مجلة
الجمعية العربية للملاحة

مجلة علمية نصف سنوية

عدد 33 – يناير 2016

ISSN (2090-8202)

المحتويات

كلمة التحرير

الأبحاث باللغة العربية

استخدام الغاز الطبيعى كأحد الوسائل لمكافحة التلوث بالزيت بالبحر المتوسط
أحمد سعد حسن نوفل ، محمد حسين نصار حسن

الأثار السلبية لوجود سفن الصيد فى الطرقات الملاحية
عمرو سمير نصير، وائل صبرى عثمان

التحليل الاقتصادي لمحطات الحاويات في سوق النقل البحرى، دراسة حالة لميناء بورتسودان الجنوبى
جلال الدين محمد أحمد شليه، محمد درار الخضر

استراتيجيات هيئات الموانئ والنقل البحري
وليد فيصل علي حمادة

الأبحاث باللغة الانجليزية

تطور التدريب البحرى باستخدام المحاكيات لرفع مستوى تأهيل العاملين بالبحر
زهير بدوى، ايمن صلاح

سياسة الإدارة البيئية فى البحار
أحمد حمدى مرسي

إمكانيات التدريب بالمحاكيات بكلية النقل البحري بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى
توفيق مصطفى خطاب

أهمية الاتفاقية الدولية الخاصة بالتحكم فى الرواسب ومياه الصابورة بالسفن لعام 2004
محمد حسين نصار حسن، أحمد سعد حسن نوفل

الأهمية الاقتصادية لقطاع النقل البحري في إطار تحرير تجارة الخدمات مع الاشارة لقطاع النقل البحري المصري
ياسر إبراهيم محمد داود

هيئة التحرير

رئيس هيئة التحرير

د. رفعت رشاد
رئيس مجلس إدارة
الجمعية العربية للملاحة

أعضاء هيئة التحرير

الاستاذ الدكتور/ كريزيستوف كزابلوسكى
رئيس الجمعية البولندية للملاحة

الاستاذ الدكتور/ يسرى الجمل
وزير التربية والتعليم الأسبق

أ.د. أحمد الربانى
رئيس قسم الدراسات العليا - جامعة رييرسون، كندا

أ.د. محمد الفيومى
كلية التجارة - جامعة الاسكندرية

الربان. محمد يوسف طه
الجمعية العربية للملاحة

اللواء أ.ح دكتور.سميح ابراهيم
الجمعية العربية للملاحة

ربان. هشام هلال
الجمعية العربية للملاحة

د.محمد عبد السلام داوود
نائب رئيس الأكاديمية للشئون البحرية - الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى

الجمعية العربية للملاحة
تقاطع شارع 45 والسباعى، عمارة زهراء السباعى، ميامى، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية
تليفون: 5509824 (203+)
محمول: 01001610185 (2+)
فاكس: 5509686 (203+)
البريد الالكترونى: ain@aast.edu
الموقع الالكترونى: www.ainegypt.org

آفاق عام 2020 للأبحاث الجديدة

مشروع عملاق يتبناه الإتحاد الأوروبى ويرصد له ميزانية ضخمة تصل إلى عشرون مليار يورو لدعم البحوث المشتركة بين مؤسسات البحث العلمى والجامعات فى أوروبا ودول البحر المتوسط للإختراعات الجديدة والتطبيقات العلمية والتكنولوجيا الحديثة للفترة من 2015 حتى عام 2020.

وقد بدأت المرحلة الأولى من هذا المشروع وتقدم لها المئات من المشروعات البحثية فى مختلف المجالات، تم إختيار خمس وثلاثون مشروعاً منها فى مجالات الزراعة والبيئة والطاقة المتجددة وعلوم الفيزياء والفضاء وغيرها من مجالات البحث العلمى.

ولقد حظت مؤسسات التعليم العالى والبحث العلمى فى مصر بعدد كبير من هذه الأبحاث المشتركة من مثيلاتها فى دول الإتحاد الأوروبى، كما استطاعت الجمعية العربية للملاحة وهى المؤسسة غير الحكومية الوحيدة فى مصر NGO أن يكون لها دوراً فى رعاية الأبحاث المبتكرة فى مجال منظومة الملاحة الإلكترونية الأوروبية "جاليليو" ومنظومة الدعم الملاحى الأوروبى "اجنوس" بالإشتراك مع بيت الخبرة الإيطالى "تليسبازيو" والفرنسى "ESSP".

وفى حفل الإستقبال الذى دَعى إليه المفوض العام للإتحاد الأوروبى فى مصر السفير توماس مارو وبحضور وزراء التعليم العالى والبحث العلمى ومشاركة العشرات من الباحثين وأساتذة الجامعات المصرية المشاركين بمشروعاتهم فى هذا المشروع العملاق، قد حظى الجانب المصرى منه على 30% من إجمالى الدعم المقدم لعام 2015.

د. رفعت رشاد

رئيس هيئة التحرير

استخدام الغاز الطبيعى كأحد الوسائل لمكافحة التلوث بالزيت بالبحر المتوسط

أحمد سعد حسن نوفل – محمد حسين نصار حسن
كلية النقل البحرى والتكنولوجيا
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى

مستخلص

تأثر البحر المتوسط بكثير من الملوثات التى أدت إلى اعتباره أكثر البحار تلوثا بسبب تعدد مصادر التلوث التى تصب فيه، بداية من الكثافة العالية لحركة الملاحة التى تمر فيه، وما تسببه من التلوث الذى قد يحدث عن قصد بإلقاء المخلفات والزيوت أو بدون قصد بسبب الحوادث التى ينتج عنها تسريب للزيت، ثم زيادة البحث والتنقيب عن النفط والغاز فى أعماق البحر بسبب الاحتياج العالمى الشديد للطاقة، وتعتبر عمليات البحث والتنقيب واستخراج البترول والغاز إحدى مصادر التلوث.

وتُستخدم سفن الإمداد بجميع أنواعها فى استخراج البترول، بداية من عمليات المسح والبحث ثم قطر الحفارات وإمدادها بالمعدات المستخدمة فى الحفر ثم بناء المنصات التى تتحكم فى إنتاج النفط والغاز، وقد سجلت منطقة البحر المتوسط وإفريقيا أعلى نسبة لزيادة الحفارات التى تعمل فى المياه العميقة American Petroleum Institute (API) 2011، بالإضافة إلى الحفارات التى تعمل فى المياه القريبة من الساحل، ويزداد عدد سفن الإمداد بزيادة الحفارات.

وللحد من التلوث الناتج من سفن الإمداد التى تعتبر عنصرا مهما فى صناعة استخراج النفط والغاز من أعماق البحر وأحد مصادر التلوث فى البحر المتوسط نتيجة استخدام الديزل كوقود وما يترتب عليه من تلوث مياه البحر بالزيت وخروج الإنبعاثات الضارة من أكاسيد النيتروجين والكبريت وثانى أُكسيد الكربون (European Fuels Conference, 2011) فسوف يناقش هذا البحث مميزات استخدام الغاز الطبيعى كوقود فى سفن الإمداد بدلا من الديزل وتأثيره على البيئة البحرية فى البحر المتوسط، حيث بدأاستخدامه منذ فترة طويلة فى سفن الإمداد فى بحر الشمال، وصل عدد السفن التى تستخدم الغاز الطبيعى كوقود إلى ٤٦ سفينة خلال الفترة من عام ٢٠٠٠ إلى عام ٢٠١٤ منهم ١٢ سفينة إمداد (DNV GL. 2014)

١. المقدمة

عمليات البحث والتنقيب واستخراج البترول من قاع البحار والمحيطات والحوادث بين السفن ومنصات البترول الثابتة وكذلك الحوادث البحرية بين السفن بعضها البعض جميعها من مصادر التلوث البحرى، يتسبب التلوث فى حدوث آثار ضارة بشكل كبير على البيئة البحرية وبشكل خاص على الثروة السمكية والأحياء المائية، ويؤدى إلى خسائر اقتصادية فادحة، مما يجعله خطرا داهماً على النشاط البشرى والاقتصادى،ويؤرق المهتمين بشئون البيئة حيث أن الكثير من البشر يعيشون علىامتداد المناطق الساحلية والبحرية، ويعتمدون على مياه البحر فى مجالات شديدة الأهمية كتحليه مياه البحر نتيجة لندرة المياه العذبة والسياحة بالإضافة إلىاستخدام البحر كمصدر للغذاء واستخراج المعادن، وقد أدى ظهور النفط والغاز الطبيعى فى البحر المتوسط إلى وجود سفن الإمداد والحفارات للقيام بعمليات البحث والتنقيب، ولتجنب التلوث من سفن الإمداد والناتج من الديزل المستخدم كوقود تم استبداله بالغاز الطبيعى لكونه أقل ضررا للبيئة، وبدأ العمل على تحويل الوقود فى سفن الإمداد والسفن الأخرى فى بعض مناطق فى العالم.

٢. وصف وأهمية البحر المتوسط

يمثل البحر المتوسط حوالى 0.7 من مساحة البحار والمحيطات وتقدر مساحته بحوالى 2.5 مليون كيلومتر مربع (العظمة، ٢٠٠٦)، وبذلك يكون البحرالمتوسط أكبر بحار العالم، يفصل البحر المتوسط القارة الأوربية عن قارتى أفريقيا وآسيا، ويقع بين خطى عرض 30 و 40 درجة شمالا، وخطى طول 36 درجة شرقا 5.5 درجة غربا (اتفاقية قانون البحار 1982)، ويتكون البحر المتوسط من حوضين، الحوض الشرقى والحوض الغربى، تعوض مياه الأنهار التى تصب فى البحر المتوسط ثلث حجم المياه التى يفقدها نتيجة التبخر، تلعب مياه الأمطار والمياه التى تأتى من الشمال عبر مضيقى البسفور والدردنيل قادمة من البحر الأسود دورا مهما فى تحرك المياه السطحية للبحر المتوسط فى اتجاه عكس عقارب الساعة، يتصل البحر المتوسط بالمحيط الأطلنطى عبر مضيق جبل طارق، وبالبحر الأحمر عبر قناة السويس.

٣. تأثير التلوث على البحر المتوسط

نظرا لأن البحر المتوسط من البحار شبه المغلقة (اتفاقية قانون البحار 1982) فإنه يعد من أكثر البحار تلوثا، ومن المتعارف عليه أنهينتج عن التلوث أخطار كبيرة سواء على البيئة الطبيعية أو صحة الإنسان، وقد أكدت دراستان حديثتان تم أجراؤهما بالنرويج، بينت الدراسة الأولى التأثير السلبى على الشعاب المرجانية من مخلفات حفر آبار النفط، وكانت الشعاب المرجانية لها القدرة على تنظيف نفسها ذاتيا، ولكن الترسيب المستمر على مدى أسابيع أسفر عن اختناقها وموتها (Larsson & Purser, 2011)، وبينت الدراسة الثانية أن عدد الديدان البحرية انخفض بعد التعرض لتركيزات من المعادن الثقيلة كالباريوم مع أنها لها قدرة على مقاومة الظروف البيئية الصعبة، لذلك استنتج الباحثون أن الأنواع الأخرى قد تكون أسوأ ضررا. Lira et al (2011)، ويظهر الجدول رقم (١) المشكلات البيئية الرئيسية فى المناطق الساحلية فى دول البحر المتوسط الذى صنفها ثلاث تصنيفات، التصنيف الأول(مشكلة كبيرة) ورمز لها بالرمز (+)، التصنيف الثانى (مشكلة متوسطة الأهمية) ورمز لها بالرمز (+/-)، التصنيف الثالث (مشكلة صغيرة) ورمز لها بالرمز (-)، حيث تُمثل مشكلة التلوث بالزيت مشكلة كبيرة فى كل من الجزائر وكرواتيا وإيطاليا والمغرب وسوريا، وتمثل مشكلة متوسطة الأهمية فى كل من مصر وليبيا ومالطا وتركيا، وتمثل مشكلة صغيرة لباقى دول البحر المتوسط.

	دفق المدن	المخلفات الصناعية من الاستخدام الحضري	دفق صناعي	دفق زراعي	الملوثون الاختياطي للمواد البترولية	ورقة المخلفات في مياه الساحل	تطهير ساحلي
ألبانيا	+	+	–	–	+	+/–	+/–
الجزائر	+	+	+	+	–	+/–	+
البوسنة والهرسك	+	+	–	–	+/–	–	+
كرواتيا	+	+	–	+ (زراعي)	–	+	+
قبرص	+/–	–	+	–	–	–	+/–
مصر	+	+	+	+/–	–	+	+
فرنسا	+	+	+	–	–	+/–	+/–
جورجيا	+	–	+	–	–	+/–	+
إسرائيل	+	–	+	+/–	–	+/–	+/–
إيطاليا	+	–	+	+	–	+	+
لبنان	+	+	+/–	–	–	–	+
ليبيا	+	+	+	+/–	–	–	–
مالطة	+	+/–	+/–	+/–	–	–	+
مونتنغرو	–	–	–	–	–	–	+
المغرب	+	+	+	+	+/–	+/–	+
هولندا وبلجيكا	+	+	+	–	–	+/–	+
أسبانيا	+	–	+	–	–	+/–	+
سلوفينيا	+	–	+	–	–	+/–	+
سوريا	+	+	+	–	–	+/–	+/–
تركيا	+	+	+	+/–	–	+/–	+
تونس	+	+	+	–	–	+/–	+

+ : مشكلة كبيرة، +/– : مشكلة متوسطة الأهمية، – : مشكلة صغيرة

جدول رقم (١) المشكلات البيئية الرئيسية فى المناطق الساحلية فى دول البحر المتوسط
المصدر : وكالة البيئة الأوربية ٢٠٠٦

وفيما يلى الآثار الناتجة عن التلوث من تسريب النفط من سفن الإمدادو المنصات والحفارات:

- يسبب التلوث بالزيت عازلا على سطح الماء يمنع عملية تبادل الغازات الحيوية بين الماء والهواء ومنع وصول أشعة الشمس داخل المياه مما يؤثر بالسلب على العمليات الحيوية للكائنات المائية.
- وجود درجات متفاوتة من السُميات التى تتسبب فى هلاك العديد من الكائنات المائية أو يؤثر فى الصحة العامة للأحياء المائية وبالتالى تشكل خطرا على الإنسان عند تناوله الأحياء المائية الملوثة. (المنظمة العربية للتنمية الزراعية، ٢٠٠٨)
- يسبب أضرار بالمناطق التى تتجه إليها الأسماك والسلاحف البحرية لأغراض التوالد والحماية مما يؤثر بالسلب على مخزون هذه الأنواع من الكائنات المائية المهمة.
- اختلال التوازن البيولوجى يتسبب فى انقراض بعض الأنواع الحيوانية التى تعيش فى البحار.
- أثبتت بعض الدراسات على سكان حوض البحر المتوسط أنهم يصابون بالتهاب المعدة والأمعاء بسبب النفايات الآدمية والمياه القذرة التى تُصرف فى مياه البحر المتوسط بنسبة من خمس إلى خمسين حالة فى السنة من كل مائة ألف ساكن فى المناطق الساحلية بينما فى الدول الغير متوسطية تتراوح فيها نسبة الإصابة ب 0.1 إلى عشرة.(Montesquieu 2009)
- تتعرض الطيور البحرية التى تصطاد الأسماك عن طريق الغطس لخطر الهلاك وفقدان خاصية عدم إبتلالها بالماء الذى يسبب عدم قدرتها على الطيران.
- التأثير بشكل مباشر على عمليات صيد الأسماك التجارية وما يترتب عليه من مشاكل نقص الغذاء.
- تتأثر الأنشطة السياحية التى تعتبر أحد مصادر الدخل القومى لبعض الدول وما يترتب عليه من خسائر اقتصادية واجتماعية.
- وينتج عن عمليات الحفر نفايات سائلة وصلبة وتعكر عمود المياه المحيط بمكان الحفر وحدوث اضطراب فى منطقة الحفر، تبتعد الأحياء البحرية مثل الأسماك والثدييات البحرية عن مناطق الحفر نتيجة للضوضاء الناجمة من عمليات الحفر وإقامة المنصات والمنشآت .(Steiner, 2003; Wills, 2002; Patin,1999).

٤. مصادر التلوث فى البحر المتوسط

تتعدد مصادر التلوث البيئى بصفة عامة بسبب الأنشطة الاقتصادية المختلفة التى يمارسها الإنسان، وبصفة خاصة ينتج التلوث فى البحر المتوسط من عدة مصادر كالتلوث الناتج من السفن المارة خلال البحر المتوسطنتيجة نهوض الاقتصاد وازدهار التجارة العالمية واعتمادها بشكل رئيسى على السفن لنقل البضائع بين دول العالم وكذلك نقل النفط من الدول المنتجة إلى الدول المستهلكة وما يترتب عليه من تلوث البيئة البحرية من مخلفات هذه السفن (اتفاقية قانون البحار، ١٩٨٢)، بالإضافة إلى التلوث الناتج من سفن الإمداد التى لها دور أساسى فى جميع مراحل استخراج النفط والغاز، وقد يحدث التلوث أثناء عمليات المسح أو أثناء إمداد الحفارات والمنصات بالديزل والمواد التى تستخدم فى عمليات الحفر والتى تسبب خطورة على البيئة البحرية، وفيما يلى توضيح لأنواع الملوثات للبيئة البحرية.

٥. التلوث من حركة الملاحة البحرية (السفن)

عُرفت السفينة بأنها أى سفينة من أى نوع تعبر البحار بما فى ذلك الوحدات العائمة أثناءقيامهابرحلةبحريةسواء أكانتتسيربآلاتهاأوكانتتقطرهاسفينةأخرى (اتفاقية لندن لمنع تلوث مياه البحر بالزيت، ١٩٥٤)، وتلويث السفن للبحار يكون عن طريق إلقاء مادة ضارة فى البحر سواء كانت عن قصد أو بدون قصد، والمادة الضارة هى المادة التى إذا اختلطت بمياه البحر تتسبب فى مخاطر صحية للإنسان وكذلك للأحياء والحياة البحرية.

على سبيل المثال فإن عدد السفن العابرة للبحر المتوسط تصل إلى مائتى ألف سفينة سنويا بما يعنى أن ٣٠% من حركة النقل البحرى العالمى للبضائع و٢٨% من نقل النفط تعبر البحر المتوسط، وذلك بسبب الموقع الجغرافى للبحر المتوسط بين الدول المنتجة للنفط وأوربا الصناعية. (برنامج الأمم المتحدة للبيئة 2005).

٦. التلوث الناتج من مياه الصابورة (Ballastwater)

يسبب نقل مياه الصابورة التلوث البيولوجى الذى يحدث عن طريق إدخال أنواع مختلفة وجديدة من الكائنات الحية التى يمكن أن تغير من التوازن البيولوجى للوسط، ونظرا للكثافة العالية للسفن فى البحر المتوسط التى تنقل الكائنات الضارة فى خزاناتها أو تلتصق بهياكلها، وكذلك إلقاءلمياه الصابورة الملوثة بزيت البترول فى مياه البحر بواسطة ناقلات النفط فى رحلة العودة إلى ميناء الشحن، وتتجاهل السفن التجهيزات الموجودة فى مصافى النفط فى الدول المصدرة والمُعدة لاستقبال مياه الصابورة الملوثة بالزيت وتقوم بإلقائها فى البحار أثناء الرحلة ومنها البحر المتوسط. (صداقة، ١٩٩٥)

٧. التلوث من الأنشطة البشرية

تعانى البيئة البحرية من الأنشطة التى يمارسها الإنسان فى المناطق الساحلية سواء كانت أنشطة صناعية أو زراعية أو سياحية بالإضافة إلى أنشطة الصيد، ووجود عدد كبير من الموانئ التجارية يصل عددها إلى 900 ميناء بحرى، وكذلك زيادة الكثافة السكانية فى المدن الساحلية وما ينتج عنها من

صرف صحى يُصرف منه 60 % فى البحر بدون معالجة مسبقة. (الأمم المتحدة، ٢٠٠٥)

٨. التلوث من عمليات استخراج النفط والغاز من البحار

بدأت عمليات البحث والتنقيب عن البترول عام ١٨٩٦ عندما بدأت أول عملية تنقيب بعيدا عن الساحل بولاية كاليفورنيا الأمريكية بمسافة ٤١٠م من الساحل وعلى عمق ١٠م، وبعد نصف قرن من الزمان عام ١٩٤٧ تم وضع أول منصة بحرية ثابتة بعيدا عن الساحل، ومع ذلك كانت الانطلاقة الحقيقية للحفر تحت الماء عام ١٩٧٠ لمسافات أبعد من الساحل للحصول على الطاقة المطلوبة لمواكبة التطور التكنولوجيى، ولرغبة الدول المستهلكة تقليل اعتمادها على دول الخليج، حتى وصلت هذه الصناعة إلى أعماق أكبر فى عام ١٩٧٥ثم زادت الأعماق فى عام ١٩٨٦ فى خليج المكسيك، ووصل الحفر لأعماق تصل إلى ٣١٦٥م فى عام ٢٠١٣ فى الهند، وقد زادت الأعماق فى الآونة الأخيرة مع التقدم التكنولوجى (Iddri, 2014).

وتُعتبر عمليات البحث و التنقيب واستخراج النفط من البحار من أخطر الأنشطة الملوثة للبيئة البحرية بالرغم من كونها أقل نسبة من التلوث بالزيت الذى يقدر ب ٥٣٧٦٠ طن (Kloff &Wicks2004) وذلك بسبب كثرة سفن الإمداد التى تنفذ هذه العمليات وما ينتج عنها من تلوث بالزيت الذى تستخدمه كوقود أو الذى تُمد به الحفارات والمنصات بالإضافة إلى المواد الضارة السامة المستخدمة فى الحفر التى تعتبر أكثر خطورة من التلوث بالزيت، حيث تحتاج العمليات إلى عدد كبير من سفن الإمداد لتنفيذ المهام الكثيرة المُسندة إليها، كعمليات المسح السيزمى (seismic operations) التى تتم كأول مرحلة وتُستخدم فيها سفن الإمداد لإكتشاف أماكن النفط والغاز فى أعماق البحر، ثم عمليات القطر والإمداد بالمعدات والمواد التى يحتاجها الحفار أو المنصة كالديزل والزيوت و(Drilling Mud) التى تنفذها سفن الإمداد.

وكذلك تتواجد سفنالطوارئ (Standby vessels) بالمنطقة بصفة مستمرة للقيام بأعمال الإنقاذ ومكافحة الحرائق والتلوث، وتتم هذه العمليات بواسطة مجموعة من سفن الإمداد لكل حفار، ويزيد عدد سفن الإمداد كلما كانت الحفارات تعمل فى أعماق كبيرة وبعيدة عن الساحل، وتتواجد السفن بصفة مستمرة بمنطقة الحفارات للقيام بمهامها،ومن العمليات المهمة أيضا عمليات مد المواسير فى قاع البحر لنقل النفط أو الغاز من المنصات إلى البر والتى تقوم بها سفن مد المواسير (Pipe laying vessels) وتساعدها فى ذلك سفنتداول المخاطيف(Anchor Handling Vessels).

٩. أنواع سفن الإمداد

تختلف سفن الإمداد فى تصميماتها وتجهيزاتها على حسب طبيعة العمل التى ستقوم بها، فسفن القطر (Anchor Handling &Towing Vessels، تزود بمحركات قوية ولها قدرة عالية على المناورة، مزودة بأوناش ومعدات القطر، يقوم هذا النوع من سفن الإمداد بقطر الحفارات إلى مناطق العمل الجديدة، ومساعدتها فى التثبيت بقاع البحر عن طريق المخاطيف، وكذلك تُساعد سفن مد المواسير بقاع البحر فى الحركة بالنقل المستمر للمخاطيف الأمامية والخلفية. تُصمم سفن الإمداد (Platform Supply Vessels) لنقل المعدات المستخدمة فى عمليات الحفر والمواد التى تشحن على السطح (Deck) فى شكل حاويات صغيرة أو داخل خزانات فى شكل مواد سائلة، وتعمل مع الحفارات والمنصات طول فترة عملها وتتردد بين الميناء ومنطقة الحفر باستمرار، تُصمم سفن الطوارئ (Vessels Standby) لتنفيذ عمليات الإنقاذ فيوجد على متنها قارب إنقاذ سريع ومهبط للطائرات المروحية وبها غرفة الإسعافات الأولية ومجهزة أيضا بمعدات مكافحة الحريق وأدوات مكافحة التلوث،ولإجراء عمليات الفحص والصيانة للمنشآت البترولية تحت الماء تُجهز سفن بالمعدات التى يستخدمها الغواصون للغطس كمعدات التنفس وغرفة معادلة الضغط (Babicz 2013).

١٠. أنواع منصات البترول البحرية

تتنوع أشكال المنصات البحرية على حسب العمق الذى ستعمل فيه والفترة الزمنية التى ستتواجد فيها فى المنطقة ويمكن تصنيفها إلى نوعين:

النوع الأول: منشآت ثابتة تصل إلى قاع البحر وتعمل فى الأعماق المتوسطة، ولها عدة طرق لتثبيتها فى قاع البحر، الطريقة الأولى بتثبيت أرجلها بالحديد فى القاع (Steel Jacket) تستخدم فى أعماق حتى ٤٠٠م، الطريقة الثانية بتثبيت أرجلها بكتلة خراسانية فى القاع (Concrete gravity Structure) تستخدم فى أعماق حتى ٣٠٠م، الطريقة الثالثة يتم تثبيت المنصة عن طريق برج يمكن توافقه مع العمق أى يمكن تطويله أو تقصيره على حسب العمق(Compliant Tower) تستخدم فى الأعماق المتوسطة حتى عمق ٦٠٠ م

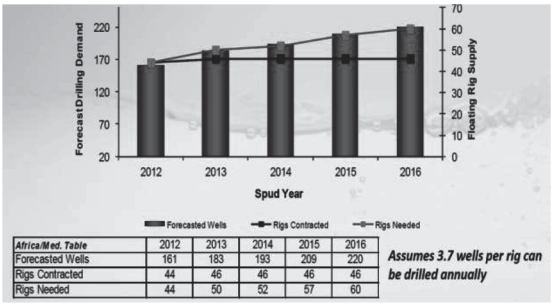
النوع الثانى: منشآت تطفو على سطح الماء ولها عدة أشكال. Tension Leg Platform (TLP)هذا النوع من المنصات يثبت فى القاع عن طريق أنابيب من الحديد لها حركة أفقية تتناسب مع حركة الأمواج وليس لها حركة رأسية، تعمل فى المياه العميقة حتى ١٢٠٠م، semi-submersible platform يعمل هذا النوع طافيا على سطح الماء ويثبت فى القاع عن طريق مجموعة من المخاطيف وتعمل فى المياه العميقة جدا، Spar Platform هذا النوع من الأنواع الجديدة ذات السطح الكبير التى تكون قاعدتها على شكل أسطوانى له غاطس كبير وتثبت فى القاع عن طريق سلاسل مثبتة فى القاع وتعمل فى المياه العميقة جدا التى تصل إلى ٢٣٠٠م. (2012, Racha)

١١. أنواع الحفارات

تستخدم الحفارات فى المرحلة الثانية من عملية الحصول على النفط حيث أنها تقوم بالحفر نفسه، يوجد كثير من أنواع الحفارات التى تقوم بعملية الحفر، ويمكن تصنيفها على حسب العمق الذى تعمل فيه فمنها ما يستخدم فى المياه الضحلة مثل الحفار المغمور (Submersible Drilling) الذى يعمل فى أعماق من ٨ إلى ١٠ أمتار، وكذلك (Jack-Up rig) يعمل فى المياه الضحلة ولكنها أكثر عمقا فيعمل فى عمق من ١٥

إلى ١٥٠ مترا، ونوع آخر من الحفارات يعمل فى المياه العميقة مثل الحفار العائم (Floating Offshore Drilling Rigs) الذى يعمل فى أعماق أكبر من ١٠٠ متر، والحفار الشبه مغمور (Semi-submersible Drilling Rig) الذى يعمل فى أعماق كبيرة جدا ويُثبت فى القاع بثمانية مخاطيف كبيرة جدا.(Tanaka, et. 2005)

فى ظل زيادة عدد حقول البترول والغاز الطبيعى الموجودة فى البحر المتوسط والتى وصل عدد الحقول النشطة والتى ما زالت تحت الإنشاء إلى ٢٧٣ حقلا، وعدد الحقول المحتملة والمتوقعة ٥١٥ حقلا (DNV 2012)، وبالتالى تحتاج للزيادة المستمرة لعدد الحفارات بالنسبة لعدد الآبار والاحتياج لعدد ٦٠ حفارا لتنفيذ عمليات الحفر عام ٢٠١٦ كما هو مبين بالشكل (١)، هذا العدد من الحفارات يعمل فى المياه العميقة فقط بالإضافة إلى الحفارات التى تعمل قريبة من الساحل وفى المياه الضحلة، (American Petroleum Institute API) 2011 وهى أعلى نسبة زيادة لعدد الحفارات فى أى منطقة على مستوى العالم خلال خمس سنوات كما هو موضح بالجدول رقم (٢).



Africa/Med. Table	2012	2013	2014	2015	2016
Forecasted Wells	161	183	193	209	220
Rigs Contracted	44	46	46	46	46
Rigs Needed	44	50	52	57	60

Assumes 3.7 wells per rig can be drilled annually

الشكل رقم (١)

المصدر : American Petroleum Institute (API) 2012

يحتاج هذا العدد المتزايد من الحفارات إلى أعداد كبيرة من سفن الإمداد بجميع أنواعها، حيث يحتاج كل حفار لعدد ثلاث أو أربع سفن إمداد لتنفيذ العمليات التى يحتاجها كل حفار (Clarkson 2012)، والتى تعمل جميعها بالديزل مما يجعلها أحد أسباب تلوث البحر المتوسط بالزيت بالإضافة إلى الملوثات الأخرى المختلفة المصدر.

Deepwater Drilling Rig Forecast	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2010-2015 Growth
US GoM Current Path Case	29	25	27	27	28	28	-3%
US GoM Best Post-Moratorium Case	29	25	35	36	38	38	31%
Africa / Mediterranean	31	38	47	58	59	60	92%
Asia / Pacific	46	44	44	46	53	54	16%
North Sea / Arctic	40	40	43	43	45	46	15%
South America	70	98	107	129	130	131	86%
Mexico & Canada	7	9	9	11	11	11	57%

جدول رقم (٢) نسبة زيادة الحفارات التى تعمل فى المياه العميقة

المصدر : American Petroleum Institute (API) 2011

١٢. استخدام الغاز الطبيعى للحد من تلوث البحر المتوسط

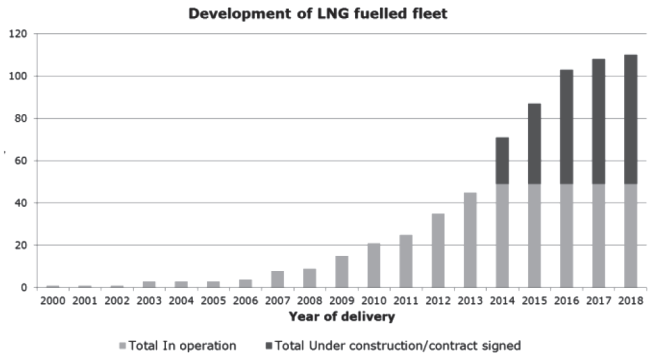
فى ظل تزايد عدد سفن الإمداد فى البحر المتوسط والتوجه لحماية البحر المتوسط من التلوث يمكن الاستفادة من المخزون الهائل من الغاز الطبيعى فى البحر المتوسط للحد من التلوث بالزيت الناتج من سفن الإمداد التى تعمل فى استخراج النفط والغاز من البحر المتوسط، وذلك باستبدال الوقود التقليدى الذى تعمل به سفن الإمداد (الديزل) بالغاز الطبيعى، الذى تُنتجه دول البحر المتوسط بنسبة أعلى من انتاجها للنفط (Hafner et 2012)، والتى تعتبر مصدرا عالميا جديدا للغاز الطبيعى فى بداية العقد المقبل وفقا لتقديرات مختلفة (lukoil, 2013).

وقد بدا استخدام الغاز الطبيعى منذ فترة طويلة فى سفن الإمداد وأنواع السفن الأخرى فى العديد من مناطق العالم (أوربا، وأمريكا الشمالية و الجنوبية، وآسيا) ولم يبدأ فى منطقة البحر المتوسط وافريقيا حتى الآن، ووصل عدد السفن التى تستخدم الغاز الطبيعى كوقود إلى ٤٦ سفينة خلال الفترة من عام ٢٠٠٠ إلى عام ٢٠١٤ منهم ١٢ سفينة إمداد (DNV GL. 2014)، وسيصل عدد السفن التى تعمل بالغاز الطبيعى المُسال إلى ١١٠ سفن مختلفة الأنواع فى عام ٢٠١٨ كما يبين الشكل رقم (٢) عدد السفن التى تعمل فعليا بالغاز والسفن التى تحت الإنشاء، وبقدوم عام ٢٠٢٠ سوف تحتاج السفن التى تعمل بالغاز الطبيعى من ٤ إلى ٧ مليون طن سنويا ليكفى لعدد ١٠٠٠ سفينة، وهذا ما يعادل ٢ إلى٣ % من الأنتاج العالمى للغاز الطبيعى. (DNV GL. 2014)

١٣. مميزات استخدام الغاز الطبيعى كوقود بديل للديزل فى سفن الإمداد

بالإضافة إلى أن الغاز الطبيعى يمنع التلوث بالزيت عند استخدامه فى سفن الإمداد كوقود بديلا عن الديزل فله الكثير من المميزات الأخرى:

- عند احتراق الغاز الطبيعى يكون أقل تلوثا وأكثر نظافة من جميع أنواع الوقود.
- يُحد من الإنبعاثات الضارة من أكاسيد النيتروجين والكبريت وثانى أكسيد الكربون.
- بالنسبة للإعتمادية والصيانة فإن استخدام الغاز الطبيعى يقلل من أعمال الصيانة.
- يخفض من استهلاك الوقود، وتكون كفاءة المحرك الذى يستخدم الغاز الطبيعى أكثر كفاءة من الذى يستخدم الديزل.
- عند استخدام الغاز الطبيعى لا يوجد نظام تنقية للوقود الثقيل (purifiers) و تظل غرفة الماكينات نظيفة وتقل مياه السنتينة الملوثة بالزيوت.
- نظام استهلاك الغاز الطبيعى بسيط جدا لأنه يُضخ تلقائيا ولا يحتاج لمضخات. European Fuels Conference 2011

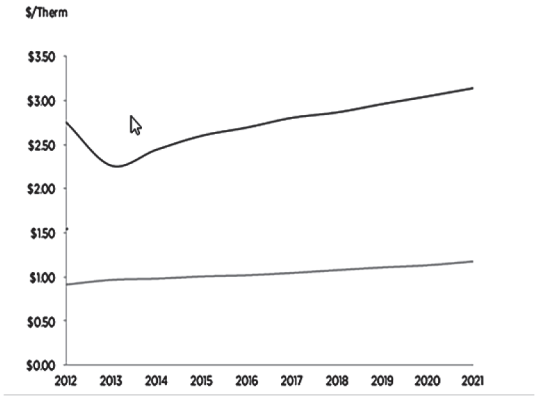


شكل رقم (٢) عدد السفن التى تعمل بالغاز الطبيعى المسال (سُفن تعمل فعليا وسُفن تحت الإنشاء)
المصدر: DNV GL. 2014

١٤. تكلفة أستخدام الغاز الطبيعى كوقود بديلا من الزيت الديزل

قد يحتاج تغير نظام الوقود فى السفن من زيت الديزل إلى الغاز الطبيعى إلى تكلفة عالية تتمثل فى تجهيز الماكينات التى تعمل بالغاز الطبيعى، وتكلفة تجهيز وتثبيت نظام الغاز الطبيعى فى السفن والذى قدرته هيئة الأشراف والتصنيف (DNV) فى أحد مشاريعها 6.1 مليون دولار أمريكى، وتشمل التكلفة الصهاريج الخاصة بالغاز والمساحات التى تشغلها ومحطات التموين بالغاز.

