

الأنشطة اللوجستية والموانئ الوطنية

حملاوي ربيعة*

Resumer:

Les activités logistiques comprennent un ensemble d'opérations (stockage; transport; manutention; emballage..ext.); les centres logistiques gèrent ces opérations d'une manière rationnelle a fin de maximiser les revenus et réaliser les valeurs ajoutées; et pour ces fins que l'Algérie à entamé une politique de réforme qui à touchée le secteur des ports. ayant pour but d'améliorer la qualité des services, minimiser les coûts; et dans ce cadre de changement; plusieurs activités ont été libérées, et réparties dans un ensemble de branches; dont la branche logistique qui gère et assure l'exploitation et la maintenance des moyens; la gestion des hangars et des factures; l'acquisition du matériel. l'entreprise (direction générale) contrôle la branche et coopère avec d'autre pays pour développer le secteur portuaire et maximiser les taux de rendement.

* أستاذة محاضرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم الجزائر.

الملخص:

تنظم الأنشطة اللوجستية مجموعة من العمليات: كتشغيل أوامر التوريد، النقل، التخزين، المناولة التعبئة، فتقوم مراكز اللوجستيك المتواجدة بمختلف الموانئ العالمية بالتحكم في هذه العمليات وفي مستويات الأداء، وتعمل على التخفيض في التكاليف وتحقيق القيم المضافة، وتخلق مناصب الشغل وتعظم الدخول، ولذلك أدخلت الجزائر منذ عام 1989 العديد من الإصلاحات على الموانئ حيث رخص للقطاع الخاص للاستثمار في الأنشطة اللوجستية فتم تحرير بعض الأنشطة المينائية لضمان أحسن مستوى للخدمات مع الاحتفاظ بباقي الأنشطة الأخرى تحت إشراف السلطة المينائية، كما تم تفريع النشاطات المينائية إلى عدة فروع، منها فرع اللوجستيك والذي يهتم بتسيير العتاد وفواتير استعمال الآلات، تمويل وتسيير المخازن.. الخ، وهذا الفرع يعمل بالتنسيق مع الشركة الأصل، والتي تمارس عليه سلطتها الرقابية عن طريق أجهزة تسيير الفرع، فهو أداة لتحقيق الشراكة في المجال المينائي من أجل الاستفادة من التكنولوجيات والخبرات الأجنبية خاصة في مجال العمليات اللوجستية.

المقدمة

يعتبر قطاع صناعة النقل البحري من أكثر القطاعات الاقتصادية تأثرا بتطور السوق العالمية باعتباره ينقل حوالي 85% من جملة المبادلات

التجارية الدولية، وهو من أكبر وأكثف العناصر الإنتاجية توليدا للدخول وللقيم المضافة، وقد أدركت الشركات البحرية العالمية الكبرى أهمية هذه الصناعة وحتمية تنميتها، وتنمية النشاطات المينائية، وبالتحديد النشاطات اللوجستكية المتواجدة بها استجابة للتطورات الحاصلة في الطلب المتزايد على التجارة البحرية الدولية، وما ينجر عن ذلك من تزايد الطلب على وسائل النقل من السفن والمستودعات وشبكات التوزيع... الخ، وهذا أدى إلى بروز قواعد جديدة للمنافسة الدولية، ومقاييس جديدة للجودة اللوجستكية للخدمات التي تقدمها الأساطيل للعملاء في الأسواق العالمية (شاحنين، مستوردين، موانئ،.... الخ)، لذا أثير التساؤل عن النشاطات اللوجستية لهذا القطاع ببلادنا، فبالرغم من أهميتها باعتبارها من ضمن البنية الاقتصادية للوطن، فهل حظيت هذه النشاطات بالاهتمام الذي تستحقه؟ خاصة وأن الجزائر تساحل ما يقارب 1200 كلم، موارد وثروات بحرية ضخمة ونشاطات لوجستكية مكثفة، فهل اعتبرت ونظمت وهيكلت هذه النشاطات بشكل تضمن لها مكانا مؤثرا في السوق العالمية؟ في زمن حيث توسعت فيه تحالفات الشركات العملاقة التي تدير وتهيمن على أساطيل السفن الضخمة الحديثة، وعلى الموانئ العالمية، ومحاور الخدمات اللوجستية وتتحكم فيها، حيث نتحقق فيها قيم مضافة تمكنها من بناء وتجديد وتعديل قواها الاقتصادية حتى تحجز لها مكانا في هذه السوق العالمية، والتي هي في تطور مستمر، ومن أجل ذلك تم معالجة العناصر التالية:

- تطور الميناء ونظام اللوجستيك.

- أهمية العمليات اللوجستكية.

- قياس وبيع قيمة العمليات اللوجستكية.

- ميناء الجزائر وفرع العمليات اللوجستية.

