

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



تخصص: مالية وتجارة دولية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الكفاءة اللوجستية في شركة هيبروك للنقل البحري

الطالب:

اعداد

بن عيسى محمد جيلالي مكي

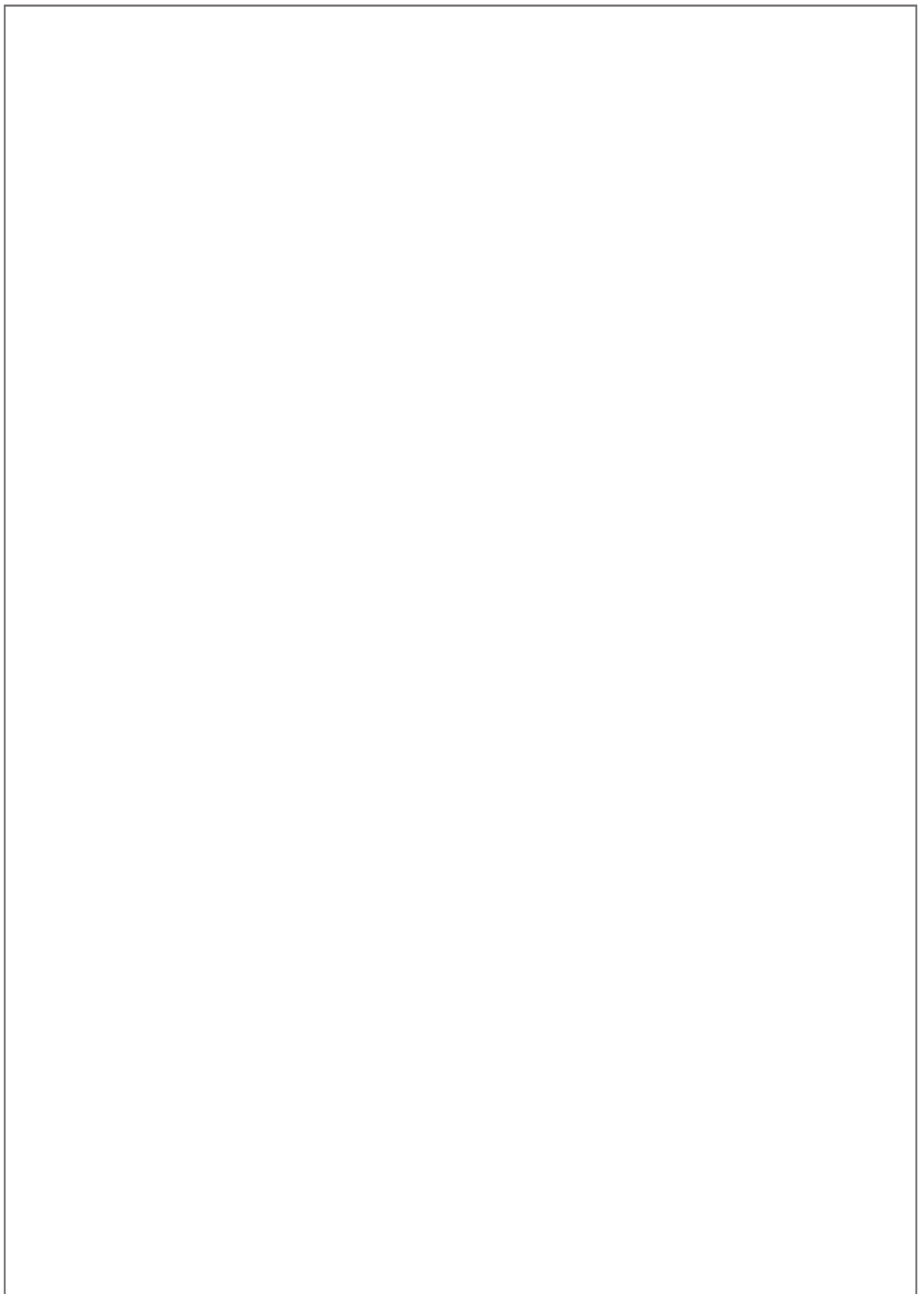
تحت اشراف الاستاذة:

د. زيشي نوال

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بورحلة زهرة	أستاذ مساعد "ب"	جامعة مستغانم
مقررا	زيشي نوال	أستاذ محاضر "ب"	جامعة مستغانم
مناقشا	مقديش فاطمة الزهرة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2024/2023



إِهْدَاء

الحمد لله رب العالمين له الحمد ملئ السموات والأرض،
وملئ ما بينهما.

والصلاة والسلام على سيدنا وحبينا محمد وعلى آله
وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.
أتقدم بإهداء عملي هذا إلى أمي الغالية التي دعمتني
وساندتني كثيرا في كل خطوة، وإلى أبي العزيز حفظهم
الله وأدام لهم كل الصحة والعافية إن شاء الله.

كما أهدي هذا العمل إلى العائلة الكريمة

إلى كل الأحباب والأصدقاء

إلى كل من دعمني ومد يد العون لي لإعداد هذا العمل

والحمد لله رب العالمين دائما وأبدا.

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

قال الله عز وجل : " وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ .

قال رسول ﷺ : " من لم يشكر الناس لم يشكر الله .

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان ،

ووافر التقدير والاحترام الى الأستاذة الدكتورة زبشي نوال

كما يشرفنا أن نتقدم بخالص الشكر والعرفان

إلى الأستاذة الأفاضل لجنة المناقشة

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني من قريب

أو من بعيد سواء بمعرفهم أو خيرتهم أو حتى بنصائحهم .

والحمد والشكر لله تعالى .

تعتبر اللوجستيات من أهم أنشطة المؤسسة لما لها من أهمية بالغة وتداخل مع مختلف وظائف المؤسسة. يُعد لوجستيك النقل البحري من أبرز الأنشطة حيث إن أكثر من 80% من عمليات شحن البضائع في التجارة الدولية تمر عبر النقل البحري. بناءً على ذلك، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأبعاد المختلفة التي تؤثر على كفاءة وأداء اللوجستيات والنقل البحري في شركة هيبروك. ركزت الدراسة على فهم مفهوم اللوجستيات وكيفية قياس فعاليته وأدائه، بالإضافة إلى دور النقل البحري وتأثير المفاضلة بين العقود البحرية على العمليات اللوجستية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج هامة. أولاً، هناك علاقة إيجابية بين كفاءة الأنظمة اللوجستية والإدارية وتحسين أداء الشركة، حيث يؤدي تحسين الأنظمة الإدارية إلى تحسين اللوجستيات، في حين يؤدي تحسين اللوجستيات إلى خفض التكاليف التشغيلية وزيادة الأرباح ورضا العملاء. ثانياً، يلعب النقل البحري دوراً حاسماً في تحسين فعالية سلسلة التوريد، مما يعزز من قدرة الشركة على المنافسة في السوق العالمية. ثالثاً، تساعد المفاضلة بين العقود البحرية في تنظيم العمليات وتحديد المسؤوليات بوضوح، مما يؤدي إلى تحسين الفعالية اللوجستية.

الكلمات المفتاحية: اللوجستيك، النقل البحري، مشاركة الايجار، هيبروك للنقل البحري.

Abstract:

Logistics is one of the most critical activities of an organization due to its significant importance and its interaction with various organizational functions. Maritime logistics, in particular, is a prominent activity, as more than 80% of international trade shipments are transported by sea. Accordingly, this study aimed to analyze the various dimensions that affect the efficiency and performance of logistics and maritime transport in the company hyproc. The study focused on understanding the concept of logistics and how to measure its effectiveness and performance, in addition to the role of maritime transport and the impact of balancing between maritime contracts on logistical operations.

The study reached several important conclusions. First, there is a positive relationship between the efficiency of logistical and administrative systems and the improvement of company performance. Improving administrative systems leads to better logistics, while enhancing logistics reduces operational costs and increases profits and customer satisfaction. Second, maritime transport plays a crucial role in improving the effectiveness of the supply chain, which enhances the company's ability to compete in the global market. Third, balancing between maritime contracts helps organize operations and clearly define responsibilities, leading to improved logistical efficiency.

Keywords: Logistics, Shipping, Chartering, Hyproc Shipping Company.

فهرس المحتويات

.....	اهداء
.....	التشكرات
.....	فهرس المحتويات
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الأشكال البيانية
أ.....	مقدمة عامة

الفصل الأول: مدخل نظري حول اللوجستيك

1	تمهيد
2.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول اللوجستيك
2.....	المطلب الأول: مفهوم اللوجستيك
3.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف اللوجستيك
6.....	المطلب الثالث: مراحل تطور اللوجستيك
10	المبحث الثاني: إدارة اللوجستيات
10.....	المطلب الأول: عناصر الأنشطة اللوجستية
13	المطلب الثاني: علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة
15	المطلب الثالث: المراحل الإدارية للخدمات اللوجستية
17	المبحث الثالث: الأداء اللوجستي
17.....	المطلب الأول: أبعاد الأداء اللوجستي
19.....	المطلب الثاني: الأدوات الاستراتيجية لقياس وتحسين الأداء اللوجستي
21	المطلب الثالث: قياس جودة الأداء اللوجستي
23	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: عموميات حول النقل البحري

24.....	تمهيد
25.....	المبحث الأول: دور النقل البحري في اللوجستيك

25	المطلب الأول: دور النقل في السلسلة اللوجستية.....
28	المطلب الثاني: تعريف النقل البحري.....
31	المطلب الثالث: عناصر النقل البحري الرئيسية.....
34	المبحث الثاني: اقتصاد النقل البحري.....
34	المطلب الأول: تكلفة النقل البحري.....
39	المطلب الثاني: السوق الملاحي الشحن.....
43	المطلب الثالث: عقود النقل البحري.....
46	المبحث الثالث: عقود المشاركة الايجار البحرية.....
46	المطلب الأول: عقد رحلة الإيجار.....
49	المطلب الثاني: عقد الإيجار الزمني.....
52	المطلب الثالث: عقد الإيجار العاري وعقد الرحلات المتتالية.....
55	خلاصة الفصل:.....
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة هيبروك للنقل البحري.....
56	مقدمة فصل:.....
57	المبحث الأول: نظرة شاملة لشركة هيبروك.....
57	المطلب الأول: تعريف بشركة هيبروك.....
61	المطلب الثاني: إدارة الأعمال في شركة هيبروك.....
65	المطلب الثالث: الالتزام بالمعايير والجودة العالمية.....
69	المبحث الثاني: استراتيجية هيبروك لتطوير الأسطول البحري.....
69	المطلب الأول: المفاضلة بين وسائل النقل.....
70	المطلب الثاني: امتيازات تأجير السفن لتلبية احتياجات النقل الدولي.....
71	المطلب الثالث: إجراءات المشاركة لاستئجار السفن البحرية.....
74	المبحث الثالث: الإدارة الاسطول البحري في شركة هيبروك.....
74	المطلب الأول: نظام معلوماتي لشركة هيبروك.....
75	المطلب الثاني: استخدام النظام المعلوماتي في التخطيط تنفيذ ومراقبة العمليات.....

77المطلب الثالث: تحليل مؤشرات الأداء اللوجستي

81خلاصة الفصل:

83خاتمة عامة

86قائمة المراجع

.....الملاحق

.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
61	إيرادات الشركة لمدة 3 سنوات الأخيرة	الجدول (1-3)
78	قائمة رحلات لسفينة رود الفرس	الجدول (2-3)
78	قائمة التوقيات المينائية لسفينة رود الفارس	الجدول (3-3)

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
61	الهيكل التنظيمي لشركة هيبروك للنقل البحري	الشكل (1-3)
62	الهيكل التنظيمي لمديرية التعاقدات والعمليات	الشكل (2-3)

مقدمة عامة

في ظل العولمة الاقتصادية والتجارة الدولية، يشهد العالم اليوم تطوراً مستمراً وسريعاً ينعكس على كافة جوانب الحياة الاقتصادية. لقد أصبحت الأسواق أكثر تعقيداً وتنافسية، حيث يتنافس الفاعلون الاقتصاديون من جميع أنحاء العالم على الحصة السوقية. هذا التطور السريع مدفوع بشكل كبير بالتقدم التكنولوجي الذي جعل من الممكن تبادل المعلومات والسلع بشكل أسرع وأكثر كفاءة من أي وقت مضى. بالإضافة إلى ذلك، فإن العولمة قد أزلت العديد من الحواجز التقليدية أمام التجارة الدولية، مما زاد من المنافسة العالمية وشدت الضغوط على الشركات لتحسين أدائها وتحقيق الكفاءة العالية في عملياتها.

لنتمكن من البقاء والتفوق في هذا البيئة المتغيرة والمتطلبة، اضطرت الشركات إلى تبني استراتيجيات جديدة ومتطورة في مجال الإدارة والأعمال. من بين هذه الاستراتيجيات وإعادة النظر في بناء أنظمتها والتركيز على العمليات الموجهة نحو الزبائن لضمان مكانة متميزة في السوق، برزت أهمية مفاهيم حديثة مثل اللوجستية والتسويق بشكل كبير. تهدف هذه المفاهيم إلى تحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية وتحقيق تكامل أفضل بين مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة. تعتبر اللوجستية على وجه الخصوص جزءاً أساسياً من استراتيجيات الإدارة الحديثة، حيث تساهم في تحسين تدفق السلع والخدمات والمعلومات من النقطة الأولية للإنتاج حتى وصولها إلى المستهلك النهائي. كما أن التسويق يلعب دوراً حيوياً في فهم احتياجات السوق والعملاء وتلبية هذه الاحتياجات بشكل فعال ومبتكر.

تتجلى أهمية استغلال الموارد بشكل أمثل والتركيز على اللوجستية وسلسلة الإمداد في قدرتها على تحسين الأداء العام للمؤسسة. من خلال تحسين كفاءة سلسلة الإمداد، يمكن للشركات تقليل التكاليف التشغيلية وتجنب الهدر وزيادة سرعة تسليم المنتجات والخدمات. هذا يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء وزيادة ولائهم، مما يعزز من القدرة التنافسية للشركة في السوق. يعتبر النقل البحري جزءاً أساسياً من اللوجستية الدولية، حيث يلعب دوراً محورياً في تسهيل حركة البضائع على المستوى العالمي. بفضل قدرته على نقل كميات ضخمة من السلع بتكلفة منخفضة نسبياً، يساهم النقل البحري في تحسين فعالية سلسلة الإمداد ويعد عاملاً حاسماً في النمو الاقتصادي للشركات والمجتمعات على حد سواء.

تعد اللوجستية البحرية جزءاً حيوياً من سلسلة الإمداد والتوزيع العالمية، حيث تلعب دوراً مركزياً في نقل البضائع عبر البحار والمحيطات بين الدول والمناطق المختلفة. ومن خلال تطوير تقنيات وأساليب لوجستية مبتكرة، يمكن للمؤسسات العاملة في هذا القطاع تحسين كفاءتها التشغيلية وتعزيز مرونتها في مواجهة التحديات والمخاطر المحتملة.

ويمكن أن تساهم في تحسين أداء المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية في السوق العالمية. من خلال تحليل شامل لعمليات الشحن البحري وتقييم مدى كفاءتها، تسعى الدراسة إلى تحديد النقاط القوية وتلك التي تحتاج إلى تحسين، مما يساعد في وضع استراتيجيات فعالة لتعزيز الأداء اللوجستي.

إشكالية الدراسة:

بالنظر إلى أهمية اللوجستية والنقل البحري ودورها الكبير في تحسين كفاءة الأداء للشركات، جاءت إشكالية البحث كما يلي:

ما هي الأبعاد المختلفة التي تؤثر على كفاءة وأداء اللوجستيك والنقل البحري في شركة هيبروك؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هو مفهوم اللوجستية وكيف يمكن قياس فعاليته وأدائه؟
- ما هو دور النقل البحري في تحسين فعالية سلسلة التوريد؟
- ما هو دور المفاضلة بين العقود البحرية في اللوجستية البحرية؟

فرضيات الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية السابقة تم وضع عدة فرضيات سيتم اختبار مدى صلاحيتها من عدمه من خلال الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين كفاءة الأنظمة اللوجستية والإدارية في تحسين أداء الشركة. الفرضية الثانية: النقل البحري يلعب دوراً حاسماً في تحسين فعالية سلسلة التوريد ويؤثر بشكل مباشر على الأداء العام للشركة. الفرضية الثالثة: المفاضلة بين العقود البحرية ووسيلة النقل يساهم في تحسين فعالية العمليات اللوجستية من خلال تنظيم وتحديد المسؤوليات والالتزامات بين الأطراف المختلفة.

أهداف الدراسة:

- فهم مفاهيم اللوجستية وأسس قياس فعاليته وأدائه؛
- تحليل دور النقل البحري في سلسلة الإمداد ومحاولة إبراز أهميته في العمليات اللوجستية؛
- فهم الاستراتيجيات، العمليات والمفاهيم المستخدمة في مجال النقل البحري واللوجستيات.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة من خلال:

- تقديم تحليل شامل للأبعاد المؤثرة على كفاءة وأداء اللوجستية والنقل البحري في شركات النقل البحري، من خلال التركيز على هذه الأبعاد، يمكن للشركة تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق أداء أفضل في السوق العالمية؛

- الدور الكبير للنقل في وظيفة اللوجستك داخل المؤسسة وأهميته في رفع أداء مختلف الأنشطة المرتبطة به.

منهجية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وتبعاً لطبيعة الدراسة، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يركز على الوصف الدقيق لموضوع وصف كمياً ونوعياً، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي من أجل تحليل المعطيات المتوفرة على الموضوع محل الدراسة وذلك بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية ضبط والتحكم في مدى تأثير مختلف العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة وذلك من خلال:

جمع البيانات: من خلال مصادر أولية (مثل المقابلات مع موظفي شركة هيبروك) ومصادر ثانوية (مثل التقارير السنوية والدراسات السابقة).

تحليل البيانات: باستخدام أدوات تحليلية لقياس كفاءة العمليات اللوجستية والنقل البحري.

مقارنة البيانات: مع معايير الصناعة وأفضل الممارسات العالمية.

الدراسات السابقة:

بالرغم من أهمية الموضوع تقل الدراسات في هذا المجال، لذلك فإن أهم الدراسات التي عالجت هذا الموضوع أو جزء منه هي:

مقال (ل. أ. أمال قلابزة، أ.د. يوسف رشيد) تحت عنوان لوجستك النقل البحري للبضائع "حالة الجزائر" مجلة دفاتر بوادكس العدد رقم 04 سبتمبر 2015 ص 174 حيث تطرق الباحثون الى موضوع النقل البحري، اللوجستك وكفاءة الأداء اللوجستي بالموانئ ودورها في التجارة العالمية حيث أنه كلما كانت البنية التحتية متطورة وتعمل من خلال سلسلة لوجيستية تتبع تقنيات حديثة خاصة إذا كانت متمتعة بموقع جغرافي متميز (كحالة الجزائر) فلا شك أن الدولة ستحظى بنصيب أكبر في التجارة العالمية. والموانئ الجزائرية في تأخر فيما يخص التأهيل المطلوب للأرصفة الحديثة. ومن المتوقع أن العملاء الأجانب سيكونون مسئولين عن رفع المستوى..

مقال (مجاجي سعاد) تحت عنوان مشارطات ايجار السفينة المجلة الجزائرية للقانون البحري والنقل المجلد الرابع العدد الثاني 2017 ص 47-60 حيث تطرقت الباحثة الى موضوع استغلال السفينة في النقل البحري للبضائع والعقود المترتبة عن ذلك خاصة من جانب القانوني حيث بموجب هذه العقود يتفق مؤجر للسفينة على تقديم سفينة إلى المستأجر قصد استغلالها في نقل بضاعته، و قد ينصب هذا العقد على سفينة مجهزة لمدة زمنية معينة أو لعدد من الرحلات ، كما قد توجر من دون تجهيز (عارية)، و نظراً للدور الاقتصادي الذي يلعبه هذا النوع من العقود فقد خصه المشرع البحري الجزائري بنظام قانوني خاص، هذا بالإضافة للقواعد العامة التي تنظم عقود الإيجار..

مقال (إبراهيم جاسم فاروق وعزيز حسون نهى) تحت عنوان الآثار القانونية المترتبة على عقد إيجار السفينة المخصصة لنقل النفط المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية المجلد 6 العدد 2 2022 ص 221-260 يتناول

هذا البحث الآثار القانونية المترتبة على عقد ايجار السفينة المخصصة لنقل النفط والتزامات مؤجر السفينة والتزامات مستأجر السفينة حيث تتمثل التزامات المؤجر بطائفتين من الالتزامات وهما الالتزامات المتعلقة بالسفينة المستأجرة ثم الالتزامات المتعلقة بالمادة التي تنقلها السفينة المستأجرة. وتضم كل طائفة من هذه الالتزامات العديد من الالتزامات ومنها التزام المؤجر بتقديم سفينة صالحة للملاحة وإبقائها كذلك طيلة العقد. والالتزام بتجهيز السفينة وإصلاحها وصيانتها والتأمين عليها. أما التزامات المستأجر فتتمثل بدفع الأجرة والمصاريف والرسوم الناشئة عن استغلال السفينة. وكذلك التزام المؤجر باستعمال السفينة وفقاً للغرض الذي استأجرت من أجله، والمحافظة عليها وردّها عند انتهاء.