لكن سعر الغاز المنخفض نسبيا عن سعر زيت الديزل يجعل استخدام الغاز كوقود للسفن موفرا أقتصاديا، الذى من المتوقع أن تقل تكلفته عن تكلفة أنواع الوقود الأخرى بنسبة 41% على أقل تقدير American Clean Skies Foundation 2012، ويوضح الشكل رقم (٣) فارق الأسعار بين الغاز والزيت النفطى من عام ٢٠١٢ حتى عام ٢٠٢١، حيث يمثل الخط الأخضر(_____) سعر الوحدة الحرارية للغاز بالدولار الأمريكى والخط الأزرق (_____) يمثل سعر الوحدة الحرارية للزيت الناتج من التقطير بالدولار الأمريكى.

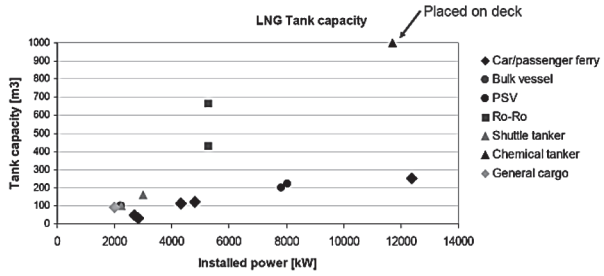


الشكل رقم (٣) أسعار الغاز والزيت النفطى من عام ٢٠١٢ حتى عام ٢٠٢١
المصدر : American Clean Skies Foundation 2012

هذا الفرق فى الأسعار بين الغاز والزيت الذى يوفر فى تكاليف الوقود سنويا بعد التحويل لاستخدام الغاز بديلا عن زيت الديزل يساعد على استرداد قيمة تكلفة عملية التحويل فى فترة ٣.٥ سنة (DNV، 2014) وهذه نقطة إيجابية مشجعة تُضاف لاستخدام الغاز كبديل للوقود فى السفن، بالإضافة إلى الحد من التلوث من الزيت فى البحر المتوسط الناتج من سفن الإمداد.

١٥. المساحة التى تحتاجها خزانات الغاز الطبيعى

عند التغيير من الديزل إلى الغاز الطبيعى فالمساحة التى يحتاجها النظام الجديد لا تمثل مشكلة فى ظل عدم وجود الآلات المساعدة لنظام الوقود التقليدى مثل نظام التسخين و التنقية بالإضافة إلى خزانات الخدمة سوف تتوفر المساحات اللازمة التى تحتاجها خزانات الغاز الطبيعى، حيث يحتاج الغاز الطبيعى ٢.٥ إلى ٣ أضعاف المساحة التى يحتاجها الوقود التقليدى (الديزل) لإنتاج نفس كمية الطاقة، وبوجود أنواع جديدة من خزانات الغاز المسال تنخفض المساحة إلى ضعفين فقط.European Fuels Conference 2011، يوضح الشكل رقم (٣) حجم خزانات الغاز الطبيعى المسال لبعض أنواع السفن التى بُنيت أو تحت الإنشاء، وكما هو موضح فإن سفن الإمداد (PSV) التى لديها محركات بقوة ٨٠٠٠ ك/ وات تحتاج لخزان سعته ٢٠٠ متر مكعب تقريبا، وبذلك لا يمثل حجم خزانات الغاز الطبيعى مشكلة.



شكل رقم (٣) حجم خزانات الغاز الطبيعى المسال لبعض أنواع السفن التى بُنيت أو تحت الإنشاء
المصدر: Stuer et. 2010

١٦. طرق تزويد سفن الإمداد بالغاز الطبيعى

لا تمثل عملية تزويد سفن الإمداد بالغاز الطبيعى مشكلة، فطبيعة عملها تجعلها تتردد على الموانئ بصفة مستمرة وهذا يجعل عملية التزويد بالغاز سهلة وبسيطة، ويتم تزويد السفن بالغازالطبيعى بعد قطرها فمنها تزويد السفن على الأرصفة بالشاحنات أو سفن التزويد بالوقود فى البحر، وهذا يتيح الفرصة للسفن التى لا تتردد على الأرصفة بصفة مستمرة للتزويد بالغاز فى البحر.

١٧. الخلاصة

أصبح من المُلح اتخاذ الإجراءات والتدابير العاجلة لمكافحة التلوث الواضح فى البحر المتوسط، وتُعد سُفن الإمداد التى تعمل فى عمليات استخراج النفط والغاز أحد هذه المصادر، وللاحتياج الشديد لمصادر الطاقة فقد زادت عمليات البحث

عن النفط والغاز فى البحر المتوسط، وبذلك تزايدت أعداد الحفارات البحرية وسُفن الإمداد فى البحر المتوسط، بظهور مخزون كبير للغاز الطبيعى فى البحر المتوسط فيمكن الاستفادة منه كأحد الحلول واستخدامه كوقود لسفن الإمداد التى تعمل فى البحر المتوسط بدلا من الديزل الذى يسبب التلوث البحرى، والغاز الطبيعى له مميزات كثيرة تجعله أقل ضررا للبيئة من غيره من أنواع الوقود الأخرى، وقد تم بالفعل استخدامه كوقود فى سفن الإمداد وأنواع السفن الأخرى فى عام ٢٠٠٠ فى كثير من مناطق العالم، وكذلك يمكن دراسة استبدال الوقود الذى تستخدمه الحفارات بالغاز الطبيعى فى محاولة لمنع التلوث الناتج من عمليات استخراج النفط والغاز أحد مصادر التلوث فى البحر المتوسط.

١٨. التوصيات

- ✓ البدء فى استخدام الغاز الطبيعى كبديل للوقود التقليدى (زيت الديزل) فى سفن الإمداد التى تعمل بالبحر المتوسط لتقليل التلوث.
- ✓ التشدد فى مراقبة السفن والحفارات التى تعمل فى استخراج النفط والغاز والتأكد من تنفيذ الاتفاقيات الدولية لمنع التلوث عن طريق قيام خفر السواحل (Coast Guard) الخاص بكل دولة بدورهم ومتابعة عمل الحفارات والمنصات لمنعهم من القيام بأى فعل ملوث للبيئة.
- ✓ على الدول المطلة على البحر المتوسط تحمل المسئولية تجاه مشكلة التلوث وسن القوانين والتشريعات الداخلية المتسمة بالصرامة فى ملاحقة من يقوم بتلويث البيئة، والتصديق الفورى على الاتفاقيات الدولية والإقليمية التى تصب فى مصلحة البيئة البحرية.
- ✓ لابد من وجود دور فعال لإعلام دول حوض البحر المتوسط لنشر مشكلة التلوث فى البحر المتوسط والتعريف بها ونشر الوعى البيئى.
- ✓ وضع آلية أفضل تتيح تبادل المعلومات التى تخص البيئة بين المنظمات الرسمية وغير الرسمية وذلك للمساعدة فى مواجهة أى خطر يهدد البيئة البحرية.

١٩. المصادر العربية

- الأمم المتحدة ١٠ ديسمبر 1982 اتفاقية قانون البحار
- الأمم المتحدة ٢٠٠٥ . برنامج الأمم المتحدة للبيئة / خطة عمل البحر المتوسط أثينا
- بروتوكول حماية البحر المتوسط من التلوث الناجم عن الإغراق من السفن والطائرات المعتمد فى 16 فبراير 1976
- تقرير وكالة البيئة الأوربية ٢٠٠٦، القضايا البيئية ذات الأولوية فى منطقة البحر المتوسط
- حسني العظمة ٢٠٠٦، تلوث البحر المتوسط، المركز العربي للدراسات الاستراتيجية، دمشق – الطبعة الأولى.
- حمدى عيسى، إبراهيم عبد الرازق ٢٠٠٥ – مجلة أسيوط للدارسات البيئية– العدد الثامن والعشرون
- صليحة على صداقة ١٩٩٥. النظام القانوني لحماية البيئة البحرية من التلوث في البحر المتوسط منشورات جامعة قاريونس،بنغازى.
- المنظمة العربية للتنمية الزراعية ٢٠٠٨، الدليل الاسترشادى لخطط الطوارئ للتلوث البحرى بالزيت فى الوطن العربى

٢٠. المصادر الإنجليزية

- American clean skies foundation 2012, natural gas for marine vessels
- American Petroleum Institute (API) 2011, The State of the Offshore U.S. Oil and Gas Industry - An in-depth study of the outlook of the industry investment flows offshore
- Aymeri de (MONTESQUIOU), 2000. Rapport du Sénat .n° 226, Session ordinaire de 1999-2000.
- Clarkson 2012 ,Overview of the Offshore Supply Vessel Industry
- DNV 2012 report shipping 2020
- Document LEG 97/14/1, 'Proposal to add a new work programme item to add ressliability and compensation for oil pollution damage resulting from offshore oil exploration and exploitation', Submitted by Indonesia, 10 September 2010.
- European Fuels Conference 2011,The use of LNG as fuel for propulsion on board merchant ships
- Frank Stuer-Lauridsen and Jesper B. Nielsen, 2010 Natural gas for ship propulsion in Denmark
- IMO LEG 97/15, 2010. report of the legal committee on its ninety-seventh session
- Jan Babicz .2013, Offshore Support Vessels
- Jerry M. Neff, Battelle, Duxbury, MA 2005 composition, environmental fates, and biological effects of water based drilling muds and cuttings discharged to the marine environment: A Synthesis and Annotated Bibliography
- Julien Rochette (2014) seeing beyond the horizon for deepwater oil and gas: strengthening the international regulation of offshore exploration and exploitation.
- Larsson, A.I., Purser, A., (2011). Sedimentation on the cold-water coral

- Neff, J.M. 2002b. Fates and Effects of Mercury from Oil and Gas Exploration and Production Operations in the Marine Environment. Report to the American Petroleum Institute, Washington, DC. 135 pp.
- Neff, J.M., S. McKelvie, and R.C. Ayers, Jr. 2000. Environmental Impacts of Synthetic Based Drilling Fluids. OCS Study MMS 2000-64. U.S. Dept. of the Interior, Minerals Management Service, Gulf of Mexico OCS Program, New Orleans, LA. 118 pp.
- Quest Offshore Resources, Inc. 2012 deep water drilling market
- S. Tanaka, Y. Okada, Y. Ichikawa, (2005), OFFSHORE DRILLING AND PRODUCTION EQUIPMENT.
- Sandra Kloff and Clive Wicks 2004. Environmental management of offshore oil development and maritime oil transport
- Sandra Kloff and Clive Wicks, 2004. Environmental management of offshore oil development and maritime oil transport.

Lopheliapertusa: Cleaning efficiency from natural sediments and drill cuttings. *Marine Pollution Bulletin* 62(6): 1159-68.

- Lira, V.F. Santos, G.A., Derycke, S., Larrazabal, M.E., Fonsêca-Genevois, V.G. Moens,T. (2011). Effects of barium and cadmium on the population development of the marine nematode *Rhabditis (Pellioditis) marina*. *Marine Environmental Research* 72(4):151-159
- Lukoil, 2013 global trends in oil & gas markets to 2025
- Manfred hafner, Simone Tagliapietraand El Habib El Elandaloussi 2012, Outlook for oil and gas in southern and eastern Mediterranean countries.
- Neff, J.M. 1987a. Biological effects of drilling fluids, drill cuttings and produced waters. Pages 469-538 In: D.F. Boesch and N.N. Rabalais, eds., Long-Term Effects of Offshore Oil and Gas Development. Elsevier Applied Science Publishers, London.

الأثار السلبية لوجود سفن الصيد فى الطرقات الملاحية

عمرو سمير نصير، وائل صبرى عثمان
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى

Abstract
The paper reviews the importance of starting the implementation of the Torremolinos International Convention for The Safety of Fishing Vessels, 1977 and the STCW-F Convention. It stresses the need to expedite the process of issuance of the Unified Code of fishing vessels less than 24 meters in order to increase the safety of maritime navigation and to preserve the marine environment off the Egyptian coasts. The paper aims to emphasize the significance of installing a Vessel Monitoring System (VMS) for fishing vessels of 12 meters and larger within and outside of regional water. The paper highlights the search and rescue trial exercise conducted by the Cyprus JSAR, May 2015 with the aim of reviewing the latest techniques applied to monitor these vessels. The outcomes will be used to submit a proposal to the Egyptian Authority for Maritime Safety for the monitoring of fishing vessels in Egypt. Proposed is a system combining VMS, new technology radar and CCTV monitoring cameras in order to increase the level of safety for fishing vessels while preventing illegal immigration and aiding with counter-terrorism.

المستخلص
تستعرض الورقة البحثية أهمية البدء فى تطبيق الإتفاقية الدولية لسلامة سفن الصيد ٢٤ مترا وأكبر توريمولينوس (Torremolinos) والإتفاقية الدولية (STCW-F)، وكذلك السرعة فى إصدار المدونة الموحدة لسفن الصيد أقل من ٢٤ مترا وذلك لوضع المعايير الخاصة بالتشغيل الآمن والتدريب للعاملين على سفن الصيد بالأطوال المختلفة وللعمل على زيادة مستوى سلامة سفن الصيد والذى يعود بالتأثير الكبير على مستوى سلامة الملاحة البحرية والحفاظ على البيئة البحرية بالسواحل المصرية،وتهدف الورقة البحثية إلى أهمية تركيب منظومة المراقبة Vessel Monitoring System (VMS) لسفن الصيد ١٢ مترا وأكبر حتى يتم مراقبة سفن الصيد داخل وخارج المياه الإقليمية. كما تستعرض الورقة البحثية التجربة العملية التى تم حضورها بمركز البحث والإنقاذ بدولة قبرص للتعرف على أحدث الأساليب والأجهزة الألكترونية المستخدمة لمراقبة السفن، وقد تمت الإستفادة من نتائج هذه التجربة لتقديم مقترح مشروع مراقبة سفن الصيد بالبحرين المتوسط والأحمر وخليج السويس للهيئة المصرية لسلامة الملاحة البحرية وذلك بإستخدام منظومة (VMS) والرادارات ذات التكنولوجيا الحديثة وكذا كاميرات المراقبة (CCTV) وذلك لرفع مستوى سلامة سفن الصيد وكذلك لمنع الهجرة الغير شرعية ومكافحة الإرهاب.

١. المقدمة

لقد أولت المنظمة البحرية الدولية (IMO) الإهتمام بتأمين جميع عناصر السلامة البحرية كما أولت أيضًا الإهتمام بسفن الصيد بشكل خاص بإعتبار أن الصيد من أكثر المهن خطورة والتى تسبب أكثر من ٢٤٠٠٠ حالة وفاة كل عام والغالبية العظمى منها تحدث على متن سفن الصيد الصغيرة، وقد قامت المنظمة بعمل الإتفاقية الدولية لسلامة سفن الصيد من خلال مؤتمر توريمولينوس بأسبانيا سنة ١٩٧٧ وكذا البروتوكول الذى عمل على إعادة النظر لتعديل الإتفاقية فى عام ١٩٩٣ وأيضًا فى عام ٢٠١٢ من خلال مؤتمر كب تاون بجنوب أفريقيا والذى تم من خلاله التصديق على بروتوكول ١٩٩٣ والتعديلات المقررة على الإتفاقية الدولية لسفن الصيد. وبعد حادث إصطدام سفينة الحاويات الكويتيه الصافات بسفينة الصيد فجر الإسلام بمنطقة جبل الزيت بخليج السويس فى ديسمبر ٢٠١٤ وبمتابعة الموقف العام لسفن الصيد المصرية وتأثيرها الخطير على سلامة الملاحة البحرية بالسواحل المصرية فقد حان الوقت للسلطات المسئولة عن سلامة الملاحة البحرية بجمهورية مصر العربية لإتخاذ التدابير اللازمة والهامة لتأمين سلامة سفن الصيد وكذا الملاحة بالسواحل المصرية، ومنها على سبيل المثال إصدار المدونة الموحدة لسفن الصيد وكذا البدء فى تنفيذ مشروع مراقبة متكامل وذلك بتركيب أجهزة تتبع للسفن التى يزيد طولها على ١٢ مترًا من خلال منظومة (VMS) داخل وخارج المياه الإقليمية وذلك لرفع مستوى سلامة سفن الصيد وكذا زيادة مستوى سلامة الملاحة البحرية والحفاظ على البيئة البحرية بالسواحل المصرية، وكذلك العمل على حل المشكلات الناشئه عن ممارسات الصيد المخالف وإختراق السفن للمياه الإقليمية للدول المجاورة وأخيرًا أهمية تركيب جهاز (Radar Enhancer Target) على سفن الصيد ذات السطح الرادارى الصغير وذلك للتسهيل على ربابنة السفن ومساعدتهم فى التعرف على موقع سفن الصيد من خلال الرادارات فى كافة ظروف الطقس وذلك لرفع مستوى سلامة الملاحة البحرية.

٢. الجهود الدوليه من أجل سلامه سفن الصيد

٢-١ الإتفاقيه الدوليه لسفن الصيد توريمولينوس

تم إبرام الإتفاقية الأولى لسلامة سفن الصيد وكانت من خلال مؤتمر توريمولينوس فى أسبانيا سنة ١٩٧٧ وقد أحتوت هذه الإتفاقية على شروط السلامة والأمان فى بناء سفن الصيد ومعداتها ذات طول ٢٤ مترا وأكبر، وفى عام ١٩٨٠ إتضح أن إتفاقية ١٩٧٧ توريمولينوس لم تدخل حيز التنفيذ لأسباب تقنية مما دعى المنظمة البحرية الدولية أن

تقرر إجراء إصلاحات وتعديلات على الإتفاقية ، وبعد سنوات وفى عام ١٩٩٣ وبعد أن تمكنت المنظمة البحرية الدولية من جمع تصديقات ١٥ دولة بمجموع ١٤٠٠٠ سفينة صيد ذات ٢٤ مترا طول وأكبر فقد قامت بتنظيم بروتوكول ١٩٩٣ والذى عمل على إعادة النظر لتعديل الإتفاقية الأم لتنظيم سفن الصيد، وكذلك وضع التطور التقنى الحديث محل الإهتمام وذلك للتصديق على متطلب هام جدًا وهو تواجد الأجهزة الحديثة على متن سفن الصيد، وقد نظم بروتوكول ١٩٩٣ التعديلات على إتفاقية ١٩٧٧. وتتكون الإتفاقية الدولية لسفن الصيد ترمليوس من عشرة فصول تناولت الموضوعات الأتيه التعليمات العامه، البناء ومنع نفاذ المياه والمعدات التقنيه، الأتزان ، الماكينات والتجهيزات الكهربائيه والألات المساعده، تجهيزات مكافحة الحريق، حماية الطاقم، معدات السلامه، إجراءات الطوارئ، المناورات، أجهزة الإتصال بالراديو والأجهزة الملاحيه. وقد أستمرت مساعى المنظمة البحرية الدولية لجمع التصديقات على بروتكول ١٩٩٣ وفى عام ٢٠١٢ تم إتفاقً جديد فى كب تاون بجنوب أفريقيا الذى يفسر ويؤكد على بروتكول ١٩٩٣ المكمل لإتفاقية ١٩٧٧ والذى كان من خلال مؤتمر دبلوماسى، وقد تم التصديق على البروتكول والتعديلات المقررة على سفن الصيد الجديده، وقد تمت التعديلات على الفصل الأول والذى ينص على توحيد الأطوال وما يعادلها من الحمولة الكليه (Gross Tonnage)، وكذلك الفصل الخامس والخاص بمعدات وأدوات مكافحة الحريق، وكذا الفصل السابع الخاص بأجهزة سلامة الأرواح واخيرًا الفصل التاسع المخصص لأجهزة الأتصالات بالراديو. وقد قامت المنظمة البحرية الدولية بالعمل الدائم وذلك لرفع كفاءة سفن الصيد والطاقم من تدريب وتأهيل وفحص للبدن والآلات وأجهزة السلامة والتطوير المستمر لتأكيد سلامة الأرواح فى البحر طبقا لمتطلبات الإتفاقية الدولية لسلامة الأرواح فى البحر (SOLAS) وكذا الاتفاقية الدولية لمعايير التدريب والإجازة والخفارة للعاملين على سفن الصيد (STCW-F) الموقعة بلندن في ٧ يوليو ١٩٩٥. **(IMO, 2012)**

٢-٢ خفض الفقد الكلى لسفن الصيد

يوضح الجدول رقم (١) أعداد الفقد الكلى للسفن بالنوع ويتضح أن الفقد الكلى لسفن الصيد يأتى بعد الفقد الكلى لسفن البضائع خلال الفتره من ٢٠٠٥ إلى ٢٠١٤ ويوضح ذلك خطورة سفن الصيد على أرواح العاملين عليها وكذا على سلامه الملاحة البحرية، ونلاحظ ايضًا أن الفقد فى سفن الصيد أبتداءًا من عام ٢٠٠٥ حتى ٢٠١٤ فى تناقص واضح وملموس وبمراجعه الجدول يتضح أنه منذ عام ٢٠٠٥ وحتى عام ٢٠٠٩ لم يكن هناك نقص ملحوظ فى الفقد ومن عام ٢٠١٠ وحتى عام ٢٠١٤ ظهر التناقص فى الفقد وهو ما يوضح الجهود التى بذلتها المنظمه البحريه الدوليه لتقليل نسب الفقد. **(Allianz Global Corporate& Specialty, 2015)**

Period	Barge	Bulk	Cargo	Chemical / Product	Container	Dredger	Fishery	LPG/LNG	Other	Passenger	Ro-ro	Supply / Offshore	Tanker	Tug	Unknown	
2005	5	6	61	6	2	4	34	1	3	12	7	3		5		149
2006	6	8	61	11	4	3	23		3	12	10	3	2	7	1	154
2007	6	12	70	6	3	2	33		7	8	5	5	1	11	1	170
2008	3	8	58	7	2	5	36	1	5	4	8	1	3	7	1	149
2009		10	51	8	4		29		5	5	6	3	2	5		128
2010	1	11	60	5	5	2	21		3	3	1	2	3	7		124
2011		13	36	2	3	2	14	1	5	7	3	1	2	2		91
2012		8	61	8	5	2	12	1	3	6	5	3	1	6		121
2013	3	15	40	10	4		13		6	8	2	2		7		110
2014	1	3	25	2	4	1	14		3	7	5	2	1	7		75
Total	25	94	523	65	36	21	229	4	43	72	52	25	15	64	3	1,271

جدول رقم (١) أعداد الفقد الكلى للسفن من عام ٢٠٠٥ حتى ٢٠١٤

المصدر : Lloyd's List Intelligence Casualty (Statistics, 2015)

٣. سفن الصيد المصرية

اولا: كشف الوضع القائم فى المياه المصريه

أ – زيارات ميدانيه للسفن والمسئولين عن التفتيش والجهات الرسميه

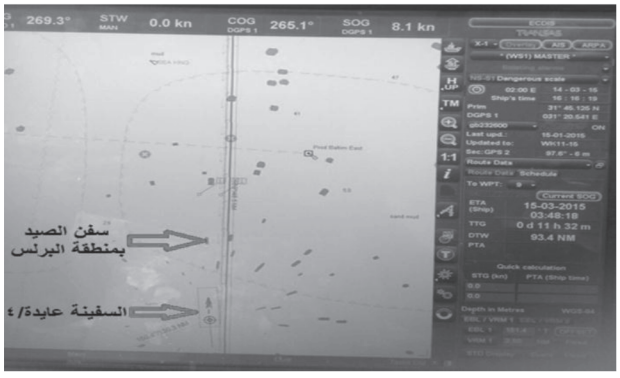
تمت متابعة سفن الصيد المصرية وذلك من خلال عمل الزيارات الميدانية لسفن الصيد ذات الأطوال المختلفة ومنها (يوم سعيد ، يوسف الحمراوى، الأميرة ميادة الجديدة، وفاء من الله الجديده)، وكذلك مناقشة المسئوليين عن التفتيش على السفن والقائميين على تشغيل سفن الصيد بموانىء الصيد المصرية ومنها الميناء الشرقى بالأسكندرية وأبوقير والبرلس وبورسعيد والسويس والغردقة ومنهم شيخ الصيادين بالميناء الشرقى الأستاذ عطيه شحاته الشهير بعادل معطى وكذا شيخ الصيادين بأبوقير الأستاذ/ حسن عيسى، وقد تلاحظ أن قطاع صيد الأسماك يتسم بإنعدام ثقافة السلامة وإجراءات الأمان. وهناك عوامل عديدة أدت إلى ذلك ومنها أن الدخل مرتبط فقط بحجم المصيد وإنعدام التدريب والتعليم وإنتشار الفقر وتقادُم التشريعات وتكلفة السلامة التي تُعتبر مرتفعة في قطاع يعاني من تناقص كميات المصيد وكذلك التزايد المتواصل في التكاليف التي يتحمّلها الصيادون. وبمتابعة أساليب الملاحة المتبعة لدى أغلب الصيادين وهى الإعتماد على تطبيق الأقمار الصناعية المتواجد على الموبايلات فقط دون تواجد أى من الخرائط الورقية أو الإلكترونية، وكذلك عدم الإلمام بكيفية تطبيق القواعد الدولية لمنع التصادم بالبحر، وقد ظهر ذلك بقوة بعد تحليل حادث إصطدام سفينة الحاويات الكويتيه الصافات بسفينة الصيد فجر الإسلام بخليج السويس والتى كان من أحد أسباب التصادم عدم معرفة الطاقم بقواعد منع التصادم فى البحار، وكذلك تلاحظ عدم تنفيذ أى من الإتفاقيات الدولية على سفن الصيد من حيث شهادات السلامة والشهادات الأهلية للطاقم وكذلك عدم وجود أى مدونة موحدة لجميع سفن الصيد المصرية العاملة داخل وخارج المياه الإقليمية، وبالمرور على سفن الصيد مع القائميين على تشغيل سفن الصيد بالموانى المصرية المختلفة فقد

إتضح عدم كفاءة مجموعة كبيرة من السفن لإبحار ساحلى أو دولى مما يؤثر تأثيرا مباشرا على سلامة الأفراد العاملين على متن هذه السفن، وكذلك التأثير المباشر والخطير على سلامة الملاحة والبيئة البحرية فى السواحل المصرية، وقد إتضح عدم وجود أى وسيلة لمتابعة سفن الصيد المرخص لها بالإبحار الساحلى أو الدولى من قبل أى من الجهات الرسمية بالدولة بالبحرين الأحمر والمتوسط وهوما أدى إلى تفاقم ظاهرة الهجرة الغير شرعية وأيضًا صعوبة رصد أى طلب للمساعدة والإنقاذ فى الحالات الطارئة المختلفة.

ب - المتابعة الشخصية بواسطة الباحثلسفن الصيد بالبحرين المتوسط والأحمر

لقد تمت متابعة سفن الصيد بالممرات والطرق الملاحية بالبحرين المتوسط والأحمر وخليج السويس على مدار عامين وذلك من خلال السفينة عايدة /٤ التى من مهامها مراقبة التلوث البحرى والمرور على المساعدات الملاحية بالبحرين المتوسط والأحمر وخليج السويس، وذلك للوقوف على مدى تأثير سفن الصيد على سلامة الملاحة البحرية. وقد تلاحظ أثناء المرور بالبحر المتوسط من ميناء بورسعيد حتى ميناء الأسكندرية قيام سفن الصيد بعملية الصيد داخل الطرقات الملاحية المخصصة لإبحار السفن كما هو موضح بالشكل رقم (٢) والذى تم تصويره من خلال رادار السفينة عايدة /٤ بمنطقة البرلس و كذلك الذى تم تصويرة من خلال الخريطة الإلكترونية للسفينة عايدة /٤كما هو موضح بالشكل رقم (٣)، وكذلك قيام سفن الصيد بالصيد بشباك الجر بالمدخل الشمالى لقناة السويس كما هو موضح بالشكل رقم (٤) للصورة التى تم إلتقاطها من خلال السفينة عايدة /٤ عند خروجها من قناة السويس فى أغسطس ٢٠١٥ وعدم الإلتزام بالمناطق المحددة للصيد بالخرائط الألكترونية والورقية وكذا عدم الإلتزام بالقواعد الدولية الخاصة بالأنوار والأشكال الدالة على القيام بعملية الصيد. وقد تم تحديد المناطق الأكثر خطورة على السفن وهى منطقة أبى قير ومنطقة البرلس ودمياط. وكذلك تمت متابعة سفن الصيد بخليج السويس لما له من أهميه خاصة فى مرور السفن من وإلى قناه السويس، وكذلك أهميته من حيث تواجد منصات وحفارات البترول بأعداد كبيرة وتمت ملاحظه عدم إلتزام سفن الصيد بالقيام بالصيد بمناطق فصل الحركة أو بعيدًا عن الممر الملاحى بخليج السويس مما يعوق حركة السفن بالممرات الملاحية، وتلاحظ ايضًا عدم تنفيذ أى من القواعد الخاصة بأنوار الصيد ليلًا أو رفع الأشكال الدالة على القيام بعملية الصيد نهارًا كما هو موضح بالشكل رقم (٤) للصورة التى تم إلتقاطها لسفينة من سفن الصيد التى تقوم بالصيد بالممر الملاحى للسفن بمنطقة العين السخنة بخليج السويس دون الإلتزام بأى من هذه القواعد. من خلال السفينة عايدة /٤ التى تحمل أحدث الرادارات وعلى مدار عامين تلاحظ من خلال التجارب العمليه التى تم تنفيذها تأثير البحر المضطرب بخليج السويس على قدرة الرادارات فى إكتشاف سفن الصيد وبالأخص الصغيرة منها أى ذات السطح الرادارى العاكس الصغير وتأثير ذلك على سلامة الملاحة البحرية بخليج السويس وبالأخص بمنطقة رأس غارب ومنطقة جبل الزيت والزعفرانة مما يسبب خطورة على الملاحة بهذة المناطق، وقد تمت ملاحظة عدم إلتزام سفن الصيد بخليج السويس بأى من القواعد الخاصة بالأنوار أو الأشكال الدالة على الصيد ليلًا أونهارًا وكذلك عدم الإلتزام بالقواعد الدوليه لقانون منع التصادم أثناء الإبحار وعدم تنفيذها أى من المناورات المنصوص عليها بهذه القواعد فى مواجهه السفن الأخرى لتجنب خطر التصادم، وبمتابعة حادث إصطدام سفينة الحاويات الكويتيه الصافات بسفينة الصيد فجر الإسلام بمنطقة جبل الزيت بخليج السويس فى ديسمبر ٢٠١٤ والتى أدى إلى غرقها ووفاة أغلب طاقمها فقد تلاحظ من أهم أسباب الإصطدام عدم الإلتزام بالمناطق المخصصة للصيد، وكذلك الأنوار الدالة على القيام بعملية الصيد ليلًا وأيضًا عدم تواجد أى مراقبه للسفينة من أى من المحطات الأرضية لتوجيهها كما يحدث مع باقى السفن من خلال محطات Vessel Traffic System (VTS) المتواجدة فى خليج السويس والمتمثلة فى محطتى الأدبية ورأس غارب.

شكل رقم (٢) سفن الصيد بالممر الملاحى بمنطقة البرلس
المصدر: تصوير من جهاز الرادار أثناء الابحار للسفينة عايدة /٤ (٢٠١٤/٣).



شكل رقم (٣) سفن الصيد بالممر الملاحى بمنطقة البرلس
المصدر:تصوير من جهاز Transas ECDIS أثناء الأبحار للسفينة عايدة/٤ (٢٠١٤/٣)

شكل رقم (٤) سفينة صيد تقوم بالصيد بشباك الجر بالمدخل الشمالى لقناة السويس
المصدر: تصوير أثناء إبحار السفينة عايدة/٤ بالممر الملاحى لقناة السويس (٢٠١٥/٨)

شكل رقم (٥) سفينة صيد بالممرالملاحى بخليج السويس تعوق حركة الملاحة وبدون أنوارالصيد
المصدر : تصوير أثناء إبحار للسفينة عايدة /٤ بخليج السويس (٢٠١٥/٨)

ثانيًا: الأجهزه المساعده على سلامه الملاحه

ا- جهاز RTE (Radar Target Enhancer)

يعتبر جهاز Radar Target Enhancer (RTE) من الأجهزة الحديثة والهامة التى تساعد على تحسين سلامة الملاحة البحرية ومساعدة ربابنة السفن للتعرف على سفن الصيد ذات السطح الرادارى العاكس الصغيره، وذلك لزيادة السطح الرادارى العاكس لها، ويؤدى ذلك الى سهولة كشف الأهداف الصغيرة وخاصة فى الطقس السئ وفى حالات الضباب على شاشات الرادارات (X,S Band). ويؤدى الطقس السئ إلى عدم ظهور سفن الصيد الصغيرة على شاشات رادارات السفن المبحرة بالوضوح الذى يساعد ربابنة السفن على تجنب الإصطدام بسفن الصيد وكذا المرور الآمن بالممرات والقنوات الملاحية ولذا يمكن الأستفادة من قدرات هذا الجهاز لتركيبه على سفن الصيد ذات السطح الرادارى العاكس الصغير ويوضح الشكل رقم (٥) Radar Target Enhancer **PHAROS** **(MARINE, 2013)**

شكل رقم (٦) : جهاز ENHANCER RADAR TARGET
المصدر: (pharosmarine.2013)

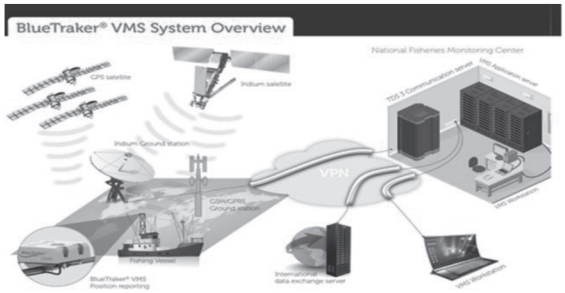
ب - نظام تتبع السفن VMS) Vessel Monitoring System)

يعتبر نظام (VMS) من الأنظمة الحديثة التى تم الأعتماد عليها بعدة دول ومنها دول الإتحاد الأوروبى والتى تساعد على مراقبة وتتبع سفن الصيد التى يزيد طولها على ١٢ مترًا أثناء الإبحار بالقرب من السواحل وكذلك أثناء الإبحار بأعالى البحار ويتكون نظام تتبع سفن الصيد كما هو مبين بالشكل رقم (١) من الأتى:-

- **وحدة VMS Terminal** وهى الوحدة التى يتم تركيبها على سطح سفن الصيد والتى تقوم بدورها بتجميع المعلومات الملاحيه الخاصة بموقع السفينة وخط السير والسرعة بعد إستقبالها من جهاز محدد الموقع من الأقمار الصناعية (GPS) ويتم إرسال هذه البيانات الى وحدة الإستقبال الأرضية Telematic Data (TDS) Delivery وذلك من خلال شبكة الإتصالات الخاصة بشبكات المحمول الأرضية (GSM/GPRS) عند الإبحار داخل نطاق مدى هذه الشبكات وكذلك من خلال شبكة الإتصال بالأقمار الصناعية عند الإبحار خارج نطاق شبكات المحمول.

