



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة تشرين  
كلية الاقتصاد  
قسم الاقتصاد والتخطيط

## تنافسية المرفئ البحرية السورية (التحديات وآفاق التطوير)

رسالة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في

اختصاص العلاقات الدولية/ قسم الاقتصاد والتخطيط / كلية الاقتصاد

إعداد الطالب

سامر محمد احمد

بإشراف

د. بسام أحمد

مدرس في قسم القانون التجاري

كلية الحقوق - جامعة تشرين

أ.د. نور الدين هرمز

أستاذ في قسم الاقتصاد والتخطيط

كلية الاقتصاد - جامعة تشرين.



## قرار لجنة الحكم على أطروحة دكتوراه

اجتمعت لجنة الحكم المشكلة بموجب قرار مجلس البحث العلمي رقم /٦٤٢/ المتخذ بالجلسة رقم /١٤/ المنعقدة بتاريخ ١٤ / جمادى الأولى / ١٤٣٦ هـ الموافق ٤ / ٣ / ٢٠١٥ م في تمام الساعة الحادية عشرة صباحاً من يوم الخميس الموافق ٩ / ٤ / ٢٠١٥ م.

والمؤلفة من السادة:

الدكتور: نور الدين هرمز الأستاذ في قسم الاقتصاد بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين اختصاص / التخطيط الاقتصادي / عضواً ومشرفاً .  
الدكتور: غيف حيدر الأستاذ في قسم الاقتصاد والإدارة العامة بكلية العلوم السياسية في جامعة دمشق اختصاص / الاقتصاد الدولي / عضواً .  
الدكتور: محمد صقر الأستاذ المساعد في قسم الاقتصاد بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين اختصاص / تشكيل الأسعار / عضواً .  
الدكتور: محمد معن ديوب الأستاذ المساعد في قسم الاقتصاد والتخطيط بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين اختصاص / العلاقات الاقتصادية الدولية / عضواً .  
الدكتور: عصام اسماعيل الأستاذ المساعد في قسم الاقتصاد والعلاقات الاقتصادية الدولية بكلية الاقتصاد في جامعة حلب اختصاص / التخطيط الاقتصادي / عضواً .

وناقشت أطروحة الدكتوراه التي تقدم بها الطالب **سامر أحمد**

بعنوان: **تنافسية المرافئ البحرية السورية – التحديات وأفاق التطوير**  
وبعد مداولة قررت لجنة الحكم:

١) منح الطالب **سامر أحمد** درجة الدكتوراه بعلامة قدرها (رقماً... ٨٩) (كتابة **سوامر أحمد**) درجة  
وبتقدير ( **١ صيا** ) في اختصاص العلاقات الدولية من قسم الاقتصاد والتخطيط في كلية الاقتصاد .  
٢) رفع هذا القرار إلى المجالس المختصة لمنحه الدرجة المذكورة واستصدار القرارات اللازمة لتمتعه بحقوق هذه الدرجة  
وامتيازاتها وفق الأصول النافذة .  
اللاذقية: يوم الخميس الموافق ٩ / ٤ / ٢٠١٥ م.

الدكتور نور الدين هرمز      الدكتور غيف حيدر      الدكتور محمد صقر      الدكتور محمد معن ديوب      الدكتور عصام اسماعيل

تصريح

لقد قام الطالب سامر احمد باجراء التعديلات المطلوبة

التوقيع	الدكتور
	أ.د. نور الدين هرمز
	أ.د. عفيف حيدر
	د. محمد صقر
	د. محمد معن ديوب
	د. عصام اسماعيل

## شهادة

نشهد بأن العمل الموصوف في هذه الدراسة هو نتيجة بحث قام به الطالب سامر محمد أحمد بإشراف الأستاذ الدكتور نور الدين هرمز ومشاركة الدكتور بسام أحمد، وأي رجوع إلى بحث آخر في هذا الموضوع موثوق في النص.

المشرف الرئيس

أ.د. نور الدين هرمز



المشرف المشارك

د. بسام أحمد



المرشح

سامر محمد أحمد



## تصريح

أصرح بان هذا البحث: تنافسية المرافى البحرية السورية (التحديات وأفاق التطوير).  
لم يسبق أن قبل للحصول على أية شهادة ولا هو مقدم حالياً للحصول على أية شهادة أخرى.

المرشح

سامر محمد أحمد



تصريح حقوق ملكية

أنا الموقع ادناه سامر محمد أحمد أتنازل عن حقوق ملكية هذه الرسالة لصالح جامعة  
تشرين حصراً.

المرشح

سامر محمد أحمد



## "شكر وتقدير"

يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان بالجميل إلى كل من شارك أو قدم لي المساعدة في إنجاز هذا البحث، وأخص بالعرفان:

الأستاذ الدكتور نور الدين هرمنز

والدكتور بسام أحمد

الذين تفضلاً بالإشراف على هذا البحث وقدّما لي الكثير من وقتهم، وكان لاهتمامهما ومتابعتهم المستمرة وملاحظتهما الأثر الكبير في إنجاز البحث. والشكر الجزيل للسادة المقيمين وأعضاء لجنة الحكم على تفضلهم بتقييم وتحكيم هذه الرسالة.

كما أتوجه بالشكر إلى كلية الاقتصاد بجامعة تشرين والسادة أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الاقتصاد والتخطيط وإلى جميع أصدقائي وزملائي الذين قدموا لي

العون.

الباحث

## الملخص

شهد النصف الثاني من القرن العشرين نمواً متزايداً في الدور الذي تلعبه المرافئ البحرية في العلاقات والتبادل التجاري الدولي كمنطقة التقاء بين مراكز الإنتاج والاستهلاك، وانتقلت المرافئ البحرية من مجرد محطات مائية لاستقبال السفن إلى صناعة عالمية معقدة ومتشابكة تتداخل فيها الاستثمارات المالية بالتطورات التكنولوجية والمتطلبات الفنية والإدارية وعكفت الدول على تطوير مرافئها البحرية لتعزيز قدراتها التنافسية لتعزيز عوائدها من التجارة الدولية وتحقيق تنمية اقتصادية.

في سورية وبالرغم من الموقع المهم للمرافئ البحرية السورية كمحطات بحرية بين الشرق والغرب إلا أنها ما تزال مرافئ ثانوية في حوض المتوسط بسبب ضعف تنافسيتها، ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث الذي يهدف إلى تحليل تنافسية المرافئ البحرية السورية وتحديد العوامل والتحديات الداخلية والخارجية التي تضعف من تنافسيتها. ومن خلال نتائج البحث فإنّ التحديات الأساسية التي تواجه تطوير المرافئ في سورية تعود إلى أسباب منها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية والإدارية ومنها ما يتعلق بأسباب فنية كضعف البنية التحتية والتكنولوجية ومنها ما يتعلق بجهات أخرى كالجمارك إضافة إلى أسباب وظروف خارجية سياسية واقتصادية كالعقوبات وطبيعة العلاقات الدولية. وختم البحث بمجموعة من التوصيات التي تضمنت آفاق تطويرية تساهم في تعزيز القدرات التنافسية للمرافئ البحرية السورية وبالتالي تعزيز عوائدها الاستثمارية وزيادة مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

**كلمات مفتاحية:** التنافسية، المرافئ البحرية السورية، مرفأ اللاذقية، محطة حاويات اللاذقية الدولية، مرفأ طرطوس، النقل المتعدد الوسائط.

قائمة المحتويات	
رقم الصفحة	عنوان المحتوى
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
1	1-1- مقدمة
3	1-2- الدراسات السابقة
9	1-3- مشكلة البحث
9	1-4- أهمية البحث
9	1-5- هدف البحث
10	1-6- فرضيات البحث
10	1-7- منهجية البحث
10	1-8- محددات البحث
11	الفصل الثاني: أهمية ودور النقل البحري والمرافئ البحرية
12	2-1-المبحث الأول: دور النقل في التجارة الدولية:
12	2-1-1- دور المرافئ البحرية في التجارة العالمية.
12	2-1-1-2- حجم التجارة الدولية
14	2-1-1-2- حجم التجارة البحرية
17	2-1-1-3- النقل الدولي بالحاويات.
21	2-2- المبحث الثاني: دور النقل البحري والمرافئ البحرية في الاقتصاد الوطني:
21	2-2-1- دور النقل البحري في التجارة الخارجية السورية
23	2-2-2- دور النقل البحري في الناتج المحلي الإجمالي لوزارة النقل
24	2-2-3- دور النقل البحري في ميزان المدفوعات
27	2-2-4- دور النقل البحري في العمالة والتوظيف
29	الفصل الثالث: مفهوم التنافسية ومؤشراتها في المرافئ السورية
30	3-1- المبحث الأول: مفهوم التنافسية وأساليب قياسها

30	3-1-1-1 مفهوم التنافسية
33	3-1-1-1-3 الميزة التنافسية
34	3-1-1-1-1-3 أنواع الميزة التنافسية
36	3-1-2-2 أساليب قياس التنافسية
36	3-1-2-1-3 نموذج ماسة بورتر
37	3-2-2-1-3 نموذج العنقود الصناعي
37	3-2-1-3-3 نموذج القوى التنافسية الخمسة
40	<b>المبحث الثاني: المرافئ البحرية السورية ومؤشراتها العالمية</b>
42	3-1-2-3 المرافئ البحرية في سورية
42	3-1-1-2-3 مرفأ اللاذقية
45	3-2-1-2-3 مرفأ طرطوس
50	3-2-2-2 المؤشرات العالمية للمرافئ البحرية السورية
51	3-1-2-2-3 مؤشرات المرافئ البحرية السورية في التنافسية العالمية
54	3-2-2-2-3 مؤشرات المرافئ البحرية السورية في تمكين التجارة العالمية
58	3-2-2-3-3 مؤشر ارتباط المرافئ البحرية السورية بشبكة النقل البحري المنتظم
59	<b>3-3-المبحث الثالث: تحليل تنافسية المرافئ السورية (نموذج الدراسة)</b>
64	<b>الفصل الرابع: عوامل (تحديات) تنافسية المرافئ البحرية السورية</b>
65	<b>4-1- المبحث الأول: عوامل الإنتاج:</b>
65	4-1-1-1 الموارد البشرية
66	4-1-1-1-1 الموارد البشرية في المرافئ البحرية السورية
69	4-2-1-1-4 البنية التحتية
69	4-1-2-1-4 البنية التحتية في مرفأ اللاذقية
73	4-2-2-1-4 البنية التحتية في مرفأ طرطوس
76	4-3-1-4 البنية التكنولوجية (الإدارة الالكترونية)
77	4-1-3-1-4 أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المرافئ البحرية

79	1-1-3-1-4- أهم المرافئ العالمية والإقليمية التي تستخدم التكنولوجيا المعلوماتية
81	1-4-3-2- واقع المعلوماتية في شركتي مرفأي اللاذقية وطرطوس
84	1-4-3-3- الإدارة الالكترونية في محطة حاويات اللاذقية الدولية (LICT)
88	4-2- المبحث الثاني: استراتيجية الشركة ومناقشتها
88	4-2-1- الواقع التنظيمي والاستثماري في المرفأ البحرية السورية
88	4-2-1-1- الواقع التنظيمي
93	4-2-1-2- الواقع الاستثماري (التشغيلي)
95	4-2-2- أسلوب الإدارة (التشاركية مع القطاع الخاص).
100	4-2-2-1- التشاركية في قطاع النقل البحري السوري.
100	4-2-2-1-1- محطة الحاويات في مرفأ اللاذقية
107	4-2-2-2- محطة الحاويات في مرفأ طرطوس
110	4-2-3- ظروف المنافسة مع المرفأ المجاورة
110	4-2-3-1- مرفأ العقبة (الأردن)
111	4-2-3-2- مرفأ بيروت (لبنان)
112	4-2-3-3- مرفأ مرسين (تركيا)
115	4-3- المبحث الثالث: ظروف الطلب:
115	4-3-1- التعرف المرفئية
117	4-3-1-1- التعرف المرفئية في المرفأ البحرية السورية
121	4-3-2- حركة الترانزيت الخارجي في المرفأ البحرية السورية
125	4-4- المبحث الرابع: الجهات والظروف المرتبطة بعمل المرفأ السورية:
125	4-4-1- النقل المتعدد الوسائط
125	4-4-1-1- مفهوم النقل المتعدد الوسائط
127	4-4-1-2- أهمية النقل لمتعدد الوسائط ومتطلبات تطبيقه
127	4-4-1-2-1- أهمية النقل المتعدد الوسائط
130	4-4-2- متطلبات تطبيق النقل المتعدد الوسائط

130	4-4-1-2-1- بنية تحتية للنقل
135	4-4-1-2-2- تشريعات قانونية
136	4-4-1-2-3- نظام الكتروني لتبادل البيانات والمعلومات
138	4-4-1-2-4- متعهدو النقل المتعدد الوسائط
138	4-4-2- الجمارك.
<b>141</b>	<b>الفصل الخامس: الدراسة الميدانية.</b>
142	5-1- المبحث الأول: خصائص الاستبيان اختبار الصدق والثبات:
142	5-1-1- مجتمع الدراسة
142	5-1-2- عينة الدراسة
142	5-1-3- وصف عبارات الاستبيان
144	5-1-4- اختبار الصدق والثبات
145	5-2- المبحث الثاني: اختبار الفرضيات:
145	5-2-1- الفرضية الأولى
147	5-2-1-2- الفرضية الثانية
149	5-2-1-3- الفرضية الثالثة
152	5-2-1-4- الفرضية الرابعة
157	<b>النتائج والتوصيات</b>
157	النتائج
160	التوصيات
166	<b>المراجع</b>

قائمة الجداول		
رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	معدل النمو الاقتصادي العالمي وفق GDP بين عامي 2003-2012.	1-2
13	معدل نمو حجم التجارة العالمية بين عامي (2009-2012).	2-2
13	قيمة التجارة الدولية السلعية بين عامي(2007-2010).	3-2
14	الترتيب العالمي للدول العشرة الأولى المصدرة والمستوردة.	4-2
14	التطور في التجارة العالمية المنقولة بحراً خلال عدة سنوات.	5-2
15	توزع التجارة العالمية البحرية حسب المجموعات الاقتصادية بين عامي(2008-2012)	6-2
16	عدد ونوع الأسطول العالمي حتى عام 2010.	7-2
17	ترتيب أول عشرين دولة في العالم في عدد السفن.	8-2
18	تطور أنواع سفن الحاويات ومواصفاتها.	9-2
19	أكبر عشرين مرفأ من حيث تدول الحاويات خلال أعوام (2010/2007)	10-2
20	ترتيب أول عشرين خط ملاحي في العالم لعام 2010.	11-2
21	نسبة التجارة الخارجية إلى الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية أعوام (2009/2005)	12-2
22	حجم التجارة البحرية السورية إلى حجم التجارة الخارجية السورية السلعية خلال أعوام(2010/2006).	13-2
23	نسبة مساهمة قطاع النقل في الناتج المحلي الإجمالي (بالأسعار الجارية)	14-2
23	مساهمة المرافئ والمؤسسات البحرية في الناتج المحلي الإجمالي لوزارة النقل خلال أعوام 2010/2006.	15-2
25	مساهمة النقل البحري في ميزان المدفوعات السوري خلال أعوام(2010/2006).	16-2
26	نسبة مساهمة السفن السورية في التجارة البحرية السورية أعوام(2010/2006).	17-2
27	عدد العاملين في مؤسسات النقل البحري التي تتبع وزارة النقل في سورية.	18-2
28	توزع إجمالي عدد العاملين في قطاع النقل البحري السوري الخاص عام 2009.	19-2
42	إنتاجية مرفأ اللاذقية خلال أعوام(2010/2003).	1-3
43	الحركة الملاحية لمرفأ اللاذقية حسب النوع خلال أعوام (2010/2006)	2-3
46	الحركة الملاحية لمرفأ طرطوس ما بين عامي(2010/2003).	3-3
46	الحركة الملاحية لمرفأ طرطوس حسب النوع خلال أعوام (2010/2006).	4-3
47	إنتاجية المرافئ البحرية السورية خلال أعوام (2010/2003) .	5-3

51	مراحل النمو الاقتصادي للدول وفق منهجية المنتدى الاقتصادي العالمي.	6-3
53	مؤشرات تنافسية الاقتصاد السوري بين عامي 2008./2011.	7-3
53	مؤشر تنافسية البنية التحتية ما بين عامي/2008/2011.	8-3
54	مقارنة بين مؤشر جودة المرفأى السورية والمرفأى المجاورة.	9-3
56	ترتيب سورية مؤشرات تمكين التجارة العالمية حسب المنتدى الاقتصادي العالمي.	10-3
57	مؤشر جودة البنية التحتية للموانئ.	11-3
57	مؤشر ترابط خطوط الموانئ.	12-3
58	موقع سورية في مؤشر الارتباط بشبكة النقل البحري المنتظم.	13-3
66	توزع العمالة في مرفأى اللاذقية وطرطوس.	1- 4
67	إنتاجية العامل السنوية في مرفأى اللاذقية وطرطوس.	2- 4
70	عدد الأرصفة ومواصفاتها في مرفأ اللاذقية.	3- 4
70	نسبة امتلاء أماكن التخزين في مرفأ اللاذقية.	4-4
72	الآليات الاستثمارية في شركة مرفأ اللاذقية.	5-4
72	الجاهزية الفنية للآليات في مرفأ اللاذقية.	6-4
75	نسبة امتلاء أماكن التخزين في مرفأ طرطوس.	7-4
75	الآليات الاستثمارية في مرفأ طرطوس.	8-4
76	الجاهزية الفنية للآليات في مرفأ طرطوس.	9-4
79	مؤشر تقانة المعلومات والاتصالات لسورية في تقرير تمكين التجارة العالمية.	10-4
94	الحوادث في المرفأى السورية خلال عدة أعوام.	11-4
96	مشاريع التشاركية في قطاع النقل ما بين عامي 1990-2011 في العالم.	12-4
102	مقارنة مؤشرات الأداء لنشاط الحاويات في مرفأ اللاذقية قبل المحطة وبعدها.	13-4
103	عدد الحاويات المخطط والمحقق فعلياً والنقص خلال ثلاث سنوات تشغيلية.	14-4
104	مقارنة بين إيرادات شركة مرفأ اللاذقية المخططة والمتوقعة من محطة الحاويات.	15-4
105	مقارنة بين أرباح شركة المرفأ من نشاط الحاويات بين أعوام (2007 - 2012).	16-4
108	عدد الحاويات المتوقع تحقيقه من قبل شركة محطة حاويات طرطوس سنوياً.	17-4
108	عدد الحاويات المتناولة ونسبة التنفيذ في شركة حاويات طرطوس.	18-4
109	الفوائد المالية المتوقعة لمرفأ طرطوس خلال خمس سنوات من عمل المحطة.	19-4
110	الأداء المالي لشركة محطة حاويات طرطوس خلال خمس سنوات.	20-4

111	حركة مرفأ العقبة ومحطة الحاويات فيه لعدد من السنوات.	21-4
112	حركة مرفأ بيروت ومحطة الحاويات لعدد من السنوات.	22-4
113	مقارنة البنية التحتية للحاويات في المرفأ السوري ومرفأ(بيروت، العقبة، مرسين).	23-4
118	الإيرادات والنفقات وصافي الربح في مرفأ اللاذقية وطرطوس.	24-4
119	حالة تناول حاوية حاوية ترانزيت معبأة خارج المرفأ ( سحب مع الحاوية).	25-4
119	حالة تناول حاوية ترانزيت (مع التفريغ والتعبئة).	26-4
120	مقارنة كلفة حاوية وسيارة سياحية بين مرفأ طرطوس والعقبة.	27-4
121	حركة الترانزيت الخارجي في المرفأ السورية.	28-4
122	كمية الترانزيت المتجهة من المرفأ السورية إلى العراق والأردن.	29-4
129	ترتيب سورية في مؤشر الأداء اللوجستي العالمي والمؤشرات الفرعية المكونة له.	30-4
135	حركة سحب البضائع من المرفأ السورية وتوزعها بين الشاحنات والقطار.	31-4
139	المؤشرات الجمركية لسورية في تقرير تمكين التجارة العالمية خلال عدة أعوام.	32-4
140	مقارنة بين كفاءة الاستيراد والتصدير بين (سورية، الأردن، تركيا) في تقرير تمكين التجارة العالمية لعام 2010.	33-4
143	معايير الإستبانة.	1-5
143	توزع الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي.	2-5
144	قياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة).	3-5
145	نتائج الإحصاء الوصفي لعوامل الإنتاج	4-5
146	نتائج تحليل الانحدار بين محور عوامل الإنتاج والأداء التنافسي.	5-5
146	تحليل التباين بين محور عوامل الإنتاج والأداء التنافسي	6-5
147	نتائج الإحصاء الوصفي لمحور ظروف الطلب.	7-5
148	نتائج تحليل الانحدار بين محور ظروف الطلب والأداء التنافسي.	8-5
148	تحليل التباين بين محور ظروف الطلب والأداء التنافسي	9-5
149	نتائج تحليل التباين والانحدار بين فقرات محور ظروف الطلب والأداء التنافسي	10-5
150	نتائج الإحصاء الوصفي لمحور استراتيجية الشركة ومنافستها المستقلة.	11-5
151	نتائج تحليل الانحدار بين محور استراتيجية الشركة ومنافستها والأداء التنافسي	12-5
151	تحليل التباين بين محور استراتيجية الشركة ومنافستها والأداء التنافسي	13-5
151	نتائج تحليل التباين والانحدار بين فقرات محور استراتيجية الشركة والأداء التنافسي	14-5
152	نتائج الإحصاء الوصفي لمحور الجهات والظروف المحيطة	15-5

153	نتائج تحليل الانحدار بين محور الجهات والظروف المرتبطة بعمل المرفأ والأداء التنافسي	16-5
153	تحليل التباين بين محور الجهات الظروف المرتبطة بعمل المرفأ والأداء التنافسي	17-5
154	المتوسط الإحصائي للمحاور الأربعة في اختبار ستودينت.	18-5
154	نتائج تحليل الانحدار بين المحاور الأربعة للتنافسية وبين الأداء التنافسي	19-5
155	نتائج تحليل الانحدار بين المحاور الأربعة للتنافسية وبين الأداء التنافسي.	20-5
155	تحليل التباين بين المحاور الأربعة للتنافسية وبين الأداء التنافسي	21-5

قائمة الأشكال		
رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	ماسة تنافسية قطاع النقل البحري في اليونان	1-1
8	العلاقة التفاعلية بين تنافسية مرفأ روتردام في هولندا والاقتصاد الهولندي	2-1
15	كمية التجارة الدولية المنقولة بحراً.	1-2
15	نمو التجارة العالمية المنقولة بحراً.	2-2
15	توزع الأسطول العالمي حسب النوع بين عامي (2008/2012).	3-2
19	عدد الحاويات المحققة فعلياً خلال عدة سنوات.	4-2
22	معامل الارتباط بين التجارة الخارجية والتجارة البحرية السورية.	5-2
37	نموذج ماسة بورتر.	1-3
39	نموذج القوى الخمسة لبورتر في تحليل تنافسية المرفأ البحرية حسب البنك الدولي.	2-3
43	حجم الصادر والوارد عبر مرفأ اللاذقية.	3-3
43	توزع الحركة الملاحية لمرفأ اللاذقية حسب النوع.	4-3
44	تطور عدد الحاويات المتناولة في مرفأ اللاذقية خلال أعوام(2010/2003)	5-3
45	الخط الملاحي: SOUTH AMERICA EAST COAST MEDITERRANEAN	6-3
45	الخط الملاحي: NORTH EUROPE – NORTH MEDITERRANEAN	7-3
45	الخط الملاحي: ITALY – EGYPT / LEBANON / SYRIA	8-3
46	نمو الحركة الملاحية لمرفأ طرطوس.	9-3
47	توزع الحركة الملاحية لمرفأ طرطوس حسب النوع.	10-3
48	تركيب المستوردات عبر المرفأ السورية بين عامي (2010/2003).	11-3
48	وسطي تركيب الصادرات عبر المرفأ السورية بين عامي (2010/2003).	12-3
49	مقارنة بين إنتاج المرفأ السورية قبل وبعد الأزمة.	13-3
50	مقارنة بين عدد الحاويات السورية في المرفأ السورية قبل وبعد الأزمة.	14-3
52	مقاطع ومؤشرات التنافسية العالمية.	15-3
59	نموذج الدراسة لتحليل تنافسية المرفأ البحرية السورية.	16-3
71	مخطط مشروع توسيع مرفأ اللاذقية.	1- 4
74	توزع الأرصفة في مرفأ طرطوس.	2-4
79	تعدد أطراف عملية النقل البحري.	3-4

80	نظام العمليات الإلكترونية (CITOS) لإدارة محطات الحاويات في مرفأ سنغافورة	4-4
82	مشروع أتمتة قطاع النقل البحري السوري	5-4
82	منظومات مشروع الأتمتة في مرفأى اللاذقية وطرطوس.	6-4
84	مشروع الربط للمانيفست الإلكتروني.	7-4
85	مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية في محطة حاويات اللاذقية الدولية.	8-4
86	دور نظام /TOS/ في عمليات المحطة (نموذج عملية الاستيراد).	9-4
87	الاتصال الشبكي بين محطة الحاويات والجهات الأخرى.	10-4
89	الهيكل التنظيمي للمرفأى السورية.	11-4
90	الهيكل التنظيمي لمرفأ هامبورغ / ألمانيا /.	12-4
90	الهيكل التنظيمي لمرفأ روتردام / هولندا /.	13-4
92	دورة المعاملة المستندية في المرفأى البحرية.	14-4
95	توزع الحوادث في مرفأى اللاذقية وطرطوس بين عامي 2007./2010	15-4
99	أنماط الإدارة المرفئية وفق الوظائف والمسؤوليات.	16-4
103	مقارنة بين عدد الحاويات قبل المحطة وبعدها.	17-4
105	مقارنة بين أرباح شركة المرفأ من نشاط الحاويات قبل المحطة وبعدها.	18-4
109	عدد الحاويات المخطط و المنفذ في شركة حاويات طرطوس.	19-4
113	مشروع محطة لوجستية إقليمية (مرفأ جاف) في حلب.	20-4
118	صافي الربح في مرفأى اللاذقية وطرطوس.	21-4
119	مقارنة التعرفة المرفئية (حالة تناول حاوية حاوية ترانزيت معبأة خارج المرفأ - سحب)	22-4
119	حالة تناول حاوية ترانزيت (مع التفريغ والتعبئة).	23-4
120	مقارنة كلفة حاوية وسيارة سياحية بين مرفأى طرطوس والعقبة.	24-4
122	اتجاهات الترانزيت في المرفأى السورية.	25-4
127	سلسلة العمليات المكونة للنقل المتعدد الوسائط.	26-4
131	سلسلة النقل مع وجود المرفأ الجاف.	27-4
133	خريطة شبكة الطرق السورية والمحاور الدولية الجديدة.	28-4
135	المعابر الرئيسية التي تربط شبكة الخطوط الحديدية السورية بالشبكات الدولية.	29-4
156	شبكة تنافسية المرفأى البحرية السورية ودرجة قياس العوامل المؤثرة فيها.	1-5

قائمة المصطلحات والاختصارات		
المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنكليزية	الاختصار
الناتج المحلي الإجمالي	Gross domestic product	GDP
الحمولة الكلية للسفينة	Gross Tonnage	GT
حاوية نمطية 20 قدم	Twenty foot Equivalent Unit	TEU
أقطرما	Transshipment	
برنامج تحليل الحزمة الإحصائية	Statistical Package for the Social Sciences	SPSS
محطة حاويات اللاذقية الدولية	Latakia International Container Terminal	LICT
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	Organization for Economic Cooperation and Development	OECD
المعهد الدولي للتنمية والإدارة	International Institute for Management Development	IMD
تبادل البيانات إلكترونياً	Electronic Data Interchange	EDI
تكنولوجيا المعلومات	Information Technology	IT
نظام تشغيل محطات الحاويات	Terminal Operating System	TOS
نظام الإدارة الإلكترونية لمحطات الحاويات	Computer Automated Terminal Operation System	CATOS
نظام الإدارة الإلكترونية المتكاملة لمحطات الحاويات	computer integrated terminal operating system	CITOS
نظام معلومات النقل الدولي	International transport Information System	INTIS
نظام السكك الحديدية الاستراتيجية	Strategic Rail Systems	SRS
نظام خدمة الحاويات	Container First Services System	CFSS
نظام الفوترة التجارية الإلكتروني	Electricians Business Invoicing	Ebis
المعايير الدولية لتبادل البيانات إلكترونياً في الإدارة والتجارة والنقل.	international standard for electronic data interchange For Administration, Commerce and Transport.	EDIFACT
التشاركية بين القطاعين العام والخاص	PUBLIC Private Partnership	ppp

عقد تشاركية (بناء، تشغيل، نقل)	<b>Build. Operating. Transfer.</b>	<b>BOT</b>
محطة حاويات العقبة	<b>Agaba Container Terminal</b>	<b>ACT</b>
التكلفة، الأداء، القيمة	<b>Cost،Performance،Value</b>	<b>CPV</b>
حاوية محملة كاملة	<b>Full Container Load</b>	<b>FCL</b>
اللجنة الدولية البحرية	<b>Comite Maritime International</b>	<b>CMI</b>
غرفة التجارة الدولية	<b>International Chamber of Commerce</b>	<b>ICC</b>
مؤشر تمكين التجارة	<b>Enabling Trade Index</b>	<b>ETI</b>
مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية	<b>United Nations Conference on Trade and Development</b>	<b>UNCTAD</b>
إستشارية البنية التحتية بين القطاعين العام والخاص	<b>Public-Private Infrastructure Advisory Facility</b>	<b>ppiaf</b>

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

### 1-1 - مقدمة:

تعتبر التجارة الخارجية من محددات النمو الاقتصادي لمعظم دول العالم خصوصاً بالنسبة للدول النامية التي في الغالب لا تستطيع تصنيع كثير من المنتجات التي تحتاجها لذلك تقوم باستيرادها من الخارج، وفي نفس الوقت لا بدّ وأن تصدّر بعض منتجاتها للحصول على العملات الأجنبية اللازمة لعملية التنمية، وأصبح التبادل التجاري السمة الأساسية للاقتصاد العالمي. وحيث أن التجارة بصفة عامة لا يمكن أن تقوم بدون نقل، فإنّ النقل البحري يحتل مركز الصدارة بين وسائل النقل المتعددة حيث إنّ أكثر من 85 % من حجم التجارة العالمية ينقل عبر البحار (Review of maritime transport, 2008).

وتعدّ المرافئ البحرية الحلقة الأساسية ضمن سلسلة النقل البحري، وباتت المرافئ الحديثة تقوم بدور فعال في نظام النقل العالمي والتسويق الدولي، كما أنها تساعد على تنشيط التجارة عن طريق إنشاء المناطق التجارية الحرة وتوفير كافة الخدمات اللوجستية لتمكين التجارة العالمية. كما تلعب المرافئ البحرية دوراً حيوياً في النمو الاقتصادي باعتبارها المنفذ الرئيسي للتجارة الخارجية والداخلية للدولة، لذلك يجب التخطيط بدقة لهذه المنافذ وإدارتها بمستوى عالٍ من الكفاءة حتى تتمكن من الإسراع في عمليات تداول البضائع بطريقة مبسطة واقتصادية وتكون محطة جذب للخطوط الملاحية وشركات النقل الدولية.

في سورية تتمتع المرافئ السورية بموقع متميّز يسمح لها أن تكون محطة أساسية لأية رحلة بحرية بين الشرق والغرب، كما يمكن لها أن تشكل البوابة الرئيسية لعدد من الدول العربية والآسيوية في تجارتها مع أوروبا، فسورية تتمتع جغرافياً بالمسافة الأقرب لدول المشرق العربي وإيران، حيث إنّ بضائع الترانزيت الواردة إلى جنوب أو وسط العراق وشمال السعودية وكذلك إيران ستعبر حكماً الأراضي السورية اختصاراً للمسافة وأماناً للطريق، إضافة إلى توفير جزء من كلفة النقل بالمقارنة مع المرافئ التي تتطلب عبور البضائع الواردة إليها قناة السويس، وبالرغم من هذه المزايا التي تمتلكها المرافئ السورية فإنّها مازالت في موقع متأخر مع المرافئ المجاورة كبيروت ومرسين التي تحظى بالحصة الأكبر من تجارة حوض المتوسط. من جهة ثانية فإنّ سورية تعتمد على المرافئ البحرية في تجارتها الخارجية، فمعظم عمليات الاستيراد والتصدير بين سورية والدول الأخرى تتم عبر البحر، من هذا المنطلق فإنّ تطوير المرافئ البحرية في سورية وتعزيز مركزها التنافسي يعتبر أولوية وضرورة وطنية باعتبارها الشريان الأساسي للاقتصاد السوري، وللاستفادة من الفوائد الاقتصادية التي يمكن أن تتحقق من الولوج ضمن سلسلة النقل الدولي.

وبالرغم من أن المنافسة مفتوحة أمام الجميع تحقيقاً لمبدأ حرية البحار، إلا أن جودة الخدمات المرفئية والتسهيلات المقدمة من المؤسسات البحرية يمكن أن تحدد طبيعة تلك المنافسة وكذلك المركز التنافسي لكل مرفأ بحري. ولكي تتحقق للمرفأ قدرة تنافسية لابد أن يتولّى القائمون على إدارة المرفأ عملية التحليل الدقيق للبيئة التشغيلية الداخلية والخارجية وجميع العناصر المرتبطة به، ودراسة التحديات والتهديدات التي تواجهها، ومعرفة القدرات المتاحة لدى المرفأ المجاورة والتي تتمتع بوضع تنافسي وكذلك دراسة تغيرات السوق من حيث العرض والطلب ودراسة التكلفة لوضع أسس تسعيرية مرنة ومنافسة وتقديم خدمات أكثر جودة إضافة إلى الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في إدارة عملياتها.

من جهة أخرى فإن المرفأ تتغير تبعاً للمتغيرات الجديدة من حيث السياسة والإدارة حتى تتمكن من متابعة جميع الأنشطة والعمليات بسرعة كبيرة وديناميكية عالية، وفي ظل هذه المتغيرات فإن القطاع الخاص بات يلعب دوراً متقدماً في إدارة المرفأ على المستوى العالمي دون أن تنسحب الحكومة تماماً من الساحة حيث يقع على عاتقها دعم القطاع الخاص وعدم إعاقة المنافسة، وبذات الوقت فإن على القطاع الخاص أن يستثمر كل طاقاته للوصول إلى مزيد من المعرفة عن حاجات السوق ومتطلبات العملاء من الخدمات ذات النوعية والجودة العالية وكل ما من شأنه أن يحسّ التنافسية ويرفع الإنتاجية.

في هذا البحث تمّ دراسة تنافسية المرفأ البحرية السورية ومؤشراتها والتحديات التي تواجهها من خلال دراسة تحليلية شاملة لكافة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في تنافسيتها، كما تمّ إجراء دراسة ميدانية إحصائية تتضمن استبيان حول كافة عوامل التنافسية ومن ثم تحليل النتائج والوصول إلى استنتاجات حول نقاط الضعف والقوة في المرفأ، ووضع توصيات تمثل آفاق لتطوير المرفأ البحرية السورية وتعزيز قدراتها التنافسية.

## 1-2- الدراسات السابقة:

### أولاً- الدراسات العربية:

**الدراسة الأولى:**(حسّون 2005) مشكلات النقل البحري في سورية وأساليب معالجتها: ركّز الباحث في بحثه على المشكلات المتعلقة بنظام العمل والعمال ووسائل العمل في مؤسسات النقل البحري من خلال دراسة واقع العمل وتحليل أداء العاملين حسب التركيب العمري والنوعي والتعليمي للعاملين وتوزيعهم على الورديات والبحث في تحسين ظروف العمل والتوظيف الأمثل للعاملين حسب الشهادة والاختصاص.

وتوصّلت الدراسة إلى نتائج من أهمّها قلة العناصر الفنية التخصصية وقلة وضعف خبرة الكادر الإداري ووجود فجوة كبيرة بين أجور العاملين وضعف وسائل العمل الأمر الذي يؤدي إلى إرهاق العاملين.

**الدراسة الثانية:**( أحمد 2007) دور النقل البحري على صعيد التجارة الخارجية وتأثيره في ميزان المدفوعات:

قام البحث بتسليط الضوء على أهمية النقل البحري ودوره في الاقتصاد الوطني من خلال إبراز دوره في ميزان المدفوعات خلال عدة سنوات، كما تمّ التركيز على مساهمة الأسطول التجاري السوري في نقل البضائع من وإلى المرفأئ السورية، وتوصّلت البحث إلى نتائج من أبرزها ضعف مساهمة السفن السورية في التجارة البحرية السورية وعدم فاعلية النقل البحري السوري.

**الدراسة الثالثة:** (حسّون 2007) تقييم كفاءة معايير التقييم المالي والإداري المستخدمة في قطاع النقل البحري(نموذج مرفأئ اللاذقية وطرطوس):

هدفت الدراسة إلى تقييم معايير الأداء المالي والإداري المستخدمة في مرفأئ اللاذقية وطرطوس كنسب تنفيذ الخطة السنوية ومعايير الإنتاجية ومعرفة مدى كفايتها لتقييم أداء المرفأئ، وأجرت الباحثة استبيان موجّه إلى العاملين في الشركة يتضمن أسئلة حول موضوع الدراسة، وتوصّلت إلى مجموعة من النتائج، أهمّها:

- عدم كفاية معايير التقييم المالي والإداري المستخدمة في المرفأئ.
- وجود خلل في الخطة الإنتاجية للشركتين بسبب التفاوت بين الإنتاج الفعلي والإنتاج المخطط له
- عدم قيام الشركتين بإجراءات تصحيحية عند وجود خلل في تنفيذ الخطة.
- عدم صرف الأموال المخصصة للمشاريع الاستثمارية وفق البنود المقررة لها، وتأخر العديد من المشاريع الاستثمارية.

- ارتفاع نسبة المديونية في الشركتين.

## الدراسة الرابعة: (معروف 2010) المشاكل والمعوقات التي تواجه إدارة الموانئ البحرية ( دراسة تطبيقية لمرافأ اللاذقية):

يقوم البحث على دراسة وتحليل بعض المشاكل التي تواجه إدارة الموانئ البحرية السورية وتعيق قيامها بوظائفها ومهامها وتحّد من تطورها، حيث تعرّضت الباحثة لأهمية ودور مؤسسات قطاع النقل البحري في الجمهورية العربية السورية والتميز بين مهامها ومهام الموانئ البحرية في عملية النقل، وركزت على دراسة الناحية الإدارية والفنية (كالبنية التحتية وضعف الخبرة الإدارية والتخطيطية) إضافة إلى تصنيف الموانئ البحرية السورية وتبعيتها لقوانين الدولة وتشريعاتها بشكل كلي، وأجرت الباحثة استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية من العاملين في إدارة مرافأ اللاذقية، وتوصّلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تقوم الموانئ البحرية السورية بإتباع نظام موانئ الخدمات (Service Port) كونه نقطة يتم فيها تغيير واسطة النقل التي تنقل البضائع، حيث تتركز معظم الاستثمارات على الهياكل الأساسية والأرصفة، كما أن هذه الموانئ لا تزال تتبع العمليات التقليدية في الشحن والتفريغ.
- ضعف الثقافة الإدارية لدى الأفراد المدروسين في عينة البحث وقلة خبرتهم العملية في مجال تطوير الموانئ وعدم اطلاعهم على التطورات الكبيرة في وسائل النقل من سفن وموانئ وبضائع.
- انعدام المنافسة في التشغيل بين الموانئ البحرية، وذلك بسبب سيطرة القطاع العام عليها.
- عدم تأمين مراكز خدمات لمرور السفن أو أجهزة رادارية.
- افتقاد الموانئ البحرية السورية للنظم الحاسوبية المتطورة.
- ضعف مستوى الخدمات المقدمة للركاب في الموانئ البحرية السورية.
- عدم وجود دراسات شاملة قبل وضع الخطط الإستراتيجية لمعرفة الإمكانيات المتاحة ووضع الأهداف وفق هذه الإمكانيات لكي تضمن نجاحها.

## الدراسة الخامسة: (عفيصة 2012) جدوى تطبيق نظام B.O.T في تمويل واستثمار الموانئ السورية وأثرها على التنمية:

ناقشت الدراسة إمكانية إيجاد سبل جديدة لتمويل المشروعات الحديثة للنقل البحري والتحسينات اللازمة عبر الاستفادة من الأساليب المطبقة عالمياً في هذا الشأن وأهمها نظام B.O.T في ظل التحديات التي تواجه قطاع النقل البحري المتمثلة بقصور التمويل الحكومي وعدم قدرة الموازنة العامة للدولة على تحمّل عبء الإنشاء والتطوير والإدارة.

وتوصّلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- انخفاض الإنتاجية الكلية في كل من مرافأ اللاذقية وطرطوس.
- عدم توفر الأموال الكافية والمخصصة لإحداث التطوير الذي يتماشى مع متطلبات التحديث.
- تطبيق نظام B.O.T في قطاع النقل البحري سيؤدي إلى رفع كفاءة الموانئ وسيحقق عوائد مالية أكبر.

الدراسة السادسة (عوض 2013): الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إدارة المرافق العامة.

قدّمت الباحثة دراسة نظرية تطبيقية في موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إدارة المرافق العامة ومنها مرفأى اللاذقية وطرطوس، وشرح ظاهرة الشراكة والأسباب المنطقية لاعتمادها وبيان مزاياها وعيوبها والأساس القانوني والقواعد الناظمة لكل عقد من عقودها.

وتمّ تسليط الضوء على الجانب العملي للشراكة من خلال دراسة تحليلية لتجارب الشراكة في بعض البلدان التي تطبقها ومنها سورية حيث قامت الباحثة بتحليل تجربة الاستثمار والشراكة في مرفأى اللاذقية وطرطوس في مجال الحاويات، وانتهت الدراسة بالتأكيد على أهمية الشراكة التي أثبتت كفاءتها والقدرة على تنفيذ وإدارة المشاريع التي تعترف الحكومات بأنها ليست قادرة فنياً وإدارياً ومالياً على تنفيذها، وكذلك أهمية تنظيم مشاريع الاستثمار وأداء التحكّم في جميع مراحل تنفيذ هذه المشاريع إلى جانب توفير البيئة القانونية الأمثل التي تضمن جذب هذه الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

## ثانياً- الدراسات الأجنبية:

### الدراسة الأولى:

**(Prakash, 2005) Port Planning as a Strategic Tool: A Typology.**

تقوم الدراسة على مناقشة الملامح العامة للموانئ التي تنطبق على جميع أنواع الموانئ والاهتمام بالتخطيط للموانئ من وجهة نظر اقتصادية واستثمارية، وتهدف الدراسة إلى:

- دراسة الإطار المؤسساتي اللازم للحالة المثلى للميناء من خلال بيان نماذج وأشكال الملكية والعلاقات مع الجهات المختلفة في إطار النظام القانوني المطبق.

- دراسة أساليب التنبؤ بالطلب والملائمة مع العرض وبيان الوظيفة الاقتصادية التي يحققها الميناء من خلال دراسة المؤشرات الإنتاجية والعوامل التي تؤثر في الطلب على خدمات الميناء.

- التحليل الاقتصادي للموانئ وتقييم المشروع من الناحية المالية من خلال بيان الفوائد الاقتصادية التي يحققها الميناء وتحليل التكاليف التشغيلية والاستثمارية.

ووضعت الدراسة عدة مقاربات مفاهيمية ونماذج نظرية حول تخطيط الميناء والتي يجب أن تستخدم لتحليل العرض والطلب والتسعير والنقل والتكلفة، وتوصّلت الدراسة إلى نتائج تمحورت حول التأكيد على أهمية التخطيط للميناء كأداة استراتيجية للتطوير من خلال استخدام أدوات التخطيط وليس فقط مبادئه والمقصود هنا هو أدوات التحليل المالي والاقتصادي في ظل الموارد المتاحة.

**(Jolić,2007): Strategic positioning , instrument of port system competitiveness analysis**

يتناول البحث أهمية موقع المرفأ ودوره في تعزيز القدرة التنافسية، ويقوم على تحليل الموقع الاستراتيجي للمرفأ من خلال ثلاثة محددات أساسية هي الحركة الملاحية والحصة من سوق النقل ونوعية الخدمة، وبنافش العوامل التي تحدد اختيار الميناء ودور الخدمات في جذب المستخدمين، ويؤكد البحث على أهمية اختيار موقع إقامة المرفأ بالقرب من المناطق الاقتصادية والشركات الصناعية الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض تكلفة النقل وتعزيز القدرة التنافسية.

الدراسة الثالثة:

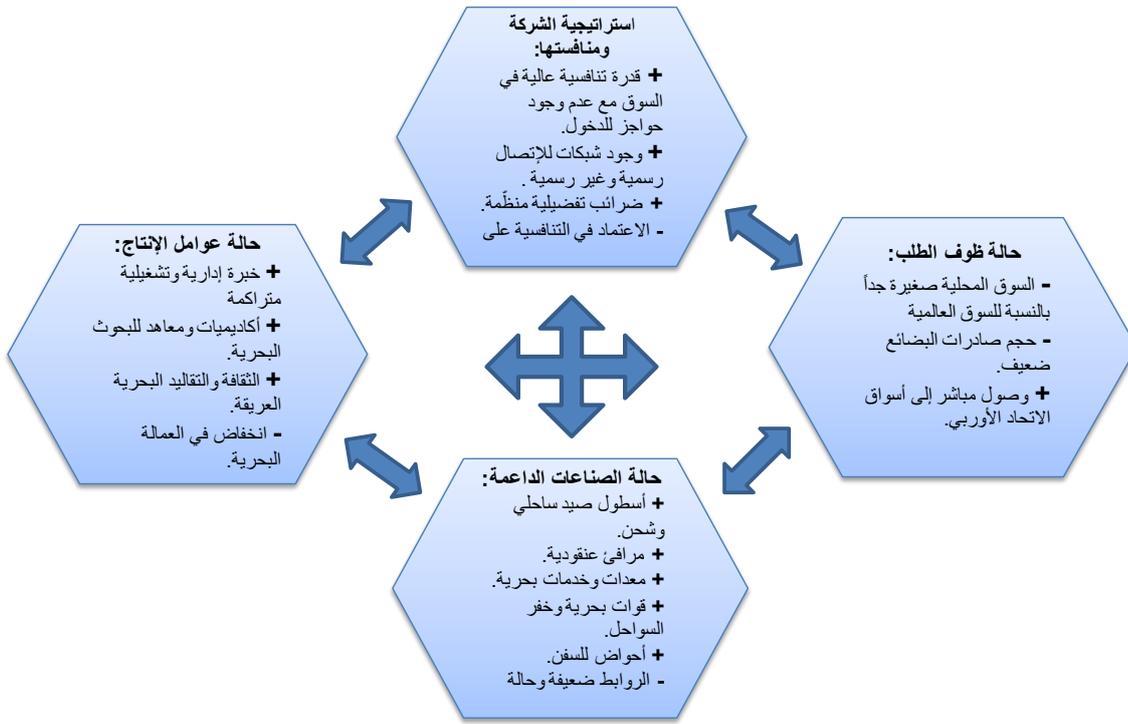
**(Dvorak,2008) Competitive Baltic sea ports :A comparison of Klaipeda, St. Petersburg and Turku.**

قامت الباحثة بتحليل القدرة التنافسية لثلاثة موانئ على بحر البلطيق (أي كلايبدا وسانت بطرسبورغ وتوركو) باستخدام نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر من خلال تطبيق العوامل الخمسة على واقع المرفأ الثلاثة وهذه العوامل هي: (درجة المنافسة، عوائق دخول منافسين محتملين إلى السوق، القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين، البدائل)، وركزت الدراسة على دور المرفأ في النقل المتعدد الوسائط ومدى مساهمتها في شبكات النقل المحلية والإقليمية.

الدراسة الرابعة:

**(Icaza, 2009)THE GREEK SHIPPING CLUSTER:**

اعتمد البحث على ماسة بورتر في تحليل البيئة التنافسية لقطاع النقل البحري اليوناني بكافة قطاعاته ودوره في الاقتصاد الوطني من خلال تطبيق العوامل التي تتناولها الماسة، حيث قام الباحث بدراسة وتحليل عوامل الإنتاج وظروف الطلب والصناعات التي يتألف منها قطاع النقل البحري في اليونان ومنها المرفأ البحرية. ومن خلال ذلك توصلَ البحث إلى تقييم لكافة العوامل التي تؤثر في قطاع النقل البحري اليوناني ومجموعة من التوصيات لتطوير قطاع النقل البحري اليوناني كتشجيع الاستثمار الأجنبي خصوصاً السياحة البحرية وتفعيل التسويق وزيادة الترابط بين المرفأ اليونانية مع محاور الربط الإقليمية ومنها منطقة حوض المتوسط، والشكل الآتي يبيّن ماسة تنافسية قطاع النقل البحري اليوناني:



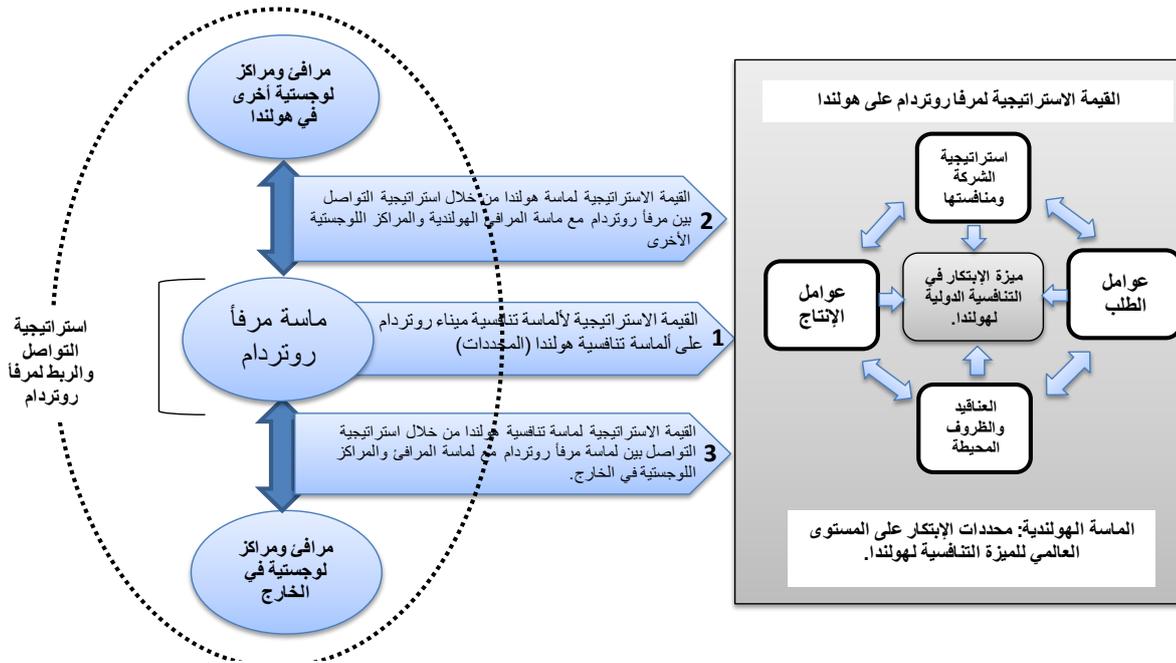
الشكل رقم (1-1) ماسة تنافسية قطاع النقل البحري في اليونان.

## الدراسة الخامسة:

(Van Den Bosch, Volberda 2011):

### The strategic value of the Port of Rotterdam for the international competitiveness of the Netherlands:

هدف البحث إلى دراسة الأهمية الاستراتيجية لمرفأ روتردام على التنافسية الوطنية لهولندا وترتيبها على مستوى العالم وفق تقرير التنافسية العالمية الذي يصدر سنوياً عن المنتدى الاقتصادي العالمي. ويعتمد البحث على دراسة العلاقة التفاعلية بين تنافسية مرفأ روتردام وتنافسية الاقتصاد الهولندي باستخدام نموذج ماسة بورت روتردام لدراسة عوامل التأثير المتبادلة، وتركز الدراسة على الفوائد الاقتصادية والعوائد المالية التي يحققها المرفأ والقيمة الاستراتيجية لمرفأ روتردام في تعزيز موقع هولندا التنافسية المعتمد على الابتكار، وتوصي الدراسة على تعزيز تلك القيمة الاستراتيجية من خلال زيادة التواصل بين مرفأ روتردام والمرافئ والمراكز اللوجستية الأخرى في هولندا والخارج والتطوير الدائم للإجراءات الإدارية والقانونية والاستفادة المثلى من الموارد الاستراتيجية وضرورة إشراك أصحاب المصالح في صنع القرار، والشكل الآتي يبيّن العلاقة التفاعلية بين تنافسية مرفأ روتردام في هولندا والاقتصاد الهولندي:



الشكل رقم (1-2) العلاقة التفاعلية بين تنافسية مرفأ روتردام في هولندا والاقتصاد الهولندي.

### ثالثاً- الفرق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

شكّلت الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) الإطار المرجعي والنواة الأساسية لهذا البحث، حيث قام الباحث بمراجعة ودراسة الأدبيات المستخدمة في تلك الدراسات خصوصاً الدراسات الأجنبية لبناء نموذج خاص بهذه الدراسة يحقق تحليلاً شاملاً لتنافسية المرافئ البحرية السورية.

وأهم ما يميّز هذا البحث عن الدراسات السابقة يتجلى بالآتي:

- يقوم البحث على تحليل كافة العوامل الداخلية والخارجية التي تتفاعل فيما بينها لتحديد تنافسية المرافئ البحرية السورية، وبالتالي فإنّ الدراسة تقدّم تحليلاً شاملاً للبيئة التنافسية للمرافئ السورية، أمّا الدراسات السابقة خصوصاً المحلية فقد ركّزت على جانب معين من العوامل التي تؤثر في التنافسية.

- انتقل الباحث من التحليل النظري للعوامل التي تدخل في التنافسية إلى الدراسة العملية الإحصائية التي اعتمدت على آراء مستخدمي المرفأ والمتعاملين معه باعتبار أن المرافئ البحرية قطاع خدمي والعملاء هم الأقدر على تقييم الخدمات وكفاءة الأداء وتحديد المشكلات والاحتياجات، أما الدراسات السابقة فبعضها اعتمد على التحليل النظري لعوامل التنافسية (الدراسات الأجنبية منها تنافسية النقل البحري في اليونان وماسة مرفأ روتردام)، والبعض (الدراسات المحلية) لم يأخذ بعين الاعتبار آراء عملاء المرفأ بل اعتمدت على آراء العاملين في المرافئ وهؤلاء في الغالب لا تتوفر لديهم المعرفة الكافية بنوعية الخدمات وكفاءة الاداء في المرافئ إضافة إلى تأثير وضعهم وعلاقتهم الوظيفية بضمنون الإجابات.

- يقدّم البحث نموذج مقترح متكامل لقياس وتحليل تنافسية قطاع المرافئ البحرية السورية ينسجم مع الأساليب المستخدمة في قياس وتحليل تنافسية المرافئ العالمية وهذا يمثل إضافة علمية وعملية يميّز بها عن الدراسات السابقة التي تناولت المرافئ البحرية السورية.

### 1-3 - مشكلة البحث :

تشير التقارير السنوية الصادرة عن المنظمات والمؤسسات الدولية إلى ضعف تنافسية المرافئ البحرية السورية وانخفاض مؤشراتهما بالمقارنة مع مرافئ حوض البحر الأبيض المتوسط الأمر الذي ينعكس سلباً على سمعتها وارتفاع اجور النقل البحري إليها مما يؤثر سلباً على حركتها الملاحية، وهنا تكمن مشكلة البحث وذلك بالإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هي أهم العوامل التي تؤثر في تنافسية المرافئ البحرية السورية؟
- ما تأثير عوامل التشغيل الداخلية في المرافئ البحرية السورية على تنافسيتها؟
- ما تأثير العوامل والظروف الخارجية التي تحيط بعمل المرافئ البحرية السورية على تنافسيتها؟

### 1-4 - أهمية البحث:

تعكف معظم الدول على دراسة وتحليل تنافسية قطاعاتها الاقتصادية بالاستفادة من التقارير الدولية وأهمها تقارير التنافسية التي باتت تحظى باهتمام كبير من قبل الحكومات ورجال الأعمال، ويعتبر قطاع النقل البحري بشكل عام والمرافئ البحرية بشكل خاص من القطاعات الاقتصادية المهمة لما لها من تأثير متبادل مع باقي القطاعات الاقتصادية الوطنية من جهة وعلاقتها مع الخارج باعتبار أنّ المرافئ البحرية محطة أساسية ضمن سلسلة التبادل التجاري الدولي ومجال حيوي لتنمية العلاقات الاقتصادية الدولية، وبالتالي فإنّ دراسة وتحليل تنافسية المرافئ البحرية له أهمية خاصة.

من هنا تأتي أهمية هذا البحث الذي يتناول تنافسية المرافئ البحرية السورية التي تعاني من ضعف (كما ذكر أعلاه)، من جهة أخرى لوحظ وجود دراسات تناولت تنافسية قطاعات اقتصادية مختلفة كالصناعة والزراعة، أمّا الدراسات التي تناولت المرافئ البحرية السورية فهي قليلة ولم تدرس أو تحلّل تنافسيتها.

وبالتالي يمكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً للجهات المعنية بتطوير التنافسية الوطنية ولواضعي السياسات المتعلقة بتطوير المرافئ البحرية السورية كون البحث سيقدم تحليلاً شاملاً لتنافسية المرافئ السورية وسيقترح مجموعة من التوصيات تعتبر آفاق تطويرية تحسّن من تنافسية المرافئ البحرية السورية.

### 1-5 - أهداف البحث :

يهدف البحث إلى دراسة وتحليل تنافسية المرافئ البحرية السورية ووضع مقترحات وحلول لرفع مستوى التنافسية واقتراح الاستراتيجيات المناسبة في ضوء الموارد والإمكانيات الحالية والمستقبلية بما ينسجم مع استراتيجية التطوير العامة من جهة ومواكبة التطورات العالمية في مجال النقل البحري، وبالتالي تقديم دراسة تحليلية وتطويرية شاملة لقطاع المرافئ البحرية السورية.

## 1-6- فرضيات البحث :

- الفرضية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الإنتاج في المرافئ البحرية السورية وبين الأداء التنافسي لتلك المرافئ.
- الفرضية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف الطلب التي تمر بها المرافئ البحرية السورية وبين الأداء التنافسي لتلك المرافئ.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المرافئ البحرية السورية وظروف منافستها وبين الأداء التنافسي لتلك المرافئ.
- الفرضية الرابعة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف المحيطة بعمل المرافئ البحرية السورية وبين الأداء التنافسي لتلك المرافئ.

## 1-7- منهجية البحث :

اتبع في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالرجوع لأهم الدراسات التي بحثت في قطاع النقل البحري بشكل عام والمرافئ البحرية السورية بشكل خاص، حيث تمّ توصيف واقع المرافئ البحرية السورية وتحليل هذا الواقع من كافة النواحي التشغيلية والمالية والإدارية والمقارنة مع المرافئ المجاورة. كما اتبع المنهج الإحصائي حيث تمّ إجراء استبيان تضمّن أسئلة جرى تقسيمها إلى أربعة محاور وفق النموذج الذي تمّ تصميمه بناءً على ماسة بورتر وتمّ توزيع الاستبيان على مستخدمي المرافئ من مخلصين جمركيين ووكلاء ملاحيين في اللاذقية وطرطوس تتضمن رأيهم بالأداء التنافسي لمرافئ اللاذقية وطرطوس وبالعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في التنافسية ، وجرى تحليل إجابات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS والوصول إلى نتائج وتوصيات بناءً على ذلك.

## 1-8- محدّدات البحث:

واجه هذا البحث صعوبات تمثّلت بافتقار المرافئ السورية للإحصائيات المتعلقة بمؤشرات الأداء والكفاءة وعدم وجود قاعدة بيانات مؤتمتة أو موحّدة، من جهة ثانية فإنّ الأزمة التي تعرضت لها سورية منذ بداية عام 2011 وتأثيرها على كافة القطاعات الاقتصادية في سورية ومنها قطاع النقل البحري أدت إلى تغيير في خطط واستراتيجيات المرافئ وعدم إمكانية التنبؤ في ظل وجود الظروف الاستثنائية وبالتالي فإنّ الأرقام والإحصائيات عن المرافئ البحرية السورية المستخدمة في البحث حتى عام 2010.

## الفصل الثاني أهمية ودور النقل البحري والمرافئ البحرية.

### مقدمة:

يحتل النقل البحري مركز الصدارة بين وسائل النقل المختلفة، حيث ينقل حوالي 85% من حجم التجارة العالمية ويساهم في زيادة المبادلات التجارية الدولية، وباتت تمثل خدماته المتميزة قوة دفع هامة لاقتصاد الدول، فالنقل والتجارة الخارجية وجهان لعملة واحدة ولكل منهما دور في التنمية الاقتصادية للدول، كما أنّ كفاءة خدمات النقل البحري تنعكس إيجاباً على أسعار السلع من خلال تخفيض تكاليف النقل البحري من وإلى الدولة إضافة إلى الإيرادات المالية الكبيرة التي تحققها الدولة من خلال استخدام مرافئها المتطورة وعبور السلع والبضائع أراضيها.

## المبحث الأول: دور النقل البحري في التجارة الدولية

يتميز قطاع النقل البحري بخصائص عديدة تختلف عن باقي الأنشطة الاقتصادية العالمية الأخرى من حيث ظروف التشغيل أو تعدد جنسيات أطراف النقل البحري وأيضاً المعاهدات الدولية التي تحكمها، فصناعة النقل البحري باتت صناعة دولية ومن أكثر الصناعات حرية وانفتاحاً وأكثرها كثافة في رأس المال ولديها أعقد أنظمة السوق تطوراً، وأصبحت تحتضن تقريباً كل التطورات الجديدة في تكنولوجيا النقل والاتصال عن بعد وهي من القطاعات الاقتصادية التي أسهمت بشكل كبير في تطور الاقتصاد العالمي بشكل عام وفي العولمة الاقتصادية بشكل خاص خصوصاً مع ظهور وانتشار أسلوب النقل بالحاويات في النصف الثاني من القرن العشرين والذي فتح باب العولمة على مصراعيه.

### 2-1-1- دور النقل البحري في التجارة العالمية.

**2-1-1-1- حجم التجارة الدولية:** شهد عام 2012 ركود اقتصادي عالمي أدى إلى انخفاض في نمو الناتج المحلي الإجمالي العالمي إلى 2.2% عن عام 2011 الذي بلغ 2.8% متأثراً بشكل كبير بانخفاض النمو الاقتصادي للصين من 9.3% عام 2011 إلى 7.8% عام 2012 بسبب انخفاض صادراتها نتيجة قلة الطلب عليها خصوصاً في أوروبا، ويعتبر هذا الانخفاض الأعلى في الصين منذ حوالى عقد من الزمن، كما انخفض معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي للهند من 7.7% عام 2011 إلى 3.8% عام 2012 (Review of maritime transport, 2013,p20)، ومن المعروف أن هذه الدول ساهمت بشكل كبير في نمو الاقتصاد العالمي والتجارة الدولية بعد الأزمة المالية العالمية أواخر عام 2008 والتي أدت إلى ركود كبير في الاقتصاد العالمي. كما شهد الاقتصاد الأوربي انخفاضاً في الناتج المحلي الإجمالي بعد أن تعافى نسبياً من الأزمة الاقتصادية العالمية خصوصاً ألمانيا وفرنسا، وفيما يخص الولايات المتحدة الأمريكية فقد شهد العام 2012 نمواً في الاقتصاد الأمريكي بنسبة 2.2% وهو أقل مما حققه الاقتصاد الروسي الذي نما بنسبة 3.4% مستفيداً من تعزيز علاقاته ومبادلاته التجارية مع دول مثل الصين والهند. والجدول الآتي يبيّن النمو الاقتصادي العالمي لعدد من الاقتصاديات والدول خلال عدد من السنوات.

الجدول رقم (1-2) معدل النمو الاقتصادي العالمي وفق GDP بين عامي 2005-2012. (النمو %)

الدولة/المنطقة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
العالم	3.4	3.9	3.9	1.5	-2.2	4.1	2.8	2.2
الاقتصاديات المتقدمة، منها:	2.4	2.8	2.5	0	-3.8	2.6	1.5	1.2
الولايات المتحدة	3.1	2.9	2.1	-0.3	-3.1	2.4	1.8	2.2
اليابان	1.9	2.4	2.4	-1	-5	4.7	-0.6	1.9
الاتحاد الأوروبي، منه:	1.8	3	2.8	0.3	-4.3	2.1	1.6	-0.3
ألمانيا	0.9	2.9	2.5	1.1	-5.1	4.2	3	0.7
فرنسا	1.9	2.2	2.4	-0.1	-3.1	1.7	2	0
بريطانيا	1.9	2.8	2.6	-1	-4	1.8	0.9	0.2
الاقتصاديات النامية، منها:	6.6	7.1	7.8	5.3	2.4	7.9	5.9	4.6
الصين	10.4	11.1	13	9.6	8.7	10.4	9.3	7.8
الهند	8.8	9.2	9.6	6.2	5	11.2	7.7	3.8
البرازيل	3.2	3.7	6.1	5.2	-0.3	7.5	2.7	0.9
روسيا(اقتصاد متحول)	6.4	6.7	8.1	5.2	-7.9	4.5	4.3	3.4

المصدر: إعداد الباحث بناءً على تقارير التجارة والتنمية الصادرة عن الأمم المتحدة (الاونكتاد) (Trade and development, Report 2011- 2013,p2)

فيما يخص تجارة السلع (الصادرات والواردات) شهد عام 2012 انخفاضاً كبيراً في نمو حجم الصادرات الدولية حيث لم يتجاوز 1.8 % عن عام 2011 الذي بلغ 5.2% متأثراً بانخفاض صادرات الدول المتقدمة بشكل حاد من 4.9% عام 2011 إلى 0.4% عام 2012، كما شهد حجم الواردات العالمية انخفاضاً مماثلاً في معدل النمو بسبب إجراءات التقشف وانخفاض الطلب خصوصاً في دول الاتحاد الأوروبي وانخفاض صادرات الدول النامية وأهمها الصين.

الجدول رقم (2-2) معدل نمو حجم التجارة العالمية بين عامي (2012-2007)\*. النسبة (%100)

الواردات						المنطقة	الصادرات					
2012	2011	2010	2009	2008	2007		2007	2008	2009	2010	2011	2012
1.6	5.3	13.6	-13.6	2.2	6.6	العالم	5.8	3	-13.3	13.9	5.2	1.8
-0.5	3.4	10.8	-14.6	0	3.7	الدول المتقدمة:	3.9	2.8	-15.1	13	4.9	0.4
3.7	4.2	10.1	-12.2	-0.9	0.8	اليابان	6.8	4.9	-24.9	27	-0.6	-1
2.8	3.8	14.8	16.4	-3.7	1.1	USA	6.8	5.5	14.9-	15.4	7.2	4.1
-2.8	9.6	9.3	-14.5	1.1	4.8	الاتحاد الأوروبي	3.2	2.5	-14.3	11.6	5.5	-0.2
4.5	7.4	18.8	-10.2	5.3	10.6	الدول النامية:	8.7	4.2	-10.3	16	6	3.6
5.9	10.3	25.4	-1.1	2.4	14.1	الصين	21.8	10.5	13.6-	29.1	13	7.2
5.8	9.1	13.8	-0.9	10.4	16.9	الهند	15.2	10.7	-6.6	14	14.2	-2.5

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على :

(Trade and development Report, 2011,p7 ; Review of maritime transport 2013,p 22).

وتبعاً لذلك فقد شهدت قيمة الصادرات الدولية تباطؤاً كبيراً خلال عام 2012 حيث لم يتجاوز معدل النمو 0.2% على الرغم من ارتفاع حجمها وذلك بسبب انخفاض أسعار السلع الأساسية مثل /القهوة - 22%، الحديد -23% ، القطن -42%، (World trade report, 2013,p20).

والجدول الآتي يبيّن قيمة التجارة العالمية السلعية (صادرات وواردات) خلال عدة سنوات.

الجدول رقم (2-3) قيمة التجارة الدولية السلعية بين عامي(2012-2005) الوحدة بليون دولار(بالأسعار الجارية)

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	العام
17850	17816	14851	12178	15717	13619	11762	10159	الصادرات
0.2	20	21.9	-22.5	15.4	15.8	15.7	-	نسبة النمو%
18155	18057	15077	12421	16127	13968	12080	10511	الواردات
1	20	21.4	-23	15.5	15.6	15	-	نسبة النمو%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على إحصائيات التجارة الدولية - منظمة التجارة العالمية-www.wto.org

وعلى الرغم من انخفاض الصادرات الصينية في عام 2012 بسبب انخفاض الطلب العالمي عليها خصوصاً في أوروبا، فإنّ الصين ما تزال تصدر دول العالم في قيمة صادراتها التي تبلغ حوالى

\* بيانات الجدول تبدأ بعام 2007 بسبب أن تصنيف معدل نمو حجم التجارة العالمية وفق المناطق وأهم الدول بدأ في عام 2007.

11.2% من قيمة الصادرات الدولية تليها الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة 8.4% ثم ألمانيا بنسبة 7.7% ، وهذه الدول الثلاث تحتل المراكز الأولى أيضاً على صعيد الواردات ( World trade report ) .(2013, p35).

والجدول الآتي يبيّن الدول العشرة التي تصدر التجارة الدولية.

الجدول رقم (2-4) الترتيب العالمي للدول العشرة الأولى المصدرة والمستوردة.

أول عشر مستوردين في العالم			أول عشر مصدريين في العالم		
النسبة	القيمة (بليون دولار)	الدولة	النسبة	القيمة (بليون دولار)	الدولة
12.6	2.335	USA	11.2	2.049	الصين
9.8	1.818	الصين	8.4	1.547	USA
6.3	1.167	ألمانيا	7.7	1.407	ألمانيا
4.9	886	اليابان	4.4	799	اليابان
3.7	680	بريطانيا	3.6	656	هولندا
3.6	674	فرنسا	3.1	560	فرنسا
3.2	591	هولندا	3	548	كوريا
3	554	هونغ كونغ	2.9	529	روسيا
2.9	520	كوريا	2.7	500	إيطاليا
2.6	489	الهند	2.7	493	هونغ كونغ

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على إحصائيات التجارة الدولية- تقرير التجارة العالمية 2013

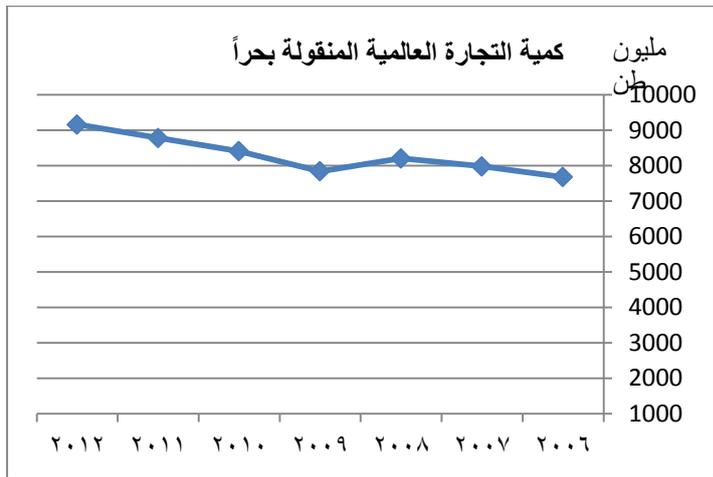
## 2-1-1-2- حجم التجارة البحرية:

أدت الأزمة المالية العالمية إلى تراجع في سوق النقل البحري الدولي وتوقف عدد كبير من السفن عن العمل وانخفاض حجم البضائع المنقولة بحراً عام 2009، لتعاود التجارة البحرية العالمية النمو بمعدلات سنوية منتظمة بحوالي (4-5%) بين عام 2010 و 2012 الذي بلغ النمو فيه 4.3% عن عام 2011 بحمولة تقدر 9.2 مليار طن والتي تشكّل حوالي 90% من التجارة العالمية السلعية ( World shipping council, 2012).

