

واقع الإدارة الإستراتيجية في خدمات النقل البحري
دراسة حالة- الجزائر-

The reality of management strategic in the shipping services

Case Study- Algeria-

الشيكروريدة¹، علي عبد الله²

¹ طالبة دكتوراه، جامعة الجزائر3، (University of Algiers3)، الجزائر، echikr.ourida@univ-alger3.dz .

² أستاذ التعليم العالي، مخبر رأس المال البشري، جامعة الجزائر3، الجزائر، Abdallah.ali@hotmail.fr .

تاريخ النشر: 2021/1/1

تاريخ القبول: 2020/3/20

تاريخ الاستلام: 2020/1/30

ملخص:

إن الجزائر باعتبارها دولة متوسطة، لازالت تعاني من ضعف كبير في بنيتها التحتية وكذا قلة إستثماراتها المتعلقة بالموانئ بالرغم من امتلاكها واجهة بحرية على طول أزيد من 1640 كم، إلا أنها غير مستغلة، وحيث أن السلسلة اللوجستية كذلك تعاني من قلة المنشآت المينائية، ما أدى في كثير من الأحيان إلى ارتفاع التكاليف بشكل عام، وغياب التنسيق والربط بين مختلف أنواع النقل البحري، كل هذا راجع لسوء التسيير والإعتماد على الإدارة التقليدية ، مما يلخص واقع مخرجات الخدمات البحرية المحلية بالجزائر .

كلمات مفتاحية: الإدارة الإستراتيجية؛ التحليل الإستراتيجي؛ النقل البحري؛ خدمات اللوجستية؛ الموانئ؛ البنية التحتية

تصنيف JEL: XN1, XN2.

Abstract:

As a Mediterranean country, Algeria continues to suffer from a significant weakness in its infrastructure as well as its lack of port investment , although it has a 1 640 km waterfront, but it is untapped, which has often led to higher costs in general and lack of coordination .and the connection between the various types of shipping ,all due to poor management and reliance on traditional management ,which summarizes the reality of the output of local maritime services. .

Keywords: Management strategic, strategic analysis , shipping, logistics, ports, infrastructure.

Jel Classification Codes: XN1, XN2.

المؤلف المرسل: الشيكروريدة، الإيميل: echikrourida@yahoo.fr

1. مقدمة:

تتمتع بيئة الأعمال الدولية بشدّة المنافسة والتعقيد بين المنظمات في مختلف القطاعات وبالأخص قطاع النقل البحري، نتيجة الثورة في تكنولوجيا المعلومات والتحديات المختلفة للعملة بجميع أبعادها، أضحت على الإدارة التقليدية عاجزة على مواجهة كل هذه التحديات، لذلك توجهت المنظمات إلى الإدارة الإستراتيجية كأساليب الحديثة ومعاصرة لمواجهة المنافسة لما لها من مزايا لضمان بقاءها في السوق.

وتعتبر مشاريع النقل بأنواعه المختلفة البري، البحري والجوي أحد المقومات الرئيسية للدولة، حيث تلعب دور إيجابي في الإقتصاد أي دولة، وقد أصبح من الضروري من أجل ضمان مكانة في الأسواق الدولية أن تواجه الجزائر تحديات بإيجاد سبل تطوير حديثة وتخصيص موارد مالية من أجل إدارة وتشغيل الهياكل والوسائل، البنيات التحتية المتواجدة بالموانئ بطرق أكثر عقلانية وهذا من خلال الرفع من مستوى الأداء والكفاءة في التسيير وتحسين الخدمات المقدمة.

ويمكن طرح الإشكالية التالية: ما هو واقع الإدارة الإستراتيجية لقطاع النقل البحري في الجزائر؟

للإجابة على الإشكالية سيتم التطرق إلى المحاور التالية:

1. مفاهيم أساسية حول الإدارة الإستراتيجية؛
2. خدمات النقل البحري؛
3. واقع الإستراتيجي لقطاع العمومي للنقل البحري في الجزائر.

1. مفاهيم أساسية حول الإدارة الإستراتيجية

1.1. تعريف الإدارة الإستراتيجية :

هي عملية ديناميكية متواصلة يسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل إنطلاقا من نقطة إرتكاز أساسية في الحاضر.

وتعرف بأنها: " فن و علم تشكيل و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها " (العارف، 2005، صفحة 6)

وتعرف أيضا بأنها: " مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفعالية، ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل " (حنا، 2012، صفحة 67).

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريفها على أنها مجموعة من القرارات الإستراتيجية تقوم بها المنظمة على المدى البعيد لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ويمكن إختصار أهم خصائص الإدارة الإستراتيجية فيما يلي: (عوض، 2007، صفحة 11)

_ كعملية نظامية تنطلق من الأهداف وتدور حولها بإعتبار هذه الأخيرة متغير شبه ثابت من متغيرات الإدارة الإستراتيجية وهو يمثل التحدي الصعب لإدارة المؤسسة:

_ إعتبار الإدارة الإستراتيجية نظاماً مرناً ديناميكياً تفاعلياً، وهو ما يعكس خاصية عدم ثبات الظروف المؤثرة على الأنشطة الإستراتيجية، وما يترتب عن ذلك من تعديلات إستراتيجية مستمرة ومتواصلة تمكن المؤسسة من الإستجابة والتفاعل مع بيئتها، مع مراعاة الوزن النسبي لمجالات الإهتمام الإستراتيجي مثل التغيير في المناخ الإستثمار، إصدار تشريع حكومي مقيد، دخول منافسين جدد...:

_ تواصل مهام متابعة وتطوير الإدارة الإستراتيجية يستلزم وجود نظام مستمر للتغذية العكسية بمعنى وجود معلومات حديثة عن الأداء في كافة مراحل التعامل مع الظروف الحالية وتدعيم القرارات المستقبلية وزيادة فعاليتها.

2.1. مهام الإدارة الإستراتيجية:

- إستخلص كل من "Pearce" و "Robinson" تسعة مهام رئيسية للإدارة الإستراتيجية الخاصة بأي منظمة أو مؤسسة، وهي: (العزير، 14)
- ✓ صياغة مهمة أو رسالة المنظمة، والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها؛
 - ✓ تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية؛
 - ✓ تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية؛
 - ✓ إختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية؛
 - ✓ تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

3.1. مراحل الإدارة الإستراتيجية:

1.3.1. مرحلة صياغة الإستراتيجية :

تتم صياغة الإستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة، ويراعى في ذلك المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها الإستراتيجية، والسياسات، والخطط الإستراتيجية، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة

الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل الإستراتيجية، تقييم وإختيار البدائل الإستراتيجية، وسيتم توضيحها فيما يلي: (عبد الله، 2008)

1.1.3.1. تحديد رسالة المنظمة : وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها.

