

**العناصر المؤثرة في كفاءة الأداء للموانئ البحرية  
- حالة الجزائر -**

حملاوي ربيعة

أستاذة مساعدة - أ -

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة الجزائر 3

## العناصر المؤثرة في كفاءة الأداء للموانئ البحرية

### - حالة الجزائر -

حملاوي ربيعة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

جامعة الجزائر3

### الملخص

عانت الكثير من الدول النامية ومنها الجزائر من مشكلات حقيقية في موانئها، كتكدس البضائع وتزاحم السفن... الخ مما أدى إلى حالة من الفوضى في الأداء التشغيلي ونجم عن ذلك خسائر كبيرة، منها مالية كغرامات التأخير، علاوات التكدس... الخ، ومنها ما هو متعلق بانخفاض حركة السفن، وهذا أدى إلى اتخاذ العديد من الإجراءات، بغرض التخلص من هذا الوضع، فزادت حجم الاستثمارات، كما أعيد تنظيم الميناء، وبالرغم من التحسن النسبي في النشاط إلا أن الفجوة كانت كبيرة بين هذه الدول والدول المتطورة التي لم تكن بسبب نقص الإمكانيات المادية والمالية وإنما بسبب ضعف في كفاءة الأداء، فالدول المتطورة اعتمدت أنجع الأساليب المؤدية إلى تحسين كفاءة الأداء، منها أسلوب التوسع الرأسي، بحيث يزيد من الطاقة الاستيعابية لتداول البضائع، كما

يساعد على الرفع من كفاءة التداول بالميناء وهذا الأسلوب يعتمد بدوره على مجموعة من العناصر الأساسية والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على كفاءة الأداء والطاقة الاستيعابية والقدرة التنافسية للميناء، فما هي هذه العناصر، وما مدى تأثيرها على كفاءة الأداء وطاقة الميناء وقدرته التنافسية ؟

## مقدمة

للنقل البحري دور هام في التجارة الدولية بحيث يسيطر على الحصة الأكبر من حجم المبادلات التجارية الدولية أكثر من جميع أنواع النقل الأخرى، وأن التطور الكبير في تكنولوجيا صناعة السفن أثر بشكل كبير على كفاءة النقل البحري وإنتاجيته، بالإضافة إلى التطور المتزايد لنظم الإدارة المينائية، وطرق الاستغلال في الأنشطة المينائية، وتطور تكنولوجيا المعلومات ساهمت بشكل كبير في انجاز مختلف العمليات وبكفاءة عالية، وبمستوى أداء متميز مما يحقق أهداف المؤسسات المينائية في الربح ويلبي احتياجات المتعاملين والمجتمع من مختلف السلع. فالكثير من الدول استطاعت أن تتحكم في تسيير موانئها وتطويرها بشكل يتناسب والمعايير العالمية، بينما الدول المتخلفة ومنها الجزائر لازالت موانئها تعاني من مشاكل كثيرة<sup>1</sup> :

- كالاختناقات وسوء التسيير رغم السياسات المتوالية للإصلاح بغية الاندماج في الاقتصاد العالمي وتحقيق المنافسة الإقليمية والدولية.
- صعوبة التحكم في الاستثمارات المتواجدة، وصعوبة إنشاء استثمارات مينائية جديدة بسبب ضخامة حجم رؤوس الأموال التي تتطلبها مثل هذا النوع من الاستثمارات وغياب الدراسات. الخ.

- انخفاض معدلات الأداء على مستوى الموانئ وانخفاض في الإنتاجية وارتفاع في التكاليف بشكل كبير مما عرض الدول إلى خسائر كبيرة
- قدم الأجهزة والمعدات المستخدمة وإهلاكها في ظل التطورات التكنولوجية الحالية...الخ
- ومن أجل مواجهة هذه المشاكل بدأت الدول المتخلفة في التفكير في الحلول المناسبة والسعي إلى تطبيق الأساليب الناجحة دولياً والتي استفادت منها الكثير من الدول في تسيير موانئها أسلوب التوسع الرأسي باعتباره أهم الأساليب الناجحة لتطوير الموانئ، حيث يسمح بزيادة الطاقة الاستيعابية السنوية لتداول البضائع، وكذلك زيادة معدلات وكفاءة التداول بالميناء، إلا أن هذا الأسلوب الرأسي لتطوير الميناء يعتمد على مجموعة من العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات وهي<sup>2</sup> :
- نظام الإدارة المطبق والهيكل التنظيمي الإداري للميناء.
- التنافسية بين الموانئ الداخلية وبينها وبين الموانئ الإقليمية ومكافحة الاحتكارات غير المشروعة.
- تطبيق نظام الخصخصة وتفعيل الأنشطة اللوجستية.
- الإدارة الآلية والالكترونية المتكاملة للميناء.
- منظومة البيئة والأمن والسلامة البحرية.
- تكوين وتأهيل الموارد البشرية
- إن مسألة الزيادة في الطاقة الاستيعابية للميناء والرفع من مستوى الأداء والكفاءة في تداول البضائع يتطلب نمط إداري مرن

يتناسب ومستوي التطورات الاقتصادية والاجتماعية، ومدى تطور الدولة أو تخلفها، موقع الميناء، نوعية البضائع المتداولة والتي تعتمد على نوعية الميناء (تجاري، صناعي، تخصصي)<sup>3</sup>.

#### - نظام الإدارة المطبق والهيكل التنظيمي الإداري للميناء :

منذ العشرية الأخيرة ظهرت أنماط مختلفة لإدارة الموانئ أهمها :

- الإدارة الكاملة للميناء (الميناء الخادم) Service port

- إدارة الميناء بنظام حيازة الملكية Land lord port

- إدارة الميناء المجهز Tool port

- نظام الإدارة المتكاملة للميناء بواسطة القطاع الخاص Fully

privatized port

ويمكن التمييز بين هذه الأنماط من الإدارات كما يلي :

**فنظام الميناء الخادم هو نظام إدارة الميناء بالشكل الشامل حيث**

تمتلك هيئة الميناء التابعة للدولة الأصول وتقوم بتشغيل جميع محطات التداول داخل الميناء، بالإضافة إلى تطوير البنية الفوقية، ومعدات التداول داخل الميناء، مما يضمن توفر التمويل المالي اللازم لها، وما يميز هذا النظام هو تواضع القدرات الفنية ولا توجد المرونة الكافية في حل مشاكل الميناء، فالإدارة هي المشغل الرئيسي للعمال، فغياب القطاع الخاص عن الميناء وغياب عنصر المنافسة أدى إلى انخفاض كفاءة العمل وبالتالي أهدار لطاقت الميناء واستثماراته نتيجة التدخل الحكومي والاعتماد على موازنة الدولة.

**وفي نظام الإدارة في الميناء المجهز تقوم هيئة الميناء الحكومية**

بتجهيز البنية التحتية للميناء بالإضافة للبنية الفوقية من معدات تداول

(أوناش، سيور النقل. ...)، ثم تقوم بالتعاقد مع الشركة المستغلة للميناء لاستغلال محطة الميناء لعدد من السنوات وطبقا للشروط التي يتم الاتفاق عليها (مسؤوليات الصيانة والإحلال للمعدات. ..)، ففي هذا النوع من الإدارة يتم توفير الاستثمارات اللازمة لتجهيز الميناء بأوناش الأرصفة والمعدات بمعرفة الدولة وهو ما يضمن عدم الازدواجية في الخدمات المطلوبة، حيث تشترك كل من هيئة الميناء والقطاع الخاص في طلب الحصول على الخدمات والمعدات الأمر الذي يؤدي بين فترة وأخرى إلى خلافات حول أولوية الاستخدام وفترات هذا الاستخدام لأي منهما، فالقطاع الخاص لا يملك المعدات كما يميل إلى الاستخدام المؤقت للعمالة، ولا ينشئ شركة لإدارة تلك المعدات مما يتسبب في عدم الاستقرار، ويحد من التوسعات المستقبلية للشركة، وفي هذا الإطار تظهر مخاطر عدم القدرة على توفير التمويل اللازم للإصلاح من جانب الدولة.