مداخلة (د. معداوي نجية) بعنوان النقل البحري للنفط الجزائري الواقع والافاق برنامج الملتقى الوطني الافتراضي الموسوم بخدمات النقل البحري للبضائع في الجزائر واقع وآفاق ب 10 فيفري 2022 جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة 1 كلية الحقوق حيث تطرقت الباحثة الى واقع النقل البحري للنفط الجزائري والتحديات التي تواجهها الجزائر وبالتحديد شركة سوناطراك وشركة هيبروك في النقل البحري للمحروقات وأهم المعوقات التي تواجهها.

تقسيم الدراسة:

يعالج الموضوع الدراسة واقع اللوجستيك في مؤسسة هيبروك للنقل البحري حيث تتضمن الدراسة ثلاثة فصول رئيسية.

في الفصل الأول، يتم تقديم مدخل نظري حول اللوجستيك، ثم تعريف بمفاهيم أساسية عن اللوجستيك، وأهميته وأهدافه، وتطور مراحلها، ثم ينتقل إلى مناقشة مزيج الأنشطة اللوجستية وعلاقتها بوظائف المؤسسة والمراحل الإدارية لها، وينتهي هذا الفصل بتحليل الأداء اللوجستي وأدوات قياسه وتحسينه.

الفصل الثاني يركز على النقل البحري، ويوضح دوره في سلسلة اللوجستيك، ثم تعريف النقل البحري وعناصره الرئيسية، بالإضافة إلى مناقشة اقتصاد النقل البحري بما في ذلك تكاليفه والسوق الملاحي وعقود النقل. وينتهي الفصل بدراسة عقود المشاركة الايجارية البحرية بمختلف أنواعها.

أما الفصل الثالث، فيتضمن دراسة ميدانية لشركة هيبروك للنقل البحري. يبدأ بنظرة شاملة عن الشركة، تشمل تعريفاً بها وإدارة أعمالها والتزامها بالمعايير والجودة العالمية. ثم يستعرض استراتيجيتها في تطوير الأسطول البحري ومفاضلة وسائل النقل وامتيازات تأجير السفن. وأخيراً، يتناول الإدارة المعلوماتية لأسطول الشركة وتحليل مؤشرات الأداء اللوجستي.

الفصل الأول: مدخل نظري حول

اللوغستيك

تمهيد

يُعد مجال اللوجستيك من أبرز المجالات الحيوية في عالم الأعمال الحديثة، حيث يلعب دورًا أساسيًا في ضمان تدفق السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين بكفاءة وفعالية. يرتبط اللوجستيك بتخطيط وتنفيذ العمليات التي تضمن توفير المنتجات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، مما يساهم في تعزيز رضا العملاء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

منذ العصور القديمة، كان هناك حاجة لإدارة نقل وتخزين البضائع، ولكن مع التقدم التكنولوجي والتطورات الاقتصادية السريعة، أصبحت عمليات اللوجستيك أكثر تعقيدًا وأهمية. اليوم، يشمل اللوجستيك مجموعة واسعة من الأنشطة مثل إدارة سلسلة التوريد، التخزين، النقل، الشحن، والتوزيع، بالإضافة إلى الاهتمام بالأداء اللوجستي كفاءة الخدمات المقدمة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول اللوجستيك

المطلب الأول: مفهوم اللوجستيك

رغم ان مصطلح اللوجستيك مصطلح منتشر في مجال الاعمال والاقتصاديات الى أنه يعتبر جديد نسبيا فاللوجستيك الذي نعرفه هو علم حديث الظهور شهد تطورا كبيرا وسبب في ذلك يرجع ذلك لغياب الاهتمام بهذا العلم سابقا بالشكل كامل وموسع رغم القفزات النوعية التي مست وسائل النقل والتخزين

يعود تاريخ اللوجستيك إلى العصور القديمة، حيث كان يستخدم في الجيوش لتوفير المؤن والذخائر ويعتبر نابليون بونابرت قائد عسكري وسياسي فرنسي من أبرز الشخصيات الذي اتقنت فن اللوجستيك. فقد كان يدرك أهمية التخطيط والتنظيم والإمداد في العمليات العسكرية ونجح في تحقيق انتصارات كبيرة بفضل تنظيمه اللوجستي الجيد.

في عام 1905، بدأ الجيش الفرنسي في استخدام مفهوم اللوجستيك بشكل رسمي. تم تطبيق مبادئ اللوجستيك لتنظيم وتحسين عمليات إمداد القوات العسكرية بالمؤن والذخائر والمعدات اللازمة¹

خلال الحرب العالمية الثانية ساهمت اللوجستيك في ضمان انتصار الحلفاء في الحرب من خلال ضمان تأمين الإمدادات والموارد اللازمة للقوات المشاركة في الصراع مثل التنقل والتخزين والتوريد والصيانة والإصلاح والتجهيز العسكري.

بعد انتهاء الحرب، بدأ مفهوم اللوجستيات يظهر في سياق الأعمال بما يُعرف بـ "اللوجستيات التجارية" أو اللوجستيات الأعمال، حيث وجدت المبادئ اللوجستية التي وضعت في الأصل لأغراض عسكرية تطبيقا في القطاعات المدنية وشهدت مفاهيم اللوجستيات تطورات ملحوظة مع دخولها إلى مجال الأعمال من خلال توفير السلع و الخدمات للزبائن في الأسواق المستهدفة حسب حاجاتهم ورغباتهم، وبأفضل الطرق وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان و التكلفة المناسبة ، مع تحقيق درجة عالية من المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة في إرضاء العملاء وزيادة الانتاجية والربحية.

الفرع الأول: تعريف اللوجستيك

تعريف الأول: تعرف اللوجستيات في الناحية العسكرية كفرع من العلوم العسكرية يرتبط بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة على الموارد والعمليات المتعلقة بالنقل والتوريد والحركة اللوجستية للأشخاص والمرافق المشاركة في العمليات العسكرية. وتعرف أيضاً بأنها علم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات والخدمات وحتى البشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك.²

¹ محمود خضر، إدارة الأعمال اللوجستية دار البداية، عمان، 2015، ص187.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003، ص 21.

تعريف الثاني: عرفه مجلس إدارة اللوجستيات بعملية كفاءة وفعالية التخطيط والتنفيذ والرقابة لتدفق وتخزين المواد الخام والمخزون قيد الصنع والبضائع النهائية والمعلومات المتعلقة بها من نقطة البداية إلى نقطة الاستهلاك، وذلك بهدف إرضاء المستهلك. وهي جزء لا يتجزأ من عملية سلسلة التوريد³.

تعريف الثالث: هي فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات والخدمات وحتى الأفراد من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك. من الصعب أو المستحيل إنجاز أي تجارة عالمية، أو عملية استيراد، أو تصدير، أو عملية نقل للمواد الأولية أو المنتجات وتصنيعها دون دعم لوجستي احترافي. يمكن تعريف اللوجستيات لتشمل مجال الصناعة والخدمات بأنها عملية التوقع لاحتياجات ورغبات العملاء وتبدير المواد والقوى البشرية والتكنولوجيا والمعلومات اللازمة للوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات، مع تحقيق الأمثل لشبكة إنتاج البضائع والخدمات للوفاء بالطلبات⁴.

الفرع الثاني: تعريف إدارة اللوجستيات

تعتبر إدارة اللوجستيات علماً نسبياً جديداً يدمج علوم الإدارة مع مجالات تقليدية أخرى مثل التسويق والإنتاج والإدارة المالية. ترتبط الأعمال التجارية باستمرار بين أنشطة النقل والتخزين. ينبع الجديد في هذا المجال من مفهوم التنسيق الإداري للأنشطة المتعلقة ببعضها البعض، وهذا أفضل من إدارة هذه الأنشطة بشكل منفصل. تضيف اللوجستيات قيمة للمنتجات أو الخدمات التي تكون ضرورية لإرضاء المستهلك وإدارة المبيعات، على الرغم من أن إدارة اللوجستيات التنسيقية لم تمارس عموماً إلا حديثاً.

من التعريفات السابقة، يمكن استنتاج أن اللوجستيات تشمل مجموعة من الأنشطة المتناسقة والمتكاملة لضمان توفر المنتج الصحيح بالكمية الصحيحة والحالة الصحيحة، وفي المكان والوقت الصحيحين للزبون الصحيح بأقل تكلفة. هذا يؤدي إلى دعم المركز التنافسي للمؤسسة وتميزها، وزيادة إنتاجيتها وربحيتها واستمراريتها.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف اللوجستك

الفرع الأول: أهمية اللوجستك

تتجلى أهمية مجال اللوجستيات في أنه يمثل نشاطاً لا غنى عنه في المؤسسات. فهو يتعلق بتنظيم وتوجيه الأنشطة والمهام المرتبطة بتوفير السلع والخدمات التي تحتاجها الوحدة الاقتصادية، وإدارتها بشكل متكامل. لا يخفى أن تعزيز المركز التنافسي وزيادة الأرباح يبدأ من خلال تقديم خدمة عملاء متميزة وخفض التكاليف. يعتمد نجاح استراتيجية التمييز وخفض التكلفة إلى حد كبير على كفاءة الأداء اللوجستي من حيث التكلفة، وفعالية هذه العمليات من حيث خدمة

³ محمود خضر، إدارة الأعمال اللوجستية، دار البداية، عمان، 2015، ص 88.

⁴ نفس المرجع، ص 280.

العملاء. تساعد الأنشطة اللوجستية المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وأرباحها، مع تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة سريعة وملائمة لاحتياجاتهم.

مع تزايد حجم الإنتاج وحجم التسويق المتصاعد، أصبحت الأنشطة اللوجستية ذات أهمية خاصة في تسيير الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء في السوق، من خلال توفير السلع والخدمات التي تتوافق مع رغبات واحتياجات العملاء، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتوريد والنقل والتخزين.

وهنا ظهرت أهمية اللوجستيك والتي تتمثل في الحصول على خدمة أفضل بتكلفة أقل من خلال⁵:

أولاً: بالنسبة للتكاليف

تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول والمؤسسات، حيث تشير الإحصاءات إلى أن متوسط تكلفة اللوجستيات في العالم يمثل حوالي 15% من إجمالي تكلفة السلع، ومتوسط تكلفة اللوجستيات يمثل 12% من إجمالي إيرادات الشركات. كما وجدت الدراسة أن تكاليف اللوجستيات أعلى في الدول النامية، حيث تصل إلى 25% من إجمالي تكلفة السلع.

ثانياً: بالنسبة لخطوط التوزيع

إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة والاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، حيث تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر على تكلفة توزيع المنتجات. يعود ذلك إلى تكلفة خطوط الإمداد والشحن والتوزيع الطويلة.

ثالثاً: بالنسبة للاستراتيجية

تبذل الشركات وقتاً وجهداً كبيرين للتميز في منتجاتها من خلال انتهاج استراتيجيات التمايز، وخاصة في التكلفة وخدمة العملاء. فالشركات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها. تساعد هذه الاستراتيجيات المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وربحية المؤسسة.

رابعاً: بالنسبة للعميل

لا شك أن أي سلعة أو خدمة تفقد قيمتها إذا لم تكن متاحة للعملاء في الوقت والمكان المناسبين. عندما تبذل المنظمة جهوداً متميزة لتوفير المنتجات أو الخدمات للعملاء في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات،

⁵ عبيد علي احمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، مصر، 2000، ص18-ص20.

توفير المعلومات، التخزين، والنقل، فإن ذلك يزيد من القيمة المضافة لهذه الخدمات للعملاء. رضا العميل يعتمد بشكل أساسي على الاطمئنان لتوفر المنتجات وانسيابها وتدفعها بفضل الأنشطة اللوجستية المختلفة.

خامسا: بالنسبة لسرعة استجابة العملاء

تلعب اللوجستيات دوراً رئيسياً في الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء و رغباتهم من خلال توفير السلع والخدمات في الوقت المناسب وبشكل يلبي توقعاتهم. أصبحت اللوجستيات عنصراً هاماً لربط الإنتاج والتوزيع والاستهلاك بكفاءة، مما يتطلب من المنظمات التركيز على تحسين كفاءة اللوجستيات لتلبية هذه التوقعات المتغيرة وتحقيق النجاح في السوق.

الفرع الثاني: أهداف اللوجستيك

ينطوي الإمداد على أهداف معينة تسعى المؤسسة من خلالها إلى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم على النحو التالي⁶:

أولاً: الجودة المناسبة

تعد الجودة المناسبة مفهوماً هاماً يساعد المنظمات على تحقيق الاستفادة القصوى من مواردها وتلبية احتياجات العملاء بكفاءة. من خلال تطبيق مبادئ الجودة المناسبة، يمكن للمنظمات تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتقليل التكلفة، وتحقيق رضا العملاء، وتعزيز الميزة التنافسية في السوق.

ثانياً: السعر المناسب

السعر المناسب هو القيمة التي يجب أن تدفعها المؤسسة للحصول على احتياجاتها بأفضل مزيج ممكن من الجودة والتكلفة. يُعتبر تحديد السعر المناسب عنصراً حيوياً لإدارة التكاليف، وتحقيق الربحية في المؤسسات، وتعزيز الميزة التنافسية.

ثالثاً: الشراء بالكميات المناسبة

تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد المشتراة وطبيعة الإنتاج والظروف الاقتصادية واتجاهات العرض والطلب، بالإضافة إلى إمكانيات التخزين المتوفرة والتسهيلات الخاصة. يؤثر هذا التحديد على تكلفة الطلب والتخزين والظروف المالية للمؤسسة.

⁶ ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 32.

رابعاً: الشراء في الوقت المناسب

تعتبر استراتيجية الشراء في الوقت المناسب هامة لضمان توفير المواد أو المنتجات في الوقت المطلوب لتلبية احتياجات الإنتاج أو الاستهلاك، دون التعرض لنقص المواد أو تراكم الفائض منها. تحقيق كفاءة التكاليف وتحسين سير العمليات في المؤسسات هو جزء أساسي من هذه الاستراتيجية.

خامساً: اختيار المورد المناسب

تعد عملية اختيار المورد المناسبة عملية حاسمة لضمان الحصول على المواد والخدمات بأفضل جودة وبأقل تكلفة ممكنة. يتضمن هذا الاختيار تحليلاً دقيقاً لمعلومات الموردين وتقييم خصائصهم، واعتماد معايير مناسبة لاختيار الموردين المناسبين، مع اتباع نهج منهجي واتخاذ قرارات مدروسة.

بالإضافة إلى الأهداف المذكورة، تهدف اللوجستيك أيضاً إلى تحقيق أفضل تنسيق بين التدفقات الداخلية والخارجية لتجنب الاختناقات والأعطال وتحقيق التدفق الأمثل للعمليات. وتسعى أيضاً إلى خلق القيمة للعملاء والمساهمين وجميع أطراف المصلحة، بالإضافة إلى تحقيق ما يُعرف بالـ 5 أصفار، والتي تتمثل في:

- صفر مخزون: تقليل المخزون يساهم في تخفيض التكاليف وتحسين كفاءة العمليات؛
- صفر آجال: تقليل مدة دورة الطلب يساهم في تحسين خدمة العملاء وتعزيز الكفاءة؛
- صفر أوراق: استخدام التكنولوجيا لتقليل استهلاك الورق يساهم في تحسين سرعة الاستجابة؛
- صفر أخطاء: التركيز على الجودة يساهم في تقليل الأخطاء وتحسين رضا العملاء؛
- صفر تعطل: تطبيق الصيانة الوقائية يساهم في تقليل أعطال المعدات وتحسين الإنتاجية.

الهدف الرئيسي للوجستيك هو توفير المنتج الصحيح بالكمية الصحيحة، وفي الحالة الصحيحة، في المكان الصحيح، في الوقت الصحيح للعميل الصحيح، وبالتكلفة الصحيحة.

المطلب الثالث: مراحل تطور اللوجستيك

تطور اللوجستيات مر بعدة مراحل نتيجة لتقدم التكنولوجيا في مختلف المجالات والعلوم، وكذلك ظهور العولمة. من خلال تحليل تعريف اللوجستيات وعلاقتها بالوظائف الأخرى، نلاحظ علاقة بين التقدم اللوجستي وعلوم النقل والتخزين. هناك أيضاً قرابة كبيرة بين التسويق واللوجستيات من حيث المبادئ والمفاهيم مثل السوقيات والنظريات التجارية والاقتصادية مثل العرض والطلب.

ظهور التجارة الدولية وضرورة اكتساح الأسواق الجديدة والمنافسة المحتدمة فيها دفعت الشركات والمنظمات العالمية إلى تطوير أنفسها بتبني استراتيجيات تسويقية ولوجستية، واستثمار بتأسيس أقسام خاصة بالتطوير والبحث وإجراء الدراسات المتعلقة باللوجستيك والتسويق.

من خلال هذا التقدم ظهر مجال الخدمات اللوجستية وإدارة الأنظمة اللوجستية وسلاسل التوريد، وتطورت علاقتها بوظائف المؤسسة الأخرى.

بالتعمق، تبين أن وجهة نظر اللوجستيات كانت تعتمد بشكل وثيق على السياق الصناعي، وبشكل أكثر تحديداً على العوامل البيئية للشركة مثل نوع العلاقة مع العملاء والمنافسة والمنتج ونطاق الأسواق والأطر التنظيمية. تتمثل العلاقة المتبادلة الوثيقة بين النشاط التجاري العالمي والنمو في التجارة العالمية في زيادة الطلب على المنتجات والسلع، مما يزيد الحاجة إلى الخدمات اللوجستية.

تحديد مراحل تطور اللوجستيات يعتمد بشكل رئيسي على العلاقة بين العرض (المنتج) والطلب (العميل)، وفقاً لدراسات سابقة. يمكن الاحتفاظ بثلاث فترات رئيسية تترابط مع وضع اللوجستيات السائد في تلك الفترة الزمنية مع ظهور أنواع جديدة من اللوجستيات⁷.

الفرع الأول: فترة لوجستية منفصلة

تميزت هذه الفترة بوفرة الإنتاج وتجاوز العرض على الطلب، خاصة في البلدان الصناعية. اهتم المنتجون بتوفير المنتجات والخدمات الضرورية والشائعة التي تلبى الاحتياجات الوظيفية الرئيسية بسعر مقبول للعملاء، ولم يهتموا بتحسين أوقات تسليم السلع وتحسين الجودة أو توقع احتياجات جديدة للزبون. كان الاهتمام الرئيسي صناعياً يهدف إلى تحسين أدوات الإنتاج والتحكم في التكاليف المترتبة عن الإنتاج، بناءً على أساس إنتاج أكبر كمية من السلع والخدمات وتنظيم جميع التدفقات من السلع والمنتجات بين الموردين والشركات والعملاء عن طريق وفرة المخزون.

كانت الشركات تعمل بشكل مستقل عن بيئتها وتحاول كل وحدة تقليل تكاليف خدماتها دون النظر لتأثيراتها على الشركة بأكملها. كانت الأدوات المحاسبية تُستخدم لتحسين الإنتاج والتخزين مع التحدي الرئيسي في التأكد من كفاية المخزون والحفاظ على التكاليف المنخفضة مثل استعمال نموذج إدارة نقطة الطلب.

الفرع الثاني: فترة اللوجستيات المتكاملة

خلال الفترة بين عامي 1975 و1990، شهد عالم الأعمال تحولاً جذرياً في إدارة سلسلة التوريد. دخلت المنافسة مرحلة غير مسبوقة، وبدأت الشركات تدرك أن العملاء يتوقعون جودة وتنوعاً وسرعة في توفير المنتجات. لمواجهة هذه الظروف، ظهر مفهوم اللوجستيك المتكاملة الذي نقلها إلى عصر جديد من الكفاءة والمرونة.

⁷ Mohammad AKBARI, EVOLUTION DU CONCEPT DE LOGISTIQUE, Revue Française de Gestion Industrielle, Vol21, N3, P5-22.

فلسفة "أكثر وأسرع وأفضل" كانت المحرك الأساسي لهذه الفترة. سعت الشركات لتقديم منتجات عالية الجودة بكميات أقل وتنوع أكبر، مع الحفاظ على قدرتها على المنافسة من حيث التكلفة. تطلب ذلك نهجًا متكاملًا لسلسلة التوريد، حيث يتعاون كل قسم - التصميم والإنتاج والتوزيع والمبيعات - لتحقيق هدف مشترك.

كانت إدارة المخزون في الوقت المناسب (Just-in-time) إحدى السمات المميزة لهذه الفترة. ركزت الشركات على إنتاج وتسليم السلع حسب الطلب الفعلي بدلاً من الحفاظ على مخزون كبير، مما أدى إلى خفض التكاليف المرتبطة بالتخزين.

ظهر نهجان رئيسيان وهما الدفع والسحب. في نهج الدفع، يتم التخطيط للإنتاج بناءً على التوقعات المستقبلية للطلب، بينما في نهج السحب، يتحرك الإنتاج بناءً على الطلب الفعلي للعملاء. برز نظام كانبان الياباني كنموذج لنهج السحب.

شهدت هذه الفترة أيضًا ظهور وتطور تقنيات جديدة، مثل برامج تخطيط احتياجات المواد (MRP) وبرامج تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، التي ساعدت الشركات على تحسين دقة التنبؤ بالطلب وتخطيط الإنتاج.

الفرع الثالث: فترة اللوجستيات التعاونية

شهدت هذه الفترة تحولًا جذريًا في تاريخ إدارة السلاسل التوريدية والإنتاج، حيث واجهت الشركات بيئة متغيرة بشكل سريع مليئة بالتحديات مثل التنافس المتزايد وانخفاض دورة حياة المنتجات وتقلبات الطلب. هذا الوضع المعقد دفع الشركات إلى إعادة النظر في نهجها وتطوير حلول جديدة للتكيف مع هذه البيئة التنافسية لإرضاء العملاء.