1- تطور الميناء ونظام اللوجستيك:

لفهم نظام النشاطات اللوجستية بالميناء، لا بد من التطرق لمراحل تطور أجيال الموانئ، والتغيرات التي طرأت على خصائصها خلال فترات زمنية تظهر كما يلي¹:

- موانئ الجيل الأول (اقتصاد زراعي): وهي الفترة ما قبل 1960 حيث تتميز بما يلي:

- ♦ بطء عمليات المناولة وقلة الإنتاجية.
- ♦ التعامل أساسا مع البضاعة العامة والمجزأة.
- ♦ استخدام تكنولوجيا بسيطة ومعدات بدائية.
- ♦ عدم وجود نشاطات ذات قيمة مضافة، حيث أثرها محدود على الاقتصاد.
- ♦ هياكل تنظيمية بسيطة.
- ♦ محدودية تدفق المعلومات.

- موانئ الجيل الثاني (اقتصاد صناعي): وجدت في فترة ما بعد الستينات حيث تميزت بما يلي²:

- ♦ التعامل مع بضائع عامة وبضائع الصب.
- ♦ مرونة في العمليات والتعامل مع الحجم الكبير وارتفاع في الإنتاجية، وانخفاض في التكلفة.

¹ فريق بحث - دراسة العوامل المؤثرة في تطوير وتحديث الموانئ البحرية العربية - الجزء الأول 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص6

² فريق بحث - دراسة العوامل المؤثرة في تطوير وتحديث الموانئ البحرية العربية - الجزء الأول 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص5

- ♦ تطور في البنية التحتية واستخدام تكنولوجيات الأحجام الكبيرة.
- ♦ القيام بالتوزيع الضخم والتخصص في المنتجات.
- ♦ القيام بنشاطات القيمة المضافة.
- ♦ تواجد نظم نقل متعددة الوسائط.
- ♦ التنظيم الإداري المركزي.
- ♦ توليد المعلومات على نطاق واسع.
- موانئ الجيل الثالث (اقتصاديات ما بعد التصنيع): وجدت في الفترة ما بعد الثمانينات، حيث نلخص سماتها الرئيسية كما يلي³:
 - ♦ التعامل في البضائع الصب والبضائع النمطية.
 - ♦ التكامل بين وسائل النقل ومراكز اللوجستك ومختلف الوسائط.
 - ♦ المرونة الكبيرة وانخفاض في التكلفة.
 - ♦ إمكانية الإجراءات الجمركية، والجهات الرقابية باستخدام الأجهزة الآلية بدرجة كبيرة.
 - ♦ تتوفر فيها مواصفات المحور المغذي(التعامل بين الميناء الرئيسي والميناء الثانوي).
 - ♦ التخصص في المعلومات.
 - ♦ تعاظم نشاطات القيمة المضافة.
- إن تطور الموانئ ما فتئ يزداد، حيث ظهرت أجيال أخرى جديدة، كالجيل الرابع(مثل ميناء دبي) والجيل الخامس (ميناء طوكيو)، حيث تتميز

³ د/نهال فريد مصطفى، د/جلال العبد - إدارة اللوجيستيات - دار الجامعات الحديثة للنشر سنة 2003 ص120.

بميكنة كلية للنقل، مع تواجد أجهزة الكترونية دقيقة جدا تتحكم في إجمالي النشاطات المينائية والخدمات اللوجستية؛ يديرها نظام لا مركزي، كما تتميز بانتشار واسع لنشاطات القيمة المضافة، وتكامل قوي بين الوسائط المتعددة المتعاملة بالميناء، وتتوفر فيها صفة الرافدية والمحورية والمرونة الكبيرة وانخفاض في التكلفة، بالإضافة إلى تدفق المعلومات بشكل كبير. فالشركات العالمية تسعى إلى إقامة فروع لوجستية قريبة من أسواقها حتى تستفيد من ميزة التكاليف والإيرادات في هذه المراكز المينائية، بحيث تتوفر فيها الشروط التالية:

- موقع جغرافي استراتيجي.
- استقرار سياسي.
- وجود قوانين وتشريعات مشجعة وملائمة.⁴
- قرب المركز من الهياكل القاعدية لوسائل النقل المختلفة (كشبكة الطرق، سكك حديد، مطارات.....الخ).
- وجود نظام اتصالات حديث ونظام للمعلومات دقيق ومؤتمت.
- أن يتوفر المركز على نظم إدارية متطورة.
- توفر المركز على أيدي عاملة ماهرة.
- ومن بين أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الشركات من إنشاء مراكز لوجستية هي:
- ربط الاقتصاديات المحلية بمتغيرات تطور الأسواق العالمية.
- المساهمة في زيادة الدخل القومي.

⁴ د/ شريف محمد ماهر - تخطيط النقل وسياساته- الدار الجامعية سنة 2006، ص154

- خلق مناصب شغل للأيدي العاملة البطالة.
- الاستفادة من النظم التكنولوجية الحديثة.
- إنشاء وخلق خبرات فنية وإدارية متطورة، نتيجة الاحتكاك بالخبرات العالمية.

- إدخال رؤوس أموال أجنبية للمنطقة.