2.1.3.1. تحديد الأهداف الإستراتيجية: تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبوا المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل، من خلال الإستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة وهي في نفس الوقت دليل لعمل المنظمة. (بشير العلاق، قحطان العبدلي، صفحة 25)

3.1.3.1. السياسات : وهي " مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند إتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف "

4.1.3.1. الخطط الاستراتيجية : وتعرف بأنها " الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها " وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى .

2.3.1. تحليل الإستراتيجي:

إن عملية التحليل البيئي يساعد إدارة المنظمة في تكوين نظام للإنذار المبكر وذلك لتهيئة الإستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب وبعد ذلك القيام بوضع الإستراتيجيات القادرة على مواجهة التهديد والتقليل من إثارة السلبية (الروسان، 2007، صفحة 145)

1.2.3.1. تحليل وتقييم البيئة الخارجية : إن تحليل وتقييم البيئة الخارجية يعتبر أحد المكونات الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية، وهو في الوقت نفسه المهمة الأولى والأساسية للمدير الإستراتيجي، فمن خلال هذا التحليل تتوافر للمدير معلومات وبيانات لها أهميتها في التنبؤ بالمستقبل (وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، صفحة 87) ويتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والإستفادة من إتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها (المغربي، 2006، صفحة 81) ويمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة.

أ) البيئة الخارجية العامة: وتتكون البيئة الخارجية العامة من أهم المتغيرات (الإقتصادية، السياسية، الإجتماعية، التكنولوجية، العوامل التشريعية والقانونية، العوامل الثقافية والتعليمية). (حبتور،

(2007)

ب) البيئة الخارجية الخاصة: تشير إلى مجمل المتغيرات والعناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة، ويمكن تطرق الى أهم المتغيرات (العملاء، العمالة وسوق العمل، الشركاء الإستراتيجيين، الموردين، المجتمع، التشريعات السائدة ،المنافسين) (وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، صفحة 18).

2.2.3.1. دراسة البيئة الداخلية :

البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق (داودي، 2007، صفحة 39).

إن الهدف الرئيسي لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الإستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نقاط القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ومعالجة نقاط الضعف. ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي : الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، والموارد والإمكانات المتاحة لديها (داودي، 2007، صفحة 41)

4.3.1. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :

ويعرف التنفيذ الإستراتيجي أنه " يتعلق برسم الخطط والموازنات والمتابعة والرقابة، ذات علاقة بما إتخذ من قرارات إستراتيجية، ويأتي التنفيذ إستجابة لما قرره المنظمة في صياغة الإستراتيجية فهو عملية تحقيق النتائج التي تتوقف على تهيئة ما يأتي: (عباس، 2004، صفحة 224)

- تركيبة المنظمة، وعلاقات تقسيم العمل، والتنسيق والمسؤوليات ونظم المعلومات؛
- عمليات المنظمة والسلوك والمعايير والقياس والواقعية ونظم الحوافز والرقابة؛
- القيادة الإستراتيجية العليا وأفراد التنظيم .

وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات :

✓ تحديد الأهداف السنوية: يتم تحديدها بطريقة لا مركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة. وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

✓ وضع البرامج الزمنية : تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الإستراتيجية، والموارد اللازمة لها، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والإنتهاء فيه من هذه الأنشطة، والمسؤولون عن تنفيذها .

- ✓ الميزانيات: هي ترجمة البرامج إلى قيم نقدية، أنها تتضمن وضع قوائم للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والمتابعة (السالم، 2005، صفحة 32).
- ✓ تخصيص الموارد اللازمة: من المهم التأكيد على أن تنفيذ الإستراتيجية لا يقتصر على إستغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه إستخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها أنظمة جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الإستراتيجية .
- ✓ تحديد الإجراءات التنفيذية : حيث تمثل الإجراءات " نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أداؤها لإنجاز برامج المنظمة (نبيل، 2003، صفحة 352)

5.3.1.1 الرقابة الإستراتيجية: تتشكل الرقابة الإستراتيجية جزءاً أساسياً من وظيفة المدير الإستراتيجي، التي تتمثل في إتمام الأنشطة كما خطط لها: فهي تتضمن مراقبة، وتقييم، وتحسين النشاطات المختلفة التي تحدث داخل المنظمة، وبالتالي إمكانية التعرف على الإنحرافات المحتملة الحدوث ليتسنى للمدير الإستراتيجي إتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان سير العملية الإستراتيجية بالإتجاه الصحيح، ولكي يكون نظام التقييم والرقابة الإستراتيجية فعالاً في المجالات التي تختارها المنظمة فلا بد أن يكون : (الركابي، 2004، صفحة 58) قادراً على إكتشاف الإنحرافات المهمة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء على هذه الإنحرافات؛

- أن يكون نظاما اقتصاديا ويزود من يحتاج اليه بالمعلومات، وينفع في عملية تصحيح الأداء؛
- شاملا بحيث يغطي جميع جوانب النشاط الحيوية والمهمة للمنظمة؛
- أن يتسم بالتوازن في حجم الرقابة على الأنشطة المختلفة (الدوري، 2005، صفحة 324)

1.5.3.1.1 التدقيق الإستراتيجي: عبارة عن فحص وتقويم عمليات المنظمة المتأثرة بعملية الإدارة الإستراتيجية، فهو لا يصف فقط كيفية صياغة الأهداف والإستراتيجيات والسياسات كقرارات إستراتيجية بل أيضا كيفية تنفيذها و تقييمها والسيطرة عليها بالبرامج والموازنات والإجراءات، لذلك فالتدقيق الإستراتيجي يمكن المدير من فهم أفضل للطرق التي تتداخل بها المجالات الوظيفية المتنوعة والأسلوب الذي تساهم به في تحقيق رسالة المنظمة.