من أهم المتطلبات التي كان على الشركات تلبيتها خلال هذه الفترة:

- اختراق أسواق جديدة: كان على الشركات استكشاف مناطق جديدة للنمو من خلال توسيع نطاقها الجغرافي واستكشاف فرص الشراكة مع شركاء محليين؛
- الحفاظ على جودة عالية للمنتجات والخدمات: كان من الضروري على الشركات الالتزام بتحسين الجودة باستمرار من خلال اختيار موردين موثوقين وتنفيذ عمليات مراقبة صارمة؛
- خفض تكاليف الإنتاج: كان على الشركات تحسين تكاليف الإنتاج الخاصة بها من خلال تنفيذ عمليات داخلية أكثر كفاءة وتبسيط العمليات؛
- زيادة الاستجابة للطلب: أصبح من الضروري على الشركات زيادة سرعة التكيف لتلبية الطلبات غير المتوقعة واتجاهات السوق المتغيرة.

استراتيجيات متنوعة تم تبنيها لمواجهة هذه التحديات، ومن بينها:

- التعاون بين جهات سلسلة التوريد: كان التعاون الوثيق بين الموردين والمُنتجين والموزعين والعملاء ضروريًا لتحسين تدفق البضائع والمعلومات وتقليل المخاطر. سمح هذا التعاون بتقليل أوقات التسليم وتحسين الجودة وتقليل المخزون؛
- تطوير أنظمة معلومات فعالة: استخدمت التقنيات الجديدة لتحسين إدارة البيانات وتسهيل التواصل بين الجهات المعنية في سلسلة القيمة؛
- تنفيذ ممارسات الإنتاج المرنة: اعتمدت الشركات أساليب مثل "just-in-time" لتحسين مرونة عمليات الإنتاج وتقليل التكاليف من خلال تقليل المخزون والتكيف بسرعة مع تقلبات متطلبات السوق المتطورة باستمرار؛
- إشراك العملاء في عملية الإنتاج: تفاعلت الشركات مع العملاء لفهم احتياجاتهم وتطوير منتجات وخدمات تلبي توقعاتهم.

الفرع الرابع: الاتجاهات الحديثة في مجال أعمال اللوجستيك⁸

- سلسلة التوريد وإدارة سلسلة التوريد: تُعد سلسلة التوريد وإدارة سلسلة التوريد مفهومين أساسيين في عالم الأعمال الحديث. تُشير سلسلة التوريد إلى الشبكة المترابطة من المنظمات والأنشطة والموارد والمعلومات التي تشارك في نقل المنتجات أو الخدمات من مرحلة المصدر إلى المستهلك النهائي. بينما تُعرف إدارة سلسلة التوريد بأنها العملية التخطيطية والتنفيذية والتحكمية التي تضمن سير جميع مراحل سلسلة التوريد بسلاسة وفعالية؛
- اللوجستيات الداعمة: تُعنى اللوجستيات الداعمة بالأنشطة اللوجستية المتعلقة باستخدام المنتج بعد بيعه للعملاء؛
- اللوجستيات العكسية: تُعنى اللوجستيات العكسية بالأنشطة اللوجستية المتعلقة بإعادة التدوير أو التخلص من المنتج في نهاية عمره الافتراضي؛
- لوجستيات الذكاء الاصطناعي (AI Logistics): تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين تخطيط الطرق وجدولة الشحن وإدارة المخزون وتحسين أداء سلسلة التوريد؛
- لوجستيات الروبوتات (Robotics Logistics): تشمل استخدام الروبوتات والأتمتة لتحميل وتفريغ الشاحنات، وإعداد الطلبات، وتخزين المنتجات، مما يزيد من كفاءة العمليات؛
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل نظم إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) ونظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) والإنترنت لتحسين تتبع المخزون وتوجيه الشحنات وتحسين التواصل في سلسلة التوريد؛
- اللوجستيات الذكية والتحليلات الضخمة (Big Data Analytics): استخدام التحليلات الضخمة والذكاء الاصطناعي لفهم البيانات اللوجستية وتحسين تخطيط المخزون وتوجيه الشحنات وتحسين الأداء العام؛

⁸ اتجاهات التكنولوجيا في الخدمات اللوجستية لمراقبة في عام 2024 - technology-trends-in-logistics (2024/05/12) <https://ollengroup.com/ar/insights/article/technology-trends-in-logistics>

- **اللوغستيات البيئية والاستدامة:** ركزت الصناعة على تقليل البصمة البيئية للعمليات اللوجستية من خلال استخدام وسائل النقل الصديقة للبيئة وتقليل النفايات واستخدام التكنولوجيا النظيفة.

المبحث الثاني: إدارة اللوجستيات

المطلب الأول: عناصر الأنشطة اللوجستية

يُعدّ المزيج اللوجستي مفهوماً هاماً في مجال إدارة سلسلة التوريد، حيث يُشبه إلى حد كبير المزيج التسويقي، ويُمثل جميع العناصر الأساسية التي تُشكل نشاطات متنوعة في إطار سلسلة الإمداد. ويهدف المزيج اللوجستي إلى ضمان تدفق السلع والخدمات بكفاءة وفعالية من نقطة المنشأ إلى المستهلك النهائي.

وفقاً لمجلس إدارة الأعمال اللوجستية الأمريكي، يتألف المزيج اللوجستي من أربعة عشر عنصراً، والتي يمكن أن تتنوع تبعاً لطبيعة النشاط الخاص بكل منظمة ومدى توافقها مع أهدافها ورؤيتها التنظيمية. إلا أن بعض الباحثين قسموا هذه الأنشطة اللوجستية إلى أنشطة رئيسية وأخرى مساعدة كما يلي:

الفرع الأول: الأنشطة الأساسية

تتمثل الأنشطة الرئيسية لوظيفة الإمداد في خدمة العملاء التي تمثل أساس تنافسية المؤسسات ومركز اهتمامها على المدى الطويل، ووظيفة النقل التي تعتبر عصب محتوى الإمداد والتي لا يمكن فصل مضمونها عن الإمداد، ووظيفة التخزين التي تمثل حلقة الوصل بين مدخلات ومخرجات المؤسسة، ونظم الإمداد المعلوماتية التي تسهل عملية انسيابية المعلومات وتدفقها في كل الاتجاهات.

أولاً: خدمة العميل

تعتبر خدمة العملاء الوظيفة الرئيسية التي تهتم بها المؤسسة، وأن أي تخطيط للوظائف الأخرى يكون مبنياً على متطلبات هذه الأخيرة لتحقيق أداء جيد، حيث يجب دراسة رغبات وتطلعات العملاء بدقة. فالمؤسسة تقوم بدراسة الاستراتيجيات والتكنولوجيات من أجل تقديم أفضل العروض للعملاء، إذ يصعب بناء علاقات جيدة دون دراسة فعالة لمتطلبات العملاء وبأقل تكلفة.

وتعتبر هذه الوظيفة علاقة وصل بين جميع الوظائف بالمؤسسة، حيث تتضمن توافر السلع أو الخدمات وما بعد البيع، وتعتبر بمثابة وحدة المعالجة المركزية التي تحقق رضا العميل. وبالنظر إلى كل ما تقدم، يصبح من الضروري تبيان الترابط بين خدمة العميل وتصميم النظام اللوجستي لضمان تلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم بكفاءة وفعالية⁹.

⁹ MARTIN CHRISTOPHER, LOGISTICS & SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, PRENTICE HALL, ENGLAND, 2011, P27.

ثانياً: النقل

يُعدّ النقل عنصراً أساسياً في أي سلسلة توريد، حيث يربط بين مختلف مراحل الإنتاج والتوزيع ويُتيح نقل السلع من نقطة المنشأ إلى المستهلك النهائي. يُعدّ النقل مزيجاً من أنشطة اقتصادية وخدمائية ويؤثر بشكل مباشر على وظائف المؤسسة. تعتبر تكلفة النقل من أهم عناصر التكاليف في المؤسسة، فهي تؤثر بشكل مباشر على قرارات البيع والشراء، وتؤثر على تكاليف المخزون ونفاذ المخزون، وأيضاً على تكاليف التشغيل للمنشآت، وتحدد كفاءة سلسلة اللوجستك والموقف التنافسي للشركة والطلب على المنتج في السوق. لهذا، يجب على المؤسسة أن تختار نمط النقل الذي يساعد على تحقيق الجودة والسرعة في التسليم وتخفيض تكلفة النقل، وذلك عن طريق التفاوض مع مؤسسات اللوجستية للحصول على أفضل العروض والاختيار بين امتلاك وسائل النقل أو استئجاره¹⁰.

ثالثاً: التخزين

يُعدّ التخزين وظيفة حيوية في العديد من المؤسسات، حيث يلعب دوراً هاماً في العمليات الإنتاجية والتسويقية. يهدف التخزين إلى ضمان توفر المواد الخام والمستلزمات والسلع النهائية في الوقت والمكان المناسبين. تتمثل أهمية وظيفة التخزين فيما يلي:

- أهمية اقتصادية: تتمثل في تحرير الطلبات، تخفيض تكاليف النقل، والحماية من تقلبات الأسعار من خلال شراء كميات كبيرة من المواد الخام أو السلع النهائية بأسعار مناسبة؛
- أهمية مالية: ضمان استمرارية الإنتاج وتحسين السيولة المالية؛
- أهمية تقنية: تتمثل في تحسين نوعية المنتجات، تقليل التلف والهدر، واكتساب المنتج للجودة المطلوبة؛
- أهمية تسويقية: تلبية احتياجات العملاء، تعزيز رضا العملاء، وتحسين صورة المؤسسة من خلال توفير السلع النهائية في الوقت والمكان المناسبين.

وتزداد الحاجة إلى نظام تخزين، وذلك راجع إلى عدم قدرة المؤسسة على التنبؤ الدقيق بالطلب والحاجة إلى تنسيق فعال بين التوريد والطلب، وكذلك تجنب فرص البيع الضائعة¹¹.

الفرع الثاني: العناصر المعاونة¹².

هي الأنشطة المكملة والمعاونة للأنشطة اللوجستية الأساسية، وتشمل التعبئة والتغليف، التنبؤ، والشراء.

¹⁰ ELLY R TWINEYO KAMUGISHA, The Basics of Business Management, Vol II, BOOKBOON, Uganda, P155.

¹¹ – ibid , p156.

¹² ELLY R TWINEYO KAMUGISHA, op.cit. p155–156

أولاً: التعبئة والتغليف

تُعتبر التعبئة والتغليف جزءاً أساسياً من اللوجستيات والتسويق في الأسواق الحديثة، وتحمل أهمية خاصة في:

1. حماية المنتج: يسعى خبراء اللوجستيات إلى تحسين عملية المناولة وحماية البضائع من التلف، حيث يساعد الغلاف في حماية المنتج أثناء النقل والتخزين؛
2. تحسين كفاءة التوزيع: يُسهل التغليف عملية نقل وتخزين المنتجات بفضل تصميم العبوات الذي يراعي الوزن والحجم ودرجة التحمل، مما يساهم في تحديد نظام النقل والتخزين الملائم؛
3. ترويج المبيعات: ينظر رجال التسويق إلى التغليف كوسيلة لتعزيز المبيعات وجذب المستهلكين من خلال تصميم العبوات بشكل يجذب الانتباه ويسهل الاستخدام.

ثانياً: التنبؤ بالطلب

عملية علمية وفنية تهدف إلى توقع كمية السلع أو الخدمات التي سيطلبها المستهلكون خلال فترة زمنية محددة في المستقبل. يعتمد التنبؤ على تحليل البيانات وتطبيق نماذج إحصائية مُعقدة تأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل التي تؤثر على سلوك المستهلكين. التنبؤ دقيق بكمية السلع أو الخدمات التي سيطلبها المستهلكون في المستقبل، ويُعتبر أساساً لعملية التخطيط لجميع أوجه نشاط المنظمة. فهو مهم للكثير من القرارات التسويقية ويُعتبر الأساس الذي يمكن للمنظمة من خلاله إعداد موازنتها التقديرية، وبالتالي تقدير حجم الأرباح المحققة والتكاليف المتعلقة بتحقيق هذا الربح. كما يسمح التنبؤ بالرقابة وتقييم الأداء ويمكن للشركات اتخاذ قرارات إدارية استراتيجية تُساهم في تحسين عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق، وبالتالي تحقيق النمو والربحية.

ثالثاً: الشراء

تُعرف وظيفة الشراء بأنها المسؤولة عن توفير احتياجات المؤسسة من المواد والتجهيزات اللازمة لعمليات الإنتاج والخدمات بكفاءة وفعالية، وفقاً لسياسة محددة وواضحة تخدم نشاطات المؤسسة وتساعد في الوصول إلى الأهداف المرسومة. تتمثل أهمية الشراء في المفاضلة بين البدائل المتعددة واختيار الأفضل منها، وتهدف بشكل عام إلى ضمان التدفق السريع، المنتظم، والمستمر للاحتياجات بأفضل جودة وأقل تكلفة وأفضل شروط ممكنة، مع مراعاة متطلبات الجودة والكمية والسعر والوقت ومصدر التوريد المناسب، والحد من تكلفة المخزون.

رابعاً: المناولة

تُعتبر وظيفة المناولة من الوظائف اللوجستية الرئيسية التي تُعنى بنقل وتخزين المواد الخام والسلع والمنتجات النهائية عبر مختلف مراحل السلسلة اللوجستية، بدءاً من استلامها من الموردين وحتى تسليمها للعملاء، وتشمل عمليات

الشحن والتفريغ والتخزين. تلعب وظيفة المناولة دورًا حيويًا في ضمان سلاسة العمليات اللوجستية وكفاءة الأداء في المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية.

المطلب الثاني: علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة

إن التطور الذي طرأ على اللوجستيك جعل منه إدارة مهمة داخل المؤسسة تشمل التخطيط، التنظيم، والرقابة. بل أصبح اللوجستيك جزءًا من استراتيجية المؤسسة. فوجود اللوجستيك كإدارة مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي يجعل منه يتقاطع مع باقي الوظائف كالتسويق، الإنتاج، الموارد البشرية¹³

الفرع الأول: علاقة اللوجستيك بالتسويق

إن التسويق هو عملية التخطيط، التنفيذ، التسعير، الترويج، وتوزيع البضائع والخدمات. له علاقة تكاملية متبادلة ومترابطة مع وظائف المؤسسة الأخرى ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومزايا تنافسية تُساهم في زيادة الربحية وإرضاء عملاء المؤسسة.

فأنشطة اللوجستيك تُساعد التسويق على تحقيق أهدافه من خلال توفير المنتج بالتكلفة المناسبة في الوقت المناسب، بالجودة المناسبة، وبالحالة المطلوبة وفقًا لاحتياجات ورغبات وأذواق العميل. من خلال تقديم خدمات لوجستية متقدمة تُعزز قيمة العلامة التجارية ومستوى رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها له المنظمة.

تساهم التسويق في دعم وظائف اللوجستيك من خلال تقديم معلومات وبيانات عن قيمة المبيعات الحالية والمتوقعة، وأيضًا استراتيجيات تسويقية، وتحديد احتياجات ومتطلبات العملاء المستهدفين، مما يُساعد اللوجستيك على تخطيط عملياتها بشكل فعال.

أيضاً، تستفيد إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد ومستلزمات الإنتاج حتى تضع سياساتها التسويقية، مما يتفق مع خصائص هذه المواد بالأسعار والتكلفة المناسبة.

الفرع الثاني: علاقة اللوجستيك بالإنتاج

إن إدارة الإنتاج أو العمليات هي المسؤولة عن إنتاج وتوصيل البضائع والخدمات. كما يعتبران من أهم الأنشطة التي تؤثر مباشرة في التصنيع، ويكون الهدف الأساسي من وراء ذلك الإنتاج بأقل تكلفة. فالاختلاف في الأهداف، تعظيم العائد ضد تخفيض التكلفة، ربما يؤدي إلى تجزئة الاهتمام بأنشطة اللوجستيك، بالإضافة إلى نقص التعاون بين هذه

¹³ بن خاتم الله حمزة، فعالية إدارة اللوجستيك في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021، ص 27.

الأنشطة ككل. إذا تم النظر إلى أنشطة اللوجستيك على أنها مجال منفصل في العمل الإداري، فإن العلاقة بين الإنتاج واللوجستيك تكون من خلال ما يلي¹⁴:

- توقيت توفير الإمدادات حسب خطط وبرامج الإنتاج أو التصنيع؛
- توفير الإمدادات بالمواصفات الفنية التي تلائم المعدات والأجهزة بخطوط الإنتاج وورش الصيانة؛
- العلاقات مع مصادر الإمداد والقدرة على الاستجابة للاحتياجات الطارئة والعاجلة لخطوط وبرامج الإنتاج والصيانة؛
- خدمات التخزين والنقل والمناولة بين خطوط أو مراحل عملية الإنتاج، وتأثير ذلك على انسياب العملية الإنتاجية.

الفرع الثالث: علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية والتخطيط اللوجستي

أولاً: علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية.

إن علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية علاقة واضحة تتمثل في التعرف على الاعتمادات المالية المخصصة لعملية الشراء، والتي يجب على إدارة الإمداد أن تتخذ قراراتها الشرائية في حدود الاعتمادات المخصصة لها.

إلى جانب ما تقدمه الإدارة المالية من معلومات عن الاعتمادات المالية المتاحة، فهناك أيضاً:

- معلومات عن شروط الائتمان وأيضاً المساعدة في حالة التخلص من الخردة أو الفائض؛
- معلومات عن المراكز المالية للموردين وأيضاً معلومات عن أسباب التأخير؛
- معلومات عن الموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة (نقل، تخزين، مناولة...).

أما إدارة اللوجستيك، فيجب أن تمتد الإدارة المالية بما يلي:

- أي تغييرات في كمية المشتريات حتى يمكن تدبير الأموال لمواجهة هذه التغييرات؛
- توقيت عملية الشراء حتى يمكن تدبير الأموال في الوقت المناسب؛
- موقف السيولة والتمويل اللازم من الأنشطة اللوجستية وما يتطلبه من تجهيزات وأجهزة وأدوات وغيرها من الإمكانيات المادية والفنية والبشرية؛
- أسس وقواعد ربحية أو عائد الأنشطة اللوجستية كوحدة إنتاجية يتم قياس وتقييم أدائها مالياً؛
- تكلفة وربحية المنتجات ومن ثم ربحية وعائد الاستثمارات على مستوى المنظمة.

الفرع الثاني: علاقة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية مهمة جداً بالنسبة لإدارة اللوجستيك حيث يحتاج هذا إلى عمالة ماهرة. كما أن الشكل التنظيمي يلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف ووظائف المؤسسة ومنها اللوجستيك. تكمن هذه العلاقة في:

- نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- الاختصاصات والعلاقات التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- أنظمة الاتصالات الإدارية داخل المنظمة ومجالات التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية.

كذلك، يعتمد اللوجستيك على موارد بشرية ذات مهارة عالية.

المطلب الثالث: المراحل الإدارية للخدمات اللوجستية

تُعتبر العمليات الإدارية اللوجستية عصب سلسلة التوريد، حيث تُساهم في إدارة جميع المراحل من دورة حياة المنتج، بدءاً من التخطيط والتوريد وصولاً إلى الإنتاج والتوزيع وخدمة العملاء. وتلعب هذه العمليات دوراً حيوياً في ضمان سير العمليات بسلاسة وكفاءة وتحقيق أهداف الخدمات اللوجستية¹⁵.

الفرع الأول: التخطيط اللوجستي

يُعد التخطيط اللوجستي حجر الأساس لبناء نظام لوجستي فعال يُساهم في تحقيق أهداف المنظمة. فمن خلال التخطيط الجيد، يمكن للمنظمات تحديد احتياجات وأهداف سلسلة التوريد وتخصيص الموارد بشكل كافٍ لضمان سير العمليات بسلاسة وتحقيق النتائج المرجوة.

نلاحظ أن عملية التخطيط اللوجستي تمر بثلاث مستويات تشمل التخطيط الاستراتيجي، والتكتيكي، والعملي التشغيلي، حيث يتم التخطيط لأهداف مختلفة على كل مستوى.

- التخطيط الاستراتيجي: يعتمد على خطة التسويق والتنبؤ طويل المدى، ويؤثر على موقع وحدات الإنتاج والتوزيع، حيث يتم وضع خطة استراتيجية لتنظيم تدفق المواد بين الوحدات والعملاء؛
- التخطيط التكتيكي: يستند إلى وضع الموارد اللوجستية اللازمة لتنفيذ الأهداف السنوية للمؤسسة، ويهدف إلى استخدام الوسائل اللوجستية بشكل فعال وتكييفها مع الاحتياجات السنوية؛

¹⁵ بن خاتم الله حمزة، نفس المرجع، ص30.

- التخطيط العملي التشغيلي: يستند إلى طلبات العملاء ويتم تحديثه يوميًا، ويتضمن وضع خطة لتنفيذ عمليات معينة لتسليم منتج محدد في مكان محدد.

يرتكز التخطيط اللوجستي على ثلاث مجالات رئيسية تتفاعل مع بعضها البعض بشكل كبير، وهي التخزين والنقل والموقع، وتُشكل مثلث القرارات اللوجستية. تتداخل هذه المجالات بشكل كبير وتؤثر بشكل ملموس على النظام اللوجستي بأكمله وخدمة العملاء، والربحية، والتدفق النقدي، والعائد على الاستثمار للمنظمة. يجب التخطيط لهذه المجالات كوحدة واحدة لتحقيق التوافق والتوازن بينها، بدلاً من تناولها بشكل منفصل، لضمان تحقيق الفعالية ورضا العملاء وتحقيق الأهداف دون تأثير سلبي على باقي المجالات.