**أما نظام إدارة الموانئ المخصصة بالكامل :** يتميز بامتلاك هيئة الميناء التابعة للقطاع الخاص للأصول وتشغيل جميع محطات التداول داخل الميناء، وكذلك تتصف بالمرونة الكافية في مجال توفير الاستثمارات اللازمة لتشغيل الميناء، كما أن ملكية القطاع الخاص لأراضي الميناء تمكن الإدارة من تطوير الميناء طبقا لمتطلبات واحتياجات السوق، وكذلك وضع التعريفات المناسبة لجذب العملاء<sup>4</sup>، إلا أن ما يعيب هذا النظام هو القواعد واللوائح التي تضعها الدولة والتي تحد من أسلوب السيطرة واحتكار القطاع الخاص، وهذا النظام يفقد الدولة القدرة على تطبيق سياسة تطوير اقتصادية طويلة الأجل، وعندما ترغب الدولة في إعادة تخطيط منطقة الميناء فإن ذلك يتطلب تمويل

كبير لإعادة شراء بعض الأراضي المملوكة لهيئة الميناء والذي قد يكون مقابل مادي مرتفع بالإضافة إلى المشاكل الأمنية الناجمة عن سيطرة القطاع الخاص على الميناء بالكامل ومن مميزاته :

- عدم تحمل الدولة من موازنتها العامة أي اعتمادات للصيانة والتطوير داخل الميناء.

- أن تعمل هيئة الميناء بنظام تجاري اقتصادي، أي أنها ملتزمة بسداد حصة الدولة وتحقيق فائض حيث أن الوضع الحالي للموانئ غير مرتبط بمحاسبة تجارية في نهاية السنة المالية ولتحقيق ذلك لابد من إعادة هيكلة التنظيم الإداري للميناء إلى الحد الأدنى المقبول، وأن تتبنى هيئة الميناء جداول رواتب تجذب بها الكفاءات والكوادر البشرية المميزة للعمل في الميناء.

- أن تقوم الهيئة بوضع المعايير وتصحيح الأوضاع للشركات الحالية العاملة بداخل الميناء في ظل الضوابط الجديدة لمنح التراخيص والتعاقدات التي تنتهجها مستقبلاً.

أما نظام الإدارة المألوفة للميناء يعتبر أكثر الأنظمة شيوعاً على مستوى العالم وتتبناه معظم الموانئ الرائدة في العالم مثل موانئ روتردام، هامبورج، أنتورب... الخ هو نظام إداري يتم عن طريق حيازة الملكية حيث تبرم عقود ما بين مالك أصول الميناء (هيئة الميناء أو الدولة) ومشغلي المحطات بغرض توفير إدارة تتميز بالخبرة والمرونة الأزمنة لإدارة الميناء، أو إدارة محطة تداول بالكفاءة الأزمنة ويتم إدارة الميناء حسب المحددات التالية :

- أن تبقى أصول الميناء ملكية أصيلة للدولة وللهيئة حق استغلالها وإدارتها لعدد من السنوات متفق عليها.

- أن تتعهد الشركة بسداد حقوق امتياز للدولة مقابل استغلال سنوي للميناء وطبقا لتقديرات تتناسب مع قيمة الأصول المفوض إدارتها ، وحجم البضائع المتداولة بالميناء سنويا.
- أن يكون للشركة هيكلها الخاص ولها الاستقلالية الإدارية والمالية وتدير الميناء بأسلوب اقتصادي تجاري.
- تتحرر الشركة من المديونية السابقة والتي قد تكون مازالت سارية على هيئة الميناء الحكومية السابقة في النظام القديم ، حيث تكون المديونية مع تطبيق النظام الجديد هي مسئولية الجهة الحكومية (قطاع النقل البحري أو وزارة النقل) وليست هيئة الميناء الشركة الجديدة.
- لا تعتمد الهيئة القائمة على إدارة الميناء على أي دعم مالي حكومي لخطط تطوير الميناء.
- تكون الهيئة (الشركة) مسئولة عن تطوير وتخطيط الميناء من خلال التمويل الذاتي إما من خلال فوائض الميناء (بعد سداد حصة الدولة) أو من خلال قروض بنكية بناء على دراسات جدوى ، مع ضرورة أن تتناسب هذه الخطط مع السياسة العامة للدولة في التخطيط المستقبلي للميناء.
- تفوض الشركة جميع خدمات الميناء إلى شركات من القطاع الخاص مثل (الإرشاد ، القطر ، التراكي ، الصيانة ، محطات الشحن والتفريغ ، التخزين....الخ.
- تكون الهيئة هي المسئولة عن صيانة البنية التحتية والأصول من موازنتها الخاصة وتشمل الأرصفة صيانة حوض الميناء ، الطرقات

الملاحية والمرافق المختلفة (يستفيد منها الميناء ) إلا إذا نص التعاقد على خلاف ذلك.

- تتكفل الدولة فقط بالتنمية التحتية للميناء ذات العائد غير المباشر والتي ليس لها جدوى اقتصادية مباشرة مثل حواجز الأمواج وطرق الاقتراب الملاحية للميناء.

### **ومن مهام الإدارة نذكرها فيما يلي :**

- التخطيط والتطوير المستقبلي للميناء بما يتماشى ومستوى تطور التجارة الخارجية وطاقاة الميناء وكذلك بمستوى تطور التكنولوجيا البحرية.

- اختيار أفضل الشروط للقطاع الخاص بغرض استغلال محطات التداول وباقي الخدمات من خلال إبرام العقود.

- متابعة وتقييم أداء المشغلين ومقدمي الخدمات في الميناء ومدى الالتزام بالعقود.

- إعداد الإحصائيات والتبؤ بالتطورات المستقبلية ، ومراجعة مدى التزام المشغلين ومقدمي الخدمات لمتطلبات المنظمات الدولية وقوانين البيئة المحلية والحفاظ عليها.

- وضع المعايير الخاصة بالموارد البشرية والتنسيق مع السلطات المحلية<sup>6</sup> عن التشغيل في تحقيق الانسيابية لتدفق البضائع.

- وضع الخطط التسويقية للميناء ككل بالتنسيق مع الشركات المشغلة ومقدمي الخدمات.

- المتابعة الهندسية للحالة الإنشائية لمرافق الميناء وإعداد خطط الصيانة.

وفي هذا الإطار تتلخص المبادئ فيما يلي :

- استقلالية القرار والأعمال التنفيذية - تحمل مسؤولية الأداء.
- الخصخصة الكاملة لخدمات الميناء - التأكد من أن الميناء يعمل للمصلحة العامة.
- وإن الإدارة بنظام حيازة الملكية يتطلب هيكل تنظيمي يتناسب وطبيعة هذا النظام بحيث يظم الإدارات التالية :
- 1- إدارة الحركة الملاحية : وتتضمن الأقسام التالية :
- قسم العمليات - قسم تسويق خدمات الميناء - قسم تخطيط الميناء - قسم الحركة الملاحية
- 2- إدارة تطوير الميناء (التطوير الهندسي) : ويتضمن الأقسام التالية :
- قسم تطوير الميناء - قسم صيانة مرافق الميناء.
- 3- إدارة نظم المعلومات.
- 4- الإدارة المالية : تتضمن الأقسام التالية :
- قسم الميزانية والمراجعة - قسم محاسبة التكاليف - قسم الإيرادات والمدفوعات
- قسم الحسابات النهائية - قسم المراجعة الداخلية.
- 5- إدارة الموارد البشرية : ويتضمن الأقسام التالية :
- قسم التوظيف - قسم التدريب - قسم الشؤون الاجتماعية.
- مجلس إدارة الهيئة** : يعتمد تحديد مجلس إدارة الميناء على مجموعة من العوامل منها تبعية الميناء ومدى تداخله مع الجهات الحكومية أو مدى استقلاليته ، لذا لابد من اعتبار كل العوامل التي لها تأثير مباشر على تحقيق مستوى متميز من كفاءة الأداء وزيادة الفاعلية كتسهيلات تدفق لبضائع ، زيادة حجم التداول السنوي.

...الخ وأن ينظم إلى هذا المجلس خبراء وممثلي الجهات الحكومية،  
وتظهر مهام المجلس كالتالي<sup>7</sup> :

- تنظيم ومراقبة أداء إدارة الهيئة - اعتماد الميزانية المالية  
السنوية للهيئة - تحديد مرتب رئيس هيئة الميناء التنفيذي - اتخاذ  
القرارات حول تخصيص الأرباح - اعتماد شروط توظيف رئيس هيئة  
الميناء - تعيين المراجع أو المراقب الخارجي - اعتماد المشاريع والعقود  
التي تتعدى حجم الإنفاق عليها سقف معين.