ومن بين أهم الشركات التي تهتم بمثل هذه المراكز اللوجستية نجد: الشركات الصناعية الكبرى، شركات النقل، الشركات المتخصصة في التخزين، شركات خدمات إصلاح السيارات والسفن والحاويات.....الخ. إن هذه الأنشطة اللوجستية والتي تقوم بها الشركات العالمية المتخصصة متواجدة بالموانئ البحرية وإن تطور أي ميناء وتوسعه لا يكون إلا بفعل تطور وتوسع هذه الأنشطة أو الخدمات اللوجستية:

2- تعريف الخدمات اللوجستية:

هي تلك العمليات⁵ المتواصلة لمقابلة احتياجات العملاء من خلال تأكيد توافر المنافع المناسبة للعميل المناسب من حيث الكمية وحالة المنتج المرغوبة من جانب العميل، وفي الوقت والمكان المناسبين للعميل، ذلك كله بسعر يجعل العميل مستعداً لدفعه.

فالأعمال اللوجستية يمكن أن تشمل على جميع أو بعض الأنشطة التالية:⁶

- تشغيل أوامر التوريد / الطلب

⁵ د/ ثابت عبد الرحمن إدريس - كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم - الدار الجامعية - 2006، ص 24⁵

⁶ د/ ثابت عبد الرحمن إدريس - نفس المصدر السابق - ص 23

- الشراء والإمداد.
 - المخازن والتخزين.
 - الرقابة على المخزون.
 - المرور والنقل.
 - مناولة المواد والمنتجات.
 - التعبئة والتغليف.
 - الاتصالات الخاصة بالتوريد والتوزيع.
 - التنبؤ بالطلب.
 - التخلص من الخردة والمنتجات المعيبة.
 - خدمة العملاء.
- تلك العناصر السابقة تشكل نظام الخدمة اللوجستية والذي يضم ما يلي⁷:
- المدخلات (inputs): المواد والمنتجات، المعلومات وكيفية استخدامها (تخزين، مناولة، نقل...).
 - التشغيل (opérations): أو إنتاج الخدمة اللوجستية أي معالجة أمر التوريد ونقله من مكان لآخر وتحديد مساره لغاية وصوله للعميل.
 - المخرجات: وهي تتمثل في تسليم الخدمة، أي تفريغ الشحنات واستلام العميل للبضاعة ووصولها الفعلي إلى المكان المحدد. إلا أن هناك من يرى على أنها مجموعتين من الأنشطة:⁸

⁷ د/نهال فريد مصطفى، د/جلال العبد - إدارة اللوجيستيات - دار الجامعات الجديدة للنشر سنة 2003 ص120

⁸ فريق بحث - دراسة العوامل المؤثرة في تطوير وتحديث الموانئ البحرية العربية - الجزء الأول 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص57

♦ المجموعة الأولى: ويطلق عليها الأنشطة الرئيسية وتتكون من:

- النقل؛
 - التخزين؛
 - معالجة طلبات العملاء.
- فهي تعتبر رئيسية لسببين:
- أ - تمثل الجزء الأعظم من تكلفة اللوجستيك.
 - ب - لأنها ذات أهمية أساسية في فعالية نظام اللوجستيك مما ينعكس إيجاباً على خدمة العميل.

♦ المجموعة الثانية: هي أنشطة مساعدة، تتكون مما يلي:

- المناولة
- كفاءة التعبئة
- الحصول على المعلومات
- الشراء
- جدولة المنتج

1- تقوم بهذه الأنشطة مراكز اللوجستيات على الشكل التالي:

- أنشطة تتعلق بنقل البضائع: التخزين، معالجة طلبات العملاء، إحلال المخزون، تجميع البضائع، النقل، التخليص الجمركي، مستندات الشحن.
- أنشطة إدارية وإدارة تشغيل المركبات والحاويات: إدارة أساطيل النقل، تأجير حاويات ومركبات، إصلاح وصيانة المركبات، الإمداد بالوقود، تنظيف الحاويات، مكاتب إدارية.
- أنشطة ذات قيمة مضافة: إعادة التعبئة، لصق العلامات التجارية، رقابة الجودة، تجميع، اختبار المنتجات، إصلاح.

2- أهمية العمليات اللوجستية:

تهتم الدول المتقدمة بالعمليات اللوجستية، حيث عملت على تحسين فعالية الأداء من خلال قياس تكاليف العمليات اللوجستية إلى الناتج القومي، فكلما قل مستوى الأداء ارتفعت التكاليف، والعكس، كلما ارتفع مستوى الأداء انخفضت التكاليف، ففي الولايات المتحدة الأمريكية بلغت نسبة التكاليف إلى الناتج القومي (عام 1981) 14,7 %⁹، ثم انخفضت إلى 10,8 % في نهاية عام 1990، مما أثر إيجاباً على تكلفة السلع المصدرة من تلك الدولة باعتبار تكلفة العمليات اللوجستية جزء من تكاليف الإنتاج، كما أن نسب التكاليف المدفوعة تختلف باختلاف السلع المشحونة، وهذا راجع لعناصر متعددة، مثل: ظروف السوق، مستوى المنافسة، طرق النقل، هلاك المنتج نتيجة التلف، تكاليف النقل، مصاريف المناولة.... الخ، فالمؤسسات تتبع استراتيجيات عدة بغرض الزيادة في أرباحها، منها: زيادة جهود التسويق، الزيادة في حجم المبيعات، التقليل في التكاليف، وهذه الأخيرة تعتبر أحسن الاستراتيجيات في الرفع من مستوى أرباح المؤسسات، ومن أجل تحقيق ذلك؛ توجد اعتبارات أخرى لا تتعلق فقط بالتكلفة وإنما بالخدمة كذلك كوقت الاستجابة، ودقة الشحن، ومستوى الأداء كأن يطبق نظام التزامن المحكم، أي إنتاج السلع عند طلبها فقط والتخفيض من حجم المخزون، تزامن تدفق المواد الخام مع تشغيل خط الإنتاج.... الخ، وهذا له انعكاسه على كامل سلسلة الإمداد¹⁰.