- أهداف خدمة العملاء: يتم تحديد مستوى خدمة العملاء المطلوب (مثل سرعة التوصيل، ودقة الطلبات، وسهولة الاسترجاع)، والذي يكون مناسباً لتحقيق التوازن بين التكاليف ورضا العملاء؛
- استراتيجية تسهيلات المواقع: يتم تحديد مواقع المخازن والمرافق اللوجستية المناسبة مع مراعاة العوامل المؤثرة على اختيار المواقع (مثل طلب السوق، وتكاليف النقل، وتوافر البنية التحتية)؛
- تصميم شبكة التوزيع والإمداد: يتم تصميم شبكة توزيع وإمداد فعالة تُقلل التكاليف وتُحسن خدمة العملاء؛
- قرارات التخزين: تتضمن اختيار استراتيجيات إدارة المخزون (مثل نظام الدفع مقابل السحب، أو نظام الإدارة الدورية للمخزون) مع أخذ بعين الاعتبار تأثير قرارات التخزين على التكاليف وخدمة العملاء؛
- تحديد مستويات المخزون: يتم تحديد مستويات المخزون المناسبة لكل سلعة؛
- استراتيجية النقل: تشمل قرارات النقل على تحديد وسائل النقل المناسبة، ونمط وأسلوب النقل، وحجم الأنشطة، ومسارات النقل، والجدول الزمني للنقل، وحجم الشحن.

الفرع الثاني: التنظيم اللوجستي¹⁶

يحدد تنظيم الأنشطة اللوجستية خطوط السلطة والمسؤولية لضمان أن البضائع يتم تحريكها وفقاً لما تم التخطيط له. لذا يعتبر وضع إدارة اللوجستيك ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطلباً ملحاً لتحقيق التوازن بين العمليات اللوجستية وذلك لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية والكفاءة.

تعتبر كفاءة وفعالية النظام اللوجستي جزءاً أساسياً من الإدارة الاستراتيجية للمنشأة، ومن الملاحظ أن معظم وظائف اللوجستيك تنتشر تقليدياً داخل التنظيم وفي مجموعات متنوعة من الوظائف الرئيسية، مما يؤدي إلى تعارض أهداف هذه الوظائف مع بعضها البعض وذلك نتيجة التبعية المزدوجة، فعدم وجود هيكل تنظيمي يجمع بين أنشطة اللوجستيات تحت إدارة وسيطرة أحد أفراد الإدارة العليا يعني الفشل في تطبيق المفهوم المتكامل لإدارة نشاط اللوجستيات.

¹⁶ بن خاتم الله حمزة، نفس المرجع، ص33.

لقد ساعد تطور مدخل النظم على تقديم إطار تحليلي لدراسة أنشطة اللوجستيك، ويرجع ذلك إلى أن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات العلاقات القوية. ووفقاً لمدخل النظم، فإن النظم المتكاملة تؤدي إلى مستويات أداء أعلى من تلك النظم التي تشمل أنشطة فرعية غير مترابطة ولكنها ذات طبيعة واحدة، ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد والأجزاء والمنتجات المتاحة من وإلى المنظمة ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك.

الفرع الثالث: الرقابة اللوجستية

إن التخطيط والتنظيم الجيد لا يعني عدم وجود مشاكل أو أخطاء، ومن هنا يظهر دور الرقابة كوظيفة أساسية للإدارة. يقصد بها الآلية التي يتم من خلالها ضبط وتقييم الأداء للتأكد من اتساقه وانسجامه مع الخطط الموضوعة والأهداف المطلوبة. تمثل عملية الرقابة إجراء مقارنة للأداء الفعلي مع الأداء الموضوع، ثم الشروع في إجراء تصحيحي. تركز الرقابة على تصحيح الانحرافات ومحاولة إيجاد الحلول وتقادي المشاكل اللوجستية عند التخطيط. تكمن أهميتها في ضرورة التعامل مع الغموض المستقبلي والتغيرات التي قد تؤثر على تنفيذ الخطط الموضوعة. على سبيل المثال، قد تتغير الظروف الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية والتحويلات في أمزجة ومواقف العملاء وقد يتعذر التنبؤ بها في وقت وضع الخطط الأساسية. تساعد الرقابة في السيطرة على الأنشطة اللوجستية مثل النقل والتخزين وإدارة المخزون، وتؤدي إلى تحسين خدمة العملاء وتقليل تكاليف الأنشطة. كما تتضمن الرقابة مراجعة الأداء وإجراء تصحيحات لتحسين الكفاءة.

تتنوع نظم الرقابة إلى ثلاثة أنواع رئيسية حيث النظم المفتوحة الحلقات التي تعتمد على تدخل المدير بشكل مباشر لمقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وإجراء التصحيحات اللازمة، وتتميز بالمرونة والتكلفة الأولية المنخفضة وتستخدم عندما تكون الأهداف والخطط عرضة لتغيرات متكررة؛ والنظم المغلقة الحلقات التي تقلل الحاجة للعنصر البشري باستخدام قواعد قرارات آلية، وتتميز بقدرتها على مراقبة مستويات عديدة من المخزون بسرعة ودقة، وتستخدم بشكل شائع في مراقبة المخزون لكنها قد تفتقر إلى المرونة في التعامل مع الظروف غير المتوقعة؛ وأخيراً نظام الرقابة المعدلة الذي يمزج بين النظامين المفتوح والمغلق، ويسمح للمدير بالتدخل عند الحاجة بجانب استخدام قواعد قرارات آلية، مما يتيح مرونة في التعامل مع المعلومات وهو الأكثر شيوعاً في الرقابة على الأنشطة اللوجستية.

المبحث الثالث: الأداء اللوجستي

المطلب الأول: أبعاد الأداء اللوجستي

يتجاوز الأداء اللوجستي مجرد قياسات تقليدية للتكلفة والوقت، فهو مفهوم شامل يشمل تقييم فعالية وكفاءة العمليات اللوجستية في تحقيق الاستراتيجيات الأشمل للمنظمة. ومن أبرز أبعاد الأداء اللوجستي في المؤسسة تعتبر خدمة العملاء،

الأجال، المخزونات والتكاليف اللوجستية من أهم المؤشرات التي تبين كفاءة وقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق¹⁷.

الفرع الأول: خدمة العملاء

تشمل خدمة العملاء مجموعة من الأنشطة التي تتفاعل من خلالها المؤسسة مع المستهلكين، سواء شخصياً أو من خلال الاتصال غير المباشر، بهدف تحقيق رضا الزبائن وتقديم الخدمة بكفاءة وفعالية. يتوقع العملاء من أي مؤسسة تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة. ومن المنظور اللوجستي، فإن خدمة العميل تتمثل في مخرجات عمليات سلسلة الإمداد، حيث يُعتبر التسليم في الوقت المتفق عليه من الخصائص الأساسية التي تؤثر على العلاقة مع العملاء.

يتم قياس هذا البعد من خلال:

- معدل التسليم في الوقت المحدد: يقيس نسبة الطلبات التي تم تسليمها في الوقت المحدد وفقاً للشروط المتفق عليها. هذا المعدل يساعد في تقييم كفاءة سلسلة التوريد والقدرة على تلبية توقعات العملاء؛
- معدل الإرجاع: يقيس نسبة المنتجات التي تم إرجاعها بسبب العيوب أو الأخطاء في الطلب. هذا المعدل يعتبر مؤشراً على جودة المنتجات ودقة تنفيذ الطلبات؛
- مستوى رضا العملاء: يعتمد على استبيانات وآراء العملاء حول جودة الخدمة اللوجستية. هذا المعدل يساعد في فهم تجربة العميل وتحديد مجالات التحسين.

الفرع الثاني: الأجال

الوقت أصبح عاملاً حاسماً في إدارة الأعمال، مع قصر دورة حياة المنتجات وضرورة توريد المواد والبضائع في الوقت المحدد. يمثل الوقت اللازم لإكمال دورة الطلبات جوهر خدمة العملاء، حيث يسعى الأداء اللوجستي الجيد لتخفيض الأجال من خلال التنسيق الجيد للخدمات اللوجستية. العوامل المؤثرة على هذا البعد تشمل القواعد المتبعة للأولوية، تشغيل الطلبات بشكل متوازٍ أو متتالي، ودقة الطلبات.

- الوقت الدوري للطلب: يقيس الوقت المستغرق من تقديم الطلب حتى تسليمه للعميل. هذا المعدل يساعد في تحديد مدى سرعة وكفاءة عمليات المعالجة والتوزيع؛
- معدل تعبئة الطلبات: يقيس نسبة الطلبات التي تم تعبئتها بالكامل بدون أي تأخير أو نقص. هذا المعدل يعتبر مؤشراً على كفاءة نظام إدارة الطلبات والقدرة على تلبية طلبات العملاء بشكل كامل؛

¹⁷ EDWARD FRAZELLE, SUPPLY CHAIN STRATEGY, MCGRAW HILL, NEWYORK, 2002, P23.

الفرع الثالث: المخزونات

التخزين يضمن توافر المنتجات، ولكنه قد يكون مكلفاً ومعقداً إذا زادت المخزونات عن الحد المطلوب. تتضمن تكاليف المخزون تكاليف المباني والمعدات، عمال مناولة المخزونات، التكاليف الإدارية، ومخاطر التقادم والضرر. لذلك، تسعى المؤسسات إلى إدارة المخزونات بكفاءة لتقليل التكاليف.

- دقة الطلب: يقيس نسبة الطلبات التي تم تنفيذها بدقة وفقاً لمتطلبات العميل (من حيث النوع، والكمية، والجودة). هذا المعدل يعتبر مؤشراً على كفاءة عمليات التخزين والمعالجة والشحن؛
- مستويات المخزون: تشمل مقاييس مثل معدل دوران المخزون، ومستوى المخزون الدائم، ومعدل نفاذ المخزون. هذه المقاييس تساعد في تقييم كفاءة إدارة المخزون والقدرة على تلبية الطلب دون حدوث نقص أو فائض.

الفرع الرابع: التكاليف اللوجستية

تشكل التكاليف اللوجستية نسبة كبيرة من تكاليف المؤسسة، حيث تتراوح بين 30% إلى 40% من المبيعات. وتشمل هذه التكاليف النقل، التخزين، المصاريف المالية المرتبطة بالمخزون، والتكاليف الإدارية. تحسين الأداء اللوجستي يؤدي إلى تخفيض هذه التكاليف، مما يعظم الفائدة للعملاء والمساهمين وأصحاب المصلحة. خفض التكاليف اللوجستية دون التأثير على مستوى الخدمة يمكن أن يوفر مبالغ ضخمة للدولة والشركات.

- تكلفة اللوجستيات كنسبة من المبيعات: يقيس تكلفة الأنشطة اللوجستية (النقل، التخزين، المناولة) كنسبة مئوية من إجمالي المبيعات. هذا المعدل يساعد في تقييم فعالية التكلفة والتحكم في المصاريف اللوجستية؛
- تكلفة الشحن لكل وحدة: يقيس التكلفة المرتبطة بشحن كل وحدة من المنتج. هذا المعدل يساعد في تقييم كفاءة عمليات النقل والبحث عن وسائل لتقليل التكاليف.

المطلب الثاني: الأدوات الاستراتيجية لقياس وتحسين الأداء اللوجستي

في ظل التطور السريع والتغيرات التي عرفتها بيئة الأعمال، ظهرت أدوات حديثة ومؤشرات جديدة لمراقبة سير العمليات وتحسين وقياس الأداء في مختلف وظائف الشركة بكفاءة فائقة. حيث أن الأدوات التقليدية للتقييم لم تتمكن من مواكبة التغيرات والتطورات التي عرفتها بيئة الأعمال. استطاعت الأدوات الحديثة القضاء على سيطرة المؤشرات المالية ومن بين هذه الأدوات¹⁸:

¹⁸ MARTIN CHRISTOPHER, op.cit, p 13.

الفرع أول: بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن هي نظام يهدف إلى توفير المعلومات الشاملة للمديرين من خلال متابعة بعض المؤشرات ذات الصلة بشكل مباشر مع الأهداف الاستراتيجية للشركة. تُعد من أهم الأدوات التي تم تطويرها لتوفير نظرة شاملة عن أداء المؤسسة حيث تساعد بطاقة الأداء المتوازن في تحويل الاستراتيجية المؤسسية إلى أهداف واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس، مما يساهم في تحسين الأداء الكلي¹⁹.

وفيما يلي المحاور الأربعة مع بعض المؤشرات اللوجستية وهي كما يلي:

- المنظور المالي: يشمل تكلفة التصنيع، التخزين، المشتريات؛
- منظور العملاء: يتمثل في تحقيق رضا العميل ومدى تحقيق متطلباته من خلال تحليل بيانات متعلقة بأجال التسليم في الوقت المحدد ومدة معالجة طلبات الزبائن ومعدل جودة التسليمات؛
- المنظور العمليات الداخلية: يركز على جودة نظام العمليات الداخلية للمؤسسة مثل احترام برنامج الإنتاج، متوسط دور التصليح، معدل تغطية المخزون للمنتجات العامة؛
- منظور التعليم والنمو: يشمل محور النمو والبناء والتعليم والتقدم الاستراتيجي ويشمل دور تطوير منتجات جديدة وعدد المشاريع المقبولة.

الفرع الثاني: المقارنة المرجعية

تسمح المقارنة المرجعية للمؤسسة بتخفيض التكاليف مع تحسين جودة المنتجات وطريقة التسويق وتحقيق الزيادة في الإشباع لدى الزبائن. القياس المقارن يسمح للمؤسسة بمقارنة نفسها بأفضل منافسيها أو المؤسسات الرائدة في مجال صناعتها، وذلك بغرض تحديد الانحرافات المحتملة في الأداء والهدف من ذلك هو تكييف الحلول المستعملة في المؤسسات المقارنة لتصحيح الانحرافات، كما يعرفها أيضا على أنها وسيلة لتحسين الأداء بالتعلم من أفضل الممارسات وقيم العمليات التي عن طريقها يتم إنجاز هذه الممارسات وهذا يتطلب أربعة خطوات لذلك، انطلاقا من قيم العمليات لدينا، ثم تحليل العمليات لدى الآخرين ثم المقارنة بينهما وأخيرا غلق فجوة الأداء الموجودة. يمكن تقسيم المقارنة المرجعية إلى أنواع مثل المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية، والمقارنة بالممارسات الأفضل.

ومن أجل تحسين الأداء اللوجستي بالمؤسسات، تقوم سنوياً من خلال نشر استبيان على موقعها الإلكتروني.

¹⁹ROBERT S. KAPLAN-THE BALANCED SCORECARD MEASURES THAT DRIVE PERFORMANCE- [https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2-\(05/05/2024\)](https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2-(05/05/2024))

المطلب الثالث: قياس جودة الأداء اللوجستي

الفرع الأول: قياس جودة اللوجستيك

قياس جودة اللوجستيك يعد عملية معقدة نظراً لتعدد وتشابك العمليات اللوجستية. عند تحديد جودة اللوجستيك، يجب التركيز على مؤشرات مرتبطة بالمرافق اللوجستية، العمليات اللوجستية، والتنظيم والإدارة. تشمل مؤشرات جودة المرافق اللوجستية مرافق التسليم، مرافق التخزين، تسهيلات التعبئة والتغليف، مرافق مناولة المواد، ووسائل النقل. تتمثل مؤشرات جودة هذه المرافق في²⁰:

- القدرة المتاحة للمرافق: مدى توافر المرافق اللازمة لتلبية الطلبات؛
- الأداء: كفاءة المرافق في تنفيذ العمليات اللوجستية؛
- تصميم عصري: مدى تحديث وتصميم المرافق وفقاً لأحدث المعايير؛
- ملائمة المرافق للعمل: توافق المرافق مع احتياجات العمل؛
- سهولة الصيانة: مدى سهولة صيانة المرافق والحفاظ عليها؛
- العلاقة بين السلعة والمرافق: توافق خصائص السلع مع المرافق المستخدمة؛
- العلاقة بين الأداء والسعر: القيمة التي توفرها المرافق مقابل تكلفتها؛
- العلاقة بين الحياة المتوقعة للمرافق وسعرها: العمر الافتراضي للمرافق مقارنة بتكلفتها؛
- تحديد تكاليف الطاقة ومواد التشحيم: التكاليف المرتبطة بتشغيل المرافق؛
- تحديد تكاليف الأداء: التكاليف الإجمالية لتشغيل المرافق.

الفرع الثاني: مؤشرات جودة الخدمة اللوجستية

تعتمد جودة الخدمة اللوجستية بشكل كبير على الهيكل التنظيمي وسلوك الموظفين. تشمل مؤشرات جودة الخدمة اللوجستية ما يلي:

- اللباقة: تعامل الموظفين بلباقة واحترام مع العملاء؛
- سرعة المعلومات: سرعة تقديم المعلومات الضرورية للعملاء؛
- الدقة: دقة المعلومات والخدمات المقدمة؛
- الموثوقية: ثقة العملاء في الخدمات اللوجستية المقدمة؛
- تقديم المشورة: جودة النصائح والاستشارات المقدمة للعملاء؛
- المرونة في اتخاذ القرار: القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة؛

²⁰ EDWARD FRAZELLE, ibid, p54.

- الرد السريع على الشكاوى: سرعة التعامل مع شكاوى العملاء؛
- مرونة التعريفات: القدرة على تعديل الأسعار والتعريفات بناءً على الاحتياجات؛
- مرونة الأسعار: تقديم أسعار تنافسية ومرنة؛
- طريقة الاتصال: كفاءة شبكة الاتصال المستخدمة للتواصل مع العملاء.

توضح هذه المؤشرات الأبعاد المختلفة لجودة اللوجستيك، مما يساعد في تحسين الأداء اللوجستي وضمان تقديم خدمات عالية الجودة تلبى احتياجات العملاء وتعزز من كفاءة العمليات الداخلية.

خلاصة الفصل:

يتضح أن مجال اللوجستيك يلعب دوراً محورياً في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. من خلال تحسين إدارة سلسلة التوريد وتبني أحدث التقنيات، يمكن للمؤسسات تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، مما يعزز قدرتها على تلبية متطلبات العملاء بشكل أفضل. علاوة على ذلك، يُساهم اللوجستيك الفعّال في تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين زمن تسليم المنتجات، مما ينعكس إيجابياً على الربحية والقدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

إن التطورات التكنولوجية المستمرة، مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، تفتح آفاقاً جديدة لتحسين عمليات اللوجستيك وجعلها أكثر تكاملاً واستدامة.

إن التفوق في مجال اللوجستيك يتطلب تبني استراتيجيات مبتكرة ومرنة، بالإضافة إلى العمل المستمر على تحسين الأداء وتلبية توقعات العملاء المتزايدة. بهذه الطريقة، يمكن للمؤسسات تحقيق النجاح المستدام وتعزيز مكانتها في السوق العالمية.

الفصل الثاني: عموميات حول

النقل البحري

تمهيد

يُعتبر النقل البحري من أهم وسائل النقل العالمية، حيث يلعب دورًا حيويًا في التجارة الدولية ونقل البضائع عبر المحيطات والبحار. يتميز النقل البحري بقدرته على نقل كميات ضخمة من السلع بتكلفة أقل مقارنة بوسائل النقل الأخرى، مما يجعله عنصرًا أساسيًا في الاقتصاد العالمي. يساهم هذا النوع من النقل في تحقيق التكامل الاقتصادي بين الدول ويساعد في نقل الموارد الطبيعية والمنتجات المصنعة بكفاءة وفعالية.

في الختام، يُعتبر النقل البحري عنصرًا حيويًا في الاقتصاد العالمي، حيث يلعب دورًا أساسيًا في تسهيل التجارة الدولية وتحقيق التكامل الاقتصادي. تتطلب الفعالية المستدامة في هذا القطاع استثمارات مستمرة في التكنولوجيا والبنية التحتية، بالإضافة إلى الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية.

المبحث الأول: دور النقل البحري في اللوجستيك

المطلب الأول: دور النقل في السلسلة اللوجستية

يعتبر النقل جزءًا حيويًا وأساسيًا في السلسلة اللوجستية، حيث يلعب دورًا محوريًا في تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم المنتجات والخدمات. وقبل التطرق إلى دور النقل في السلسلة اللوجستية، سنستعرض مفهوم النقل:

الفرع الأول: مفهوم النقل

النقل هو عملية تحريك البضائع والأشخاص من مكان إلى آخر باستخدام وسائل مختلفة مثل الطرق البرية، السكك الحديدية، الجو، والماء. يعتبر النقل جزءًا أساسيًا من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، حيث يساهم في تحقيق التكامل بين مختلف المناطق ويسهل التبادل التجاري والثقافي. وقد عُرف النقل بأنه الأداة التي عن طريقها يمكن توسيع السوق واستغلال الموارد البشرية والمادية التي لم تستغل سابقاً، مما يسمح بزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، فهو يساهم في انتقال السلع واليد العاملة إلى الأماكن التي تكون فيها أكثر نفعاً²¹.