- **وحدة إستقبال البيانات TDS Communication Server**

تقوم الوحدة بإستقبال البيانات التى تم إرسالها من سفن الصيد وتقوم بارسال البيانات إلى المحطات الأرضية المخصصة لمراقبة حركة سفن الصيد. **(EMA, 2011)**



شكل رقم (١) منظومة تتبع سفن الصيد.
المصدر (BlueTraker,2105).

٤. مشروع منظومة مراقبة سفن الصيد المصرية

نظرًا لخطورة سفن الصيد على سلامة الملاحة البحريه بالسواحل المصريه وللحفاظ على سلامه سفن الصيد داخل وخارج المياه الإقليميه المصرية وكذلك لمنع الهجرة الغير شرعية فقد حان الوقت للبدء فى مشروع لمراقبه سفن الصيد التى تقوم بالإبحار بالمياه الإقليمية والدولية وتتكون المنظومة من :

أ- منظومة مراقبه السفن VMS

والتى يتم من خلالها مراقبة سفن الصيد من خلال الأقمار الصناعيه وكذلك من خلال محطات المحمول الأرضيه عند الإبحار فى نطاق هذه الشبكات .

ب- الرادار الذى يعمل بتقنيه Solid State

وهو رادار له مميزات خاصة عن الرادارات التقليدية التى تعمل بنظام المجنترون فى عدة نقاط ومن أهمها سهولة إكتشاف الأهداف الصغيرة ذات السطح الرادارى الأقل من ٢ متر^{٢} بضعف المدى الذى يتم أكتشافه بواسطة الرادارات التى تستخدم المجنترون وكذلك تتميز الرادارات التى تستخدم Solid State بقدرتها العالية على إكتشاف الأهداف فى الأحوال الجويه السيئة وذلك بعد فصل الأهداف عن تشويش البحر والمطر بإستخدام نظرية دوبلر. بذلك يكون للرادار القدرة على إكتشاف سفن الصيد الصغيرة فى كافة ظروف الطقس ومن أهم مميزاتها ايضًا عدد ساعات التشغيل التى تصل الى ٥٠٠٠٠ ساعة بالمقارنة بالرادارات التى تستخدم المجنترون والتى تصل ساعات التشغيل لها الى ٣٠٠٠ ساعة فقط .

ج- كاميرات المراقبة (Closed-Circuit Television) CCTV

لقد تم إختيار كاميرات المتابعة لتصبح ضمن مشروع منظومة مراقبة سفن الصيد وذلك بعد التجربة العملية التى تم حضورها بمركز البحث والإنقاذ بدولة قبرص وذلك أثناء زيارة السفينة عايدة ٤ لميناء لارناكا بقبرص فى مايو ٢٠١٥، والمتمثلة فى إستخدام أحدث الأجهزة الإلكترونية فى مكافحة الهجرة الغير شرعية ومكافحة الإرهاب وكذلك متابعة جميع السفن التى تقوم بالإقتراب من المياه الإقليمية وتحركات السفن دخولًا وخروجًا من الموانى القبرصيه، وقد تم التعرف على الأجهزة الإلكترونية الحديثة بهذا المركز والمتمثلة فى جهاز التعارف الأوتوماتيكى والرادارات الحديثة وكاميرات المراقبة (CCTV) ذات المدى والتقنية العالية والتى لها القدرة على التوجيه من خلال تتبع الأهداف من خلال نظام الأربا (ARPA) بالرادارات وأيضًا عن طريق تتبع الأهداف بواسطة نظام التعارف الأتوماتيكى، وذلك للتحقق من الأهداف بواسطه الكاميرات والتى كانت من نتائج التجربه دقة ومدى كاميرات المراقبة لجميع السفن بمدى لا يقل عن ٦ ميل بحرى مع دقة التعرف على أسماء السفن. وقد تلاحظ قدرة المركز على تتبع الأهداف من خلال الأقمار الصناعية التى تقوم بإستقبال إشارة جهاز التعارف الأوتوماتيكى من على السفن التى تقع خارج نطاق المحطات الأرضية مما جعل للمحطة القدرة على تتبع جميع الأهداف بنطاق شرق البحر المتوسط وقد أظهرت التجربة أهميه تركيب كاميرات المراقبة ضمن مشروع مراقبة سفن الصيد وكذلك للتحقق من جميع الأهداف القريبة من السواحل المصرية بالبحرين الأحمر والمتوسط وذلك لزيادة مستوى سلامة الملاحة البحرية ومراقبة التلوث، وكذلك للإستفادة من التقنيات الحديثة لهذه الكاميرات لمراقبه التلوث والهجرة الغير شرعية والإرهاب ويتكون المشروع من :-

- **مركز المراقبه الرئيسى**

والمقترح إنشاؤه بالهيئة المصرية لسلامة الملاحة البحرية بالأسكندرية والذى يقوم بدوره بتجميع البيانات الخاصة بسفن الصيد بالبحرين المتوسط والأحمر وخليج السويس من خلال محطات المراقبة الفرعية المنتشرة على السواحل المصرية .

- **مراكز المراقبة الفرعية**

تم إختيار عدة مواقع منتشره على السواحل المصرية وقد كان معيار إختيار هذه المواقع حسب كثافه تواجد سفن الصيد بالمنطقة، وكذلك قربه من موانى الصيد بالبحرين المتوسط والأحمر وخليج السويس، ويتكون المركز الفرعى من منظومة مراقبة متكاملة ذات تقنية حديثة والتى تتكون من (VMS, Solid State Radar, CCTV) وقد تم إختيار المحطات بالبحر المتوسط كما هو موضح بالشكل رقم (٧) وهى :-

- **الميناء الشرقى بالإسكندرية**

لقد تم إختيار الميناء الشرقى ليكون المحطة الأولى وذلك لتواجد سفن الصيد بالميناء بأعداد كبيرة وكذلك تم إختيار قلعة قايتباى لتركيب الكاميرات بها وذلك لموقعها الذى يتيح مراقبة سفن الصيد دون أى إعاقة، وكذلك لتكون المحطة قادرة على مراقبة الأهداف من ميناء الأسكندرية غربا حتى ميناء أبوقير شرقا .

- **فنار رشيد**

تم إختيار فنار رشيد لتواجد المحطة الفرعية الثانية لموقعه المتميز والذى يسمح بمراقبه أهم المناطق لدى سفن الصيد بالبحر المتوسط وهى من خليج أبوقير غربًا حتى البرلس شرقًا.

- **فنار البرلس**

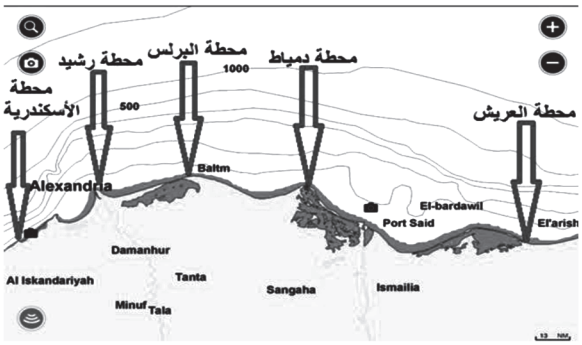
تم إختيار فنار البرلس لتواجد المحطة الفرعية الثالثة لقربة من ميناء الصيد بمنطقة البرلس وهو من أهم موانى الصيد بجمهورية مصر العربية وكذلك لسهولة مراقبة سفن الصيد من موقع الفنار من منطقة رشيد غربًا حتى دمياط شرقًا.

- **فنار دمياط**

تم إختيار محطة (VTS) بدمياط للإستفادة من إمكانيات المحطة وتزويدها ببرنامج إستقبال منظومة (VMS) وكذا الكاميرات المقترح تركيبها على فنار دمياط والرادار ذو التكنولوجيا الحديثة (Solid State Radar) ليصبح لدى المحطة القدرة على مراقبة سفن الصيد بكل دقه من منطقة البرلس غربا حتى منطقة بورسعيد شرقا .

- **فنار العريش**

تم إختيار فنار العريش لتواجد المحطة الفرعية الخامسة والأخيرة بالبحر المتوسط حتى يتم المراقبة من منطقة رفح شرقًا حتى بورسعيد غربًا.



شكل رقم (٧) المحطات الفرعية لمقترح مشروع مراقبة سفن الصيد بالبحر المتوسط
المصدر: تصوير من نظام الخرائط الألكترونية Navionics (٢٠١٥/٨)

وقد تم تحديد عدة مناطق بالبحر الأحمر وخليج السويس لتصبح محطات فرعية كما هو موضح بالشكل رقم (٨) مع الإستفادة من إمكانيات محطات (VTS) المتواجدة بخليج السويس وهى محطتا الأدبية ورأس غارب ويتم تزويدهما ببرنامج إستقبال منظومة (VMS) والرادارات ذات التكنولوجيا الحديثة (Solid State Radar) وكذلك تركيب الكاميرات لسهولة مراقبة سفن الصيد بخليج السويس ليصبح لدى محطتى الأدبية ورأس غارب القدرة على مراقبة سفن الصيد بخليج السويس فى كافة أحوال الطقس، مع التوصيه بتركيب كاميرات مراقبة بمناطق الأدبية والعين السخنة والزعفرانة لتكون تابعة لمحطة الأدبية، وكذلك تركيب كاميرات مراقبة بمنطقة رأس غارب ومنطقة جبل الزيت ومضيق جوبال بجنوب خليج السويس لتكون تابعة لمحطة رأس غارب، وبذلك تصبح المنظومة قادرة على مراقبة خليج السويس كاملًا . ويتم ايضًا الإستفادة من محطة (VTS) سفاجا لتصبح كذلك محطة فرعية لها القدرة على تتبع سفن الصيد بالبحر الأحمربعد تزويدها بالأجهزة المطلوبة لتدخل ضمن منظومة مراقبة سفن الصيد بالسواحل المصرية **(DeTect,2009. EMA, 2011)**

شكل رقم (٨) المحطات الفرعية لمقترح مشروع مراقبة سفن الصيد بالبحر الأحمر وخليج السويس
المصدر: تصوير من نظام الخرائط الألكترونية Transas (٢٠١٥/٨)

٥. النتائج

أدى إصطدام سفينة الحاويات الكويتيه الصافات بسفينة الصيد فجر الإسلام بخليج السويس فى ديسمبر ٢٠١٤ إلى غرقها كان من أهم أسبابها عدم قيام سفينة الصيد بإتباع أى من القواعد الدولية الخاصة بتحديد المناطق المصرح فيها بالصيد، وكذلك القواعد الدولية الخاصة بالأنوار الدالة على القيام بعملية الصيد . وبمراجعة الموقف العام لسفن الصيد بجمهورية مصر العربية من خلال الزيارات الميدانية لموانىء الصيد بالبحرين المتوسط والأحمر وخليج السويس وكذلك اللقاءات التى تمت مع الصياديين وكذا القائمين على إدارة منظومة الصيد فقد إتضح وجود خلل كبير فى تطبيق أى من القواعد الدولية أو القوانين المحلية ومنها على سبيل المثال عدم وجود أى من الشهادات الخاصة بالطاقم أومعدات السلامة لأغلب سفن الصيد المسجلة بالهيئة المصرية لسلامة الملاحة البحرية، وملاحظة وجود عدد كبير من الصياديين العاملين على سفن الصيد التى تم زيارتها على درجة كبيرة من الأمية وكذلك وجود قصور كبير فى القواعد المتبعة للتفتيش على سفن الصيد، وقد إتضح عدم وجود أى من منظومات لمتابعة لسفن الصيد داخل أو خارج المياه الإقليمية مما يؤدى الى سهولة إستخدام سفن الصيد فى الهجرة الغير شرعية وساعد ذلك أيضًا على حجز كثير من سفن الصيد المصرية بالدول المجاورة وذلك لقيامها بالصيد داخل المياه الإقليمية لهذه الدول، واخيرًا عدم قدرة السلطات المصرية على إنقاذ السفن التى تقوم بالإستغاثة داخل أو خارج المياه الأقليمية مما يؤدى الى فقد كثير من الأرواح. ومن النتائج الهامة التجربة العملية التى حضرها الباحث بدولة قبرص فى مايو ٢٠١٥ وذلك للتعرف على أحدث الأساليب العلمية والعملية لمتابعة ومراقبة السفن وبالأخص من خلال الكاميرات (CCTV) ومنظومات الأتصال بالأقمار الصناعية وكذلك الرادارات ذات التكنولوجيا الحديثة والتى أظهرت كفاءتها العالية فى أكتشاف الأهداف ذات السطح الرادارى الصغير، وقد أظهرت هذه التجربة أهمية إستخدام التكنولوجيا الحديثة أثناء القيام بعملية مراقبة السفن داخل وخارج المياة الإقليمية

وقد أتضح أهمية إستخدام منظومات المراقبة الحديثة مثل نظام (VMS) وكذلك الرادارات ذات التكنولوجيا الحديثة فى مراقبة الأهداف فى كافة ظروف الطقس، وكذلك أهمية إستخدام جهاز (Radar Target Enhancer) على سفن الصيد الصغيرة لزيادة السطح الرادارى العاكس لها لسهولة إكتشافها بالرادارات وذلك لزيادة مستوى سلامة الملاحة والبيئة البحرية بجمهورية مصر العربية.

٦. التوصيات

- سرعة إتخاذ الإجراءات وتبنى التشريعات اللازمة للتصديق على الإتفاقية الدولية للصيد تريمولينوس للسفن ٢٤ مترا وأكبر.
- إتخاذ التدابير اللأزمة للبدء فى إصدار المسودة النهائية للمدونة الموحدة لسفن الصيد الأقل من ٢٤ مترا وذلك حتى يتم الإنتهاء من التصديقات لبدء العمل بالمدونة فى أسرع وقت وذلك لزيادة مستوى سلامة سفن الصيد والذى يؤدى بالتالى إلى النهوض بمستوى سلامة الملاحة البحرية والحفاظ على البيئة البحرية بجمهورية مصر العربية.
- إصدار القرارات التى تلزم السفن ١٢ مترا وأكبر بتركيب منظومة المراقبة والمتابعة Vessel (VMS) Monitoring System وكذلك إلزام السفن أقل من ١٢ مترا بتركيب جهاز Radar Target (RTE) Enhancer وذلك لزيادة السطح الرادارى العاكس لسفن الصيد الصغيرة لسهولة أكتشافها بواسطة الرادارات (X,S Band). مع قيام الدوله بالمساهمه فى توفير هذه الأدوات أو تقديمها الدعم اللازم لسفن الصيد التى تَشكل مصدرًا للغذاء.
- البدء فى تنفيذ مشروع مراقبة سفن الصيد بالبحرين الأحمر والمتوسط وخليج السويس بإستخدام منظومة VMS والرادارات الحديثة Solid State Radar وكذلك كاميرات المراقبة CCTV.
- سرعة إتخاذ الإجراءات اللازمة من السلطة المختصة والمتمثلة فى الهيئة المصرية لسلامة الملاحة البحرية لسرعة تطبيق إتفاقية (STCW-F) والخاصة بالعاملين بالصيد وذلك فى تطبيق معايير التأهيل والتدريب وإصدار الشهادات للعاملين على سفن الصيد المصرية، وذلك لرفع درجة الكفاءة للعاملين على سفن الصيد، وذلك للحفاظ على سلامة سفن الصيد وسلامة الملاحة البحرية بالسواحل المصرية.
- مساهمه الأكاديميه العربيه للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى فى تدريب الصيادين على فهم القواعد الدوليه لمنع التصادم فى البحار ودور هذه القواعد فى تجنب المصادمات بين السفن.

٧. المراجع

- IMO, (1993) “TORREMOLINOS INTERNATIONAL CONVENTION FOR THE SAFETY OF FISHING VESSELS, 1977" http://www.imo.org/en/About/Conventions/ListOfConventions/Pages/The-Torremolinos-International-Convention-for-the-Safety-of-Fishing-Vessels.aspx. Cited on 5th August 2015 Available online.
- IMO, (2012)."ADOPTION OF THE FINAL ACT AND ANY INSTRUMENTS, RECOMMENDATIONSAND RESOLUTIONS RESULTING FROM THE WORK OF THE CONFERENCE "http://maiif.org/maiif2/images/SFV-P-CONF.1-16_-ATTACHMENT_1_TO_THE_FINAL_ACTText_adopted_by_the_Conference_(Secretariat).pdf . Cited on 18th August 2015 Available online.
- Pharos marine, (2013). "PHALCONET RADAR TARGET ENHANCER "http://www.automaticpower.com/products/PHALCONET-RTE-020714B.pdf. Cited on 25th August 2015 Available online.
- Detect (2009). "Advantages of a Solid-state based Radar System over a Magnetron-based Marine Radar System" http://www.detect-inc.com/DeTect%20-%20ABAR/Advantages%20of%20Solid-state%20Based%20Avian%20Radar%20Systems%20r.ga.120903.pdf.
- Allianz Global Corporate & Specialty, (2015). "Safety and Shipping Review"http://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Shipping-Review-2015.pdf. Cited on 25th August 2015 Available online.

التحليل الاقتصادي لمحطات الحاويات في سوق النقل البحري
دراسة حالة لميناء بورتسودان الجنوبى

جلال الدين محمد أحمد شليه
هيئة الموانئ البحرية السودانية
محمد درار الخضر
جامعة البحر الأحمر

المستخلص
تطرقت الورقة البحثية إلى دراسة المستجدات والتحديات التي تواجه صناعة النقل البحري اللوجستي العالمي وأثرها على الموانئ البحرية بصورة عامة، وكيفية التعامل معها في محطة الحاويات بميناء بورتسودان، حيث يهدف البحث إلى وضع نظم متابعة الأداء الفعلي لهذه العمليات.
وقد أتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي عبر دراسته للأنشطة اللوجستية بمحطة الحاويات من منظور العمليات اللوجستية، وقد تم قياس الأنشطة الرئيسية للمحطة واستخدام منهج حساب الإنتاج والإنتاجية للسفن وآليات المناولة والاستغلال الأمثل للمعدات والآليات، وتحليل الطاقة الاستيعابية للأنشطة للفترة (2009-2013)، ومقارنتها بالطاقة التصميمية للمحطة وذلك للحصول على النسب المئوية للتنفيذ، كما تمت مقارنة الإنتاجية الفعلية للعامين (٢٠١٢-٢٠١٣).

Abstract
The research focused on the current and future challenges facing the national and international logistic system. The aim is to closely study the impact of maritime industry on management aspects of container terminal in Port Sudan and suggested ways of monitoring and evaluation process.
The study followed the analytical approach. The logistic activities in Port Sudan containers terminal were subjected to measurements based on international indicators. Calculation of annual Production and productivity and the output in 2009 – 2013 were critically analyzed. Also the effectiveness of use productive handling units in relation to the manufactures capacity, and the last two years 2012 – 2013 were also analyzed critically.

١- مقدمــة الدراسة:
يلاحظ أنه حتى نهاية الحرب العالمية الثانية كانت قلة من الدول تعمل في الحقل الملاحي وتسيطر بالتالي على النقل البحري الدولي وقد تحكمت هذه الدول في ذات الوقت على التجارة الدولية ولقد ارتبطت عملية التنمية الاقتصادية في الدول التي تخلصت من الاستعمار منذ عام ١٩٤٥ بزيادة نصيبها في التجارة الدولية وهذا يرجع إلى أن صادراتها تشكل نسبة كبيرة من الناتج القومي الإجمالي، ولم تكن الدول النامية بأي حال من الأحوال موفورة الحظ في علاقاتها التجارية والمالية مع العالم الخارجي، حيث أن أسعار صادراتها الرئيسة التي تتشكل أساساً من المنتجات الأولية التي تشحن بالسفن تتسم إلى حد كبير بالركود أو الهبوط ومن ناحية أخرى نجد أن أسعار السلع المصنعة التي تشكل الواردات الأساسية لدول العالم الثالث ترتفع ارتفاعاكبيراً، وقد ازدادت وطأة هذا التباعد السعري على كاهل اقتصاديات الدول النامية بزيادة طلبها على استيراد السلع الرأسمالية والمدخلات الصناعية اللازمة للبنية الأساسية الاقتصادية وللزراعة والتنمية الصناعية، وهذا الهبوط في شروط التجارة في غير صالح الدول النامية تفاقم أثره بزيادة

ويتكون الجهاز التنفيذي للهيئة من أربعة نواب مدير عام،ولكل نائب إدارات عامة متخصصة في أعمال الموانئ تحت إدارة المدير العام للهيئة الذي تقع عليه مسئولية إدارة الهيئة وفق تكاليف النقل البحري والذي عانت منه هذه الدول باعتبارها مشترية صافية لخدمات النقل البحري.
تُشكل هيئة الموانئ البحرية أهمية اقتصادية كبرى للدولة، وذلك لحركة السفن الكثيفة وتأثيرها على التجارة الخارجية، هذا بالإضافة إلى أنها تساعد على تنمية قدرات المناطق التي تطل عليها وتتفاعل مع الخدمات الداخلية للدولة وتختص هيئة الموانئ البحرية بتقديم خدمات قطاع الموانئ في السودان وهى الجهة المسئولة عن تطوير هذه الخدمات لتتماشى مع التطورات العالمية في مجالات النقل البحري، وبالتالي تقع عليها مسئوليات الإنشاءات الأساسية من المرافئ والمنشآت البحرية وإدارة وتشغيل الموانئ ونتيجة المحافظة على سمعة ومنافسة الموانئ السودانية، وتستمد سلطات هيئات الموانئ من قانون هيئة الموانئ البحرية لعام ١٩٧٤، ويتولى إدارتها مجلس وجهاز تنفيذي وذلك باعتبار الهيئة إحدى مرافق القطاع العام الذي تمتلكه الدولة بالكامل وتشرف علىأدائها، والتي تعمل وفقاً للقوانين التي تصدرها الدولة وتعدلها من حين لأخر، وتعتبر الهيئة إحدى مؤسسات التمويل الذاتي التي تعتمد على مواردها الذاتية في إدارة وتطوير أعمال الموانئ، وتتبع الهيئة لوزارة النقل والطرق والجسور.
السياسات والخطط التي يضعها مجلس الإدارة ونصوص قانون الهيئة والقوانين الأخرى ذات الصلة.

وقد تم افتتاح ميناء بور تسودان في عام ١٩٠٩ للملاحة البحرية العالمية مما أدى إلى تضاعف حركة تجارة وزيادة عدد السفن التي ترسو على المرابط بالميناء، وكان من الطبيعي أن يستمر التوسع في الأعمال الخاصة باستقبال السفن وخدماتها حتى يستجيب الميناء لهذا التطور في التجارة الخارجية وزيادة عدد السفن المترددة،حيث كان الميناء خلال الفترة السابقة تحت إشراف مصلحة الجمارك والسكة الحديد حتى عام ١٩١٦، حيث كانت السكة الحديد تشرف على الميناء إشرافا كاملا.وفي عام ١٩٧٤ تم فصل الميناء عن السكة الحديد وصارت الموانئهيئة مستقلة بموجب القانون الذي صدر في ١٩٧٤/٣/١٨.

تعتمد الموانئ على كفاءة وسرعة الأداء ارتكازا على فعاليات الإنسان الإدارية كمرتكز أساسي سواء في التشغيل أو تعظيم المنافع وتظل كل المقومات الأخرى بلا جدوى دون إدارة هادفة متطورة في ظل تسارع متغيرات العولمة، ومنذ انفصال الهيئة عن السكة حديد في عام ١٩٧٤ داومت هيئة الموانئ على تعديل شروط خدمة العاملين كل خمس سنوات، وذلك لضرورة مواكبة الهيكل التنظيمي والوظيفي للتطوير المتواصل في طرق المناولة والتشغيل والإدارة ومقابلة نمو حجم البضائع نتيجة الطلب المتزايد المطلوبة لمشاريع التنمية الداخلية وتوسع حركة التجارة المحلية والاقليمية والعالمية، وقد تمت عدة تعديلات في السنوات (١٩٧٩، ١٩٨٤، ١٩٨٨، ١٩٩٣، ١٩٩٦).

ونتيجة لذلك تمتعت الهيئة بهيكل تنظيمي مستقر وكاف لتلبية حاجة العمل إداريا وفنياً والمبني على أسس علمية متينة، كما سعت الهيئة إلى التطوير الرأسي في العمل باستخدام الوسائل الحديثة في الموانئ بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في الإدارة والمناولة والإجراءات، دون التوسع الأفقي في زيادة الآليات والمعدات والعاملين.

وبالرغم من حجم الاستثمارات في مجال البنى التحتية والفوقية، إلا أن الهيئة لم تغفل التطوير الإداري والمالي ونظم التشغيل، لذا شرعت الهيئة في وضع خطة لتوفير نظام معلومات واستخدام الحاسوب في الأعمال المينائية وتدريب العاملين في مجال استخدام الحاسوب، كما قامت بتوفير أحدث البرمجيات ونظم المعلومات فيمجالي حركة السفن والبضائع.

وأيضا تم التركيز على حركة الحاويات حيث تم توفير نظام تكنولوجيا الحاويات العالمي والمصمم عبر بيت خبرة أجنبي (شركة استشارات ميناء هامبورج) منذ عام ٢٠٠٤، وتم تطبيق التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI) بين الهيئة ووكلاء البواخر في الرسائل الإلكترونية لخطط التستيف والمنفست والمنفست المستلم منذ عام ٢٠٠٦، كما تم ربط النظام بالحاسوب المحمول لرصد جميع أنشطة الحاويات لحظة حدوثها، وتنفيذ نظام تخطيط تفريغ الحاويات الواردة بالسفن (STOWMAN).

وخلال العام ٢٠١٣ تم تشغيل نظام الحاسوب اللاسلكي على أوناش الساحة (GRT) لاستلام خطة العمل المطلوب تنفيذها، وتحديد الموقع الفعلي للحاوية بواسطة الـ (GPS) الإحداثيات العالمية للموقع عبر الأقمار، وجاري الآن العمل لإكمال جميع رسائل نظام الرسائل الإلكترونية بين مجتمع الميناءفي سبيل الوصول للنافذة الواحدة للميناء. بدأت الهيئة أيضا في تطوير النظام المالي والمحاسبي وتطوير مراكز التكلفة بغرض التحديد الدقيق لتكاليف الخدمات والعمل على مراجعتها تماشياً مع مفهوم اتفاقية التجارة الدولية.

وفي إطار تطوير نظم التشغيل قامت الهيئة بإدخال نظام الشركات والشراكة في تقديم أو تنفيذ بعض الخدمات وسمحت لبعض شركات القطاع الخاص بالقيام بجزء من أنشطة أعمال الشحن والتفريغ والتخزين داخل الميناء (مثل شركات صوامع الغلال والإسمنت)، وكذلك إنشاء شركة تابعة للموانئ لتوفير خدمات بصورة أفضل بعيداً عن الروتين الحكومي (مثال شركة الموانئ الهندسية) كشراكة بين الهيئة والعاملين وكذلك الشراكة في التشغيل البحري بمرسى بشائر مع إحدى الشركات الأجنبية. أما في مجال الحاويات والميناء الجنوبي فقد قامت الهيئة بإعداد دراسة لتطوير الميناء الجنوبي وتمخضت الدراسة عن عدد من البدائل لنظام تشغيل الميناء الجنوبي (محطة الحاويات).

وفي أكتوبر ٢٠١٣ تم تنفيذ نظام الإدارة والتشغيل لمحطة الحاويات عبر شركة متخصصة هي الشركة الفلبينية العالمية لنظم الحاويات (ICTSI).

يتناول هذا البحث دراسة التحديات الحديثة في صناعة النقل البحري اللوجستي العالمي وأثره على الموانئ بصورة عامة وكيفية التعامل معها بمحطة الحاويات بميناء بورتسودان، وذلك بوضع التحديات المتوقعة والفرص الموجودة، للاستفادة منها في وضع نظم متابعة الأداءالفعلي لهذه العمليات وتحليل النتائج لوضع الحلول الآنية للتصحيح.

٢- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من النقاط التالية:

- أهمية اللوجستيات في العمليات الاقتصادية الحديثة من حيث الميزة التفضيلية التي توفرها للمنشأة والتي تعمل على زيادة القدرة التنافسية لها وبالتالي تقليل التكاليف وزيادة الأرباح التي تساعدها علي الاستمرارية في المدى الزمني الطويل.
- تعتبر إدارة اللوجستيات عاملا مهما من عوامل النجاح لكل من صناعة إنتاج البضائع وصناعة تقديم الخدمات حيث أن ٦٥% من التكاليف الكلية لصناعة إنتاج البضائع تكون في المشتريات وصيانة المخزون وتحريك البضائع وأيضاً تمثل ٧٥% من التكاليف الكلية في تقديم الخدمات والتي تكون في الموارد البشرية وصيانة وجدولة الطاقة اللازمة للخدمات[١].
- تكمن أهمية دراسة اللوجستيات في أن الإدارة الناجحة للوجستيات تستطيع تحقيق الجدوى الاقتصادية والفنية وخفض التكلفة إلى الربع.

---

(١)محمد المعداوي – لوجستيات سلاسل الإمداد- مكتبة الأكاديمية العربية – الإسكندرية – ٢٠٠٩.

- أظهرت الدراسات في مجال لوجستيات الأعمال أن حوالي ٤٠% في المتوسط من تكلفة إنتاج أي سلعة في الدول المتقدمة يمكن ردها إلى أنشطة اللوجستيات[٢].
- نسبة لاستخدام العديد من المؤسسات والشركات في الدول لتقنيات إنتاجية متشابهة أصبح من غير الممكن تحقيق الميزة التنافسية، أو تعزيزها إلا من خلال خفض تكلفة الأنشطة اللوجستية والتي تتكون من الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية.
- لما كانت عملية العولمة تفتح باب المنافسة في كافة الأنشطة الخدمية والتجارية مستصحبة معها كافة المفاهيم الحديثة مثل إدارة الأنشطة اللوجستية وتحقيق الميزة التنافسية، كان لابد أيضا لهيئة الموانئ البحرية السودانية من النظر في الأمر لمواكبة التطورات والمستجدات العالمية الحديثة ومعالجة كافة الأنشطة اللوجستية على أسس علمية للوصول إلى نظام شامل لتحقيق الميزة التنافسية وخفض التكاليف للاستمرارية في المدى الزمني الطويل.

٣- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١) تناول أهمية صناعة النقل البحري الاقتصادية ونشأة وتطور هيئة الموانئ البحرية، وذلك لعكس أهميتها الاقتصادية والاستراتيجية.

٢) تتناول هذه الدراسة دراسة التحديات الحديثة في صناعة النقل البحري اللوجستي العالمي وأثرها على الموانئ بصورة عامة وكيفية التعامل معها بمحطة الحاويات بميناء بورتسودان، وذلك بوضع التحديات المتوقعة والفرص الموجودة، للاستفادة منها في وضع نظم متابعة الأداء الفعلي لهذه العمليات وتحليل النتائج لوضع الحلول للتصحيح .

٣) تناول أهمية دور اللوجستيات في خدمة قطاع النقل الدولي البحري على المستوى العالمي عامة والسودان بصورة خاصة.

٤) إظهار الجوانب الإيجابية والآثار الاقتصادية لنظام اللوجستيات وعكس دوره في خفض التكاليف وتقليل زمن الانتظار وتوفير جودة الخدمة من خلال سلسلة الإمداد اللوجستية (Supply Logistic Chain) والتي تتكون من البضائع، والنقل، والتخزين والتوزيع والتي تعمل على سد فجوة الزمان والمكان بين المؤسسة والعملاء.

٥) تناولت هذه الوقة البحثية دراسة وتحليل الأنشطة اللوجستية داخل الموانئالبحرية السودانية والتي تساعد في نقل وحركة الصادر والوارد من وإلى مواعين النقل البحري ومدى توفر الآليات ومعدات الشحن والتفريغ اللازمة، وذلك بهدف الوصول إلى تقليل زمن الرحلة وتحقيق أقل تكلفة إضافية تحقق المنافسة الإقليمية.

٤- مشكلة الدراسة:

تحتاج صناعة النقل الدولي عبر الموانئ البحرية إلى منظومة لوجستية متكاملة لتحقيق الترابط والتكامل المنشود بينها وبين سلسلة الإمداد المرتبطة بها،وذلك لاعتبارات خاصة بصناعة النقل الدولي البحري متمثلة في الارتباط بأطراف عديدة مثل الخطوط البحرية والتوكيلات الملاحية والمواصفات والمقاييس والجمارك والتخليص والنقل متعدد الوسائط، وأيضا لضرورة إيجاد بنية أساسية ومقومات لهذه الصناعة من المنظور العالمي الحديث لاستيعاب التطورات فيما يتعلق بأنظمة تبادل البيانات والبيئة والتشريعات والقوانين الدولية، وذلك بإيجاد نظام لقياس الأداء العام عبر تفعيل الأنشطة والعمليات اللوجستية.

٥- أسئلة الدراسة:

من النقاش أعلاه توضحت عدة تساؤلات يمكن صياغتها على النحو التالي:

- ما هو المنظور اللوجستي الحديث في مجال النقل الدولي واللوجستيات؟، هل تعمل الموانئ السودانية وفقا للمنظور اللوجستي العالمي الحديث؟
- هل يتوفر التنوع والتخصصية بالموانئ السودانية؟، وهل يتوفر لها الآليات والمعدات الكافية التي يمكن أن تساعد على تحقيق الميزة التنافسية الإقليمية المطلوبة؟
- ماهي الأنشطة اللوجستية المتوفرة للموانئ السودانية؟، وهل بينها التنسيق والترابط الذي يساعد على تحقيق ميزات تنافسية إقليميا؟
- هل يمكن قياس كفاءة الأنشطة اللوجستية المختلفة بالموانئ لمعرفة الإنتاج والإنتاجية؟
- ماهي العوامل الاقتصادية الأخرى المؤثرة على الإنتاج والإنتاجية بالموانئ السودانية؟

٦- منهجية الدراسة:

قامت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يشتمل على: وصف مشكلة الدراسة، وتحليل البيانات التاريخية لها، ودراسة الحالة المتمثلة في محطة الحاويات بالميناء الجنوبي بهيئة الموانئ البحرية السودانية.

٧- بيانات الدراسة:

استخدمت الدراسة البيانات الثانوية ذات الصلة بموضوع الدراسة والمستقاة من الكتب والمراجع والتقارير المختلفة والمتخصصة لهيئة الموانئ البحرية السودانية والجهات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

٨- الحدود المكانية والزمانية للدراسة :

- الحدود المكانية: محطة الحاويات بالميناء الجنوبي– هيئة الموانئ البحرية السودانية- بورتسودان.
- الحدود الزمانية: الفترة ما بين الأعوام ٢٠٠٩ - ٢٠١٣.

---

[٢] صابر محمد عبد العليم – إدارة اللوجستيات – دار الفكر الجامعي – الإسكندرية – ٢٠٠٧.

