

جامعة امحمد بوقرة \_ بومرداس  
كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
تخصص: مالية وتجارة دولية  
الموضوع

تسيير المناولات في ميناء الجزائر ودورها في الإمداد  
دراسة حالة ميناء الجزائر EPAL

تحت إشراف الأستاذ:

د/ساحل فاتح

من إعداد الطلبة:

- حارك مخلوف

- صراندي حمزة

السنة الجامعية 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء



الى اغلى ما لدي في الوجود  
الى من اعطتني الحب بلا حدود  
الى من علمتني انّ الحياة جهد وكفاح وغمرتني بالحب  
والحنان والعطاء  
الى النور الذي لا يخبو والحب الذي ينصب اليك مع كل  
شروق ومع كل سجة سترفع الى عرش الرحمن اليك  
اهدي عملي المتواضع الذي اضعه تاجا فوق راسك اليك  
امي اطلال الله عمرها وحفضها وادام الصحة والعافية لها  
ولكل امهات المسلمين يا رب  
إلى من علمني معنى الحياة وضحي بروحه  
لحياتنا.....إلى روح والدي الطاهرة (رحمه الله)  
الى كل الاحبة والاصدقاء اهدي ثمرة نجاحي

## إهداء

اللهم صلي وسلم على من منه انشقت الأسرار وانفلقت الأنوار  
وفيه إلتقت الحقائق وتنزلت علوم آدم فأعجز الخلائق فالحمد  
للّٰه الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا  
أما بعد فلمن نزلت في حقهم الآيتين الكريمتين، الى من  
علماني أنّ الحياة جهد وكفاح وغمروني بالحب والحنان  
والعطاء الى النور الذي لا يخبو والحب الذي ينصب إليكما  
اهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي وأبي العزيزين حفظهما الله  
لي اللذان سهرا وتعبا على تعليمي.  
إلى إخوتي وأفراد أسرتي، سندي في الدنيا ولا أحصى لهم  
فضلا...

إلى كل أقاربي...

إلى الأصدقاء والأحباب دون استثناء...

إلى الأساتذة الكرام وكل رفقاء الدراسة...

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا  
يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على التخرج.

## شكر وعرفان



اللهم إني أسألك إمانا دائما، وقلبا خاشعا، وعلما نافعا، و يقينا  
صادقا، ودينا قيما، واسالك دوام الصحة والعافية، واسالك تمام  
العافية، واسالك الشكر على العافية، واسالك الغنى عن الناس يا  
رب العلمين

نشكره ونحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، الذي خلقنا وخلق سمعنا  
وبصرنا وصلى الله وسلم وبارك على سيدنا محمد وعلى اله و  
اصحابه اجمعين

من لم يشكر الناس لم يشكر الله

اتوجه بالثناء العطر والشكر الجزيل والعرفان بالجميل الى الاستاذ  
المحترم د/ساحل فاتح على كل ما قدمه من توجيهات وملاحظات  
من اجل إتمام هذا العمل

كما نتقدم بالشكر والامتنان للأساتذة الكرام ادام الله في عمرهم

وحفظهم

## ملخص

ترجع أهمية عقد المناولة المينائية إلى انه في العصر الحديث أصبح لزاما على الناقل، الشاحن أو المرسل إليه طلب خدمات شخص متخصص في ميناء الشحن أو التفريغ للقيام بعمليات الشحن التفريغ، وبوجود مثل هذا الشخص الذي هو مقاول المناولة يساعد على سرعة انجاز تلك العمليات فمصلحة الناقل البحري الاقتصادية تستهدف بالدرجة الأولى تقصير مدة بقاء السفينة في الميناء إنتظارا لإتمام عمليات المناولة المينائية إذ استطالة تلك المدة تعرض الناقل لخسارة جسيمة، كما هو معلوم أن السفينة في ذاتها رأسمال لا ينتج إلا إذا تحرك وأنها تتحمل وهي قابعة في الميناء انتظارا لإتمام عمليات الشحن والتفريغ مثلا لكثير من النفقات والتكاليف.

ولتفادي أي تأخر في عملية الشحن أو التفريغ وزيادة تكاليف المهمتين، فإنه يتم تنظيم عملية المناولة بالتكامل مع الوظائف الأخرى للإمداد مثل تسيير المعدات الخاصة بالمناولة، وتسيير عقود الإمداد مثل عقد التأمين، الأمن والحراسة، والتوزيع، التخزين ومما يجعل عملية المناولة جزءا فعالا في عملية الإمداد، نجد عنصر الإعلام الآلي الذي يهدف إلى تألية إجراءات وميكانيزمات عملية المناولة وتخطيطها وتنظيمها وتنفيذها ومراقبتها بطريقة فعالة يتم عن طريق الأنظمة المتكاملة للتسيير (Resource planning E.R.P (Entreprise

الكلمات المفتاحية: الإمداد، المناولة المينائية، الحاويات، الشحن والتفريغ.

**Abstract:**

The importance of the port handling contract is due to the fact that in the modern era it has become necessary for the carrier, the shipper or the consignee to request the services of a specialized person at the port of loading or unloading to carry out the loading, unloading and unloading operations, and in the presence of such a person who is the handling contractor helps to speed up the completion of these operations, the interest of the carrier Bahri Economic Committee aims primarily to shorten the length of stay of the ship in the port, as it is known that the ship itself does not produce capital unless it moves and it bears while it is sitting in the port awaiting completion of the loading and unloading operations for examples, for many expenses and costs.

In order to avoid any delay in the process of loading or unloading and increase the costs of the two tasks, the handling process is organized in integration with other functions of the supply such as the management of handling equipment, The management of supply contracts such as insurance contract, security and guarding, distribution, warehousing, and what makes the handling process an effective part in the supply process, we find the automated information element that aims to automate the procedures and mechanics of the handling process, planning, organizing, implementing and controlling it in an effective manner that is done through integrated systems of management

**Keywords:** supply, port handling, container, loading and unloading





الصفحة	محتويات الفهرس:
	الإهداء:
	الشكر والتقدير:
	ملخص الدراسة:
	الفهرس:
	قائمة الأشكال والجداول:
	قائمة الملاحق:
أ-ب-ج-د	مقدمة:
الفصل الأول: الإطار النظري للإمداد.	
06	تمهيد:
07	المبحث الأول: ماهية الإمداد.
07	المطلب الأول: نشأة والتطور مفهوم الإمداد.
10	المطلب الثاني: وظائف إدارة شبكة الإمداد.
13	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإمداد.
16	المبحث الثاني: إدارة الإمداد المتكاملة.
16	المطلب الأول: علاقة الإمداد بوظائف المؤسسة.
18	المطلب الثاني: تخطيط وتنظيم إدارة الإمداد.
24	المطلب الثالث: الرقابة الإمدادية.
27	المبحث الثالث: الأنشطة الإمدادية.
27	المطلب الأول: الأنشطة الأساسية (الرئيسية).
31	المطلب الثاني: الأنشطة الداعمة (المساعدة).

34	المطلب الثالث: تألية الأنشطة الإمدادية.
37	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: المناولة المينائية.	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الموانئ البحرية.
40	المطلب الأول: ماهية الموانئ البحرية.
44	المطلب الثاني: التنظيم القانوني لتسيير الموانئ البحرية.
47	المطلب الثالث: وظائف الموانئ البحرية في التجارة الخارجية.
48	المبحث الثاني: ماهية المناولة المينائية.
49	المطلب الأول: تعريف ونشأة المناولة المينائية.
50	المطلب الثاني: تعريف عقد المناولة المينائية.
51	المطلب الثالث: صور المناولة المينائية.
56	المبحث الثالث: تنفيذ عملية المناولة وعوامل المؤثرة.
56	المطلب الأول: معدات المناولة. Handling Equipment
58	المطلب الثاني: تنفيذ عملية المناولة.
60	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اختيار معدات مناولة المنتجات والمواد.
62	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: دراسة حالة ميناء الجزائر.	
64	تمهيد
65	المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء الجزائر.
65	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ميناء الجزائر وشكلها القانوني.
70	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة ميناء الجزائر وخدماتها.

71	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء الجزائر.
84	المبحث الثاني: موارد وتقييم الأداء ميناء الجزائر.
84	المطلب الأول: موارد ميناء الجزائر EPAL.
87	المطلب الثاني: تقييم الأداء في مؤسسة ميناء الجزائر.
90	المطلب الثالث: تقييم الأداء العام.
94	المبحث الثالث: دراسة حالة سفينة merito
94	المطلب الأول: حالة سفينة merito
95	المطلب الثاني: دراسة تقرير تشغيل سفينة merito
99	المطلب الثالث: أدوات التمثيل
101	خلاصة الفصل
هـ - و	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
10	سلسلة الإمداد	01
17	علاقة اللوجستيك بالتسويق والإنتاج	02
19	مثلث إتخاذ القرارات الإمدادية	03
22	مكان إدارة الإمداد في الهيكل التنظيمي مؤسسة صغيرة أو متوسطة	04
23	مكان إدارة الإمداد في مؤسسة كبيرة	05
24	التنظيم المركب لإدارة الإمداد	06
25	عملية الرقابة اللوجستية	07
31	نظام المعلومات الإدارية في مجال اللوجستيات	08
33	وظائف التشغيل	09
67	ميناء الجزائر عام 1870	10
83	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء الجزائر	11
98	مخطط حركة المرور حسب السفينة وبالنوبة	12

## قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
08	خصائص اللوجستيك خلال مراحل تطوره	01
85	<a href="http://www.cnam-nord.com/flotte.php">www.cnam-nord.com/flotte.php</a>	02
97	تقرير حركة المرور اليومي حسب السفينة وحسب الوردية	03

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملاحق
1	مخطط التخزين
2	تقرير تشغيل الحاويات
3	جدول زمني لنظام عمل الحاويات
4	الحالة اليومية لحركة المرور عن طريق السفن والنوبات



## مقدمة:

ظهر مفهوم الإمداد لأول مرة في المجال الرياضي والعسكري، حيث أثبت انه ذو أهمية كبرى في ميدان الحروب إذ كان السبب الرئيسي في فشل ونجاح العديد من المعارك حيث لم يبدأ الاهتمام به إلا أثناء الحرب العالمية الثانية وهذا بتوفير متطلبات الحرب والمحاربين بزيادة سرعة النقل، وتوزيع المواد الغذائية بطريقة ووقت مناسبين ولم يقتصر على هذا فقط إذ أصبح يقترن أيضا بالتنظيم، التخطيط ونقل الذخائر وقطع الغيار. هذا في المجال العسكري أما اقتصاديا فقد بدأ الاهتمام بالإمداد للضرورة الملحة التي تفرضها المنافسة الناجمة عن تطور المؤسسات والتي تتطلب تقليص التكاليف وتحسين الخدمات للزبائن من ناحية الكم والنوع من أجل تحقيق مردودية عالية وتوسيع نشاطها وفتح مجالات أوسع للتبادل إلى جانب حصولها على مكانة داخل السوق.

أصبح الإمداد وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة الإنتاجية والتجارية فيما يتعلق بالاحتياجات المادية المتضمنة التموين، الإنتاج، التوزيع، وكذلك تدفق المعلومات. وتقوم على مجموعة من الأنشطة التي تساهم في تنافسية المؤسسة إذ ما تم تأديتها بمستوى الكفاءة المطلوبة وتتكون هذه الأنشطة من أنشطة أساسية وأخرى داعمة التي تكمل عملها ويمكن حصرها في التنبؤ الشراء التعبئة والتغليف والمناولة.

فإذ أن عملية المناولة المينائية وجدت من أجل مساعدة الناقل البحري، الشاحن، المرسل إليه على نقل البضائع وتسليمها بأقصى سرعة ممكنة و بأمان أكبر، فمهنة المناولة المينائية - بالتخصص الذي هي عليه اليوم- ليست معاصرة لنشؤ الملاحة البحرية ذاتها، فقديمًا كان طاقم السفينة (البحارة) هو الذي يقوم بعمليات المناولة المينائية، إذا كانت تلك العمليات بسيطة خالية من التعقيد لضآلة حجم البضائع المنقولة بحرا وصغر حمولة السفن فالبحارة بعد ذلك أدرى بالسفينة التي يعملون عليها، فهم على دراية بأماكن التخزين البضاعة بالعنابر علاوة على استخدام البحارة في هذه العمليات كان ينطوي على اقتصاد في التكاليف وتوفير في الوقت.

**1 إشكالية البحث:**

من خلال ما سبق الإشكالية التي تعالجها هذه الدراسة هي:

- كيف تتم عملية تسيير المناولة كوظيفة من وظائف الإمداد داخل ميناء الجزائر؟
- ولقد ارتقينا أن نقف على الأسئلة الفرعية التي من شأنها الإجابة على متطلبات هذا الموضوع:

**2 الأسئلة الفرعية:**

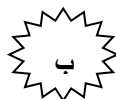
- ما المقصود بالإمداد وماهي أهم وظائفه؟
- ما مفهوم المناولة المينائية وفيما تتمثل معداتها؟
- كيف يؤثر التنظيم القانوني على تسيير الموانئ البحرية؟
- كيف يتم تنفيذ المناولة في ميناء الجزائر؟

**3 فرضيات البحث:**

- الإمداد هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتعلقة باكتساب حركة تخزين وتسليم القطع والسلع في سلسلة الإمداد؛
- المناولة هي عبارة عن عملية شحن البضائع ورسها وفكها وإنزالها بنوعيات مختلفة من المعدات؛
- التنظيم القانوني الذي تتبعه الموانئ البحرية يختلف من دولة إلى أخرى وقد يؤثر إيجابا أو سلبا على أداء الميناء؛
- تنفيذ المناولة في ميناء الجزائر يرتكز أساسا على المعدات واليد العاملة.

**4 أهداف البحث:**

- توضيح العلاقات التي تربط بين أطراف عقد المناولة.
- محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بالإمداد والمناولة.
- معرفة دور العمليات الإمدادية في تطوير الموانئ البحرية وإبراز أهم خدماتها.
- محاولة إبراز تحقيق الكفاءة في عمليات المناولة التي تؤثر في اختيار معداتها.
- تحسين خدمة العملاء، وتحقيق رضائهم عما يقدم لهم من عروض تسويقية.





## 5 أهمية الدراسة:

عرف الإمداد تطورا كبيرا وأهميته في الموانئ البحرية وجب علينا معرفة هذا النظام ودراسته.

وتتمثل أهمية هي الدراسة في التطرق إلى مدى مساهمة عمليات المناولة في عملية الإستيراد والتصدير وعلاقتها بالإمداد في ميناء الجزائر.

## 6 أسباب اختيار الموضوع:

إختيار الموضوع يعود إلى جملة من الأسباب منها

### ➤ أسباب موضوعية

قابلية الموضوع للدراسة والبحث

إندراج الموضوع في مجال تخصصنا.

### ➤ أسباب ذاتية

الميل الشخصي في إكتساب معارف جديدة

الرغبة في التعرف عن قرب على ميناء الجزائر وكيفية تسيير عملية المناولة

## 7 المنهج المتبع:

نظرا لطبيعة الموضوع لشقيه النظري والتطبيقي نجد أن المنهج الوصفي يناسب الفصل الأول والثاني من الدراسة وذلك لبناء إطار نظري للموضوع أما الفصل الثالث المختص بالدراسة التطبيقية حول المناولة بميناء الجزائر وذلك باستخدام المنهج التحليلي.

## 8 حدود الدراسة:

حددت دراسة الموضوع في إطار مكاني يخص مؤسسة ميناء الجزائر، في إطار زمني يخص الفترة (شهر أفريل إلى غاية شهر ماي 2022).

## 9 تقسيمات البحث:

بعد أن طرحنا الإشكالية المتبعة وعلى ضوء الأسئلة والفرضيات، قمنا بمعالجة البحث قصد الدراسة تسيير المناولات في ميناء الجزائر ودورها في الإمداد ضمن ثلاثة فصول.

ففي الفصل الأول قمنا بدراسة وتحليل الإطار النظري للإمداد وفق ثلاثة مباحث  
فتناولنا في المبحث الأول ماهية الإمداد أما المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى إدارة الإمداد  
المتكاملة وفي المبحث الثالث تناولنا الأنشطة الإمدادية.

أما الفصل الثاني الذي خصصناه لدراسة المناولة المينائية، وفق ثلاثة مباحث حيث  
تناولنا في المبحث الأول الموانئ البحرية وفي المبحث الثاني ماهية المناولة المينائية، وفي  
المبحث الثالث عمليات المناولة وعوامل المؤثرة.

وفي الفصل الثالث قمنا بدراسة حالة ميناء الجزائر من خلال ثلاثة مباحث الأول  
تطرقنا فيه إلى التعريف بمؤسسة ميناء الجزائر أما المبحث الثاني خصصناه لدراسة موارد  
وتقييم الأداء بميناء الجزائر وفي المبحث الثالث دراسة حالة سفينة merito.





الفصل الأول

الإطار النظري للإمداد

**تمهيد:**

يعتمد نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية اللازمة على مدى نجاعة وظائفها والتنسيق فيما بينها، من خلال توفير الاحتياجات المادية بالكمية والجودة والسعر والوقت المناسب وبالشروط الملائمة. وهذا ما تسعى إلى تحقيقه وظيفة الإمداد، التي تقوم على مجموعة من الأنشطة الأساسية والمدعمة كالشراء، النقل، التخزين، خدمة العملاء، التوزيع والمناولة إضافة إلى نظام المعلومات.

بداية من الالفية الثالثة ظهر مصطلح إدارة سلسلة الامداد والذي يُمثل " تكامل إدارة عمليات الأعمال، مكونة مزيجا من الأنشطة رغم اختلافها من مؤسسة إلى أخرى حسب أنشطة تلك المؤسسات".

في هذا الفصل تطرقنا إلى ثلاثة مباحث ففي المبحث الأول قمنا بإبراز ماهية الإمداد بصفة عامة وأيضا بإعداد إدارة الإمداد المتكاملة في المبحث الثاني أما في المبحث الثالث تناولنا الأنشطة الإمدادية وتأليتها.

## المبحث الأول: ماهية الإمداد

بالرغم من حداثة موضوع الإمداد إلا أنه يتسم بالتطور السريع، إذ تطور من التوزيع المادي إلى إدارة للمواد ثم تحول إلى إمداد متكامل يضم كل من إدارة المواد والتوزيع المادي. ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل تطور اللوجستك ليصبح سلسلة الإمداد supply chain التي تطورت بدورها لتكون سلسلة كونية للإمداد.

## المطلب الأول: نشأة والتطور مفهوم الإمداد

### أولاً: نشأة الإمداد

تعود أصول الإمداد العسكري إلى ما قبل الميلاد، فقد أثار القائد الصيني الشهير سون تزو (عاش بين القرنين السادس والخامس قبل الميلاد) فكرة إحداث عربات تحمل المؤن وتصاحب القوات خلال المعارك لتلبية احتياجاتها المختلفة خاصة من الأطعمة. وكان التموين بالمأكل أحد أهم التحديات التي تواجهها جيوش تلك الحقبة سيما خلال حملاتها العسكرية بالبلاد البعيدة، وكان التقليد السائد هو الاعتماد على الغنائم ومخازن المناطق التي يتم إخضاعها في الحصول على المؤن.

وأظهر الإسكندر الأكبر تمسكا شديدا بهذا التقليد، فأمر مع بدء مغامرته العسكرية الكبرى بآسيا (أواسط القرن الرابع قبل الميلاد) بإحراق عربات المؤن لتيسير حركة الجيوش والتخفيف من الأعباء ضاربا بذلك عرض الحائط بنصيحة الجنرال سون تزو، لكنه في المقابل، ابتكر طريقة جديدة وهي تحضير عمليات الإمداد بشكل قبلي، إذ تتحرك وحدات الإمداد في مقدمة الجيوش وتُعسكر بمناطق قريبة من جبهات القتال وتُعد عملية الإمداد عن قرب.

الجدول رقم 01: يوضح خصائص اللوجستيك خلال المراحل الثلاثة الأولى سائلة الذكر.

الوجستيك المشترك Logistique coopérée	الوجستيك المتكامل Logistique intégrée	الوجستيك المنفصل Logistique Séparée	الفترة
التسعينات	1990 - 1975	قبل 1975	السنوات
تخفيض تكاليف الوجستيك وزمن الاستجابة (الآجال)	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف الوجستيك	أولوية المدير اللوجستي
مشترك	متكامل	منفصل	المنهج الإداري
صغير (شراكة)	كبير	كبير	عدد الموردين
كبيرة	قليلة	لا توجد	شراكة مع المشتركين في سلسلة الإمداد
طويلة	قصيرة	قصيرة	مدة العلاقة مع المشتركين في سلسلة الإمداد
نعم	لا	لا	الحاجة إلى مسئول سلسلة الإمداد
السرعة في الشراكة بين أعضاء سلسلة الإمداد	السرعة في التخلص من المخزونات	تعطل بسبب التخزين	سرعة تدفق المنتج (من التموين إلى التوزيع)
EDI شراكة مثل : Echange des données Informatisé	CIM مثل: متكاملة Computer Integrated Manufacturing	منفصلة	شبكات الإعلام الآلي

المصدر: عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة، السنة الجامعية 2009-2010، ص 5.

## ثانياً: مفهوم الإمداد

لقد رأى كتاب إدارة الأعمال تطوير مصطلح الإمداد وتطبيقه في المجالات الاقتصادية، واعتباره فناً من فنون إدارة الأعمال ذو الأثر الاقتصادي البالغ. حيث لم يكن هناك اتفاق كامل على مفهوم الإمداد بين الخبراء، كما أن محتوى ومفهوم الإمداد تغير مع تغير بيئة الأعمال والتنمية الصناعية. وفيما يلي سنورد بعض مفاهيم الإمداد حسب التطور التاريخي ومن بينها ما يلي:<sup>1</sup>

**1. التعريف الأول:** الرابطة الأمريكية للتسويق Association American "Marketing" سنة 1948 "حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال". إن هذا التعريف ركز على أنشطة التوزيع المادي فقط.

**2. التعريف الثاني:** مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالو.م.أ سنة 1962: "اللوجستيك هو تلك العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، رقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام، والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء".<sup>2</sup> بالمقارنة مع التعريف السابق، هناك توسع في المهام اللوجستية وهي: توقعات السوق، الخدمة المقدمة للعملاء، وتحديد مواقع المصانع والمستودعات.

## ثالثاً: مفهوم سلسلة الإمداد

سلسلة الإمداد أو سلسلة التوريد هي مصطلح انجليزي Supply Chain، وهو الأكثر استخداماً وبالفرنسية La Chaîne logistique، ولقد ظهر المصطلح في بداية التسعينات عندما بدأ التعاون بين المؤسسات والموردين والزبائن أي خلال مرحلة اللوجستيك المشترك Logistique coopérée.

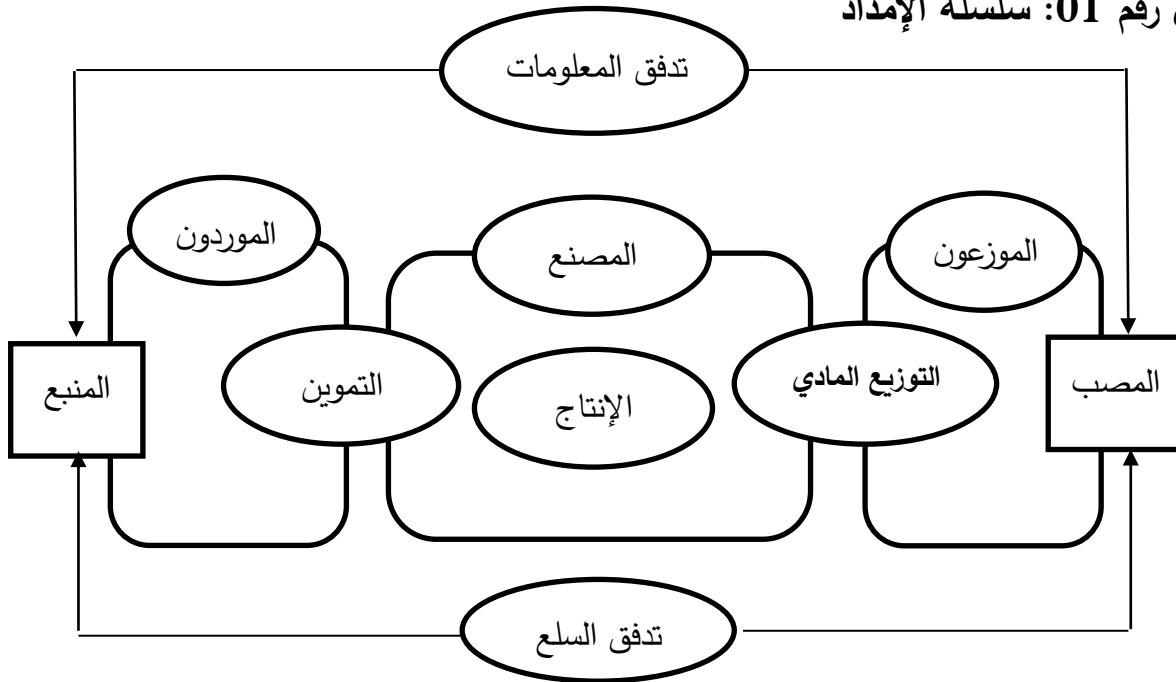
➤ **تعريف:** "الإطار الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة والتي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي وذلك لتفق سلع وخدمات

<sup>1</sup> عبد العزيز بين قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مرجع سابق، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة، السنة الجامعية 2009-2010 ص: 7

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر،

المنظمة والمعلومات ذات الصلة بغرض كفاءة إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها"

الشكل رقم 01: سلسلة الإمداد



المصدر: عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة، السنة الجامعية 2009-2010 ص 9

### المطلب الثاني: وظائف إدارة شبكة الإمداد:

بعدما تطرقنا إلى مفهوم الإمداد، سوف نعرض ولو بإيجاز أهم الوظائف التي تقع على عاتق إدارة شبكة الإمداد وهنا يمكن التفريق بين كل من الوظائف الامدادية التقليدية والوظائف المتعلقة بقيادة شبكة الإمداد.

#### أولاً: وظائف الإمداد التقليدية:

تمثل كل الوظائف الرئيسية المتعلقة بمصطلح الإمداد والمتمثلة أساساً في وظيفة الشراء، التخزين، النقل، التوزيع المادي. وتتميز هذه الوظائف بأنها<sup>1</sup>:

➤ تتواجد في كل مراحل شبكة الإمداد فمثلاً نجد ان وظيفة التخزين تتواجد في عملية الإنتاج كما توجد في عملية التوزيع.

<sup>1</sup> Yves Primor, **Logistique-Techniques et mise en œuvre**, 2ème Edition, Dunond, Paris, 2001, P: 41



➤ تتم هذه الوظائف بين مراحل مختلفة لإدارة شبكة الإمداد مثلا إن وظيفة النقل تتواجد بين عملية التوزيع وعملية التموين وهي تقوم بالربط بين هاتين العمليتين.

### 1. وظيفة الشراء :

يمكن تعريف وظيفة الشراء على أنها<sup>1</sup>: وظيفة متكاملة ومسؤولة عن التخطيط المسبق لتوفير المواد الخامدة، والمواد قيد التصنيع، المواد المصنعة وكافة المواد التي تدخل في عملية الإنتاج من معدات و آلات و قطع الغيار وكافة مستلزمات المؤسسة التي تحتاج إليها لأداء وظائفها على أكمل وجه والمساهمة في تحديد كميات الشراء ومواصفاتها، مع العمل على تطبيق كافة الإجراءات المناسبة المتعلقة بتوفير المواد وبما يتعلق مع السياسة العامة للمؤسسة وتسعى هذه الوظيفة إلى زيادة الربحية من خلال توفير المتطلبات بالكمية و الجودة المناسبة وفي الوقت والسعر المناسبين ومن أفضل مصادر التوريد<sup>2</sup>.

### 2. وظيفة التخزين:

إن وظيفة التخزين يمكن تعريفها على أنها وظيفة الاحتفاظ بالأشياء لحين وقوع الحاجة إليها وبالتالي فإن هذه الوظيفة تحقق المنفعة الزمانية التي تعني توفير المنتجات حين حدوث الطلب عليها. ويمكن القول ان هذه الوظيفة تقوم على أساس<sup>3</sup>:

➤ تخطيط وتنظيم المواد المخزنة.

➤ السيطرة على هذه المواد لغرض ضمان استمرار تدفقها.

ويتم ذلك بوضع نظام للتصنيف وتبويب وتوفير المواد وتحديد أماكن تخزينها بأمان ولأن هذه الوظيفة تمثل عنصر تكلفة في شبكة الإمداد لذلك لا بد أن تكون اقل ما يمكن حيث أن ارتفاعها يمثل عبئا على المؤسسة، ونجد ان هذه الوظيفة في بعض الأحيان تكون مسؤولة عن المناولة ونقل المواد المخزنة وفي بعض الأحيان توجد إدارة مستقلة لشؤون حركة هذه المواد وتعمل بالتنسيق مع وظيفة التخزين.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، منعم زمزير، إدارة المواد-الشراء والتخزين، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2008، ص: 12.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد-المشتريات والمخازن، الجزء الأول، الدار الجامعية، 1998، ص: 27.

<sup>3</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الشراء والإمداد-مدخل حديث، دار الفكر، الطبعة الثانية، 2006، ص: 145.

## 3. وظيفة النقل:

تمثل وظيفة النقل أحد الوظائف الأساسية لإدارة شبكة الإمداد في حين ان وظيفة التخزين تخلق المنفعة الزمانية فان هذه الوظيفة تعمل على خلق المنفعة المكانية من خلال تحريك السلع المختلفة من مكان تظل فيه الحاجة إليها الى أماكن أخرى تشتد فيه هذه الحاجة وتمثل هذه الوظيفة اهم عناصر التكلفة لذلك فان المؤسسات التي تتبنى فلسفة شبكة الإمداد تحدد وفقا للأمتلية في تسييرها لوظيفة النقل<sup>1</sup>.

## 4. التوزيع المادي :

تقليديا فإن التوزيع المادي يبدأ بتهيئة المنتجات من المؤسسات باتجاه الأسواق ومحاولة إيجاد حلول تركز على تخفيض تكلفة إيصال تلك المنتجات إلى زبائنها ولكن في الوقت الحاضر فإن التفكير قد تعدى هذه النظرة ليأخذ اتجاها مختلفا نوعا ما من حيث ان التوزيع المادي يبدأ بالسوق ويعمل للخلف حتى المؤسسة وبالتالي ظهر لدينا مفهومين هما<sup>2</sup>:

➤ التوزيع خارج الحدود (*out Bound distribution*) ويعني نقل المنتجات من المؤسسة باتجاه العملاء .

➤ التوزيع داخل الحدود (*in Bound distribution*) الذي يتضمن إعادة المنتجات التالفة او المعادة والزائدة عن حاجات قنوات التوزيع حيث أن حركة تدفق المنتجات لا تنتهي بوصولها إلى يد المستهلك.

## ثانيا: الوظائف المتعلقة بقيادة شبكة الإمداد:

هي جميع الوظائف التي تعمل على التنسيق بين مختلف الوظائف السابقة، ونجد انها لم تحظى بالاهتمام الكافي الى بعد ظهور مصطلح إدارة شبكة الإمداد والتطور الذي شهدته المعدات والوسائل اللازمة لمعالجة الحجم الكبير من البيانات والمعلومات المرتبطة بالإمداد وتتمثل هذه الوظائف أساسا في التنبؤ<sup>3</sup>، أنظمة المعلومات والاتصال، تخطيط الموارد والعمليات والرقابة عليها.

<sup>1</sup> Yves pimor, **Logistique – Techniques et mise en œuvre**, Op cit, P: 164.

<sup>2</sup> محمد جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع المادي - منظور متكامل، دار اليازوري للنشر، 2008، ص: 302.

<sup>3</sup> Yves Pimor, **Logistique – techniques et mise en œuvre**, Op cit, P: 41

1. **التنبؤ:** إن معظم قرارات المتعلقة بالوظائف السابقة الذكر تعتمد على التنبؤ بشكل مباشر أو غير مباشر فمثلا لا نستطيع تجاهل اتجاه الطلب على منتجات المؤسسة، ان دقة التنبؤ تؤدي الى التنسيق الامثل بين الوظائف الإمدادية ( التوزيع في الوقت المناسب، توفير المخزون ) ....
2. **أنظمة المعلومات والاتصال:** يمثل نظام المعلومات والاتصال أحد العناصر الرئيسية المحددة لكفاءة وظائف إدارة شبكة الإمداد حيث تتوقف هذه الأخيرة على دقة المعلومات متبادلة من ناحية وسرعة الاتصال والتنسيق من ناحية أخرى.
3. **تخطيط الموارد والعمليات والرقابة عليها:** تستند هذه الوظيفة على التنبؤ بالمبيعات وبخطط الإنتاج وعلى أساس ذلك يتم تخطيط الاحتياجات والرقابة عليها ويشمل ذلك تقدير الاحتياجات من الأجزاء لكل صنف على حدة، التنبؤ بمستويات المخزون، جدولة أوامر الشراء، قياس الأداء على ضوء التنبؤ بالمبيعات وجدولة الإنتاج<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإمداد

#### أولا: أهمية الإمداد

إن الاهتمام الجاد بالأنشطة الإمدادية في منظمات الأعمال لم يظهر إلا عندما بدأت تكلفته في التضخم بشكل ملحوظ، وعندما أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف. وأهمية الإمداد تعود لعدة أسباب نذكر منها:

1. **اعتبارات التكلفة العالية:** تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول، حيث تشير الإحصاءات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية يستثمر في الأنشطة الإمدادية، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 13% من قوة العمل هناك. ومن بين هذه الأنشطة نشاط النقل، حيث أن الإحصاءات تشير إلى أن تكاليف الإمداد النقل وحده يبلغ حوالي 5.10% من الإنتاج العالمي أي حوالي 2000 مليار دولار<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد - المشتريات والمخازن، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

<sup>2</sup> عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية: مصر، 2000، ص: 18.

2. **طول خطوط الإمداد والتوزيع:** إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء الإمدادي، لهذا تزايد الاهتمام بالأنشطة الإمدادية داخل كل منظمة أعمال وخاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة<sup>1</sup>.

3. **الإمداد مهم للإستراتيجية:** تبذل الشركات وقتا طويلا وجهدا كبيرا في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين. أي إن إستراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة (أسعار المنتجات) تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد للأعمال الإمدادية من حيث التكلفة وخدمة العملاء، وتساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وربحي<sup>2</sup>.

4. **الإمداد يضيف قيمة ذات دلالة للعميل:** مما لاشك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين. فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء.

5. **تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة:** إن نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجاهز، توصيل الطلبات للمنازل، انتشار ماكينات الصرف الآلي، والإقبال على استعمال الانترنت والبريد الإلكتروني في السنوات الأخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير<sup>3</sup>.