يعد النقل أحد البنى الأساسية للاقتصاد، وهو ما عبر عنه الاقتصادي ألفريد مارشال بقوله: "إن أبرز عامل في العصر الحديث هو أن الثروة ليست في الإنتاج وإنما في النقل". من وجهة نظر الاقتصاد، يعتبر النقل نشاطًا إنتاجيًا لأنه يقرب المنتجات من مواقع الاستهلاك، مما يخلق قيمة اقتصادية من خلال نقل البضائع والأفراد. بالتالي، فإن أي قصور في هذا النشاط يؤثر سلبًا على عملية التدفق السلعي بين المراكز الإنتاجية والاستهلاكية، مما يؤثر على أداء المنظمات.

الفرع الثاني: النقل من المنظور اللوجستي

يمثل نشاط النقل أحد عناصر اللوجستيك الأساسية حيث يعتبر عنصراً حيوياً وأساسياً في سلسلة التوريد ويساهم بشكل مباشر في تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة تدفق البضائع والخدمات من خلال تحقيق التكامل بين مختلف وظائف المنظمة. وله دور مهم في عملية الإنتاج، التسويق والتوزيع حيث أنه يقوم بخلق منفعة مكانية من خلال تحريك السلع المختلفة من مكان تقل فيه درجة الحاجة إليها إلى مكان تشتد فيه الحاجة.

يشكل نشاط النقل عنصراً أساسياً ومكلفاً في مجال اللوجستيات، حيث تُشير التقديرات إلى أنه يُمثل ما بين 35% و65% من إجمالي تكاليف العمليات اللوجستية وتليه تكلفة الجرد المخزون والتعبئة والتغليف الإدارة وأخيراً تكلفة التنقل والتنظيم ولذلك تُولي المنظمات اهتماماً كبيراً لتحسين كفاءة نشاط النقل وتقليل تكاليفه.

²¹ حبيتا علي، الأهمية الاقتصادية للنقل ودوره في التنمية الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، مجلد رقم 11، العدد رقم 2، 2014، ص 60

وغالباً ما تضع المؤسسات، خاصة الصناعية، مسؤولية نشاط النقل على إدارة الحركة والنقل، الذي يقوم بدوره بتحديد متطلبات النقل للحمولات الداخلية والخارجية، واختيار وسائط النقل المناسبة، ويراقب تدفق الحمولات الداخلية والخارجية. ويقوم المسؤولون على النقل بالتفاوض مع الناقلين لغرض الحصول على خدمات النقل بالأسعار المناسبة.

ويعتبر نشاط النقل من أهم الأنشطة في السلسلة اللوجستية وتأتي أهميته من كونه الأداة الرئيسية التي يمكن بها تحريك السلع والمواد الخام من أماكن إنتاجها إلى أماكن استخدامها، ومن ثم فهو يتواجد في جميع مراحل السلسلة اللوجستية²².

الفرع الثالث: ارتباط النقل باللوجستيك

تعني لوجستيات النقل تكامل عملية النقل مع الأنشطة الأخرى المرتبطة بحركة المواد والبضائع مثل: إدارة المخزون، التعبئة والتغليف، العلامة التجارية، التأمين، العمليات المصرفية والمستديرة، والتي تصب جميعاً في تحسين مستوى الخدمة وتطويرها، وزيادة الجودة وتقليل التكاليف. ويأتي ذلك باعتبارها تحقق وتضمن عناصر هامة مثل:

- المرونة: باعتبار أن لوجستيات النقل يجب أن تتماشى مع التغيرات المتعددة والمتلاحقة في طلب السوق؛
- السرعة: باعتبار أن التوفير في الوقت يعني انخفاض تكلفة الوقت ووصول البضائع في التوقيت المناسب؛
- المصدقية: باعتبارها تقلل المخاطرة الناجمة عن بطء أو توقيت عملية اللوجستيك والتوزيع، وبالتالي تقلل الحاجة إلى وجود حجم ضخم من المخزون الاحتياطي.

وباعتبار الطلب على النقل كطلب مشتق أو مشتق من الطلب على السلع، بمعنى آخر، الطلب على النقل ينشأ بسبب الحاجة إلى نقل السلع والبضائع من مكان إلى آخر، وهذا النوع من الطلب يتبع الطلب الأساسي على السلع. فإن تصميم شبكة الإنتاج والتوزيع يؤثر بدوره على طرق النقل ووسائطه المختلفة وفقاً لمتطلبات تصميم الشبكة المبني على مواقع توافر عوامل الإنتاج من أرض وعمالة ورأس مال ومواقع التوزيع، ووفقاً لمتطلبات الأسواق وقرارات وسياسات التوريد²³.

عندما يزداد الطلب على منتج معين، فإن الشركة تحتاج إلى نقل هذه السلع من مكان الإنتاج إلى مكان التخزين، ثم من التخزين إلى نقاط البيع أو المستهلكين النهائيين. لذلك، يزداد الطلب على خدمات النقل كنتيجة لزيادة الطلب على السلع لتغطية مسافات جغرافية متباعدة ومتباينة التي تتطلب تنوع في الوسائط لضمان وصول السلع في الوقت المناسب بالتكلفة المناسبة.

²² ASIAN DEVELOPMENT BANK, TRANSPORT EFFICIENCY THROUGH LOGISTICS DEVELOPMENT, PHILIPPINES, 2012, P1

²³ MD SARDER, LOGISTICS TRANSPORTATION SYSTEMS, ELSEVIER, NETHERLANDS, 2021, P5

وبالعكس، إذا كان هناك تقليل في الطلب على السلع، قد ينعكس ذلك على الطلب على النقل، حيث يمكن أن يتراجع الحاجة إلى نقل السلع بنفس القدر.

وفي الوقت نفسه، يؤثر أداء النقل وتكاليفه على تصميم الشبكة اللوجستية وشبكة سلسلة الإمداد. فعندما ترتفع تكاليف النقل أو يتدهور أداؤه، يمكن أن يؤثر ذلك سلبًا على تصميم الشبكة اللوجستية بعدة طرق، بما في ذلك:

- زيادة التكاليف الإجمالية: إذا زادت تكاليف النقل، فقد يتسبب ذلك في زيادة التكاليف الإجمالية لسلسلة الإمداد. هذا يمكن أن يجعل المواقع النائية غير جذابة اقتصاديًا، حتى لو كانت تقدم وفورات في التكاليف الأخرى مثل تكاليف العمالة والأرض؛
- تأثير الجودة والخدمة: تأثير تكاليف النقل وأداؤه يمكن أن يؤثر على جودة الخدمة التي تقدمها الشركة. فتأخر تسليم المنتجات بسبب ارتفاع تكاليف النقل أو اختناقات في مسارات النقل يمكن أن يؤدي إلى خسارة العملاء وتقليل مستوى الرضا لديهم.

هناك عدة أنواع من وسائل النقل، وكل نوع يتميز بميزاته الخاصة ويناسب أنواع معينة من الشحنات أو الظروف

اللوجستية²⁴:

- النقل البري: الشاحنات والسيارات وتستخدم للنقل السريع والمرن على المسافات القصيرة والمتوسطة، وتستخدم أيضًا في عمليات التسليم الأخيرة؛
- السكك الحديدية: تُستخدم لنقل البضائع على مسافات طويلة، وتُعتبر فعالة من حيث التكلفة للشحنات الكبيرة وللتنقل السريع؛
- النقل الجوي: تستخدم الطائرات لنقل الشحنات بسرعة على المسافات الطويلة، وتكون مهمة خاصة في النقل السريع والضروري للبضائع القيمة والمستعجلة؛
- النقل بالأنابيب: تستخدم لنقل السوائل والغازات والمنتجات البتروكيماوية على مسافات طويلة، وتُعتبر فعالة من حيث التكلفة وتوفير الوقت؛
- النقل البحري: تُستخدم السفن البحرية لنقل الشحنات الكبيرة على المسافات البعيدة عبر المحيطات والبحار، وتُعتبر من وسائل النقل الأكثر كفاءة من حيث التكلفة للشحنات الكبيرة.

²⁴MD SARDER , op. cit, p18.

المطلب الثاني: تعريف النقل البحري

الفرع الأول: تعريف النقل البحري

هنالك العديد من التعريفات للنقل البحري في الأدب الاقتصادي، يعرف معظمها نشاط النقل البحري بأنه نشاط إنتاجي من حيث ما يضيفه للسلعة المنقولة من منفعة اقتصادية مكانية وزمنية وذلك بنقلها من مكان لآخر. كما يعد نشاطاً توزيعياً نظراً لدوره الأساسي في عملية التبادل وتوزيع السلع محلياً وإقليمياً وعالمياً.

يمكن تعريف نشاط النقل البحري بأنها الصناعة التي يرتبط نشاط عملها بالسفينة، وتضم المحاور الرئيسية التي تسهم في تقديم خدمات النقل البحري. تشمل تلك المحاور كل من السفينة، وساحات بنائها، والسماسة الذين يعملون في مجال تقديم خدمات النقل البحري، فضلاً عن الموانئ البحرية وشركات الشحن والتفريغ وما يرتبط بنشاطها من نقل وتخزين، بالإضافة إلى شركات التأمين البحري.

كما يمكن التوسع في تعريف صناعة النقل البحري لكي تشمل كافة الهيئات والمؤسسات التي يرتبط نشاطها الأساسي بخدمات النقل البحري بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

يعرف النقل البحري بأنه صناعة اقتصادية تعتمد على نظام تكنولوجي دقيق يتحدد فيه مستوى صناعة منتجات النقل ومستوى تشغيل هذه المنتجات وكيفية إدارتها لتحقيق الفائدة العظمى لقطاعات الاقتصاد الأخرى. يُعبر عن النقل البحري بأنه نشاط بحري حيوي يسهم في تحريك المنقولات والركاب حول العالم²⁵.

الفرع الثاني: خصائص النقل البحري

تتميز مشروعات الاستثمار في أنشطة قطاع النقل البحري بطبيعة خاصة تميزها عن غيرها في المشروعات الاستثمارية في الأنشطة الاقتصادية الأخرى، ويرجع ذلك إلى الطبيعة الخاصة التي تميزه، حيث أنه من الأنشطة التي تتأثر بدرجة كبيرة بعوامل الطبيعة

ومن ثم، فإن الاستثمارات الموجهة لهذا القطاع تتصف بالكثافة الرأسمالية التي تمكنها من تطويع قوة الطبيعة لخدمة الإنسان، كما إنها تتطلب مشروعات ملاحية مكملة ودقيقة تضمن عملية الإبحار السليم لسفن النقل البحري المتنوعة. أضف إلى ذلك أن طول العمر الافتراضي لمشروعات صناعة النقل البحري يلعب دوراً حيوياً في جذب الاستثمارات ويؤثر بشكل كبير على الاقتصاد العالمي من خلال تخفيض تكاليف النقل البحري مقارنة مع وسائل النقل الأخرى.

²⁵ MARITIME LOGISTICS AND DOCUMENTATION, MBA Logistics Management, Paper 4.2, ALAGAPPA UNIVERSITY, INDIA, 2017, p6

تتلخص خصائص أنشطة النقل البحري²⁶ فيما يلي:

- **تكلفة بناء السفن والموانئ:** تعتبر تكلفة بناء السفن والموانئ جزءاً أساسياً من التكلفة الرأسمالية في صناعة النقل البحري. فعلى سبيل المثال، تتضمن تكلفة بناء السفن تكاليف مختلفة مثل شراء المواد الخام، وتطوير التصميمات، وبناء الهياكل البحرية، وتركيب المحركات والأجهزة الملاحية والتكنولوجيا اللاسلكية، وتجهيز المخازن وأعمال الصيانة، بالإضافة إلى تكاليف المباني الإدارية والخدمية اللازمة لدعم عمليات الصيانة والإدارة.
- **تكلفة بناء الموانئ:** فتشمل تكاليف شراء الأراضي، وبناء المباني الإدارية والمرافق الخدمية، وإنشاء مساحات التخزين والمناطق اللوجستية، وتأمين تجهيزات التدفئة والتهوية والتبريد اللازمة، بالإضافة إلى شراء وتركيب المعدات والآليات الخاصة بعمليات التحميل والتفريغ والمناولة.
- **قياس تكلفة بناء السفن والموانئ:** يعتمد على عدة عوامل مثل الحجم والتكنولوجيا المستخدمة والمواصفات المطلوبة والشروط البيئية والقوانين المحلية. وتزداد التكلفة الرأسمالية لبناء السفن والموانئ بشكل متزايد مع التقدم التكنولوجي وارتفاع معايير الجودة والأمان والبيئة، وهو ما يتطلب استثمارات متزايدة لتلبية هذه الاحتياجات المتزايدة وضمان تشغيل المشروعات بكفاءة وفاعلية.
- **العمر الافتراضي لمشروعات النقل البحري:** إن طول العمر الافتراضي لمشروعات النقل البحري، الذي يعتمد على عمر السفن والموانئ، يشكل عنصراً حيوياً في صناعة النقل البحري. هذا يعزز من استقرار واستدامة هذه الصناعة الحيوية للاقتصاد العالمي، ويُمكن من تحقيق عوائد مالية مستدامة على المدى الطويل، مما يجذب المستثمرين. بالإضافة إلى ذلك، يضمن استدامة العمليات ويقلل الحاجة للاستثمارات المتكررة في البنية التحتية، مما يمكن البلدان والمشغلين من التخطيط بشكل طويل المدى لمشروعاتهم اللوجستية والاقتصادية. وتسهم البنية التحتية البحرية المتينة في تعزيز حركة التجارة العالمية وتحقيق النمو الاقتصادي المستدام.
- **العمر الافتراضي للسفن التجارية:** يعتمد على نوع السفينة وصيانتها، حيث يتراوح عادةً بين 25 إلى 30 سنة. على سبيل المثال، بالنسبة لناقلات البترول والسفن الكبيرة، فعمرها الافتراضي يكون أقصر قليلاً، حيث تُحال إلى التقاعد أو إعادة التجهيز بعد حوالي 20-25 سنة.
- **العمر الافتراضي للموانئ والممرات الملاحية:** فإن العمر الإنتاجي يصل إلى حوالي 100 عام. تحتاج هذه البنية التحتية إلى تحديثات دورية وتوسعات لمواكبة التطورات في حجم السفن والتكنولوجيا. تستدعي الاستثمارات الكبيرة للبنية التحتية بسبب العمر الطويل المتوقع لهذه المنشآت، بالإضافة إلى الحاجة إلى التكيف المستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية والتكنولوجية، والتي قد تؤدي إلى تكاليف إيقاف مؤقت لعمليات وتأثيرات على الإيرادات.

²⁶ حبيبتا علي، مرجع سبق ذكره، ص76

- **تزايد استخدام التقدم التكنولوجي في صناعة النقل البحري:** يقصد بذلك تطبيق الأساليب العلمية الحديثة والتوسع فيها، بدءاً من بناء السفن ووسائلها المختلفة إلى الموانئ وأساليب إدارتها والوسائل المستخدمة في ذلك، مثل استخدام الحاسبات الإلكترونية والمسارات المحددة والتكامل. فتوافر المعلومات لعلاج المشاكل الإدارية على عمليات السفن والرسو والإفراغ يهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية ورفع أداء خدمات النقل البحري وخفض عناصر التكاليف، مثل تخفيض مدة بقاء السفينة بالميناء وزيادة السرعة، مما يقلل من وقت الرحلات البحرية، دون تكبد تكاليف استثمارية إضافية، وذلك من خلال تخفيض دورة السفينة، وبالتالي ارتفاع معدل تكرار رحلات السفينة الواحدة.
- **التخصص في بناء السفن:** ظهور التخصص في بناء السفن لنقل وإنتاج أنواع معينة من البضائع، مثل حاملات الصف المتخصصة للأخشاب الخام والسيارات، وظهور سفن الحاويات باقتصاديات الحجم الكبير ومضاعف طاقات حمولة السفن وسفن الدرجة وناقلات البترول الضخمة واستخدام القوة النووية والهيدروجية في تشغيل الأنشطة المكتملة لعمل السفينة، مثل آلات المساعدات الملاحية واستخدام أساليب علمية لحماية البيئة واستخدام الحاسبات الآلية في ترتيب البضاعة داخل فراغات السفن.
- **رفع كفاءة الموانئ البحرية:** في مجال الشحن والتفريغ، يتم رفع كفاءة الموانئ البحرية من خلال تعظيم إمكانية استقبال وخدمات البحرية، مثل ما يسمى بنظام التوحيد النمطي لنقل البضائع حيث تستخدم في عمليات تداول البضائع من وإلى السفينة الأوناش العملاقة وكذلك النقل بالحاويات الذي يعد من أهم مظاهر التطور التكنولوجي وعمليات النقل من الباب إلى الباب والتخطيط لعمليات النقل في مختلف مراحلها عبر وسائل النقل المختلفة.
- **انخفاض تكاليف النقل:** مقارنة بوسائل النقل الأخرى يتميز النقل البحري بتكاليفه المنخفضة مقارنة بوسائل النقل الأخرى مثل النقل الجوي أو البري، خاصة عندما يتعلق الأمر بنقل كميات كبيرة من البضائع على مسافات طويلة. ومن النتائج المترتبة على ذلك، تخفيض في تكاليف المناولة والتأمين وتغليف البضائع، بالإضافة إلى انخفاض في مدة بقاء السفينة في الميناء، وتحسين حماية البضائع من السرقة، وتقليل نسب التلف.

الفرع الثالث: ملامح تطور النقل البحري

ويمكن تلخيص ملامح تطور النقل البحري في النقاط الرئيسية التالية:

- **نظام الحاويات (Containerization):** في الستينات والسبعينات، تم تطوير نظام الحاويات، الذي غير بشكل جذري عمليات النقل البحري. بدلاً من تحميل وتفريغ البضائع بشكل فردي، بدأت البضائع تُحمّل داخل حاويات قياسية موحدة، مما أدى إلى تسريع عمليات الشحن وتقليل التكاليف وزيادة كفاءة العمليات اللوجستية؛
- **تكنولوجيا تفريغ وشحن السفن:** تطورت تكنولوجيا تفريغ وشحن السفن بشكل كبير خلال الفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية. حيث أصبحت السفن تتخصص في نقل نوع محدد من المواد، حيث أصبح من الممكن تفريغ

وشحن السفن بضائع السائبة (Bulk Cargo) بشكل أسرع وأكثر كفاءة باستخدام معدات متقدمة مثل الأواني العملاقة (Bulk Carrier) والمعدات الآلية للتحميل والتفريغ؛

- **تطور التصميم السفن:** بدءًا من السفن الشراعية القديمة إلى السفن الحديثة المزودة بمحركات الديزل والتكنولوجيا الحديثة، شهدت السفن تطورًا كبيرًا في التصميم والمواد المستخدمة في بنائها، مما ساهم في زيادة سرعتها وكفاءتها؛
- **استخدام التقنيات الحديثة:** تطورت التقنيات المستخدمة في مجال النقل البحري مثل تقنيات الملاحة الإلكترونية، ونظم المراقبة والملاحة الآلية، والتكنولوجيا الخاصة بإدارة الطاقة والوقود، مما أدى إلى تحسين كفاءة السفن وزيادة أمانها؛
- **تحسين إدارة الموانئ:** شهدت عمليات التشغيل في الموانئ تحسينات كبيرة من حيث الكفاءة والسرعة والأمان، مما سهل عمليات التحميل والتفريغ وتقليل وقت انتظار السفن في الموانئ.

الفرع الرابع: أهم مشكلات النقل البحري

- ارتفاع تكاليف التشغيل؛
- صعوبة وتعقيد الإجراءات في بعض الموانئ؛
- الانخفاض في معدلات المناولة في الموانئ؛
- ضعف قدرات الموارد البشرية؛
- اختلاف الموانئ فيما بينها من حيث هيكل الرسوم والتعريفات ومستويات الأجور؛
- عدم تقديم التسهيلات والأولويات للسفن؛
- عدم وجود كثير من الموانئ على الخطوط الملاحية الرئيسية لشركات النقل العالمية؛
- عدم مواكبة الأنظمة المؤسسية والقانونية والإدارية السابقة لمتطلبات عصر العولمة.

المطلب الثالث: عناصر النقل البحري الرئيسية

يمكن تعريف نشاط النقل البحري من خلال العناصر التي تسهم في تقديم خدمات النقل البحري وهي تضم السفينة، والسماسة، والموانئ البحرية، وشركات الشحن والتوزيع، وما يتبع ذلك من أنشطة نقل وتخزين، وشركات التأمين، وكافة الهيئات والمؤسسات التي يرتبط نشاطها الأساسي بخدمات النقل البحري بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وفيما يلي هذه العناصر²⁷:

²⁷ Y.H.V.LUN, SHIPPING AND LOGISTICS MANAGEMENT, SPRINGER, LONDON, 2010, P3

أولاً: شركات الملاحة البحرية

. تتخصص في تشغيل وإدارة السفن لنقل البضائع والركاب عبر البحار والمحيطات. تلعب هذه الشركات دوراً حيوياً في التجارة العالمية ويقنصر نشاطها الأساسي على نقل الحمولات المتاحة من الصادرات والواردات على الخطوط الملاحية، ويتنوع نشاطها أو قد يقتصر على نقل كل مما يلي: البترول الخام ومشتقاته، المنتجات البترولية، نقل البضائع، خدمات نقل الركاب وتشغيل العبارات بين الموانئ المتجاورة.

ثانياً: مشروعات التوكيلات الملاحية

وهي عبارة عن شركات أو مؤسسات تعمل كوكلاء للسفن في الموانئ. تقدم وكالات السفن مجموعة متنوعة من الخدمات للسفن وأصحاب البضائع، والتي تشمل استقبال السفن في الموانئ، وترتيبات الإفراج والتفريغ، وتنظيم الإجراءات الجمركية والإدارية، وتوفير الخدمات اللوجستية والتسهيلات الضرورية للسفن والشحن. وتعمل كوسيط بينهم وبين المؤسسات البحرية والجهات الحكومية.