وإن هذه الأداة المستخدمة في تقييم الإستراتيجية يمكن أن تنجز من قبل ثلاث مجموعات هي: المدققون المستقلون، ومدققوا الحكومة، والمدققون الداخليون، والتي تهدف إلى التحقق من درجة المطابقة بين ما هو متحقق مقارنة بالمعايير الموضوعية وإيصال هذه النتائج إلى المستخدمين المهتمين (الدوري، 2005، صفحة 327).

2.5.3.1. مرحلة تقييم الاستراتيجية :

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الإستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الإستراتيجية، ويتم تقييم الإستراتيجية من خلال إتباع الخطوات التالية: (الخفاجي، 2004، صفحة 249)

- تحديد ما يجب قياسه؛
- وضع معايير الأداء (أهداف محددة مسبقاً)؛
- التقييم وتشمل (قياس النتائج الفعلية للأداء، مطابقة المعايير)؛
- إتخاذ الإجراءات التصحيحية.

2. خدمات النقل البحري

1.2. ماهية النقل البحري والخدمات اللوجيستية

النقل البحري هو عصب التجارة الدولية وأحد محركات العولمة الرئيسية فهو ينقل حوالي 80% من حجم التجارة التي تجري مناوئتها في الموانئ في سائر أنحاء العالم. لأن هذه الحصص تكون أكثر من 70% إرتفاعاً في أغلب البلدان النامية. (المتحدة، 2015، صفحة 62)

ويعتبر النقل البحري من أهم أنواع النقل بصفة عامة، والنقل الدولي بصفة خاصة، نظراً لإنخفاض تكلفته مقارنة بوسائل النقل الدولي للبضائع والركاب، ولا يخفى على أحد مساهمته في تفعيل حركة التبادل التجاري الدولي، كما أنه يكتسب أهمية خاصة في إنجاز عملية الإنماء الإقتصادي، سواء في الدول النامية أو المتقدمة والتي تحظى بتوافر المقومات الطبيعية والمالية اللازمة للممارسة نشاط النقل البحري، ويعود إلى الأسباب التالية: (أيوب، صفحة 35)

- نشاط البحري يعد نشاطاً إنتاجياً مكماً للأنشطة الإنتاجية القائمة في القطاعات الإقتصادية الأخرى (الزراعة، الصناعة، السياحة...):
- يساهم في توفير العملة الأجنبية التي تستنفذها نفقات الشحن والتفريغ، التأمين البحري وغيرها من النفقات وبذلك يؤثر على ميزان المدفوعات؛
- تحقيق إيرادات ضخمة في حالة الإستغلال .

ويمكن تعريف اللوجستيك على أنه: "مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بتحريك المنتجات النهائية أو تامة الصنع من نهاية خط الإنتاج: وهذه الأنشطة تتمثل في النقل ومناولة المواد والتخزين...، وهو ما يطلق عليها بالإمداد التوزيعي. (إدريس، 2002، صفحة 29)

ولقد عرفها مجلس الإدارة اللوجستية على أنها: " تلك العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ و رقابة التدفق و التخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مراكز الإنتاج إلى مراكز الإستهلاك بهدف الوصول إلى إرضاء الزبون. وهذا المفهوم الحديث يشير إلى كل الأنشطة المؤولة عن حركة المواد الخام والأجزاء من الموردين إلى الشركة وفي داخل الشركة أثناء عملية الإنتاج ثم حركة المنتجات تامة الصنع إلى الأسواق والزبائن المستهلكون والمستخدمون". (إدريس، 2002، صفحة 30)

2.2. الموانئ البحرية

تمثل الموانئ البحرية أحد أهم عناصر النقل البحري، إذ تمثل البوابة المجهزة لتقديم التسهيلات البحرية للسفن من جهة البحر والتسهيلات البرية من جهة البر، ويعد من أهم الدعائم التي تقوم عليها صناعة النقل البحري نظراً لدورها الهام في تقديم التسهيلات البحرية اللازمة لعمل السفن.

1.2.2. خصائص الميناء والبنية التحتية:

لأداء الميناء أهمية بالغة في فعالية الشبكة البحرية وكفاءتها، ويمكن توصيف بنية الميناء التحتية المتاحة بمتغيرات، مثل عدد الرافعات، ومنطقية التخزين في موانئ المغادرة والوصول، ويكتسي التفاعل بين هذه المتغيرات أهمية حاسمة، فتركيب رافعات قطرية لمناولة البضائع من السفينة إلى الشاطئ، على سبيل المثال، قد يرفع رسوم الميناء التي تتحملها شركة النقل البحري وقد تحقق الشركة فعلا وفورات عامة لأن سفنها تمضي وقتاً أقصر في الميناء، أو لأنها تستطيع أن تستبدل سفناً مزودة بمعدات التحميل والتفريغ بأخرى خالية منها. (المتحدة، 2015، صفحة 63)

2.2.2. أنواع الموانئ: من حيث طبيعة الوظائف والخدمات التي تقدمها كما يلي: (أيوب، 2002-2003، صفحة 40)

- الموانئ التجارية: وهي مجهزة بالتسهيلات اللازمة لعمليات مناولة وتخزين البضائع، وتسد إليها مهمة تقديم خدمات التحرك الملاحي والتجاري للسفن التجارية.
- موانئ النفط: وتحتوى على شبكة ضخمة من أنابيب لنقل النفط الخام.
- موانئ خدمات التخزين: وتقوم بمهمة الوساطة التجارية بين الدول التي تشكل أطراف عملية التبادل التجاري الدولي حيث تختص بتجميع وتخزين أنواع معينة من البضائع ثم تعيد تصديرها إلى مناطق الطلب عليها في الأسواق العالمية.
- موانئ بضائع الصب الجاف: حيث تتميز هذه البضائع بحمولتها الضخمة و لذلك يتطلب نقلها بحراً مواصفات معينة في الموانئ التي تتم من خلالها عملية النقل سواء من حيث إختيار موقع

الميناء أو التجهيزات اللازم توافرها في تلك الموانئ، مثل ضرورة توفر مساحات كبيرة بالميناء وكذلك إدخال نظام تداول البضائع عن طريق الآلات .

■ موانئ الصيد: وتخدم نشاط الصيد و تختلف مساحتها و أهميتها وفقا لتباين الوزن النسبي لنشاط الصيد.