⁹ d/ Mashuo – compétition internationale et politiques nationales , préface de pierre léonard – service de documentation et des publications , IFREMER-centre de brest

¹⁰ زيدان حسن محمد أحمد – أهمية التدريب في المواني وتأثيره على رفع كفاءة الأداء، دراسة حالة سلطنة موانئ دبي، الإسكندرية.

إن وجود القيمة المضافة في عمل الميناء كمركز لوجستيكي له تأثير على دخل الميناء ومناصب الشغل وبالتالي زيادة دخل الدولة...الخ. ويمكن توضيح ذلك، كنموذج: ميناء هولندا "روتردام":

تأثير القيمة المضافة في عمل الميناء كمركز لوجستيكي على دخل الميناء ومناصب الشغل

ميناء روتردام	نسب تشغيل العمالة	S نسب القيمة المضافة
اثر اقتصادية مباشرة	26%	35 %
اثر مترتبة على الآثار المباشرة	15 %	16 %
الآثار الاقتصادية غ/ المباشرة	26 %	26 %
الآثار المترتبة على الآثار غ/ المباشرة	33 %	23 %
الإجمالي	100 %	100 %

المصدر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية

الآثار المباشرة من ناحية القيمة المضافة والتشغيل عن طريق النشاطات التشغيلية التي تقع في منطقة الميناء، مثل مناولة البضائع، خدمات جمركية....الخ. في حين تتعلق الآثار المترتبة على الآثار المباشرة أساسا بالآثار الاقتصادية لعمليات الميناء على الموردين مثل خدمات الصيانة، والتوريد....الخ أما الآثار غير المباشرة فهي تلك الآثار التي لا تتصل مباشرة بنشاطات الميناء، مثل خدمات المعالجة والنقل في المنطقة المحيطة بالميناء Hinterland¹¹. وتتعلق الآثار المترتبة عن الآثار غير المباشرة بالموردين للنشاطات غير المباشرة.

¹¹ د/ إسماعيل مبارك - دراسة وتطوير الموانئ المصرية ورفع كفاءتها - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر، سنة 2005، ص3.

إن كفاءة الميناء ذات أهمية بالغة في الإستراتيجية العالمية للإمداد والتمويل باعتبارها تعمل على تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق العالمية، فهناك العديد من الدراسات التي أجريت على مؤسسات أوروبية وأمريكية، حيث استنتجت أهم العقبات التي تحول دون تحقيق برامج خدمة عالية الجودة. كما تم التأكيد أن هذه العقبات متعلقة بالعاملين، وبمستويات التنظيم وأهمها ما يلي:¹²

- كسب التزام كبار المديرين التنفيذيين.
 - تغيير عمليات الإدارة.
 - تدريب وتعليم العاملين.
 - تغيير ثقافة المؤسسة.
 - جعل الموظفين ملتزمين إراديا بعملية الجودة.
- إلا أن نشاطات اللوجستيات شهدت تطورات هامة حيث كانت سابقا متناثرة عبر المؤسسة والآن أصبحت تتم بشكل منظم ومؤتمت حيث استخدمت الكمبيوترات بشكل واسع من أجل التحكم في العمليات اللوجستية، وتحقيق رضا العملاء.
- كما استنتج الخبراء من دراساتهم أن إتباع إستراتيجية تخفيض التكاليف يعتبر إجراء غير كافي فلا بد كذلك من الاهتمام بالإنتاجية وكيفية زيادتها، حيث كشفت الدراسة أن الشركات التي تدعم الإنتاجية تقوم بعملية التحسين وتتوفر العناصر التالية تساهم في إنجاح العديد من المؤسسات:
- إدارة عملية التغيير بنفس الاهتمام المتبع في العمليات التشغيلية اليومية.

¹² د/ ثابت عبد الرحمن إدريس - مرجع سبق ذكره - ص 122

- وضع برامج أكثر طموحا حسب ما تم اكتسابه من خبرة.
 - التركيز على التحسين الحقيقي للإنتاجية.
 - تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى، ومن أعلى إلى أسفل.
 - تنفيذ البرامج تحت قيادة قوية دافعة.
 - الاستفادة من التغيرات التي تخلق بنية للتطوير والتحسين.
- وفي ظل تواصل البحوث والدراسات، آخرها أجريت سنة 1991 حيث اهتمت أساسا بالتميز اللوجستيكي "أي إلى جانب خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية، نجد تحسين جودة الخدمات اللوجستية، عناصر هامة في السلسلة اللوجستية بغية الاستفادة من انعكاساتها على السوق ورضا العملاء، والأرباح، ولقد توصلوا إلى أن العوامل الرئيسية والتي تمكن من التميز اللوجستيكي وخلق قيمة للعملاء في المستقبل إلى جانب خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية، تتمثل فيما يلي:
- 1- خدمة العملاء.
 - 2- التركيز على جودة المنتجات.
 - 3- جودة عمليات المؤسسة ككل.
- فالمؤسسات يجب عليها أن تخلق قيمة للعملاء بشكل يضمن الأرباح والدخول الملائمة لأصحاب رأس المال وحملة الأسهم من خلال تحقيق إنتاجية عالية، وفي نفس الوقت تحقيق الجودة الضرورية للعملاء، فهؤلاء يحققون تدفق مستمر من الإيرادات، كما يحققون فرص للنمو والتوسع والتميز التنافسي.