#### ثانيا: أهداف الإمداد

ينطوي الإمداد على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها إلى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم على النحو التالي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003/2002، ص: 29.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص: 30.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس نفس المرجع السابق، ص ص 31-32

<sup>4</sup> عوالي مسعودة ولغواطي إيمان، فعالية وظيفة الإمداد في المؤسسات الإنتاجية، في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي المدية، السنة الجامعية 2007-2008، ص: 56.

**1. الجودة المناسبة:**

تمارس وظيفة الإمداد رقابة إيجابية على الجودة والتكلفة الخاصة بالمواد أو بصفة عامة يمكن ذكر أربع عناصر أساسية ذات التأثير في مستوى الجودة للمواد التي تشتريها الشركة في الأجل الطويل وهي:

- اختبار الموردين الذين لديهم الإمكانيات الفنية لإنتاج هذا المستوى بتكلفة اقتصادية.
- تجربة المنتج Testing Product .
- تنمية العلاقات مع الموردين لتحقيق فهم أفضل وواقعي لمتطلبات الجودة وتنمية الحافز لديهم للإنتاج وفقا لهذا المستوى.
- تقييم أداء الموردين من حيث الجودة والتكلفة وممارسة نوع من الرقابة المناسبة.

**2. السعر المناسب:**

يمكن تعريفه بأنه تلك القيمة التي يمكن التصفية بها مقابل الشراء أو توفير الاحتياجات المطلوبة وهذه القيمة في الواقع مرتبطة بكثير من العوامل هي:

- النماذج وقوانين الأسعار.
- النشرات التي تصدرها البورصات.
- ندوبي البيع.
- بطاقات الأسعار.
- العطاءات (المناقصات بأنواعه).
- المفاوضات.

**3. الشراء بالكميات المناسبة:**

تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد المشتراة وطبيعة الإنتاج، الظروف الاقتصادية واتجاهات العرض والطلب، إمكانيات التخزين المتوفرة والتسهيلات الخاصة به، تكلفتي الطلب والتخزين والظروف المالية للمؤسسة.

**4. الشراء في الوقت المناسب:**

يقصد به الوقت الذي يتم فيه توريد المستلزمات فيه وألا يتناسب مع احتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج حيث توجد مجموعة من العوامل تقوم المؤسسات بأخذها الاعتبار عند تحديد توقيت الشراء.

## المبحث الثاني: إدارة الإمداد المتكاملة.

إن التطور الذي طرأ على الإمداد جعل منه إدارة مهمة داخل المؤسسة تشمل التخطيط، التنظيم والرقابة. فوجود الإمداد كإدارة مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي يجعل منه يتقاطع مع باقي الوظائف كالتسويق، الإنتاج، الموارد البشرية،...

### المطلب الأول: علاقة الإمداد بوظائف المؤسسة.

#### أولاً: علاقة الإمداد بالتسويق.

إن التسويق هو عملية التخطيط، التنفيذ، التسعير، الترويج وتوزيع البضائع والخدمات لخلق تبادل مع مجموعات أخرى، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويختص التسويق بوضع المنتجات أو الخدمات في قنوات التوزيع وذلك لتسهيل عملية التبادل. فأنشطة الإمداد تؤثر على نشاط التسويق والبيع من خلال:<sup>1</sup>

➤ تكلفة سعر المنتج؛

➤ توقيت إنتاج المنتج؛

➤ جودة الإمدادات ومن ثم جودة المنتج؛

➤ توقيت وأماكن إتاحة المنتج للعميل؛

➤ مستوى رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها له المنظمة؛

فالعلاقة بين الإمداد والتسويق علاقة ترابط وتقاطع ويتم التأثير من خلال البيانات والمعلومات المقدمة من طرف إدارة التسويق ومن بينها ما يلي:

➤ قيمة المبيعات الحالية والمتوقعة وأيضا خطط التسويق المختلفة؛

➤ معلومات عن العملاء الذي يشترون منتجات الشركة وخاصة إذا كان البعض

منهم يعتبر موردا لبعض أصناف المواد والخامات؛

➤ تستفيد إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد

ومستلزمات الإنتاج مما يتفق مع خصائص المواد والأسعار والتكلفة المناسبة<sup>2</sup>؛.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل

إستراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003-2004، ص: 26.

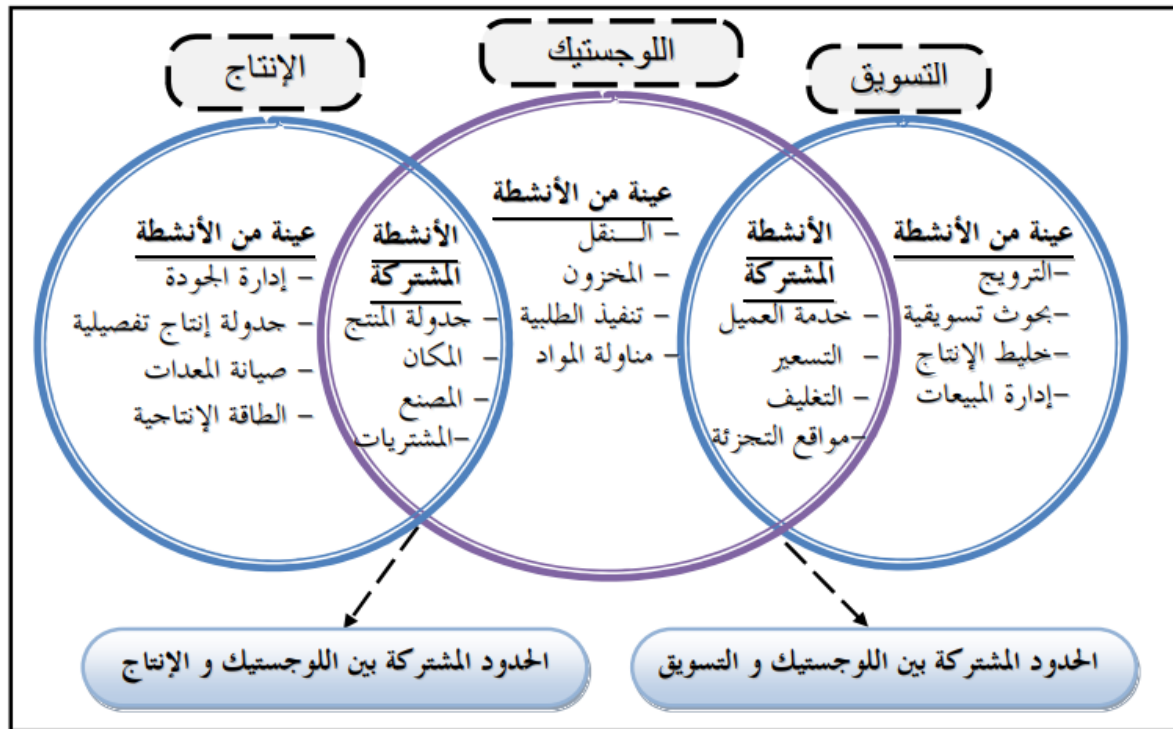
<sup>2</sup> رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية:

مصر، 2004، ص: 27.

## ثانياً: علاقة الإمداد بالإنتاج

إن إدارة الإنتاج أو العمليات هي المسؤولة عن إنتاج وتوصيل البضائع والخدمات. كما يعتبران من أهم الأنشطة التي تؤثر مباشرة في التصنيع، ويكون الهدف الأساسي من وراء ذلك الإنتاج بأقل تكلفة. فالاختلاف في الأهداف ربما يؤدي إلى تجزئة الاهتمام بأنشطة الإمداد. إذا تم النظر إلى أنشطة الإمداد على أنها مجال منفصل في العمل الإداري، والعلاقة بين الإنتاج والإمداد تكون من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- توقيت توفير الإمدادات حسب خطط وبرامج الإنتاج أو التصنيع؛
  - توفير الإمدادات بالمواصفات الفنية التي تلائم المعدات والأجهزة بخطط الإنتاج.
  - العلاقات مع مصادر الإمداد والقدرة على الاستجابة للاحتياجات الطارئة والعاجلة لخطوط وبرامج الإنتاج والصيانة؛
  - خدمات التخزين والنقل والمناولة بين خطوط أو مراحل عملية الإنتاج.
- والشكل التالي يوضح الحدود المشتركة بين الإمداد وكل من الإنتاج والتسويق.
- شكل رقم 02: علاقة الإمداد بالتسويق والإنتاج.



المصدر: رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ الرياض: السعودية، ص 43

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص: 26-27.

## ثالثا: علاقة الإمداد بالإدارة المالية

إن علاقة الإمداد بالإدارة المالية واضحة تتمثل في التعرف على الاعتمادات المالية المخصصة لعملية الشراء والتي يجب على إدارة الإمداد أن تتخذ قراراتها الشرائية في حدود الاعتمادات المخصصة لها. فهناك أيضا تقديم المعلومات<sup>1</sup>:

- معلومات عن شروط الانتماء وأيضا المساعدة حالة التخلص من الخردة أو الفائض؛
- معلومات عن المراكز المالية للموردين وأيضا معلومات عن أسباب التأخير؛
- معلومات عن الموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة

## رابعا: علاقة الإمداد بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية

إن الموارد البشرية تعتبر مهمة جدا بالنسبة لإدارة الإمداد حيث هذا يحتاج إلى عمالة ماهرة، كما أن الشكل التنظيمي يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف ووظائف المؤسسة ومنها الإمداد وتكمن هذه العلاقة في<sup>2</sup>:

- نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- الاختصاصات والعلاقات التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- نوع الوحدات التنظيمية المعاونة ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل بحوث الشراء وخدمة الموردين وغيرها؛
- أسس ومعايير وأدوات قياس وتقييم كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية في المنظمة؛

## المطلب الثاني: تخطيط وتنظيم إدارة الإمداد.

## أولا: التخطيط الإمدادي

## 1. مستويات التخطيط:

يحاول التخطيط الإمدادي الإجابة علي التساؤلات: ماذا؟ متي؟ وكيف؟، ويحدث التخطيط في ثلاث مستويات: الإستراتيجي، التكتيكي والتنفيذي، ويكمن الفرق الرئيسي بينهم في الإطار الزمني لعملية التخطيط، حيث يعتبر التخطيط الإستراتيجي طويل المدى

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع السابق، ص-ص 27-28

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع السابق، ص-ص 28-29



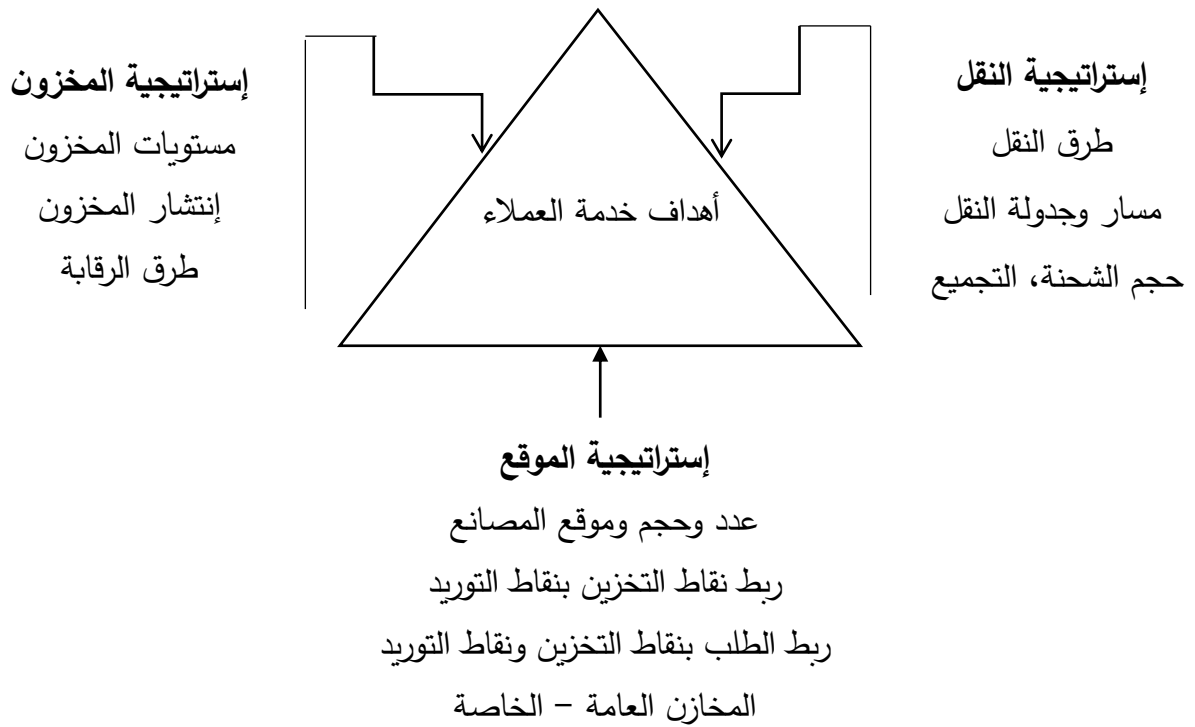
(أكثر من عام)، والتخطيط التكتيكي متوسط المدى (أقل من عام)، والتخطيط التشغيلي قصير المدى حيث تصنع القرارات بشكل دائم علي أساس يومي<sup>1</sup>.

## 2. مجالات التخطيط الرئيسية:

يركز التخطيط الإمدادي على أربع مشاكل رئيسية هي: مستويات خدمة العميل، الموقع، قرارات المخزون، قرارات النقل.

وتعتبر خدمة العميل نتيجة للتخطيط في مجالات الثلاث الأخرى، حيث أن التخطيط الإمدادي يمثل مثلث اتخاذ القرارات الإمدادية<sup>2</sup>.

شكل رقم 03: مثلث اتخاذ القرارات الإمدادية.



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق. مقدمه في إدارة الأعمال اللوجستية:

الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003/2002، ص: 29.

<sup>1</sup> رونالد إتش بالو إدارة اللوجيستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006، ص: 54.

<sup>2</sup> رونالد إتش بالو، نفس المرجع السابق، ص: 56.

**3. إستراتيجية موقع المنشأة:**

يجعل الموضع الجغرافي لنقاط التخزين ونقاط التوريد إطاراً لخطة الإمداد، ومع ثبات عدد الأماكن وحجم المنشآت وتحديد طلب السوق، فإن ذلك يحدد المسارات التي من خلالها تتوجه المنتجات إلى السوق.

**4. قرارات المخزون:**

تشير قرارات المخزون إلى طريقة إدارة المخازن. إن دفع المخزون إلى نقاط التخزين مقابل جذب المخزون لنقاط التخزين يمثلان إستراتيجيتين مختلفتين، وهناك إستراتيجيات أخرى منها الاختيار الانتقائي لموقع العناصر المختلفة في خط الإنتاج بالمصنع، فضلاً عن اختيار المخازن على المستوى المحلي أو الإقليمي<sup>1</sup>.

**5. إستراتيجية النقل:**

يمكن أن تشمل قرارات النقل: اختيار طريق النقل، حجم الشحنة، مسار الشحنة والجدولة. وتتأثر هذه القرارات بقرب المخازن للعملاء والمصانع والتي بدورها تؤثر على موقع المخازن. كما تتأثر مستويات المخزون بقرارات النقل من خلال حجم الشحنة .

**6. خدمة العملاء:**

تعد خدمة العملاء بالضرورة جزءاً من الخدمة الإمدادية المقدمة من قبل المؤسسة، فعند القيام بخدمة العميل بكفاءة فإن ذلك يكون عاملاً مهماً في خلق طلب على المنتج أو الخدمة، وكذلك الإبقاء على ولاء العميل. حيث يمكن تعريف خدمة العملاء بأنها سلسلة الأنشطة التي تبدأ عادة بطلب الشراء وتنتهي بتسليم المنتج للعميل، وفي بعض الأحيان تصاحب بخدمات الدعم الفني، لإرضاء العميل.

**ثانياً: تنظيم إدارة الإمداد**

تعتبر كفاءة وفعالية نظام الإمداد الجزء الأساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث أن معظم وظائف الإمداد تنتشر داخل التنظيم مما يؤدي إلى تعارض أهداف هذه الوظائف مع بعضها البعض وذلك نتيجة للتبعية المزدوجة. وعدم وجود هيكل تنظيمي يجمع بين الأنشطة الإمدادية تحت تسيير وسيطرة الإدارة العليا يعني فشل تطبيق المفهوم المتكامل للإمداد.

<sup>1</sup> رونالد إتش بالو إدارة اللوجيستيات، نفس المرجع السابق، ص 57

## 1. العوامل المؤثرة في تنظيم إدارة الإمداد:

يختلف تنظيم إدارة الإمداد من منشأة لأخرى حسب مجموعة من العوامل أهمها:<sup>1</sup>

### 1.1 أهداف المنشأة:

التنظيم الذي يصلح لمنشأة تسعى إلى تحقيق الربح، وكذلك يتوقف شكل ونوع التنظيم المناسب للمنشأة علي أهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل.

### 2.1 حجم المنشأة:

التنظيم الذي يناسب منشأة صغيرة الحجم لا يتناسب إطلاقاً مع المنشآت متوسطة الحجم أو كبيرة الحجم، عند نمو حجم المنشأة قد نجد إدارة مستقلة للموارد يتبعها إدارات وأقسام متعددة للشراء والتخزين والمناولة ومراقبة المخزون وغيرها.

### 3.1 طبيعة نشاط المنشأة:

هناك منشأة صناعية أو تجارية أو للخدمات والتنظيم الذي يناسب المنشأة الصناعية وتركز علي وظيفة شراء المواد الأولية والأجزاء، والمنشآت التجارية تركّز علي وظيفة بيع وتوزيع المنتجات النهائية، أما المنشآت الخدمية فتركز علي نوعية الخدمات المقدمة للعملاء باعتبار أن الخدمات غير ملموسة.

## 2. الموارد والإمكانات المتاحة:

يختلف الهيكل التنظيمي لمنشأة تمتلك موارد وإمكانات مادية وبشرية وفنية، فالمنشأة التي تمتلك موارد وإمكانات كبيرة يكون لديها فرصة كبيرة لتطوير وتوسيع تنظيمها بما يتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة ومن ثم يمكنها تخصيص لإدارة مستقلة للموارد.

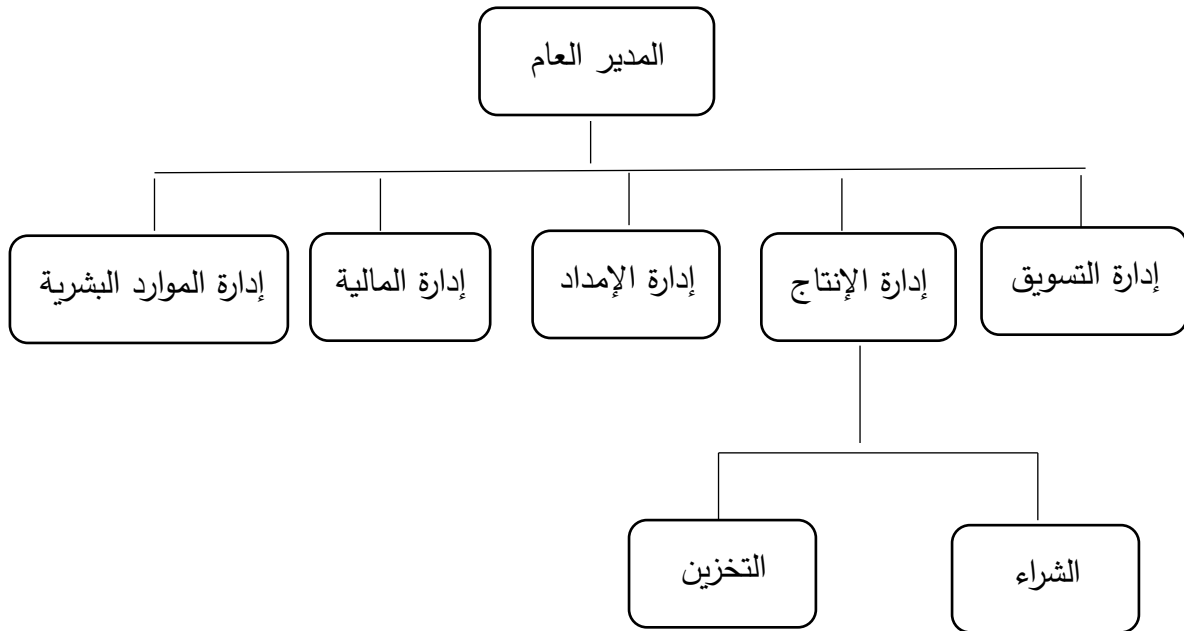
## 3. وجهة نظر الإدارة العليا:

قد تفضل الإدارة العليا للمنشأة شكل معين لتنظيم أعمالها وتفويض السلطة للإدارات المتخصصة في الشراء والتخزين، وأيضاً تؤثر درجة اهتمام بوظيفة الإمداد وتتعترف بدورها في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتم وضعها في المكان المناسب في الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجيستيات، ط1، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008، ص: 315

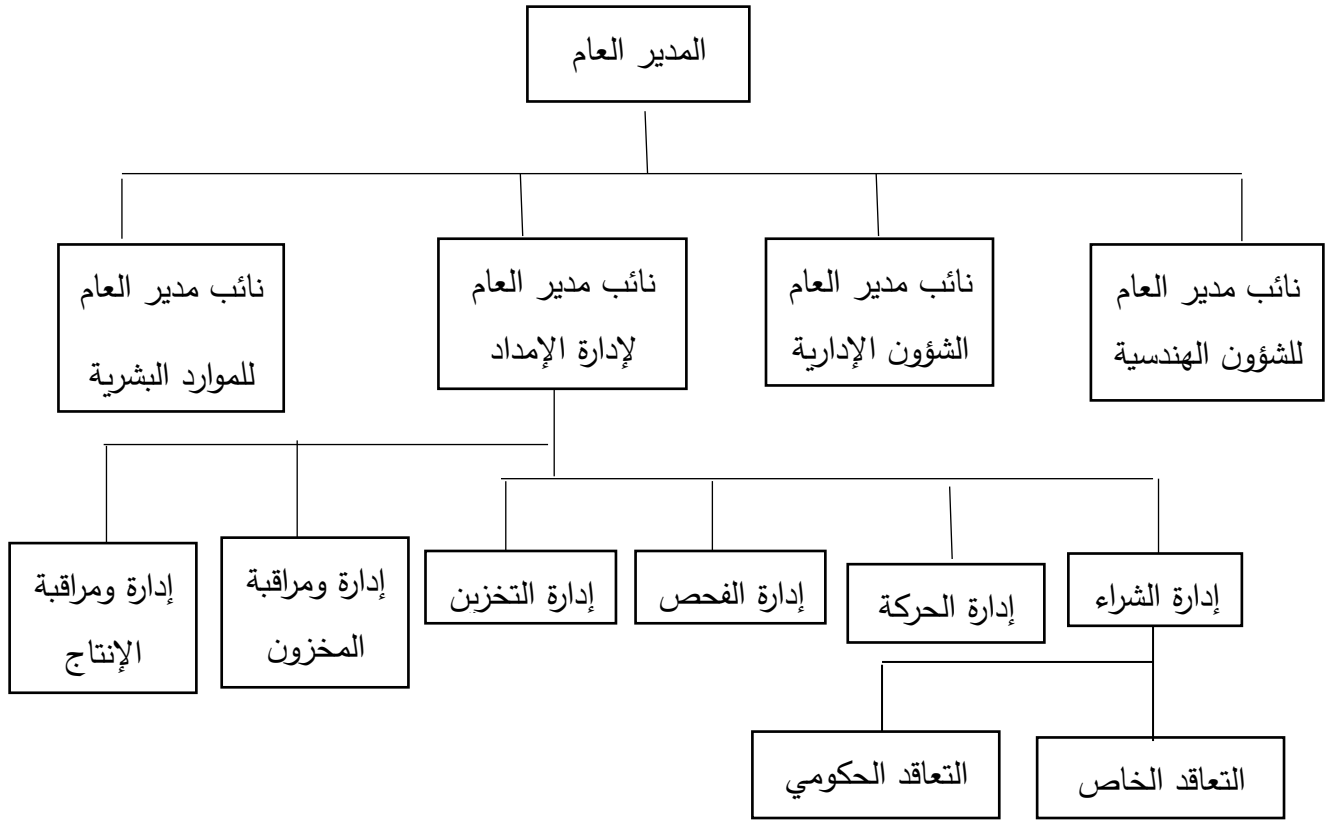
## ثالثاً: مكان وظيفة الإمداد في الهيكل التنظيمي:

1. قبل ظهور مدخل النظم: كان هناك عدة إدارات تتنازع للإشراف علي حركة تدفق الموارد سواء مواد أولية أو نصف مصنعة أو المنتجات التامة الصنع.
  2. ففي حالة المنشآت الصناعية: كانت إدارة الإنتاج هي المسؤولة عن المواد الأولية والأجزاء من خلال إدارة أو قسم الشراء.
  3. أما في المنشآت التجارية: فكانت هناك مسميات مختلفة للإدارة التي تشرف علي حركة تدفق الموارد تامة الصنع فبعض الشركات يطلق عليها "إدارة الشؤون التجارية " والبعض الآخر "إدارة المبيعات" أو " إدارة التسويق" حيث أنها تكون تابعة لإدارة أو قسم المشتريات.
  4. بعد ظهور مدخل النظم: وتطبيقه في الشركات الصناعية والتجارية أصبحت هناك إدارة مستقلة للموارد تتبع المدير العام للمنشأة وتتولى الإشراف علي تدفقات الموارد وتتبعها جميع الإدارات المسؤولة عن تدفق وانسياب الموارد مثل الشراء، التخزين، مراقبة المخزون مراقبة الإنتاج، النقل، مناولة المواد وغيرها . وتوضح الأشكال التالية مكان إدارة الإمداد في الهيكل التنظيمي لشركة صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم.
- شكل رقم 04: مكان إدارة الإمداد في الهيكل التنظيمي مؤسسة صغيرة أو متوسطة



المصدر: محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق ص: 319

شكل رقم 05: مكان إدارة الإمداد في مؤسسة كبيرة

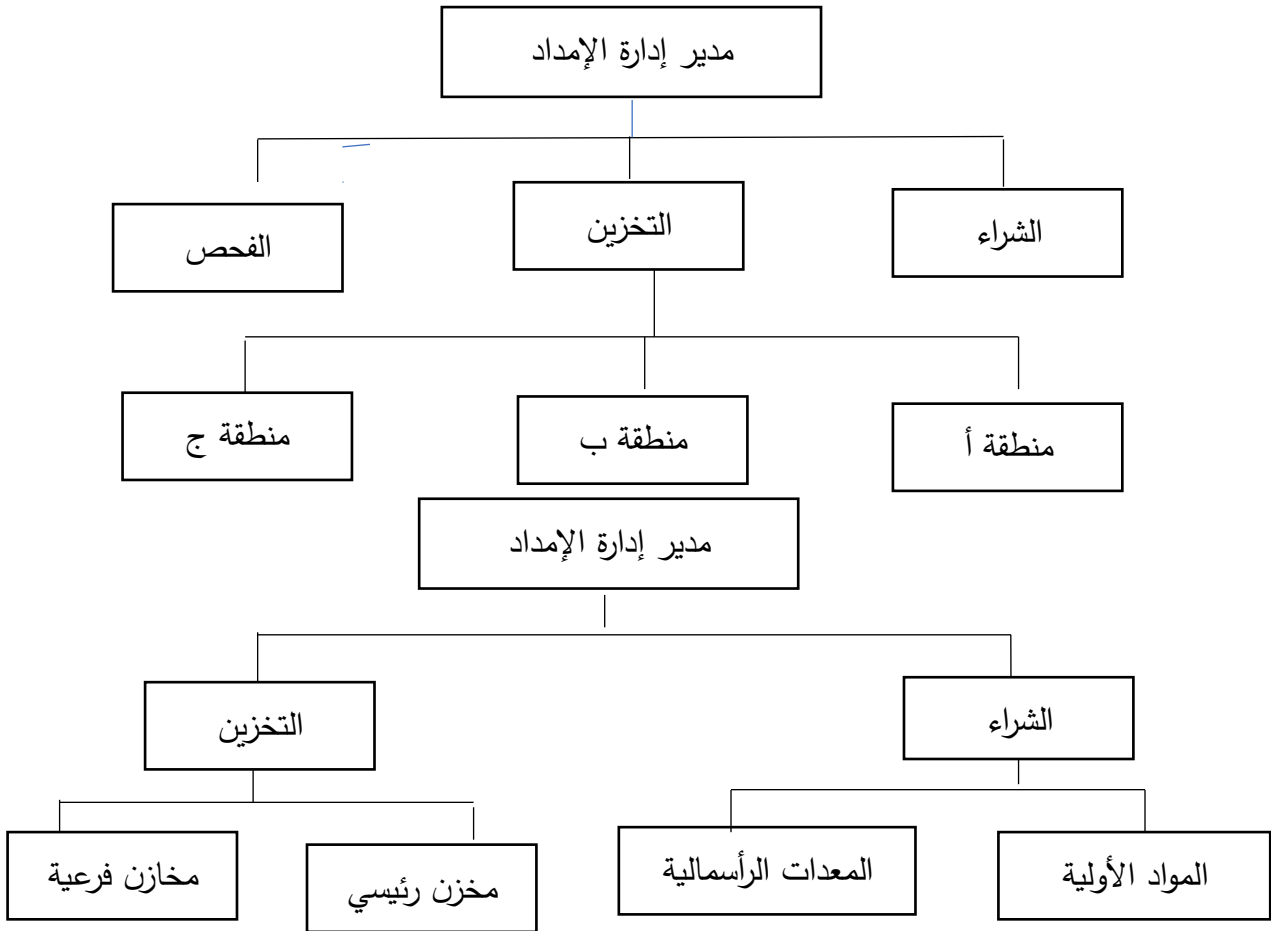


المصدر: نفس المرجع السابق. ص: 320

#### رابعاً: التنظيم الداخلي لوظيفة الإمداد

عندما يكون المشروع كبير ويتسع نشاط عملية تدفق وانسياب الموارد داخل المنشأة وخارجها فإن التنظيم يتخذ أبعاداً أخرى لتلاءم التوسع في حجم الأعمال واتساع نشاط المنشأة، وتظهر الحاجة إلى مزيد من التخصص والتنسيق والتكامل بين أنشطة إدارة الموارد تحت إشراف مدير الموارد. وعند وضع التنظيم الداخلي لإدارة الموارد يمكن للمنشأة إتباع واحد أو أكثر من أسس التقسيم الوظيفي أو حسب الموقع الجغرافي أو التنظيم المركب أو غيرها بما يتناسب مع نشاط المنشأة .

شكل رقم 06: التنظيم المركب لإدارة الإمداد



المصدر: نفس المرجع. ص: 322

### المطلب الثالث: الرقابة الإمدادية

إن التخطيط الجيد لا يعني عدم وجود مشاكل أو أخطاء، ولذلك فمن الضروري التفكير من ناحية وظيفة أساسية أخرى للإدارة، وهذه الوظيفة هي الرقابة، ويقصد بها الآلية التي يتم من خلالها ضبط الأداء حسب المخطط، أو يظل على ما هو عليه في الانسجام مع الأهداف الإمداد.

#### أولاً: أهمية الرقابة الإمدادية

تتركز الحاجة الأساسية لوجود نشاط رقابي في عملية الإدارة على الغموض المستقبلي، الذي من شأنه أن يؤدي لحدوث تعديل في أداء الخطة الموضوعة. لأن الأحداث الغامضة التي قد تقع مستقبلاً تؤدي إلى تغيرات جوهرية في البيئة الإمدادية، والتي تؤدي هي الأخرى إلى تعديل الخطط الموضوعة وعلى سبيل المثال: تغير

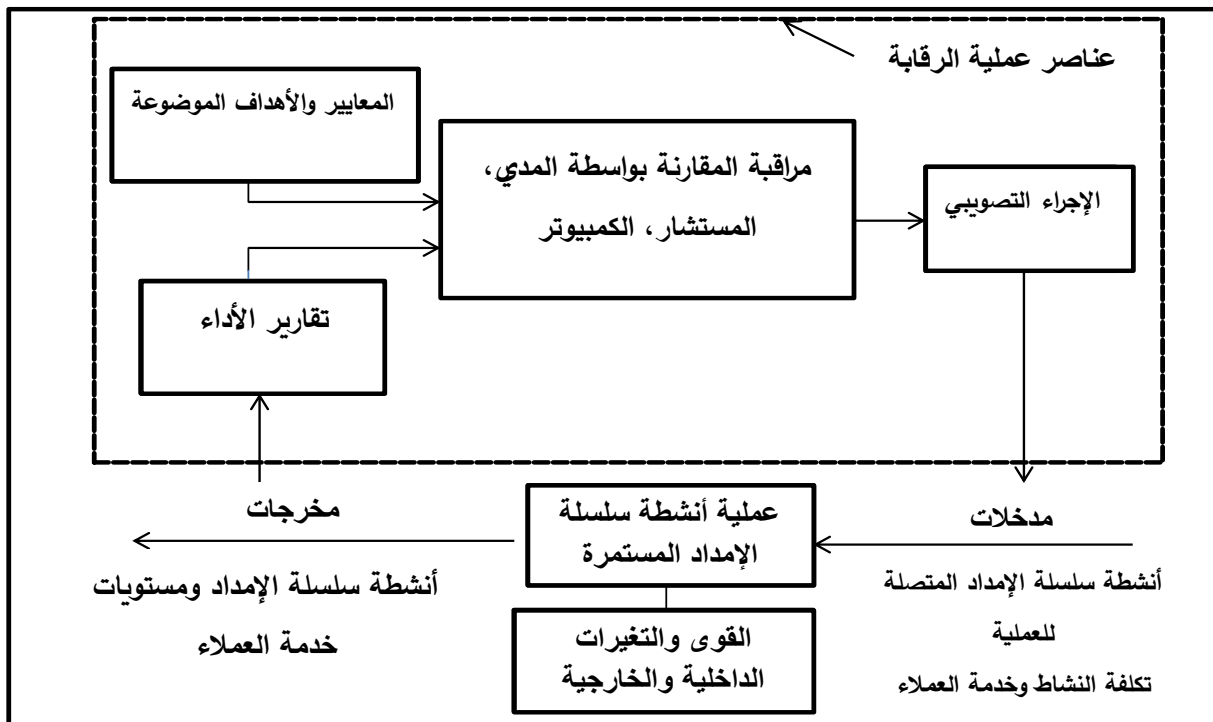
الظروف الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية والتحولت في أمزجة ومواقف العملاء قد يتعذر التنبؤ بها في وقت وضع الخطط الأساسية.

فالمدير في النظام الإمدادي يسعى للسيطرة على الأنشطة الإمدادية، من ناحية ما يعود من وراء ذلك على خدمة العملاء وتكاليف الأنشطة. وتتضمن آلية السيطرة لدى المدير أعمال المراجعة، التقارير عن أداء النظام، الأهداف الموضوعية بالنسبة للأداء وبعض الوسائل لبدء الإجراء. التصحيحي، والذي غالبا ما يقوم به مدير اللوجستيات، وهذه الآلية الرقابية من حيث ارتباطها بالعوامل المرتبطة في العملية، أما العوامل الإضافية فهي تتضمن الخطط والأنشطة الإمدادية والمؤثرات البيئية والأداء<sup>1</sup>.