٩- مفهوم التحليل الاقتصادي لمحطة الحاويات:

يعني التحليل الاقتصادي بتحليل إمكانيات محطة الحاويات من حيث الطاقة التشغيلية والأداء الفعلي من منظور اقتصادي حسب رؤية العملاء المحليين والدوليين، وذلك وفق منهجية علمية واضحة تعتمد على أسس ومعايير للقياس، وقد وضعت المنظمة العالمية البحرية نهج إعداد نظام للرقابة الاقتصادية للموانئ، يتم من خلاله تقييم للوضع الحالي للمحطة ومقارنته بالمحطات المحلية المنافسة سواء الداخلية منها أو بالمحطات الإقليمية متبعة بذلك وسائل منهجية عديدة، منها بطاقة الأداء المتوازن للآليات والمعدات ومن ثم الخدمة وذلك لكسب رضاء العملاء من (وكلاء سفن وخطوط ملاحية ...إلخ) والتأكد من دقة رصد آرائهم عبر نظام خدمة العملاء الموجود بالمحطة.
وهنالك أيضا دراسة الجدوى السوقية للتجارة المنقولة بحراً وأنماطها وأنواعها عبر جميع مساراتها في سلسلة الإمداد كأساس للحالة الحالية للمحطة وإعداد خطط للمحطة قصيرة المدى لفترة (٥-٧ سنوات) ومتوسطة من (٧- ١٥ سنة) وطويلة المدى من (١٥- ٢٥ سنة)، وعادة ما يتم التركيز على دراسة جدوى قصيرة المدى في حالات الدول النامية لعدم استقراراستراتيجيات الدولة نسبة للمتغيرات السريعة في المواقف السياسية، ومن ثم التأثير على مسارات التجارة مع دول العالم.
هذه الدراسة سوف تقوم بتسليط الضوء على المراقبة الاقتصادية على محطة الحاويات والتي تحتاجها المحطة للأسباب السابقة.

١٠-نظام المراقبة الاقتصادية بالموانئ (محطة الحاويات):

١٠-١ تعريف الرقابة الاقتصادية بمحطة الحاويات:هي أداة إرشادية لبيئة محددة الهدف منها إنشاء فوائد وميزات تنافسية لجعل المحطة تتلاءم مع البيئة الخاصة بها سواء داخلية أو خارجية مستخدمة فيها أدوات خاصة.

١٠-٢ مكونات الرقابة بمحطة الحاويات: يتضمن نظام مراقبة محطات الحاويات على ثلاثة مكونات رئيسية، هي:
١) البيئة التنافسية بشقيها الداخلي والخارجي.
٢) برامج المراقبة العامة.
٣) الدراسات الاقتصادية المطبقة في المراقبة والرصد.

١٠-٣ الهدف من المراقبة الاقتصادية بمحطة الحاويات: إن الهدف الأساسي لنظام الرقابة الاقتصادية هو خلق ميزات تنافسية لإتاحة الفرصة للمحطة للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية عبر العناصر التالية:
- مشاركة اتحاد النقابات ومكاتب العمل.
- معالجة وتحليل المعلومات لتعجيل وتسريع دورة عمليات صناعة القرار.
- كفاءة انتشار المعلومة والمعرفة.

وذلك للوصول إلى صناعةقرارات مكثفة واتخاذ القرار الصائبفي الوقت المناسب والتي تعتمد على تعريفواعتماد حقل بحثيواضح وإنشاء قاعدة بيانات مرنة ذات مخزون معلوماتي - الباخرة ومعدات المحطة.

متعاون وهرم هيكلي واضح يتم التصديق عليه من سلطات الميناء.

١٠-٤ استخدام البيئة الداخلية لمحطة الحاويات:وهي دراسة وتحليل نقاط القوى والضعف والفرص والتحديات (SWOT Analysis) للبيئة الداخلية بالمحطة والاستفادة منها في تقوية الوضع التنافسي، لذا يجب إنشاء خارطة لكل المشاركين في مجال نشاط محطة الحاويات، ومعرفة جيدة بكل العملاء والموردين وتحليل عوامل التغيير المطلوبة عبر نظم تكنولوجية حديثة ومتجددة، ووضع نظام مرن مقارنة مع عدد من المنافسين، وأن تتكامل أعمال ومهام العمالة في سياسة المحطة لإنشاء نظام مساعد لوضع المحطة في وضع نظام استراتيجي لاتخاذ القرارات.

١٠- ٥ أنواع المراقبة حسب المعلومات المطلوبة: هنالك أنواع عديد من المراقبة نذكر منها مراقبة الدليل العام، مراقبة البيئة، مراقبة الإجراءات والمرجعيات والأهداف، مراقبة التنبيهات، مراقبة المستخدمين والعملاء.

١٠-٦ الطرق والخطط المتبعة في المراقبة الاقتصادية: تتبع طرق مختلفة لقياس المراقبة منها قياس درجات الترجيع والتصحيح المختلفة، والمراقبة المباشرة والمراقبة غير المباشرة، والمراقبة المنتظمة وغير المنتظمة، وتتم المراقبة للخطط الاستراتيجية، التكتيكية، التشغيلية، التنافسية، التكنولوجية، التجارية، والخطط الثقافية والاجتماعية.

١٠- ٧ أدوات المراقبة: تتكون أدوات المراقبة بالتسلسل حسب الأهمية من الموارد البشرية، موارد المعلوماتية، موارد المستندات، موارد المنهاج وطرق انتهاجها، الموارد التقنية، الموارد غير الرسمية، الإنذار قصير المدى، الدراسات الاقتصادية متوسطة المدى، الدراسات الاقتصادية طويلة المدى.

١٠-٨ البيئة الخارجية للمراقبة الاقتصادية بالموانئ (محطة الحاويات): من الأهمية بمكان أن تكون محطة الحاويات مرتبطة بالاقتصاد العالمي، وتتميز بتدفق سريع للمعلومات، وأن تكون فرص المنافسة الإقليمية والعالمية في تزايد مستمر، وأن تكون ذات مساهمة قوية في الاقتصاد المحلي القومي، وان يكون لهاموقع لتجارة المسافنة والبضائع العابرة، ومتكامل مع سلسلة الإمداد المحلية والعالمية، وأن تحمل قيمة مضافة (Added value) للبضائع الخاصة بالدولة وذلك بأن تساعد في دخول السفن الكبيرة حتى لا تتحول بضائع الدولة لموانئ أخرى وتعامل كمسافنة، ثم تحّول للدولة بالسفن المغذية وذلك بتقليل التكلفة.

١٠-٩ كيفية إنشاء البيئة التنافسية:حتى يتم إنشاء البيئة التنافسية يجب إتباع الخطوات التالية:

أ) المواءمة بين البنود التالية:

- مشروع السفينة/ عمق المربط.

- عرض السفينة/ قدرة الكرين (الونش) الجسري.
- المناخ الاجتماعي في العمل.
- التسهيلات الجمركية.
- سرعة الاستجابة للاستفسارات والمكالمات.
- متوسط زمن التخزين بالمحطة.

ب) جودة خدمة المربط والكرينات والمعدات: يجب تحسين الجودة الخاصة للخدمات والوصول لرضاء العميل كل على حدة في البنود التالية:

- زمن الانتظار للحصول على مربط.
- عمق المربط وقناة الدخول وقطر دائرة المناورة.
- عدد وقدرة الكرينات بكل محطة.
- الإنتاجية.
- الطاقة التخزينية.
- التكامل مع سلسلة الإمداد ذات الصلة.
- الدخول والخروج من الميناء.
- هل الميناء قريب من طرق الخطوط الملاحة البحرية، وما هي مسافة الحيود.
- عدد الرحلات الأسبوعية.
- عدد الرحلات للبواخر الصغيرة المغذية (feeder ship).
- الربط مع الموانئ الأخرى.
- زمن مكوث بضائع العبور.
- القرب من الأسواق الاستهلاكية.
- الطرق المستخدمة للبضائع: طريق نهرى، سكة حديد، طريق بري.
- سهولة الربط مع الطريق.

ج) العناصر المكونة للتكلفة: النظرة التكاملية لتكاليف دورة الحاوية الصادرة والوارد لكل عميل حسب مسارات سلسلة الإمداد، وحسب بنود التكاليف للخدمات وقياسها ومقارنتها بالموانئ المنافسة والتي تتمثل في:

- التكاليف المدفوعة بواسطة السفينة:

١) تكلفة خدمات الباخرة: وهى تكاليف الخدمات المقدمة للسفينة والمتمثلة في خدمات
(الإرشاد، وحضور الجرارات، وعوائد الرسو على المربط، وعوائد الميناء).

٢) ما يدفع على البضاعة:

- تكلفة بوليصة التامين.
- قيمة النوالين.
- تكلفة الشحن والتفريغ.
- رسوم التخزين.
- رسوم البضائع العابرة.
- تكاليف نقل البضائع داخل الدولة.

١١-الخلاصة:

جدوى المراقبة والرصد الاقتصادي له مميزات منها ما يلي:

- المساعدة في صناعة القرار.
- يكون معلوم ومقبول في جميع أقسام المؤسسة.
- جميع دراسات الخطط طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل تكون معدة وجاهزة للمراقبة.
- جميع خطط البيئة التنافسية تكون معلومة ومحللة وجاهزة.
- الدقة في جمع المعلومات الصحيحة والدقيقة.
- الأهمية القصوى للتحليل الدقيق لإعطاء الفوائد المرجوة من المعلومات المستخدمة.
- الشراكة والشفافية في المعلومات بين جميع العاملين بالمؤسسة حسب صلاحياتهم.

١٢-التطورات والاتجاهات المستقبلية الحديثة

يتوقع المتخصصون والمهتمون بتشغيل محطات الحاويات - وفق التطورات والاتجاهات المستقبلية الحديثة - الرؤية المستقبلية التالية:

- دخول كرينات (أوناش) عملاقة ذات قدرة عالية فيتداول الحاويات قد يفرض على مصممي المحطات والموانئ البحرية إجراء تعديلات في التصميمات الخاصة بأوضاع المرابط وبنية هياكل الأرصفة الموجودة للمواءمة.
- زيادة التركيز على بحث رفع عدة حاويات لكل دورة بدلا من تقديم دورة مرات أسرع.
- الزيادة في عدد رحلات السفن الكبيرة الأم للمحطة للحاويات المفرغة والمشحونة للناقل بدلاعن توسيط السفن المغذية.
- هنالك وفرة في عدد الكرينات العاملة في الوردية الواحدة، نتيجة عدد الكرينات العاملة في كل باخرة وعدد البواخر العاملة في المحطة.
- تحديد سعة الساحات التخزينية لليوم الواحد والتحكم في زمن بقاء الحاوية بالمحطة عبر نظام مرن للمساعدة في خفض زمن البقاء.
- وجود موارد متعددة لمعالجة البيئة بين المحطة والطرق (البرية - السكة حديد - المائية) الداخلية.

عليه تبقى التوقعات التالية:

- من وجه نظر مشغلي السفن العملاقة ومحطات الحاويات فيما يخص الحفاظ على مستويات الإنتاج سوف تصبح عملية عسيرة جدا وتحتاج إلى تخطيط دقيق، وعليه فإن المحطات الأوتوماتيكية ستصبح هي القاعدة الأساسية المستقبلية وليست هنالك استثناءات، وذلك عبر حيازة مشتركة للأسهم لمعظم المشاركين في سلسلة الإمداد مع الزيادة في عدد المشاريع المشتركة بين مشغلي المحطات والناقلين والاختراق القوى للبنوك وصناديق الاستثمار المحلية والخارجية.
- فيما يتوقع الناقلون للحاويات في تفاعل المحطة في مزيد من توحيد الحلول عند الأزمات،وتكامل المحطة في سلسلة الإمداد البحري للناقل الواحد في جميع الاتجاهات (الشرق – الغرب – الشمال – الجنوب).
- فيما يتوقع مقدموالخدمات اللوجستية:

- الشراكة في حيازة المعلومة لكل المشاركين في سلسلة الإمداد واللوجستيات.
- التكامل في مجال تكنلوجيا المعلومات التي تقوى الخدمات اللوجستية.

١٣-الوضع الراهن

- محطة الحاويات بالميناء الجنوبي لا يوجد بها نظام قياس لمؤشرات الأداء للأنشطة والعمليات اللوجستية.
- ليست هنالك وحدة لمتابعة الحركة اليومية لمتغيرات نظام الرقابة للأنشطة والعمليات اللوجستية بمحطة الحاويات بالميناء الجنوبي.
- عدم وجود نظام حوسبي معلوماتي لبنك المعلومات للرقابة والمتابعة بمحطة الحاويات بالميناء الجنوبي.
- ليست هنالك تقاريرمن بنك المعلومات المحوسب يومية وشهرية وسنوية للمتابعة والرقابة بمحطة الحاويات بالميناء الجنوبي.
- لا يوجدآلية لمتابعة الانحرافات الحرجة وإدارة المخاطر لمحطة الحاويات بالميناء الجنوبي.

١٤-مقترحات الدراسة

من أهم المقترحات التي توصي بها الدراسة:

- ضرورة إيجاد نظام لقياس مؤشرات الأداء للأنشطة والعمليات اللوجستية بمحطة الحاويات بالميناء الجنوبي.
- إنشاء وحدة لمتابعة الحركة اليومية لمتغيرات نظام الرقابة للأنشطة والعمليات اللوجستية بمحطة الحاويات بالميناء الجنوبي.
- توفير نظام حوسبي معلوماتي لبنك المعلومات للرقابة والمتابعة بمحطة الحاويات بالميناء الجنوبي بمشاركة جميع أطراف مجتمع الميناء.
- توفير تقارير من بنك المعلومات المحوسب يومية وشهرية وسنوية للمتابعة والرقابة بمحطة الحاويات بالميناء الجنوبي.
- إنشاء آلية لمتابعة الانحرافات الحرجة وإدارة المخاطر لمحطة الحاويات بالميناء الجنوبي.

١٥-خاتمة

الاستثمارات في الموانئ ومحطات الحاويات يتطلب استثمارات ضخمة ودون التخطيط الدقيق والمراقبة الاقتصادية ربما تحدث فجوة في هذه الاستثمارات أو تضاف استثمارات غير مطلوبة وتكون طاقة المحطة عالية جدا ولكن نسب الإنتاج والإنتاجية منخفضة وعليه يتطلب دراسات جدوى للمشروعات الاستثمارية ويشمل ذلك:

- الإجراءات القانونية بالدولة.
- حساسية عناصر البيئة الطبيعية.
- دراسة البيئة الاقتصادية (السمكية- الحيوانية- الزراعية.... إلخ).
- دراسة البيئة الإقليمية.
- دراسة التحول في أسواق النقل البحري للخطوط الملاحية.
- دراسة الحصة المتوقع الحصول عليها من السوق الإقليمي في تجارة المسافنة والبضائع العابرة.
- دراسة سوق صناعة البواخر ومساراتها الإقليمية والدولية.
- ومن خلال النظر إلى الحالة الحالية للمحطة نجد إن الموقع الجغرافي المميز يُعتبر نقطة قوة وذلك لوجود أربع دول مجاورة ليست لديها موانئ، وبالتالي يمكن كسب تجارة البضائع العابرة لهذه الدول بتحسين مراكز الضعف للبيئة الداخلية بالميناء المتمثلة في معدات المناولة (آليات رافعة وكرينات) تأهيل المحطة القديمة والمحلية بالدولة، وإعداد دراسة متكاملة لهذه المحاور تشمل النقل الداخلي بالدولة وخطة الدولة الاستراتيجية للتجارة الخارجية وتجارة البضائع العابرة.
- **انخفاض زمن انتظار السفينة للمربط والذي يجعل السفن تدخل مباشرة للمرابط دون حدوث تكدس خارج الميناء، مما يعتبر نقطة قوة مقارنة بموانئ البحر الأحمر المنافسة الأخرى، وبالتالي يمكن الاستفادة منها في جذب الحاويات المسافنة بالبحر الأحمر.**
- تُعتبر تعريفة خدمات السفن مرتفعة مقارنة بالمحطات المجاورة، وبذلك تعتبر نقطة ضعف يجب تحسينها بوضع تعريفة مرنة بحيث تنافس الموانئ الإقليمية الأخرى لاستقبال مزيد من السفن الأم إلى المحطة بدلا من مسافنة بضائع الدولة بموانئ أخرى.
- وضع تخفيضات في تعريفة خدمات السفن لتحويل بضائع المسافنة إلى محطة الحاويات بورتسودان وكسب سوق جديد وجذب عملاء جدد.

١٦- قائمة المراجع

١) أحمد عبد المنصف- التطورات العالمية للنقل البحري ودور الموانئ المصرية- مكتبة الأكاديمية العربية - الإسكندرية – ١٩٩٣.

٢) أولين كارولين (ترجمة مختار السويفي)- اقتصاديات النقل البحري دراسة تحليلية عن العلاقة بين النقل البحري والتجارة الخارجية – الطبعة الثانية – الدار المصرية اللبنانية – القاهرة -١٩٩٩.

٣) إيمان محمد وفائي – إدارة اللوجستيات – مكتبة الأكاديمية العربية – الإسكندرية- ٢٠٠٦.

٤) أيمن النحراوي – دارالفكر الجامعي – الإسكندرية – ٢٠٠٩.

٥) ثابت إدريس عبد الرحمن – مقدمة إدارة الأعمال اللوجستية – الدار الجامعية للنشر–الإسكندرية -٢٠٠٧.

٦) جيمي ستوك، دوجلاس لامبرت (تعريب سرور علي إبراهيم)- الإدارة الاستراتيجية للإمدادات- دار المريخ للنشر – الرياض- ٢٠٠٩.

٧) حمادة فريد منصور – مقدمة إقتصاديات النقل – مركز الإسكندرية للكتاب – الإسكندرية -١٩٩٨.

استراتيجيات هيئات الموانئ والنقل البحري

وليد فيصل علي حمادة
الكويت

مستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى توصيف واستقراء الاستراتيجيات المعنية بالموانئ والنقل البحري، باعتبارهما من العناصر الرئيسية المؤثرة على الصناعة البحرية (تتكون الصناعة البحرية من ٥٨ نشاطا)، حيث أن للموانئ والنقل البحري مردودهما على الاقتصاد القومي، والتجارة الخارجية (الواردات والصادرات)، وبالتالي يحتاجان بطبيعة الحال إلى استثمارات رأسمالية ضخمة التي قد تكبد حكومات بعض الدول لتوفير المعدات والارصفة وما تلزمه حركة الملاحة الآمنة للسفن والأشخاص والبضائع والمساعدات الملاحية والخدمات المساندة، ومدى ارتباط هذه الموانئ بمناطق الظهير، والشكل المؤسسي والهيكل التنظيمي والتشغيلي، لتحقيق أهداف إقامة وتطوير هذه المرافق الحيوية. وبذلك فقد سعى الكثير من الباحثين والخبراء الاقتصاديين والباحثين البحريين من خلال الدراسات والبحوث التخصصية لتحديد الاستراتيجيات الناجحة والفعالة لاستخدام هذه الموانئ في عملية التنمية الاقتصادية لما للموانئ والنقل البحري من أثر بالغ في تحقيق مشاريع النهضة، والاستفادة من الموقع الجغرافي المتميز لهذه الدول.

وبالرغم من التقدم التكنولوجي المضطرد في مناحي مؤثرة عديدة، فلا يزال المدير الفعال هو الهدف التي تسعى المؤسسات والهيئات إلى اجتذابه ليكون حلقة الوصل بين فرق العمل من جهة وبين خطط الهيئة وتصوراتها المستقبلية من جهة أخرى. فهو البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة مفاهيم الهيئة وسياستها الآنية، والاستراتيجية، مع الخبرات والقدرات والمهارات الإدارية، ويشكل مردود هذا الخليط سلوكا إنتاجيا فعالا يتم نقله إلى أعضاء الفريق، فيمارسون أعمالهم في بيئة عملية تتحقق معها أهداف الهيئة في التطوير والنجاح. وبالرغم من تنوع ممارسات المدير الفعال، إلا أنه يبقى على الأقل ثلاث مهام لابد أن يؤديها:
أولاً : التألق الفكري في أهداف الهيئة والمسار الذي يجب أن يسلكه، ثانياً: التغيير بقصد التجديد والابتكار والوصول للأفضل، ثالثاً: إدارة عمليات التشغيل. حيث لا تقتصر مهمة مدير أو رئيس الهيئة في مساءلة مرؤوسيه عن سير العمل، بل إلى حثهم على التفكير والسعي نحو تحديث أهداف الهيئة، وذلك بأتباع مناهج وتقنيات الإدارة الحديثة المناسبة، لذا علينا أن نسأل أنفسنا ما الذي يجب عمله إزاء التحديات الحالية والمستقبلية؟ وليس أمام ما تم إنجازه، وإدراك ماهية البيئة المحيطة - كالمنافسين الحاليين والمتوقعين وتأثيرهم على المستهلكين، والأنظمة والتعليمات الحكومية، والتغيرات السكانية والتقدم التقني، حيث إننا في عصر المعلومات نحتاج إلى معالجة البيانات والأرقام حتى تصبح معلومات، ونحتاج إلى معالجة المعلومات حتى تصبح ذات معنى. فالمدير يلزمه من المعلومات التي تعينه على حل المشكلة التي يبحثها واتخاذ ما يلزمها، حيث أن التكنولوجيا التي تغير قوة منافسك، ستغير قوتك أنت أيضاً، فأنت في حاجة إلى استراتيجية جديدة لإدارة أعمالك (Burnison, 2012).

١. الاستراتيجيات الفعالة

- **مفاهيم الاستراتيجية الأساسية**

قبل أن نتوغل في بحثنا عن استراتيجيات هيئات الموانئ البحرية، لابد من ذكر نبذة مختصرة عن المفاهيم المرتبطة بالاستراتيجية. فمفهوم الإدارة الاستراتيجية يُطلق على: الأعمال الهادفة والموجهة من قبل مجموعة الأفراد الذين يشكلون المستوى القيادي الإداري الأعلى في الهيئة (الدولة، المنظمة) والذين - من المفترض- أن يتمتعوا بتأهيل علمي وتدريب عمليين عاليين يتناسبان مع المواقع التي يشغلونها ولديهم القدرة على التفكير التحليلي الإبداعي والخلّاق ذو الرؤية البعيدة لحاضر ومستقبل هيئاتهم وتنبؤ الأحداث التي يمكن أن تعترضها والتعامل معها بعلمية وموضوعية في سبيل تركيز جميع الجهود في الهيئة والمحافظة على جاهزيتها من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

- **وسائل الاستراتيجية:** تتباين الوسائل التي تستخدمها الاستراتيجية لتحقيق هدفها تبعاً للتباين في طبيعة وأهمية ذلك الهدف وتبعاً للإمكانات والقدرات المتاحة للظروف والأجواء المحلية والدولية السائدة، وبذلك فالاستراتيجية الناجحة هي التي تنجح في تحقيق وتأمين التوافق والتناسب بين الوسيلة والهدف لخلق التأثير المطلوب.

- **الإدارة الاستراتيجية:** إن جوهر الإدارة الاستراتيجية يكمن في السرعة والقدرة على التأقلم مع المستجدات عن باقي الإدارات، والتعامل معها بحرفية وموضوعية في سبيل تركيز جهود جميع العاملين والمحافظة على جاهزيتهم من أجل تحقيق أهدافها.

- **المدير الاستراتيجي:** يقف على رأس الإدارة الاستراتيجية، يتمتع بفكر تحليلي مبدع وخلاّق وذو رؤية بعيدة قادرة على استشراف المستقبل، ويمتلك قدرات قيادية إدارية وذو عقلية ديمقراطية، وقدرة عالية على تطبيق مبدأ (أمرهم شورى بينهم)، فهو يحسن إدارة هيئته استراتيجيًا من خلال تحديد مكامن القوّة والضعف فيها بدقة ويعرف معنى الفرصة وكيفية استغلالها وخطورة التهديدات ومواجهتها، ويعرف كيف يتصرف في جميع الأزمات والمواقف المفاجئة نتيجة التغيير في موازين القوى والتحالفات والعلاقات الدولية

والتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والمالية والتكنولوجية وسلوكية المنافسين والمصالح الوطنية.

- **منهجيات التخطيط الاستراتيجي:** هناك مناهج عديدة تستخدم للتخطيط الاستراتيجي، وتسلك جميعها نفس الخطوات الثلاث التالية: تقييم الوضع الحالي وكيف حدث، تحديد الغايات والأهداف (أو ما يسمى أحياناً ideal state)، ثم رسم الطريق لتحديد هذه الغايات والأهداف. وهناك منهج آخر يسمى [Draw – See - Think -Plan] وتفاصيله كالتالي:

Draw : الصورة المثالية أو الوضع النهائي المرغوب؛ See: الوضع الحالي، وبيان الفجوة بينه وبين الوضع المثالي؛ Think: الإجراءات المطلوب اتخاذها لسد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المثالي؛ Plan: الموارد المطلوبة لتنفيذ الاجراءات.

- **الرؤية الاستراتيجية**: يُعتبر وجود رؤية استراتيجية (Strategic Vision) واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة. وبذلك تُعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها "المسار المستقبلي للهيئة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها".

- **الرسالة الاستراتيجية**: تمثل الرسالة (Mission) عنصراً هاماً وأساساً ترتكز عليه الهيئة في تحديد رؤيتها وغاياتها، ويمكن تعريفها بأنها: الإطار المميز للهيئة عن غيرها من الهيئات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود الهيئة وهويتها، ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها. ويرى "Peter Drucker" لابد أن تسأل الهيئة نفسها: ما هي أعمالنا؟، وما الذي سيميز هيئتنا عن غيرها؟، وما هو سبب تفردها وأوجه نشاطها؟.

- **الأهداف الاستراتيجية:** ترمي إلى تحقيق هدف السياسة عن طريق الاستخدام الأمثل لكافة الإمكانات والوسائل المتوفرة في الهيئة المعنية. وتختلف الأهداف من سياسة لأخرى ومن استراتيجية لأخرى، وقد يكون الهدف سياسيا أو اقتصاديا أو عسكريا أو معنويا، وقد يكون صغيرا محدودا، أو كبيرا، بيد أن جميع الأهداف تشترك في كونها الهدف النهائي الذي عين وحدد سلفا من قبل السلطة السياسية العليا أو الوسيط المؤدي اليه حتما.

- **خصائص ومعايير الأهداف الاستراتيجية**، نذكر أهمها على الوجه التالي **(ثابت، ٢٠٠٧)**:

- التوازن والتكامل: بحيث تتلاشي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة، أو بين التقسيمات التنظيمية في المنظمة.
- قابلة للقياس الكمي: ينبغي على إدارة الهيئة وضع مقاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.
- الملاءمة: يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يقدم خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المنظمة.
- المرونة: يجب أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال الهيئة، وتكون المرونة وفق إطار محدد للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس في طبيعته.
- الوضوح والفهم والتوافق: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحداً وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة، وأيضا تكون متوافقة مع الظروف المحيطة للمنظمة فلا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية أو الخارجية.
- التحفيز: يجب أن توضع الأهداف في إطار تحفيزي، بمعنى أن تكون بالدرجة التي تثير الأفراد وتستحثهم على الأداء المتميز، وهذا لا يتأتى إلى إذا كانت الأهداف سهلة التحقيق.
- المشاركة والقبول: بحيث تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع الأطراف المسئولة عن تحقيقها، كما أنه من المتوقع أن يبني المديرون والأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تنسجم مع تفضيلاتهم.

والجدير بالذكر إضافة إلى ما سبق ذكره من معايير نجد أن مصطلح الاستراتيجية لا يستخدم إلا إذا ارتبط بخطة توضع من قبل اعلى مستوى إداري بالهيكل التنظيمي للهيئة، وبشرط أن ترتبط الخطة مباشرة بتحقيق غايات أو اهداف عامة رئيسية.

- **القرار الاستراتيجي:** يمثل القرار الاستراتيجي عصب الإدارة، وهو عملية إبداعية خلاّقة تعتمد العلمية والموضوعية ويتّخذ من قبل قادة الإدارة الاستراتيجية العليا وبعد تصديقه من المدير الاستراتيجي تبدأ مرحلة التخطيط وإعداد الخطط الاستراتيجية التي تجسّد الواقع النظري الإنشائي إلى واقع تنفيذي عملي يقوم به جميع مكونات الموارد البشرية والبنية التحتية في الهيئة.

٢- التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)

التخطيط الاستراتيجي هو نشاط فعّال من قبل القيادة العليا في الدولة والمجتمع من أجل تجسيد القرارات الاستراتيجية بصيغة مفصّلة، مع الأخذ بعين الاعتبار أولويات وإمكانيات تنفيذ هذه القرارات على أساس المعطيات الأولية المحددة التي تعكس

الحالة الجغرافية السياسية والاستراتيجية والاقتصادية ودرجة تهيئة البنى التحتية للدولة (الهيئة) وطبيعة المواقف السياسية الوطنية والدولية. ويُعتبر إعداد الخطط الاستراتيجية نتاج التخطيط الاستراتيجي والذي يتألف من عدد من الخطط تتمثل في مجموعة من الوثائق النصية لتعبّر عن مجموعة الأنشطة والعمليات المتتالية واللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأن عملية التخطيط تسفر عن ثلاثة أنواع من الخطط، هي:

أ- **الخطة الاستراتيجية:** هي خطة إنمائية طويلة الأجل، يُحدد فيها فكرة بناء الهيئة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وتُعتبر بعد اعتمادها بمثابة المرجع الرئيس الذى يساعد الإدارة إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب (مثل تحديد الخدمات التي ستقدمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم، احتياجات القوى البشرية، الخ). وتتراوح خطة طويلة الأجل لفترات ٥–١٥ سنة. وتتميز بأنها ذات خطوط عريضة وتُعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف مستوياتها التنظيمية، وكإطار لتوجيه قرارات المنظمة. وتحتوي الخطة الاستراتيجية على عدة خطط يتعلق كل واحدة منها بمجال واسع وخطط منفصلة من العمل والتطوير:

خطة لتطوير الموارد المادية (تشمل الأجهزة والمعدات والأراضي والمباني)، خطة لتطوير الموارد المالية (الموارد الداخلية أو الخارجية)، خطة للتسويق تتضمن تحديد الأسواق الحالية والأسواق المحتملة، ومتطلبات استغلالها، خطة لتطوير القوى البشرية، والارتقاء بمستوى العمل والإنتاج، خطة معلوماتية استراتيجية (تهدف إلى استغلال المعلومات كمورد حيوي يخدم جهودهم من أجل أداء رسالتها).

ب- **الخطط التكتيكية متوسطة الأجل:** توضع هذه الخطط لتوضيح أوجه النشاط الرئيسية في الهيئة كالخدمات والأفراد والبحوث والتجهيزات، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية، وتتراوح لفترة (٣ – ٥) سنوات. وتتميز بالثبات نسبيا مقارنة بالخطط الاستراتيجية.

ج- **الخطط التكتيكية قصيرة الأجل:** تتميز الخطط التكتيكية هذه بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية. وتتراوح لفترات لا تزيد عن سنة واحدة، وهذا يعني أن أنواع التخطيط يكون وفقا للمعطيات التالية: المجال في عملية التخطيط، وتخصص المجال (صناعي، خدمي، ..)، والبعد الزمني كما سبق ان اشرنا إليه في الخطة الاستراتيجية، والنطاق الجغرافي الذي يغطيه هذا التخطيط.

٢-١ **مراحل التخطيط الاستراتيجي:** ويمكن تقسيمها إلى المراحل الرئيسية الخمس التالية:

- مرحلة التهيئة والتجهيز (Configuration and Processing Stage).
- مرحلة تحليل الوضع الاستراتيجي الراهن (Analysis of the Current strategic Situation Stage).
- مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية (Strategic Plan Formulation Stage).
- مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية (Strategic Implementation Stage).
- مرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجي (Strategic Evaluation and Control Stage).

وفيما يلي نتناول مراحل التخطيط الاستراتيجي هذه بإيجاز على الوجه التالي:

- **مرحلة التهيئة والإعداد (Configuration and Processing Stage):** وتنطوي هذه المرحلة على التأكد من أن الهيئة مستعدة لممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال تبني الإدارة العليا للمنظمة فكرة التخطيط الاستراتيجي والالتزام بها، ووضع إطار لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتكوين فريق عمل للتخطيط الاستراتيجي **(Wheelen, Hunger, 2009)**.

وبعبارة أخرى فإن هذه المرحلة تتأكد من مدى اقتناع الهيئة ورغبتها في ممارسة التخطيط الاستراتيجي من جهة، وقدرتها على القيام بالتخطيط الاستراتيجي من خلال الاستفادة من رصيدها السابق من الممارسات الإدارية في التخطيط، وتحليل مخزون البيانات والمعلومات عن الأداء السابق، ووجود أساليب وأدوات التخطيط الاستراتيجي من جهة أخرى. وللتغلب على المخاطر ورسم مستقبل أفضل للهيئة، يجب أن تتضمن مرحلة التهيئة والإعداد للتخطيط الاستراتيجي الخطوات الرئيسة التالية:

أ- المسح البيئي (Environmental Scanning): وهي مرحلة هامة جدا من عملية الإدارة الاستراتيجية لأن نتائجها هي أساس تحديد الاستراتيجية وتطويرها. ومن هنا يمكن تنفيذ المسح البيئي للتعرف على التغيرات التي تطرأ على البيئات المختلفة والتي يمكن تقسيمها إلى البيئات الطبيعية، والبيئات الخارجية، والبيئات الداخلية، حيث تنقسم **البيئة الخارجية** الى بيئة عامة أو بيئة مجتمعية (Societal Environment)، وبيئة العمل (Task Environment). تتأثر بالبيئة المجتمعية جميع المؤسسات ذات الأنشطة المختلفة، حيث تتضمن هذه البيئة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية المؤثرة على الأعمال.

أما **بيئة العمل** (النشاط) فإنها تتأثر بها فقط المؤسسات والهيئات التي تعمل في نفس مجال الصناعة، وتشمل عوامل نجاح الصناعة المعنية، حدة المنافسة، المنافسين وعوامل تميزهم، الموردين والعملاء وقوة تأثيرهم، المخاطر الناتجة عن دخول منافسين جدد أو ظهور منتج بديل. بينما تختص **البيئة الداخلية** بدراسة جميع جوانب الهيئة من الداخل، كالموارد البشرية، والتسويق، والتمويل، وكفاءة العمليات لتحديد وبناء الكفاءات الأساسية التي تميز الهيئة عن منافسيها.

ب- **التكنولوجيا المستخدمة في المسح البيئي:** تدعم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المسح البيئي عملية جمع ومعالجة وتحليل المعلومات حول الوضع الداخلي والخارجي للمؤسسة، لذلك فإنه بالإمكان استخدام أي نوع من تكنولوجيا المعلومات للتعرف أكثر على الوضع الحالي وتوقع الأوضاع المستقبلية. ومن الجدير بالذكر أنه في هذه المرحلة يمكن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات التالية: نظم المعلومات الجغرافية (Geographic Information Systems)، نظم الكشف (Detection System) عن التغيرات والفرص البيئية ونظم التحليل البيئي، نظم إدارة المعرفة (Knowledge Management)، نظم المعلومات (IT) لاستخراج ومعالجة المعلومات، نظم استخراج البيانات (Data Mining)، نظم ذكاء الأعمال (Business Intelligence)، نظم التنبؤ باتجاهات الصناعة (Industry Trends) والابتكار (Innovation).