الجدول رقم(2-5)التطور في التجارة العالمية المنقولة بحراً خلال عدة سنوات الوحدة مليون طن

السنة	نفط + غاز	بضائع عامة (جافة+سوانب)	إجمالي التجارة البحرية
2006	2698	4984	7682
2007	2747	5237	7984
2008	2742	5478	8210
2009	2642	5194	7843
2010	2772	5637	8409
2011	2794	5991	8785
2012	2836	6329	9165

المصدر: أونكتاد- تقرير النقل البحري العالمي 2010 ص8



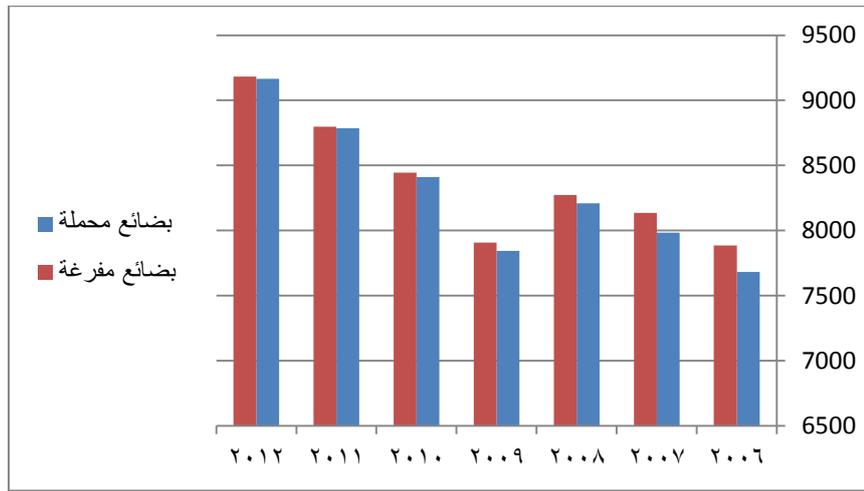
الشكل رقم/2-1/ كمية التجارة الدولية المنقولة بحراً

وتبلغ حصة الاقتصاديات النامية حوالى 60% من إجمالي البضائع المحملة، وحوالى 58% من حجم البضائع المفرغة من حجم البضائع المنقولة بحراً (تشمل الصين والهند والبرازيل وجنوب أفريقيا) بسبب الحاجة الدائمة لهذه الاقتصاديات إلى السلع الاستهلاكية والمواد الأولية اللازمة للصناعة و مواد الطاقة.

الجدول رقم (2-6) توزع التجارة البحرية العالمية حسب المجموعات الاقتصادية بين عامي(2006-2012). /مليون طن/

المجموعة الاقتصادية	السنة	بضائع محملة	النسبة %	بضائع مفرغة	النسبة %
العالم	2006	7682.3	100	7885.9	100
	2007	7983.5	100	8136.1	100
	2008	8210.1	100	8272.7	100
	2009	7842.8	100	7908.4	100
	2010	408.9 8	100	443.8 8	100
	2011	784.3 8	100	797.7 8	100
	2012	165.3 9	100	183.7 9	100
الاقتصاديات المتقدمة	2006	2460.5	32.03	4164.7	52.81
	2007	2608.9	32.68	3990.5	49.05
	2008	2708.5	32.99	4007.9	48.45
	2009	2540.1	32.39	3499.8	43.10
	2010	865.4 2	34.10	604.5 3	42.70
	2011	982.5 2	34.00	632.3 3	41.30
الاقتصاديات النامية	2012	162.9 3	34.50	678.8 3	40.10
	2006	4811.5	62.63	3650.6	46.29
	2007	4966.6	62.21	4068.9	50.01
	2008	5070.2	61.76	4175.5	50.47
	2009	4800.8	61.21	4348.1	55.70
	2010	027.8 5	59.80	717.3 4	55.90
الاقتصاديات المنحولة	2011	296.8 5	60.30	008.8 5	56.90
	2012	460.3 5	59.60	355.7 5	58.30
	2006	410.3	5.34	70.6	0.90
	2007	407.9	5.11	76.8	0.94
	2008	431.5	5.26	89.3	1.08
	2009	501.8	6.40	60.5	1.20
2010	515.7	6.10	122.1	1.40	
2011	505	5.70	156.7	1.80	
2012	542.1	5.90	149.2	1.60	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تقارير النقل البحري العالمي للأعوام محل الدراسة.



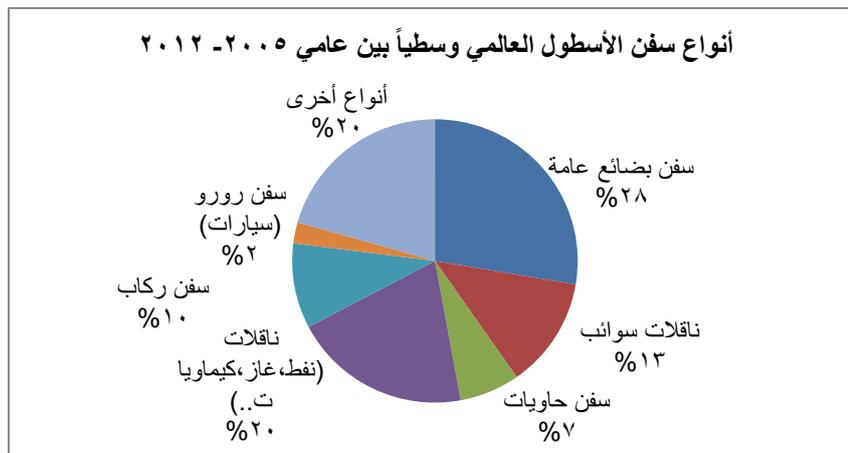
الشكل التوضيحي رقم/2-2/ نمو التجارة العالمية المنقولة بحراً

أما من حيث عدد السفن، فقد بلغ حجم الأسطول العالمي عام 2012 حوالي 65 ألف سفينة تجارية تبلغ حمولتها حوالي (1.044) مليار طن توزعت على ناقلات نفط، وبضائع عامة، وسفن حاويات وغيرها (The world merchant fleet , 2012). والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (7-2) عدد ونوع الأسطول العالمي بين عامي (2005 - 2012)

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	نوع السفينة
16320	17284	18425	18383	19482	18715	18242	16061	سفن بضائع عامة
9892	9597	8920	8020	7768	7488	7240	6321	ناقلات سوانب
4858	4974	4869	4616	4644	4309	3960	2996	سفن حاويات
14034	14068	13722	13326	13368	12837	12332	10560	ناقلات (نفط، غاز، كيماويات..)
6423	6370	6382	6290	6391	6335	6253	5771	سفن ركاب
1470	1537	1556	1548	1668	1632	1588	1384	سفن رورو (سيارات)
11496	11134	10293	9615	9023	20613	19857	14442	أنواع أخرى
64493	64964	64167	61798	62344	71929	69472	57535	المجموع

المصدر: <http://www.emsa.europa.eu/implementation-tasks/equasis-a-statistics/items/id/472.html?cid=95>



الشكل التوضيحي رقم/3-2/ توزيع الأسطول العالمي حسب النوع بين عامي (2012/2005).

وتصدر اليونان المركز الأول عالمياً في مجال حمولة السفن التي تمتلكها بحولي 16% من الحمولة العالمية للسفن تليها اليابان ثم الصين، فيما تتصدر الصين العالم في مجال عدد السفن بما يزيد عن خمسة آلاف سفينة، ويشير الباحث إلى أنه توجد عشرين دولة في العالم تمتلك ما نسبته 75 % من عدد الأسطول العالمي بحمولة تمثل 85% من الحمولة العالمية وفق ما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-8) ترتيب أول عشرين دولة في عدد السفن لعام 2012.

التسلسل	الدولة	عدد السفن	الحمولة(بالطن الساكن)	النسبة من الحمولة العالمية
1	اليونان	3695	244850578	15.7
2	اليابان	3991	223815008	13.86
3	الصين	5313	190078835	11.77
4	ألمانيا	3833	125778528	7.79
5	كوريا	1576	75095806	4.65
6	سنغافورة	1888	64152804	3.97
7	الولايات المتحدة	1943	58278064	3.61
8	المملكة المتحدة	1237	50304696	3.11
9	النرويج	1908	45992245	2.85
10	تايوان	814	44259845	2.74
11	الدانمارك	991	40714843	2.52
12	برمودا	210	32896307	2.04
13	تركيا	1580	29090600	1.8
14	إيطاليا	884	25342964	1.57
15	هونغ كونغ	566	24325269	1.51
16	الهند	742	22441287	1.39
17	الإمارات العربية	699	19473569	1.21
18	روسيا	1727	19384251	1.2
19	ماليزيا	614	17114550	1.03
20	هولندا	1207	16672566	1.03
	مجموع أول عشرين دولة	35418	1370062615	85
	العالم	47122	1613755905	100

المصدر: تقرير النقل البحري العالمي لعام 2012 - (أونكتاد).

### 2-1-1-3- النقل الدولي بالحاويات:

أصبحت الحاويات اليوم السمة الأساسية والوسيلة المثلى للنقل نظراً لما تقدمه هذه الوسيلة لمنظومة النقل البحري من ميزات الخدمة من المخزن إلى المخزن، إضافة إلى توفير الوقت اللازم للتفريغ وبقاء السفينة في المرفأ إلى النصف، وقد أدى هذا التطور إلى تغييرات جذرية في طاقة الموانئ ومعدات ووسائل التفريغ مع دخول سفن تبلغ حمولتها 16000 حاوية نمطية (TEU)\* وتخطط شركات النقل البحري لبناء سفن تتجاوز سعتها 22000 حاوية نمطية (TEU). وأمام هذا الواقع فإن تحديات كثيرة

\* TEU: (Twenty foot Equivalent Unit) حاوية نمطية 20 قدم، حيث أن الحاوية 40 قدم تعتبر حاويتين نمطيتين 20 قدم.

تواجه إدارات المرافئ البحرية لكي تتأقلم مع هذا التطور، سواءً من حيث البنية التحتية ومعدات التفريغ والشحن أو من حيث كفاءة الخدمات والأنظمة التشغيلية والإدارية. وقد أدى استخدام الحاويات إلى ظهور محطات خاصة لتناول الحاويات، كما أن تطور سفن الحاويات أدى إلى زيادة حجم التناول في المرافئ بل وبناء مرافئ متخصصة بتناول الحاويات لتلبي احتياجات السفن العملاقة، ويمكن القول أن مستقبل النقل البحري وتطور حجم الأعمال في المرافئ البحرية مرتبط بدرجة كبيرة بمدى انسجام المرفأ من حيث المواصفات والخدمات مع أنواع وأحجام سفن الحاويات التي بلغ عددها حوالي 4858 سفينة بحمولة تصل الى 176 مليون طن(GT)\* عام 2012(The world merchant fleet, 2012).

الجدول رقم(2-9) تطور أنواع سفن الحاويات ومواصفاتها.

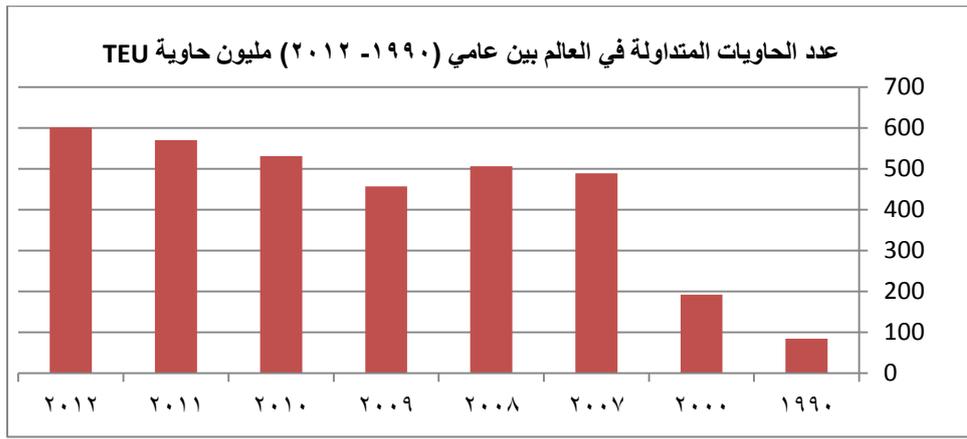
النوع	عدد الحاويات(TEUs)	الطول/متر	عمق الغاطس
feeder	322	106.4	6.24
feedmax	735	139.5	8.29
handy	1405	178.8	10.6
submax	2254	222.4	13.23
panamax	3075	271.5	16.16
post panamax	5317	288.9	17.2
clementine Maersk	9600	348.7	20.8
Gudrum Maersk	10150	367.3	21.86
Emma Maersk	15200	397.7	23.7
Corea STX(in project)	22000	450	26.79

المصدر: (Vega,2010)

وشهدت التجارة العالمية نمواً كبيراً في عدد الحاويات خلال السنوات العشرين الأخيرة التي تضاعف فيها عدد الحاويات المتناولة عبر مرافئ العالم حوالي 7 مرات خلال الفترة الممتدة ما بين عامي (1990-2012)، حيث وصل عدد الحاويات عام 2012 إلى أكثر من 600 مليون حاوية نمطية بنسبة نمو 5% عن عام 2011 الذي بلغت نسبة النمو فيه حوالي 7.2% ، ويمثل هذا العدد من الحاويات حوالي 16% من حجم التجارة البحرية العالمية و65% من حجم البضائع الجافة المنقولة بحراً لعام 2012 (Review of maritime transport, 2013).

والشكل الآتي يبيّن عدد الحاويات المتناولة عالمياً بين عامي (1990-2012).

\* GT: (Gross Tonnage) الحمولة الكلية للسفينة.



الشكل التوضيحي رقم /2- 4/ عدد الحاويات المحققة فعلياً خلال بين عامي (2012-1990).

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تقارير النقل البحري العالمي.

وساهمت اقتصاديات دول شرق آسيا بالدور الأكبر في هذا النمو خصوصاً الصين التي اخترقت صادراتها دول أوروبا وأمريكا، وتتصدر الصين دول العالم في عدد الحاويات المتداولة في مرفئها بما يزيد عن 155 مليون حاوية عام 2012 وبما يعادل حوالي 25.3% من عدد الحاويات في العالم، متضمناً مرفئ تايوان وهونغ كونغ الصينية (Review of maritime transport, 2013, p89). وحقق مرفأ شنغهاي الصيني رقماً قياسياً عام 2012 حوالي 32.5 مليون حاوية، فيما حل مرفأ سنغافورة في المرتبة الثانية بنحو 31.6 مليون حاوية، وتظهر الإحصائيات تواجد سبعة مرفئ صينية ضمن العشرة الأكثر تداولاً للحاويات في العالم.

الجدول رقم(2-10) أكبر عشرين مرفأ من حيث تداول الحاويات خلال أعوام (2012/2008)

2012TEUs	2011TEUs	2010 TEUs	2009 TEUs	2008 TEUs	country	port	RANK
32,500,000	31,700,000	29,070,000	25,002,000	27,980,000	الصين	شانغهاي	1
31,600,000	29,937,700	28,430,000	25,866,400	29,918,200	سنغافورة	سنغافورة	2
23,100,000	24,384,000	23,700,000	20,983,000	24,248,000	الصين	هونغ كونغ	3
22,940,000	22,569,800	22,510,000	18,250,100	21,413,888	الصين	شينزين	4
17,030,000	16,184,706	14,190,000	11,954,861	13,425,000	كوريا ج	بوسان	5
14,973,400	14,686,200	13,140,000	10,502,800	11,226,000	الصين	نينغبو	6
14,520,000	14,400,000	12,550,000	11,190,000	11,001,300	الصين	غوانزو	7
14,500,000	13,020,000	12,550,000	10,260,000	10,320,000	الصين	غينجداو	8
13,280,000	13,000,000	11,600,000	11,124,082	11,827,299	الإمارات العربية	دبي	9
12,300,000	11,500,000	10,080,000	8,700,000	8,500,000	الصين	تانجين	10
11,900,000	11,876,921	11,140,000	9,743,290	10,783,825	هولندا	روتردام	11
9,990,000	96,301,926	8,870,000	7,309,779	7,970,000	ماليزيا	كيلانج	12
9,781,000	9,636,289	9,180,000	8,581,273	9,676,554	تايوان	كواشيونج	13
8,930,000	9,014,165	7,910,000	7,010,000	9,737,110	ألمانيا	هامبورغ	14
8,629,992	8,664,234	8,470,000	7,309,639	8,662,890	بلجيكا	انتويرب	15
8,080,000	7,940,511	6,500,000	6,748,994	7,849,985	الولايات المتحدة	لوس انجلوس	16
8,060,000	6,400,000	5,242,000	4,552,000	-	ماليزيا	داليان	17
7,720,000	7,500,000	6,540,000	6,000,000	5,600,000	ماليزيا	تانجونج بيليباس	18
5,927,000	5,731,063	5,068,000	-	-	الصين	يام شابانغ	19
7,200,000	6,460,700	5,820,000	4,680,355	5,034,600	الصين	زيامين	20

world shipping council/trade statistics/Global INSIGHT/Valuation of the Liner Shipping Industry/Economic contribution and liner industry operations 2009.

نلاحظ من الجدول السابق بان 16 مرفأ من أصل عشرين الأكثر تداولاً في العالم يقع في آسيا ضمن اقتصاديات الدول النامية، فيما أربعة مرفأئ ثلاثة منها في أوربا وواحد في الولايات المتحدة الأمريكية تمثل اقتصاديات الدول المتقدمة مما يبرز مكانة آسيا وسيطرتها على تجارة الحاويات في العالم. وفي مجال خطوط النقل البحري يتصدر الخط الملاحي الدانماركي Maersk Line قائمة شركات الخطوط الملاحية المشغلة للسفن لعام 2012 بنسبة 13.4% من الحصة السوقية يليه الخط السويسري MSC بنسبة 12.9% ثم الخط الفرنسي Cma Cgm بنسبة 7.2%. وتبلغ الحصة السوقية لهذه الشركات الثلاثة أكثر من 33% من السوق العالمية فيما تسيطر عشرين شركة في العالم على ما يزيد على 80% من السوق العالمية.

الجدول رقم (2-11) ترتيب أول عشرين خط ملاحي في العالم لعام 2012.

التسلسل	المشغل	الجنسية	عدد السفن	عدد الحاويات	الحصة السوقية
1	Maersk Line	الدانمارك	453	2149524	13,4%
2	MSC	سويسرا	398	2064118	12,9%
3	CMA CGM	فرنسا	288	1153088	7,2%
4	COSCO	الصين	155	715219	4,5%
5	Evergreen Line	تايوان، الصين	187	709702	4,4%
6	Hapag- lioyd	المانيا	141	639148	4%
7	APL	سنغافورة	127	570497	3,6%
8	CSCL	الصين	124	564151	3,5%
9	Hanjin	كوريا الجنوبية	107	555279	3,5%
10	MOL	اليابان	111	507894	3,2%
11	OOCL	هونغ كونغ	102	453044	2,8%
12	NYK	اليابان	93	403030	2,5%
13	Hamburg	ألمانيا	93	384293	2,4%
14	HMM	كوريا الجنوبية	67	364373	2,3%
15	YANG MING	تايوان، الصين	86	363057	2,3%
16	K LINE	اليابان	75	341848	2,1%
17	ZIM	الكيان الصهيوني	71	282411	1,8%
18	UASC	الكويت	41	260818	1,6%
19	CSAV	تشيلي	55	259391	1,6%
20	PIL	سنغافورة	98	237776	1,5%

المصدر: تقرير النقل البحري العالمي لعام 2012. (Review of maritime transport, 2012)

يتضح مما سبق بأن صناعة النقل البحري من القطاعات الاقتصادية التي ساهمت بشكل كبير في تطور الاقتصاد العالمي بشكل عام وفي العولمة الاقتصادية بشكل خاص، ومما لاشك فيه أن هذه الصناعة ستبقى في تطور متنامي بسبب النمو الدائم في حجم المبادلات التجارية الدولية واستحواد النقل البحري على القسم الأكبر من سوق النقل الدولي نظراً لانخفاض تكاليفه مقارنةً مع باقي وسائل النقل.

## المبحث الثاني: دور النقل البحري والمرافئ البحرية في الاقتصاد الوطني.

لقطاع النقل البحري أهمية كبيرة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية سواء في الدول المتقدمة أو النامية من خلال الفوائد الاقتصادية التي يحققها وتأثيره المباشر على حركة التجارة الخارجية، وقد أصبح لزاماً على جميع الدول خصوصاً النامية التي ترغب في الاستفادة من تلك الفوائد تطوير قطاع النقل البحري لديها بكافة عناصره وأهمها المرافئ البحرية لكي تتماشى مع التطورات العالمية المتسارعة في هذا القطاع وتحقيق تنمية اقتصادية يكون لقطاع النقل البحري الدور الرائد فيها.

إن المرافئ البحرية باعتبارها إحدى حلقات عملية النقل البحري يوجد تفاعل وتأثير متبادل مع جميع تلك الحلقات من جهة، ومع باقي القطاعات الاقتصادية في الدولة من جهة ثانية وذلك لتحقيق أية منفعة للاقتصاد الوطني.

### 2-2-1 دور النقل البحري في التجارة الخارجية السورية:

تعتبر التجارة الخارجية أحد أهم مجالات العلاقات الاقتصادية الدولية وأوسعها نطاقاً وأكثرها تأثيراً في نمو العلاقات الدولية، لما تضمنه من تدفقات ضخمة من السلع والخدمات على النطاق الدولي (شعبان، 1981، 395).

وينفرد هذا القطاع بمكانة متميزة في اقتصاديات الدول النامية لعوامل تتعلق بواقع التخلف والتبعية التي تعاني منها تلك الدول من جهة، وقدرته على المساهمة في تغيير هذا الواقع في إطار عملية التنمية من جهة أخرى عن طريق تمويل الواردات من خلال حصيلة الصادرات.

تساهم التجارة الخارجية بنسبة مرتفعة في الناتج المحلي الإجمالي (الجدول رقم 2-12) وهذا يعني زيادة مساهمة التجارة الخارجية في الاقتصاد السوري سواء من حيث تصدير فائض الإنتاج المحلي، أو من حيث تأمين متطلبات عملية التنمية من السلع.

والجدول الآتي يبين نسبة التجارة الخارجية إلى الناتج المحلي الإجمالي في سورية.

الجدول رقم (2-12) نسبة التجارة الخارجية إلى الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية أعوام (2010/2005) (بملايين الليرات)

نسبة التجارة الخارجية إلى الناتج المحلي الإجمالي %	الناتج المحلي الإجمالي	قيمة التجارة الخارجية السورية*	العام
67.08	1506440	1010546	2005
75.59	1704974	1288855	2006
64.20	2017825	1295528	2007
63.87	2448060	1563540	2008
50.12	2520705	1263303	2009
50.72	2791775	1416059	2010

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على بيانات المجموعات الإحصائية للأعوام محل الدراسة.

\* بدون ترانزيت.

نلاحظ من خلال الجدول السابق ارتفاع نسبة مساهمة التجارة الخارجية السورية (قيمة الواردات والصادرات) في الناتج المحلي الإجمالي حوالى 62% كمعدل وسطي بين عامي 2010/2005. وعند الحديث عن التجارة الخارجية فلا بد من الحديث عن قطاع النقل كمحرك أساسي للتجارة الخارجية السورية وقاطرة نموها ، وفي هذا الإطار تبرز المرفأ البحرية السورية كوابية رئيسية للتجارة الخارجية في إطار التبادل التجاري بين سورية والعالم الخارجي حيث تنقل عبرها معظم الواردات والصادرات السورية من سلع وبضائع .

الجدول رقم(2-13) حجم التجارة البحرية إلى حجم التجارة الخارجية السلعية خلال أعوام(2010/2002). الوحدة ألف طن

السنة	التجارة الخارجية السورية بدون النفط*	التجارة البحرية عبر مرفأ اللاذقية وطرطوس	النسبة %
2002	15964	13022	82
2003	20300	12827	63
2004	24178	15817	65
2005	27399	19697	72
2006	33097	20860	63
2007	26299	20404	78
2008	31809	21001	66
2009	34160	23687	69
2010	29206	22118	76

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على بيانات المجموعات الإحصائية السورية للأعوام محل الدراسة.

نلاحظ من الجدول السابق بأن المرفأ السورية ساهمت بنقل 70% كمعدل وسطي بين عامي (2010-2002) من حجم التجارة الخارجية السورية السلعية (بدون نفط ) ووصلت نسبة مساهمتها إلى حوالى 76% عام 2010 على الرغم من انخفاض حجم التجارة الخارجية السورية وانخفاض كمية البضائع المستوردة عبر البحر في عام 2010 بسبب تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على حجم المبادلات التجارية في العالم. ويشير الباحث بأن تغير نسبة مساهمة المرفأ البحرية السورية في نقل التجارة الخارجية السورية (انخفاضاً أو زيادةً) يعود إلى تغير وجهة ومصدر المستوردات والصادرات السورية باتجاه أوروبا أو دول الجوار كالعراق وتركيا ودول الخليج، كما يمكن ملاحظة العلاقة الوثيقة بين حجم التجارة الخارجية السورية والحركة الملاحية في المرفأ السورية وهذا ما تؤكد دراسة معامل الارتباط بينهما باستخدام برنامج spss وفق الآتي:

#### Correlations

	الخارجية	البحرية
Pearson Correlation	1	.925**
Sig. (2-tailed)		.000
N	9	9
Pearson Correlation	.925**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	9	9

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الشكل رقم (2-5) معامل الارتباط بين التجارة الخارجية والتجارة البحرية السورية

\* تتم تجارة النفط من خلال مصب بانياس النفطي وليس مرفأ اللاذقية وطرطوس لذلك تم استبعاد النفط من التجارة الخارجية السورية عند احتساب نسبة التجارة البحرية من التجارة الخارجية في سورية لكي تكون نسبة المساهمة واقعية وصحيحة.

يبين الجدول السابق أنّ معامل الارتباط طردي وقوي جداً يبلغ 92.5 بدرجة ثقة (sig 0.000) وهذا يدل على وجود علاقة موجبة قوية جداً بين التجارة الخارجية السورية وحركة المرافئ البحرية السورية.

## 2-2-2 دور النقل البحري في الناتج المحلي الإجمالي لوزارة النقل:

يعتبر قطاع النقل بشكل عام والنقل البحري بشكل خاص من القطاعات الفاعلة والمنفصلة مع بقية القطاعات فهو يشكل أساس البنية التحتية التي يعتمد عليها النشاط الاقتصادي، إضافة إلى أنّ وظائف النقل الاقتصادية تؤثر على النمو وعلى التغيرات في عملية التنمية ونظمها من خلال الربط بين مراكز الإنتاج ومراكز الاستهلاك وإلى منافذ التصدير والاستيراد وكذلك نقل بضائع العبور، وبالمقابل فإن التغيرات في تلك النظم الكلية تؤثر بدورها على التطور اللاحق للقطاع.

يساهم قطاع النقل (البحري والبري والجوي والسككي) في الناتج المحلي الإجمالي السوري بنسبة 9.51% عام 2010 وهو بذلك يحتل المرتبة الرابعة بين بقية القطاعات (بعد الصناعة والزراعة وتجارة الجملة والخدمات الحكومية\*):

الجدول رقم (2-14) نسبة مساهمة قطاع النقل في الناتج المحلي الإجمالي (بالأسعار الجارية) الوحدة مليون ل.س

العام	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
الناتج المحلي الإجمالي لقطاع النقل	141599	160851	182195	201156	225157	237677	265548
الناتج المحلي الإجمالي لكافة القطاعات في سورية	1266891	1506440	1704974	2017825	2445060	2520705	2791775
النسبة %	11.18	10.68	10.69	9.97	9.21	9.43	9.51

المصدر: المكتب المركزي للإحصاء. المجموعة الإحصائية السورية للأعوام /2010-2004/

على صعيد النقل البحري ( كقطاع عام)، فإن مرفأ اللاذقية وطرطوس يساهمان بنسبة حوالي 33% من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي لوزارة النقل وفق ما يبيته الجدول التالي:

الجدول رقم (2-15) مساهمة المؤسسات البحرية في الناتج المحلي الإجمالي لوزارة النقل خلال أعوام 2010/2005 الوحدة ألف ليرة سورية

المؤسسة	2005	2006	2007	2008	2009	2010
الناتج المحلي الإجمالي لوزارة النقل	14377594	15325680	15547060	16844833	18441148	18521432
الشركة العامة لمرفأ اللاذقية	2301085	2334732	2171000	2422471	3240985	2797091
الشركة العامة لمرفأ طرطوس	2787163	2713549	2748507	2953906	3451101	3122824
شركة التوكيلات الملاحية	287397	300148	303399	297762	344116	287567
المؤسسة العامة للنقل البحري	91796	80657	24092	135296	294822	163772
نسبة مساهمة المؤسسات البحرية%	38.03	35.42	33.75	34.49	39.75	34.4
نسبة مساهمة مرفأ اللاذقية %	16.00	15.23	13.96	14.38	17.57	15.1
نسبة مساهمة مرفأ طرطوس %	19.39	17.71	17.68	17.54	18.71	16.86
مجموع مساهمة المرفأين %	35.39	32.94	31.64	31.92	36.29	31.96

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناء على بيانات وزارة النقل والمؤسسات البحرية السورية.

\* استناداً إلى المجموعة الإحصائية الصادرة عن المكتب المركزي للإحصاء.

من خلال الجدول السابق نلاحظ الآتي:

- يساهم قطاع النقل البحري (كقطاع عام) بمختلف مؤسساته العامة ذات الطابع الاقتصادي بنسبة 35.97 كمعدل وسطي بين عامي 2010/2005 من الناتج المحلي الإجمالي لوزارة النقل، مع الإشارة إلى ضعف مساهمة القطاع العام في الناتج المحلي الإجمالي لقطاع النقل حيث بلغت مساهمته حوالي 9% عام 2005 وتراجعت هذه النسبة إلى حوالي 7% عام 2010\*. وبالتالي فإنّ القطاع الخاص يساهم بنسبة حوالي 90% من الناتج المحلي الإجمالي لقطاع النقل في سورية.
- يساهم مرفأ اللاذقية ومرفأ طرطوس بنسبة حوالي 33% كمعدل وسطي بين عامي 2010/2005 من الناتج المحلي الإجمالي لوزارة النقل، وهذه نسبة ضعيفة لا تتسجم مع أهمية المرفأ البحرية ولا تعكس الدور الحيوي لهذا القطاع مما يظهر ضرورة تطوير وتحديث المرفأ سواءً من حيث زيادة الطاقة الاستيعابية لها، أو من حيث تطوير الإدارة التي تتسجم مع متطلبات واحتياجات النقل البحري العالمي.

## 2-2-3 دور النقل البحري في ميزان المدفوعات:

يعرف ميزان المدفوعات على أنه السجل الذي يتم فيه قيد كافة المعاملات التي تتم بين المقيمين في إحدى الدول و المقيمين في باقي دول العالم و ذلك خلال فترة زمنية محددة عادة سنة، وتدرج عمليات النقل البحري ضمن ميزان المدفوعات في بند الخدمات، ويمكن إدراج أوجه المكاسب والخسائر لميزان المدفوعات نتيجة عملية النقل البحري على النحو الآتي (أحمد، 2007، ص84):

- **المكاسب (الجانب الموجب):**
  - النولون\* الذي تم توفيره والخاص بنقل الواردات.
  - النولون المحقق نتيجة نقل الصادرات.
  - النوالين المحصلة على البضائع المنقولة بين الموانئ المتقاطعة (بين موانئ أجنبية).
  - المتحصلات الإجمالية من الركاب.
- **الخسائر ( الجانب السالب):**
  - المصروفات التي كانت تدفعها السفن الأجنبية وضاعت الآن.
  - المصروفات التي تدفعها الدول النامية الآن في الموانئ الأجنبية.
  - تكاليف التشغيل (قطع غيار-الإصلاحات-التوريدات- مصاريف الموانئ- عمولات - الأجر..).

\* تم احتساب النسبة وفق الآتي: ( حاصل قسمة الناتج المحلي الإجمالي لوزارة النقل في الجدول (2-15) على الناتج المحلي الإجمالي لقطاع النقل في الجدول (2-14) \*100).

\*أجرة النقل البحري.

ويعاني البند الخاص بالنقل البحري في ميزان المدفوعات السوري من عجز كبير بسبب تراجع حجم مساهمة السفن الوطنية في عمليات النقل البحري نتيجة انخفاض عددها من عام إلى آخر، واعتماد التجارة البحرية السورية على السفن الأجنبية في عمليات الاستيراد والتصدير.

الجدول رقم (2-16) مساهمة النقل البحري في ميزان المدفوعات السوري أعوام (2010/2004)\* بملايين الليرات

العام	البند	دائن	مدين	الرصيد
2004	الخدمات	130329	100525	29804
	النقل	10815	50339	39524-
	النقل البحري:	2871	38868	38865-
	نقل الركاب	410	0	410
	نقل البضائع	4	38868	38865-
	أخرى	2458	0	2458
2005	الخدمات	153827	124680	29147
	النقل	11525	74042	62517-
	النقل البحري:	3278	60667	57389-
	نقل الركاب	476	0	476
	نقل البضائع	0	60614	60614-
	أخرى	2802	53	2749
2006	الخدمات	149563	128898	20665
	النقل	11100	64193	-53093
	النقل البحري:	2915	48285	-45370
	نقل الركاب	307	0	307
	نقل البضائع	102	48234	48132-
	أخرى	2506	51	2455
2007	الخدمات	192844	150466	42378
	النقل	11274	84352	-73078
	النقل البحري:	3546	66174	-62628
	نقل الركاب	449	0	449
	نقل البضائع	250	66074	65824-
	أخرى	2847	100	2747
2008	الخدمات	188100	149101	38999
	النقل	8938	84569	-75631
	النقل البحري:	5075	56339	-51264
	نقل الركاب	0	0	0
	نقل البضائع	2421	56246	53825-
	أخرى	2654	93	2561
2009	الخدمات	224133	133868	90265
	النقل	20291	66884	-46593
	النقل البحري:	3433	48035	-44602
	نقل الركاب	0	0	0
	نقل البضائع	1873	47942	46069-
	أخرى	1560	93	1467
2010	الخدمات	341029	161519	179510
	النقل	24595	74133	49538-
	النقل البحري:	6106	54525	-48419
	نقل الركاب	0	72	72-
	نقل البضائع	1249	54453	53204-
	أخرى	4856	0	1706

المصدر المكتب المركزي للإحصاء السوري - المجموعة الإحصائية للأعوام محل الدراسة.

\* بدأت المجموعة الإحصائية بإدراج مساهمة النقل البحري في ميزان المدفوعات اعتباراً من عام 2004.

نلاحظ من الجدول السابق ارتفاع العجز في رصيد بند النقل البحري حيث شكل هذا العجز حوالي 98% من العجز في رصيد بند النقل في ميزان المدفوعات عام 2010\* ومعدل وسطي حوالي 90% بين عامي 2010/2004، كما شكّل الجانب المدين في بند النقل البحري نسبة كبيرة من الجانب المدين في بند الخدمات حيث بلغت هذه النسبة حوالي 34% عام 2010\*\*، وبالتالي فإن بند النقل البحري يشكل قيداً على تخفيض العجز في ميزان المدفوعات الأمر الذي يحتم تطوير الأسطول الوطني وزيادة مساهمته في النقل البحري حيث تراجعت مساهمة السفن الوطنية إلى أقل من 6% من حجم التجارة البحرية السورية لعام 2010. وفق ما يبيّنه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-17) نسبة مساهمة السفن السورية في التجارة البحرية السورية خلال أعوام (2010/2006)

العام	2006	2007	2008	2009	2010
عدد السفن (كافة الجنسيات)	4443	4148	4156	4614	3985
عدد السفن السورية***	863	737	530	354	233
كمية البضائع المنقولة عبر المرافئ البحرية السورية(طن)	20859936	20403775	21000617	23686475	22117490
كمية البضائع المنقولة على السفن السورية(طن)	3672000	2595989	2282562	1549296	1144631
نسبة مساهمة السفن السورية في النقل البحري السوري	17.60%	12.7%	10.9%	6.54%	5.18%

أعدّ الجدول بناءً على إحصائيات مرفأى اللاذقية وطرطوس للأعوام محل الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول السابق التراجع الكبير في نسبة مساهمة السفن السورية في التجارة البحرية السورية، وهذا يعود إلى ضعف حمولات السفن السورية من جهة وإلى التراجع الكبير في أعداد السفن المسجلة تحت العلم السوري من جهة أخرى، حيث انخفض عدد السفن المسجلة تحت العلم السوري من 80 سفينة عام 2005 إلى 38 سفينة عام 2010 (سجلات المديرية العامة للموانئ- اللاذقية) بسبب سياسة الحظر المفروض على سورية وسوء التقييم العالمي للسفن السورية والتي تدفع مالكي السفن إلى تسجيل سفنهم تحت أعلام دول أجنبية، إضافة إلى رسوم تسجيل السفينة ونقل ملكيتها والرسوم السنوية في سورية\* (أحمد، 2009، 94).

وفي هذا الصدد يجب على الجهات المسؤولة بذل الجهود اللازمة لوضع سورية على اللائحة البيضاء في مجال النقل البحري، واتخاذ إجراءات لحماية الأسطول الوطني وتقديم مزايا لجذب السوريين الذين يملكون سفن أجنبية لتسجيل سفنهم تحت العلم الوطني للاستفادة من المكاسب الكثيرة التي تتحقق كلما

\* تم احتساب النسبة بناءً على الأرقام الواردة في الجدول (2-16) لعام 2010: (100\*49538/-48419).

\*\* تم احتساب النسبة بناءً على الأرقام الواردة في الجدول (2-16) لعام 2010: (100\*161519/54525).

\*\*\* المقصود بعدد السفن هنا هو عدد السفن السورية التي أمت المرافئ السورية وليس المسجل تحت العلم السوري.

\* اعتمد القانون رقم 27 لعام 2008 الخاص برسوم ترخيص بناء السفن وتسجيلها ونقل ملكيتها ورسومها وغرامات مخالفتها على المحمول القائم للسفينة «GRT» أساساً في فرض الرسوم بدلاً من القيمة التخمينية للسفينة، فارتفع رسم نقل الملكية والتسجيل كما ازدادت الرسوم السنوية بشكل كبير خلافاً للنصوص السابقة حيث كان الرسم السنوي شكلياً إلى حد كبير.

ازداد الأسطول الوطني سواءً لجهة دعم ميزان المدفوعات من جهة، أو من جهة دعم الصادرات الوطنية من خلال كسر تحكم شركات النقل البحري بأجور النقل، فالأسطول البحري يعتبر ثروة وطنية يجب الحفاظ عليها. وأهم السياسات التي يمكن أن تتبعها الدولة لدعم أسطولها الوطني تتضمن:

- تقديم إعانات وقروض بفوائد منخفضة لشراء وبناء السفن، والتخفيض أو الإعفاء الضريبي سواء عند التسجيل أو تجديده، أو عند نقل ، أو الإعفاء من رسوم الموانئ، والإرشاد والقطر (محمود ، 2002 ، 56).

- الإسراع في بناء أحواض لإصلاح السفن لتوفير المبالغ التي تدفعها السفن الوطنية في الخارج.

- دعم الأسطول البحري الحكومي، وفي هذا الصدد نقترح أن تلجأ الحكومة إلى ما يسمى بعقد الإيجار التمويلي، وقد ظهر هذا النوع من العقود في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وينطوي في جوهره على سياسة تأجير الأصول بدلاً من شرائها حيث يقوم المؤجر بدفع قيمة السفينة ثم تأجيرها للمستأجر الذي يملكها في نهاية مدة العقد مقابل أقساط مع فائدة، ويمتاز بأنه يوفر 100% من الرأسمال اللازم لشراء السفينة ومزايا ضريبية للمستأجر، وانتشر هذا الأسلوب بشكل كبير في الدول المتقدمة بحرياً خصوصاً آسيا، ففي ماليزيا تم شراء أكثر من 90% من سفن الأسطول الماليزي وفقاً لهذا الأسلوب، وفي اليابان أكثر من 70%، وفي روسيا أكثر من 53% إضافة إلى الهند والفلبين وكوريا الجنوبية (شاهين، 2010 ، 10).

## 2-2-4 دور النقل البحري في العمالة والتوظيف:

يؤدي قطاع النقل البحري وظيفة اجتماعية مهمة من خلال الوظائف التي يخلقها ومساهمته في التخفيف من البطالة وتحقيق نوع من الاستقرار الاجتماعي في المنطقة التي يعمل بها، وتنعكس هذه الوظيفة الاجتماعية اقتصادياً من خلال صرف الرواتب والأجور في الأسواق.

يتصف قطاع النقل البحري باتساعه وعلاقته مع مختلف القطاعات وقدرته على استيعاب عدد كبير من الوظائف سواءً بشكل مباشر من خلال التوظيف في المؤسسات والشركات والجهات التي ترتبط به في القطاع العام أو من خلال الوظائف والأعمال التي يخلقها في القطاع الخاص.

الجدول رقم (2-18) عدد العاملين في شركات ومؤسسات النقل البحري السورية التي تتبع وزارة النقل بين عامي (2005/2010).

الجهة	2005	2006	2007	2008	2009	2010
الشركة العامة لمرفأ اللاذقية	2768	2789	2730	2714	2547	2391
الشركة العامة لمرفأ طرطوس	2994	2983	2928	2901	2894	2803
شركة التوكيلات الملاحية	576	562	545	528	508	492
المديرية العامة للموانئ	270	264	276	274	282	287
المؤسسة العامة للنقل البحري	213	215	217	208	194	203
المجموع	6821	6813	6696	6625	6425	6176

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناء على بيانات وزارة النقل والمؤسسات البحرية.

نلاحظ من الجدول السابق أن عدد العاملين في القطاع العام البحري تجاوز 6000 عامل عام 2010، وبشكل عدد العاملين في مرفأَي اللاذقية وطرطوس حوالي 85% منها مع الإشارة إلى انخفاض عدد العاملين في المرفأَي السورية بين عامي 2005 و2010 بنسبة حوالي 11% بسبب استخدام آليات حديثة في العمل واستخدام عمال عرضيين لأداء بعض العمليات في حال الحاجة، إضافة إلى تسريح واستقالة عشرات العاملين (خصوصاً في مرفأَي اللاذقية ممن كانوا يقومون بعمليات تفريغ السفن)\* بعد قيام محطة حاويات خاصة بإدارة وتشغيل نشاط الحاويات منذ عام 2009 وبالتالي انخفاض العمل في المرفأَي. أما العاملون في القطاع الخاص فقد بلغ حوالي (26) ألف عامل عام 2010 (الجدول رقم 2-19) مما يدل على أن قوة العمل الأساسية موجودة في القطاع الخاص، والجدول الآتي يبيّن عدد العاملين في القطاع الخاص البحري لعام 2010.

الجدول رقم ( 2-19) توزيع إجمالي عدد العاملين في قطاع النقل البحري الخاص عام 2010.

وكالات بحرية	المخلصين الجمركيين	شركات الترانزيت	ممولي السفن	هيئات التشغيل	شركات التشغيل	العاملين على السفن	العدد الإجمالي
783	8244	1536	360	16	1000	14000	25939

المصدر: وزارة النقل في سورية.

وإضافة إلى الوظائف المباشرة التي يوفرها قطاع النقل البحري ، فإن فرص عمل كثيرة يخلقها هذا القطاع بشكل غير مباشر ويرتبط وجودها ونموها بوجود ونمو القطاع مثل: التأمين البحري، العاملين في المناطق الحرة البحرية، ورش الإصلاح، المحلات التجارية القريبة من المؤسسات البحرية، المقاولون، وغيرها من الأعمال.

\* العمال الذين استقالوا في معظمهم ممن يستفيدون من قانون الاعمال المجهدة الذي يسمح للعامل الذي بلغت خدمته أكثر من 15 سنة بتقاضي راتب تقاعدي مرتفع.

## الفصل الثالث

### مفهوم التنافسية ومؤشراتها في المرافئ السورية

#### مقدمة:

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة وأول ما ظهر في البلدان الصناعية المتقدمة وتحديداً في الولايات المتحدة الأمريكية التي عرفت عجزاً تجارياً في تبادلاتها مع اليابان وزيادة حجم الديون الخارجية وذلك خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين (ما بين عامي 1981-1987)، (صلواتي و بودة، 4، 2011). وظهر مفهوم التنافسية مجدداً في التسعينيات وتعزز هذا المفهوم نتيجة التغيرات في نظريات النمو والتجارة والتطورات المتلاحقة على المستوى العلمي والتقني إذ لم تعد التنافسية مرتبطة بامتلاك الموارد الطبيعية أو ضآلة تكاليف الأيدي العاملة بقدر ارتباطها بالمحتوى المعرفي والتكنولوجي والجودة والسياسات الفاعلة من قبل الحكومات والشركات، وتحولت التنافسية إلى إحدى المحاور الرئيسية لاهتمامات الحكومات ومدراء الشركات والمنظمات الدولية، وأصبح موضوع القدرة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي بهدف مواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة بظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق والحصول على أكبر حصة من السوق الدولية.

## المبحث الأول: مفهوم التنافسية وأساليب قياسها

### 3-1-1- مفهوم التنافسية:

إن عبارة التنافسية تثير جدلاً واسعاً بسبب تداخل مفهومها مع مفاهيم أخرى من بينها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول وهذا ما جعل من الصعوبة تحديد أو الاتفاق على تعريف دقيق للتنافسية، إضافة إلى أن ديناميكية التغير المستمر لمفهوم التنافسية عبر الزمن جعل مفهوم التنافسية في تغير مستمر، ففي بداية السبعينات كانت ترتبط بالتجارة الخارجية ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية خلال سنوات الثمانينات أما في سنوات التسعينات فارتبطت بالسياسة التكنولوجية للدول وحالياً تنافسية الدول تعني مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها، ونتيجةً لذلك لا يزال مفهوم التنافسية وقياسها خاضعاً لمناظرات بين الباحثين والأكاديميين تمخض عنها العديد من التعريفات والمؤشرات التي تحاول قياس واحد أو أكثر من الأوجه المتعددة للتنافسية، فمثلاً ينطلق البعض في تعريفهم للتنافسية من مفهوم ضيق تتجلى في تنافسية السعر والتجارة، ويستعمل البعض الآخر مفهوم واسع يكاد يشمل جميع مناحي النشاط الاقتصادي وهذا ما يظهر جلياً في التعداد الكبير للمؤشرات المستعملة لقياس القدرة التنافسية. ويصعب إيجاد تعريف محدد للتنافسية حيث تتفاوت تعاريفها باختلاف الجهة والمفهوم المعتمد، ويمكن التمييز بين مدرستين رئيسيتين في تحديد مفهوم التنافسية، هما مدرسة رجال الإدارة، ومدرسة الاقتصاديين (المرصد الوطني للتنافسية، 3، 2010)، وذلك كما يلي:

■ **مدرسة رجال الإدارة:** ويعتبر مايكل بورتر من جامعة هارفارد رائد هذه المدرسة التي تركز على الجوانب المتعلقة بالتكلفة والإنتاجية، حيث يعتبر بورتر التنافسية سياسة وطنية يتم تعزيزها عبر زيادة الإنتاجية اعتماداً على الابتكار بدلاً من الاعتماد على المزايا النسبية (فلة، 83، 2005).

■ **مدرسة الاقتصاديين:** وتركز على الرفاه الاقتصادي وترتبط بالنمو المستدام، حيث يعتبر الاقتصاد تنافسياً إذا كان قادراً على تحقيق النمو بنسبة أعلى من الاقتصاديات الأخرى دون الإخلال بميزان المدفوعات من خلال رفع مستوى الإنتاجية وزيادة الابتكار والتوجه نحو إنتاج سلع كثيفة رأس المال والاستثمار في الدول ذات اليد العاملة الرخيصة، وبالتالي تحقيق معدل نمو يعكس رفاهية على الأفراد.

هذا الاختلاف يعود إلى الوحدة التي ينظر إليها، حيث يهتم رجال إدارة الأعمال بتنافسية المؤسسة في حين يهتم الاقتصاديون بالعوامل التي تحدد تنافسية الاقتصاد الوطني ككل، ويلاحظ وجود تداخل وتشابك في مفهوم التنافسية في كلا المدرستين ويتجلى الفرق في أن المدرسة الاقتصادية تركز على ربط التنافسية بالنمو وهذا له مسوغاته في الاقتصاديات المتقدمة والتي يعوق نموها حجم السوق المحلية من جهة وصعوبة تصريف إنتاجها في الأسواق الدولية بالاعتماد على المنافسة السعرية بسبب ارتفاع مستوى المعيشة والأجور فيها، ويبقى الحل الأفضل للتنافس عبر رفع الإنتاجية والابتكار في المجالات ذات الكثافة الرأسمالية العالية بينما تنقل عمليات الإنتاج ذات الكثافة العمالية العالية إلى دول أخرى تتمتع بوفرة في العمالة وأجور منخفضة وبالتالي تحافظ على تفوق في الأسواق وتحقق مداخيل مستديمة ومتزايدة

تتبع رفاهاً على مواطنيها. أما مدرسة رجال الإدارة فتتخصص التنافسية بالتفوق في الأسواق الدولية والمحلية والقدرة على جذب واستقطاب رؤوس الأموال وتوطين التكنولوجيا ولا تربطها بالرأف الذي يمكن أن يتحقق من خلال سياسات لا تشمل التنافسية بالدرجة الأولى، ويتطلب تبني هذه السياسة العمل على تطوير السياسات الفرعية وتحديث المؤسسات وإحداث تغيير هيكلي في البنى الاقتصادية والاجتماعية لتطوير الإنتاجية التي تعتبر مفتاح التنافسية الحديثة في الأسواق الدولية(منير، 2009، 21).

وقد اهتمت العديد من الهيئات والمنظمات الدولية بتعريف التنافسية ومن أهمها :

▪ تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي: التنافسية هي مجموعة المؤسسات، السياسات والعوامل التي تؤثر على مستوى الإنتاجية في الاقتصاد الذي بدوره يحدد معدل الرفاهية من خلال ارتفاع معدلات العوائد على الاستثمار في الاقتصاد وبالتالي تحقيق نمو مستدام وأعلى في المدى المتوسط ( The Global Competitiveness Report, 2010-2011, p4).

▪ تعريف المجلس الأمريكي للتنافسية: التنافسية تعني قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل(نوير، 2002، 5).

▪ تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD): تعرف التنافسية بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على نمو الدخل المحلي الحقيقي(السكران وآخرون، 2009، 6).

▪ تعريف المعهد الدولي للتنمية والإدارة(IMD): وتعني قدرة الدولة على توليد القيم المضافة، وزيادة الثروة الوطنية من خلال إدارة مقوماتها التنافسية لتحقيق مزيد من الازدهار(التقرير الوطني الأول للتنافسية الاقتصاد السوري 2007، ص25).

▪ تعريف المعهد العربي للتخطيط(API): ويعرف المعهد التنافسية على أنها الأداء النسبي والكامن للاقتصاديات في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض لمزاومة من قبل الاقتصاديات الأجنبية (تقرير التنافسية العربية، 2009، ص23)

▪ تعريف معهد التنافسية الدولية: وتعني قدرة البلد على أن ينتج أكثر وأكفاً من خلال تحسين الإنتاجية واستعمال الموارد بما فيها التقنية والتنظيم ورفع جودة الإنتاج والتخزين والإدارة (تقرير التنافسية العربية، 2009، ص26).

ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف المستوى الذي نتحدث عنه حيث تعرف التنافسية على مستوى (المنشأة/الشركة) بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يحقق نجاحاً دائماً لها على الصعيد الدولي والمحلي دون حماية أو دعم من الحكومة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج (العمل- رأس المال- التكنولوجيا)، أما التنافسية على المستوى القطاعي فتعني قدرة القطاع على تحقيق قيمة مضافة عالية ضمن بيئة أعمال ذات تشريعات ناظمة ومرنة ومؤسسات ناشطة ضمن آليات فعالة لقوى السوق لجهة الموردین وقوى

الزبائن وحرية الدخول والخروج لسوق العمل وحدة المنافسة، وهناك التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي (التنافسية الوطنية) وهنا تختلف حسب درجة التطور الاقتصادي، ففي الدول الصناعية المتقدمة تعني قدرة هذه الدول في الحفاظ على موقعها الريادي في الاقتصاد العالمي من خلال الحفاظ على التقدم التكنولوجي والابتكار وإدخال نشاطات جديدة تحقق عوائد اقتصادية مرتفعة في ظل منافسة شديدة، أما التنافسية الوطنية في الدول النامية فتعني قدرة هذه الدول على التقدم والنمو للحصول على حصة في السوق الدولية من خلال الاستفادة من المزايا النسبية التي تمتلكها وتحويلها إلى مزايا تنافسية من خلال الإصلاحات الهيكلية والسياسات الاقتصادية، والتنافسية الوطنية في الدول الفقيرة تكمن الاستفادة من الموارد الطبيعية المتاحة والتقليل ما أمكن من النتائج السلبية للاندماج في الاقتصاد العالمي للحفاظ على بقائها (القحطاني، 2010، 31).

ويمكن تلخيص التعاريف السابقة في مفهوم أوكامبا للتنافسية (Emmanuel Okamba) حيث عرّفها بأنها القدرة على مواجهة المنافسة ضمن الشروط الملائمة لها، وهذه القدرة يمكن أن تتجسد من خلال وضع استراتيجية فعّالة لتوجيه النشاطات والأعمال بغرض الحصول أو المحافظة على المركز التنافسي (طحطوح، 2009، 3).

ويميّز الباحثون بين عدة أنواع للتنافسية حسب مجال البحث، والبعض يميّز بينها ضمن إطار ما يسمى السياسات التنافسية التي تتبعها الشركات أو الدول للحفاظ على موقعها في السوق والحصول على حصة سوقية أكبر في ظل الانفتاح الاقتصادي وسياسات تحرير الأسواق والتطور الاقتصادي والتكنولوجي، ومن أهم هذه الأنواع أو السياسات (وديع، 2003، 24):

■ تنافسية التكلفة أو السعر: وتعني أن سعر المنتج أو الخدمة هي الأهم في القاعدة التنافسية وعلى الشركة أن تتحكم بهذا العامل من خلال اتباع استراتيجية تعتمد على تخفيض التكلفة، وعلى صعيد الدولة فإنّه كلما كانت صادرات البلد ذات تكلفة أقل تكون أكثر تنافسية ويلعب سعر الصرف دوراً مهماً في ذلك.

■ التنافسية غير السعرية: وتشمل مكونات أخرى غير التكلفة وأهمها النوعية والابتكار والنقانة والجودة والتسويق، وتلعب السياسات غير السعرية أهمية قد تتجاوز السياسات السعرية في تأثيرها على تنافسية الشركة باعتبارها تتمتع بمميزات عديدة وأهمها بأنه قد يصعب تقليدها وتمنح الشركة أفضلية عند المفاوضات على منتجاتها، إضافة إلى تأثيرها الفاعل في امتلاك الشركة لميزة تنافسية تميّز بها عن منافسيها في السوق مع عدم اضطرارها إلى تخفيض أسعارها (قنديل، 2008، 53).

ويختلط مفهوم التنافسية مع مفاهيم متعددة وأهمها مفهوم المنافسة فالكثير من الناس يعتبر المفهومين شيئاً واحداً وهذا خطأ، فالمنافسة تعني المزاومة بين شركتين أو اقتصاديين من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة سواء أكان في السوق المحلية أم في السوق العالمية حيث يخرج أحد الأطراف رابحاً والطرف الآخر خاسراً، وتعتبر المنافسة أحد مؤشرات التنافسية، كما أن المنافسة هي وصف لحالة السوق حيث يوجد أربعة أنواع للمنافسة (المرصد الوطني للتنافسية، 2011، 9)، وهي:

(a) المنافسة الكاملة (perfect Competition): يتميز سوق المنافسة التامة بوجود عدد كبير من المشترين والبائعين للسلعة، وتنتج الشركات الداخلة في السوق سلعاً وخدمات متجانسة، ويوجد حرية في الدخول والخروج من وإلى السوق، كما أن المعلومات متوافرة للجميع بشكل صحيح. مثال صناعة المحارم.

(b) المنافسة الاحتكارية (Monopolistic Competition): يتميز سوق المنافسة الاحتكارية بوجود عدد كبير من المنتجين لسلع متشابهة ولكنها غير متجانسة ويتنافسون من خلال طرق تسويقية وترويجية، كما أن المعلومات متوافرة للجميع بشكل صحيح. مثال: صناعة البرادات.

(c) سوق احتكار القلة (Oligopoly): ويتميز هذا السوق بوجود عدد قليل من المنشآت التي تسيطر على الجزء الأكبر من السوق، وتنتج هذه المنشآت سلعة متميزة. وتوجد عوائق تمنع دخول منتجين جدد إلى السوق، ويتميز السوق أيضاً بوجود عدد كبير من المشترين للسلعة. مثال: قطاع الخليوي في سورية.

(d) سوق الاحتكار التام (Pure Monopoly): يوجد في هذا السوق منتج وحيد للسلعة، ووجود عوائق تمنع دخول منتجين جدد، وعدم وجود بدائل للسلعة المنتجة مثال: المشتقات النفطية في سورية (شركة سادكوب).

بشكل عام يمكن القول بأن المنافسة هي عملية تحدث تحت قواعد وشروط معينة بهدف محاولة التغلب على الآخرين أو التميز عليهم، وهذا يتطلب موارد وقدرات معينة ستعتمد عليها الشركة في نهاية المطاف لبناء موقعها التنافسي أما التنافسية فتتخذ مفهوماً أعقد ومتعدد الجوانب.

من خلال استعراض التعاريف المتعددة للتنافسية يتبين بأنه لم يتم الاتفاق على مفهوم محدد لها إلى الآن، ولكن مهما اختلفت زاوية الرؤية إلا أن جوهر التنافسية يتجلى في زيادة القوة الاقتصادية سواء على مستوى المنشأة أو الاقتصاد الوطني الكلي والقدرة على إنتاج سلع وخدمات قادرة على المنافسة في السوقين الداخلية والخارجية وبما يحقق ربحاً وقيمة مضافة.

### 3-1-1-1- الميزة التنافسية:

تعود البدايات الأولى لمفهوم الميزة التنافسية إلى Chamberlin سنة 1939 ثم إلى Selznick سنة 1959 الذي ربط الميزة بالمقدرة ثم حصل بعدها تطور في هذا المفهوم حيث وصف كل من Shendel & Hofer الميزة التنافسية على أنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد (عياشة، 2011، 78)، وتبلور مفهوم الميزة التنافسية عبر مايكل بورتر في مطلع الثمانينات من خلال أفكاره عن الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال، ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية امتداداً لمفهوم الميزة النسبية التي طورها (دافيد ريكاردو 1772-1823) في نظريته عن الميزة النسبية حيث يرى أن كل دولة تملك ميزة نسبية في إنتاج سلعة ما وعليها أن تخصص في إنتاجها ومن ثم تقوم بمقايضتها مع سلع تنتجها دول أخرى وبذلك تتحقق الميزة النسبية والاستغلال الأمثل للموارد فالميزة النسبية تتمثل تقليدياً في ما تمتلكه الدولة من موارد طبيعية ويد عاملة وموقع جغرافي تسمح للدولة بإنتاج

رخيص تنافسي فهي تعتمد على الوفرة النسبية للموارد التي تؤدي إلى اختلاف التكاليف النسبية للدول وبهذا يتحدد نمط واتجاه التجارة الدولية والتخصص، أما الميزة التنافسية تعني عدم حاجة البلد لميزة نسبية لكي ينافس في الأسواق الدولية وذلك من خلال الاعتماد على موارد أخرى كالتكنولوجيا والعنصر الفكري والعنصر البشري إضافة إلى فهم رغبات وحاجات المستهلك (مسعداوي، 18، 2007)، فالميزة التنافسية تخلق ويمكن اكتسابها من خلال القدرة على التحكم بعوامل الإنتاج ك رأس المال والتكنولوجيا والجودة (قنديل، 2008، 64).

وقد تعددت تعريفات الباحثين للميزة التنافسية، فقد عرفها بورتر بأنها القيمة التي تقدمها مؤسسة ما لعملائها والتي تتجاوز كلفة إنتاجها ومدى استعداد العملاء لشرائها، وتقتضي الميزة التنافسية تقديم منتجات أو خدمات بأسعار أقل من المنافسين أو تقديم مزايا فريدة من نوعها تعوض عن ارتفاع الأسعار، وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين (Porter, 1985)، وهذا ينسجم مع تعريف (FAHY) الذي يعرف الميزة التنافسية بأنها ما يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في نظر الزبائن (طحوح، 4، 2009). ويرى (Jay Barney) أن الميزة التنافسية تتولد نتيجة استراتيجية المؤسسة الحالية التي تهدف إلى خلق القيمة وهذه الاستراتيجية يجب ألا تكون ضمن خطط المؤسسات المنافسة في المستقبل القريب (Barney, 1991, 103).

وفي تعريف آخر فإن الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية فقد تتعلق الميزة التنافسية بالجودة أو الابتكار أو التكنولوجيا أو الكفاءة التسويقية (الوليد، 24، 2009).

### 3-1-1-1-1- أنواع الميزة التنافسية:

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية فيرى Koufteros بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية هي السعر والجودة والقيمة لدى الزبون وضمان التسليم والإبداع (عبد الرؤوف، 15، 2007)، أما أغلب الكتابات فتميز بين نوعين رئيسيين للميزة التنافسية وهي:

**(a) التكلفة الأقل (Cost Leadership):** وتعني أن تقوم الشركة بتقديم منتجات وخدمات بكلفة تقل عما تقدمه الشركات المنافسة من منتجات وخدمات مشابهة مما يؤثر على الأسعار النهائية للمنتج أو الخدمة، وللوصول إلى هذه النتيجة لابد للشركة من التحكم بتكاليف العوامل الداخلة في عملية الإنتاج.

**(b) التميز (Differentiation):** وتعني قدرة الشركة على تقديم منتجات وخدمات فريدة تتميز بها عن منافسيها ويجب الانتباه هنا إلى عدم المغالاة في سعر المنتج الفريد لأن ارتفاع السعر سيدفع العميل للتخلي عنه مستقبلاً (النسور، 2009، 113).

ويتم الحكم على جودة الميزة التنافسية من خلال تعدد مصادرها في الشركة ودرجة التطوير الدائم لها إضافة إلى نوعية الميزة فيما إذا كانت مرتفعة (كالعلامة التجارية) أو منخفضة وأساسها التكلفة الأقل، ويمكن التمييز بين ثلاثة مصادر أساسية للميزة التنافسية هي التفكير الاستراتيجي والموارد والإطار الوطني:

**1- التفكير الاستراتيجي:** وتشمل القرارات الهيكلية التي تتخذها الشركة بهدف الحصول على مزايا تنافسية وتتصب القرارات في بناء استراتيجيات للتنافس وهي حسب بورتر ثلاث استراتيجيات أساسية لمواجهة المنافسين واعتبرها كفيلة لتفوق الشركة على منافسيها في السوق، وهذه الاستراتيجيات هي (Porter, 1980, 1985: القحطاني، 2010، 52: عياشة، 2011، 99).

(a) استراتيجية قيادة التكاليف: وتعني قيام الشركة بتخفيض تكلفة المنتج أو الخدمة من خلال تبنيها لمجموعة من الإجراءات والحلول مثل ضبط النفقات والاستخدام الأمثل للموارد وزيادة إنتاجية العمل والتخفيف من هدر الوقت، وهنا تكون الشركة في وضع أفضل لمواجهة ارتفاع مدخلات الإنتاج والتي ستؤثر على السعر النهائي للمنتج أو الخدمة، وتتجلى هذه الاستراتيجية بالنسبة للمرافئ البحرية بتخفيض تكاليفها التشغيلية وضبط نفقاتها لكي يكون لديها مرونة فيما يتعلق بالتعرفة المرفئية حيث يجب قبل إقرار التعرفة أو تعديلها مقارنتها مع تعريفات المرافئ المجاورة وبما يحقق هامش ربح للشركة أيضاً، فإذا لاحظت وجود ارتفاع عن المرافئ المجاورة فيجب أن تعمل على تحليل عناصر التكلفة وأن تبحث عن الطرق الكفيلة بتخفيضها لتحقيق مستوى تنافسي جيد.

(b) استراتيجية التمايز عن المنافسين: وتعني هذه الاستراتيجية قيام الشركة بتقديم منتجات أو خدمات متميزة عن المنافسين من حيث الجودة أو النوعية أو المعاملة، وتتجلى هذه الاستراتيجية في المرافئ البحرية بأشكال متعددة مثل التعهد بالدفع لاحقاً بالنسبة للمتعاملين الدائمين، أو تقديم خدمات غير موجودة في مرافئ أخرى.

(c) استراتيجية التركيز على فئة أو قطاع محدد: تركز هذه الاستراتيجية على فئة معينة من المتعاملين أو قطاع معين وتقوم الشركة بإرضاء هذه الفئة أو القطاع سواءً عن طريق تخفيض التكلفة أو التمايز في الخدمات، وتتجلى هذه الاستراتيجية في المرافئ البحرية بقيام الشركة بالتركيز على نشاط معين "كالترانزيت الخارجي" حيث تقوم - على سبيل المثال - بمنح الترانزيت العراقي إعفاءات وتسهيلات محددة من أجل جذب الترانزيت إلى المرفأ، وقد تتجلى بمنح ميزات تفضيلية للسفن التابعة لبعض الخطوط الملاحية ممن تتجاوز رحلاتهم رقم معين أو لبعض المخلصين والتجار حسب رقم تعاملاتهم مع المرفأ.

ويمكن للشركة اختيار استراتيجية واحدة أو أكثر حسب ظروف المنافسة بينها وبين الشركات الأخرى إضافة إلى إمكانياتها المادية والتنظيمية.

2- الموارد: وتصنف إلى موارد ملموسة كالمواد الأولية والموارد المالية ومعدات الإنتاج، ويجب على الشركة حسن اختيار المواد الأولية والحفاظ الدائم على معدات الإنتاج إضافة تحقيق التوازن المالي ومصادر التمويل. أما الموارد غير الملموسة فتشمل الجودة والتقانة وأساليب العمل والمعرفة (عبد الرؤوف ، 2007 ، 25)، وهذه الموارد تشكل جوهر المزايا التنافسية حالياً.

3- الإطار الوطني: ويتمثل في توفر عوامل الإنتاج الضرورية كالموارد البشرية والمادية والتقنية والبنى التحتية، حيث أن توفر هذه العوامل في الدولة يساعد الشركات في الحصول على ميزات تنافسية.

3-1-1- أساليب قياس التنافسية: يعتبر الاقتصادي الأمريكي مايكل بورتر من أبرز الذين اهتموا بموضوع قياس التنافسية وسعى من خلال كتابه " المزايا التنافسية للأمم، 1990" البحث في الكيفية التي وصلت إليها بعض الصناعات في مناطق جغرافية معينة إلى موقع تنافسي متقدم، وكان هدفه مساعدة الحكومات والشركات في الوصول إلى استراتيجيات أفضل، فقام بتطوير إطار نموذجي يتكون من أدوات تساعد في التحليل الاقتصادي، وأهم هذه الأدوات هي الماسة الصناعية وخريطة العنقود الصناعي ونموذج القوى الخمسة، وسنتناول بالشرح كل نموذج مبينين خصائصه ومحدداته.

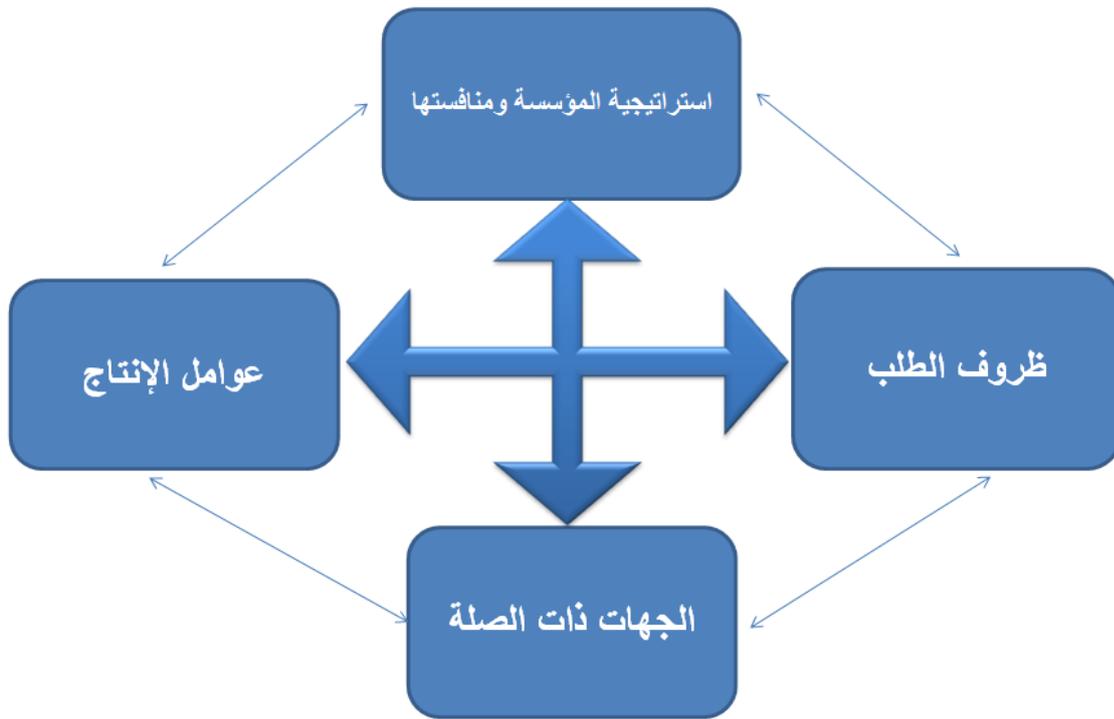
3-1-2-1- نموذج ماسة بورتر (Porters Diamond): اعتبر بورتر أن البيئة لا تعني فقط الموقع الجغرافي ببنيته التحتية وتاريخه بل هناك عوامل أخرى تدخل ضمن بيئة الأعمال مثل إدارة الشركة والصناعات الداعمة وظروف السوق (الحاج مصطفى، 2005، 28). وقد طوّر هذا المفهوم ضمن نموذج بات يعرف بنموذج الماسة الصناعية، حيث يبين النموذج كيفية تفاعل مجموعة من العوامل مع بعضها لبناء صناعة أو قطاع اقتصادي تنافسي، واقترح بورتر أن يتم جمع العوامل التي تحدد تنافسية مؤسسة ما وتصنيفها في أربع فئات رئيسية وهي: (سيراد ، 2011 ، 12:78، porter, 1990):

(a) عوامل الإنتاج: في هذه المجموعة يتم التركيز على نوعية عناصر الإنتاج وتخصصه، وتشمل هذه العوامل مدخلات الإنتاج وأهمها الموارد الطبيعية والموارد البشرية ورأس المال والبنية التحتية والعنصر الإداري إضافة إلى القاعدة التكنولوجية التقنية، حيث تستلزم التنافسية تفاعل هذه المدخلات لتقديم مخرجات قادرة على تلبية حاجات العملاء والمستهلكين.

(b) ظروف الطلب: يتضمن العوامل التي تتعامل مع طبيعة الطلب في السوق المحلية ويتم التركيز على نوعية الطلب وتخصصه، فكلما تحسنت نوعية الطلب أثر إيجابياً على استراتيجية المؤسسة وعوامل الإنتاج.

(c) استراتيجية الشركة ومنافستها: وتشمل مجموعة من العوامل التي تتعلق بأسلوب إدارة الشركة ومنافستها، حيث يتم دراسة المناخ التنافسي للصناعة ودراسة إمكانية التعاون بين نفس الوحدات التي لديها نفس المنتجات أو الخدمات وتشكل العناقيد الصناعية، وتحقيق الفوائد الاقتصادية الناجمة عن التعاون في شراء المواد الخام أو امتلاك استراتيجية منسجمة لتسويق مخرجاتها.