### **أما مهام الرئيس التنفيذي لهيئة الميناء فهي :**

- مسئول الإدارة المالية والتجارية والفضية والوظيفية لهيئة الميناء  
- رفع التقارير لمجلس الإدارة - يوظف وينهي مهام مديري الأقسام -  
يعين نوابه من بين المديرين ورؤساء الأقسام - يحدد رواتب رؤساء  
الأقسام والأفراد العاملون في إطار قانوني.

- الخصخصة والأنشطة اللوجستية دفعت العالم خاصة في  
الدول الاشتراكية إلى تعظيم دور القطاع الخاص في تحقيق النمو  
الاقتصادي وعرفت الخصخصة للمشروعات الاقتصادية والخدمات  
بأنها تعني تملك القطاع الخاص لأصول الدولة، وقد تعني خصخصة  
الإدارة مع ثبات الأصول كملكية عامة، وهي مطبقة في الكثير من  
الدول الأوروبية<sup>8</sup>، وهذا يساعد على رفع كفاءة الأداء والعمل  
باقتصاد السوق، وقد أثبتت خصخصة الإدارة جدواها وتأثيرها إيجابا  
على زيادة معدلات الإنتاج، والرفع من كفاءة العمل مثل موانئ  
أمريكا اللاتينية بتطبيقها لهذا المفهوم حققت نتائج ايجابية، وانتشر  
هذا في موانئ شرق آسيا ومنطقة الشرق الأوسط وحوض المتوسط،  
ويعتبر نظام إدارة الميناء بنظام حيازة الملكية أحد صور تطبيق

الخصخصة، كما أن التوجه الحقيقي تجاه الوفاء بمتطلبات مستخدمي الميناء برفع معدلات الكفاءة الإنتاجية يكون من خلال عدد من المؤشرات ترتبط بكفاءتها بمدى التوجه نحو متطلبات مستخدمي الميناء، حيث تعكس مدى كفاءة الميناء في تأدية الخدمات وهي :

- حالة البنية التحتية للميناء - حالة صيانة معدات المناولة والتداول بالميناء - معدلات التكلفة
- رسوم وتعريفات تردد السفن - مدة زيارة السفينة للميناء والمرتبطة بإجراءات وكفاءة الميناء
- معدلات الإنتاجية داخل الميناء - مستوى التكامل اللوجستي داخل الميناء.

وعدم توفر هذه العوامل ينعكس على أسعار النولون وأقساط التأمين وبالتالي على قدرة الميناء

على المنافسة. فالتحرر من الروتين الحكومي كهدف أساسي لرفع معدلات أداء الخدمة والتوجه نحو السوق، والتنافس بين المشغلين في الميناء الواحد وبين الموانئ هو القوة الدافعة التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة وفرض أسعار معتدلة لقاء الخدمات التي تقدمها الموانئ وأنه يمكن خلق مناخ تنافسي باعتبار العناصر التالية<sup>9</sup> :

- إدارة متطلبات السوق - تكاليف وأسعار أقل - جودة أعلى في مستوى الخدمات- زيادة الإنتاجية- اتساع مجال الخدمات الإضافية المقدمة - زيادة الحوافز من خلال استخدام استراتيجيات الإدارة الحديثة وتكنولوجيا الاتصال والأنشطة اللوجستية - التسويق المباشر باستخدام الشبكة العالمية للاتصالات.

إن زيادة درجة التنافس داخل الميناء يؤثر إيجاباً على القدرة التنافسية ما بين الموانئ، وعادة ما تؤدي التكاليف الثابتة المرتفعة إلى وجود حد أدنى لا بد من التغلب عليه لتحقيق مستوى تكلفة تنافسي، ولتحقيق بيئة تنافسية صحية فمن الضروري أن يتمتع جميع مقدمي الخدمات والأنشطة بنفس الحقوق والواجبات داخل الميناء الواحد، وأن تكون قواعد التعاقد موحدة وأن تتم أعمال التعاقد ومنح التراخيص بشفافية كاملة من خلال استخدام الطرق الإجرائية المتبعة في دول العالم المتقدم حيث وضع مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والتجارة نماذج وأنماط لأسلوب التعاقد ومنح تراخيص العمل داخل الموانئ، لذا هناك مبادئ استرشادية لتنفيذ عملية الخصخصة لا بد من اعتبارها وهي :

- أن يكون مشغلي عمليات البضائع ومقدمي الخدمات الاستقلالية الكاملة فيما يتعلق بقراراتهم الإدارية- توفر إطار تشريعي مستقر - تطبيق عند عملية إعادة الهيكلة المفهوم الحديث لمحطات البضائع المتكاملة - تخصيص أجزاء مناسبة من الموانئ للمشغلين حيث يكون لهم حرية التصرف في أداء كل الأنشطة المرتبطة بالبضائع - يجب أن يكون للمشغل حرية التعاقد من الباطن على أداء وظائف مساعدة معينة - تجنب أي تشابك للإدارة (هيئة الميناء) من خلال امتلاك أسهم في الشركات العاملة بالميناء- وضع خطة للاستخدام الأمثل للمساح الأرضية للميناء شرط مسبق لأي تأجير أو امتياز يمنح للمشغلين من القطاع الخاص.

- وفي إطار المنافسة بين الموانئ ومكافحة الاحتكارات غير المشروعة أدت عملية إعادة هيكلة الموانئ إلى خلق مناخ تنافسي مما قد يؤدي هذا إلى تعرض المشغلين من القطاع الخاص إلى قوى السوق

وقد يؤدي في حالة أي تطور اقتصادي ديناميكي إلى تحقيق تقدم فني وزيادة في الإنتاجية، وهذا يؤدي بالتبعية إلى توفير الموارد النادرة. إلا أنه قد يكون من الصعب خلق تنافس فعلى لأن أحجام السوق صغيرة مقارنة بحجم الاستثمارات، بحيث توجد مخاطرة ملازمة وهي احتمال أن تؤدي الخصخصة الصرفة إلى استبدال احتكارات القطاع الحكومي باحتكارات القطاع الخاص بتأثيراتها السلبية وبالتالي لا بد من مراقبة المشغلين من القطاع الخاص، حتى لا يكون هناك استغلال للسوق بإساءة استعمال موقفهم، حيث يوفر المتخصصون في إصلاح الموائئ العديد من الاستراتيجيات والتي يمكن استخدامها لخفض مخاطرة قيام الاحتكارات، والهدف هو إما خلق ضغط تنافسي على المشغلين وتسمى بالاستراتيجيات التشغيلية كإنشاء الأرصفة -محطات جديدة - تقسيم التشغيل بداخل المحطة- اتفاقات تشغيل، تأجير امتياز، عقود إدارة قصيرة الأجل أو تنظيم سلوك السوق من خلال تحسينات تنظيمية وتسمى بالإستراتيجية التنظيمية كخفض التعريفات ومراقبتها حدود الربحية، وضع قواعد للتعريفات، فهذه الاستراتيجيات تتكلف بها هيئتين مختلفتين تتولى إعدادها ومتابعتها. وفي إطار متطلبات التعاقد يخضع منح الامتياز للشركة عند عملية طرح مناقصة واضحة تتضمن استثمارات ضخمة تجبر طرفي العقد على الالتزام بالتزامات واضحة، وتعرف معايير الأداء طبقاً لمستويات محددة وتتم بموجبه مراقبة التزام المشغل بالشروط المنصوص عليها في العقد، كما يتعين على هيئات الموائئ أن تتعرف على مجال أنشطة المشغلين، وفيما إذا كان سيسمح للمشغلين باستخدام مقاولين من الباطن للعمل في المرافق التي تم

تأجيرهم لها أم من خارجها<sup>10</sup> ، كما على هيئة الميناء إعداد وصياغة النصوص المتعلقة بالتزامات شركائهم المتعاقدين مع تحديد مدة العقد بحيث تكون كافية لتحقيق عائد مناسب، وتحديد بند ينص على ضرورة احترام قوانين الدولة وتشريعاتها من قبل مقدمي الخدمات وعلى هيئة الميناء طلب خطة عمل مفصلة بحيث تشكل جزءاً لا يتجزأ من العقد تلزمه بتنفيذها بالإضافة إلى ذلك يمكن التأكد من درجة المخاطرة التجارية من خلال تحديد مدى وحجم الاستثمارات التي يمولها المشغلون، وعلى الهيئة مراقبة مستوى الأداء بصفة دائمة فالعمل في الميناء يتضمن أخطاراً كالموت والإصابات، فلا بد من وجود غطاء تأميني للمشغلين في الميناء مع منح العاملين في الموانئ فرصة التدريب مع ضمان توافق وأنظمة معالجة البيانات بالوسائل التكنولوجية، فالهيئات المينائية تتصح بأدراج احتياطات في العقود التي تبرمها مع مستأجري المحطات تلزمهم باستخدام أحدث التقنيات بشكل دائم في العمليات والصيانة والإصلاح ومعالجة البيانات.