### ثانيا: نموذج الرقابة الإمدادية

تمثل عملية المراقبة الجزئية واحدة من ظروف المراقبة المتغيرة التي يصاحبها توقع بالحاجة إلى إجراء تصحيحي لتعديل الأداء الفعلي لكي يستقيم ويلتقي مع الأداء الموضوع. وذلك ما يوضحه الشكل رقم 07.

### شكل رقم 07: عملية الرقابة اللوجستية



المصدر: رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006، ص 45.

<sup>1</sup> رونالد إتش بالو، مرجع سابق، نفس المرجع، ص: 84.

إن الرقابة الإمدادية تهدف إلى التأكد من أن الأداء في مجال الإمداد يتماشى مع الخطط الموضوعة مسبقاً حيث تعتمد بشكل كامل على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الإمدادي، كما أن الرقابة الإمدادية تتوغل داخل سلسلة الإمداد بداية من الموردين وصولاً إلى الزبائن

نلاحظ من الشكل أن الرقابة الإمدادية تبدأ من الرقابة على الموردين وصولاً إلى الشركاء التجاريين، حيث يتم تتبع العمليات الإمدادية ورقابتها باستمرار لتصحيح الأخطاء عند حدوثها.

### ثالثاً: أنواع نظم الرقابة

وتنقسم إلى ثلاثة أنواع هي<sup>1</sup>:

1. **النظم مفتوحة الحلقات:** وهي من أكثر الأنواع شيوعاً، ويعني التدخل الإنساني بين إجراء مقارنة الأداء الفعلي والأداء المطلوب، وبين الإجراء المطلوب لتقليل خطأ العملية، ويجب على المدير أن يتخذ بطريقة ايجابية قبل حدوث أي إجراء تصحيحي، وهو ما يجعلنا نطلق على العملية المراقبة المفتوحة.
2. **النظم مغلقة الحلقات:** شهدت السنوات الأخيرة، جهداً متواصلاً للتوصل إلى طرق لتقليل الحاجة للعنصر البشري في عمليات السيطرة والمراقبة. ولعل المراقب الآلي لموقف الرصيد المخزون بمثابة أعظم نجاح في هذا الصدد حتى اليوم، ولدى القيام بمراقبة الأنشطة الإمدادية.
3. **نظام الرقابة المعدلة:** يشعر المديرون بعدم الرغبة في نقل الرقابة الموسعة على أحد الأنشطة أو مجموعة من الأنشطة، إلى مجموعة القرارات التي تحل محلهم، كذلك فإن المؤثرات البيئية يتعذر التنبؤ بها، وكذلك يخالج المديرين نوع من عدم الثقة بأجهزة الكمبيوتر والنماذج الرياضية.

<sup>1</sup> رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006، ص: 84.



### المبحث الثالث: الأنشطة الإمدادية

إن الأنشطة الإمدادية تختلف من منظمة إلى أخرى حسب الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة وآراء ووجهات نظر الإدارة العليا حول عناصر ومكونات العمل الإمدادي، وأسلوب الإدارة المتبع فيها وتنقسم الأنشطة لأي نظام الإمدادي إلى قسمين حسب درجة أهميتها وهي الأنشطة الرئيسية *key Support activity* والأنشطة الداعمة، *activités*

#### المطلب الأول: الأنشطة الأساسية (الرئيسية):

##### أولاً: النقل

يعد النقل من الأنشطة الرئيسية في المنظومة الإمدادية، وهو أساس ومركز العملية اللوجستية لأنه يؤدي إلى تكامل حركة التجارة مع سلسلة الإمداد من خلال الربط بين مراكز العرض ومراكز الطلب.

فالنقل يمتص نسبة مئوية من إجمالي تكاليف أنشطة اللوجستيات تزيد عن تكلفة إي نشاط آخر. وحسب دراسة قامت المنظمة *ASLOG/Bipe*: تنقسم التكاليف الاجمالية للوجستيات إلى 64% تكاليف لوجستيات التوزيع، 29% لوجستيات التموين، 7% تكاليف اللوجستيات الداخلية، ويمثل النقل في المتوسط ما يعادل ثلث هذه التكاليف.<sup>1</sup>

فإدارة اللوجستيات تحاول "تقليل تكاليف النقل في جميع مراحل التوريد والتوزيع المادي لأدنى ما يمكن حيث تتعرض شركات النقل للمنافسة فيما بينها لتقليل تكاليف النقل وفي نفس الوقت تقديم خدمات متميزة تحقيقاً لرغبة العملاء."<sup>2</sup>

فالكفاءة في نشاط النقل تنعكس على كفاءة النظام الإمدادي ككل وعلى الكفاءة الانتاجية للمنشأة التي تؤدي إلى تحسين موقفها التنافسي. "ويتكون نظام النقل في المنظومة الإمدادية من شبكة النقل والمركبات المتحركة والمحطات، ونجد أن وسيلة النقل هي المكون

<sup>1</sup> – Jacques Pons, **Transport et Logistique – Maillon déterminants de la Supplychain**, 2<sup>e</sup> Edition, Lavoisier, 2005, p: 22.

<sup>2</sup> سامي زكي عوض، دور الموانئ الجافة في منظومة النقل متعدد الوسائط، رسالة ماجستير، كلية النقل البحري والتكنولوجيا، الاسكندرية، 1997، ص: 104.

الرئيسي لنشاط النقل يلي ذلك الأنشطة المساعدة مثل أنشطة التحميل والتفريغ وكذلك وكالات تساعد على تسهيل وتنظيم عمليات النقل.<sup>1</sup>

قد يتم استعمال أكثر من وسيلة نقل (نظام النقل المتعدد الوسائط) لتخفيض تكاليف النقل ووصول البضاعة في الوقت المحدد. فالوقت هو محور نجاح إمدادات النقل بكافة أنماطها، وهي تعتمد في استراتيجيتها على التطور المستمر للبرامج التي تطبقها من خلال شبكة الأنترنت.

### ثانياً: إدارة المخزون:

تعتبر وظيفة المخزون أحد أقدم الوظائف الإدارية التي عرفها الإنسان ويظهر هذا بوضوح في قصة سيدنا يوسف عليه السلام. فهي وظيفة أساسية في أي منظمة سواء كانت زراعية، أو تجارية، أو صناعية ويقصد بالتخزين "عملية الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها أو تعرضها لظروف طبيعية تحدث فيها تغيراً مطلوباً. وتوفير هذه الموجودات حسب الحاجة إليها في المرحلة التالية مع استخدامها أدنى استثمار ممكن وبحيث تتم الخدمة بأقل تكلفة ممكنة."<sup>2</sup>

ويتكون المخزون من المواد الأولية والسلع النصف مصنعة والتامة الصنع، وتظهر أهمية المخزون في السلسلة الإمدادية من خلال النسبة الكبيرة التي يمثلها من إجمالي تكاليف الأعمال الإمدادية (حيث تمثل تكلفة التخزين حوالي 26% من إجمالي التكاليف الإمدادية).

أصبح حالياً بالإمكان السيطرة على إمكانية التوريد في الوقت المحدد بعد التقدم في وسائل الاتصال والنقل واستعمال الحاسوب. «لأن بقاء المخزون لفترات طويلة يؤدي إلى ضياع الفرصة البديلة وهي إمكانية الحصول على فوائد لو تم إيداع قيمة البضائع الزائدة عن الحد اللازم في البنوك لأن هذا من شأنه أن يزيد من قيمة التكلفة بنسبة تتراوح ما بين 25% - 30% من قيمة المخزون سنوياً.»<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر فتحي لاشين وفريق من خبراء المنظمة، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الطبعة الثانية، ص: 58.

<sup>2</sup> محمد عبده حافظ، إدارة الامداد والتخزين، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2011، ص: 205.

<sup>3</sup> Wood, F, Donald, Murphy, R, Paul, « contemporary log » Pearson Education, Inc. New Jersey 8th Edition, 2004, p: 328.

## ثالثا: معايير خدمة العملاء:

"عند القيام بخدمة العميل بكفاءة فإن ذلك يكون عاملا مهما في خلق طلب على المنتج أو الخدمة، وكذلك الإبقاء على ولاء العميل".<sup>1</sup>

فتحديد مستوى خدمة العميل من الأهمية بمكان لتحقيق الأهداف الربحية للشركة ولوجستيات خدمة العميل هي جزء من الخدمة المقدمة من الشركة.

ورضا المستهلك يبدأ بطلب الشراء وينتهي بتوصيل البضاعة إليه وقد تستمر بتقديم خدمات ما بعد البيع. فخدمة العملاء هي حلقة وصل ما بين التسويق واللوجستيات باعتبار عناصر المزيج التسويقي تتضمن المنتج والتسعير والمكان والترويج، ويستخدم المكان كأفضل مصطلح لتمثل التوزيع المادي، الذي يعمل على خلق القيمة المكانية والزمنية للعميل فالخدمة الإمدادية تلعب دورا مهما في الاحتفاظ بولاء العميل.

## رابعا: تدفق المعلومات وتشغيل أوامر الطلب:

## 1. تدفق المعلومات:

يقصد بنظم المعلومات مجموعة من العناصر المتفاعلة والمترابطة التي تتولى مهام جمع وتخزين البيانات، انشاء ملفات، استرجاع، وتحويل البيانات من خلال معالجتها وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الاحصائية والرياضية، لدعم عمليات اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة في المؤسسة."

وعلى الرغم من الإهمال الذي حصل في هذا الجانب من نظام الإمداد ولا سيما في السابق وذلك للنقص الحاصل في عملية نقل المعلومات وكذلك في الأدوات المستخدمة في ترجمة هذه البيانات Data التي لها القدرة على مناولة ومعالجة التدفق الرئيسي للمعلومات لقد أثرت هذه الأمور في سير نظام المعلومات وتطويرها بوصفه عنصرا حيويا في نظام الإمداد.<sup>2</sup>

ولقد كان من الضروري وجود نظام معلوماتي لقراءة الطلب عند كل نقطة في قناة الإمدادات، ويسمح بتحريك نظام اللوجستيك، فتم إنشاء نظام معلوماتي دف تخطيط وتنفيذ برامج الإمدادات وتزويد المنظمة بالبيانات لتسهيل أداء أنشطة الإمدادات.

<sup>1</sup> رونالد اتش بالو، إدارة اللوجستيات، مرجع سبق ذكره، ص: 111

<sup>2</sup> نافع ذنون الدباغ، نظام اللوجستيك المفاهيم والاساسيات، مجلة تنمية الرافدين، 2005، ص: 115.

## 2. تشغيل أوامر الطلب:

يعبر هذا المصطلح عن النظام الذي تستخدمه الشركة للحصول على الأمر من العميل فتنفيذ أوامر الطلب تمر بمراحل عديدة بداية بإعداد الطلب وتوصيله ثم ادخال الطلب وتنفيذه وفي الأخير تقرير بحالة الطلب "كما أن زيادة معدل سرعة تشغيل الأوامر يساعد على تقليل حجم المخزون."<sup>1</sup>

فمعالجة الطلب تتصل اتصالا وثيقا بتدفق المعلومات في النظام الإمدادي للشركة لأنها كانت تستغرق وقت طويل من 60%-70% من الوقت الكلي لدورة الطلب ولكن "في السنوات الأخير استفادة نشاط إدارة خدمة العملاء ولا سيما معالجة طلبات العملاء كثيرا من التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحاسبات."<sup>2</sup>

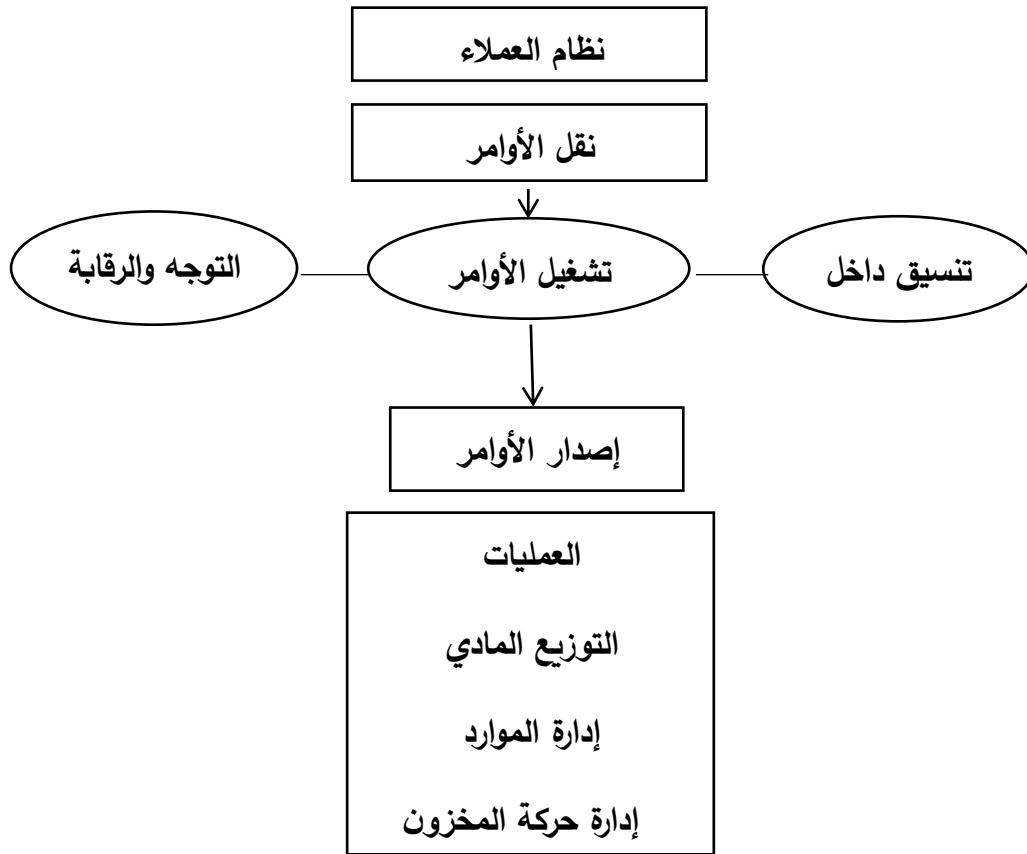
"وبالرغم من ان الأنشطة المتعلقة بتشغيل اوامر الطلبيات تمثل تكلفة اقل بالمقارنة بتكلفة النقل والتخزين، الا انها على درجة كبيرة من الاهمية بسبب علاقتها بالوقت الاجمالي المستغرق منذ الحصول على امر الطلب من العميل وحتى استلامه للمنتجات او الخدمات المرغوبة، وذلك يكون له تأثير واضح وملحوس على رضا العملاء."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص: 93.

<sup>2</sup> أيمن النحراوي، إدارة اللوجستيات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2016، ص: 232.

<sup>3</sup> اقسام عمر، الامداد الشامل- مدخل إدارة التكلفة والسياسات المتبعة، رسالة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010/2009، ص: 22.

الشكل رقم 08: نظم المعلومات الإدارية في مجال اللوجستيات



المصدر: محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص 96.

### المطلب الثاني: الأنشطة الداعمة (المساعدة)

#### أولاً: إدارة المخازن والمناولة:

1. إدارة المخازن: تم بتحديد الأماكن والمباني ومواقع المستودعات المخصصة للاحتفاظ بمختلف أنواع المواد التي تحتاجها المنظمة قبل وبعد عملية الانتاج فتوفير المخازن نشاط مطلوب للمساهمة في خفض تكاليف الانتاج، والنقل، والبيع، فبالنسبة للإنتاج يساعد المنشأة على تجنب تكاليف تعطل الانتاج أو توقفه وبالنسبة للبيع تجنب فرص البيع الضائعة

المناولة: تعتبر محور أداء نشاط التخزين ويقصد بالمناولة: "تحريك ونقل مختلف المنتجات والبضائع من موقع لآخر دف الاستجابة لأحد أوامر التشغيل الصادرة من إدارة

التوزيع المادي أو إدارة المخزون الداخلي، بمعنى عملية المناولة داخل المخازن سواء كانت المخازن لأغراض إنتاجية أو تسويقية.<sup>1</sup>

فعملية المناولة تقوم بالتحميل والتفريغ والنقل، والتخزين، والشحن، وتحريك المواد الأولية والنصف مصنعة والسلع النهائية.

فالتخزين وعمليات المناولة تمثل حوالي الربع من التكاليف الإمدادية لهذا تعمل الإدارة الإمدادية على خفض تكلفة المناولة، ووقت تحريك المواد لتقليص وقت دورة الانتاج، ومعدل الكسر والتلف أثناء عملية المناولة وقد تساعد في رفع مستوى الانتاج وجودته، وتخفيض مستويات المخزون، والقضاء على الفاقد لتقليل الخسائر.<sup>2</sup>

## 2. التعبئة والتغليف:

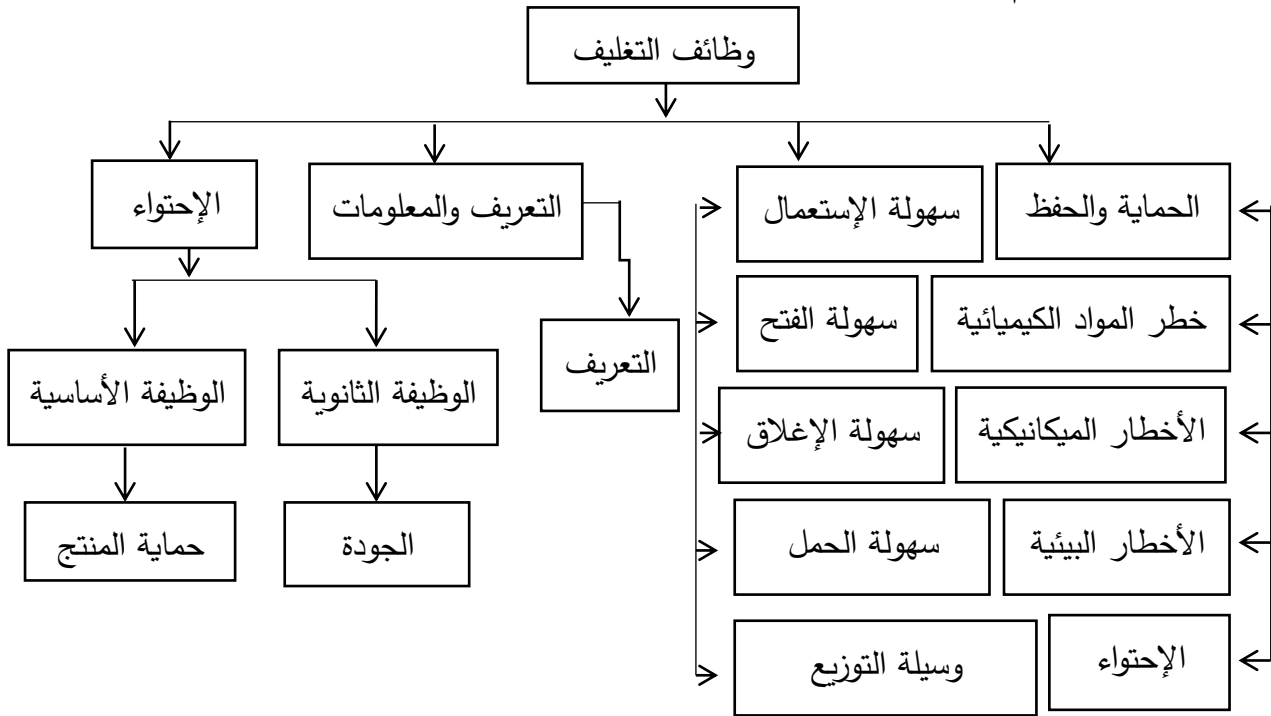
في الأسواق نجد المنتجات مغلقة في عبوات مختلفة شكلا وحجما، فالغلاف يساعد على حماية البضاعة من التلف ويسهل حركتها لذا يسعى رجال التسويق وخبراء الإمداد إلى تحسين عملية المناولة. وعند تصميم الغلاف يجب الجمع بين الكفاءة الفنية والاعتبارات العملية في نفس الوقت لأنه على " أساس حجم ووزن أبعاد ودرجة تحمل الغلاف يتحدد نظام النقل والتخزين والمناولة وتكلفة كل منهما."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> آدم اسماعيل آدم خميس، تطبيق الإدارة اللوجستية وأثرها في أداء قنوات النقل والتوزيع "دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مجال البترول في السودان 2008-2013، رسالة دكتوراه، جامعة السودان، 2014، ص: 83.

<sup>2</sup> -Rushton, A, Croucher, p, Baker, p, « Hand book of Logistics and distribution management, « British library cataloguing in publication Data, London, 3rd edition, 2006 p15.

<sup>3</sup> احمد حسان، اسماعيل محمد السيد، محمد توفيق ماضي، إدارة الامداد والتوزيع، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ص: 24.

الشكل رقم 09: وظائف التغليف



المصدر: نهال فريد مصطفى - جلال العبد، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص236.

### 3. الشراء:

وتتضمن وظيفة الشراء مجموعة من الأنشطة والقرارات التي تؤثر على كفاءة أداء الإمدادات وعلى التكاليف والأرباح الخاصة بها وهي "تحديد كمية الشراء وشكل وحجم المواد المشتراة"<sup>1</sup>، اختيار الموردين، مفاوضات على الأسعار، شروط البيع، تحديد توقيت المشتريات" (فالتوقيت المناسب للشراء يتضمن الالتزام بمواعيد التسليم التي تم الاتفاق عليها مسبقاً بمعنى توفير الاحتياجات من الموارد والأصناف بأشكالها المختلفة وقت الحاجة إليها وليس قبل الحاجة إليها)"، تقييم جودة الواردات<sup>2</sup>.

نجد أن حوالي 50% من مشاكل الجودة سببها ضعف إدارة الشراء، فعملية الشراء تحتل مكانة مهمة في الشركات لكون تكلفة المشتريات لأي شركة من المواد الأولية،

<sup>1</sup> صالح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص: 15.

<sup>2</sup> محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص: 156.

والمكونات، وقطع الغيار تمثل حوالي 50% من قيمة المبيعات للنتائج النهائي خصوصا في ظل التوجه نحو الآلية الذي أدى إلى زيادة كميات الانتاج.

### المطلب الثالث: تألية الأنشطة الإمدادية

#### أولاً: مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة ( ERP )

في بيئة الأعمال الشديدة المنافسة اليوم، يجب على المؤسسات أن يكون لها قدرة أكبر في التفاعل مع العملاء والموردين وهذا من أجل إنتاج سلع وخدمات مخصص من أجل متطلبات العملاء أي الإنتاج حسب الطلب وكذلك التسليم في أسرع وقت، لذلك يجب أن تكون المؤسسة لها علاقات وثيقة مع الموردين والعملاء، وذلك من أجل تحقيق أداء أفضل داخل المؤسسة

ومن أجل التحسين في الكفاءة وفعالية المؤسسة، تحتاج أن يكون المؤسسة تخطيط فعال وان تتحكم جيدا في جميع عملياتها، وان تتكون من حزمة من البرمجيات التي تزود المؤسسة بالقدرة اللازمة بدمج ومزامنة وظائف معزولة داخل المؤسسة في عمليات مبسطة للحصول على ميزة تنافسية في بيئة أعمال منقلبة ولذلك معظم المؤسسات قد أدركت أنه في ظل في بيئة سريعة التقلب من الصعب الحفاظ على حزمة البرمجيات المصممة من أجل إدارة وظائف المؤسسة التي سوف تلبي جميع متطلباتها.

لذلك صممت شركات عالية براميات تخطيط موارد المؤسسة التي توفر محل التكامل جميع وظائف المؤسسة في نظام معلومات واحد ومتكامل، ففي السنوات العشر الأخيرة حاولت العديد من المؤسسات في الدول النامية على قرار الحوالي التحول من تطبيق النظامية المعلومات التجارية المستقلة إلى النظم المتكاملة والمسمى باسم نظام تخطيط موارد المؤسسة<sup>1</sup> (pre)

#### 1. تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة (PRE) في هذا العنصر سوف نقدم نظام

تخطيط موارد المؤسسة بصفة تكنولوجيا التكامل الوظيفية، التي توفر للمؤسسة إمكانية إدارة متكاملة لجميع وظائفها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Ali syed imran. **post implementation performance evaluation of enterprise planning in saudi arabian public university**(2013) p: 06

1. Lilia gharsallah m-impact-ERP performance-cas-igl-html2006 <http://www.memoireonline.com/05/04/2022/>



2. خصائص ومميزات نظام تخطيط موارد المؤسسة: على الرغم من الاختلاف في تعريف مصطلح نظام ERP عناد مختلف المؤلفين إلا انه جميع التعريفات تصب في أن نظام ERP مبني على التكامل في عمليات المؤسسة، إلا انه لا يمكننا حصر نظام ERP في التكامل فقط فليديه خصائص لا بد أن يتميز بها حتى يكون هو الحل لتحسين أداء المؤسسة نذكرها كالتالي:

1.2 المرونة: يجب أن يكون نظام تخطيط موارد المؤسسات مرنا لتلبية الاحتياجات عند التغيير في نظام عمل المؤسسة مستقبلا.

2.2 نموذج الوحدات المفتوحة: يجب أن يكون نظام تخطيط موارد المؤسسات ذو تصميم مفتوح، وهذا يعني أن كل الوحدات التي يتكون منها النظام يمكن أن تكون متكاملة ويمكن أن تكون منفصلة عند الحاجة إلى ذلك دون أن تؤثر على الوحدات الأخرى للنظام، كذلك يجب أن يكون النظام قادرا على دعم جميع أجهزة الكمبيوتر المختلفة، التي ربما تتغير لاحقا.

3.2 التكامل (الشمولية): يجب أن يكون نظام تخطيط موارد المؤسسات قادرا على دعم مجموعة متنوعة من الوظائف التنظيمية داخل المؤسسة ويكون قادر على التوافق مع باقي المؤسسات.

4.2 الشخصية التنظيمية خارج المؤسسة: لا ينبغي أن يكون تخطيط موارد المؤسسات محصورة داخل المؤسسة، بل يجب ان يكون له خط تواصل ومعاملة جيدة مع المتعاملين الخارجيين

5.2 أداء أفضل: يجب أن يقود نظام تخطيط موارد المؤسسات المنظمة ككل الي أفضل الممارسات التجارية.

6.2 محاكاة الواقع: يجب على نظام تخطيط موارد المؤسسة أن يقوم بمحاكاة واقع عملية الأعمال على الكمبيوتر

5. الهدف من استخدام نظام ERP: كما ذكرنا سابقا فان نظام ERP يستند على تجميع المعلومات والعمليات المؤسسة في نظام واحد يحتوي على العديد من الأنظمة والأجهزة كل ذلك للتجميع في قاعدة بيانات واحدة.

والهدف الأساسي من استخدام ERP يشير إلى معرفة كيف لشركة كبيرة يمكنها التخطيط الاستخدام مواردها الكبيرة أحسن استخدام، حيث كان في السابق ERP يلي

وظائف محدودة للإدارة تقتصر في (الحسابات والمرتبات)، أما الأنظمة الحالية يمكنها للبية مساحة واسعة من الوظائف داخل المؤسسة وتجميعها في قاعدة بيانات واحدة، حيث ان كل وظيفة تستند إلى تطبيق Software مفصل لكن يتم تجميعه في شبكة بقاعدة بيانات واحدة.

#### 6. نظام تخطيط موارد المؤسسة<sup>1</sup>:

1.4 نظام تخطيط موارد المؤسسات هو البنية التحتية للتكنولوجيا التي يمكن أن تساعد الشركة في دمج المعلومات في جميع الوظائف والإدارات الداخلية مع الموردين والعملاء، حيث يربط جميع مجالات ووظائف الشركة الداخلية والخارجية من أجل خلق علاقة وثيقة بين العملاء والموردين.

2.4 ان نظام ERP يسمح أن تكون المعلومات مشتركة بين مختلف الشركاء، ويدعم فعالية العرض وإدارة سلسلة التوريد، ويحسن من تدفق المعلومات<sup>2</sup>.

3.4 إن من أسباب صنع نظام تخطيط موارد المؤسسات من قبل بعض الشركات مثل Oracle SAP وغيرها هو من أجل القضاء على مشاكل النظام القلم، وتوفير منصة تكنولوجية واحدة ومتكاملة، وبالتالي مساعدة الشركات في الحصول على ميزة تنافسية والمنافسة على الصعيد العالمي، ومع ذلك فان تنقيد نظام تخطيط موارد المؤسسات يتطلب تغييرات في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

<sup>1</sup> Shatat, Ahmad Saleh. "Critical success factors in enterprise resource planning (ERP) system implementation: An exploratory study in oman." Electronic Journal of Information Systems Evaluation 18.1(2015).; p:37

2. Houda el maydani entreprises ressources plannings 2014 <http://www.mozn.ws/5839> 14 /03/2022

## خلاصة الفصل:

للإمداد ذو دور وأهمية بالغين منذ بداية ظهوره، وحتى عند تطبيقه كمصطلح إداري عرف العديد من التطورات والتغييرات جعل منه إدارة متكاملة يخضع لضرورة التسيير من تخطيط، تنظيم ورقابة وذلك على كل المستويات الإدارية، وتعد أهمية نظام الإمداد بالنسبة للمؤسسات كبيرة، وبامتلاك نظام فعال يساعد على تقليص التكاليف أو تحسين الربحية والخدمات المقدمة للعملاء، وذلك معظم أنشطة الإمداد هي عبارة عن نظام متكامل يعمل على ثلاث أنواع من التدفقات مادية، مالية، معلوماتية، من وإلى المؤسسة.

فالإمداد أصبح وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة الإنتاجية والتجارية فيما يتعلق بالاحتياجات المادية المتضمنة التموين، الإنتاج، التوزيع، وكذلك تدفق المعلومات.



الفصل الثاني  
المناولة المينائية

**تمهيد:**

لا يعتبر الميناء وسيط فقط بين المساحة الأرضية والمساحة البحرية حيث تتواجد بها الأرصفة ومراكز التوقف لتقديم الخدمات لمختلف المتعاملين، وإنما الموانئ تعتبر مراكز للنمو الاقتصادي باعتبار المصانع التحويلية المتواجدة بها والتي تطورت بتطور الاحتياجات الاقتصادية للدولة حيث عملت على توليد أنشطة صناعية أخرى متنوعة ومهنية تجارية جديدة ساهمت وبشكل واسع في تحقيق هذا النمو وذلك من خلال تسخير وسائل مادية، مالية، بشرية وقانونية.

يعتبر موضوع المناولة شديد الأهمية بالنظر الى المزايا التي يتمتع بها، كما تجري عمليات المناولة المينائية بموجب تنفيذ عقد النقل البحري لذلك نجد أن المناول يتمتع باستقلالية في أداء هذه الأعمال فلا سلطات لأحد عليه في كيفية أداء هذه الأعمال وهذه الخاصية، بغض النظر عما يستلزم ذلك فعليه فإن خدمات المناولة المينائية تعد حلقة الوصل بين المرحلة البرية والمرحلة البحرية طالما أنها تساعد على الشحن والتفريغ بأقل الأضرار وبوقت أسرع.

وعلى ضوء ما تقدمتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث

**المبحث الأول: الموانئ البحرية**

**المبحث الثاني: ماهية المناولة المينائية.**

**المبحث الثالث: تنفيذ عملية المناولة وعوامل المؤثرة.**

## المبحث الأول: الموانئ البحرية

لقد شهدت العقود الثلاث الأخيرة تغيرات كبيرة في مفهوم ودور الموانئ البحرية وأصبحت الموانئ مؤسسة اقتصادية بالمعنى الكبير وليست مجرد مؤسسة خدماتية ولقد تحقق هذا التطور من خلال مراحل.

## المطلب الأول: ماهية الموانئ البحرية.

## أولاً: مفهوم الموانئ البحرية.

يوجد أكثر من تعريف للموانئ البحرية، يوضح كل منها واحد أو أكثر من خصائص الموانئ البحرية وفيما يلي أبرز تلك التعريفات:

1. مفهوم الميناء باللغة الإنجليزية port فهو مشتق من الكلمة اللاتينية القديمة porta التي تعني بوابة وهذا المعنى لم يعد يقتصر على مفهوم الميناء البحري فقط بل قد يعني الميناء النهري، وكذلك الميناء الجوي<sup>1</sup>.
2. "الموانئ البحرية هي نوافذ الدولة على العالم الخارجي، ومن خلالها يتم تداول تجارة الدولة الخارجية"<sup>2</sup>.
3. "الميناء هو بلد أو مكان بقصد حماية السفن أثناء تراكبها، ويكون في العادة مجهز بأحدث المنشآت ومعدات تداول البضائع (شحن وتفريغ) وتخزينها، ومزود بوسائل النقل والاتصالات، وقد تتوفر فيه إمكانيات بناء وإصلاح السفن، وتوفير متطلبات السفن للسطح ولوازم الماكينات وتموين السفن من الأغذية والوقود ومطبق لأحدث أنظمة المعلومات بغرض تسهيل عملياته بكفاءة وفعالية في أقصر وقت ممكن"<sup>3</sup>.
4. "الميناء ليس فقط همزة وصل بين البر والبحر لكنه من الممكن أن يصبح مجمع صناعي متكامل من المدن ومراكز التخزين والصناعات لمقابلة الطلب المتزايد من

<sup>1</sup> قائد عائض العمثلي، خدمات الموانئ البحرية اليمنية، المحددات الاقتصادية للعرض والطلب عليها ووسائل تنميتها، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1991، ص9.

<sup>2</sup> محمد ابراهيم العراقي، قطاع النقل في مصر الماضي والحاضر والمستقبل حتى عام 2020، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2002، ص235.

<sup>3</sup> د/أيمن النحراوي، الموانئ البحرية العربية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2009، ص25.

