



دور تكنولوجيا المعلومات فى تحقيق التفوق التنافسي

في الموانئ البحرية فى ليبيا

The Role of Information Technology in Achieving competitive Advantage in Libyan Ports.

أحمد سالم أبو القاسم حسن

أستاذ بجامعة الزاوية / كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، العجيلات

Ahmedizmirhrm5@gmail.com

0917142752

تاريخ الاستلام: 2025/8/20 - تاريخ المراجعة: 2025/9/19 - تاريخ القبول: 2025/9/24 - تاريخ النشر: 2025 /10/1

الملخص

تواجه الموانئ البحرية الليبية تحديات متزايدة فى بيئة الاعمال ديناميكا وتقانيا و تتسم بالتنافسية الاقليمية والعالمية ، مما يستدعي تبني استراتيجيات مبتكرة لتعزيز الاداء التشغيلي والتميز المؤسسي. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات فى تنمية الموانئ الليبية لتحقيق التفوق التنافسي ، من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وملاءمة تدفق المعلومات ، وتنمية القدرة على اتخاذ القرار .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، مدعوما بأدوات جمع البيانات كمية ونوعية ، شملت مقابلات ميدانية مع مسؤولين وخبراء فى قطاع النقل البحري وتم تطبيق الدراسة على مجموعة من الموانئ الليبية التي تم اختيارها وفقا لمعايير التأثير بالتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية بهدف تقييم مدى توظيف نظم المعلومات الادارية ، وتقنيات التتبع الرقمي ، ومنصات التكامل اللوجستي فى تعزيز القدرات التنافسية . كما أظهرت النتائج ان الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات يسهم فى تقليص زمن الاجراءات ، وتحسين مستوى الخدمات ، وزيادة الشفافية ، مما ينعكس إيجابيا على موقع الموانئ الليبية فى سلاسل الامداد الدولية . كما خلصت الدراسة إلى ضرورة تبني سياسات رقمية مستدامة ، وتطوير البنية التحتية التقنية ، وبناء كوادر بشرية مؤهلة لضمان استمرارية التميز التنافسي فى هذا القطاع الحيوي. الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات ، الادارة البحرية ، التفوق التنافسي ، الموانئ البحرية، ليبيا.

Abstract : Libyan seaports face increasing challenges within a dynamic business environment characterized by regional and global competition. This necessitates the adoption of innovative strategies to enhance operational performance and institutional excellence. This study aims to analyze the strategic role of information technology in enabling Libyan ports to achieve competitive advantages by improving operational efficiency , facilitating information flow , and strengthening decision-making capabilities. This research utilizes a descriptive -analytical methodology, supported by both quantitative and qualitative collection tools, including structured meeting and some interviews with professional and experts in the maritime transport sector. The study was applied to a selected group of Libyan ports chosen based on their exposure to economic and technological shifts. It evaluates the extent to which management information system, digital tracking technologies ,and integrated logistics to enhancing competitive capabilities.

Findings indicate that effective utilization of information technology helps reduce procedural delays, improve services quality, and increase transparency -positively impacting the positioning of Libyan ports within global supply chains .The study concludes with recommendations to adopt sustainable digital policies , upgrade technical infrastructure, and invest in qualified human capital to ensure continued competitive excellence in this vital sector.

Keywords: Information Technology, Competitive Advantage, Seaports, Maritime Management, Libya. .

المقدمة .