- **بتطبيق سياسة الخصخصة وتفعيل الأنشطة اللوجستية**

تسعى الهيئة المينائية إلى توفير الجودة في الأداء والرفع من الإنتاجية بغرض زيادة الأرباح ويظهر ذلك فيما يلي :

- **توفير الجودة وأثرها على نوعية الخدمات : إن من أهداف**

الخصخصة تحقيق مستوى من الجودة متميز لأداء الشركات ومؤسسات التشغيل العاملة داخل الميناء، لذلك فإن لهيئة الميناء دور أساسي وهام في مراجعة ومراقبة مستوى جودة الأداء ويبدأ من خلال المراجعة الدقيقة<sup>11</sup> لسياسة توكيد الجودة المسجلة ضمن خطة التشغيل للشركة ووثائقها المعتمدة ضمن شهادة الايزو وذلك للتأكد

من أن مستوى الأداء ومعدلاته تحقق ما تستهدفه هيئة الميناء من كل الشركات وبما يحقق في النهاية موقف تنافسي متميز للميناء في مواجهة الموانئ المجاورة، وعمل هيئة الميناء هو التقييم لمدى التزام الشركات بتنفيذ ما تعهدوا به من سياسات في هذا المجال ضمن وثائق التعاقد، فالهيكل التنظيمي لهيئة الميناء لا بد أن يضم وحدة متخصصة في توكيد الجودة يشرف عليها خبراء مؤهلون ومن مهام هذه الوحدة :

- وضع المنهجية اللازمة لوضع خطط توكيد الجودة للشركات المتقدمة بطلب تراخيص لأحد المحطات داخل الميناء.
- وضع معايير قياس مدى التزام الشركات والمؤسسات بخطط توكيد الجودة الخاصة بها.
- واتخاذ الإجراءات المترتبة عن عدم التزام الشركات بالخطط.
- تعاون الهيئات المتخصصة في مجال توكيد الجودة مع الشركات العاملة بالميناء في وضع الخطط الخاصة بها مع اقتراح أي تعديلات مطلوبة بخطط توكيد الجودة على إدارة هيئة الميناء بناء على التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعدات والتقنيات ومتطلبات السوق.
- أثر الخصخصة في سياسة الإنتاجية : اعتمدت هيئة الميناء على الدعم المالي للدولة في ظل إدارة الدولة للميناء، بحيث حددت الموازنات المطلوبة للميناء بشكل غير واقعي وبالتالي فإن زيادة الإنتاجية ومن ثم زيادة الإيرادات كان هدف ثانوي لهيئة الميناء، أي غياب في تلك الحالة التقييم الإداري بالأداء والعائد المحقق، كما أن الإدارة في ظل الأداء الحكومي لا تسعى إلى التطوير المستمر مع غياب عنصر المنافسة وبالتالي فإن التطور في مستوى أداء الخدمة

وخفض زمن الزيارة للسفن لا يقع ضمن أولويات الإدارة مما ينعكس سلباً على زيادة الإنتاجية في الميناء.

أما في ظل تطبيق سياسة الخصخصة فإدارة هيئة الميناء تعتمد على التمويل الذاتي وتعمل على التوازن ما بين الإيرادات والنفقات مع ضرورة تحقيق فوائض (أرباح) تستخدم في عمليات التطوير المستمرة والتي بدورها ترتبط بدراسات الجدوى الاقتصادية للتأكد من تحقيق أي مشروع لعائدات مجزية تدعم خطط الميناء المستقبلية، فالإدارة تعمل على خفض النفقات وزيادة الإيرادات من خلال عدة محاور أهمها :

- زيادة معدلات تردد السفن على الميناء وزيادة حجم البضائع المتداولة.
- زيادة معدلات التداول وخفض فترات التكديس داخل الميناء لزيادة الإنتاجية الرأسية.
- العمل على استخدام التقنيات والمعدات المتطورة مثل استخدام نظم المعلومات المتكاملة والمعدات الحديثة بغرض تسهيل مرور البضائع داخل الميناء.
- التركيز على المشاريع الأكثر إنتاجية، واستحداث أنشطة جديدة داخل الميناء.
- مراقبة الجودة ومعدلات الأداء للحفاظ على الإنتاجية المرتفعة.
- تعمل الإدارة على ترشيد العمال وتوفير بنية فوقية وتحتية متميزة للحد من الحوادث ومن التوقفات، كما أن إدارة الميناء تعمل على التوازن بين الأجور والأداء الأمر الذي قد يجنبها حالات الإضرابات، والشكاوي حتى لا ينعكس سلباً على الإنتاجية ويفقد من خلالها الميناء الاعتمادية اللازمة لجذب الخطوط الملاحية

والشاحنين والعملاء، وتنعكس الخصخصة على الإنتاجية من خلال العناصر التالية<sup>12</sup> :

- تعمل هيئة الميناء على تحديد الأهداف الأساسية نظرا لتمتعها بحرية اتخاذ القرار فإذا كان الهدف هو زيادة تردد السفن على الميناء فان على إدارة الميناء أن تعمل على جذب السفن من خلال تخفيض الرسوم وتوفير خدمة متميزة.
- قدرة هيئة الميناء على توفير وتقديم متطلبات عملاء الميناء من الأنشطة والخدمات.
- سرعة الاستجابة للتحويلات بفاعلية ومرونة.
- سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق ومتطلبات التكنولوجيا الحديثة.
- قدرة هيئة الميناء واستقلاليتها في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة الأفراد والتسعير ومراجعة الموازنات الأمر الذي يحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية والتسعير المناسب مما يساعد على جذب العملاء الجدد كما أن المرونة في تعديل الموازنات توفر لهيئة الميناء المتطلبات الأزمة لتوفير أفضل مناخ تشغيلي للميناء.
- قدرة هيئة الميناء على استحداث أنشطة جديدة تساعد على خلق وضع تنافسي متميز.
- حرية الهيئة في إسناد الأعمال لطرف ثالث وكذلك زيادة الاعتمادية على القدرة الإدارية ومشغلي محطات الميناء ومقدمي الخدمات يحقق زيادة الإنتاجية للميناء.

- توفر الشفافية في أسلوب تحديد التكلفة والتعريفات يعطي الثقة للعملاء في أن التسعير يحدد بناء على معطيات السوق وطبقا للتكلفة الحقيقية.

- سرعة الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية والتقنية يدعم زيادة الإنتاجية مع استقدام الخبرات الأجنبية غير المتوفرة محليا.

- الخصخصة وأثرها على اتساع مجال الخدمات الإضافية المقدمة : تتميز هذه الأجيال الأخيرة من الموانئ (الرابع والخامس) بتقديم خدمات متقدمة خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والآلية الكاملة لمنظومة عمل الميناء والاهتمام بالوعي البيئي، ومع ظهور المنافسة الشديدة بين الموانئ تبين أن استحداث أنشطة جديدة داخل الميناء وتطبيق مفهوم تكامل الخدمات اللوجستية هي من أهم المقومات الجاذبة لعملاء جدد ولتوليد أنشطة إضافية داخل الميناء<sup>13</sup>. فالخصخصة تعطي المرونة الكافية لتحقيق ذلك مع العلم أن خلق أنشطة جديدة يجب أن يتم في ظل سياسة متكاملة لتطوير موانئ الدولة الواحدة، لأن غياب هذه السياسة ينعكس سلبا على هذه الموانئ بحيث تجمد رؤوس الأموال التي ستخصص لمثل هذه المشروعات، لذا فاستحداث الأنشطة يجب أن يتم بناء على دراسات جدوى دقيقة لفترة زمنية طويلة، ومن الخدمات الإضافية نجد الخدمات اللوجستية والتي تهدف إلى : تقليل التكلفة - تقليل زمن تنفيذ الأعمال - الرفع من مستوى الجودة.