علما بأن القرارات الاستراتيجية المطلوب أن تتخذها الهيئة المعنية تتضمن مفردات عديدة أهمها:

فكرة تأسيس الهيئة وتعكس الفكرة الأساسية لاستخدام جميع مكونات الهيئة المادية والمعنوية من أجل تحقيق أهداف الهيئة، وتحديد المهام والأعمال لمكونات الموارد البشرية في الهيئة من الأشخاص والأداة والمنتجات والأسواق، وتحديد أسس التعاون والتنسيق بين مكونات الموارد البشرية للهيئة، وتأمين قيادة ومراقبة أنشطة الهيئة في جميع مراحلها وتقديم الاستشارات والمساعدات المستمرة لجميع العناصر القيادية الإدارية فيها للقيام بعملهم بنجاح. وتصنف عادةً البيانات والمعلومات المطلوبة لعملية التحليل الاستراتيجي إلى: معلومات حاضرة (تصف أبعاد الموقف الحالي)، ومعلومات تاريخية (توضح القيّم السابقة للظواهر واتجاهاتها نحو الزيادة أو النقص أو الثبات)، ومعلومات مستقبلية (قائمة على التنبؤ للأحداث المحتملة مستقبلاً) والتي على أساسها تضع الإدارة تقديراتها وتبني توقعاتها **(Kotler & Caslione, 2009)**.

- **مرحلة تحليل الوضع الاستراتيجي الراهن (Analysis of the current strategic situation Stage)**

يمتد التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis) انطلاقا من التحليل المنهجي الشامل للمركز التنافسي الحالي للهيئة، وذلك من خلال تحديد الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة مستقبلاً في بيئة أعمال الهيئة من جهة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل الهيئة من جهة أخرى. كما تتطلب مرحلة التحليل هذه تجميع كم كبير من البيانات والمعلومات عن خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ قرارات صائبة، فالحقائق المتوافرة لدى القائمين على التخطيط ستؤثر بالتأكيد على التوجهات نحو اتخاذ القرار الأنسب. وبذلك نجد أن التحليل الاستراتيجي عبارة عن تحليل دقيق لبعدين في وضع الهيئة:

أ. تحليل البيئة الخارجية (Analysis of the External Environment): يتضمن تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وأن عناصر البيئة الخارجية للمنظمة هي جميع العوامل غير الخاضعة لسيطرة الإدارة، والتي يمكن تصنيفها إلى مستويين بيئيين كالتالي:

- البيئة الخارجية العامة، وتشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر على جميع الهيئات العاملة في المجتمع بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو المجال الذي تنتمي إليه مثل: العوامل الاقتصادية، السياسية، السكانية، الاجتماعية، الثقافية، الدولية، الإقليمية، القانونية والتشريعية، التكنولوجية، الطبيعية.
- البيئة الخارجية الخاصة، وتتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به الهيئة مثل: العملاء الحاليون والمتوقعون، الموردون، المنافسون، الجهات التي تقدم نفس الخدمات أو الخدمات البديلة، حيث أن تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الخارجية ينتهي بتحديد الفرص (المواقف أو الاتجاهات أو التغيرات القائمة أو المحتملة بالبيئة الخارجية التي تؤدي إلى تدعيم الطلب على خدمات الهيئة، أو إلى تحسين مركزها التنافسي)، والتهديدات لمواقف أو اتجاهات أو تغيرات بالبيئة الخارجية تمثل خطرا قائما أو محتملا على المركز التنافسي للهيئة، أو تحد من قدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها، وبذلك تُعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية لاختيار الاستراتيجية المناسبة. وتبرز أهمية دراسة تحليل البيئة الخارجية في كونها تساعد على تحديد العديد من النقاط، أهمها(**أبو معاش، ٢٠١٤**):

- أهداف هيئة الميناء: حيث أن دراسات البيئة الخارجية تساعد الهيئة على وضع الأهداف التي تنشد الهيئة تحقيقها، أو تعديلها بحسب ما تسفر عنه نتائج تلك الدراسات.
- موارد الميناء: حيث أن تحليل العوامل البيئية المختلفة يساعد في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، موارد مالية، تكنولوجيا، آلات، موارد بشرية، الخ) وسبل وكيفية ومتى يمكن للمنظمة الاستفادة منها.
- نطاق عمل الميناء: ويقصد به تسهم دراسات البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال الأعمال المتاح أمامها، سواء فيما يتعلق بتقديم السلع أو الخدمات التي تقدمها الهيئة، أو حاجة السوق، أو طرق التوزيع ومنافذه، أو القيود المفروضة من الجهات

القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد على بيان علاقاتها بأنشطة الهيئات المختلفة.

- بيئة الميناء: حيث تساهم دراسة البيئة الخارجية في تحديد نوع العادات والتقاليد والسلوك وسمات المجتمع التي ستتعامل معها المنظمة.

ب. تحليل البيئة الداخلية (Analysis of the Internal Environment)

ويعبّر عنها بـ (نقاط القوة ونقاط الضعف): وهي جميع العوامل الخاضعة لسيطرة الإدارة مثل سياسات ونظم وقواعد وإجراءات العمل والتسهيلات المادية والموارد البشرية العاملة وظروف العمل المادية والموارد المالية المتاحة والمتوقعة المؤكدة، وأن تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الداخلية أو القدرات الذاتية ينتهي بتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف. لذا يتضمن تحليل البيئة الداخلية عمّا يطرأ عليها من متغيرات (عوامل القوى والضعف)، ويشمل التحليل (**إدريس والمرسي،٢٠٠٧**):

- الهيكل التنظيمي: ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه حسب الهيكل التنظيمي للمنشأة.
- الثقافة: وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة.
- الموارد: وتشمل الأصول المادية والمهارات والقدرات البشرية والمواهب الإدارية.
- نقاط الضعف: هي القيود وأوجه القصور أو النقص الذاتية، سواء كانت في الموارد والإمكانات البشرية أو المادية أو نظم العمل المطبقة، والتي يمكن أن تعوق الهيئة عن تحقيق رسالتها وأهدافها. وتشمل كل نقاط العجز لدى الهيئة والتي يمكن أن تؤثر سلبياً على مقدرتها على القيام بمسؤولياتها تجاه المستفيدين من منتجاتها وخدماتها.
- نقاط القوة: هي القدرات الذاتية للمنظمة والتي تميزها عن منافسيها، سواء كانت موارد أو إمكانات بشرية أو مادية أو نظم عمل، ويمكن استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف ورسالة المنظمة.
- تحليل وتقدير ظروف وشرط الأعمال التي تقوم بها المنظمة: وتتضمن تحليل عوامل الطقس والمناخ والطبيعة الجغرافية والموقع الجغرافي والحدود الجغرافية البرية والبحرية ومدى صلاحية البنى التحتية من طرقات ومراكز خدمات وتخزين ووسائل مواصلات ونقل بري، بحري، جوي وغير ذلك من الشروط والظروف التي تؤثر على حيوية وحركية الهيئة في تأمين التواصل مع الجهات المحلية والعالمية والتي قد تؤثر سلباً أو إيجاباعلى تنفيذ مهام الهيئة وتحقيق أهدافها.

ومن الجدير بالذكر أن مرحلة تحليل الوضع الراهن تبدأ بممارسة التخطيط الاستراتيجي بخطوته الأولى الخاصة بالتعرف على طبيعة البيئة التي تعمل بها المنظمة. بينما ينطوي تحليل الوضع الراهن على كل من البيئة الخارجية للمنظمة، وبيئتها الداخلية (أو قدراتها الذاتية)، وبذلك يتم الاستعانة في هذا التحليل نموذج بمصفوفة التحليل الرباعي (SWOT)، والذي يقوم بتحليل الظروف الداخلية (نقاط القوة والضعف) والتي تشمل العوامل الإدارية والمالية والتكنولوجية والبشرية، بينما تحليل عناصر الظروف الخارجية (الفرص والمخاطر) والتي تشمل العوامل السياسية والقانونية، والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية والحضارية والإنفاق الحكومي.

وبطبيعة الحال فهناك أساليب أخرى للتحليل البيئي والتنبؤ، حيث لا تقتصر طرق التحليل الاستراتيجي على ما تناولنا ذكره سلفا، وإنما الأمر يتضمن أساليب أخرى نذكر أهمها على الوجه التالي:

- أسلوب السيناريوهات (Scenarios): ويركز على بعض الأحداث الهامة المحتمل حدوثها في المستقبل، ثم التنبؤ بما قد يحدث إذا تغيرت الظروف في ضوء احتمالات بديلة، بمعنى أنه يعتمد على تنمية عدد من الاستراتيجيات البديلة والتي يمكن أن تتناسب مع كل موقف يحتمل حدوثه.
- أسلوب المحاكاة (Simulation): ويعتمد على أساس وضع نموذج افتراضي للمستقبل، يعتمد عليه في وضع استراتيجية لتهيئة الأحداث ليكون المستقبل صورة مماثلة أو قريبة من النموذج.
- أسلوب التنبؤ الإسقاطي (Trend Extrapolation Forecasting): ويعتمد على أن المستقبل هو امتداد للماضي والحاضر.
- أسلوب البدائل المستقبلية (Alternative future): ويتشابه مع أسلوب السيناريوهات في التركيز على تطوير وإبراز عدد من الصور لمستقبلية كبدائل يحتمل وقوعها واعتبارها نقطة ارتكاز للتنبؤ، ومنها: أسلوب دلفي (Delfi) للتنبؤ والذي يقوم على أخذ تصورات عدد من الخبراء المتخصصين في التغيرات التي ينتظر أن تحدث مستقبلاً (من واقع خبراتهم ورؤاهم لحراك المجتمع في المستقبل)، ثم جمع وتصنيف أوجه الاتفاق والاختلاف في هذه الآراء، وإرسال النتائج مرة أخرى إلى الخبراء لإبداء الرأي وصولا لأقرب صورة لما يمكن أن يحدث في المستقبل.
- أسلوب التقسيم إلى المكونات الجزئية (Matrix Forecasting)، حيث يتم إجراء عملية تجزئة (Break down) مكونات الصورة المستقبلية الكلية إلى أجزاء، ويتم مقارنة كل جزئية مع الأخرى في صورتها المنفصلة والمتكاملة للوصول إلى أقرب صورة مستقبلية إلى احتمالات الحدوث.
- أسلوب مونت كارلو للتحليل التنبؤي (Mont Carlo Analysis Forecasting) ويعتمد على تتبع الأحداث واعتبارها واقعاً لا يمكن تجنبه، بمعنى بناء التصور المستقبلي عل أساس حتمية وجود هذه المتغيرات أو الأحداث.

- أسلوب النماذج السببية (causality model): ويعتمد على المقولة المنطقية أن كل حدث يتطور من خلال أسباب تقود إلى نتائج، وهو يقترب من نموذج المدخلات والمخرجات باعتبار أن دراسة المدخلات لنظام ما تتيح التنبؤ بالنتائج المستقبلية في صورة المخرجات المتوقعة للنظام.
- أسلوب التنبؤ لتحليل القوى (Force Analysis Forecasting)، حيث يتم دراسة مدى تأثير القوى (بشرية أو مادية) في الواقع المماثل وامتداده إلى المستقبل، ويقوم هذا الأسلوب على أساس أن كل موقف حاضر يتنازعه نوعان من القوى: قوى دافعة وقائدة (Driving) تقود إلى التغيير المستقبلي المرغوب فيه، وقوى مثبطة (Restrained) تهدف إلى بقاء الوضع الحالي على حالته. ومن تحليل الوضع الراهن يمكننا التعرف على طبيعة الوضع الحالي داخليا كنقاط قوة وضعف في القدرات الذاتية، وعلى المتغيرات البيئية الخارجية كفرص وتهديدات، بما يساعدنا للانطلاق إلى ما بعده.

- **مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية في الموانئ البحرية (Strategic Plan Formulation Stage)**

وتشتمل هذه المرحلة على صياغة الاستراتيجية، ووضع الأهداف والغايات الاستراتيجية، وصياغة رسالة الهيئة الاستراتيجية، وبيان مستويات الاستراتيجية على الوجه التالي: فكما سبق تعريف الاستراتيجية بأنها خطة طويلة الأجل للعمل، تهدف إلى تحقيق أهداف معينة للهيئة في ضوء الإمكانيات المتاحة أو التي يمكن الحصول عليها، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتغييرات في البيئة المحيطة، لذلك فعلى هيئة الميناء مراجعة استراتيجياتها باستمرار وتكييفها سريعاً وفقا للتغيرات البيئية. لذا فإن أمر **صياغة الاستراتيجية** وتكوينها، يتطلب اتخاذ بعض القرارات فيما يخص التالي: تحديد فلسفة الهيئة، وغرضها، ورسالتها، وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق رسالتها، واختيار الاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل. حيث أن صياغة الاستراتيجية تبدأ بتعريف الطرق العملية التي تؤدي إلى تحليل المهام الاستراتيجية، ولاسيما أن اختيار الاستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقويم مصفوفة (SWOT). ويذكر أن لأي استراتيجية ركنين أساسيين هما: المخاطرة، ورد الفعل، فيرتبط الأول بالاستراتيجية كونها تتعامل مع المستقبل، والثاني فيشير إلى ارتباط تصرف معين بتصرفات طرف آخر (المنافسين)، وهذه التصرفات قد تنطوي على علاقة ذات طبيعة تنافسية أو تكاملية أو متعارضة أو مصالح مشتركة. وبذلك فإن مرحلة صياغة خطة وضع الاستراتيجية للهيئة تمر بالخطوات الرئيسية التالية: منها صياغة الأهداف الاستراتيجية (The formulation of Strategic Objectives، وبيان الأهداف التنظيمية (Organizational Goals)، ورسالة الهيئة (Organization Mission)، ومستويات الاستراتيجية (Strategy Levels)، وصياغة رؤية ورسالة الهيئة (Vision Formulating Organization and Mission)، وأخيراً صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية (Goals and Objectives Formulating).

وتتضمن **محددات رسالة هيئة الميناء**، بعدة مداخل تعتمد عليها المنظمات في صياغة رسالتها، ويتوقف ذلك على بعض المعايير والأسس، ومن أهمها:

- أساس تحديد رسالة الهيئة هو نوع الهيئة من حيث حجمها أو ملكيتها، أو دور الهيئة (جوهري، قانوني)، حيث إن فهم هذه المعايير يوضح طبيعة أهدافها واستراتيجياتها، وتحدد في ضوء ذلك رسالتها.
- النطاق الجغرافي لنشاط "المنظمة"، فيما إذا كان محلياً أو اقليميا أو عالمياً فهو يؤثر حتماً في رسالة الهيئة المحددة والمعلنة، وأن أي تطورٍ أو تحولٍ في المعالجات التي تجريها الهيئة ينعكس على رسالتها.
- الخدمات التي تقدمها "المنظمة" سواء كانت منافع اقتصادية تركز على الأرباح، أو خدمات لا تستهدف الربح، أو مصالح متداولة تحقق منافع اجتماعية ونفسية، أو منظمات خدمية، أو منظمات مصالح عامة.
- فئات الأطراف والمستفيدين المرتبطين بالمنظمة، فمن خلال تحديد فئات المستفيدين تتحدد الرسالة التي تثبت وتدعم روابط الثقة بين جمهور المستفيدين والهيئة من ناحية، وبين العاملين أنفسهم داخل إطار المنظمة.

أ- **مستويات الاستراتيجية (Strategy Levels)**

من واقع التطبيقات الإدارية لمفهوم الاستراتيجية يمكن تقسيم الاستراتيجية إلى عشرة مستويات، كالتالي:

- استراتيجية مشتركة (Corporate Strategy): تعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج خدماتها.
- استراتيجية الرعاية (Parenting strategy): تنسيق الأنشطة وتحويل الموارد وتنمية الكفاءات فيما بين خطوط خدماتها ووحدات الأعمال المختلفة.
- استراتيجية الأعمال (Business Strategy) أو الاستراتيجية التنافسية (Competitive Strategy) وعادة ما توضع على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية (SBU)، وتركز على تحسين الوضع التنافسي لخدمات الهيئة.
- استراتيجية تكنولوجيا المعلومات (IT Strategy): كخطة شاملة لاستخدام التكنولوجيا داخل المنظمة، وتركز على كفاءة الإنفاق على التكنولوجيا وكيفية استغلال التقنيات الحديثة في العمليات المختلفة.
- استراتيجية وظيفية (Functional Strategy): تتعلق هذه الاستراتيجية أساساً بتعظيم الكفاءة فهي تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة.
- استراتيجية تسويقية (Marketing Strategy): عملية تسمح للهيئة أن تركز مواردها على الفرص الأمثل

بهدف زيادة المبيعات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك باستخدام المزيج التسويقي (Marketing mix).

- استراتيجية مالية (Financial Strategy): تدرس الآثار المالية المترتبة على الخيارات الاستراتيجية للهيئة ووحدات الأعمال وتحدد أفضل مسار للأعمال المالية. ويمكن الاستعانة بمصفوفة أنسوف (Ansoff Matrix) كأداة لتخطيط التسويق الاستراتيجي وهي تربط ما بين استراتيجية التسويق والتوجه الاستراتيجي للهيئة، وذلك من خلال استراتيجيات تطوير السوق، استراتيجيات تطوير الخدمات.
- استراتيجية العمليات (Operations Strategy): مجموعة قرارات تشكل القدرات طولة الأجل للعمليات، كأداة تساعد على تحديد أساليب إنتاج الخدمة المقدمة للعميل وتحديد كيف وأين ومتى يتم تقديمها، ومستوى التكامل الرأسي في عملية الإنتاج والتوزيع، وتجديد تحدد العلاقات مع الموردين.
- استراتيجية التغيير (Change Strategy) : تعبر عن التغيير في الروى الذكية لشخص صاحب إحساس مرهف، وبشكل قادر على تلبية احتياجات وتطلعات الأفراد الذي تضمهم الهيئة.
- استراتيجية الموارد البشرية (Human Resource Strategy): عملية تحدد احتياجات الهيئة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها، وهي بمثابة حلقة الوصل بين إدارة الموارد البشرية والخطة الاستراتيجية العامة للهيئة.

- **مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية (Strategic Plane (Implementation Stage**

هذه المرحلة عبارة عن مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات المعتمدة، ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات على توفر مجموعة من المستلزمات يتمثل أهمها بالآتي: وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، وأن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة ومتوافقة مع الاستراتيجية المستخدمة، توافر سياسات جيدة وداعمة للاستراتيجية، توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفاعلية، القدرة العالية على توزيع وتخصيص الموارد بما يخدم تنفيذ الاستراتيجية، توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الاستراتيجية، توفر تكنولوجيا معلومات فعالة وداعمة لتطبيق الاستراتيجية. لذلك فإن وجود استراتيجية واضحة فقط ليس كافياً لتحقيق النجاح، فالرؤية الاستراتيجية دون الإجراءات التنفيذية اللازمة هي مجرد أماني، وفي نفس الوقت فإن الاستراتيجية الواضحة يلزمها تطبيق فعال لتحقيق النجاح الاستراتيجي **(Scharmer, 2009)**.

وبطبيعة الحال في هذه المرحلة من عملية الإدارة الاستراتيجية يتم الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات (IT) التالية في تنفيذ الاستراتيجية: نظم صياغة الخطة الاستراتيجية (Strategic Plan)، نظم إدارة التغيير (Change Management)، تكنولوجيا دعم تنمية الهيكل التنظيمي (Organizational Design)، الهندرة (Re-Engineering)، نظم دعم تعاون فريق العمل (Teamwork Collaboration)، تكنولوجيا دعم تخصيص الموارد (Allocation of resources)، تكنولوجيا تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

كما تستخدم أدوات تكنولوجيا المعلومات التالية لقدرتها على التنبؤ والحد من عدم اليقين في مرحلة صياغة الاستراتيجية: أدوات بناء نماذج الاستراتيجية (Strategy Modeling Tools)، نظم تطوير السيناريو (Scenario Development) والتقييم (valuation)، أدوات التصور البياني للاستراتيجية (Strategy Visualization)، ورسم الخرائط (Strategy Maps)، أدوات بناء النماذج الاستراتيجية للأعمال (Strategic Business Modelling)، تكنولوجيا التنبؤ الاستراتيجي (Strategic Forecasting).

وأما فشل تنفيذ الاستراتيجية، فإن اسبابها تعزى إلى الدوافع التالية: عدم تحديد أهداف استراتيجية صحيحة للمنظمة، نتيجة لتبنى رؤية استراتيجية غير واقعية، وعدم وجود فريق عمل متحمس لرؤية الهيئة الاستراتيجية وأهدافها، وضعف التواصل الخاص بالخطط الاستراتيجية، وفشل العمليات الإدارية في دعم الأنشطة التنفيذية للاستراتيجية التي تتبناها المنظمة، وتخصيص موارد غير كافية أو غير ملائمة، نتيجة أخطاء في قياس الأداء الفعلي. لذا يجب أن تترجم الاستراتيجية الفعالة إلى مهام مطلوبة من العاملين على كافة المستويات، وأن تكون واضحة، ويتم شرحها للعاملين، وتكون قابلة للقياس، ومرتبطة بالأهداف التي تحقق مطالب العاملين.

وتُعد مرحلة تطبيق (تنفيذ) الخطة الاستراتيجية، من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، ويعرّف تنفيذ الاستراتيجية بأنه "عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها ". وعليه فإن عملية تطبيق الاستراتيجية تتطلب خمس خطوات رئيسية، هي: تهيئة بيئة الهيئة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الاستراتيجية، مراجعة ثقافة المنظمة، اختيار الأهداف الاستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها، إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسئوليات عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وبذلك ينبغي عند صياغة هذه الأهداف اتباع القواعد التالية: إعداد الأولويات لكل مجال يتطلب التطوير والتحسين ومقارنتها بهدف التحكم في نجاح الاستراتيجية، بالإضافة إلى وضع قائمة بالتحسينات المطلوبة لكي يتحقق النجاح للاستراتيجية، وضع أولويات التغيير بتحديد المجالات التي سيتم فيها التحسين من خلال مقارنة الأوضاع القائمة حالياً بالأوضاع المثالية لاكتشاف الثغرات ومنها يتم تحديد مواطن القصور في أداء الهيئة بحسب أهميتها.

- **مرحلة رقابة وتقييم الاستراتيجية (Strategic (Evaluation and control Stage**

تأتي عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة الاستراتيجية، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء، أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وإن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الاستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي، والتأكد من جودة الخطة الاستراتيجية، حتى يتسنى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف. ويُمثل التقييم والتحكم دورا محورياً في عملية الإدارة الاستراتيجية وتحديد مدى تقدم الامور في كل مرحلة من المراحل واتخاذ أي إجراء ضروري لتحسين الأداء.

والجدير بالذكر هناك نماذج لتقييم الاستراتيجية، نذكر منها: نموذج العناصر السبعة McKinsey 7s Framework، وهو إطار "ماكنزي" لتطبيق الاستراتيجية، والمعروف بنموذج العناصر السبعة **7S**، والذي يُعد من أشهر أطر تطبيق الاستراتيجية. وتتمثل عناصر النموذج في: الاستراتيجية Strategy، الهيكل التنظيمي Structure، الأنظمة Systems، الأسلوب Style، العاملين Staff، المهارات Skills، والقيم المشتركة Shared Values.

وهناك أيضاً بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard (BSC)، عبارة عن أداة موضوعة تبحث عن التوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالعملاء والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو، والتوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء في المدى القصير والطويل، نشر وترجمة الاستراتيجية في صورة أهداف ملموسة للمنفذين. وأيضاً نموذج القوى الخمس (five forces model)، والذي يركز على تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص الحيوية والمخاطر الجادة التي تحيط بالهيئة.

وعلى صعيد تحليل ودراسة بيئة هيئات الموانئ من تهديدات، نجد من الضروري العناية الخاصة بالعناصر التالية:

تهديد القادمين الجدد، حيث إن دخول قادم أو منافس جديد إلى الصناعة يعد تهديدا للمتنافسين الحاليين لما له من تأثير سلبي على جاذبية الصناعة لأن هذا الدخول يؤدي إلى: زيادة حدة الصراع على الحصة السوقية المحدودة، وارتفاع إجمالي الطاقة الإنتاجية وزيادة مستوى العرض في الصناعة بما يؤثر على السعر والربحية، وتبدل موازين القوى في الصناعة لأن القادمين الجدد يأتون بطرق ومعارف جديدة ومؤثرة، وزيادة الضغط على مصادر المواد الأولية ومدخلات الصناعة، مما يشعر المنتجين الحاليين بالضيق لأن القادمين الجدد يزاحمونهم على موارد الصناعة.

حواجز الدخول، وتتمثل بالتالي: اقتصاديات الحجم نتيجة تكونها وتراكمها لصالح الهيئة عندما يكون حجم إنتاجها ضخما كون الإنتاج الكبير يخفض التكلفة الكلية للوحدة الواحدة مما يصبح دخول منافس جديد صعبا للغاية، وتمييز الخدمات يعني لها خصائص فريدة من جودة عالية في الأداء تصعب الدخول، والمتطلبات الرأسمالية تعني احتياجات رأسمالية مكلفة للغاية مثل الآلات والإنشاءات وبراءات الاختراع والتراخيص والأراضي وغير ذلك، والأوضاع غير المناسبة في الصناعة نتيجة وجود بعض الشركات القائمة حاصلة على مزايا عديدة تجعل من الصعب دخول جهات جديدة إلى تلك الصناعة. وكذلك صعوبة الاتصال بمنافذ التوزيع بالنسبة للهيئات الداخلة.

٣- استراتيجية شاملة لدعم الموانئ والنقل البحري

تعكف المؤسسة العامة للموانئ الكويتية على العمل باستراتيجية وطنية شاملة لتطوير النقل البحري وتشغيل الموانئ والتي تمثل إطاراً عاماً للعمل في الوقت الراهن والمستقبل، والتي سيتم البناء عليها في تنفيذ خطط التطوير والتوسعة المطلوبة في جميع الموانئ، لتلبية متطلبات التنمية ودعم حركة التجارة المحلية والإقليمية والعالمية. حيث أن إعداد هذه المخططات يأتي في إطار توجه المؤسسة لاستغلال الفرص المتاحة وتحويل الموانئ الكويتية إلى مراكز نقل وربط بحري إقليمي عالمي لخدمة الكويت والبلدان المجاورة، وتوجيه هيئات الموانئ بمتابعة إجراءات التنمية والتطوير وتنفيذها مع الجهات المختصة ذات العلاقة، بما سيخلق تأثيرا كبيرا في نمو أنماط النقل إلى أسواق دولة الكويت ودول مجلس التعاون الخليجي، والذي سيسهم أيضاً في تعزيز التبادل التجاري بين دول الخليج العربي وتيسير حركة البضائع والأفراد، والعمل على تعزيز القدرات التشغيلية للموانئ البحرية في الكويت لتتلاءم مع متطلبات تنمية النقل البحري بصفة عامة والموانئ بصفة خاصة والذي سيخلق فرصا اقتصادية واستراتيجية هائلة، وبذلك فأن الاستراتيجية الشاملة ستعمل أيضاً لتوطين الوظائف في جميع الموانئ البحرية الكويتية، وتمنح موظفيها الفرص للدراسة والتدريب في الداخل والخارج، مما يسهم في تفوق العديد منهم في أداء أعمالهم".

إن استراتيجية رفع كفاءة النقل البحري وتطويره لتحقيق المفهوم اللوجيستي الذي تنشده كافة الجهات ذات العلاقة بالموانئ والنقل البحري، تقتضي مناقشة موضوعين أساسيين: الأول يتعلق باستراتيجية رفع كفاءة النقل البحري وتطويره بما يحقق المفهوم اللوجيستي السديد لصالح التجارة المحلية كأحد حلقات سلسلة النقل متعدد الوسائط، والثاني يتعلق بالتأكيد ومراجعة الإجراءات الخاصة المطلوب اتباعها لتحقيق السلامة البحرية للسفن على اختلاف انواعها وطواقمها العاملة عليها من وإلى الموانئ الكويتية، وذلك وفقاً لاستراتيجية رفع كفاءة النقل البحري وتطويره (**السيد، ٢٠٠٧**).

وبادئ ذي بدء بعد الإشارة لمراحل التخطيط الاستراتيجي الذي تتبعه الدول البحرية والمتقدمة منها في هذا الإطار، فأن الاستراتيجية تتضمن "التعرف على الامكانات الإدارية والتشغيلية والفنية المتاحة للموانئ البحرية لتقييم ما يشهده بعضها من تطوير، وما تشهده أنشطة النقل البحري التي تنجز لصالح التجارة الخارجية والترانزيت والتجارة العالمية، وكذلك الحال بالنسبة لدراسات المشروعات التي تمت بالموانئ البحرية وما تحققه للصالح العام لدولة الكويت والمستثمرين وتقديم أنسب

الحلول للمشاريع المتعثرة – أن وجدت، وهذا بطبيعة الحال يصاحبه تنظيم وتصنيف وضع أولويات للمشروعات الاستثمارية في مجال النقل البحري ولوجستياته، وخلق نظام جاذب للموانئ البحرية الكويتية"، وهذه الاستثمارات ستشمل تركيب أنظمة في المعلوماتيات والكهرباء والإلكترونية واللاسلكية، وإنشاء أرصفة جديدة، ورصف بعض الطرق داخل الموانئ، ومشاريع تعميق، وإنشاء بوابات جديدة، وزيادة السعة الاستيعابية وتركيب مساعدات ملاحية، وإنشاء بعض المباني الجديدة ومتطلبات السلامة، ومشاريع سد الثغرات والمنافذ الأمنية في جميع الموانئ البحرية الكويتية، إضافة إلى زيادة عرض وعمق قنوات الدخول، وزيادة عمق حوض الدوران وبعض المناطق في الميناء.

ومن الجدير بالذكر أنه تجب مناقشة هذه الاستراتيجية مع كل رؤساء الهيئات المعنية بهذا القطاع البحري وما يتصل به للانتقال للمرحلة التنفيذية من حيث تحويل هذا الإطار إلى خطط يمكن تنفيذها حسب أولوياتها، وحسبما ستستغرقه من فترة زمنية - قصير أو متوسط أو طويل المدى. وعليه فإننا نبين في البحث ثلاثة محاور للاستراتيجية الشاملة كالتالي:

أ- **محور يتعلق بالموانئ**: تعتبر الموانئ العامل المساعد والمنشط في ربط التجارة مع الإنتاج في منظومة واحدة متكاملة، وانعاش المناطق الخلفية للموانئ ماديا وتجاريا، مما يجعلها تلعب دورا استراتيجيا في التنمية الاقتصادية للدولة وتواجه الموانئ الكويتية العديد من التحديات الإقليمية والعالمية بما يؤثر على قدرتها التنافسية، مما يتطلب الأمر مراعاة البنود التالية:

- استكمال إجراءات تطور البنية البحرية اللازمة لتعظيم العائد ومواجهة تحديات زيادة الطلب والتنافس في نقل البضائع والركاب والبضائع وعمليات التداول والتخزين في بعض الموانئ البحرية.
- رفع كفاءة وتنمية الكوادر البشرية كونها تعد من أهم العوامل المؤثرة في عملية تطوير صناعة البحرية بصفة عامة (موانئ ونقل بحري)، مما يستلزم الأمر وضع برامج تدريبية للقيادات الإدارية للموانئ وباقي مراكز المسئولية، بحيث يصبحون مؤهلين لتولى المناصب القيادية طبقا لمفاهيم الإدارة الحديثة.
- الاهتمام بتطوير الإجراءات والقوانين المنظمة للصناعة البحرية داخل وخارج دولة الكويت، وذلك لتحقيق سياسات هادفة في هذا الإطار طبقا لاستراتيجيات محددة وتحقيق أهداف ورغبة الدولة في تشجيع وتعظيم الصناعة البحرية واتخاذ كافة السبل والتي من شأنها تيسير الأنشطة المناطة بها من جانب جميع الوزارات المعنية لمواجهة المنافسة.

ب- **محور يتعلق بالخدمات اللوجستية**: وتركز الخدمات اللوجستية على النقاط التالية:

- بذل العناية لتطوير الخدمات التي تقدمها الموانئ البحرية للوصول إلى معدلات أداء وكفاءة عالية، أي تقليص زمن بقاء السفينة بالموانئ وبالتالي خفض التكلفة مع زيادة عدد مرات تردد السفينة على الميناء، وما يترتب عليه من كسب الوقت بدلا من دفع غرامات تأخير والذى ينعكس أثره في النهاية على التكلفة النهائية للسلعة.
- العمل على تقليل الفروق بين الموانئ الوطنية والموانئ المنافسة في منطقة الخليج العربي وزيادة نسبة الاستحواذ على تجارة الخدمات في ظل التكتلات البحرية العملاقة وسيطرتها على تجارة الخدمات.
- دراسة سياسة ترشيد حجم العمالة وصولاً إلى المعدلات العالمية، وبما يتمشى مع متطلبات التشغيل الحالية.
- وضع سياسة واضحة لتسعير الخدمات والاجراءات الإدارية بالموانئ الوطنية وتعاملها مع الجهات الداخلية المتعددة، ودراسة رفع مستوى التكامل اللوجستي بالموانئ الكويتية لتكون مراكز لوجستية عالمية قادرة على المنافسة في هذا المجال إقليميا وعالميا، وبما لا يؤثر سلبياً على جودة الخدمات المقدمة وقدرتها التنافسية إقليميا وعالميا.

ج- **محور يتعلق بالأسطول التجاري الوطني**: وهو من العوامل الرئيسية المؤثرة في تطبيق استراتيجية شاملة للصناعة البحرية، وهنا يتم التركيز على الرؤية المستقبلية لسياسات تفعيل دور الأسطول البحري التجاري، والحرص والتركيز على الحالة الفنية والعمرية لسفن الأسطول التجاري الكويتي لزيادة قدرة الأسطول على مواجهة متطلبات السلامة البحرية، وكذلك العناية بالاشتراطات التي تضعها سلطة رقابة دولة الميناء (PSC) على السفن التي ترد إلى موانيها الوطنية، هذا بالإضافة إلى خفض تكاليف التشغيل والصيانة، مما يقلل العبء على مشغلي السفن ويحقق الجدوى الاقتصادية من خلال التنسيق مع الشركات العالمية بهدف الحصول على تكنولوجيا بناء السفن للتمكن من تملك السفن الحديثة وتقليل تكلفة البناء والإصلاح للسفن، وزيادة نسبة مساهمة الأسطول البحري التجاري الوطني في نقل التجارة الخارجية والعمل على مواجهة منافسة اساطيل سفن الدول المتقدمة.

إن الاستراتيجية المتكاملة لتطوير النقل البحري، تشمل تواكب الموانئ مع المتطلبات العالمية والذى يعتمد على استغلال الميزة التنافسية لهذا الميناء، وربطه بالظهير اللوجستي، والصناعي المتاخم لها، وتعميق المجاري الملاحية للموانئ، لزيادة الغاطس الذى يؤدى إلى استقبال سفن الأجيال الحديثة، وتطوير البنية المعلوماتية، وميكنة الإجراءات داخل الموانئ وربط جميع الأجهزة العاملة من خلال منظومة واحدة، لتفعيل نظام الشباك الواحد، وربطها بالمراكز اللوجستية، على مستوى الدولة. والتركيز على تنوع وحدات الأسطول (كماً ونوعاً)، وكذلك الاهتمام بشبكات الطرق والسكك الحديدية (النقل المتعدد

الوسائط)، وتطوير العنصر البشرى، والأنشطة والخدمات، من أجل الوصول إلى الاستغلال الأمثل لهذا القطاع.