3.2.2. نشاطات الموانئ:

تمثل الموانئ حلقة أساسية في صناعة النقل من خلال المجالات العمل الأتية: (محسن، 2012، صفحة 349)

- مجال النقل البحري الذي يتناول السفن بشتى أنواعها مثل سفن الحاويات، البضائع المتنوعة، الدرحة RO-RO ؛
- مجال الموانئ البحرية الذي يتناول النقل البحري وكفاءة تشغيل الموانئ والحجم الأمل للطاقات التشغيل؛
- مجال الأعمال البحرية مثلا الإرسال، الإقلاع، الصيانة للقطع البحرية (السفن) وتقديم الخدمات البحرية للسفن التي ترسو الموانئ؛
- بواخر نقل المسافرين وتقديم الخدمات الضرورية للوافدين والمغادرين..

3. واقع الإستراتيجي لقطاع العمومي للنقل البحري في الجزائر

تعتبر الشركة الوطنية الجزائرية للملاحة (CNAN) والمؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين ممثلي قطاع النقل البحري في الجزائر. معظم العبارات (السفينة العابرة) تعمل على إيصال الركاب إلى الشواطئ الأوروبية، ونقل البضائع إلى جميع أنحاء العالم. ومعظم الأنشطة التجارية الدولية تتم عن طريق النقل البحري، عبر 11 ميناء تجاري نذكر منها:

الجزائر، وهران، عنابة، سكيكدة، أرزيو / بتيونا، بجاية، مستغانم، غزوات، جيجل، تنس ودلس. أما فيما يتعلق بأعمال ترميم الهياكل الأساسية للموانئ فإن عدد قليل منها إستفادة من هاته العملية باستثناء محطات النفط والغاز. (للاستثمار)

1.3. تطور الشركة الوطنية للملاحة البحرية

أنشأت سنة 1963 بموجب المرسوم 489/63 وعرفت عدة تحولات متأثرة بالسياسات الإقتصادية المنتهجة على مستوى التنظيم من جهة وعلى المستوى المهام الموكلة إليها من جهة أخرى. وبعد التحولات الجذرية التي عرفتها الجزائر في أواخر الثمانينات تم تحويل الشركة الوطنية للملاحة البحرية وباقي الشركات الأخرى الناتجة عن إعادة الهيكلة إلى مؤسسة عمومية إقتصادية، وترتب على ذلك تقديم الدولة عدة حوافز لمؤسساتها حتى تتمكن من تحقيق إستقلاليتها المنشودة ومن بينها التطهير المالي التي

كلف الدولة سنة 1995 حوالي 700 مليار دينار غير الإختيار بين تقرير حل المؤسسات المفلسة أو خصوصتها، خاصة بعد التوقيع على ثان تعديل هيكلي مع صندوق النقد الدولي المبرم بتاريخ 1995/05/22، إلا أنها لم تخص سوى القطاعات التنافسية، وتم تأجيل حوصصة القطاعات الإستراتيجية منها قطاع النقل البحري إلى غاية 2001. (للإحصاء، صفحة 22)

ومن أهم أهداف الشركة القيام بالنشاطات التالية: النقل البحري بأنواعه، بالإضافة إلى مختلف الأنشطة المساعدة والمنتمة للنقل البحري: عمليات المناولة والقطر البحري، عمليات وكالة السفن ووكالة الحمولة، عمليات المرور، أعمال الصيانة وإصلاح السفن، عمليات تموين السفن والقيام بنشاط وكيل الأسفار بالنسبة لنقل المسافرين.

وبعد هيكلتها نتج عنها أربعة شركات مستقلة تماما عن الشركة الوطنية للملاحة البحرية، وثلاث فروع، وأصبحت بذلك تسمى مجمع الشركة الوطنية للملاحة البحرية في 2003/12/31.

1.1.3. الشركات المستقلة تماما عن الشركة الوطنية للملاحة البحرية (للإحصاء)

■ الشركة الوطنية لنقل المحروقات والمواد الكيماوية (HYPROC): مهمتها الأساسية النقل البحري للمسافات البعيدة، المساحات الدولية و الوطنية للمحروقات والمواد الكيماوية في حالتها الغازية و السائلة.

■ الشركة الوطنية لإصلاح السفن (ERENAV): نشاطها الرئيسي إصلاح السفن وتجديدها بأشغال تتعلق بالأجهزة المعطوبة وعمليات المراجعة العامة توقف السفن التقني ماعدا سفن الصيد التي لا يتجاوز طولها 20 متر، كما تساهم في إصلاح السفن الأجنبية.

■ الشركة الوطنية لنقل المسافرين:

نشاطها الرئيسي هو النقل البحري الوطني والدولي للمسافرين وأمتعتهم، وإن دعت الحاجة ثانويا نقل البضائع والسيارات بالسفن المخصصة للمسافرين، و تمارس في هذا الإطار أعمال الخدمات البحرية للسفن التي تقل المسافرين، وأعمال وكيل الأسفار لنقل البحري للمسافرين في الجزائر والخارج، بالإضافة إلى تأجير السفن.

وتملك هذه الشركة أسطولاً يتكون من ثلاث سفن لنقل المسافرين، سفينة طارق ابن زياد، سفيني الطاسيلي وسفينتي الجزائرية بقدررة إستعاب تتراوح من 1800 إلى 2000 مسافر و 700 إلى 800 سيارة لكل واحدة.

وتمارس خدمات النقل على الخطوط المنتظمة التالية:

✓ خمسة خطوط نحو فرنسا (مرسيليا) من الموانئ الجزائرية التالية: وهران، الجزائر، بجاية، سكيكدة، عنابة؛

✓ خطين نحو إسبانيا من الميناءين وهران و الجزائر.

ويمكن توضيح من خلال الجدول (01) تطور المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين خلال فترة(2012-2015)

الجدول (01): تطور المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين (خطوط فرنسا- إسبانيا- إيطاليا) (للإحصاء)

التعيين	2012	2013	2014	2015
عدد المسافرين	416 972	382 152	370 974	330 075
عدد السيارات	142 741	134 251	133 802	121 158
عدد العبور	622	638	609	596

المصدر: وزارة النقل

نلاحظ من خلال الجدول (01)، أن أعلى نسبة لنقل المسافرين من طرف المؤسسة الوطنية للنقل البحري حيث بلغت 416972 سنة 2012 ثم إستمرت في الإنخفاض حتى بلغت 330075 سنة 2015، وبالنسبة لعدد السيارات كانت حققت أعلى نسبة سنة 2012 حيث بلغت 142741 وإستمرت في الإنخفاض طفيف حتى بلغت 121158 سنة 2015، أما بالنسبة لعدد عبور السفن أعلى نسبة سنة 2013 ثم إنخفضت حتى بلغت سنة 2015 ب 596. وهذا يدل على أن المؤسسة لا تستطيع رفع حصتها سوقية ولا زالت تعاني من سوء التسيير.