تسلط هذه الورقة الضوء على أهمية تطوير الموانئ البحرية كمدخل إستراتيجي لتعزيز النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل ، مع التركيز على السياق الليبي كمجال تطبيقي واعد. وتبرز الدراسة أن الموانئ الليبية ، بما تمتلكه من موقع جغرافي استراتيجي على البحر المتوسط ، قادرة على لعب دور محوري فى تنشيط التجارة البحرية وزيادة الدخل القومي ، إذا ما تم توظيف تكنولوجيا المعلومات والانظمة الذكية فى إدارتها التشغيلية. وتؤكد الورقة أن تحقيق ميزة تنافسية للموانئ الليبية لا يرتبط فقط بحجم الصادرات والواردات ، بل يعتمد على جودة الخدمات الفنية ، وتكامل البنية التحتية ، وفعالية النظم اللوجستية والمعلوماتية. كما تشدد على ضرورة رفع وعي العاملين فى هذا القطاع بأهمية التحول الرقمي ، والعمل ضمن فرق متكاملة لتحقيق أهداف مؤسسة واضحة. وفى ظل التحديات التى تواجه قطاع النقل البحري فى ليبيا ، وتبرز الحاجة علي تطوير الكفاءات البشرية من خلال برامج تدريبية متقدمة، وتحديث المعايير التشغيلية بما يتماشى مع الممارسات الدولية. كما أن تحليل البيئة التنظيمية والاستجابة الفاعلة للتغيرات المحيطة يُعدّان من العوامل الحاسمة فى بناء ميزة تنافسية مستدامة. وتخلص الورقة البحثة إلى أن الموانئ الليبية يمكن أن تتحول من مجرد نقاط عبور إلى مراكز إنتاج وخدمات إنتاج وخدمات صناعية متكاملة ، تسهم فى تنويع الاقتصاد الوطني وخلق فرص عمل جديدة فى مجالات مثل التعبئة والتغليف والخدمات اللوجستية المتقدمة.

مشكلة البحث.

إن التأخر الملحوظ فى الموانئ الليبية فى تسير العمل الاداري البحري قد يجعل الادارة البحرية فى ليبيا ميدانا للبحث والنقاشات العلمية. كما ان غياب دور التكنولوجيا الحديثة فى مناولة الاعمال ومزاولة الانشطة فى الموانئ الليبية قد لا يسمح مجالا للتفوق التنافسي . وفى الوقت الراهن تعتمد الشركات والمؤسسات على عامل أساسي يسمى الميزة التنافسية، حيث منه يستمد كافة الفرص المتاحة لتحقيق عامل التفوق على المنافسين فى نفس المجال؛ وبالتالي تحقيق المستوى المطلوب من العائدات والربحية المحددة . كما لا يخلو الامر من حتمية إتباع تكنولوجيا المعلومات والعمل بآلياتها تُكسب المؤسسة مايسمى بالتفوق التنافسي.

من هنا استهدف الباحث دور تكنولوجيا المعلومات مثل أنظمة المعلومات الحديثة كمنظومة خاصة بالنقل المتعدد التي تتيح العمل بالسرعة والكفاءة المطلوبة. كذلك إتاحة العلاقة بين الموانئ المحورية بالموانئ الرافدية ، واستقبال سفن الحاويات العملاقة على أكمل وجه بما يحقق تطورا دوليا داخل الموانئ الليبية.

من ظواهر المشكلة مايلي:

1. تحديد الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الربحية والحصة السوقية ومحاولة بسط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاداء في الموانئ البحرية.
 2. إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف للخدمات البحرية او العلامة التجارية.
 3. تنمية كل العوامل المتعلقة بالتفوق التنافسي ، خلال عدة معايير ؛ زيادة الحصة السوقية ، زيادة القيمة السوقية للاسهم، وزيادة العائد على الاستثمار ، بالاضافة إلى تحقيق التميز والابتكار.
- أهمية البحث.**

- 1- المعنويات كعامل استراتيجي في الاداء المؤسسي .
- تعكس المعنويات الحالة النفسية والمهنية للعاملين في الموانئ.
- تؤثر مباشرة على الانتاجية ، جودة الاداء ، والالتزام بالمعايير
- المعنويات المرتفعة تقلل من الاخطاء التشغيلية وتزيد من الولاء المؤسسي.
- 2- دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز المعنويات .
- توفر أنظمة المعلومات وضوحا في المهام وتقديرا للجهود الفردية.
- التدريب الرقمي يرفع الثقة المهنية ويعزز التمكين الذاتي.
- التواصل الالكتروني يقلل من العزلة ويزيد من التفاعل بين الفرق الوظيفية .
- تطبيقات السلامة الذكية تعزز الشعور بالامان والانتماء .

3. العلاقة بين المعنويات والميزة التنافسية .

* المعنويات المرتفعة تؤدي إلى :

- تقليل معدل دوران العمالة.
- تحسين سمعة الميناء كمكان عمل جاذب.
- رفع مستوى الابتكار والاستجابة للتحديات.
- تعزيز القدرة على التكيف مع المعايير الدولية.