العملاء، بل يمكنه على المدى الطويل أن يصبح محرك رئيسي لتحقيق التنسيق بين المدن والتسهيلات اللوجستية والمعدات الصناعية وبوابات الأسواق.<sup>1</sup>

وحسب المادة 889 من القانون البحري الجزائري "رتبت الموانئ حسب استخداماتها، فالموانئ التجارية سميت كذلك ورتبت في هذا الصنف الموانئ المخصصة لضمان وفي أحسن الظروف الاقتصادية والأمنية مختلف عمليات الشحن والإفراغ للأفراد، البضائع والحيوانات الحية العابرة من النقل البحري إلى النقل البري والعكس، بالإضافة إلى كل العمليات المرتبطة بالملاحة البحرية".<sup>2</sup>

الميناء عبارة عن منشأة ساحلية تتكون من مرفأ أو أكثر، تقام على سواحل أو شواطئ البحار أو المحيطات، أو الأنهار، أو البحيرات، يتم فيها عمليات تفريغ وتحميل السفن بالبضائع أو الركاب وتحتوي الموانئ على الرافعات والأرصفة والمخازن للسفن

### ثانياً: عناصر الميناء البحري

ويتكون الميناء البحري من ثلاث عناصر أساسية:

1. مساحة مائية تتصل مباشرة بخطوط ملاحية بحرية ويتعين أن تكون هذه المساحة محمية من الأمواج والظواهر الطبيعية المعاكسة.<sup>3</sup>
2. مساحة أرضية تتصل مباشرة بأماكن الدولة عن طريق وسائل النقل الداخلي المختلفة.
3. واجهة بحرية "تتضمن الأرصفة والمراسي وجميع المعدات والرافعات وهي نقطة إلقاء وسائل النقل البحري والبري".<sup>4</sup>

فالميناء مفهوم أعم وأشمل من المرفأ الطبيعي حيث يضم الميناء "النطاق الذي يحتضن المرفأ بالإضافة إلى مستلزمات خدمات السفن وكل متطلبات عمليات الشحن

<sup>1</sup> محمد توفيق وسلمى زكي عبد الفتاح، نحو معايير للاستثمار في الموانئ البحرية، المؤتمر البحري الدولي الحادي عشر ماريدكون 11، الإسكندرية 2009، ص9.

<sup>2</sup> حملاوي ربيعة، مردودية المؤسسات المينائية دراسة حالة مؤسسات ميناء الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص80.

<sup>3</sup> د/هارون أحمد عثمان، الاقتصاد البحري مع إشارة خاصة لمشاكل الدول النامية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1994، ص60.

<sup>4</sup> أسعد مبارك حسين، منجد عباس محمد علي، دراسة استكشافية لتكاليف الخدمات المينائية لبعض الموانئ العربية، مجلة العلوم الاقتصادية، 2015، ص160.

والتفريغ والتخزين والنقل، مثل الأرصفة والروافع والمستودعات والمخازن والطرق الداخلية والمباني... وهذا يعني أن ميناء في العالم لا بد أن يحتضن مرفأ<sup>1</sup>.

### ثالثاً: التصنيفات المختلفة للموانئ البحرية

تمثل الموانئ البحرية البوابات المجهزة لتقديم كل التسهيلات البحرية للسفن من ناحية البحر والتسهيلات البرية من ناحية البر، ولا يوجد في العالم ميناءان متشابهان لا في البيئة الطبيعية ولا في البيئة الاقتصادية لذا هناك العديد من المعايير التي تستخدم لتصنيف الموانئ فهي تتباين من حيث الطبيعة الجغرافية والملكية والوظيفة.

#### 1. من ناحية الطبيعة:

يمكن التمييز بين الموانئ من حيث الطبيعة الجغرافية:

**1.1 الموانئ الطبيعية:** هي موانئ محمية حماية طبيعية أي التي وجودها يضع للعوامل الطبيعية ولا تحتاج إلى منشآت صناعية.

**2.1 الموانئ شبه طبيعية:** هي الموانئ التي تتواجد بها نوعاً من الحماية الطبيعية ويتم تحسينها من خلال الأعمال الصناعية كإضافة حاجز أمواج....

**3.1 الموانئ الصناعية:** هي الموانئ التي تم إنشاءها وتجهيزها (الأرصفة، المداخل، المخارج، الأحواض).

وهناك أيضاً الموانئ الجافة التي يمكن إقامتها بعيداً عن الشواطئ البحرية لأنها لا تعطي تسهيلات بحرية للسفن.

#### 2. من ناحية الموقع الجغرافي:

**1.2 موانئ برية:** تقع على مصب النهر وتتصل بالبحر من خلال قناة.

**2.2 موانئ بحرية:** تقع على السواحل.

#### 3. من ناحية الملكية:

فهناك موانئ تخضع لملكية الحكومة باعتبارها مظهراً للسيادة الوطنية، وقد تكون ملكية الميناء تابعة للبلديات أو الجمارك أو القطاع الخاص وقد تديره شركة دولية متخصصة في إدارة وتشغيل الموانئ.

<sup>1</sup> مختار السويفي، اقتصاديات النقل البحري، دراسة تحليلية عن العلاقة بين النقل البحري والتجارة الخارجية، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1996، ص 325.



**1.3 الموانئ العامة:** يتم إدارتها بواسطة إدارة حكومية مركزية أي على أساس الإشراف المركزي ولصالح الدولة، ويتم توحيد رسوم وتعريفات الموانئ وهذا النمط من الإدارة يتميز بمركزية الإدارة، ضعف كفاءة التشغيل، الاعتماد على الدعم الحكومي، ضعف المنافسة.

**2.3 الموانئ ذات الإدارة المستقلة:** "يتم إدارة بواسطة هيئة شبه حكومية ولكنها مستقلة عنها وبعبارة عن الضغوط السياسية وتخضع لقدر محدود من الإشراف الحكومي".<sup>1</sup>

**3.3 الموانئ التابعة للسكك الحديدية:** يتم إدارة من طرف شركات السكك الحديدية.

**4.3 الموانئ التابعة للجمارك:** يتم تشغيل هذه الموانئ من طرف سلطة الجمارك وتخص هذه الموانئ البضائع الصادرة أو الواردة أو العابرة الخاصة بالمناطق الحرة.

**5.3 الموانئ الخاصة:** يدير هذا النوع من الموانئ القطاع الخاص وتكون مخصصة لخدمة بضائع معينة مثل موانئ البترول التي تمتلكها شركات التعدين، "وهذه الموانئ تدار على أساس تجاري أي بكفاءة عالية وبطريقة اقتصادية تحقق أرباحاً كبيرة".<sup>2</sup>

#### 4. من ناحية الوظيفة:

من الممكن تقسم الموانئ إلى ثلاثة:

**1.4 موانئ تجارية:** يتم فيها تناول البضائع والخدمات ذات الصلة. والموانئ التجارية تنقسم إلى نوعين:

**2.4 موانئ تجارية عامة:** تقوم باستقبال؟ أنواع عديدة من السفن كسفن الصب والسائلة والبضائع العامة، الركاب... وغيرها من السفن.

**3.4 موانئ اللجوء:** تلجأ إليها السفن للحماية من العواصف أو لتزود بالوقود والغذاء.

**4.4 موانئ عسكرية:** ويتم تجهيزها (بالإضافة إلى تجهيزات الموانئ التجارية) بمنشآت ومعدات خاصة بمناولة الأسلحة والذخائر للقوات البحرية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي عبد مصطفى عبد الحافظ، إدارة وتشغيل الموانئ، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، 2000، ص45.

<sup>2</sup> د/ شريف ماهر هيكال، اللوجستيات والموانئ البحرية من أجل التغيير، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2015، ص68.

<sup>3</sup> د/محمد ابراهيم عراقي، مرجع سبق ذكره، ص236.

5.4 موانئ النزهة: تتضمن سفن النزهة، وسفن الشراع...

6.4 موانئ الصيد: تختلف هذه الموانئ من دولة لأخرى، فالدولة التي يمثل قطاع الصيد فيها نسبة كبيرة من النشاط الاقتصادي تقوم بإنشاء موانئ خاصة بالصيد فقط أما الدولة التي يمثل قطاع الصيد فيها نسبة كبيرة من النشاط الاقتصادي أو لا تمتلك موانئ كثيرة فتخصص جزء من الميناء لخدمة الصيد.

7.4 موانئ العبور: تلعب هذه الموانئ دور الوسيط بين عمليتي الاستيراد والتصدير وهي متخصصة "في خدمة التجارة لحساب دولة أو دولة غير الدولة التي تمتلكها بشكل مباشر بمعنى أن حركة التجارة التي تمر بها تكون لمنطقة غير منطقتها الخلفية".<sup>1</sup>

5. من ناحية معايير الأداء:<sup>2</sup>

- حجم وكمية البضائع المتداولة في الميناء.
- قيمة البضاعة المتداولة في الميناء.
- عدد السفن المترددة على الميناء وأحجامها.

### المطلب الثاني: التنظيم القانوني لتسيير الموانئ البحرية:

تختلف النصوص القانونية من دولة لأخرى حسب الاستراتيجيات الاقتصادية والسياسية المتبعة، فقد تحدد بعض الدول النظام الضروري للميناء بالتفصيل بينما نجد في دول أخرى أن قانونها ينص فقط على المبادئ العامة المتعلقة بالميناء، أما التفاصيل الأخرى فيتكلف بها مسؤولو الموانئ، وهذه السياسات تختلف حسب أهمية ومكانة قطاع الموانئ ضمن استراتيجياتها التنموية خاصة بالنسبة للدول التي تمتلك شريط ساحلي ضيق فهي قد لا تولي اهتماماً لذلك، وفيما يلي الأنظمة المينائية المختلفة:

أولاً: موانئ ذات التسيير المركزي:

في هذا النظام تتم عملية الإشراف والإدارة من قبل حكومات الدول حتى تتمكن من تطبيق إستراتيجيتها التنموية وخططها ففي هذا النظام يتم إما الإشراف والرقابة مباشرة من

<sup>1</sup> د/محمد سليمان هدى، اقتصاديات النقل البحري، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، ص: 133.

<sup>2</sup> د/ شريف ماهر هيكمل، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

طرف الحكومة المعنية أو عن طريق هيئة الميناء التي تكون جهازا من أجهزة الدولة وتابعة لها.

هذا النوع نجده في عدة بلدان نامية وكذلك في بعض الدول المتطورة كإسبانيا وفرنسا. فهذا النظام يحبذ بعض الاقتصاديين باعتبار الدولة تمتلك القدرة المالية لتقديم الدعم المالي وتغطية النفقات الاستغلالية بالإضافة إلى القدرة الاستثمارية التوسعية الكبيرة لتطويع هذه الموانئ، بينما يحبذ اقتصاديون آخرون عدم تدخل الدولة بشكل مباشر في تسيير وتمويل الموانئ وعدم تحملها لأعباء الإدارة بالميناء خاصة وأنها تضمن بعض الحقوق التي يحددها قانون إنشاء الميناء.

إن الموانئ المسيرة مركزيا يمكنها أن تتعاون مع المؤسسات الخاصة باعتبارها تزود الموانئ بالتجهيزات أو بالآلات الشحن والإفراغ... الخ، والنظام المركزي يظهر في شكلين:

### 1. نظم ذات التدخل الحكومي الضعيف:

في هذه الحالة الدولة تخول تسيير الموانئ للجماعات المحلية وبالتحديد للبلديات أو تخولها لمؤسسات خاصة.

تحول عملية التسيير لمؤسسة خاصة.

### 2. نظم ذات التدخل الحكومي القوي: في هذه النظم هناك حالتين:

➤ أن الهيئة المينائية تتكفل بإجمالي الوظائف المينائية أي قسم من الوظائف تتكلف بها مصالح أو هيئات عمومية.

➤ إما الهيئة المينائية أو الحكومة تقوم بوظائف الإدارة والأشغال والشرطة وتترك مسألة الاستغلال التجاري للميناء لمتعاملين (خواص - عموميين).

### 1.2 موانئ ذات التسيير اللامركزي والموانئ ذات الإدارة الذاتية:

يقصد باللامركزية تحويل بعض مسؤوليات الدولة لصالح الجماعات المحلية أما نظام الإدارة الذاتية يتمثل في اقتسام المسؤوليات بين الدولة ومتخذو القرارات الاقتصادية وممثلي الجماعات المحلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> J. Gros Didier de Matous: «les régimes administratifs et financier des ports maritimes» - R.Pichon et R. Durand-Auzias- p 226- Paris 1969.

**2.2 الموانئ ذات التسيير اللامركزي:** إن الموانئ هي في طابعها موانئ تجارية تتطلب السرعة في اتخاذ القرار والمتابعة عن قرب لمختلف الأشغال على مستوى الميناء ونظرا لأن المركزية الإدارية لا تتفق وطبيعة النشاطات المينائية فلا بد من تطبيق نظام يسمح بتحقيق الأهداف للمشروعات المختلفة وإن كان في هذه الحالة من الصعب الحصول على الأموال الضرورية لتمويل الأشغال الهيكلية الكبرى مما يصبح تدخل الدولة أمرا ضروريا.

**3.2 الموانئ ذات الإدارة الذاتية:** هذا النظام يقر بالشخصية القانونية والاستقلال المالي للسلطات المينائية عن مالية السلطات المركزية فهذه الأخيرة تقوم بالوصاية لعملية الرقابة المالية للهيئات المعنية، ولهذا النظام مزايا:

- زيادة القدرة على التمويل الطويل الأجل عن طريق الاكتتاب العام.
- اللجوء إلى الاقتراض لتغطية تمويل العمليات الجارية.
- مسؤولية الإدارة موزعة بين مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة طبقا لقانون مجلس الإدارة وهم المنتفعون بخدمات الموانئ ذو الخبرة والكفاءة مثل الشركات الملاحية والتوكيلات الملاحية والمصدرين والمستوردين بالإضافة إلى أعضاء معينين بالمجلس بحكم وظائفهم.

#### ثانيا: الموانئ الخاصة:

اتبعته العديد من الدول الرأسمالية مثل في سنة (1983-1984) خوصت المملكة المتحدة 'Ports British Associated' والذي يضم حوالي 21 ميناء يضمن أكثر من ربع النقل المينائي الوطني، وكذلك الحال بالنسبة لأوروبا الغربية والشرقية وأمريكا اللاتينية لاستغلال الموانئ في إطار من المنافسة الحرة بين مختلف المؤسسات المينائية الخاصة والخصوصية المينائية قد تتخذ عدة أشكال أهمها:

- الدولة تحول للقطاع الخاص إجمالي الميناء.
- أو تحويل بعض المؤسسات إمكانية استغلال وبناء محطات خاصة.

إن الحرية والمنافسة بين المؤسسات المينائية بإمكانها أن تحسن من مستوى الأداء ونوعية الخدمات وبالتالي التخفيض في التكاليف، فعلى الدول النامية أن تسعى إلى عقلنة أنشطتها المينائية بتطبيق التنظيم الأكثر فاعلية بغية التخفيض في التكاليف وتحقيق

الأرباح خاصة وأن الحاجيات الدولية والمحلية في تطور مستمر مما يزيد من تعقيد العمليات المينائية، وهناك رؤى أخرى حديثة لأنظمة إدارية لهيئات الموانئ تظهر فيما يلي:

➤ نظام الميناء الخادم Port Service

➤ نظام حيازة الميناء Port Lord Land

➤ نظام آلية الميناء Port To

فهذه الأنظمة تختلف من حيث أنواع البنى والتشغيل وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

نظام حيازة الميناء	نظام آلية الميناء	الميناء الخادم	نظام الإدارة	
هيئة الميناء	هيئة الميناء	هيئة الميناء	البنى التحتية	البناء أو
القطاع الخاص	هيئة الميناء	هيئة الميناء	البنى الفوقية	
القطاع الخاص	القطاع الخاص	هيئة الميناء	تشغيل خدمات وعمليات الميناء	التشغيل

كما نلاحظ أن القطاع لخاص هو مسيطر في نظام حيازة الميناء، أي في البنى الفوقية وفي خدمات وعمليات الميناء أما البنى التحتية فهي تحت هيئة الدولة بينما القطاع الخاص نجده في عمليات التشغيل فقط، في نظام آلية الميناء والباقي من البنى تمتلكها الدولة أما في الميناء الخادم فالدولة تمتلك البنى التحتية والفوقية وحتى عمليات التشغيل المينائي تقوم بها الدولة ولا مكانة للقطاع الخاص في هذا النوع من الموانئ وهذا ما يفسره نظام التسيير المركزي للميناء.

### المطلب الثالث: وظائف الموانئ البحرية في التجارة الخارجية

يظهر الدور الاقتصادي والسياسي للموانئ من خلال مجموعة الوظائف التي تؤديها:

أولاً: من ناحية حركة البضائع: (النقل)

من أهم وظائف الميناء حركة البضائع من البحر إلى البر ومن البر إلى البحر (شحن وتفريغ) وما تتضمنه من عمليات تحويل البضاعة من الرصيف إلى التخزين ثم شحنها في وسائل النقل البرية (شاحنات، عربة سكك الحديدية).

<sup>1</sup> فريق بحث - دراسة العوامل المؤثرة في تطوير وتحديث الموانئ البحرية العربية - الجزء الأول ، الفصل الأول - يناير 2006 - الجامعة العربية.

**1. من ناحية التجارة الخارجية:**

يتم نقل حوالي 90% من التجارة الخارجية عن طريق الموانئ، وتوفير منافذ مباشرة للأسواق الخارجية الذي ينعكس إيجابيا على تكلفة النقل وزمنه.

**2. من ناحية التنمية الاجتماعية:**

تساهم الموانئ في توفير فرص العمل ويتوقف حجم هذه العمالة على نوعية الميناء إذ يزداد حجمها في الموانئ العامة مقارنة بموانئ البضائع الصب لاعتمادها بشكل كبير على وسائل التداول، ونجد هذه العمالة في مجال الإدارة والتشغيل والخدمات المساعدة والصيانة، والقطاعات المرتبطة بالموانئ وفي التدريب لخلق كوادر فنية وإدارية.

**3. من ناحية التخزين:**

بعد تفريغ البضاعة من السفينة ووضعها على الرصيف تأتي عملية التخزين حيث يتم نقل البضائع عن طريق وسائل التداول إلى ساحات التخزين.

**4. من ناحية الموارد المالية:**

تعمل الموانئ على توفير العملات الأجنبية والمحلية من خلال الرسوم التي تحصل عليها مقابل خدماتها، الضرائب، الرسوم الجمركية على البضائع المستوردة والمصدرة.

**5. من الناحية السياسية والعسكرية:**

تلعب الموانئ البحرية دورا هاما في تدعيم الاستقلال السياسي والاقتصادي، نظرا لأن تمتع الدولة بمنافذ بحرية مباشرة على العالم الخارجي عن طريق الموانئ يجنبها وقوع تجارتها الخارجية تحت سيطرة دولة مجاورة في حالة استخدامها الضغوط التي تمارسها دولة العبور.

كما تلعب الموانئ دورا رئيسيا في نقل العتاد والمواد الاستراتيجية والجنود كما ظهر خلال الحربين العالميتين الأولى والثانية وخلال الحروب العربية الإسرائيلية وحرب الخليج.

## المبحث الثاني: ماهية المناولة المينائية

يعد مقال المناولة طرف أصلي في عقد المناولة المينائية والمتعاقد معه قد يكون الناقل أو الشاحن أو المرسل إليه لذلك نجد أن الغالب في الفقه درج على تتبع المقال بالدراسة دون عقد المناولة. ويشمل تعريف ونشأة المناولة المينائية وصور المناولة المينائية.

### المطلب الأول: تعريف ونشأة المناولة المينائية

#### أولاً: تعريف مقال المناولة

مقال المناولة هو المقال الذي يتولى القيام بالأعمال المادية اللازمة لشحن البضاعة على ظهر السفينة أو إنزالها منها. وقد يتولى إلى جانب ذلك أعمالاً قانونية متصلة بالشحن والتفريغ لحساب الشاحن أو المرسل إليه أو الناقل<sup>1</sup>.

فالمناولة المينائية تشمل عمليات شحن البضائع ورسها وفكها وإنزالها وعمليات وضع البضائع على السطوح الترابية والمغازات وأخذها<sup>2</sup>.

ويلاحظ من خلال هذه التعاريف :

أن مقال المناولة يتمتع بالاستقلال في عمله فلا سلطان لأحد عليه في كيفية أداء هذه الأعمال، وهذه الخاصية كانت مثار خلاف في الفقه والقضاء، لأن هناك من يرى أنه مجرد تابع للنقل، في حين يرى البعض الآخر أنه يتمتع باستقلال محدود<sup>3</sup>.

يقوم مقال المناولة في أحيان كثيرة بمباشرة وظائف أخرى عديدة كأن يكون مقالاً وأميناً للسفينة أو الحمولة أو مقالاً ووكيلاً للعبور مثلاً أو مقالاً ووديعاً مسؤولاً عن عمليات حفظ وحراسة وتسليم البضاعة وكلها أعمالاً قانونية تضاف إلى الأعمال المادية البحتة للشحن والتفريغ كما قد يجمع بين المناولة والتشوين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> كمال حمدي، عقد الشحن والتفريغ في القانون البحري، منشأة المعارف الإسكندرية، 2007، ص: 110.

<sup>2</sup> المادة 912 من القانون البحري الجزائري

<sup>3</sup> اكمال حمدي، مرجع سابق، ص: 111.

<sup>4</sup> عباس مصطفى المصري، المركز القانوني للمرسل إليه في عهد النقل البحري، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية

ص: 340.

### ثانياً: نشأة المناولة المينائية

وظيفة مقاول المناولة، ليست معاصرة لنشوء الملاحة البحرية، فقديمًا كان البحارة أو طاقم السفينة هو الذي يقوم بعمليات الشحن والتفريغ، فكان الحمالين هم من ينقلون بمشقة تلك الأثقال على ظهورهم هذه الصورة أصبحت الآن من تاريخ البحرية التجارية والبحارة في ذلك هم أدرى بمكان تخزين البضائع في السفينة، علاوة على أن استخدام البحارة فيه اقتصاد في التكاليف والوقت.

عندما ازدادت ضخامة السفن وازدادت حمولتها، رفض الريابنة القيام بعمليات الشحن والتفريغ واشتروا أن يقوم الشاحن بشحن البضاعة ويسلمها للربان تحت الروافع وأن المرسل إليه يتسلمها تحت الروافع ويقوم بتفريغها بمعرفته استخدم التجار لهذا الغرض حمالون بمعدات خاصة.

### المطلب الثاني: تعريف عقد المناولة المينائية

عقد المناولة المينائية هو العقد الذي يعهد بمقتضاه أحد أطراف عقد النقل البحري، الناقل أو الشاحن أو المرسل إليه إلى مقاول متخصص للقيام بعمليات شحن البضاعة على السفينة أو تفريغها منها<sup>1</sup>.

وتجري عمليات المناولة المينائية بموجب عقد وتقضي إلى دفع مقابل<sup>2</sup>، ويقصد بالشحن وضع البضاعة على ظهر السفينة، أي رفعها من على الرصيف إلى ظهر السفينة تمهيداً لوضعها في المكان المعد لها، أما التفريغ فيقصد به إنزال البضائع من سياج السفينة إلى البر تمهيداً لتسليمها إلى المرسل إليه<sup>3</sup>.

وسيتعين المقاول البحري بعمال متخصصين يعرفون بعمال الموانئ، وبأدوات خاصة في انجاز عمليات الشحن والتفريغ كالروافع والصنادل وغيرها من الأدوات ويتوقف استعمال هذه الأدوات على الظروف الخاصة لرسو السفينة، فإذا كانت بجانب الرصيف الذي به

<sup>1</sup> ايمان الجميل، مقاولي الشحن والتفريغ، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 2015، ص: 81.

<sup>2</sup> المادة 913 قانون البحري الجزائري.

<sup>3</sup> محمد فريد العريني، هاني دويدار، مبادئ القانون التجاري والبحري، دار الجامعة الجديدة 2000 ص: 543.



البضاعة ترفع البضاعة على ظهر السفينة باستخدام رافعاتها الخاصة أو بواسطة رافعات عائمة<sup>1</sup> إذا أريد وضع البضاعة على جانب السفينة من جهة البحر لا من جهة الرصيف. ولا شك أن استخدام الرافعات يفيد في حالة الشحن أو تفريغ التي تحتويها الطرود أو الحاويات (هي أوعية معدنية في الغالب تصب فيها البضائع بحيث يتم شحنها بشحن الحاوية ذاتها بعد إحكام غلقها)

لكن إذا تسلت البضاعة في سوائيل كالبتترول مثلا يتم شحنها في السفينة أو تفريغها منها بواسطة أنابيب وإذا كانت البضاعة صب أي يتم شحنها دون تغليف كالحبوب السائلة فإنه يتم استخدام ألماع خاصة لشحنها ويكون ذلك عن طريق دحرجتها من الوحدات المحركة الخاصة التي نقلتها من المخازن<sup>2</sup>.

كان يعهد المرسل إليه إلى مقاول التفريغ باستلام البضاعة وسلمه سند الشحن، فإنه تكون له في هذه الحال، إلى جانب صفته كمقاول تفريغ، صفة أمين الحمولة وبذلك يصبح وكيلًا عن المرسل إليه في الاستلام<sup>3</sup>.

وإذ يعد عقد المقاول البحرية محض تطبيق لعقد المقاوله فإنه يخضع للقواعد الخاصة بهذا العقد والواردة في القانون المدني.

ويعد العقد تجاريا بالنسبة للمقاول البحري الذي يقوم بعمل يتصل بالأعمال التجارية البحرية أما بالنسبة إلى المتعاقد معه فالأمر يتوقف على صفة من يكلفه بالشحن والتفريغ، فإن كان مجهز السفينة كان عقد المقاوله تجاريا بالنسبة إليه، أما إذا كان الشاحن أو المرسل إليه فلا يعد العقد تجاريا بالنسبة إليه إلا إذا كان تاجرا وكان العقد متعلقا بتجارته.

### المطلب الثالث: صور المناولة المينائية.

الأعمال التي يؤديها مقاول المناولة متعددة، وهذه الأعمال المتشابهة قد تكون أعمالا مادية وقد تكون أعمالاً قانونية، وخدماته قد يطلبها الناقل أو الشاحن أو المرسل والأصل أن الاستعانة بمقاول المناولة مسألة اختيارية ترجع إلى تقدير صاحب الشأن.

<sup>1</sup> هاني محمد دويدار، موجز القانوني البحري المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع 1997 ص: 184.

<sup>2</sup> ايمان الجميل، مرجع سابق، ص: 83.

<sup>3</sup> مصطفى كمال طه، القانون البحري، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 1998، ص: 210.

والذي قد يكون الشاحن أو الناقل أو المرسل إليه ويسمى المقاول في هذه الحالة بالمقاول الاختياري<sup>1</sup>، (فرع أول) على أنه في بعض الحالات يكون اللجوء إلى مقاول المناولة إجبارياً تفرضه لوائح بعض الموانئ، ويسمى المقاول في هذه الحالة بالمقاول الإجباري (فرع ثاني).

### أولاً: المقاول الاختياري

فإذا أراد صاحب الشأن والذي يمثل أحد أطراف عقد النقل البحري، الاستعانة بخدمات مقاول المنقولة بناء على الاعتبارات التالية:

- السرعة في أداء المهام المطلوبة منه والثقة في تقديم الخدمات الطالِب الخدمة
- احترام مواعيد الشحن والتفريغ.
- السمعة الطيبة وسط المحيط المينائي<sup>2</sup>

فإنه ببرم معه عند شحن وتفريغ وهنا يكون اللجوء إلى خدمات هذا المقاول اختيارياً ويفرق الفقه بين نوعين من المقاول الاختياري، المقاول المختار بمعرفة الشاحن أو المرسل إليه (أ) ويسمى بمقاول الشاحن أو المرسل إليه، والمقاول المختار بمعرفة الناقل (ب) ويسمى أيضاً بمقاول الناقل.

على أنه في حالة الشك فيما إذا كان الذي تعاقد مع المقاول هو الناقل أو الشاحن أو المرسل إليه فيعتبر أنه تعاقد مع الناقل.

**1. المقاول المختار من الشاحن أو المرسل إليه:** ويكون ذلك عندما يتعلق الأمر بشحن أو تاريخ طرود ثقيلة جداً أو ذات أهمية بالغة يفضل معها الشاخص أو المرسل إليه أن يكون حاصراً بنفسه عملية تداولها بين يدي مقاول لديه الإمكانيات الكافية، فهذه العمليات تكون على عاتق الشاحنين والمرسل إليه الذين يكون عليهم العتاد مع مقاول المناولة عهيدون إليه بأن ينجز حسابهم عمليات الشحن والتفريغ.

فعند الشحن يجب على الشاحن تسليم البضائع تحت الروافع أي بمحاذاة السفينة، وذلك بأن يتوجه إلى مقاول للشحن يكلفه بمباشرة الأعمال المادية الخاصة بالشحن وبأن يسلم

<sup>1</sup> كمال حمدي مرجع سابق ص: 114.

<sup>2</sup> طيب ابراهيم ويس، التنظيم القانوني لعملية المناولة المينائية، مذكرة ماجيستر، جامعة وهران، 2009-2010 ص: 33.

البضائع لحسابه الريان بما يقتضيه ذلك من التحقق من عدد وحالة البضاعة وتسليم البضاعة للريان هو عمل قانوني يؤديه المقاول كوكيل عن الشاحن.

وعند التفريغ يمكن للمرسل إليه أن يتوجه إلى مقاول التفريغ تكلفه بمهمة استلام البضائع لحسابه واتخاذ التحفظات ضد السفينة عند الاقتضاء كوكيل عن المرسل إليه، وتقتضي هذه الوكالة حفظ حقوق موكله في مواجهة الناقل باتخاذ التحفظات اللازمة قبله في المواعيد المحددة قانوناً وذلك في حالة وجود للف أو هلاك بالبضاعة وإلا كان مسؤولاً عن تقصيره.

## 2. المقاول المختار بمعرفة الناقل

الوضع العادي أن يتعاقد الناقل مع المقاول، وبمقتضاه تكون عمليات الشحن والتفريغ على عاتق الناقل، ومن ثم يتولى الناقل اختيار المقاول والتعاقد معه وذلك بمعرفة ممثله وكيل السفينة.

وسير عمليات الشحن والتفريغ في هذه الحالة يكون بإبداع الشاحن بضاعته في ازن الناقل الذي يسلمه سند برسم الشحن، وإذا لم يكن للناقل مخازن<sup>1</sup>، فتسلم البضائع للمقاول مقابل تذكرة السطح billet de bord الصادرة باسم الناقل ويدون المقاول على تذكرة السطح تلك البضائع التي تسلمها من الشاحن وملاحظاته عن حالتها بواسطة أحد تابعيه وهو المراجع Le pointeur

وعلاوة على أوراق المراجعة Feuille dépointage التي تتشأ مع ضابط السطح Officier de bord يحرر عند الشحن الفعلي كشف حالة Etat différentiel موقعا عليه من ممثل المقاول وضابط السطح الذي يكون محلا للمقارنة مع تذكرة السطح وذلك من أجل معرفة الوقت الذي حصلت فيه الأضرار المحتملة.

وفي ميناء الوصول وبعد تفريغ البضائع على الرصيف، تحصل مراجعة حضورية بين المراجع التابع للمقاول وضابط السطح ويحرر كشف حالة ويسلم المقاول البضائع إلى المرسل إليه مقابل تقديم هذا الأخير لسند الشحن، مؤشر عليه بعبارة Bon de délivrer أو أمر التسليم الذي سلمه له الناقل أو ممثله بعد تقديمه سند الشحن . ويلاحظ على هذه العمليات رغم قيام المقاول بأدائها ما يأتي:

<sup>1</sup> كمال حمدي، مرجع سابق ص: 118.

- أنه رغم قيام المقاول بها فإن الناقل لا يعلى من التزاماته بل يظل مسؤولاً في مواجهة الشاحن والمرسل إليه منذ استلامه البضاعة حتى تسليمها الفعلي إلى المرسل. كما إن استخدام الناقل المقاول، لا يعفيه عن أن يكون مسؤولاً عن الضرر الحاصل بضاعة نتيجة إهمال المقاول وإن كان يبقى له الرجوع على هذا الأخير.
- أن التزام المقاول بهذه الأعمال لا يستمد مصدره من عقد النقل بل يعد أجنبياً عنه إنما يستعد مصدره من عقد الشحن والتفريغ المبرم بينه وبين الناقل.
- انه إذا تلقى المقاول وكالة من الناقل لاستلام البضاعة من الشاحن أو لتسليمها إلى المرسل إليه في هذه الحالة فإنه يعد وكيلاً عند الناقل.

### ثانياً: المقاول الاجباري

في بعض الموانئ البحرية تتم عملية المناولة البحرية كالشحن والتفريغ لحساب الأشخاص ذوي الشأن في البضاعة عن طريق هيئة خاصة تعمل بنظام الاحتكار من خلال اللوائح والقوانين في الميناء<sup>1</sup>.

ويكون الالتجاء إلى المقاول في هذه الحالة إجبارياً تفرضه لوائح الميناء أو قرار من السلطة العامة وتحدد الإدارة بالقرار التزامات المقاول ومقدار الأجر الذي يتقاضاه ونظام المسؤولية وقد تحدد ذلك كله دفتر شروط يلحق بالقرار وتخضع له كل السفن التي تصل الميناء<sup>2</sup>.

على إثر ذلك فإنه يتم تسليم البضائع بصفة ملزمة في ميناء الوصول إلى الشركة، الوطنية المتخصصة التي تعمل تحت نظام الاحتكار ولا يتواجد المرسل إليه في الميناء عندما تقوم الشركة بإخطارهم بالحضور لاستلام بضائعهم. هذا النظام معمول به في أغلب المؤسسات المينائية في الجزائر إذا تقوم الشركة المحتكرة بأعمال المناولة وحتى التسليم إلى المرسل إليه.

والاحتكار الذي يتمتع به هؤلاء مرجعه ما يتكون من نفقات في توفير المعدات اللازمة والمساهمة في إعداد الأرصفة والأحواض، فلا يكون مسموحاً للمرسل إليه بأن يتولى بنفسه استلام بضائعه على الرصيف أو تحت روافع السفينة

<sup>1</sup> طيب إبراهيم ويس، نفس المرجع ص: 34.

<sup>2</sup> كمال حمدي، مرجع سابق ص: 115.

وما على الريان إلا أن يفرغ البضاعة بين يدي المقاول الإجباري، ومن ثم فليس من حاجة إلى أن يتلقى الريان في سلك الشحن وكالة صريحة أو عملية الاختيار مقاول. والمقاول الإجباري بين السفينة والبر يؤدي أعمالا مادية وأخرى قانونية لحساب من طلبوا خدماته .

فعند الشحن يسلم الشام المقاول الإخباري بضائعه ويتسلم المقاول من السعيدة مند الشحن باسم المرسل إليه الذي يسلمه سند الشحن، لذلك فإنه حق القول بأن المقاول الإجباري يرتبط بمن طلب خدماته بصفة قانونية.

وهذا ما أقرته اتفاقية هامبورغ لسنة 1978، أن الناقل البحري يكون قد قام بتنفيذ التزاماته المتعلقة بالبضاعة وبالتالي انقضاء المسؤولية إذا قام بتسليمها في ميناء الوصول إلى سلطة أو طرف ثالث آخر، توجب القوانين أو اللوائح السارية في ميناء التفريع تسليم البضائع له<sup>1</sup>.

أما القضاء الجزائري فقد انقسم بخصوص المسألة في كون أن مقاول المناولة الإجباري ينهي عقد النقل البحري إلى قسمين:

### 1. موقف المحاكم والمجالس القضائية:

اعتبر أن تدخل مقاول المناولة الإجباري ينهي عقد النقل البحري، كما ينفي أي مسؤولية الناقل اتجاه المرسل إليه، وإنما تقوم مسؤولية السلطة المينائية المكلفة بأعمال المناولة المينائية من باب الاحتكار والتي تقوم بتسليم البضاعة إلى المرسل إليه.