(d) الصناعات الداعمة: وتشمل مجموعة من المتغيرات التي تهتم بمدى استفادة الصناعة من البيئة الاقتصادية التي تقدم المدخلات والخدمات التي تحتاجها وتتفق مع المعايير التي تلبي متطلباتها، و يتم التركيز هنا على وجود أو عدم وجود صناعات مساندة للصناعة محل البحث، حيث أن وجود صناعات مساندة تجعل من التكامل والتعاون فيما بينها ممكناً لتحقيق منافسة على الصعيد العالمي. ويشير الباحث إلى أنه تم استخدام ماسة بورتر في العديد من الأبحاث حول تنافسية المرافئ البحرية وقطاع النقل البحري.



الشكل رقم (1-3) نموذج ماسة بورتر

**3-2-1-2-2- نموذج العنقود الصناعي (Cluster Map):** يتلزم مفهوم العنقود مع مبدأ التنافسية، ويعتمد نموذج العنقود على أساس النظر إلى الصناعة كعنقود يتكون من النشاطات الداعمة والمرتبطة بها، ومن خلال ذلك يمكن تحديد أماكن الضعف والخلل وأماكن القوة والفرص في العنقود الصناعي، فالعنقود هو عبارة عن تجمع مجموعة من الشركات التي تجمع بينها عوامل مشتركة ويضم التجمع مجموعة من المؤسسات المرتبطة والداعمة له، ويمكن من خلال العنقود تحديد العلاقات بين الصناعات المختلفة ضمن العنقود ووضع آلية مناسبة للتفاعل بينها لتحقيق مزايا تنافسية عالية للصناعة (السكران وآخرون، 2009، 11).

**3-2-1-3- نموذج القوى التنافسية الخمسة:** يركز هذا النموذج الذي اقترحه مايكل بورتر على تحليل العوامل التي تشكل أساس المنافسة داخل صناعة معينة، ويعتمد التحليل على مبدأ إذا تغيرت

إحدى هذه العوامل فلا بد من إعادة تقييم الشركة وسوق العمل المرتبط بها.(Shakya, 2009.p27)، وقد

صنف بورتر هذه العوامل في خمسة عناصر تسمى بالقوى الخمسة لبورتر وهي: (Porter, 1997,p6):

**(a)** درجة المنافسة: أي المنافسة بين الشركات التي تقدم نفس المنتج أو الخدمة حيث أن المنافسة الشديدة يمكن أن تؤدي إلى تخفيض الأرباح، لذلك يجب على الشركة البحث عن ميزة تنافسية في الخدمة أو المنتج المقدم أو زيادة أو تخفيض الأسعار أو البحث عن حلول أخرى.

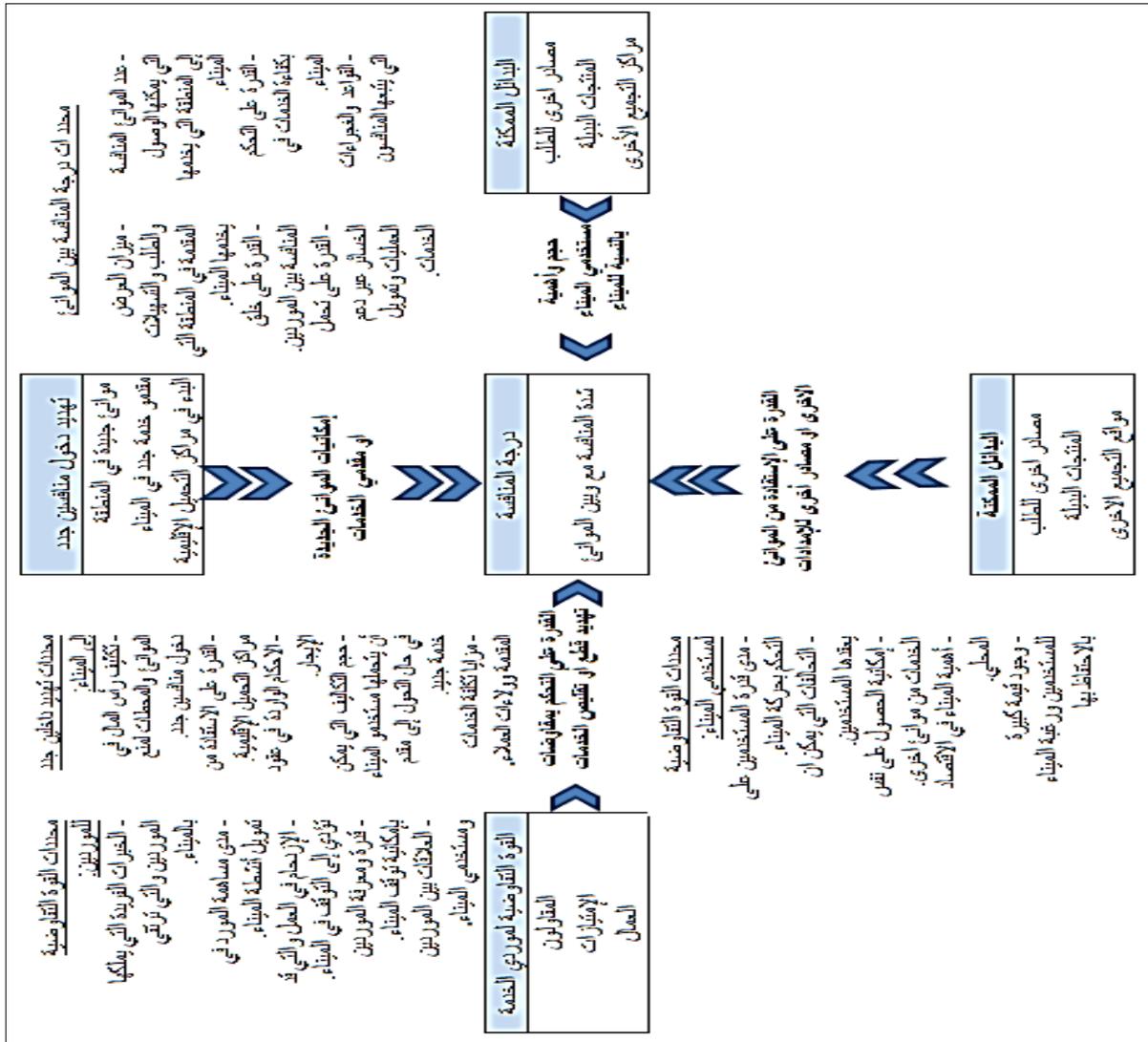
**(b)** عوائق دخول منافسين محتملين إلى السوق: حيث تتسع دائرة المنافسة من الشركات القائمة إلى احتمال دخول شركات أخرى وهنا لا بد من أن تؤثر على حصص الشركات الأخرى العاملة في نفس القطاع، وتعتمد درجة خطورة المنافسين المحتملين على العوائق(الحواجز) التي تفرضها الصناعة أو القطاع وأبرز هذه العوائق: الحجم الاقتصادي الكبير والارتباط ما بين الشركة والعميل وقدرة الشركة الجديدة على خلق قنوات للتوزيع إضافة إلى التشريعات والأنظمة الحكومية(الوليد،20،2009).

**(c)** القوة التفاوضية للعملاء: المقصود هنا قدرة العملاء على استغلال المناخ التنافسي بين الشركات للحصول على ميزات أفضل، فكلما كان عدد الشركات كبير كلما كانت القوة التفاوضية للعملاء أقوى في طلب خدمات أو منتجات بجودة أعلى وسعر أقل خصوصاً إذا كان عدد العملاء قليلاً.

**(d)** القوة التفاوضية للموردين: تلعب عوامل الإنتاج دوراً رئيسياً في تحديد ربحية المؤسسة وكلما كان الموردون لهذه المدخلات على درجة كبيرة من التحكم والسيطرة كلما أثر ذلك على ربحية المؤسسة، ومن العوامل التي تجعل الموردين أكثر قوة هي ندرة عوامل الإنتاج وتخصص عدة موردين في إنتاجها، مثال:الروافع الجسرية العملاقة المخصصة لتناول الحاويات تتميز بارتفاع أسعارها بسبب تخصص شركات محددة بتصنيعها.

**(e)** البدائل: تمثل المنتجات أو الخدمات البديلة تهديداً دائماً للشركات وبالتالي لا تقتصر المنافسة على الشركات التي تنتج نفس المخرجات بل يجب على الشركة دراسة الشركات التي تنتج بدائل لمنتجاتها أو خدماتها لأن ارتفاع سعر منتج معين قد تدفع بالمستهلك إلى البحث عن منتج بديل بسعر أقل، مثال: ارتفاع تعرفه المرافئ البحرية قد تدفع الشاحن للنقل بطريقة البضائع عن طريق البر.

ويعتبر نموذج القوى الخمسة لبورتر احد المقاييس العالمية المستخدمة في تحليل البيئة التنافسية للمرافئ البحرية (Dvorak,2008,p18). ونشير إلى أن التقرير الصادر عن البنك الدولي ( world bank- Port reform tool kit- The evolution of ports in a competitiveness world- module 2-2007) أوضح محددات تنافسية المرافئ البحرية وفق نموذج القوى الخمسة لبورتر حيث اعتبر أن التفاعل بين هذه القوى يحدد شكل التنافسية التي تواجه سلطات المرافئ. والشكل الآتي يبين ذلك:



الشكل رقم (2-3) نموذج القوى الخمسة لبورتر في تحليل تنافسية المرفأ البحرية وفق منهجية البنك الدولي.

إن هذا الاستعراض السابق للمراجع التحليلية التي تتعامل مع التنافسية بشكل عام وتنافسية المرفأ البحرية بشكل خاص تبين تنوع المفاهيم المرافقة لهذه الكلمة والتي تهدف لتوضيح معنى التنافسية، ويرى الباحث أن الأطر التحليلية السابقة لا تطبق مفاهيمها على نشاطات اقتصادية محددة حيث تبين أن تحليل تنافسية المرفأ البحرية تم باستخدام أكثر من نموذج حسب خصوصية كل مرفأ وهدف الدراسة.

## المبحث الثاني

### المرفئ البحرية السورية ومؤشراتها العالمية

تلعب المرفئ دوراً كبيراً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول، فالميناء الذي يتمتع بميزة تنافسية من حيث الموقع وجودة الخدمات والبنى التحتية والكفاءة والسرعة في الأداء إضافة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يكون مقصداً للسفن من كافة الدول ونتيجة لذلك ترتفع إيرادات هذا المرفأ بما يزيد في الدخل القومي للبلد، فقدم أية سفينة إلى المرفئ السورية تؤدي إلى سلسلة من الأنشطة ذات العلاقة /وكالات بحرية . تفريغ . شحن . صيانة. تأمين بحري (... ) وغيرها من الأنشطة التي تؤدي إلى خلق فرص عمل جديدة ونشاط اقتصادي ينتج إيراداتاً للدولة.

بشكل عام تقوم الموانئ البحرية بالعديد من الوظائف التي تخدم الاقتصاد القومي للبلد، والتي تساهم إلى حد كبير في ازدهار العلاقات التجارية بين الدول، ويمكن تلخيص الوظائف الرئيسية للمرفئ في النقاط الآتية(علي وعبد الحافظ، 2000، 42).

#### 1. وظيفة التبادل التجاري (Trade Function):

وجود موانئ ذات كفاءة عالية في الأداء وتسهيلات في الخدمات يزيد من حجم التجارة للدولة ويعزز العلاقات التجارية مع مختلف الدول ويفتح منافذ مباشرة للأسواق العالمية من دون وسطاء تزيد من التكلفة، كما أنها تزيد من القدرة التنافسية للصادرات المحلية من خلال تخفيض أسعارها في السوق الدولية بانخفاض تكاليف النقل بالإضافة إلى أن وجود هذه التسهيلات تحسن من مركز الدولة حيث تتيح لها الفرصة باستيراد احتياجاتها مباشرة من الدول المصدرة، وعلى النحو الآخر تصدير منتجاتها إلى انسب الأسواق التجارية.

#### 2. وظيفة النقل (Transport function):

للميناء دور كبير في شبكة النقل المتعدد الوسائط فالميناء يوفر ويربط وسائل النقل البحري (السفن) والنقل البري وبالعكس، ويقدم جميع التسهيلات، والخدمات التي تحقق الأمن ومستوى أداء بأقل التكاليف الممكنة.

#### 3. وظيفة العمالة (Employment Function):

تؤدي المرفئ البحرية وظيفة اجتماعية هامة من خلال خلق فرص عمل كثيرة في مختلف الأنشطة وتساعد على خلق كوادر رئيسة في مجال الإدارة والتشغيل يمكن الاستفادة منها في تطوير صناعة الموانئ، ووجود المرفأ يؤدي إلى إقامة مناطق صناعية وتجارية قريبة منه تشغل المئات من العاملين وبالتالي تخفيض حجم البطالة.

#### 4. الوظيفة الصناعية (Industrial function):

تختلف هذه الوظيفة من مرفأ إلى آخر بحسب السياسة المتبعة في إدارة المرفأ فقد تطورت المرفأ في كثير من الدول المتقدمة من مرفأ تقليدية تعتمد على تقديم الخدمات التقليدية (تناول-خزن..) إلى مؤسسات تجارية تقوم على بعض الصناعات ذات الطبيعة التصديرية أو التي تعتمد على المواد الخام التي تستورد من الخارج ومن أمثلة هذه الصناعات الحديد والصلب، وصناعة السفن وصيانتها، وتجميع السيارات، ومصافي تكرير البترول.

#### 5. وظيفة مالية (Currency function):

يمكن القول بأن هذه الوظيفة هي أقرب إلى الهدف منه إلى الوظيفة حيث تعتبر المرفأ من أهم المصادر للحصول على العملات الصعبة التي تحتاجها الدولة ويتحقق هذا عن طريق الرسوم والبدلات التي تحصل من السفن والركاب والرسوم الجمركية التي يتم تحصيلها عن البضائع الواردة.

#### 6. وظيفة سياسية (Political function):

للموانئ دور هام في تدعيم الاستقلال الاقتصادي والسياسي للدولة، فالدولة التي تتمتع بمنافذ بحرية مباشرة على العالم الخارجي تتمتع بحرية أكبر في تجارتها الخارجية وتكون بعيدة عن تأثير ضغوط الدول المجاورة والتي تشكل مراكز عبور للتجارة الدولية.

### 3-2-1- المرافئ البحرية في سورية:

تعتبر المرافئ البحرية السورية الشريان الأساسي للتجارة الخارجية وساهمت بشكل كبير في بناء الاقتصاد الوطني حيث تم استيراد الآلات والمصانع ومختلف أنواع المواد اللازمة لقيام الصناعات عن طريق المرافئ البحرية في بداية النمو الصناعي وتم تصدير معظم المنتجات الزراعية (كالحبوب والقطن) عبر هذه المرافئ وبالتالي لعبت المرافئ دور المحرك والمحفز للتجارة الخارجية والتنمية الاقتصادية بشكل عام. وتتمتع المرافئ السورية بموقع جغرافي متميز على الساحل الشرقي لحوض البحر الأبيض المتوسط يسمح لها بأن تلعب دوراً مهماً في حركة التجارة البحرية الدولية ما بين الغرب والشرق.

يوجد في سورية مرفأين تجاريين هما مرفأ اللاذقية ومرفأ طرطوس يداران من قبل شركتين عامتين تمارسان صلاحيات السلطة المرفئية وتتبعان وزارة النقل التي تتولى سلطة الإشراف والوصاية على قطاع النقل البحري في سورية.

### 3-2-1-1- مرفأ اللاذقية:

يتمتع مرفأ اللاذقية بموقع تجاري استراتيجي هام يتيح له أن يكون جسراً للنقل بين القارات الثلاث آسيا وأفريقيا وأوروبا مما يعطي قيمة متعاظمة لأهمية النقل البحري السوري، ويتميز مرفأ اللاذقية بقربه من المنطقة الشمالية والشمالية الشرقية كحلب وادلب والحسكة والرققة، ويعتبر مدخلاً رئيسياً للترانزيت المتجه أو القادم من العراق والسعودية والأردن ودول آسيا الوسطى.

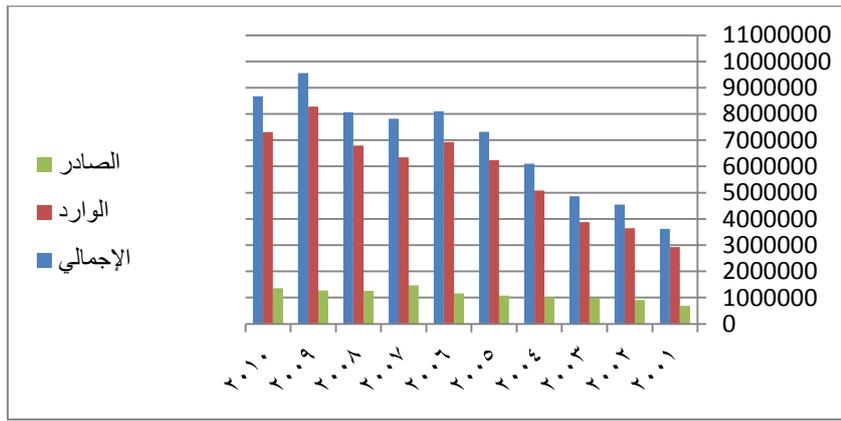
تأسست شركة مرفأ اللاذقية بموجب المرسوم التشريعي رقم /38/ لعام 1950 المتضمن إحداث واستثمار مرفأ بحري في مدينة اللاذقية وقد بدأت كشركة مساهمة ذات منفعة مشتركة واستمر الشركة المساهمة إلى أن صدر القانون رقم /17/ لعام 1982 الذي آلت بموجبه الأسهم التي يملكها المساهمون من القطاع الخاص إلى الدولة شراءً، وأصبحت شركة مرفأ اللاذقية شركة عامة، وتعمل حالياً بموجب المرسوم رقم /20/ لعام 1994 (كيكي، 2006، 330).

يعتمد مرفأ اللاذقية بشكل أساسي على الاستيراد للسوق المحلية الداخلية التي تشكل أكثر من 90% من حركته الملاحية، وحقق المرفأ معدلات نمو بلغت حوالي (139%) خلال عشر سنوات (بين عامي 2001/2010) مع تحقيقه عام 2009 أكثر من (9.5) مليون طن متجاوزاً طاقتة الإنتاجية التصميمية التي تبلغ 8 مليون طن سنوياً وفق ما يبيّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم ( 3 - 1 ) إنتاجية مرفأ اللاذقية خلال أعوام (2010/2001). الوحدة طن

العام	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
الوارد	2930174	3643685	3871348	5082584	6238642	6931398	6349314	6799812	8286608	7305296
الصادر	689106	904969	996060	1018769	1083326	1161751	1471367	1261930	1276860	1363030
الإجمالي	3619280	4548654	4867408	6101353	7321968	8093149	7820681	8061742	9563468	8668326

المصدر: المجموعات الإحصائية لمرفأ اللاذقية للأعوام محل الدراسة



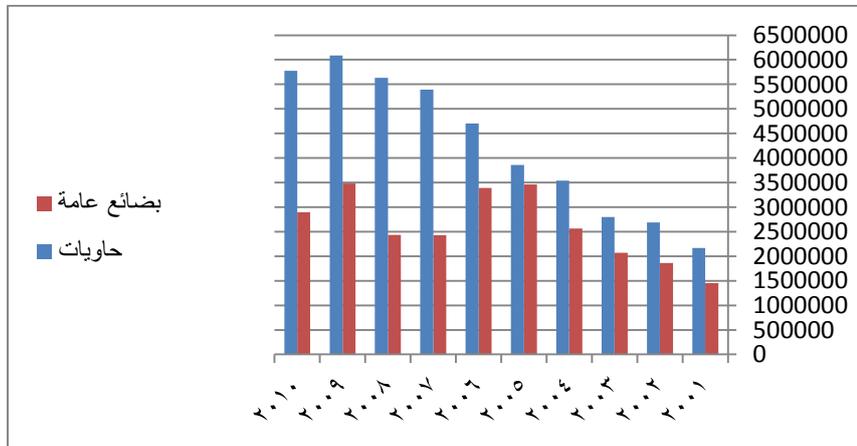
الشكل رقم/3-3/ يبين حجم الصادرات والوارد عبر مرفأ اللاذقية

ويعدّ مرفأ اللاذقية المرفأ الأول في سورية في مجال تناول الحاويات حيث شكّلت حركة الحاويات نسبة (61.42%) من إجمالي حركته الملاحية كمعدل وسطي ما بين عامي (2001/2010)، فيما ساهمت حركة البضائع العامة(الفرط) بنسبة 38.58% من إجمالي الحركة لنفس الفترة في غالبيتها حبوب وجلود وأخشاب، ولا بد من الإشارة إلى أنّ كمية البضائع العامة عبر مرفأ اللاذقية كانت تشكل حتى عام 2006 حوالي 43% من إجمالي الحركة وانخفضت في عام 2010 إلى حوالي 34% نتيجة تركيز واهتمام مرفأ اللاذقية بنشاط الحاويات وتوريده العديد من الآليات الحديثة للحاويات أكثر من اهتمامه بالخدمات المتعلقة بالبضائع العامة مما أدّى إلى تحويل بعض التجار لبضائعهم إلى مرفأ طرطوس إضافة إلى أنّ بعض المواد أصبحت تورّد ضمن حاويات في حالات كثيرة كالخشب، والجدول الآتي يبيّن الحركة الملاحية في مرفأ اللاذقية حسب النوع:

الجدول رقم(3- 2) الحركة الملاحية لمرفأ اللاذقية حسب النوع خلال أعوام (2010/2001). الوحدة طن

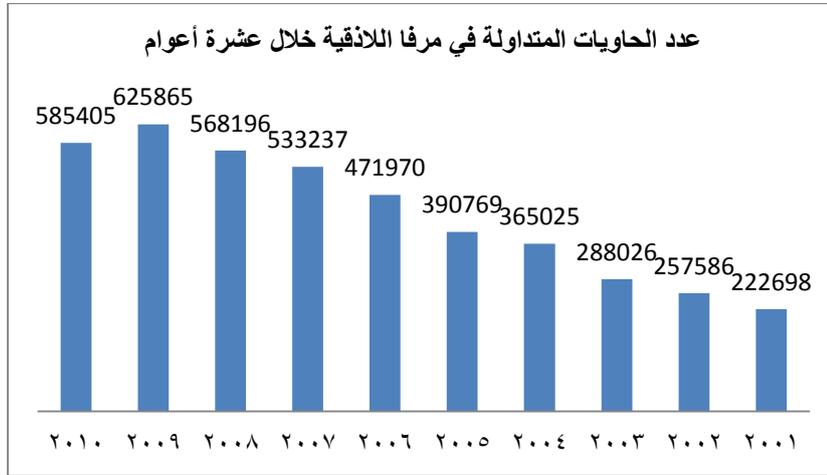
العام	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
بضائع عامة	1454893	1862202	2069331	2563121	3461378	3389471	2429894	2431870	3478188	2893148
حاويات	2164387	2686452	2798077	3538232	3860590	4703678	5390787	5629872	6085280	5775178

المصدر: المجموعات الإحصائية لمرفأ اللاذقية للأعوام محل الدراسة.



الشكل رقم/3-4/ يوضح توزيع الحركة الملاحية لمرفأ اللاذقية حسب النوع.

وحقق مرفأ اللاذقية معدلات نمو عالية على صعيد عدد الحاويات المتناولة حيث تضاعف عدد الحاويات ما بين عامي (2010/2001)، فيما حقق المرفأ في عام 2009 عدد قياسي بلغ /625/ ألف حاوية وتراجعت عام 2010 إلى /585/ ألف حاوية وفق ما يبيّنه الشكل التالي:



الشكل رقم (3-5) تطور عدد الحاويات المتناولة في مرفأ اللاذقية خلال أعوام (2010/2001)

المصدر: الشركة العامة لمرفأ اللاذقية.

ويوجد في مرفأ اللاذقية محطة خاصة للحاويات تقوم بإدارتها وتشغيلها منذ تاريخ 2009/10/1 شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية (LICT) التي تتألف من ثلاث شركات (سورية القابضة/شركة سورية، Terminal Link شركة فرنسية، cma cgm شركة فرنسية)، والعقد لمدة عشرة أعوام قابلة للتمديد خمسة أعوام إضافية يقوم على مبدأ المشاركة في تقاسم الإيرادات بنسبة 61.05% لشركة مرفأ اللاذقية مقابل 38.95% لشركة محطة حاويات اللاذقية الدولية التي تلتزم بإدارة وتشغيل المحطة وفق أحدث الأساليب الاحترافية العالمية، ومن المتوقع أن تساهم محطة حاويات اللاذقية في تعزيز مكانة مرفأ اللاذقية في سوق النقل البحري كمحطة مهمّة لعدد من الخطوط الملاحية العالمية، وزيادة ارتباطه مع شبكة النقل البحري العالمي باعتبار أن إحدى شركة (cma , cgm) تشغل ثالث أهم خط ملاحى في العالم ولديها علاقات مع شركات نقل عالمية. والأشكال التالية تبيّن عدداً من الخطوط الملاحية التي يشكّل مرفأ اللاذقية إحدى محطاتها الرئيسية.



الشكل رقم ( 3-7 ) الخط الملاحي المنتظم :

**NORTH EUROPE – NORTH MEDITERRANEAN**



الشكل رقم ( 3-6 ) الخط الملاحي المنتظم :

**SOUTH AMERICA EAST COAST – MEDITERRANEAN**



الشكل رقم ( 3-8 ) الخط الملاحي المنتظم : ITALY – EGYPT / LEBANON / SYRIA

### 3-2-1-2-3 مرفأ طرطوس:

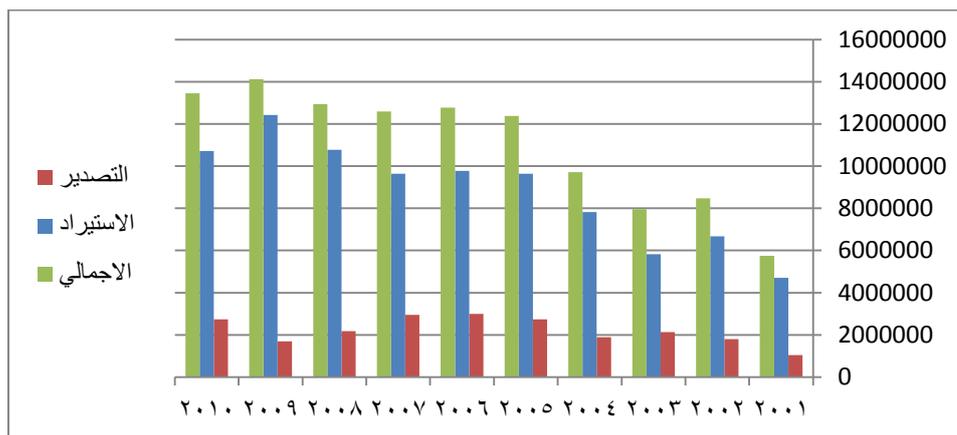
يتميز مرفأ طرطوس بقربه من مصبات النفط ومراكز الإنتاج ويتمتع بالمسافة الأقرب إلى المناطق الوسطى والجنوبية من سوريا كما يستفيد من قربه من شبكات الطرق المركزية إضافة إلى قربه من الأردن ولبنان مما يجعله مركزاً مهماً للترانزيت العربي، وتقوم بإدارة المرفأ الشركة العامة لمرفأ طرطوس التي تأسست بموجب المرسوم رقم/314 لعام 1969 وتمارس الشركة عملها بموجب المرسوم التشريعي رقم /20/ لعام 1994.

تبلغ الطاقة الإنتاجية التصميمية لمرفأ طرطوس (12) مليون طن (6 مليون بضائع عامة، 6 مليون فوسفات). وحقق مرفأ طرطوس معدلات نمو تجاوزت الطاقة التصميمية الاستيعابية للمرفأ، حيث بلغ معدل النمو ما بين عامي (2001/2010) حوالي (70%)، وفي عام 2009 تجاوزت إنتاجية المرفأ /14/ مليون طن.

الجدول رقم (3-3) الحركة الملاحية لمرفأ طرطوس ما بين عامي (2010/2001).

العام	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
الاستيراد	4702961	6672726	5830325	7826555	9643274	9772854	9635560	10766513	12425541	10716891
التصدير	1044107	1800771	2129470	1888837	2731719	2993933	2947534	2172362	1697466	2732273
الإجمالي	5747068	8473497	7959795	9715392	12374993	12766787	12583094	12938875	14123007	13449164

المصدر: المجموعات الإحصائية لمرفأ طرطوس للأعوام محل الدراسة.



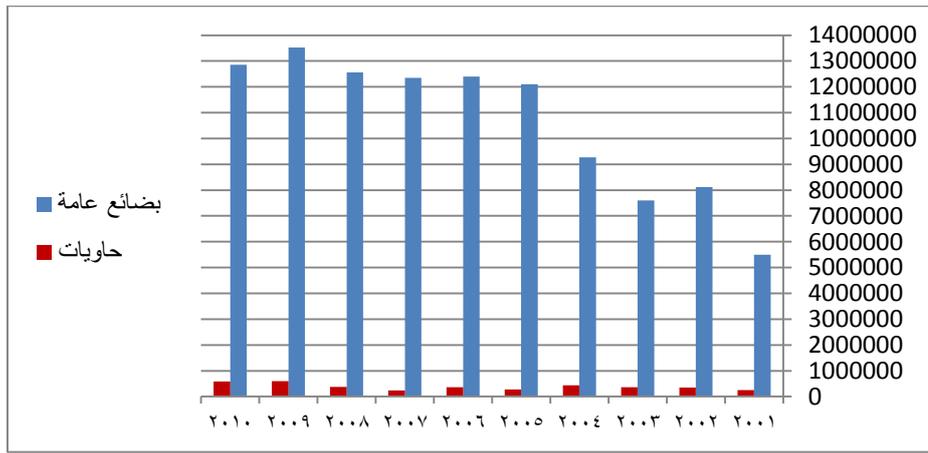
الشكل رقم/3-9/ يوضح نمو الحركة الملاحية لمرفأ طرطوس

يعتمد مرفأ طرطوس على البضائع العامة (الدوكما والجافة كالفسفات والحبوب والسكر والحديد والسيارات) في حركته الملاحية والتي تشكل أكثر من 97% كمعدل وسطي خلال أعوام (2010/2001)، فيما لا تشكل حركة الحاويات أكثر من 3% من إجمالي حركة المرفأ، ففي عام 2010 بلغ إنتاج مرفأ طرطوس حوالي (13.4) مليون طن كانت حصة البضائع العامة منها أكثر من (12.8) مليون طن فيما لم تتجاوز حركة الحاويات (600) ألف طن بعدد حاويات لم يتجاوز 63 ألف حاوية نمطية.

الجدول رقم(3-4) الحركة الملاحية لمرفأ طرطوس حسب النوع خلال أعوام (2010/2001). الوحدة طن

العام	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
بضائع عامة	5500443	8119662	7594220	9275034	12098382	12402946	12345957	12557346	13527977	12862080
حاويات	246625	353835	365575	440358	276611	363841	237137	381529	595030	587084

المصدر: المجموعات الإحصائية لمرفأ طرطوس للأعوام محل الدراسة.



الشكل رقم/3-10/ توزيع الحركة الملاحية لمرافئ طرطوس حسب النوع (بالطن)

والجدير بالإشارة إلى أنه كان يوجد في مرفأ طرطوس محطة حاويات خاصة تديرها شركة فلبينية منذ عام 2007 ولكن نتيجة انخفاض العمل وتراجع حركة الحاويات بسبب الأزمة السورية فقد تركت العمل نهاية عام 2012 وتولت شركة مرفأ طرطوس إدارة نشاط الحاويات.

مما سبق يتبين بأن المرفأ السوري حقق معدلات نمو جيدة واستطاع مرفأ اللاذقية وطرطوس تجاوز طاقتها التصميمية المقدرة بـ /20 مليون طن سنوياً منذ عام 2006. وفيما يلي الإنتاج الإجمالي لمرفأ اللاذقية وطرطوس بين عامي 2001/2010.

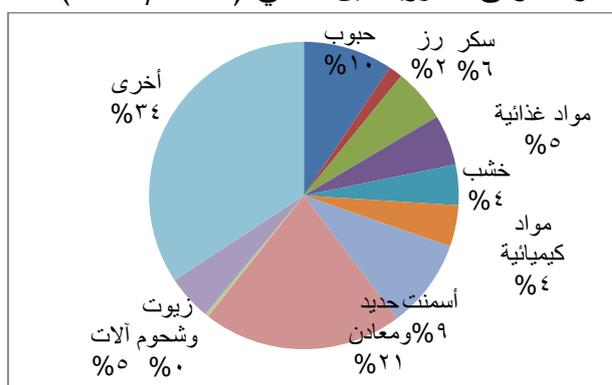
الجدول رقم(3-5) إنتاجية المرفأ البحرية السورية خلال أعوام (2010/2001) الوحدة طن

المرفأ	العام	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
اللاذقية	الوارد	2930174	3643685	3871348	5082584	6238642	6931398	6349314	6799812	8286608	7305296
	الصادر	689106	904969	996060	1018969	1083326	1161751	1471367	1261930	1276860	1363030
	المجموع	3619280	4548654	4867408	6101553	7321968	8093149	7820681	8061742	9563468	8668326
طرطوس	الوارد	4702961	6672726	5830325	7826555	9643274	9772854	9635560	10766513	12425541	10716891
	الصادر	1044107	1800771	2129470	1888837	2731719	2993933	2947534	2172362	1697466	2732273
	المجموع	5747068	8473497	7959795	9715392	12374993	12766787	12583094	12938875	14123007	13449164
إجمالي الوارد		7633135	10316411	9701673	12909139	15881916	16704252	15984874	17566325	20712149	18022187
إجمالي الصادر		1733213	2705740	3125530	2907806	3815045	4155684	4418901	3434292	2974326	4095303
إجمالي الصادر والوارد (إنتاجية المرفأ السورية)		9366348	13022151	12827203	15816945	19696961	20859936	20403775	21000617	23686475	22117490

المصدر: إحصائيات مرفأ اللاذقية وطرطوس للأعوام محل الدراسة.

يتبين من الجدول السابق أنّ المرفأ البحرية السورية حققت وسطياً معدل نمو سنوي بحوالي 7.5% ما بين عامي (2001-2010) وتجاوزت طاقتها التصميمية منذ عام 2006 إلى حوالي /24/ مليون طن عام 2009 وهو أعلى إنتاج تحققه المرفأ السورية مستفيدة من نمو التجارة الخارجية السورية ووصولها في العام نفسه إلى أعلى معدلاتها، ونلاحظ أن مرفأ طرطوس يساهم بأكثر من ( 61%) من حجم التجارة البحرية السورية فيما لا تتجاوز مساهمة مرفأ اللاذقية (39%) باعتبار أن طاقة الإنتاجية لمرفأ طرطوس هي الأكبر مستفيدةً من قربه من عقدة الطرق المركزية في وسط سورية والعاصمة دمشق.

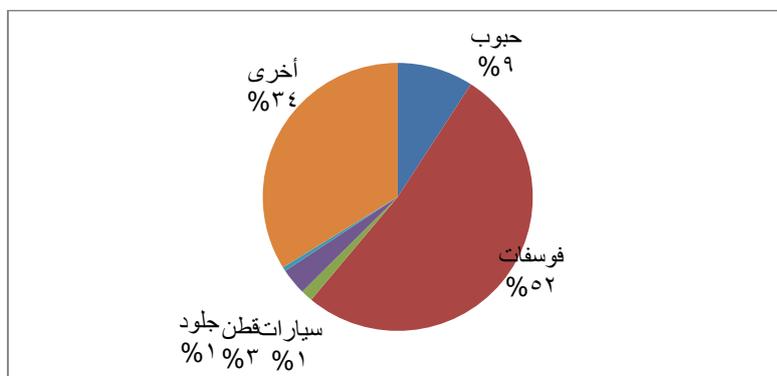
تشكّل الواردات أكثر من ( 80%) من إجمالي حركة المرفأ البحرية وأهم المواد المستوردة هي الحبوب والسكر والخشب والاسمنت والآلات والمواد الكيميائية والغذائية والحديد، والشكل الآتي يبيّن وسطي تركيب المستوردات عبر المرفأ السورية بين عامي (2010/2001)



الشكل رقم (3-11) تركيب المستوردات عبر المرفأ السورية بين عامي (2010/2001)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المجموعات الإحصائية السنوية- المكتب المركزي للإحصاء.

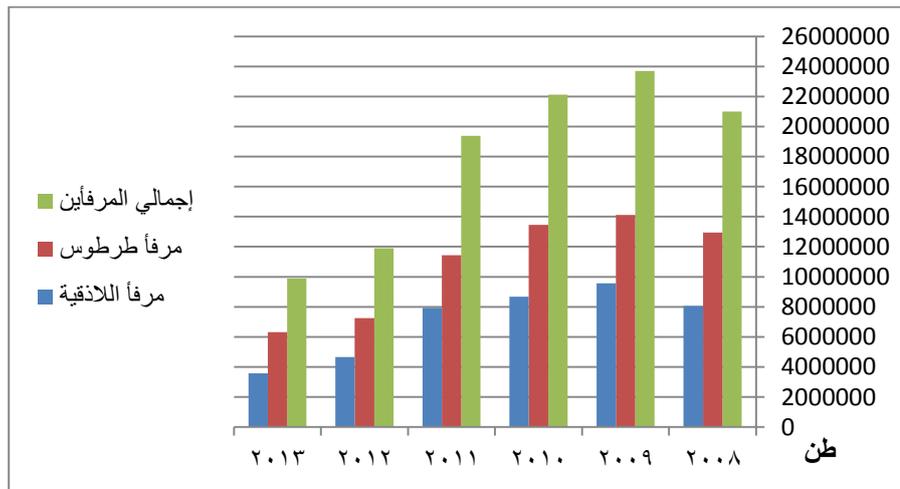
أمّا حركة الصادرات فإنّها لا تشكل أكثر من (20%) من إجمالي حركة المرفأ البحرية السورية، ويرى الباحث أنّ من الأسباب الأساسية لانخفاض الصادرات عبر المرفأ السورية هي أن قسماً كبيراً من صادرات سورية السلعية تذهب براً باتجاه العراق ودول الخليج ولبنان والأردن، وأهم الصادرات عن طريق المرفأ هي الفوسفات الذي يشكل 52% من الصادرات - يصدر عن طريق مرفأ طرطوس - إضافة إلى الحبوب والقطن والجلود. والشكل الآتي يبيّن وسطي تركيب الصادرات عبر المرفأ السورية.



الشكل رقم (3-12) وسطي تركيب الصادرات عبر المرفأ السورية بين عامي (2010/2001)

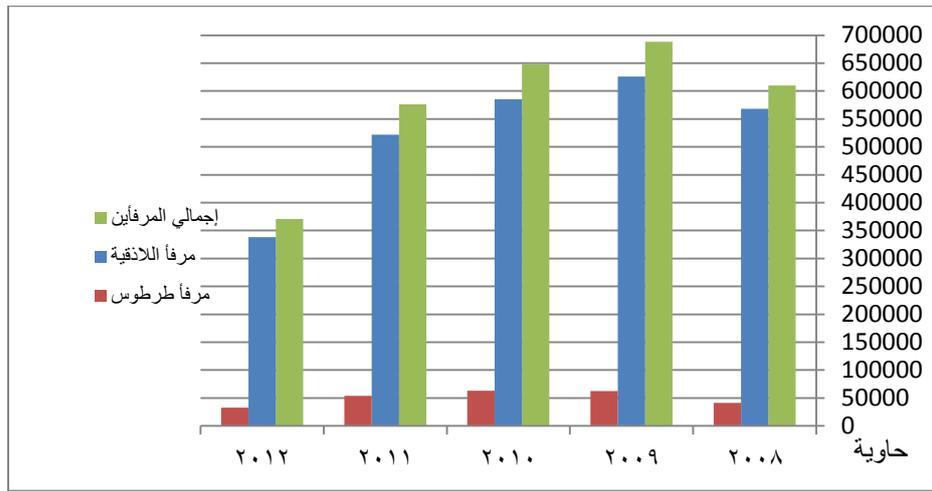
المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المجموعات الإحصائية السنوية- المكتب المركزي للإحصاء.

وعلى الرغم من أن الحدود الزمنية للبحث حتى عام 2010 بسبب الظروف الاستثنائية التي تمر بها سورية منذ عام 2011، فإنّ الإضاءة على تأثير الأزمة السورية على الحركة الملاحية للمرافئ السورية له فائدة وإضافة علمية للبحث والقارئ. حيث انخفضت الحركة الملاحية في المرافئ السورية بتأثير الأزمة التي تمر بها سورية منذ عام 2011 وآثارها وتداعياتها الأمنية التي تجلّت باشتباكات عسكرية في مناطق واسعة من سورية وخروج الآلاف من المؤسسات والشركات والمصانع عن العمل وقطع العديد من الطرق البرية والسككية بين المحافظات، والتداعيات السياسية المتمثلة بقطع العلاقات بين سورية وكثير من دول العالم، إضافة إلى التداعيات الاقتصادية التي تمثلت بإضعاف بنية الاقتصاد السوري وفرض الكثير من العقوبات الاقتصادية الجائرة بحق سورية وأدت - على صعيد النقل البحري- إلى توقف العديد من الخطوط الملاحية من القدوم إلى المرافئ السورية مع ارتفاع تكلفة التأمين وأجرة النقل البحري إليها مما انعكس على حركة المرافئ السورية التي شهدت انخفاضاً في الإنتاجية والإيرادات إضافة إلى توقف المشاريع الاستثمارية في المرافئ السورية. والشكل الآتي يبيّن مقارنة بين إنتاجية المرافئ السورية قبل وبعد الأزمة.



الشكل رقم / 3-13 / مقارنة بين إنتاج المرافئ السورية قبل وبعد الأزمة الوحدة طن المصدر: المجموعات الإحصائية في الشركتين العامتين لمرفأي اللاذقية وطرطوس.

نلاحظ من الشكل السابق انخفاض حركة المرافئ البحرية من حوالي 22 مليون طن عام 2010 (السنة السابقة للأزمة) إلى أقل من 10 مليون طن عام 2013 بنسبة انخفاض تتجاوز 50%. وفيما يتعلق بحركة الحاويات فقد انخفض عدد الحاويات المتناولة في المرافئ السورية من 648 ألف حاوية TEU عام 2010 إلى 220 ألف حاوية TEU عام 2013 بنسبة انخفاض بلغت حوالي 66% وفق ما يبيّنه الشكل الآتي:



الشكل رقم / 3-14 / مقارنة بين إنتاج المرفأ السوري قبل وبعد الأزمة الوحدة حاوية TEU

المصدر: المجموعات الإحصائية في الشركتين العامتين لمرفأ اللاذقية وطرطوس.

### 3-2-2- المؤشرات العالمية للمرفأ البحرية السورية

باتت التنافسية تشكل اليوم أداة رئيسية لتطوير ورفع قدرة اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على تحقيق التنمية البشرية والاقتصادية في ظل بيئة دولية منسجمة مع العولمة ومع انفتاح الاقتصاد وتحرير الأسواق وارتفاع وتيرة التطور والتواصل التقني بين جميع الدول. وإذا كان الاندماج في منظومة الاقتصاد العالمي قد أصبح أمراً حتمياً لا مفر منه للدول النامية، فإنّ التركيز على دعم القدرة التنافسية أصبح في غاية الأهمية لمساعدة الحكومات على تحديات الولوج إلى الاقتصاد العالمي وتحقيق نمو على المستوى الوطني.

وفي هذا السياق فإنّ موضوع التنافسية أصبح ذو أهمية متعاظمة بالنسبة لمجموعة من المؤسسات الدولية ومجالس هيئات التنافسية في العديد من دول العالم التي عنيت لقياس مؤشرات التنافسية على مختلف المستويات المحلية والإقليمية والدولية وتقييم السياسات وصياغة الاستراتيجيات الاقتصادية المستقبلية في إطار المعطيات والتطورات الاقتصادية والاجتماعية الدولية ضمن تقارير سنوية، وأصبحت هذه التقارير تحظى بأهمية كبيرة لدى متخذي القرار في صياغة السياسات الاقتصادية ولدى المنظمات الدولية في تقديم الخدمات والمساعدات المالية والتقنية ولدى حكومات الدول في صناعة استراتيجيات اقتصادية وطنية لرفع مستوى الاقتصاد الوطني وتحقيق الرفاه وتحسين مستوى الدخل ولدى الأكاديميين والباحثين في تحليل الشؤون الاقتصادية والاجتماعية (التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري، 2007، 21).

ويعدّ النقل البحري والمرفأ البحرية من القطاعات التي تتضمنها التقارير الصادرة عن المنظمات والمؤسسات الدولية التي تعنى بموضوع التنافسية والتجارة الدولية حيث يخصص لها مؤشر يعكس الموقع التنافسي للمرفأ البحرية ومدى مساهمتها في تمكين عبور التجارة العالمية ضمن سلسلة النقل الدولية والتي تعتبر المرفأ أهم حلقاتها.

### 3-2-2-1 - مؤشرات المرافئ السورية في التنافسية العالمية

يعدّ المنتدى الاقتصادي العالمي من أهم المنظمات الدولية التي تهتم بموضوع التنافسية ويصدر عنه تقرير سنوي عن تنافسية الدول وترتيبها على المستوى العالمي، حيث يعتبر تقرير التنافسية العالمية من أهم التقارير التي تدرس مؤشرات تنافسية الدول، ووثيقة هامة لدى الاقتصاديين والحكومات لتحليل كافة جوانب الاقتصاد الوطني ومعرفة نقاط القوة والضعف، و دليلاً مهماً لدى رجال الأعمال للتعرف على واقع اقتصاديات الدول وفرص الاستثمار فيها، لذلك يجب على الدول النامية الاستفادة من المعطيات التي يقدمها التقرير والتركيز على وضع استراتيجيات للتطوير تستهدف القطاعات الأقل تنافسية.

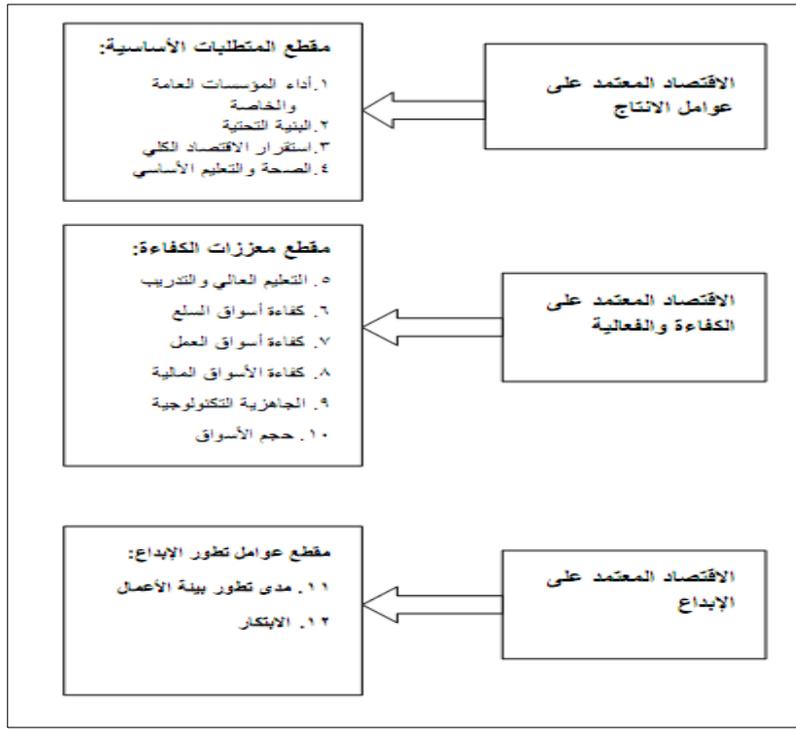
تقوم منهجية المنتدى الاقتصادي العالمي على تصنيف الدول المدرجة في التقرير وفقاً لتطورها الاقتصادي في ثلاث مجموعات (The Global Competitiveness Report, 2008, p21; 2009,p20;2010, p9)

- (a) الدول التي تعتمد على عوامل الإنتاج وتعتمد بشكل أساسي على الموارد الطبيعية واليد العاملة الرخيصة والموقع الجغرافي المميز.
- (b) الدول التي تعتمد على الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج مثل الصين والبرازيل.
- (c) الدول التي تعتمد على الابتكار والإبداع كمحرك أساسي للنمو مثل اليابان وألمانيا.
- وتتدرج الدول ضمن المجموعات الثلاثة للنمو الاقتصادي بالاستناد إلى عاملين أساسيين هما حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي وحصة صادرات السلع الأولية من إجمالي الصادرات.
- الجدول رقم (3-6) مراحل النمو الاقتصادي للدول وفق منهجية المنتدى الاقتصادي العالمي.

حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي (دولار \$)	مرحلة النمو	
2000 >	مرحلة الاقتصاديات المعتمدة على عوامل الإنتاج	المرحلة الأولى
2000-3000	المرحلة الانتقالية الأولى	
3000-9000	مرحلة الاقتصاديات المعتمدة على الكفاءة	المرحلة الثانية
9000-17000	المرحلة الانتقالية الثانية	
17000 <	مرحلة الاقتصاديات المعتمدة على الابتكار	المرحلة الثالثة

المصدر: تقارير التنافسية العالمية الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي.

ويتألف مؤشر التنافسية العالمية من ثلاثة مقاطع أساسية هي مقطع المتطلبات الأساسية للاقتصاد ومقطع معززات الكفاءة ومقطع عوامل الإبداع والابتكار، وهذه المؤشرات الرئيسية تتألف من 12/ مؤشراً فرعي والتي تتألف بدورها من 111/ مؤشر فرعي تشكل مجموعها مؤشر التنافسية العالمي.



الشكل رقم/ 3-15 / مقاطع ومؤشرات التنافسية العالمية.

وتعتمد منهجية المنتدى على تثقيف كل مجموعة من المؤشرات وفقاً لتصنيف الدولة حيث يعطى أهمية أكبر لمؤشرات المجموعة الأولى التي تضم الأداء المؤسسي وأداء الاقتصاد الكلي والتعليم والصحة والبنية التحتية إذا كانت الدولة من فئة البلدان المعتمدة على عوامل الإنتاج، ويعطى وزن مخفض للمؤشرات التي تقيس الإبداع، وعلى العكس إذا كانت الدولة تنتمي إلى الاقتصاديات المعتمدة على الابتكار والإبداع تعطى مؤشرات المجموعة الثالثة وزناً أكبر ويخفّض الوزن النسبي للمؤشرات الأخرى، ويستخدم المنتدى الاقتصادي العالمي في إعداد تقرير التنافسية نوعين من البيانات هما:

- البيانات الرقمية (Hard Data): حيث تشكل البيانات الرقمية ثلث قيمة مؤشر التنافسية الإجمالي وتتخذ البيانات من المؤسسات المحلية والمنظمات الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة التجارة العالمية.

- بيانات مسح رأي قطاع الأعمال (Survey Data): حيث يتم الحصول على المعلومات عن القطاعات التي لا تتوفر معلومات عنها، وتشكل البيانات التي تعتمد على مسوحات الرأي حوالى ثلثي قيمة المؤشر الإجمالي.

بالنسبة للاقتصاد السوري فإنّه اعتباراً من تقرير 2010/2009 أصبح يصنف ضمن المرحلة الانتقالية الأولى بين مرحلة الاقتصاديات المعتمدة على عوامل الإنتاج ومرحلة الاقتصاديات المعتمدة على الكفاءة وذلك لتجاوز حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي عتبة 2000 دولار أمريكي (المرصد الوطني للتنافسية، 2، 2009)، وأظهر تقرير التنافسية العالمية لعام 2010/2009 تراجعاً في مؤشر التنافسية الكلي المعزز لنمو الاقتصاد السوري إذ تراجعت سورية 16 مرتبة لتحل المركز 94 من بين 133 دولة

وبقيمة مؤشر بلغت 3.8 من أصل 7 درجات، والجدول التالي يبيّن مؤشرات الاقتصاد السوري في تقارير التنافسية العالمية.

الجدول رقم / 3-7 / مؤشرات تنافسية الاقتصاد السوري بين عامي 2010/2007.

2009/2010		2008/2009		2007/2008		المؤشر	
دولة 133		دولة 134		دولة 131			
القيمة	الترتيب	القيمة	الترتيب	القيمة	الترتيب		
3.8	94	4	78	-	80	مؤشر التنافسية العالمية	
4.3	94	4.4	71	-	71	المتطلبات الأساسية	1
4	57	4.2	54	4	61	المؤسسات	1.1
3.3	79	3.3	74	3.2	74	البنية التحتية	1.2
4.5	80	4.6	93	4.5	98	بنية الاقتصاد الكلي	1.3
5.4	70	5.4	70	5.4	69	الصحة والتعليم الأساسي	1.4
3.4	112	3.4	104	-	-	معززات الكفاءة	2
3.4	104	3.3	101	3.1	104	التعليم العالي والتدريب	2.1
3.8	101	3.9	92	3.9	81	كفاءة أسواق السلع	2.2
3.4	128	3.7	123	3.7	117	كفاءة أسواق العمل	2.3
3.1	123	3.3	121	3.4	116	كفاءة الأسواق المالية	2.4
2.8	108	2.6	107	2.5	109	الجاهزية التقنية	2.5
3.8	64	3.6	63	3.5	62	حجم الأسواق	2.6
3.6	90	3.9	76	4	72	تطور الأعمال	3.1
2.7	110	3	84	2.9	93	الإبداع والابتكار	3.2

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على البيانات الواردة في تقارير التنافسية العالمية للأعوام محل الدراسة.

وتظهر المرافئ البحرية في تقارير التنافسية العالمية من خلال مؤشر جودة المرافئ البحرية والذي يعتبر أحد مكونات مؤشر البنية التحتية ضمن مقطع المتطلبات الأساسية للاقتصاد، وبالاطلاع على المركز التنافسي للمرافئ السورية على المستوى العالمي نلاحظ تأخر ترتيب سورية وفق ما يبيّنه الجدول التالي:

الجدول رقم / 3-8 / مؤشر تنافسية البنية التحتية ما بين عامي 2010/2007.

2009/2010		2008/2009		2007/2008		المؤشر
القيمة	الترتيب	القيمة	الترتيب	القيمة	الترتيب	
3.3	79	3.3	74	3.2	74	مؤشر البنية التحتية
3.6	77	3.5	69	3.3	75	جودة البنية التحتية العامة
3.6	68	3.6	65	3.3	70	جودة الطرقات
2.9	55	3.1	49	2.8	61	جودة السكك الحديدية
3.3	102	3.2	97	3.1	96	جودة المرافئ
3.6	103	4.1	90	4.2	77	جودة النقل الجوي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على البيانات الواردة في تقارير التنافسية العالمية للأعوام محل الدراسة.

نلاحظ من الجدول السابق تأخر ترتيب مؤشر جودة المرافئ البحرية في تقارير التنافسية العالمية حيث تحتل سورية وسطياً المركز 98 من بين 133 دولة بين عامي 2010/2007 بقيمة مؤشر وسطية 3.2 من أصل 7 درجات، وهذا الترتيب المتأخر يعكس ضعف في تنافسية المرافئ البحرية السورية ولا يتناسب

مع أهمية النقل البحري الذي يعتبر محركاً لنمو الاقتصاد السوري، ويساهم ضعف المؤشر في ضعف مؤشر تنافسية الاقتصاد السوري الكلي، لذلك يجب البحث عن العوامل والمحددات التي تضعف من تنافسية المرفأ البحرية السورية وتحليلها لتعزيز تنافسية هذا القطاع الذي يشكل إمكانية كامنة للاستثمار وتشجيع النمو.

وبالمقارنة بين المركز التنافسي للمرفأ البحرية السورية والمرفأ المجاورة، فإنّ المرفأ السورية تتأخّر عن المرفأ المنافسة في الترتيب مما يكسب المرفأ المجاورة أفضلية لدى رجال الأعمال وشركات النقل البحري العالمي يمكن أن تتحوّل إلى ميزة تنافسية عند تلك المرفأ، والجدول التالي يبيّن ذلك:

الجدول رقم (3-9) مقارنة بين مؤشر جودة المرفأ السورية والمرفأ المجاورة في تقارير التنافسية العالمية

2010		2009		2008		2007		مؤشر جودة الموانئ
القيمة	الترتيب	القيمة	الترتيب	القيمة	الترتيب	القيمة	الترتيب	
3.1	117	3.3	102	3.2	97	3.1	96	سورية
4.4	64	4.5		4.4	46	4.3	54	الأردن
4.5	55	-	-	-	-	-	-	لبنان
4.1	72	3.7	78	3.4	88	3.4	83	تركيا

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على البيانات تقارير التنافسية العالمية للمنتدى الاقتصادي العالمي للأعوام محل الدراسة.

نلاحظ من الجدول السابق أن المرفأ البحرية في (لبنان والأردن وتركيا) تتقارب فيما بينها من حيث مركزها التنافسي على المستوى العالمي مما يدل على شدة المنافسة بينها وحرص هذه المرفأ على الحفاظ على رفع جاهزيتها التنافسية، بينما نلاحظ انخفاض في تنافسية المرفأ في سورية مما يستدعي إجراء تحليل دقيق لواقع المرفأ السورية والمقارنة مع محددات التنافسية في المرفأ المجاورة المنافسة. وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لتقارير التنافسية الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي والانتشار الواسع والثقة المتزايدة التي تحظى بها إلا أنه لا بد من الإشارة إلى بعض الجوانب السلبية التي تؤخذ على منهجية المنتدى الاقتصادي العالمي في التقييم عموماً حيث أن العينة التي يعتمد عليها في التصنيف صغيرة، ففي سورية يتم توزيع 80 استبيان على كافة المحافظات تشمل أسئلة عن كافة جوانب الاقتصاد السوري وتتضمن سؤالاً واحداً عاماً عن قطاع النقل البحري وبالتالي من الممكن أن تتم الإجابة من قبل أشخاص غير مختصين أو ليسوا على دراية كافية بواقع عمل المرفأ البحرية السورية بحكم بعدهم عن المرفأ والتغيير الدائم لعينة المسح، كما أنّ التغيير المستمر في المؤشرات وفي عدد الدول المدرجة في التقارير يلعب دوراً إيجابياً أو سلبياً لناحية تصنيف الدول فيه (المرصد الوطني للتنافسية، 4، 2009).

### 3-2-2-2 مؤشرات المرفأ السورية في تمكين التجارة العالمية:

قد يعتقد الكثيرون بأنّ التعريفات والرسوم الجمركية التي تفرضها الدول على دخول السلع والبضائع حدودها سواء للسوق المحلية أو رسوم العبور إلى دول مجاورة بأنّها الأكثر تكلفة على التجارة الدولية، ولكن في الواقع ومن خلال الأبحاث والتقارير الصادرة عن المنظمات الدولية التي تعنى بالتجارة العالمية

فإن القيود والعقبات التي تفرضها الدول على التجارة الخارجية تمثل العامل الأكثر سلبية وتكلفة على نمو التجارة الدولية وأن إزالة هذه العقبات تؤدي إلى زيادة في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة أكبر من إزالة جميع التعريفات الجمركية. حيث تؤدي تلك العقبات إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية للشركات الدولية وانخفاض أرباحها وبالتالي تقليل حجم النشاط التجاري العالمي وتتمثل أهم تلك العقبات في الإجراءات التي تفرضها الحكومات على عبور السلع لحدودها وضعف الكفاءة وانخفاض مستوى الخدمات وتخلف البنى التحتية وانتشار الفساد والرشوة التي تزيد من التكاليف التشغيلية ويمكن أن تؤدي إلى خروج الشركات الناشئة من المنافسة الدولية ( Enabling Trade valuing Growth opportunities, 2013,p 12 ).

ويعتبر تقرير تمكين التجارة العالمية ( The Global Enabling Trade Report ) الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي من التقارير المهمة الذي يقيس مستوى تطور المؤسسات والأنظمة والإجراءات والخدمات في تسهيل تدفق السلع عبر الحدود وتيسير التجارة الدولية، ويصدر التقرير سنوياً عن المنتدى الاقتصادي العالمي، ويقدم التقرير أداء مهمة تساعد الحكومات في تقييم إجراءاتها وسياساتها وتحديد العقبات التي تواجه تدفق السلع عبر حدودها خصوصاً الدول النامية التي تسعى لتحسين ميزان مدفوعاتها وتحقيق معدلات نمو من خلال تعزيز نشاط التصدير ورفع حجم تجارتها الخارجية مع دول العالم. ويعتمد التقرير على مجموعة من المؤشرات التي تصنف في أربع مجموعات ( The Global Enabling Trade Report 2010,P5; 2012,P17 )، هي:

**(a)** مؤشر النفاذ للأسواق (Market ACCESS): يقيس مدى تسهيل الإجراءات والسياسات الوطنية لدخول السلع الأجنبية إلى السوق المحلية ومدى انعكاس هذه الإجراءات على نفاذ الصادرات الوطنية إلى الأسواق الأجنبية.

**(b)** إدارة الحدود (Border administration): يقيس كفاءة الجمارك والإجراءات الجمركية المطبقة في تسهيل دخول وخروج السلع عبر الحدود.

**(c)** البنية التحتية للنقل والاتصالات (Transport and communications infrastructure): يقيس جودة البنية التحتية للنقل والاتصالات في تسهيل دخول وخروج السلع عبر الحدود.

**(d)** بيئة الأعمال (Business environment): يقيس جودة البنية التنظيمية، والأمن وانعكاسها على حركة تدفق السلع عبر الحدود من خلال تأثيرها على المستوردين والمصدرين.

ويندرج تحت كل مؤشر عدد من المؤشرات الفرعية ويحسب مؤشر تمكين التجارة العالمية الإجمالي (ETI) من خلال متوسط المجموعات الأربعة التي يتألف منها المؤشر الإجمالي، والتي بدورها تحسب من خلال متوسط المؤشرات الفرعية التي تتألف منها، وقيمة أي مؤشر فرعي تحسب بأخذ متوسط مؤشرات الفرعية ضمن مقياس من 1-7، ويبين التقرير أن ارتفاع مؤشر تمكين التجارة العالمية بمقدار 1% لاقتصاد ما يؤدي إلى زيادة صادراته بمقدار 1,7%، وزيادة مستورداته بمقدار 2,3%، وهذا يؤدي إلى زيادة التجارة الخارجية بمعدل 4% (المرصد الوطني للتنافسية، 4، 2010). والجدول الآتي يبين مؤشرات تمكين التجارة العالمية.

الجدول رقم/ 3-10/ ترتيب سورية مؤشرات تمكين التجارة العالمية حسب المنتدى الاقتصادي العالمي.

دولة 2010 / 125 دولة		دولة 2009 / 121 دولة			
الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر		
3.5	104	3.3	108	المؤشر الإجمالي (ETI)	
3.4	116	2.3	121	1	النفاز للأسواق
3.4	116	2.3	121	1.1	النفاز للأسواق المحلية والأجنبية
2.9	111	3.2	91	2	إدارة الحدود
2	125	2.6	94	2.1	كفاءة إدارة الجمارك
4.2	87	4.2	81	2.2	كفاءة إجراءات الاستيراد والتصدير
2.7	103	2.6	107	2.3	الشفافية في إدارة الحدود
3	98	3	88	3	البنية التحتية للنقل والاتصالات
3.2	101	3.4	74	3.1	توفر وجود البنية التحتية للنقل
3.6	68	3	96	3.2	توفر ونوعية خدمات النقل
2.1	105	2.4	83	3.3	توفر واستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات
4.7	42	4.8	37	4	بيئة الأعمال
3.5	81	3.8	66	4.1	البنية التنظيمية
5.9	22	5.8	19	4.2	الأمن

المصدر: تقرير تمكين التجارة العالمية 2010- المنتدى الاقتصادي العالمي.

نلاحظ من خلال الجدول السابق تأخر ترتيب سورية في مؤشر تمكين التجارة العالمية على الرغم من التقدم /4 مراتب/ بين تقرير 2009 وتقرير 2010 وتحسن قيمة المؤشر من /3.3/ درجة إلى /3.5/ درجة، وتعاني المؤشرات الفرعية الثلاثة (النفاز للأسواق، إدارة الحدود، البنية التحتية للنقل والاتصالات) من ضعف في الترتيب ناجم عن ضعف في معظم المؤشرات الفرعية المكونة لها، ونلاحظ تعدد المؤشرات التي تتعلق بالجمارك مما يدل على أهمية العمل الجمركي ودوره في التصدير والاستيراد وبالتالي فإن عدم كفاءة العمل الجمركي ينعكس سلباً على العمل المرفئي ويسبب إلى سمعة المرفئي التي ينخفض فيها أداء الجمارك.

وتبرز أهمية المرفئي البحرية السورية في تقرير تمكين التجارة العالمية من خلال مؤشرين فرعيين هما:

- **مؤشر جودة البنية التحتية للموانئ:** يعتبر هذا المؤشر احد المؤشرات الفرعية التي يتكون منها مؤشر جودة البنية التحتية للنقل كأحد مؤشرات البنية التحتية للنقل والاتصالات، ويقاس هذا المؤشر مستوى البنية التحتية للمرفئي البحرية وتشمل البنية التحتية (الأرصفة، والساحات والمعدات والآليات، والأعماق). ويشير تقرير 2010 إلى تأخر ترتيب المؤشر حيث تراجع إلى المركز (125/96) بينما في العام 2009 كان يحتل المركز (121/87). والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم/3-11/ مؤشر جودة البنية التحتية للموانئ

دولة 125/2010		دولة 121/2009		المؤشر
قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	
				جودة البنية التحتية للنقل:
3.6	98	4.1	82	جودة البنية التحتية للنقل الجوي
2.9	56	3.1	47	جودة البنية التحتية للسكك الحديدية
3.6	64	3.6	60	جودة الطرقات
3.3	96	3.2	87	جودة البنية التحتية للموانئ

المصدر: تقرير تمكين التجارة العالمية 2010. المنتدى الاقتصادي العالمي.

نلاحظ من الجدول السابق إن انخفاض ترتيب مؤشر جودة البنية التحتية للموانئ ترافق مع ارتفاع في قيمة المؤشر من/3.2/ عام 2009 إلى /3.3/ عام 2010 مما يعكس تطوراً نسبياً في البنية التحتية للمرفأئ البحرية السورية وبالتالي فإن انخفاض الترتيب ناتج عن دخول دول جديدة إلى التقرير وارتفاع قيمة المؤشر لدى بعض الدول بدرجات أعلى من قيمة المؤشر السوري، و يعتبر مؤشر جودة البنية التحتية للموانئ من نقاط الضعف في مؤشرات تمكين التجارة العالمية لذلك يجب الاستفادة من التقرير لتطوير البنية التحتية للمرفأئ السورية من خلال تزويدها بمعدات وأدوات تتناسب مع المتطلبات الجديدة التي تفرضها أحجام السفن ونوعية البضائع وبما يحقق السرعة والكفاءة في تقديم الخدمات المرفئية للارتقاء بمؤشرات تمكين التجارة الخارجية السورية.

• **مؤشر ترابط خطوط الموانئ:** يقيس هذا المؤشر عدد السفن وشركات الخطوط الملاحية ومستوى الخدمات المقدمة، والحد الأقصى لحجم السفن. ويعتبر هذا المؤشر أحد المؤشرات الفرعية التي يتكون منها مؤشر توفر ونوعية خدمات النقل كأحد مؤشرات البنية التحتية للنقل والاتصالات، وتأخذ سورية موقعاً وسطاً في هذا المؤشر (125/66) عام 2010، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم/3-12/ مؤشر ترابط خطوط الموانئ

دولة 125 /2010		دولة 121 /2009		مؤشر ترابط خطوط الموانئ المقياس من(0-13.5)
قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	
11	66	12.7	63	

المصدر: تقرير تمكين التجارة العالمية 2010- المنتدى الاقتصادي العالمي.

### 3-2-2-3 - مؤشر ارتباط المرافئ السورية بشبكة النقل البحري المنتظم:

يصدر هذا المؤشر سنوياً ضمن تقرير النقل البحري العالمي الصادر عن منظمة مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الاونكتاد) منذ عام ٢٠٠٤ ويبين مدى اتصال بلدان العالم التي يشملها التقرير بالأسواق العالمية بواسطة شبكة النقل البحري المنتظم باعتبار أن النسبة الأكبر من التجارة العالمية التي تتم عبر البحار هي سلع مصنعة تنقل بالحاويات على سفن الخطوط البحرية المنتظمة. ويعتمد هذا المعيار على خمسة معايير أساسية وهي: السفن التي تؤم الميناء والقدرة الاستيعابية لتلك السفن بوحدة الحاوية المكافئة والحد الأعلى لحجم السفن وعدد ترددات السفن وأعداد شركات النقل التي تخدم الميناء، ويهدف مؤشر الارتباط بشبكة النقل البحري المنتظم لقياس قدرة اقتصاد أي بلد على الاتصال بالشبكة العالمية للنقل البحري، فكلما ارتفع المؤشر دلّ على توفر نظام شحن بحري عالي التردد والقدرات ويوفر مشاركة وارتباطاً أكثر فعالية مع التجارة العالمية (Review of maritime transport 2010,p115; 2011,p117).

الجدول رقم (3-13) موقع سورية في مؤشر الارتباط بشبكة النقل البحري المنتظم.

2010		2009		2008	2007	الدولة
الترتيب العالمي	قيمة المؤشر	الترتيب العالمي	قيمة المؤشر	قيمة المؤشر	قيمة المؤشر	
68	15.17	76	11.03	12.72	14.2	سوريا
39	30.29	34	29.55	28.92	30.01	لبنان
60	17.79	42	23.71	16.37	16.46	الأردن
29	36.1	30	31.98	35.64	32.6	تركيا

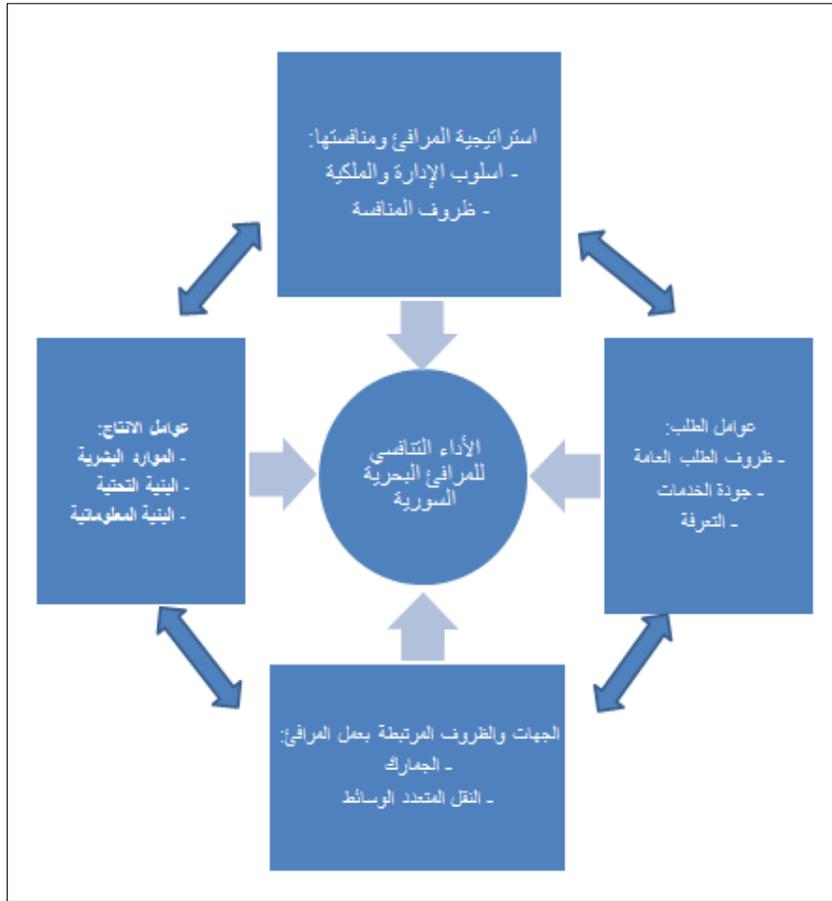
المصدر: تقارير النقل البحري العالمي للأعوام محل الدراسة- اونكتاد.