ومن خلال تطبيق مفهوم الخصخصة يتم تحقيق منظومة إدارة اللوجستيك وما تولده من أنشطة مضافة للموانئ كما أن إدارة الأنشطة

بشكل جماعي يحقق وفرا كبيرا مما يساعد على خلق أنشطة جديدة داخل الميناء، ويتكون اللوجستيك من مجموعتين من الأنشطة :

**المجموعة الأولى :** تضم الأنشطة الرئيسية لأنها تمثل الجزء الأكبر من التكلفة كالنقل والتخزين ومعالجة طلبات العملاء.

**المجموعة الثانية :** تضم أنشطة مساعدة وتتكون من المناولة، كفاءة التعبئة، الشراء، جدولة المنتج، الحصول على معلومات.

فهذه الأنشطة لها أهمية ليس فقط على مستوى الاقتصاد الجزئي وإنما على مستوى الاقتصاد الكلي، حيث تقيس الدولة المتقدمة تكاليف اللوجستيك نسبة الإجمالي الناتج القومي، وذلك للتأكد من فعالية أداء عناصر اللوجستيك، فكلما انخفضت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع أداء اللوجستيك فينعكس على تكلفة السلع المصدرة من تلك الدول، حيث ينخفض إجمالي تكلفة السلع في جهة الوصول والتي تشتمل على تكلفة الإنتاج بالإضافة إلى تكلفة اللوجستيك فتزدهر بذلك صادرات تلك الدول.

وكذلك الأمر بالنسبة لمنظمات الأعمال حيث تم إدماج جميع الملامح اللوجستية في جميع أعمال وأنشطة الميناء حيث ألغي مفهوم المخازن لكثير من الشركات مع إدخال مفهوم القيمة المضافة لما لها من تأثير على تعاظم دخل الميناء، وتوفير فرص العمل وإيجاد مصادر دخل إضافية للدولة، ولهذا المفهوم له متطلباته الأساسية والتي بدونها لا يمكن إدخال هذا النشاط نذكر منها :

- توفير شبكة نقل داخلية متكاملة مع المحاور الرئيسية داخل الميناء وذلك من خلال شبكة الطرق البرية والسكك الحديدية، والقنوات النهرية للملاحة الداخلية ذات الكفاءة العالية.

- توفير أنظمة معلومات متطورة<sup>14</sup> والتي تعتبر المحرك الأساسي لمنظومة النقل متعددة الوسائط بانسيابية وكفاءة عالية خاصة نظام التبادل الالكتروني للبيانات، ومن أهم الصفات الواجب توفرها في موانئ الجيل الثالث وهي موانئ مؤهلة لاحتضان مراكز لوجستية فيما يلي :
- أن يكون عال التقنية - يوفر سرعة الانجاز للأعمال المختلفة مع المرونة وانخفاض في التكلفة - يحقق تكاملا كبيرا بين الوسائط المختلفة - الجمع بين صفتي المحورية والرافدية، توفير الانفرادية للمنتجات والمعلومات، تواجد أنشطة مكثفة للقيمة المضافة، أن يحقق التلاحم التام لتجمعات الميناء.
- وتشمل مراكز اللوجستيك على مجموعة من الوظائف هي :
- جميع أنشطة مراكز التوزيع.
- أنشطة القيمة المضافة والتي تشمل على : التجميع، رقابة الجودة، لصق العلامة التجارية، إصلاح، التعبئة، التصنيع أو التعديل وفقا لطلبات العميل، اختبار المنتجات. الخ
- ومراكز اللوجستيك تخلق العديد من الأنشطة الخدمية مثل : التأمين، البنوك، أنشطة ترفيهية..
- فأصبح لمركز اللوجستيك تأثير فعال في ازدهار الميناء، وكذلك في ازدهار النقل المشترك (بحري جوي) مما يتطلب وجود مطار لخدمة مركز اللوجستيك كما للمركز أثر كبير في تطوير شبكة الطرق التي تربط المدن والدول المحيطة بالمركز.
- الشروط الواجب توافرها في مركز اللوجستيك العالمي :

- موقع جغرافي متميز - استقرار سياسي - بيئة تشريعية ملائمة  
- وجوده في مناطق موانئ محورية وتوفر مطار لخدمتها - ربط جيد  
بوسائل نقل مختلفة - توفر نظم اتصالات حديثة - ضرورة وجود عمالة  
ماهرة - ضرورة وجود أنظمة إدارية متطورة.

- الإدارة الآلية والالكترونية المتكاملة للميناء : تعتبر أنظمة  
الإدارة الآلية والأنظمة الالكترونية متكاملان من أجل تحقيق  
الأهداف في النمو والمنافسة وهي لها مكونات :  
الإدارة الآلية المتكاملة للميناء :

- يجب أن يتصف نظام الإدارة الآلية المتكاملة بعدد من  
المواصفات الضرورية التي لا غنى عنها لتحسين أداء الميناء وزيادة  
قدرته التنافسية وهي<sup>15</sup> :

- أن يعمل في الوقت الحقيقي لإنهاء الإجراءات وخروج  
البضاعة - أن يتحكم في جميع العمليات من خلال شبكة لاسلكية  
لإرسال أوامر التشغيل واستقبال بيانات حركة البضائع وقت حدوثها  
بالأرصفة والساحات.

- توفير تخطيط ألي لحركة السفن والأرصفة والساحات -  
توفير نظام متكامل يربط جميع الأنظمة الميكنة للميناء بالجهات  
العاملة له وكذلك البنوك - أن يتميز النظام بالقدرة على تبادل  
الرسائل الكترونيا مع الجهات الخارجية والخطوط والوكلاء  
والملاحين - يجب أن يقدم النظام خدمات للعملاء من خلال الإنترنت  
مثل الاستفسار، والحجز، والسداد الإلكتروني- تغذية بيانات  
الشحن والإفراغ وقتيا من خلال الأجهزة اللاسلكية بالأرصفة بحيث

تغذي نظام معلومات الميناء ونظام معلومات الجمارك - التحكم في بوابات الميناء وتحديد خط سير السيارات من خلال استخراج تذكرة خط سير لسائقي السيارات للوصول إلى الشحنة المطلوبة - تخطيط السفن المتوقع وصولها وكذلك عمليات الشحن والإفراغ على الأرصفة لتقليل الوقت والاستغلال الجيد للأرصفة - تخطيط تراكي السفن على الأرصفة الكترونيا للوصول إلى أقصى استغلال للأرصفة - تخطيط وضع البضاعة بالساحات وإصدار فواتير الوزن الزائد آليا.

**مكونات نظام الإدارة الآلية بالميناء : لا بد من توفر العناصر**

الضرورية التالية :

**البنية الأساسية التحتية :** المنشآت (مبنى الإدارة الالكتروني، مبنى الخدمات اللوجستية، أبراج المراقبة، أبراج الشبكة اللاسلكية، مباني أخرى..) - بوابات الكترونية مزودة بغرف تحكم وكاميرات- موازين الكترونية للصادرات والواردات مع ربطها بالنظام الآلي - بني التوصيلات التحتية كمد شبكة ألياف ضوئية وإنشاء محطات توليد احتياطية لمبنى الإدارة.

**البنية المعلوماتية :** وهي تتكون من الأجهزة والمعدات والشبكات والبرمجيات الأساسية بحيث تربط جميع الكيانات بالميناء.

أما نظام الإدارة الإلكترونية المتكامل فهو يضم مجموعة من النشاطات الممكنة منها :

**أولا : ميكنة النشاطات المينائية :** كنظام حركة السفن والبضائع<sup>16</sup>، نظام الإيرادات لحساب الفواتير آليا منظومة التحكم في البوابات والشاحنات، نظام الموازين الآلية وربطها بالنظام، كما توفر

المنظومة عددا من البرامج الإحصائية لدعم اتخاذ القرارات مثل معدلات الشحن والتفريغ ومؤشرات أداء الميناء، تقارير إحصائية أخرى..