فمن خلال استقراء قرارات المجالس القضائية فإن القضاء الجزائري يعترف بتطبيق مبدأ الاحتكار لعمليات المناولة الميدانية من قبل الدولة كما يقر بإجبارية تلك الخدمات طالما أن الناقل مجبر على تسليم البضاعة من أجل المناولة والتسليم فمن غير المنطقي إبقاء مسؤولية الناقل قائمة على تلك العمليات وبالتالي تنتفي مسؤوليته<sup>2</sup>.

### 2. موقف المحكمة العليا:

وهو موقف لبنته منفردة دون المحاكم والمجالس القضائية فقضت أن الناقل يكون مسؤول عن البضاعة إلى غاية تسليمها للمرسل إليه.

<sup>1</sup> المادة 04/2 من الاتفاقية الأمم المتحدة للنقل البحري للبضائع هامبورغ 1978.

<sup>2</sup> طيب ابراهيم ويس، مرجع سابق، ص: 37.

فتدخل السلطة المينائية لتقديم خدمات المناولة الميدانية لا ينهي عقد النقل البحري كما لا يبعد مسؤولية الناقل البحري عن تلك الخدمات في قرارها رقم 153230 المؤرخ في 1997/07/22.

حيث أن تدخل السلطة المينائية القيام بعمليات المناولة تتم على أساس من بين الناقل البحري ومقاول المداولة (السلطة المينائية)، علماً أنه لا ينتج ذلك العقد أي أثر قانوني اتجاه المرسل إليه لأنه لم يكن طرفاً فيه.

### المبحث الثالث: تنفيذ عملية المناولة وعوامل المؤثرة

إن التزام الذي يقع على عاتق الناقل البحري هو التزام بنتيجة تتمثل في إيصال البضاعة التي تسلمها في ميناء القيام من الشاحن ثم نقلها بواسطة الرحلة البحرية وإيصالها سالمة وتسليمها للمرسل إليه، فالالتزام الرئيسي الملقى على عاتق الناقل البحري خلال الوقت المتفق عليه خالية من كل عيب أو تلف هو إيصال البضاعة للمرسل إليه، بغض النظر عما يستلزم ذلك فعليه فإن خدمات المناولة المينائية تعد حلقة الوصل بين المرحلة البرية والمرحلة البحرية طالما أنها تساعد على الشحن والتفريغ بأقل الأضرار وبوقت أسرع.

### المطلب الأول: معدات المناولة Handling Equipment

توجد نوعيات مختلفة من معدات المناولة والتي تتباين من حيث الأنواع والأشكال، والأحجام والأوزان والخصائص ومجالات الاستخدام، ولا نعتقد أن القارئ يألف المعدات المتخصصة في مناولة المواد والمنتجات، لذا سوف نكتفي بإعطاء وصف مختصر لأكثرها استخداماً في الحياة العملية<sup>1</sup>.

#### أولاً: عربات النقل: Trucks

وهي أدوات مساعدة لتحريك السلع أو المواد. وتتراوح عربات النقل بين تلك التي يمكن تحريكها باليد إلى العربات الآلية المتقدمة، وتستغل العربات بصفة عامة لنقل المواد أفقياً بين أي نقطتين. وعلى النقيض من المحولات أو السيور فإن العربات يمكنها أن تتحرك في موقع معين إلى أي موقع آخر طالما أن هناك مساحة كافية للسير. ومن مزايا استخدام عربات النقل:

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 124

- المرونة، حيث لا تتقيد بوجودها في مكان معين داخل مواقع العمل.
  - أنها لا تشغل مكاناً ثابتاً داخل موقع العمل، ومن ثم فإنها لا تحتاج إلى تجهيزات خاصة للتركيب أو الاستخدام .
  - يمكن تشغيلها باليد أو الكهرباء أو الوقود العادي.
- وتوجد أنواع مختلفة من عربات النقل، كما يمكن تجهيزها بعدد من الملحقات ومن أمثلتها عربات اليد والجرارات والعربات المسطحة والعربات ذات الشوكة الدافعة والناقلات المسطحة.

### ثانياً: المحولات / الناقلات: Conveyors

- والمحول بصفة عامة هو اي جهاز يمكن استخدامه في نقل السلع أو المواد في اتجاه أفقي أو رأسي بين نقطتين ثابتتين، وقد تتم حركة المحول بشكل مستمر أو بشكل متقطع، ومن أهم الخصائص المميزة للمحولات:
- أنها تحتل موقعاً ثابتاً نسبياً، وبالتالي يمكن استخدامها في نظم الإنتاج المستمر حيث يمكن نقل المواد أو السلع تحت التصنيع أو الأجزاء بصفة نمطية إلى عملية أخرى في خط الإنتاج .
  - انها تشغل مكاناً معيناً باستمرار، ونتيجة لذلك يجب تركيبها في مواقع غير متداخلة مع تدفقات أخرى للعمل.
- وهناك أنواع كثيرة من المحولات لعل أكثرها شيوعاً ما يطلق عليه الأسطوانى والحزام والعجلة والترولى ... الخ.

### ثالثاً: الأوناش والروافع

- وتستخدم بصفة أساسية في نقل السلع أو المواد رأسياً وجانبياً من أية مساحة محدودة الطول أو العرض أو الارتفاع. وتستغل الأوناش بصفة عامة عندما يجب رفع أو تجهيز المواد والسلع قبل نقلها من نقطة إلى أخرى والتي قد تمثل محطات عمل أو تجهيز لنقل داخلي أو خارجي، ومن مزايا الأوناش<sup>1</sup> :
- وقدرتها على نقل أشياء تساعد على استغلال المساحات العلوية في مواقع التخزين أو الإنتاج .

- وأنها تعتبر أكثر مرونة من المحولات، إلا أنها ليست بمرونة عربات النقل

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سبق ذكره ص: 243.

➤ لا يرتبط استخدامها بنقلات معينة من المنتجات أو المواد أو نظم الإنتاج. وتتعد الأوناش والروافع كذلك إلا أن أكثرها شيوعاً هي الأوناش المتحركة العلوية والروافع الكهربائية وأوناش الجسور أو الكبارى.

#### رابعاً: مساعدات التخزين: Storage Aids

وهناك أيضاً بعض المساعدات الخاصة بالتخزين التي أمكن تصميمها وتطويرها للمعاونة في مناولة المواد والمنتجات، ولزيادة استخدام المساحة المتاحة في المخزن، ولتقليل درجة تعرض هذه المواد المنتجات للتلف، وتساعد هذه المساعدات في تحقيق التوسع الرأسي في المخازن أو زيادة استغلال كل قدم مكعب من مساحة المخزن وذلك من خلال استخدام الأرفف والصناديق المرتفعة حتى سقف المخزن. هذا بالإضافة إلى ما تحققه هذه المساعدات في توفير التنظيم الجيد للمنتجات في المخزن، وسهولة الوصول إليها في حالة الرجوع إليها والسحب منها. وأخيراً تساعد هذه الأنواع على تقليل احتمالات تعرض المنتجات المواد إلى التلف ليس فقط من خلال توفير الحماية لها عن طريقة الصناديق أو الأرفف للحماية، بل أن رفعها وعدم وجودها على الأرض يضيف لها مزيداً من الحماية والأمان.

#### المطلب الثاني: تنفيذ عملية المناولة

##### أولاً: التزام الناقل البحري بالقيام بعمليات المناولة المينائية

لقد تطرقنا للمراحل أو العمليات التي ينتظمها عقد النقل البحري وجميعها عدا الرحلة البحرية يمكن أن يعهد من يلتزم بها سواء كان الملتزم هو الناقل أو الشاحن أو المرسل إليه للغير، هذا الغير هو مقاول المناولة يقوم بأدائها نيابة عنهم، ذلك أنه إذا كان الأصل أن عمليات المناولة المينائية إنما هي عمليات مادية لصالح السفينة<sup>1</sup>.

على أنه يلاحظ أن عقد المناولة المينائية يتداخل في تنفيذ عقد النقل البحري ويثقل عليه إلا أن لكل من العقدين كيان الخاص فإن محل عقد المناولة المينائية إذن هو القيام

<sup>1</sup> قرار المحكمة العليا رقم 137050، مؤرخ 1996/05/21 المجلة القضائية للعدد الخاص 1999، ص: 35 " إذ عارضت المحكمة العليا الجزائرية الأحكام القضائية الصادرة عن المحاكم والمجالس القضائية والتي أخلطت ما بين مفهوم التفريغ ومفهوم التسليم، إذ إعتبرت المفهوم الأول ينهي عقد النقل البحري طالما أن المؤسسة المينائية تحتكر عمليات المناولة لكن المحكمة العليا تصدت للمسألة وأعطت المفهوم"



بعمليات تكون عقد النقل البحري، الشحن، الرص الفك، التفريغ ولا سبيل في الحقيقة والواقع لتنفيذ العقد الأخير دون إتمام العمليات الأولى.

والأصل هو معرفة من يقع عليه التزام القيام بعمليات المناولة المينائية الأمر الذي يصدق معه القول بأنه إذا كان عقد النقل البحري هو سبب وجود عقد المناولة المينائية فإن عقد المناولة المينائية هو سبب تنفيذ عقد النقل البحري الصحيح<sup>1</sup> والذي يتمثل في تسليم البضاعة فعليا للمرسل إليه الذي معه تنتهي مسؤولية الناقل البحري فماعدًا ذلك يعتبر خرق للقانون.

**ثانياً: عمليات المناولة تنفيذ للالتزام بالتسليم**

### 1. التنفيذ الوظيفي:

نقصد بالتنفيذ الوظيفي قيام الناقل البحري بعمليات المناولة المينائية وبالأخص الشحن والتفريغ بنفسه عن طريق روافع السفينة، فالتنفيذ الوظيفي لعمليات المناولة من قبل الناقل هو الأصل في عقد النقل البحري، إذ بداية أمام بدء انتشار النقل البحري في القرون القديمة، كان الناقل البحري هو من يقوم بتلك العمليات بنفسه وتحت إشرافه فقد كان يعكف على استئجار مجموعة من الأشخاص بميناء الشحن أو التفريغ يطلق عليهم مصطلح «الدواكرة» مهمتهم القيام بإحضار البضاعة من المخازن وشحنها أو تفريغها من وإلى السفينة عن طريق جسر متحرك موصول بين السفينة ورصيف الميناء<sup>2</sup>.

الناقل البحري تخلى عن هذه المهمة مؤقتاً وذلك بسبب ارتفاع حجم البضاعة التي تكون محلاً لعمليات المناولة المينائية، فكان لا بد من اللجوء إلى مقاول المناولة كشخص يحتكر معدات متناسبة وحجم البضاعة محل الشحن أو التفريغ.

التنفيذ الوظيفي لا يطرح إشكالات كبيرة حالة وقوع أضرار بالبضاعة أثناء عمليات المناولة المينائية، لأنه لا يوجد أي متدخل في العملية فمند البداية الناقل البحري مسؤول في مواجهة أطراف عقد النقل البحري - الشاحن والمرسل إليه - وأن الأضرار الحاصلة أثناء

<sup>1</sup> كمال حمدي، عقد الشحن والتفريغ في عقد النقل البحري، منشأة المعارف 2002 ص: 48.

<sup>2</sup> فاطمة مستيري مهام ومسؤوليات عامل الشحن و التفريغ مجلة القضائية العدد 1999، ص: 78.

الشن والتفريغ تنسب إليه ولا لأحد غيره، ولا يمكنه التخلص من المسؤولية إلا بإثبات أن الضرر لا ينسب إليه<sup>1</sup>.

## 2. التنفيذ العقدي:

نقصد بالتنفيذ العقدي لجوء الناقل البحري إلى الغير للقيام بعمليات المناولة المينائية كعمليات احضار البضاعة الشحن، الرص، الفك، التفريغ، هكذا فإن الغير بلا شك هو شخص مستقل يحتكر مجال اختصاصه يسمى مقاول المناولة، إذ أن الناقل البحري يبرم مع مقاول المناولة عقدا يسمى « عقد المناولة المينائية » يتبع من خلاله الثاني الأول -عقد النقل البحري- في مختلف التعليمات الخاص ببداية ونهاية عمليات المناولة المينائية بالتنسيق مع الجهات الإدارية الممثلة بالسلطة المينائية التي تقرر أماكن الشحن والتفريغ لأنواع معينة من البضائع، وتحديد ساعات مزاوله نشاطات المناولة في محيط الميناء .

كما أن تنفيذ العقد يخضع للتعليمات الأمنية بضرورة باتخاذ إجراءات معينة قبل السماح بالشحن والتفريغ، فالتنفيذ العقدي بمعناه لجوء الناقل البحري إلى مقاول متخصص للقيام بعمليات تجميع البضاعة، الشحن الرص، الفك، التفريغ، التخزين.

القانون البحري الجزائري سار على منوال النهج الفرنسي تقريبا فقد سمى المقاول الذي يقوم بأعمال المناولة المينائية المادية بالمقاول المناولة من خلال الباب السابع من الكتاب الثاني حيث سماه الشحن والتفريغ في الموانئ إذ يشير النص الفرنسي لتسميته **la manutation portuaire**، إلا أن الأمر 80/76 كان يجمع بين العمليات المادية والقانونية تحت عقد واحد هو عقد الشحن والتفريغ.

لكن بعد تعديل القانون البحري بموجب قانون 05/98 اختلفت الأمور وصارت أوضح من الجانب القانوني دون العملي على مستوى الموانئ فصل المشرع الجزائري بين العمليات المادية للمناولة المينائية مستقل بها شخص يسمى «المقاول المناولة المينائية» ويرتبط بطالب الخدمة بعقد يسمى «عقد المناولة المينائية»

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي 01/02 بموجب المادة 26 يلزم الناقل بالطلب خدمات المناول المعتمد على مستوى الميناء اجباريا

قصد ضمان مداخل لسلطة المينائية ولصاحب الامتياز معا

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اختيار معدات مناولة المنتجات المواد

يقتضي تحقيق الكفاءة في عمليات المناولة وترشيد التكلفة المصاحبة بها مراعاة بعض الجوانب أو الاعتبارات التي تؤثر في اختيار معدات المناولة، ومن أهم هذه الاعتبارات

**أولاً: طبيعة المنتج أو المواد**

فيمكن استخدام عربات النقل والأوناش بالنسبة للسلع الضخمة أو ثقيلة الوزن، بينما يمكن استخدام المحولات بالنسبة للسلع أو المواد الصغيرة الحجم أو الخفيفة الوزن. من ناحية أخرى، يمكن استخدام النقل اليدوي بالنسبة للمواد القابلة للكسر، كما يمكن استخدام الوسائل الآلية للمواد الصلبة، والسائلة<sup>1</sup>.

#### ثانياً: الخصائص المادية للمبنى أو المخزن :

فقد يكون الطاقة الأرضية على التحمل بعض الأثر بالنسبة لنوع معدة المناولة التي يمكن استخدامها، كما قد تسمح أو تمنع ارتفاعات السقف من استخدام الأوناش التحركة مثلاً، كذلك يؤثر مقدار المسافات بين الأعمدة وإحجام الأبواب والمنافذ على نوعية وحجم المعدات التي يمكن استخدامها ... الخ.

#### ثالثاً: مقدار المواد أو المنتجات التي يتم مناولتها :

يحدد مقدار المواد أو المنتجات موضع المناولة حجم الطاقة الكلية للمناولة. ويؤثر هذا الحجم بدوره على قرار الاختيار للمعدات المناولة من حيث :

- أنواع معدات المناولة التي يمكن استخدامها .
- العدد المطلوب من كل نوع.

كذلك يدخل في حساب الطاقة الكلية للمناولة، بالإضافة إلى مقدار المواد والمنتجات المسافات التي تنقل عبرها تلك المواد. فكلما زادت المسافة التي تنتقل عبرها المواد والمنتجات من موقع إلى موقع آخر كلما زادت الطاقة الكلية للمناولة والعكس صحيح.

#### رابعاً: احتياجات المساحة للمعدات المناولة:

تتطلب بعض معدات المناولة استخدام مساحة من الأرضية في حين يتطلب غيرها مساحة علوية، كما تستخدم بعض المعدات مساحة معينة بشكل مستمر، في حين يستخدم غيرها تلك المساحة بشكل متقطع. ويترتب على ذلك أنه يجب على متخذ القرار بشراء

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان الدريس، مرجع سبق ذكره ص: 245.

المناولة أن يأخذ في إمتباره مقدار نوع المساحة المتوافرة في المصنع أو المخزن، فإذا ما توافرت المساحات الأرضية دون العلوية تركزت المحاولات على استخدام النوعيات التي تحتاج إلى مساحات ارضية، والعكس صحيح.

## خلاصة الفصل:

تنوعت الموانئ وتطورت بفعل تزايد وتعقد المعاملات بين مختلف الدول وهذا ما أدى إلى توسع وتطور في الأنظمة المينائية من النظام المركزي إلى النظام اللامركزي فألى الأشخاص الخاصة والذين يقومون بتسيير المناولات المينائية، أو بالاستغلال العقلاني لمختلف النشاطات المينائية بغية التحكم أكثر في هذه العمليات

لقد سبق وأن رأينا أن عمليات المناولة المينائية هي وليدة عمليات النقل البحري، هذه الأخيرة كانت السبب في وجود الأولى وقد انفرد الناقل البحري بداية بالقيام بعمليات المناولة المينائية، لكن سرعان ما تطور الأمر نتيجة ارتفاع حجم البضائع المشحونة بحرا فظهر بذلك مقالول المناولة كشخص مستقل يحترف العمليات

وأن تساعد على الحد من عدد مرات مناولة المنتج، وان تؤدي في النهاية إلى تحسين خدمة العملاء، وتحقيق رضائهم عما يقدم لهم من عروض تسويقية.



الفصل الثالث

دراسة حالة ميناء الجزائر

ETAL

**تمهيد:**

تعتبر مؤسسة ميناء الجزائر من أهم المؤسسات المينائية المتواجدة بالقطر الجزائري باعتبار أن معظم الأنشطة المينائية موجودة في هذا الميناء بحيث كان الاهتمام كبيرا من طرف السلطات بهذا الميناء بعد الاستقلال مباشرة وكانت ذلك بهدف الحفاظ على المصالح العمومية من خلال متابعة مختلف الأنشطة والتحكم فيها والعمل على وضع إجراءات عملية متعلقة بالنشاط والبيئة والأمن من أجل تحسين تنظيمهم هيكليا وبشرياً ومادياً بغية تجنب الفوضى، والعمل على التسيير الجيد مع التحكم في مختلف العناصر المؤثرة في الأنشطة حسب سلم المسؤوليات المحدد للمؤسسة.

تم إختيار هذه المؤسسة باعتبارها مؤسسة نموذجية في عملية الإمداد لاسيما المناولة والنقل والتخزين، حيث افترضنا وجود إجراءات واضحة رغم تعقيدها وتحكم كبير في مسار العمليات ناتج عن خبرة اليد العاملة في الميدان.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء الجزائر

يعد ميناء الجزائر أول ميناء للتجارة في القطر الجزائري، فهو كما يوصف مدينة في قلب مدينة، كون ما يزيد عن 90% من التبادلات مع الخارج تتم عن طريقه، كما ترسو به سنوياً حوالي 2000 باخرة إذ يبلغ الحجم المعالج ما يقارب العشرين مليون طن سنوياً، وعليه يمكن استنتاج حجم الدور الذي يلعبه ميناء الجزائر، وبالتالي مؤسسة ميناء الجزائر EPAL التي يقع على عاتقها عبئ إدارته.

ومما سبق جاءت ضرورة إلقاء نظرة شاملة حوله من حيث تكوينه، وطريقة إدارته ونوعية الخدمات التي يقدمها من خلال العرض الآتي:1

## المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ميناء الجزائر وشكلها القانوني

### أولاً: لمحة تاريخية عن ميناء الجزائر

إيكوزيم (Icosim)، إيكوزيوم (Icosium)، والجزائر (Eldjazair)، هي ثلاثة أسماء لنفس المكان " ميناء الجزائر " في أزمنة مختلفة امتدت من القرن الثاني قبل الميلاد إلى الوقت الحالي.

فالاسم الأول إيكوزيم (Icosim)، يعني جزيرة النورس التي يرجع تأسيسها إلى الفينيقيين في القرن الثاني قبل الميلاد، وقد كانت مكاناً هاماً للتبادلات التجارية. بعد ذلك أعطاها الرومانيون اسماً لاتينياً لا يختلف كثيراً عن الأول وهو إيكوزيوم (Icosium)، وأخيراً أسس (بولوغين بن الزيري)، مدينة الجزائر في نهاية القرن العاشر وبالضبط سنة 935 ميلادي.

فميناء الجزائر وجد في الأصل في مرفأ طبيعي بين الشاطئ والجزر الموجودة قربها، وقد عدّ من أهم الحصون للدفاع عن التجارة والبلاد ضد عمليات القرصنة التي انتشرت عبر البحر الأبيض المتوسط، وخاصة الإسبانية منها. ففي بداية القرن الخامس عشر استقر الإسبان على الجزر المقابلة لمدينة الجزائر، وطالبوا سكانها بدفع إتاوة فادحة فرضوها عليهم فرضاً وهددهم باحتلال السواحل الجزائرية، هذه الأخيرة تعرضت للغزو الإسباني مع بداية القرن السادس عشر، فلجأ الجزائريون إلى الاستجداد بالأخوين (بربروس) اللذان استجابا

<sup>1</sup> EPAL : Entreprise Portuaire d'Alger مؤسسة ميناء الجزائر



للنداء ونزلا بأسطولهما في ميناء الجزائر، وساهمت قواتهما مع الجزائريين في صد العدوان الإسباني سنة 1516، إلا أن الإسبان احتفظوا بملكيتهم لحصن البينون الذي بنوه في المكان المعروف اليوم باسم (برج الفنار) الواقع في جزيرة صخرية قبالة المدينة هذا البرج لم يسترجع إلا عام 1529، هذه السنة تعد تاريخ أول منشأة مرفئية، حيث قام (الداي خير الدين) بربط جزيرة (البينون) بالمدينة عن طريق جسر من الصخور الطبيعية، كما أنشأ رصيفاً حاجزاً مكسراً للأمواج على امتداد الشاطئ على شكل ملجأ للسفن، تم هذا الإنجاز في ظرف ثلاث سنوات، وساهم في تحقيقه ثلاثون ألف رجل وبفضله أمكن وصل الجزر بالساحل وإحداث حوض إمارة البحر المحمي من رياح الشمال.

من القرن السادس عشر إلى القرن الثامن عشر، عرفت البحرية الجزائرية خلال هذه الفترة أوج قوتها حيث اشتهرت كقوة حربية كبيرة في البحر الأبيض المتوسط، من خلال امتلاكها لواحد من أكبر الأساطيل العالمية آنذاك مما جعل الدول الأوروبية تسارع إلى طلب الحماية لأساطيلها التجارية في البحر المتوسط، من أخطار القرصنة مقابل دفع إتاوات في نهاية القرن الثامن عشر تدهورت قوة الأسطول الجزائري تحت تأثير التطور الصناعي الأوروبي الذي أمد الدول الأوروبية بأسلحة متطورة، مما سهل نجاح الحملة الفرنسية لاحتلال الجزائر عام 1830، بلغت مساحة الميناء في هذه السنة ثلاثة هكتارات وخمسون أراء مع مضيق بحري عرضه 130 متراً في جهة الجنوب كما تم تشييد ما يأتي:

➤ حوض الميناء القديم الذي يضم الرصيف الشمالي: رصيف (خير الدين) والرصيف الجنوبي والمنحدر الذي يربط الأرصفة مساحته 74 هكتارا وعمقه من 7 إلى 20 مترا.

➤ محطة وسكتي حديد تشييدها انتهى عام 1865.

➤ مكانيين لترميم السفن.

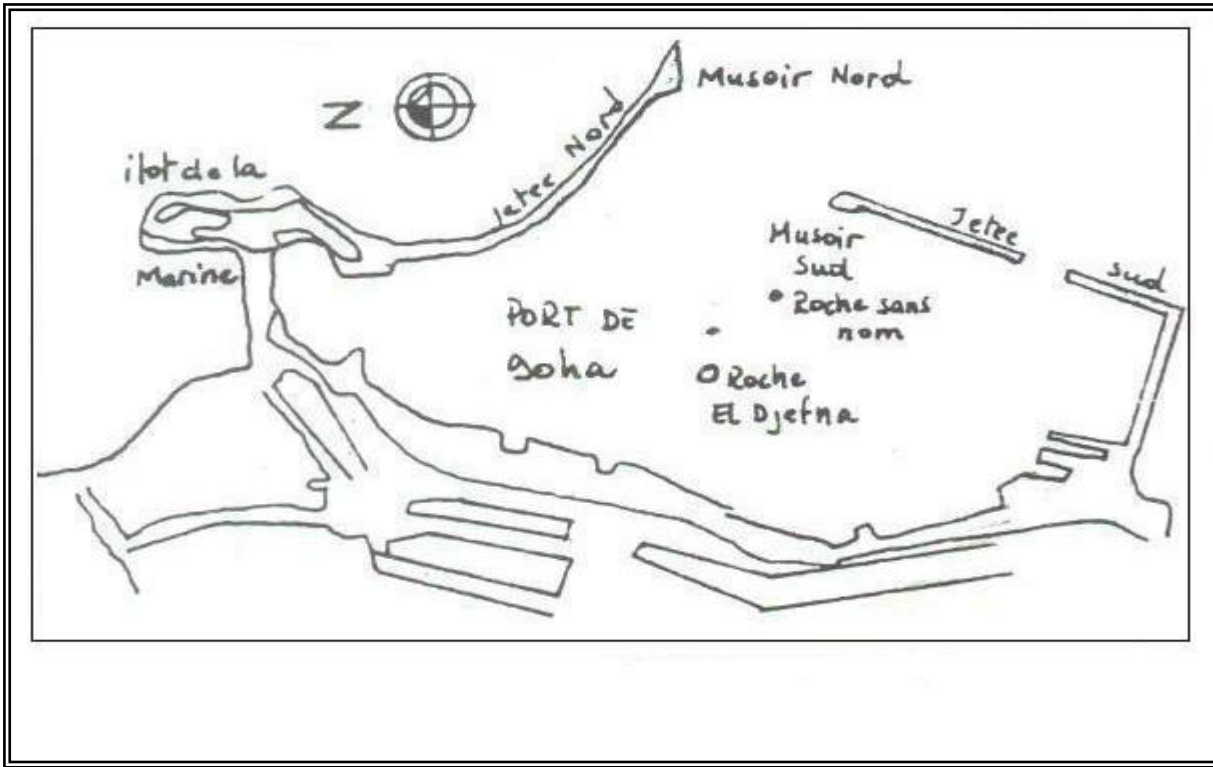
➤ بناء المخازن المقوسة السقف لمدينة الجزائر.

بالإضافة إلى ما سبق نذكر أهم الفترات المهمة في تاريخ الميناء:

1870-1914: إنشاء حوض أغا على مساحة 35 هكتارا وبعمق يتراوح من 6.5 متر إلى 15مترا.

في بداية هذه الفترة ظهر الميناء بالصورة الآتية:

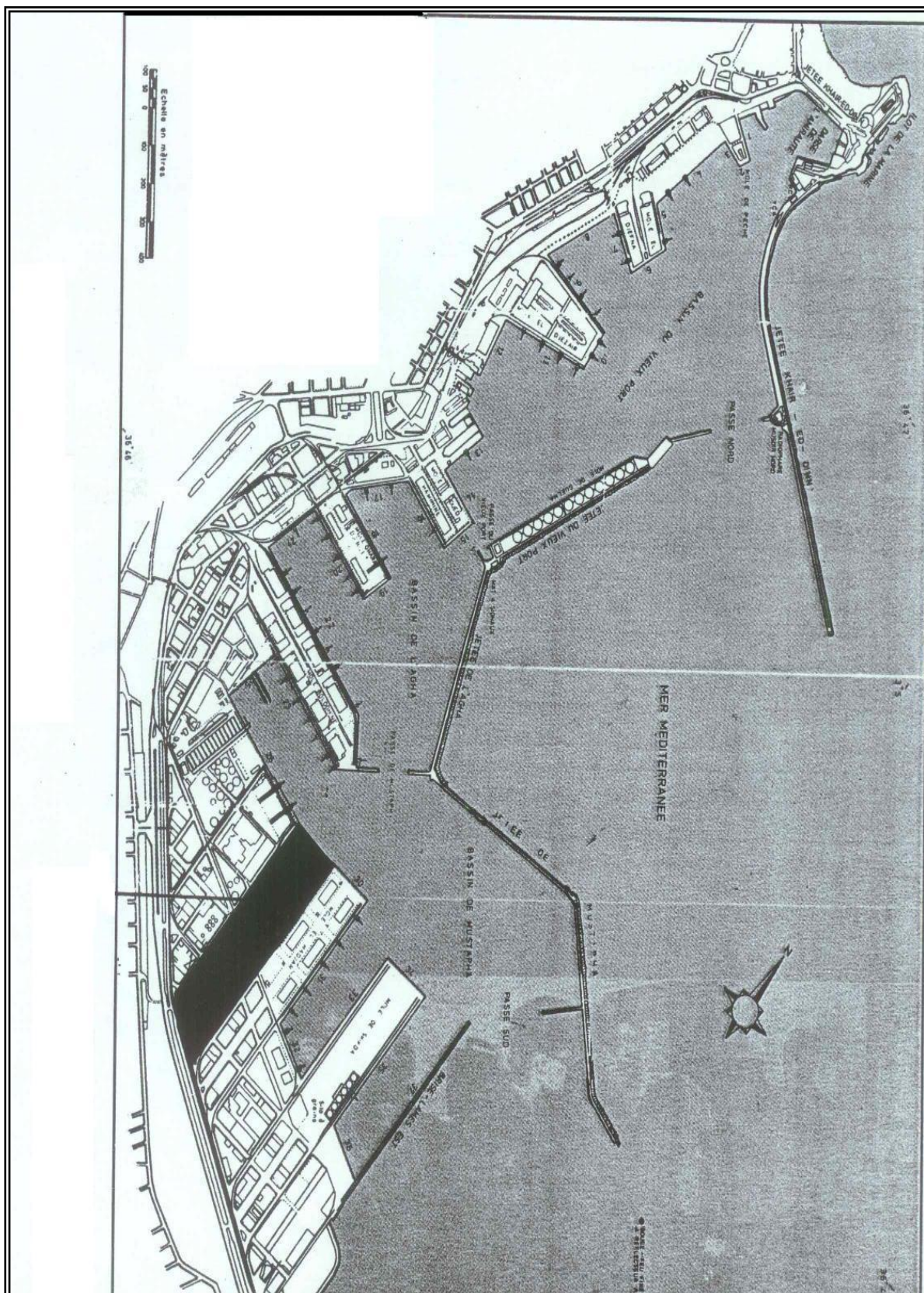
الشكل رقم 10: ميناء الجزائر عام 1870



المصدر: ميناء الجزائر EPAL

- 1914-1940: إنشاء حوض مصطفي المفصول عن حوض أغا بالرصيف الحاجز، بممر طوله 100 متر، وبعمق يتراوح من 7 إلى 10 متر ومساحة قدرها 75 هكتارا.
- 1950-1953: ربط المحطة البحرية بالرصيف الحاجز الجزائر.
- 1961-1963: تشكيل مكسر الأمواج سكيكدة.
- 1987-1988: ردم حوض كالفي (أي الرصيف رقم 24)، وإنشاء سبعة مراكز للشحن الأفقي (Ro-Ro)، ورصيف عائم طوله 113 مترا على امتداد الرصيف رقم 25.
- 1988-1992: الإنشاء النهائي لأطراف أرصفة حوض مصطفي في إطار أعمال توسيع الميناء المقررة عام 1986.
- 1992-1999: إنشاء نهائي حاويات على مستوى الحوض السادس، بردم الأرصفة (27-28-29)، وإنشاء رصيف جديد على امتداد 320 مترا، وعمق عشرة أمتار، نهائي الحاويات يتربع على مساحة 17.5 هكتارات وقدرته ستتجاوز 250 ألف حاوية (بـ 20 قدما) ابتداءً من 2007-2010.

أما حاليا فيظهر الميناء بالصورة الآتية:



❖ التقسيم الجغرافي لميناء الجزائر:

جغرافياً ينقسم ميناء الجزائر إلى ثلاث مناطق. (1)

ثانياً: التقسيم الجغرافي لميناء الجزائر:

1. منطقة الشمال: وتضم الأرصفة من 5 إلى 11 وهي متخصصة في الحمولات المتجانسة.

2. منطقة الوسط: تضم الأرصفة من 17 إلى 26 وهي متخصصة في السلع المختلفة بالنظر إلى العدد الهام من المخازن على مستواها.

3. منطقة الجنوب: تشمل الأرصفة من 30 إلى 37 وهي متخصصة في الحاويات، الحبوب والبترو، يوجد على مستواها نهائي الحاويات، منشآت، وتجهيزات متخصصة لمعالجة السفن الحاملة للحبوب والبترو.

كل منطقة تحتوي على تجهيزات ومنشآت، ومخازن، وسطوح، وتعمل بمعزل عن المناطق الأخرى.

بلغ إجمالي السطوح 126 هكتارا منها سبعون ألف متر مربع، أو سبعة هكتارات مغطاة على شكل مخازن عددها 26 مخزنا، و17.5 هكتارات نهائي حاويات.

ثالثاً: مؤسسة ميناء الجزائر (EPAL)

يشرف على تسيير ميناء الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية، تعرف بمؤسسة ميناء الجزائر (EPAL)، والتي أنشأت عام 1982 بموجب القرار رقم (82-286) الصادر في 14 آذار 1982، وهي شركة ذات أسهم (SPA) برأسمال قدره 705 مليون دينار، تابعة لشركة تسيير مساهمات الموانئ (SOGEPORT)، وهي تعد سلطة مينائي، وفي نفس الوقت لها ميزة تجارية حيث أنها مسؤولة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية، وفي إطار ترقية التبادلات مع الخارج وخاصة فيما يخص حركة أو تنقل المسافرين والسلع في أحسن الظروف، واستغلال وتطوير الهياكل المرفئية والمنشآت المتخصصة المتعلقة بميناء الجزائر، والموانئ الثانوية المرتبطة به كما أنها تقوم أيضاً :

<sup>1</sup>La revue mensuelle, "Le port d'Alger", périodique d'information, Edition spéciale d'octobre 1999, P: 22.

- بوضع برامج الصيانة وخلق منشآت مرفئية.
- عمليات القيادة، والإرشاد والقطر.
- العمليات التجارية للميازة، والشحن والتخزين للسلع.
- حفظ الأمن العام للمنشآت، والصحة، ومحاربة التلوث وصيانة التجهيزات.