▪ الشركة الوطنية للخدمات البحرية والأعمال الملحقة بالنقل البحري(ENCAAT):

تقوم بجميع الخدمات سواء في الداخل والخارج، تودع لديها صناديق البضائع والعربات المقطورة والتأمين عليها، كما تقوم بالحراسة والمساعدة التنفيذية وجميع الخدمات التي يمكن تأديتها للسفن والحمولات والطاغم وتموين السفن.

2.1.3. مجمع الشركة الوطنية للملاحة البحرية (سمية، صفحة 22)

يتكون هذا المجمع من أربع فروع للنقل البحري وفرع للأعمال المتصلة بالنقل البحري، سيتم توضيحها كالآتي:

▪ فرع خطوط الشمال(CNAN NORD)

أنشأت سنة 2005 تمارس نقل البضائع على الخطوط البحرية المنتظمة التالية: أنفرس(بلجيكا)6

رحلات في الشهر، همبورغ(ألمانيا) رحلة في الشهر، بلبو (إسبانيا) رحلة في الشهر، أوستن (الولايات المتحدة الأمريكية) رحلة في الشهر، تركيا ثلاث رحلات في الشهر.
كما أنها تملك أسطولاً يتكون من أربع سفن من نوع سفن الشحن العام جرجرة، الجرف، إبن خلدون، إبن سينا، إلى جانب السفن المملوكة لها تقوم بالإستعانة بسفن مستأجرة بمشاركة إيجار لمدة من نوع سفن الدرجة (RO-RO) ، وسفن من نوع سفن الدرجة حاملة الحاويات (CON-RO) تقوم بنقل الحاويات والبضائع المغلفة (الطرود).

■ فرع خطوط البحر الأبيض المتوسط: (CNAN MED)

أنشأت سنة 2005 تقوم بتأمين عمليات النقل البحري على الخطوط المنتظمة في منطقة البحر الأبيض المتوسط المتوجه من موانئ الجزائرية التالية: جزائر، بجاية، سكيكدة، عنابة، وهران، مستغانم، جن جن، نحو الموانئ الدول التالية: جنوب فرنسا (مرسيليا)، سبيرا(إيطاليا)، برشلونة (إسبانيا). وتملك أسطولاً يتكون من سفينتين من نوع سفن الدرجة تبسة وتلاغم.

■ فرع للأعمال الملحقة بالنقل البحري:

بالإضافة إلى نقل البضائع والمسافرين تقوم الشركة الوطنية للملاحة البحرية بممارسة الأعمال الملحقة البحري، عن طريق فرع تسوق الخدمات النقل البحري (NASHCO) .

3.1.3.1.3 الأسطول البحري:

من أهم أهدافه تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتلبية حاجيات المتزايدة من التجارة الخارجية والعمل على خفض أسعار الشحن التي يتقاضاها أساطيل البلدان الأجنبية (19سب)، إلى جانب أن دعم أسطولها التجاري وتحديثها يعد مظهر من مظاهر السيادة الوطنية خاصة في أوقات الحروب والأزمات، كما أنه يوفر فرص العمل البحري سواءً على السفن أو في مجال الشحن والتفريغ البضائع وبناء السفن.

ويتكون الأسطول البحري الخاص بنقل البضائع من ثلاث أنواع من السفن كلها من النوع التقليدي:

■ سفن الشحن العام (General cargo)

يتم الشحن والتفريغ على السفن العمودية بإستعمال رافعات ثابتة، مما يجعلها تقضي أوقات أطول في الميناء أثناء عملية الشحن والتفريغ.

■ سفن الدرجة (ROLLERS أو RORO)

ظهرت هذه السفن خلال الحرب العالمية الثانية، تقوم فكرتها على أن يكون مؤخر السفينة مفتوحا، ومزودا بمعبر أو جسر يسمح بصعود وهبوط مركبات الشحن والتفريغ، وترتب على ذلك تقليل فترة الوقوف في الميناء وتستعمل بين الموانئ القريبة والرحلات القصيرة.

- سفن الشحن بدون ترتيب (Vraquiers) وهي السفن التي تشحن على شكل صلب دون أن توضع في مغلفات أو حاويات، تملك الشركة الوطنية للنقل البحري ثمانية سفن من هذا النوع، وهي نوعان:
 - ✚ الناقلات (Pinardiers أو Tankers): تقوم بنقل السوائل مثل زيوت النباتات أو الحيوانات والبتروولية والغازات السائلة، يتم شحن هذه السوائل مباشرة في خزائنها لذلك تحتاج إلى معدات خاصة.
 - ✚ ناقلات الحبوب (cerealiers): هي سفن تنقل الحبوب الجافة مثل القمح والشعير.

2.3. واقع البنية التحتية في الجزائر

يوجد في الجزائر 40 ميناء موزعة على الشريط الساحلي البالغ طوله 1644 كلم، وهي تتكون بشكل عام من أحواض صغيرة ومخازن قريبة من بعضها البعض وحواجز ضيقة تفصل بين الأرصفة، ما يعيق تطوير نشاطها التجاري. وتتصف المبادلات التجارية المعتمدة على النقل البحري بعدم التوازن بين الواردات والصادرات، التي تقتصر على تصدير النفط حيث يشكل أكثر من 95% من إيرادات الدولة، وتستأثر بها الموانئ النفطية المتخصصة وهي موانئ أرزيو وسكيكدة وبجاية. أما باقي الموانئ فتنتهي عندها حمولة المواد المعدة للشحن أو التفريغ كنقطة إستقبال لكل ما تستورده الجزائر من مواد إستهلاكية وتجهيزات صناعية وأدوية وملابس وغيرها.