٥- عناصر تقييم الموانئ البحرية الرئيسية

- البعد **الجغرافي**: يمكن تمثيل البعد الجغرافي بعبقرية المكان كما هو يوصف بالنسبة لبعض المواقع مثلاً لبعض الموانئ البحرية ذات الموقع الفريد، ناهيك عن موقع البلد أصلا كموقع مصر الموصوف بعبقرية المكان، حيث هي قلب خطوط مواصلات قارات العالم، حيث تتلاقى فيه الطرق التي تربط بين افريقيا وآسيا وأوروبا وأمريكا. حيث أنه كلما أمكن استغلالها الاستغلال الأمثل، كلما أمكن الاستفادة من الميزة النسبية التي وهبها الله لصاحب هذه الأرض، بما يحتم أن تكون بوابة العالم (GATE OF THE WORLD)، وإلا نكون قد أهدرنا القيمة النسبية لهذا البعد المكاني، والذي يلزم بطبيعة الحال إلى حملة تسويقية نشطة تستهدف وضع الموانئ الوطنية في مكانها المناسب.
- البعد **الاقتصادي**: تُعد الموانئ البحرية من أهم القطاعات التي تساهم بشكل فاعل في دعم الاقتصاد الوطني ونموه، وهي المنفذ وحلقة الوصل للتبادل التجاري والصناعي بين الدول والشعوب، إذ تستقبل النسبة الأكبر من حركة الواردات والصادرات حول العالم، وبذلك فهي تؤثر تأثيراً مباشراً على استقرار الأسواق المحلية، ولها تأثيرها الواضح أيضاً على كافة الخطط والبرامج التنموية التي تضعها الحكومات في كافة دول العالم. كما تأتي أهمية تطوير الموانئ الوطنية من ارتباطها الوثيق بمشاريع التنمية بالدولة، والتي لن تجد طريقها إلى التنفيذ ما لم يكن هناك منظومة متكاملة لإدارة الموانئ بإمكانياتها وتجهيزاتها وموقعها الجغرافي المتميز.
- البعد **التاريخي**: كانت الموانئ البحرية قديماً تستخدم حسبما يتاح لها من إمكانيات تؤهلها للقيام بدورها الرائد كنافذة وحلقة وصل بين البلد وباقي انحاء المعمورة، بيد أنه بإضافة بعض التعديلات مثل فتح بعض القنوات أو التوسعات أو زيادة الأعماق أو خدمات لوجستية بها يمكن أن تؤدي هذه الموانئ دوراً قويا لتنمية التجارة الخارجية ولصالح الدخل الوطني، ولا شك أن الأمر يحتاج إلى مزيد من الدراسات والأبحاث المتخصصة المعنية بالقيمة المضافة (VALUE ADD) لكي تقوم هذه الموانئ بكل المهام المناطة بها كواجهة ونافذة على العالم.
- البعد **السياسي**: كانت توجهات الدول تقتضي أن تكون الموانئ البحرية دائما من المرافق الحيوية للدولة، والتي تعتبر ملكاً وإدارة للقطاع العام مثلها مثل السكك الحديدية، التلفونات الطرق العامة وذلك لمنع استغلال القطاع الخاص للشعب عند إدارته هذه المرافق. وقد لوحظ في الآونة الأخيرة توجه الكثير من الأجهزة والمؤسسات الحكومية في معظم الدول إلى تبني مفاهيم استراتيجية التسويق وتطبيقها في العديد من المجالات الخدمية والاقتصادية، وبنظرة عامة وشاملة، يمكن القول بأن أهم دوافع الأخذ بالتفكير الاستراتيجي في القطاع الحكومي تتلخص في: تدهور الأداء الاقتصادي مع الندرة النسبية في الموارد الاقتصادية، وازدياد الأعباء الواقعة على ميزانية الدولة، والعجز عن تهيئة ما يكفي من فرص العمل لتلبية احتياجات الأعداد المتزايدة من القوى العاملة والتكيف معها، مع الحاجة إلى تغيير أنماط وسلوكيات وهياكل وإجراءات العمل داخل الأجهزة والمؤسسات الحكومية الخدمية والاقتصادية بما يتفق مع طبيعة ومتطلبات العصر، وهذا كله يتأتى مع ضرورة التحسين والتطوير المستمر في جميع المجالات لمواجهة التغير في الظروف الوطنية والعالمية، والاستفادة بما توفره من فرص، والاستعداد لمواجهة ما تفرضه من تحديات راهنة.
- البعد **الاجتماعي**: تعتمد على الأنشطة والخدمات التي تقدمها الموانئ البحرية، مجتمعات كبيرة ومؤثرة على الاقتصاد وخاصة في الدول ذات السواحل البحرية، وأن التغيرات التكنولوجية لها مردود على هذه المجتمعات وقد يغير من المهارات والتخصصات المطلوب مزاولتها، وكلما زادت كمية البضائع المارة عبر الموانئ البحرية، كلما زاد رخاء هذه المجتمعات وبالذات بالنسبة للبضائع الانتاجية، والعكس صحيح أيضاً، وأن التجارة المارة بالموانئ يمكن تصنيفها إلى: تجارات استيراد وتصدير وعابرة، وإن عامل المنافسة وقوة التسويق سيؤديان إلى زيادة حجم هذه التجارة.
- البعد **التنظيمي**: يعتبر البعد التنظيمي أحد العناصر المهمة في تقييم وضع الموانئ البحرية من حيث تعددها وتبعيتها لجهة واحدة في البلد الواحد، فقد يختفي دور التسويق التنافسي فيها، وهنا يبرز دور الدراسات والتحليل الاقتصادي في أدراك حقيقة استغلال طاقات هذه الموانئ بالنسبة لحجم التجارة المارة بها، وكذلك حاجة هذه الموانئ إلى الاستثمارات الرأسمالية المطلوبة لأغراض التحديث ومواكبة الموانئ المتقدمة في هذا إطار التطور التكنولوجي وظهور تطبيقات لا يصح الاستغناء عنها أو تجنبها من جهة، ومن جهة أخرى توجيه الجهود التسويقية المبذولة مع توفير قدر من المنافسة بينها. ومن هذه الدراسات المطلوبة هو وضع (Master Plan) للموانئ البحرية مدعم بخطة تسويقية (Aggressive Plan) تضم كل العناصر السابقة تحت مظلة استراتيجية تسويق خدمات الموانئ البحرية.

٥-١ المعلومات التنافسية واستراتيجيات تميز الموانئ البحرية

تلعب إدارة الأعمال دورا كبيرا وفعالا في محيط إدارة الهيئات والمنظمات الناجحة، وفي فصل سابق تم التطرق إلى نظم الإدارة الحديثة وتطبيقاتها، وتنفيذ السياسات لتطبيق تكنولوجيا المعلومات، نجد من الضروري بمكان أن نلقي الضوء على استراتيجيات التميز في محيط التنافس الذي أخذ على عاتقه النهوض والاستمرار سواء في البحث عن فرص جديدة أو أسواق جديدة للمنتجات (الخدمات). ونرى أن عصب إدارة الأعمال في هذا المجال يدور حول اتخاذ القرار استنادا على كم من المعلومات، ليفرز قرارا سليما في توقيت سليم. وهنا علينا أن نتصور ضخامة هذا الكم من المعلومات في عصر تفجر المعلومات والمعرفة، فبالمعرفة واستراتيجيات تطبيقاتها التي

يمكن تمثيلها بعنصر القوة لاختراق محور مواجهة المنافسة وتلافي تراكم المعلومات.

فالمعلومات هي عنصر القوة، وأن من يحوز مضمار القوة هو من يمتلك المعرفة ويحسن استخدامها في نطاقها الواسع والتي تكاد تكون (المعرفة) متاحة للجميع بغض النظر عن بعض الاستثناءات، ولخروج هذا المفهوم إلى حيز التنفيذ، يتبادر إلى الذهن كم من المعلومات والمعرفة المطلوب إدراكها والإلمام بها؟ ولاشك أن هناك فرقا جوهريا بين المعلومات من حيث جمعها (بطرق نحن بغنى عن حصرها)، وعن إمكانية الاستفادة منها. فالمعلومات يمكن تصنيفها مبدئيا إلى **كم و كيف**، ومن المتيقن أن تصنيف المعلومات من حيث الكيف يمكن تقسيمها إلى معلومات متصلة مباشرة بمجال التخصص، ومعلومات غير مباشرة تتعلق بمجالات أخرى، ومن المعلومات المتصلة مباشرة، معلومات قابلة للاستخدام ومنها غير مناسبة لنطاق التطبيقات التي نرعاها على أقل تقدير. وعليه نخلص القول أن القيمة الحقيقية للمعلومات هي التي تعطي ثقل لمن يُحسن استخدامها، لذا فإن القرار الأمثل والفعال هو القرار المنبثق من القدرة على استخراج القيمة من المعلومات المتاحة أو معلومات غير متاحة ذات طابع سري لدى المنافسين، بهدف صياغة استراتيجية متميزة تناسب الموانئ الوطنية على وجه الخصوص.

أولاً: التخطيط الأمثل للموانئ الوطنية

يهدف التخطيط الجيد للموانئ البحرية على جميع مستوياتها في البلد الواحد (في حالة وجود أكثر من ميناء بحري)، إلى تكامل هذه الموانئ بغية توفير جميع الإمكانيات المتاحة أو قدراتها لخدمة تجارته الخارجية من واردات وصادرات وتجارة عابرة. ومن خلال هذا التكامل لا يسعى أي ميناء منهم للحصول على ميزة تنافسية تفضله على باقي الموانئ الأخرى في نطاق البلد الواحد، وإنما تعمل جميع هذه الموانئ للفوز بميزة تنافسية إزاء الموانئ الخارجية بصفة عامة وعلى القريبة منها بصفة خاصة إذا ما كانت الموانئ الوطنية تتنافس مع موانئ خارجية تعمل على تحقيق نفس الأغراض والأهداف المقامة من أجلها تلك الموانئ **(أبو معاش، ٢٠١٤)**.

ومن جملة العوامل المؤثرة على أداء الميناء هم عملاء الميناء الذين يتمتعون بحرية المفاضلة بين الموانئ الواقعة على خطوط تجارتهم البحرية واختيار أفضلهم، الأمر الذي يولد تنافسا غير مخطط بين الموانئ الوطنية يقوم نتيجة العوامل التالية:

- الموقع والإمكانيات والتسهيلات الأساسية المستخدمة للهيمنة على أكبر حجم من البضائع وحركة السفن.
- التحولات والتغيرات البنيوية والتنظيمية الطارئة أو المخططة المبنية أساسا لجذب تجارة، أو خط ملاحي معين.

ثانياً: ميزات التنافس الدولي

إن الصيغ الحديثة لتفسير مميزات التنافس الدولي، يمكن حصر أهمها في أربع مساهمات دولية والتي تشكل بيئة تكامل المؤسسات: العوامل الإنتاجية، عناصر الطلب، طبيعة الصناعات والخدمات المساعدة، استراتيجية الهيئة.

فبالنسبة لعناصر **العوامل الإنتاجية** والتي تشمل الأرض والعمالة ورأس المال والموارد والتي بدورها تصنف إلى: موارد طبيعية، موارد بشرية، البنية الأساسية، موارد المعلومات، موارد رأسمالية. وتختص عناصر البنية الأساسية بما يتعلق بالمناخ والموقع، وعدد الأفراد. أما العناصر المتقدمة منها فهي التعليم الشخصي، قدرات البحث والتطوير، الاتصالات الرقمية المتقدمة للبنية الأساسية، والفرق بينهم يكمن في أن العناصر الأساسية تهدف إلى خفض العمليات الضرورية مع توسع عالمي بفعل تحول تصميم المنتجات، بالإضافة إلى تحسين النقل وتسهيل عملية الاتصالات.

وحالياً تعتبر العناصر المتقدمة هي أكثر العناصر تحديداً للميزات التنافسية، مثل قابليات التحسين والإبداع من خلال التعلم والاستثمار في مجال البحث والتنمية. وهناك عدة عوامل أساسية مثل الموارد الطبيعية من حيث محدودية توفرها ونموها وتكاثرها، بينما العناصر المتقدمة لا تتعرض لمثل هذا التحديد. وتتأثر ظروف الطلب في القدرة على إحراز مكانتها في مجال اقتصاديات الحجم، ومعدلات وخواص التحسين والإبداع، علماً بأن تطور الاقتصاد يمر بثلاثة دفوعات رئيسية، هي: **الاستثمار:** ويقصد به التلقائية والقدرة على استحداث التمويل وتوفير تسهيلات ذات كفاءة في السوق العالمية، **الإبداع**: ويقصد به خلق تقنيات جديدة للإنتاجية تدار من قبل مستوى مهارة عالي وتقني متقدم، **الثروة**: وذلك في حالة تحقق مستوى الوفرة التي تضمن النجاح.

ثالثاً: المعلومات التنافسية

يحجم كثير من المختصين عن الحصول على معلومات تنافسية (تدعم موقف هيئاتهم التنافسي) من الهيئات الغريمة بصورة عامة، لأنه يعتبر عملاً غير أخلاقي، بينما تلجأ إلى هذا النشاط جهات أخرى، يكون مردوده تقدمهم، وعليه نجد استفحال هذا النشاط سمة للمؤسسات الناجحة دون غيرها (المتدهورة). ويتم ممارسة هذا النظام في الحصول على المعلومات بأنماط مختلفة، قد لا يلفت بعضها الأنظار كونها ممارسة مشروعة لا تتعارض مع القيّم، بل وأكثر من ذلك فهي تحقق الهدف المطلوب لمن يقيمه، مثل إقامة المعارض، فإن الهيئة المنافسة تقوم بعرض منتجاتها وأسعار خدماتها لأغراض ترويجية، عندما تقوم الجهة المعنية بالحصول على مرادها بسهولة ويسر، ولا يقتصر هذا النمط على النظرة الفاحصة وإنما بحضور بورصة الأوراق والسندات المالية للاستفاضة بمعلومات تهم المتنافسين من معرفة أسعار الأسهم وخلافه أو الحصول على المعلومات بشكل مباشر من الهيئة المنافسة مثل أسعار ومواصفات منتجاتهم، أو يتم تلقي المعلومات التنافسية من خلال مندوبي المبيعات الذين يتمتعون بثراء المعلومات حول خدمات مؤسساتهم، وأيضا نقاط القوة والضعف ومجالات التسويق وآراء المنافسين. ولاشك أنه يترتب على المعلومات التنافسية فوائد جمة تؤثر على الهيئة، منها: إعادة هندسة العمليات، إعادة هيكلة الأسعار، بحث توزيع الفرص التسويقية، إعادة هيكلة الاجور والرواتب.

إن الحصول على المعلومات من الموانئ المنافسة، يعني تحويل المعلومات العامة إلى معلومات حيوية لدى الجهات الطالبة للمعلومات سواء كان مصدرها مباشرا: وهي معلومات ترد من المنافسين مباشرة مثل التي تختص بالبيانات والإعلانات والمواد الترويجية والخدمات ومعدلات النوالين والتسعيرات الأخرى، أو ما يمكن الحصول عليه من شبكة الإنترنيت والمعارض، أو مصادر غير مباشرة: وهي المعلومات التي يمكن الحصول عليها عن طريق طرف ثالث، مثل وسائل الإعلام والأدلة والصحافة. وبالرغم من أن المعلومات التي ترد عن مصدر مباشر والتي تتصف بأنها مترابطة وأوفر وأشمل من المعلومات غير المباشرة، إلا أنه في كل الأحوال يتطلب الأمر عملية التربيط بين المعلومة ومصدرها، ويمر هذا النشاط بمرحلتين:

الأولى: وتقتصر على تحديد الأهداف المطلوبة تحقيقها على ضوء المعلومات الواردة، وهي غالبا ما تكون نقاط الضعف في الهيئة، ومن ثم تحديد المنافسة وإمكانية الاستفادة منها في بحث حالتهم وتحركاتهم التجارية أو التنظيمية (**أبو معاش، ٢٠١٤**).

الثانية: وتبدأ هذه المرحلة فور وصول المعلومات ويقوم المتخصصون بتجميعها بغرض تحليلها بتحويل المعلومات الخام إلى معلومات حيوية بأتباع أسلوب المقارنة وتحديد مصداقية مصادر معلوماتها (أي مدى صدق مصدر المعلومات)، والدافع والهدف من وراء بث هذه المعلومات، علماً بأن هذه المصداقية لا تتحقق بنسبة ١٠٠% بل يكتنفها دوافع تحيز ولو بنسب بسيطة (يمكن اغفالها).

وإن دقة المعلومات (أي توافر الأركان الأساسية في المعلومات لتصبح ذات فائدة)، يتأتى في ترتيبه بعد تحديد درجة المصداقية، وهذا بالرغم من وجود فرق شاسع بين الاثنين، يلي ذلك التنسيق بين المعلومات المقبولة ومصادرها، وسيما لأن المعلومات التي تعلنها الهيئة المنافسة قد لا توفر بوضوح المعلومة المطلوبة، وعندها يجب البحث بين السطور وتجميع شتات المعلومات المطلوبة، فمثلاً إعلان الميزانية المالية للمؤسسة المنافسة قد لا يفي مباشرة بالمعلومات المطلوبة، ولكن بمقارنة ميزانيات السنوات السابقة لها، يكشف الكثير من المعلومات التي لم يفصح عنها.

كما يقع على الإعلانات المبوبة دور كبير في الحصول على المعلومات المطلوبة للتنافس، مثال ذلك الإعلان عن بيع بعض مستلزمات أو خط إنتاج بالكامل، أو لمناقصة توريد أجهزة أو قطع غيار أو طلب تعيين مدير فني أو مدير تسويق أو الإعلان والذي يكون مختبئا بين السطور، ناهيك عن ان غياب معلومة ما، قد تُعتبر معلومة في حد ذاتها.

رابعاً: استراتيجيات التميز (الموانئ البحرية)

يتوقف نجاح الهيئات التي تسلك نظم الإدارة الحديثة، على اتباعها لاستراتيجيات متميزة تأخذ بيدها مشوار كفاح شاق، وبالنتيجة لا يعني النجاح أو التفوق في ترتيب الهيئة المرحلي نهاية المطاف، وإنما يستتبع النجاح ضرورتان: **أولهما** للمحافظة على استمرارية هذا النجاح، **وثانيها** تطوير مسيرة النجاح لتتمشى مع متطلبات التحديث والابتكار المستمرين وبالذات في بيئة تنافسية حادة لا تثبت فيها الأوضاع على حال، فمع كل اشراقة، تفرز معالم وابتكارات جديدة يتطلب الأمر معها مراجعة وتطوير الاستراتيجية المتبعة، وبذلك يمكننا بوجه عام أن نصف الخطوط الرئيسية لاستراتيجيات التميز الثلاثة كما يلي:

الاستراتيجية.. الأولى (المبادرة): ويعتبرها جميع المتخصصون بأنها واحدة من أهم المهارات وأشدها تميزا لمن يسلكها من الموانئ على مختلف مستوياتهم، وبالذات الموانئ التي تبحث عن تحيين الفرص لتتقدم مسافة أبعد لصالح مينائهم. كما أن عنصر المبادرة يحتل مكانة هامة بين مختلف استراتيجيات الموانئ، وخاصة بالنسبة للموانئ الهيئة حديثا، فهي تبقى محط أنظار جميع المتعاملين مع هذا القطاع وخاصة من يحتل موقع الميناء وخدمته مجال اهتمامهم، وبذلك سيكتشفون بسرعة فيما إذا كان هذا الميناء يقع ضمن شريحة الموانئ الجاذبة لخدماتهم، وانه على استعداد لتجاوز وأهدافه المحددة ليخوض أبعاد أكبر وطموح أكثر ليحقق مآرب عملائه (**Scharmer, 2009**).

واستراتيجية المبادرة لا يتم دراستها واستيعابها نظرياً للتطبيق، وإنما هي حصيلة سابقة أعمال وتعاملات مع بيئة العمل، فهي تحدث (المبادرة) ببطء ومشقة من خلال المجالات التالية: البحث عن خدمات إضافية تتجاوز الأهداف والخدمات التي أقرتها، وقبول بعض المخاطر المحتملة، ويقصد بها معرفة كيفية اختيار المبادرات الصحيحة مع دقة حسابات المخاطر الناتجة في كل الأحوال المحتملة، حيث أن المبادرات سلاح ذو حدين أولهما مواجهة الظروف الحالية وتبعات الدخول في صراع تنافسي مع المؤسسات الأخرى، حيث غالبا ما يحتاج الوضع الراهن الى تغيير من جراء المبادرة الجديدة. والحد الثاني في المخاطرة هو تعرض سمعة الميناء للمخاطرة مرتين، مرة في تامين سلامة الاختيارات الجديدة والأخرى في احتمالات نجاح تنفيذها من عدمه.

الاستراتيجية الثانية (توثيق شبكات المعلومات والعلاقات): تنطوي المعلومات المنتمية لسبل عديدة على أهمية كبرى منها المعلومات المختصة بالنظم والتقنيات الإدارية، وتقنيات الاسترجاع والحصول على معلومات داخلية وخارجية، ودرجة الاعتماد على الإدارات الرئيسية المتاحة داخل المنظمة، ودورات التدريب المتخصصة، الخ. والحقيقة فإن كثيرا من المستويات الإدارية في موانئ الدول النامية (ناهيك عن باقي المؤسسات) يعانون من مشكلة قصور ونقص المعرفة، وهناك الكثير منهم من يحتاج لاستكمال معرفتهم لإتمام المهام الموكلة إليه بالصورة المناسبة، والسؤال الذي يُطرح في هذا الإطار: ما هو حجم المعلومات التي يجهلونها بالنسبة لما يدركونه ويعرفونه؟.

فالحاجة للمعلومات تُدرك من حيث إنها الوسيلة لبلوغ إنتاجية أعلا وبالذات مع اطراد التقدم التقني. وهنا تجدر الإشارة إلى لدور العلاقات الحميمة سواء مع الجهات الرسمية وغير الرسمية أو مع الأجهزة والمعدات التقنية، وبالإضافة إلى أن تقويم أواصر التسويق يتم من خلال توثيق العلاقات مع جميع هذه الجهات بعد

الحصول على ثقتهم ورضاهم للاستمرار في تحقيق الإنجازات المخططة. ونتيجة للتغيرات التي طرأت على التنظيم الهرمي والإداري وللقفزات التقنية وتغيير نمط وأساليب الحياة وجدولة الأعمال وحصر الأولويات، فإن العيب لا يقتصر على الموظفين فقط، وإنما على التنظيم الإداري والمعرفة التنظيمية والتي تعني بمفهومها الجديد القدرة على إدارة المصالح التنافسية داخل بيئة العمل لترويج خدمة أو تحقيق هدف ما.

إن الإدارات التي لا تقنن المبادرة، ستجدهم عاجزين في مجال المعرفة التنظيمية والتي تقتضي بطبيعة الحال معرفة الإمكانيات والتسهيلات والخدمات المتاحة، ونوع الخدمة التي تتقنها وتحاول عرضها في مقدمة الخدمات لتنفيذها، ووضع خطة للسيطرة على مسار المستقبل الوظيفي وربطه بالإنتاجية، وذلك يتطلب بطبيعة الحال تخطيطا متكاملا للمشاريع الحالية والمنظورة مستقبلاً وجدولة زمنية لتنفيذها مع متابعة جادة، وإمكانية تخزين واسترجاع المعلومات ووضع البدائل. وأن إشراقة حافز الموقف التنافسي في موانئ دون غيرها، هو سلبية غيرهم في إدارة تدفق أعمالهم أو رسم مساراتهم المستقبلية.

الاستراتيجية الثالثة (استراتيجية الرؤى المتكاملة): لا تعني هذه الاستراتيجية التشدق بالشعارات الرنانة وإعادة صياغتها للحصول على مصداقية تامة، وإنما البحث عن بلورة الممارسات العملية داخل أطر واضحة، وذلك بفهم جيد للعلاقة بين مهام الخدمات المقدمة وبين الجهد المقدم من الفريق. فالإدارة المتميزة للموانئ تعني القدرة على فهم ما قد تحدثه التغيرات في أسلوب الأداء على جهد الفريق وخاصة في مشروعات الخدمات التي تقدمها الموانئ البحرية والتي تتطلب مشاركة القطاعات المعنية الأخرى بعد أن قدمت الإدارة صورة كاملة للخدمات المقدمة.

ومن منطلق هذه الاستراتيجية يجب التأكيد على المبادئ الحتمية لروح الفريق في المشاركة الحقيقية لا المظهرية، حيث أن الفريق ضروري إنجاز المهام المعقدة والأعمال المتراكمة والتي أصبحت فوق طاقة الفرد، أو المهام التي تعتمد على القدرة الذهنية، عندها لابد من اللجوء إلى الفريق لتنفيذها. وقد يكون الفشل كامنا لا محالة في الممارسات الجماعية بسبب التميز المادي بين أعضاء الفريق الواحد، وتباين المستوى الثقافي بين الإدارات العليا وباقي أعضاء الفريق، مما تؤول نتيجته إلى الافتقار لروح العمل المطلوبة، ويتم التغلب على هذه المشكلة بخلق الوعي المناسب عند تفويض الفريق بالمهام، باعتبار أن دوافع الفريق تتعدى المكاسب والنواحي المالية **(Scharmer, 2009)**.

كما يجب الأخذ بعين الاعتبار أن مهارات قيادة الفريق تعني العمل كقائد غير ذي سلطة، يعمل بهدوء ودون استعراض لفرض رأيه على الآخرين (بتأثير سلطة القيادة)، فالزملاء يتعاونون بآرائهم مع القادة (الصغار)، حيث أن هذا الأسلوب المختلف في القيادة يُعد استجابة للتغيير الإداري للعبور من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات، مما يتطلب معه خبرة معرفية ورأي سديد، يتوجهما علاقات إنسانية واهتمام بأهداف المجموعة ليتحرك الجميع طواعية للعمل بإرادتهم لتحقيق الهدف.

٥-٢ التوجهات الحديثة في النقل البحري وخدمات الموانئ

تشهد صناعة النقل البحري منذ منتصف الستينات تغيران جذريان: الأول انتشار نظام تحوية البضائع (Containerization)، والثاني العمل بمبدأ اقتصاديات الحجم الكبير (Economics of Scale)، وبالتالي التوسع في استخدام السفن ذات الحمولات الكبيرة في نقل البضائع الصب بنوعيها (الجاف أو السائل) للاستفادة من وفورات الحجم الكبير، وما يتبعه من تجهيزات ومحطات ومعدات وتطورات مستقبلية حاضرة ومرتقبة في صناعة النقل البحري عموماً والتي يمكن بيان ابرزها كالتالي:

أولاً: استمرار التوسع في استخدام السفن ذات الحمولات الكبيرة للاستفادة من وفورات الحجم الكبير، فبالنسبة لسفن الحاويات تم تملك سفن حاويات تصل سعتها إلى ١٨٠٠٠ حاوية مكافئة، وبالنسبة لنقل البترول الخام من المتوقع ازدياد أعداد ناقلات البترول المتناهية الحجم ULCC حمولة نصف مليون طن، وناقلات البضائع الصب الجاف حمولة ١٥٠ ألف طن، كما أنه من المتوقع العودة إلى بناء الناقلات المشتركة OBO، وكذلك الحال بالنسبة لزيادة أسطول ناقلات غاز البترول LPG والغاز الطبيعي LNG نتيجة اكتشافات جديدة لحقول الغاز والاتجاه إلى التوسع في استخدام الغاز كمصدر للطاقة أقل تلوثاً من البترول والفحم.

ثانياً: استمرار الاهتمام بتطوير الموانئ البحرية من حيث تجهيزها لاستقبال السفن الحديثة كبيرة الغاطس مع زيادة الاتجاه إلى مشاركة الشركات الملاحية لهيئات الموانئ بتقديم التمويل اللازم لهذا التطور. والعمل على ربط ظهير الموانئ بمناطق صناعية ومراكز لوجستية، وربطها أيضا بالنقل متعدد الوسائط، بالإضافة إلى تطوير إمكانيات المحطات المتخصصة وتزويدها بالمعدات الحديثة لزيادة معدلات التداول.

ثالثاً: زيادة الاهتمام بالبيئة البحرية وفرض سيطرة (Port State Control) في تطبيق اللوائح المعنية بسلامة وأمان إبحار السفن والأرواح، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة الموارد البشرية حيث أن أكثر من ٨٠ % من الحوادث البحرية سببها الخطأ البشري **(أبو معاش، ٢٠١٤)**.

رابعاً: الاتجاه نحو التوسع في استخدام أساليب ومناهج الإدارة الحديثة، هذا بالإضافة إلى الاتجاه نحو اندماج شركات الملاحة لتكوين كيانات قوية تحظى بمركز تنافسي متين، والاستفادة من الإمكانيات الهائلة البشرية والتقنية المتميزة الموجودة بهذه الشركات، والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير في الإنتاج، وتوفير نفقات الإنتاج خصوصاً المصروفات الإدارية مما يزيد من فائض الأرباح وعائد الاستثمار بما يعمل على تقوية المركز المالي للكيانات القائمة والجديدة للحصول على شروط ميسرة لصرفها في الاستثمارات التي تحتاجها لأغراض التطوير والتنمية.

خامساً: الاتجاه نحو التوسع في تكوين تحالفات استراتيجية بين شركات خطوط الحاويات حيث تسيطر حالياً أكبر عشر شركات ملاحية في العالم على ٣٥ % من أسطول سفن الحاويات العالمي، علماً بأن هناك توجهات لبعض ملاك سفن الحاويات إلى بناء سفن حاويات سريعة قادرة على الإبحار بسرعة ٤٠ عقدة لنقل البضائع ذات القيمة المرتفعة، هذا بالإضافة إلى زيادة سعة التحميل على ظهر سفن الحاويات.

سادساً: زيادة الاعتماد على تقنية نظم المعلومات، مثل تبادل البيانات إلكترونياً (EDI) بين دول العالم كنتيجة للتوسع في التجارة الإلكترونية (E-Trade) وما سيتطلبه ذلك من تعديل لتشريعات الدول لإكساب هذه الوثائق الحجية القانونية. وكذلك ضمان أن تكون الهيئة موجودة في محركات البحث - مثل غوغل، حيث ما زالت الطريقة الرئيسية لإيجاد المعلومات على الإنترنت، فإن لم يكن موقعك ملائما لها، اعتبر أن كل جهودك في نشر محتواك على موقعك تذهب سدى .

٥-٣ إرشادات لتسويق خدمات النقل البحري

- يقوم فريق تسويق خدمات النقل البحري على توفير البضائع اللازمة لشغل فراغات السفن سواء لسفن الخطوط المنتظمة، أو سفن وناقلات البضائع الصب، مما يتطلب قيام ملاك السفن بالاتصال بأصحاب البضائع مباشرة، أو عن طريق مقدمي البضائع (وكلاء الشحن)، أو عن طريق سماسرة تأجير السفن **(Kotler& Keller, 2008) .**
- يتم تسويق خدمات السفن بالموانئ علاوة على ما يناط بالوكلاء الملاحيين وممثلي الخطوط الملاحية وملاك السفن من مهام ومسئوليات في الموانئ البحرية.
- يُعهد بتسويق خدمات الموانئ إلى هيئات الموانئ، وذلك لجذب أكبر عدد ممكن من الخطوط الملاحية والسفن الجوالة.

بيد أن الاعتبارات التي تقوم عليها الاستراتيجية الناجحة لتسويق خدمات النقل البحري، والمتبلورة في الاهتمام بتوفير الكوادر المتخصصة لإدارة هيئات الموانئ أولاً، ومن ثم تقديم خدمات التسويق، والتنبؤ بالسوق المستهدف وما تقدمه الموانئ المنافسة، وضرورة فهم وتحليل العملاء في كل سوق وخاصة الأسواق المعنية بتقديم نفس الخدمات القريبة منها والبعيدة، وكذلك التنبؤ باتجاه السوق الملاحية العالمية.

٥-٤ استراتيجية تسويق خدمات الموانئ البحرية

أساساً بدأ استخدام مصطلح "استراتيجية التسويق" في المجالات العسكرية، إلا أن الاستراتيجية في إطار إدارة أعمال المؤسسات والهيئات، تنصب على الأسواق التجارية بصفة خاصة، وعلى النواحي الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتقنية بصورة عامة، وفي قلب هذه الاستراتيجيات تكمن استراتيجية التسويق لخدمات الموانئ، حيث أن هيئة/ سلطة الميناء لها هدف واحد هو بيع خدماتها، وأن جميع استراتيجياتها الأخرى غرضها الوحيد هو دعم المجهود التسويقي للهيئة. لذا فإن استراتيجية التسويق لأي هيئة يجب ان تكون متوافقة ومتطابقة مع موارد الهيئة واستراتيجياتها المتعددة في مجالاتها الرئيسية الأخرى، كما يجب أن تتعرف الهيئة بوضوح كامل على نقاط القوة والضعف وعناصر الفرص المتاحة والتهديدات التي قد تواجه الهيئة.

- **عناصر التسويق**

تتضمن استراتيجية التسويق على عناصر متعددة ومتشابكة وهي تختلف من منظمة إلى أخرى، ناهيك عن اختلافها بين منتج وآخر، وحتى ما بين منتجين متنافسين في تقديم خدمة معينة، وبذلك فإن استراتيجية التسويق تعتمد على اختيار هيئة الميناء لخليط من عناصر التسويق (a marketing mix). وللوصول إلى عناصر التسويق الذي يحقق أعلى ربح أو مبيعات، يلزم أن تكون هذه العناصر متوافقة مع متطلبات السوق بالنسبة لكل خدمة على حدة، وبالرغم من تباين كل خليط من العناصر التسويقية من خطة لأخرى، إلا أن معظم استراتيجيات التسويق تشمل العناصر الخمس التالية: اختيار السوق (Market Selection)، تخطيط الانتاج (Production Planning)، التسعير (Pricing)، نظم التوزيع (Distribution System)، الإعلام التسويقي (Marketing Communication).

➢ **اختيار السوق** (Market Selection): إن أهم قرار تتخذه الهيئة سواء كانت خدمية/ إنتاجية، أو حكومية/ خاصة، هو تحديد الأسواق التي ستخدمها بالنسبة لكل خدمة أو نشاط تقدمه، حيث ان اختيار السوق يعني للهيئة الالتزام نحو مجموعات العملاء وتحديد المهارات الواجب توافرها في العمالة، ومدى التقدم التقني المطلوب استخدامه، ومستوى المنافسة المطلوب تحقيقها، وذلك إن الخطوة الأولى في اختيار السوق يقوم على تقسيم السوق إلى شرائح (Segment) تبعاً لخطة رشيدة، وأن شرائح السوق تعرف بأنها مجموعات العملاء المؤثرين في السوق وكل مجموعة تتماثل في نوعية طلبها للخدمة وتقديرها لقيمته واستعمالها له. كما يؤخذ بعين الاعتبار استراتيجيات اختراق السوق، تطوير السوق، تطوير الخدمة، التنويع، ودراسة الآثار المالية المترتبة على الخيارات الاستراتيجية للموانئ وتحدد أفضل مسار للأعمال المالية **(Keller, 2008)** .

وبخصوص خدمات الموانئ، فإننا سنجد العديد من الأنشطة الاقتصادية القائمة داخل الميناء، ولكل نشاط سوق طبيعة وسوق خاص بنوعية الخدمة المؤداه ودرجة ارتباطها بالنشاط الرئيسي للميناء ونوعية العملاء المتعاملين بالميناء، بيد أن كل هذه الأنشطة تترابط فيما بينها وتعمل على زيادة: حركة البضائع والركاب عبر الميناء؛ إيرادات الميناء سواء عن طريق تقديم خدمات التداول والتخزين أو من تحقيق القيمة المضافة؛ قدرة الميناء التنافسية سواء القائمة على التكلفة أو التميز.