نلاحظ من خلال الجدول السابق انخفاض ترتيب سورية في مؤشر الارتباط بشبكة النقل البحري المنتظم وتأخرها عن المرافئ المجاورة خصوصاً مرافئ لبنان وتركيا بسبب انخفاض عدد السفن التي تتراد المرافئ السورية وانخفاض الحركة الملاحية خصوصاً في مجال الحاويات التي في غالبيتها يكون مقصدها السوق الداخلية السورية مع الإشارة إلى أن الحاويات التي ترد إلى المرافئ السورية تشحن على متن سفن متوسطة وصغيرة بسبب انخفاض أعماق المرافئ في سورية، إضافة إلى ضعف مساهمة المرافئ السورية في حركة التجارة البحرية الدولية والإقليمية باعتبارها ليست مرافئ محورية فمرفأ بيروت يعتبر محطة لوجستية إقليمية تشكّل حركة الاقترما (Transshipment)\* ما بين 30-40% من حركته الملاحية. من خلال الإطلاع على المؤشرات الخاصة بالمرافئ البحرية السورية في أهم التقارير الدولية نلاحظ ضعف موقعها التنافسي وعدم فعاليتها في تسهيل تدفق وعبور التجارة العالمية، وانخفاض ارتباطها بشبكة النقل البحري العالمي، لذلك يجب البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا الضعف من خلال دراسة واقع المرافئ السورية وتحليل تنافسيتها لمعرفة التحديات التي تواجهها والسبل اللازمة لتحسين التنافسية.

\* أقترما (Transshipment): نقل حاوية من سفينة إلى سفينة أخرى مباشرة أو إلى الرصيف ومن ثم إلى سفينة لنقلها إلى مرفأ آخر.

## المبحث الثالث : تحليل تنافسية المرافئ البحرية السورية(نموذج الدراسة)

استناداً إلى ما تم استعراضه في المبحث السابق، وبعد الاطلاع على الأدبيات المستخدمة في دراسة تنافسية المرافئ البحرية، وبالنظر إلى أدبيات دراستنا والهدف التي تسعى لتحقيقه، ونظراً لما تقدّمه ماسة بورتر من قوة تحليلية وشمولية جعلها المقياس المرجعي لتحليل وتقييم التنافسية باعتبارها تركّز على التفاعل بين عدة مجموعات من المتغيرات التي تحدد التنافسية، تمّ بناء نموذج خاص لتحليل تنافسية المرافئ البحرية السورية بالاستفادة من ماسة بورتر والعوامل التي تتضمنها الماسة، والشكل الآتي يبيّن نموذج الدراسة المقترح في البحث:



الشكل رقم(3-16) نموذج الدراسة لتحليل تنافسية المرافئ البحرية السورية.

من إعداد الباحث

يبيّن الشكل السابق النموذج الذي سيتم استخدامه لتحليل تنافسية المرافئ البحرية السورية من خلال دراسة وتحليل أهم العوامل التي تؤثر في تنافسية المرافئ البحرية السورية من خلال واقع عمل مرفأئ اللاذقية وطرطوس، ومن ثم إجراء دراسة ميدانية(استبيان) تتضمن أسئلة حول العوامل الأربعة تتوجّه إلى مستخدمي المرافئ البحرية من وكلاء ملاحيين ومخلصين جمركيين لاختبار فرضيات البحث ومعرفة العوامل التي تعتبر نقاط ضعف وتمثل تحديات التنافسية، ومعرفة العوامل التي تعتبر نقاط قوة وتمثّل ميزات نسبية يمكن تحويلها لميزات تنافسية، والعوامل التي سيتم دراستها وتحليلها هي:

**1- عوامل الإنتاج:** تمثل عوامل الإنتاج مجموعة الموارد أو المدخلات التي تتفاعل فيما بينها لتقديم الخدمة، وتختلف أهمية عوامل الإنتاج حسب سياسة المؤسسة واستراتيجيتها، حيث تعتمد المرفأ المتطورة على الكفاءة في إدارة الموارد، في حين تعتمد مرفأ الدول النامية - ومنها سورية- على المزايا النسبية كالموقع الجغرافي والدعم الحكومي واليد العاملة الرخيصة. وتتمثل عوامل الإنتاج في المرفأ البحرية السورية بالآتي:

**1-1- الموارد البشرية:** تستفيد المرفأ السورية من وفرة العمالة وإمكانية استخدامها بأجور رخيصة ومتوسطة بسبب انتشار مشكلة البطالة خصوصاً في المدن الساحلية التي تتسم بضعف النشاط الصناعي والتجاري فيها، حيث يعمل في مرفأ اللاذقية وطرطوس أكثر من /5000/ موظف يتوزعون على مختلف مفاصل العمل المرفئي بين عمال (عتالة) وإداريين وفنيين ومرشدين بحريين، ولكن يلاحظ أن نسبة كبيرة من عدد العاملين هم من الفئة الرابعة ومدون وهذا لا يتماشى مع ضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة والآليات المتطورة في المرفأ التي تتطلب الإلمام بمستوى معين من المهارات. وإضافة إلى العاملين المثبتين في المرفأ يتم الاستعانة بعدد كبير من العمال المياومين للمساعدة في عمليات تفريغ وتحميل السفن بأجور يومية.

**1-2- البنية التحتية:** تعددت الآراء والدراسات في وصف البنية التحتية للمرفأ البحرية حيث يعتبرها البعض تقتصر على التجهيزات الثابتة التي تقع تحت الأرض كقنوات الدخول وأعماق الأرصفة، فيما يذهب معظم الباحثين إلى أن مصطلح البنية التحتية المرفئية تشمل كافة العناصر اللازمة في العملية الإنتاجية من قنوات مائية وأرصفة وساحات ومستودعات وآليات بمختلف أنواعها وهذا المفهوم ينطبق على كافة أنواع وأشكال المرفأ البحرية ومحطات الحاويات في العالم. وانطلاقاً من هذا المفهوم تمت دراسة البنية التحتية في المرفأ السورية من حيث الأرصفة والساحات والمستودعات والآليات الإنتاجية المستخدمة على الأرصفة وفي الساحات (روافع- ستافات-حاضنات-قواطر..).

**1-3- البنية التكنولوجية والمعلوماتية:** تعتبر الإدارة التكنولوجية والمعلوماتية من أهم المحددات التنافسية الرئيسية لأي صناعة، وتتميز صناعة النقل البحري بأنها تستخدم أحدث البرامج والتقنيات والاتصالات في العصر الحديث خصوصاً في محطات الحاويات حيث يتم التحكم الإلكتروني بالحاويات من لحظة دخولها إلى مرفأ التصدير إلى لحظة خروجها من مرفأ المقصد النهائي، لذلك يجب على المرفأ الذي يسعى للمنافسة في السوق الدولية للنقل البحري أن يتكيف مع هذا التطور ويستخدم التقنيات الحديثة في إدارة أنشطته عبر التحكم الآلي والتبادل الإلكتروني للبيانات (EDI) والربط الشبكي مع مختلف الجهات العاملة في المرفأ.

إنّ دراسة وتحليل محيط التكنولوجيا في المرفأ السورية والمراحل التي وصلت إليها مشاريع أتمتة العمل المرفئي ينطوي على أهمية كبيرة نظراً للدور الذي تلعبه في تطوير المرفأ وتحقيق ميزة تنافسية.

**2- ظروف الطلب:** وتشمل العوامل التي تؤثر في حجم الطلب على الخدمات التي تقدمها المرافئ، حيث يؤثر حجم الطلب على استراتيجية الشركة ومنافستها، كما تؤثر على نوعية وكمية عوامل الإنتاج الواجب استخدامها في المرفأ.

يمكننا تقسيم ظروف الطلب في اتجاهين أساسيين هما سوق الطلب والعوامل المؤثرة على الطلب وأهمها التعرف المرفئية وجودة الخدمات، وفيما يخص المرافئ السورية يمكن تقسيم سوق الطلب على خدماتها إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

**2-1- السوق المحلية:** تعتبر سوق الاستهلاك المحلي جوهر حركة المرافئ السورية حيث تشكل أكثر من 90% من الحركة الإجمالية للمرافئ، ويتوقف حجم السوق المحلية لحركة المرافئ البحرية على درجة النمو الاقتصادي والتشجيع على الاستثمار والعلاقات التجارية مع دول العالم إضافة إلى كفاءة العمل في المرفأ. وتعتبر المرافئ البحرية الشريان الأساسي للاقتصاد الوطني والبوابة الأولى للتجارة الخارجية السورية حيث تساهم بنقل غالبية المستوردات والصادرات السورية من مواد أولية ومستلزمات إنتاج ومواد استهلاكية وصناعية وزراعية.

**2-2- حركة الترانزيت:** تتمتع المرافئ السورية بموقع متميز لخدمة تجارة الترانزيت عبر الأراضي السورية باتجاه العراق والأردن وبعض دول الخليج العربي، ويشكل هذا الموقع الاستراتيجي ميزة نسبية يجب تحويلها إلى ميزة تنافسية من خلال إنجاز مشاريع البنية التحتية للنقل المتعدد الوسائط وتسهيل إجراءات عبور البضائع عبر الحدود السورية وتحسين مستوى وكفاءة الخدمات في المرافئ وتحليل عناصر التكلفة وأهمها تعرفه الخدمات المرفئية وذلك بالمقارنة مع التعرفه في المرافئ المجاورة التي تشكل منافساً كبيراً للمرافئ السورية. وترتبط حركة الترانزيت عبر المرافئ السورية بالأوضاع السياسية والأمنية السائدة في المنطقة خصوصاً الترانزيت المتجه إلى العراق.

**2-3- نشاط الاقترما:** يرتبط نشاط الاقترما بالحاويات خصوصاً في المرافئ التي تمتلك محطات خاصة لإدارة الحاويات، وفي الواقع فإن المرافئ السورية لا تمتلك الشروط المثلى لجذب هذا النوع من النشاط بسبب انخفاض أعماق الأرصفة في المرافئ السورية مما يشكل عائقاً أساسياً أمام دخول السفن الكبيرة ويقلل تنافسية المرافئ السورية أمام المرافئ المجاورة التي تؤمن شروطاً أفضل لهذا النوع من النقل، وتعتبر جودة الخدمات المرفئية والتعرفه من المحددات الأساسية التي تعزز الطلب على خدمات الاقترما ويؤخذ على المرافئ السورية تأخرها في التخطيط لنشاط الاقترما مما أدى إلى خروج المرافئ السورية من الوصلات المحورية لهذا النوع من النقل. ونشير إلى أن المرافئ السورية شهدت لأول مرة ورود حاويات أقترما إلى محطة حاويات اللانقية الدولية بداية عام 2011 بعد إقرار تعرفه خاصة بها.

**2-4- التعرفه:** تعتبر التعرفه المرفئية من أهم العوامل التي تؤثر في حجم الطلب على المرافئ السورية ومن المحددات الأساسية لاختيار المرفأ بالنسبة للتجار، لذلك يجب التخطيط لها بدقة من خلال تحقيق التوازن بين ثلاثة عناصر أساسية (التكلفة- المنافسة مع المرافئ المجاورة - هامش الربح).

وتشمل التعرف المرفئية الرسوم والبدلات التي تتقاضاها شركة المرفأ مقابل تقديم خدماتها لمستخدمي المرفأ كالوكلاء الملاحيين عن السفن والشاحنين ومخلصي البضائع وتقسّم التعرف المرفئية ضمن عدة أبواب حسب نوع الخدمة كتعرفه الخزن وتعرفه التناول وأجور الآليات.

**2-5- جودة الخدمات:** تتوفر لدى المرفأ السوري معظم الخدمات المرفئية المعروفة لدى المرفأ العالمية ولكن تختلف جودة هذه الخدمات بين مرفأ وآخر، وترتبط جودة الخدمات المرفئية بالزمن اللازم لتقديم الخدمة حيث يركّز أصحاب الخطوط الملاحية على تخفيض مدة بقاء السفينة في الميناء، أمّا بالنسبة للشاحنين والمستلمين والمخلصين فإنهم يركّزون على تقصير الوقت المهودور على مدار الساعة، لذلك فإن عامل الزمن يعتبر من أهم المؤشرات على جودة الخدمة والكفاءة في الأداء بالنسبة للمرفأ البحرية ويعتمد عنصر الزمن بشكل أساسي على مدى توفر البنية الأساسية اللازمة لأداء الخدمات.

**3- استراتيجية الشركة ومناستها:** يتضمن هذا المحور أسلوب إدارة المرفأ البحرية وإستراتيجيتها لتقديم الخدمة، كما يشمل التعرّف على ظروف وعوامل المنافسة بين المرفأ السورية والمرفأ المجاورة. وبالتالي سيناقش هذا المحور نقطتين أساسيتين وهما (أسلوب الإدارة- المنافسة) بعد أن يتم التعرف على الواقع التنظيمي والمؤسّساتي للمرفأ البحرية السورية.

**3-1- أسلوب الإدارة:** نتيجة التطور الاقتصادي العالمي خلال العقدين الأخيرين وما رافق ذلك من تطور وازدياد معدلات النقل البحري خصوصاً الحاويات، فقد ظهرت عدة أشكال لإدارة المرفأ البحرية وتطوّرت من مرافق تتولى الدولة ملكيتها وإدارتها بشكل كامل الى قطاعات استثمارية يشارك القطاع الخاص في إدارتها وملكيتها.

بالنسبة للمرفأ السورية فقد كانت حتى عام 2008 تعتبر مرفأ خدمية مملوكة بالكامل من قبل القطاع العام الذي يقوم بإدارتها وتقديم كافة الخدمات المرفئية، ولكن مع منح القطاع الخاص امتياز إدارة وتشغيل محطتي حاويات في مرفأ اللاذقية وطرطوس بموجب عقود تشاركية فقد تحوّلت المرفأ السورية إلى مرفأ مختلطة /مالكة غير مشغلة/ فيما يتعلق بنشاط الحاويات.

**3-2- المنافسة:** تواجه المرفأ السورية منافسة كبيرة من قبل المرفأ المجاورة، وأهم المرفأ المنافسة التي تمّ التطرق إليها هي: (بيروت- العقبة- مرسين)، من خلال الإضاءة على مقوماتها وأهم عوامل المنافسة بينها وبين المرفأ السورية.

**4 - الظروف والجهات المحيطة بعمل المرفأ البحرية:** باعتبار أن شركة المرفأ ليست الجهة الوحيدة التي تتعامل مع البضائع التي ترد إلى المرفأ بل توجد جهات متعددة تقوم كل منها بدور في عملية النقل البحري، فأية عملية استيراد وتصدير تتألف من مجموعة من المراحل تنهض كل جهة بدورها وتتفاعل هذه المراحل مع بعضها لإنجاز العملية، وبالتالي فإن أي تأخير في أية مرحلة تؤثر بشكل مباشر على عمل المرفأ باعتباره الحاضن لكافة العمليات المتعلقة بعملية النقل البحري، ومن هذا

المنطق فإن الخدمات والعمليات التي تنهض بها شركات المرافئ ليست المحدد الوحيد لتنافسيتها بل ترتبط بشكل غير قابل للانفصال بخدمات أخرى تتعلق بعمل جهات أخرى كالجمارك والوكالات البحرية وإدارة الموانئ.

من خلال تحليل البيئة المحيطة بعمل المرفأ يمكن اعتبار الجمارك من أهم الجهات المرتبطة بعمل المرفأ والتي تؤثر بشكل مباشر على عمله، ومن الظروف التي ترتبط وتؤثر بعمل المرافئ البحرية هي شبكة الطرق البرية والسككية والتي سيتم دراستها بالتفصيل من خلال دراسة وتحليل نظام النقل المتعدد الوسائط .

## الفصل الرابع

### عوامل (تحديات) تنافسية المرفئ البحرية السورية

يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر في تنافسية المرفئ البحرية السورية - والتي تمّ تحديدها باستخدام نموذج ماسة بورتر- إلى عوامل داخلية تشمل (عوامل الإنتاج، ظروف الطلب، واستراتيجية الشركة ومنافستها)، وعوامل وتحديات خارجية تشمل الظروف والجهات التي يرتبط عملها بعمل المرفئ البحرية كالجمارك والنقل الطرقي والسككي والتوكيلات الملاحية.

## المبحث الأول: عوامل الإنتاج

### 4-1-1- الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية من أهم عوامل الإنتاج في كافة القطاعات على اختلاف أعمالها خصوصاً في ظل التنافس الشديد الذي تعيشه المنظمات والشركات في العصر الحديث، بل يمكن القول بأن العنصر البشري حالياً هو العنصر الحاكم في نجاح المنظمات وهي مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية، وتبرز أهمية الموارد البشرية في قطاع الخدمات أكثر من القطاعات الأخرى نظراً للدور الذي يمكن أن يلعبه العنصر البشري في عملية إدارة الخدمة بالشكل الأمثل واستقطاب المستهلكين.

تعرف إدارة الموارد البشرية "بأنها عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندهم والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية (حسونة، 5، 2008).

ووفقاً للمفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية لم يعد دور هذه الإدارة مقتصرًا على الاهتمام بشؤون العاملين كحفظ السجلات الخاصة بهم أو وضع اللوائح والقوانين الناظمة للعمل وإنما ظهرت مفاهيم جديدة لإدارة الموارد البشرية تضمنت وظائف جديدة لها، وأهمها (بركات، 2010، 120):

- تصميم وتوصيف الوظائف: وتتضمن هذه العملية تحليل احتياجات المنظمة من مختلف الوظائف وتوصيف هذه الوظائف لتحديد مهام كل وظيفة بدقة.

- تخطيط الموارد البشرية: تعتبر عملية التخطيط للموارد البشرية من المهام الاستراتيجية ليس فقط على مستوى إدارة الموارد البشرية بل على مستوى إدارة المنظمة ككل، حيث أنّ المنظمة تصل إلى تحقيق أهدافها من خلال تلك الموارد، وتعرف عملية تخطيط الموارد البشرية بأنها استراتيجية الحصول والاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتطويرها في المنظمة (درة و الصباغ، 2008، 163).

- جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة بغرض تزويد المنظمة بأفضل العمالة المتاحة في سوق العمل والتي تساهم بشكل مباشر في القيام بأعمال المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (زايد، 49، 2003).

- تدريب وتأهيل الموارد البشرية والحفاظ عليها: ويقصد بها إعداد العنصر البشري وتزويده بالمهارات والقدرات والمعرفة في جميع المجالات بما يتفق واحتياجات المنظمة وهي تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين للعمل، وتعتبر عملية التدريب المدخل الأول لتنمية الموارد البشرية (نعيمة، 2005، 275).

#### 4-1-1- الموارء البشرية في المرفأ السورفة:

كانت المرفأ السورفة ومنذ نشأتها تعمل بجهود عملها حيث كانت عمليات التفرفغ والتحمل من البواخر إلى الأرصفة وبالعكس تتم بعهء عضلف لعمال الإنتاج الذين كانوا ففعرضون لمخاطر كبرفة (حسن، 75، 2005)، ولكن ومنذ سنوات تم رفء المرفأ السورفة بألفاء ءءفة للعمل المرفف فف تشمل روافع عملاقة لفاول الحاوفاء وءاضناا وسفااا وناقلاا أءا إلى اءصار الوقت والجهء وفاقفل المخاطر، إضافة إلى ءءول أنظمة ءءفة للإءارة والنشغل فف مءااا الحاوفاء فف مرفأف اللاذففة وطرطوس مما أءى إلى فغفر بنفوف فف طبفة الأعمال وافرعم العمالة، هءه الفغفراف فرضا على إءاراا المرفأ وضا خطط لفاظم العمالة فف أن وسائل العمل ءءفة أءا إلى فوفر العءفء من الوظائف وبنفس الوقت أصبحت المرفأ بءاءة إلى وظائف ءءفة فناً وءءنولوجفاً، كما أن هءه الفغفراف اققضاا فرفب وناهل العمالفن للفاامل مع الآلفاء ءءفة وأنظمة النشغل المفاورة.

فعمل فف مرفأف اللاذففة وطرطوس أكثر من 5 آلاف موظف ففوزعون على كافة مسفاواا ومفاصل الإءارة والعملفة الإناءافة، وبالنظر إلى فوزعم الفناا الوظففة نلاحظ أن أكثر من 60% من عءء العمالفن هم من الففة الرابعة وماءون وهؤلاء فعملون كعمال إناء وساففن ومسفاامفن وهءه النسبة مرفاعة فصوصاً مع فغفر نمط العمل بعء ءءول آلفاء ءءفة وأنظمة مفاورة وفق ما ذكرناه أعلاه\*.

الءءول رقم (4-1) فوزعم العمالة فف مرفأف اللاذففة وطرطوس لعام 2010.

الففة	مرفأ اللاذففة	مرفأ طرطوس	المءموم
الففة الأولى	431	408	890
الففة انافة	380	508	882
الففة الرابعة	904	554	2013
بءون شهاءة	676	1333	1219
إءمالف عءء العمالفن	2391	2803	5194

المصدر: من إءءاء الباءا بناء على الفقافر الإءصاففة لمرفأف اللاذففة وطرطوس.

وفاعمل المرفأ السورفة وفق نظام ءاخلي نمطف فف فف مءفرفة الشؤون الإءارة والقانونفة بإءارة شؤون العمالفن من كافة النواءف / الفففن، الإءازاا، الفقاءء، الففب..، وبقفاصر ءور هءه المءفرفة على مسك السءلاا الخاصة بالموظفن وإصءار الفقراا والأوامر الإءارة الخاصة بهم.

وفاهض مءفرفة الفرفب وناهل بوظففة فرفب العمالفن فف فف بوضء خطة سنوفة للءوراا الفرفبفة بناءاً على اءفااااا كافة مءفرفاا وأقسام الشركة، وفارفف مءفرفاا الفرفب وناهل فف المرفأ

\* نسبة العمالفن من الففة الرابعة وماءون (بءون شهاءة) لعام 2010.

السورية سنوياً العشرات من الدورات المتنوعة التي تشمل اللغات والمعلوماتية والفنية والإدارية، ولكن وبعد إطلاع الباحث على برامج الدورات المنفذة في السنوات السابقة فإنه لاحظ نقص في الدورات التي تخص جوهر العمل المرفئي كالتخطيط الاستراتيجي للمرفئ وأنظمة الإدارة الحديثة في المرفئ البحرية ومؤشرات أداء العمل في المرفئ البحرية ومعايير التقييم الإداري المالي والاقتصادي وغيرها الكثير من الدورات التي يجب أن تتوافق مع تطبيق الأنماط الجديدة في إدارة المرفئ البحرية الحديثة.

وفيما يخص تقييم أداء العاملين فإنه لا توجد معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين حيث أن عملية التقييم الوحيدة تجري من قبل الرؤساء المباشرين من أجل الترفيع المالي وهذه العملية تتم في الغالب بعيداً عن الأداء الفعلي للعامل ويمكن أن تتأثر بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين. وتقوم المرفئ البحرية باعتماد إنتاجية العامل كأحد مؤشرات أداء المرفئ في نهاية كل عام حيث يتم احتسابها وفق القانون التالي: (إنتاجية العامل السنوية = قيمة الإنتاج (إيرادات المرفئ) / عدد العاملين).

والجدول الآتي يبين معدل تطور إنتاجية العامل في المرفئ السورية لعدد من السنوات والذي تم احتسابه وفق الآتي:

معدل تطور إنتاجية العامل = (إنتاجية العامل في العام الحالي - إنتاجية العامل في العام السابق) / إنتاجية العامل في العام السابق \* 100. مع الإشارة إلى أن مديرتي الحسابات في شركتي مرفأي اللاذقية وطرطوس تقومان باحتساب معدل تطور إنتاجية العامل في موازنتها السنوية وفق الآتي: (معدل تطور إنتاجية العامل = (إنتاجية العامل في العام الحالي / إنتاجية العامل في العام السابق) \* 100. وهذه الطريقة لا تعطي أرقاماً دقيقة عن معدل تطور الإنتاجية.

الجدول رقم (4-2) إنتاجية العامل السنوية في مرفأي اللاذقية وطرطوس.

معدل تطور إنتاجية العامل		إنتاجية العامل السنوية (ل.س)		عدد العاملين		قيمة الإنتاج (الإيرادات للمرفأين)		العام
شركة مرفأ طرطوس	شركة مرفأ اللاذقية	شركة مرفأ طرطوس	شركة مرفأ اللاذقية	شركة مرفأ طرطوس	شركة مرفأ اللاذقية	شركة مرفأ طرطوس	شركة مرفأ اللاذقية	
-	-	969.654	893.773	2983	2789	2892477	2492732	2006
4.09 %	-2.74 %	1009.34	869.218	2928	2730	2955350	2372965	2007
10.82 %	15.97 %	1118.51	1007.99	2901	2714	3244800	2735679	2008
17.17 %	38.10 %	1310.54	1392.05	2894	2547	3792691	3545554	2009
-6.68 %	-14.09 %	1222.97	1195.89	2803	2391	3427989	2859363	2010

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على التقارير الإحصائية والموازنات السنوية لمرفأي اللاذقية وطرطوس.

نلاحظ من الجدول السابق اختلاف إنتاجية العامل بين عام وآخر تبعاً لحجم الإيرادات من جهة واختلاف عدد العاملين في كل عام من جهة أخرى (نلاحظ انخفاضاً معدل إنتاجية العامل في المرفأين عام 2010)، وهذا المؤشر يشمل كافة العاملين سواءً شاركوا في العملية الإنتاجية أم لا وبالتالي فإن مؤشر إنتاجية العامل لا يعطي صورة واضحة عن كفاءة الموارد البشرية فالمرفئ السورية ليست في حالة تشغيل

كامل إضافة إلى أنّ المرفأى البحرية تعتبر قطاع خدمي وبالتالي فإنّ كفاءة الموارد البشرية يجب أن تبنى على أساس جودة وسرعة الخدمة التي تقدّم لمستخدمي المرفأى، حيث أنّ المرفأى المتطورة في العالم تعتمد مؤشرات خاصة بالمرفأى البحرية كإنتاجية الرافعة وإنتاجية الرصيف وإنتاجية العامل في ساعة العمل الفعلية وجميع هذه المؤشرات تعتمد على خبرة وكفاءة العنصر البشري في المرفأى.

ومن المؤشرات التي يتم اعتمادها أيضاً في المرفأى السورية لتقييم الأداء هو إنتاجية عامل الإنتاج حيث يتم تقسيم قيمة الإنتاج (الإيرادات) على عدد عمال الإنتاج، وكما هو حال مؤشر إنتاجية العامل فإنّ هذا المؤشر لا يدل بصورة دقيقة على كفاءة العنصر البشري حيث أنّ الوسائل الحديثة المستخدمة في المرفأى السورية أصبح لها التأثير الأكبر في العملية الإنتاجية.

ويتقاضى العاملون في المرفأى السورية أجورهم وتعويضاتهم بموجب القانون الأساسي للعاملين في الدولة - الذي يطبّق على كافة العاملين في القطاع العام- وفق الفئات الوظيفية التي تعتمد على المؤهلات العلمية، ويضاف إلى الأجر الثابت والتعويضات أجر متحوّل عن كل طن من البضائع يتم تناوله في المرفأى بمقدار /58/ ليرة سورية للطن الواحد وهذا الأجر كان يمنح فقط لعمال التناول الذين يبذلون جهداً عضلياً وعددهم حوالي 600 عامل تناول وهؤلاء يتقاضون ما نسبته 55%\* من النفقات الإجمالية مستحقة الدفع لكل العاملين في المرفأى على الرغم من أن عدد عمال التناول لا يشكل أكثر من 22% من العدد الكلي للعاملين في المرفأى، ولكن مع دخول آليات حديثة لتناول البضائع كالرافعات الكهربائية الحديثة والجسرية العملاقة فإن واقع العمل اختلف ولم يعد يقتصر على الجهد العضلي للعامل بل على تأهيله ومدى قدرته على التعامل مع التقنية الحديثة، وتوسّع مفهوم العمل ليشمل العمل الإداري والفني والمعلوماتي وغيره من الأعمال التي تساهم بطريقة غير مباشرة في إتمام العملية الإنتاجية، فصدر المرسوم التشريعي رقم /8/ لعام 2011 الذي أعاد توزيع الأجر المتحوّل ليشمل كل الموظفين وفق شرائح محددة تعتمد على مدى المساهمة المباشرة أو غير المباشرة في العملية الإنتاجية، وحالياً يقتصر تطبيق الأجر المتحوّل على البضائع العامة فقط دون الحاويات باعتبار أن الحاويات تدار بشكل مستقل ولا توجد مساهمة من قبل العاملين في البضائع العامة في نشاط الحاويات.

ويرى الباحث، وبعد إطلاعه على آلية العمل في المحطة بأنّ نشاط الحاويات وإن كان يدار من قبل مشغل خاص ويقوم عمال محطة الحاويات بالعمليات التشغيلية الأساسية للحاويات، فإنّه وفقاً لتغير مفهوم العمل فإنّ كثيراً من العاملين في المرفأى يساهمون في نشاط الحاويات بطريقة غير مباشرة سواء في تحصيل الإيرادات في النافذة الواحدة أو قطر وإرشاد السفن للدخول إلى أرصفة محطة الحاويات، إضافة إلى قيام الضابطة المرفئية بتنظيم دخول وخروج شاحنات الحاويات وحراسة منطقة الحاويات، وبالتالي يجب تشميل هؤلاء العمال في الأجر المتحوّل عن نشاط الحاويات.

\* 55% تمثل متوسط ما يتقاضاه عمال التناول من إجمالي الأجور والتعويضات المخصصة لكافة عمال المرفأى خلال السنوات السابقة لعام 2010.

- بناءً على ما سبق ومن خلال الاطلاع على واقع العمل في شركتي مرفأ اللاذقية ومرفأ طرطوس فإنه ثمة العديد من الملاحظات المهمة التي تخص الموارد البشرية، وأهمها:
- لا يوجد في المرفأ السوري إدارة للموارد البشرية حيث ما تزال الوظائف التقليدية هي السائدة وبالتالي يغيب التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.
  - انتشار البطالة المقنعة في صفوف القوى العاملة خصوصاً في الفئات الوظيفية الدنيا والفئات العمرية التي تزيد عن 45 سنة.
  - لا توجد معايير حقيقية لقيّم أداء العاملين سواءً العاملين في المستويات الدنيا أو العاملين في الوظائف الإشرافية، إضافة إلى غياب قاعدة بيانات دقيقة عن نشاط العاملين وإنتاجيتهم الفعلية.
  - انتشار ظاهرة العقود العرضية لمدة ثلاثة أشهر حيث يتم تنظيم مئات العقود سنوياً وتدفع المرفأ ملايين الليرات كأجور ورواتب لهؤلاء المتعاقدين الذين لا تحتاج إلى أغلبهم بل يشكلون عبئاً من الناحية المالية ومن الناحية المكانية حيث يتقاسمون الغرف والمكاتب مع العمال الذين يمارسون الأعمال المكلفون بها.
  - لا يوجد معايير واضحة للتأكد من تحقّق أهداف عملية التدريب والتأهيل حيث يجب أن يكون هناك رقابة لمدى قيام العاملين بتطبيق البرامج التي قاموا بالتدريب عليها في أعمالهم خصوصاً أن الدورات تكلف خزينة المرفأ ملايين الليرات ويجب أن تؤدي إلى التخفيف من الاستعانة بالخبرات الخارجية في الاختصاصات التي تشملها تلك الدورات.

#### 4-1-2- البنية التحتية:

تعتبر البنية التحتية من أهم محددات التنافسية بين المرفأ البحرية خصوصاً في مجال نشاط الحاويات، حيث تعتمد كفاءة المحطة بشكل أساسي على مدى توفر البنية التحتية اللازمة لأداء العمليات بالسرعة والجودة المناسبة خصوصاً في المحطات التي تستقبل بواخر ذات حمولات كبيرة والتي تحتاج إلى بنية تحتية خاصة من حيث طول وعمق الرصيف ووجود روافع رصيف كافية، كما أن ساحات الحاويات يجب أن تكون قادرة على استيعاب التدفق الكبير لأعداد الحاويات خلال زمن قصير.

تشمل البنية التحتية للمرفأ البحرية البنية الثابتة كالأرصفت والساحات والمستودعات والأبنية، والتجهيزات المتحركة كالأليات من روافع وناقلات وحاضنات وستافات، وقد تمت دراسة واقع البنية التحتية في مرفأ اللاذقية وطرطوس وفقاً لهذا التصنيف:

#### 4-1-2-1- البنية التحتية في مرفأ اللاذقية:

تبلغ مساحة الحوض المائي لمرفأ اللاذقية 1.35 مليون متر مربع محمي بحاجز أمواج رئيسي بطول 3166 م وحماية شاطئية بطول 1500م، وتبلغ المساحة البرية للمرفأ (ساحات ومستودعات تخزين) 1.5 مليون متر مربع خصص منها لمحطة الحاويات (620 ألف م<sup>2</sup>) بالإضافة إلى وجود صومعة حبوب سعة 35000 طن متوقفة عن العمل بسبب انفجار برج التشغيل منذ عام 2006، ومستودع تبريد سعة

1500 طن، كما يمتلك المرفأ 15 رصيف بطول 3200م بغاطس يتراوح بين 8 إلى 13.3م لاستقبال سفن الحاويات والرورو والبضائع العامة والدوكمة وسفن الركاب (خصص لمحطة الحاويات من هذه الأرصفة 800 م) وجميع الأرصفة تم إنشاؤها حتى عام 1985(المجموعة الإحصائية لمرفأ اللاذقية،2010-2011).

#### الجدول رقم /3-4 / عدد الأرصفة ومواصفاتها في مرفأ اللاذقية

رقم الرصيف	عمق المياه /م/	طول الرصيف /م/	عرض الرصيف /م/	تاريخ الإنشاء	طبيعة العمل
1	9.5	185	4	1958	حبيب
2	9.5	135	25	1958	بضائع مختلفة
3	9.5	135	25	1958	بضائع مختلفة
4	9.5	135	25	1958	بضائع مختلفة
5	9.5	135	25	1958	بضائع مختلفة
6	9.5-8	240	40	1958	بضائع وركاب
A7	6.8	220.59		1985-1974	أسطول المرفأ
7	10.8	176.25	35	1985-1974	بضائع مختلفة
8	10.8	180	35	1985-1974	بضائع مختلفة
C-D +9	10.8	55+180	35	1985-1974	بضائع مختلفة
10	11.8	180	25	1985-1974	بضائع مختلفة
11	11.8	180	25	1985-1974	حاويات
12	11.8	180	25	1985-1974	حاويات
12A	13.3	203.61	25	1985-1974	حاويات
13	13.3	133.98	50	1985-1974	Ro/Ro
14	13.3	186.9	50	1985-1974	حاويات
15	13.3	263.04	50	1985-1974	حاويات

المصدر: شركة مرفأ اللاذقية.

ويملك المرفأ /14/ ساحة إيداع مكشوفة بمساحة /500 ألف م<sup>2</sup>/ و/17/ مستودع مغلق بمساحة 128 ألف م<sup>2</sup> ومستودع مبرد سعة /1500/ طن، ويعاني المرفأ من ازدحام مستودعاته وساحاته حيث تجاوزت نسبة امتلائها 88% عامي 2009 و 2010 مما يعزز حاجة المرفأ إلى مستودعات جديدة.

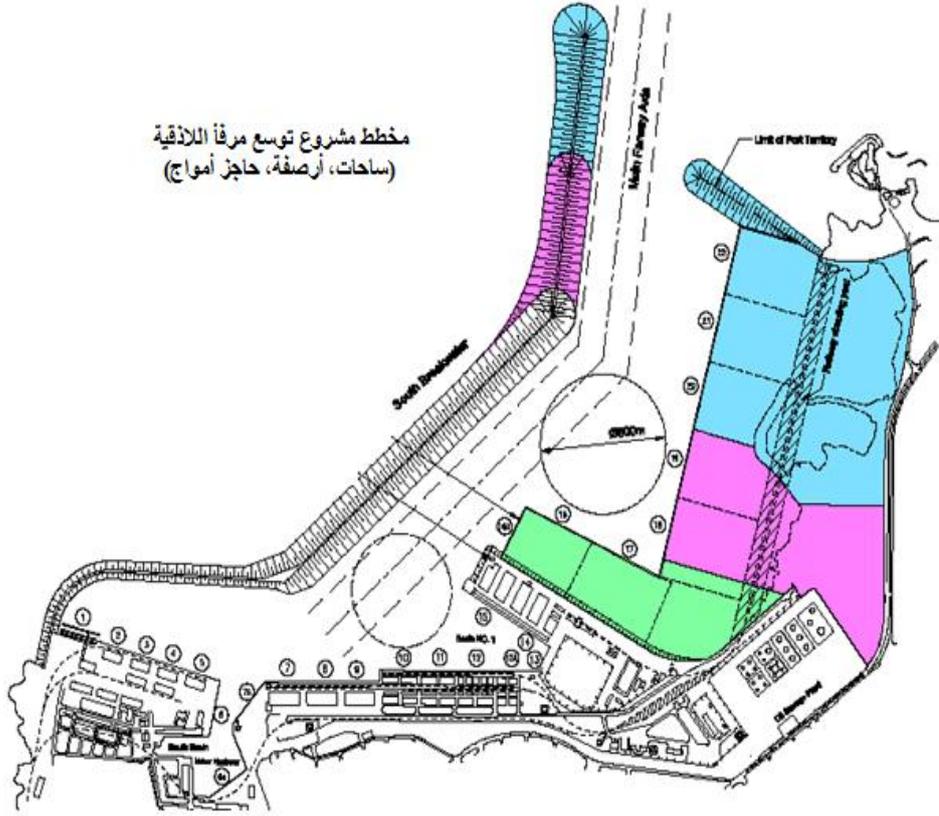
#### الجدول رقم / 4-4 / نسبة امتلاء أماكن التخزين في مرفأ اللاذقية.

2010	2009	2008	2007	2006	2005	
85	85	82	85	80	81	مستودعات
90	91	87	87	75	88	ساحات
90	92	91	90	45	87	سفائف
88.33	89.33	86.67	87.33	66.67	85.33	نسبة الامتلاء

المصدر: شركة مرفأ اللاذقية.

وتسعى حالياً شركة مرفأ اللاذقية لتطوير المرفأ وزيادة طاقته الاستيعابية بهدف تلبية الاحتياجات المستقبلية، وتعزيز قدرته التنافسية من خلال مشروع توسيع مرفأ اللاذقية والذي يشمل إنشاء مكسر

(حاجز للأمواج) مع تعميق قناة الدخول إلى 17 متر، وإنشاء أرصفة جديدة بطول 2300 متر وأعماق أرصفة تصل إلى 16م مع مساحات خلفية تصل إلى 1.7 مليون م<sup>2</sup>، وهذا التوسع سيعتبر لمرافئ اللاذقية استقبال سفن كبيرة تصل حمولتها إلى أكثر من 100 ألف طن وسفن حاويات تصل حمولتها إلى أكثر من 9 آلاف حاوية نمطية TEU وبالتالي إمكانية استقبال 2,5 مليون حاوية وحمولة إجمالية تصل إلى 20 مليون طن سنوياً عند نهاية المشروع.



الشكل رقم (1-4) مخطط مشروع توسع مرافئ اللاذقية.

المصدر: الشركة العامة لمرافئ اللاذقية.

وفيما يخص الآليات يمتلك المرفأ العديد من الآليات البحرية كالقواطر والرافعات العائمة وزوارق الغطس والإرشاد والمواصلات والعديد من الآليات البرية كروافع الرصيف الكهربائية والروافع البرية والناقلات الشوكية والحاضنات والستافات والشاحنات ورؤوس القطر والقاطرات، وقامت شركة مرفأ اللاذقية في عام 2008 بتوريد أربع روافع عملاقة حديثة /كانتري كرين/ لتناول الحاويات من السفينة إلى الرصيف وبالعكس بالإضافة إلى أربع روافع هاربر كرين باستطاعات كبيرة لتناول الحاويات والبضائع. والجدول الآتي يبين الآليات الاستثمارية المستخدمة في شركة مرفأ اللاذقية ومحطة الحاويات.

الجدول رقم/ 4-5 / الآليات الاستثمارية في شركة مرفأ اللاذقية.

سنة التوريد	العدد	الآلة	
(4-2008/4-2005/16-2002/5-1980-1991/4-1997)	33	حاضنة	آليات الحاويات
2002	2	ستافة	
2004	4		
(2-1991-1993/5-2004)	7	رافعة شوكية مع لاقط	
2006	6	ستافة للحاويات الفارغة	
(2-1981/9-1992/15-1998/15-2006-2008)	41	قواطر	
1991-1995	10	رافعة شوكية	
2007	2	رافعة موبايل كرين غوتفيلد	
2008	4	رافعة كانتري كرين	
2007	2	رافعة برجية لبيهر	
1977	26	رافعة برية بوكلان	
1975	3	رافعة برية PH	
(2-2005/1-1981)	3	روافع برية ديماج	
(60-2002/2-2000/2-2000/9-1991-1994)	71	ناقلات شوكية	
(20-1975/30-1998)	50	سيارة شاحنة	
2002-2003	12		
1989	18	روافع رصيف كهربائية	
1958-1976	2	رافعة عائمة	
(4-1958-1978)-(3-2003-2004)	7	قواطر بحرية	
(4-2003/2-1976)	6	زورق إرشاد ومواصلات	
2000	1	ماعةونة مياه	
2-1991/4-1998/8-2001-2009)	14	آليات شطف الحبوب والكباشات	
	324	المجموع	

المصدر: المجموعة الإحصائية لشركة مرفأ اللاذقية لعام 2010.

نلاحظ من خلال الجدول السابق بان مرفأ اللاذقية يعاني من قدم قسم كبير من آلياته الاستثمارية المستخدمة في العمل المرفئي حيث يوجد/117/ آلية يزيد عمرها الاستثماري عن 20 سنة بما يعادل حوالي 36% من عدد الآليات مما يتسبب بأعطال فنية تؤثر على جاهزية الآليات أثناء العمل.

الجدول رقم (4-6) الجاهزية الفنية للآليات في مرفأ اللاذقية

المتوسط السنوي لجاهزية آليات مرفأ اللاذقية			
89			2008
91			2009
الوسطي	شركة المرفأ	محطة الحاويات	
74.5	94	55	2010
73.5	95	52	2011

المصدر: تقارير الجاهزية الشهرية في شركة مرفأ اللاذقية- مديرية التخطيط والإحصاء.

من خلال الجدول السابق نلاحظ الآتي:

- حافظت شركة مرفأ اللاذقية على نسبة جاهزية حوالى 92% بين عامي (2011/2008)\* مع ارتفاع الجاهزية إلى حوالى 94.5%\*\* بين عامي 2011/2010 بعد بدء العمل في محطة الحاويات حيث قامت شركة المرفأ بتسليم شركة المحطة 88 آلية.
- انخفاض جاهزية الآليات في شركة محطة الحاويات منذ بداية عملها، ويعود ذلك إلى سببين أساسيين:

- عدم إتباع شركة محطة الحاويات للمعايير اللازمة لصيانة الآليات والتقصير في توريد القطع التبديلية اللازمة لها إضافة إلى نقص في عدد الفنيين (ميكانيكيين وكهربائيين) في المحطة.
- انخفاض الحالة الفنية لعدد من آليات المحطة بسبب قدمها سواءً بعض الآليات المسلمة إليها (وهذا ما تؤكد ارتفاع الجاهزية في المرفأ بعد تسليم آليات للمحطة) أو الآليات المستعملة الموردة من قبل المحطة.

#### 4-1-2-2- البنية التحتية في مرفأ طرطوس:

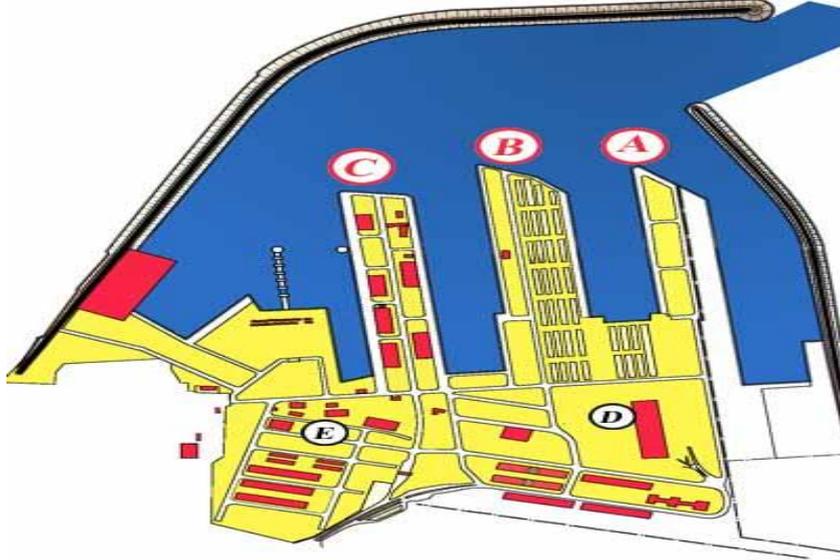
تبلغ مساحة مرفأ طرطوس 3 مليون متر مربع منها 1.8 مليون م<sup>2</sup> مساحة أرضية و1.2 مليون م<sup>2</sup> مساحة مائية محمية بحاجز أمواج رئيسي بطول 2650 متر وحاجز أمواج ثانوي بطول 1620 متر، وتبلغ الطاقة التصميمية للمرفأ 12 مليون طن منها 6 مليون طن بضائع عامة و6 مليون طن فوسفات. يمتلك المرفأ 22 رصيف بأعماق مختلفة تصل حتى 13 متر تتوزع على السنة المرفأ وفق الآتي:

- اللسان A: ويشمل ثلاثة أرصفة:
  - الرصيف الجنوبي بطول 800 متر وعمق من 4-10/ متر.
  - الرصيف الغربي بطول 160 متر وعمق 10/ متر.
  - الرصيف الشمالي بطول 770/ متر وعمق من 4-12م متر.
- كما جهز اللسان A بصوامع خاصة لتصدير واستيراد الحبوب بسعة 100.000/طن عند العمق 12، ويوجد عليه ستة مستودعات لتخزين البضائع المختلفة وروافع كهربائية وسكة حديد.
- اللسان B: أنشئ عليه رصيفان:
  - الرصيف الجنوبي بطول 890 متر وعمق 4-12/ متر خصص منه رصيف بعمق 9/ متر. وجهاز القسم الغربي منه بروافع رصيف كهربائية.
  - الرصيف الشمالي بطول 540 متر وبعمق 12-13/ متر مخصص لتناول الحاويات، ومجهز برافعتين جسريتين/ كانتري كرين/ لتناول الحاويات وبساحة بيتونية لتخزين الحاويات وسكة حديد بطول 850 متر.

\* المقصود بالجاهزية هنا جاهزية شركة المرفأ دون محطة الحاويات

\*\* متوسط جاهزية آليات شركة المرفأ فقط دون المحطة خلال 2011/2010.

اللسان C: يبلغ طول الرصيف الجنوبي منه 660 متر بعمق /12-13/ متر وهو مزود بموقف لبواخر الرورو/ السيارات/ ويمكن ترصيف البواخر الكبيرة عليه والتي تبلغ حمولتها /60/ ألف طن، ومجهز بسطة حديد لنقل مختلف البضائع بالقطار في عمليات الاستيراد والتصدير والترانزيت(المجموعة الإحصائية لمرافأ طرطوس، 2010-2011).



الشكل رقم/4-2 / توزع الأرصفة في مرافأ طرطوس

المصدر: الموقع الإلكتروني لمرافأ طرطوس.

ويملك مرافأ طرطوس /15/ مستودعاً بحجم تخزيني يبلغ/524.507م<sup>3</sup> ومساحة طابقية تبلغ /92483م<sup>2</sup>، وتقسّم المستودعات إلى:

- مستودعات تخزينية وتشمل:
    - مستودع مصنذقات تبلغ مساحته/15000م<sup>2</sup> مخصص لتفريغ الحاويات.
    - مستودعات طابقية عدد/2/ هما المستودعان/3-4/.
    - مستودعات تخزين عدد/12/ منها للتخزين طويل الأمد.
  - مستودعات متخصصة وهي:
    - مستودع مبرد للخضار والفواكه واللحوم بمساحة/1500م<sup>2</sup> وطاقته التخزينية/1000/ طن\*.
    - مستودعات المواد الخطرة إضافة إلى محجر زراعي بمساحة 4912 م<sup>2</sup> مع محطة تعقيم.
- وتبلغ مساحة الساحات في مرافأ طرطوس /857000م<sup>2</sup> تقسّم إلى:
- ساحات زفتية مساحتها/563000م<sup>2</sup> لتخزين البضائع بمختلف أنواعها.
  - ساحات بيتونية مساحتها /294000م<sup>2</sup> منها ساحة حاويات بمساحة/152000م<sup>2</sup> وساحة للسيارات تستوعب حوالي /2000/ سيارة متوسطة الحجم(المجموعة الإحصائية لمرافأ طرطوس، 2010-2011).

\* يقوم المرافأ باحتساب الطاقة التخزينية للمستودع المبرد الخاص بالخضار والفواكه واللحوم بالطن.

ويعاني مرفأ طرطوس - كحال مرفأ اللاذقية- من ازدحام أماكن التخزين حيث بلغت نسبة امتلائها 93% عام 2009 و 90% عام 2010.

الجدول رقم / 4-7 / نسبة امتلاء أماكن التخزين في مرفأ طرطوس.

2010	2009	2008	2007	2006	2005	
92	94	92	90	87	84	مستودعات
90	91	85	87	81	88	ساحات
88	94	91	90	66	87	سقائف
90.00	93.00	89.33	89.00	78.00	86.33	نسبة امتلاء

المصدر: شركة مرفأ طرطوس.

وفيما يخص الآليات يمتلك المرفأ العديد من الآليات كالروافع البحرية والبرية وأهمها رافعتي غانترتي كرين لتناول الحاويات التي تمّ توريدهما عام 2008، إضافة إلى العديد من الحاضنات والناقلات والستائفات، والجدول التالي يبيّن الآليات الاستثمارية في مرفأ طرطوس.

الجدول رقم (4-8) الآليات الاستثمارية في مرفأ طرطوس.

سنة التوريد	العدد	نوع الآلية	
1977	2	روافع رصيف كهربائية كانز	آليات للبضائع العامة
2003	12	روافع رصيف كهربائية أخرى	
2004-2001	20	روافع لوكاتشي	
2003	11	روافع تيركس	
1975-1977	2	روافع ديزل برية H&P	
1981	1	روافع ديزل برية PH- PPM	
1981-1998	10	روافع ديزل برية ديماج	
2005-2006	12	روافع غوتفيلد	
2005	2	روافع تريكس ديماج	
2005	2	روافع ليهير	
1981	1	روافع كولز	
1972-1976	2	روافع عائمة	
(31-1980)-(13-1995)-(100-2001-2009)	146	ناقلات شوكية	
(8-1981-1995)-(57-1999-2008)	65	قواطر مع مقطورات	
1970-1977	39	شاحنات	
1999	6	كباش كهربائي	
1991	6	شفاط حبوب	
1998	12	قمع دوكمة	
1972-2003	2	معاونة مياه عذبة	
200-2008	7	قواطر بحرية	
2008	2	روافع الرصيف كانترتي كرين	آليات للحاويات
2007	2	روافع جسرية موبايل كرين	
(5-1982-1997/2-2002)	7	حاضنات حوايا	
2000	2	ستائفات حوايا	
1998-2005	12	ناقلات شوكية	
(6-1982-1992/ 6-1998-2005)	12	رؤوس قطر	
	397	المجموع	

المصدر: شركة مرفأ طرطوس.

يتبين من الجدول السابق أنه يوجد أكثر من 100 آلية يتجاوز عمرها الاستثماري 20 سنة بما يعادل حوالى 26% من العدد الكلي للآليات مما يتسبب بأعطال كثيرة تؤثر على جاهزية الآليات وكفايتها لأداء العمليات الإنتاجية، وفيما يلي جدول بجاهزية آليات مرفأ طرطوس خلال عدة سنوات.

الجدول رقم(4-9 ) الجاهزية الفنية للآليات في مرفأ اللاذقية.

المتوسط السنوي لجاهزية آليات مرفأ طرطوس	
91	2008
90.5	2009
91	2010
90.7	2011

المصدر: تقارير جاهزية الآليات الشهرية في شركة مرفأ طرطوس .

نلاحظ من الجدول السابق أن وسطي جاهزية الآليات في مرفأ طرطوس بحدود 90% بين عامي 2011/2008 وبالتالي وسطياً توجد حوالى 40 آلية غير جاهزة للعمل إمّا بسبب عدم وجود قطع تبديلية أو بسبب نقص الكادر الفني اللازم لإصلاح الآليات بالسرعة المطلوبة. ونشير إلى أنه لدى الشركة العامة لمرفأ طرطوس مشاريع لتطوير المرفأ تسعى من خلالها إلى زيادة طاقته الاستيعابية، وتتضمن هذه المشاريع توسيع أماكن الإيداع وبناء أرصفة جديدة صومعة جديدة إضافة إلى توسيع حوض الدوران وتعميق قناة الدخول.

#### 4-1-3- البنية التكنولوجية (الإدارة الالكترونية):

إن تكاليف القيام بالأعمال التجارية والمنافسة المحلية والدولية بين الشركات والتطور المستمر في بيئة العمل وتجهيزاته دفع القائمين على الشركات إلى إعادة التفكير في طريقة إدارتهم لهذه المنشآت بهدف إنجاز الأعمال والإنتاج بأقل كلفة وبأسرع وقت ومكان، وقد ساعدت تقنية المعلومات والاتصالات الشركات على القيام بالأعمال التجارية بصورة مختلفة عن السابق.

لقد تطوّرت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي لتصبح مكوّناً إنتاجياً في الإدارة الإستراتيجية، واكتسحت الثورة المعلوماتية الاقتصاد العالمي وحققت الشركات التجارية في الدول المتقدمة ميزة تنافسية بامتلاكها للتقنيات والبرمجيات المتطورة واستخدامها في إدارة الشركات وعمليات الإنتاج، وساعد انخفاض أسعار التجهيزات والبرامج إلى انتشارها بشكل واسع وفي معظم دول العالم (العلمي، 2013، 78).

وقد استفادت المرفأئ البحرية من التقنيات الحديثة في إدارة أنشطتها ومواردها وأدى التطور المستمر في استخدام تقنية المعلومات والاتصالات إلى توثيق العلاقة بين الموردّين والمصدّرّين في الدول المختلفة نظراً لإمكانية متابعة الشحنات وضمان وصول السلع إلى مقصدها النهائي دون تأخير.

#### 4-1-3-1 - أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المرافئ البحرية:

أسهمت صناعة النقل البحري بشكل كبير في تطور الاقتصاد العالمي بشكل عام وفي العولمة الاقتصادية بشكل خاص حيث تعتبر من أكثر الصناعات حريةً وانفتاحاً ولديها أعقد وأكثر أنظمة السوق تطوراً، كما تتميز صناعة النقل البحري بأنها تحتضن تقريباً كل التطورات الجديدة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن بعد، وأصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من السمات الأساسية التي تميّز قطاع النقل البحري العالمي وعامل أساسي لتطوير وتحسين كفاءة المرافئ البحرية نظراً لحاجة النقل الدولي للسرعة في نقل ومتابعة الشحنات عبر الدول والدقة والأمان في إنجاز عمليات الشحن والتفريغ داخل المرافئ.

تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المرافئ البحرية في التخطيط الدقيق لكافة الأنشطة المرفئية، ففي إدارة حركة السفن تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتكاملة مع نظام الرادار ونظام تحديد الهوية الآلي تعقب حركة السفن وتوفّر المزيد من السلامة أثناء دخول السفن لحوض المرفأ والرسو فيها، ويمكن تحسين تخطيط الرسو واستعمال الأرصفة عبر استخدام تطبيقات تسمح بتوفير خطط آلية للأرصفة وفق معلومات مسبقة في النظام مثل عمق الأرصفة وطولها ونوع الرافعات. وتساهم التكنولوجيا الحديثة وأنظمة الاتصال في المرفأ في الإبلاغ الفوري عن الحالة التشغيلية للمرفأ وأوضاع السفن لشركات الشحن والوكالات البحرية وتقديم تسهيلات للدفع بما فيها الدفع الإلكتروني وحسابات فوترة دقيقة، كما تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمان الحصول على معلومات دقيقة في الوقت المناسب والزمن الحقيقي بشأن حالة كافة المعاملات وأنشطة السفن وعمليات الشحن والخدمات البحرية، والوصول إلى مؤشرات دقيقة لمستويات الأداء والكفاءة (OLAF, 2013, p62).

ويمكن تلخيص أهم الفوائد التي يحققها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة وتشغيل المرافئ البحرية وفق الآتي، (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا/ إسكوا، 5، 2007):

- تقليص زمن وتكلفة عمليات السفن من خلال خفض الإجراءات التشغيلية إلى الحد الأدنى وزيادة فعاليتها إلى الحد الأقصى.
- زيادة الإنتاجية والربحية عبر الاستخدام الأمثل للأرصفة والمساحات من خلال التخطيط الدقيق لكافة المواقع والخطوط وأماكن تخزين وتجميع البضائع والحاويات.
- زيادة رضا العملاء من خلال تحسين الخدمة والتواصل معهم عبر تطبيقات المواقع الإلكترونية وخدمة الرسائل القصيرة.
- تحقيق وتحسين تكامل مجتمع الميناء عبر التبادل الإلكتروني للبيانات وتحسين دعم القرارات عبر قاعدة البيانات والمعلومات التي تخص المرفأ.
- تقليص الازدحام في المرفأ عبر التحكم في إدارة البوابات.
- تناقص الحوادث الناجمة عن الخطأ البشري.

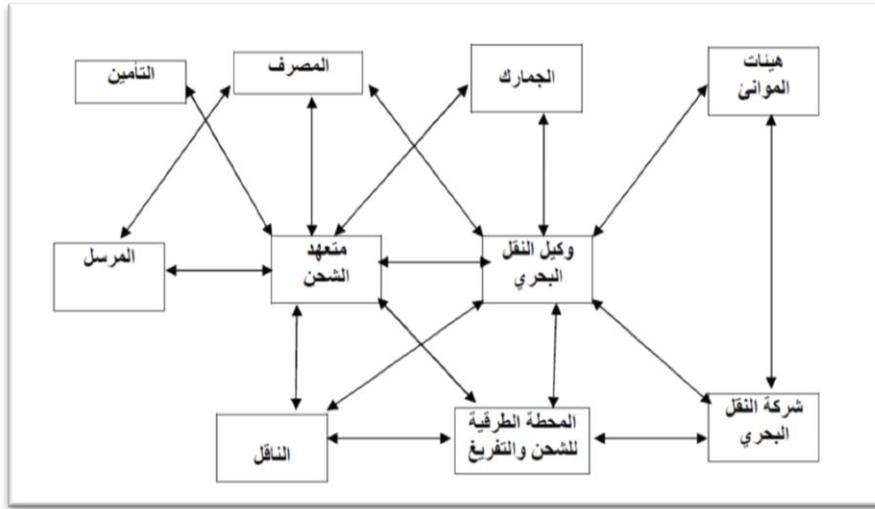
وتتعاظم أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة وتشغيل محطات الحاويات حيث يمكنها إرسال البيانات الخاصة بالحاويات مثل (حجمها- نوعها- موقعها على السفينة-..الخ) فور مغادرة السفينة لميناء الشحن لتصل هذه البيانات مباشرة إلى برمجيات التطبيقات على كمبيوتر محطة الحاويات في ميناء التفريغ، وبالتالي يكون لدى إدارة المحطة الوقت الكافي لإعداد الخطة اللازمة لاستقبال السفينة من حيث تخطيط التفريغ وتخطيط الساحات وإعداد الآليات والمعدات اللازمة وما يتصل بها من إجراءات. كما يمكن لصاحب البضاعة معرفة موعد وصول بضائعه وكميتها بدقة عالية، وتتضمن التقنيات الحديثة برامج خاصة لإدارة كافة أقسام المنشأة مثل (إدارة الموارد البشرية- إدارة المستودعات- الإدارة المالية..) مما يؤدي إلى السرعة في إنجاز الأعمال والاقتصاد في النفقات.

بشكل عام فإن استخدام التكنولوجيا المتطورة في إدارة كافة العمليات التشغيلية لمحطات الحاويات يحقق المزايا التالية (Kia,2000,p 331):

- ❖ تحسين عمليات تفريغ وتحميل السفن عبر استخدام تطبيقات خاصة للتخطيط المسبق لكافة العمليات.
- ❖ تعزيز استخدام الساحات باستخدام نسائق محددة مسبقاً لمحطات الحاويات.
- ❖ زيادة الفعالية التشغيلية ورفع مؤشرات كفاءة محطة الحاويات من خلال زيادة فعالية معدات مناولة الحاويات.
- ❖ تحقيق المراقبة الدقيقة للمخزون عبر التسجيل الإلكتروني لحركة الشاحنات.
- ❖ تحقيق انسيابية الحركة داخل المحطات عبر التحكم بحركة المركبات والمعدات.
- ❖ التواصل مع العملاء عبر خدمة البريد الإلكتروني وإمكانية تزويدهم بمعلومات عن سفنهم وحاوياتهم.

وعلى صعيد أتمتة العمليات والوظائف الداخلية للمرفأ، تعتبر تكنولوجيا المعلوماتية وسيلة هامة للتحكم بالسلوكيات عبر تأمينها لطريقة سلوكية معيارية باستخدام برمجيات متناسقة ومتعددة الوظائف، فعندما يستخدم جميع موظفي المرفأ في كافة المديرية البرمجيات ذاتها لحماية المعلومات المحدثة حول فعاليتهم فإن هذا ينسق وينظم المعلومات المؤسسية ويسهل مراقبة التقدم نحو الأهداف، وتزود تكنولوجيا المعلومات الموظفين في كل المستويات الهرمية بمعلومات ومعرفة أكثر يحتاجونها من أجل إنجاز أعمالهم بشكل فعال، ويجعلهم مطلعين على النشاطات الهامة التي تنجزها الشركة وبهذا فإن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى لامركزية السلطة في المؤسسات.

تبرز أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) وأهمها تقنية تبادل البيانات الكترونياً Electronic Data Interchange والتي تعرف اختصاراً بـ (EDI) في قطاع النقل البحري والنقل المتعدد الوسائط بشكل كبير بسبب تعدد أطراف عملية النقل البحري من جهة والسرعة المطلوبة في أداء الخدمات بأقل كلفة من جهة ثانية، والشكل التالي يبيّن تعدد أطراف عملية النقل البحري.



الشكل رقم /3-4/ تعدد أطراف عملية النقل البحري.

المصدر: إعداد الباحث

ويشير تقرير تمكين التجارة العالمية الذي يصدر سنوياً عن المنتدى الاقتصادي العالمي إلى ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في سورية ومنها قطاع النقل، والجدول التالي يبين مؤشر مدى توفر واستخدام سورية لتقانة المعلومات والاتصالات في قطاع النقل.

الجدول رقم ( 4-10 ) مؤشر تقانة المعلومات والاتصالات لسورية في تقرير تمكين التجارة العالمية.

دولة 125 /2010		دولة 121 /2009		توفر واستخدام تقانة المعلومات والاتصالات
الترتيب العالمي	قيمة المؤشر (1-7 الأفضل)	الترتيب العالمي	قيمة المؤشر (1-7 الأفضل)	
105	2.1	83	2.4	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تقارير تمكين التجارة العالمية The Global Enabling Trade Report

أعوام (2009-2010) الصادرة عن البنك الدولي: Web site: www.worldbank.org

#### 4-1-3-1-1-1 أهم المرفأء العالمية والإقليمية التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

يسود إدراك تام ليس فقط في المرفأء الكبيرة المتطورة التي تحتل المراتب الأولى عالمياً من حيث عدد الحاويات المتناولة بل أيضا في المرفأء المتوسطة والصغيرة الحجم بأن الإنتاجية وكفاءة العمليات التشغيلية وجودة الخدمات المرفئية ترتبط ارتباطاً مباشراً بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة في المرفأء وليس فقط البنى التحتية والمعدات والآليات المستخدمة في العمليات.

ولا يعد نظام إدارة المرفأء الذي يستند إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تطبيقاً موحّداً يمكن شراؤه وتشغيله مباشرة في الميناء، بل يجب موااعته مع البيئة العامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المرفأء بحيث يتكامل مع كافة الأنظمة الفرعية التشغيلية والإدارية والمالية القائمة، لذلك فإنّ كل مرفأء يقوم بتحليل وتحديد احتياجاته من التكنولوجيا قبل إصدار مواصفات النظام التكنولوجي المراد اعتماده في

المرفأ وفق عوامل تعتمد على النطاقات التنظيمية والتقنية الخاصة بكل نظام. وفيما يلي نظرة لأهم المرفأ العالمية والإقليمية التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

■ **مرفأ سنغافورة:** يعتبر مرفأ سنغافورة من أهم المرفأ العالمية في استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات ويملك أكبر شبكات حاسبات المرفأ تطوراً في العالم، ومن المعروف أن مرفأ سنغافورة هو ثاني أكبر مشغل لمحطات الحاويات في العالم حيث تجري فيه مناولة أكثر من مليون حاوية شهرياً، كما أنه محور لتعقيب الشحن في العالم، وقد استثمرت شركة ميناء سنغافورة ما يقارب /160/ مليون دولار أمريكي في نظام تكنولوجيا المعلومات بين عامي /2005-2010/. ويستخدم مرفأ سنغافورة مجموعة من الأنظمة الإلكترونية المتكاملة لإدارة جميع مفاصل المرفأ بما فيها تشغيل الروافع عن بعد (كراز، 2006، 9). وأهم الأنظمة المستخدمة هي نظام العمليات الإلكترونية المتكاملة (CITOS)<sup>1</sup> لإدارة محطات الحاويات، وشبكة الاتصالات والمعلومات للشاحنين والناقلين (PORTNET) الذي تم تحويله إلى نظام على الانترنت منذ عام 1999، ونظام الاتصالات والمعلومات لتتبع الحاويات عبر الانترنت (BOXNET) لخدمة شركات النقل بالشاحنات. وقامت سنغافورة بتنفيذ نظام تبادل البيانات إلكترونياً (EDI)<sup>2</sup> المسمى بالنظام المركزي (MAINS) منذ عام 1989 وذلك لخدمة قطاع النقل البحري والمتعاملين معه وربط كافة الجهات ذات العلاقة بعملية التصدير والاستيراد بكمبيوتر مركزي وشبكات ذات أنظمة متطورة ومتجانسة مما أدى إلى تخفيض كبير في الزمن اللازم للاستيراد والتصدير خصوصاً في مجال الإجراءات الجمركية، حيث انخفضت مدة التخليص الجمركي إلى أقل من 15 دقيقة وأدى ذلك إلى خفض التكلفة على شركات الاستيراد والتصدير بمعدل يصل إلى 50% (Lee, et al., 2000,p89.)



الشكل رقم /4-4/ نظام العمليات الإلكترونية (CITOS) لإدارة محطات الحاويات في مرفأ سنغافورة  
المصدر: الموقع الإلكتروني لمرفأ سنغافورة

<https://www.singaporepsa.com/our-commitment/innovation>

<sup>1</sup> computer integrated terminal operating system (نظام الإدارة الإلكترونية المتكاملة لمحطات الحاويات)

<sup>2</sup> Electronic Data Interchange (تبادل البيانات إلكترونياً).

▪ **مرفأ روتردام:** يعتبر مرفأ روتردام في هولندا الأكبر والأكثر تطوراً في أوروبا، ومنذ ثمانينيات القرن الماضي تم اتخاذ قرار لتطوير نظام معلومات للميناء يقوم على دمج العدد الكبير من الأنشطة واسعة الانتشار والأنظمة التكنولوجية المتقدمة القائمة في شركات النقل العاملة في المرفأ، فتم تأسيس نظام معلومات النقل الدولي (INTIS)<sup>1</sup> الذي يعتمد على استخدام رسائل وفقاً لمعايير (EDIFACTS)<sup>2</sup> كما طور عدداً كبيراً من المعايير الإضافية لتغطية تعليمات الشحن والبيانات الجمركية، كما يعتمد مرفأ روتردام نظام PORT INFOLINK لتشغيل محطات الحاويات (Rotterdam, OECD,2011,p170; website).

▪ **موانئ دبي:** تقوم شركة موانئ دبي العالمية DP world بإدارة ميناء راشد وميناء جبل علي في دبي الذي يعتبر ضمن المرفأئ العشرة الأولى في العالم من حيث عدد الحاويات المتداولة، وتعتمد الشركة في موانئها على نظام لإدارة محطات الحاويات قامت بتطويره لدعم كافة العمليات التي تشمل عمليات السفن والأرصفة والساحات وإدارة المعدات والفوترة المالية، وتقوم عمليات الإدارة على نظام (Navis Sparcs)<sup>3</sup> لإدارة كافة العمليات، كما تستخدم DP world نظام السكك الاستراتيجية (SRS)<sup>4</sup> الذي يستند على نظام عالمي رقمي لتحديد المواقع لتسهيل تشغيل الرافعات بالتوجيه الآلي ونظام (CFSS)<sup>5</sup> لمعالجة عمليات تسليم الحاويات من الاستلام حتى التسليم بواسطة الحاسوب، كما يتم الحصول على البيانات والإحصائيات في الزمن الحقيقي عبر الإنترنت (DP world website).

▪ **مرفأ بيروت:** يستخدم مرفأ بيروت نظام الفوترة الإلكتروني (Ebis)<sup>6</sup> وعمليات تقييم CAMA من إنتاج Software Techniques لخدمة وكلاء الشحن، ويتم إدارة محطة حاويات بيروت باستخدام أكثر الأنظمة المعلوماتية تطوراً في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وفق برمجيات نظام Navis تسمح للمحطة بتحقيق معدلات أداء عالية إضافة إلى تطبيق مرفأ بيروت نظام لأتمتة البضائع العامة، ونتيجة لذلك فقد حصل المرفأ على شهادة الأيزو ISO 90012008 (EUROPEAID,2010,P119) ، ودخل مرفأ بيروت نادي المرفأئ التي يتجاوز عدد الحاويات المتداولة فيها مليون حاوية منذ عام 2012 (www.bctc-ib.com).

#### 4-1-3-2 - واقع المعلوماتية في شركتي مرفأئ اللاذقية وطرطوس:

بدأت المرفأئ السورية بعملية أتمتة أعمالها منذ عام /2005/ من خلال التعاقد مع مركز البحوث والاستشارات لقطاع النقل البحري في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في مصر لتنفيذ تطبيقات برمجية معلوماتية للجهات الأربعة لقطاع النقل البحري السوري ( مرفأ اللاذقية - مرفأ طرطوس - المديرية العامة للموانئ - شركة التوكيلات الملاحية) بهدف إدخال تكنولوجيا معلوماتية متطورة لتحقيق

<sup>1</sup> International transport Information System (نظام المعلومات للنقل الدولي)

<sup>2</sup> international standard for electronic data interchange For Administration, Commerce and Transport

(المعايير الدولية لتبادل البيانات إلكترونياً في الغدارة والتجارة والنقل).