3- قياس وبيع قيمة الخدمات اللوجستية:

تتبع إدارة اللوجستيات القيمة الناتجة عن عملية اللوجستيات داخليا وخارجيا، عبر سلسلة التوريد، وقبل ذلك تقاس القيمة المضافة الناتجة عن عملية اللوجستيات من خلال عدة اختيارات أهمها:

- رضا العميل: يتحقق رضا العميل عندما تفي المؤسسة بكامل التزاماتها فيما يتعلق بخطة التسويق. وهي: المنتج والسعر والدعاية.. الخ بالإضافة إلى أسباب أخرى، تتعلق بخدمة العميل كوفاء العميل في تعامله مع المؤسسة، نقل عدم الرضاء من بعض العملاء المتعامل معهم إلى غيرهم.

- زيادة مبيعات الخدمات للعملاء القدماء بدل البحث عن عملاء جدد (لأن تكلفة جذب عميل جديد تشكل أعلى تكلفة -5 أضعاف- من الاحتفاظ بعميل قديم). وذلك حسب مستوى زيادة الخدمة ومن خلال ذلك يتمكن المسؤولون من إجراء عملية الموازنة بين العائدات الإجمالية والتكاليف الإجمالية للعمليات اللوجستية، كما يستحسن اطلاع العميل على المزايا التي يتحصل عليها من خدمة عالية الجودة عند دفع قيمة مالية اكبر.

- قيمة المساهمين: فهي تعتبر أكثر المقاييس شمولاً، فهي تبحث في كل التدفقات النقدية المتعلقة بقائمة الأرباح والخسائر وكذلك الميزانية الحالية ومستقبلاً، وصافي القيمة الحالية على أساس تعديل المخاطر، أي البحث عن الاستثمار اللازم للحصول على العائدات حالياً ومستقبلاً، بحيث هذا يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مؤكدة.

التحليل الكلي للتكاليف: المبدأ الأساسي لهذه الطريقة هو الأخذ في الاعتبار الأنشطة الكلية للعمليات اللوجستية المتعلقة بالميناء بشكل إجمالي من طرف

المسؤولين، كما تبين هذه الطريقة كيفية تخفيض التكاليف لكافة العمليات (نظم النقل، التخزين، الجرد، التعامل بالطلبات، ونظم المعلومات، المشتريات...) مع التحسين في مستوى خدمة العميل.¹³ كما نجد أن للشركة خيارات أخرى لقياس القيمة المضافة للعمليات اللوجستية، كالقيمة المضافة للعميل، وتحليل الربحية.... الخ .

4- ميناء الجزائر وفرع العمليات اللوجستية :

من أجل إعطاء الأهمية للعمليات اللوجستية وتحقيق الأهداف في الدخل وخلق مناصب الشغل... الخ قامت الدولة بإدخال العديد من الإصلاحات الاقتصادية، بدءاً بإنشاء مؤسسة ميناء الجزائر بموجب مرسوم رقم 82-286 المؤرخ في 14 أوت 1982، وهذا بعد إعادة هيكلة قطاع الموانئ، بعد ما كان يتكون من ثلاث مؤسسات سابقة والتي تتمثل في¹⁴:

- الديوان الوطني للموانئ.
- الشركة الوطنية للأملاك البحرية.
- المؤسسة الوطنية للشحن والتفريغ.

بعد ذلك أصبحت هذه المؤسسة، مستقلة سنة 1989 تحت شكل شركة مساهمة وهي ذات طابع اقتصادي خدمي، تكلفت بمهام السلطة المينائية، وهي مسؤولة عن العبور مع اعتبار لشروط الأجل والتكلفة، وهي كذلك لها دور تجاري من خلال الخدمات التي تقدمها للزبائن، فيما يتعلق باستقبال

¹³ د.م. إسماعيل مبارك - اللوجستيات وإدارة سلسلة التوريد في الموانئ - المنظمة

العربية للتنمية الإدارية، سنة 2005، ص5

¹⁴ Fatima zohra mohammed -cherif: l'activité portuaire maritime de l'algérie -problème et perspective:OPU.