وهناك بطبيعة الحال خدمات وأنشطة أخرى تقوم بها الموانئ البحرية هي إصلاح وصيانة وإجراءات الكشف وعمرات السفن، وهذه الخدمات لها اسواق مختلفة لما تحتاجه من معدات وعمالة وعملاء. وأيضا ثمة خدمات مثل توريد المؤن والمعدات والوقود ومياه الشرب ولوازم السفن، وهذه الأنشطة لها طبيعة مختلفة،

ويتصل بهذه الخدمات وغيرها بطبيعة الحال خدمات النقل البري وسكك الحديد والنقل النهري والجوي، وبذلك قد تقوم عشرات بل ومئات الأنشطة المرتبطة الأخرى بغض النظر عن شكل ارتباطها مباشرا كان أو غير مباشر فهي لها اسواقها وظروفها الخاصة، هذا وهناك أيضا أنشطة داخل وخارج الميناء تتمثل بتأجير الأراضي والساحات والمخازن للأغراض الحكومية أو المنفعة الخاصة، أو لعمليات التجميع والتصنيع والتعبئة، أو إعادة التصدير، أو المرور العابر للبضائع (Transshipment)، وعلى إدارة الميناء أن تدرس بعناية قائمة شرائح السوق التي يمكن القيام بها وعلى أي شكل وتحت أي سياسة تسعيرية في ضوء: أهداف إدارة الميناء المحددة، واحتمالات سعيها للحصول على نصيب أكبر من الأسواق الملاحية العالمية والوطنية والإقليمية، وقطف موارد أخرى غير المتاحة من حيث الكم والكيف ومستوى الخبرة الفنية، وكذلك بالنسبة للموارد غير المتاحة والاستثمارات الرأسمالية المطلوبة.

➢ **تخطيط الإنتاج (Production Planning)**: من السبل الرئيسية لإدارة الميناء لوضع خطط الأنشطة المينائية، ومتابعة وتفعيل رغبات العملاء، كما يُعد من أهم المبادئ الاستراتيجية لأي هيئة، وما تعوزه كماً ونوعاً مثل سرعة عمليات التداول وسلامة البضائع، وخدمات التخزين، والصيانة والاصلاح، وتوفير احتياجات السفن من مواد غذائية أو وقود أو زيوت أو معدات أو مستلزمات السطح، وإمكانية إجراء العمليات اللوجستية، وسياسية تسعير مناسبة. ولما كانت عمليات تطوير الميناء تستلزم فترات زمنية طويلة، فإن مقدار التنبؤ بهذه الاحتياجات مبكراً يعطي للميناء ميزة تنافسية كبيرة، وقد عضد هذا الاتجاه ظهور شركات نقل البضائع دون إدارة السفن (NVOCC)، واصبح لها تأثير كبير تعدى اختيار الموانئ، اختيار السفن الناقلة لها، وبمثل ما يقوم به متعهد النقل متعدد الوسائط **(Kotler, 2007)** .

➢ **التسعير (Pricing)**: إن تسعير خدمات الموانئ، يعني السعر الكلي الناتج عن سلسلة متتالية من العمليات من ساعة دخول السفينة إلى الميناء وتفريغ البضائع بها وتخزينها ونقلها خارج الميناء لحين خروج السفينة من الميناء، وإن اسعار الخدمات تختلف باختلاف طبيعة وحجم ونوعية وطريقة تعبئة البضائع المتداولة، وقد تعمد إدارة الميناء إلى اتباع سياسة التمييز في التسعير سنويا. وكذلك قد تميل إدارة الميناء إلى جذب الحركة إليها في مواسم معينة تعاني فيها من كساد في حركة السفن أو نقل التجارة العالمية، فتعمد إلى خفض اسعار الخدمات خلالها، والعكس صحيح.

➢ **نظام التوزيع (Distribution System)**: إن التطور الحديث الذي واكب الموانئ البحرية، عمل على جعل الميناء حلقة رئيسية تصل إليها البضائع المنقولة بحراً بالسفن، تتحول الرحلة البحرية عندها إلى برية والعكس صحيح، وهذا التطور أوجد مسميات جديدة مثل الموانئ الرئيسية أو مراكز التحميل (load centers)، والموانئ الرافدية (feeder ports)، لذلك فإن أهمية الميناء تتوقف على مدى دقة تشغيل شبكات ووسائل التوزيع المتصلة به، وتنسيق اسعار ومواعيد تقديم هذه الخدمات.

➢ **الإعلام التسويقي (Marketing Communication)**: يعتبر الإعلام جوهر التسويق ذاته، ويعني مجمل اخبار المتعاملين مع الميناء أو الممكن تعاملهم وجذبهم إليه عن الميناء ومميزاته وخدماته وما يعود على المتعاملين معه من ربح، وهناك عدة طرق للأعلام عن خدمات الموانئ، منها: المواقع الإليكترونية، والصحف المتخصصة، وقنوات التلفزيون، خلال إقامة الندوات والمؤتمرات المتخصصة، النشرات والدوريات والمجلات والاحصائيات، عقد اتفاقات شاملة (package deals) مع الشركات والجهات الكبيرة المعنية بالتجارة والنقل وخدمات الموانئ، لضمان حد أدنى من الحركة سنويا، عقد ورش العمل والدورات التدريبية والتأهيلية. وفي هذا الخصوص لابد من الإشارة بأهمية تطبيق التسويق الإلكتروني (electronic marketing) والذي يعد أداة من أدوات التفاعل مع العملاء عن طريق تطبيق أساليب وقواعد التسويق التقليدي باستخدام وسيلة إعلام الكترونية، وأن التسويق الإلكتروني يتم من خلال محركات البحث - وهو برنامج حاسوبي مصمم للمساعدة في العثور على مستندات مخزنة على شبكات الأنترنيت، ومنها: التسويق باستخدام الدعايات التفاعلية، التسويق من خلال الإعلانات، والتسويق باستخدام البرامج الفرعية أو الرئيسية، والتسويق باستخدام الرسائل الالكترونية **(Kotler& Keller, 2008)**.

٦- النتائج والتوصيات

أفرز بحث "استراتيجيات هيئات الموانئ والنقل البحري" عن العديد من النتائج والتوصيات، نشير إلى أهمها كما يلي:

- مع التقدم التقني ونظم المعلومات والاتصالات، أصبح وجود السياسات الفعالة والاقتداء بالاستراتيجيات الناجحة ضرورة لابد منها في جميع المؤسسات والهيئات، حيث أن التكنولوجيا التي تغير قوة منافسك، ستغير قوتك أنت أيضاً، لذا فأنت في حاجة إلى نظام جديد للاتصالات والتقارير والرقابة.
- الرؤيا الاستراتيجية الواضحة والمتميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فهي ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل الهيئة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة.
- يعتبر التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis) امتدادا للتحليل المنهجي الشامل للمركز التنافسي الحالي للهيئة، وذلك من خلال تحديد الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة مستقبلاً في بيئة أعمال الهيئة من جهة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل الهيئة من جهة أخرى.
- يتم الاستعانة بمصفوفة (SWAT) لتحليل الظروف المحيطة بالهيئة، هذا بالإضافة إلى أساليب أخرى مثل:

أسلوب السيناريوهات (Scenarios)، أسلوب المحاكاة (Simulation)، أسلوب التنبؤ الإسقاطي (Trend Extrapolation Forecasting)، أسلوب البدائل المستقبلية (Alternative future)، أسلوب التقسيم إلى المكونات الجزئية (Matrix Forecasting)، أسلوب مونت كارلو للتحليل التنبؤي (Mont Carlo Analysis Forecasting)، أسلوب النماذج السببية (causality model)، أسلوب التنبؤ لتحليل القوى (Force Analysis Forecasting).

- هناك العديد من الاستراتيجيات الممكن تطبيقها عمليا حسب ظروف وحاجة المؤسسات .
- في مرحلة تطبيق الاستراتيجيات المعنية بالهيئة موضع الدراسة، يجب أن يتم توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، وأن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة ومتوافقة مع الاستراتيجية المستخدمة، توافر سياسات ونظم إدارية مساندة لتطبيق استراتيجية جيدة وداعمة لتطبيق الاستراتيجية، ومقرونة بتوافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفاعلية، والقدرة العالية على توزيع وتخصيص الموارد بما يخدم تنفيذ الاستراتيجية.
- تلبية لمتطلبات التنمية ودعم حركة التجارة المحلية والإقليمية والعالمية، تعكف المؤسسة العامة للموانئ الكويتية على العمل باستراتيجية وطنية شاملة لتطوير النقل البحري وتشغيل الموانئ والتي تمثل إطاراً عاماً للعمل في الوقت الراهن والمستقبل، والتي سيتم البناء عليها في تنفيذ خطط التطوير والتوسع المطلوبة في جميع الموانئ.
- يتطلب الأمر لتسويق خدمات هيئات الموانئ التركيز على استراتيجية تسويق متوافقة مع إمكانات الميناء البحري.

٧- المصادر والمراجع

- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين المرسي (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية .. مفاهيم ونماذج تطبيقية.
- رضا السيد (٢٠٠٧)، نحو بناء نموذج مقترح لقياس العائد من التدريب، الندوة الدولية الثالثة والعشرون للموانئ.
- محمد رضا أبو معاش (٢٠١٤)، اقتصاديات الموانئ البحرية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. الاسكندرية.
- محمد رضا أبو معاش (٢٠١٥)، الإدارة الحديثة والاستراتيجيات الناجحة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الاسكندرية.

- C. Otto Scharmer (2009), Theory U: Leading from the Future as it Emerges. Publisher: Berrett-Koehler Publisher. ISBN: 978-1576757635.
- Kotler, Keller (2008), Marketing Management, 13/E. Publisher: Prentice Hall.
- Kotler, Armstrong (2007), Principles of Marketing, 12/E. Publisher: Prentice Hall.
- Gary Burnison (2012), The Twelve Absolutes of Leadership. Publisher: McGraw-Hill; 1 edition (March 13, 2012) ISBN: 978-0-07-178712-3.
- Philip Kotler & John A. Caslione (2009),The Business of Management and Marketing in the Age of Turbulence. ISBN: 978-0814415214.
- Wheelen, Hunger (2009), Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability, 12/E. Publisher: Prentice Hall.

الأهمية الاقتصادية لقطاع النقل البحري في إطار تحرير تجارة الخدمات مع الاشارة لقطاع النقل البحري المصري

ياسر إبراهيم محمد داود
جامعة السادات

المستخلص
يستأثر النقل البحري بنسبة كبيرة من حجم التجارة الدولية العابرة للقارات، فكلما إنتعشت التجارة الدولية تزايد الطلب على خدمات النقل البحري لأنه يعتبر طلباً تكاملياً للتجارة الخارجية الدولية. ويعد قطاع النقل البحري من القطاعات التي تؤثر على الجانب القومي والإقليمي والدولي، فهو قطاع يحتوي على العديد من الأنشطة المترابطة والمتشابكة، فهو يحتوي على قطاع الموانئ، والأساطيل البحرية، والخدمات الملاحية، ونقل البضائع والركاب، والتخزين. ولقد أدى التطور الذي تحقق في قطاع النقل البحري والذي شمل كافة الأنشطة والمجالات إلى تعظيم الدور الذي يؤديه النقل البحري لخدمة التجارة العالمية، كما لعبت التجارة الدولية دوراً مؤثراً وفعالاً في تقدم ونمو قطاع النقل البحري.

Abstract
Maritime transport takes over a large proportion of intercontinental volume of international trade, The more the international trade grow, the demand for maritime transport services increases. It is considered an integral demand of the international foreign trade. The maritime transport sector affect the national, regional and international part,it is the sector that has many interdependent and interrelated activities, It contains the port sector, marine fleets, and navigational services, transport goods and passengers, and storage. The development that has been achieved in the maritime transport sector, which includes all activities and areas has led to developing the role of the maritime transport service for the global trade, International trade also played an influential and effective role in the progress and growth of the maritime transport sector.

١. النقل البحري " المفهوم والسمات والأهمية في النظرية الاقتصادية "

١-١ مكانة النقل في النظرية الإقتصادية:

نظرا للأهمية الإقتصادية التي حظى بها قطاع النقل فقد أهتم بها العديد من الإقتصاديين على إختلاف مدارسهم الإقتصادية، وفيما يلي تحليل لمكانة النقل في النظرية الإقتصادية:

- **مكانة النقل في النظرية الكلاسيكية:**

لم يعط الكلاسيكيون أهمية بالغة للنقل في نظرياتهم، فقد ركزوا في أفكارهم حول تقسيم العمل، وتراكم الثروات والتبادل الدولي. فحسب أدم سميث فإن النقل ليس له دور نوعي يلعبه في النشاط الإقتصادى، أما ريكاردو، فيرى "إن أثار نفقات النقل لا يمكن أخذها بعين الإعتبار، إلا إذا كانت طبيعية، وأن النقل عملية مرتبطة بالتبادل"، أي أن هناك علاقة بين التكاليف المرتفعة للنقل وأسعار المنتجات الزراعية والمواد الأولية المنخفضة السعر في الدول المصدرة **(خلف-٢٠٠٦)**.

- **مكانة النقل في المدرسة الحديثة:**

يرى أصحاب هذه المدرسة أن النقل يعامل مثل أي سلعة إقتصادية أخرى، ويفترضون أن مستخدمي هذه السلعة تكون لهم ضرورة قصوى، ومدى إختياره للناقل والمنقول، وذلك لسببين:

- المنقول يختار بين واسطة النقل المقدمة له حتى تتساوى المنفعة الحدية مع الوسائط الآخرى.
- الناقل يقوم بالإختيار بين مختلف كميات عناصر الإنتاج لتتساوى الطاقة الحدية فيما بينها.

مما يعني أن كل وحدة نقدية تنفق، يجب أن تكون لها نفس الربحية الحدية.

- **مكانة النقل في النظرية الماركسية:**

قدم ماركس تحليلاً للنفقات الناتجة من النقل بحيث يحدد أصل ومصدر هذه النفقات، ودرس السكك الحديدية الإنجليزية، وإتضح له أن مجموع النفقات ومصدرها يعود للتغير في البضائع، وأن النقل لا يضيف أي قيمة لهذه البضائع، ومقولته "القانون العام هو أن جميع نفقات التحرك والتنقل التي تنتج فقط بسبب تغير في البضائع لا تضيف قيمة لهذه الآخيرة". وبالتالي فالنقل حسب أراء ماركس لم يلق الدور اللائق، وذلك لأهتمامه بمجالات الإنتاج وعلاقاته، وإهمال كل ما يتعلق بالعوامل المساعدة **(دويدار-١٩٨١)**.

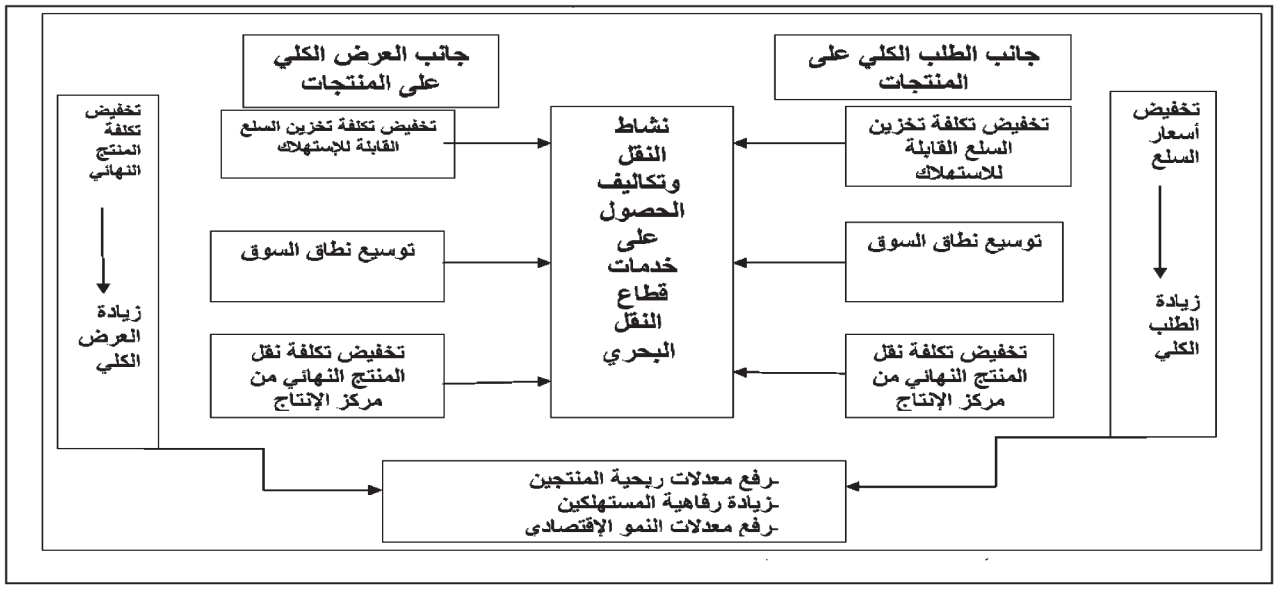
١-٢ دور النقل البحري في التنمية الإقتصادية:-

إن تحليل أهمية قطاع النقل يتطلب دراسة بعض المؤشرات وقياس درجة إرتباطه بالتنمية الإقتصادية وفيما يلي بعضا منها:-

يأتي قطاع النقل على رأس القطاعات التي تدعم الهيكل الإقتصادي و يعتبر الركيزة الأساسية للإقتصاد القومي، حيث يمثل قطاع النقل بأنشطته المختلفة دعامة أساسية من دعائم التقدم، و لا يمكن تصور تحقيق النمو المتوازن بين قطاعات الإقتصاد القومي لأي بلد من البلدان دون تأمين إحتياجات تلك القطاعات من النقل، الأمر الذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إعداد تخطيط جيد لقطاع النقل يرتبط إرتباطا وثيقا بخطط القطاعات الإقتصادية الأخرى.

ويؤثر قطاع النقل على إستراتيجية التنمية الإقتصادية التي تتبعها الدول (إستراتيجية الإحلال محل الواردات أو إستراتيجية التوجه نحو الصادرات)، كما أن خدمات النقل تؤثر على تكاليف الإنتاج وأسعار السلع والخدمات وبالتالي على حجم الطلب والعرض الكلي ومعدلات تغير كل منهما، وكذا فوجود شبكات نقل متقدمة تدعم التخصص وتقسيم العمل، وتعمل على تحسين ميزان المدفوعات من خلال ما تضخه من عملات أجنبية.

شكل رقم (١-١) أهمية قطاع النقل البحري على مستوى الوحدات الإنتاجية



المصدر: سميرة أيوب، إقتصاديات النقل، الدار الجامعية، ٢٠٠٣، ص ٢٠.

٢. الثورة التكنولوجية بقطاع النقل البحري وعلاقتها بنمو التجارة العالمية

٢-١ أهم التطورات العالمية في مجال النقل البحري:

تعرض قطاع النقل البحري لثورة تكنولوجية ظهرت في إتجاهين رئيسيين:

- **إستحداث نظام الحاويات من الباب إلى الباب بالنسبة لنقل البضائع العامة.**
- **إستخدام تكنولوجية متقدمة لتفريغ وشحن سفن بضائع الصب.**

ولقد وجدت الدول البحرية المتقدمة أن الحل في كل ما تعانيه التجارة البحرية يكمن في الأخذ بطريقة النقل المتعدد الوسائط من الباب إلى الباب، وهذه الطريقة تستلزم تغييراً كاملاً في هيكل هذه الصناعة وتستلزم الأخذ بنظامين معا **(معوض-٢٠٠٩)**:

- نظام وحدات الحمولة النمطية في نقل البضائع
- نظام الروافد (الموانئ المحورية).

فهي تركز على إستخدام سفن ضخمة وأسرع تدخل أقل عدد ممكن من الموانئ في رحلتها، كما أنها تتطلب التركيز على الإدارة مع تكوين تكتلات من شركات ملاحية عملاقة بغرض المشاركة في تحمل الأعباء المالية الضخمة .

٢-٢ أهمية التجارة الدولية في قطاع النقل البحري:-

يستأثر النقل البحري بنسبة كبيرة من حجم التجارة الدولية العابرة للقارات، فكلما إنتعشت التجارة الدولية تزايد الطلب على خدمات النقل البحري

جدول رقم(٢-١) قيمة ونسبة الصادرات والواردات السلعية (بالمليون دولار)

السنة	1992	1995	2000	2005	2010
العالم					
الصادرات السلعية	3769	5177	6444	10513	15257
النسبة المئوية	%100	%100	%100	%100	%100
الواردات السلعية	3880	5238	6659	10800	15426
النسبة المئوية	%100	%100	%100	%100	%100
الدول المتقدمة					
الصادرات السلعية	2727	3621	4238	6336	8230
النسبة المئوية	%72	%70	%66	%60	%54
الواردات السلعية	2801	3622	4638	7103	8908
النسبة المئوية	%72	%69	%70	%65	%58
الدول النامية					
الصادرات السلعية	970	1434	2052	3815	6407
النسبة المئوية	%26	%28	%32	%36	%42
الواردات السلعية	1008	1499	1916	3425	6020
النسبة المئوية	%26	%29	%29	%32	%39

المصدر: UnctadStat – Table view

جدول رقم(٢-٢) حجم البضائع المنقولة بحرا حسب نوعية السفن Dead weight tons in thousands

YEAR		1992	1995	2000	2005	2008	2009	2010
COUNTRY	SHIP TYPE							
World	total fleet	674421.1	715216.2	793770.8	987474.3	1117779	1192317	1278137
	Oil tankers	255857.2	270342.4	283065.7	340748.4	407880.9	418266.4	450052.7
	Bulk carriers	238143.1	258142.4	274445.4	325885.8	391127	418356	458823.2
	General cargo	162931.7	163502.8	181515.6	218527.85	185491.7	183880.8	188231.8
	Container ships	27251.89	38923.35	63580.49	100226.4	144854.7	151919	165157.5
	Other types of ships	52437.16	55705.12	71151.62	49086.84	68624.31	84894.96	92072.16
economies	total fleet	380052.6	403531.6	487852.9	615256.9	794242.2	850887.2	915129.5
	Oil tankers	137801	153842.7	160251.4	232526.4	287681	290855.2	310919.6
	Bulk carriers	125821.3	150446.2	188801.5	225855	296227.7	321910.8	354248.3
	General cargo	57502.84	59118.51	84657.7	62172.75	73871.37	78446.47	79729.05
	Container ships	12725.99	21088.85	37098.08	63232.93	98712.51	103728.8	115834.5
	Other types of ships	2240.136	25025.33	37726.2	28360.83	39743.37	52728.02	58598.03
economies	total fleet	30257.58	24852.88	13598.26	13126	12857.98	12800.8	12777.54
	Oil tankers	5845.745	4427.301	2513.528	2804	3274.516	3418.807	3781.461
	Bulk carriers	7536.238	5175.503	2452.517	2918	2446.566	2102.615	2011.791
	General cargo	11283.21	10406.2	5480.865	5150	5134.387	5092.214	4922.14
	Container ships	845.432	660.343	460.833	340	144.346	179.777	188.722
	Other types of ships	4946.95	4093.326	2710.515	1914	1758.145	1810.388	1895.426
economies	total fleet	284110.9	284831.9	292479.8	278931.4	305811.7	324232.8	342619.1
	Oil tankers	112010.5	112872.4	120342.7	105018	115377.4	123787.3	134091.7
	Bulk carriers	98985.5	94520.78	85991.36	93692.83	91551.34	93544.84	93582.14
	General cargo	34145.65	33888.12	31401.24	24504.3	24722.29	25457.42	25314.57
	Container ships	13880.46	17184.36	26021.8	38653.47	47730.58	51258.4	53159.7
	Other types of ships	25088.85	26586.24	30722.51	18522.81	26230.12	29504.84	31871.02

المصدر: http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx

٢-٣ هيكل الأسطول البحري العالمي:-

- يتكون الأسطول البحري العالمي من خمسة أنواع رئيسية من السفن وهي:-
- سفن حاملات النفط
- سفن الصب الجاف Dry Bulk Vessels
- سفن البضائع العامة
- سفن الحاويات Container Vessels
- سفن أخرى Others vessel (وهي سفن السوائل الغازية والكيماوية والركاب..إلخ)

جدول رقم (٢-٣) حجم الأسطول العالمي حسب نوعية السفن وحمولتها (٢٠٠٩و٢٠١٠)

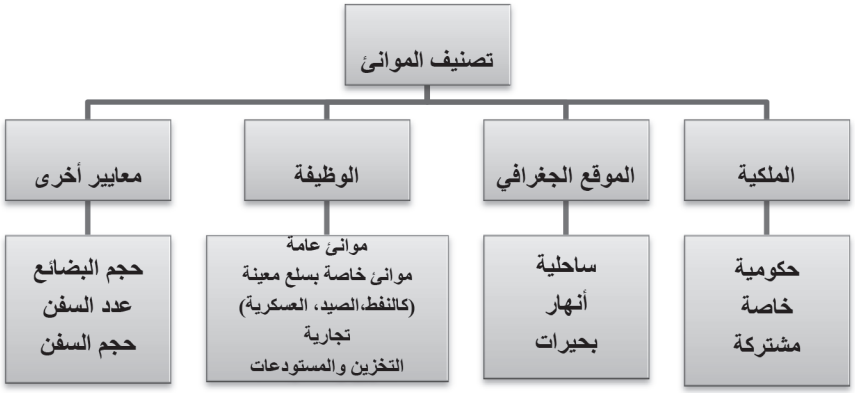
	٢٠٠٩	٢٠١٠	نسبة التغير
سفن حاملات النفط	٤١٨٢٦٦ %٣٥،١	٤٥٠٠٥٣ %٣٥،٣	%٧،٦ %٠،٢
سفن الصب الجاف	٤١٨٣٦٦ %٣٥،١	٤٦٦٦٢٣ %٣٥،٨	%٩،١ %٠،٧
سفن البضائع العامة	١٠٨٨٨١ %٩،١	١٠٨٢٣٢ %٨،٥	%٠،٦- %٠،٧-
سفن الحاويات	١٦١٩١٩ %١٣،٦	١٦٩١٥٨ %١٣،٣	%٤،٥ %٠،٣-
سفن اخرى	٨٤٤٩٥ %٧،١	٩٢٠٧٢ %٧،٢	%٨،٥ %٠،١
اجمالي الاسطول العالمي	١١٩٢٣١٧ %١٠٠	١٢٧٦١٣٧ %١٠٠	%٧

Source: Compiled by the UNCTAD secretariat, on the basis of data supplied by IHS Fairplay

٢-٤ : الموانئ العالمية:

يعرف الميناء بأنه نافذة تطل بها الدول على عالمها الخارجي ويتم تصنيف الموانئ وفقا لمعايير مختلفة منها ما يتعلق بالملكية ومنها ما يتعلق بنوعية السلع أو ظروف التشغيل...إلخ. ويمكن تصنيف الموانئ وفقا لأربعة معايير

شكل رقم (٢-١) تصنيف الموانئ العالمية



المصدر: محمد العباسي، إدارة عمليات النقل، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الاسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٣١٦

٣- قطاع النقل البحري المصري في إطار تحرير تجارة الخدمات

٣-١ تطور الأسطول التجاري المصري:

يعاني الأسطول التجاري المصري من عدة مشكلات أدت إلى إنخفاض إسهاماته في نقل التجارة الخارجية المصرية، حيث أن نسبة إستخدام الأساطيل الأجنبية لنقل الواردات والصادرات المصرية تصل إلى ٩٣% من إجمالي حجم البضائع المختلفة (**بدوى-٢٠٠٤**) ، ويوضح الجدول رقم (٣-١) التوزيع العمرى لسفن الأسطول التجاري المصري حسب أنواع وحمولات السفن للسنوات ١٩٩٢-٢٠١٠.

جدول رقم (٣-١) التوزيع العمرى لسفن الأسطول التجارى المصرى طبقاً للنوع في عام ٢٠١٠
* الحمولة الساكنة (بالطن)

نوع السفينة	حتى ٥ سنوات		من ٥-١٠ سنوات		من ١٠-١٥ سنوات		من ١٥-٢٠ سنوات		أكبر من ٢٠ سنة		اجماليات	
	العدد	الحمولة	العدد	الحمولة	العدد	الحمولة	العدد	الحمولة	العدد	الحمولة	العدد	الحمولة
خدمة وقاطرة	٣	٤٠٥٠	١	١٣٥٠					١	٨٣٦	٥	٦٢٣٦
سفينة ركاب / بضائع رورو	٣	٢٨٩٦					١	٧١٠٧	١	٣١٣٣	٥	١٣١٣٦
بضائع عامه رورو شحن وتفريغ	١	١٠٧٠١							١	٩٣٧١	٢	٢٠٠٧٢
ناقلة صب	٣	١١٤٦٠٢	١	٧٦٦٢٩	٤	٢٨١٧٥٨	٣	١٩٢٦٤٣	٤	١٤٩٩٩٦	١٥	٨١٥٦٢٨
بضائع عامه	١	٠			٢	١٢٠٣٨	١	٥٨٦٢	٣٨	٢١٥٨٠٠	٤٢	٢٣٣٧٠٠
قاطرة / امدادات	١	٠							٨	١٠١٦٨	٩	١٠١٦٨
قاطرة	١	١٧٩١					٢	٤٦٤٠	١٢	١٠٤٧٧	١٥	١٦٩٠٨
ناقلات كيميانيه	١	٧١٨									١	٧١٨
خدمات خاصه اخرى	١	٠							٢٩	٢٩٤٠٩	٣٠	٢٩٤٠٩
كراكه			١	١٤٩٨٤					١	١٠٨٠١	٢	٢٥٧٨٥
حاويات / بضائع عامة					١	٢٦٢٢٥					١	٢٦٢٢٥
سفينة حاويات					١	٤٠٣٠١			١	٥١٠٠	٢	٤٥٤٠١
خدمات خاصه اخرى وتدريبات انقاذ							١	١٣٨٦	٢	٦٧٢٠	٣	٨١٠٦
سفينة انزال							١	١٠٧٧	٢	٦٤٠٠	٣	٧٤٧٧
لنش نقل ركاب							١	٦٧٥			١	٦٧٥
سفينة ركاب									٤	١١٩٠٣	٤	١١٩٠٣
جهاز حفر بحرى ذاتى الصعود									٣		٣	٠
عائمة اخرى									١		١	٠
ركاب بضائع									١	٣٤٠٨	١	٣٤٠٨
عبارة ركاب									٢	١٢٣٩	٢	١٢٣٩
الصيد									١	١٣٣٢	١	١٣٣٢
بضائع الرورو/سفن الحاويات									٣	١٣١٠٨	٣	١٣١٠٨
بضائع رورو / عبارات			١	٦٠٠٠			١	١٢٠	١	١٨٨٧٧	٣	٢٤٩٩٧
ناقلة بترول			١	٦٠٠			٣	٢٧١٥٠	١٣	١٣٠٨١٥	١٧	١٥٨٥٦٥
الإجمالى	١٥	١٣٤٧٥٨	٥	٩٩٥٦٣	٨	٣٦٠٣٢٢	١٤	٢٤٠٦٦٠	١٢٩	٦٣٨٨٩٣	١٧١	١٤٧٤١٩٦

مصدر البيانات: الهيئة المصرية لسلامة الملاحة البحرية

٣-٢ تطور أداء الموانئ البحرية المصرية:

تعتبر الموانئ البحرية منافذ الدولة على العالم الخارجي فيتم من خلالها التبادل التجاري الدولي من إستيراد الإحتياجات إلى تصدير الإنتاج، فالموانئ البحرية هي تلك البقعة من الأرض عند الساحل مجهزة بالأرصفة والتجهيزات المختلفة اللآزمة للسماح برسو السفن لشحن وتفريغ البضائع وصعود ونزول الركاب.

وعندما نستعرض الموانئ البحرية المصرية نجد أنها تتكون من موانئ تجارية وموانئ تخصصية

جدول رقم (٣-٢) الخصائص التصميمية للموانئ المصرية ٢٠٠٥

الميناء	المساحة		الطاقة التصميمية القصوى		الطاقة الفعلية خلال عام ٢٠٠٩			أرصفة الحاويات			الأرصفة			إجمالى مساحة الساحات والمخازن (م٢)
	الكلية (كم٢)	الأرضية (كم٢)	بضائع مليون طن	حاويات (مليون حاوية مكافئة)	بضائع (مليون طن)	حاويات (مليون حاوية مكافئة)	ركاب (مليون راكب)	العدد	الأطوال (م)	الغاطس (م)	العدد	الأطوال (م)	الغاطس (م)	
الإسكندرية	٨.٤٠	١.٦٠	٣٦.٨	٠.٥٠	٢٢.١	٠.٦	٠.٥	٦	٩١٤.٤	١٢.٨	٥٩	٧٦٢٥.١	١٢.٨	٥٧٨٢٧٥.٣
الدخيلة	٦.٢٠	٣.٥٠	٢٢.١	٠.٥	٢٣.٣	٠.٧	٠	٦	١٥٢٠	١٢.٠	٢٠	٤٥٨٦.٠	٢٠.٠	١٦٢١٢٤١.٠
دمياط	١١.٨٠	٨.٥٠	١٩.٧٥	١.٢	٢٩.٣	١.١	٠	٤	١٠٥٠	١٤.٥	١٨	٤٧٥٠.٠	١٤.٥	٣٩٦٧٤١
بورسعيد	٣.٠٠	١.٣٠	١٢.١٨	٠.٨	٨.٩	٠.٨	٠.٢	٣	٣٤١	١٣.٢	٣٢	٤٤٠٠.٠	١٣.٢	٢٤٣٢٥٣
العريش	٠.٢٣	٠.٠٥	١.٢	٠	١.٣	٠	٠	٠	٠	٠	٢	٣٦٤.٠	٨.٠	٣٠٠٠٠
شرق بورسعيد	٣٥.٠٠	٣٣.٥٠	٦.٠	٢.٢	٢٢.٩	٢.٥	٠	٣	١٢٠٠	١٤.٥	٣	١٢٠٠.٠	١٤.٥	٦٤٢٠٠٠
السويس	١٦٢.٤٠	٢.٣٠	٦.٦	٠	١.٥	٠.٠٠١	٠.٠٢	٠	٠	٠	١٢	٢٠٧٠.٠	٨.٠	١٨٦١٥
حوض البترول		١.١٦	٤.١٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٧	٨٢٨.٠	٩.٠	٠
الأدبية		٠.٨٥	٧.٩٣	٠	٦.٤	٠.٠٣	٠.٠١	٠	٠	٠	٩	١٨٤٠.٠	١٢.٠	٠
السخنة	٨٧.٨٠	٢٢.٣٠	٨.٥	٠.٤	٤.٩	٠.٤	٠.٥	١	٧٥٠	١٧	٧	٢٣٥٠.٠	١٧.٠	١١١٤٠
الغردقة	٩.٩٠	٠.٠٢	٠	٠	٠	٠	٠.٢	٠	٠	٠	١	٣٤٠.٠	٥.٠	٠
سفاجا	٥٧.٠٠	٠.٤٨	٦.٣٧	٠	٢.١	٠	٠.٨	٠	٠	٠	٤	٩٦٨.٠	١٤.٠	٣٣٩٤٠
الطور	١.٦٥	٠.٤٣	٠.٣٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١	٧٥.٠	٥.٠	٣٨٥٦٠٠
نويبع	٩.٨٧	٠.٣٤	١.٩	٠	١.٠	٠	٠.٨	٠	٠	٠	٤	٣٨٠.٠	٨.٠	٢٢٧٢٠
شرم الشيخ	٨٨.٢٨	٠.١٦	٠	٠	٠	٠	٠.٢	٠	٠	٠	١	٦٢٥.٠	٨.٠	٤٨٠٠٠
الإجمالى	٤٨١.٥٤	٧٦.٤٩	١٣٣.٨٥	٥.٦	١٢٢.٣	٦.١	٣.٢٣	٢٣	٥٧٧٥.٤		١٨٠	٣٢٠٦٨		٤٠٣١٥٢٥

المصدر: وزارة النقل،قطاع النقل البحري http://www.mts.gov.eg/statistics/capacity_ar.aspx
تم احتساب الطاقة التصميمية لتداول البضائع للميناء على أساس 5000 طن / متر / سنة لكل رصيف يتم تداول البضائع عليه .تم استبعاد أرصفة الركاب والخدمات من حساب الطاقة.