4. أثر ذلك في النموذج الليبي.

- الموانئ الليبية تواجه تحديات كبيرة في البنية التحتية والكوادر البشرية .

- الاستثمار فى المعنويات اى الكوادر البشرية بالخصوص عبر أدوات رقمية حديثة تشكل فرص جديدة إستراتيجية.
- القدرة على تحويل الموانئ الليبية إلى مراكز إنتاج وخدمات صناعية متكاملة.
- التحول الرقمي واستخدام ادوات الذكاء الاصطناعي ينوع الاقتصاد الوطني و يدعم الاستثمار مما يفتح افاق جديدة فى سوق العمل.

أهداف البحث.

1. يهدف هذا البحث إلى تحديد الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات فى تحقيق الربحية والحصة السوقية ومحاولة بسط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاداء فى الموانئ البحرية.
 2. هو محاولة التمكن من إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف للخدمات البحرية او العلامة التجارية.
 3. التمكن من معرفة كل العوامل المتعلقة بالتفوق التنافسي ، خلال عدة معايير ؛ زيادة الحصة السوقية ، زيادة القيمة السوقية للاسهم ، وزيادة العائد على الاستثمار ، بالاضافة إلى تحقيق التمييز والابتكار.
- لذلك يمكن للباحث صياغة مشكلة البحث فى التساؤل التالي :-

- إلى أي مدى تؤثر تكنولوجيا المعلومات على قدرة الموانئ الليبية فى التميز او التفوق التنافسي مقارنة بالموانئ المجاورة إقليميا ودوليا؟

- كيف تساهم برامج التكنولوجيا فى دعم الكفاءة التشغيلية واللوجستية داخل الموانئ الليبية ؟
- وتأسيسا على ماسبق يرى الباحث دور تكنولوجيا المعلومات فى تحقيق التفوق التنافسي فى الموانئ الليبية يساهم فى سرعة الاداء ودقة المعلومات بما يضمن اتباع الخطوات الاستراتيجية فى اتخاذ القرار داخل إدارة الموانئ.

المنهجية .

- يرى الباحث أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اعتماده ، لكونه الانسب لدراسة العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التفوق التنافسي فى الموانئ البحرية . والذي يركز هذا المنهج على تحليل الواقع الفعلي للموانئ الليبية من خلال مراجعة الدراسات والحالات الادارية ، التقارير الرسمية ، والممارسات التشغيلية ذات الصلة. حيث يعتمد على الاتي :

1. جمع مصادر البيانات .

اعتمدت الدراسة على مصادر نوعية متعددة، أبرزها:

- التقارير السنوية والادارية الصادرة عن الموانئ البحرية الليبية.
- الدراسات السابقة ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات والنقل البحري .
- التشريعات والسياسات الحكومية المتعلقة بالتحول الرقمي فى مجال النقل.

- مقابلات غير مهيكلة مع عدد من الخبراء والموظفين في قطاع الادارة البحرية ، بهدف فهم التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق نظم المعلومات .

3. أدوات التحليل .

تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية بين الموانئ الليبية وبعض الموانئ الاقليمية والدولية ، مع التركيز على :-

- مدى توفر البنية التحتية الرقمية.

- مستوى التكامل بين الانظمة التشغيلية.

- أثر التكنولوجيا على مؤشرات الاداء مثل سرعة الانجاز ، تقليل التكاليف ، تحسين جودة الخدمات .

كما تم استخدام تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات المرتبطة بتطبيق تكنولوجيا المعلومات في الموانئ الليبية.

الاطار النظري والدرا سات السابقة.

يعتبر تطور الموانئ حافزاً على النشاط الاقتصادي وإتاحة فرص العمل. ففي المملكة المتحدة تقدم الخدمات البحرية

بما يقارب 262700 وظيفة وحقق إيرادات بلغت 13.8 بليون جنيههً أي 21.5 بليون دولار. (Oxford

Economic ,2012).

تهتم الدول المتقدمة والدول التي تسعى للوصول لمستوى متقدم في العالم العربي خاصةً بالتنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي عن طريق التجارة البحرية. والتي من شأنها تحقيق التفوق التنافسي في الموانئ البحرية، حيث أصبح هذا التفوق أو التميز مرتبط تماماً بتكنولوجيا المعلومات.