البواخر، تفريغها، تخزين البضائع وتسليمها إلى المستهلك النهائي مقابل دخل تتحصل عليه، وهذا بإدارة وإشراف العديد من المديريات نذكرها فيما يلي:

- المديرية الوظيفية
 - مديرية الموارد البشرية والإدارة العامة.
 - مديرية المالية والمحاسبة.
 - مديرية التخطيط والإعلام الآلي.
 - المديريات العملية، وتضم بدورها:
 - مديرية الاستغلال والتنظيم.
 - مديرية القبطانية.
 - مديرية الأشغال والتطوير.
- تعمل هذه المديريات وبالتنسيق فيما بينها على تحقيق المهام الموكلة إليها وهي:
- استغلال الأدوات والتجهيزات المينائية باسم الدولة.
 - احترام قواعد النظافة ومكافحة التلوث.
 - وهناك وظائف أساسية للمؤسسة تتمثل فيما يلي:
 - تسيير المركبات العامة المينائية الخاصة بالدولة.
 - حماية استثمار المنشآت المرفئية الخاصة بالقطاع العمومي.
 - تقوم بعملية التخزين والحفظ وتسليم البضائع.
 - التنسيق مع باقي المؤسسات الوطنية لمتابعة ملفات تطوير السطح المينائي، والمحافظة على المنشآت والتجهيزات والشبكات الخاصة مثل شبكة الإعلام الآلي داخل الميناء.

ثم بعد ذلك تأتي مرحلة أخرى من الإصلاح خلال الفترة (1988 - 1998)، فأصبحت مؤسسة، حيث أدخل مفهوم EPE/SPA ميناء الجزائر مؤسسة مستقلة سنة 1989 تحت شكل شركة مساهمة المنافسة بين الموانئ، وفتح المجال للمؤسسات الخاصة والعامة التي ترغب في التدخل في النشاطات المينائية اللوجستكية، وهذا التدخل يكون على أساس دفتر الشروط، كما تتم هذه العملية بكل شفافية وباستشارة جميع المتنافسين في المجال، وما ميز هذه المرحلة هو إهمال مهام المحافظة على الملك المينائي وتطويره، والتوزيع غير العقلاني للموارد، وغياب روح المبادرة من أجل تسهيل نشاطات الاستثمارات الخاصة والعامة.¹⁵

ثم بعد ذلك يأتي إصلاح آخر يتعلق بإعادة تشكيل القانون البحري، وإنشاء السلطة المينائية، كما تم الفصل بين نشاطات الخدمة العمومية والنشاطات التجارية، ووضع إطار قانوني للعلاقات بين الدولة ومختلف المستعملين للميناء، وللسلطة المينائية ذاتها، بالإضافة إلى السيولة في ترقية الاستثمارات المينائية العمومية والخاصة. كما تم تفريع مؤسسة ميناء الجزائر، من أجل التحكم في العمليات والرفع من مستوى أداء الخدمات اللوجستكية لغرض تحقيق الأهداف، لأن الفرع يعتبر وسيلة لتحقيق الشراكة وهو الجزء الأساسي لإعادة الهيكلة، وهو مؤسسة في حد ذاتها، فهي تتمتع بصفة "الشخص المعنوي" كما أنها تشارك في الحياة القانونية كأبي شخص آخر. فالقانون التجاري عرف الشراكة كما يلي:

¹⁵ Cellule de gestion du projet- projet d'assistance technique dans le secteur des transports- étude de mise au point de la stratégie d'ouverture des activités portuaires commerciales a la concurrence , rapport A , HPC Hamburg-port consulting ;

"عندما تملك المؤسسة 50% أو أكثر من رأس مال مؤسسة أخرى فإن المؤسسة الثانية تعتبر فرعاً للمؤسسة الأولى".

شرعت مؤسسة ميناء الجزائر في تطبيق مشروع التفريع من أجل تحقيق أهدافها، وهذه الفروع هي:

- فرع الجر وفرع الحاويات.

- فرع المناولة الشحن والتفريع.

- فرع اللوجستيك.

تقديم فرع اللوجستيك:

يعتبر فرع اللوجستيك مؤسسة عمومية اقتصادية، تقوم بتأمين عمليات المناولة وتحويل السلع وعبور الحاويات في الميناء، بالإضافة إلى المهام التالية:

- التسيير والاستغلال وصيانة العتاد والمعدات الضرورية للنشاطات المينائية، حسب الاحتياجات المطلوبة.

- إعداد فواتير الخدمات المتعلقة باستعمال الآلات.

- تمويل وتسيير المخازن من حيث قطع الغيار والمنتجات الاستهلاكية الضرورية لصيانة الآلات، تجديد واكتساب العتاد والمعدات.¹⁶

- العمل على التحكم أكثر في الوسائل والمعدات وصيانتها واستعمالها.

- الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة والأسعار.

- التعاقد مع الآخرين في إطار سوق تنافسية.

¹⁶د/ أحمد العسكري، د/ خليل الكنعاني - التوزيع مدخل لوجستيكي دولي - دار وائل للنشر.