### المطلب الثاني: أهداف مؤسسة ميناء الجزائر وخدماتها.

#### أولاً: أهداف مؤسسة ميناء الجزائر

من أجل تحسين نوعية الخدمات بشتى أنواعها وفي إطار متابعة برنامج عصرنة وتطوير الميناء تهدف المؤسسة إلى تجديد:

- استصلاح وعصرنة التجهيزات المينائية
- إنجاز الهياكل والعمارات الإدارية للاستغلال.
- اقتناء تجهيزات الإنتاج والتجديد الجزئي للأسطول.
- إنجاز مراكز التعمير والتفريغ والصيانة.
- تليه مختلف مصالح الميناء كتحسين شبكة إعلامية ونظام معلوماتي.

#### ثانياً: الخدمات التي تقدمها مؤسسة ميناء الجزائر

تقوم "EPAL" بتقديم خدماتها إلى سفن يتراوح عددها من 30 الى 40 سفينة يومياً وبحمولة متوسطة قدرها 6 ملايين طن سنوياً من السلع المختلفة، ومليون ونصف مليون طن من المحروقات. وذلك بشكل متواصل ليلاً ونهاراً بفترتي عمل في النهار، وفترتي عمل في الليل كل فترة مدتها ست ساعات. مستخدمين في ذلك ما يقارب أربعة آلاف عامل وإطار يمارسون مهاماً مختلفة حيث أن ألفاً منهم يعملون في إطار عمليات القيادة، أهم هذه الخدمات نذكر:

#### 1. القيادة:

كما سبق أن ذكرنا القيادة هي نشاط تجاري يمارس في الموانئ التجارية وتغطي جميع الخدمات المتعلقة بشحن وتفريغ السفن، وربط ورفع الربط على السلع... الخ. نميز بين نوعين من القيادة: عمودية وأفقية.

### 1.1 القيادة العمودية:

يمارس هذا النوع من القيادة عندما يتعلق الأمر بسفن الشحن حيث أن التفريغ والشحن يتم عمودياً عن طريق رافعات

### 2.1 القيادة الأفقية:

وهي تخص سفن الإيداع الأفقي أي عندما يتم الشحن أو التفريغ بطريقة أفقية عن طريق العربات الرافعة، أو جرارات من نوع (Ro-Ro). تقوم بعمليات المناولة الشركة الوطنية المناولة SONAMA 1، منذ إنشائها سنة 1971.

### 2. عمليات القطر:

هي عملية سحب السفن الراسية على المرسى إلى الرصيف الذي تفرغ عليه حمولتها، وذلك عن طريق استخدام قاطرات صالحة للملاحة، وخدمات طواقمها. تقدم حبال القطر المناسبة من قبل المستفيد من القطر أو مؤسسة ميناء الجزائر.

### 3. الشحن:

حسب المادة 920 من القانون البحري فإن الشحن يتضمن العمليات التي تضمن الاستقبال، والمراجعة والتفتيش على الأرض للسلع المشحونة أو المفرغة وحراستها حتى يتم شحنها أو تسليمها إلى صاحبها.

بالإضافة إلى خدمات أخرى متعددة، كالتزود بالماء العذب والوقود<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء الجزائر:

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة صورة معبرة تحدد من خلالها مختلف الوظائف والمهام والمسؤوليات وكذا ترتيبها وتوزيعها على مختلف المديرات والمصالح ومما يلي تقديم الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء الجزائر الذي يعبر بدوره عن ضخامة هذه الأخيرة وأهميتها البالغة على المستوى الوطني:

إذ ينقسم الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء الجزائر حسب ما سبق إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

- المديرية العامة.
- المديرات الوظيفية.
- المديرات العملياتية.

<sup>1</sup> La revue mensuelle "Le Port d'Alger", periodique d'information, N<sup>o</sup>16 du Septembre 1999.

ومما يلي سيتم كل قسم رئيسي على حدي: (1)

**أولاً: تقديم المديرية العامة: direction général (DG)**

هي أعلى سلطة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بقيادة الرئيس المدير العام والذي له سلطة على جميع المديرات الوظيفة وعلى موظفيها.

ولممارسة مختلف المهام يساعد الرئيس المدير العام نائبان لهما سلطة هرمية بالتفويض على مجمل العاملين بالمديرات التي تدخل في نطاقهما هما:

1. نائب مدير عام المديرات الوظيفية.
2. نائب مدير عام المديرات العملياتية.
3. زيادة على ذلك مجموعة من المساعدين والمستشارين في مختلف التخصصات المكلفين ب:

- متابعة تسيير الوظائف.
- وضع نظام داخلي لمراقبة التسيير.
- السهر على تطبيق القواعد الأمنية الخاصة بالأشخاص والسلع في الميناء.
- دراسة العمليات الدقيقة.
- إجراء دراسات معينة بطلب من الإدارة العامة.

تتكون المديرية العامة حسب الهيكل التنظيمي من المكاتب التالية:

- 1 . مكتب التنظيم.
- 2 . مكتب أمانة الرئيس المدير العام.
- 3 . ديوان المديرية العامة.
- 4 . مكتب الصفقات.
- 5 . مكتب المستشارين.
- 6 . خلية الاتصال.

ومما يلي سيتم تناول مهام كل مكتب على حدي:

**1 . مكتب التنظيم: Bureau d'ordre General**

مكلف ب:

<sup>1</sup> دليل شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء الجزائر، ص: 6.

- استقبال وتسجيل الملفات والوثائق الإدارية الواردة.
- توزيع الملفات والوثائق الإدارية إلى الهياكل الداخلية المعنية وإخبارها من طرف الرئيس المدير العام.

- استقبال وتسجيل الملفات والوثائق الإدارية الصادرة.
- الاهتمام بإرسال البريد.
- القيام بأعمال التنظيم والترتيب للملفات والوثائق الصادرة.

## 2. مكتب أمانة الرئيس المدير العام: **Secrétariat de la direction Général** مكلف ب:

- كتابة، حفظ، وترتيب التقارير المختلفة، المذكرات الإدارية، المقررات، ومختلف مراسلات المديرية العامة مع الهياكل الداخلية للمؤسسة والمؤسسات الخارجية.
- تنظيم الملفات والوثائق الإدارية الصادرة والواردة إلى المديرية العامة.
- وضع هذه الملفات والوثائق في الأرشيف وضمان سريتها.
- الحفاظ على الوثائق الخاصة بالرئيس المدير العام.
- الاهتمام باستقبال وتوجيه الوفود الأجنبية في المؤسسة.
- القيام بأي مهمة يكلف بها الرئيس المدير العام.

## 3. ديوان المديرية العامة: **Cabinet**

هو مكتب متكون من:

- مستشار تقني.
- مستشار قانوني.

يعمل هذان المستشاران بصفة مباشرة ودائمة مع الرئيس المدير العام، وتتمثل المهام الأساسية الديوان في متابعة الملفات والوثائق الإدارية الخاصة بالرئيس المدير العام.

## 4. مكتب الصفقات: **Bureau des marchés**

وهو مكتب متكون من مستشار تقني مكلف بدراسة وإبرام مختلف عقود المؤسسة.

## 5. مكتب المستشارين: **Bureau des conseillers**

وهو مكتب متكون من مجموعة من المستشارين في عدد من التخصصات مكلفين ب: متابعة تسيير الوظائف.



- وضع نظام داخلي لمراقبة التسيير.
- السهر على تطبيق القواعد الأمنية الخاصة بالأشخاص والسلع في الميناء.
- دراسة العمليات الدقيقة.
- إجراء دراسات معينة بطلب من الإدارة العامة.

## 6. خلية الاتصال: Cellule de communication

هي عبارة عن خلية تهتم بكل ما يتعلق بالاتصال داخل ميناء الجزائر، وكمثال ذلك:

- إعداد مجلة الميناء، جريدة أصداء الميناء C، الترجمة
- قبول المرور إلى المديرية الوظيفية سنتطرق بإجاز إلى:

### 1.6 مركز التكوين المينائي:

هو هيكل تابع لمؤسسة ميناء الجزائر حسب ما يظهر في الهيكل التنظيمي، تشرف عليه السلطة العليا "الإدارة العامة" ويتمثل في مركز يهتم بتكوين عمال الميناء، وتحسين قدراتهم من أجل أداء مهامهم المطلوبة بشكل أفضل ووقت أقصر، فهو بالتالي يقوم بتلبية الاحتياجات التكوينية للمؤسسة.

تعقد به دورات تدريبية، ومؤتمرات عن المهن المينائية وكل ما يتعلق بالتدريب لمهامها.

### ثانيا: تقديم المديرية الوظيفية:

تقوم المديرية الوظيفية بالدراسة والاستقبال، والدعم وكذلك تقوم بتسيير المهام المألوفة والمشاركة بين مجموع المديرية المؤسسة (الإدارة، التكوين، المالية، المحاسبة، التغطية بالتحصيل، الإعلام الآلي، التخطيط).

كما تقوم هذه المديرية بالتنسيق والتنسيق وتدعيم الأشغال للبنائيات، ووحدات الخدمات التابعة لسلطتها الوظيفية.

### 1. المديرية الوظيفية تتمثل في:

- تنظيم وسير وتحليل وتلخيص المعلومات.
- المساعدة الدائمة لهياكل المؤسسة.
- تنسيق الهياكل العملية الخاضعة لسلطتهم التقنية.
- جمع إجراءات الهياكل العملية الخاضعة لسلطتهم التقنية.

2. مديرية الموارد البشرية والشؤون العامة

3. مديرية المالية والمحاسبة

4. مديرية التخطيط والإعلام الآلي

5. مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة.

6. مديرية المراقبة والفحص.

7. مديرية الإستغلال والتنظيم.

ومما يلي تقديم كل مديرية على حدي:

### 1. مديرية الموارد البشرية والشؤون العامة:

تعتبر مديرية الموارد البشرية أحمد المديريات الوظيفية التي تساهم في وضع إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالموارد البشري، من حيث وضع خطط عمل الموارد البشرية في إدارتها، تقييمها، تحفيزها، تكوينها وتوفير كل الإمكانيات اللازمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وهي المديرية المستقبلية والمقر الرئيسي لإجراء تربيصي تطبيقي، فهي مديرية تهتم بكل ما يتعلق بشؤون العاملين من توظيف، تكوين، تقييم، ومتابعة المسار المهني إلى غير ذلك من الوظائف والمهام الجد خاصة التي تتمتع بها، والتي سنتطرق إليها بتوسع أكثر في تقديم الهيكل التنظيمي الخاص بهذه المديرية.

وتتكلف هذه المديرية بالمهام التالية:

- تنسيق وتنشيط مختلف هياكل تسيير الموارد لبشرية.
- إعداد وتكييف مختلف أنظمة تسيير الموارد البشرية.
- تطوير طرق وتقنيات التوجيه والتحويل وإعادة انتشار المستخدمين والوسائل.
- انتقاء التوظيف وتسيير التكوين والتمهين.
- مساعدة وضمان مراقبة هياكل تسيير الموارد البشرية.
- تحضير جداول التشغيل والأجور وحركة المستخدمين وحوادث العمل.
- إعداد الحصائل الثلاثية والسنوية للمديرية، الخاصة بالتشغيل والأجور.
- إعداد لوحة القيادة الشهرية.
- إعداد السياسة العامة للمؤسسة في ميدان تسيير الموارد البشرية.

## 2. مديرية المالية والمحاسبة:

هذه المديرية مكلفة بالمهام المالية والمحاسبة للمؤسسة ومهمتها هو تأمين المراقبة لتدعيم حسابات المؤسسة وللمالية أثر كبير في اقتصاد السوق، وبهدف تحقيق الأرباح يجب على مسؤول المالية استثمار أموال المؤسسة بوضعها في الأسواق المالية المناسبة لها، بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة، إذ يتكفل مدير المالية والمحاسبة بماهيتين أساسيتين في مؤسسة ميناء الجزائر وهما:

الجانب المالي: إذ يحرص على توازن دائم في الشؤون المالية.

الجانب المحاسبي: أحكام محاسبة منتظمة وصادقة وهما شرطان لتقديم صورة وفيه

وذاات مصداقية لهذا المصدر الأساسي من المعلومات.

ويكمن دور الوظيفة المالية في:

- خدمة السياسة العامة للمؤسسة.
- توفير الإمكانية المالية التي تحتاج إليها لبلوغ أهدافها.
- جمع لأموال الضرورية في السوق.
- تنظيم المراقبة.
- التأكد من بلوغ الأهداف المسطرة.

أما دور وظيفة المحاسبة فتكمن في:

- تحديد نتيجة التسيير لكل فترة محاسبية.
  - تقديم الوضعية المالية والأموال.
  - متابعة تنفيذ الميزانية.
  - حساب مختلف تكاليف الشراء والإنتاج.
- وتتمثل المهام الرئيسية لمديرية المالية والمحاسبة في:
- إنجاز الفواتير المختلفة.
  - استخلاص التحاليل المالية وإبلاغها للمديرية العامة.
  - إعداد الحصيلة والمخططات السنوية.
  - المحافظة على التوازن المالي للمؤسسة.
  - تسجيل مختلف العمليات المحاسبية.

➤ تجميع العمليات المالية للاستثمار والاستغلال.

### 3. مديرية التخطيط والإعلام الآلي:

وهي مديرية تهتم بجعل مختلف إجراءات التسيير آلية قصد بقاء السفن والبضائع في الميناء.

ومن أهم الأهداف التي تسعى هذه المديرية لتحقيقها نجد:

- التحكم في الاستغلال الأمثل للميناء.
  - معالجة العمليات المالية دون أخطاء أو تأخر.
  - تحسن تسيير الموارد المالية والبشرية.
  - وضع نظام استشارة موجه للمتعاملين المينائيين والبحريين.
- وتتمثل المهام الرئيسية لهذه المديرية في:
- إعداد الإجراءات المستعملة في المؤسسات وتطويرها.
  - تنظيم ووضع هيكل للمؤسسة.
  - تنظيم ووضع أنظمة المعلومات والاتصال.
  - تنفيذ أعمال المراقبة الداخلية.
  - إعداد ووضع مخطط تسيير معلوماتي للمؤسسة.
  - ضمان استغلال وسحب أجور المستخدمين.
  - تحليل النتائج واقتراح المقاييس التصحيحية.
- ### 4. مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة:

تهدف هذه المؤسسة إلى الوقاية من الأخطار الخارجية والحماية ضد الأعمال التي تهدد النظام داخل المؤسسة.

تتشكل مديرية الأمن من قسمين:

- الأول مكلف بمراقبة مداخل ومخارج وحراس أمن الميناء.
- والآخر مكلف بالتدخل وهو مشكل من فرق مكونة من أعوان أنم حراس بالكلاب وفرق مختلطة

يتم إطلاع الرئيس المدير العام للمؤسسة بكل الأحداث المسجلة عن طريق بلاغ يومي.

وتتمثل المهام الرئيسية لهذه المديرية في:

- التكفل بالأمن الداخلي للسلع والأشخاص وحماية ممتلكات مؤسسة الميناء .
- مراقبة السلع عند دخولها وخروجها من الميناء .
- حفظ الميدان العمومي للميناء بالتنسيق مع المديرية الاستغلالية والتنظيم بتطبيق أنظمة خاصة بالأمن المينائي .
- تتعامل مع الشرطة الحدودية وذلك في شكل خلايا مشتركة من أجل مكافحة التهريب (أسلحة، مخدرات ...إلخ).
- يستمد الأمن الداخلي لمؤسسة ميناء الجزائر من النص التشريعي: الأمر 24/95 وتنفيذي: المرسوم 158/96 لتدعيم منظومة الأمن الموجودة، كما يرمي التوجيه رقم 10 الصادر بتاريخ 10 سبتمبر 1997 إلى تحقيق نفس الهدف .

#### 5. مديرية المراقبة والفحص:

إن الفحص هو أداة خدمة إستراتيجية تنمية المؤسسة، وعموما تكون عملياتها دقيقة وهادفة في مادين الإستراتيجية المتبعة: المالية، الاقتصاد، التنظيم الجودة، المحيط، الأمن، الموارد البشرية.. إلخ

وتخضع في سيرورتها إلى منهجية دقيقة وفعالة

والهدف من عملية الفحص والمراقبة هو إعطاء صورة شفافة لمؤسسة ميناء الجزائر على زبائنها والمؤسسات الأخرى .  
وتتمثل المهام الرئيسية لهذه المديرية في:

- إعداد وتفيد ومتابعة المخطط السنوي والعمليات المخططة للمؤسسة .
- تدعيم المعلومات الخاصة بنشاط المؤسسة .
- إعداد تقارير التسيير الفصيلة والسنوية .
- تحليل وتوجيه ومراقبة تقارير نشاط المديريات
- تدعيم وتحليل ومراقبة جداول التسيير الشهرية
- إعداد الدفتر الإحصائي للمؤسسة .
- تحليل النتائج بالمقارنة مع التوقعات وتحليل الفوارق واقتراح الإجراءات التصحيحية .
- تحديد الوسائل اللازمة للمراقبة الداخلية وحماية أملاك المؤسسة من الغش .
- تقييم سياسة المؤسسة وإبرام الاختلالات من أجل الوصول إلى التوازن .

## 6. مديرية الاستغلال والتنظيم:

إن الإستمرارات المقدمة إلى اليوم تبين بشكل مؤكد أن الهدف الرئيسي لمؤسسة ميناء الجزائر يتمحور حول عصرنه أداة الإنتاج والاستعمال العقلاني للمساحات المينائية، وتعتبر مديرية التنظيم والاستغلال مثال مجسد لهذا التوجه الراقي. وتتمثل المهام الرئيسية لهذه المديرية في:

- تسيير واستغلال أملاك الميناء من وسائل ومنشآت.
- السهر على السيولة الطبيعية لحركة البضائع والمسافرين.
- السهر على الاستغلال العقلاني للمساحات والمخازن وكذا استخدام الوسائل.
- متابعة عمليات رفع البضائع.
- جمع المعطيات الإحصائية الضرورية لتقييم الدوري لحركة الميناء.
- السهر على حفظ وحماية الأملاك والمنشآت من خلال تطبيق قانون استغلال الميناء.
- تسيير المحطة البحرية.
- ضمان صيانة وتطهير المنشآت المينائية.
- القيام بتدخلات الصيانة والوقائية لشبكة صرف المياه.
- إعداد قاعدة معلومات خاصة بتسيير واستغلال أملاك الميناء.
- إنجاز دراسات التهيئة والتنمية المينائية مع مصالح المؤسسة.
- ترقية الميناء.
- المشاركة في إنجاز مخططات التنمية المينائية بالتعاون مع مصالح المؤسسة.
- متابعة تطور وضعية الأملاك وشغل الأمتكن ذات الخصوصية.

### ثالثا: تقديم المديرية العملية:

تتمثل في تسع مديريات ذات نشاط مينائي عملياتي وحسب الشكل السابق فإن هذه المديرية يحكمها بتقويض من الرئيس المدير العام في السلطة الهرمية نائب مدير عام المديرية العملية

وتتمثل المهام الأساسية لهذه المديرية في:

- ضمان وتنظيم حركة السفن.
- تسيير الفضاء المينائي.

- تسيير ومتابعة مختلف البضائع.
  - استغلال وصيانة العتاد المينائي.
  - حماية وتسيير الحاويات في الفضاء المينائي.
- وتتمثل المديرية العمالية في:
- مديرية التشوين
  - مديرية المناولة.
  - مديرية الأشغال والتنمية.
  - مديرية مركز العتاد.
  - مديريات الحاويات.
  - مديرية القطر.

ومما يلي تقديم كل مديرية على حدي:

### 1. مديرية التشوين (حفظ وتسليم البضائع): تعرف أيضا بمديرية حفظ وتسليم

البضائع كما سبق الإشارة لذلك، وتتمثل المهام الرئيسية لهذه المديرية:

- تسيير البضائع المفرغة أو المحمولة في الفضاء المينائي وحمايتها.
- ترجمة الوسائل المادية والبشرية التي تتطلبها عمليات التشوين.
- تسليم البضائع لأصحابها عند الاستيراد وتسليمها للمكافين بالشحن عند التصدير.
- تسيير بقاء السفن بالميناء والفضاءات المينائية.
- فوترة الخدمات والتكفل بالمنازعات المرتبطة بنشاطها.
- معالجة المنازعات بين المؤسسة وزبائنها.
- تسيير التأمينات.

### 2. مديرية المناولة:

تعد مديرية المناولة من أهم المديرية بمؤسسة ميناء الجزائر من حيث تعداد المستخدمين وتلعب دورا رئيسيا في نشاط الميناء.

تتكفل هذه المديرية بكل خدمات المناولة الموجودة والممكنة على متن السفن والشاحنات عندما يتعلق الأمر بالتفريع المباشر للبضائع من الفينة إلى الشاحنة أو بوضعها على الأرض ثم تخزينها

ويوجد على رأس المديرية مدير، وتتكون هذه المديرية من دائرتين هما: دائرة المناولة، ودائرة الإدارة العامة.

### 3. مديرية الأشغال والتنمية:

تهدف هذه المديرية للتكفل بمجمل أشغال الصيانة والترميم وإنجاز المنشآت وصيانة البنايات والتجهيزات المينائية والعتاد، كما يقع على عاتقها أيضا مهمة القيام ب:

- إعداد الدراسات التقنية لتنمية وعصرنة الميناء.
- إعداد الدراسات التقنية لإنجاز مشاريع الاستثمار والتجهيزات.
- إنجاز الأشغال الجيدة ومتابعة ووضعها تحت تصرف الهياكل.
- تطهير وتنظيف المساحات الأرضية والمائية للميناء.
- تمويل المؤسسة بمواد البناء والأدوات الكهربائية وقطع الغيار للسيارات الخفية والشاحنات ماعدا المشتريات العادية التي تتكفل بها المصالح الوسائل العامة.

### 4. مديرية مركزية العتاد:

تتكفل المديرية للعتاد بصيانة مجمل عتاد المؤسسة، وفي هذا الإطار تضمن القيام بعمليات مناولة ورفع وتحويل البضائع والحاويات التي تعبر بالميناء، ولهذا تتوفر على وسائل هامة ومتنوعة للرفع. وتتمثل المهام الرئيسية لهذه المديرية في:

- تسيير الصيانة الوقائية والتصلحية لعتاد المناولة.
- تموين وتسيير المخازن بقطع الغيار والمواد سريعة التبديل.
- تجديد واقتناء العتاد والتجهيزات.
- فويرة الخدمات ذات الصلة باستخدام العتاد.

### 5. مديرية الحاويات:

بعد أن اصبحت الهياكل القاعدية لميناء الجزائر غير ملائمة لنوع وكثافة النشاط المتزايد باستمرار، يتبين ان النقل بالحاويات واجه ضغوطات استلزامها من أجل تنمية هذا النوع من النشاط وبالفعل أصبح النقل عن طريق الحاويات وسيلة عالمية للنقل البحري ولذلك تم إنشاء نهائي للحاويات بميناء الجزائر. ويتطلب تسيير هذه المحطة التي تتكفل بالحاوية مند انزالها الي غاية تسليمها للزبون. وتتمثل الوظيفة الأساسية لهذه المديرية في تسيير واستغلال نهائي الحاويات وذلك ب:



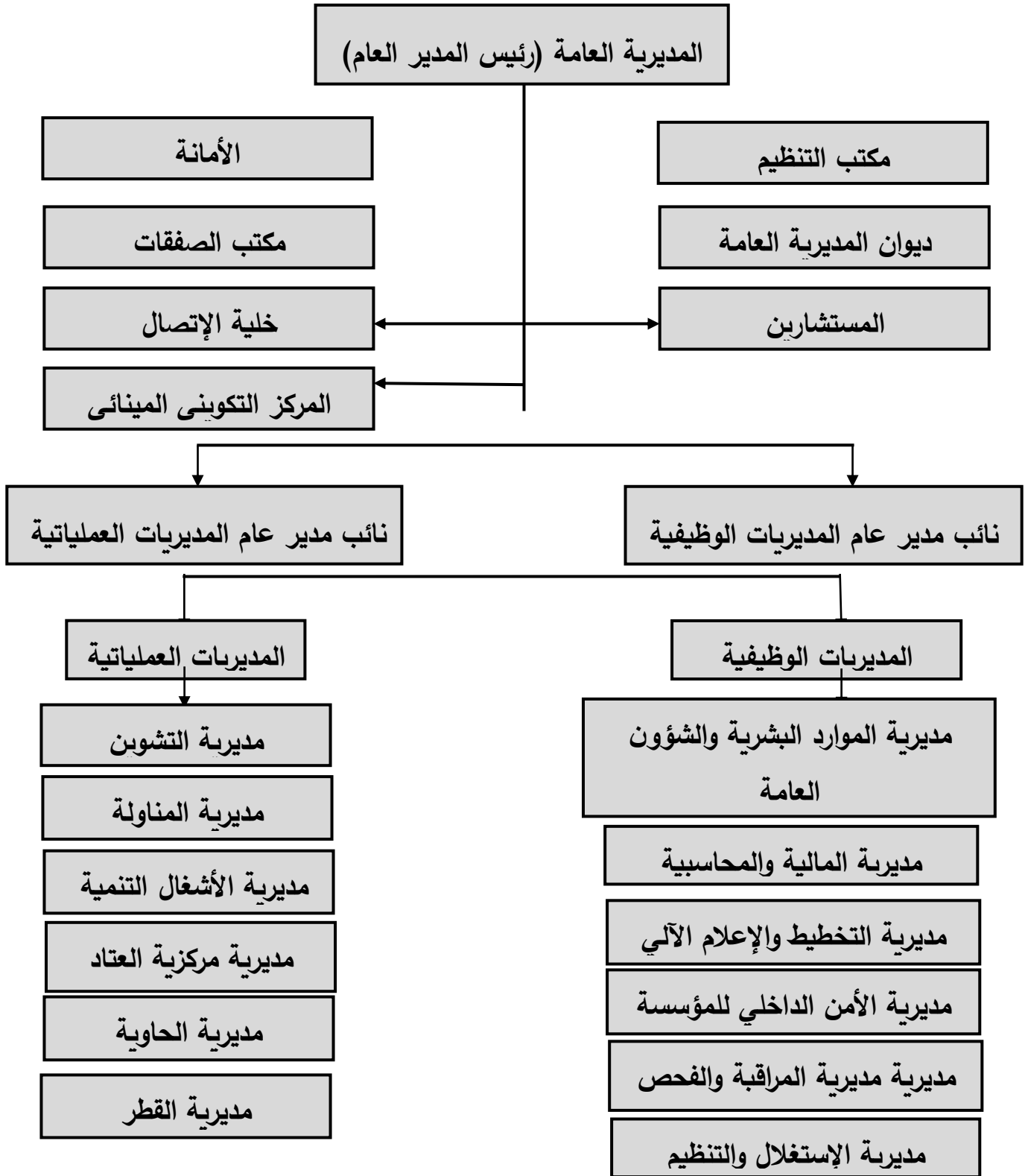
- استقبال الحاويات.
- نقل الحاويات من الأرصفة إلى المخازن.
- حراستها وحمايتها.
- تسيير واستغلالها الحاويات.
- حراسة وحماية الحاويات الخاصة بالاستيراد والتصدير.

#### 6. مديرية القطر:

في إطار إعادة التنظيم الداخلي للمؤسسة على أساس تخصص النشاطات والحرف تم انشاء مديرية القطر في جانفي 2002 وتتمثل مهامها في توفير قاطرات لديها القدرة على سحب، ودفع الاسناد السفن في حركتها داخل الميناء والأحواض وعرض البحر. وتتميز القاطرات بتجهيزها بوسائل إنقاذ ومساعدة في البحر ومكافحة الحرائق والتلوث البحري كما بإمكانها أيضا ضمان خدمات التموين بالمياه العذبة والمشاركة في مواكبة وحدات عائمة في البحر، وتتمثل المهام الرئيسية لهذه المديرية في:

- جر ودفع البواخر وإرسالها في المرافئ.
- تقديم الدعم والمساعدة ولإنقاذ في البحر.
- مكافحة الكوارث خاصة الحرائق وترسبات المياه.
- تسيير المعدات والتجهيزات.
- تسيير الوحدات وتشغيلها.
- المشاركة في ضبط حوادث الميناء.
- تقييم تسيير الاستثمارات الخاصة بالموارد وقطع غيار القاطرات.

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء الجزائر (EPAL)



المصدر: وثائق المؤسسة

**المبحث الثاني: موارد وتقييم الأداء ميناء الجزائر.**

ميناء الجزائر العاصمة EPAL ينفرد بالصدارة في نسبة البضائع المستوردة بقيمة الثلث من إجمالي الواردات، هذا باعتبار العاصمة هي مركز التجارة الخارجية للجزائر، يتداول بالميناء حوالي 10 ما بين طن من البضائع مستويا وأكثر من 500 ألف حاوية مكافئة، تعود ملكية سقتها إلى الشركة الوطنية الجزائرية للمالحة.

**المطلب الأول: موارد ميناء الجزائر EPAL.**

عرفت مؤسسة ميناء الجزائر تطورا من حيث كميات البضائع المصدرة والمستوردة.

**أولا: البضائع المتداولة في ميناء الجزائر**

باعتبارها الوظيفة الأساسية لميناء الجزائر للبضائع المستوردة تمثل المواد الغذائية والمنتجات الفالحية ما يقارب نصف حجم الواردات أما النسبة الباقية فهي عبارة عن مواد مصنعة أو نصف مصنعة منتجات معدنية عتاد، آلات، منتجات بترولية، وبالمقابل تقتصر باقي الصادرات دون الحروق والتي تتجاوز نسبتها 4 % من إجمالي الصادرات الوطنية، على مواد غير مصنعة أو نصف مصنعة.

**ثانيا: سفن ميناء الجزائر السفن في المرسى:**

خلال 1980 كان للجزائر أسطول من بين الأفضل 50 في العالم، ويتكون أسطول تحت العلم الجزائري من أكثر من 80 سفينة من جميع الأنواع ( ناقلات البضائع النسائية، ناقلات كيميائية وناقلات الغاز وناقلات النفط، متعددة الأغراض، RO - RO والعبارات السيارة، تم تشغيل هذا الأسطول بالكامل عن طريق شركة، CNAN الذين وصلوا إلى إستغلال أربع سفن مملوكة خلال السنوات، 80/90 واليوم يتكون الأسطول الوطني من 25 وحدة .

فامتلاك أسطول كبير يرفع العلم الوطني ليست ضمانا للكفاءة من حيث الخدمات اللوجستية، بما أن الواردات والصادرات يمكن القيام بها مع السفن التي ترفع أعلام أجنبية كما هو الحال في كثير من الأحيان اليوم، والجدول رقم بين السفن الجزائرية.

الجدول رقم 2: سفن ميناء الجزائر

السنة بناء السفينة	Navire السفينة	القدرة الاستيعابية	النوع	DWT
2011	5909	11025	متعددة الأغراض	STIDIA
2011	9095	11025	متعددة الأغراض	SEDRATA
2012	9095	11025	متعددة الأغراض	SAOURA
2012	12767	15953	متعددة الأغراض	KHERRATA
2016	12500	17600	متعددة الأغراض	TINZIREN
2016	12168	17380	متعددة الأغراض	TIMGAD

Source : www.cnan-nord.com flotte. PHP

من خلال الجدول رقم يتبين أن سفن ميناء الجزائر والتي تسير أو هي مملوكة من قبل الشركة الوطنية للملاحة البحرية CNAN يتكون من أربعة 04، وهو عبارة عن عدد محتشم ومهمل بالنظر إلى التطور الكبير الذي عرفه قطاع النقل البحري لبضائع، إلا أن الجزائر تتبع سياسية استئجار السفن الأجنبية دون شراء سفن وتكوين أسطول تجاري وطني كبير يستجيب لمتطلبات التجارة الدولية الحديثة. لا شك أن عملية الإيجار أكثر كلفة على المدى البعيد لكنها أكثر مرونة فيما يتعلق بالإستغلال الأمثل للسفينة كوسيلة نقل.

**ثالثا: اللوجستيات والموارد المادية :**

إدارة الخدمات اللوجستية تلبى احتياجات المشغلين ومتطلبات العماء من خلال تزويدهم بالموارد البشرية والمادية، هذا يدعم كل ما يبذل من التحميل والتفريغ والنقل، وبالنسبة لجميع أنواع السلع، سواء كانت في حاويات أولا، أو السلع السائبة وغيرها<sup>1</sup>.

**رابعا: القطر، الشحن والتفريغ:**

نطاق عمل القطر، الشحن والتفريغ في ميناء الجزائري يمتاز بالآتي :

قسم القطر ضمن مديرية التشغيلية، هو المسؤول عن جميع العمليات المتعلقة بالمساعدات الماحية، ويقدم وسائل قطر الحاويات المحملة بالبضاعة السفن التي ترسو في ميناء الجزائر العاصمة والسعي لدخول القاطرات بسهولة وتأمين تحركاتهم في ميناء، وإدارة

<sup>1</sup> 10/04/2022 www.portalger.com.dz / centrale-logistique.

القطر تستهدف بشكل رئيسي تسهيل حركة البضائع بواسطة العمليات المتعلقة بالمساعدات الملاحية مثل المساعدة للسفن في الميناء الحركة، المداخلات والمخرجات 1.

مديرية ميناء الجزائر لديها القدرة لتلبية الاحتياجات والخدمات، وتوفر على مخازن البضائع والمديرين بخبرة كبيرة الأمر الذي يضمن ما يلي 2:

- الاستخدام الأمثل لمرافق الميناء.
- ضمان الخدمة في الوقت المناسب والجودة للعملاء .
- تقليل وقت بقاء البضائع .
- التعامل مع البضائع الخطرة وفقا للأنظمة الوطنية والدولية .
- إدارة الشحن والتفريغ للمحats التجارية والوساطات.

#### خامسا: الحاويات، التخزين وخدمات الميناء

يتوفر ميناء الجزائر على حظيرة لتخزين حاويات نقل البضائع، يكمن تعريفها كما يلي 3:

مؤسسة ميناء الجزائر العاصمة تتيح لعملائها موقف للحاويات، وذلك من أجل تسهيل كل العمليات التجارية والحد من الغش الجمركي، تم بناء الموقف من سبتمبر 2013 فهو يستخدم حاليا لجعل عمليات الاستيراد والتصدير في الوقت المناسب، والقضاء على التأخير في تسليم البضائع .

ويتم تخزين الحاويات بغرض إيصالها للعملاء في موقف الحاويات الذي يتربع على مساحة إجمالية تبلغ حوالي 5 هكتار، هذا وسخرت شركة ميناء الجزائر العاصمة وسائل الراحة للعملاء والموردين في منطقة متكاملة تمكن من القيام بجميع المعاملات التجارية : شحن البضائع وتفريغها، تحرير الفواتير التجارية من قبل شركات الشحن والمناولة في إدارة الميناء

- التحقق من توفير وتنظيم الحاويات.
- البرمجة ومواعيد دخول وخروج البضائع .

<sup>1</sup> 10/04/2022 ww-portalger.com.dz/ remorquage

<sup>2</sup> 10/04/2022 ww-portalger.com.dz/ acconage

<sup>3</sup> 10/04/2022 www.portalger.comx.dz/conteneur.

وتضمن EPAL خدمات الإرشاد والماء والتزود بالوقود ليلا ونهارا من قبل الهياكل المتخصصة والتعامل مع المواد والعملاء عن طريق :

معالجة خدمات المتناولة والشحن والتفريغ والحاويات والخدمات اللوجستية في وقت واحد ما يقرب من 20 سفينة/ يوم، لعمليات التحميل والتفريغ .