وفي بعض الاحيان يتم تقييم الموانئ البحرية بناءً على حجم الصادرات والواردات المناطة او المعتمدة عليها. فتقدم هذه الموانئ مرتبطةً بتقديم الخدمات الفنية ، والنظم اللوجستية ، وتكنولوجيا المعلومات، والبنية الاساسية لتلك الموانئ . ومن هنا يظهر دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التفوق التنافسي. وفي خلال العقد الثاني من القرن الواحد والعشرون ، أصبح لزاماً على جميع العاملين بالموانئ أن يدركوا أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها الحيوي كمفهوم حديث في إدارة الموانئ البحرية حتى يتمكنوا من العمل كفريق واحد وتوحيد جهودهم لتحقيق النجاح لمؤسساتهم. (

شيريهان محمد، 2018، ص5)

وقد أولت المنظمة البحرية الدولية إهتماماً كبيراً بالنهوض بمستويات تعليم وتدريب أفراد تلك الصناعة فسنت العديد من المعاهدات الدولية وجعلت من أهم أولويات عملها دراسة رفع كفاءة الكادر البحري باستخدام أحدث التقنيات العالمية أشكالاً

وتسخير العقول والخبرات لأصدار تعديلات دورية للمعاهدات والاتفاقيات ذات الصلة. (IMO).

كما أن زيادة أهمية تحليل المتغيرات لبيئة المنظمة والاستجابة للتغير الناشئ معها يجعل المنظمات التي ترغب فى التنافس بفاعلية، لا تقوم فقط بإستغلال الفرص المتاحة ، وإنما القيام بذلك بشكل مختلف ومتفرد عن المنافسين لتضمن تحقيق تفوق تنافسي (الحكيم ، 2017). فضلا عن التطور العالمي السريع جعل من الموانئ البحرية مركزا للإنتاج الصناعي المرتبط

بجوهر العمل لزيادة الايرادات وخلق فرص عمل جديدة ، مثل صناعة التغليف - التعبئة .

تلعب الموانئ البحرية دورا رئيسيا فى الخدمات اللوجستية والتفوق التنافسي ، بما يضمن استمرار العديد من المهام فى الموانئ البحرية التي لا تتوقف على مدار الساعة وتقبل التكرار ، وهو ما ما ييسر أتمتها.

(Aziz & Rosliza ,2015, p105)

من بين دول العالم ، أثبتت الأونكتاد أن أفريقيا اسرع دول للنمو (5.4%) الذي اعتمد كليا على الدول المصدرة للنفط وتواصل الانفاق المالي على المشاريع التكنولوجية بما يتيح المجال للاستثمار العالمي وتحقيق التفوق التنافسي. (الاونكتاد، 2013).

كما تسعى الإستراتيجية البحرية المتكاملة لأفريقيا لعام 2050 إلى توفير شاسع لحماية والاستغلال المستدام للمجال البحري الإفريقي قصد خلق الثروات. وكانت الاستراتيجية هي نتاج شامل لمدخلات من الخبراء الأفارقة بمن فيهم مؤسسات الفكر والرأي والمنظمات غير الحكومية والأوساط الأكاديمية والمجموعات الاقتصادية الإقليمية ، والآليات الإقليمية. (الاستراتيجية البحرية المتكاملة 2012).

تلخص الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات التنافسية فى بناء التفوق التنافسي مايؤكل على ضرورة اختيار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة التى تحقق لها التفوق على المنافسين (سليم بن رحمون ، 2023، ص934) .
التفوق التنافسي : قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مضافة تفوق ما يقدمه المنافسون (1985 بورتر، ص11) من خلال التميز فى الجودة ، السعر ، أو الابتكار . فذلك فى هذه الدراسة يقاس التفوق التنافسي من خلال مؤشرات مثل:-
- سرعة تقديم الخدمة .

- رضا العملاء .

- تقليل التكاليف المتعلقة بالتشغيل البحري .

- الابتكار فى العمليات .

* تحليل العوامل المؤثرة فى الميزة التنافسية للموانئ البحرية (Sedet,2023, p. 17)

- الموقع الجغرافي الاستراتيجي.

- البنية التحتية والفوقية.