**ثانيا : ميكنة نشاطات الجهات الخارجية بمجتمع الميناء وربطه**

**مع نظام الميناء ويتضمن<sup>17</sup> :**

- تطبيقات الجهات المتعاملة في مجتمع الميناء كتطبيقات الجمارك وتطبيقات هيئة الرقابة على الصادرات والواردات والتفتيش البحري.

- الربط مع الجهات المتعاملة في مجتمع الميناء كالجمارك، بنوك، هيئات رقابية.

**ثالثا : تكامل نظام الإدارة الآلي مع نظام التبادل الإلكتروني**

**للبيانات :** لضمان سرعة ودقة البيانات المطلوبة فلا بد أن يكون النظام قادر على إرسال الرسائل واستقبالها إلكترونيا، كوصول السفينة، الفاتورة، حركة البضائع، حركة البوابات.. الخ

- **لتحقيق الإدارة الآلية الفعالة في هذا النظام :** لا بد من توفر

فريق عمل أثناء تنفيذ المشروع والمتكون من لجنة عليا للمشروع، لجنة تنفيذية للمشروع - فريق عمل أثناء التشغيل التجريبي والفعلي ويتكون من فريق الإدارة والتشغيل، فريق المساندة الفنية.

يتطلب تكامل العمل بالمنظومة الآلية الشاملة تأهيل العنصر البشري من خلال عملية التدريب التأهيلي، التدريب على التطبيقات، والتدريب المتقدم بالإضافة إلى ذلك إعداد دليل للإجراءات المميكنة الجديدة بالميناء توضح لكل دورة عمل الخطوات الإجرائية المطلوبة.

- **البنية التحتية الأساسية :** لا بد أن يتضمن الميناء مداخل

ومخارج مربوطة بشبكة من الطرق البرية والجوية بشكل مباشر بغية

تخفيض التكلفة وتقليل الجهد بحيث يكون أكثر تنافسية ومحطات للحاويات مجهزة الكترونيا ، وأرصفة ذات أطوال كبيرة وأعماق للمياه لا تقل عن 11,5 موكاسرات للأمواج بهدف حماية الأرصفة وجسور لممرور الأشخاص ومراكز للقيام بالعمليات اللوجستية وخلق للقيمة المضافة - مؤسسات لصيانة البواخر والمعدات والأجهزة ومؤسسات للتأمينات، والعديد من المنشآت كمبنى الإدارة الالكترونى، أبراج المراقبة، أبراج الشبكة اللاسلكية، مباني أخرى.. - بوابات الكترونية مزودة بغرف تحكم وكاميرات - موازين الكترونية للمصادر والواردات مع ربطها بالنظام الآلي - بني التوصيلات التحتية كمد شبكة ألياف ضوئية وإنشاء محطات توليد احتياطية لمبنى الإدارة وغيرها من المؤسسات والتي أنشئت من أجل تسيير الميناء ومدته بالخدمات الضرورية وصيانتها حتى لا تعرقل سيرورة العمل وتجذب الزبائن.

#### - منظومة البيئة والأمن والسلامة البحرية :

تتسم الهياكل التنظيمية الحديثة للموانئ باحتوائها لمنظومة البيئة<sup>18</sup> ولتنفيذ سياسة فعالة بغية الحفاظ على البيئة لأبد من اعتماد سياسة بيئية والمتكونة من :

- إعداد هيكل تنظيمي واختيار الأفراد- تحديد السياسة البيئية لهيئة الميناء - تحديد الأهداف - تحضير برنامج إداري بيئي - أسلوب السيطرة على التأثير البيئي أثناء التشغيل -تسجيل حالات التشغيل - المراقبة والمراجعة لمدى تحقيق إدارة البيئة لأهدافها - إعادة النظر والتقييم واتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة للسياسة البيئية للهيئة.

- التعرف على القوانين واللوائح المحلية والدولية المرتبطة بالبيئة، ويعتبر الرمز الأوروبي للتشغيل الجيد والصادر سنة 1994 عن هيئة الموانئ الأوروبية دليل استرشادي جيد لضمان تنفيذ العمليات المينائية مع الحد الأدنى للتأثير البيئي.

ففي مجال الأمن والسلامة البحرية اتخذت الهيئات الأمنية استراتيجيات مشددة لمواجهة الأعمال الإرهابية خاصة بعد أحداث 11/09/2001، فأصدرت المدونة الدولية لأمن السفن والموانئ وأصبحت سارية ابتداء من 01/07/2004.

فأمن السفن والموانئ نشاط يتعلق بإدارة المخاطر، فترتكز أكثر التصرفات فاعلية على إزالة مصدر المخاطر وهم الأشخاص الإرهابيون ولتحديد الإجراءات الأمنية الملائمة يتعين على الحكومات المتعاقدة والموقعة على الاتفاقية الدولية لسلامة الأرواح في البحار لعام 1974 في صيغتها المعدلة أن يقيموا المخاطر التي تولدها الأعمال الإرهابية وأن هذا التقييم يعتبر قرار سيادي يرتكز على تقدير كل دولة المتعاقدة لحجم الخطر الموجه إليها وعلى الحكومات البدء بأجراء تقييمات لأمن موانئها وذلك كما يلي :

- يجب أن تقيم الأصول الهامة وعناصر البنية الأساسية للميناء بالإضافة إلى تلك المناطق والمنشآت والتي إذا أصابها ضرر تسبب خسائر كبيرة في الأرواح، في الميناء، البيئة - من الضروري أن يحدد التقييم التهديدات الفعلية للأصول الحرجة والبنية الأساسية حتى يمكن تحديد أولويات الإجراءات الأمنية- ضرورة أن يعالج التقييم قابلية الميناء للاستهداف من خلال تحديد نواحي ضعف الميناء فيما يتعلق بأمن الميناء الطبيعي وتكامله الإنشائي ونظم الحماية

والسياسات الإجرائية ونظم الاتصال والبنية الأساسية للنقل، والمرافق الأخرى بداخل الميناء والتي يمكن أن تكون مستهدفة.

وتستطيع الحكومة أن تقيم المخاطر بدقة فور الانتهاء من هذا التقييم من خلال تطبيق المعادلة التالية :

**المخاطر = درجة الخطر × التهديد × قابلية الاستهداف**

وتقدم المدونة نظام إدارة المخاطر من خلال تحديد الحد الأدنى لمتطلبات الأمن الوظيفي للسفن والموانئ.

- **تكوين وتأهيل الموارد البشرية** : تعتبر خطط تطوير الكوادر البشرية العاملة بالموانئ أحد أهم محاور التخطيط الاستراتيجي وعنصر أساسي لنجاح إدارة وكفاءة الميناء، عن طريق التدريب لتنمية مهارات وسلوك وكفاءة العاملين إذ يؤدي إلى نقل المعرفة الفنية والإدارية واكتساب الخبرة، حيث أن تنمية المهارات تحقق منفعة للأفراد ولهيئات الموانئ والشركات العاملة والتابعة لها<sup>19</sup>.

يختلف الهدف من التدريب وفقا لطبيعة الوحدة التنظيمية ومدى قدرتها على اتخاذ القرارات، حيث التدريب يشمل كافة المستويات الإدارية فمن الضروري استغلال تكامل موارد التدريب المتوفرة بالمعاهد ومراكز التدريب المختلفة مما يتطلب إيجاد آلية تساعد سلطات الموانئ في المراقبة والسيطرة على مستوى مهارة العاملين بهذه الشركات، في إيجاد نظام شهادات التأهيل وتدريب معتمدة آلية جيدة للمراقبة والمتابعة، ونتيجة للتطور التكنولوجي المستمر في صناعة النقل البحري يتطلب الأمر التطوير المستمر لبرامج ومناهج التدريب بشكل يتلاءم ومستوى التطورات التكنولوجية.