1.2.3. حركة النقل البحري عبر الموانئ:

كشفت آخر الإحصائيات الخاصة بحركة النقل البحري سنة 2016 عن تراجع بنسبة 3.34% مقارنة بسنة 2015، حيث بلغ حجم التعاملات التجارية لعمليات التصدير والإستيراد ب 129 مليون طن مقابل 133 مليون طن سنة 2015، و يأتي ميناء أرزيو في الطليعة ب 45.48 مليون طن من السلع، يليه ميناء سكيكدة ب 27.1 مليون طن، ثم بجاية ب 19.52 مليون طن والجزائر العاصمة ب 15.9 مليون طن، ومثلت المواد البترولية أهم السلع ب 62% بمقدار 80.3 مليون طن تليها المنتجات الفلاحية ب 15%، أما عدد الحاويات التي عبرت عبر الموانئ التجارية للبلاد سنة 2016، فقد قدرت بأكثر من 1.91 م مليون حاوية معادل 20 قدم Equivalent vingt pieds (EVP) مقابل 1.80 مليون سنة 2015، بارتفاع نسبته 6%، علما ان الحاوية بسعة 20 قدم يبلغ علوها 2.6 مترا و عرضها 2.4 مترا و طولها 6.1 مترا . (البحري)

2.2.3. حركة نقل البضائع

ويوضح الجدول التالي حركة نقل البضائع خلال السنوات التالية: 2015/2014/2013/2012

الجدول (02): حركة نقل البضائع (حركة الموانئ)

التعيين	الوحدة	2012	2013	2014	2015
بضائع مفرغة	10 ⁶ ط	42,3	49,0	52,6	56,1
بضائع مشحونة	10 ⁶ ط	75,5	72,4	77,1	77,4
المحروقات	10 ⁶ ط	72,3	68,7	72,21	71,9
بضائع عامة		417,6	347,6	337,0	372,1
غاز طبيعي مميّع		8,0	7,7	7,8	6,6
منتجات أخرى	10 ⁶ ط متري	6,5	6,9	8,3	7,4

المصدر: الشركة الوطنية للنقل البحري.

نلاحظ من خلال الجدول (02)، أن حركة نقل البضائع من خلال الموانئ في إرتفاع نسبي لبعض البضائع مثل بضائع مفرغة، بضائع مشحونة وبضائع عامة خلال فترة 2012-2015 إلا أن المحروقات بلغت 72.3 (10⁶ ط) سنة 2012، وإنخفضت سنة 2013 ب 68.7 (10⁶ ط) وإرتفعت ب 72.21 (10⁶ ط) ثم إنخفضت ب 71.9 (10⁶ ط). وبالنسبة لغاز الطبيعي المميّع إستمر في الإنخفاض خلال فترة 2012-2015 وبلغ أعلى نسبة إرتفاع سنة 2012 حيث بلغ 6.6 (10⁶ م³) سنة 2015، كذلك بالنسبة لمنتجات أخرى بلغت أعلى نسبة ب 8.3 (10⁶ م³) سنة 2014 وإنخفضت بنسبة 7.4 (10⁶ م³) سنة 2015. وهذا يدل على عدم إستقرار حركة البضائع في الموانئ الجزائرية .

3.3. إستراتيجية المعتمدة لإصلاح وتطوير قطاع النقل البحري في الجزائر:

تقوم الدولة بوضع إستراتيجيات مناسبة لتخفيض التكاليف بتحسين بنية الموانئ التحتية وزيادة فعالية سلسلة اللوجستيات، بوسائل من بينها تيسير التجارة والنقل وزيادة كفاءة العمليات في الموانئ وجعلها أكثر جاذبية كموانئ للرسو، وهو أمر قد يستدعي إجراء إستثمارات في الموانئ وتحرير خدمات النقل البحري وإجراء إصلاحات إقتصادية تعزز القطاع وتوطد العلاقات التجارية. (المتحدة، 2015، صفحة 65)

وتم إعتقاد إستراتيجية إعادة هيكلة مؤسسات القطاع وإستحداث أربعة مجمعات كبيرة هدفا واحدا يتمثل في عصرنه شركات القطاع وتحسين الخدمات للمواطنين، توسيع الإستثمار، إقتحام

أسواق جديدة والتفتح على القطاع، العصرنة وبلوغ مستوى أعلى من النجاعة الإقتصادية، اعتماد على المخطط التنظيمي الجديد للشركات التابعة لقطاع النقل، المجمع الجزائري للنقل البحري، مجمع النقل البري والبضائع واللوجستيك، مجمع الخدمات المينائية ومجمع النقل البري للمسافرين، تنظيم قطاع النقل، سيجعله مؤهلاً بالشكل الكافي، لخدمة القطاعات الأخرى على غرار السياحة، الفلاحة والمناجم والطاقة، ومدى مساهمة المجمعات المستحدثة في خدمة الإقتصاد الوطني وتنويعه.

1.3.3. الأُسطول البحري:

الأُسطول البحري الجزائري كان يعد في الثمانينات من بين الخمسين أُسطول الأوائل عالمياً لأنه كان يتمتع بأحدث البواخر بالمنطقة مما سمح بتغطية حاجيات السوق، لم تواصل الجزائر تطوير أُسطولها بسبب توقف الإستثمار في القطاع البحري وظهور صعوبات في التسيير وتطوير التكنولوجيا الحديثة والمنافسة مما جعل شركات أخرى تستحوذ على حصصها في السوق، حيث أصبح يغطي الأُسطول الوطني حصة 3% في سوق النقل البحري والهدف المرجو الوصول إلى نسبة تتراوح بين 20 و 30%.

وحوالي 95% من التبادلات التجارية للجزائر تتم عن طريق البحار الأمر الذي جعل السلطات العمومية تقرر إعادة بناء الأُسطول البحري الوطني لأسباب إستراتيجية سيما منها تنظيم حركة النقل في الموانئ، تم تخصيص مبالغ مالية هامة لتطوير متكامل للقطاع البحري والموانئ، حيث تم إقتناء 26 سفينة تجارية لغرض رفع حصة الجزائر إلى حدود 25%. توسيع مينائي وهران وجيجل على مساحة تصل إلى 24 هكتار، كما تم تعزيز أُسطول نقل المسافرين البحري، مع إنجاز محطتان للنقل البحري للمسافرين بكل من الجزائر العاصمة وولاية بجاية.

وإستغلال أمثل للسفن والبواخر الجديدة التي ستدعم الأُسطول البحري الوطني حيث يهدف منه الإستفادة من الخبرة والتقنية، فقد تم اعتماد مخطط يرمي إلى إقتناء مجموعة من السفن، حيث قامت الشركتين الجزائريتين باقتناء 9 باواخر جديدة في إطار مخطط وطني لدعم وتنمية الأُسطول البحري لنقل السلع والبضائع، من مجموع 25 باخرة تتكون من 18 سفينة شحن CARGOS لفائدة شركة CNANNORD و 7 باواخر لفائدة CNAN MED. (بوشاكي، مدير النقل البحري للسلع والبضائع والموانئ)

ويهدف البرنامج إلى ضمان تسيير تجاري للسفن وتحقيق مردودية وفعالية بفضل التجربة والخبرة التي تتمتع بها الشركات الأجنبية، فضلا عن إستفادة الجانب الجزائري من التأهيل والتكوين.