تنفيذ أكثر من 400 آلة للمعالجة الأفقية والرأسية لتجهيز الحاويات والطرود الثقيلة والخاصة لعمليات التحميل والتفريغ .

### المطلب الثاني: تقييم الأداء في مؤسسة ميناء الجزائر

تقييم الأداء عملية مهمة لتحديد الحاجة للتكوين وقياس كفاءة وفعالية عمال مؤسسة ميناء الجزائر، وضمان التحسين المستمر في عمليات الإمداد، فكلما كان العمال مؤهلين زادت سرعة التنفيذ وإنخفضت الحوادث وتمت عمليات الشحن والتفريغ والنقل والتخزين بسرعة ودون أخطاء .

**أولا: تقييم الأداء في حالة عقد لمدة محدودة.**

#### 1. تعريف عقد عمل محدد المدة:

هو عبارة عن إتفاق بين العامل وصاحب العمل لمدة زمنية محددة يلتزم فيها الطرفان بشروط العقد ولا يجوز إنهاء هذا العقد إلا في حالة معينة، منها انتهاء عقد العمل أو الفسخ لأسباب قاهرة والحالات التي يمكن أن تجعل مدة العمل محددة المدة هي:

- عندما يتعلق الأمر بالنشاطات أو الأشغال ذات مدة محددة أو مؤقتة بحكم طبيعتها.
- عندما يتعلق الأمر باستخلاف عامل مثبت في منصب تغيب عنه مؤقتا ويجب على المستخدم أن يحتفظ بمنصب العمل لصاحبه.
- عندما يتطلب الأمر الهيئة المستخدمة إجراء الأشغال ضرورية ذات طابع متقطع.
- عندما يبرز ذلك تزايد العمل أو الأسباب موسمية.

**2. إجراءات تقييم الأداء عند فترة عقد عمل لمدة محددة: بطاقة تقييم الأداء الفردية**

تتكون من جزئين:

#### ➤ الجزء الأول: يتكون من:

- الاسم واللقب: هو اسم واللقب الفرد العامل الذي يقوم بتقييمه المسؤول المباشر.
- منصب العمل: هو المنصب الذي يعمل فيه الفرد المقيم في الوقت الحالي.

**التعيين:** هو انتماء الفرد العامل إلى مديرية التي ينشط فيها.  
**عقد العمل:** وهو تاريخ إنهاء عقد العمل.

➤ **الجزء الثاني:** جدول يتكون من المعايير التي يقاس بها التقييم

شهر قبل إنهاء مدة عقد العمل لمدة محددة تقوم مصلحة تسيير المستخدمين بإرسال بطاقة التقييم الفردية للمورد البشري المقيم تحت مسؤولية مدير الموارد البشرية والشؤون العامة إلى المديرية التي ينتمي إليها هذا الفرد بعد استلام الرئيس المباشر لبطاقة التقييم الفردية يستدعي العنصر البشري الخاضع لفترة التجربة عقد عمل لمدة محددة وذلك لأجل مناقشة المهارات والكفاءة التي اكتسبها العنصر البشري خلال فترة التجربة.

حيث يقوم المسؤول المباشر بطرح أسئلة على الفرد المقيم، ويقوم المسؤول المباشر بجلب الزملاء في العمل لإعطائهم رأيهم في الفرد المقيم  
يقترح المسؤول المباشر رأيه ويكون ضمن الخيارات التالية:

- إما تمديد عقد العمل لمدة محددة.
- إدماجه في عقد عمل لمدة غير محددة.
- إنهاء عقد العمل.

يقدم المسؤول المباشر بطاقة التقييم الفردية إلى مدير المديرية المعنية من أجل اتخاذ قراره والتوقيع عليها.

يعيد المسؤول المباشر إرسال بطاقة التقييم الفردية إلى مصلحة المستخدمين وذلك 15 يوم.

قبل نهاية عقد العمل لمدة محددة تحت مسؤولية مدير المديرية المعنية.

تسلم مصلحة المستخدمين بطاقة التقييم الفردية تحت مسؤولية مدير الموارد البشرية والشؤون العامة، وبعد استلامها تقوم مصلحة المستخدمين بتحضير مقرر حيث يحتوي هذا الأخير حسب الحالة: إما عقد لمدة محددة أخرى، عقد عمل لمدة غير محدد وإما إنهاء عقد العمل لمدة محددة.

ثانيا: تقييم الأداء في حالة عقد لمدة غير محدودة

### 1. تعريف عقد عمل غير محدد المدة:

قبل انقضاء فترة التجربة لشهر تقوم مصلحة لتسيير المستخدمين بإرسال بطاقة التقييم الفردية للمسؤول المباشر على العامل وذلك من أجل تقييم أدائه ويقوم مدير المديرية بإمضاء هذه البطاقة.

➤ إذا كان التقييم إيجابى يثبت العامل في منصب العمل الذي يشغله بتحرير مقرر التثبيت.

➤ أما إذا كان التقرير سلبى يقرر الرئيس المباشر إما بتجديد الفترة التجريبية بنفس المدة السابقة وتقوم مصلحة تسيير المستخدمين بإعداد تحرير مقرر تجدد فيه الفترة التجريبية يمضيه الرئيس المدير العام.

➤ وإما إنهاء عقد العمل وذلك بإعداد مقرر إنهاء علاقة العمل.

### 2. إجراءات تقييم الأداء عند فترة عقد عمل لمدة غير محدد المدة:

#### ➤ بطاقة تقييم الفردية:

تتكون بطاقة التقييم الفردية من جزئين:

**الاسم واللقب:** هو اسم واللقب الفرد العامل الذي يقوم بتقييمه المسؤول المباشر

**منصب العمل:** هو المنصب الذي يعمل فيه الفرد المقيم في الوقت الحالى

**فترة التجربة:** وهي المدة التي تنتهي فيها فترة التجربة وتختلف حسب ما يلي:

فترة التجربة عند الإطارات (6) أشهر، أعوان التحكم (4) ، أعوان التنفيذ (2) شهرين

بعدها يقوم الرئيس المباشر للعنصر البشري المقيم باستلام بطاقة التقييم الفردية والتي

تحتوي على معايير التقييم التالية:

- السلوك في العمل.
- قيمة ونوعية العمل.
- المثابرة.
- روح المبادرة.
- الضمير المهني وروح المسؤولية.
- روح العلاقات الإنسانية.



فيتضح في خانة التقييم اليسرى لبطاقة التقييم الفردية لكل معيار تقييمه من درجة:

ضعيف، متوسط، لا بأس، حسن، جيد، ممتاز

يقترح المقيم (المسؤول المباشر) ما يلي:

- إما تثبيته في منصب عمله.
- تمديد فترة التجربة.
- فترة التجربة غير مرضية (إنهاء علاقة العمل).
- يقدم المسؤول المباشر بطاقة التقييم الفردية إلى مدير المديرية المعنية من أجل اتخاذ قرار والتوقيع عليه.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء العام

أولاً: تقديم الأداء الشهري وفي حالة الترقية

#### 1. تقديم الوثيقة:

#### تعريف التقييم الشهري:

هو ذلك التقييم الذي يقوم بهم سؤول الموارد البشرية الذي يعمل تحت مسؤولية دائمة ودورية من أجل تقييم أدائه بناء على الجهد المبذول خلال هذا الشهر ويدخل هذا التقييم في إطار المراقبة الدائمة للعامل من أجل تحسين أدائه وكذا تحديد منحة المردود الفردي ولتقييم الأفراد العاملين باعتبار الأهداف العامة والخاصة فتقييم الأداء يعتبر كأداة للتحفيز والتسيير في الوقت ذاته

#### 2. إجراءات تقييم الأداء الشهري:

تحضر وثيقة العناصر المتغيرة للأجر يتم تقييم الأداء الشهري من وثيقة المتغير للأجر التي تحتوي على "4" أربعة عناصر لتقييم يتم إرسال هذه الوثيقة إلى المسؤول المباشر لكل مورد بشري في الثامن "8" من كل شهر وذلك تحت مسؤولية مدير الموارد البشرية ومدير المديرية المعنية

ويقوم المسؤول المباشر بالتنقيط المورد البشري معايير التقييم الواردة في وثيقة العناصر المتغيرة للأجر في خانة علاوة المردود الفردي:

- المواظبة
- كمية العمل

➤ جودة العمل

➤ الانضباط

ويتم تنقيط هذه الأربعة معايير المذكورة لكل معيار ينقط على 5/5 تحت سلم 20/20 حيث أن هذا التنقيط أقل من 10/20 فلا يحق للمورد البشري من الاستفادة من منحة المردود الفردي ولا يمكن في أي حال من الأحوال أن يتم تنقيط المورد البشري فوق 20/15.

بعد عملية التنقيط وتوقع من قبل المسؤول المباشر ومدير المديرية المعنية يعد إرسالها إلى مديرية الموارد البشرية يتم التوقيع عليها من قبل مدير الموارد البشرية ثم تسلم إلى مصلحة المستخدمين من أجل استكمال باقي الإجراءات وفي النهاية تسلم نسخة إلى مصلحة الأجور من أجل استغلالها في كافة جوانبها وحسب منحة المردود الفردي تتم هذه العملية في أقصى أجل هو 14 من كل شهر.

### 3. تقييم الأداء في حالة الترقية :

تقديم وثيقة التقييم:

تعريف تقييم الأداء عند الترقية:

إن كل العمال داخل المنظمة يهدف إلى الترقية وهي الحصول على منصب أعلى يتيح له الحصول على مزايا مادية كما يمكنه من الحصول على سلطة ومسؤولية وهي :

التحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي وتترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك أي إتاحتها للفرد للحصول على منصب أعلى في التسلسل السلمي وبالتالي يصبح يتمتع بمزايا مادية وسلطة القرار ومسؤولية عليا.

وتتنطوي الترقية على تغيير تكلف من عمل في مستوى أدبي آخر وفي مستوى أعلى داخل التنظيم وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر، في المركز الأدبي إلا أن العمل الجديد من ناحية أخرى يلتقي الفرد الذي حصل على الترقية واجبات.

ومن هنا نقول إن الترقية هي الخطوة التي يمر بها الفرد في حياته المهنية وتمكنه من الحصول على مناصب أعلى في السلم التسلسلي وبالتالي الحصول على أجر أعلى ومسؤولية أعلى والتمتع بالسلطة.

#### 4. إجراءات تقييم الأداء عند الترقية:

في حالة الحصول العامل على الترقية إلى منصب أعلى من الذي كان يشغله سابقا يخضع العامل لفترة تجربة وتتغير هذه الفترة حسب الأصناف المهنية المعمول بها في المؤسسة

➤ فترة التجربة للإطارات مقدمة ب 6 أشهر.

➤ فترة التجربة للأعوان التحكم 4 أشهر

➤ أعوان التنفيذ 2 شهرين.

وقبل انهاء فترة التجربة بشهر تقوم مصلحة التسيير المستخدمين بتقديم بطاقة الفردية لمسؤول المباشر الذي يقوم بدوره بإمضاء المدير الرئيس العام.

بعدها يقوم الرئيس المباشر للمورد البشري المقيم باستعمال بطاقة التقييم الفردية والتي

تحتوي على معايير التقييم التالية:

➤ السلوك في العمل.

➤ قيمة ونوعية العمل.

➤ المثابرة.

➤ روح المبادرة.

➤ الضمير المهني روح المسؤولية.

#### 5. روح العلاقات الإنسانية.

فيضع في خانة التقييم لكل معيار تقيمه من درجة: ضعيف، متوسط، لا بأس، جيد

وبعد انتهاءه من كل معيار يقترح المقيم (المسؤول المباشر)

➤ إما تثبيته في منصب عمله.

➤ إخضاعه لفترة التجربة ثانية.

➤ إعادة إدماجه في منصب عمله الأصلي.

يقدم المسؤول المباشر بطاقة تقييم الفردية إلى مدير المديرية المعنية لأجل اتخاذ قراره

والتوقيع عليه.

## ثانيا: الاستنتاج العام

عملية تقييم الأداء كغيرها من العمليات الإدارية لها سياسة تتبعها ومسؤول عن التقييم وتوقيت لتقييم كما لها أهمية وشروط نجاحها ومقاييس لكن عملية تقييم الأداء تتعرض لمشاكل، والتي من شأنها أن تعرقل المقيم في أداء مهامه، ولمعالجة هذه المشاكل تنتهج عدة أساليب، وبما أن عملية تقييم الأداء تتم عن طريق أفراد فهي معرضة لعدد من الأخطاء وأوجه الضعف ومن بعض الأخطاء والمشاكل الشائعة نجد:

### 1. المشاكل الذاتية:

#### 1.1 التحفيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها:

إذ يعطي أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة في التقييم على أساس افتتاح القائم بالتقييم بأن الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط فيعطيه اهتمامات كبيرة مثال عامل يتصف بالأمانة هذا يدفع المقيم إلى منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى.

#### 2.1 التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم:

إذا كانت أداء الفرد في فترة الخبرة جيدا فمن المحتمل أن يمنحه تقديرا مرتفعا ولو كان أدائه قبل ذلك غير مرض كما قد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفا، فقد يعطي تقييما ضعيفا حتى ولو كان أدائه قد تحسن أي يأخذ عليه انطباع أول يصعب على المقيم التخلي عنه.

### 3.1 التحيزات الشخصية:

هي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء، كالتحيز بسبب الدين أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد.

#### 3.1 الاتجاه إلى التقييم البعيد عن الحقيقة:

وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد عاليا، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد منخفضا، كما يقوم بعضهم بالتقييم بالحالات المتوسط "أي النزعة المركزية".

### 2. المشاكل الموضوعية:

#### 1.2 انعدام الوضوح في تحديد أهداف التقييم:

بذلك تصبح عملية التقييم دون هدف إذ يجب على المؤسسة أن توجه عملية التقييم كهدف معين كالمقارنة أو تقييم نقاط قوة ونقاط الضعف.

## 2.2 في اختيار وقت التقييم:

إذ تختلف المؤسسة في عدد تقييم أداء العاملين، فمنهم من يقوم بالعملية سنويا ومنهم من يقوم بها فصليا أو مرة واحدة لكل سنة أو شهر.

## 3.2 عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين:

وذلك بإتباع معايير غير دقيقة في إجراءات المقارنة بين أداء العاملين كل هذه المشاكل تؤثر في عملية تقييم الأداء للأفراد في المؤسسة.

## 3.2 التضاد:

هو تقييم الفرد بالنسبة إلى مستويات الآخرين المحيطين به فإذا كان الفرد محاط بمجموعة متفوق فهو متفوق، وإذا كان محاط بمجموعة ضعيف فهو ضعيف.

## المبحث الثالث: دراسة حالة سفينة merito

خلال هذا العام، سجل قسم الحاويات في شركة EPAL عدداً كبيراً من السفن المعالجة، ومن بين هذه السفن، سنختار السفينة merito (سفينة حاويات)، لتكون جزءاً من دراسة الحالة لدينا، وهذا عملياً توضح المراحل المختلفة التي اتبعتها الأخير منذ وصوله إلى الميناء حتى لحظة مغادرته.

## المطلب الأول: حالة سفينة merito

وصلت الباخرة كورونا (سفينة حاويات) إلى المرفأ، وبسبب عدم وجود رصيف مناسب لهذه السفينة، لم يتم تحديد موعدها حتى اليوم التالي: 06/01/2022 عندما قدم المرسل إليه على رئيس لجنة التنسيب قائمة تنبؤات السفينة حيث كان من المقرر في الرصيف (20/01) المول 3.

في نهاية عمل اللجنة، يتم إعداد تقرير يمثل بداية جدولة الصعود إلى السفينة والنزول منها مع رئيس المول بحيث يقدم المرسل إليه المستندات الإلزامية وبيان الدفع، الأمر، خطة الشحن والتفريغ (خطة ملحق رقم 01)، قائمة البضائع المشحونة (بيان الحمولة) (Manifeste de la cargaison).

يقوم رئيس المول بجدولة العملية التجارية، والتي تشمل تفريغ وتحميل السفينة مع لجنة التنسيق للمنطقة المركزية. والغرض من هذه اللجنة هو توفير الموارد البشرية والمادية لجدولة عمليات الإنزال والصعود

بعد انتهاء مهمة هيئة التنسيق، يقوم رئيس المول بإعداد وتنظيم قائمة السفن لليوم التالي حيث يقوم بجدولة هذه السفينة، ثم يقوم مدير الرصيف بوضع الطلبات في شبكة الجدولة.

بتاريخ 06/01/2022 تم سحب الباخرة merito إلى الرصيف.

بتاريخ 2022/01/06 الساعة 00:07 صباحاً بدأ تفريغ الحاويات كاملة وتوزيع المديرين والعتاد (العدد، معدات المناولة) المناسبة للسفينة. تتم عملية التفريغ وفقاً لقائمة البضائع المشحونة إلى Manifeste، ثم يبدأ نقل الحاويات إلى منطقة التخزين.

### تعليق

في نهاية كل فترة هبوط ورفع (time shift)؛ يسجل رئيس الرصيف المعلومات المتعلقة بتفريغ الحاويات في مسودة ما قبل النظام والتي تحتوي على هذه المعلومات:

➤ اسم الرصيف.

➤ اسم السفينة.

➤ نوع البضاعة.

➤ التواريخ

➤ زمن.

➤ عدد الفرق.

➤ مناولة المعدات والإمدادات.

➤ ملاحظات (أسباب التوقف، والعمل المتعلق بتمركز السفينة)؛

يحتفظ المدير بهذه المعلومات في ملف ليقوم بعمل التطبيق مباشرة على الكمبيوتر.

### المطلب الثاني: دراسة تقرير تشغيل سفينة merito

بعد ذلك يتم التعرف على مراحل وإجراءات عملية مناولة الحاويات لهذه السفينة، لذلك

قمنا بدراسة الملف الخاص بهذه السفينة من البيانات الواردة في الملحق رقم 02:

➤ تقرير تشغيل سفينة merito (أنظر ملحق رقم 02).

### الملاحظة:

فشل الرافعة.

بطء التحميل والتفريغ.

بطء النقل إلى ساحات التخزين.

➤ طريقة حساب العائد: (أنظر ملحق رقم 04)

مثال على رفع وإنزال الحاويات الممتلئة (استيراد):

وقت الحقيقي = وقت العملية في رصيف الميناء - وقت التوقف.

وقت الحقيقي = 56 س 45 د - 5 س 05 د.

وقت الحقيقي = 51 س 40 د

العائد = الكمية / الوقت الفعلي

العائد = 818 / 132.122

العائد = 6.192

المحصول = 6u / ساعة.

➤ حالة حركة المرور اليومية بالسفينة وبالتناوب والمعدات المستخدمة والموارد

البشرية: (أنظر ملحق رقم 03)

يلخص الجدول التالي حركة المرور سفينة merito بالتناوب في إطار عملية شحن

وتفريغ الحاويات في زمنية معينة:

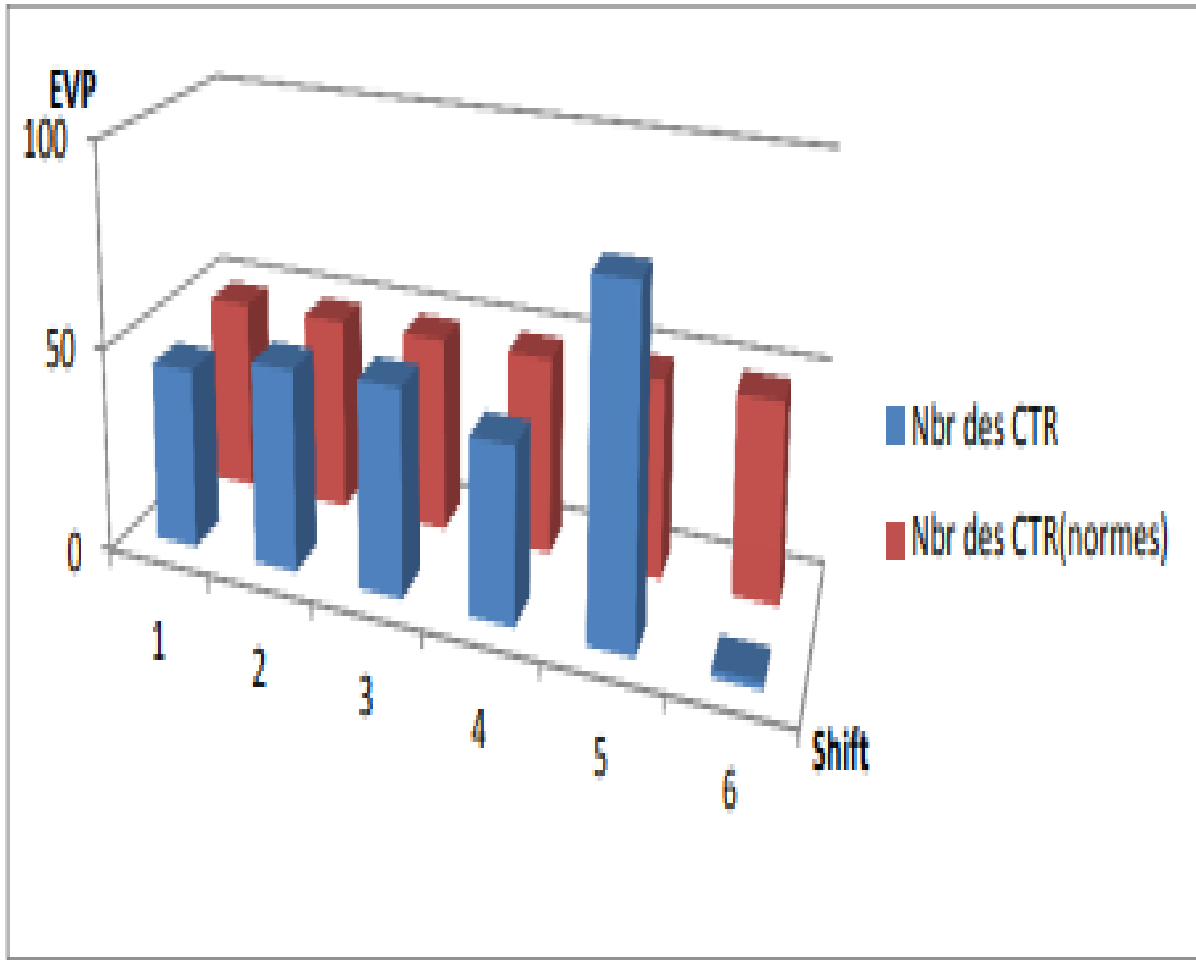
الجدول رقم 03: تقرير حركة المرور اليومي حسب السفينة وحسب الوردية

الفريق EQUIP	المجموع	عدد الحاويات	الزمن	وقت التناوب time shift	
2	74	74	6	01 فترة الصباحية: التفريغ	06/01/2022
2	175	101	12	02 فترة المسائية: التفريغ	
1	287	112	18	03 فترة الليلة: التفريغ	
1	350	63	24	04 فترة الصباحية: الشحن	07/01/2022
1	403	53	30	05 فترة المسائية: الشحن	
2	497	90	36	06 فترة الصباحية: التفريغ	08/01/2022
		4		06 فترة الصباحية: التفريغ	
2	608	111	42	07 فترة المسائية	
1	697	89	48	08 فترة الليلة: الشحن	
2	790	93	54	09 فترة الصباحية: الشحن	09/01/2022
1	818	28	60	10 فترة المسائية: الشحن	

المصدر: من إعداد الطلاب وفق إحصائيات ميناء الجزائر



الشكل 12: مخطط حركة المرور حسب السفينة وبالنوبة



المصدر: من إعداد الطلاب وفق إحصائيات ميناء الجزائر

يمكن أن نرى من خلال الشريط أن عملية صعود الحاوية والنزول منها تسجل متوسط بدء، مقارنة بالمعايير العادية (غالباً ما تتم مقارنتها بالمعايير التي وضعتها شركة الميناء). تتطور الفترة الزمنية الخامسة لعملية الصعود إلى الطائرة وتتجاوز المعايير المعمول بها، وفي النهاية نرى أن المنحنى يبدأ في العودة إلى أول الحالة في الوردية السادسة ( shift time ) ("التحول = 6 ساعات عمل"). هذا يرجع إلى عدة أسباب، من بينها نقتبس (انهيار الرافعات، والوقت البطيء للغاية لتشغيل النقل نحو ساحات التخزين).

### المطلب الثالث: أدوات التمثيل

سنطبق الطرق الثلاث (3) بالترتيب:

#### أولاً: مخطط السبب والنتيجة (إيشيكاوا)

يسمى مخطط السبب والنتيجة أيضاً مخطط هيكل السمكة: مخطط إيشيكاوا أو مخطط 5 م. غالباً ما يستخدم كجزء من حل المشكلات. سيكون من المفيد أن نحدد بطريقة مناسبة أي الرافعات يجب أن نتصرف لتحسين الوضع.

يتكون هذا الرسم البياني، على شكل عظم السمكة، من جذع رئيسي في نهايته يشار إلى التأثير المدروس ومن 5 فروع تقابل بشكل عام 5 مجموعات من الأسباب: القوى العاملة، البيئة، المادة، الطريقة والوسائل. لكن العائلات المختلفة قد تكون مناسبة لمواقف حل المشكلات المختلفة.

**1. الغرض من الأداة:** هذا الرسم البياني يجعل من الممكن تحديد جميع الأسباب التي

تنتج تأثيراً مدروساً.

#### 2. طريقة ABC

يعتمد مبدأه الأساسي على حقيقة أن عدداً صغيراً من الأسباب (~ 20%) غالباً ما يمثل الجزء الأكبر من التأثيرات (حوالي 80%). الأسباب التي تولد 80% من التأثير هي:

➤ حالة سيئة للبنية التحتية.

➤ سعة محدودة للأجهزة.

➤ تشعب الأرصفة.

➤ إدارة تخزين الحاويات السيئة في الحديقة.

➤ بطيئة جدا في التحميل والتفريغ.

➤ مساحة محدودة.

الأسباب التي تولد تأثير بنسبة 15% هي:

➤ مادة غير كافية.

➤ نقص المعلومات.

➤ قلة النظافة بالميناء.

➤ نقص الموظفين.

الأسباب التي تولد 5٪ من التأثير هي:

➤ قلة الخبرة.

➤ انفصال.

➤ نقص التدريب.

لكن لا يمكننا معالجة جميع الأسباب الثلاثة عشر، لذلك نستخدم طريقة PARETO لتحديد 20٪ فقط من هذه الأسباب الأخيرة والتي تولد 80٪ من التأثيرات.

### 3. طريقة باريتو

إنها طريقة لدعم القرار، والغرض من هذه الطريقة هو معرفة كيفية استخدام أداة دعم القرار هذه (Pareto.20/80) يسمح تحليل باريتو بإدارة أفضل للموارد والمشاكل ... وفقاً لهذه الطريقة باريتو، فإن 20٪ من الأسباب التي تولد 80٪ من التأثيرات هي:

➤ سوء حالة البنية التحتية للموانئ.

➤ قدرة محدودة للمعدات (رافعة، جرار، إلخ).

➤ تشبع الأرصفة نتيجة بطء الإجراءات الإدارية (تخليص جمركي).

➤ إدارة تخزين الحاويات السيئة في الحديقة.

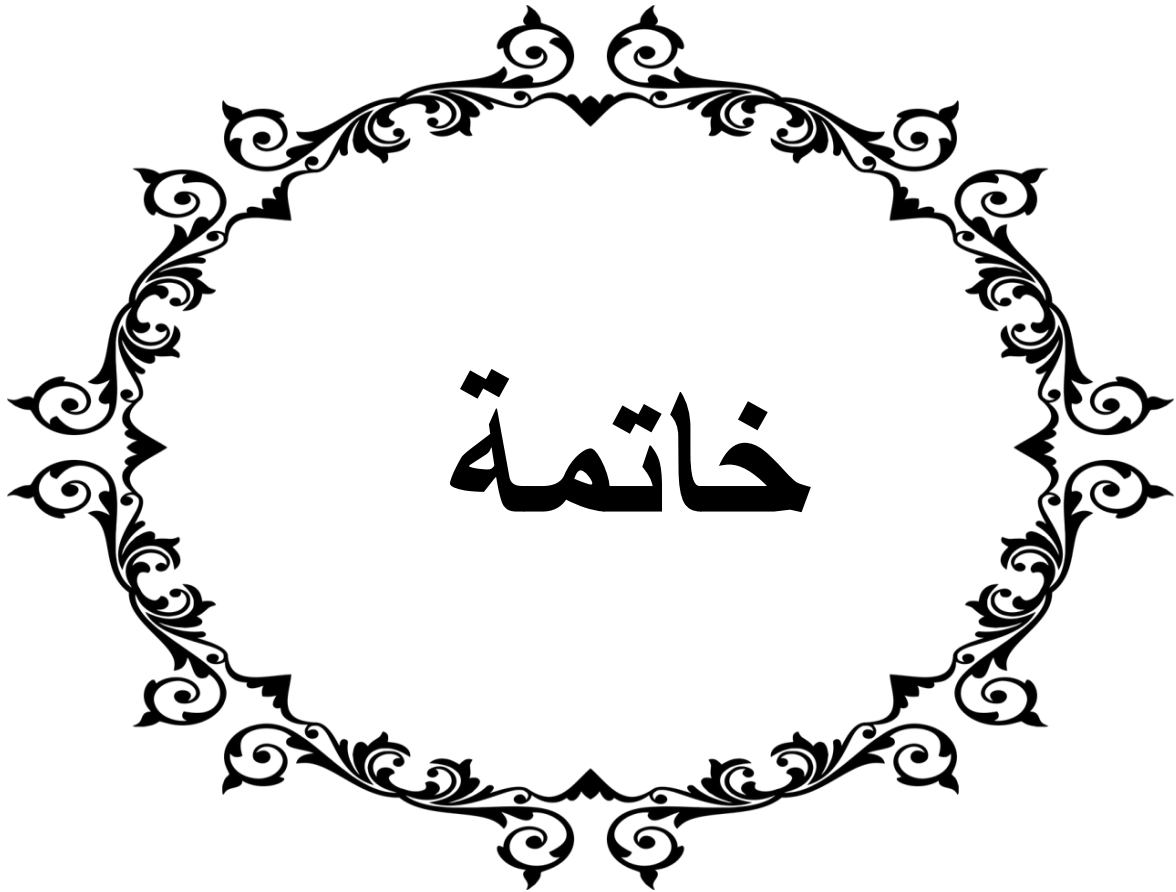
## خلاصة الفصل:

من خلال دراسة الحالة، لوحظ أن وقت تحميل وتفريغ الحاوية لا يفي بالمعايير، ومن الحسابات وجد أن الوقت يساوي 8.57 دقيقة / ش أكثر من متوسط المعيار العادي للشركة (5.7 دقيقة / ش)، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل (تعطل الرافعة، ووقت النقل البطيء للغاية من الرصيف إلى منطقة التخزين بسبب تدهور حالة البنية التحتية، والقوة القاهرة، والمساحة المحدودة، وسوء التخزين، والتأخير أثناء إجراءات تحضير الأوراق..).

تؤثر هذه الأسباب بشكل مباشر على عمليات الاستيراد والتصدير، وكذلك العلاقة بين EPAL والعملاء، مما سيؤدي إلى نقص بعض المنتجات الضرورية في السوق.

كما أن طول فترة الشحن زيادة عن المتوسط ب 50% يسبب ربحاً ضائعاً Manque à gagner، يتسبب في انخفاض رقم أعمال المؤسسة.

يمكن أن تؤدي القيود المتعلقة بالتعامل مع الحاوية إلى زيادة أوقات التسليم بشكل كبير، كما يؤثر هذا الموقف أيضاً على الأسعار وتكاليف النقل والمناولة، وبالتالي يؤثر بشكل مباشر على المستهلك.



### خاتمة:

في موضوع هذا البحث تم معالجة أهمية المناولة ودورها في الإمداد ومدى تطور الموانئ البحرية، واختيار المعدات ووسائل النقل المناسبة لتحقيق فعالية أكبر لوظيفة الشبكة الإمدادية وذلك في ظل ظهور أراضيات اللوجستيك والتنافس الكبير الذي يشهده هذا العالم.

وتلعب المناولة دور هام في الموانئ الجزائرية، حيث التحكم في عمليات المناولة المينائية يمكن في تحديد المسؤولية التي تمس الحاويات وتخفيض تكلفة النقل البحري نحو الموانئ الجزائرية.

### تقييم الفرضيات:

بالنسبة للفرضية الأولى يعتبر الإمداد مجموعة من الأنشطة المتعلقة ب: اكتساب، حركة، تخزين وتسليم القطع والسلع في سلسلة الإمداد. ويشمل الإمداد مهام النقل، التوزيع، التخزين، وإدارة المواد والمخزون، وهو مرتبط بالإننتاج والتسويق". ومنه نثبت صحة الفرضية.

بالنسبة للفرضية الثانية فالمناولة المينائية تشمل عمليات شحن البضائع ورسها وفكها وانزالها وعمليات وضع البضائع على السطوح الترابية والمغازات بنوعيات مختلفة من المعدات حيث الأنواع والأشكال وأخذها ومنه نثبت صحة الفرضية.

بالنسبة للفرضية الثالثة التنظيم القانوني الذي تتبعه الموانئ البحرية يختلف من دولة إلى أخرى حسب الاستراتيجيات الاقتصادية والسياسية المتبعة وقد يؤثر اجابا في تنظيم الموانئ (حالة إجبارية التأمين، الرقابة التقنية) قد يؤثر سلبا بسبب رفع التكاليف ومنه نثبت صحة الفرضية.

اما للفرضية الرابعة تنفيذ المناولة في ميناء الجزائر يرتكز أساسا على المعدات واليد العاملة فإننا نثبت صحتها.

### نتائج الدراسة:

- إن التطور الذي طرأ على الإمداد جعل منه إدارة مهمة داخل المؤسسة.
- تمثل الأنشطة الإمدادية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول.



- يعد فرع الإمداد مؤسسة عمومية اقتصادية حيث تتحكم فيه المؤسسة المينائية الجزائرية EPAL تشرف عليه المؤسسة الأم عن طريق أجهزة التسيير للفرع فهو يؤمن عمليات المناولة وتحويل السلع وعبور الحاويات في الميناء.
- يعتبر فرع المناولة هيكلية أساسية في المؤسسة المينائية للجزائر EPAL وهو يتكامل عن طريق ERP مع باقي هياكل سلسلة الإمداد.

### اقتراحات والتوصيات:

- تشجيع الاستثمار في الخدمات الإمدادية عن طريق جذب متعاملين لوجستيين دوليين.
- مساندة التطورات العلمية في كل ما يخص الإمداد، لاسيما الجانب المعلوماتي.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاندماج في الحياة الرقمية المعاصرة للمؤسسة.
- تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط والمراقب لإجراءات التقييم وأن تبني علاقة تعاون مع المديرين المباشرين وأن ترشدهم وتدريبهم.