يشمل دور وكالة السفن ما يلي:

- استقبال السفن: تقوم بترتيب وتنظيم استقبال السفن في الموانئ، وتنسيق عمليات دخول السفن ورسوها وتفريغ حمولتها؛
- التخليص الجمركي: تقوم بإجراءات التخليص الجمركي الضرورية للسفن والبضائع، وتسهيل عمليات الجمارك والإفراج عن البضائع؛
- تنظيم عمليات الشحن والتفريغ: تدير عمليات الشحن والتفريغ للبضائع، بما في ذلك تنظيم عمليات التحميل والتفريغ وإدارة المستودعات البحرية؛
- تقديم الخدمات اللوجستية: توفر خدمات لوجستية مثل توفير الوقود والمؤن والصيانة للسفن، وتنسيق الخدمات اللوجستية للبضائع والبضائع المختلفة؛
- توفير المعلومات والدعم: تقدم معلومات ودعم لأصحاب السفن والبضائع بشأن حركة الميناء والشروط واللوائح البحرية، وتساعد في حل أي مشاكل أو تحديات قد تواجههم؛
- حجز التذاكر للمسافرين على سفن أجنبية وشحن البضائع التي يتم تصديرها، وذلك وفقاً لحجم وسعة الفراغات القائمة للسفن وتسليم البضائع الواردة وتحصيل المستحقات الخاصة بالملاك.

ثالثاً: مشروعات توريد المعدات البحرية

مهمتها تزويد السفن باحتياجاتها وتوفير جميع الأدوات والتجهيزات اللازمة لبناء وصيانة وتشغيل السفن والبنية التحتية للموانئ. تشمل هذه المشروعات مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات من المواد التموينية تشمل معدات بناء

السفن، معدات الموانئ، معدات الصيانة والإصلاح، وأنظمة الاتصالات والملاحة. تتميز هذه المشروعات بالتخصص والتنوع، وتعتمد على التكنولوجيا المتقدمة لتحسين الكفاءة والسلامة، وتلتزم بالمعايير الدولية والاستدامة البيئية.

رابعاً: ترسانة بناء وإصلاح السفن

تشمل أنشطتها بناء وإصلاح السفن التجارية والخدمية، مما يسهم في تعزيز الأسطول البحري بإضافة سفن جديدة وتجديد السفن القائمة. بالإضافة إلى ذلك، تلعب دوراً حيوياً في بناء السفن الحربية وسفن الصيد والأبحاث، وتقديم الخدمات اللازمة والشاملة التي تشمل التصميم والهندسة والتصنيع والإصلاح، مما يسهم في تحسين أداء السفن والحفاظ على سلامتها والطاقة الإنتاجية للسفن وضمان استمرار أداء مهامها في نقل الحمولات المختلفة. كما تعمل على إعداد الدراسات الأولية والتصميمات التنفيذية وإجراء التجارب الأولية للتشغيل، مما يضمن تلبية احتياجات السوق ومعايير السلامة والجودة.

خامساً: شركات الشحن والتفريغ

تعمل على تسهيل وتنفيذ عمليات نقل البضائع من وإلى الموانئ البحرية. تتخصص هذه الشركات في إدارة عمليات الشحن والتفريغ للبضائع، سواء كانت عمليات الشحن التقليدية أو استخدام نظم الحاويات. مهمتها تتعدد من شحن وتفريغ ونقل تخزين من خلال قيامها بما يلي: تقدم شركات الشحن والتفريغ مجموعة من الخدمات، بما في ذلك استلام البضائع من المصدر، تخزينها في المستودعات المخصصة، تحميلها على السفن، وتفريغها في الميناء الوجهة. كما تدير هذه الشركات عمليات الشحن البحري وتوفر الخدمات اللوجستية اللازمة لضمان وصول البضائع بأمان وفي الوقت المحدد. تعتبر هذه الشركات جزءاً من سلسلة التوريد اللوجستية العالمية، حيث تعمل على تنسيق عمليات الشحن بين الشحنة والمستورد والمصدر، بما في ذلك التخليص الجمركي وإدارة الوثائق اللازمة. تقدم التسهيلات اللازمة المتعلقة بعمليات الشحن والتفريغ كتأجير المعدات البحرية للغير وتأجير معدات الشحن والتفريغ للسفن و القيام بعمليات القطر للسفن وسحب الصنادل داخل الميناء وخارجها.

سادساً: الموانئ البحرية

تعد من أهم الدعائم التي تقوم عليها صناعة النقل البحري نظراً لدورها الهام في تقديم التسهيلات البحرية اللازمة لعمل السفن، وتتعدد تلك التسهيلات وتنوع وفقاً لاختلاف الموانئ البحرية من حيث طبيعة الوظائف والخدمات المسندة إليها. أنواع الموانئ البحرية من حيث طبيعة الوظائف التي تقدمها²⁸ :

²⁸ بن عيسى حياة، تطوير الموانئ وصيانتها، مجلة الدراسات القانونية والسياسية العدد 1، جامعة تلمسان، 2015، ص115.

الموانئ التجارية: هي مجهزة بالتسهيلات اللازمة لعمليات المناولة والتخزين وتستند إليها مهمة تقديم خدمات التحرك الملاحي والتجاري للسفن التجارية ومن ثم تقوم بمهمة شحن وتفريغ تلك السفن وتزويدها بحاجتها من الوقود والمواد الغذائية.

1. **موانئ النفط:** تختص بعمليات نقل البترول ومنتجاته. تتطلب هذه الموانئ تجهيزات خاصة ومواصفات فنية تميزها عن الموانئ الأخرى نظراً لطبيعة البترول الحساسة والقابلة للاشتعال وتحتوي على شبكة ضخمة من أنابيب نقل البترول من حقول اكتشافه أو معامل تكريره إلى الأرصفة، كما قد تقوم بمهمة ضخ البترول إلى ناقلات النفط مباشرة مما يتطلب تزويدها بمحطات الضخ اللازمة؛
2. **موانئ الخدمات:** تخدم عملية التحرك الملاحي البحري بشكل مباشر وتضمن تأمينه من خلال تقديم خدمات الصيانة اللازمة للسفن ولا يدخل في نطاق وظيفتها أعمال الشحن والتفريغ؛
3. **موانئ التخزين أو المستودعات:** تقوم بمهمة الوساطة التجارية بين الدول التي تشكل أطراف عملية التبادل التجاري الدولي حيث تختص بتجميع وتخزين أنواع معينة من البضائع ثم تعيد تصديرها إلى مناطق الطلب عليها في الأسواق العالمية؛
4. **موانئ بضائع الصب الجاف:** يقصد بها خام الحديد الفحم الحبوب الفوسفات، وتتميز هذه البضائع بحمولتها الضخمة ولذلك يتطلب نقلها بحراً بمواصفات معينة في الموانئ التي يتم من خلالها عملية النقل سواء من حيث اختيار موقع الميناء أو التجهيزات اللازم توافرها في تلك الموانئ؛
5. **موانئ الصيد:** تخدم نشاط الصيد البحري وتختلف مساحتها وأهميتها وفقاً لتباين الوزن النسبي لنشاط الصيد، فقد تم تخصص مبنى بأكمله لخدمة هذا النشاط وذلك في الدول الساحلية التي تمتلك قطاعاً ضخماً لعمليات الصيد البحري أو قد يتم استغلال جزء من الميناء لخدمة نشاط الصيد في الدول التي تتخفف فيها أهمية هذا النشاط أو تلك التي لا تمتلك موانئ بحرية كثيرة العدد.

المبحث الثاني: اقتصاد النقل البحري

المطلب الأول: تكلفة النقل البحري

الفرع الأول: سوق النقل البحري

هو ساحة اقتصادية تتم فيها تبادل الخدمات والبضائع عبر المحيطات والبحار باستخدام السفن ووسائل النقل البحرية. يتميز النقل البحري بتنوعه الشديد نتيجة للتغيرات المستمرة في التجارة والأنشطة الاقتصادية المتعلقة بها، حيث يشكل ركيزة أساسية للتجارة الدولية واستمراريتها من خلال نقل البضائع من مناطق الإنتاج إلى مناطق الاستهلاك، وتعرف هذه العملية بعملية الشحن، حيث يتم تلبية احتياجات النقل المتنوعة من خلال الطلب على خدمات الشحن الناشئة عن الحاجة إلى البضائع.

ويتميز سوق النقل البحري بارتباطه بالاقتصاد الدولي والتجارة العالمية والإنتاج الدولي واقتصاديات الحجم، وتأثر هذه العوامل على الطلب والإنتاجية في السوق البحري واللوجستيات البحرية،

الفرع الثاني: الطلب على النقل البحري²⁹

أولاً: الاقتصاد العالمي

تلعب المؤشرات الاقتصادية، مثل نمو الإنتاج العالمي وحجم التجارة، دوراً حاسماً في اتخاذ قرارات الأعمال لمديري الشحن بشكل عام. يظهر أن هناك علاقة إيجابية بين نمو الإنتاج العالمي ونمو التجارة العالمية، حيث أدى انخفاض نمو الإنتاج العالمي إلى انخفاض كل من الصادرات والواردات، بينما أدى زيادة نمو الإنتاج العالمي إلى زيادة الطلب على الصادرات والواردات.

ثانياً: الصادرات والواردات العالمية

قد نمت بوتيرة أسرع من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، ويعزى هذا النمو السريع في التجارة البحرية إلى العولمة وتحرير التجارة. تشكل التكتلات التجارية الدولية، مما يؤدي إلى فتح فرص تجارية جديدة من خلال تسهيل التجارة الدولية. وتؤدي التجارة الدولية إلى تأثير اقتصادي واسع النطاق على الاقتصادات المحلية والإقليمية والوطنية، حيث يشكل النمو في التجارة الدولية قوى دافعة للتطور الصناعي والتقدم الاقتصادي.

ثالثاً: كثافة الشحن

تظهر العلاقة الوثيقة بين النمو الاقتصادي والتجارة الدولية، والتي تؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة الطلب على النقل البحري. يمكن استخدام مفهوم كثافة الشحن لقياس الميل نحو النقل البحري في مختلف القطاعات الاقتصادية، حيث تكون بعض القطاعات مرتبطة بشكل أكبر بالتجارة وبالتالي يكون لديها ميل أعلى لاستخدام النقل البحري. وتتمثل هذه القطاعات في الزراعة والتعدين والتصنيع، يتأثر الطلب على النقل بحجم البضائع والمسافة التي يتم نقلها، مما يحدد الوقت الذي تستغرقه السفينة لإكمال الرحلة. البيانات عن إجمالي الطلب على خدمات الشحن مقاسة بالأطنان-الميل. الطن-الميل هو وزن الشحنة المنقولة مضروباً في متوسط المسافة التي يتم نقلها خلالها.

رابعاً: مسافة المتوسطية للشحن

يشير متوسط المسافة إلى المسافة المتوسطية التي تُنقل عبرها البضائع، وهو مقياس مهم في صناعة الشحن لأنه يؤثر على تكلفة وكفاءة النقل. يُعبر الطن-میل عن نقل طن واحد من البضائع عبر ميل واحد، ويتم حسابه بضرب وزن البضائع في المسافة التي تُنقل عبرها، مما يجمع بين حجم البضائع والمسافة ويوفر مقياساً شاملاً للطلب على النقل.

²⁹ Y.H.V. Lun, op. Cit, p17

يُعد الطن-ميل مؤشراً رئيسياً للنشاط الاقتصادي، حيث تعكس زيادته نمو التجارة الدولية والتوسع الاقتصادي. تُساعد هذه المقاييس شركات الشحن في تحليل كفاءة عملياتها وتكاليفها، وتخطيط لوجستياتها، وتحليل اتجاهات السوق. تستخدم شركات الشحن بيانات متوسط المسافة والطن-ميل لتحسين طرق الشحن، وتخطيط سعة الأسطول، ومراقبة وتتبع اتجاهات السوق لتعديل استراتيجياتها وعملياتها وفقاً لذلك.

خامساً: تكلفة النقل البحري وطلب على المدى الطويل

تعتبر تكلفة النقل البحري عاملاً مهماً في تحديد الطلب على الشحن البحري على المدى الطويل. يعتمد الأمر على الاقتصاديات الخاصة بعمليات الشحن، حيث يقل نقل المواد الخام من مصادر بعيدة إلا إذا كان بإمكان خفض تكلفة عمليات الشحن إلى مستوى مقبول أو الحصول على ميزة تنافسية في جودة المنتج. تُحدد هذه التكلفة بناءً على مجموعة من العوامل التي تشمل التكاليف التشغيلية للسفن، ورسوم الموانئ، وأسعار الوقود، وغيرها من العوامل الاقتصادية والجيوسياسية. لكن لا شك أن التحسينات في كفاءة العمل، واستخدام سفن أكبر، وتنظيم أكثر فعالية لعمليات الشحن، مما أدى إلى تقليل استمراري لتكاليف النقل وتحسين جودة الخدمة، قد ساهمت بشكل كبير في نمو التجارة الدولية. فتأثير تكاليف النقل قد لا يظهر بشكل ملحوظ على التجارة البحرية كما يفعل الاقتصاد العالمي، ولكن تأثيرها على التطور التجاري على المدى الطويل لا ينبغي إغفاله.

خامساً: عوامل أخرى مؤثرة على الطلب

لا يمكن مناقشة طلب النقل البحري دون الإشارة إلى تأثير الصدمات العشوائية. تشمل هذه الصدمات العوامل السياسية والاقتصادية التي تزعزع استقرار النظام الاقتصادي وتؤثر بشكل كبير على سوق الشحن البحري. ومن أبرز هذه الصدمات:

1. الأحداث الاقتصادية غير المتوقعة: تُعتبر الصدمات الاقتصادية هي الأكثر تأثيراً على سوق الشحن. تكون هذه الصدمات غير متوقعة وتحدث تغييراً مفاجئاً وكبيراً في طلب السفن. تتداخل هذه الصدمات مع الدورات الاقتصادية المعتادة، مما يزيد من تقلبات السوق؛
2. الأحداث السياسية: يمكن للحروب، الصراعات، الثورات، والتوترات السياسية أن تعطل التجارة البحرية وتأخير الشحنات من خلال التأثير على مسارات الشحن أو الموانئ المهمة والمرافق الحيوية للشحن مثل الحرب الروسية الأوكرانية، والاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية، وسيطرة الحوثيين على البحر الأحمر؛
3. الكوارث الإنسانية أو الطبيعية: مثل الأعاصير والفيضانات وجائحة كورونا، تؤثر على مواعيد الشحن وقدرة الموانئ على استقبال السفن، مما يعرقل عمليات الشحن والتفريغ.

الفرع الثالث: العرض على شحن البحري³⁰

يُعتبر عرض خدمات الشحن بطيئاً وثقيلاً في استجابته للتغيرات في الطلب. تستغرق بناء السفن التجارية عموماً حوالي عام وقد يستغرق التسليم 2-3 سنوات إذا كانت الحرف البحرية مشغولة. هذا يمنع السوق من الاستجابة بسرعة لأي زيادة مفاجئة في الطلب. بمجرد الانتهاء من البناء، تتمتع السفن بعمر فعال يتراوح بين 15-30 عامًا، لذا الاستجابة لانخفاض في الطلب أمر يتطلب وقتاً طويلاً، خاصة عندما يكون هناك فائض كبير يجب إزالته.

أولاً: الأسطول التجاري

المعروف أيضاً بالبحرية التجارية، يضم جميع السفن المشغلة في نقل البضائع والركاب تجارياً عبر البحر. يتضمن هذا الأسطول مجموعة متنوعة من السفن، مثل سفن الشحن الجاف، وسفن الحاويات، والناقلات، وسفن الشحن العامة، والسفن المتخصصة لأغراض معينة. يلعب الأسطول التجاري دوراً حيوياً في تسهيل التجارة العالمية، حيث يشكل العمود الفقري لشبكات النقل البحري. وهو مسؤول عن نقل جزء كبير من البضائع والسلع العالمية بين مختلف الموانئ والمناطق، مساهماً في تواصل الاقتصاد العالمي. عندما يكون العرض من السفن قليلاً، ترتفع أسعار الشحن وتحفز عمليات الطلب. وعندما يكون هناك فائض، تنخفض الأسعار وتظل منخفضة حتى يتم إعادة توازن السوق. يمكن أن يختلف تكوين وحجم الأسطول التجاري اعتماداً على العوامل الاقتصادية، وأنماط التجارة، والتقدم التكنولوجي، والمتطلبات التنظيمية. يدير ويشغل أصحاب السفن وشركات الشحن والمشغلون السفن ضمن الأسطول التجاري، ملتزمين باللوائح البحرية الدولية ومعايير السلامة. بشكل عام، يمثل الأسطول التجاري مكوناً ديناميكياً وأساسياً في صناعة النقل البحري، يدعم الحركة الفعالة للبضائع ويعزز النمو الاقتصادي والتنمية على نطاق عالمي.

ثانياً: إنتاجية الأسطول

تعتبر مؤشراً مهماً في صناعة الشحن، حيث تقيس كفاءة استخدام السفن والموارد في تحقيق الأهداف الاقتصادية. تُعرف إنتاجية الأسطول عادةً بكمية البضائع أو الركاب التي يمكن نقلها عبر البحر في فترة زمنية محددة مقابل موارد الأسطول المستخدمة. يتأثر مستوى إنتاجية الأسطول بعوامل عدة، منها كفاءة السفن والتكنولوجيا المستخدمة في تشغيلها، وكذلك مهارة وإدارة الطواقم. كما تلعب التكاليف التشغيلية والصيانة والإصلاح دوراً هاماً في تحديد مدى إنتاجية الأسطول. إنتاجية أسطول السفن المقاسة بالأطنان الميالية لكل وحدة طن متري معتمدة على أربعة عوامل رئيسية: السرعة، ووقت الرسو، واستخدام الحمولة، والأيام المحملة في البحر. تحدد السرعة الوقت الذي تستغرقه السفينة في الرحلة. يلعب وقت الرسو دوراً مهماً في معادلة الإنتاجية. يشير استخدام الحمولة إلى السعة الضائعة بسبب الوقود والمؤن، مما يمنع نقل

³⁰- Y.H.V. Lun , op .cit, p22

حمولة كاملة. وأخيرًا، ينقسم وقت السفينة بين الأيام المحملة في البحر والأيام "غير الإنتاجية" (في البالاست، أو الرسو، أو خارج الخدمة).

ثالثًا: صناعة السفن

في صناعة بناء السفن، تشمل العملية تصميم وبناء السفن لتلبية احتياجات السوق وفقًا للتكنولوجيا المتاحة والتشريعات والمعايير البحرية الدولية. تتضمن إجراءات بناء السفن إعداد الخطط الهندسية، تحديد المواد اللازمة، والعمل على تجميع وتجهيز الأجزاء المختلفة، والتحكم في عمليات التصنيع. يتم العناية الخاصة في تصميم السفن لضمان تلبية متطلبات العملاء والامتثال للمعايير البحرية والبيئية، ويتم اختبار السفينة وأدائها قبل التسليم. يتكيف مستوى الإنتاج في بناء السفن مع التغيرات في الطلب على مدى فترات طويلة، حيث تتراوح مدة الفجوة بين تقديم الطلب وتسليم السفينة بين 1 و4 سنوات. وفي العملية، يتم وضع الطلبات بناءً على تقدير للطلب المستقبلي، ولكن في الماضي كانت هذه التقديرات غالبًا ما تكون غير دقيقة. تتطلب عمليات التصنيع السفينة جهودًا هائلة واستثمارات كبيرة، مع وجود مدد زمنية طويلة بين وضع الطلب وتسليم السفينة، مما يجعلها عملية تتطلب التخطيط والتنسيق الدقيق.

رابعًا: التصفية وإعادة تدوير السفن

تشير عملية التصفية في صناعة الشحن إلى تفكيك وتصريف السفن القديمة أو غير الفعالة، وهي جانب حاسم في إدارة الأسطول وديناميات السوق. تُصفي السفن عادة عندما تصبح قديمة أو غير كفئة للتشغيل اقتصاديًا، أو عندما يكون هناك فائض في السعة في السوق. تتأثر معدلات التصفية بعوامل متعددة، مثل أسعار الشحن والصلب، والمتطلبات التشريعية، والتطورات التكنولوجية. خلال فترات انخفاض أسعار الشحن وضعف السوق، يزيد معدل التصفية حيث يسعى أصحاب السفن لتقليل السعة الزائدة والحفاظ على الربحية. بالمقابل، عندما تكون أسعار الشحن مرتفعة والظروف مواتية، قد تنخفض معدلات التصفية حيث يحتفظ الملاك بالسفن القديمة لفترات أطول. تلعب التصفية دورًا هامًا في تحقيق التوازن بين العرض والطلب في صناعة الشحن، مما يساعد في التخفيف من فائض العرض والحفاظ على توازن السوق. تعتمد التصفية على عدة عوامل، بما في ذلك العمر والعتاد التقني وأسعار الخردة والأرباح الحالية وتوقعات السوق، حيث تتدهور السفن مع تقدمها في العمر وتزيد تكاليف الصيانة، وتؤثر أسعار الخردة بشكل كبير على قرارات التصفية.