ولاشك أن الموانئ المصرية إجمالا لم تتطور التطور المأمول وذلك للأسباب التالية:

- ضخامة الإستثمارات المطلوبة لتنمية الموانئ والبنية الأساسية.
- بيروقراطية الإدارة وعدم مواكبتها للأساليب الإدارية الحديثة.
- التطور التكنولوجي الهائل في إنشاء الموانئ الحديثة المحورية مما خلق منافسة شرسة خاصة في الوطن العربي

٣-٣ : أهمية توافر الخدمات البحرية في مصر:

إن الخدمات الملاحية التي تؤدى للسفن والبضائع تعتبر من الأنشطة الأساسية والهامة في تحقيق أفضل إقتصاديات لنشاط النقل البحري ويمكن تقسيم تلك الخدمات إلى:

- **نشاط الشحن والتفريغ (الاونكتاد -٢٠٠٧)** ويعتبر هذا النشاط من أهم الأنشطة في مجال خدمات السفن والبضائع بالموانئ حيث أنه المختص بشحن وتفريغ البضائع وكلما إرتفعت معدلات الشحن والتفريغ كلما إنخفضت مدة بقاء السفن بالموانئ .
- **نشاط التخزين**: ترجع أهمية هذا النشاط الى إرتباطه بالخدمات المقدمة من خلال الموانئ للبضائع الواردة والمصدرة.
- **نشاط تموين السفن**: تعتمد تجارة تموين السفن على توفير الأنواع والمنتجات العالمية ذات السمعة في مجال النقل البحري أو المحلية والتي إكتسبت سمعة جيدة لدي ملاك السفن.
- **نشاط إصلاح السفن**: من الأنشطة اللآزمة والتي تحتاجها الموانئ خاصة في الدول النامية، حيث أن الكثير من السفن قد تتعطل لأي سبب من الأسباب بالموانئ مما يتطلب إجراء الإصلاحات اللآزمة لها.
- **نشاط الوكالات الملاحية**: يتمثل هذا النشاط في القيام بأعمال الوكالة الملاحية للسفن الأجنبية بالموانئ، ويقوم هذا النشاط على تمكين تلك السفن من دخول الموانئ، وتكليف الجهات التي تقوم على خدمة السفينة أو بضائعها أو إصلاحها أو تموينها بالقيام بهذه العمليات.

جدول رقم (٣-٣) اجماليات قناة السويس ٢٠١١

	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠
إجمالي السفن العابرة(سفينة)	١٣٩٨٦	١٣٤٤٧	١٥٦٦٧	١٦٨٥٠	١٨١٩٣	١٨٦٦٤	٢٠٣٨٤	٢١٤١٥	١٧٢٢٨	١٧٩٩٣
		-٣.٩%	١٦.٥%	٧.٦%	٨.٠%	٢.٦%	٩.٢%	٥.١%	-١٩.٦%	٤.٤%
الحمولة الصافية (مليون طن)	٤٥٦.٦	٤٤٤.٨	٥٤٩.٤	٦٢١.٢	٦٧١.٨	٧٤٢.٧	٨٤٨.٢	٩١٠.١	٧٣٤.٥	٨٤٦.٤
		-٢.٥%	٢٣.٥%	١٣.١%	٨.١%	١٠.٦%	١٤.٢%	٧.٣%	-١٩.٣%	١٥.٢%
عدد سفن الحاويات (سفينة)	٤٧٠٠	٤٥٤٩	٥٢١١	٥٩٢٨	٦٥٥٥	٦٩٧٤	٧٧١٨	٨١٥٦	٦٠٨٠	٦٨٥٢
		-٣.٢%	١٤.٥%	١٣.٨%	١٠.٦%	٦.٤%	١٠.٧%	٥.٧%	-٢٥.٥%	١٢.٧%
إجمالي كمية البضائع (مليون طن)	٣٧٢.٤	٣٦٨.٨	٤٥٧.٩	٥٢١	٥٧١.٠٠٦	٦٢٨.٦	٧١٠.١	٧٢٣	٥٥٩.٢	٦٤٦.١
		-١.٠%	٢٤.٢%	١٣.٨%	٩.٦%	١٠.١%	١٣.٠%	١.٨%	-٢٢.٧%	١٥.٥%

المصدر: بنك المعلومات وزارة النقل البحري.

٣-٤- دور النقل البحري في تجارة مصر الخارجية:

إن الطلب على خدمات النقل البحري دالة في التجارة الخارجية، حيث أن الطلب على خدمات النقل مشتق من الطلب على كل من الواردات والصادرات من قبل العالم الخارجي.

- **تطور حجم التجارة الخارجية المصرية المنقولة بحراً:**

تشير البيانات أن حجم التجارة الخارجية المصرية المنقولة بحراً قد زادت بدرجة كبيرة خلال الفترة من ١٩٩٢ إلى ٢٠١٠ وذلك كما يتضح من الجدول رقم(٣-٤):

جدول رقم (٣-٤) النمو في التجارة الخارجية المصرية المنقولة بحراً خلال الفترة ١٩٩٢-٢٠١٠ (الكمية بألاف طن)

البيان السنة	الصادرات المنقولة بحراً		الواردات المنقولة بحراً		إجمالي التجارة الخارجية المنقولة بحراً	
	الكمية	%	الكمية	%	الكمية	%
١٩٩٢	٨٨٥٩	٢٧.٣%	٢٣٥٨٢	٧٢.٧	٣٢٤٤١	١٠٠%
١٩٩٥	٨٧٢٣	٢٤%	٢٧٦٤٩	٧٦%	٣٦٣٧٢	١٠٠%
٢٠٠٠	٨٦٠٨	١٨.١%	٣٧٢٣٣	٨١.٩%	٤٥٨٤١	١٠٠%
٢٠٠٥	٤٨٣٨٨	٤٥%	٥٨٧٤٨	٥٥%	١٠٧١٣٦	١٠٠%
٢٠١٠	٤٨٢٥٦	٣٦%	٨٤٤٧٦	٦٤%	١٣٢٧٣٢	١٠٠%

المصدر: وزارة التجارة الخارجية، التقارير السنوية، أعداد متفرقة ووزارة النقل، بنك معلومات النقل البحري، التقارير السنوية، أعداد متفرقة.

ويتضح من التحليل السلعي والجغرافي لتجارة مصر الخارجية ما يلي:-

- **الواردات المصرية:-**

تشير بيانات الجدول رقم(٣-٥) إلى أهم السلع التي تستوردها مصر خلال الفترة من ٢٠٠٣/٢٠٠٤ إلى ٢٠٠٩/٢٠١٠ ويتضح أن هناك تباينا في قيمة واردات مصر من السلع خلال الفترة محل الدراسة .

ويوضح التوزيع الجغرافي لواردات مصر أن الإتحاد الأوربي يحتل المرتبة الأولى في واردات مصر خلال الفترة من ٢٠٠٠ إلى ٢٠١٠ حتى وصلت قيمة واردات مصر من الإتحاد الأوربي ١٧٨٩٠مليون دولار.

- **الصادرات المصرية:**

يوضح الجدول رقم (٣-٦) التوزيع السلعي والجغرافي لصادرات مصر والذي يتضح منه ما يلي:

بالنسبة للتحليل السلعي للصادرات المصرية، يعتبر البترول الخام من أهم الصادرات المصرية وهو يمثل تقريبا نصف قيمة الصادرات المصرية خلال الفترة من عام ٢٠٠٣ إلى عام ٢٠١٠، بينما تأتي المعادن الأساسية في المرتبة الثانية والمتمثلة في الصادرات من الفوسفات والبوكسيت، أما المنتجات الزراعية فقد جاءت في مرتبة متأخرة وبنسبة لا تتعدى ١٠% من قيمة الصادرات المصرية خلال الفترة من ٢٠٠٣-٢٠١٠، أما عن التوزيع الجغرافي للصادرات المصرية، فقد كانت الولايات المتحدة الأمريكية تحتل المركز الأول في الصادرات المصرية حتى عام ٢٠٠٤، ثم تراجعت الصادرات إلى الولايات المتحدة الأمريكية، وفي الوقت ذاته تزايدت الصادرات إلى الإتحاد الأوربي حتى وصلت في عام ٢٠١٠ ما قيمته ٨٤٧٩مليون دولار بنسبة تعادل تقريباً ٣٥% من قيمة الصادرات المصرية.

جدول رقم(٣-٥)التوزيع السلعي والجغرافي لواردات مصر (مليون دولار) عام ٢٠١١

	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Oil:	2549.7	3975.3	5359.2	4127.8	9561.0	7032.3	5161.0
Foodstuff:	1531.9	1658.2	1560.0	2365.6	3416.6	3648.5	4205.0
Cereals:	1676.1	1762.3	1391.2	1787.5	2790.8	2249.0	2585.8
Cotton & its products & other textiles, of which:	614.8	723.0	793.0	1065.9	1556.5	1764.8	2249.5
Chemicals:	1361.0	1831.4	1835.9	2877.9	4352.8	4619.8	4783.9
Electric appliances & equipment & parts thereof, of which:	1361.1	1561.8	1674.7	2319.7	4260.8	4370.6	5428.2
Base metals & products, of which:	1316.5	1645.1	2224.2	3461.6	5997.8	6013.1	5225.1
Vehicles, cars and other means of transportation, of which:	787.7	1013.9	1649.1	2071.7	4181.4	4174.1	5100.0

	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010*
Total Imports**	16441.3	14637.3	14820.3	18286.3	24192.8	30441.0	37834.2	52771.2	50342.2	48993.1
EU	6145.1	5296.6	5108.6	5922.7	7849.0	11289.4	13005.5	18007.4	18834.8	17890.5
Other European countries	1266.9	1322.7	1365.5	1497.1	1972.7	2340.1	3205.6	4121.8	5418.5	6014.3
Federal Russia & C.I.S.	251.4	254.6	288.2	222.1	548.2	744.8	685.2	1723.4	1635.3	1360.0
USA	4414.9	3684.0	3732.1	4302.6	5220.2	5737.1	8262.3	9829.9	7476.0	5299.8
Arab countries	754.3	847.5	866.3	1284.0	2133.6	2735.7	3244.4	5473.9	4750.5	5404.8
Afro-Asian countries	2678.3	2228.9	2292.6	2792.9	3751.6	4621.3	6296.8	10287.7	9945.1	11077.1
Australia	246.7	225.4	155.2	350.5	127.2	277.1	107.8	183.2	215.5	245.9
Other countries	683.7	777.6	1011.8	1914.4	2590.3	2695.5	3026.6	3143.9	2066.5	1700.7

المصدر: البنك المركزي المصري

جدول رقم (٣-٦) التوزيع السلعي والجغرافي لصادرات مصر (مليون دولار) عام ٢٠١١

During	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Oil	3910.3	5299.0	10222.4	10107.9	14472.6	11004.5	10258.6
Foodstuff, of which:	272.3	469.1	326.6	613.4	786.3	853.5	900.9
Cereals , of which:	324.8	323.0	260.7	330.9	364.8	238.5	441.7
Cotton & its products & other textiles, of which:	977.0	1041.9	1017.4	1188.6	1478.8	1579.1	1731.5
Chemicals merchandise balance, of which:	646.3	706.4	697.1	1145.2	1901.8	2154.5	2126.7
Machinery, appliances, electric equipment & parts thereof, of which :	178.1	272.5	325.8	635.1	815.6	956.6	791.2
Base metals & products, of which:	855.4	1370.0	1472.8	2493.4	2877.6	2051.7	1876.2
Vehicles, cars and other means of transportation, of which:	238.8	379.8	161.6	371.5	961.9	1103.4	806.6

	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010*
Total Exports**	7078.2	7120.8	8205.4	10452.5	13833.4	18455.1	22017.5	29355.8	25168.9	23873.1
EU	2007.2	2099.2	2796.9	3534.8	5144.1	6948.0	7440.6	9808.2	8544.2	8479.8
Other European countries	322.8	378.8	377.1	513.8	752.9	964.5	1048.6	1343.3	899.3	1072.9
Federal Russia & C.I.S.	16.5	44.4	36.9	65.5	57.6	68.7	151.9	158.5	161.2	119.9
USA	2889.2	2621.1	3056.9	3701.5	4625.1	5644.3	6849.8	9279.2	6421.9	4408.7
Arab countries	816.7	942.7	934.2	1273.3	1557.7	2125.2	2729.6	3155.9	3852.0	4761.3
Afro-Asian countries	807.0	900.4	932.8	1292.8	1562.1	2345.3	3297.1	5150.5	3783.7	3780.9
Australia	3.3	3.3	3.4	20.0	11.7	16.9	64.0	21.2	14.1	18.3
Other countries	215.5	130.9	67.2	50.8	122.2	342.2	435.9	439.0	1492.5	1231.3

المصدر: البنك المركزي المصري

٣-٥ مدى مساهمة الأسطول التجاري المصري في نقل التجارة الخارجية:

جدول رقم (٣-٧) مساهمة الأسطول التجاري المصري في نقل تجارة مصر الخارجية (البضائع الجافة) خلال الفترة ١٩٩٢-٢٠١٠

السنة	إجمالي حجم البضائع المنقولة بحراً (البضائع الجافة)	نقليات سفن الأسطول التجاري الوطني			النسبة المئوية لمساهمة سفن الأسطول التجاري الوطني في نقل تجارة مصر الخارجية		
		قطاع أعمال	قطاع خاص وإستثماري ورأسمال مشترك	الإجمالي	قطاع أعمال	قطاع خاص وإستثماري ورأسمال مشترك	الإجمالي
١٩٩٢	٢٤٦٧٥	١١٦٠	٤٢٩٣	٥٤٥٣	٤.٧	١٧.٤	٢٢.١
١٩٩٥	٢٩٤١٣	١١٤٨	٥٦١٧	٦٧٦٥	٣.٩	١٧.١	٢١
٢٠٠٠	٣٨٥٦١	٤٠٥	٢٢٨٥	٢٦٩٠	١.٠٥	٥.٨٥	٦.٩
٢٠٠٥	٤٣٤٠٦	٤١٣	٢٦٢٧	٣٠٤٠	٠.٩٥	٦.٠٥	٧
٢٠١٠	٥٦٥٤٥	٦٤٠	١٨٠٥	٢٤٤٥	١.١	٣.٢	٤.٣

المصدر: وزارة النقل البحري، بنك معلومات النقل البحري، التقرير السنوي للنقل البحري المصري، أعداد متفرقة.

ويوضح الجدول رقم (٣-٨) مدى مساهمة السفن المستأجرة بمعرفة شركات الملاحة المصرية في نقل تجارة مصر الخارجية حيث تبين الأرقام ما يلي:

جدول رقم (٣-٨) مساهمة السفن المستأجرة بمعرفة الشركات الملاحية المصرية في نقل تجارة مصر الخارجية (البضائع الجافة) خلال الفترة ١٩٩٢-٢٠١٠

السنة	إجمالي حجم البضائع المنقولة بحراً (البضائع الجافة)	نقليات السفن المستأجرة			النسبة المئوية لمساهمة السفن المستأجرة في نقل تجارة مصر الخارجية		
		قطاع أعمال	قطاع خاص وإستثماري ورأسمال مشترك	الإجمالي	قطاع أعمال	قطاع خاص وإستثماري ورأسمال مشترك	الإجمالي
١٩٩٢	٢٤٦٧٥	١٦	١٨٠	١٩٦	٠.٦	٠.٧٣	٠.٨
١٩٩٥	٢٩٤١٣	٢٢	٤١٠	٤٣٢	٠.٠٧	١.٤	١.٤٧
٢٠٠٠	٣٨٥٦١	٤٠١	١٩٨٧	٢٣٨٨	١	٥.٢	٦.٢
٢٠٠٥	٤٣٤٠٦	٣٥٠	١٨٤٠	٢١٩٠	٠.٨	٤.٢	٥
٢٠١٠	٥٦٥٤٥	٢٣٣	٩٣٦	١١٦٩	٠.٤	١.٦	٢

المصدر: وزارة النقل البحري، بنك معلومات النقل البحري، التقرير السنوي للنقل البحري المصري، أعداد متفرقة.

٣-6 عوامل إنخفاض مساهمة الأسطول التجاري المصري في نقل التجارة الخارجية المنقولة بحراً:

- عدم تناسب هيكل الأسطول التجاري المصري مع الهيكل التتي تكونت منه التجارة الخارجية لجمهورية مصر العربية خلال الفترة من ١٩٩٢ إلى ٢٠١٠
- تجاوز عدد كبير من سفن الأسطول التجاري المصري لعمرها الإقتصادي، بما ترتب عليه تحقيق خسائر في عمليات تشغيلها .
- عدم الإعتماد على دراسات مرونة الطلب على خدمات النقل البحري في مصر بما يترتب عليه وضع جداول تشغيل وإبحار للسفن لا تتناسب مع مرونات الطلب على الصادرات، وكذلك لا تتناسب مع مرونات الطلب على الواردات، ومع مرونات عرضها.
- إنخفاض معامل التحميل بالنسبة لسفن الأسطول التجاري المصري، والذي يمثل الحمولة الإجمالية لسفن الأسطول (ما قامت بحمله سفن الأسطول خلال سنة) مقسوما على الطاقة الإجمالية لسفن الأسطول، أي ما يمثل ما ينقله طن الحمولة في العام من البضائع.

٣-7 القيود المفروضة على قطاع النقل البحري في ظل تحرير التجارة:

- **القيود المفروضة من الدول المتقدمة على النقل البحري الدولي:**

تتمثل هذه القيود في إحتكار ملكية تشغيل الأسطول من خلال الإندماج والسيطرة والتحالف للشركات العملاقة في هذا المجال بحيث أصبح سوق النقل البحري نموذجا لسوق إحتكار القلة وفي أحسن الأحوال منافسة إحتكارية سواء سوق نقل البضائع الصب أو سوق نقل البضائع العامة، ويضاف إلى ذلك القيود المفروضة من الدول المتقدمة للحد من ظاهرة التسجيل المفتوح للسفن (أعلام دول الملاءمة)، كما تقوم الدول المتقدمة أيضا بالإضافة إلى ما سبق بوضع العقبات

أمام دخول المنافسين الجدد إلى سوق النقل البحري وذلك من خلال إستحداث أنظمة تحقق ذلك مثل رقابة دولة الميناء وإدارة قواعد السلامة الدولية، ومما لا شك فيه ان هذه الأوضاع السابق ذكرها تمثل قيدا على حرية الدخول أو النفاذ إلى السوق.

- **قيود سوق النقل البحري والمؤتمرات الملاحية**

يمكن التمييز بين سوقين لنقل البضائع:

- سوق نقل البضائع الصب، وهو يعتبر مثالاً نموذجياً لسوق المنافسة الكاملة، إذ تتحدد فيه النوالين وفقا للتفاعل الحر بين قوى العرض والطلب ولا يوجد تدخل من أي نوع في هذا السوق.
- سوق نقل البضائع العامة (سواء كانت محواه أو غير محواه) والتي عادة ما يتم نقلها بسفن تسير في خطوط منتظمة وفقا لجدول إبحار ثابت معلن مسبقاً.

ومنذ أن أهتدى ملاك السفن إلى نظام السفن الخطية كونوا ما يعرف بالمؤتمرات الملاحية (عبد المنصف-١٩٩٥)، وهو تنظيم إحتكاري يضم شركات الملاحة العاملة على خط معين بهدف منع المنافسة بينهم، ويقوم المؤتمر بتحديد فئات النوالين التي يلتزم بها كل أعضائه.

- **القيود المفروضة من الدول النامية على النقل البحري الدولي:**

تفرض الدول النامية عدداً من القيود على النقل البحري الدولي كرد فعل للممارسات الإحتكارية للدول المتقدمة حتى يمكنها الإستمرار في السوق الملاحي وذلك كما يلي:

- **نظام المشاركة أو حجز البضائع**

لم يكن أمام الدول النامية ومنها مصر إلا اللجوء إلى أسلوب حجز البضائع للناقلين الوطنيين في محاولة منها لتمكين أساطيلها من الإستمرار في السوق.

- **الدعم البحري**

تمنح معظم الدول دعما للناقلين ومشغلي السفن الوطنيين، ويأخذ الدعم عدة صور منها إعانة الحمولة، وإعانة تشغيل، وإعانة القروض وفوائدها وإعانات البناء، والإعفاء من الضرائب والرسوم وإعانات لإعادة الهيكلة والتحديث، وإعانات البحث والتطوير، وإعانات التأمين والتضخم...إلخ.

- **القيود المفروضة على خدمات الموانئ**

غالباً ما تتملك الدولة خصوصا في الدول النامية الميناء لإعتبارات سيادية وأمنية وتتولى تأدية خدمات الموانئ كالقطر والإرشاد والموانئ والمنائر، وتعتبر الدول المتقدمة أن تملك الدولة للموانئ وقيامها بتقديم الخدمات المتصلة بها قيداً مفروضاً على النفاذ للموانئ واستخدام تسهيلاتها، كما أن هناك قيودا أخرى قد تفرضها الدولة أثناء ممارستها لمهامها في إدارة الميناء كفرض خدمات إجبارية على السفن بالإضافة إلى قيامها بتمييز الناقل الوطني ومنحه أولويات في الشحن والتفريغ، بل وتتقاضى نظير الخدمات المؤداة للسفن الوطنية بالموانئ أقل مما تفرضه على السفن الأجنبية.

٣-8 أثر تحرير قطاع النقل البحري المصري على كفاءته الإقتصادية :-

لتحليل آثر تحرير قطاع النقل البحري في ظل تحرير تجارة الخدمات سوف نقوم بقياس الكفاءة الإقتصادية **(النحراوى-١٩٩٧)** لقطاع النقل البحري خلال الفترة من ١٩٩٢ إلى ٢٠١٠، وسوف يتم تقسيم الفترة إلى ما قبل التحرير وهي السنوات حتى ١٩٩٥ وما بعد التحرير وهي إبتداءاً من ١٩٩٦ إلى ٢٠١٠.

- **ما قبل التحرير(١٩٩٢-١٩٩٥)**

فقد بلغ إجمالي إيرادات النقل البحري في عام ١٩٩٣ (٤٧٩ مليون جنيه) وكان أعلى إيراد لهيئة ميناء الإسكندرية (١٦٣ مليون جنيه)، وفي عام ١٩٩٤ بلغ إجمالي الإيرادات (٥٢٤.٥ مليون جنيه) بفارق قدره (٤٥.٥ مليون جنيه) وبنسبة زيادة قدرها ٩% وكان أعلى إيراد لهيئة ميناء الإسكندرية (١٧٦.٩ مليون جنيه) وبنسبة زيادة ٨.٥% عن العام السابق، وأقل إيراد هيئة ميناء بورسعيد (٣١.٨مليون جنيه) وبزيادة قدرها ٢٢% عن العام السابق، وبالمثل في عام ١٩٩٥ فقد بلغ إجمالي الإيرادات (٥٦٤.٤مليون جنيه) وقد بلغ ايراد ميناء الإسكندرية (١٩٥.٨ مليون جنيه). وكان متوسط إيراد الفترة الأولى من عام ١٩٩٣ إلى عام ١٩٩٥ (٥١٦.٦ مليون جنيه) وبمتوسط زيادة سنوية ٧%.

- **بعد تحرير قطاع النقل البحري (١٩٩٦-٢٠٠٧):**

بلغ إجمالي ايرادات النقل البحرى عام ١٩٩٦ (٥٩٧.٨ مليون جنيه) وبلغ إيراد هيئة ميناء الإسكندرية (١٩٨ مليون جنيه)، وفي عام ٢٠٠٥ حققت إجمالي إيرادات النقل البحري أعلى قيمة لها (٢١٠٠.٩ مليون جنيه) خلال فترة الدراسة وظلت هيئة ميناء الإسكندرية تحقق أعلى إيراد (٦٠٣.٨ مليون جنيه) تليها مباشرة هيئة السلامة البحرية (٥٠٩.٣ مليون جنيه). ومما سبق يتضح أن أعلى إيراد في قطاع النقل البحري والجهات التابعة له منذ بداية فترة الدراسة هي هيئة ميناء الإسكندرية ما عدا عام ٢٠٠٣ حيث بلغت إيرادات هيئة السلامة البحرية (٤٣٠.٥ مليون جنيه) أكبر من إيرادات هيئة ميناء الإسكندرية (٤٢٩.٥ مليون جنيه).

٤- الخلاصة والتوصيات

- يأتي قطاع النقل على رأس القطاعات التي تدعم الهيكل الإقتصادي و يعتبر الركيزة الأساسية للإقتصاد القومي، حيث يمثل قطاع النقل بأنشطته المختلفة دعامة أساسية من دعائم التقدم، و لا يمكن تصور تحقيق النمو المتوازن بين قطاعات الإقتصاد القومي لأي بلد من البلدان دون تأمين إحتياجات تلك القطاعات من النقل، الأمر الذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إعداد تخطيط جيد لقطاع النقل يرتبط إرتباطا وثيقا بخطط القطاعات الإقتصادية الأخرى.
- أن قيام االنقل البحري بدوره في تخفيض تكلفة تخزين السلع وتوسيع نطاق السوق وتخفيض تكلفة نقل المنتج النهائي من مراكز التوزيع يؤدي إلى تخفيض تكلفة المنتج النهائي وبالتالي تخفيض سعرها وزيادة الطلب عليها، ومن ناحية أخرى فإن تخفيض تكلفة تخزين المواد الخام وتوسيع نطاق السوق وتخفيض تكلفة النقل يؤدي إلى تخفيض تكلفة المنتج النهائي وبالتالي زيادة الربحية وزيادة العرض الكلي، مما يؤدي في النهاية إلى

تعظيم ربحية المنتجين وزيادة رفاهية المستهلكين وأخيراً رفع معدلات النمو الإقتصادي.

- أن الموانئ المصرية إجمالا لم تتطور التطور المأمول وذلك للأسباب التالية: ضخامة الإستثمارات المطلوبة لتنمية الموانئ ، البيروقراطية ، والرسوم المرتفعة ،..الخ
- ضرورة متابعة التكتلات الإقتصادية العالمية، ووضع الخطط اللآزمة لمواجهتها، وتضمين إتفاقيات التبادل بين مصر والدول الأخرى الضوابط التي تكفل مساهمة الأسطول المصري في نقل جزء من مشمول هذه الإتفاقيات، ومن هنا فإن تطوير قطاع النقل البحري يأتي من خلال عدة نقاط لعل أهمها:

- تحديث الأسطول التجاري البحري وذلك من خلال:

- العمل على تشجيع تملك أسطول تجاري وطني لمواجهة الحركة المتزايدة للتجارة المصرية والعالمية بنوعيات حديثة من السفن مختلفة الحمولات.
- إنشاء شركات ملاحية حديثة للنقل بالحاويات ونظراً لضخامة إستثماراتها يساهم في تأسيسها البنوك الوطنية والشركات الملاحية قطاع عام أو خاص والأفراد والاعتماد على الاستثمارات الاجنبية المباشرة في هذا المجال.

- تطوير الموانئ البحرية المصرية وذلك من خلال:

- تطوير إدارة الموانئ الحالية وإعادة هيكلتها والأخذ بأسلوب الإدارة المالكة والتي تختص بتطوير البنية التحتية، وترك العمل في البنية الفوقية للشركات العاملة في هذه الموانئ.
- وضع خطط لتطوير الموانئ الحالية بحيث تصبح قادرة على استقبال وخدمة السفن حتى لا تطول فترة الإفراج.
- التطوير العام للموانئ المصرية وبالأخص ميناء الإسكندرية والذي يعد أقدم الموانئ البحرية المصرية وأكثرها إيراداً، بهدف القضاء على العشوائيات داخل الميناء

٥- المراجع

١. بريدان، أحمد خليل أحمد - **دراسة مشروع توحيد معايير صناعة النقل البحري في الوطن العربي**- الاجتماع الخامس عشر لمجلس إدارة اتحاد الغرف الملاحية البحرية- الاسكندرية- ٢٠١٠.

٢. محمود، أحمد عبد المنصف - **إقتصاديات النقل البحري**- مكتبة الاشعاع الفنية- القاهرة-٢٠٠٤- ص٢٤٠.

٣. محمود، أحمد عبد المنصف - **النقل متعدد الوسائط ودوره في تنمية التجارة العربية البينية**- ورقة مقدمة إلى المؤتمر الثاني للإتحاد العربي لمرحلي البضائع واللوجستيات- القاهرة - ٢٠٠٥- ص٢.

٤. علام، أحمد عبد السميع - **علم إقتصاديات النقل** - مكتبة الوفاء القانونية – الاسكندرية - الطبعة الاولى - ٢٠٠٩- ص٦٥.

٥. خلف، حسين - **التنمية والتخطيط الإقتصادي** - عالم الكتب الحديث للنشر – الأردن - الطبعة الأولى - ٢٠٠٦، ص١١٥.

٦. معوض، سمير - **اللوجستيات ما بين الازدهار الإقتصادي ونوازل الازمات**- مجلة انترناشيونال - يوليو ٢٠٠٩.

٧. أيوب، سميرة ابراهيم - **إقتصاديات النقل** - الدار الجامعية- الاسكندرية- ٢٠٠٣- ص٣٩.

٨. عشماوي، سعد الدين - **تنظيم وإدارة النقل** - دار المريخ- المملكة العربية السعودية- الطبعة الخامسة- ٢٠٠٥- ص٤٥.

٩. عبده، سعيد - أسس جغرافية النقل - مكتبة الأنجلو المصرية- القاهرة- ٢٠٠٥- ص١٥

١٠. غرفة الشرقية - مركز المعلومات - **نظرة عامة على الخدمات اللوجستية** - المملكة العربية السعودية - ٢٠٠٨ .

١١. الزوكة، محمد خميس - **جغرافية النقل والتجارة**- دار المعرفة الجامعية- مصر- ٢٠٠٦

١٢. دويدار، محمد - **مبادئ الاقتصاد السياسي**- الشركة الوطنية للنشر- الجزائر- ١٩٨١- ص١٩٦.

١٣. الحريري، محمد خالد ا- **النقل البحري وأهميته بالنسبة للاقتصاد السوري**- مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية- المجلد (٣٠) العدد ٣- ٢٠٠٨- ص٢٠٠.

14. Drewry Shipping Consultants, **Container Market Review and Forecast 2006/07 and 2008/09; and Clarkson Research Services,** Container Intelligence Monthly, September 2010.

15. Emil Quinet, 1982, **Infrastructures des Transports**, Chotard et Assoicies Diteur, Paris, p10.

16. Fernand Bandhium, 1968, **Diconnaire de l economie contemporaine**, Edition Gerard Fiverviers, Paris , p278.

قواعد النشر بالمجلة العلمية للجمعية العربية للملاحة

ترحب المجلة بنشر الأبحاثباللغتين العربية والإنجليزية، فى حدود 10 إلى 18 صفحة وبحد أقصى 4500 كلمة شاملة المستخلصات والمراجع والأشكال، وتقدم الأبحاث من ثلاث نسخ مع نسخة الكترونية على عنوان الجمعية.

تقبل الأبحاث الأصلية التى لم يسبق نشرها، وتحتفظ المجلة بحقوق النشر كاملة.

لغة النشر

تُقبل الأبحاث باللغة العربية والإنجليزية مع إعداد مستخلص عربى وإنجليزى فى حدود 150 كامة تلخص أهم نقاط البحث وتوصياته.

الجداول والأشكال التوضيحية

يجب ترقيم جميع الجداول والأشكال بالترتيب مع كتابة عنوان ومصدر كل منها وبحد أقصى 15 شكل بحالة جيدة بحيث يمكن قراءة محتوياتها عند تصغيرها بعرض 10 سم، كذلك يجب تقديم أصول الصورة الملونة.

المعادلات الرياضية

تكتب المعادلات الرياضية بمطريقة واضحة علىمنسق الكلمات مع تعريف الرموز غير الشائعة عند غستخدامها لأول مرة.

المراجع

يشار للمراجع فى المتن باسم العائلة والتاريخ فقط، مع إعداد قائمة للمراجع فى نهاية البحث مرتبة أبجدياً بحيث تشمل إسم المؤلف، ثم الحروف الأولية ثم سنة النشر وعنوان البحث وإسم المجلة العلمية بدون إختصار وإسم الناشر ومكان النشر.

قواعد التحكيم

- تحال الأبحاث للتحكيم دون ذكر إسم المؤلف حيث تعرض على محكم داخلى (أعضاء هيئة التحرير) ومحكم خارجى وفقاً لتخصص كل بحث.
- تعرض الأبحاث على محكم ثالث فى حالة تعارض الرأيين السابقين والذى يعتبر رأيه نهائياً.
- يستند المحكمون فى قراراتهم بشأن البحث على عدة معايير موضوعية ومحددة فى نموذج التحكيم.
- تُعرض جنيع الأبحاث مرفقاً بها تقرير المحكمين على هيئة التحرير لتحديد الأبحاث الصالحة للنشر.
- تحال الأبحاث التى اعتمد نشرها من هيئة التحرير للمراجعة اللغوية.
- يتم إخطار الباحث بخطاب مُعتمد بإجازة نشر البحث وذلك بعد تسديد تكاليف النشر.

الجمعية العربية للملاحة

تأسست عام 1978 واشتهرت برقم 667/ 69 وانضمت لعضوية الإتحاد الدولى لجمعيات الملاحة فى 1980

أهداف وأنشطة الجمعية

- إقامة مجتمع ملاحى يضم كا من له إهتمامات بعلوم الملاحة ودعم البحوث العلمية فى مجال الملاحة.
- متابعة أحدث التطورات فى مجال الملاحة والعلوم المرتبطة بها.
- عقد المحاضرات وتنظيم الزيارات والرحلات العلمية والندوات والمعارض وعقد المؤتمرات المحلية والدولية داخل مصر وخارجها.
- إصدار النشرة الإخبارية لربع سنوية "الملاح" والمجلة السنوية فى يناير من كل عام.

العضوية

العضو العامل

للعضو العامل الحق فى التمتع بالخدمات العلمية والثقافية والاجتماعية التى تقدمها الجمعية وله حق الترشح لعضوية مجلس الإدارة وحضور الجمعية العمومية.

العضو المنتسب

العضو المنتسب له كل حقوق العضو العامل فيما عدا الترشح لعضوية مجلس الإدارة أو حضور إجتماع الجمعية العمومية.

الإشتراكات ورسوم العضوية

- الاشتراك السنوى للمصريين (60 جنيهاً) ، (30 جنيهاً) للأعضاء فوق سن الستون.
- الاشتراك السنوى للعضو خارج جمهورية مصر العربية (60 دولار أمريكى).

رسم العضوية للعضو العامل فقط: (يسدد عند تقديم استمارة طلب العضوية)

(100 جنيهاً) للمصريين و(100 دولار أمريكى) غير المصريين ويسدد مرة واحدة فقط