### آفاق الدراسة:

- بعد محاولتنا تغطية هذا الموضوع والذي يعد من الدراسات المهمة يمكننا أن نقترح مشاريع للبحث والدراسة مستقبلا العناوين التالية:
- سبل تفعيل الأنشطة الإمدادية بالموانئ الجزائرية.
  - إدارة الإمداد المتكاملة ودورها في زيادة فعالية مؤسسة ميناء الجزائر.



# قائمة المراجع



• الكتب:

1. احمد حسان، اسماعيل محمد السيد، محمد توفيق ماضي، إدارة الامداد والتوزيع، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية.
2. ايمان الجميل، مقالوي الشحن والتفريغ، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 2015.
3. أيمن النحراوي، إدارة اللوجستيات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2016.
4. أيمن النحراوي، الموانئ البحرية العربية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2009.
5. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003/2002.
6. رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004.
7. رونالد إتش بالو إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006.
8. شريف ماهر هيكل، اللوجستيات والموانئ البحرية من أجل التغيير، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2015.
9. صالح الدين عبد الباقي، د/ عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والامداد، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
10. عباس مصطفى المصري، المركز القانوني للمرسل إليه في عهد النقل البحري، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية.
11. عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد - المشتريات والمخازن، الجزء الأول، الدار الجامعية، 1998.
12. عبد القادر فتحي لاشين وفريق من خبراء المنظمة، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الطبعة الثانية.
13. عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية: مصر، 2000.

14. علي عبد، مصطفى عبد الحافظ، إدارة وتشغيل الموانئ، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، 2000.
15. عمر وصفي عقيلي، منعم زمير، إدارة المواد - الشراء والتخزين -، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2008.
16. فريق بحث - دراسة العوامل المؤثرة في تطوير وتحديث الموانئ البحرية العربية - الجزء الأول، الفصل الأول - يناير 2006 - الجامعة العربية.
17. كمال حمدي، عقد الشحن والتفريغ في عقد النقل البحري، منشأة المعارف 2002.
18. كمال حمدي، عقد الشحن والتفريغ في القانون البحري، منشأة المعارف الإسكندرية، 2007.
19. محمد ابراهيم العراقي، قطاع النقل في مصر الماضي والحاضر والمستقبل حتى عام 2020، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2002.
20. محمد توفيق وسلمى زكي عبد الفتاح، نحو معايير للاستثمار في الموانئ البحرية، المؤتمر البحري الدولي الحادي عشر ماردكون، الإسكندرية 2009.
21. محمد جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع المادي - منظور متكامل، دار اليازوري للنشر، 2008.
22. محمد سليمان هدى، اقتصاديات النقل البحري، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية.
23. محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.
24. محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، ط1، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008.
25. محمد عبده حافظ، إدارة الامداد والتخزين، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2011.
26. محمد فريد العريني، هاني دويدار، مبادئ القانون التجاري والبحري دار الجامعة الجديدة 2000.
27. مختار السويفي، اقتصاديات النقل البحري، دراسة تحليلية عن العلاقة بين النقل البحري والتجارة الخارجية، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1996.
28. مصطفى كمال طه، القانون البحري، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 1998.

29. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل إستراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003-2004.
30. مهدي حسن زويلف، إدارة الشراء والإمداد - مدخل حديث، دار الفكر، الطبعة الثانية، 2006.
31. هارون أحمد عثمان، الاقتصاد البحري مع إشارة خاصة لمشاكل الدول النامية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1994.
32. هاني محمد دويدار موجز القانوني البحري المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع 1997.

• المذكرات:

1. آدم اسماعيل آدم خميس، تطبيق الإدارة اللوجستية وأثرها في أداء قنوات النقل والتوزيع "دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مجال البترول في السودان 2008-2013، رسالة دكتوراه، جامعة السودان، 2014.
2. اقاسم عمر، الامداد الشامل- مدخل إدارة التكلفة والسياسات المتبعة، رسالة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010/2009.
3. حملوي ربيعة، مردودية المؤسسات المينائية دراسة حالة مؤسسات ميناء الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.
4. سامي زكي عوض، دور الموانئ الجافة في منظومة النقل متعدد الوسائط، رسالة ماجستير، كلية النقل البحري والتكنولوجيا، الاسكندرية، 1997.
5. طيب ابراهيم ويس، التنظيم القانوني لعملية المناولة المينائية، مذكرة ماجستير، جامعة وهران، 2009-2010.
6. عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة، السنة الجامعية 2009-2010.

7. عوالي مسعودة ولغواطي إيمان، فعالية وظيفة الإمداد في المؤسسات الإنتاجية، في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي - المدية -، السنة الجامعية 2007-2008.
8. قائد عائض العمثيلي، خدمات الموانئ البحرية اليمنية، المحددات الاقتصادية للعرض والطلب عليها ووسائل تميمتها، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1991.

### • مجلات

1. أسعد مبارك حسين، منجد عباس محمد علي، دراسة استكشافية لتكاليف الخدمات المينائية لبعض الموانئ العربية، مجلة العلوم الاقتصادية، 2015.
2. صقر محمد أحمد، دور الموانئ في النقل والتجارة واللوجستيات، مجلد 20 العدد 39، يناير 1995 مجلة الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية.
3. فاطمة مستيري مهام ومسؤوليات عامل الشحن والتفريغ مجلة القضائية العدد 1999.
4. قرار المحكمة العليا رقم 137050، مؤرخ 1996/05/21 المجلة القضائية للعدد الخاص 1999، " إذ عارضت المحكمة العليا الجزائرية الأحكام القضائية الصادرة عن المحاكم والمجالس القضائية والتي أخلطت ما بين مفهوم التفريغ ومفهوم التسليم، إذ اعتبرت المفهوم الأول ينهي عقد النقل البحري طالما أن المؤسسة المينائية تحتكر عمليات المناولة لكن المحكمة العليا تصدت للمسألة وأعطت المفهوم"
5. نافع دنون الدباغ، نظام اللوجستيك المفاهيم والاساسيات، مجلة تنمية الرافدين، 2005.

### • المواد والمراسم

1. المادة 912 و913 من القانون البحري الجزائري.
2. المرسوم التنفيذي 01/02 بموجب المادة 26 يلزم الناقل بالطلب خدمات المناول المعتمد على مستوى الميناء اجباريا قصد ضمان مداخل لسلطة المينائية ولصاحب الامتياز معا.
3. المادة 04/2 من الاتفاقية الأمم المتحدة للنقل البحري للبضائع هامبورغ 1978.

### مراجع باللغة الأجنبية:

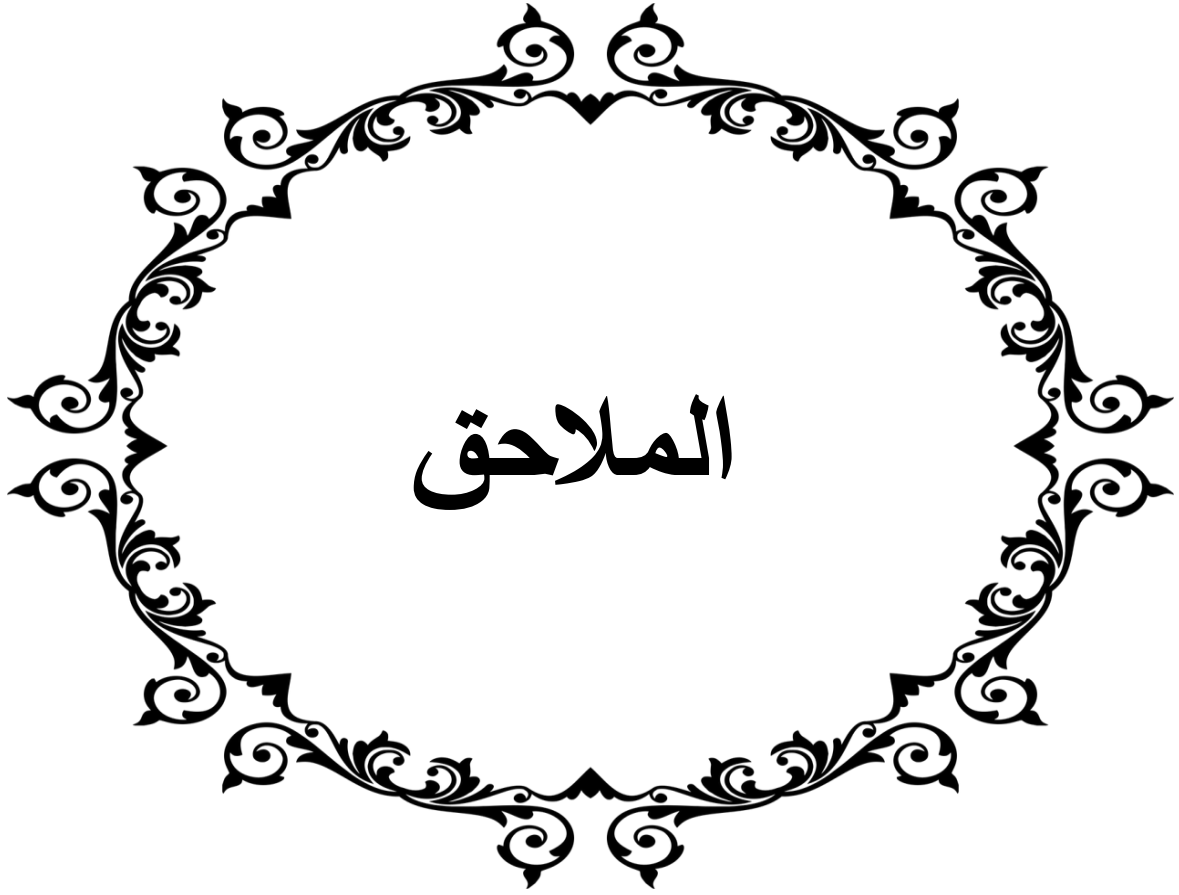
### الكتب:

1. Ali syed imran.post implementation performance evaluation of enterprise planning in saudi arabian public university (2013)

2. J. Gros Didier de Matous : « les régimes administratives et financier des ports maritimes ».- R.Pichon et R. Durand-Auzias- Paris 1969.
3. Jacques Pons, Transport et Logistique- Maillon déterminants de la Supplychain, 2é Edition, Lavoisier, 2005.
4. Rushton, A, Croucher, p, Baker, p, « Hand book of Logistics and distribution management, « British library cataloguing in publication Data, London, 3rd edition, 2006.
5. Shatat, Ahmad Saleh. "Critical success factors in enterprise resource planning (ERP) system implementation: An exploratory study in oman." Electronic Journal of Information Systems Evaluation 18.1(2015).
6. Wood, F, Donald, Murphy, R, Paul, « contemporary log » Pearson Education, Inc. New Jersey 8th Edition, 2004.
7. Yves Primor, Logistique – Techniques et mise en œuvre, 2éme Edition, Dunond, Paris, 2001.

المواقع الأنترنت:

1. Houda el maydani entreprises ressources plannings 2014  
<http://www.mozn.ws/5839> 14/03/2022
2. Lilia gharsallah m-impact –ERP performance –cas-igl-html 2006  
<http://www.memoireonline.com/05/04/2022/>



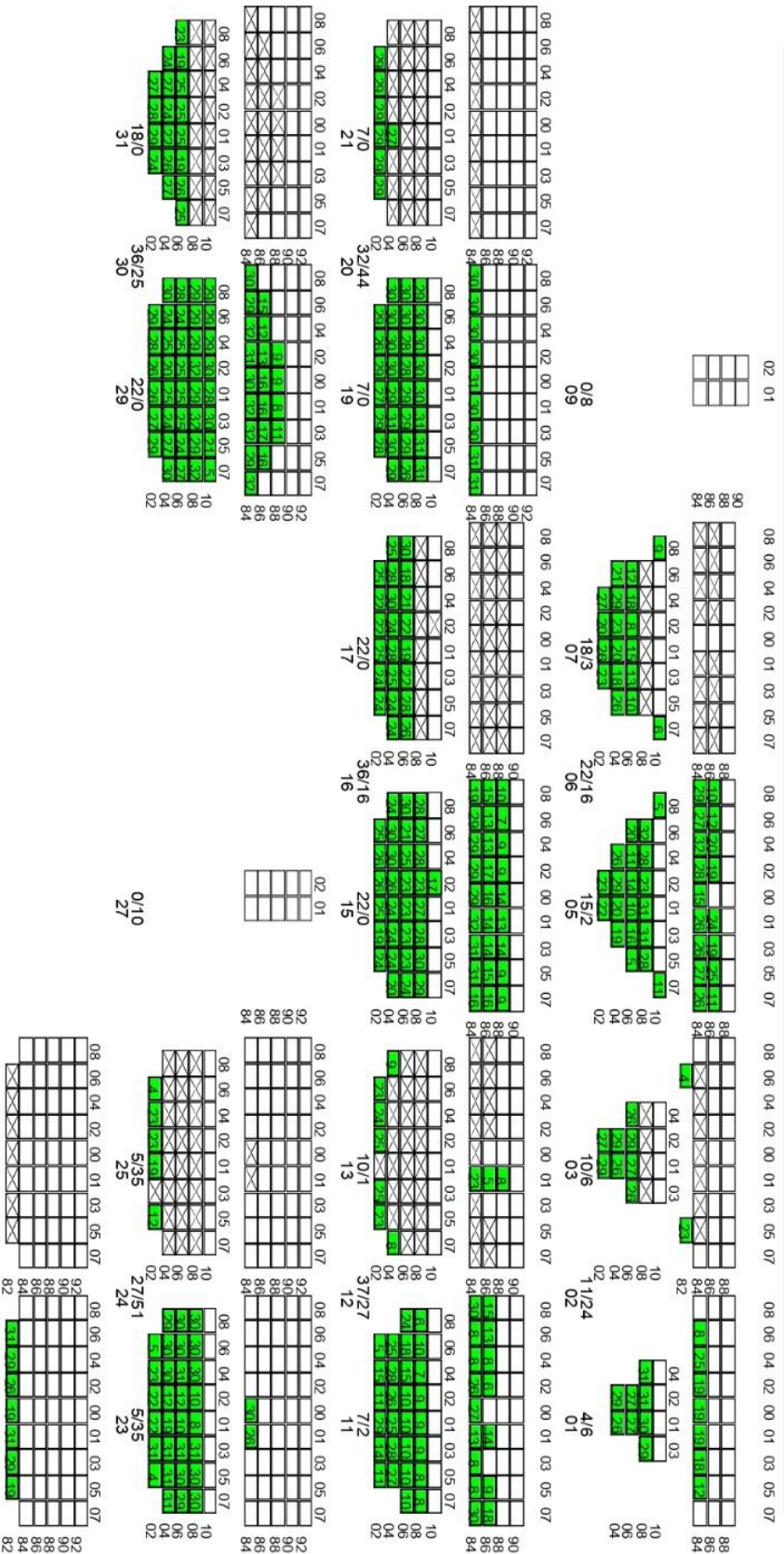
ملحق 01: مخطط التخزين

MERITO

IMO: 9167942

VOYAGE YA151A DEPARTURE VALENCIA 04.01.2022

Page 01



EMPTY SLOT  
 BLOCKED SLOT  
 AL DZALG /PORT OF ALGIERS

## ملحق 02: تقرير تشغيل الحاويات



المؤسسة المينائية للجزائر  
ENTREPRISE PORTUAIRE D'ALGER

DIRECTION MANUTENTION  
DEPARTEMENT MANUTENTION

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLICHE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
وزارة الأشغال العمومية و النقل  
GROUPE SERVICES PORTUAIRES SERPORT SPA  
مجمع الخدمات المينائية SPA

Date d'édition: 02/06/2022 14:40

**RAPPORT D'EXPLOITATION**  
**CONTENEURS**

Escale: 20220013 Dossier: 2022000010 Navire: MERITO /PORTE-CONTENEURS Mole: .NU Quai20/1  
LL.  
Consignataire: MSCA SARL Date-début-oper: 06/01/2022 Heure: 07 : 00  
Client: MSCA SARL Date-fin-oper: 09/01/2022 Heure: 15 : 45  
N° Compte: 36007 Destination: ALGER PORT

Type	Mode de conditionnement	Nature de la Marchandise	Tonnage	Nbr/U
<b>Import:</b>				
CTs	Conteneurs 20P		3 809.735	172
	Conteneurs 40P		4 866.732	205
<b>Total Import:</b>			8 676.467	377
<b>Export:</b>				
CTs	Conteneurs 20P PLEIN		4.620	1
	Conteneurs 20P VIDE		299.200	136
	Conteneurs 40P PLEIN		51.500	2
	Conteneurs 40P VIDE		1 328.800	302
<b>Total Export:</b>			1 684.120	441
<b>Total :</b>			10 360.587	818

Observation:


**Rendement/Unité:** Brut: 8.02 U/h Net: 10.43 U/h

**Rendement/Tonnage:** Brut: 101.574 T/h Net: 132.122 T/h

Le Chef de Mole



## ملحق 03: جدول زمني نظام عمل الحاويات


**المؤسسة المينائية للجزائر**  
 ENTREPRISE PORTUAIRE D'ALGER

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
 MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS وزارة الأشغال العمومية و النقل  
 GROUPE SERVICES PORTUAIRES SERPORT SPA مجمع الخدمات المينائية SPA

date d'edition: 02/06/2022 14:40

**TIME SHEET**

**REGIME DE TRAVAIL**

**CONTENEURS**

Escale: 20220013 Dossier: 2022000010 Navire: MERITO (PORTE-CONTENEURS) Quai: 20/1 Môle: [3]  
 Client: MSCA SARL Armateur: INDEFINI Cargaison: 380 CTS+IMO

Journée	Prestation	Oper	MT	Nbre	Heure de	--à	--
<b>1- MOYENS HUMAINS</b>							
N 06/01/2022	EQUIPE SUPPL- CONTENEURS HOMOGENES	BT	V	1	19:00	07:00	00
O	TREUILLISTE	B	V	2	07:00	13:00	00
	TREUILLISTE	B	V	2	13:00	19:00	00
	EQUIPE CTS-HOMOGENES	BT	V	2	07:00	13:00	00
	EQUIPE CTS-HOMOGENES	BT	V	2	13:00	19:00	00
N 07/01/2022	DOCKER SUPPLEMENTAIRE	T	V	2	07:00	13:00	00
	DOCKER SUPPLEMENTAIRE	T	V	2	13:00	19:00	00
	EQUIPE SUPPL- CONTENEURS HOMOGENES	BT	V	1	07:00	13:00	00
	EQUIPE SUPPL- CONTENEURS HOMOGENES	BT	V	1	13:00	19:00	00
N 08/01/2022	DOCKER SUPPLEMENTAIRE	T	V	2	19:00	07:00	00
	EQUIPE SUPPL- CONTENEURS HOMOGENES	BT	V	1	19:00	07:00	00
O	DOCKER SUPPLEMENTAIRE	T	V	2	07:00	13:00	00
	TREUILLISTE	B	V	2	07:00	13:00	00
	DOCKER SUPPLEMENTAIRE	T	V	4	13:00	19:00	00
	TREUILLISTE	B	V	2	13:00	19:00	00
	EQUIPE CTS-HOMOGENES	BT	V	2	07:00	13:00	00
	EQUIPE CTS-HOMOGENES	BT	V	2	13:00	19:00	00
O 09/01/2022	DOCKER SUPPLEMENTAIRE	T	V	4	07:00	13:00	00
	TREUILLISTE	B	V	2	07:00	13:00	00
	DOCKER SUPPLEMENTAIRE	T	V	2	13:00	19:00	00
	EQUIPE CTS-HOMOGENES	BT	V	2	07:00	13:00	00
	EQUIPE CTS-HOMOGENES	BT	V	1	13:00	19:00	00
<b>2- MOYENS MATERIELS</b>							
N 06/01/2022	CAMION SEMI-REMORQUE - [ 25 T ]		V	2	19:00	07:00	00
	CHARIOT ELÉV- GROS T - [ 45 T ]		V	2	19:00	07:00	00

Page 1/3



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS وزارة الأشغال العمومية و النقل  
GROUPE SERVICES PORTUAIRES SERPORT SPA مجمع الخدمات المينائية SPA

date d'edition: 02/06/2022 14:40

**TIME SHEET**  
**REGIME DE TRAVAIL**  
**CONTENEURS**

Escale: 20220013 Dossier: 2022000010 Navire: MERITO (PORTE-CONTENEURS) Quai: 20/1 Môle: [3]  
Client: MSCA SARL Armateur: INDEFINI Cargaison: 380 CTS+IMO

Journée	Prestation	Oper	MT	Nbre	Heure de --à --
	GRUE PNEUMATIQUE - [ 64 T ]	V		1	19 : 00 - 07 : 00
O	CAMION SEMI-REMORQUE - [ 25 T ]	V		4	07 : 00 - 13 : 00
	CHARIOT ELÉV- GROS T - [ 45 T ]	V		4	07 : 00 - 13 : 00
	GRUE PNEUMATIQUE - [ 64 T ]	V		1	07 : 00 - 13 : 00
	CAMION SEMI-REMORQUE - [ 25 T ]	V		4	13 : 00 - 19 : 00
	CHARIOT ELÉV- GROS T - [ 45 T ]	V		4	13 : 00 - 19 : 00
	GRUE PNEUMATIQUE - [ 64 T ]	V		1	13 : 00 - 19 : 00
N 07/01/2022	CHARIOT ELEV- PETIT T - [ 10 T ]	V		1	07 : 00 - 13 : 00
	CHARIOT ELEV- GROS T - [ 18 T ]	V		1	07 : 00 - 13 : 00
	GRUE PNEUMATIQUE - [ 64 T ]	V		1	07 : 00 - 13 : 00
	CHARIOT ELEV- PETIT T - [ 10 T ]	V		1	13 : 00 - 19 : 00
	CHARIOT ELEV- GROS T - [ 18 T ]	V		1	13 : 00 - 19 : 00
	GRUE PNEUMATIQUE - [ 64 T ]	V		1	13 : 00 - 19 : 00
N 08/01/2022	CHARIOT ELEV- PETIT T - [ 10 T ]	V		1	19 : 00 - 07 : 00
	CHARIOT ELEV- GROS T - [ 18 T ]	V		1	19 : 00 - 07 : 00
	CHARIOT ELEV- GROS T - [ 45 T ]	V		1	19 : 00 - 07 : 00
	GRUE PNEUMATIQUE - [ 64 T ]	V		1	19 : 00 - 07 : 00
O	CAMION SEMI-REMORQUE - [ 25 T ]	V		4	07 : 00 - 13 : 00
	CHARIOT ELEV- PETIT T - [ 10 T ]	V		1	07 : 00 - 13 : 00
	CHARIOT ELEV- GROS T - [ 18 T ]	V		1	07 : 00 - 13 : 00
	CHARIOT ELÉV- GROS T - [ 45 T ]	V		3	07 : 00 - 13 : 00
	GRUE PNEUMATIQUE - [ 64 T ]	V		1	07 : 00 - 13 : 00
	CHARIOT ELEV- PETIT T - [ 10 T ]	V		2	13 : 00 - 19 : 00
	CHARIOT ELÉV- GROS T - [ 18 T ]	V		2	13 : 00 - 19 : 00
	GRUE PNEUMATIQUE - [ 64 T ]	V		1	13 : 00 - 19 : 00
O 09/01/2022	CHARIOT ELÉV- GROS T - [ 18 T ]	V		2	07 : 00 - 13 : 00



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS وزارة الأشغال العمومية و النقل  
GROUPE SERVICES PORTUAIRES SERPORT SPA مجمع الخدمات المينائية SPA

date d'edition: 02/06/2022 14:40

**TIME SHEET**  
**REGIME DE TRAVAIL**  
**CONTENEURS**

Escale: 20220013 Dossier: 2022000010 Navire: MERITO (PORTE-CONTENEURS) Quai: 20/1 Môle: [3]  
Client: MSCA SARL Armateur: INDEFINI Cargaison: 380 CTS+IMO

Journée	Prestation	Oper	MT	Nbre	Heure de	--à	--
	GRUE PNEUMATIQUE - [ 64 T ]	V		1	07:00 - 13:00		
	CHARIOT ELÉV- GROS T - [ 18 T ]	V		1	13:00 - 15:45		
	GRUE PNEUMATIQUE - [ 64 T ]	V		1	13:00 - 15:45		
<b>5- AUTRES</b>							
N 06/01/2022	OUV/FERM PANEAU CALE/PONT	V		6	19:00 - 07:00		
O	OUV/FERM PANEAU CALE/PONT	V		2	07:00 - 13:00		
	OUV/FERM PANEAU CALE/PONT	V		2	13:00 - 19:00		
	SEJOUR PANNEAU	V		1	07:00 - 13:00		
N 07/01/2022	OUV/FERM PANEAU CALE/PONT	V		2	07:00 - 13:00		
	OUV/FERM PANEAU CALE/PONT	V		4	13:00 - 19:00		
	SEJOUR PANNEAU	V		1	13:00 - 19:00		
N 08/01/2022	OUV/FERM PANEAU CALE/PONT	V		2	19:00 - 07:00		
O	OUV/FERM PANEAU CALE/PONT	V		2	07:00 - 13:00		
	OUV/FERM PANEAU CALE/PONT	V		6	13:00 - 19:00		
	SEJOUR PANNEAU	V		1	07:00 - 13:00		
<b>5-AUTRES</b>							
N 08/01/2022	CTS 40' CALE A CALE	B	V	3	19:00 - 07:00		
O	CTS 40' CALE A CALE	V		3	07:00 - 13:00		

Le Second Capitaine

Le Client

Le Chef de Quai

Le Chef de Mole

## ملحق 04: الحالة اليومية لحركة المرور عن طريق السفن والنوبات



المؤسسة المينائية للجزائر  
ENTREPRISE PORTUAIRE D'ALGER  
DIRECTION MANUTENTION  
DEPARTEMENT MANUTENTION

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS وزارة الأشغال العمومية و النقل  
GROUPE SERVICES PORTUAIRES SERPORT SPA مجمع الخدمات المينائية SPA

Date d'édition: 02/06/2022 14:39

**ETAT JOURNALIER DU TRAFIC PAR NAVIRE ET PAR SHIFT**

Escale: 20220013

N° Dossier: 2022000010

Môle: 3

Quai: 20/1

Client: MSCA SARL

Navire: MERITO /PORTE-CONTENEURS

Journée du: 06/01/2022

**Shift: MATIN**

Equipes	Trafic par mode de conditionnement		Attentes
		Poids	
2 Equipes	<b>DEBARQUEMENT</b> CTs MOYEN/EPAL		48 Att ouv/ferm des cales - 2 Eqp 11:45-12:15 GRUE, MOBILE
	CTs MOYEN/NAVIRE		26 Att/panne Grue - DÉPALCEMENT 1 Eqp 07:00-07:20 GRUE 63T
			Att/panne Grue - DÉPALCEMENT 1 Eqp 09:30-09:50 GRUE 63T

**Shift: SOIR**

Equipes	Trafic par mode de conditionnement		Attentes
		Poids	
2 Equipes	<b>DEBARQUEMENT</b> CTs MOYEN/EPAL		42 Att ouv/ferm des cales - 1 Eqp 16:00-16:15 GRUE 63T
	CTs MOYEN/NAVIRE		59 Parc saturé - ENLEVEMENT CTS 2 Eqp 13:00-15:00 PLEINS

**Shift: DOUBLE NUIT**

Equipes	Trafic par mode de conditionnement		Attentes
		Poids	
1 Equipe	<b>DEBARQUEMENT</b> CTs MOYEN/EPAL		112 Att ouv/ferm des cales - 21:15-21:45 GRUE 63T
			Att ouv/ferm des cales - 23:55-00:05

Le Chef de Môle:



المؤسسة العيانية للجزائر  
ENTREPRISE PORTUAIRE D'ALGER

DIRECTION MANUTENTION  
DEPARTEMENT MANUTENTION

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS  
GROUPE SERVICES PORTUAIRES SERPORT SPA

وزارة الأشغال العمومية و النقل  
مجمع الخدمات العيانية SPA

Date d'édition: 02/06/2022 14:39

ETAT JOURNALIER DU TRAFIC PAR NAVIRE ET PAR SHIFT

Escale: 20220013

N° Dossier: 2022000010

Môle: 3

Quai: 20/1

Client: MSCA SARL

Navire: MERITO /PORTE-CONTENEURS

Journée du: 06/01/2022

			GRUE 63T	
			Att/panne Grue - DÉPLACEMENT	19:00-19:30
			GRUE 63T	
			Att/panne Grue - DÉPLACEMENT	22:00-22:15
			GRUE 63T	



المؤسسة المينائية للجزائر  
ENTREPRISE PORTUAIRE D'ALGER

DIRECTION MANUTENTION  
DEPARTEMENT MANUTENTION

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIC ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS وزارة الأشغال العمومية و النقل  
GROUPE SERVICES PORTUAIRES SERPORT SPA مجمع الخدمات المينائية SPA

Date d'édition: 02/06/2022 14:39

**ETAT JOURNALIER DU TRAFIC PAR NAVIRE ET PAR SHIFT**

Escale: 20220013

N° Dossier: 2022000010

Môle: 3

Quai: 20/1

Client: MSCA SARL

Navire: MERITO /PORTE-CONTENEURS

Journée du: 07/01/2022

*Shift: MATIN*

Equipes	Trafic par mode de conditionnement		Attentes
	Poids	Nbr/U	
1 Equipe	<b>EMBARQUEMENT</b> CTs MOYEN/EPAL		
		63	Att ouv/ferm des cales - 11:15-11:30 GRUE 63T
			Att/panne Grue - DÉPLACEMENT 11:00-11:15 GRUE 63T
			Att/panne Grue - PANNE GRUE 11:30-13:00 63T

*Shift: SOIR*

Equipes	Trafic par mode de conditionnement		Attentes
	Poids	Nbr/U	
1 Equipe	<b>EMBARQUEMENT</b> CTs MOYEN/EPAL		
		53	Att ouv/ferm des cales - 15:40-16:10 GRUE 63T
			Att/panne Grue - PANNE GRUE 13:00-14:20 63T
			Att/panne chariot Elev - 16:10-17:00 PANNE 18T

Le Chef de Môle:



المؤسسة المينائية للجزائر  
ENTREPRISE PORTUAIRE D'ALGER

DIRECTION MANUTENTION  
DEPARTEMENT MANUTENTION

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS  
GROUPE SERVICES PORTUAIRES SERPORT SPA  
وزارة الأشغال العمومية و النقل  
مجمع الخدمات المينائية SPA

Date d'édition: 02/06/2022 14:39

**ETAT JOURNALIER DU TRAFIC PAR NAVIRE ET PAR SHIFT**

Escale: 20220013

N° Dossier: 2022000010

Môle: 3

Quai: 20/1

Client: MSCA SARL

Navire: MERITO /PORTE-CONTENEURS

Journée du: 08/01/2022

**Shift: MATIN**

Equipes	Trafic par mode de conditionnement		Attentes
		Poids	
2 Equipes	<b>DEBARQUEMENT</b>		
	CTs MOYEN/EPAL		57 Att ouv/ferm des cales - 1 Eqp 07:30-08:00 GRUE 63T
	CTs MOYEN/NAVIRE		33 Att/panne Grue - DÉPLACEMENT 1 Eqp 07:00-07:30 GRUE 63T
	<b>EMBARQUEMENT</b>		
	CTs MOYEN/EPAL		4 Att/shifting CTS - RESTOW 1 Eqp 09:00-09:30 Parc saturé 1 Eqp 10:00-11:30

**Shift: SOIR**

Equipes	Trafic par mode de conditionnement		Attentes
		Poids	
2 Equipes	<b>EMBARQUEMENT</b>		
	CTs MOYEN/EPAL		60 Att ouv/ferm des cales - 1 Eqp 14:50-15:10 GRUE 63T
	CTs MOYEN/NAVIRE		51 Att ouv/ferm des cales - 1 Eqp 15:30-15:45 GRUE 63T
			Att ouv/ferm des cales - 1 Eqp 17:50-18:10 GRUE 63T
			Att/panne Grue - DÉPLACEMENT 1 Eqp 13:00-13:20 GRUE 63T
		Att/panne Grue - DÉPLACEMENT 1 Eqp 15:10-15:30 GRUE 63T	

Le Chef de Môle:



المؤسسة المينائية للجزائر  
ENTREPRISE PORTUAIRE D'ALGER

DIRECTION MANUTENTION  
DEPARTEMENT MANUTENTION

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS  
GROUPE SERVICES PORTUAIRES SERPORT SPA

وزارة الأشغال العمومية و النقل  
مجمع الخدمات المينائية SPA

Date d'édition: 02/06/2022 14:39

**ETAT JOURNALIER DU TRAFIC PAR NAVIRE ET PAR SHIFT**

Escale: 20220013

N° Dossier: 2022000010

Môle: 3

Quai: 20/1

Client: MSCA SARL

Navire: MERITO /PORTE-CONTENEURS

Journée du: 08/01/2022

Shift: DOUBLE NUIT

Equipes	Trafic par mode de conditionnement		Attentes	
	Poids	Nbr/U		
1 Equipe	<b>EMBARQUEMENT</b>			
	CTs MOYEN/EPAL			
		89	Att ouv/ferm des cales - GRUE 63T	20:15-20:35
			Att/panne Grue - DÉPLACEMENT GRUE 63T	19:00-19:20
			Att/panne Grue - DÉPLACEMENT GRUE 63T	20:35-20:50
			Att/panne Grue - DÉPLACEMENT GRUE 63T	23:25-23:40
		Att/panne Grue - GRUE DE BORD TROP LENTE	21:10-21:40	
		Att/shifting CTS	20:50-21:10	





المؤسسة المينائية للجزائر  
ENTREPRISE PORTUAIRE D'ALGER

DIRECTION MANUTENTION  
DEPARTEMENT MANUTENTION

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS وزارة الأشغال العمومية و النقل  
GROUPE SERVICES PORTUAIRES SERPORT SPA مجمع الخدمات المينائية SPA

Date d'édition: 02/06/2022 14:39

**ETAT JOURNALIER DU TRAFIC PAR NAVIRE ET PAR SHIFT**

Escale: 20220013

N° Dossier: 2022000010

Môle: 3

Quai: 20/1

Client: MSCA SARL

Navire: MERITO /PORTE-CONTENEURS

Journée du: 09/01/2022

**Shift: MATIN**

Equipes	Trafic par mode de conditionnement		Attentes
		Poids	
2 Equipes	<u>EMBARQUEMENT</u> CTs MOYEN/EPAL		55 Att/panne Grue - DÉPLACEMENT 1 Eqp 10:15-10:30 GRUE 63T
	CTs MOYEN/NAVIRE		38 FIN DE VACATION - 1 Eqp 11:30-13:00 DÉPLACEMENT GRUE 63T

**Shift: SOIR**

Equipes	Trafic par mode de conditionnement		Attentes
		Poids	
1 Equipe	<u>EMBARQUEMENT</u> CTs MOYEN/EPAL		28 FIN DE VACATION 15:45-19:00

Le Chef de Môle: