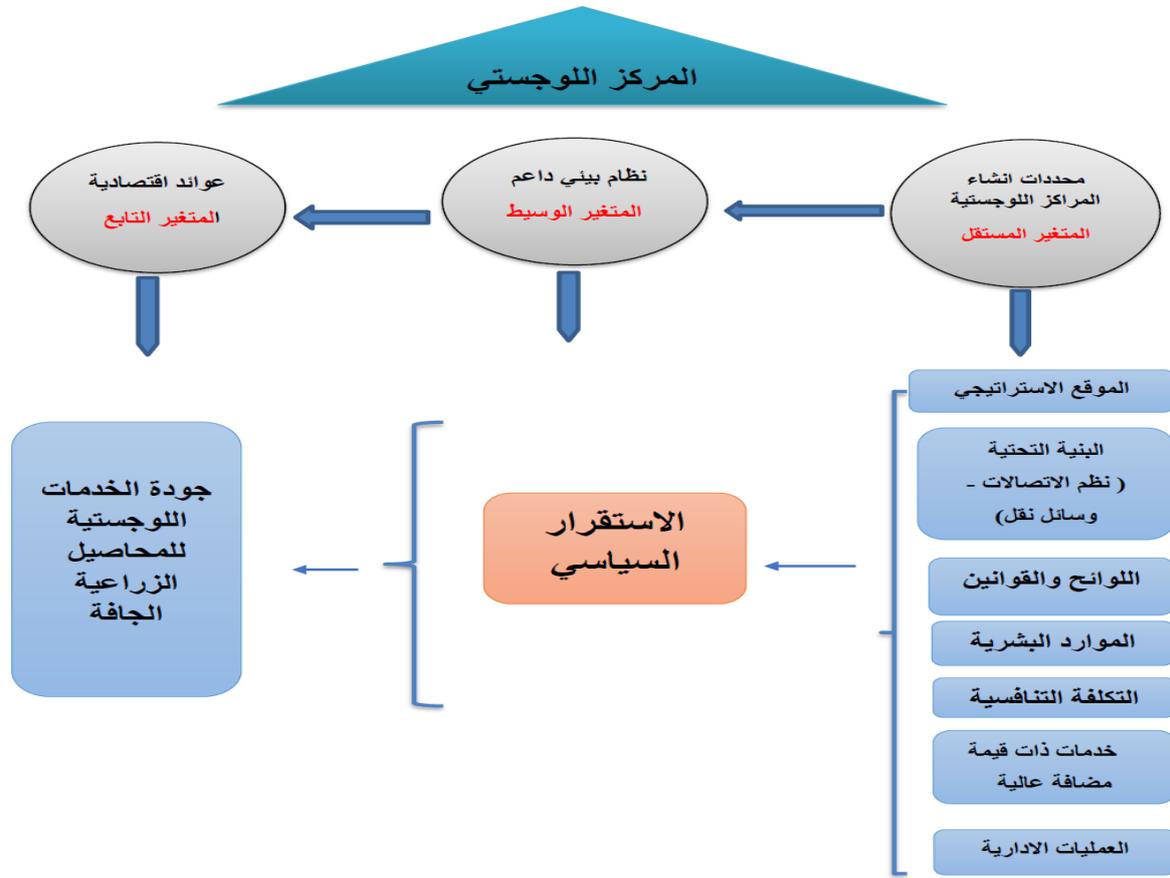
قامت الباحثة بعمل مقارنة بين النماذج الثلاثة : النموذج النظري والنموذج المفاهيمي والنموذج التطبيقي وعليه تم حذف متغيرين هما وجود ميناء محوري ومطار والقرب من الاسواق من النموذج التطبيقي استناداً على ما تم من خلال الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study)، وقامت الباحثة بأضافة متغيرين وهو الاستقرار المالي كمتغير وسيط وجودة الخدمات اللوجستية للمحاصيل الزراعية الجافة كمتغير تابع، وتم التوصل الى النموذج التطبيقي لكل من موظفي ميناء دمياط وعملاء شركات شحن وتفرغ الحاصلات الزراعية الجافة.

## ١٢ - استخلاص النموذج التطبيقي

وبناءً على نتائج تحليل الاستبيانات يتم استخلاص النموذج التطبيقي لمحددات انشاء المراكز اللوجستية للمحاصيل الزراعية الجافة بميناء دمياط لكلاً من الموظفين والعملاء بميناء دمياط كما هو موضح بالشكل رقم ١،٢.