## ✓ حالة ميناء الجزائر :

بدافع تلبية الاحتياجات الاقتصادية الوطنية وبدافع الاندماج في السوق العالمية قامت الجزائر بمحاولات عديدة للإصلاح من أجل التحكم في العناصر المؤثرة في الأداء، من خلال بعث استراتيجيه تنموية أكثر ديناميكية بحيث تصبح المؤسسات أكثر إنتاجية ومردودية ومن بينها المؤسسات المينائية التي لا تتوفر فيها المعايير العالمية للاستغلال المينائي سواء من الناحية التسييرية التنظيمية أو من ناحية الهياكل والبني التحتية وذلك راجع للأسباب التالية :

- هلاك البني التحتية ونقص في المنشآت والمخازن والمستودعات واختناق في محطات الحاويات.

- محدودية الأرصفة بحيث لا يتجاوز طولها 300م وبذلك فهي مؤهلة فقط لاستقبال سفن الجيل الأول وكذلك نقص مراكز التوقف بحيث يصل عدد السفن التي تنتظر دورها في عرض البحر إلى أكثر من 07 سفن ولفترة أكثر من 10 أيام، خاصة بالنسبة لسفن القمح، حسب إحصائيات 2012.

- يتميز ميناء الجزائر بأعماق ضعيفة لا تتماشى وتكنولوجيا صناعة السفن الحديثة حددت ما بين 8م - 11.5م، بحيث تستقبل فقط السفن الصغيرة الحجم بطاقة حمولة لا تتجاوز 400 حاوية وهي تحت المتوسط العالمي للحمولة.

- قدم الأجهزة والوسائل الخاصة بعمليات المناولة، التخزين، الجر، الرفع... الخ مما أثر سلبا على الإنتاجية، حيث قدرت إنتاجية التجهيزات ب200 طن/الساعة (في سنة 2009)، بينما تقدر إنتاجية التجهيزات العصرية ما بين 1000طن - 1500 طن /الساعة.

- سلسلة عمليات النقل من الباب إلى الباب يقدر معدلها 30٪ بالنسبة لميناء الجزائر وبخسائر تقدر ب 3,2مليار دولار سنويا بينما المعدل العالمي بين (15٪ و 16٪)<sup>20</sup>.
- توسع المدينة على حساب المساحات المينائية ، بحيث شكلت عائقا أمام الاستثمارات المبرمجة ، فانخفضت من 126هكتار سنة 1970 إلى 55 هكتار حاليا.
- عدم تأهيل الأيدي العاملة وارتفاع عددها على مستوى ميناء الجزائر. ومن أجل إيجاد حلول لهذه المشاكل ، اتخذت الجزائر العديد من الإجراءات منذ 1992 فأصبحت المؤسسة المينائية مؤسسة مستقلة (شركة بالأسهم) ، إلا أنها لم تحقق النتائج الايجابية بفعل المشاكل القانونية والبيروقراطية السائدة، ففي سنة 1998 انتخب قانون تسيير الموانئ من طرف المجلس الشعبي الوطني حيث تم الفصل بين النشاطات التجارية والخدمات العمومية للميناء ، كما نص هذا القانون على أنه يحق للأشخاص الطبيعية والمعنوية ممارسة الأنشطة التجارية مثل ( الشحن والإفراغ، التخزين، الجر..) إلا أنه لم ينفذ لغاية صدور قانون آخر سنة 2006 حيث تم تحرير النشاطات التجارية بالموانئ ورغم ذلك لم تتحقق النتائج الايجابية، لذا فمسألة تطبيق نظام عالمي أثبت نجاحه مثل نظام الإدارة المالكة للميناء يحتاج إلى بنى تحتية وفوقية ملائمة، وتجهيزات متطورة، بالإضافة إلى إدارة آلية متكاملة للميناء وشبكة من المعلوماتية الالكترونية يتم من خلالها تبادل المعلومات<sup>21</sup>، إعطاء الأوامر، والاتصال مع الزبائن بأقل لتكاليف الممكنة، وهذا من الصعب توفيره في ميناء لم يصنف بعد من الجيل الثالث، إلا أنه وفي إطار الشراكة الجزائرية الأجنبية

كلف الشريك دبي للتسيير المينائي بإدارة محطات<sup>22</sup> الحاويات بميناء الجزائر وحسب النتائج لسنة 2010 تبين أن عدد السفن والتي هي في حالة الانتظار انخفضت من 25 سفينة إلى 7 سفن، وهذا مؤشر ايجابي على ارتفاع إنتاجية تداول البضائع؛ ويمكن تتبع مستوى تطور الأداء للسنوات 2011، 2012 من خلال حساب مؤشرات الأداء المينائي ومنها مؤشر انتظار السفن للتفريغ في الموانئ وتحسب من العلاقة التالية :  
 (مجموع بقاء السفن في صف الانتظار للحصول على خدمات التفريغ / مجموع أوقات بقاء السفن على أرصفة الميناء) والنسبة المعيارية المقبولة عالميا في هذا المجال هي 20% فأدنى، وكذلك مؤشر نسبة كفاءة الميناء حول أداء عمليات التفريغ<sup>23</sup> وتحسب من العلاقة : 1 - (مجموع أوقات بقاء السفن على أرصفة الميناء x عدد السفن الواصلة للميناء) / عدد أرصفة الميناء x 365 x عدد السفن المعالجة) وهي مؤشرات تعتمدها الإدارة للتعرف على نقاط الاختناق وحل المشاكل بسرعة حتى لا تتوقف النشاطات، وبالاعتماد على إحصائيات المتعلقة بنشاطات ميناء الجزائر حسبت هذه المؤشرات وكانت النتائج كما يلي :

التقييم	المؤشر المعياري	الواقع الفعلي	المؤشر (سنة 2010) <sup>24</sup>
مرتفعة نسبيا	20% فأقل	29,52%	نسبة انتظار السفن
منخفضة جدا	50% فأكثر	0,45%	نسبة كفاءة الميناء

التقييم	المؤشر المعياري	الواقع الفعلي	المؤشر (سنة 2011)
مرتفعة نسبيا	20% فأقل	37,63%	نسبة انتظار السفن
منخفضة جدا	50% فأكثر	0,42%	نسبة كفاءة الميناء

المؤشر (سنة 2012) ♦	الواقع الفعلي	المؤشر المعياري	التقييم
نسبة انتظار السفن	33,48%	20% فأقل	مرتفعة نسبيا
نسبة كفاءة الميناء	0,52%	50% فأكثر	منخفضة جدا

إن المؤشر الفعلي لنسبة انتظار السفن أكبر من المؤشر المعياري، والنسب متذبذبة من سنة 2010 إلى سنة 2012 مما يستدعي الأمر تدخل الإدارة في اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الوضع المينائي والرفع من مستوى دوران السفن وتخفيض أوقات الانتظار بحيث لها تأثير على تخفيض تكاليف الميناء وتحقيق الإيرادات، وكذلك بالنسبة لمؤشر كفاءة الميناء حيث الواقع الفعلي أقل بكثير من المؤشر المعياري وهذا يعتبر مؤشر ضعيف جدا مما يفسر ضعف الكفاءة في أداء العمليات بميناء الجزائر، فلا بد من التدخل العاجل لتحسين الوضع والتنسيق مع مختلف الأطراف المتعاملة مع الميناء مع وضع إستراتيجية واضحة وتوفير كافة الإمكانيات والشروط الضرورية وبمقاييس عالمية حتى تحقق الأهداف في النمو والمنافسة. وهذا ما يسعى إلى تنفيذه من خلال

المخطط الخماسي (2010 - 2014) حيث برمج 13 مشروعا للتنفيذ منها ربط 09 موانئ بالطريق السيار شرق، غرب، مع العلم أن الدول مثل النرويج والسويد 38% من السلع المنقولة بالحاويات يتم تصريفها بواسطة السكك الحديدية والتي تربط الميناء بحوالي 22 محطة في أماكن مختلفة بالبلد، وكذلك بالنسبة لميناء روتردام الذي يرتبط بالعديد من المناطق، بحيث توزع البضائع بوسائل نقل برية، سكك حديدية، نهريّة، أنابيب بالنسبة للسلع الخاصة،

وبحرية على المسافات القصيرة، فحسب إحصائيات سنة 2007 كانت حصة الطريق 49 ٪، النقل النهري 37 ٪، النقل الحديدي 14 ٪، وبهدف تعظيم فعالية العمليات ونظرا لما يتميز به الطريق من اختناقات السير الآتية أو المتجهة إلى الموانئ، تقرر اللجوء أكثر إلى النقل بالسكك الحديدية والنقل المائي، وبشكل أقل إلى النقل عبر الطريق فوضعت إستراتيجية تمتد إلى سنة 2030 والهدف هو تحقيق النسب التالية : 45 ٪ للنقل النهري، 20 ٪ النقل على السكك الحديدية، و35 ٪ بالنسبة للنقل عبر الطريق.