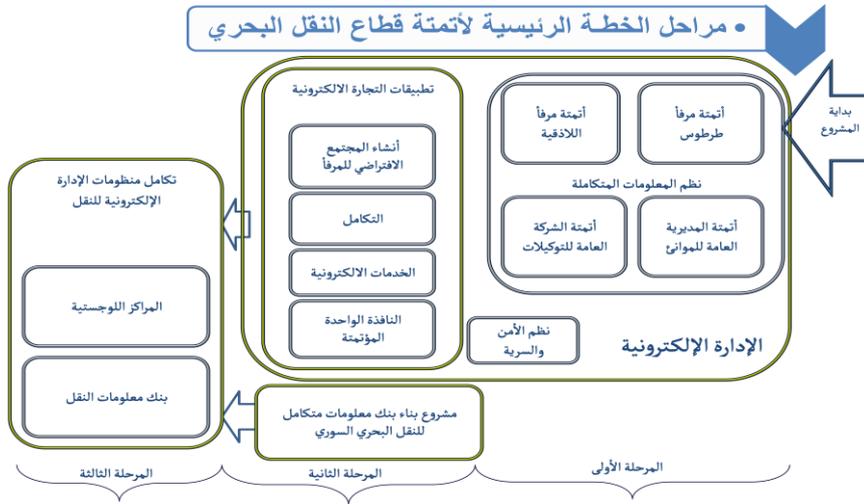
<sup>3</sup> نسانق اتصال معلوماتية من شركة NAVIS.

<sup>4</sup> Strategic Rail system (نظام السكك الحديدية الاستراتيجية).

<sup>5</sup> Container First Services System (نظام خدمة الحاويات).

<sup>6</sup> Electricians Business Invoicing (نظام الفوترة التجارية الإلكتروني).

هدف أتمتة الأعمال البحرية في كافة مفاصل جهات النقل البحري، وتآلف المشروع من مراحل متتالية تنتهي بأتمتة كاملة لقطاع النقل البحري السوري مع إنشاء بنك معلومات خاص بالنقل البحري وفق ما يبيّنه الشكل الآتي:



الشكل رقم/4-5/ مشروع أتمتة قطاع النقل البحري السوري

المصدر: شركة مرفأ اللاذقية - مشروع أتمتة قطاع النقل البحري.

ويتضمن المشروع مجموعة من المنظومات التي ستؤدي عند تشغيلها إلى إدارة معلوماتية متكاملة لقطاع النقل البحري السوري على أن يتم ربط هذا النظام عند الانتهاء منه مع نظام /ESECUDA/ المطبق لدى مديرية الجمارك مما سيساعد على اختصار كثير من الإجراءات وتوفير الوقت اللازم لعمليات الاستيراد والتصدير عند ازدحامها، وتوفير قاعدة بيانات حول كافة السفن والبضائع والعمليات.

### منظومات الأتمتة للمرفأ (اللاذقية وطرطوس)



الشكل رقم/4-6/ منظومات مشروع الأتمتة في مرفأ اللاذقية وطرطوس.

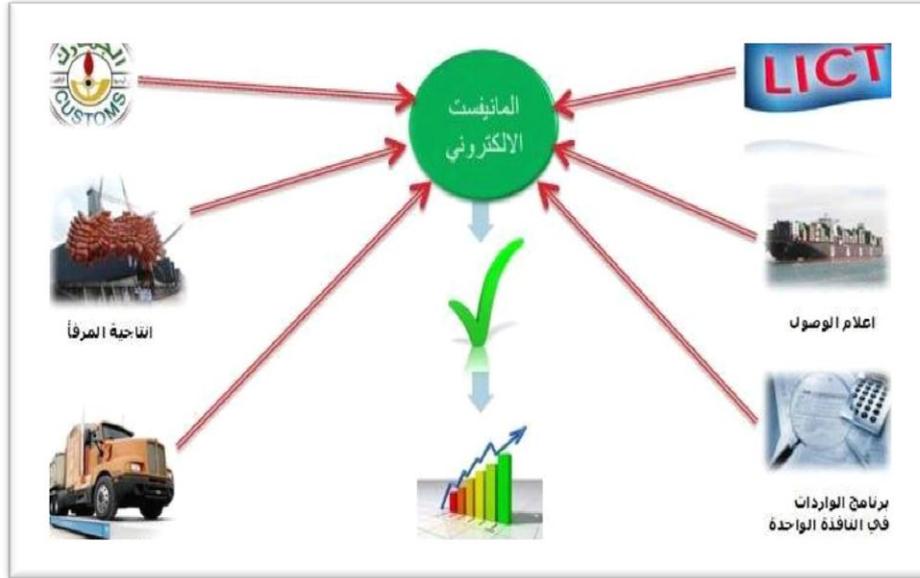
المصدر: شركة مرفأ اللاذقية - مشروع أتمتة قطاع النقل البحري.

وقد بدأ التشغيل التجريبي للبرمجيات عام 2009 ولكن بسبب وجود الكثير من الملاحظات الفنية فإن عدد من المنظومات لم تعمل إلى الآن والمشروع متوقف إلى حين حل الخلافات التي نشأت بين المتعهد والجهة المتعاقدة وهذه الخلافات تدار عبر المراسلات بين شركة مرفأ اللاذقية باعتبارها الجهة الموقّعة للعقد وبين الجهات الوصائية (وزارة النقل) ضمن بيئة عمل روتينية ونظام قانوني غير من أدى إلى تأخير الحل الفني ورهنه بالحل القانوني والإجرائي، ونتيجة لذلك فإن العمل حالياً في قطاع النقل البحري ومنها المرفأ ما يزال خارج إطار الأتمتة ويعتمد النظام الورقي مع إهدار ملايين الليرات السورية ثمناً لمنظومة لم تعد تتلاءم مع المتطلبات الحالية لعمل المرفأ البحرية وأصبحت من الناحية الفنية- وفق رأي الجهات المعلوماتية المعنية في قطاع النقل البحري- غير قابلة للتشغيل وغير صالحة.

ونتيجة لهذا الواقع فإن أسلوب إدارة المرفأ البحرية ما يزال ضمن الإطار التقليدي في كافة مفاصله حيث يعتمد على الأسلوب الورقي في المراسلات والتعليمات والسجلات الدفترية وكافة الأنشطة بعيداً عن الأساليب الحديثة في إدارة المرفأ البحرية، فمن الناحية التشغيلية ما تزال عمليات استقبال سفن البضائع العامة وترصيفها وتسفيرها تتم بطريقة تقليدية تقوم على حجز الرصيف من الوكيل الملاحي وتحضير خطة لاستقبال السفينة وتفريغها وتوزيع الآليات ضمن الساحات بموجب تعليمات وأوامر ورقية، أما من الناحية المالية فلا يوجد نظام إلكتروني للفوترة بل يتم تدوين الخدمات واحتساب البدلات بموجب معاملة مستندية تستلزم توقيعها من كافة مفاصل العمل وصولاً إلى النافذة الواحدة حيث يتم دفع البدلات المالية، أما من الناحية المحاسبية فما تزال السجلات الدفترية تحكم عمل الحسابات بعيداً عن أي برامج محاسبية يمكن استخدامها لتوفير قاعدة بيانات تعطي مؤشراً حقيقياً عن المركز المالي للشركة والخسائر والأرباح مما يؤدي إلى تأخير كبير في إنجاز الميزانية وبالتالي بناء خطة الشركة السنوية وفق أرقام مالية غير دقيقة.

وفي مجال مؤشرات الأداء والكفاءة ما تزال المرفأ السورية تعتمد على مؤشرات الأداء الكمية التقليدية كمؤشر الإنتاجية والنسب المئوية لتنفيذ الخطة الاستثمارية، وهذه المعايير غير كافية لتقييم الأداء ولا تلائم البيئة التنافسية التي تعمل فيها المرفأ (حسون، 2007، 194). بل يجب على مرفأ اللاذقية وطرطوس اعتماد معايير تقييم الأداء العالمية المعتمدة في المرفأ المتطورة كمؤشرات إنتاجية الرصيف والروافع ومعدلات الإشغال والزمن والتي تحتاج إلى برامج معلوماتية توفر قاعدة بيانات دائمة لقياس مستوى الكفاءة.

حالياً تسعى شركة مرفأ اللاذقية لإدخال برامج معلوماتية مطوّرة محلياً بكفاءات ذاتية لتوفير بيئة عمل معلوماتية تسمح بتبادل المعلومات بين كافة المديرية في الشركة من خلال مشروع ربط المانيست الإلكتروني مع مديرية الجمارك ومحطة حاويات اللاذقية الدولية (LICT)، وهذه البرامج تساعد في توفير قاعدة بيانات تستخدم في الإحصائيات ومعرفة المعلومات حول الحركة الملاحية، والشكل الآتي يبيّن مشروع ربط المانيست الإلكتروني:



الشكل رقم /4-7/ مشروع الربط للمانيفست الإلكتروني.

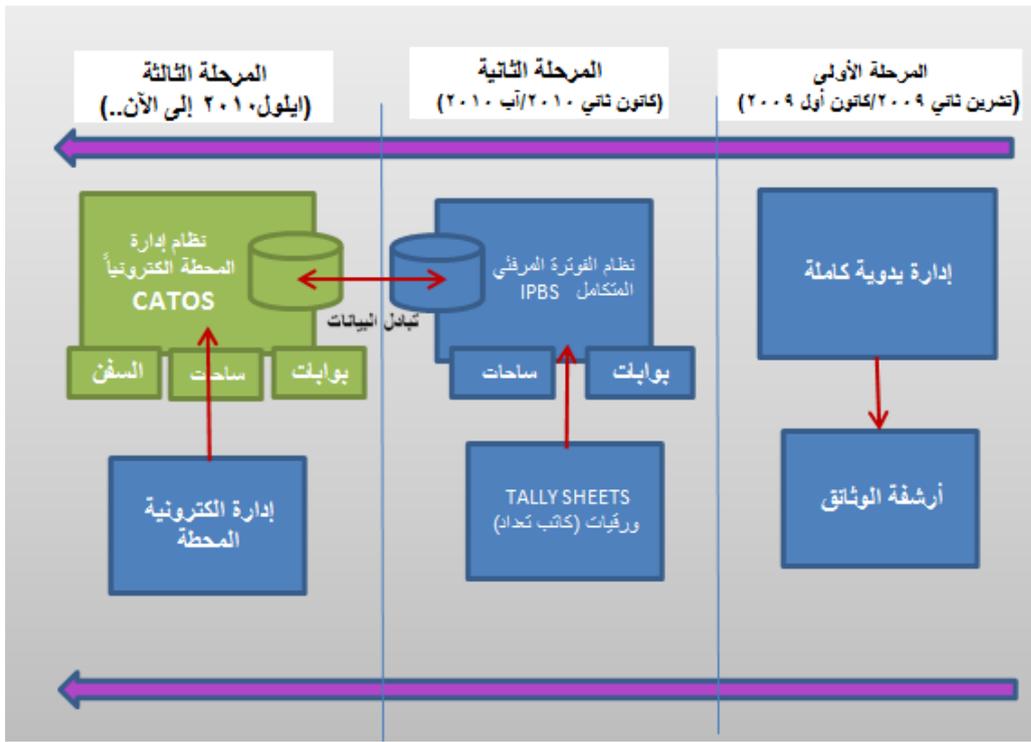
المصدر: مديرية المعلوماتية في شركة مرفأ اللاذقية.

بالمقابل، فإنّ الشركة المشغلة لمحطة حاويات اللاذقية الدولية- وكأحد التزاماتها التعاقدية- قامت باستخدام وتطوير أنظمة معلوماتية حديثة في عملها وطبقت مفهوم الإدارة الإلكترونية للإدارة والعمليات في محطة الحاويات، وفيما يلي إضاءة على النظام المعلوماتي في شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية.

#### 4-3-3-1 الإدارة الإلكترونية في محطة حاويات اللاذقية:

قامت شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية منذ بداية عملها ببناء نظام معلوماتي لإدارة كافة عمليات التشغيل (ترصيف السفن، توزيع الآليات على الأرصفة والساحات، توزيع الحاويات في الساحات إلكترونياً بحيث يمكن معرفة مكان أية حاوية في أية لحظة)، وتبادل البيانات إلكترونياً سواء داخل أقسام المحطة أو مع الجهات الأخرى المرتبطة بعمل المحطة كالجمارك والمرفأ باستخدام نظام /TOS\*/ المتطور، وقد مرّت هذه العملية بمرحلة انتقالية مهمّة لمدة ثمانية أشهر قبل الوصول إلى وضع البرامج الكورية المنشأ والبرامج المطوّرة محلياً في الخدمة تمّ خلالها إنشاء قاعدة بيانات مصغرة ارتبطت مع قاعدة البيانات الرئيسية الحالية، وتم المحافظة على قاعدة البيانات المستخدمة في المرحلة الانتقالية محدثة البيانات في الزمن الحقيقي لاستخدامها عند حدوث طارئ (توقف عمل النظام المتكامل)، وتمّ استخدام فريق متكامل لتطوير العمل من قبل الكوريين وشركة برمجية متخصصة تتبع لشركة **CMA** الفرنسية والكادر المحلي في المحطة من المرحلة الأولى إلى النهائية. والشكل الآتي يبيّن مراحل تطور نظام الإدارة والتشغيل في محطة حاويات اللاذقية الدولية:

\* (TOS) اختصار لعبارة Terminal operation system أي نظام إدارة محطات الحاويات.



الشكل رقم/4-8/ مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية في محطة حاويات اللاذقية الدولية  
المصدر: شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية

وتتألف منظومة المحطة من مجموعة تطبيقات تعمل ضمن منظومة بيانات متكاملة وهذه البرمجيات هي:

❖ البرمجيات المشتراة من شركة برمجية كورية متخصصة ببرامج إدارة محطات الحاويات والتي تمثل قلب النظام وجوهر عمل أية محطة حاويات، حيث قامت شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية بدراسة برمجيات الشركة الكورية واختارت تطبيقين أساسيين هما **CATOS** (وظائف التخطيط و التشغيل والإدارة لمحطة الحاويات) والـ **RP** (تخطيط موارد المحطة) من مجموعة تطبيقات متكاملة موجودة لدى الشركة الكورية، وأهم البرامج التي تتضمنها المنظومة:

- برنامج للتخطيط (**PLANNING**)، ويهدف إلى:
  - تخطيط الرصيف: بهدف الحصول على إدارة مواعيد إشغال الأرصفة ومردودية تشغيل مثلى.
  - تخطيط الساحات: بهدف الحصول على إشغال وأداء أمثل للمساحات و تخفيض تحريك الحاويات والمرونة بالاستجابة في جميع الإحتمالات.
  - تخطيط السفن: بهدف الحصول على فعالية عالية بتفريغ وتحميل السفينة و توفير الزمن والموارد المستخدمة و تحسين أداء الساحات.

\* Computer Automated Terminal Operation System (نظام الإدارة الإلكترونية لمحطات الحاويات).

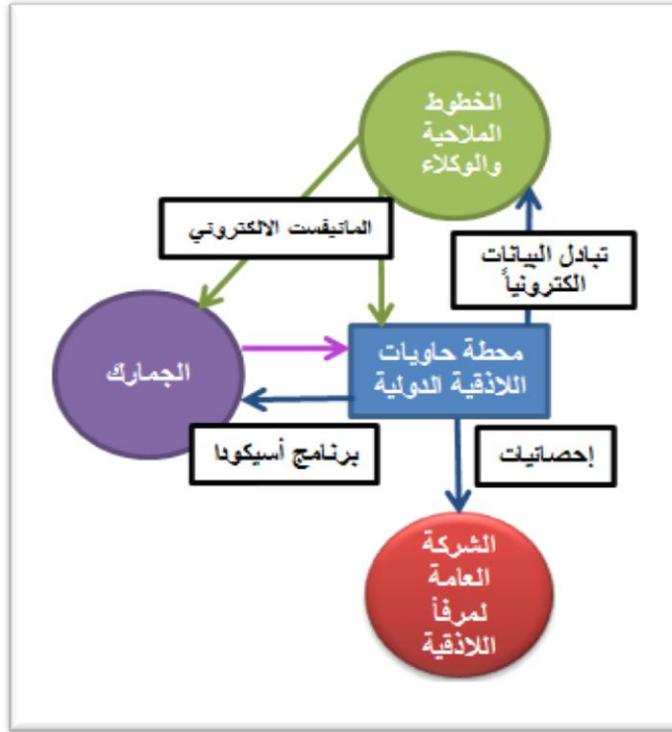
\*\* Resource Planning

- برنامج التشغيل والمراقبة (OPERATION)، ويهدف إلى الحصول على متابعة آنية و حل المشاكل في الزمن الحقيقي وتوفير الموارد واستخدامها بشكل أمثل.
- برنامج الإدارة (MANAGEMENT)، ويهدف إلى الحصول على نظام مرن يمكن من خلاله تقديم الدعم والمعلومات لمتخذي القرار عن طريق الإنترنت بشكل آمن وعن طريق شبكات خاصة وبصيغ مختلفة (توليد أية تقارير تساعد متخذي القرار على رفع كفاءة المحطة).
- ❖ البرمجيات المطوّرة محلياً: مجموعة من التطبيقات المطوّرة من قبل قسم المعلوماتية في محطة الحاويات بالاستفادة من الخبراء الكوريين وتجارب شركة CMA التي تمتلك شركة برمجية متخصصة والتي تقدم الدعم الفني لمحطة اللاذقية ليتم توفير تكلفتها المرتفعة في حال شرائها من الشركة الكورية، واهم البرمجيات المطوّرة محلياً:
  - الموارد البشرية: يتضمن بيانات الموظفين وعروض التوظيف عن طريق الموقع الإلكتروني للشركة
  - مستودعات القطع التبديلية والمشتريات.
  - صيانة التجهيزات: يدير الصيانة الطارئة والدورية والمحروقات وهو مرتبط مع مراقبة الدوام والـ CATOS، وأرشفة عمل روافع الكانتري كرين لتقييم الأداء ومراقبة عملها.
  - الفوترة: لأتمتة عمل النافذة الواحدة التي تقوم بتحصيل الإيرادات من خلال إصدارها مذكرات تصفية مؤتمتة تتضمن بدلات الخدمات المقدّمة في المحطة.
  - إدارة ربط تبادل معلومات المنظومات: يقدّم معلومات مخصصة لكل عميل حيث يتلقّى بيانات المنافيس و يقدّم معلومات في الزمن الحقيقي لقسم الإحصاء في الشركة العامة لمرفاً اللاذقية.
- إن عمل البرامج المطورة يتكامل والبرمجيات المشتراة لتغطية جميع مفاصل عمل محطة الحاويات وهي تزود نظام الـ CATOS ببعض البيانات إلكترونياً لتساعد على رفع أداء تناول الحاويات و تأخذ منه بيانات تساعد بالتحويل المالي و اتخاذ القرار وإدارة عمليات الاستيراد والتصدير.



الشكل رقم/ 4- 9/ دور نظام /TOS/ في عمليات المحطة (نموذج عملية الاستيراد).  
المصدر: الموقع الإلكتروني لشركة محطة حاويات اللاذقية الدولية [www.lict.org](http://www.lict.org)

ويرتبط النظام الإلكتروني في محطة الحاويات مع كافة الجهات المرتبطة بعمل المحطة كالوكلاء الملاحيين للسفن والجمارك وشركة مرفأ اللاذقية، من خلال المانيفست الإلكتروني والرسائل الإلكترونية باستخدام نظام تبادل البيانات والمعلومات EDI. والشكل التالي يبيّن مخطط تبادل البيانات في المحطة مع الأطراف الخارجية.



الشكل رقم/ 4-10/ الاتصال الشبكي بين محطة الحاويات والجهات الأخرى.

المصدر: شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية.

ويرى الباحث بأنّ نظام الإدارة الإلكترونية المطبق في شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية وتطبيقاته في إدارة العمليات التشغيلية يعتبر من الإيجابيات التي ساعدت المحطة على تطوير مؤشرات عملها خصوصاً بعد إخفاقها في تنفيذ عدد من التزاماتها التعاقدية.

## المبحث الثاني: استراتيجية الشركة ومناستها

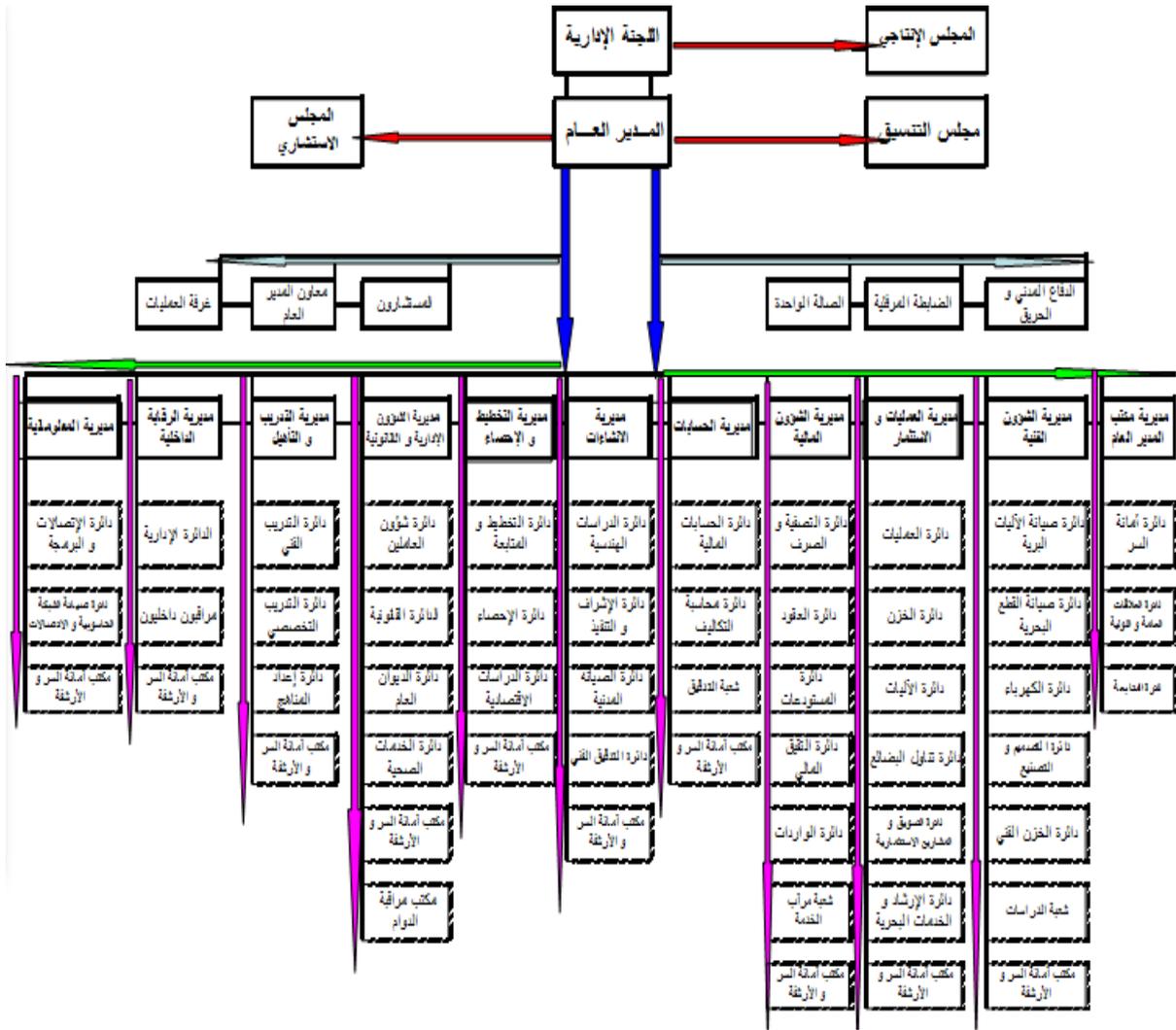
### 4-2-1- الوافع التنظيمي والاستثماري للمرفأى السورية:

تعمل الشركتان العامتان لمرفأى اللاذقية وطرطوس وفق قانون الشركات العامة ويتبعان وزارة النقل التي تتولأ الإشراف والوصاية على الشركتين، وتمارس الشركتان صلاحيات السلطة المرفئية حيث تقومان بتشغيل واستثمار المرفأين بما يحويان من أرصفة وساحات ومخازن ومناطق حرة وآليات وكافة المنشآت المشيدة داخل الحرم المرفئي، وتتقاضى رسوماً تسمى بدلات مقابل الخدمات التي تقدمها للمتعاملين معها ومنها بدلات الخزن والتناول والرسو والإرشاد وغيرها.

### 4-2-1- الوافع التنظيمي:

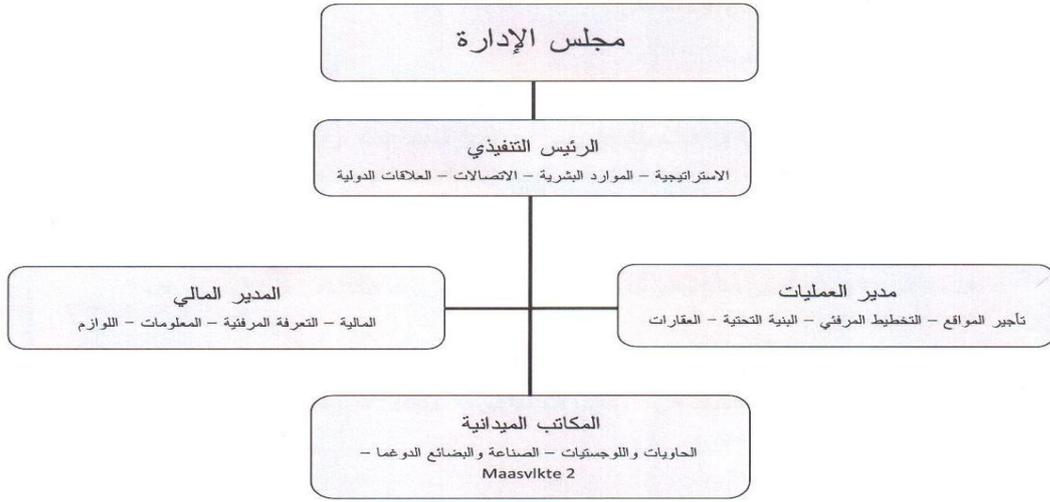
تعمل الشركتان في إطار هيكل تنظيمي تقليدي وتراتبى يمارس المدير العام صلاحيات واسعة في إدارة الشركة ويتخذ كافة القرارات وفق نظام مركزي يقلل من السرعة والفعالية في اتخاذ القرار ويؤدى إلى إرهاق المدير العام بقضايا تفصيلية وبسيطة يمكن تفويض اتخاذ القرار فيها للمدراء الفرعيين وهذا يعتمد بالطبع على دقة اختيار المدراء وفق معايير الخبرة والكفاءة، ويساعد المدير العام معاون جرت العادة على أن يتم تكليف احد المدراء الفرعيين - إضافة إلى وظيفته- بوظيفة معاون المدير العام ويقتصر دوره على المواضيع التي يكلفه فيها المدير العام. ويوجد في كل من شركتي مرفأى اللاذقية وطرطوس لجنة إدارية تعتبر السلطة الأعلى في الشركة تقوم بوضع السياسات العريضة والخطوط العامة للشركة وتناقش أهدافها وخطتها السنوية كما تقوم بوضع الاستراتيجيات المناسبة للارتقاء بعمل الشركة.

تقوم كل من شركتي المرفأين بتنفيذ خطتهما السنوية التي تقوم بإعدادها مديرية التخطيط والإحصاء بالتنسيق مع المديريات الفرعية في الشركة وتتضمن موازنة الشركة وخطتها الاستثمارية للعام القادم وتعرض هذه الخطة على وزارة النقل وتناقش في وزارة المالية ويمكن للجهات الوصائية تعديل بعض بنودها وتخفيض بعض النفقات الاستثمارية أو الموافقة عليها وفق توجيهات وخطة الحكومة.

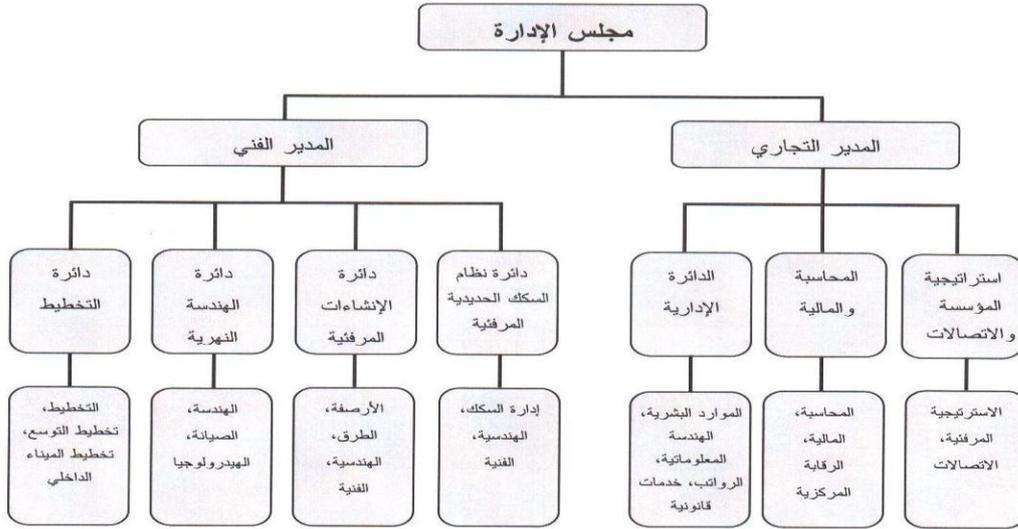


الشكل رقم / 4-11 / الهيكل التنظيمي للمرفأء السورية  
المصدر: مرفأء اللاذقية وطرطوس.

نلاحظ من الشكل أعلاه أنّ الهيكل التنظيمي يتألف من اثنتي عشر مديريةية وعدد من الدوائر والمكاتب المستقلة التي تتبع المدير العام وهذا الهيكل التنظيمي ينسجم مع النموذج الذي كان متبع في إدارة المرفأء السورية - مرفأء خدمي عام (مالك ومشغل) - حيث كانت تتولى السلطة المرفئية كافة مسؤوليات المرفأء، بينما تغير الآن أسلوب الإدارة في المرفأء السورية حيث تم الفصل بين الإدارة والملكية وتولت شركات خاصة إدارة وتشغيل محطات الحاويات منذ عام 2008، وبالتالي تحولت المرفأء السورية جزئياً من المرفأء الخدمي العام إلى مرفأء المالك غير المشغل، وكان يجب أن يستتبع ذلك تغييراً في الهيكلية التنظيمية للمرفأء بما ينسجم مع المتطلبات الجديدة في الإدارة وتوزيع العاملين على مديريات الشركة والانتقال إلى أسلوب إدارة معاصر تتفصل فيه الوظائف الإدارية عن الوظائف التجارية مع التركيز على وظائف التسويق والتخطيط والتي يجب أن تعنى أساساً بوضع الاستراتيجيات المستقبلية لتطوير نشاط البضائع العامة وإجراء تقييمات دورية للتأكد من تطبيق السياسات المخطط لها وذلك بالاستفادة من الهياكل التنظيمية للمرفأء المتطورة التي تعتمد نظام المالك غير المشغل، وفيما يلي نماذج لهياكل تنظيمية لمرفأء متطورة عالمياً.



الشكل رقم / 4-12 / الهيكل التنظيمي لمرفأ هامبورغ / ألمانيا ./ الموقع الإلكتروني لمرفأ هامبورغ.



الشكل رقم / 4-13 / الهيكل التنظيمي لمرفأ روتردام / هولندا ./ المصدر: الموقع الإلكتروني لمرفأ روتردام.

وتعمل المرفأ السورية في ظل واقع قانوني متداخل ومعقد نوعاً ما، ويعود ذلك إلى تعدد الجهات التي تعمل في المرفأ، فشركة المرفأ ليست الجهة الوحيدة التي تقوم بكافة العمليات في المرفأ بل تعمل جهات متعددة داخل المرفأ كالجمارك والموانئ والحجر الصحي.. الخ، وتعمل هذه الجهات وفق أنظمة قانونية خاصة تنعكس على أداء المرفأ سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر.

فالمديرية العامة للموانئ تقوم بدور رئيس الميناء في المرفأ ويتضمن هذا الدور عدة أمور منها تصريح دخول السفن إلى المرفأ وضمان أمن المرفأ وإدارة حركة المرور البحرية للسفن إضافة إلى اتخاذ إجراءات حجز السفن، وهنا لا بد من الإشارة إلى مشكلة الإجراءات القانونية المتعلقة بصدور أحكام عن المحاكم المتعلقة بالقضايا البحرية (السفن والبضائع) كإجراءات الحجز والكشف ووصف الحالة الراهنة وهذه

الإجراءات تحتاج إلى مراجعة شاملة، فقانون التجارة البحرية رقم /46/ لعام 2006 أغفل موضوع إنشاء محاكم بحرية متخصصة أو للفصل بقضايا النقل البحري خاصةً، فكما هو معروف أن عمليات النقل البحري تحتاج إلى سرعة ومرونة عالية في التعامل والقاضي الذي يفصل في القضايا البحرية يجب أن يكون متفرغاً لها وغير مكلف بأية محاكم أخرى حيث أنّ تفرغ القاضي للمحكمة البحرية يؤدي إلى زيادة معرفته بكل الأمور المتعلقة بالعمل البحري وأموره القانونية خاصةً الأعراف والتقاليد البحرية والاتفاقيات الدولية في هذا المجال لأن القوانين الوطنية مهما بلغت من التطور فإنها لن تستطيع مواكبة سرعة التطور في عمليات النقل البحري الدولي، إضافة إلى أن التفرغ يسهل على القاضي القيام بالكشوفات والخبرات البحرية في أي وقت يقدم الطلب إلى محكمته لاسيما أن هذه الخبرات والكشوفات تتطلب السرعة في إجرائها ويسرع في حسم الدعاوى التي لا تحتل التأجيل خاصةً عندما تكون هناك كفالات مصرفية بمبالغ كبيرة، ويوجد في دواوين المحاكم السورية آلاف الدعاوى البحرية التي تعود إلى سنوات ماضية وتخص مئات السفن الأجنبية التي يتفاجأ أصحابها عندما تؤم المرافئ السورية بقرارات حجز عليها دون علم وكيلها ومعظم هذه الدعاوى تعود إلى السنوات التي كانت فيها شركة التوكيلات الملاحية هي الوكيل الحصري للسفن التي تتراد المرافئ السورية قبل صدور المرسوم التشريعي رقم / 55 / لعام 2002 الذي سمح للوكالات الخاصة بممارسة عملها في المرافئ السورية وأبقى على شركة التوكيلات الملاحية وكيل حصري لنقلات النفط إضافة إلى السفن التجارية التي تحمل بضائع لصالح القطاع العام تتجاوز نسبتها 51% من مجمل حمولتها.

وبالتالي فإنّ عدم وجود محاكم بحرية متخصصة يؤدي إلى إطالة أمد التقاضي وتراكم الكثير من الدعاوى أمام القضاء وصدور قرارات حجز على السفن من قضاة ليس عندهم دراية بخصوصية العمل البحري والقيمة الاستثمارية للسفينة، كما يؤدي إلى هروب وعزوف كثير من السفن الأجنبية من الرسو في المرافئ السورية نتيجة عدم ثقتهما بالقضاء السوري وخوفها من قرارات الحجز ويؤدي إلى ارتفاع تكلفة التأمين على السفن القادمة إلى المرافئ السورية وانعكاسها على كلفة البضائع التي يكون مقصدها سورية، وكل ذلك لا بد أن ينعكس سلباً على سمعة المرافئ السورية وحركتها الملاحية (أحمد، 58، 2009).

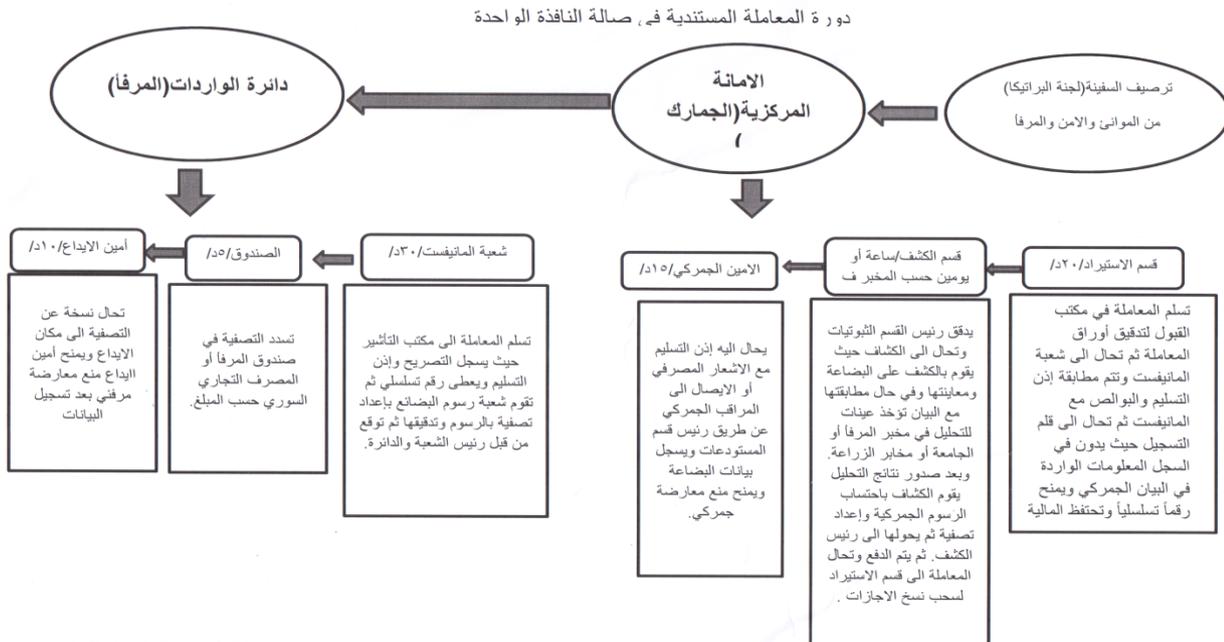
وتعد السلطة الجمركية من أهم السلطات التي تمارس عملها في المرافئ البحرية حيث تتولى عملية الكشف الجمركي على البضائع وإعطاء تصريح بخروج البضائع من المرفأ بعد أن يقوم صاحب البضاعة أو وكيله بدفع الرسوم الجمركية في صالة النافذة الواحدة، وتؤثر الإجراءات الجمركية على سمعة المرافئ السورية في حال إطالة زمن الإفراج عن البضائع حيث يعتبر زمن الإفراج الجمركي مؤشر هام لقياس مدى تطور الإجراءات وتحسين الخدمة وهو من المحددات الأساسية لجودة الخدمات في المرافئ البحرية (سالم، 2010، 11). وبالتالي يجب على إدارة الجمارك إحداث توازن بين مهمتها كجهة رقابية وبين دورها في تبسيط الإجراءات التي تطبقها والمتعلقة بمطابقة البضاعة والكشف عليها ومخالفاتها، وفي سبيل ذلك يجب أن تعمل على أتمتة كافة مفاصل عملها، كما يجب أن تكون الإجراءات الجمركية موحدة

بين جميع الدول التي ترتبط فيما بينها معاملات تجارية حتى يكون جميع الأطراف على علم مسبق بطبيعة هذه الإجراءات.

وأهم القوانين التي ترتبط بعمل المرفأ:

- مجموعة القوانين التي تخضع لها المرفأ البحرية السورية باعتبارها جهات عامة (القانون الأساسي للعاملين في الدولة- القانون الموحد للعقود) وهذه القوانين لا تراعي خصوصية العمل المرفأ.
- قانون التجارة البحرية رقم/46 لعام 2006 والذي يتضمن القواعد الخاصة بالملاحة البحرية كالسفينة من حيث بنائها وملكيته وحقوق الامتياز والرهن والحجز وكل ماله صلة بشؤون العاملين عليها أو المتصلين بها من وكلاء ومقاولين بحريين، إضافة إلى القواعد الخاصة بالتجارة البحرية سواءً من حيث إيجار السفينة أم من حيث عقد النقل البحري أو التأمين البحري.
- نظام الاستثمار الموحد للمرفأ السورية الصادر بالمرسوم التشريعي رقم/67 لعام 2002 ويتضمن الأحكام المتعلقة بعمل المرفأ وتشغيلها واستثمارها والخدمات التي تقدمها.
- نظام الضابطة المرفئية الصادر بالمرسوم التشريعي رقم/507 لعام 2001: ويتعلق بالأحكام التي تهدف إلى حماية الأشخاص والبضائع والتدابير الوقائية لضمان سلامة الملاحة والعمل داخل المرفأ.
- قانون الجمارك رقم/38 لعام 2006: ويتضمن القواعد الخاصة بالاستيراد والتصدير ومراحل التخليص الجمركي والأوضاع المتعلقة بالرسوم الجمركية والمخالفات الجمركية.
- الأنظمة القانونية الخاصة ببعض الجهات التي تعمل في المرفأ كمكتب الحجر الصحي الذي يتبع مديرية الزراعة ومكاتب أمنية.

ويبين الشكل الآتي عمل كافة الجهات أعلاه من خلال دورة المعاملة المستندية في المرفأ:



الشكل رقم/4-14/ دورة المعاملة المستندية في المرفأ البحرية. (من إعداد الباحث)

نلاحظ من خلال الشكل السابق بأن شركة المرفأ ليست الجهة الوحيدة صاحبة الاختصاص الكلي على السفن والبضائع التي ترد إلى المرفأ بل تمارس جهات أخرى عملها داخل المرفأ، لذلك فإن أي تأخير من أي جهة تؤثر على زمن الإفراج عن البضائع ويضر بسمعة المرفأ وهنا يجب توحيد الإجراءات والتنسيق بين هذه الجهات بما يؤدي إلى تبسيط وتسريع خروج البضاعة من المرفأ.

#### 4-2-1-2-4- الوافع الاسثماري(الاشغيلي) في المرفأ السوريه:

تقوم مديرية الاسثمار في كل من شركتي المرفأين بكافة العمليات البحرية والاشغيلية، ومع دخول شركات خاصة لإدارة نشاط الحاويات في عام 2008 في مرفأ طرطوس و2009 في مرفأ اللاذقية بات يقتصر عملها على نشاط البضائع العامة.

تضم مديرية الاسثمار في المرفأين العدد الأكبر من العاملين بما يتراوح وسطياً بين 50-60 % من إجمالي عدد العاملين في المرفأ يتوزعون على أربع دوائر:

- دائرة الإرشاد والقطر: تقوم بتقديم كافة الخدمات البحرية كعمليات إدخال السفن وترصيفها وتشغيل الروافع العائمة وتزويد السفن بالمياه العذبة وإدارة محطة اللاسلكي، وتقدم دائرة الإرشاد والقطر خدماتها لكافة أنواع السفن التي تؤم مرفأ اللاذقية بما فيها سفن الحاويات التي يكون مقصدها محطة الحاويات.

- دائرة استثمار الآليات: تقوم بتشغيل كافة الآليات والمعدات على الأرصفة وفي الساحات من روافع وحاضنات وستافات وجرارات وشاحنات ..الخ، حيث تقوم بتعيين السائقين ومراقبة عملهم وتوزيع الآليات حسب احتياجات وخطة العمل.

- دائرة الخزن: تشرف على عمليات الإيداع في المستودعات والساحات وعمليات وزن البضائع والشاحنات واستلام المانيفست والتأكد من محتويات البضائع وإدخالها إلى المستودعات، ويتبع لدائرة الخزن شعبة الحاويات التي تقوم بمراقبة عمليات الحاويات في الساحات المخصصة لها (ساحات الاستيراد والتصدير) والتأكد من المستندات وإدخال الحاويات إلى الساحات والمستودعات.

- دائرة تناول البضائع: تقوم بعمليات الرصيف من تفريغ الحاويات والبضائع العامة من السفينة أو تحميلها إلى السفن حيث يتوزع العاملون على أربع مجموعات عمالية (ورديات) وكل مجموعة كانت تقسم إلى مجموعتين واحدة للحاويات وأخرى للبضائع العامة.

بالنسبة للحاويات، وقبل بدء عمل المحطات الخاصة لم تكن هناك إدارة متكاملة للحاويات في المرفأ السورية حيث تدار مع البضائع العامة من قبل نفس العاملين، وإلى جانب العاملين الذين يتبعون شركة المرفأ فإن لموظفي الوكالات الملاحية دور مهم في متابعة تنفيذ أعمال تفريغ الحاويات وتعبئتها وإعطاء الإرشادات لعامل المرفأ حيث يتم استثمار الساحة وكأنها تابعة للوكيل الملاح الذي يتولى القسم الأكبر من إدارة الساحة مثل تعليمات تفريغ حاويات الاستيراد وتحميل حاويات التصدير وأمكنة توضع الحاويات

الفارغة وهذا النظام يعطي للوكيل الملاحي إصدار تعليمات الساحة ويحد من سلطة المرفأ في التحكم و تحسين الإنتاجية. وتتجز عمليات التفريغ أو التحميل بشكل أساسي باستخدام معدات السفينة أو روافع الميناء المتحركة حيث كانت توضع الحاويات المنزلة على الأرض أولاً ثم ترفع إلى الناقلات باستخدام الستافات، أما بعد توريد واستخدام روافع الكانتري التي تملك لواقط فيتم تنزيل الحاويات مباشرة إلى الناقلات التي تقوم بنقلها إلى الساحات فيما تقوم الحاضنات بتوزيعها وتستيفها ضمن صفوف على ارتفاع حاويتين أو ثلاثة، وتعتبر الحاضنات من أهم الآليات في عمليات الحاويات وتقوم بكافة الحركات من نقل وتستيف وتخزين ولكن من خلال اطلاع الباحث على التقارير الفنية لمحطات الحاويات فقد لاحظ نقص في جاهزية الحاضنات بسبب إجهادها وضعف صيانتها مما يؤدي إلى كثرة أعطالها.

ويعاني مرفأ اللاذقية - باعتباره مرفأ حاويات- من قلة عدد ساحات الحاويات بشكل عام وضعف التنظيم وتستيف العديد من الحاويات خارج ساحات الحاويات وعدم وجود ساحات مخصصة للكشف الجمركي حيث يتم الكشف في بداية الخطوط ضمن الساحة، وعدم وجود ساحات خاصة للتعبئة والتفريغ مما يسبب دخول آليات عديدة إلى الساحة وعرقلة حركة مرور الآليات ويؤدي إلى الازدحام الذي يخفص الكفاءة التشغيلية للمرفأ.

بالنسبة للبضائع العامة يتعامل المرفآن مع كافة أنواع البضائع كالمواد الغذائية والخشب والرخام والحديد والمنتجات الفولاذية والحبوب وتحتاج البضائع العامة إلى شروط معينة للتعامل معها من حيث نوعية وقدرة آليات الرفع التي يجب توفرها على الأرصفة حيث قد لا تكون تجهيزات السفينة ملائمة لجميع أنواع البضائع، فالحبوب مثلاً يحتاج إلى شقّاطات ذات استطاعات كبيرة وكباشات عديدة للإسراع في تفريغ السفينة كما يجب مراعاة شروط الأمان والسلامة أثناء عملية التفريغ أو التحميل فاحتمال وقوع أضرار خلال عمليات التفريغ أو التحميل أكبر من احتمال حصوله أثناء النقل في البحر، ومن العوامل الأساسية لوقوع الأضرار هو غياب معدات وتجهيزات التناول الحديثة المناسبة والكافية كاللواقط السلكية والناقلات الشوكية، ويمكن لصاحب البضاعة استخدام آليات عائدة له للإسراع في عملية تفريغ السفينة من جهة وضمان ملائمة الآلية لنوع البضاعة من جهة ثانية، ومن خلال الإطلاع على سجل الحوادث في المرفأ السوري يمكن معرفة مدى جودة وسلامة العمل في المرفأ السورية

الجدول رقم /4-11/ الحوادث في المرفأ السورية خلال عدة أعوام.

نوع الحادث	مرفأ اللاذقية				مرفأ طرطوس				وسطى الحوادث (2010/2007)
	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010	مرفأ طرطوس
سير	74	342	391	366	1028	945	1158	819	988
سرقة	25	26	22	19		13	15	2	10
صدام	48	56	72	75	93	158	132	145	132
مشاجرة	2	4	4	4	12	11	7	5	9
حريق	4	5	2	3	11	2	4	0	4
عورية	0	0	0	1	70	133	196	347	187
منفردة	185		140	117	109	212	87	458	217
المجموع	338	433	631	585	1323	1474	1599	1776	1543

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على بيانات مرفأ اللاذقية وطرطوس.

نلاحظ من الجدول السابق الآتي:

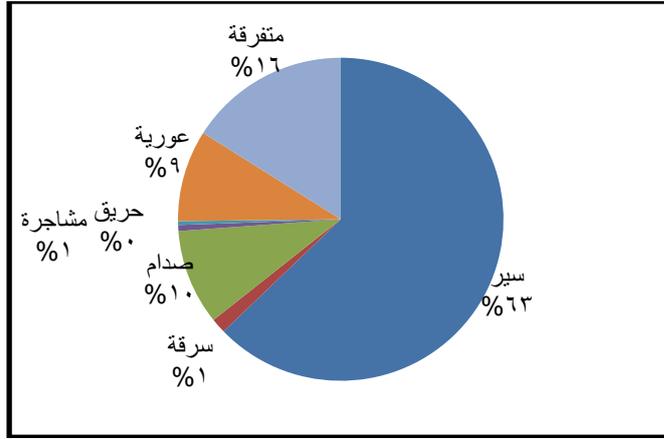
- يبلغ إجمالي الحوادث السنوية في مرفأى اللاذقية وطرطوس وسطياً بين عامي 2010/2007 حوالى 2000 حادث، ويحظى مرفأ طرطوس بنسبة 75% من إجمالي الحوادث.

- ارتفاع نسبة حوادث السير في مرفأى اللاذقية وطرطوس بنسبة تتجاوز 60% من وسطي إجمالي الحوادث بين عامي 2010/2007 ويعدد وسطي 1281 حادث في السنة ويلاحظ بأن حوادث السير في مرفأ طرطوس تتجاوز 75% من هذا العدد بـ 988 حادثاً وهذا يدل على ضعف تنظيم المرور في المرفأى السورية خصوصاً في مرفأ طرطوس وعدم وجود خطوط إرشادية أو شاخصات تشير إلى مداخل الساحات وأماكن العبور وقصور في عمل الضابطة المرفئية الموكل إليها تنظيم المرور في المرفأى البحرية.

- يشير ارتفاع حوادث العورية في مرفأ طرطوس (تشكل حوالى 10% وسطياً بين عامي 2010/2007 من إجمالي الحوادث) إلى ضعف إجراءات السلامة والأمان أثناء تناول ونقل البضائع العامة وعدم استخدام وسائل التفريغ المناسبة مما يتسبب بأضرار للبضائع.

والشكل التالي يبين نسب توزع الحوادث وسطياً بين عامي 2010/2007 في مرفأى اللاذقية

وطرطوس



الشكل رقم (4-15) توزع الحوادث في مرفأى اللاذقية وطرطوس بين عامي 2010/2007.

#### 4-2-2- أسلوب الإدارة (التشاركية مع القطاع الخاص):

حظي موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص باهتمام كبير من قبل الحكومات والمجتمعات في معظم دول العالم بسبب الحاجة إلى حشد كافة طاقات المجتمع لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحسين مستوى الخدمات، وأصبحت التشاركية في السنوات الماضية ظاهرة مهيمنة نظراً لعدم كفاية الاستثمارات والضغوط المتزايدة على الميزانيات الحكومية إضافة إلى قصور المؤسسات الحكومية في تقديم الخدمات بكفاءة دائمة مما استدعى الحاجة إلى تطبيق أساليب القطاع الخاص في تقديم الخدمات وإدارة المشاريع التي كانت تدار بشكل أساسي من قبل القطاع العام، حيث وجدت الحكومات في

التشاركية مع القطاع الخاص الحل الأفضل لبناء المشاريع وإدارة المرافق لتقديم الخدمات بالسرعة والكفاءة اللازمة.

تعرف عقود التشاركية\* PPP: بأنها اتفاقية عقدية طويلة الأجل بين القطاع العام والقطاع الخاص الهدف منها تقديم الخدمات العامة (كلياً أو جزئياً) وإنشاء البنية التحتية الجيدة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة عن طريق الاستفادة من كفاءة القطاع الخاص وإمكاناته المادية وخبراته مع نقل جزء من المخاطر إليه (رئاسة مجلس الوزراء السورية، 2009). وبالتالي فإن جوهر التشاركية هو تنظيم الأدوار بين الدولة والقطاع الخاص بحيث يكون لكل شريك دور خاص به يتكامل مع بعضهما البعض في إطار تنموي واحد، وتلجأ الدولة إلى عقود التشاركية لتحقيق مجموعة من الأهداف، وأهمها (دكروري، 2008):

- تغيير نشاط الحكومة من التشغيل للبنية الأساسية والخدمات العامة إلى وضع الاستراتيجيات ومراقبة وتنظيم الخدمة.

- توفير الموارد للقطاعات الحكومية الخدمية.

- الحصول على التقنية الحديثة اللازمة والغير متوفرة محلياً.

- توفير العملة الأجنبية التي تحتاجها الحكومة.

- خلق فرص عمل جديدة.

- تجنب مساوئ الخصخصة.

- تشجيع سوق الاستثمار ورأس المال.

- تقاسم المخاطر بين القطاعين العام والخاص.

- إشراك القطاع الخاص في عملية التنمية.

وقد بدأت التشاركية بين القطاعين العام والخاص في مشاريع البنية التحتية كالمطارات والسكك الحديدية والطرق والمرافئ البحرية التي تحتاج إلى شركات متخصصة ورأسمال كبير، وتشير بيانات البنك الدولي إلى أن قيمة مشاريع البنى التحتية التي أنشئت بأسلوب التشاركية ما بين عامي 1990-2011 تتجاوز 310 بليون دولار توزعت على مختلف أنماط النقل وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (4-12) مشاريع التشاركية في قطاع النقل ما بين عامي 1990-2011 في العالم

قيمة الاستثمارات (مليون دولار)	العدد	مشاريع التشاركية بين عامي 1990-2011
33957	145	المطارات
55712	116	السكك الحديدية
160495	731	الطرق العامة
60488	381	المرافئ البحرية
310652	1373	المجموع

المصدر: World Bank , Infrastructure Vice, Presidency, PPI Database

\*(PUBLIC- Private- Partnership).

ويعتبر قطاع النقل البحري من أهم القطاعات التي بدأت فيها التشاركية بين القطاعين العام والخاص بسبب التطورات الكبيرة والمتسارعة التي شهدتها هذه الصناعة وانتشار نظام التحويلة وازدياد الطلب عليها عالمياً مما اقتضى تغييرات في البنى التحتية للمرافئ البحرية من جهة وأساليب التعامل مع هذا النوع من النقل من جهة أخرى، وأدى ذلك إلى تغير في نمط إدارة وملكية المرفأ (OECD,2011)، وتكتسب عقود التشاركية في قطاع النقل البحري أهمية بالغة للأسباب الآتية:

- قطاع النقل البحري ذو طابع خدماتي.
  - تكاليفه الاستثمارية عالية واسترجاعها يحتاج إلى فترة زمنية طويلة.
  - يؤثر النقل البحري بشكل مباشر على التجارة الخارجية للدولة.
  - يخضع قطاع النقل البحري والمرافئ البحرية إلى منافسة أجنبية شديدة.
  - إنتاجية المرفأ البحرية تؤثر في نمو الاقتصاد الوطني.
- كما تمتاز عقود التشاركية في قطاع النقل البحري والمرافئ البحرية في أنها توفر على الخزينة العامة نفقات كبيرة يمكن توجيهها لتقديم خدمات أساسية أخرى للمواطن، إضافة إلى توفير خبرة فنية في مجال إنشاء الموانئ وتشغيلها وتطويرها، وتشغيل يد عاملة جديدة ضمن المرفأ وخارجها نظراً لكثرة الجهات المرتبطة بالأعمال المرفئية، كما تؤدي التشاركية إلى اقتسام المخاطرة بين القطاعين العام والخاص (United Nations, 2009).

وتشير الإحصائيات الى أن 90 مرفأ من أصل أهم 100 مرفأ في العالم تدار حالياً بأسلوب التشاركية بين القطاعين العام والخاص (International Transport Forum,2013)، وحوالي 79% من محطات الحاويات في العالم يساهم القطاع الخاص في ملكيتها وإدارتها (Drewry,2010). وتتعدد أشكال الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص حيث تطورت أنواع عديدة حسب خصوصية وأهداف كل مشروع، ومن أهم عقود التشاركية المعروفة في المرفأ العالمية:

▪ عقود الإدارة (**Management Contract**): تمتلك الشركة الخاصة حقوق الإدارة والتشغيل بينما تحتفظ الحكومة أو إدارة الميناء بملكية المشروع وكافة موجوداته، وأهم مزايا هذا الأسلوب هو قيام المستثمر باستخدام أساليب إدارية حديثة وتخفيض التكاليف وتحقيق كفاءة الأداء، ولكن يعاب على هذا الأسلوب في أنّ نجاحه يعتمد على خبرة الشركة الخاصة والمسؤولية الاستثمارية تبقى على الحكومة إضافة إلى أنّ هذا الأسلوب قد يؤثر تأثيراً مباشراً على عمالة التشغيل القائمة وتجعلهم عمالة زائدة في حال لم يتم الاستعانة بهم.

▪ عقود الامتياز (**Concession**): هو عقد يتم من خلاله تحويل حقوق التشغيل والتطوير إلى القطاع الخاص (يتضمن كل حقوق التأجير بالإضافة إلى النفقات الاستثمارية) حيث تقوم سلطات الميناء بتأجير الميناء أو قسم منه بساحاته وتجهيزاته إلى شركة خاصة لمدة قصيرة أو طويلة مقابل حصولها على إيرادات ثابتة عن الكميات المتفق عليها ومتغيرة عن الكميات الإضافية التي تحققها الشركة الخاصة، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يخفف الأعباء الاستثمارية عن الدولة ويعطي فرصة أكبر للدولة

لتنظيم ومراقبة العملية الاستثمارية ومستوى الجودة وضبط الأسعار ويساهم في جذب المهارات التقنية والإدارية المتطورة، ولكن يعاب على هذا الأسلوب صعوبة إيجاد مستثمرين نظراً للحجم الكبير لبعض الاستثمارات التي يتطلبها مثل هذا النوع من العقود، إضافة إلى أن الإجراءات التعاقدية تحتاج إلى جهد كبير ووقت طويل (عفيصة، 2012، 59). ويختلط عند البعض مفهوم عقود الامتياز مع عقود الـ B.O.T وفي الواقع فإنّ هذا الخلط ناجم من أن المستثمر في عقود الـ B.O.T يحصل على امتياز استثمار المشروع الذي تمّ بناؤه وذلك لفترة من الزمن قبل إعادته إلى الدولة. (UNESCAP, 2011).

▪ عقود الـ **B.O.T\***: تعرّف هذه العقود بأنها تنظيم تقوم الدولة بمقتضاه بمنح مستثمر من القطاع الخاص ترخيصاً لبناء أو تطوير وتحديث أحد المرافق العامة الاقتصادية وتمويله على نفقته الخاصة وتملك أو استثمار أصول هذا المرفق وتشغيله بنفسه أو عن طريق الغير، ويكون عائد التشغيل في معظمه له طول مدة الانتفاع ويلتزم المستثمر بإعادة كافة أصول المشروع إلى الدولة أو أي من أجهزتها المعينة في نهاية مدة الترخيص بالشروط والأوضاع المحددة في اتفاق الترخيص وقرار منحه (زهيري، 2011، 88).

يتم الاعتماد على هذا النوع من العقود في تمويل مشاريع إنشاء البنية الأساسية خصوصاً في مشاريع النقل الكبرى، وغالباً ما تلجأ الحكومة أو سلطات الميناء إلى هذا النوع من العقود لإنشاء مكاسر الأمواج أو إنشاء مرفأ جديد بسبب الحاجة إلى استثمارات مالية كبيرة وخبرة في مجال البناء.

وبالعودة إلى الجدول رقم (3-12) الذي يبيّن عدد مشاريع التشاركية خلال الفترة ما بين عامي 1990-2011 والبالغة 321 مشروع فإنّ 180 مشروع تدار وفق عقود الامتياز التي تستحوذ على نسبة 47% والتي هي في الغالب محطات حاويات، بينما تستحوذ عقود الـ B.O.T على 155 مشروع بنسبة 41% من إجمالي المشاريع، أمّا عقود الإدارة فتستحوذ على 21 مشروع ونسبة 6%، وتستحوذ عقود أخرى على 25 مشروع ونسبة 7% من إجمالي المشاريع (Turpin, 2013, p23). وقد تطورت تبعاً لذلك أنماط متعددة للإدارة المرفئية، وأهمّها (PPIAF, 2007).

❖ المرفأ الخدمي (Service port): في هذا النموذج تملك السلطة المرفئية كافة الموجودات المتوفرة (ثابتة ومتحركة) وتقوم بتقديم كافة الخدمات المرفئية التقليدية عن طريق العمال الذين تقومون بتعيينهم ويتبعون لها، وترتبط السلطة المرفئية بالوزارة المعنية بشكل مباشر. وتتمثل سلبيات هذا النموذج في هدر الموارد وضعف الاستثمار وعدم توجه العمليات للعملاء نتيجة التدخل الحكومي والارتباط بميزانية الدولة، إضافة إلى قلة المرونة والبيروقراطية في إدارة الوظائف، كما يؤدي قلة التنافس الداخلي إلى عدم الكفاءة وقلة الابتكار. وكانت تعتبر المرفأ السوري قبل إحداث محطات الحاويات مرفأً خدمية بشكل كامل.

❖ مرفأ الأدوات (Tools port): تملك السلطة المرفئية الأرض والبنى التحتية والفوقية والأدوات مثل الروافع والحاضنات وتقوم الشركات الخاصة بعمليات الاستثمار، وتتمثل مساوئ هذا النموذج في أن

الشركات الخاصة تكون على الغالب ضعيفة باعتبارها لا تستثمر في تجهيزات المرفأ بل تقوم باستخدام اليد العاملة الخاصة بها مما يؤدي قصر مدة الاستثمار وقلة الابتكار (Turpin,2013, p9).

❖ مرفأ المالك غير المشغل (landlord port): تقوم السلطة المرفئية بتأجير المرفأ أو جزء منه متضمناً البنى التحتية لشركات التشغيل الخاصة التي تقوم بإحضار معداتها الخاصة مثل روافع الرصيف، ويقومون باستخدام عمال من القطاع الخاص لإنجاز الأعمال المرفئية. ويتميز هذا النوع بقدرته على التعامل مع متطلبات السوق وتوظيف استثمارات ضخمة في حال كانت عقودهم طويلة الأجل، و يعتبر هذا النموذج الأكثر انتشاراً في العالم بسبب المزايا التي يحققها والتي يمكن تلخيصها بما يلي (Verhoeven,2010, p247):

- ضخامة مبالغ الاستثمار والتي يمكن أن تتجاوز الأرقام المخطط لها من قبل السلطة المرفئية.
- القدرة على تحديد عوائد الاستثمار والتي تتمثل في الأجر التي تدفعها شركات التشغيل للسلطة المرفئية مقابل منحها حقوق الاستثمار، ويتم تحديد هذه العوائد على أساس المساحة أو على أساس نسبة من الإيرادات.

- القدرة على تنظيم استخدام اليد العاملة والاستفادة من فائض العمالة المتوفر لدى السلطة المرفئية.
- الاستفادة من القطاع الخاص في إدارة وتطوير الخدمات المرفئية تحت رقابة السلطة المرفئية ووفق خطة وشروط محددة تتسجم مع الخطة الشاملة للحكومة ضمن عقود تسمى عقود التشاركية بين القطاعين العام والخاص.

❖ المرفأ الخدمي الخاص (Private service port): وهنا يكون المرفأ مملوكاً بالكامل من قبل القطاع الخاص وهذا النوع من المرفأ قليل العدد ويوجد بشكل خاص في المملكة المتحدة ونيوزيلندا، وهنا تكون المرونة والاستثمارات في أعلى حالاتها، ولكن في هذا النوع من المرفأ تفقد الدولة قدرتها في استخدام المرفأ كأدوات اقتصادية وفي تنفيذ سياسات تطويرية طويلة الأمد إضافة إلى مخاطر السلوك الاحتكاري للقطاع الخاص.

خدمات أخرى	الإرشاد والقطر	العمليات المرفئية	البنية الفوقية	البنية التحتية	الإدارة المرفئية	الملكية	
							مرفأ خدمي عام
							مرفأ الأدوات
							مرفأ المالك غير المشغل
							مرفأ خدمي خاص

قطاع خاص      قطاع عام

الشكل رقم (4-16) أنماط الادارة المرفئية وفق الوظائف والمسؤوليات.

المصدر: World Bank (2007) Port Reform Toolkit, Second Edition

#### 4-2-2-1- التشاركية في قطاع النقل البحري السوري:

بدأ التوجه لإشراك القطاع الخاص في تطوير قطاع النقل البحري السوري منذ عام 2007 تماشياً مع استراتيجية الحكومة السورية نحو اقتصاد سوق أكثر فاعلية، واعتبرت المرفأ البحرية من أهم مجالات الاستثمار أمام القطاع الخاص نظراً للعوائد الاقتصادية التي يمكن أن تتحقق من جهة والحاجة إلى تطوير هذا القطاع لمواكبة التطورات العالمية في مجال النقل البحري من جهة أخرى، وباعتبار إن نشاط الحاويات كان المجال الأساسي للتشاركية في المرفأ البحرية على المستوى العالمي فقد كان التوجه لإشراك القطاع الخاص في إدارة وتشغيل المرفأ البحرية السورية من خلال إقامة محطات حاويات في مرفأ اللاذقية وطرطوس بهدف تطوير نشاط الحاويات وتحقيق أعلى مستوى من التنافسية مع المرفأ المنافسة المجاورة ورفع عدد الحاويات المتناولة وتحقيق نمو في الإيرادات.

بدأت التجربة الأولى للتشاركية في قطاع النقل البحري السوري في مرفأ طرطوس عام 2007 حيث تعاقدت إدارة مرفأ طرطوس مع شركة أجنبية فلبينية لإقامة محطة خاصة بالحاويات، وعلى نفس النهج سار مرفأ اللاذقية وتعاقد في عام 2009 مع ائتلاف شركات سورية فرنسية لإدارة وتشغيل نشاط الحاويات في المرفأ وإقامة محطة حاويات خاصة عرفت بشركة محطة حاويات اللاذقية الدولية (LICT).

#### 4-2-2-1- محطة الحاويات في مرفأ اللاذقية:

قامت شركة مرفأ اللاذقية بالتعاقد مع فريق من خبراء برنامج UNDP للأمم المتحدة لدراسة أوضاع وظروف مرفأ اللاذقية ووضع دفاتر الشروط المناسبة للإعلان واختيار أسلوب التعاقد الأفضل مالياً واستثمارياً لشركة المرفأ في ضوء الأهداف التي وضعتها إدارة شركة مرفأ اللاذقية لتحقيقها من خلال التشاركية والتي تمثلت بالآتي\*:

- رفع سوية ونوعية الخدمات المقدمة للمتعاملين مع المرفأ بما يحقق التنافسية مع المرفأ المجاورة.
  - رفع عدد الحاويات المتناولة في المرفأ إلى مليون حاوية سنوياً
  - تعزيز الثقة والأمان في التشغيل.
  - استخدام موجودات المرفأ للاستفادة القصوى منها واستغلالها تجارياً.
  - ضمان قيام القطاع الخاص بعمليات إعادة التأهيل والصيانة.
  - إحداث مصادر دخل دورية للشركة العامة لمرفأ اللاذقية.
- وتم اختيار نموذج (عقد إدارة مع تقاسم الإيرادات) كأفضل أسلوب للتعاقد لإدارة محطة الحاويات، وتم إعلان استدرج عروض عام 2008 وفاز بنتيجة المناقصة ائتلاف شركات:
- سورية القابضة/شركة سورية.
  - Terminal Link/شركة فرنسية.

\* وردت الأهداف في دفاتر الشروط الحاقوقية المتضمن تعليمات العارضين المعد من قبل خبراء الأمم المتحدة لاستدرج عروض لإدارة وتشغيل محطة الحاويات في مرفأ اللاذقية، 2008.

▪ CMA CGM / شركة فرنسية.

وأسس هذا الائتلاف شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية LICT كشركة سورية محدودة المسؤولية لإدارة وتشغيل محطة الحاويات في مرفأ اللاذقية، وباشرت الشركة عملها الفعلي بتاريخ 2009 /10/1 والعقد لمدة عشر سنوات قابل للتمديد خمس سنوات إضافية.

وقد تمّ دراسة تجربة محطة الحاويات في مرفأ اللاذقية من خلال تحليل عمل شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية خلال الثلاث سنوات الأولى من عملها (من تاريخ 2009/10/1 ولغاية 2012/10/1) باعتبارها فترة التقييم الأولى وفق العقد المبرم مع الشركة المشغلة مع الأخذ بالاعتبار الظروف التي مرّت بها سورية وتداعياتها على قطاع النقل البحري السوري عموماً ونشاط الحاويات خصوصاً والتي تمّ اعتبارها قوة قاهرة أثّرت على عمل محطة الحاويات في مرفأ اللاذقية والتزاماتها العقدية وأفضت إلى اتفاق تسوية بين شركة مرفأ اللاذقية وشركة محطة حاويات اللاذقية الدولية.

### أولاً: تحليل عمل شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية:

باعتبار أنّ الغاية الأساسية من العقد هو رفع سوية مستوى الخدمات في المحطة من خلال إدارتها وفق الأساليب الاحترافية العالمية وزيادة عدد الحاويات وتحقيق عوائد مالية لشركة المرفأ، فإنّ تحليل عمل شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية قد تمّ من خلال مؤشرين رئيسيين:

- مؤشر تشغيلي يعبر عن الكفاءة والإنتاج.

- مؤشر مالي يعبر عن الأداء المالي والاقتصادي للمحطة.

1- من الناحية التشغيلية: يمكن تحليل عمل شركة محطة الحاويات في مرفأ اللاذقية تشغيلياً من خلال مؤشرات الأداء من جهة وعدد الحاويات المتناولة من جهة أخرى.

(a) مؤشرات الأداء: قامت شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية بأتمتة عملها من خلال استخدام برنامج معلوماتي متطور لإدارة كافة الأعمال التشغيلية في المحطة واعتماد نظام تبادل المعلومات مما انعكس إيجاباً على العمل في الساحات وأدى إلى تسنيف الحاويات بشكل منظم ومرمّم، وتقليل الازدحام وتأمين سرعة العمل على الأرصفة وفي الساحات، مما ارتدّ على سرعة عمل البواخر وقصر مدة إشغال الأرصفة وتقليل مدّة انتظار السفن. كما قامت المحطة بتقسيم الساحات وفق غايتها الاستثمارية إلى ساحات تفريغ وأخرى للكشف الجمركي وأخرى للتصدير وساحة للبضائع الخطرة، كما وفّرت المحطة من خلال برامجها المعلوماتية قاعدة بيانات مؤتمتة لكافة العمليات تسمح بتوليد تقارير فورية والوصول إلى مؤشرات دقيقة عن أداء المحطة وحركة الحاويات، وبالتالي فقد تمّ تجاوز العديد من المشكلات التي كانت سائدة في المرفأ والمتعلقة بتشغيل الحاويات، وأهمّها (حسون ، 2007 ، 195؛ معروف، 2010، 38):

❖ عدم وجود إدارة متكاملة للمحطة و للحاويات.

❖ اكتظاظ المنطقة المرفئية بالحاويات.

❖ عدم وجود منطقة مخصصة للكشف الجمركي و تفريغ البضائع من الحاويات.

- ❖ عمليات تخزين الحاويات و تعبئتها تتم من قبل الأشخاص بشكل إفرادي.
  - ❖ عدم مراعاة أنظمة السلامة و الأمان وبالتالي ارتفاع معدل الحوادث.
  - ❖ أخذ عمليات تعبئة وتفريغ الحاويات مكانا من ساحة الحاويات.
  - ❖ اكتظاظ الساحات و الطرق بالشاحنات و عدم وجود مواقف ونظام حجز للشاحنات.
  - ❖ تدني مستوى التخطيط و الإشراف و المراقبة للأداء لعمل الحاويات.
  - ❖ عدم وجود قاعدة بيانات وتدني مستويات أنظمة المعلومات و التوثيق.
- ونتيجة لذلك حققت شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية مؤشرات أداء جيدة بالمقارنة مع مؤشرات الأداء للسنوات السابقة قبل بدء عمل المحطة وفق ما يبيّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-13) مقارنة مؤشرات الأداء لنشاط الحاويات في مرفأ اللاذقية قبل المحطة وبعدها.

السنوات	معدل بقاء السفينة(ساعة)	إنتاجية الرافعة حركة/ساعة*	معدل مكوث الشاحنة في المحطة/دقيقة/	معدل مكوث الحاوية المعبأة المستوردة/يوم/
2007	25	-	150	25
2008	26	-	130	21
2009	24	16	140	21
2010	15.55	19	100	18
2011	20.5	21	60	16
2012	24.75**	22	70	15

المصدر: شركة مرفأ اللاذقية + شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية.

من خلال الجدول السابق نلاحظ تحسن مؤشرات الأداء في مرفأ اللاذقية بعد بدء عمل شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية بسبب اعتمادها على نظام (TOS\*\*) لإدارة العمليات في المحطة وتبادل البيانات إلكترونياً سواءً داخل أقسام المحطة أو مع الجهات الأخرى المرتبطة بعمل المحطة كالجمارك والمرفأ وهذا أدى إلى التقليل من زمن مكوث الحاوية في المحطة والمرفأ بشكل عام وزيادة إنتاجية الرافعة الواحدة.

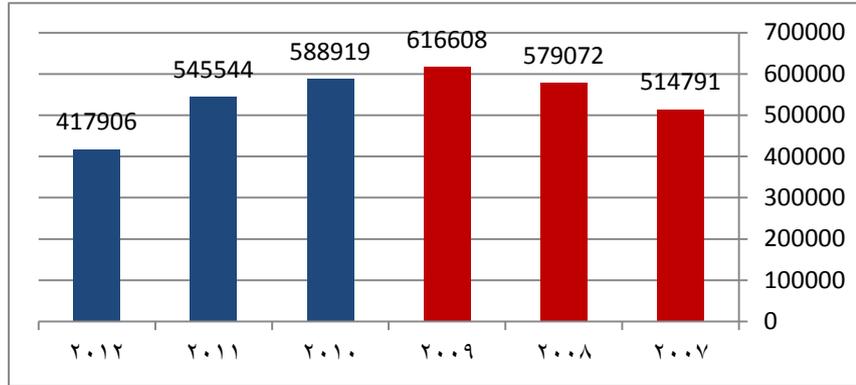
(b) عدد الحاويات: إنّ الهدف الرئيسي من إقامة محطة خاصة للحاويات هو زيادة عدد الحاويات المتناولة في مرفأ اللاذقية إلى مليون حاوية كحد أدنى اعتباراً من سنة 2012 وحتى نهاية العقد، وذلك من خلال قيام شركة متخصصة باستخدام المعايير الاحترافية العالمية في الإدارة والتشغيل تمكّنها من تخطيط عمليات الرصيف والساحات بما يضمن الاستفادة القصوى من الطاقة الاستيعابية لمحطة الحاويات، إضافة إلى إتباعها سياسات تسويقية لجذب الخطوط الملاحية إلى مرفأ اللاذقية، ولكن بعد

\* يتم احتساب مؤشر إنتاجية الرافعة الواحدة بالنسبة للروافع الجسرية العملاقة (كانتري كرين) وبالتالي لا يوجد أرقام عن هذا المؤشر قبل عام 2009 باعتبار أن الروافع تم توريدها في النصف الثاني من عام 2008.

\*\* ارتفع مؤشر بقاء (انتظار السفينة) في عام 2012 بسبب انخفاض عدد السفن التي تؤم المحطة بسبب تأثير الأزمة في سورية مما اضطر المحطة إلى تخفيض عدد الأرصفة العاملة من 4 إلى 2 (الاكتفاء برصيفي روافع الكانتري) تخفيضاً لتكاليف التشغيل.

\*\*\* Terminal operating system (TOS).

مضي ثلاث سنوات من عمل المحطة (2010-2011-2012) فإنّ شركة محطة الحاويات لم تتمكن من تحقيق أية زيادة في عدد الحاويات عن العدد المحقق من قبل شركة مرفأ اللاذقية قبل التعاقد. والشكل الآتي يبيّن مقارنة بين عدد الحاويات المحقق في مرفأ اللاذقية قبل بدء عمل شركة محطة الحاويات وبعدها:



الشكل رقم (4-17) مقارنة بين عدد الحاويات قبل المحطة وبعدها

نلاحظ من الشكل أعلاه انخفاض عدد الحاويات المحققة من قبل شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية بالمقارنة مع السنوات السابقة لعملها خصوصاً في عام (2009) حيث حققت شركة مرفأ اللاذقية أكثر من (TEU 616,000)، وبالتالي فإنّ شركة محطة الحاويات لم تحقق خطتها التي التزمت بها في العقد تجاه شركة مرفأ اللاذقية والتي توجب تحقيق حد ادني من الحاويات وفق ما يبيّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-14) عدد الحاويات المخطط والمحقق فعلياً والنقص خلال ثلاث سنوات تشغيلية.

السنة	عدد الحاويات المخطط له (TEU)	عدد الحاويات المحقق فعلياً (TEU)	النقص (TEU)
السنة الأولى للتشغيل (2010)	700000	588919	111081
السنة الثانية للتشغيل (2011)	840000	545544	294456
السنة الثالثة للتشغيل (2012)	1000000	417906	582094
المجموع	2540000	1552369	987631

المصدر: شركة مرفأ اللاذقية.

نلاحظ من خلال الجدول السابق عدم تحقيق شركة محطة الحاويات لعدد الحاويات الملتزمة به سنوياً، حيث كان من المتوقع أن تحقق خلال السنوات الثلاث الأولى 2540000 حاوية (TEU) كعدد إجمالي، ولكن لم يتجاوز عدد الحاويات المحقق فعلياً 1552000 حاوية. ومن الأسباب التي أدت إلى هذا الانخفاض هو إخفاق شركة محطة الحاويات في تفعيل خطتها التسويقية التي تقضي بجذب مزيد من الخطوط الملاحية، إضافة إلى عدم تنفيذ خطتها لتفعيل حركة الترانزيت الخارجي مع العراق مع الإشارة إلى تأخر الحكومة السورية في تنفيذ بعض مشاريع الطرق والربط السككي مع الدول المجاورة والواردة في

دفاتر الشروط الفنية\*، وتأثير الأحداث التي شهدتها سورية اعتباراً من منتصف عام 2011 على الحركة الملاحية في المرفأ السوري وتأثرت بها حركة الحاويات في مرفأ اللاذقية نسبياً.

## 2- من الناحية المالية:

استناداً إلى عقد الإدارة والتشغيل فإن شركة مرفأ اللاذقية تحصل على نسبة 61.05 % من الإيرادات/ وهي أعلى نسبة حصلت عليها شركة مرفأ اللاذقية من خلال استدرج العروض الذي أعلنت عنه لإدارة وتشغيل محطة الحاويات/، فيما تحصل شركة محطة الحاويات على نسبة 38.95% من الإيرادات كبدل إدارة تشغيل. وستقوم شركة المحطة باستثمار ما لا يقل عن 45 مليون دولار أمريكي في البنية التحتية وآليات وتجهيزات جديدة للمحطة حيث سيؤول قسم من هذه التجهيزات إلى مرفأ اللاذقية عند انتهاء العقد\*، وبالتالي فإن النسبة التي ستتقاضاها شركة مرفأ اللاذقية (61.05%) كأرباح مباشرة من نشاط الحاويات إذا ما أضيفت إليها العوائد الاستثمارية غير المباشرة فإنها تعتبر جيدة.

وكان من المتوقع أن تبلغ إجمالي الإيرادات المباشرة لشركة المرفأ خلال مدة العقد حوالي /445/ مليون دولار، ومن خلال تقسيم إجمالي الأرباح المتوقعة على عدد سنوات العقد ومقارنتها بالأرباح المحققة خلال السنوات الثلاث الأولى نجد بأن شركة مرفأ اللاذقية لم تحقق ما هو متوقع من الإيرادات المالية خلال السنوات التشغيلية الثلاث وفق ما يبيّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-15) مقارنة بين إيرادات شركة مرفأ اللاذقية المخططة والمتوقعة من محطة الحاويات\*\*.

الإيرادات ل.س	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	المجموع
المخطط له	1540000000	1848000000	2,200,000,000	5588000000
المحقق فعلياً	1370919919	1378097314	1260180464	4009197697
النقص	-10%	-25%	-42%	-26%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات شركة محطة الحاويات وشركة مرفأ اللاذقية.

من خلال الجدول السابق نلاحظ عدم حصول شركة المرفأ على الإيرادات المتوقعة حيث بلغت نسبة الانخفاض خلال السنوات الثلاث حوالي 26% كمعدل وسطي بسبب انخفاض عدد الحاويات المتداولة، ولكن بالمقابل - ووفق بيانات شركة مرفأ اللاذقية- فإن أرباح شركة مرفأ اللاذقية من نشاط الحاويات قد ارتفعت بعد بدء عمل شركة المحطة بالمقارنة مع سنوات سابقة لعمل المحطة نتيجة ارتفاع ربح شركة المرفأ من الحاوية الواحدة بسبب انخفاض النفقات التشغيلية التي تدفعها شركة المرفأ بعد بدء عمل شركة

\* تضمّنت وثائق الإعلان عن تشغيل محطة الحاويات في مرفأ اللاذقية الإشارة إلى عدة مشاريع طرقية ووصلات سكك حديدية ستقوم الحكومة السورية بتنفيذها ستسهم بتفعيل الترانزيت الخارجي خصوصاً مع العراق.

\*\* يجب على شركة مرفأ اللاذقية المراقبة الدائمة لجاهزية الآليات التي ستؤول إليها لضمان صلاحيتها بعد انتهاء العقد.

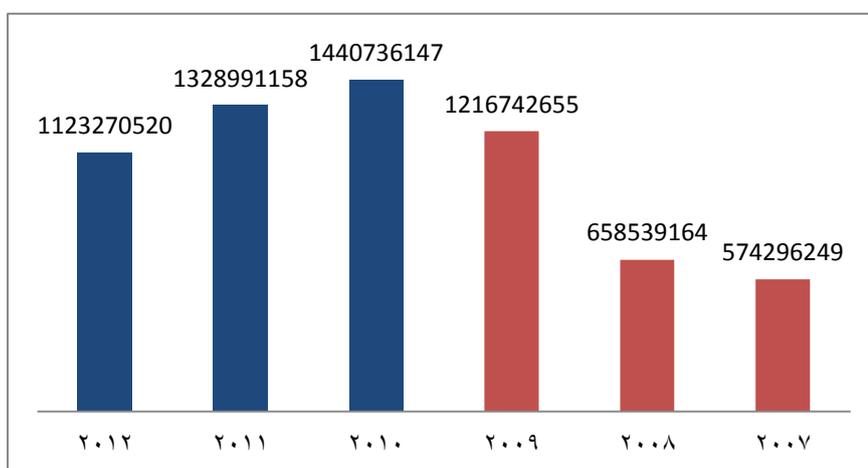
\*\* هذه المقارنة استدلالية (محطة الحاويات ملزمة بعدد حاويات محدد سنوياً، أما الإيرادات فليس هناك رقم محدد ملزمة به سنوياً بل هي إيرادات متوقعة خلال مدة العقد تبعاً لعدد الحاويات الملزمة به).

محطة الحاويات وأهمها نفقات أجور عمال وصيانة آليات وبنى تحتية ووقود. والجدول الآتي يبيّن مقارنة بين أرباح شركة مرفأ اللاذقية من نشاط الحاويات قبل المحطة وبعدها.

الجدول رقم(4-16) مقارنة بين أرباح شركة المرفأ من نشاط الحاويات بين أعوام (2007 - 2012)

السنة	ريح الحاوية الواحدة(ل.س)	الأرباح (ل.س)*
2007	1077	574296249
2008	1159	658539164
2009	1945	1216742655
2010	2461	1440736147
2011	2546	1328991158
2012	3323	1123270520

المصدر: الموازنات السنوية لشركة مرفأ اللاذقية.



الشكل رقم(4-18) مقارنة بين أرباح شركة المرفأ من نشاط الحاويات قبل المحطة وبعدها.

الشكل من إعداد الباحث

وبالإشارة إلى زيادة التعرفة المرفئية بنسبة 25% عام 2008 فإنه يمكن إجراء المقارنة بين الحالتين ضمن نفس التعرفة بين عام 2009 وهو العام السابق للتشغيل من قبل شركة محطة الحاويات حيث بلغ ربح شركة المرفأ من الحاوية الواحدة 1945 ل.س، وبين عام 2010 وهو العام الأول للتشغيل من قبل شركة محطة الحاويات حيث بلغ ربح شركة المرفأ من الحاوية الواحدة (حصّة المرفأ بنسبة 61.05%) في 2461 ل.س بسبب انخفاض النفقات التشغيلية.

\* تم احتساب الأرباح بعد أن تمّ التحويل إلى الليرة السورية بسعر وسطي للدولار (51.5 ل.س) خلال السنوات المذكورة في الجدول حيث أن ربح الحاوية الواحدة = أرباح نشاط الحاويات/ عدد الحاويات.

ثانياً: من خلال تحليل المؤشرات التشغيلية والمالية لعمل محطة الحاويات في مرفأ اللاذقية فإننا نستنتج الآتي:

❖ لم تحقق شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية عدد الحاويات المخطط، ولم تستطع زيادة عدد الحاويات المحقق من قبل شركة مرفأ اللاذقية في العام الذي سبق بدء العمل في المحطة والبالغ أكثر من .TEU(616000).

❖ لم تحقق شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية للإيرادات المالية المتوقعة منها، وعدم تنفيذها لخطة الاستثمارات المالية وفق برنامجها الزمني وأهمها توريد الآليات وإعادة تأهيل البنى التحتية، ولكن بالمقابل ارتفع ربح شركة المرفأ من الحاوية الواحدة وبالتالي ازدادت أرباح شركة مرفأ اللاذقية من نشاط الحاويات بعد بدء العمل في محطة الحاويات مقارنةً بالفترة السابقة لعمل المحطة وفق البيانات المالية في الشركة العامة لمرفأ اللاذقية.

❖ حققت شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية مؤشرات أداء جيّدة بسبب استخدامها لنظام معلوماتي متطور لإدارة كافة عمليات التشغيل وتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية المتكاملة.

❖ أثّرت الأزمة السورية نسبياً على حجم العمل في محطة الحاويات نتيجةً للظروف الأمنية التي شهدتها مناطق واسعة من سورية وما رافقها من تدمير للمعامل والمنشآت والأسواق وقطع للطرق والعقوبات الاقتصادية التي استهدفت الاقتصاد السوري، مما أدى إلى انخفاض كبير في حجم المستوردات والصادرات وبالتالي انخفض العمل في المرفأ السوري عموماً، وفي محطات الحاويات خصوصاً وأثّر على الخطط الاستثمارية والعوائد المالية على شركة المحطة وشركة المرفأ.

واستناداً للعقد المبرم بين شركة مرفأ اللاذقية وشركة محطة حاويات اللاذقية الدولية والذي ينص على أن: ( تقوم شركة محطة الحاويات بتعويض شركة المرفأ عن النقص الحاصل بين عدد الحاويات النمطية الملتزمة بتحقيقها الشركة المشغلة وعدد الحاويات النمطية المحققة فعلياً للسنوات الثلاثة الأولى ومن ثم لكل سنتين متتاليتين حتى انتهاء العقد محسوباً على أساس إجمالي إيراد الحاويات النمطية مقسوماً على عددها خلال السنوات موضوع البحث، على أن يتم إعفاء الشركة المشغلة من التعويض عن هذا التقصير الناجم عن سبب غير معتاد سببته الجهة المانحة أو أية سلطة حكومية في الجمهورية العربية السورية منع الشركة من استخدام ( إدارة وتشغيل ) المحطة أو جزء منها وفق الغرض من هذا العقد وبحدود نسبة التعطيل الناتجة عن المنع المشار إليها أعلاه).

وبناءً على توجيهات الحكومة السورية ووزارة النقل وبعد انتهاء ثلاث سنوات على عمل محطة الحاويات تمّ تشكيل لجان لتقييم عمل محطة الحاويات وتمّ إطلاق التفاوض بين الطرفين الذي أفضى إلى عقد اتفاق تسوية بين شركة مرفأ اللاذقية وشركة محطة حاويات اللاذقية الدولية بإشراف وزارة النقل ومصادقة رئاسة مجلس الوزراء، وأهم ما جاء في التسوية التي بدأ العمل بها بتاريخ 2013/8/20 :

- اعتبار الأحداث التي تمر بها سورية من تاريخ 2011/3/15 قوة القاهرة أثرت على عمل شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية، وإعفاؤها من التعويض عن التقصير في عدد الحاويات عن الفترة اللاحقة لهذا التاريخ وحتى نهاية الظروف القاهرة.
  - تدفع شركة محطة الحاويات تعويضاً مالياً عن التقصير في عدد الحاويات عن فترة ما قبل 2011/3/15 وقدر التعويض بحوالى 453 مليون ليرة سورية عن نقص 233 ألف حاوية.
  - عدم إلزام شركة محطة الحاويات بحد أدنى من الحاويات طيلة فترة القوة القاهرة.
  - تخفيض عدد عمال شركة المرفأ الذين سيعملون في المحطة من 418 عامل إلى 160 عامل طيلة فترة القوة القاهرة.
  - قيام شركة محطة الحاويات بوضع كفالة مصرفية بقيمة /6.2/ مليون دولار لتوريد آليات إلى المحطة منها حاضنتين في عام 2013.
  - تمديد عقد الإدارة والتشغيل بعد انتهاء القوة القاهرة.
- 4-2-2-2- محطة الحاويات في مرفأ طرطوس:**

قامت شركة مرفأ طرطوس بإبرام عقد امتياز مع الشركة الدولية لخدمات الأرصفة ICTSI /الفلبينية/ التي فازت بالمناقصة التي تم الإعلان عام 2005، وبدأت الشركة الفلبينية عملها في تشغيل محطة الحاويات في مرفأ طرطوس اعتباراً من تاريخ 2007/10/28 تحت اسم شركة محطة حاويات طرطوس الدولية. وسعت شركة مرفأ طرطوس من عقد الامتياز تحقيق الأهداف التالية (وردت في دفاتر الشروط الفنية لإعلان عقد امتياز محطة حاويات طرطوس):

❖ إيجاد محطة حاويات بمواصفات عالمية أسوة بالمرافئ العالمية تستقطب الخطوط العالمية للنقل بالحاويات.

- ❖ مضاعفة حركة الحاويات المتناولة عبر المرفأ.
  - ❖ تحقيق إيرادات عالية وربحية اقتصادية كبيرة للمرفأ وللاقتصاد الوطني .
  - ❖ الاستثمار في تطوير المرافق والمعدات وإدخال تكنولوجيا حديثة.
  - ❖ تقديم خدمة وفق المعايير العالمية ستحسن من تنافسية مرفأ طرطوس الإقليمية وتجذب متعاملين جدد من تجار وخطوط محلياً وإقليمياً ودولياً .
  - ❖ إيجاد فرص عمل جديدة مباشرة وغير مباشرة .
  - ❖ تشغيل محطة حاويات في مرفأ طرطوس واستخدام تقانة معلوماتية حديثة يسهم في تبسيط إجراءات العمل وتخفيض التكلفة وتأسيس ربط معلوماتي مع الجهات ذات الصلة.
- وأهم النقاط التي تضمنها العقد:

- تشغيل وتطوير المحطة وإعادة تأهيلها وفق أحدث المعايير المتبعة في المحطات العالمية.
- قيام الشركة المستثمرة باستثمار 39.495 مليون دولار أمريكي في البنى التحتية والتجهيزات.

- توفير فرص عمل تزيد عن 400 يد عاملة من خارج ملاك الشركة العامة لمرفأ طرطوس.
- رفع حجم تناول الحاويات في مرفأ طرطوس وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-17) عدد الحاويات المتوقع تحقيقه من قبل شركة محطة حاويات طرطوس سنوياً.

السنة	العام الأول	العام الثاني	العام الثالث	العام الرابع	العام الخامس	العام السادس	العام السابع	العام الثامن	العام التاسع	العام العاشر
عدد	60000	150000	231250	266252	294892	325801	359198	408619	434519	478421
الحاويات المخطط	TEU 1002394					TEU 2006558				
المجموع	TEU 3,008,952									

المصدر: شركة مرفأ طرطوس

- تتقاضى شركة مرفأ طرطوس الإيرادات وفق التالي:
- بدل دخول لمرة واحدة عند بدء العمل 5 مليون دولار أمريكي إضافة إلى بدل ثابت سنوي/3 مليون دولار أمريكي يعدل سنوياً وفق معدل التضخم الأوربي.
- بدل عن كل حاوية: (ملئئة = \$11.48 ، فارغة= \$ 5.74).
- وقد تم تحليل عمل محطة حاويات طرطوس خلال السنوات الخمس الأولى وهي الفترة التي يجري التقييم بعدها بموجب العقد الموقع بين شركة المحطة وشركة مرفأ طرطوس.

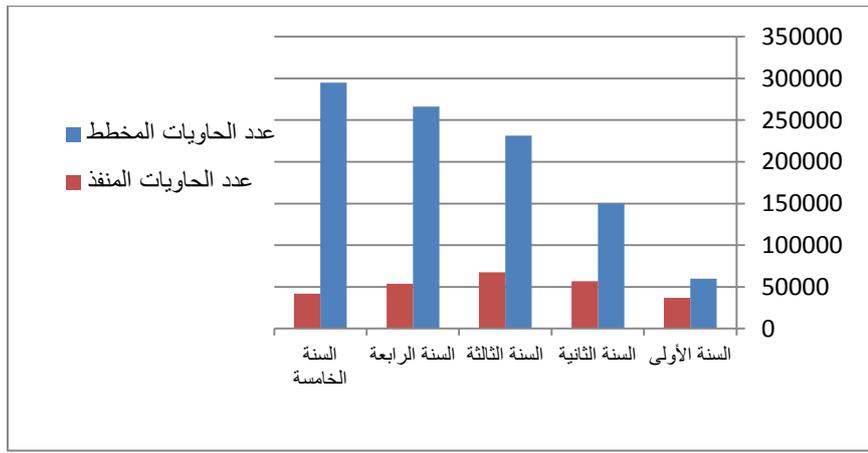
أولاً: تحليل عمل شركة محطة حاويات طرطوس بعد خمس سنوات من عملها:

- 1- مؤشر الإنتاج: إن الهدف الأساسي من عقد الامتياز لمحطة حاويات طرطوس هو رفع عدد الحاويات المتناولة في المحطة وفق جدول زمني يتضمن زيادة سنوية في عدد الحاويات يصل في السنة الخامسة إلى حوالي 300 ألف حاوية نمطية (TEU) وبالتالي رفع الإيرادات المالية لشركة مرفأ طرطوس، ولكن عملياً فإن شركة محطة حاويات طرطوس الدولية لم تتمكن من تحقيق العدد المخطط له من الحاويات وبلغت نسبة التنفيذ 25.60% خلال السنوات الخمس الأولى.

الجدول رقم/4-18 / عدد الحاويات المتناولة ونسبة التنفيذ في شركة حاويات طرطوس.

نسبة التنفيذ %	عدد الحاويات		سنة التشغيل
	المنفذ	المخطط وفق العقد	
61.32	36790	60000	السنة الأولى
37.91	56871	150000	السنة الثانية
29.13	67372	231250	السنة الثالثة
20.25	53920	266252	السنة الرابعة
14.17	41793	294892	السنة الخامسة
25.61	256746	1002394	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على إحصاءات شركة مرفأ طرطوس.



الشكل رقم (4- 19) عدد الحاويات المخطط و المنفذ في شركة حاويات طرطوس.

نلاحظ من الجدول السابق انخفاض عدد الحاويات المتتوالفة منذ السنة الأولى بالمقارنة مع عدد الحاويات المخطط له سنوياً، وهنا يجب الإشارة إلى أن السنوات الثلاث الأولى تعتبر سنوات طبيعية لم تشهد أية ظروف استثنائية تؤثر على الحركة الملاحية على عكس السنتين الرابعة والخامسة (2011-2012) اللتين شهدتا ظروف استثنائية ناجمة عن الأزمة السورية التي أثرت على الحركة الملاحية للمرفأ السوري وأدى إلى انخفاض عدد السفن التي تتراد كلاً من مرفأ طرطوس ومحطة الحاويات.

**المؤشر المالي:** وفقاً لعقد الامتياز فإن شركة مرفأ طرطوس خطت للحصول على عوائد مالية مباشرة تتضمن بدلات ثابتة ومتغيرة (أجور) تدفعها شركة محطة حاويات طرطوس نتيجة منحها امتياز استثمار المحطة، إضافة إلى الفوائد المالية غير المباشرة والتي هي عبارة عن استثمارات مالية ستقوم بها شركة المحطة في البنى التحتية (مرفق وآليات)، وتتجاوز الفوائد المالية التي كانت تتوقعها شركة مرفأ طرطوس خلال مدة العقد 100 مليون دولار وفق ما يبيئه الجدول الآتي:

الجدول رقم/ 4-19/ الفوائد المالية المتوقعة لشركة مرفأ طرطوس خلال السنوات الخمس الأولى من عمل المحطة. ألف دولار

العام	البذل الثابت المخطط	البذل المتغير المخطط	الاستثمارات في إعادة التطوير والتأهيل	الاستثمارات في استقدام الآليات	الإجمالي
السنة الأولى	3.008	0.585	2.595	1.580	7.768
السنة الثانية	3.068	1.491	0.850	1.790	7.199
السنة الثالثة	3.13	2.296	-	8.730	14.156
السنة الرابعة	3.192	2.655	-	0.640	6.488
السنة الخامسة	3.256	2.986	-	0.620	6.862
المجموع I	15.654	10.013	3.445	13.360	42.471
السنة السادسة	3.321	3.353	-	17.200	23.874
السنة السابعة	3.388	3.760	-	3.750	10.898
السنة الثامنة	3.455	4.214	-	0.440	8.109
السنة التاسعة	3.524	4.718	-	0.660	8.902
السنة العاشرة	3.595	5.296	-	0.650	9.541
المجموع II	17.286	21.341	-	22.700	61.324
الإجمالي I+II	32.94	31.353	3.445	36.050	103.795

المصدر: شركة مرفأ طرطوس.

ومن خلال الاطلاع على البيانات المالية لشركة محطة حاويات طرطوس الدولية خلال السنوات الخمس الأولى ومقارنتها مع المتوقع في الجدول السابق، فإننا نلاحظ عدم وفاء شركة المحطة بالتزاماتها المالية تجاه شركة مرفأ طرطوس وانخفاض نسبة تنفيذ الخطة المالية إلى حوالي 39%، والجدول الآتي يتضمن مقارنة الأداء المالي المخطط مع الأداء الفعلي لمحطة الحاويات خلال السنوات الخمس الأولى من عملها.

الجدول رقم/4- 20/ الأداء المالي لشركة محطة حاويات طرطوس خلال خمس سنوات. الوحدة ألف \$

نسبة التنفيذ	إجمالي المنافع المالية		خطة استقدام الآليات		خطة إعادة التأهيل والتطوير		إجمالي البدلات	
	المنفذ	المخطط	المنفذ	المخطط	المنفذ	المخطط	المدفوعة*	المخططة
39.20%	18614	47471	651	13360	1299	3445	16664	30666

المصدر: شركة مرفأ طرطوس.

ونشير إلى أنّ شركة محطة حاويات طرطوس / ICTSI / الفلبينية تركت العمل في مرفأ طرطوس في نهاية عام 2012 دون اتفاق مع شركة مرفأ طرطوس وأحيلت الخلافات العقدية إلى القضاء السوري، فيما باشرت شركة مرفأ طرطوس بإدارة المحطة بنفسها محتفظة بكيانها المستقل وكوادرها وعمالها.

#### 4-2-3- ظروف المنافسة مع المرفأ المجاورة:

تعمل المرفأ السورية في ظل منافسة كبيرة من المرفأ المجاورة وأهمها مرفأ (بيروت- العقبة- مرسين) خصوصاً في مجال حركة الترانزيت الذاهب إلى العراق والأردن ودول وسط آسيا حيث أن كل من هذه المرفأ تتمتع بموقع وميزات تجعلها في مواقع منافسة مع بعضها باعتبارها تقع على الخطوط البحرية ومحاور الطرق الدولية القادمة من أوروبا والشرق الأقصى باتجاه دول الخليج ووسط آسيا، وفيما يلي إضاءة على المرفأ المنافسة لمرفأ طرطوس:

**4-2-3-1- مرفأ العقبة (الأردن):** يتمتع مرفأ العقبة بموقع جغرافي متميز يربط افريقية بالشرق الأوسط ودول غرب آسيا وحلقة وصل بين الشرق الأقصى والهند ببلدان الشرق الأوسط دون الحاجة للمرور بقناة السويس، ويتمتع مرفأ العقبة بمواصفات فنية مرتفعة حيث لديه القدرة على التعامل مع 23 سفينة من مختلف الأحجام والأنواع بالإضافة إلى التعامل مع /8/ سفن راسية في المرسى، وتبلغ القدرة الإنتاجية السنوية للمرفأ 28 مليون طن، وقد بلغت إنتاجية مرفأ العقبة /19355/ ألف طن عام 2012. ويوجد في مرفأ العقبة محطة خاصة للحاويات (محطة حاويات العقبة ACT) منذ عام 2006 تدار من قبل شركة أي بي إم لمحطات الحاويات الدولية التابعة لمجموعة **A.P. Møller-Maersk**.

\* امتنعت شركة محطة حاويات طرطوس عن دفع التزاماتها المالية منذ تاريخ 2011/4/11 بعد بدء الأزمة التي تمر بها سورية، وبلغ مجموع المبالغ المستحقة من بدلات ثابتة ومتغيرة حوالي 9 مليون دولار.

وتبلغ مساحة المحطة /50 هكتارا بقدرة استيعابية تبلغ 850 ألف حاوية وعمق أرصفة حتى 20 متر بطول 540 متر، وقد بلغ عدد الحاويات المتناولة في المحطة /817434 TEU/ عام 2012 منها حوالي /93000 TEU/ حاوية ترانزيت وأبرز الدول التي تتعامل مع مرفأ العقبة هي السعودية وعدد من دول الخليج والعراق، وقد تم توقيع اتفاقية لتوسيع محطة الحاويات الحالي بطول 460 م لزيادة الطاقة الاستيعابية بحيث تصل إلى 2 مليون حاوية نمطية في السنة إضافة إلى وجود مشروع توسيع عن طريق إنشاء مرفأ جديد يضم أرصفة لبضائع الرورو والبضائع العامة وبضائع الحبوب ورصيف للخدمات البحرية بكلفة تصل إلى حوالي 540 مليون دولار. ويعتبر مرفأ العقبة المنافس الأول للمرفأ السوري في مجال الترانزيت الخارجي خصوصاً ترانزيت العراق. والجدول الآتي يبيّن حركة مرفأ العقبة ومحطة الحاويات خلال عدة سنوات:

الجدول رقم /4-21/ حركة مرفأ العقبة ومحطة الحاويات لعدد من السنوات.

العام	عدد السفن	الإنتاج بالطن	الترانزيت بالطن	عدد الحاويات TEU
2005	2933	20430188	909809	392177
2006	2884	17164854	802308	405660
2007	2941	17792450	517275	414662
2008	3024	16952261	452463	587530
2009	2900	14201339	591293	674525
2010	2902	16952261	774397	605959
2011	2892	19183596	775892	705648
2012	3083	19355000	880967	817434

المصدر: الموقع الإلكتروني لشركة مرفأ العقبة /www.aqabaports.com

**4-3-2-2- مرفأ بيروت ( لبنان):** يعتبر مرفأ بيروت المرفأ الأول في لبنان ومن المرفأ المحورية في حوض البحر الأبيض المتوسط ومحطة توزيع رئيسية للشرق الأوسط ونقطة جذب للشركات العالمية من خلال خدمات تخزين ونقل حديثة وسريعة توفرها المنطقة الحرة اللوجستية التي تم افتتاحها عام 2007، ويعتبر المنافس الأول لمرفأ اللاذقية في مجال خدمة الاقترما إضافة إلى منافسة المرفأ السورية في السوق الداخلية السورية خصوصاً مدينة دمشق نظراً لقربه منها.

تبلغ المساحة الإجمالية للمرفأ /1.200.000م/2، وتوجد فيه محطة حاويات خاصة منذ عام 2005 تدار من قبل ائتلاف مجموعة شركات عالمية لمحطات الحاويات تحت اسم (BCTC) وقد قامت شركة محطة حاويات بيروت بإبرام عقود لخدمة الترانزيت البحري (أقترما) مع عدد من خطوط النقل البحري العالمي مثل (CMA.CGM/MSC) مما جعل من محطة الحاويات مركز رئيسي لخدمة سفن الأقطرما وتجاوز عدد حاويات الاقترما /400/ألف حاوية سنوياً منذ عام 2011.

تبلغ مساحة المحطة حوالي /25/ هكتار بقدرة استيعابية تقدر بـ/700.000/ حاوية نمطية، ويبلغ طول الأرصفة /1100/م وعمق أقصى/16.5/م ، ووضعت إدارة مرفأ بيروت وضع إستراتيجية للتطوير

والتوسع وزيادة الطاقة الاستيعابية للمرفأ لتصل إلى 1.9 مليون حاوية نمطية سنوياً. والجدير بالذكر أن مرفأ بيروت دخل نادي المرفأ التي تجاوزت مليون حاوية حيث تجاوز عدد الحاويات المتناولة سنوياً في المحطة مليون حاوية نمطية منذ عام 2011، وتستخدم محطة حاويات بيروت مجموعة من أكثر الأنظمة المعلوماتية تطوراً في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تسمح له بتحقيق معدلات أداء عالية وهو حاصل على شهادة ISO 9001:2008 (EUROPEAID, 2010, P 119)، إضافة إلى وجود معدات وآليات حديثة لتناول الحاويات وأداء كافة الخدمات.

الجدول التالي رقم (4-22) حركة مرفأ بيروت ومحطة الحاويات لعدد من السنوات.

العام	عدد السفن	الإنتاج (ألف طن)	عدد الحاويات TEU
2009	2395	6322	994601
2010	2285	6469	949155
2011	2167	6677	1034249
2012	2125	7225	1041756

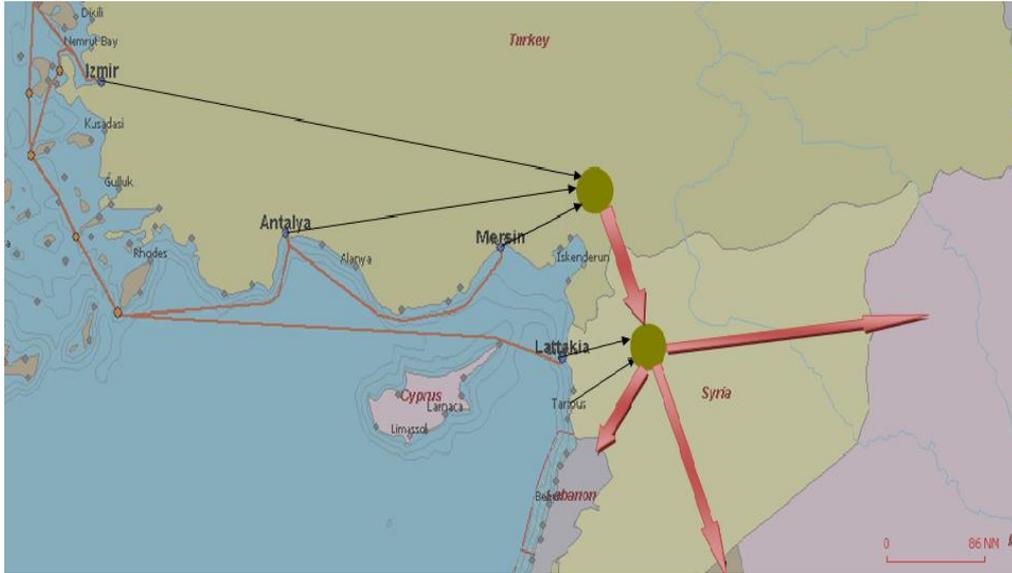
المصدر: الموقع الإلكتروني لمرفأ بيروت / [www.portdebeyrouth.com](http://www.portdebeyrouth.com)

**4-3-3-3- مرفأ مرسين (تركيا):** يقع مرفأ مرسين في منطقة جنوب شرق تركيا ويعتبر بوابة مفتوحة على البحر المتوسط حيث يتميز بسهولة اتصاله وارتباطه بما يتجاوز مائة مرفأ في العالم، ويلعب مرفأ مرسين دوراً مهماً في اقتصاد تركيا وتجارة الترانزيت العابرة لأسواق الدول المجاورة التي يرتبط معها بطرق برية وحديدية ومنها سورية والعراق ولبنان، ويبعد مرفأ مرسين عن مرفأ اللاذقية حوالي 170 كم.

حقق مرفأ مرسين إنتاجية بلغت حوالي 25 مليون طن عام 2011 أكثر من نصفها بضائع حاويات بعدد وصل إلى حوالي مليون ومائة ألف حاوية نمطية وهو يعتبر مرفأ الحاويات الثاني في تركيا بعد مرفأ (Ambarli) من حيث عدد الحاويات المتناولة. (Merk & Bagis, 2011).

يملك مرفأ مرسين واحد وعشرين رصيفاً وهو قادر على تقديم خدمات الشحن والتفريغ لما يقارب ثلاثين باخرة حسب أحجامها في آن واحد، وفي مجال الحاويات فإن مساحة المحطة تبلغ حوالي (25 هكتار) وهو قادر على التعامل سنوياً مع /2.500.000/ حاوية نمطية، ويوجد في المرفأ مشروع لتوسعة محطة الحاويات لزيادة طاقتها الاستيعابية إلى حوالي 12 مليون حاوية نمطية سنوياً ([www.mersinport.com](http://www.mersinport.com)). وينافس مرفأ مرسين المرفأ السورية في مجال الترانزيت إلى العراق والأردن مع الإشارة إلى أن معظم الشاحنات التركية القادمة من مرفأ مرسين والمرفأ التركية تعبر الأراضي السورية باتجاه مقاصدها النهائية بسبب وقوع سورية على الطريق اللوجستي القصير الممتد من سواحل تركيا الغربية عبر سوريا إلى العراق و دول الخليج العربي، ويشير الباحث إلى إمكانية الاستفادة من هذا الموقع لإقامة محطة لوجستية إقليمية (مرفأ جاف في حلب) لجميع الحاويات الواردة من دول أوروبا الشرقية عبر المرفأ التركية باتجاه العراق ودول الخليج العربي والصادرة منها وذلك بتوفير كافة الخدمات

اللوجستية بمستوى عالي بما يساهم في زيادة في عدد حاويات الترانزيت عبر الأراضي السورية، والشكل التالي يبيّن ذلك:



الشكل رقم /4-20 / مخطط محطة لوجستية إقليمية (مرافأ جاف) في حلب.

بناءً على ما سبق نجد بأن مرافئ (العقبة، بيروت، مرسين) تتنافس المرافئ السورية في الترانزيت والاقطرها وبدرجة اقل في السوق الداخلية نظراً لوجود قرار سيادي سوري يمنع استيراد بضائع الاستهلاك المحلي مباشرة عبر مرافئ الدول المجاورة ووجود قرار أردني مماثل يمنع استيراد حاويات الاستهلاك المحلي الأردني إلا عبر المرافئ الأردنية.

وحيث أنّ جوهر المنافسة بين المرافئ السورية والمرافئ المجاورة ينصب بشكل أساسي على حركة الحاويات باعتبار أن معظم بضائع الترانزيت تأتي عبر الحاويات ويتم شحنها مباشرة أو تفريغها في المرافئ البحرية، فإنّ المقارنة بينهم تمت فيما يتعلق بالحاويات وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم/ 4-23 / المقارنة بين البنية التحتية للحاويات في المرافئ السورية ومرافئ (بيروت، العقبة، مرسين).

الترانزيت	اللاذقية	طرطوس	بيروت	العقبة	مرسين
طول الرصيف (م)	833	540	1100	540	1470
عمق الأرصفة (الأقصى) (م)	13.3	13	16.5	20	16.5
المساحة (ألف م <sup>2</sup> )	420	252	245	500	1100
روافع الكانتري (عدد)	4	2	12	5	7
حجم التناول (TEU) لعام 2010	585405	62857	949155	605959	1024107
معدل إنتاجية الرافعة (حركة/ساعة)	21	20	25	28	32

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات المرافئ محل الدراسة.

نلاحظ من الجدول السابق تفوق المرافئ المجاورة (بيروت، مرسين) على مرافئ اللاذقية وطرطوس في مجال البنية التحتية سواءً من حيث طول وعمق الرصيف أو من حيث عدد روافع الرصيف مما يجعل

تلك المرفأء في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للسفن خصوصاً التي تنقل حمولات كبيرة كسفن الاقطرما؁ ففي مرفأ العقبة يمكن استقبال سفينة حاويات تحمل 8000 حاوية نمطية؁ وفي مرفأ مرسين يتم التخطيط لاستقبال سفينة تصل حمولتها إلى 7500-8000 حاوية نمطية؁ أمآ في المرفأء السورية فأكبر سفينة حاويات يمكن استقبالها لا تتجاوز حمولتها 4000 حاوية نمطية؁ ومن المعروف أن اقتصاديات النقل الكبير أصبحت اليوم السمة الأساسية للنقل البحري فكلما زادت حمولة السفينة تتخفض التكلفة مما دعا شركات النقل البحري إلى استخدام سفن ضخمة في عمليات النقل وهذه السفن تحتاج إلى مرفأء ذات بنية قياسية لاستقبالها وتخديمها وهذا مالا توفره المرفأء السورية حالياً.

لذلك يجب على شركات المرفأء السورية الإسراع بإنجاز مشاريع تطوير بنيتها التحتية والفوقية لتمكن من تخديم الأجيال الجديدة من السفن الكبيرة وتعزز من مركزها التنافسي في حوض المتوسط. بناءً على ما سبق يمكن تحديد عاملين أساسيين للمنافسة بين المرفأء السورية والمرفأء المجاورة وهذان العاملان يحددان بدرجة كبيرة اختيار الميناء بالنسبة لخطوط النقل البحري وشركات الشحن البحري والمستوردين؁ العامل الأول هو مدى توفر البنية التحتية وكفاءة الأداء في المرفأء وتمّ دراسته في المباحث السابقة؁ والعامل الثاني هو التكلفة وأهمها التعرف المرفئية والتي تمّت دراستها في المبحث الآتي باعتبارها من أهم العوامل المؤثرة في الطلب على المرفأء السورية.

## المبحث الثالث: ظروف الطلب

تشمل ظروف الطلب العوامل التي تؤثر في حجم الطلب على الخدمات التي تقدمها المرافئ البحرية السورية، ويؤثر حجم الطلب على نوعية وكمية عوامل الإنتاج الواجب استخدامها في المرفأ، كما يؤثر على اختيار الشركة لاستراتيجياتها التنافسية. وقد تمت دراسة ظروف الطلب من خلال:

- التعرف المرفئية باعتبارها من أهم العوامل المؤثرة في الطلب.
- الترانزيت باعتباره من محددات الطلب على المرافئ السورية.

### 4-3-1 - التعرف المرفئية:

تشمل التعرف المرفئية كافة البدلات والرسوم التي تتقاضاها المرافئ البحرية من العملاء نظير استخدامهم للمرفأ كرسوم تفريغ البضائع والحاويات من السفينة أو تحميلها ورسوم التخزين والنقل والكشف... الخ، وتقسّم التعرف المرفئية إلى فئتين (بالوش، 2005، 86):

- أولى تتعلق بعناصر التعرف التي تغطي التكاليف المتغيرة والمرتبطة بخدمات الميناء، وكذلك التعرف التي تغطي التكاليف الثابتة المرتبطة بعمليات الصيانة الدورية والعامّة والتكاليف الإدارية للميناء.

- ثانية تتعلق بتعرفة الميناء التي يتم تقديرها على أساس خصائص السفينة التي تستخدم الميناء وخصائص البضائع المتداولة.

ومن المهم لسلطة المرفأ أن تكون على معرفة دقيقة بالتكاليف الخاصة بخدمات المرفأ لكي تحقق التوازن ما بين البدلات التي تتقاضاها وبين تحقيق سياسية سعرية تنافسية، ولاشكّ بان تخفيض تلك التكاليف سيؤدي إلى تخفيض التعرف المرفئية، ويتم ذلك من خلال زيادة استغلال طاقة الميناء وتحسين الكفاءة كما يجب اتخاذ إجراءات رقابية للتحكم في التكاليف التي يجب أن تبدأ بتحليل الأنشطة في المرفأ واستبعاد الأنشطة التي لا تحقق قيمة مضافة والتي من الممكن الاستغناء عنها دون أن يتأثر نشاط المرفأ.

وتختلف تعرفه المرفأ - خصوصاً تعرفه محطات الحاويات - حسب نوع ملكية المرفأ أو المحطة، فالمرافئ والمحطات التي تكون مملوكة ملكية خاصة تضع تعرفه على أساس آليات السوق واطعة في الاعتبار ظروف المنافسة مع المحطات المجاورة، بينما في المرافئ والمحطات المملوكة من قبل الدولة فغالباً ما يتم وضع تعرفه بعيدة عن أسس التكاليف العلمية وهي تخضع لاعتبارات عديدة تتعلق بالسياسات المالية للدولة وتوجّهات التخطيط الاقتصادي (عوض، 2005، 182). وفي كافة الأحوال وأياً كان شكل ملكية المرفأ أو المحطة فإنّ تعرفه الخدمات يجب أن تحقق التكلفة مضافاً إليها ربح مقبول يمكن استثماره في تغطية النفقات العامة للمرفأ مثل عمليات تعميق الأرصفة وتشديد بني تحتية جديدة، وبالإضافة إلى التكلفة الاقتصادية يجب أن تكون التعرف منافسة لتعريفات المرافئ المجاورة وإلا فسيتحوّل

التجار والمستوردون إلى تلك المرفئ لتوفير تكاليف إضافية (Meersman, et al,2014,p11; united nations,1975.p26). ويشير الباحث إلى أن البدلات المرفئية ليست العامل الوحيد في التكلفة التي تؤثر في اختيارات المستوردين للمرفأ بل هي جزء أساسي من مجموعة عناصر كأجرة النقل البحري ورسوم التأمين البحري والرسوم الجمركية ورسوم النقل البري إلى بلد المقصد إضافة إلى التكاليف غير المنظورة. وقد جرت العديد من المحاولات على المستوى العالمي لتأسيس مفهوم للتسعير المرفئي وأهم تلك المقاربات هي عمل منظمة الاونكتاد في العام 1995 حيث وضعت الخطوط العامة للتسعير المرفئي وفقاً لما يلي (unctad,1995,p10):

(a) التسعير الاستراتيجي: انطلاقاً من مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي تلجا إليه المرفئ للبقاء في بيئة تنافسية عبر اختيار مجموعة من الاستراتيجيات التي تؤكد قوتها من خلال اعتمادها مجموعة من الأدوات والمفاهيم كتخصيص الموارد ومراقبة الجودة والتسعير المرفئي، فالتسعير المرفئي إحدى آليات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية.

(b) أهداف وعوائق التسعير المرفئي: تعكس هيكلية التعرفة من جهة الرسوم المفروضة من قبل الدولة التي غالباً ما تؤمن كلفة تشييد البنى التحتية للمرفأ، ومن جهة أخرى الأهداف المحددة من قبل الإدارة المرفئية بالنظر إلى البيئة التنافسية التي يعمل ضمنها المرفأ وبالتالي يجب التوفيق بين هذين العاملين.

(c) تقسيم التعرفة المرفئية إلى ثلاثة مجموعات تشمل الأولى الرسوم المتعلقة بالخدمات المقدمة على أساس التكلفة كتستيف البضائع، والمجموعة الثانية تضم الرسوم المتعلقة بالمرافق الأساسية كالأرصفة والصوامع وكان الهدف عند وضع التعرفة بها تحقيق عائد استثماري عن هذه المرافق أما حالياً فقد تحوّل التركيز على الأداء لتحسين التنافسية، وفي المجموعة الثالثة توجد بنود التعرفة العامة والتي يمكن تقييمها عبر القيمة التي يعطيها المستخدمون لها وهذه المجموعة تسهم في استعادة النفقات الكلية بما فيها العائد على الاستثمار، ويسمى هذا التقسيم مقارنة CPV لأنها تشمل ثلاثة عناصر (التكلفة Cost، الأداء Performance، القيمة Value) وهذه المقاربة تساعد السلطة المرفئية في استخدام التسعير كأداة لتحقيق أهدافها في بيئة تنافسية.

(d) التسعير المرتكز على الكلفة: وهنا يتم تثبيت السعر على أساس الكلفة الموضوعية للخدمات والمرافق ولكن السعر في هذه الحالة ليس ثابتاً نظراً لتغير الكلف، وهناك ثلاثة أنواع من الكلف تعتبر ذات علاقة أولها الكلف الثابتة التي لا يمكن تفاديها سواء تم استخدام الخدمة أم لا كالفوائد وقروض شراء الأصول، والثانية الكلف المتغيرة للخدمات والمرافق التي يمكن تجنبها فيما إذا لم يتم استخدام المرفق أو الخدمة كالكهرباء، والثالثة كلف هامشية أو إضافية المدفوعة لتأمين خدمة أو مرفق معين غير متوقع كالكهرباء المستخدمة في ساعات العمل الإضافية.

(e) التسعير المرتكز على الأداء: ويتم ذلك عبر الاستخدام الأمثل للمرفأ ويعتمد بشكل أساسي على عنصر الزمن من خلال تحقيق التوازن بين الوقت الذي تستخدم فيه المرافق والوقت الذي ينتظره العميل لاستخدام المرفق مثل استخدام الأرصفة.

f) التسعير المرتكز على القيمة: وتعتمد بشكلٍ أساسيٍّ على الخدمات التي تكون ذات قيمة عند الزبون ويطلبها بعينها كالقطر والتخزين والكشف وتسمى الخدمات العامة ويمكن للسلطة المرفئية من خلالها الحصول على إيرادات كافية إضافية لتغطية بعض الكلف غير المغطاة.

g) مراجعة التعرفة: من أهم الأمور التي تواجه السلطة المرفئية هو مراجعة وتنقيح بنود التعرفة استجابة لبعض المشاكل كتدهور الوضع المالي أو تغير ظروف المنافسة، وتتطلب المراجعة جهدين احدهما خارجي يركز على مستخدمي المرفأ والجهات التشريعية والوصائية في الدولة، والثاني جهد داخلي يقوم على إشراك مختلف الأقسام والدوائر في المرفأ في عملية المراجعة والتنقيح من خلال جمع المعلومات وتحليلها والتنبؤ بتأثير التغييرات على المستخدمين وعلى الطلب بشكل عام.

#### 4-3-1-1- التعرفة المرفئية في المرفأ السورية:

استناداً إلى نظام الاستثمار الموحد للمرفأ البحرية السورية الصادر بالمرسوم التشريعي رقم 67 لعام 2002 فإن الرسوم والبدلات المرفئية تحدد بقرار من قبل رئيس مجلس الوزراء وفقاً لاقتراح وزير النقل، وقد أصدر رئيس مجلس الوزراء القرار رقم 2596 لعام 2004 الذي وضع الهيكلية الحالية للتعرفة المرفئية الموحدة في مرفأ اللاذقية وطرطوس مع تفويض اللجنة الإدارية في كلا المرفأين بتعديلها زيادةً أو نقصاناً بنسبة 25%، وقامت اللجنة الإدارية في المرفأين بتعديل التعرفة المرفئية عدة مرات حيث جرى تخفيضها بنسبة 25% بتاريخ 2005/5/24 لتحقيق منافسة مع المرفأ المجاورة، وفي العام 2007 جرى تعديل بسيط في بعض بنودها لترتفع 25%، وتعديل آخر في عام 2008 لترتفع مرة أخرى بنسبة 25%. وأهم البنود التي تتضمنها تعرفة المرفأ السورية:

- بدلات الرسو والتليس والإرشاد والقطر وتستوفى من السفينة أثناء رسوها وترصيفها في المرفأ وتستوفى بالليرة السورية من السفن السورية وبال دولار الأمريكي من السفن الأجنبية.
- بدلات تناول البضائع وتشمل كافة البضائع التي تمر عبر المرفأ وتحدد حسب نوع البضاعة فيما إذا كانت حاويات (ملينة/ فارغة) أو بضائع عامة بالطن كالحبوب أو بالقطعة كالسيارات.
- أجور الروافع و الآليات في عمليات تفريغ أو شحن البضائع من وإلى السفن وتوزع على فئات حسب نوع البضاعة (حديد/ خشب/ السيارات/ الدوكمة والسوائل/ المشولات/ الحاويات/ مختلفة).
- بدل الخزن عن البضائع العامة والحاويات والآليات التي يتم خزنها في المستودعات المرفئية وتعطى عشرة أيام كفترة سماح يتم بعدها استيفاء رسوم الخزن.
- الأقطرما (نقل البضاعة من سفينة إلى أخرى مباشرة أو عن طريق الرصيف أو الموعين): وتخص الحاويات ويستوفى حسب الحاوية ملينة أو فارغة.
- بدلات مترتبة على استخدام صومعة الحبوب ومستودعات التبريد والمزلقان.
- البدلات المترتبة على كافة الخدمات التي توفرها المرفأ كالكهرباء والمياه وبدلات الإشغال وغيرها.

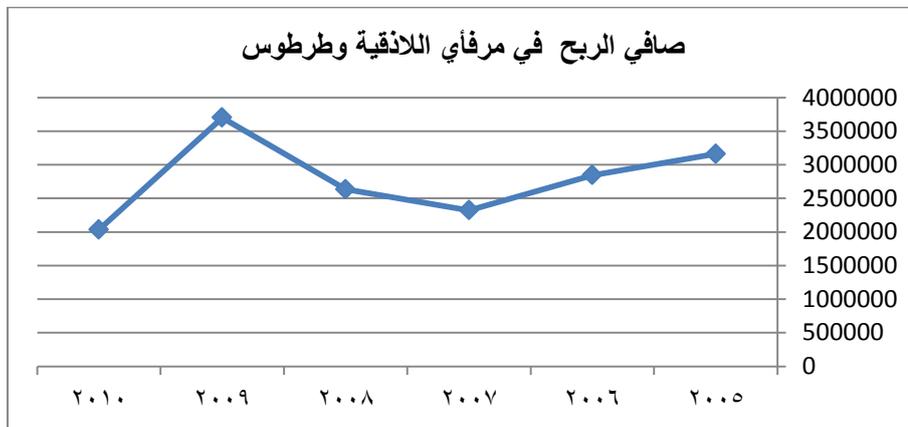
وتتقاضى المرفأى السورية بدلاتها على الخدمات التي تتعلق بالبضائع بالليرة السورية في حال كانت البضاعة مقصدها الاستهلاك المحلي وبالدولار في حال كان مقصدها الترانزيت أو المناطق الحرة. وتعتبر البدلات والرسوم المرفئية التي تتقاضاها شركتا المرفأين من خلال بنود التعرفة المصدر الرئيسي للإيرادات، وفيما يلي جدول يتضمن الإيرادات المحققة من البدلات والرسوم المرفئية والنفقات وصافي الربح في المرفأين:

الجدول رقم /4-24 / الإيرادات والنفقات وصافي الربح في مرفأى اللاذقية وطرطوس (الوحدة: ألف ليرة سورية)

	مرفأ اللاذقية		مرفأ طرطوس		إجمالي المرفأين		
	الإيرادات	النفقات	الإيرادات	النفقات	النفقات	صافي الربح	
2005	2446813	978940	2949740	1256911	5396553	2235851	3160702
2006	2492950	1112807	2892477	1428566	5385427	2541373	2844054
2007	2372713	1160142	2955350	1846217	5328063	3006359	2321704
2008	2761513	1339786	3244800	2033036	6006313	3372822	2633491
2009	3594988	2136435	3792691	2226282	7387679	4362717	3024962
2010	2859012	1694705	3427989	2558872	6287001	4253577	2033424

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات الموازنات السنوية لشركتي مرفأى اللاذقية وطرطوس.

نلاحظ من الجدول السابق ارتفاع نسبة النفقات من الإيرادات حيث ارتفعت النفقات من حوالي 42% عام 2005 إلى حوالي 67% عام 2010 مما أدى إلى تفاوت في صافي الربح وانخفاضه بنسبة حوالي 36% بالمقارنة ما بين عامي 2005 و2010 - بعد الضريبة- على الرغم من زيادة التعرفة المرفئية مرتين عامي 2008/2007 بسبب ارتفاع ضريبة الأرباح منذ عام 2008 إلى حوالي 28% من الأرباح والتي تشكل عبئاً على موازنة المرفأين وارتفاع كتلة الرواتب والأجور بسبب الزيادات الدورية والاستثنائية إضافة إلى ارتفاع نفقات الصيانة ومستلزمات الإنتاج، مع الإشارة إلى أن النفقة المترتبة على الاهتلاكات السنوية التي تدخل تحت بند النفقات تحفظ لشركتي المرفأين لتمويل شراء وتوريد آليات وأصول جديدة. كما نلاحظ أن أعلى إيرادات وصافي ربح كان في عام 2009 بحوالي 3 مليار ليرة سورية وهو العام الذي تحقق فيه أعلى إنتاج للمرفأى السورية بما يتجاوز 23.5 مليون طن (الجدول 3-5).



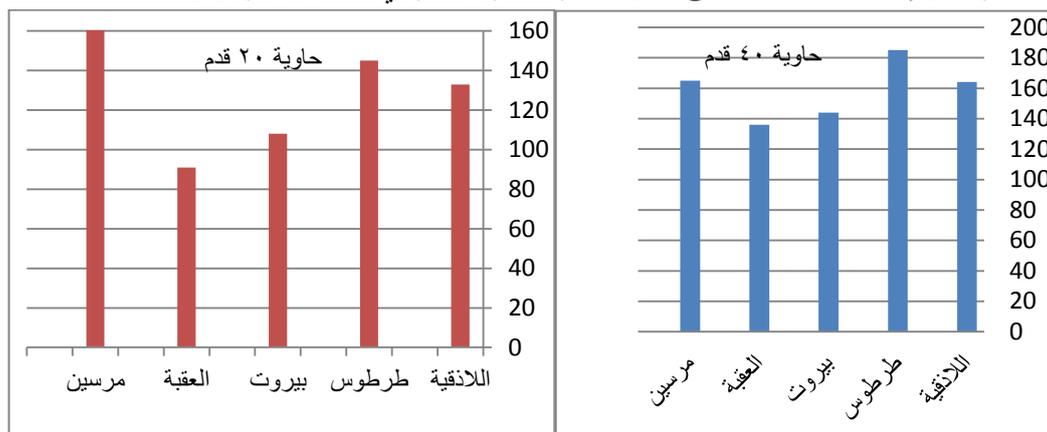
الشكل رقم (4-21) صافي الربح في مرفأى اللاذقية وطرطوس.

وباعتبار أن جوهر المنافسة بين المرفأى السورية والمرفأى المجاورة تتمثل بالحاويات، فإنّ المقارنة بين التعرفة ستنتم بالنسبة لمحطات الحاويات في المرفأى السورية ومحطات الحاويات في المرفأى المنافسة وفق الجداول التالية:

الجدول رقم (4-25) حالة تناول حاوية ترانزيت معبأة خارج المرفأ بالدولار (سحب مع الحاوية). 2010

مرفأ	اللاذقية	طرطوس	بيروت	العقبة	مرسين
40 قدم	164	185	144	136	165
20 قدم	133	145	108	91	165

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على جداول التعرفة المرفئية لمرفأى اللاذقية وطرطوس.

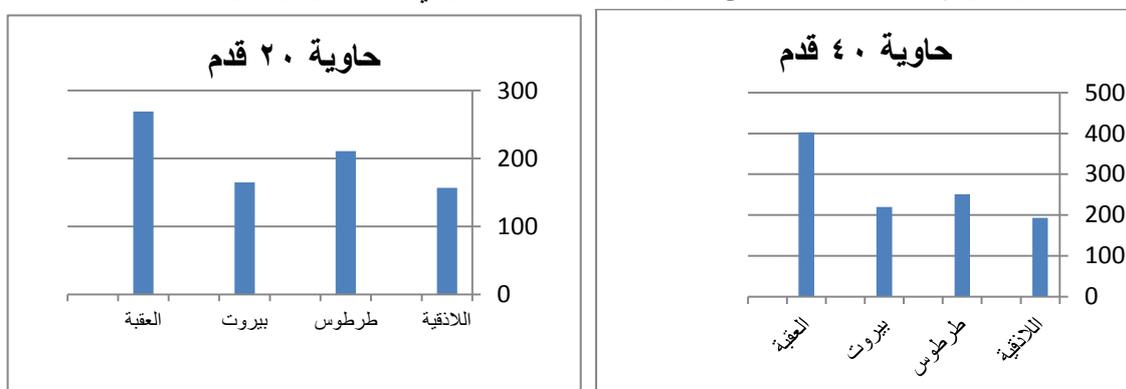


الشكل رقم / 4-22 / مقارنة التعرفة المرفئية (حالة تناول حاوية حاوية ترانزيت معبأة خارج المرفأ) (سحب مع الحاوية) نلاحظ من خلال الجدول السابق ارتفاع تعرفة الترانزيت في مرفأى اللاذقية وطرطوس بالمقارنة مع المرفأى المجاورة حيث أن مرفأى العقبة وبيروت يمنحان تخفيضات لبضائع الترانزيت الخارجي في حالة السحب مع الحاوية دون تفريغ أو تعبئة.

الجدول رقم (4-26) حالة تناول حاوية ترانزيت بالدولار \$ (مع التفريغ والتعبئة). 2010

مرفأ	اللاذقية	طرطوس	بيروت	العقبة
حاوية 40 قدم	193	251	220	403
حاوية 20 قدم	157	211	165	269

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على جداول التعرفة المرفئية لمرفأى اللاذقية وطرطوس.



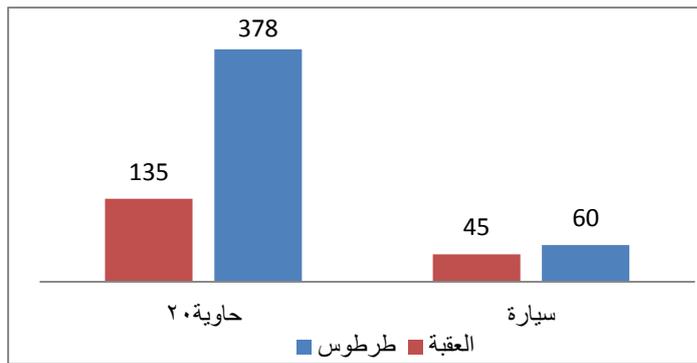
الشكل رقم / 4-23 / حالة تناول حاوية ترانزيت (مع التفريغ والتعبئة)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-26) ارتفاع تعرفه الترانزيت في مرفأ العقبة في حالة تسليم البضاعة مع التفريغ والتعبئة وهي منخفضة في مرفأ اللاذقية، وهنا نشير إلى ملاحظة هامة حيث أن الوكيل الملاحي لا يوافق على إرسال الحاويات من المرفأ السوري إلى العراق مما يقتضي تفريغها وتحمل المستورد تكاليف إضافية لا يضطر إلى دفعها في المرفأ المجاورة. وبالإضافة إلى التعرفة المرفئية توجد رسوم أخرى تعود لجهات متعددة تدخل ضمن الكلفة الإجمالية لنقل الحاوية والمثال التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (4-27) مقارنة كلفة حاوية وسيارة سياحية بين مرفأي طرطوس والعقبة بالدولار \$. 2010

نوع البضاعة	المرفأ	رسوم المرفأ	رسوم جمركية	رسوم وكالة	تكاليف وأتعاب	مجموع التكاليف
سيارة سياحية	طرطوس	29	6	15	10	60
	العقبة	22	8	7.5	7.5	45
حاوية 20 قدم	طرطوس	145	لكل طن \$2*	31	200	378
	العقبة	91	للحاوية \$21	7.5	15	135

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على جداول التعرفة المرفئية لمرفأي اللاذقية وطرطوس.



الشكل رقم (4-24) مقارنة كلفة حاوية وسيارة سياحية بين مرفأي طرطوس والعقبة.

من خلال دراسة ظروف المنافسة بين المرفأ السوري والمرفأ المجاورة نلاحظ الآتي:

- في مجال نشاط الاقترما: فإن ظروف المنافسة تجعل من مرفأ بيروت في مركز تنافسي أفضل من المرفأ السوري نظراً لامتلاكه مقومات لوجستية وبنى تحتية ملائمة (أعماق كافية)، وتأخر المرفأ السوري في الاهتمام بهذا النوع من النشاط.
- في مجال الترانزيت: يعتبر مرفأ العقبة ومرسين المنافسين الرئيسيين للمرفأ السوري، ولكن نشير إلى أن المرفأ السوري تمتلك ميزات نسبية يمكن تحويلها إلى ميزات تنافسية وأهمها الموقع الأقرب إلى السوق العراقية إضافة إلى أن معظم الترانزيت العابر للمرفأ المجاورة باتجاه العراق يجب أن يعبر الأراضي السورية والبضائع القادمة إلى مرفأ العقبة يجب أن تعبر قناة السويس مما يزيد في تكاليف النقل، وبالتالي يجب على المرفأ السوري أن تعمل جيداً على تحويل هذه الميزات إلى ميزات تنافسية مع التأكيد إلى إن حركة الترانزيت لا تتعلق فقط بالبنية التحتية والخدمات التي يقدمها المرفأ بل توجد جهات

\* الجمارك السورية تعامل الحاوية مثل أي بضاعة وليس كوسيلة نقل.

متعددة يرتبط عملها مع حركة الترانزيت وأهمها الجمارك. ونظراً لأن الترانزيت يشكل أهم مجالات المنافسة بين المرفأئ السورية والمرفأئ المجاورة ومن العوامل الأساسية التي يتكوّن منها الطلب على المرفأئ السورية، فقد تمّ تحليل واقع الترانزيت الخارجي في المرفأئ السورية مع التركيز على السوق العراقية وفق الآتي:

#### 4-3-2 حركة الترانزيت الخارجي في المرفأئ السورية:

تتمتع المرفأئ السورية بموقع متميز لخدمة بضائع الترانزيت المتوجهة إلى عمق الأسواق الداخلية وبخاصة المناطق الحرة والعراق والأردن إضافة إلى دول وسط آسيا، وتشكل السوق العراقية حالياً المقصد الأول لحركة الترانزيت العابر للمرفأئ السورية التي تخضع لمنافسة كبيرة من مرفأئ مرسين وبيروت والعقبة فيما يتعلق بحركة الترانزيت المتجه أو القادم من العراق، فكافة البضائع التي تصل عبر البحر الأبيض المتوسط ويكون مقصدها النهائي العراق تعبر عبر ثلاثة ممرات رئيسية:

- الشحنات المتجهة إلى شمال العراق تذهب عن طريق تركيا (مرفأ مرسين).
- الشحنات المتجهة إلى وسط العراق تذهب عن طريق المرفأئ السورية أو اللبنانية.
- الشحنات المتجهة إلى جنوب العراق تذهب عن طريق الأردن.

ويتمتع مرفأ اللاذقية بأفضلية في خدمة البضائع العابرة إلى تركيا وشمال العراق خصوصاً بعد الانتهاء من تنفيذ اوتوستراد اللاذقية أريحا، فيما يتمتع مرفأ طرطوس بخدمة الترانزيت العابر باتجاه الأردن ووسط وجنوب العراق.

الجدول التالي رقم/4-28/ يبيّن حركة الترانزيت الخارجي في المرفأئ السورية. الوحدة : طن

العام	مرفأ اللاذقية	مرفأ طرطوس	إجمالي الترانزيت	إجمالي الحركة الملاحية	نسبة الترانزيت الحركة الملاحية
2000	16327	774307	790634	9344393	8.46%
2001	17415	867563	884978	9366348	9.45%
2002	19627	2387012	2406639	13022151	18.48%
2003	72512	1213761	1286273	12827203	10.03%
2004	185746	2344753	2530499	15816945	16.00%
2005	183209	2759819	2943028	19696961	14.94%
2006	226617	1944981	2171598	20859936	10.41%
2007	146366	1679415	1825781	20403775	8.95%
2008	180026	1886044	2066070	21000617	9.84%
2009	158653	2336088	2494741	23686475	10.53%
2010	218397	1659831	1878228	22117490	8.49%

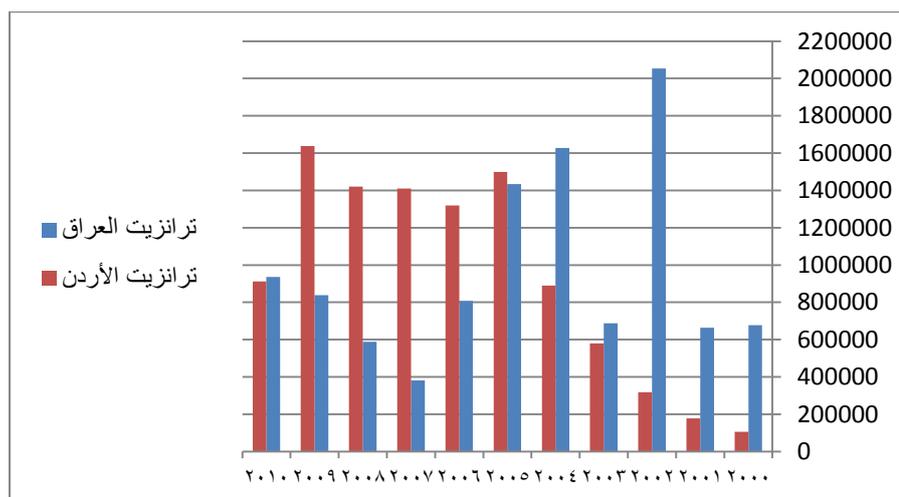
الجدول من إعداد الباحث بناءً على إحصائيات مرفأئ اللاذقية وطرطوس.

نلاحظ من خلال الجدول السابق إنّ حجم الترانزيت العابر للمرافئ السورية لم يتجاوز 11.5% كمعدل وسطي من إجمالي الحركة الملاحية خلال عشر سنوات بين عامي (2010/2000) وهذه نسبة منخفضة لا تتناسب مع موقع المرافئ السورية مع الإشارة إلى ارتفاع نسبة الترانزيت إلى 15% بين عامي (2005/2002) بسبب ارتفاع ترانزيت العراق عبر المرافئ السورية خصوصاً بعد الاحتلال الأمريكي للعراق ، ويتفوق مرفأ طرطوس على مرفأ اللاذقية في مجال الترانزيت الخارجي بنسبة حوالى 90% ، وتشكل السوقين الأردنية والعراقية الوجهتين الأساسيتين للترانزيت العابر للمرافئ السورية بنسبة تتجاوز 98% من إجمالي الترانزيت، والجدول الآتي يبيّن كميات الترانزيت المتجهة للأردن والعراق.

الجدول رقم/4-29/ كمية الترانزيت المتجهة من المرافئ السورية إلى العراق والأردن. الوحدة: طن

إجمالي ترانزيت الأردن	إجمالي ترانزيت العراق	مرفأ اللاذقية		مرفأ طرطوس		العام
		الأردن	العراق	الأردن	العراق	
106002	678004	2328	10665	103674	667339	2000
177008	662902	7119	9675	169889	653227	2001
318040	2054419	4139	15313	313901	2039106	2002
579790	687198	11560	59112	568230	628086	2003
889607	1626873	19657	162737	869950	1464136	2004
1499742	1434325	28516	152078	1471226	1282247	2005
1319121	808249	24037	182344	1295084	625905	2006
1409200	381174	27551	117881	1381649	263293	2007
1420383	588665	44491	128387	1375892	460278	2008
1636955	838873	33628	121688	1603327	717185	2009
912330	936132	21216	177951	891114	758181	2010

الجدول من إعداد الباحث بناءً على إحصائيات مرفأي اللاذقية وطرطوس.



الشكل رقم/4-25/ اتجاهات الترانزيت في المرافئ السورية

نلاحظ من خلال الجدول رقم(4-29) بأن العراق كان يشكل المقصد الأول للترانزيت السوري ولكن منذ عام 2005 بدا بالانخفاض متأثراً بالأوضاع السياسية والأمنية في العراق لتحتل السوق الأردنية

المقصد الأول، ومن خلال إطلاع الباحث على أنواع البضائع الترانزيت خصوصاً للأردن فقد لاحظ بأن مادة الحديد تشكل أكثر من 50% من إجمالي الترانزيت وهذا يعود إلى أن مادة الحديد تشحن على سفن صغيرة لا تستوفي الشروط المطلوبة لعبور قناة السويس للوصول إلى ميناء العقبة إضافة إلى كلفة عبور الأراضي السورية في حال اتجاهها نحو مرفأ بيروت.

وقد بدأ ترانزيت العراق بالتحسن منذ عام 2009 متأثراً بتحسّن العلاقات السياسية بين الدولتين السورية والعراقية وتوقيع اتفاقيات تجارية، وقد شكّلت لجان مشتركة وعقدت اجتماعات بهدف تعزيز حركة الترانزيت عبر المرفأ السوري وحل الصعوبات التي تواجهه، ومن خلال دراسة واقع الترانزيت في المرفأ السوري والإطلاع على آراء ووجهات نظر شركات النقل والترانزيت ومكاتب التخليص يمكن تحديد أهم الصعوبات والأسباب التي تؤدي إلى إعاقة حركة الترانزيت العراقي عبر المرفأ السوري وفق الآتي:

#### ❖ بالنسبة للصعوبات التي مصدرها الجانب السوري:

- ارتفاع أجور النقل من المرفأ السوري إلى الحدود العراقية والأردنية بالمقارنة مع أجور النقل بين المرفأ التركية والحدود العراقية.
- طول مدة الرحلة من المرفأ السوري باتجاه العراق عن طريق معبر اليعربية وتأثير ذلك على تكلفة نقل البضائع باعتباره الطريق السككي الوحيد الجاهز حتى الآن.
- عدم الانتهاء من وصلات السكك الحديدية باتجاه العراق خصوصاً وصلة دير الزور - البوكمال والتي لها تأثير كبير في تخفيض مدة وكلفة نقل البضائع إلى العراق.
- التأخر في انجاز مشاريع الطرق وأهمها طريق اللاذقية - أريحا وتأثير ذلك على تكلفة النقل.
- عدم تفعيل النقل المتعدد الوسائط وعدم اعتماد وثيقة نقل واحدة تحت إدارة متعهد نقل واحد، وعدم وجود محطات لوجستية للنقل المتعدد الوسائط.
- كثرة الإجراءات الجمركية والموافقات المطلوبة لبضائع الترانزيت، وأهمها:
  - عدم اعتماد الجمارك السورية بيان موحد ومعاينة إجمالية للبضائع المنقولة براً بالسكك الحديدية.
  - اعتبار الجمارك السورية للحاوية سلعة وليست وسيلة نقل وبالتالي إخضاعها للتعرفة الجمركية.
  - توجب معاينة وتحليل السلع الغذائية الواردة الى العراق فوراً قبل السماح لها بمغادرة المرفأ السورية وهذا التحليل يتم بموجب طلب السلطات العراقية منذ عام 2004 نتيجة للظروف الخاصة التي كان يمر بها العراق أمّا اليوم فالأمر بات مختلف في العراق ويمكن الاستغناء عن هذا الإجراء في سورية.

#### ❖ الصعوبات التي تواجه الترانزيت العراقي عبر المرفأ السوري من الجانب العراقي:

- تدني سرعة سير القطارات وكثرة توقفات القطار ضمن الأراضي العراقية وهنا نشير إلى أنه تم بتاريخ 2009/5/30 تسيير قطار من مرفأ طرطوس إلى اليعربية حيث استغرقت رحلته إلى بغداد

(105) ساعات (أربعة أيام وتسع ساعات) منها 79 ساعة من لحظة وصوله اليعربية على الحدود السورية حتى بغداد.

- عدم التزام السكك العراقية بإعادة الحاويات الفارغة إلى الوكلاء الملاحيين في المرفئ السورية بحالة سليمة، وكذلك عدم تحمل مسؤولية التأخير في الإعادة.
- ضعف المعدات اللازمة للتفريغ في محطات المقصد العراقية (الموصل - بغداد).
- تصديق الوثائق من قبل السفارة العراقية بدمشق وهذا الإجراء غير ضروري لاسيما أن البضائع ترد عبوراً للعراق من قبل تجار عراقيين حيث يمكن للجانب العراقي تنفيذ هذا الإجراء عند وصول البضائع إلى مقصدها في العراق.
- التأخير الدائم للسيارات السورية في المراكز الحدودية (الوليد - اليعربية) لأسباب متعددة.
- قيام السلطات العراقية بفرض رسم تأشيرة دخول على السائق السوري مقداره 80 دولار أمريكي عن كل سفرة، إضافة إلى ارتفاع قيمة المانيست.
- الأوضاع السياسية والأمنية في العراق والمخاطر التي يتعرض لها السائق السوري مما أدى إلى عزوف السائقين السوريين عن النقل إلى العراق واستئثار النقل للسيارات العراقية المرتفعة الأجر.
- اختلاف الأنظمة المطبقة بين معبر عراقي وآخر.

## المبحث الرابع: الجهات والظروف المحيطة بعمل المرافئ البحرية

### 4-4-1 - النقل متعدد الوسائط:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطوراً ملحوظاً في وسائل وخدمات نقل البضائع خصوصاً مع ظهور وانتشار أسلوب النقل بالحاويات الذي بات يمثل حوالى 90% من النقل البحري للبضائع ، وفتحت "الحاوية" باب العولمة على مصراعيه حيث ساهمت في تقريب المسافات وإلغاء الحدود الدولية والحواجر الجمركية والمادية وغير المادية بما يحقق تدفق البضائع وتبادل المعلومات إلكترونياً بطريقة انسيابية وبوقت قصير. وأدت هذه الثورة إلى تحرير الأسواق الدولية وخلق سوق واحدة تشمل العالم كله مع احتدام المنافسة بين الاقتصاديات الدولية في قطاعات الإنتاج والخدمات، وأدت هذه المنافسة إلى استخدام اقتصاديات الحجم بشكل مكثف وظهور التكتلات العملاقة وتكثيف استخدام التكنولوجيا المعقدة لخفض التكاليف وتحقيق الأرباح، وظهر مفهوم تقسيم العمل والتخصص في الإنتاج والحاجة إلى توزيعه على مختلف ومناطق ودول العالم ترافق ذلك مع تغيير في مفهوم التكلفة فصاحب البضائع أو من يمثله بات ينظر إلى حركة بضائعه من منطلق مفهوم التكلفة الكلية وهي تشمل جميع الأعباء المالية التي يتحملها في سبيل انتقال بضائعه من مكان إلى آخر في الوقت المناسب وبالحالة المناسبة مما استدعى دمج العملية اللوجستية في العملية الإنتاجية ومهدّ لظهور خدمة النقل من الباب إلى الباب أو ما يعرف حالياً بالنقل المتعدد الوسائط.

تنقسم سوق النقل المتعدد الوسائط بين خدمات النقل البحري وخدمات النقل البري وتمثل المرافئ البحرية حلقة الوصل والحلقة الأساسية بين هذين النوعين من النقل وجزءاً أساسياً من السلسلة اللوجستية المتكاملة التي تشكل تكنولوجيا المعلومات العمود الفقري لها.

في سورية تتمتع المرافئ البحرية السورية بموقع متميز فيما يتعلق بشبكات النقل الإقليمية والدولية باعتبارها بوابة بحرية هامة تربط بين أراضي الشرق الأوسط والبحر الأبيض المتوسط وبلدان الشرق الأقصى مما يؤهلها لتكون محطة أساسية ضمن سلسلة النقل الدولية والإقليمية.

### 4-4-1-1 - مفهوم النقل المتعدد الوسائط :

عرّفت اتفاقية الأمم المتحدة لعام 1980 النقل متعدد الوسائط بأنه: نقل بضائع بواسطة مختلفتين مختلفتين على الأقل من وسائط النقل على أساس عقد نقل متعدد الوسائط يأخذ فيه متعهد النقل متعدد الوسائط البضائع في حراسته من مكان في بلد ما إلى المكان المحدد للتسليم في بلد آخر (UNCTAD, 1980,p6).

من خلال التعريف السابق فإنّ أهم شروط النقل المتعدد الوسائط تتمثل بما يلي:

- أن يتم بموجب وثيقة واحدة تشمل جميع مراحل النقل (من الباب إلى الباب).

- أن يتولى تنظيم النقل متعهد للنقل متعدد الوسائط يكون مسؤولاً عن البضاعة خلال مراحل النقل جميعها وبموجب سند شحن واحد وتسليمها على أفضل حال.

- أن يكون النقل مقابل أجرة نقل شاملة تشمل جميع مراحل نقل البضاعة.

- أن يخترق النقل دولتين على الأقل ويستخدم واسطتي نقل على الأقل على سبيل المثال /بحرية وسككاً حديدية أو بحرية وجوية أو طرقاً برية وجوية (زنبوعه، 2006 ، 252؛ p7، 1992، United nations).

فجوهر النقل الدولي متعدد الوسائط ينطوي على قيام شخص يسمى متعهد النقل متعدد الوسائط بإبرام عقد نقل دولي للبضائع من مكان ما في بلد ما يأخذ فيه البضائع في حراسته إلى المكان المحدد للتسليم في بلد آخر ويتولى تنفيذ النقل مقابل أجرة شاملة باستخدام واسطتين مختلفتين على الأقل من وسائط النقل، ويتصرف بصفته أصيلاً ويتحمل مسؤولية تنفيذ العقد في مواجهة أصحاب البضاعة بموجب مستند واحد يحدد شروط النقل بكافة مراحلها يسمى وثيقة النقل متعدد الوسائط (جامعة الدول العربية، 2010، 6).

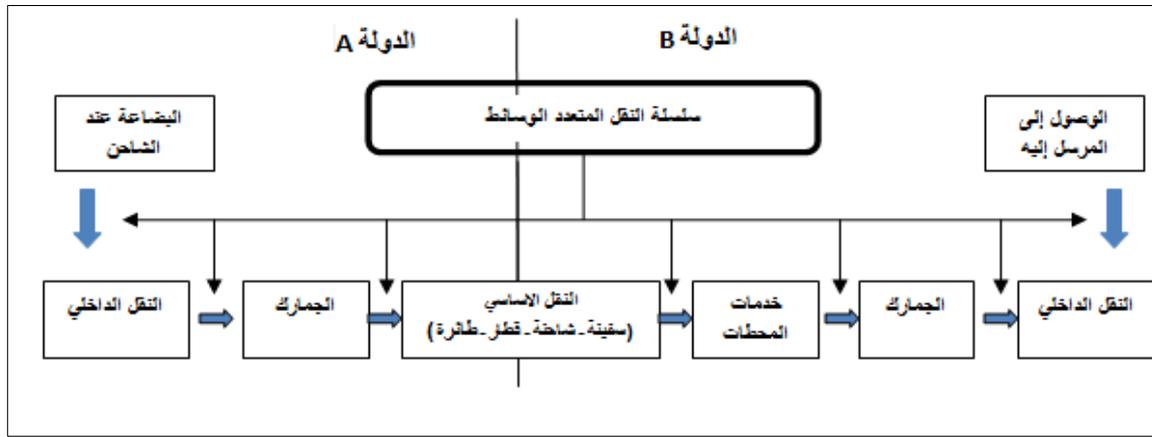
ونقطة البداية في النقل المتعدد الوسائط هو الشاحن أو مرسل البضاعة، فهو يتقدم أولاً بطلب شحن إلى متعهد النقل متعدد الوسائط ليتولى نقل البضاعة المبينة في طلب الشحن من مكان القيام إلى مكان الوصول اللذين يحددهما المرسل في نفس طلب الشحن، فإذا قبل متعهد النقل طلب الشحن انعقد مباشرة عقد النقل متعدد الوسائط وعلى كل من طرفي هذا العقد البدء بتنفيذ التزاماته التعاقدية المنصوص عليها في العقد، فيتولى (الشاحن) مرسل البضاعة تسليمها إلى متعهد النقل متعدد الوسائط الذي يتولى كل الإجراءات اللاحقة لتوصيل البضاعة إلى مقصدها النهائي، فالشاحن لا يهتم بنوع وسائط النقل التي سوف تنقل البضاعة وهل ستكون برا أو بحرا أو جوا، ولا يهتم لطبيعة العقود التي يبرمها المتعهد مع الناقلين من الباطن أو عقود الشحن والتفريغ ومتابعة تنفيذها، فالشاحن في عقد النقل المتعدد الوسائط قد أزال عن كاهله كافة الإجراءات التي اعتاد القيام بها وتحمل أعباءها الثقيلة في ظل النقل المجزأ أو النقل أحادي الوسائط، وهو يقوم فقط بإصدار تعليماته كتابة إلى متعهد النقل المتعدد الوسائط موضحاً كافة البيانات المطلوبة لنقل البضاعة وتسليمها إلى المرسل إليه في المكان والزمن المتفق عليه.

وبالتالي فإنّ النقل المتعدد الوسائط في جوهره ليس نظام نقل جديد بل نظاماً قانونياً جديداً للنقل مضافاً إلى الأنظمة أحادية الوسائط المعروفة من قبل، فالجديد ليس النقل ذاته إنما النظام القانوني الذي يحكم ويربط بين تلك الأنظمة أحادية الوسائط كلها أو بعضها في عقد النقل المتعدد الوسائط، فجميع أنماط النقل المائي والجوي والبري (طريقي سككي) موجودة من قبل ولكل نوع منها قواعده وأحكامه القانونية التي تنظمه الاتفاقيات الدولية أو القوانين المحلية، كما أن لكل منها وسائل نقل خاصة والجديد في الأمر هو الربط بين واسطتين أو أكثر من وسائط النقل هذه لتقديم خدمة نقل متكاملة يتعهد بها شخص واحد على أساس عقد نقل واحد وبموجب مسؤولية واحدة وأجر إجمالي واحد وفي ظل نظام قانوني خاص، وفي الإطار القانوني للنقل المتعدد الوسائط تنقسم العلاقات التعاقدية بين الأطراف المعنية إلى طائفتين، الأولى تقوم بين مرسلي البضائع ومتعهد النقل المتعدد الوسائط، والثانية تربط بين متعهد النقل ومقاولي النقل من الباطن.

#### 4-4-1-2- أهلية نظام النقل المتعدد الوسائط ومتطلبات تطبيقه:

#### 4-4-1-2-1- أهلية نظام النقل المتعدد الوسائط:

إنّ الهدف الأساسي من نظام النقل يجب أن يكون تحقيق خفض حقيقي إلى أقصى درجة في التكلفة النهائية لنقل المواد من باب المنتج الأول حتى باب المستهلك النهائي لها وهي تامة الصنع، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف يجب إعادة ترشيد الأجزاء الفرعية لنظام النقل الكلي الذي يتكوّن من مراكز تجميع وتخزين وتوزيع (مرافئ بحرية ومرافئ جافة، وطرق تصل بين هذه المراكز (طرق برية - سكك حديد- قنوات مائية - طرق جوية - طريق بحرية) ووسائط نقل (سفينة- قطار-شاحنات- طائرات)، وفيما بين هذه الأجزاء التي يتكون منها نظام النقل تجرى عمليات تداول البضائع وتبلغ هذه العمليات في بعض الأجزاء أكثر من ثلاثين عملية تداول بالطرق التقليدية خلال رحلة واحدة.



الشكل رقم (4-26) سلسلة العمليات المكوّنة للنقل المتعدد الوسائط/ المصدر:

Irina Harris, Yingli Wang, Haiyang Wang, ICT in multimodal transport and technological trends: - unrivalled potential for the future, Logistics Systems Dynamics Group, Cardiff Business School, Cardiff University, UK.

وهذه أبسط صورة لتداول البضائع في رحلتها وفي كل مرة تتداول فيها البضائع تتعرض للكسر أو التلف أو التعطيل أو الضياع بالإضافة إلى تكاليف التداول ذاتها، إضافة إلى أن طول زمن رحلة البضاعة من المنتج إلى المستورد تؤثر بشكل مباشر على تكلفتها مما يقتضي التخطيط بدقة لعمليات النقل لتحقيق تكامل في عمليات التجارة الدولية وتخفيض تكاليف النقل ورفع كفاءة وسرعة الخدمة (محمود، 19، 2006).

ويهدف نظام النقل متعدد الوسائط إلى ضمان انسيابية ومرونة حركة البضاعة خلال سلسلة نقل متكاملة بالسعر المناسب وفي الوقت المطلوب مع ضمان وصول البضاعة للمستهلك النهائي بحالة جيدة، كما يساعد على تطبيق قواعد إدارة اللوجستيات التي تعنى بتخطيط وتنفيذ ومراقبة التدفق والتخزين الفعال للبضائع وما يتعلق بها من معلومات بأقل تكلفة وذلك من نقطة المنشأ إلى نقطة الإستهلاك بغرض تلبية طلبات العملاء وهي تتضمن في جوهرها عناصر النقل والتوريد والتوزيع أو ما تعرف بالخدمات أو الأنشطة اللوجستية. وتشير الإحصائيات إلى أنّ الخدمات اللوجستية لتوزيع ونقل البضائع إلى المستهلكين

تشكّل حوالي 64% من إجمالي تكلفة الخدمات اللوجستية الإجمالية من بدء توريد المواد الأولية في بداية الإنتاج إلى التسليم وتشكل تكاليف عمليات النقل ما نسبته 35% من تلك التكاليف اللوجستية، في حين أن عملية التصنيع تشكل 7% أمّا الـ 29% فتعود إلى اللوجستيك عند الإنتاج (عند توريد المواد الأولية)، (الخير، 2010، 5).

وقد سعت شركات الأعمال إلى تحويل هذه التكلفة إلى قيمة من خلال اللجوء إلى مقاولين من الباطن وتفويضهم ببعض خدمات السلسلة اللوجستية - ومنها خدمة النقل - إلى مزودي خدمة متخصصين الأمر الذي يرفع من قيمة النقل وكفاءته ضمن السلسلة اللوجستية ويعود على الشركة بمزايا متعددة. وبلغ هذا النوع من الأنشطة أهمية كبيرة في الدول المتقدمة حيث أن 90% من الشركات باتت تفوض الخدمات اللوجستية إلى طرف ثالث (مقاولين من الباطن)، ولا يشترط للشركة أن تفوض كامل الخدمات إلى طرف ثالث بل يمكن لها أن تفوض بعض تلك الخدمات كالنقل والتخزين والتسليم والمناولة والتغليف والتوريد (الخير، 2010، 6). أمّا الدول النامية فإنّها لم تنتبه إلى خطورة عدم كفاءة الأنشطة اللوجستية التي تزيد ما بين ضعفين أو ثلاثة أضعاف عن تكلفتها بالدول المتقدمة، مما يؤدي إلى زيادة معدلات التضخم وإلى ضعف القدرة التنافسية لمنتجاتها وما يترتب على ذلك من تأثير سلبي على ميزانها التجاري وكذلك على ميزان مدفوعاتها لأن الجزء الأكبر من تكلفة هذه الأنشطة يدفع بالعملة الأجنبية.

إنّ الأهمية الكبيرة للنقل المتعدد الوسائط تكمن في قدرته الكبيرة في الاستجابة للمتغيرات العالمية في التجارة الدولية والاقتصاد الدولي وتعزيز النقل الدولي حيث أصبح الإنتاج العالمي يكتسي طابعاً دولياً عابراً للحدود للوصول إلى الأسواق الدولية، وترافقت تلك التغيرات مع تطور أنواع وأحجام وحمولات وتقنيات أنواع النقل المختلفة والاتجاه المتزايد نحو الاستفادة من مبدأ اقتصاديات الحجم مع توفر شبكات المعلومات التي تعتبر بمثابة العمود الفقري لأداء النظام.

ويمكن تلخيص أهم الفوائد التي يحققها النقل المتعدد الوسائط بالآتي (عوض، 2004، 38).

- ضمان انسيابية ومرونة حركة البضاعة من خلال سلسلة نقل متكاملة بالسعر المناسب في الوقت المناسب مع تحقيق أعلى قدر من السلامة والأمان باستخدام تقنيات متطورة بالإضافة إلى التطبيق الحازم لمعايير السلامة في مجالات النقل المختلفة وتوزيع البضائع مما يساعد على تدفق التجارة الدولية بسهولة ويسر وبتكلفة منخفضة إذا ما قورنت بالنقل أحادي الوسائط.

- القدرة على تحقيق معدلات إنتاجية عالية ومعدلات دوران سريعة لوسائل النقل المختلفة.

- ترشيد نفقات النقل وتحقيق أنشطة القيمة المضافة.

- تعزيز التنافسية الإيجابية من خلال تقديم أسعار تنافسية للنقل من الباب للباب الأمر الذي يمكن الشاحن من المتابعة الدائمة لتكاليف النقل والتوزيع الدولي بأسعار ملائمة وبالمقارنة بين الطرق البديلة على أساس القيمة المضافة.

- يؤسس نظام النقل متعدد الوسائط لشراكات قوية ما بين الناقل والشاحن تقوم في جوهرها على تحسين خدمة العملاء والحفاظ على مواعيد الرحلات مما يؤدي إلى تقليل الزمن الذي يظل فيه رأس المال

المستثمر في البضائع في مرحلة الانتظار لحين النقل ويساهم بتحقيق قيمة المضافة وتوفير ربحية أكبر وخدمة أفضل للمستورد وخاصة بالنسبة للمنتجات الخاصة بالغذاء وأيضا المنتجات فائقة التقنية.

- تعزيز دور المرافئ البحرية من خلال دفعها للتطوير وخلق المراكز الصناعية والتجارية والمناطق الحرة فيها، وفي نفس الوقت الذي تبادر فيه هيئات المرافئ بتشجيع مشغلي البنية الأساسية لتلك المرافئ فإن هؤلاء المشغلين يمثلون القاعدة القوية التي يعتمد عليها في تطوير وتحسين شبكات منظومة النقل متعدد الوسائط، وأمثلة ذلك نجدها في موانئ سنغافورة ودبي، كما أدى النقل المتعدد الوسائط إلى دفع شركات النقل البحري وملاك السفن إلى بناء سفن حاويات أكبر استجابة لنمط النقل الجديد القائم على التوقف في ميناء واحد ومتابعة البضائع رحلتها عبر وسائط نقل أخرى.

- يساعد النقل متعدد الوسائط على التخفيف من مشاكل تكديس المرافئ، ويدفع إلى التنافس في إنشاء المرافئ الجافة ومناطق التجارة الحرة والمراكز اللوجستية.

وقبل الحديث عن النقل المتعدد الوسائط سيكون من المفيد التعرّف على أداء سورية في السلسلة اللوجستية العالمية من خلال مجموعة من المؤشرات الصادرة عن منظمات دولية مثل البنك الدولي ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (أونكتاد) التي تتضمن تصنيف كفاءة قطاع النقل والخدمات اللوجستية لمعظم دول العالم، وتظهر هذه المؤشرات مدى قوة وضعف وتطور أية دولة في مجال أنماط النقل المختلفة والخدمات المكتملة له.

ومن أهم هذه المؤشرات في هذا المجال هو مؤشر الأداء اللوجستي العالمي الذي يصدر عن البنك الدولي ويغطي هذا المؤشر في تقييمه إلى حد ما كامل مراحل سلسلة التوريد (Supply chain)، ويعتمد التقرير على مبدأ أن التجارة الدولية تتم من خلال شبكة مترابطة من الناقلين والوسطاء ومنعهدي الخدمات اللوجستية وإن مساهمة أية دولة في تسهيل التجارة الدولية تكون من خلال مجموعة من الإجراءات والعوامل الداخلية في الدولة مثل إجراءات الاستيراد والتصدير والإجراءات الجمركية والتسهيلات الجمركية وبنية النقل والاتصالات. وتحتل سورية موقع متأخر في مؤشر الأداء اللوجستي العالمي حيث احتلت المركز 80 في تقرير عام 2010 مما يدل على ضعف كفاءة قطاع النقل والخدمات اللوجستية في سورية وفق ما يبيّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-30) ترتيب سورية في مؤشر الأداء اللوجستي العالمي والمؤشرات الفرعية المكوّنة 2010.

المؤشر	الترتيب العالمي (155 دولة)
المؤشر الأداء اللوجستي:	80
الجمارك	83
البنية التحتية	75
الشحن الدولي	68
الخدمات اللوجستية	75
متابعة وتعقب الشحنات	95
التوقيات	74

المصدر: تقرير مؤشر الأداء اللوجستي العالمي (LPI) لعام 2010.

نلاحظ من الجدول السابق ضعف أداء سورية في السلسلة اللوجستية العالمية حيث تحتل مراكز متأخرة في كافة المؤشرات مما يظهر مدى أهمية تطبيق نظام النقل المتعدد الوسائط والخدمات المكتملة له.

#### 4-4-1-2-2- متطلبات النقل المتعدد الوسائط:

نظراً للفوائد العديدة التي يحققها النقل المتعدد الوسائط، فقد أصبح لزاماً على كافة الدول التي ترغب في جذب شركات النقل العالمية وجعل أراضيها ممراً للسلع الدولية السعي لتطبيقه باعتباره يشكل الحلقة الأهم ضمن سلسلة الخدمات اللوجستية للبضائع العابرة للحدود.

وللولوج إلى السلسلة اللوجستية الكونية والاستفادة من القيمة المضافة والفوائد الاقتصادية التي يمكن أن تعود على الاقتصاديات الوطنية، لابد من تطوير النقل المتعدد الوسائط وقيام حكومات الدول بالعديد من الإجراءات والمشاريع اللازمة لتحقيق بنية أساسية وتنظيمية لنقل متعدد وسائط متكامل ذو فعالية عالية، وهذه الإجراءات والمشاريع تشكل المرتكزات الأساسية للنقل المتعدد الوسائط، وأهمها:

#### 4-4-1-2-2-1- البنية التحتية للنقل، وتشمل:

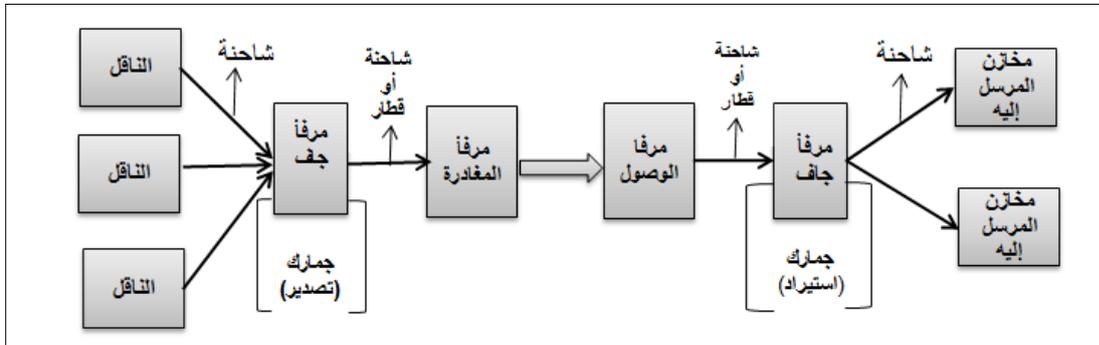
(a) **مرافئ متطورة:** يعتبر النقل البحري والمرافئ البحرية الحلقة الأهم ضمن سلسلة النقل الدولية بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة بباقي وسائل النقل مع إمكانية الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير للنقل، فبعد تهيئة البنية التحتية المناسبة يصبح المرفأ المكان المناسب للقيام بعمليات التفريغ والتخزين والانتقال إلى نمط آخر من النقل، وقد ظهرت في السنوات الماضية مفهوم المرفأ المحورية وهي المرفأ القادرة على استقبال السفن العملاقة وتتوفر فيها كافة الخدمات اللوجستية اللازمة وتستخدم تكنولوجيا متطورة، وتمكنت هذه المرفأ من جذب الشركات الملاحية العالمية بما تنقله من التجارة الدولية وإعادة توزيع تلك التجارة خلال شبكات نقل متعددة الأنماط، وبالتالي حققت عائد استثماري مرتفع وأرباح كبيرة، / مثال مرفأ سنغافورة/. باعتبار أن نظام التحويلة كان النواة الأولى لظهور نظام النقل المتعدد الوسائط فإن المرفأ المحورية هي مرفأ حاويات، لذلك يجب على سلطات المرفأ تطوير إجراءاتها الإدارية والتنظيمية، وتعزيز بنية مرافئها (ساحات- معدات- أرصفة..) لتتكيف مع حاجات النقل بالحاويات.

بالنسبة للمرفأ السورية(مرفأي اللاذقية وطرطوس) فإنه توجد بنية تحتية تسمح بقيام نقل متعدد الوسائط عبرها خصوصاً مع وجود محطات خاصة بالحاويات تقوم بتطبيق الإدارة المتكاملة للحاويات من حيث التكنولوجيا المستخدمة ونظام العمل والبنى التحتية من أرصفة وساحات وآليات وأهمها روافع الكانتري كرين الحديثة لتخديم السفن التي مكنت من تحقيق معدلات أداء منافسة للمرفأ المجاورة.

ويرى الباحث بأن البنية التحتية الحالية للمرفأ السورية كافية لتأمين المتطلبات الحالية في ظل انخفاض الحركة الملاحية ولكن من المؤكد بأنه مع انتهاء الأزمة في سورية وبداية عملية الأعمار ستشهد المرفأ السورية حركة ملاحية نشطة لتوريد مواد ومستلزمات إعادة الأعمار مما سيعرض المرفأ السورية خصوصاً في مجال الحاويات لازدحام كبير، وأمام هذا الواقع فإن الحل الأفضل سيكون سحب البضائع وتخليصها في المرفأ الجافة التي يمكن أن توفر للمرفأ البحرية ظهيراً خلفياً يسمح بنقل الحاويات

مباشرة إليها للتبديل بين أنماط النقل المختلفة ضمنها، فالمرافئ الجافة تعتبر من المتطلبات الأساسية لقيام نقل متعدد الوسائط نظراً للخدمات اللوجستية الكثيرة التي يقدمها هذا النوع من المرافئ للبضائع العابرة. وقد ظهر مفهوم المرافئ الجافة في أوروبا بغرض تلبية متطلبات سوق النقل من خلال توسيع المجال الحيوي للمرافئ البحرية لتجاوز مشكلة المساحة والنمو المتزايد في الازدحام الحاصل دون تجاهل المشاكل العقارية والبيئية لتوسيع المرافئ التي هي في الغالب تقع في الواجهة البحرية للمدينة، من هنا فقد كانت هذه الأسباب عوامل في تشجيع مفهوم المرافئ الجافة بحيث تجعل إدارات المرافئ البحرية تنقل الوظائف التي تحتاج إلى المزيد من المساحات إلى محطات برية للتبديل بين أنماط النقل ترتبط بينها سكة حديد. وفي الواقع فإن الميناء الجاف ليس مجرد مكان جغرافي لتجميع حاويات البضائع بقصد نقلها إلى وسيلة نقل أخرى بل أصبحت هذه المرافئ مراكز لوجستية تضم مراكز توزيع ووكالات شحن وشركات نقل وشركات للتغليف والتوضيب، واستناداً إلى ما سبق يمكن تعريف الميناء الجاف بأنه : محطة برية للتبادل بين أنماط النقل تتوضع في ظهير الميناء البحري وتخدم مناطق صناعية وتجارية ترتبط بميناء أو عدة موانئ بحرية بسكة حديد أو طريق برية بحيث تتيح للشاحنين تسليم واستلام بضائعهم الموضوعة ضمن وحدات تجميع نمطية، وتقدم هذه المحطة حزمة من الخدمات والتسهيلات اللوجستية الضرورية لشركات النقل البحري ووكلاء الشحن (عوض، 2004، 80؛ unctad, 1991, p12).

ومن أبرز الخدمات التي تقدم في المرفأ الجاف هي عمليات تستيف البضائع في الحاويات في حالة التصدير أو تفريغها في حالة الاستيراد وإجراء عمليات الكشف والتخليص الجمركي عليها ومن ثم إرسالها إلى المرفأ بواسطة الشاحنات أو القطار لتصديرها، أو إلى مخازن المرسل إليه (المستورد).



الشكل رقم /4-27/ سلسلة النقل مع وجود المرفأ الجاف.

المصدر: (Trainaviciute, 2011, p31) ترجمة الباحث.

ويمكن تلخيص أهم الفوائد التي تحققها المرافئ الجافة بالآتي (Trainaviciute, 2011, p39)

- تخفيض إجمالي نفقات النقل بشكل عام.
- التخفيف من ازدحام المرافئ، وتوفير مساحات تخزينية ضمنها وبالتالي التقليل من استخدام الأراضي ذات القيمة المرتفعة في المدن لتوسيع المرافئ
- تشجيع النقل بالحاويات من خلال توفير مراكز لوجستية تقدم خدماتها لشركات النقل.

- تعزيز دور النقل بالسكك الحديدية.
- الحد من المشاكل البيئية داخل المدن.
- تعزيز النقل متعدد الوسائط.

في سورية أحدث مرفأ جاف في حلب (المسلمية) بموجب قرار السيد وزير النقل رقم 1614 تاريخ 1999/9/25 ووضع في الاستثمار اعتباراً من 1999/11/1 بعد تجهيزه لاستقبال الحاويات، ثم صدر قرار وزارة النقل رقم /111/ تاريخ 2006/1/18 بإحداث ساحات المرفأ الجافة في كل من ( عدرا - حسياء - الشيخ نجار )، ولكن تأخر تعديل المادة 27 من قانون الجمارك رقم 38 لعام 2006 حتى تاريخ 2011/10/25 حيث تمّ السماح للشاحنات بنقل الحاويات المشحونة ضمن نظام الشحن (FCL)\* من المرفأ البحرية إلى المرفأ الجافة إلى جانب المؤسسة العامة للخطوط الحديدية على أن تكون هذه الشاحنات مجهزة جيداً و يتم ترفيقها من قبل الجمارك.

(b) **شبكة نقل برية طرقية وسككية:** إنّ نظام النقل المتعدد الوسائط يقتضي تكامل منظومة النقل واستعداد وسائط النقل المختلفة البرية والبحرية والجوية لاستقبال كافة البضائع ونقلها بسهولة وأمان ضمن أراضي الدولة وصولاً إلى الدول المجاورة، بالنسبة للنقل الطرقي فإنّه يقتضي وجود شبكة طرق جيدة تربط الموانئ الرئيسية بالمدن المختلفة وتوفر السير الآمن وتوافر وصلات طرقية تؤدي إلى الدول المجاورة لتسهيل عبور الترانزيت، إضافة إلى وجود أساطيل نقل برية ذات كفاءة عالية وذات مواصفات عالمية خصوصاً لنقل الحاويات وكذلك توفير سرعة الشحن والتفريغ.

وفيما يلي تحليل لواقع شبكة الطرق البرية الطرقية والسككية التي تربط بين المرفأ البحرية السورية والمناطق الداخلية واهم المحاور الدولية التي تمر عبر الأراضي السورية والتي يمكن أن تشكل المرفأ السورية إحدى محطاتها.

## 1- النقل الطرقي:

يبلغ طول الشبكة الطرقية في سورية حوالي 51000 كم منها حوالي 24000 كم طرقات رئيسية والباقي طرق فرعية، وهذه الشبكة تربط كافة المدن الرئيسية والمناطق الصناعية بالمرفأ البحرية وتربط سورية بالدول المجاورة، وتعتبر شبكة الطرق السورية جيدة للنقل ولكنها تحتاج إلى صيانة دائمة بسبب عدم تقيد الشاحنات بالحمولات المحورية المحددة لها مما يعرض الطرق إلى التخريب، وتربط هذه الشبكة الطرقية المرفأ السورية بالمناطق الداخلية والمناطق الحرة وتساهم في نقل الترانزيت العابر للمرفأ السورية إلى الدول المجاورة كالأردن والعراق.

فيما يخص المرفأ السورية فإنّها ترتبط مع المناطق الداخلية في سورية ومنها إلى الخارج بشبكة نقل برية تسمح له بالاتصال بالمناطق الحرة والدول المجاورة (الأردن، العراق)، وتبرز أهمية المرفأ

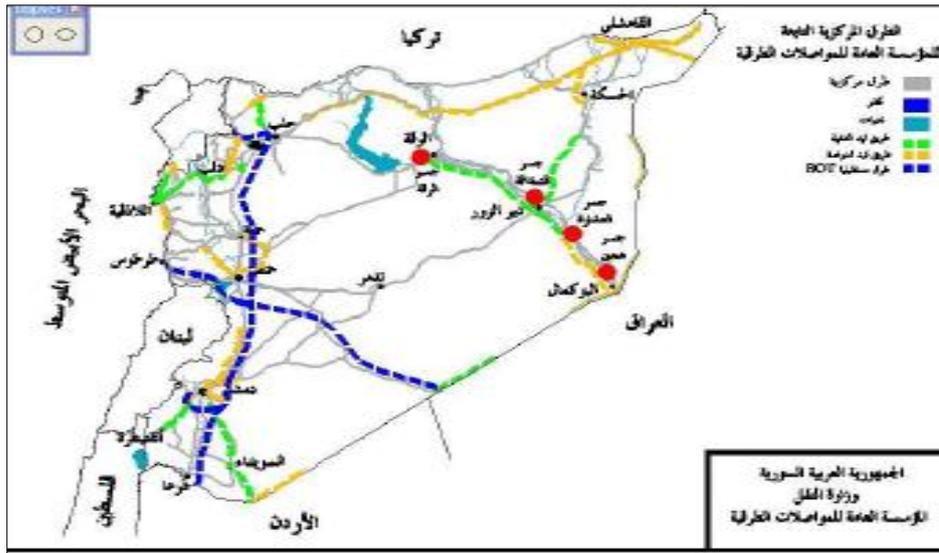
\* Full Container Load (حاوية محملة كاملة).

السورية من خلال موقعها على أهم ممرات النقل الدولية والإقليمية التي تعبر سورية واتصالها مع هذه الممرات حيث يوجد في سورية ممران رئيسيان للنقل البري الإقليمي، هما:

- ممر شمال - جنوب الذي يربط سورية من حدودها الشمالية مع تركيا إلى حدودها الجنوبية مع الأردن وهذا الممر البري للنقل سيسمح باستعمال الوصلات التالية: تركيا- سوريا- جزء من الأردن- السعودية ومنطقة الخليج وجزء من العراق.
- ممر شرق- غرب الذي يربط المرفأ البحرية السورية والحدود الغربية من لبنان إلى حدود العراق الشرقية ويربط هذا الممر أيضاً الحدود الجنوبية مع الأردن إلى حدود العراق الشرقية ويسمح بالتدفق البري للنقل: تركيا- سورية- جزء من العراق- جزء من الأردن- السعودية.

ويشير الباحث إلى أن الحكومة السورية تعاقبت لإنشاء العديد من المحاور الدولية وفق نظام BOT استكمالاً لإنجاز الممرين السابقين تنفيذاً لالتزاماتها بموجب اتفاقية اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غرب آسيا لعام 2001، ويجب الإسراع في انجاز المحاور الدولية خصوصاً الوصلات الطرقية مع الدول المجاورة بسبب تأثيرها على حجوم نقل الترانزيت عبر المرفأ البحرية السورية.

والشكل التالي يبيّن خريطة شبكة الطرق السورية والمحاور الدولية الجديدة.



الشكل رقم (4-28) خريطة شبكة الطرق السورية والمحاور الدولية الجديدة.

المصدر: المؤسسة العامة للمواصلات الطرقية

2- **النقل السككي:** تعتبر السكك الحديدية ركيزة أساسية من ركائز النقل متعدد الوسائط بسبب الميزات الكثيرة التي يتمتع بها وأهمها الأسعار المنافسة لباقي أنواع النقل خصوصاً في المسافات البعيدة مع إمكانية نقل حجوم كبيرة يمكن أن تصل إلى 1800 طن في الرحلة الواحدة أي حمولة حوالى 50/شاحنة واختصار للزمن وتحقيق مستوى عالٍ من الأمان، إضافة إلى ميزته بالربط بين مراكز الإنتاج والتصنيع بمرفأ الاستيراد والتصدير (سكر، 2010، 11).

يبلغ أطوال شبكة الخطوط الحديدية السورية حتى نهاية 2009 حوالي 2495 كم منها 1801 كم خطوط رئيسية ملحقة بشبكة تفرعات بطول 318 كم فضلاً عن المحطات بطول 376 كم، وترتبط هذه الشبكة المحافظات والمدن السورية ولها خط امتداد طولي يربط بين الحدود اللبنانية في الجنوب حتى الحدود الشمالية عن طرق حمص وحلب وفي الشمال الشرقي يوجد أيضاً خط يربط الحدود بين تركيا والعراق، وتعتبر كثافة شبكة الخطوط الحديدية السورية ثاني أكبر كثافة بين دول الجوار بعد الشبكة التركية إذ تبلغ 15.31 كم لكل ألف كم مربع، علماً بأنها تعتبر كثافة منخفضة بالمقارنة مع الدول المتقدمة حيث تبلغ في ألمانيا 207 كم/ألف كم<sup>2</sup>.

تتألف شبكة الخطوط الحديدية السورية من شبكة قديمة تم إنشاؤها ووضعها بالاستثمار مابين عام 1903 & 1916 بطول 292 كم خطوط رئيسية و 330 كم تفرعات وهذه المحاور استراتيجية لأنها تربط الشبكة السورية بالشبكات المجاورة، وهذه المحاور هي:

- خط حلب- ميدان اكبس- الحدود التركية ويعتبر هذا المحور البوابة الوحيدة بين أوروبا والشرق الأوسط عبر تركيا وسوريا.
- خط القامشلي- اليعربية ويعتبر صلة الوصل بين شمال العراق وجنوب تركيا عبر شرق سوريا الى اوريا.
- خط عكاري- الحدود اللبنانية وهو صلة الوصل بين سوريا ولبنان.

وتعاني هذه الشبكة من قدمها وتدني مواصفاتها الفنية وارتفاع تكاليف النقل عليها وبالتالي تحتاج إلى إصلاح إعادة تأهيل خصوصاً أنها تستثمر حالياً للنقل الخارجي باتجاه دول الجوار، وهناك الخطوط الجديدة التي تم إنشاؤها خلال الفترة (1968 و 1980) وهي بمواصفات فنية جيدة إضافة إلى الخطوط قيد التنفيذ وأهمها (سكة حديد دير الزور- البوكمال) والمشاريع قيد الدراسة وهي بمواصفات فنية عالية.

فيما يخص المرفأئ السورية فإنّه توجد سكة حديد تربطها مع المناطق الداخلية وتسمح لها بالاتصال بمحورين أساسيين يربطان سورية مع الدول المجاورة، وهما:

- ممر غرب- شرق بين المرفأئ السورية وصولاً إلى الحدود العراقية السورية.
- ممر شمال جنوب يمتد من الحدود السورية التركية شمالاً إلى الحدود السورية الأردنية جنوباً وهذا الممر جزء من المسارات الدولية القادمة من أوروبا والقوقاز وصولاً إلى الخليج العربي.

وهذه الممرات إضافة إلى مشاريع الخطوط الحديدية قيد التنفيذ وقيد الدراسة ستساهم في نقل القسم الأكبر من البضائع القادمة من المرفأئ السورية باتجاه دول الجوار خصوصاً ترانزيت العراق، من جهة ثانية فإن هذه الخطوط تخدم المناطق الحرة في سورية وأهمها المتواجدة في حلب(عمق لمرفأ اللاذقية) ومنطقة عدرا (عمق مرفأ طرطوس).



الشكل رقم/ 4-29 المعابر الرئيسية التي تربط شبكة الخطوط الحديدية السورية بالشبكات الدولية

المصدر: وزارة النقل- المؤسسة العامة للخطوط الحديدية السورية.

ومن خلال تحليل حركة سحب البضائع من المرفأئ السورية نلاحظ بأنّ معظمه ينقل عبر الشاحنات بنسبة تبلغ حوالي 85% فيما لا تتجاوز نسبة السحب بالقطار كمعدل وسطي 15% وفق ما يبيّنه الجدول الآتي وأغلب ما يتم نقله عبر القطار هي مادة الحبوب.

الجدول رقم (4-31) حركة سحب البضائع من المرفأئ السورية وتوزعها بين الشاحنات والقطار.

العام	مرفأ اللاذقية		مرفأ طرطوس		إجمالي المرفأين			نسبة السحب بالقطار %	نسبة السحب بالشاحنات %
	السحب بالشاحنات	السحب بالقطار	السحب بالشاحنات	السحب بالقطار	مجموع السحب بالشاحنات والقطارات	السحب بالشاحنات	السحب بالقطارات		
2006	6252000	157000	10177239	2293467	16429239	2450467	18879706	87	13
2007	5803000	168000	10079188	2130371	15882188	2298371	18180559	87.4	12.6
2008	5793000	165000	10071762	1769010	15864762	1934010	17798772	89.1	10.9
2009	6400000	183000	12002259	1936421	18402259	2119421	20521680	89.7	10.3
2010	2614049	66554	9294249	1960272	11908298	2026826	13935124	85.5	14.5

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المجموعات الإحصائية لمرفأئ اللاذقية وطرطوس للأعوام (2006-2010).

بالنسبة للنقل الجوي فيستخدم غالباً في حالة نقل البضائع عالية الثمن أو سريعة التلف ويجب أن تكون المطارات قريبة من الموانئ الرئيسية ومراكز الصناعة.

4-4-1-2-2-2-1-4-4 تشريعات قانونية: إنّ إقامة بنية تحتية للنقل المتعدد الوسائط لا يكفي لجذب الشاحنين وتمعدهو النقل بل لابد من وضع بنية تنظيمية وقانونية موحّدة وواضحة خاصة بالنقل المتعدد الوسائط من السهل تطبيقها بواسطة أطراف عقد النقل خصوصاً في حال النزاع أمام التحكيم أو القضاء، ونظرًا لأنّ النقل الدولي يتطلب عبور البضائع أكثر من دولة ولكل منها نظم جمركية مختلفة كان لابد من إبرام اتفاقيات دولية تتضمن قواعد واحدة تلتزم بها جميع الدول الموقعة على الاتفاقية وتقيم التوازن

بين حقوق والتزامات أطراف عملية النقل متعدد الوسائط وتبين طبيعة المسؤوليات التي تقع على عاتقهم بالإضافة إلى تحديد الوثائق المطلوبة.

في الواقع إنّ سوق النقل الدولي لا يزال خالياً من أية قواعد دولية أمره تنظم النقل متعدد الوسائط ومعظم القواعد القانونية الحالية التي تعالج بعض جوانب النقل متعدد الوسائط مثل قواعد UNCTAD- ICC هي اختيارية التطبيق ضمن اتفاقيات دولية، وقد جرت خلال النصف الثاني من القرن الماضي محاولات عديدة لوضع تنظيم دولي للنقل متعدد الوسائط أولها ما قام به "المعهد الدولي لتوحيد قواعد القانون الخاص عام 1965 لإعداد مشروع اتفاقية بقواعد المسؤولية الخاصة بالنقل الدولي المتتابع، وثاني تلك المحاولات جرت عام 1969 عندما فرغت "اللجنة البحرية الدولية" (CMI) من إعداد اتفاقية أخرى بشأن "مستند النقل الدولي للبضائع" وقد بنت أحكامها على أساس معاهدة بروكسل لسندات الشحن لسنة 1924 وعرفت هذه الاتفاقية حينئذ باسم "قواعد طوكيو"، أما ثالث تلك المحاولات فهي ما قام به "المعهد الدولي لتوحيد قواعد القانون الخاص" بالاشتراك مع اللجنة البحرية الدولية (CMI) سنة 1970 بغرض توحيد المشروعين السابقين في نص واحد أطلق عليه اسم "مشروع روما"، ومن ثم خرج إلى الوجود "مشروع اتفاقية النقل الدولي المشترك للبضائع" (TCM Convention) سنة 1972.

وفي عام 1975 أصدرت غرفة التجارة الدولية (ICC) "القواعد الموحدة بشأن وثيقة النقل المشترك" وقد بنيت على أساس مفهوم النقل المتعدد الوسائط تماماً، ولكن أكثر المحاولات توازناً كانت اتفاقية الأمم المتحدة للنقل الدولي متعدد الوسائط من خلال 1980 التي لم تدخل حتى الآن إلى حيز النفاذ بسبب رفضها من قبل ملاك السفن وشركات النقل العملاقة ومشغلي النقل متعدد الوسائط لتضمينها أحكام تتعلق بمسؤولية الناقل البحري، فضغطوا على حكوماتهم من أجل عدم التصديق على الاتفاقية.

وفي عام 1991 اشتركت منظمة UNCTAD مع غرفة التجارة الدولية (ICC) في وضع قواعد اختيارية جديدة تصبغ الخطوط الأساسية لوثيقة نموذجية للنقل متعدد الوسائط على أساس أحكام معاهدة بروكسل لسندات الشحن لسنة 1945 وبروتوكول تعديلها لسنة 1968 وقواعد (ICC) لسنة 1975 وسميت هذه القواعد الجديدة "قواعد UNCTAD/ ICC" لوثائق النقل متعدد الوسائط وقد حازت على قبول معظم شركات النقل الكبرى والعديد من الهيئات والاتحادات الدولية المهنية\*(ملش، 1996، 514). والجدير بالذكر أنّ اتفاقية النقل متعدد الوسائط بين الدول العربية التي أقرها وزراء النقل العرب في عام 2008 الموافق عليها من قبل مجلس الجامعة العربية على المستوى الوزاري عام 2009، وقد بدأ نفاذها اعتباراً من 2011/8/11 بعد أن قامت ثلاث دول فقط بالمصادقة عليها هي الأردن والسعودية و سورية.

4-4-1-2-3- نظام الكتروني لتبادل البيانات والمعلومات: تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً مهماً وحيوياً في تطوير كفاءة النقل متعدد الوسائط والعمل اللوجستي، فظهور شبكة الانترنت في مطلع التسعينيات من القرن الماضي وانتشارها السريع في جميع دول العالم خلق وسيلة هامة

\* سحبت غرفة التجارة الدولية (ICC) القواعد القديمة الخاصة بالنقل المشترك لسنة 1975 من التعامل عام 1999 لإفساح الطريق للقواعد الجديدة (UNCTADL ICC Rules).

لإنجاز المعاملات التجارية بأساليب الكترونية ترتب عليها استحداث طرق ومفاهيم جديدة لتطوير كفاءة النقل متعدد الوسائط.

ومن أهم استخدامات التكنولوجيا في عملية النقل المتعدد الوسائط هي تبادل المعلومات والبيانات إلكترونياً واستخدام التكنولوجيا في عمليات التتبع للمركبات بالأقمار الصناعية مما أدى إلى تحسين سلاسل الإمداد والتكامل فيما بين نظم إدارة اللوجستيات وتحسين العمليات التجارية المباشرة بشكل عام لسهولة الحصول على المعلومات عن الموردين والمستخدمين وكافة أطراف عملية النقل.

كما أنّ التكنولوجيا الحديثة مدعومة باستخدام شبكة الانترنت ترتب عليها ظهور نوعية جديدة من الأعمال تسمى "سلاسل التوريد الافتراضية Virtual Supply Chain"، وهي نظم اتصال باستخدام شبكة الانترنت مع قاعدة بيانات مركزية تسمح بتكامل جميع عمليات اللوجستيات والتي يمكن لجميع الأطراف استخدامها عند الحاجة، ومن أهم تلك التكنولوجيات الحديثة هو نظام (PARIS (Planning and Routing Inter-modal System) والذي يسمح بالتخطيط لنقل الحاويات من وإلى عدة شاحنين وشركات شحن، ومن الأمثلة أيضاً على تلك التكنولوجيات الحديثة هو ظهور نوع جديد من موردي خدمات اللوجستيات في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى "بيوت معلومات التخليص Information Clearing Houses" وتقوم على استخدام مواقع الانترنت التي تحتوى على معلومات عن شركات الشحن وإمكانياتها وتسهل الاتفاقات فيما بينها وبين طالبي تلك الخدمة (OECD 2002,p23; Verduijn , 1999 ,p8).

لقد ساهمت التكنولوجيا المتطورة ونظام تبادل البيانات EDI بتطوير إدارة سلسلة التوريد وزيادة فعالية النقل المتعدد الوسائط من خلال تسهيل تدفق البضائع بسرعة عبر المرافئ وتوفير الوقت الذي تستلزمه إجراءات العمل الورقي ضمن المرفأ وزيادة الوثوقية وسعة التخزين، كما ساهمت هذه التكنولوجيا في زيادة المنافسة بين مقدمي الخدمات اللوجستية بسبب تغير متطلبات الناقلين والشاحنين (OECD, 2002,P22).

في سورية يجب استحداث وتطوير نظام الكتروني واحد يشمل كافة مراحل عملية النقل بدءاً من المرافئ البحرية يتم من خلاله تبادل الوثائق والمعلومات المتعلقة بعملية النقل والبضائع وهذا النظام المعلوماتي يقتضي تصميم بوابة معلوماتية لخدمات النقل تشارك فيها كافة الأطراف الفاعلة ذات العلاقة من محطات حاويات وكلاء الشحن وجمارك وسلطات محلية ومحطات لوجستية، ويجب أن يقوم النظام على قاعدة بيانات تتضمن كافة المعلومات المطلوبة عن الخدمات اللوجستية (بيانات عن المرافئ البحرية وبنيتها التحتية والتسهيلات المتاحة في المرفأ وبيانات عن المنافذ البرية وساعات العمل بها بما في ذلك الأجهزة الجمركية إضافة إلى بيانات عن الطرق والحمولات المسموح بها لسير المركبات عليها من خلال خرائط توضيحية لكافة الطرق التي يمكن استخدامها). ويمكن الاستفادة من النظام المعلوماتي والإدارة الإلكترونية عبر الانترنت المستخدم حالياً في محطات الحاويات في المرافئ السورية - خصوصاً في محطة حاويات اللاذقية الدولية- والمرتبطة مع نظام / ESCUDA / في الجمارك لتطوير نظام يمكن أن يفي بالاحتياجات الحالية لحركة الحاويات باعتبارها النواة الأساسية للنقل متعدد الوسائط مع إمكانية ربط



يتراوح معدل بقاء الحاوية في المرفأ بين 12 يوم للبضائع المستوردة و 5 أيام للمصدرة وهي مدة مرتفعة والمدة المقبولة للحاوية المستوردة بين 5-8 أيام، كما تؤثر الإجراءات والخدمات والرسوم الجمركية أيضا على مدى انسيابية تدفق البضائع عبر الحدود وانخفاض أو زيادة في التكلفة الإجمالية للنقل مما ينعكس بشكل مباشر على حجم عمل المرفأ الذي يحتضن تلك الإجراءات.

تتصف الإدارة الجمركية في سورية بانخفاض كفاءتها وعبء الإجراءات الجمركية التي يواجهها قطاع الأعمال وضعف الخدمات المقدمة من قبل السلطات الجمركية وانخفاض مستوى الشفافية في إدارة الحدود كما أنّ قانون الجمارك والأنظمة المطبقة لا تلبى متطلبات انسيابية عبور التجارة وتطورات النقل، وهذا ما تظهره مؤشرات الجمارك في تقارير تمكين التجارة العالمية الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي (التقرير الوطني الثاني لتنافسية الاقتصاد السوري، 2011، 82).

الجدول رقم 4-32/ المؤشرات الجمركية لسورية في تقرير تمكين التجارة العالمية أعوام (2009-2010).

2010	2009	مؤشر تمكين التجارة العالمية (ETI)
125 دولة	121 دولة	
الترتيب	الترتيب	
111	91	إدارة الحدود
125	94	كفاءة إدارة الجمارك :
114	89	عبء الإجراءات الجمركية
119	87	مؤشر الخدمات الجمركية
87	81	كفاءة إجراءات الاستيراد والتصدير
103	107	الشفافية في إدارة الحدود

المصدر: تقارير تمكين التجارة العالمية (Global enabling trade reports 2009/2010)

نلاحظ من الجدول السابق تأخر ترتيب سورية في كافة المؤشرات الخاصة بالجمارك وهذا يشير بوضوح إلى تعقيد الإجراءات الجمركية المطبقة وانخفاض في كفاءة الإدارة الجمركية والخدمات التي تقدمها وارتفاع التعريفات، مما يشكل قيود على تدفق السلع وعبور البضائع الحدود السورية ويؤدي إلى ارتفاع تكلفة النقل عبر الأراضي السورية وبنعكس سلباً على الحركة الملاحية في المرفأ السورية وبشكل عقبة أمام قيام نقل متعدد الأنماط. لذلك فإنّ عملية الإصلاح الجمركي تعتبر شرطاً أساسياً لقيام نظام متكامل للنقل المتعدد الوسائط وتشجيع النقل عبر المرفأ البحرية السورية، وضمن هذا المفهوم يجب القيام بعملية مراجعة لكافة القوانين والإجراءات والأنظمة المطبقة في العمل الجمركي واستخدام تكنولوجية متطورة للكشف عن البضائع بدلاً من التفتيش اليدوي وزيادة عدد أجهزة الكشف لتسهيل عبور البضائع وتخليصها بطريقة مرنة لتوفير الوقت وتخفيض زمن التخليص الجمركي كما يجب إعادة النظر بالتعريفات الجمركية المطبقة لتخفيض تكلفة النقل.

من جهة ثانية فإنّ كفاءة عمليات الاستيراد والتصدير وإجراءاتها تؤثر على حركة التجارة والتبادل التجاري وتنعكس على التكلفة الإجمالية للنقل وهي من المؤشرات المهمة التي يتم اعتمادها على الصعيد العالمي عند تقييم أداء الدول في تسهيل حركة التجارة العالمية كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم /4-33/ مقارنة بين كفاءة الاستيراد والتصدير بين (سورية، الأردن، تركيا) في تقرير تمكين التجارة العالمية لعام 2010.

مؤشرات تمكين التجارة العالمية (ETI)	سورية	الأردن	تركيا
الوقت اللازم للاستيراد / أيام*	21	19	15
عدد المستندات المطلوبة للاستيراد	9	7	8
تكلفة الاستيراد لحاوية/ دولار أمريكي/	1625	1290	1063
الوقت اللازم للتصدير / أيام/	15	17	14
عدد المستندات المطلوبة للتصدير	8	7	7
تكلفة تصدير حاوية/ دولار أمريكي/	1190	730	990
المدفوعات غير الرسمية في الاستيراد والتصدير (1-7 الأفضل)	2.8	5.2	3.4

المصدر: تقرير تمكين التجارة العالمية لعام 2010 ( Global enabling trade report 2010 )

نلاحظ من خلال الجدول السابق انخفاض مؤشرات سورية في مجال كفاءة عمليات الاستيراد والتصدير بالمقارنة مع دول مجاورة (تركيا والأردن) سواءً من حيث الوقت اللازم للاستيراد والتصدير أو عدد المستندات المطلوبة إضافة إلى المدفوعات غير النظامية مما أدى إلى ارتفاع تكلفة النقل استيراداً وتصديراً عبر سورية.

من خلال ما سبق يتضح مدى تأثير العوامل والظروف الخارجية على عمل المرفأئ البحرية باعتبار أن المرفأ هو البوابة الأولى لحركة التجارة الخارجية في سورية والحاضن لكافة إجراءات وعمليات الاستيراد والتصدير، لذلك فإنّ أي تعقيد أو تأخير في أي إجراء ينعكس سلباً على سمعة المرفأ وإطالة زمن بقاء البضائع في المرفأ وما يستتبع ذلك من إشغال مساحات في المرفأ وزيادة في رسوم التخزين وبالتالي التأثير على تنافسية المرفأئ البحرية السورية.

\* يشمل الوقت اللازم للاستيراد أو التصدير (مدة إنجاز معاملة الاستيراد أو التصدير خارج المرفأ+ مدة بقاء البضاعة في المرفأ والجمارك).

## الفصل الخامس

### الدراسة الميدانية

يتضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية التي تضمّنت استبياناً تمّ توزيعه على مستخدمي مرفأى اللانقية وطرطوس من وكلاء ملاحيين للسفن التي ترتاد المرفأى السورية والمخلصين الجمركيين الذين يتولون عملية تخليص البضائع من المرفأى، واشتمل الاستبيان على عبارات (أسئلة) تعبّر عن العوامل المؤثّرة في تنافسية المرفأى البحرية السورية، وقد تمّ تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات البحث باستخدام برنامج .IBM SPSS Statistics 20

## المبحث الأول: خصائص الاستبيان

**5-1-1-1- مجتمع الدراسة:** إنّ المرفأى البحرية هي قطاع خدمي تقوم بتقديم خدماتها لجميع المتعاملين معها، وهؤلاء المتعاملون هم الأقدر على تقييم تلك الخدمات من خلال خبرتهم ومعرفتهم الواسعة بأحوال المرفأى باعتبارهم على تواصل يومي ومباشر مع كافة المفاصل في المرفأى البحرية، وبالتالي فإنّ مجتمع الدراسة يتكون من مستخدمي المرفأى البحرية السورية وهم الوكلاء البحريون للخطوط الملاحية والسفن التي تتراد المرفأى ، والمخلصون الجمركيون الذين يقومون بتسيير المعاملات المتعلقة بالبضائع التي تستورد أو تصدّر عبر مرفأى اللاذقية وطرطوس.

**5-1-1-2- عينة الدراسة:** تمّ توزيع 100 استبيان على الوكلاء البحريين والمخلصين الجمركيين في مدينتي اللاذقية وطرطوس - استبيان واحد لكل وكالة أو مخلص جمركي - ، حيث قام الباحث بزيارة معظم الوكالات ومكاتب التخليص المشمولة بالعينة ومقابلة المدراء فيها وشرح لهم الغاية من الاستبيان والهدف من الدراسة، وقد أبدى معظمهم تعاونهم واستجابتهم، وقد لمس الباحث خبرتهم الواسعة ومعرفتهم الدقيقة بكل تفاصيل عمل المرفأى البحرية السورية والظروف المحيطة بها، وقد تمّ استرداد 88 استبيان كان 82 استبيان منهم صالح للتحليل يمثلون حوالي 82% من حجم العينة، وفق التوزيع التالي:

❖ **32/** وكالة ملاحية يمثلون الخطوط الملاحية الرئيسية والسفن التي تتراد المرفأى السورية، وهؤلاء يمثلون حوالي 85% من الوكالات البحرية التي مازالت تعمل في ظل الأزمة التي تمر بها سورية منذ عام 2011 ، حيث أن هناك عدداً من الوكالات أغلقت أو توقفت عن العمل بسبب هجر او عزوف بعض الخطوط الملاحية والسفن للمرفأى السورية إمّا بسبب العقوبات المفروضة على سورية من الخارج أو بسبب انخفاض حركة البضائع باتجاه سورية.

❖ **50/** مخلص جمركي، وهؤلاء هم الأكثر خبرة وعملاً في سوق التخليص الجمركي في الساحل السوري، ونشير إلى ان عددً كبيراً من مكاتب التخليص الجمركي قد أغلقت أو توقفت عن العمل بسبب انخفاض العمل في المرفأى السورية نتيجة الأزمة التي تمر بها سورية منذ عام 2011، واقتصار العمل على كبار المخلصين الجمركيين الذين يعملون في غالبيتهم لصالح شركات استيراد وتصدير و شحن في كافة أنحاء سورية.

**5-1-1-3- وصف عبارات الاستبيان:** استناداً إلى نموذج الدراسة الذي اعتمد على ماسة بورتر في تحليل تنافسية المرفأى البحرية السورية وتحديد العوامل التي تؤثر في التنافسية من خلال تفاعلها فيما بينها، فقد تمّ تصميم الاستبانة وفقاً لهذه المنهجية إلى أربعة أجزاء تمثل العوامل الأربعة التي تؤثر في التنافسية وتسمّى فقرات المتغيرات المستقلة، والجزء الخامس يمثل فقرات المتغير التابع ويعبر عن الأداء التنافسي للمرفأى البحرية السورية.

واشتملت الاستبانة على خصائص تعريفية للشركة من حيث /الخبرة - نوع العمل - مكان العمل/، وخصائص ديموغرافية للمستجيبين للدراسة من حيث / المركز الوظيفي - الخبرة الوظيفية - العمر - الجنس/.

وقد تمّ تصميم الاستمارة بعد أن تمّت مناقشتها مع عدد من المختصين للتأكد من مدى ملائمتها وقدرتها على تحقيق الهدف منها، وتم توزيع نموذج أولي على عدد من مستخدمي المرفأ لبيان وضوحها وسهولة معرفة الغاية من الأسئلة والأخذ بملاحظاتهم قبل اعتمادها وتوزيعها بشكل نهائي.

الجدول رقم (1-5) محاور الإستبانة.

الأسئلة	المتغيرات المستقلة
	<b>المحور الأول: حالة عوامل الإنتاج</b>
1	الموارد البشرية
2-5	البنية التحتية والمعلوماتية
6	البنية الإدارية والتنظيمية
	<b>المحور الثاني: حالة ظروف الطلب</b>
7-10	ظروف الطلب العامة
11-12	التعرفة
13-16	جودة الخدمات
	<b>المحور الثالث: استراتيجية الشركة ومنافستها</b>
17-19	التشاركية
20-21	التسويق
22-23	المنافسة الداخلية
24-26	المنافسة الخارجية
	<b>المحور الرابع: الجهات والظروف المرتبطة بالمرافئ</b>
27-32	المتغير التابع (الأداء التنافسي للمرافئ البحرية السورية)
33-36	

وقد تمّ اعتماد مقياس ليكرت **LIKERT SCALE** الخماسي من (1-5) للتعبير عن توافق العبارة مع رأي المستجيب، وفق الآتي:

الجدول رقم (2-5) توزع الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي

1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

4-1-5- اختبار الصدق والثبات: تم اختبار صدق وثبات البيانات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alfa cronbachs) حيث بلغ معامل الثبات للنموذج ككل حوالي 90% وهي نسبة مقبولة ودالة إحصائياً، فيما بلغ معامل الثبات للمتغيرات المستقلة 88.6%، وللمتغير التابع 72.6% وهي نسب مقبولة، كما تم حساب معامل صدق الاتساق الداخلي وفق ما بيّنه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5) قياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة).

Correlations						
	استراتيجية	التابع	الجهات	العوامل	الطلب	الكلية
Pearson Correlation	1	.662**	.413**	.523**	.795**	.860**
استراتيجية Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
N	82	82	82	82	82	82
Pearson Correlation	.662**	1	.433**	.581**	.650**	.843**
التابع Sig. (2-tailed)			.000	.000	.000	.000
N	82	82	82	82	82	82
Pearson Correlation	.413**	.433**	1	.465**	.345**	.662**
الجهات Sig. (2-tailed)				.000	.001	.000
N	82	82	82	82	82	82
Pearson Correlation	.523**	.581**	.465**	1	.496**	.772**
العوامل Sig. (2-tailed)			.000		.000	.000
N	82	82	82	82	82	82
Pearson Correlation	.795**	.650**	.345**	.496**	1	.829**
الطلب Sig. (2-tailed)			.001	.000		.000
N	82	82	82	82	82	82
Pearson Correlation	.860**	.843**	.662**	.772**	.829**	1
الكلية Sig. (2-tailed)			.000	.000	.000	
N	82	82	82	82	82	82

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

وتعد معاملات الارتباط السابقة معاملات ثبات داخلي مقبولة ودالة إحصائياً.

## المبحث الثاني

### اختبار الفرضيات

**5-2-1-1** الفرضية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الإنتاج في المرفأ البحرية السورية وبين الأداء التنافسي لتلك المرفأ.

**5-2-1-1-1** نتائج الإحصاء الوصفي لمحور عوامل الإنتاج:

تمت دراسة نتائج الإحصاء الوصفي فيما يتعلق بقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور عوامل الإنتاج ومقارنة الوسط الحسابي لإجابات المستخدمين (أفراد العينة) على محور عوامل الإنتاج مع متوسط الحياد المساوي في مقياس ليكرت الخماسي للدرجة (3)\*.

الجدول رقم ( 5-4) نتائج الإحصاء الوصفي لعوامل الإنتاج.

One-Sample Test Test Value = 3	Descriptive Statistics		عوامل الإنتاج
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
Sig. (2-tailed)			
.002	1.06	2.63	إن الموارد البشرية في المرفأ البحرية السورية ذات كفاءة عالية ومتخصصة
.000	0.978	2.13	إن الآليات المستخدمة في المرفأ البحرية السورية (روافع- حاضنات - ستافات..) مناسبة وكافية للعمل
.000	1.037	3.46	إن الساحات وأماكن التخزين في المرفأ البحرية السورية كافية وتلبي احتياجات العمل
.918	1.099	2.99	إن أعماق الأرصفة في المرفأ البحرية السورية كافية وتلبي احتياجات السفن.
.000	1.114	2.51	إن الشبكة المعلوماتية في المرفأ البحرية السورية متطورة ويمكن الاعتماد عليها
.000	1.01	2.26	تتميز الإجراءات الإدارية والتنظيمية في المرفأ البحرية السورية بأنها بسيطة ومرنة
.000		2.66	الوسط الحسابي لمحور عوامل الإنتاج

نلاحظ من الجدول السابق أن الوسط الحسابي الإجمالي لمحور عوامل الإنتاج بلغ حوالي 2.66 وهو أقل من درجة الحياد التي تساوي 3/ على مقياس ليكرت الخماسي وهذا يدل على الرأي السلبي من قبل مستخدمي المرفأ البحرية السورية تجاه عوامل الإنتاج، وللتأكد من أن الفرق بين المتوسط الحسابي لمحور عوامل الإنتاج البالغ 2.66/ وبين درجة الحياد 3/ على مقياس ليكرت الخماسي معنوي (أي ذو دلالة إحصائية) تم إجراء اختبار (One-Sample Test) ستودينت لعينة واحدة حول الوسط الحسابي لعوامل الإنتاج\*\*، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإن الفرق بين المتوسط الحسابي لمحور عوامل الإنتاج وبين الوسط الحسابي الحيادي 3/ جوهري ذو دلالة معنوية وهذا يشير إلى ضعف مجمل عوامل الإنتاج في المرفأ البحرية السورية.

\* مجموع قيم درجات المقياس الخماسي ووسطه الحسابي يساوي:

مجموع الدرجات: (15=5+4+3+2+1) والمتوسط الحسابي للمقياس (3 =15/5) وهو يمثل درجة الحياد في المقياس (غدير،،2012، 222).

\*\* العمود الرابع في الجدول رقم (4-5) يمثل نتائج اختبار ستودينت لعينة واحدة حول الوسط الحسابي لعوامل الإنتاج.

ونلاحظ من الجدول (4-5) أنه يوجد عامل واحد من بين عوامل الإنتاج تجاوز وسطه الحسابي درجة الحياض (3) وهو الساعات وأماكن التخزين حيث بلغ (3.46) مما يدل على إيجابية هذا العامل وهذا ما يؤكد اختبار ستودينت لعينة واحدة (One-Sample Test) حيث أن قيمة احتمال الدلالة Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإن الفرق بين المتوسط الحسابي لمكان التخزين البالغ /3.46/ وبين درجة الحياض /3/ معنوي (أي ذو دلالة إحصائية).

#### 5-2-1-2- اختبار الفرضية الأولى:

- فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الإنتاج في المرافئ البحرية السورية وبين الأداء التنافسي لتلك المرافئ.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الإنتاج في المرافئ البحرية السورية وبين الأداء التنافسي لتلك المرافئ.

تم إجراء اختبار تحليل الانحدار لمعرفة معامل الارتباط ومعامل التحديد بين محور عوامل الإنتاج والأداء التنافسي للمرافئ البحرية السورية.