- الكفاءة التشغيلية.

-التكنولوجيا والتحول الرقمي.

- الربط البري والسككي.

-الخدمات اللوجستية والقيمة المضافة.

-الاستدامة والالتزام البيئي.

- المرونة والتكيف مع السوق.

كما أشارت بعض الدراسات بأنه يجب على دول الاتحاد الإفريقي إقامة البحوث التي من شأنها أن تكون مرتبطة ببرامج تنمية الموارد البشرية للدول الأعضاء فضلا عن استكشاف فرص النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل على نطاق أوسع على طول سلسلة القيمة البحرية. (الاستراتيجية البحرية المتكاملة لعام 2050، 2012، ص50)

يتم قياس القدرة التنافسية للموانئ البحرية جنوب وشرق البحر الابيض المتوسط باستخدام مفهوم الكفاءة النسبية ، مثل عدد السفن والوقت المستغرق لتفريغ البضائع ، وتكاليف التشغيل. أما استخدام تقنية الكفاءة النسبية لقياس أداء المواني تعتمد هذه التقنية على مقارنة المدخلات المستخدمة (العمالة والمعدات) بالنواتج المحققة (حجم الشحنات والربحية) . (السقطي، 2024، ص13)

كما يعزز الذكاء الاصطناعي من القدرة التنافسية للموانئ عن طريق تحسين أداء العمليات التشغيلية . على سبيل المثال ، يمكن تطبيق تقنيات الامتة لزيادة سرعة التفريغ والشحن ، مما يقلل من التأخير ويزيد من كفاءة استخدام الارصفة . بالاضافة إلى ذلك ، يمكن الاستفادة من تحليل البيانات الضخمة لتحسين تخطيط حركة الشحن وتقليل الازدحام ، مما يساهم في تقليل الوقت والتكاليف. (الخبولي ، 2024 ، ص 184).

كما اظهرت دراسة تطبيقية (وجيه ، مسلم 2022 ، ص1262-1265) تؤكد وجود علاقة معنوية بين تطبيق التكنولوجيا المعلوماتية والوصول الى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مع تحديث البنية التحتية الرقمية .
النتائج .

- ضعف البنية التحتية الرقمية يحد من القدرة التنافسية مقارنة بالموانئ الاقليمية والدولية معا .
- وجود الفجوة التكاملية بين الانظمة المحلية والدولية يقلل من جاذبية الموانئ الليبية لسلاسل الامداد الدولي.
- توفر فرص حقيقية بشرط تطبيق نظم إدارة المواني الذكية مثل ، Port community Systems ،
- سهولة الاجراءات الجمركية والتخليص عبر الانظمة الرقمية.
- الدعم الرقمي من خلال تحليل البيانات التشغيلية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية .
- تسهيل تتبع الحاويات والبضائع باستخدام تقنيات مثل:-

Radio Frequency Identification (RFID)

Global Positioning System (GPS)

- تحسين التنسيق بين الجهات الفاعلة داخل الميناء مثل شركات الشحن ، ووكلاء الجمارك ، القوانين الحكومية
 - من خلال هذه الدراسة تم حصر المعلومات والبيانات المستخدمة بالرجوع الى جهات رسمية وأكاديمية .
- الخاتمة.**

تبرز هذه الدراسة أهمية تكنولوجيا المعلومات كأداة استراتيجية فى تعزيز التفوق التنافسي للموانئ البحرية الليبية، خاصة فى ظل التحديات التشغيلية واللوجستية التى تواجهها هذه الموانئ هذه فى بيئة إقليمية ودولية متغيرة. ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي ، تم تسليط الضوء على واقع استخدام نظم المعلومات فى الموانئ الليبية ، بالاعتماد على مراجعة التقارير الرسمية ، الدراسات السابقة ، والمقابلات النوعية مع عدد من العاملين والخبراء فى القطاع.