أما فيما يتعلق بالنشاطات اللوجستية بميناء الجزائر لم تتضح بعد خاصة وأن القطاع الخاص لم تكن له الخبرة والدور الكبيرين في زيادة الإنتاجية وتحقيق القيمة المضافة، بل الميناء غير مؤهل لاحتضان مثل هذه الأنشطة، بالإضافة إلى غياب المنافسة الداخلية فكيف بالمنافسة الخارجية ؟ وبالتحديد المغاربية أي المغرب وتونس، وباعتبار أن الاتجاه بالنقل البحري نحو ميناء الجزائر يعتبر أكثر تكلفة بسبب ظروف الميناء السيئة، لذا فعملية تطبيق الأسلوب الرأسي للتطوير المينائي يصلح فقط في بيئة مهيأة لذلك (موانئ الجيل الرابع والخامس)، أما بالنسبة لموانئ الجيل الثاني فهي غير مهيأة لذلك مثل ميناء الجزائر، لذا فلا بد من الإسراع في تطويره تنظيميا وتكنولوجيا وتجاريا حتى يمتلك لقدرة التنافسية خاصة على المستوى المغاربي، مع العلم أن موانئ المغرب (كميناء طنجة وموانئ تونس) في تطور مستمر ولها قدرة تنافسية كبيرة تؤثر إيجابا على اقتصاد هذه المدن، مما يمكنها من السيطرة على الأسواق وتحقيق الميزة التنافسية.

## الغاية

إن قطاع النقل البحري في العالم شهد نموا كبيرا سواء في تكنولوجيا السفن المستخدمة أو من الناحية التنظيمية أو الناحية التجارية كذلك، مما جعلها تعمل بكفاءة، ويعود السبب في هذا النمو إلى القدرة الكبيرة في التحكم في العناصر المؤثرة في أسلوب التوسع الرأسي، من تطبيق للنظام الإداري الملائم مع تفعيل الأنشطة اللوجستية، تطبيق الخصخصة والإدارة الالكترونية المتكاملة للميناء لتحقيق الميزة التنافسية مما يؤهل هذه الموانئ من توسيع أسواقها وتحقيق الأرباح الكبيرة هذا من جهة وتلبية احتياجات كافة المتعاملين والمستخدمين من جهة أخرى، إلا أن ميناء الجزائر لم يصل بعد إلى مستوى موانئه الجيل الثالث والذي يعتبر مؤهل لخلق أنشطة ذات قيمة مضافة وأنظمة أخرى متطورة لتحسين أدائه.

### التوصيات :

- في ظل تطور البيئة التكنولوجية والتنظيمية والاقتصادية الدولية، أصبح من الضروري العمل من أجل تطوير الموانئ الوطنية بغية الاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال القيام بما يلي :
- تحرير الأنشطة المينائية، وتطبيق نظام الخصخصة بغية خلق التنافسية في تقديم أحسن الخدمات وبأقل التكاليف من خلال خلق مراكز لوجستية تموينية خدمة للاقتصاد الوطني.
  - تطبيق نظام الإدارة الآلية المتكاملة للميناء من خلال استخدام تجهيزات ذات تكنولوجيا متطورة، والتبادل الالكتروني للبيانات

- والمعلومات المتعلقة بالنشاطات المختلفة كدخول وخروج البضائع،  
وعمليات التخزين، والعمليات الجمركية والمالية والمراقبة. ..الخ.
- الأخذ بعين الاعتبار لمستوى التهديد الإرهابي بهدف تجنب  
مشكلة توقف النشاط.
- إعداد هيكل تنظيمي ملائم يتفق وطبيعة النشاط المينائي  
وحجمه، وخلق مصلحة متخصصة في البيئة واختيار الأفراد الأكفاء  
والمختصين في المجال البيئي مع تحديد السياسة البيئية الملائمة،  
وتحضير برنامج إداري بيئي مع متابعة مدى تحقيق إدارة البيئة  
لأهدافها وإعادة النظر والتقييم واتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة  
للسياسة البيئية للهيئة.
- ربط الميناء بمجموعة من الطرق الوطنية والمطارات، مع  
استرداد المساحات الشاسعة التي استقطعت بهدف التوسع وذلك يتم  
من خلال خطة مدروسة.
- إعداد الأيدي العاملة الملائمة من عمال تنفيذيين وإطارات  
متخصصين للقطاع.

## الهوامش

- 1- العباسي محمد – إدارة عمليات النقل – الأكاديمية العربية للعلم والتكنولوجيا والنقل البحري 2000، صفحة 28.
- 2- المنظمة العربية للتنمية الإدارية – الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، أعمال مؤتمرات، سنة 2008، صفحة 4
- 3- Mohamed chérif F Z – le transport du conteneur, la gestion des risques ex port d’Alger, transports Numéro 462 : éd techniques et économiques : Paris , p 30.
- 4- OCDE/FIT- une meilleure règlementation des partenariats public- privé, d’infrastructures des transports : forum internationale des transports, sep 2013,p/55
- 5- شريف محمد ماهر- إدارة النقل البحري – الدار الجامعية – الاسكندرية 2006، ص150.
- 6- المنظمة العربية للتنمية الإدارية – ندوة المفاهيم الحديثة في إدارة الموانئ – ورشة تجارب ناجحة في إدارة الموانئ، ص/19- دمشق 2005-
- 7- OCDE/FIT- évolution des transports- dernière Edition forum internationale éditions : OCDE/FIT : 101787/ trend transport : aout 2012-FR, p 28
- 8- Journal international des transports-entre financement public et privé des ports, modèle de financement des ports, n : 17 paris 2011 ؛
- 9 - عبد القادر فتحي لاشين، وفريق خبراء – نظم المشاركة بين القطاعين العام والخاص في مشروعات البنية الأساسية للنقل، نماذج من بعض الدول العربية، سنة 2010، ص/17.
- 10 - أحمد علي الراشد- استخدام أسلوب المحاكاة في تطوير إدارة أنظمة التفريغ في الموانئ – المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، العراق، سنة 2010، ص / 58.
- 11 - عبد المنصف أحمد محمود – اقتصاديات النقل البحري – مكتبة الإشعاع الفنية – 2004، ص/ 26 .
- 12- د/عوض سامي زكي – تخطيط إدارة محطات الحاويات – مكتبة المعارض، الإسكندرية 2005، ص/63
- 13- محمد عبد الفتاح – الإستراتيجية التسويقية للموانئ وشركات النقل البحري الطبعة الأولى، سنة 2010، ص / 45.
- 14-Étude de mise au point de la stratégie d’ouverture des activités portuaires, commerciales a la concurrence ؛ h p c-Hambourg port consulting ,gmbh-2004/p/149 ؛

15-OCDE– faits marquants, du forum internationale des transports ‘ des transports sans rupture ‘ développer les connections ‘ éditons OCDE; doi101787 /itf/high lights; 2012

16-Étude de mise au point de la stratégie d’ouverture des activités portuaires, commerciales a la concurrence ‘ h p c-Hambourg port consulting ,gmbh-2004/p/139

17-WWW.alittihad.ae 2013.

18-OCDE/ impacts environnementaux de la navigation : le rôle des ports ‘

19- OCDE braathen Nils axel ( dir,pub)2011 ‘ p /180 ‘ p/165.

20- المنظمة العربية للتنمية الإداري – العوامل المؤثرة في تطوير الموانئ البحرية العربية، الجزء الأول – ص / 124, مصر 2005.

21--Journal international des transports-entre financement public et privé des ports, modèle de financement des ports, n : 17 paris 2011 ‘ ,p/30.

22 - أحمد علي الراشد- استخدام أسلوب المحاكاة في تطوير إدارة أنظمة التفريغ في الموانئ – المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، العراق، سنة 2010، ص / 106.

23 - دليل إحصائيات الموانئ التجارية – ميناء الجزائر- سنة 2012.