الجدول رقم (5-5) نتائج نموذج تحليل الانحدار بين محور عوامل الإنتاج والأداء التنافسي.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.581 <sup>a</sup>	.338	.330	.48893

a. Predictors: (Constant), العوامل

الجدول رقم (5-6) تحليل التباين بين محور عوامل الإنتاج والأداء التنافسي

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	9.757	1	9.757	40.813	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	19.125	80	.239		
Total	28.881	81			

a. Dependent Variable: الأداء التنافسي

b. Predictors: (Constant), عوامل الإنتاج

من خلال الجدول رقم (5-5) نجد أن قيمة R التي تقيس درجة ارتباط محور عوامل الإنتاج بالأداء التنافسي بلغت حوالي 58%، ومعامل التحديد  $R^2$  الذي يقيس نسبة تأثير عوامل الإنتاج على الأداء التنافسي بلغ حوالي 34%، ومن خلال الجدول (5-6) نلاحظ أن قيمة احتمال الدلالة Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم التي تقول بأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الإنتاج وبين الأداء التنافسي للمرافئ البحرية السورية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الإنتاج في المرافئ البحرية السورية وبين الأداء التنافسي لتلك المرافئ.

## 5-2-2- الفرضية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف الطلب التي

تمر بها المرافئ البحرية السورية وبين الأداء التنافسي لتلك المرافئ.

### 5-2-2-1- نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات محور ظروف الطلب:

تمت دراسة نتائج الإحصاء الوصفي فيما يتعلق بقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور ظروف الطلب ومقارنة الوسط الحسابي لإجابات المستخدمين (أفراد العينة) على محور ظروف الطلب مع متوسط الحياد المساوي في مقياس ليكرت الخماسي للدرجة (3).

الجدول رقم (5-7) نتائج الإحصاء الوصفي لمحور ظروف الطلب.

One-Sample Test Test Value = 3	Descriptive Statistics		محور ظروف الطلب
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
Sig. (2-tailed)			
.021	0.555	3.14	ظروف الطلب العامة
.000	0.694	4.29	بساهم الموقع الجغرافي للمرافئ البحرية السورية في زيادة الطلب عليها
.019	0.884	3.23	تمنح المرافئ البحرية السورية مزايا تفضيلية للسفن السورية.
.000	1.056	2.55	تعتبر التسهيلات المقدمة في المرافئ البحرية السورية لحركة الترانزيت مشجعة ومحفزة
.000	0.933	2.49	تتوفر في المرافئ السورية المقومات والتسهيلات اللازمة لخدمة الاقترما.
.000	1.052	2.50	التعرفة
.000	1.163	2.47	تتميز التعرفة في المرافئ السورية بأنها ملائمة وتنافسية.
.001	1.174	2.53	أسس تطبيق التعرفة وبنودها واضحة وشاملة وتتفق مع ماتطقه المرافئ المتطورة
.000	0.741	2.14	جودة الخدمات
.000	0.907	2.23	تتميز الخدمات التي تقدمها المرافئ البحرية السورية بالسرعة اللازمة.
.000	1.176	2.43	مستوى الأمن والسلامة والحفاظ على البضائع والممتلكات في المرافئ السورية مرتفع.
.000	0.866	1.73	تعمل المرافئ السورية بعيداً عن المدفوعات غير النظامية (الإكراميات).
.000	0.905	2.17	تخضع الخدمات التي تقدمها المرافئ السورية للمراقبة والتطوير الدائم.
.000		2.56	الوسط الحسابي لمحور ظروف الطلب

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور ظروف الطلب بلغ حوالي 2.56 وهو أقل من درجة الحياد التي تساوي /3/ على مقياس ليكرت الخماسي وهذا يدل على الرأي السلبي من قبل مستخدمي المرافئ البحرية السورية، وللتأكد من أن الفرق بين المتوسط الحسابي لمحور ظروف الطلب البالغ /2.56/ وبين درجة الحياد /3/ معنوي (ذو دلالة إحصائية) تم إجراء اختبار (One-Sample Test) ستودينت لعينة واحدة حول الوسط الحسابي لظروف الطلب حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإن الفرق بين المتوسط الحسابي لمحور ظروف الطلب وبين الوسط الحسابي الحيادي /3/ جوهري ذو دلالة معنوية وهذا يشير إلى ضعف مجمل مكونات ظروف الطلب.

ونلاحظ من الجدول (5-7) أنه يوجد عاملين ضمن ظروف الطلب العامة تجاوز وسطهما الحسابي الدرجة (3) وهما الموقع الجغرافي للمرافئ السورية (4.29)، والمزايا التفضيلية للسفن السورية (3.23) مما يدل على إيجابية هذين العاملين وهذا ما يؤكد اختبار ستودينت لعينة واحدة (One-Sample Test) حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة في الحالتين ( $P=0.000, p=0.019$ ) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أن الفرق بين المتوسط الحسابي لكل من الموقع الجغرافي والمزايا التفضيلية وبين الوسط الحسابي الحيادي /3/ جوهري ذو دلالة معنوية. أما باقي مكونات ظروف الطلب العامة (الترانزيت، الأقطرما) ومكونات فقرة التعرف وفترة الخدمات المرفئية فهي ضعيفة.

### 5-2-2-2- اختبار الفرضية:

- فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف الطلب التي تمر بها المرافئ البحرية السورية وبين الأداء التنافسي لتلك المرافئ.
  - الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف الطلب التي تمر بها المرافئ البحرية السورية وبين الأداء التنافسي لتلك المرافئ.
- تم إجراء اختبار تحليل الانحدار لمعرفة معامل الارتباط ومعامل التحديد بين محور ظروف الطلب والأداء التنافسي.

الجدول رقم (5-8) نتائج نموذج تحليل الانحدار بين محور ظروف الطلب والأداء التنافسي.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.650 <sup>a</sup>	.423	.416	.45636

a. Predictors: (Constant), ظروف الطلب

الجدول رقم (5-9) تحليل التباين بين محور ظروف الطلب والأداء التنافسي.

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	12.220	1	12.220	58.674	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	16.661	80	.208		
Total	28.881	81			

a. Dependent Variable: الأداء التنافسي

b. Predictors: (Constant), ظروف الطلب

من خلال الجدول (5-8) نلاحظ أن قيمة R التي تقيس درجة ارتباط ظروف الطلب بالأداء التنافسي بلغت حوالي 65%، ومعامل التحديد R<sup>2</sup> الذي يقيس نسبة تأثير ظروف الطلب على الأداء التنافسي بلغ حوالي 42%، ومن خلال الجدول (5-9) نلاحظ أن قيمة احتمال الدلالة  $Sig=0.000$  أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم التي تقول بأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف الطلب وبين الأداء التنافسي للمرافئ البحرية السورية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود

علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف الطلب التي تمر بها المرفأ البحرية السورية وبين الأداء التنافسي لتلك المرفأ.

ومن خلال اختبار تحليل الانحدار لفقرات ظروف الطلب (ظروف الطلب العامة، التعرف المرفئية، جودة الخدمات) تبين وجود علاقة معنوية بين كل فقرة من فقرات ظروف الطلب وبين الأداء التنافسي للمرفأ البحرية السورية بنسب ودرجات مختلفة مع الإشارة إلى أن فقرة جودة الخدمات هي الأكثر تأثيراً على الاداء التنافسي، والجدول الآتي يبين ذلك.

الجدول رقم ( 5-10 ) نتائج تحليل الانحدار والتباين بين فقرات محور ظروف الطلب والأداء التنافسي.

ANOVAa					Model Summary		
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	R Square	R	
.001 <sup>b</sup>	13.076	4.057	1	4.057	.140	.375 <sup>a</sup>	ظروف الطلب العامة
		.310	80	24.824			
			81	28.881			
.007 <sup>b</sup>	7.765	2.542	1	2.542	.089	.299 <sup>a</sup>	التعرف المرفئية
		.327	79	25.867			
			80	28.409			
.000 <sup>b</sup>	82.158	14.633	1	14.633	.507	.712 <sup>a</sup>	جودة الخدمات
		.178	80	14.248			
			81	28.881			

a. Dependent Variable: الأداء التنافسي

### 5-2-3- الفرضية الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المرفأ

البحرية السورية وظروف منافستها وبين الأداء التنافسي لتلك المرفأ.

### 5-2-3-1- نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات محور استراتيجية الشركة ومنافستها:

تمت دراسة نتائج الإحصاء الوصفي فيما يتعلق بقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور استراتيجية الشركة ومنافستها ومقارنة الوسط الحسابي لإجابات المستخدمين (أفراد العينة) على محور استراتيجية الشركة ومنافستها مع متوسط الحياد المساوي في مقياس ليكرت الخماسي للدرجة (3).

الجدول رقم ( 5-11 ) نتائج الإحصاء الوصفي لمحور استراتيجية الشركة ومنافستها.

One-Sample Test Test Value = 3	Descriptive Statistics		محور استراتيجية الشركة ومنافستها
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
Sig. (2-tailed)			
.010	0.937	2.73	التشاركية
.037	1.2	2.72	تعمل محطات الحاويات في المرافئ السورية بكفاءة عالية
.174	1.048	2.84	تتفق أساليب العمل في محطات الحاويات في المرافئ السورية مع المعايير العالمية
.002	1.096	2.62	تعمل محطات الحاويات في المرافئ السورية بشفاافية بعيداً عن المدفوعات غير النظامية
.000	0.741	2.11	التسويق
.000	0.868	2.19	تمتلك المرافئ السورية استراتيجية تسويقية فعالة.
.000	0.838	2.04	تستجيب شركات المرافئ البحرية لشكاوى مستخدمي المرفأ وتحل مشاكلهم بسرعة وإيجابية
.000	0.760	1.92	المنافسة الداخلية
.000	0.944	2.18	تتنافس المرافئ السورية فيما بينها لتقديم أفضل الخدمات المرفئية
.000	0.755	1.68	تتواصل شركة المرفأ مع زبائنهم وتستفسر منهم في حال نقلوا عملهم إلى مرفأ آخر
.000	0.817	2.29	المنافسة الخارجية
.000	1.035	2.12	تتفوق المرافئ السورية على المرافئ المجاورة المنافسة في مجال الخدمات اللوجستية
.000	0.914	2.11	تتفوق المرافئ السورية على المرافئ المجاورة المنافسة في مجال التسهيلات المقدمة.
.002	1.108	2.61	تكلفة النقل عبر المرافئ السورية أقل من المرافئ المجاورة.
.000		2.26	الوسط الحسابي لمحور استراتيجية الشركة ومنافستها

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور استراتيجية الشركة ومنافستها بلغ حوالي 2.26 وهو أقل من درجة الحياد التي تساوي /3/ على مقياس ليكرت الخماسي وهذا يدل على الرأي السلبي من قبل مستخدمي المرافئ البحرية السورية، وللتأكد من أن الفرق بين المتوسط الحسابي لمحور استراتيجية الشركة ومنافستها البالغ /2.26/ وبين درجة الحياد /3/ معنوي (أي ذو دلالة إحصائية) تم إجراء اختبار (One-Sample Test) ستودينت لعينة واحدة حول الوسط الحسابي لمحور استراتيجية الشركة ومنافستها حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإن الفرق بين المتوسط الحسابي لمحور استراتيجية الشركة ومنافستها وبين الوسط الحسابي الحيادي /3/ جوهري ذو دلالة معنوية، وهذا يشير إلى ضعف مجمل مكونات محور استراتيجية الشركة وظروف منافستها حيث يتبين من الجدول السابق أن كافة فقرات استراتيجية الشركة ومنافستها (التشاركية، التسويق، المنافسة الداخلية، المنافسة الخارجية) والعوامل المكونة لها ضعيفة.

### 5-2-3-2- اختبار الفرضية:

- فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المرافئ البحرية السورية وظروف منافستها وبين الأداء التنافسي لتلك المرافئ.
  - الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المرافئ البحرية السورية وظروف منافستها وبين الأداء التنافسي لتلك المرافئ.
- تم إجراء اختبار تحليل الانحدار لمعرفة معامل الارتباط ومعامل التحديد بين محور استراتيجية الشركة ومنافستها وبين الأداء التنافسي.

الجدول رقم (5-12) نتائج نموذج تحليل الانحدار بين محور استراتيجية الشركة ومنافسيتها والأداء التنافسي.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.662 <sup>a</sup>	.438	.431	.45026

a. Predictors: (Constant), استراتيجية

الجدول رقم (5-13) تحليل التباين بين محور استراتيجية الشركة ومنافسيتها والأداء التنافسي.

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	12.662	1	12.662	62.459	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	16.219	80	.203		
Total	28.881	81			

a. Dependent Variable: الأداء التنافسي

b. Predictors: (Constant), استراتيجية

من خلال الجدول رقم (5-12) نجد أن قيمة R التي تقيس درجة ارتباط محور استراتيجية الشركة ومنافسيتها بالأداء التنافسي بلغت 66%، ومعامل التحديد R<sup>2</sup> الذي يقيس نسبة تأثير استراتيجية الشركة ومنافسيتها على الأداء التنافسي بلغ حوالي 44%، ومن خلال الجدول رقم (5-13) نلاحظ أن قيمة احتمال الدلالة Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم التي تقول بأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الشركة ومنافسيتها وبين الأداء التنافسي للمرافئ البحرية السورية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المرافئ البحرية السورية وظروف منافستها وبين الأداء التنافسي لتلك المرافئ.

ومن خلال اختبار تحليل الانحدار والتباين لفقرات استراتيجية الشركة ومنافسيتها (التشاركية، التسويق، المنافسة الداخلية، المنافسة الخارجية) تبين وجود علاقة معنوية بين كل فقرة من فقرات استراتيجية الشركة ومنافسيتها وبين الأداء التنافسي للمرافئ البحرية السورية بنسب ودرجات مختلفة، والجدول الآتي يبين ذلك. الجدول رقم (5-14) نتائج تحليل الانحدار والتباين بين فقرات محور استراتيجية الشركة والأداء التنافسي.

ANOVA <sup>a</sup>					Model Summary		
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	R Square	R	
.000 <sup>b</sup>	13.545	4.182	1	4.182	.145	.381 <sup>a</sup>	التشاركية
		.309	80	24.699			
			81	28.881			
.000 <sup>b</sup>	36.247	9.005	1	9.005	.312	.558 <sup>a</sup>	التسويق
		.248	80	19.876			
			81	28.881			
.000 <sup>b</sup>	34.595	8.719	1	8.719	.302	.549 <sup>a</sup>	المنافسة الداخلية
		.252	80	20.162			
			81	28.881			
.000 <sup>b</sup>	29.340	7.750	1	7.750	.268	.518 <sup>a</sup>	المنافسة الخارجية
		.264	80	21.131			
			81	28.881			

a. Dependent Variable: الأداء التنافسي

5-2-4- الفرضية الرابعة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف والجهات المحيطة بعمل المرافئ البحرية السورية وبين الأداء التنافسي لتلك المرافئ.

5-2-4-1- نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات محور الجهات والظروف المحيطة:

تمت دراسة نتائج الإحصاء الوصفي فيما يتعلق بقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الظروف والجهات المحيطة بعمل المرافئ ومقارنة الوسط الحسابي لإجابات المستخدمين (أفراد العينة) على محور الجهات والظروف المحيطة مع متوسط الحيات المساوي في مقياس ليكرت الخماسي للدرجة (3).

الجدول رقم ( 5-15) نتائج الإحصاء الوصفي لمحور الجهات والظروف المحيطة.

One-Sample Test Test Value = 3	Descriptive Statistics		محور الظروف المحيطة
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
Sig. (2-tailed)			
.000	1.113	2.46	تتميز الإجراءات الجمركية في سورية بالبساطة والسرعة
.000	1.129	2.44	وجود شركة توكيلات ملاحية مملوكة للدولة له أثر ايجابي على عمل المرافئ البحرية
.002	0.989	2.65	البيئة التشريعية والقانونية التي تحكم العمل البحري السوري متطورة وملائمة.
.000	1.08	3.69	تتوفر شبكة طرق برية فعالة من المرافئ البحرية إلى كافة المحافظات السورية ودول الجوار
.001	1.094	3.42	شبكة السكك الحديدية بين المرافئ والمناطق الداخلية والدول متطورة ويمكن الاعتماد عليها.
.000	0.969	2.22	غياب نظام نقل متعدد الوسائط لا يؤثر على تنشيط الحركة في المرافئ السورية والترانزيت
.002		2.81	الوسط الحسابي لمحور الجهات والظروف المحيطة

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الجهات والظروف المحيطة بعمل المرافئ البحرية السورية بلغ حوالي 2.81 وهو أقل من درجة الحيات التي تساوي /3/ على مقياس ليكرت الخماسي وهذا يدل على الرأي السلبي من قبل مستخدمي المرافئ البحرية السورية، وللتأكد من أن الفرق بين المتوسط الحسابي لمحور الظروف والجهات المحيطة البالغ /2.81/ وبين درجة الحيات /3/ معنوي (أي ذو دلالة إحصائية) تم إجراء اختبار (One-Sample Test) ستودينت لعينة واحدة حول الوسط الحسابي لمحور الجهات والظروف المحيطة حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة Sig=0.002 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإن الفرق بين المتوسط الحسابي لمحور الجهات والظروف المحيطة وبين الوسط الحسابي الحياتي /3/ جوهري ذو دلالة معنوية، وهذا يدل على سلبية مجمل الجهات والظروف التي تحيط بعمل المرافئ السورية.

ونلاحظ من الجدول (5-15) أنه يوجد عاملين تجاوز وسطهما الحسابي الدرجة (3) وهما شبكة الطرق البرية (3.69)، وشبكة السكك الحديدية (3.42)، وهذا يدل على إيجابية هذين العاملين بالنسبة للمرافئ البحرية وهذا ما يؤكد اختبار ستودينت لعينة واحدة (One-Sample Test) حيث أن قيمة احتمال الدلالة في الحالتين (P=0.000, p=0.001) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أن الفرق بين المتوسط الحسابي لكل من شبكة الطرق البرية وشبكة السكك الحديدية وبين الوسط الحسابي الحياتي /3/ جوهري

ذو دلالة معنوية. أما باقي العوامل (الجمارك، البيئة التشريعية، التوكيلات الملاحية، النقل المتعدد الوسائط) فهي عوامل سلبية.

#### 5-2-4-2- اختبار الفرضية:

- فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف والجهات المحيطة بعمل المرافئ البحرية السورية وبين الأداء التنافسي لتلك المرافئ.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف والجهات المحيطة بعمل المرافئ البحرية السورية وبين الأداء التنافسي لتلك المرافئ.

تم إجراء اختبار تحليل الانحدار لمعرفة معامل الارتباط ومعامل التحديد بين محور الجهات والظروف المحيطة بعمل المرافئ وبين الأداء التنافسي لتلك المرافئ.

الجدول رقم (5-16) نتائج تحليل الانحدار بين محور الجهات والظروف المرتبطة بعمل المرافئ والأداء التنافسي.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.433 <sup>a</sup>	.187	.177	.54165

a. Predictors: (Constant), الظروف..

الجدول رقم (5-17) تحليل التباين بين محور الجهات والظروف المرتبطة بعمل المرافئ والأداء التنافسي.

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	5.410	1	5.410	18.440	.000 <sup>b</sup>
Residual	23.471	80	.293		
Total	28.881	81			

a. Dependent Variable: الأداء التنافسي

b. Predictors: (Constant), الظروف والجهات المرتبطة.

من خلال الجدول رقم (5-16) نجد أن قيمة R التي تقيس درجة ارتباط محور الظروف والجهات المرتبطة بعمل المرافئ بالأداء التنافسي بلغت حوالي 44%، ومعامل التحديد  $R^2$  الذي يقيس نسبة تأثير الجهات والظروف المحيطة بعمل المرافئ على الأداء التنافسي بلغ حوالي 19%، ومن خلال الجدول رقم (5-17) نلاحظ أن قيمة احتمال الدلالة  $Sig=0.000$  أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم التي تقول بأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف والجهات المحيطة وبين الأداء التنافسي للمرافئ البحرية السورية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف والجهات المحيطة بعمل المرافئ البحرية السورية وبين الأداء التنافسي لتلك المرافئ.

من خلال اختبار الفرضيات الأربعة نجد بأنه يوجد تأثير معنوي للعوامل الأربعة على الأداء التنافسي للمرافئ السورية وينسب مختلفة، وأن نسبة تأثير العوامل الداخلية في المرافئ البحرية والتي تشمل (عوامل

الإنتاج، ظروف الطلب، استراتيجية الشركة ومنافستها) هي الأكثر تأثيراً على الأداء التنافسي للمرفأ من تأثير الظروف والجهات المرتبطة بعمل تلك المرفأ، كما تبين وجود ضعف في معظم مكونات تلك العوامل باستثناء خمسة عوامل إيجابية وهي: (أماكن التخزين، الموقع الجغرافي، المزايا التفضيلية للسفن السورية، الطرق البرية، السكك الحديدية) وهذه العوامل تمثل عوامل قوة تدعم الاداء التنافسي للمرفأ السورية.

ويمكن معرفة مدى تأثير المحاور الأربعة (مجتمعين) على الأداء التنافسي للمرفأ البحرية السورية وفق الآتي:

a- نتائج الإحصاء الوصفي للمحاور الأربعة (مجتمعين):

الجدول رقم (5-18) المتوسط الإحصائي للمحاور الأربعة في اختبار ستودينت

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحاور: (عوامل الإنتاج، ظروف الطلب، استراتيجية الشركة ومنافستها، الظروف والجهات المرتبطة).	82	2.5658	.46485	.05133

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحاور الأربعة بلغ حوالي 2.57 وهو أقل من درجة الحياد التي تساوي 3/ على مقياس ليكرت الخماسي، وللتأكد من أن الفرق بين المتوسط الحسابي للمحاور الأربعة البالغ حوالي 2.57/ وبين درجة الحياد 3/ معنوي (أي ذو دلالة إحصائية) تم إجراء اختبار ستودينت.

الجدول رقم (5-19) نتائج اختبار ستودينت لعينة واحدة حول الوسط الحسابي للمحاور الأربعة.

	One-Sample Test					
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحاور: (عوامل الإنتاج، ظروف الطلب، استراتيجية الشركة ومنافستها، الظروف والجهات المرتبطة).	-8.458-	81	.000	-.43420-	-.5363-	-.3321-

نلاحظ من الجدول السابق أن احتمال الدلالة  $\alpha = 0.05 < P = 0.000$  مما يدل على وجود فرق جوهري ذو دلالة معنوية بين المتوسط الحسابي للمحاور الأربعة وبين الوسط الحسابي الحيادي 3/.

b- تم إجراء اختبار تحليل الانحدار لمعرفة معامل الارتباط ومعامل التحديد بين المحاور الأربعة للتنافسية (مجتمعين) وبين الأداء التنافسي:

الجدول رقم (5-20) نتائج نموذج تحليل الانحدار بين المحاور الأربعة للتنافسية وبين الأداء التنافسي.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.737 <sup>a</sup>	.544	.538	.40588

a. Predictors: (Constant), عوامل الإنتاج، ظروف الطلب، استراتيجية الشركة ومناقستها، الظروف المرتبطة)

الجدول رقم (5-21) تحليل التباين بين المحاور الأربعة للتنافسية وبين الأداء التنافسي

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	15.702	1	15.702	95.312	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	13.179	80	.165		
Total	28.881	81			

a. Dependent Variable: الأداء التنافسي

b. Predictors: (Constant), عوامل الإنتاج، ظروف الطلب، استراتيجية الشركة ومناقستها، الظروف المرتبطة)

من خلال الجدول (5-21) نلاحظ أنّ قيمة احتمال الدلالة Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى وجود تأثير للمحاور الأربعة للتنافسية مجتمعين على الأداء التنافسي للمرافئ السورية، ومن خلال الجدول رقم (5-21) نجد أن قيمة R التي تقيس درجة ارتباط المحاور الأربعة مجتمعين بالأداء التنافسي بلغت حوالي 74% وهي درجة ارتباط عالية نسبياً، كما نلاحظ من خلال معامل التحديد R<sup>2</sup> أنّ نسبة تأثير المحاور الأربعة مجتمعين على الأداء التنافسي بلغت حوالي 55% وأنّ النسبة الأخرى تعود لعوامل أخرى مكمّلة. ويرأي الباحث فإنّ أبرز تلك العوامل المكمّلة هي الظروف الأمنية والسياسية والعقوبات الخارجية على سورية التي تنعكس سلباً على عمل المرافئ البحرية السورية. ويمكن رسم شبكة تنافسية المرافئ البحرية السورية متضمنة عوامل التنافسية موزعة على خطوطها وفق ما يبيّنه الشكل التالي:

الشكل رقم ( 1-5 ) يبين موقع كل عامل من العوامل المؤثرة في التنافسية على الشبكة التنافسية للمرافئ البحرية السورية.



الشكل من إعداد الباحث

## - النتائج والتوصيات:

### 1- النتائج:

من خلال تحليل واقع عمل المرفأى البحرية السورية والدراسة الميدانية الإحصائية لكافة العوامل المؤثرة في تنافسيتها، توصل البحث إلى النتائج الآتية:

**1-1-1** أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لعوامل الإنتاج في المرفأى البحرية السورية على الأداء التنافسي لتلك المرفأى ، وقد تبين وجود ضعف في عوامل الإنتاج وفق الآتي:

**1-1-1-1** الموارد البشرية: ضعف إدارة الموارد البشرية في المرفأى البحرية السورية وهذا ينجم عنه سوء في توزيع العاملين على الوظائف، وغياب معايير قياس الأداء الفعلي للعاملين، وعدم تحقيق التدريب والتأهيل لأهدافه التدريبية.

**1-1-2** الآليات: عدم كفاية الآليات المستخدمة في المرفأين حيث يوجد نقص في عدد الآليات اللازمة لأداء العمليات بالسرعة المطلوبة خصوصاً في مرفأ اللاذقية إضافة إلى قدم عدد كبير من الآليات التي تجاوزت عمرها الاستثماري وكثرة أعطالها وضعف جاهزيتها الفنية نتيجة عدم وجود صيانة وقائية فعلية لها.

**1-1-3** أعماق الأرصفة: عدم كفاية أعماق الأرصفة وعدم ملائمتها لتلبية كافة احتياجات السفن باعتبار أن الحد الأقصى لأعماق الأرصفة في المرفأى السورية لا يتجاوز 13,30م وهي لا تسمح باستقبال سفينة تتجاوز حمولتها 4000 حاوية.

**1-1-4** الإدارة الإلكترونية: ما تزال المرفأى السورية تعتمد على النظام الورقي في إدارة أعمالها الإدارية والتشغيلية، مع الإشارة إلى قيام شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية بتطبيق نظام معلوماتي متطور في إدارة نشاط الحاويات إلا أن هذا النظام غير قادر لوحده لتأمين كافة المتطلبات باعتباره يحتاج إلى الربط مع الأنشطة الأخرى للمرفأى إضافة إلى ربطه مع الجهات الأخرى لتحقيق نظام متكامل لقطاع المرفأى البحرية السورية.

**1-1-5** البنية الإدارية والتنظيمية: تعقيد في الإجراءات الإدارية والتنظيمية في المرفأى السورية ومن الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التعقيد وعدم تبسيط الإجراءات هو عدم وجود إدارة إلكترونية للأعمال كما سبق وذكرناه.

**1-2** أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لظروف الطلب في المرفأى البحرية السورية على الأداء التنافسي لتلك المرفأى، وقد تبين وجود ضعف في مكونات وظروف الطلب وفق الآتي:

**1-2-1** الترانزيت: ضعف التسهيلات التي تخص الترانزيت في المرفأى البحرية السورية ووجود العديد من العقبات التي تحول دون تفعيل تجارة الترانزيت بالشكل الذي ينسجم مع أهمية موقع المرفأى السورية كبوابة للمتوسط باتجاه عدد من دول الجوار، أمّا فيما يتعلق بنشاط الأقطرما فتعاني المرفأى

السورية من ضعف المقومات والتسهيلات لنشاط الإقترما ومنها انخفاض الأعماق وكذلك التأخر في الاهتمام بهذا النوع من النشاط مما ساهم في تفرّد المرفأء المجاورة بتجارة الأقطرما خصوصاً بيروت.

1-2-2- التعرفة المرفئية: ارتفاع التعرفة المرفئية المطبقة في المرفأء السورية بالمقارنة مع المرفأء المجاورة خصوصاً البدلات التي تخص البضاعة، أمّا البدلات المرفئية التي تخص السفينة فهي مقبولة.

1-2-3- جودة الخدمات: أشارت نتائج الدراسة إلى ضعف العديد من الخدمات في المرفأء البحرية السورية ومنها بطئ الخدمة وضعف إجراءات الأمن والسلامة مما يؤدي إلى كثرة حالات الحوادث بالإضافة إلى انتشار حالات الفساد بين العاملين مما يضطر بعض المتعاملين إلى دفع مبالغ مالية خارج التعرفة المرفئية النظامية على شكل إكراميات أو رشاوى. ويؤكد الباحث على أن هذه المبالغ التي يدفعها المتعاملون مع المرفأء يستردوها من أصحاب البضائع حيث تدخل في تكلفة عملية التخليص وتدخل في النهاية في الثمن النهائي للبضاعة، من جهة أخرى فإن تلك المبالغ غير النظامية تزيد من تكلفة النقل عبر المرفأء البحرية السورية خصوصاً أن هناك مبالغ أخرى غير نظامية تدفع لجهات متعددة أخرى سواء في المرفأء أو خارج المرفأء مما يزيد أكثر من تكلفة النقل.

1-3-3- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لاستراتيجية المرفأء البحرية السورية وظروف منافستها على الأداء التنافسي لتلك المرفأء، وقد تبين وجود ضعف في هذه الاستراتيجية وظروف المنافسة وفق الآتي:

#### 1-3-1- التشاركية:

• من خلال تحليل عمل محطات الحاويات في المرفأء السورية تبين عدم وفاء الشركات المشغلة للحاويات بالتزاماتها وعدم تحقيق شركتي مرفأء اللاذقية وطرطوس للأهداف التي بنيت عليها التشاركية.

• بالنسبة للخدمات التي تقدمها محطات الحاويات يمكن تقسيمها إلى قسمين:

• الخدمات التي تقدم للسفينة وتشمل خطة الترصيف وأعمال التفريغ والتحميل فهي جيدة.

• الخدمات التي تقدم للبضاعة وتشمل النقل والكشف والتخزين ودفع الرسوم وإخراج البضاعة وغيرها من الخدمات فهي تعاني من انخفاض جودتها وبعدها عن الشفافية.

#### 1-3-2- التسويق: ضعف وظائف التسويق في المرفأء، وعدم فعالية سياساتها التسويقية وقلة

قنوات الاتصال والتواصل بين المرفأء والمستخدمين وعدم الاستجابة الكافية لشكاوى المتعاملين.

#### 1-3-3- المنافسة: وجود منافسة من المرفأء المجاورة ( مرفأء بيروت، مرفأء العقبة، مرفأء مرسين)

للمرفأء السورية خصوصاً في مجال الترانزيت، كما تتفوق تلك المرفأء فيما يتعلق بالتعرفة المرفئية والخدمات اللوجستية والبنية التحتية، أمّا فيما يتعلق بالمنافسة المحلية فأشارت الدراسة إلى عدم وجود منافسة إيجابية بين مرفأء اللاذقية وطرطوس حيث تتشابه ظروف العمل والخدمات المقدمة.

1-4-4- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للجهات والظروف المحيطة بالمرافئ البحرية السورية على الأداء التنافسي لتلك المرافئ، وقد تبين سلبية بعض الجهات والظروف على عمل المرافئ السورية وفق الآتي:

1-4-1- ( جمارك، توكيلات): بالنسبة للجمارك يوجد تعقيد في الإجراءات الجمركية المطبقة في تخليص البضاعة والتي تشكل معاناة على مستخدمي المرفأ وتؤدي إلى التأخير في الإفراج عن البضاعة وازدياد البدلات المرفئية نتيجة طول فترة الخزن، أما فيما يتعلق بشركة التوكيلات الملاحية فإن عملها ينعكس سلباً على السفن التي تتراد المرافئ السورية والتي تتولى شركة التوكيلات الملاحية وكالتها.

1-4-2- النقل متعدد الوسائط: عدم تفعيل نظام النقل المتعدد الوسائط يعتبر من السلبيات التي تضعف من تنافسية المرافئ في سورية، حيث يعتبر نظام النقل المتعدد الوسائط النظام الأكثر ملائمة لاحتياجات النقل من حيث السرعة والتكلفة والتتبع وضمان وصول البضائع في الموعد المحدد.

1-5-5- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود عدة عوامل إيجابية تمثل نقاط قوة تدعم الأداء التنافسي للمرافئ البحرية السورية، وهي:

1-5-1- الموقع الجغرافي: أشارت الدراسة إلى أن الموقع الجغرافي للمرافئ البحرية السورية من أهم المزايا النسبية التي تتمتع بها المرافئ والتي يجب تحويلها إلى ميزة تنافسية، وأكدت الدراسة على أهمية المزايا التفضيلية التي تقدّم للسفن السورية.

1-5-2- أماكن التخزين: أشارت الدراسة إلى كفاية أماكن التخزين من ساحات ومستودعات لاحتياجات العمل على الرغم من بلوغ نسبة امتلائها حوالي 90%.

1-5-3- شبكة الطرق البرية والسكك الحديدية: أشارت الدراسة إلى توفر وفعالية الطرق البرية والسككية التي تربط المرافئ السورية بالمناطق الداخلية والدول المجاورة حيث تعتبر الطرق الجيدة من العوامل الإيجابية التي تدعم عمل المرفأ وتزيد من تنافسيته ودوره في سلسلة النقل اللوجستية الدولية خصوصاً بعد تنفيذ مشاريع الطرق والوصلات السككية المخطط لها.

1-6- إضافة إلى العوامل التي تعاني من ضعف وتؤثر سلباً على تنافسية المرافئ البحرية السورية التي تمّ ذكرها في النتائج (1-2-3)، توجد عوامل أخرى مكملة تؤثر سلباً على عمل المرافئ وأهمها الظروف السياسية سواء ما يتعلق منها بطبيعة العلاقات السياسية بين سورية والخارج أو الأوضاع الأمنية السائدة في الدول المجاورة ومنها العراق، إضافة إلى العقوبات الاقتصادية التي تفرضها دول خارجية على سورية والتي تؤثر سلباً على حركة التبادل التجاري بين سورية ودول أخرى، كما تؤثر على شركات الملاحة والنقل البحري وشركات التأمين التي تزيد من أجور النقل البحري ورسوم التأمين سواء على السفن أو البضائع التي يكون مقصدها سورية.

## 2- التوصيات:

بعد دراسة وتحليل واقع المرفأى البحرية السورية والوصول إلى نتائج تمّ التعرّف من خلالها على العوامل التي تؤثر في ضعف تنافسيته المرفأى السورية والتي تمثل تحدّيات أمام تواجه تطوّرها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز تنافسية المرفأى البحرية السورية وتتضمن هذه التوصيات آفاق لتطوير المرفأى وتعزيز دورها المستقبلي في التجارة الخارجية السورية والاقتصاد الوطني.

### 1-2- فيما يخص بالتطوير الإداري والمؤسساتي والقطاعي:

1-1-2- صياغة سياسة وطنية شاملة لقطاع النقل البحري ومن ضمنها المرفأى البحرية (خارطة طريق)، تتضمن هذه السياسة تقييم شامل لواقع ودور المرفأى البحرية، وتتضمن الأهداف وتخطيط الاستراتيجيات اللازمة لتطوير المرفأى السورية بهدف زيادة حصتها في التجارة البحرية لحوض البحر الأبيض المتوسط، وتعزيز مساهمتها في الاقتصاد الوطني. ويجب أن توضع هذه السياسة بالتنسيق مع كافة الوزارات والجهات المحلية التي يرتبط عملها بعمل المرفأى البحرية بما يضمن عدم وجود أية عقبات إجرائية أو قانونية تعيق أو تؤخر العمل في المرفأى من أية جهة كانت، على أن تنهض شركات المرفأى البحرية السورية بمسؤولياتها باعتبارها السلطات المرفئية في تنفيذ هذه السياسات من خلال خطط استثمارية تستند إلى الاستراتيجيات المركزية الموضوعة مقابل احتفاظ وزارة النقل باعتبارها الجهة الوصائية بدورها الاستراتيجي في الرقابة والتوجيه.

2-1-2- تعديل الهيكل التنظيمي للمرفأى البحرية السورية والانتقال من حالة الهيكل الهرمي إلى حالة الهيكل اللاهزمي أو الأفقي بما ينسجم مع تحوّل المرفأى السورية من نموذج المرفأى الخدمية العامة إلى نموذج المالك غير المشغّل أو المختلط، ومنح المدراء الفرعيين صلاحيات في تسيير الأمور اليومية بهدف تخفيف المركزية وتوفير درجة عالية من المرونة في اتخاذ القرارات، وقد يتطلب تعديل الهيكل التنظيمي دمج مديريات مع أخرى وإحداث مديريات جديدة، ومن أهم المديريات التي يمكن دمجها:

- دمج مديرتي الشؤون المالية والحسابات لتصبحان مديرية المالية والمحاسبة.
- دمج دائرتي الدفاع المدني والضابطة المرفئية لتصبحان مديرية الأمن والسلامة.
- دمج دائرة شؤون العاملين في مديرية الشؤون الإدارية والقانونية مع مديرية التدريب والتأهيل لتصبحان مديرية الموارد البشرية.

• إحداث وحدة دعم القرار كدائرة مستقلة تتبع المدير العام تضم ماليين وحقوقيين وفنيين وأكاديميين لتقديم الاستشارات والدراسات التي يطلبها المدير العام واللجنة الإدارية حول بعض القرارات الاستراتيجية التي تتطلب دراسة وتحليل.

2-1-3- تعديل نظام استثمار المرفأين بما ينسجم مع التطورات المتلاحقة في عالم النقل البحري وتماشياً مع تغير أسلوب إدارة المرفأى البحرية ودخول القطاع الخاص للاستثمار فيها، والسماح للمرفأى باستثمار بعض عقاراتها تجارياً وسياحياً للحصول على موارد مالية إضافية.

4-1-2- تعزيز وظائف التخطيط والتسويق من خلال اعتماد مفاهيم تخطيطية حديثة تقوم على تقييم أداء المرفأ من خلال مؤشرات الأداء المعتمدة عالمياً (إنتاجية الرافعة، إنتاجية الرصيف، زمن المكوث، زمن الإفراج..)، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والبيئة التنافسية للمرفأ، والاستفادة من الإحصائيات والبيانات المتوفرة لبناء تنبؤات مستقبلية وتقدير الاحتياجات والموارد وذلك باستخدام برامج معلوماتية متطورة والتي تعتمد النماذج الرياضية في عملية التخطيط. وفيما يتعلق بوظيفة التسويق فيجب إضافة هذه الوظيفة إلى مديرية التخطيط واعتماد سياسة تسويقية فعالة تعمل على الترويج لخدمات المرفأ وتتواصل مع مستخدمي المرفأ سواءً عن طريق تنظيم لقاءات واجتماعات دورية أو التواصل عبر الانترنت بهدف التعرف على شكاويهم ووجهات نظرهم حول الخدمات المقدّمة في المرفأ.

5-1-2- إدارة الموارد البشرية وفق المفاهيم الحديثة من خلال الآتي:

1-5-1-2- وضع معايير كمية وشخصية لتقييم الأداء وربط الحافز بالإنجاز.

2-5-1-2- ترشيح العاملين لشغل المراكز القيادية يجب أن يكون بناءً على الخبرة العلمية والكفاءة الفكرية والوظيفية وتقييم أداء المرشح عن الأعمال المسندة إليه سابقاً والنتائج التي حققها.

3-5-1-2- إعادة تقييم لتوزيع العاملين على المديریات والدوائر وإعادة توزيع فائض العمالة في بعض مديريات لسد النقص في مديريات أخرى، وتحديد الاحتياجات السنوية من الموارد البشرية بعد إحصاء الموارد البشرية الموجودة واختصاصاتهم لتحديد نسبة البطالة المقنعة.

4-5-1-2- تطوير وظيفة التدريب والتأهيل وذلك بإدراج دورات تدريبية نوعية متخصصة

لتطوير عمل المرفأ كتحليل الكفاءة والتنافسية والتخطيط الاستراتيجي للمرفأ، ووضع معايير لتقييم نتائج التدريب وربطه باحتياجات العمل بما يضمن الاستفادة قدر الإمكان من مخرجات عملية التدريب لتخفيف الاستعانة بالخبراء خصوصاً في المواضيع التي تمّ التدرّب عليها. وأهم الدورات المقترحة:

5-5-1-2- إعادة هندسة الإجراءات التنظيمية والإدارية في المرفأ بما يحقق تبسيط في الإجراءات، ويوصي الباحث منح الشركات الأكثر تعاملًا مع المرفأ بطاقات دخول مجانية ومزايا تفضيلية كقبول تعهد بالدفع في حالات معينة أو منحها أفضلية في نقل البضاعة أو الكشف عليها.

6-1-2- تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين تنافسية المرفأ البحرية السورية باعتباره النظام الأحدث في إدارة الشركات والمؤسسات الاقتصادية ومصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية.

2-2- فيما يتعلق بتطوير البنى التحتية للمرفأ:

1-2-2- الإسراع في التعاقد مع شركة متخصصة ولو بالتراضي لتنفيذ مشروع توسيع مرفأ اللاذقية لإنشاء أرصفة جديدة ذات أعماق تمكّن المرفأ من استقبال السفن الكبيرة مع ساحات خلفية واسعة ومستودعات جديدة، وذلك بعد أن تقوم شركة مرفأ اللاذقية من خلال لجنة متخصصة بإعداد إضبارة كاملة للمشروع من النواحي الفنية والقانونية والمالية تتضمن الفكرة العامة للمشروع والتصميم الفني التفصيلي والكلفة المالية التقديرية وتحديد الأسلوب الأفضل للتعاقد على أساس إحدى صيغ عقود

(p.p.p)، كما يوصي الباحث بضرورة التنسيق بين إدارة المرفأ والسلطات المحلية في محافظة اللاذقية بخصوص الإسراع في تنفيذ مشاريع الطرق خصوصاً المحلّق الشمالي باتجاه المرفأ لتوفير طريق جانبي يسمح بعبور البضائع والحاويات دون إحداث اختناق أو ازدحام مروري مستقبلاً عند الانتهاء من المشروع والبدء باستثماره.

2-2-2 وضع حلول بديلة في حال عدم التمكن من إنجاز مشروع توسيع مرفأ اللاذقية لأسباب تتعلق بضعف التمويل أو فشل التعاقد وذلك لضمان قيام المرفأ باستيعاب كميات متزايدة من البضائع، ويوصي البحث بضرورة إعادة دراسة الإجراءات في المرفأ بما يضمن تخفيض زمن بقاء الحاوية أو البضاعة وتوفير مساحات إضافية.

2-2-3 الإسراع في تنفيذ مشاريع إحداث الأرصفة الجديدة في مرفأ طرطوس لمواكبة الطلب المستقبلي على البضائع العامة.

2-2-4 استثمار الأراضي المملوكة للمرفأين في أطراف المدينة وتأهيلها كمستودعات مرفئية يمكن استخدامها لتخزين البضائع والحاويات خصوصاً البضائع المتروكة التي ستنتف أو ستباع بالمزاد العلني. وفي هذا الصدد يشير الباحث إلى أهمية الأراضي التي تملكها شركة مرفأ اللاذقية والتي لا تبعد عن المرفأ أكثر من 7 كم وهي الآن خارج الاستثمار ويوصي الباحث باستثمارها كمرفأ جاف لتجميع حاويات الترانزيت وإجراء المعاملة الجمركية عليها أو نقل بضائع المتروكات إليها.

2-2-5 الصيانة الدورية للمستودعات وأماكن التخزين واتخاذ إجراءات الأمن والسلامة فيها بما يضمن سلامة البضائع.

2-2-6 تحسين أداء صيانة الآليات للحفاظ على جاهزيتها والتقليل من أعطالها وذلك من خلال الآتي:

- التطبيق الفعلي لمفهوم الصيانة الوقائية من خلال الكشف الدوري على الآليات ووضع معايير للكشف والصيانة ومسك سجل صيانة لكل آلية مع بناء قاعدة بيانات مؤتمتة عن الوضع الفني التفصيلي لكل الآليات لمعرفة معدّل زمن تعطلّ وتوقّف كل آلية ومعدل استخدامها الشهري من أجل الوصول إلى تقييم دقيق للواقع الفني للآليات في نهاية كل فترة .
- تموين المستودعات الفنية بالقطع التبديلية اللازمة لضمان جاهزية الآليات خصوصاً القطع التبديلية العائدة للآليات الأكثر أهمية في العمل المرفئي كروافع الرصيف.
- تحسين مهارات الصيانة لدى الفنيين من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية داخلية أو خارجية لدى الشركات المورّدة للآليات. والحرص على استثمار الآليات من قبل السائقين المدربين عليها والأفضلية تكون لمن اتبع دورة على قيادة الآلية في الشركة المورّدة.

2-2-7 البنية التحتية المعلوماتية: يوصي الباحث بضرورة قيام المرفأ البحري السورية بالإسراع بأتمتة فعلية لأعمالها الداخلية الإدارية والمالية والتخطيطية والتشغيلية، واعتماد تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات في أعمالها وربط المرفأء الكفرونأأ مع كافة الجهات المعنية بعملية النقل كالجمارك والوكلاء الملاحيين لضمان وصول المعلومات المتعلقة بالسفن والبضاعة بأسرع وقت.

### 2-3-3- فيما يخص الخدمات والأنشطة المرفئية:

2-3-3-1 الترانزيت: باعتبار أن عدداً كبيراً من العقباء التي تواجه تفعيل الترانزيت عبر المرفأء البحرية السورية لا تعود بالأساس إلى شركات المرفأء وإنما إلى جهاء أخرى كالجمارك والوكالات الملاحية إضافة إلى الإجراءات المفروضة من قبل سلطاء الدول المجاورة كالعراق، تم تقسيم التوصفاء فيما يخص الترانزيت إلى قسمين:

#### 2-3-3-1-1 ما يتعلق بشركات المرفأء السورية:

• تأمين الآفاء اللازمة للتعامل مع كافة أنواع بضائع الترانزيت خصوصاً مادة الحديد والتي تشكل نسبة كبيرة من الترانزيت عبر المرفأء السورية.

• إعادة النظر بتعرفة الترانزيت خصوصاً الحاوافاء بما يحقق تنافسية مع المرفأء المجاورة مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل تكلفة النقل البحري ككل وأجور التأمين والمدفوعات غير الرسمية، ومنح إجراءات تشجيعية لجذب الترانزيت عبر المرفأء السورية / مرفأء العقبة مثلاً بمنح حسم 30% على الرسوم المرفئية الجمركية للبضائع التي يكون مقصدها العراق/.

#### 2-3-3-2- فيما يخص جهاء الأخرى:

• السماح بنقل الترانزيت ضمن الحاوافاء دون الإلزام بتفريغها ضمن المرفأء البحري أو في المرفأء الجاف ويمكن للوكالة الملاحية أن تطلب كفالة من متعهد النقل كضمان لعودة الحاوية الفارغة.

• تخفيف الإجراءات الجمركية المفروضة على بضائع الترانزيت من حيث عدد البببانات الجمركية وإجراءات الكشف والتحليل، واستبدال نظام التفريق المعمول به واستبداله بنظام اتصال معلوماتي يؤمن المراقبة اللازمة.

• التواصل والتنسيق مع السلطاء العراقية للالتزام بالاتفاقاء والبروتوكولات الموقعة مع الجانب السوري لمعالجة العقباء التي تعترض الترانزيت ضمن الأراضي العراقية، ودراسة تأسيس شركات مشفركة سورية عراقية في مجالات النقل.

• دراسة إنشاء مناطق حرة سورية عراقية مشفركة أسوةً بالمناطق الحرة بين العراق ودول الجوار كالأردن وتركيا وإيران والتي تعتبر سوقاً يتم تبادل السلع والبضائع من خلالها.

• تفعيل التعاون بين مؤسسة الخطوط الحديدية السورية ومؤسسة سكك حديد العراق لتفعيل نقل الحاوافاء بالقطار بين البلدين على أن تتحمل الشركة العراقية مسؤولية إعادة الحاوافاء الفارغة.

2-3-3-2- فيما يتعلق بنشاط الأقطرما: باعتبار أن الأعماق في المرفأء السورية تشكل عقبة أمام تفعيل نشاط الأقطرما الذي يحتاج إلى أرصفة أعمق تستطيع استقبال سفن كبيرة تسمى بالسفن الأم، فإن مشروع توسيع مرفأء اللاذقية سيكون له أهمية في مجال تشجيع الأقطرما عبر مرفأء اللاذقية، وإلى حين إنجاز المشروع فإنه يجب الطلب إلى شركة محطة حاوافاء اللاذقية الدولية تنفيذ خطتها التسويقية لجذب

المزيد من الخطوط الملاحية إلى مرفأ اللاذقية من خلال شركتي (CMA-CGM Terminal link) اللتين تملكان العديد من محطات الحاويات في حوض المتوسط والعالم وترابطهما علاقات تعاون مع عدد من الخطوط الملاحية.

2-3-3- إحداث رقابة مباشرة على عمل محطات الحاويات من خلال مكاتب ميدانية ضمن المحطة تتبع شركات المرفأ السورية لضمان جودة الخدمات التي تقدمها المحطات للمستخدمين، وإيجاد قنوات اتصال مع مستخدمي محطات الحاويات للاطلاع على شكاويهم وآرائهم بعمل المحطات.

2-3-4- تنظيم دخول وخروج الشاحنات وإيجاد مواقف محددة يمكن أن تكون مأجورة للشاحنات التي تنتظر التحميل أو التفريغ للتقليل من حوادث الاصطدام وحوادث السير، واستثمار الأماكن الخالية في المرفأ كمواقف، وأتمتة عمل البوابات في المرفأ من خلال الربط مع النافذة الواحدة بالنسبة للحاويات وأماكن الإيداع بالنسبة للبضائع العامة.

2-3-5- تشديد إجراءات الأمن والسلامة للحفاظ على البضائع وحمايتها من السرقة للتقليل من حوادث نقص البضاعة، ووضع مشروع كاميرات المراقبة في الاستثمار الفعلي خصوصاً في أماكن الإيداع، والإسراع بإنجاز محاضر ضبط الإدخال للتأكد من عدد ووزن البضاعة.

#### 2-4- فيما يتعلق بالظروف والجهات المرتبطة بعمل المرفأ البحرية:

2-4-1- فيما يتعلّق بالنقل المتعدّد الوسائط، يوصي الباحث الآتي:

2-4-1-1- في المجال القانوني والتشريعي:

• إصدار تشريع خاص بنظام النقل المتعدد الوسائط ينسجم مع الاتفاقيات الدولية بهدف توحيد القواعد والإجراءات المتبعة في كافة الدول.

• تشجيع إقامة شركات متخصصة بإدارة النقل المتعدد الوسائط ويمكن لهذه الشركات أن تقوم بإدارة المرفأ الجافة والمحطات اللوجستية فيها.

• إنشاء مرفأ جافة في كافة المحافظات والمناطق الصناعية السورية تتضمن مراكز لوجستية تتوفر فيها كافة الخدمات اللوجستية استكمالاً لسلسلة النقل المتعدد الوسائط.

2-4-1-2- في مجال الطرق البرية والسككية:

• الصيانة الدائمة لشبكة الطرق العامة التي تصل بين المرفأ والمناطق الداخلية، وضرورة تقيّد الشاحنات بالحمولات المحورية منعاً لحصول تخريب للطرق نتيجة الحمولات الزائدة.

• العمل على إنجاز مشروع المتعلّق الشمالي في مدينة اللاذقية الذي يصل مدخل مدينة اللاذقية مع المرفأ مباشرة لتسهيل مرور الشاحنات وعدم حدوث ازدحامات مرورية خصوصاً عند إنجاز مشروع توسيع المرفأ وزيادة إنتاجه.

• الإسراع في إنجاز وصلات الطرقية قيد الإنشاء، وتحديد وصلات والعقد الطرقية التي يجب إدخالها في شبكة الطرق الأساسية من أجل تفعيل النقل متعدد الوسائط.

• تشجيع النقل بالسكك الحديدية من خلال:

- تطوير سكة الحديد الداخلية في المرفئ السورية وإجراء الصيانة الدائمة لها.
- إجراء دراسة شاملة لتعرفة النقل السككي بالمقارنة مع النقل الطرقي لتحقيق التكامل بين أنماط النقل المختلفة.

- تشجيع النقل السككي للحاويات وخاصة في مجال نقل الترانزيت إلى الدول المجاورة وإلى المرفئ الجافة من خلال تفعيل اتفاقيات النقل السككي الموقعة بين سورية والعراق وإبرام اتفاقيات جديدة مع دول مجاورة أخرى يتم الاتفاق فيها على تعرفة موحدة تشجع التجار على نقل بضائعهم بالقطار.
- الإسراع في إنجاز الوصلات السككية خصوصاً التي تصل سورية بالدول المجاورة وأهمها وصلة حديد دير الزور - البوكمال واستكمال إنشاء خط دمشق درعا - الحدود الأردنية وصولاً إلى منطقة الخليج.

#### 2-4-2- فيما يتعلق بالجمارك يوصي الباحث بالآتي:

- ضرورة أتمتة العمل الجمركي بشكل كامل وربط برنامج /أسيكودا/ المطبق في الجمارك مع المرفئ البحرية من خلال مانيفست الكتروني موحد لتبادل كافة البيانات المتعلقة بالبضائع وضمان وصول التصحيحات على المنافست بشكل أوتوماتيكي، وربط كافة المراكز الجمركية بشبكة واحدة يتم من خلالها تبادل البيانات والمعلومات المتعلقة بالبضائع.

- توافق ساعات العمل للجمارك مع الاحتياجات التجارية، والعمل ضمن نظام آلي متطور.
- إعداد تشريعات جمركية حديثة وتبسيط الإجراءات المفروضة على عبور البضائع.
- إعادة النظر بالتعريفات وإعفاء الشحنات ذات الحد الأدنى من القيمة من الرسوم الجمركية.
- توحيد القواعد الجمركية مع الدول المجاورة وفق الاتفاقيات الدولية وأهمها اتفاقية كيوتو.
- اتخاذ إجراءات إدارية ورقابية فعالة لتعزيز مفهوم الشفافية في إدارة الحدود للتقليل من نسبة الفساد الإداري والمالي.

- إمكانية استئناف القرارات الجمركية لدى هيئة قضائية مستقلة.

- #### 2-4-3- فيما يتعلق بالتوكيلات الملاحية: إعادة هيكلة مهام شركة التوكيلات الملاحية بحيث يقتصر عملها على ممارسة دور رقابي وإشرافي على الوكالات الملاحية الخاصة، وإلزام الوكالات الملاحية بمعاملة مستوردات القطاع العام بأسعار مخفضة وإجراءات مبسطة.

#### 2-4-4- فيما يتعلق بالبيئة التشريعية والقانونية:

- إعادة النظر بالقوانين البحرية والأنظمة التي تحكم النقل البحري في سورية لكي تتسجم مع التطورات الدائمة في عالم النقل البحري.
- إحداث محاكم بحرية متخصصة للنظر بالدعاوى البحرية والفصل في القضايا المستعجلة خصوصاً ما يتعلق بإجراءات الحجز على السفن والبضائع في المرفئ.
- إحداث مراكز تحكيم بحرية تختص بالفصل في الخلافات التي تنشأ بين أطراف عملية النقل البحري خصوصاً في القضايا التعاقدية والمواضيع التي تحتاج إلى سرعة في الفصل بعيداً عن إجراءات المحاكم الطويلة.

## المراجع:

المراجع العربية:

الكتب:

- درة، عبد الباري؛ الصباغ، زهير (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين. الأردن، عمان: دار وائل.
- زايد، عادل محمد(2003). إدارة الموارد البشرية " رؤية إستراتيجية ". مصر: جامعة القاهرة.
- عوض، سامي زكي(2004). الموانئ الجافة " تخطيط وإدارة ". مصر، الإسكندرية: منشأة المعارف.
- عوض ، سامي زكي(2005). زيادة كفاءة أداء محطات الحاويات بالإمكانيات المتاحة. مصر، الإسكندرية: منشأة المعارف.
- شعبان، إسماعيل(1981). العلاقات الاقتصادية الدولية. سورية: مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية.
- عبدالله، علي؛ عبد الحافظ ، مصطفى(2000). إدارة و تشغيل الموانئ. مصر، الإسكندرية: الأكاديمية العربية للعلوم و التكنولوجيا و النقل البحري.
- غدير، باسم(2012). تحليل البيانات المتقدم باستخدام IBM SPSS Statistics 20. سورية.
- كيكي، خالد عمر(2006). تاريخ النقل في سورية. سورية: منشورات وزارة النقل السورية.
- محمود، عبد المنصف (2002). اقتصاديات النقل البحري. مصر، جامعة الإسكندرية: مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية.
- ملش، فاروق (1996). النقل المتعدد الوسائط " الأوجه القانونية والتجارية ". مصر، الإسكندرية: الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.
- وكيل، عبد الله؛ صالح، عبد الوهاب (2000). النقل المتعدد الوسائط (إدارة. قواعد. نظم). مصر، القاهرة: مطبعة دارا السلام للثقافة.
- رسائل علمية غير منشورة:**
- أحمد، بشار (2007). دور النقل البحري على صعيد التجارة الخارجية وتأثيره في ميزان المدفوعات. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين: سورية.
- أحمد، سامر(2009). مستقبل التأمين البحري في سورية وأثره في تنشيط التجارة البحرية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين: سورية.

بالوش، سليمان ( 2005). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموانئ البحرية "دراسة حالة ميناء اللاذقية". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم تكنولوجيا النقل البحري، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري: مصر.

بركات، حيان(2010). التدريب ودوره في زيادة القدرة التنافسية لدى الشركات العاملة في قطاع التأمين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين: سورية.  
الحاج مصطفى، لؤي (2005). القدرات التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية وآفاق تطورها. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.

حسون، عتاب(2007). تقييم معايير التقييم المالي والإداري المستخدمة في قطاع النقل البحري ( نموذج مرفأى اللاذقية وطرطوس). رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين: سورية.

فلة، العيهار (2005). دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر: الجزائر.

القحطاني، فيصل (2010). الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير. كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية: المملكة المتحدة.

قنديل، باسل (2008). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية (دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية في غزة: فلسطين.

طحطوح، مسعود(2009). أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة حالة مؤسسة اقتصادية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر - باتنة: الجزائر.

عبد الرؤوف، حجاج (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية. جامعة 20 اوت 55 بسكيكدة: الجزائر.

عفيصة، صفاء (2012). جدوى تطبيق نظام B.O.T في تمويل واستثمار الموانئ السورية وأثرها على التنمية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين: سورية.

العلمي، حسين(2013). دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عباس فرحات صطيف: الجزائر.

عياشة، عثمانى(2011). دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس: الجزائر.

معروف، ميادة(2010). المشاكل والمعوقات التي تواجه إدارة الموانئ البحرية(دراسة تطبيقية لمرافأ اللاذقية). رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة تشرين: سورية.

النور، عبد الحكيم(2009). الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين: سورية.

الوليد، هلاي(2009). الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة(دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس). رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف: الجزائر.

### تقارير عربية:

التقارير الإحصائية لمرافأ اللاذقية بين أعوام(2002-2013). الشركة العامة لمرافأ اللاذقية.

التقارير الإحصائية لمرافأ طرطوس بين أعوام(2002-2013). الشركة العامة لمرافأ طرطوس.

التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري.(2007). سورية: المرصد الوطني للتنافسية.

تقرير التنافسية العربية.(2009). الكويت: المعهد العربي للتخطيط بالكويت.

التقرير الوطني الثاني لتنافسية الاقتصاد السوري.(2011). سورية: المرصد الوطني للتنافسية.

### أبحاث وأوراق علمية في مؤتمرات:

سالم، زينب جابر(2010). الجمارك والأجهزة الرقابية بالموانئ. المؤتمر الدولي السادس والعشرون للموانئ والنقل البحري. مصر. الإسكندرية: الأكاديمية العربية للنقل والتكنولوجيا والنقل البحري.

شاهين، وحيد عبد اللطيف (2010). نحو مستقبل تمويلي أفضل في النقل البحري. المؤتمر الدولي السادس والعشرون للموانئ والنقل البحري(التكامل من اجل مستقبل أفضل). مصر، الإسكندرية: الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

صلواتشي، هشام، بودة، يوسف (2011، تشرين الثاني). تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.

محمود، عبد المنصف (2006). النقل المتعدد الوسائط ودوره في تنمية التجارة العربية البينية. المؤتمر الموسع الثاني للاتحادات العربية لغرف الملاحة البحرية. مصر: القاهرة.

مسعداوي، يوسف (2007). إشكالية القدرة التنافسية في ظل تحديات العولمة. الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية. الجزائر: الشلف.

### أبحاث في مجالات:

حسن، محمد (2005). مشكلات النقل البحري في سورية وأساليب معالجتها. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية. المجلد 27 العدد 3، ص 70-85.

زهيري، زين الدين (2011). جدوى اعتماد نظام BOT في سورية " نموذج تطبيقي على قطاع السياحة". مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية. المجلد 33 العدد 3، ص 99-118.

زنبوعة، محمود (2006). أثر تفعيل النقل المتعدد الوسائط في تنمية التجارة العربية البينية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 22 . العدد 2. 249-272.

نعيمة، بارك (2005). تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية. مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا. العدد 7. 273 - 288.

منير، نوري (2009). تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية. مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 4. 21-48.

وديع، محمد عدنان (2003). القدرة التنافسية وقياسها. سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت. العدد 24. 1-28.

### أبحاث ودراسات لدى جهات رسمية:

جامعة الدول العربية (2010)، متطلبات إدخال نظام النقل المتعدد الوسائط في الدول العربية (أمثلة مختارة لبعض الدول)، مصر.

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (أسكوا) (2007). الممارسات الجيدة في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الموانئ البحرية في البلدان الأعضاء في الاسكوا. نيويورك: الأمم المتحدة.

الخير، سنان (2010). "تحقيق قيمة مضافة عند تحميل وتفريغ البضاعة" المحطات اللوجستية والموانئ. وزارة النقل السورية (وحدة دعم القرار).

رئاسة مجلس الوزراء السورية (2009). الوثيقة الوطنية للتشاركية في مجلس الوزراء. دمشق: سورية.

دكروري، محمد(2008). دراسة عن الشراكة مع القطاع الخاص مع التركيز على التجربة المصرية. وزارة المالية المصرية ( الإدارة العامة للبحوث المالية- إدارة بحوث التمويل رقم الملف 101).

سكر، عماد(2010). النقل السككي في الجمهورية العربية السورية بين الواقع والطموح. وزارة النقل السورية (مديرية الدراسات والبحوث وشؤون البيئة- سلسلة الدراسات الفنية 7).

السكران، احمد؛ حبيب، إياد؛ الوزه، خولة؛ يوسف، رامز (2009). المنشآت الصناعية بين المنافسة والتنافسية "تنافسية قطاع الألبسة الجاهزة". دمشق: المعهد الوطني للإدارة العامة.

سيراد، فريدريك لانسون (2011). دراسة تطبيقية بعنوان تقييم التنافسية للزراعة السورية (تطبيق تحليل سلاسل القيمة لمنتجات مختارة)،المركز الوطني للسياسات الزراعية، وزارة الزراعة السورية.

كرّاز، خلدون (2006). تقنية التبادل الالكتروني للبيانات والوثائق EDI وتطبيقاتها في قطاع النقل. وزارة النقل السورية(مديرية الدراسات والبحوث وشؤون البيئة- سلسلة الدراسات الفنية 10).

المرصد الوطني للتنافسية (2009). قراءة في مؤشرات تنافسية الاقتصاد السوري حسب تقرير التنافسية العالمية 2010/2009. سورية.

المرصد الوطني للتنافسية (2010). سورية في تقرير تمكين التجارة العالمية. سورية.

المرصد الوطني للتنافسية (2011)، التنافسية في الفكر الاقتصادي. سورية.

**المراجع الأجنبية(باللغة الإنكليزية):**

**كتب:**

Porter, Michel(1980). **Competitive strategy**. USA: free press.

Porter, Michel(1985).**Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**.USA: free press.

Porter, Michel(1990). **The competitive advantage of nations**.USA: Harvard Business review.

Porter, Michel (1997).**How competitive forces shape strategy**. USA: Harvard Business review.

**أبحاث ودراسات:**

Dvorak, Simona(2008). **competitiveness Baltic sea ports- A comparison of Klaipeda, st. Petersburg and turku**. Finland: University of Turku.

Shakya, Mallika(2009). **Clusters for competitiveness, Practical Guide & policy Implications for developing cluster Initiatives**, USA: World Bank.

Turpin. François(2013). **PPP in ports, landlord port model**. Tablisi, Georgia: Traceca, European Union.

Trainaviciute. Lina(2011). **The Dry Port - Concept and Perspectives**. Denmark: Association of Danish Transport and Logistics Centers.

Merk, Olaf ; Bagis,Oguz (2011).**The Competitiveness of Global Port-Cities: The Case of Mersin – Turkey**. france, paris: Organization for Economic Co-operation and Development ( OECD).

Merk, Olaf ; Bagis,Oguz (2013)**The Competitiveness of Global Port Cities, Synthesis Report**. france, paris: Organization for Economic Co-operation and Development ( OECD) Regional Development Working Papers.

Meersman, Hilde; Strandenes, Siri; Voorde. Eddy (2014). **Port Pricing: Principles, Structure and Models**. Norway: Norwegian school of economics.

Verduijn,T.M.(1999). **Virtuality and Inter-organizational Co-operation in Logistics and Transport**, Holland, Delft: TRAIL Research School

أبحاث لدى منظمات دولية:

EUROPEAID(2010).**Medamos motorways of the sea MOS PROJECT Structuration**. /121468/C/SV/MULTI. Belgium : european commission.

Economic and social commission for asia and the pacific(UNESCAP)(2011). **A Guidebook on Public-Private Partnership in Infrastructure** .Bangkok.

International Transport Forum(2013). **PPP In developing world and future trends**. France: Organization for Economic Cooperation and Development( OECD).

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD,2002).**Transport Logistics (Shared solution to common challenges)**. (77 2002 06 1 P) ISBN 92-64-19839-3 – No. 52621 2002. France, Paris.

Organization for Economic Cooperation and Development ( OECD,2011). **competition in ports and port services**. Policy . France.

United nations conference on trade and development (Unctad 1975). **port pricing**. New York: United Nations.

United Nations(1980). **United Nations Convention on International Multimodal Transport of Goods**. Geneva.

United nations conference on trade and development (Unctad1991). **Handbook of the management and operation of dry ports**.RDP/LDC/7.Geneva .

United nations(1992) **Trade facilitation, "UNCTAD /ICC Rules for Multimodal Transport Documents**. Geneva.

United nations conference on trade and development (Unctad 1995). **Strategic port pricing**. New York: UNCTAD.

United Nations (8–10 December 2009).**Public and Private Partnerships for the Development of Infrastructure to Facilitate Trade and Transport**. Multi-year Expert Meeting on Transport and Trade Facilitation, Second session .Geneva.

PPIAF (2007). The Public-Private Infrastructure Advisory Facility. **Port reform toolkit-second edition- modules 3(alternative management structures and ownership models.USA:** world bank.

التقارير السنوية:

**Enabling Trade valuing Growth opportunities, committed to improving the state of the world.**(2013). ). Geneva, Switzerland: world economic forum.

**The Global Competitiveness Report 2008-2009.**(2008). Geneva, Switzerland: World Economic Forum.

**The Global Competitiveness Report 2009-2010.**(2009). Geneva, Switzerland: World Economic Forum.

**The Global Competitiveness Report 2010-2011.**(2010). Geneva, Switzerland: World Economic Forum.

**The Global Enabling Trade Report 2010.** (2010). Geneva, Switzerland: World Economic Forum.

**The Global Enabling Trade Report 2012, Reducing Supply Chain Barriers.**(2012). ). Geneva, Switzerland: World Economic Forum

**Trade and development Report 2011- 2013.**(2011). New York :United nations conference on trade and development (Unctad).

**The world merchant fleet in 2012, statistical from equasis.**(2012), European maritime safety agency(ems).

**World trade report 2013,factors shaping the future of world trade.**(2013). Geneva, Switzerland: World trade organization (wto).

**Review of maritime transport 2010.**(2010). Geneva, Switzerland: United Nations Conference on Trade and Development.

**Review of maritime transport 2011.**(2011). Geneva, Switzerland: United Nations Conference on Trade and Development.

**Review of maritime transport 2013.**(2013). Geneva, Switzerland: United Nations Conference on Trade and Development.

أبحاث في مجلة:

Barny,jay ( 1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of management,**vol.17. No.1** ,99-120.

Lee-Partridge, J.E.; Teo, T.S.H.; Lim, V.K.G. (2000) **Information technology management: The case of the Port of Singapore Authority**. Journal of Strategic Information Systems. **9.85-99.**

M. Kia, E. Shayan and F. Ghotb(2000). **The importance of information technology in port terminal operations.** International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, , Vol. 30 No. 3/4.p331-344.

Verhoeven, Patrick(2010). **review of port authority functions: Towards A renaissance.** Maritime Policy & Management journal. Vol. 37 No. 3.p 247-270.

#### المواقع الالكترونية:

نوير، طارق(2002). دور الحكومة الداعم للتنافسية" حالة مصر"، مجلة جسر التنمية. المعهد العربي للتخطيط بالكويت. تم الاسترجاع بتاريخ 2013/9/3:

الرابط: [www.arab-api.org/images/publication/pdfs/234/234\\_wps0302.pdf](http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/234/234_wps0302.pdf)

الموقع الإلكتروني لمرفأ سنغافورة:

[www.singaporepsa.com/our-commitment/innovation](http://www.singaporepsa.com/our-commitment/innovation) :

الموقع الإلكتروني لمرفأ بيروت:

<http://www.bctc-lb.com/Terminal.aspx#IT>

الموقع الإلكتروني لشركة موانئ دبي العالمية:

DPWorld\_InteractiveHandbook\_En,p30. ( <http://www.dpworld.ae>)

الموقع الإلكتروني لمرفأ روتردام:

<http://www.portofrotterdam.com/en/Shipping/sea->

مجلس النقل العالمي (World shipping council):

[www.world shipping council.com](http://www.worldshippingcouncil.com)

Drewry (2010) annual review of global container terminal operators.

<http://www.drewry.co.uk/news.php?id=232>

## Summary

The second half of the twentieth century has witnessed an increasing growth in the role of seaports in terms of relations and commercial exchange and as a cross roads among production and consumption centers. Seaports ascended from being mere maritime stations that receive ships to a complicated global industry where financial investments goes hand in hand with technology and administrative- technical requirements. Countries around the global have worked hard to improve their seaports in order to upgrade their competitive potentials that increase their refunds from global commerce and to achieve economical development.

In Syria despite the significant occupation of the Syrian seaports as stations midst east and west but they're still be minor ports on the Mediterranean due to their weak competitiveness. From this very point comes the importance of this research which aims to analyze the competitiveness of Syrian seaports and to determine the elements with external and internal challenges that weakens their competitiveness.

Through the outcomes of this research emerges the basic challenges that draws back the development of the Syrian seaports due to many reasons such as: poor infrastructure and technology or customs or some external reasons and circumstances both political and economical like sanctions and the nature of international relations.

The research wraps up with a set of recommendations that includes developmental horizons contributing to strengthening competitive potentials of the Syrian seaports and subsequently increasing investment refunds and contribution to the social and economical growth.

**Key Words:** Competitiveness, Syrian seaports, Lattakia port, lattakia international container terminal, Trtous port, Multi- modal transport.

Syrian Arab Republic  
Ministry of Higher Education  
Tishreen University  
Faculty of Economics  
Department of Economy and Planning



## **Competitiveness of Syrian marine ports (the challenges and prospects development)**

A thesis is prepared to obtain a Ph.D degree in Economy and  
Planning Department

**Presented by  
Samer Muhammad ahmad**

**Supervised by**

**Dr. Nour aldeen Hermez**  
Professor in Economy and Planning  
Department  
Faculty of Economics - Tishreen  
University

**Dr. bassam ahmad**  
Doctor in commerical law  
Department  
Faculty of law - Tishreen University

**2015**