شكل رقم ( 1 ) النموذج التطبيقي لإنشاء المراكز اللوجستية للمحاصيل الزراعية الجافة بالنسبة للموظفين



شكل رقم ( 2 ) النموذج التطبيقي لإنشاء المراكز اللوجستية للمحاصيل الزراعية الجافة بالنسبة للعملاء

### ١٣ - النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج (Results)

- تم التوصل الى النموذج التطبيقي لكل من موظفي ميناء دمياط وعملاء شركات شحن وتفريغ الحاصلات الزراعية الجافة.
- أن هناك تأثير بين محددات انشاء المراكز اللوجستية وبين جودة الخدمات اللوجستية للمحاصيل الزراعية الجافة بميناء دمياط.

## ثانياً: التوصيات (Research Recommendations)

في ضوء نتائج الدراسة والتي تم التوصل اليه سواء من الدراسات النظرية او التطبيقية قامت الباحثة بوضع مجموعة من التوصيات التي من الممكن ان تسهم في زيادة التركيز على اهمية انشاء المراكز اللوجستية على كفاءة الاداء اللوجستي للموانئ المصرية وزيادة القدرة التنافسية للموانئ المصرية، لذا تقدم الباحثة جدول (٢) يوضح اهم التوصيات:

جدول (٧-٢) توصيات الدراسة

المشكلة	الحلول المقترحة	الجهة المنوطة بالحل
عدم وجود مخازن لتخزين الحبوب.	توافر مخازن لتخزين الحبوب بالميناء او بالقرب من الميناء	وزارة التموين
عدم وجود صوامع ميكنة للحبوب.	انشاء صوامع ميكينة لتخزين المحاصيل الزراعية الجافة	وزارة التموين
عدم وجود موازين معايرة بمعدلات ثابتة (not stander) للحبوب الجافة.	توافر موازين معايرة بمعدلات ثابتة لتقليل الفاقد والهدر من الحبوب الجافة	هيئة المواصفات والمقاييس بوزارة الصناعة
تداول الحبوب بالصنادل بنظام الاتجاه الواحد (one way).	ضرورة تجهيز نهر النيل لتداول الحبوب عبر الصنادل بنظام ( Two Ways) حتي يقلل من تكلفة التشغيل وتتم العملية اللوجستية بكفاءة، كذلك تكريك نهر النيل خلال السدة الشتوية التي تستغرق فترة زمنية اكثر من نصف شهر يناير. وذلك لتسير حركة الملاحة	وزارة الري بالتنسيق مع وزارة الزراعة
-عدم جهازية النقل البري لنقل الحبوب الجافة.	توافر عربات مجهزة لنقل الحبوب من الصوامع الى اماكن التوزيع	وزارة التموين بالتنسيق وزارات اخري كوزارة النقل وشركات النقل.
عدم جهازية السكك الحديدية لنقل الحبوب الجافة.	تجهيز قطارات مجهزة لنقل الحبوب الجافة الى المحافظات المختلفة.	وزارة التموين بالتنسيق وزارات اخري كوزارة النقل.

صعوبة في اجراءات الفحص والمعاينة.	انشاء معامل بالميناء لاجراء عمليات الفحص والمعاينة للحبوب لتقليل وقت الافراج الجمركي والحفاظ عليها من التلف.	اقسام المحاصيل وتكنولوجيا المعلومات بكليات الزراعة الكبرى.
عدم وجود تعاقدات مع مستثمرين اجانب لإنشاء المراكز اللوجستية للمحاصيل الزراعية	نقل تجارب الاخرين من خلال بعثات خارجية للدول الناجحة والاستفادة منها بالاضافة الى الخبرات المصرية.	وزارة الاستثمار
عدم وجود قيمة مضافة للمحاصيل الزراعية الجافة ومقتصراً على التشوين في أشوله.	ضرورة وجود تعاقدات على عمليات قيمة مضافة خاصة بالحبوب بالموانئ وذلك لتقليل التكلفة الاجمالية للمنتج.	وزارة التموين بالتنسيق مع وزارة الزراعة.
عدم توحيد اللوائح والقوانين الخاصة بالتعريفية الجمركية بين الموانئ المصرية.	توحيد اللوائح والقوانين الخاصة بالتعريفية الجمركية بين الموانئ لجذب السفن العملاقة والمستثمرين.	وزارة التجارة والمالية