2.3.3. الإستثمار في فرع تصليح السفن و الموانئ

فإن تكثيف التبادلات التجارية في القطاع البحري- في ظل التحولات الإقتصادية التي يشهدها العالم- يقتضي تبني تسيير شامل ومتكامل للقطاع مبني سيما على إعادة بناء الأسطول الوطني وتطوير فرع تصليح السفن وعصرنة الموانئ. (الكريم)

ضرورة إعادة بناء الأسطول الوطني عن طريق منح قروض للشركة الوطنية لإصلاح السفن لتطوير تصليح وصيانة البواخر مع إمكانية البحث عن شريك تكنولوجي. فإن الإمكانيات الوطنية لتصليح السفن لا تغطي حاليا سوى حوالي 10 إلى 14 % من الحاجيات حيث تتم معظم التصليحات والتوقفات التقنية في ورشات بالخارج مما يترتب عنه إنفاق مبالغ هامة يمكن إستغلالها في الإستثمار في القطاع.

وقد بلغت فاتورة تصليح السفن ما قيمته 50 مليون دولار للسنة عندما كان الأسطول الجزائري في أوج عطاءه حيث كان يتكون من 75 باخرة من كل الأنواع.

وفي نفس الوقت تم إطلاق برنامج لتطوير وعصرنة المنشآت القاعدية للموانئ خاصة وأن النقل البحري يتجه نحو تعميم نقل السلع المختلفة في الحاويات. وتتراوح نسبة السلع المعبأة في الحاويات في الجزائر ما بين 35 و40 % مقابل معدل 70 % على المستوى العالمي مما يتطلب تخصيص مساحات إضافية لاستقبال الحاويات.

وتستقبل الحاويات الموجهة للجزائر حالياً في موانئ أخرى بالبحر الأبيض المتوسط سيما بإسبانيا وإيطاليا ومالطا ليتم بعد ذلك نقلها على متن سفن صغيرة نحو الموانئ الوطنية مما يترتب عنه زيادة التكاليف. (الكريم، مدير الدراسات وزارة النقل) ولمعالجة هذا المشكل أبرمت الشراكة بين ميناء بجاية والشريك السنغافوري "بورتاك" وبين مينائي الجزائر وجيجل والمجموعة الإماراتية "موانئ دبي العالمية". وسيساهم أيضا بناء مستقبلا ميناء تجاري جديد بين مدينتي دلس (بومرداس) وتنس (الشلف) في تلبية متطلبات تطور قطاع الموانئ.

فيما يخص ميناء الحمداية شرق مدينة شرشال الذي يعد من أكبر الموانئ في حوض المتوسط ، (eljazaireljadida) إنطلق في جانفي 2016 من طرف المجمع العمومي الوطني لمصالح الموانئ وشركتان صينيتان ، وتقدر تكلفة المشروع الذي سيتم تمويله بقرض صيني بنحو 3.3 مليار دولار وسيتم إنجازه في غضون سبع سنوات على أن يدخل حيز الخدمة تدريجيا بعد أربع سنوات من انطلاق الإنجاز حيث ستكفل شركة "موانئ شنغهاي" الصينية بتسيير الميناء، وفق تقديرات وزارة القطاع.

وإنطلاق مشروع إنجاز ميناء الوسط سنة 2016 ، وللمشروع أهمية إقتصادية كبرى يسمح للجزائر باستعادة مكانتها في ميدان النقل البحري، وسيكون الميناء الأكبر في البحر الأبيض المتوسط.

(www.vitamine.dz)

وحضر الشركة الوطنية للنقل البحري بفرعيها CNAN MED و CNAN NORD، فرع المجمع العمومي للنقل البحري GATMA، مشروع إنشاء شركات مختلطة مع مجموعات أجنبية متخصصة، تخضع للقانون الجزائري وتضمن تطوير النقل البحري للسلع والبضائع. (www.akhbarachark.dz/news)

3.3.3. معوقات ومشاكل الموانئ الجزائرية

تتمثل معوقات ومشاكل الموانئ الجزائرية فيما يلي: (العلوي محمد)

- إن الموانئ الجزائرية قديمة وطاققتها الإستيعابية ضعيفة إذ لايمكنها إستيعاب الحاويات الكبيرة لتهالك البنية التحتية للموانئ الجزائرية؛
- موانئ البلاد مهددة بالإنزلاق في حال حدوث عواصف قوية وزلازل كبرى، حيث أن كافة الموانئ لا ترقى إلى المعايير الدولية؛
- إكتظاظ كبير تشهده الموانئ، كون معالجة عمليات تسيير الحاويات ضعيفة باعتبار مساحات الموانئ غير المهيئة، ما يجعل السفن تبقى في عرض البحر لفترة أطول قبل السماح لها بالدخول؛
- إرتفاع التكاليف التي تدفعها الدولة سنويا للشركات الأجنبية المكلفة بالشحن البحري أو إيجار السفن الناقلة للسلع، وهو ما يؤدي إلى إستنزاف إحتياطي البلاد من العملة الصعبة؛
- الجزائر تحت سيطرة البيروقراطية في تعاملاتها التجارية والتي تساهم في تفاقم الفساد الإداري و إنتعاش مافيا التهريب عبر الموانئ الجزائرية؛
- لا تعتمد على تكنولوجيات الشباك الوحيد في معالجة تعاملاتها التجارية، الشيء الذي يؤثر سلبا على جلب الإستثمار حسب تقارير صادرة عن الهيئات الدولية منها منظمة الأمم المتحدة للتنمية والزراعة؛
- تشير تقارير دولية إلى أن مردود مؤسسات الموانئ بالجزائر ضعيف وتقدر خسائرها 8 مليارات سنويا نتيجة السياسة المطبقة حاليا، وذلك راجع إلى النمط القديم في التسيير وعدم مواكبة التطورات في مجال الخدمات، وفقا لما هو معمول به في موانئ دول أخرى ومنها موانئ المغرب، مثلا؛
- تعتبر الموانئ الجزائرية الوحيدة ضمن شبكة الموانئ والمرافئ التجارية على مستوى منطقة حوض البحر المتوسط التي تفتقر إلى أنظمة التسيير الرقمية.