- تأهيل العمال من خلال التكوين المتواصل.
- لفرع اللوجستيك علاقة مع المؤسسة (الأصل)، هذه العلاقة ينظمها القانون التجاري، بحيث تمارس الشركة (الأصل) التي تملك وحدها رأس المال الاجتماعي، سلطة المراقبة عن طريق أجهزة لتسيير الفرع¹⁷.
- ومن خلال ذلك نلاحظ أنه ورغم تواجد أنشطة لوجستكية مكثفة، ومنظمة تحت فرع "لوجستيك" إلا أنها عبارة عن نشاطات مبعثرة تفتقد إلى التنسيق والتكامل بين العمليات ودقة الانجاز، خاصة وأن ميناء الجزائر لم يصل بعد إلى مستوى الجيل الثالث، باعتبار هذه الموانئ هي المؤهلة لاحتضان فروع لوجستكية ذات قيمة مضافة (حسب ما أدلى به خبراء الموانئ)، وهذا رغم ما يتميز به الميناء من مميزات هامة وهي:
- الموقع الجغرافي المتميز.
- القوانين والتشريعات الملائمة نسبيا.
- قرب الفرع من شبكة مواصلات برية وبحرية وجوية.
- الاستقرار السياسي النسبي.
- إلا أنه ورغم ذلك، تتقصر الكثير من العناصر التشغيلية الهامة الأخرى والواجب توفيرها في الميناء حتى يصبح مركزا لوجستيا متميزا، يستفيد من تكثيف نشاطاته ومن الدخول المتدفقة عليه، فهذه العناصر تكون بمثابة نقائص، واجب معالجتها وهي:

¹⁷ ابراهيم محمد محمد - التجارة العالمية في خصخصة الموانئ البحرية - مركز الدراسات وبحوث النقل البحري، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الاسكندرية، 2004 .

- عدم توفر المرونة الكبيرة، وارتفاع في تكلفة الخدمات المينائية.
- ضعف التكامل بين الوسائط المختلفة للمتعاملين مع الميناء.
- ضعف انتشار أنشطة القيمة المضافة وسيطرة الأعمال الإدارية.
- نقص في استخدام التقنية المتطورة على مستوى الميناء (المناولة، التشغيل، الفحص، المراقبة..)
- ضعف ميكنة الإجراءات الجمركية حيث لا يمر للتفتيش أو الرقابة من البضائع إلا نسبة 40٪.
- ارتفاع مدة تخزين البضائع وفترة توقف السفن للمناولة، حيث كان متوسط مدة الانتظار على الرصيف خلال السنوات 2003 (4.12 يوم)، 2005 (4.16 يوم)، 2006 (4.05 يوم)، أما متوسط مدة الانتظار في الميناء ولنفس السنوات كانت على التوالي: 1.73 يوم، 1.66 يوم، 1.25 يوم، مما يؤثر سلبا على طول السلسلة اللوجستكية وفقدان العملاء والمكانة في السوق.
- لذا لابد من العمل على توفير الشروط الضرورية، حتى يصبح الفرع بالميناء مركزا لوجيستيكيا متميزا متطورا ومنافسا، يخلق دخولا، ومزايا أخرى تعود بالنفع على جميع المتعاملين¹⁸ في الميناء ومن أجل تحقيق التميز التنافسي في الخدمات اللوجستية يتطلب الأمر ضرورة الوفاء بما يلي¹⁹:

¹⁸: Cellule de gestion du projet, HPC : S / Cit : p/ 29

¹⁹ د/ بالوش سليمان أسعد - الاتجاهات الحديثة في إدارة الموانئ - دراسة حالة ميناء الادقية، الإسكندرية.

- فهم متطلبات وتوقعات العملاء مع وضع إستراتيجية واضحة لمواجهة هذه المتطلبات والتوقعات.
- تصميم الأساليب والأدوات الملائمة لقياس الجودة والإنتاجية للخدمات اللوجستية، وتحديد مجالات التحسين في هذه الخدمات، مع الاختيار بين البدائل المتاحة للتحسين وذلك يكون على أساس الدراسة، والمعلومات الدقيقة.
- وضع إطار عام لعملية التنفيذ المتعلقة بالتطوير والتحسين في الخدمات اللوجستية.
- تحديد أهداف الخدمة باشتراك العملاء والتحديث المستمر في الخدمة مع التوجه بتوقعات ومتطلبات العملاء²⁰.
- تبادل المعلومات بين الموردين، ومقدمي الخدمة والتوجه بالأداء.
- قياس الأهداف والجودة والإنتاجية.
- تخطيط طويل الأجل للخدمات اللوجستية بالكامل.
- القدرات المعلوماتية المتعلقة بالعمليات التشغيلية والمعاملات وبالوظائف ذات العلاقة بالعملاء والموردين.
- التخطيط التشغيلي المتعلق بالوظائف.
- التحسين المستمر والمتعلق بالعمليات اللوجستية، بالاعتماد على الابتكار، مع تحقيق التكامل بين الجودة والإنتاجية.

²⁰ Rapport du secrétariat de la CNUCED; étude sur les transports maritimes, conférence des nations unies sur le commerce et développement, geneve; 2001, 2003

- تدريب العاملين من طرف الإدارة وتحفيزهم لنجاح الأداء واتخاذ القرارات.
- استخدام الأساليب العلمية في قياس قيمة الخدمات اللوجستية كأسلوب تحليل التكاليف أو أسلوب رضا العملاء....الخ.