وقد اظهرت النتائج أن هناك تفاوتاً فى مستوى تبني التكنولوجيا بين الموانئ، وأن الاستثمار فى البنية التحتية الرقمية ، وتكامل الانظمة التشغيلية ، يمثلان عاملين مهمين فى تحسين الاداء وزيادة القدرة التنافسية ، كما ان غياب استراتيجية وطنية واضحة للتحويل الرقمي فى قطاع النقل البحري يشكل تحدياً أمام تحقيق الاستفادة القصوى من إمكانات تكنولوجيا المعلومات . حيث تشير كثيراً من الدراسات الى أن يمكن ان يعزز PCS تبني نظم ادارة المواني الذكية مما يزيد من جاذبية الاستثمارات الدولية فى ليبيا، عليه فإن التحويل الرقمي ليس خياراً، بل ضرورة إستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة فى بيئة بحرية متغيرة .

وفي ضوء ذلك ، توصي الدراسة بضرورة تبني سياسات داعمة للتحويل الرقمي ، وتطوير الكفاءات البشرية فى مجال نظم المعلومات ، إلى جانب تعزيز التعاون بين الجهات الحكومية والمشغلين البحريين لتوحيد الرؤية نحو موانئ ذكية قادرة على المنافسة إقليمياً ودولياً.

التوصيات

- 1- تطوير البنية التحتية الرقمية للموانئ الليبية متضمناً شبكات الاتصال ، قواعد البيانات ، أنظمة التشغيل الذكية ، لضمان جاهزية التحويل الرقمي.
- 2- بناء نظام معلوماتي ذكي يجمع الجهات الفاعلة فى الميناء لتضمن تحقيق التكامل بين العمليات الجمركية واللوجستية والامنية .
- 3- تدريب وتأهيل الكوادر البشرية على إستخدام نظم المعلومات الحديثة مع التركيز على الامن السيبراني ، تحليل البيانات ، إدارة الانظمة الذكية.
- 4- إطلاق شراكات استراتيجية مع موانئ دولية للاستفادة من الخبرات التقنية ونقل المعرفة .
- 5- دمج أنظمة التتبع فى العمليات التشغيلية لتسريع الاجراءات وتطوير الانظمة الداعمة لتحسين البيانات وتعزيز الشفافية فى سلسلة الامداد.

المراجع العربية والاجنبية.

- 1 - (أسماء الخبولي، التحديات والفرص للذكاء الاصطناعي في الموانئ البحرية ، شمال أفريقيا للنشر العلمي ، 2024 ، الزاوية ، ص 184) .
- 2 - (الاتحاد الافريقي ، الاستراتيجية البحرية المتكاملة لأفريقيا لعام 2050 ، عدد1،أديس بابا، ص 50، 2013) .
- 3 - (خالد السقطي ، قياس القدرة التنافسية للموانئ البحرية التجارية ، 2024، القاهرة ، ص13) .
- 4 - (شيريهان محمد ، دور تكنولوجيا المعلومات فى تحسين إدارة المواني البحرية المصرية من منظور الادارة اللوجستية،عدد 4،الجزء 2، 2018، ص5)
- 5- (سليم بن رحمون ، جنات بن رحمون ، أثر الاستراتيجيات التنافسية فى بناء التفوق التنافسي ،مجلة العلوم الانسانية، بسكرة ، مجلد 23،عدد 1 ، ص934 ، 2023)
- 6 - (وجيه عبد الستار ، محمد مسلم. دور تكنولوجيا المعلومات فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية على المنظمات الحكومية الكويتية ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، 202 ، د. م ، ص1262- 1265)
- 7- (Porter , M . E. Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior performance .(1985. New York ,p.11-15)
- 8 - (Sedet Bastug , Port Competitions Criteria for Transshipment Container Market .2023, Istanbul , Acta Natura et Scientia , P.17)
- 9 - African Union .(2013). Africa's Integrated Maritime Strategy 2050. Addis Ababa,p.50 , 2013)
- 10 - Maritime Group , The Economic Contribution of Ports to the UK Economy. 2012) .
12. International Maritime Organization. (2025) . IMO Strategy on Maritime Digitalization. Facilitation Committee ,p. NA, 49th Session, London.
13. Aziz Razak, Rosliza Che Razli , Logistics Resources as a Source of Competitive Advantage for logistics Services providers. vo. 10 , N. 2, p. 105, Malaysia . 2015.
- 14 - United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD),

Review of Maritime Transport 2013. New York . NA.

15. United Nations conference on Trade and Development. (2013). Review of
Maritime Transport 2013. UNCTAD .(2013) الاونكتاد