4. خاتمة:

نستخلص مما سبق أن الخدمات اللوجيستية المتطورة المحور الرئيسي لتنافسية أي الدولة و بالإعتماد على الإدارة الإستراتيجية تصبح أكثر كفاءة وفعالية، فتطوير البنيات التحتية وخلق منظمة جمركية فعالة من شأنه تنمية القطاع الإقتصادي، كما أن الأرصفة والمعدات المهيئة للشحن والتفريغ

داخل الميناء والمخازن فضلا عن الأيدي العاملة هي مكونا أساسيا عند كل ميناء وأن هذه المستلزمات و الخدمات لابد أن تعمل بتوافق وإنسجام مفاجئ أو تباطؤ أداء هذه الخدمات يتعين إنخفاض طاقة الميناء الفعلية ويؤدي إلى زيادة التكلفة و عليه لابد أن تكون طاقة المناولة (معدات الشحن والتفريغ) متساوية مع طاقة النقل (معدات النقل من الأرصفة إلى المخازن) ويترتب على ذلك تسهيل حركة السفن، وإيجاز بالوقت، وتجنبها الإنتظار، والتقليل من احتمالات تلف البضائع.

وبالرغم من أن الجزائر تملك موقع جغرافي إستراتيجي هام، إلا أنها تواجه ضعف بنية التحتية وقلّة الموانئ، فأكبر السفن التي يمكن أن تستقبلها أغلب موانئ الجزائرية أقل حجما بكثير من تلك التي تترد على الموانئ في مناطق أخرى، إضافة إلى سوء التسيير ونقص في الخدمات اللوجيستية أدى إلى زيادة التكاليف وأثر على الإقتصاد الوطني، مما دفع بها إلى عقد شراكات لإنشاء الموانئ جديدة ومنح إمتياز لشركات عالمية لتسيير موانئها، إذ شملت هذه الشراكة تجهيز الأرصفة، إستخدام نظم المعلومات وتطوير الموانئ لتفعيل التبادل التجاري الدولي وبالتالي تنمية الإقتصاد الوطني.

5.الإقتراحات:

- الإهتمام بالإدارة الإستراتيجية لتطوير قطاع النقل البحري و النهوض به لمواجهة المنافسة الدولية؛
- قيام بتحليل الإستراتيجي لقطاع النقل ومعرفة نقاط القوة والضعف و الفرص والتهديدات لتحديد أهدافها الإستراتيجية؛
- عصنة التعاملات التجارية ستكون حلقة وصل ضمن الحلقات المكونة للنشاط التجاري البحري ؛
- الخدمات والمستلزمات المقدمة الموجودة في الميناء لابد أن تواكب التطورات الحديثة الحاصلة في مجال النقل البحري وتطورات السفن العاملة في التجارة الدولية، فهي بحاجة إلى أحواض جافة كبيرة الحجم تلي حاجياتها المتعددة والتركيز على التكنولوجيا؛
- إتخاذ إجراءات اللازمة لتقليص مدة إنتظار السفن في الميناء مما يرفع معدلات الرحلات وتخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح بالنسبة لشركات النقل البحري؛
- إنشاء موانئ قادرة على إستقبال أكبر حجما، بما في ذلك وصلات التوزيع المحوري الفرعية و خدمات الربط بين الخطوط وخدمات مواصلة الرحلات؛
- تشجيع الشراكات بين القطاعين العام والخاص بغية تحديث بيئة الموانئ وعمليات مناولة البضائع وتطويرها.

6.المراجع:

1.6.المراجع باللغة العربية:

1. بشير العلاق، قحطان العبدلي، إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، 1998.

2. سمية بلبسط، عقد إمتياز خدمات النقل البحري، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، 2012-2013.
3. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال اللوجيستية ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
4. حاتم عبد الله، واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية و التعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية و سبيل تطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية. غزة، 2008.
5. الخفاجي عباس، الإدارة الإستراتيجية ، المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
6. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار يازوري للنشر والتوزيع ،الأردن:، 2005.
7. سميرة إبراهيم محمد أيوب. إقتصاد النقل :دراسة تمهيدية، كلية التجارة ،الإسكندرية، (2002-2003).
8. الطيب داودي. اثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية. مجلة الباحث ،العدد5، جامعة بسكرة، 2007.
9. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
10. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
11. فاضل حنا. متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية. كلية التربية، المجلد 28، العدد 4، جامعة دمشق، دمشق، 2012.
12. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
13. الأمم المتحدة، إستعراض النقل البحري. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة التنمية،، جنيف: الأونكتاد، نيويورك، 2015.
14. محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية و التحليل البيئي. مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد63، الأردن، 2007.
15. مرسي محمد نبيل، الإدارة الإستراتيجية : تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.
16. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
17. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

18. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل و المفاهيم و العمليات، مكتبة دار الثقافة،الأردن،2004.
 19. هشام صلاح محسن، الموانئ العراقية و دورها في حركة النقل البحري. مجلة كلية التربية الأساسية،العدد73،العراق، 2012.
 20. وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي،الإدارة الإستراتيجية المفاهيم..العمليات، دار وائل للنشر،الأردن،2001.
- 2.6.المواقع الإلكترونية:
1. www.eco-algeria.com
 2. www.eljazaireljadida.dz , eljazaireljadida.
 3. www.akhbarachark.dz/news
 4. www.vitamine.dz.
 5. بوشاكي، مدير بالنقل البحري للسلع و البضائع والموتور:www.vitamine.dz.org.
 6. الديوان الوطني للإحصاء. تاريخ الاسترداد أوت, 2019، من www.ons.dz/IMG/PDF/AQ
 7. العلوي محمد، www.alarab.co.uk
 8. الكريم، ر. ع مدير الدراسات وزارة النقلwww.vitamine.dz.org
 9. هشام مصطفى عبد العزيز. (2009 ماي, 14). الإدارة الإستراتيجية:المفهوم - الأهمية. تاريخ الاسترداد 2015 فيفري, 23، من مفكرة الإسلام. www.islammemo.cc/fen-el-edara :
 10. الوكالة الوطنية للإستثمار، تاريخ الاسترداد أوت, 2019، من www.andi.dz/index.php/secteur-de-transport
 11. الشركة الوطنية للملاحة. الشركة الوطنية للنقل البحري