الخاتمة

إن أهمية المراكز اللوجستية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية تتجلى فيما نحصل عليه من منافع في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال خلق قيم مضافة ومناصب شغل...الخ وهذا لن يتحقق إلا بالتحكم الكامل في مختلف الأنشطة اللوجستية عن طريق الرفع من مستويات الأداء وتخفيض في التكاليف وزيادة في الإنتاجية مع استخدام التكنولوجيا المتطورة..الخ، مع التوسع في الأنشطة التي تخلق القيمة المضافة على حساب الأنشطة الإدارية من أجل خلق مراكز لوجيستية قادرة على المنافسة في سوق سريعة التغير والنمو، ولقد أدرك المسؤولون في الجزائر حقيقة الأمر فاتخذت إجراءات إصلاحية شاملة وذلك بتوجيه الاقتصاد من نمط يركز على القطاع العام والتخطيط المركزي إلى نمط يسير حسب آليات السوق ولم تستثن الموانئ من هذا الإصلاح حيث شملت الجانب التنظيمي، والقانوني، والخدمي، فأدخل عنصر المنافسة الذي يسمح بتحقيق شرط الحرية على مستوى النشاطات المينائية كما فتح المجال للقطاع الخاص للاستثمار في النشاطات المينائية والقضاء على احتكار الدولة للنشاطات الخدمية التجارية، وذلك عن طريق الفصل بين وظائف الخدمة العمومية والوظائف التجارية، كما تم تفريع مؤسسة ميناء الجزائر بغية

انجاز البرامج المسطرة على المدى القصير والبعيد، وذلك يعتبر أداة للشراكة مع متعاملين وطنيين وأجانب، وهذه الفروع هي:

* فرع الجر وفرع الحاويات.

فرع المناولة والشحن والتفريغ.*

* فرع اللوجستيك: يعتبر أهم الفروع باعتباره يضم بعض النشاطات (تسيير وصيانة الآلات والمعدات، التموين وتسيير المخازن، إعداد الفواتير، تكوين العمال.. الخ)، إلا أن سيطرة النشاطات الادارية قلصت من إمكانية تحقيق القيم المضافة، وارتفاع في التكاليف، وسوء استغلال للثروات المالية والمادية والبشرية، لذا فإن هذا الفرع يتطلب العديد من الإجراءات الضرورية المشجعة من أجل إدخال الاستثمارات الأجنبية في هذا المجال، والتي تمكن الميناء من الاستفادة من تجاربهم في استخدام التكنولوجيا المعقدة، وتكوين الأيدي العاملة الماهرة، وكذلك الاستفادة من طرق التسيير والتنظيم المستخدمة في مجال النشاطات اللوجستكية المينائية، وذلك بغية تحفيز الديناميكية التجارية، في إطار من المنافسة الحرة، خدمة للاقتصاد الوطني عموماً والمؤسسة المينائية ومستخدميها خصوصاً.

* المراجع باللغة العربية

- 1- د/ ثابت عبد الرحمن إدريس - كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم - الدار الجامعية، سنة 2006
- 2- فريق بحث - دراسة العوامل المؤثرة في تطوير وتحديث الموانئ البحرية العربية - الجزء الأول- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة 2006
- 3 - د/ محمد إسماعيل مبارك- دراسة وتطوير الموانئ المصرية ورفع كفاءتها- القاهرة -المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة 2005
- 4- د/ شريف محمد ماهر - تخطيط النقل وسياساته - الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2006
- 5 - د / بالوش، سليمان أسعد- الاتجاهات الحديثة في إدارة الموانئ البحرية - دراسة حالة ميناء اللاذقية - الإسكندرية
- 6 - د / إسماعيل، محمد محرز - الاتجاهات الحديثة في إدارة الموانئ البحرية دراسة حالة: ميناء اللاذقية - الإسكندرية
- 7 - د / زيدان زيري حس محمد أحمد - أهمية التدريب في الموانئ وتأثيره على رفع كفاءة الأداء دراسة حالة: سلطة موانئ دبي- الإسكندرية-
- 8 - د/ أحمد العسكري، د/ خليل الكنعاني- التوزيع مدخل لوحبيتيكي دولي- دار وائل للنشر- الطبعة الأولى 2004.
- 9- د/نهال فريد مصطفى، د/جلال العبد - إدارة اللوجيستيات - دار الجامعات الجديدة للنشر سنة 2003

10- إبراهيم محمد محمد. "التجارة العالمية في خصخصة الموانئ البحرية: دروس ومحاذير"، مؤتمر الموانئ، مركز دراسات وبحوث النقل البحري MRCC، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية. 2004.

***المراجع بالفرنسية**

- 1- Rapport du ministère des transports: «diagnostic et ligne direct; Cellule de gestion du projet – projet d'assistante; technique dans le secteur des transports – étude de mise au point de la stratégie d'ouverture des activités portuaires commerciales, a la concurrence- Rapport A – HPC- Hambourg port consulting; GMBH- Août 2004
- 2- D/mashuo - compétition internationale et politiques nationales préface de pierre Leonard - service de documentation et des publications (sdp) IFREMER centre de Brest
- 3- FATIMA ZOHRA MOHAMMED – CHERIF -l'activité portuaire et maritime de l'Algérie problème et perspective - O.P.U
- 4- office national du port -Tarifs portuaires- l'épale
- 5- Rapport du secrétariat de la CNUCED - étude sur les transports Maritimes. – conférence des nations unies sur le commerce et le développement – Genève – 2001;2003