#### المصدر: الباحثة

## المراجع العربية

- ابو العطار، خالد (٢٠٢٠)، مقومات وانواع المراكز اللوجستية، [http:// rattibha.com](http://rattibha.com)، ٢٠٢٠/١٠/١١.
- توفيق محمد طباجة، نجلاء (٢٠٠٤)، الدور اللوجستي لميناء دمياط في تنمية محافظة دمياط، رسالة ماجستير مقدمة للأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، ص ١٩٧.
- ثابت، محمد سيد محمد (٢٠١١)، اثر النقل متعدد الوسائط في دعم كفاءة المراكز اللوجستية في الموانئ المصرية، رسالة ماجستير مقدمة للأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، ص ٣٤.
- حمدي ابو حجازية، احسان (٢٠٠٧)، مستقبل ميناء دمياط في ظل التخطيط اللوجستي، رسالة ماجستير مقدمة للأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، ص ١٧.
- خواسك، محمد/ عيد، عماد (٢٠٠٩)، الدور اللوجستي ومدى تأثيره في عملية تطوير الاداء بالموانئ، كلية التجارة، مجلة البحوث.
- رصاع حياه (٢٠١٩)، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بعنوان " دور اللوجستيات في تطوير الموانئ البحرية، دراسة مقارنة بين ميناء روتردام وميناء وهران.
- السعيد، بوشول واخرون (٢٠١٩) ، اهمية المراكز اللوجستية في دعم وترقية النقل البحري، دراسة حالة: الامارات العربية المتحدة.
- سويدان، دعاء محمد صالح محمد (٢٠٢١)، اطار مقترح لكيفية انشاء وادارة المراكز اللوجستية في جمهورية مصر العربية.
- شوائل، احمد عبد الهادي (٢٠١٢)، دور اللوجستيات في رفع الكفاءة الاقتصادية للموانئ " دراسة تطبيقية على ميناء طرابلس - رسالة ماجستير مقدمة للأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، ص ٣٨.

الشيخ، رانيا محمد على (٢٠١٨)، العوامل المؤثرة في إنشاء المراكز اللوجستية بمنطقة قناة السويس مقارنة مع سنغافورة وبنما ودبي - رسالة ماجستير - كلية التجارة - جامعة قناة السويس - قسم الاقتصاد.

عبد المجيد محمد امين، سلمي (٢٠١٤)، دور المفاهيم اللوجستية في تنمية وتطوير المناطق الحرة " دراسة حالة منطقة البحر الاحمر الحرة - السودان ٢٠٠٠-٢٠١٢م".

عوض، سامي زكي (١٩٩٧)، " دور الموانئ الجافة في منظومة النقل الدولي متعدد الوسائط"، رسالة ماجستير ( غير منشورة)، الاسكندرية: كلية النقل البحري والتكنولوجيا- الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

فؤاد عبد الرحمن، رشا / محمود حسين، منى (٢٠١٥)، المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات مالوج (٤)، مقومات ومعوقات اقامة مناطق لوجستية بالتطبيق على محور قناة السويس، ٢٩-٣١ مارس ٢٠١٥.

فواز العلمي (٢٠٢٠)، النهوض بخدماتنا اللوجستية لتطوير النقل البحري، جريدة العرب الاقتصادية الدولية.

محمد حسني، «املوانى» لـ «الكويتية»: ميناء للمواد الإنشائية..جنوب البالد، موقع الجريدة الكويتية، ٢٠١٥/١٢/٥، الرابط <http://2LJJAvp/ly.bit> :

موانئ المستقبل (٢٠١٩)، كيف يمكن للكويت تعظيم تنافسية موانئها، وحدة الدراسات الاقتصادية، مركز الحكمة للدراسات والبحوث والاستشارات، العدد الاول سبتمبر ٢٠١٩.

النحراوي، ايمن (٢٠١٦)، ادارة اللوجستيات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ص ٣٦٤، ٣٤٦.

النحراوي، ايمن (٢٠١٢)، الموانئ البحرية السعودية والتحديات المستقبلية، ص ١٨٧.

### المراجع الاجنبية

**Audige, Michel. (2000), “The Role of logistics in stimulating Economic Developing,” The 16th International port Conference on a new Role for the Middle East in the new Millenium in International Cargo Flows, Alex. Port Training Institute.**

**Balan Sundarakani (2017), “Transforming Dubai Logistics Corridor into a Global Logistics Hub”.**

**Cedwyn Fernandes, (2009), Dubai’s, Potential as an integrated logistics Hub, The journal of Applied Business Research Volume 25, Number 3,2009,p79.**

**Junel, Marc. (2001), “ The Role of the public Sector in an article entitled**

**Munoz, D., and Rivera Virguez,M.L.(2010), “ Development of Panamas as a logistics Hub and the impact on location America.**