خامسًا: إيرادات الشحن

تعتبر إيرادات الشحن العامل النهائي المؤثر في عرض النقل البحري. فهي الأداة الأساسية التي يستخدمها السوق لتحفيز صناعات القرار على تعديل السعة في الأجل القصير، وإيجاد طرق لخفض التكاليف وتحسين الخدمات في الأجل الطويل. في صناعة الشحن، هناك نظامان رئيسيان لتسعير الخدمات: سوق الشحن وسوق الخطوط الملاحية المنتظمة. يوفر الشحن المنتظم نقل كميات صغيرة من البضائع لعدد كبير من العملاء، وهو في الأساس عمل تجاري تجزئي، يقبل البضائع من مجموعة واسعة من العملاء ويتميز بتنافسية عالية. بالمقابل، يعد الشحن بالجملة عملية بيع بالجملة، حيث

يتم نقل شحنات كبيرة من البضائع لعدد قليل من العملاء الصناعيين بأسعار يتم التفاوض عليها بشكل فردي. مع توحيد وحدات الشحن من خلال الحاويات، اقتربت هاتان الفئتان من بعضهما البعض من الناحية الاقتصادية، وفي كلا الحالتين يكون نظام التسعير مركزيًا لتوفير النقل. على المدى القصير، يستجيب العرض للأسعار حيث تعدل السفن سرعتها التشغيلية وتنتقل إلى ومن وضعية التوقف المؤقت، بينما يقوم مشغلو الخطوط الملاحية المنتظمة بتعديل خدماتهم. على المدى الطويل، تساهم أسعار الشحن في قرارات الاستثمار التي تؤدي إلى تصفية وطلب السفن الجديدة.

المطلب الثاني: السوق الملاحي الشحن

يتميز سوق النقل البحري بشدة المنافسة بين ملاك السفن وشركات الشحن، حيث يسعى كل منهما إلى الحصول على أفضل الصفقات، مما يتيح للشاحن العديد من الخيارات التنافسية لتلبية احتياجاته. يجب على الشاحن أن يقوم بالمفاضلة في اختيار شركة الملاحة البحرية المناسبة، وذلك من خلال معرفة نوع الخدمة المتاحة على كل خط ملاحي لكل نوع من أنواع البضائع وبنود العقد المتعلقة بها.

يجب مراقبة سوق النقل الملاحي العالمي ومعرفة أسعار النولون المختلفة لكل سوق، فقد تعرض إحدى السفن التي تعمل وفق خط ملاحي غير منتظم سعر نقل أقل من سفينة خط منتظم، ولكن قد تتخذ خط ملاحي أطول. وعلى هذا الأساس، يجب على الشاحن المفاضلة بين هذين الأمرين.

وبصفة عامة، يمكن تقسيم السوق الملاحي إلى قسمين أساسيين هما: سوق الشحن الدوري وسوق الشحن الحر³¹.

الفرع الأول: سوق الخطوط المنتظمة

يعمل أساسًا على تلبية الطلب على النقل الدوري، حيث يتم نقل البضائع عبر مسارات وجدول زمنية منتظمة. تعمل السفن الدورية وفقًا لجدول مواعيد الموانئ للتحميل والتفريغ، وعادةً ما تلتزم بجدول زمني منشور مع شروط محددة للنقل. تعمل هذه السفن مثل قطارات التجارة البحرية الدولية، حيث تتألف البضائع من مجموعة كبيرة من الشحنات المختلفة. تتألف بضائع الشحن الدوري في الغالب من السلع المصنعة أو المصنعة جزئيًا. ويتم نقل الغالبية العظمى من بضائع الشحن الدوري في حاويات. يبدو أن تحويل الحاويات قد أصبح "ضرورة" للموانئ، حيث يُعتبر توفير مرافق الحاويات أحد شروط النجاح في بيئة عمل الشحن البحري الجديدة.

السفن الشحن الدورية أعلى تكلفة من السفن الحرة لأن تكاليف بنائها وتشغيلها عادة ما تكون أعلى. على سبيل المثال، تنشر سفن الشحن الدورية عادة سفنًا ذات سرعة أعلى من تلك السفن الحرة. وتُفصل سفن الحاويات الخلية الكاملة إلى أقسام، مما يتيح إسقاط الحاويات بشكل عمودي بين أنظمة توجيه الحاويات وتكديسها في المخازن. ويمكن نقل عدة

³¹ Y.H.V. Lun , op .cit, p4

طبقات من الحاويات فوق غطاء الفتحة. إقامتها أوسع وتتضمن مزيداً من المرافق والراحة من السفن الحرة. نظراً لأن البضائع التي يتم نقلها بواسطة السفن الدورية تنتمي إلى العديد من الشحنات، فإن العمليات الإدارية لسفن الشحن الدورية أكثر تعقيداً بكثير. ونتيجة لذلك، تكون تكلفة بناء وتشغيل السفن الدورية أعلى.

الفرع الثاني: سوق السفن الحرة

يهدف سوق السفن الحرة (السفن المستأجرة) إلى توفير وسيلة ملائمة واقتصادية لنقل البضائع التي تتطلب حركة عبر المحيطات. واحدة من السمات الرئيسية لشحن السفن الحرة هي توفير مرونة في النقل البحري لتلبية احتياجات التجارة العالمية. يمكن أن تكون السفينة الحرة أي سفينة ليست مرتبطة بجدول سفر ثابت، وتحمل في الغالب البضائع الجافة بالجملة من ميناء أو أكثر إلى ميناء أو أكثر.

تسير السفن الحرة من مكان إلى مكان بناءً على مكان توفر البضائع. يحمل شحن السفينة الحرة في الغالب سلعة واحدة في كل رحلة، وعادة ما يحمل البضائع من شاحن واحد. في سوق السفن الحرة، يتم نقل البضائع بأسعار الشحن، حيث يتم التفاوض على الشروط والأحكام عادةً حالة بحالة.

تحمل السفن الحرة البضائع السائبة الجافة التي تستخدمها العديد من الصناعات. يمكن تصنيف البضائع السائبة إلى بضائع جافة وبضائع سائبة. يتم تلبية الطلب على نقل البضائع السائبة بحراً بشكل رئيسي من خلال قطاع شحن الناقلات. تُطلق على السفن المصممة لنقل السوائل بالجملة اسم الناقلات. البضائع الرئيسية التي يتم نقلها في الناقلات هي السوائل والغاز. يُطلق على السفن المصممة لنقل الغاز البترولي المسال (LPG) / الغاز الطبيعي المسال (LNG) اسم الناقلات LPG أو ناقلات LNG. تختلف التصميمات والبناء للناقلات والسفن الحرة لأن هذه السفن تحمل أنواعاً مختلفة من البضائع. على سبيل المثال، تستخدم الناقلات طرقاً لتحميل وتفريغ البضائع مثل المضخات والأنابيب، التي لا تُستخدم في السفن الحرة. سمة تمييزية أخرى هي الفارق في الحجم الفعلي بين الناقلات وسفن البضائع السائبة الجافة. نظراً للاقتصاديات الحجم، فإن كلما كانت السفينة أكبر لنقل البضائع، كلما كانت تكلفة الوحدة أقل. بشكل عام، تكون الناقلات أكبر من سفن البضائع السائبة الجافة. ويتحدد السعر في هذا السوق وفقاً لنظرية العرض والطلب السائدة لكل نوع من المنتجات المطلوب نقلها.

الفرع الثالث: تكلفة الشحن البحري.

يمكن تحليل تكلفة النقل البحري إلى عناصرها الرئيسية لتحديد تأثيرها على حجم التجارة المنقولة بحراً. تتوقف تكلفة أي عملية نقل بالسفن على عدد من العناصر، منها³²:

³² Y.H.V. Lun , op .cit, p27

- **المنافسة بأشكالها المختلفة:** يفرض أعضاء مؤتمرات الخطوط الملاحية أسعارًا موحدة، ولكنهم يتنافسون بشدة في جودة الخدمة والخدمات المساندة. كما يتنافسون مع غير الأعضاء الذين يقدمون خدمات منتظمة وأصحاب السفن المضاربين غير منتظمة عند توفر الشحنات، وكذلك مع وسائل النقل الأخرى.
- **طبيعة السلعة، كميتها، قياساتها الإجمالية، أبعادها، قيمتها وفترة الشحن:** يحدد عدد من أصحاب السفن تعريفهم بناءً على تصنيف السلعة، حيث تجذب الشحنات القيمة أو ذات الأشكال الصعبة أو الثقيلة أو الخطرة والماشية أسعارًا أعلى، بينما تحصل الشحنات المحملة على منصات على تنازلات من بعض سلطات الموانئ.
- **مصدر ووجهة الشحنة:** تعتمد تعريفه الشحن التقليدية على المسافة من ميناء إلى آخر، حيث يتم تعديل الأسعار بناءً على المسافة للحفاظ على تنافسية الخدمة فيما يتعلق بطريق أقصر يخدم نفس السوق.
- **التكلفة الإجمالية للنقل:** من الأهمية بمكان احتساب تدفقات الحركة والسلع الخاصة لضمان أن تكون الأسعار كافية. يعتبر احتساب تكلفة خدمة الشحن مهمة صعبة، لقد خفف مفهوم الحمولة الوحدوية المضمن في تشغيل الحاويات من الوضع، حيث يجب حساب التكلفة للوحدات فقط، التي تختلف عادةً فقط في الطول والوزن. تكلفة شحنات البضائع السائبة أقل تعقيدًا ولكنها تتطلب تقييمًا دقيقًا على الرغم من ذلك. يجب أيضًا تحديد عامل الحمولة الذي ستكون السفينة عنده مربحة؛ في تجارة الخطوط الملاحية يميل هذا إلى أن يكون بين 60 و70 في المائة.
- **حجم السفن واقتصاديات الحجم:** تلعب دورًا مهمًا في تقليل تكاليف النقل البحري، حيث تساعد على تحقيق كفاءة أكبر في استخدام الموارد. بفضل اقتصاديات الحجم، يمكن للشركات البحرية استخدام السفن بأحجام مختلفة لنقل كميات متنوعة من البضائع عبر مسافات مختلفة. السفن الكبيرة قادرة على نقل كميات كبيرة من البضائع في رحلة واحدة، مما يقلل من تكاليف الوحدة المنقولة. بالإضافة إلى ذلك، يسمح استخدام السفن بأحجام مختلفة بتلبية متطلبات الشحن المتنوعة، سواء كانت ذلك بسبب حجم الشحنة، أو المسافة المقطوعة. هذا يساهم في تعزيز فعالية عمليات النقل البحري وتحقيق توفيريات في التكاليف على المدى الطويل. يؤدي ذلك إلى تخفيض كبير في تكلفة نقل الطن/ميل، بالرغم من الارتفاع في تكلفة السفينة الأساسية.
- **نوع السفينة:** يجب الانتباه أيضًا إلى وسائل الشحن والتفريغ. في السفن التقليدية (مجزأة الحمولة)، يتم شحن البضائع رأسياً عبر إنزالها من خلال فتحات العنبر، ثم تحريكها جانبياً لتستيفها في العنبر دون استخدام الوسائل الميكانيكية. أما السفن ذات فتحات العنابر الواسعة جداً، فيمكنها الاستغناء عن تكاليف التستيف الجانبي طالما يمكن إنزال البضائع رأسياً بواسطة ذراع الشحنة مباشرة في المكان المطلوب تستيفها فيه.
- **رسوم التخليص الجمركي:** تستند عادةً إلى تعريف هيئة الميناء المحلية. هناك جداول منفصلة للواردات والصادرات وتختلف الرسوم حسب نوع السلعة والكمية ودرجة الفحص الجمركي الفعلي للشحنة، حيث تجذب الأخيرة عادةً رسوماً منفصلة تشمل تقديم المستندات المطلوبة إلى مكتب الجمارك. تمتلك الجمارك سلطة قانونية لفحص جميع الشحنات المستوردة.

- **عمولة وكيل الشحن:** يستعين العديد من المصدرين الصغار بخدمات وكيل الشحن لحضور توزيع الشحنة.
- **تأمين الشحنة:** يعتمد قيمة التأمين على نوع التجارة وطريقة الشحن مثل الحاويات، عبارة القطارات، أو الشحن العام في سفينة حيث تُطبق رسوم إضافية على المخاطر الاستثنائية مثل الأعمال العدائية، الشحنات الهشة أو الكنوز الفنية.
- **كفاءة الموانئ:** زيادة كفاءة الموانئ تعني تقليل فترة دوران السفينة بالميناء. ذلك أن زيادة الكثافة الرأسالية للسفن تؤدي إلى شدة الحاجة إلى زيادة كفاءة الموانئ وتسهيلات في مناولة الساعة.
- **رسوم التأخير:** تُفرض رسوم تأخير يومية على الشحنات المحتجزة في ميناء بحري أو مستودع تخليص داخلي لأكثر من الفترة المقررة. قد يكون التأخير ناتجاً عن التقديم الخاطئ لوثائق الجمارك، عدم وجود تراخيص التصدير أو الاستيراد، عدم دفع الرسوم الجمركية أو تأخير في جمع الشحنة من قبل المستلم.
- **تكلفة مناولة الشحنة في المحطة:** تُدرج أحياناً في السعر الشامل. في حالة الحاويات، تستند عادةً إلى تعريفه لكل رفع للحاوية، تختلف حسب نوع الحاوية وما إذا كانت فارغة أو محملة. تُفرض رسوم إضافية على الرفع الخاصة، مثل الأحمال غير القابلة للتجزئة.
- **رسوم المرشأ:** تُفرض من قبل هيئة الميناء لنقل البضائع.
- **رسوم البضائع:** تُفرض من قبل هيئة الميناء على البضائع التي تمر عبر الرصيف.
- **الخصومات:** يُمنح المصدرون الذين يولدون حركة مرور كبيرة خصماً بشرط التزامهم بالشروط التي يحددها مالك السفينة أو مؤتمر الخطوط الملاحية. يتم التفاوض عادةً على مستوى الخصم بين الأطراف المعنية. تقدم بعض الشركات خصومات فورية على التعريف المنشورة بينما تقدم أخرى خصماً مؤجلاً يُدفع بعد ستة أشهر. الهدف من الخصم المؤجل هو ضمان استمرار الشاحنين في استخدام مؤتمر الشحن أو خط الشحن.
- **تنظيمات الخدمات الملاحية:** تساهم التنظيمات الفعالة في خفض تكاليف النقل، بينما يؤدي غيابها والمنافسة الشديدة، خصوصاً في شركات السفن الجواله ذات الحجم دون الأمثل، إلى زيادة التكاليف وطول فترات التوالي. بالنسبة للسفن الخطية، تقل المنافسة بسبب المؤتمرات الملاحية، لكن قد تقدم هذه الشركات خدمات أقل كفاءة نتيجة لوجود عدد كبير من السفن على نفس الطريق، مما يؤدي إلى زيادة في عدد الرحلات إلى موانئ متعددة وارتفاع التكاليف. غالباً ما يتحمل الشاحنون هذه التكاليف أكثر من ملاك السفن، حيث يمكن للأخيرين نقلها إلى الشاحنين.
- **تنظيمات الخدمات التجارية:** يتوقف تحديد نوع الخدمات الملاحية على الطريقة التي يقدم بها التجار بضائعهم. ولا شك أنه إذا قدمت البضائع بطريقة تنتج عنها زيادة في تكاليف الخدمات الملاحية، فإن جزءاً كبيراً من الخطأ يقع على الشاحنين.
- **الاستخدام الأمثل للموارد:** أدى ارتفاع تكاليف الأيدي العاملة بالنسبة إلى تكلفة رأس المال إلى الاستعاضة عن العمال برأس المال في عمليات النقل البحري وذلك راجع إلى الاستخدام الأمثل للموارد متاحة.

المطلب الثالث: عقود النقل البحري

أدى النمو العالمي في التجارة إلى زيادة الطلب على الشحن البحري، الذي يمثل أكثر من 70% من حجم المبادلات العالمية. النقل البحري هو وسيلة مضمونة وفعالة لنقل السلع والبضائع، ويتم إما من خلال نقل بمشاركة إيجار أو نقل بمقتضى سند شحن. وعليه، تجد المنظمات نفسها في موقف استراتيجي لاختيار النوع المناسب لتلبية احتياجاته³³.

يكون عقد النقل بمقتضى مشاركة إيجار عندما يتم وضع السفينة كلها أو جزء منها من قبل المجهز تحت تصرف الشاحن. يلاحظ أن عقد النقل بمقتضى مشاركة إيجار عادة ما يكون في نقل البضائع الضخمة التي يحتاج فيها الشاحن إلى كل السفينة أو إلى جزء منها. هو العقد الذي يمكن المستأجر من الانتفاع بالسفينة في أوجه الاستغلال البحري مقابل أجرة يدفعها للمؤجر. يلاحظ أن هذا النقل يكون على السفن التي لا تتبع خطا منتظما، أو ما يطلق عليها اصطلاحا بالسفن الجواله.

وإما أن يكون عقد النقل بمقتضى سند شحن بحري، وفي هذا النوع من النقل يتم التعاقد بين الناقل والشاحن على أن يقوم الأول بنقل البضاعة للثاني في مقابل أجرة. وعلى عكس النقل بمشاركة إيجار، فإن هذا النقل يتم على الخطوط الملاحية المنتظمة.

الفرع الأول: تعريف عقد النقل البحري في القانون الجزائري

وفقا للمادة 738 من القانون البحري الجزائري، يتعهد الناقل بموجب عقد النقل بإيصال بضاعة معينة من ميناء إلى ميناء آخر ويتعهد الشاحن بدفع المكافأة له المسماة أجرة الحمولة. كما أوضحت المادة 739 أن عقد النقل البحري يبدأ بمجرد أخذ الناقل البضاعة على عاتقه وينتهي بتسليم البضاعة إلى المرسل إليه أو إلى ممثله القانوني.

الفرع الثاني: تعريف عقد المشاركة الإيجار.

عقد الإيجار (charterparty) هو اتفاقية بين مجموعتين أو أكثر تُعرف بأطراف العقد، تتعلق بتأجير سفينة أو جزء منها مقابل أجرة وفقاً لمجموعة محددة من الشروط والأحكام المنصوص عليها في عقد الإيجار. تكون ملزمة لجميع الأطراف في الاتفاقية وتشمل مجموعة واسعة من البنود والسيناريوهات المحتملة التي قد تنشأ، كما تحدد التزامات وآثار الاستئجار بين الأطراف. يُعتبر عقد الإيجار وثيقة رسمية من الناحية القانونية ويستلزمها القانون البحري في حالة أي شكل من أشكال استئجار أو تأجير السفن.

³³ ناجي زهرة، مدى امتداد الشروط الوارد في مشاركة الإيجار إلى سند البحري، المجلة الجزائرية للقانون البحري والنقل، المجلد 4، العدد 1، 2017، ص 19-26

مالك السفينة هو الطرف الأول في عقد الإيجار وهو الذي يمتلك السفينة المعنية. المستأجر هو فرد أو منظمة تحتاج إلى سفينة. قد يكون لدى المستأجر بضائع يرغب في نقلها، أو قد يقوم بإعادة تأجير السفينة لأطراف ثالثة.

السمسار البحري هو الرابط بين ملاك السفن والمستأجرين، ويساعد في إنهاء شروط الاتفاق. تشمل شروط الاتفاق مدة التأجير، الرسوم، أقساط الدفع، اللوائح الخاصة بالاستخدام، والتقارير التفصيلية للمساحين حول حالة السفينة.

الفرع الثالث: التأجير مقابل امتلاك السفن.

بسبب العدد الكبير من المسارات التي ينقسم إليها تجارة النقل البحري الدولي، يتعين على شركات نقل البحري الاستثمار في اسطول كافي لضمان امتلاكها مجموعة قوية ومتنوعة من المنتجات لخدمة جميع الأسواق الرئيسية (أو المستهدفة). التكاليف الباهظة لشراء سفينة تعني أن شركات النقل يجدون أنفسهم مرغمين على تطوير أساطيلهم باستخدام مزيج من السفن المملوكة والمستأجرة، مما يتيح لها المرونة التشغيلية والتجارية التي يوفرها السفن المملوكة، إلى جانب انخفاض النفقات في حالة السفن المستأجرة.

امتلاك السفن هو في الأساس مفاضلة بين استثمار أعلى بكثير وتحكم تشغيلي أكبر بكثير. شركات النقل التي تمتلك الوسائل المالية والنطاق الجغرافي تميل إلى امتلاك نسبة أكبر من السفن مقارنةً بشركات النقل الأصغر حجمًا. يمكن للحمولة المملوكة توفير السيطرة على إعادة توزيع السفن ومراجعة الجداول الزمنية وتغيير التصميم لتوسيع السعة الاستيعابية، مما يكون مفيدًا خصوصًا في سوق صاعد حيث يمكن للشركات تجنب دفع مبالغ باهظة لاستئجار الحمولة المطلوبة وتخفيف مخاطر الاضطرابات التشغيلية.

بالنسبة للشركات التي تفضل استئجار السفن، فإن أكبر ميزة تكمن في تجنب الاستثمار الكبير والانتظار الطويل الذي قد ينطوي عليه بناء سفن جديدة. يتيح هذا للشركات المرونة في تغيير الخدمة أو حتى إيقافها إذا لم تتماشى التطورات اللاحقة مع خطط أعمالها. وفي حالة توقف السوق أو تحمل النفقات المتعلقة بالاستثمار في السفن، يمكن للشركات إعادة السفن المستأجرة بسهولة.

من الواضح أن كل من امتلاك السفن واستئجارها لهما مزايا وعيوب. امتلاك السفن يوفر التحكم الكامل والقدرة على التخصيص، ولكنه يتطلب استثمارات أعلى وتحمل تكاليف ثابتة، بينما يوفر استئجار السفن مرونة أكبر ويقلل من الالتزامات المالية، لكنه يقلل من التحكم في الخدمة ويزيد من النفقات النقدية المنتظمة³⁴.

³⁴MARTIN STOPFORD, MARITIME ECONOMICS ,3RD EDITION, ROUTLEDGE, LONDON, 2009, P328 .

الفرع الرابع: عوامل التي يجب مراعاتها قبل استئجار السفن.

يعد استئجار سفينة مهمة هائلة وتتطلب تخطيطاً مسبقاً مكثفاً لاستئجار سفينة للشحن من أو إلى الخارج، العوامل التالية تؤثر على توقيت الشحن:

العامل الأول: توافر السفينة يتطلب استئجار سفينة توفر سفينة وطاقم متاحين. نظراً لأن السفن الفردية قد تكون مشغولة لأسابيع في كل مرة، فقد يستغرق الأمر من 30 إلى 60 يوماً قبل أن تكون السفينة متاحة.

العامل الثاني: وقت الفراغ في الميناء الموانئ، وخاصة الموانئ الدولية، هي مراكز نشاط مزدحمة. سيحد البعض منها من الوقت الذي يقبلون فيه شحنات جديدة، وهو ما سيحتاج إلى تنسيقه مع توافر السفينة.

العامل الثالث: وقت التخزين في الميناء إن تكلفة تخزين البضائع في الميناء مرتفعة. معظم الموانئ لديها حد صارم لتخزين البضائع في الموقع. مما يفرض نقل شحنة خلال الوقت المخصص لتجنب رسوم التخزين المرتفعة.

العامل الرابع: توافر الشحن تحتاج إلى تنسيق عملية نقل شحنة إلى الميناء وتفريغها من الشاحنة وتحميلها على السفينة ضمن الإطار الزمني المخصص. حيث أن تأخيرات أخرى في سلسلة التوريد، تتسبب في فقدان توافر سفينة ورسوم إلغاء كبيرة، والمعروفة باسم "الشحن الميت".

الفرع الخامس: إجراءات استئجار السفن.

وتمثل أهم الخطوات الواجب اتباعها وذلك لاستئجار سفينة بفعالية وهي:

- **تحديد الاحتياجات:** تتمثل الخطوة الأولى في عملية الاستئجار في تحديد متطلبات الشحن المحددة. تحديد عوامل مثل نوع الحمولة والمسار وقيود الميناء والجدول الزمني ونوع العقد.
- **اختيار الوسيط:** تعمل معظم الشركات مع سماسرة السفن المتخصصين في مطابقة المستأجرين مع مالكي السفن. سيكون لدى الوسطاء معرفة واسعة بالسفن المتاحة وحالتها ومستوى السوق الحالي للشحن.
- **العثور على السفن المحتملة:** تتضمن الخطوات التالية تحديد السفن المناسبة بناءً على الحجم والجودة والعمر والجدول الزمني المطلوب. وسيواصل الوسيط مع مالكي السفن بمتطلبات الشحن ويطلب عرض المالكين (أجرة الشحن التي يريدونها لنقل البضائع أو الإيجار الذي يريدونه لتأجير سفينتهم بنظام التأجير بالوقت). عند استلام عرض واحد أو أكثر ستبدأ المفاوضات.
- **التفاوض على الشروط:** يتضمن هذا الاتفاق على سعر الإيجار، ووقت التأجير (إجمالي الوقت المسموح به لتحميل وتفريغ الحمولة)، وغرامات التأخير (دفع مقابل الوقت الإضافي في حالة انتهاء وقت التأجير)، وشروط محددة أخرى مبينة في اتفاقية طرف الإيجار.

- **اتفاقية مشاركة الإيجار:** وبمجرد الانتهاء من المفاوضات، يتم إبرام اتفاقية الطرف المستأجر. وتحدد هذه الوثيقة القديمة الملزمة شروط وأحكام عقد الإيجار، بما في ذلك نوع عقد الإيجار (رحلة أو وقت)، وشروط الدفع والمسؤوليات وأي شروط إضافية.

المبحث الثالث: عقود المشاركة الإيجار البحرية

المطلب الأول: عقد رحلة الإيجار³⁵

الفرع الأول: تعريف عقد رحلة الإيجار

في هذا النوع من الإيجار، يتعهد مالك السفينة بالتزام تجاه الشاحن لنقل كمية معينة من البضائع من ميناء متفق عليه إلى ميناء تفريغ متفق عليه بأجرة ثابتة، والتي يتم تحديد مقدارها بناءً على ظروف سوق الشحن.

تحتوي الرحلات البحرية المبرمة بين الأطراف، مالك السفينة والمستأجر، على العديد من التفاصيل والبنود المهمة. بعضها يشمل تاريخ ومكان توقيع عقد الإيجار، الاسم الكامل والمكتب المسجل لمالكي السفن والمستأجرين، وصف السفينة وكذلك الموقع الجغرافي للسفينة أثناء توقيع عقد الإيجار. أيضًا، في اتفاقيات الإيجار، توجد بيانات مثل التاريخ التقريبي لوصول السفينة إلى (أول) ميناء تحميل، وكمية البضائع التي يلتزم المستأجر بشحنها، ونوع ووصف البضائع التي سيتم نقلها، وكذلك ميناء أو موانئ تحميل وتفريغ البضائع.

في الوقت نفسه، غالبًا ما تتضمن مثل هذه العقود الإشارة إلى الإطار الزمني الذي يُطلب فيه من المستأجر إكمال التحميل والتفريغ (وقت الرسو والتكديس) وكذلك مدة "التأخير" و"الإرسال". بالإضافة إلى ذلك، تشمل بعض الشروط مقدار وطريقة دفع الأجرة والوكلاء، والشروط المتعلقة بوثيقة الشحن. من بين أمور أخرى، هناك شروط تتعلق ببند التحكيم وعمولة الوسطاء (بند الوساطة)، وكذلك التفاوض العام، وحالات الإضرابات، الجليد، الحرب، وما إلى ذلك. أخيرًا، تتضمن معظم ترتيبات عقود الرحلات البحرية بعض البنود الأخرى، مثل بند "التنازل" مع بند الحق في الحبس، بند الانحراف، وبنود الإعفاء. إلى جانب الشروط المذكورة أعلاه، هناك أيضًا عدة شروط إضافية لإدارة القضايا الثانوية ولكنها مهمة بين المتعاقدين.

الفرع الثاني: نفقات مالك السفينة

تدخل ضمن التزامات مشاركة الإيجار نفقات السفر، والتي يجب تسويتها باتفاق الطرفين المتعاقدين. ومن جانب مالك السفينة، فإن التكاليف التي يمكن أن تحدث في حالة استئجار السفينة للرحلات هي التكاليف التالية:

³⁵ MANIATI CHRISTOU, CHARTERING-TYPES OF CHARTERING, ACADEMY OF MERCHANT MARINES JSC MACEDONIA, p20-24

أولاً: تكاليف التشغيل

تشمل جميع تكاليف تشغيل السفينة، مثل تكاليف الأجر والعمل الإضافي وتكاليف الاستشفاء ونقل الأفراد والطاقم وتكاليف الندوات والتدريب (الأجر والتكاليف الاجتماعية وتكاليف المرض وتكاليف السفر). وتشمل أيضًا تكاليف الإمدادات والزيوت وقطع الغيار، وأقساط التأمين (التأمين على الهيكل والآلات)، وتكاليف الصيانة والإصلاح، وتكاليف الإدارة؛ إدارة الشركة (التكاليف الإدارية). تبقى التكاليف الوظيفية مستقرة نسبيًا ومستقلة عن السوق، حيث يتم توظيف السفينة.

ثانياً: تكاليف السفر (تكاليف الرحلة)

تشمل جميع التكاليف المتغيرة المرتبطة بالقيام بالرحلة، مثل تكاليف وقود السفن ورسوم الموانئ، التي تتضمن رسوم الإرشاد والقاطرات ورسوم الإضاءة ورسوم الإرساء.

ثالثاً: التكاليف الرأسمالية

تشمل جميع التكاليف الرأسمالية، مثل سداد القروض. يعتمد حجم هذه التكاليف على نوع تمويل الشحن البحري.

رابعاً: تكاليف مناولة البضائع

تشمل جميع التكاليف المتعلقة بمناولة البضائع، مثل تكاليف التحميل والتفريغ والتحميل والتفريغ والتستيف، وكذلك استئجار الرافعات وغيرها من معدات مناولة البضائع في الميناء. يعتمد حجم هذه التكاليف على نوع الحمولة المنقولة وكميتها. وترتبط تكلفة تبريد الحمولة والإعداد الخاص للحيازات بالرحلة ولا تُصنف كتكاليف مناولة البضائع. أما بالنسبة لتكاليف التحميل والتفريغ، فيتم تقاسمها بين الشاحن ومالك السفينة وفقاً لشروط عقد الإيجار. إذا اشتمل عقد الإيجار على مصطلحات مثل "الشروط الإجمالية" أو "شروط الخطوط الملاحية المنتظمة"، فإن تكاليف التحميل والتفريغ تكون مشمولة في الأجرة. بينما مصطلح "شروط F.I.O دون تكلفة التحميل والتفريغ" أو ما شابه من شروط يعني مالك السفينة من تكاليف التحميل والتفريغ.

الفرع الثالث: تكلفة المستأجر

يُطلب من المستأجر دفع رسوم لناقل الإيجار، وهي الأجرة، مقابل النقل الآمن وتسليم البضائع في حالة قابلة للتسويق في الميناء المتوقع عليه للوصول. وفيما يتعلق بتكاليف التحميل والتفريغ، كما ذكر أعلاه، يتم تقاسمها بين المستأجر ومالك السفينة وفقاً لشروط عقد الإيجار. إذا كان العقد يتضمن شروط "دون تكلفة التحميل والتفريغ" (الحرية في الداخل والخارج)، عندئذ يكون المستأجر مسؤولاً عن تكاليف تحميل وتفريغ البضائع.

أنواع الأجرة في عقد الرحلة البحرية تتضمن:

- الأجرة المستحقة عند التسليم: تُدفع عند تسليم البضائع ويمكن مصادرة البضائع إذا رفض الشاحن الدفع؛
- الأجرة الكاملة والقصيرة: تُدفع بالكامل حتى لو تضررت البضائع، مع حق التعويض؛
- الأجرة المدفوعة مقدماً: تُدفع قبل التسليم ولا تُسترد إلا في حالات خاصة؛
- الأجرة أو المبلغ المقطوع: مبلغ ثابت بغض النظر عن كمية البضائع؛
- الأجرة الميئة: لتعويض عدم تحميل الحمولة بالكامل؛
- الأجرة الخلفية: لتغطية التكاليف الطارئة؛
- الأجرة بالتناسب أو النسبية: بناءً على المسافة أو كمية البضائع المسلمة؛
- الأجرة Ad Valorem: بناءً على قيمة البضائع المنقولة؛
- تُحدد قواعد استحقاق ودفع هذه الأجر في عقود الإيجار المختلفة.

الفرع الرابع: التعويض في حالة التأخير والعاجل في عقد الرحلة البحرية

يتم تعويض مالك السفينة عند التأخير في التحميل أو التفريغ من خلال تعويض محدد يُدفع يوميًا، ويمكن للمستأجر الحصول على تعويض إذا تم إنجاز الأعمال في وقت أقل. تُحسب الفترات بشكل منفصل أو مجتمع حسب الاتفاق، مما يعطي مرونة في إدارة وقت التحميل والتفريغ وهي كالتالي:

أولاً: التعويض عن التأخير (Demurrage)

إذا استخدم الشاحن السفينة أو التحميل على الرصيف لمدة أطول من المتفق عليه، يُسمح له بالاحتفاظ بالسفينة لأيام إضافية بعد انتهاء فترة الرسو بشرط دفع تعويض يومي محدد.

يُحسب هذا التعويض بناءً على سعر الأجرة المتفق عليه عند إغلاق العقد.

لا يحتاج مالك السفينة لإثبات الضرر للحصول على هذا التعويض، ويستحق المبلغ المتفق عليه بغض النظر عن الضرر الفعلي.

مسؤولية الدفع تبدأ بعد انتهاء فترة الرسو، وتُحسب الفترات بالأيام الكاملة بدون خصم الفترات المستثناة مثل العطلات أو الظروف الجوية السيئة.

يُدفع التعويض يوميًا ويمكن لمالك السفينة الاحتفاظ بالبضائع حتى يتلقى التعويض.

ثانياً: أموال التسريع (Dispatch Money)

إذا تم التحميل أو التفريغ في وقت أقل من المتفق عليه، يحق للمستأجر الحصول على تعويض يُعرف بأموال التسريع. عادةً، يكون مقدار التسريع نصف قيمة التعويض المتفق عليه للتأخير، ولكن يمكن الاتفاق على مبلغ مختلف.

يتم حساب وقت التسريع بطرق مختلفة، إما بحساب كل الوقت الموفر بما في ذلك الفترات المستثناة أو بدون حسابها، والأكثر شيوعاً هو الحساب بدون الفترات المستثناة.

ثالثاً: الحسابات المنفصلة للتحميل والتفريغ

إذا تم الاتفاق على حسابات منفصلة، يتم حساب وقت التحميل والتفريغ بشكل منفصل في جميع الموانئ. يمكن أن يكون الحساب قابل للعكس أو متوسطاً حسب اتفاق الأطراف، ما يعطي المستأجر مرونة في اختيار الطريقة الأكثر كفاءة.

المطلب الثاني: عقد الإيجار الزمني

الفرع الأول: تعريف عقد الإيجار الزمني³⁶

في حالة الإيجار الزمني، يقوم مالك السفينة بتأجير سفينته للمستأجر لفترة زمنية متفق عليها مقابل رسوم تُعرف بالإيجار. يعتمد الإيجار الزمني على طريقة وغرض استغلال السفينة، وكذلك مكان وزمان التسليم وإعادة السفينة إلى مالكها. يشمل الإيجار الزمني ثلاثة أشكال رئيسية: الإيجار الزمني للرحلة (رحلة t/c)، الإيجار الزمني للرحلة الدائرية (رحلة دائرية t/c)، والإيجار الزمني الدوري (فترة t/c).

يشبه توقيت السفر في عدة أماكن مع الإيجار للرحلة، حيث يجب على السفينة أن تؤدي رحلة محددة. الفرق الواضح هو أن مالك السفينة يتلقى إيجاراً يومياً لوقت عمل السفينة بدلاً من جمع الشحن لكل وحدة بضائع كما في حالة الإيجار للرحلة. في الحالة الثانية، أي الإيجار الزمني الدائري، يقوم المستأجر بتحميل السفينة لرحلة دائرية ويتعهد بإعادة تسليم السفينة إلى نفس الميناء أو في نفس المنطقة التي تم استلامها فيها. وهذا ربما يكون شكلاً مختلطاً من التأجير.

حالة الإيجار الزمني الدوري هي الأكثر شيوعاً، حيث يتم تأجير السفينة لفترة زمنية معينة وتستخدم ضمن حدود منطقة جغرافية معينة أو عالمياً، مع إعادة الإرسال في منطقة جغرافية متفق عليها. يمكن أن تستمر فترة الإيجار من بضعة أيام إلى سنوات.

بشكل عام، يتولى الإيجار الزمني تكلفة التوظيف التجاري للسفينة، وبالتالي يتحمل الشخص تكلفة المتغيرات للسفينة (تكلفة الرحلة) التي تشمل نفقات الوقود، رسوم الميناء، التحميل، إلخ، وكذلك إيجار السفينة. ومع ذلك، تشغيل وإدارة السفينة وبالتالي دفع التكلفة التشغيلية أو التكلفة الجارية وتكلفة رأس المال هي مسؤولية مالك السفينة. في كثير

³⁶ MANIATI CHRISTOU, op.cit, p29-26

من الأحيان، من المعتاد أن يتفق الطرفان على خيارات تجديد للتأجير، على سبيل المثال، يحق للشاحن أو مالك السفينة طلب تمديد الإيجار الزمني لفترة معينة بنفس الشروط أو بشروط معدلة أو بشروط متفق عليها بالتراضي.

على الرغم من أن الأطراف لديها الإمكانية للتفاوض على العقد، إلا أنه من المعتاد اعتماد أحد العقود القياسية للإيجار، والتي تمت الموافقة عليها من قبل هيئات مختصة مثل "BIMCO"، و"اللجنة الوثائقية لغرفة الشحن في المملكة المتحدة" وغيرها.

الفرع الثاني: تسليم السفينة

يجب على مالك السفينة تسليمها للمستأجر بشكل سلس ومتماشٍ مع متطلبات العقد. يُسمح باستخدام سفينة بديلة فقط إذا كان ذلك منصوصاً عليه في الاتفاقية. يُحدد مكان التسليم أحياناً في ميناء معين وأحياناً أخرى في منطقة أوسع، مثل "يجب تسليم السفينة وإعادة تسليمها في بحر، يحدد المستأجر عادة ميناء التسليم، وهو نقطة مهمة في المفاوضات، خاصة عندما تكون السفينة موجودة في ميناء مختلف عن المطلوب من المستأجر.

يتم الاتفاق على وقت التسليم بين المستأجر ومالك السفينة أثناء المفاوضات. كثيراً ما يُحدد أن التسليم يتم في أيام العمل وساعات العمل، لكن قد يتم تعديل هذه الشروط من قبل الأطراف المتعاقدة. إذا سلم مالك السفينة سفينته قبل الوقت المحدد في العقد، فإن المستأجر غير ملزم بقبولها قبل بدء قياس "أيام الشحن" المتفق عليها. ومع ذلك، إذا سلم المالك السفينة بعد الوقت المتفق عليه أو إلى ميناء غير المتفق عليه، يحق للمستأجر إلغاء العقد.

الفرع الثالث: التكاليف والمسؤوليات

غالباً ما يتضمن العقد بنداً ينص على أن المستأجر مسؤول عن دفع تكلفة الوقود عند التسليم. على سبيل المثال، ينص عقد "Baltim 1939، الطبعة 2001، البند 5" على أن "المستأجرين في ميناء التسليم يتحملون تكلفة الوقود وزيت الديزل المتبقي في خزانات السفينة بالسعر الحالي في ذلك الميناء". يكون مالك السفينة مسؤولاً عن تكاليف أخرى (مثل الوقود، رسوم الميناء، الوكالات) والتي يتم نقلها إلى المستأجر. عادة ما يتم الاتفاق على إجراء فحص مشترك للسفينة من قبل مساحين مستقلين، والذي يعمل كأساس لمشاركة تكاليف الفحص.

تقارير الفحص عند التأجير وتقارير الأضرار تحدد الوقت الدقيق للتسليم، وكميات الوقود وحالة السفينة عند التسليم. يجب الاتفاق في حالة الإيجار على الطرف الذي سيتحمل تكلفة ووقت هذه الفحوصات.

أولاً: بعد التسليم

بمجرد تسليم السفينة، يحق للمستأجر استخدامها بالكامل خلال فترة الإيجار. يكون القبطان، رغم انتمائه لطاقم المالك، ملزماً بالتصرف بشكل معقول واتباع تعليمات المستأجر المتعلقة بالتوظيف التجاري وبناء السفن. تبقى الإدارة والتشغيل والملاحة تحت مسؤولية مالك السفينة، شريطة أن تنشأ هذه القضايا خلال الجدول الزمني المتفق عليه.

ثانياً: صيانة السفن

عادةً ما تتضمن اتفاقيات الإيجار المشترك البند التالي: "يقوم المالكون والمستأجرون بتأجير السفينة. يجب أن تكون السفينة مجهزة بكل الوسائل المناسبة لخدمة الشحن العادية" (Baltim 1939، الطبعة 2001، البند 1). يجب على مالك السفينة تسليمها للمستأجر بحالة جيدة ومجهزة بالكامل لحمل الشحن. ومع ذلك، في حالة الإيجار الزمني، لا يتعين على المالك تسليم السفينة في حالة صالحة للإبحار؛ يكفي أن يبذل العناية الواجبة. ولكن في حالة الإيجار الذي يتطلب تسليم السفينة صالحة للإبحار، فإن المالك ملزم بذلك.

لفهم مفهوم الصلاحية للإبحار بشكل أفضل، يتم تقسيمه إلى ثلاثة عناصر:

- الجانب التقني للصلاحية للإبحار، والذي يتضمن التصميم، وحالة السفينة والآلات، بالإضافة إلى استقرار السفينة؛
- الملاءمة فيما يتعلق بصلاحية الشحن؛
- الصلاحية للإبحار بالنسبة للرحلات المزمع القيام بها.

تعتبر السفينة "غير صالحة للإبحار" إذا كان هناك شيء يؤثر على سلامتها، الطاقم، أو الشحن، أو يجعل من المستحيل عملياً أو قانونياً التنقل، التحميل، أو التفريغ. بالنسبة للمستأجرين، من الضروري تسليم السفينة صالحة للإبحار وفقاً لشروط عقد الإيجار، وكذلك الحفاظ على حالتها الجيدة خلال فترة الإيجار. يجدر الذكر أن المالك ليس ملزماً بالتحقق من صلاحية السفينة للإبحار طوال فترة الإيجار، ولكن عليه إصلاح الأضرار التي تظهر، إذا لم يلتزم المالك بالتزاماته، مما يؤدي إلى صيانة سيئة للسفينة، يحق للمستأجر المطالبة بتعويض، ولكن ليس بإلغاء الإيجار. ومع ذلك، إذا تعرضت السفينة لأضرار لا يتم إصلاحها في وقت معقول، يمكن إلغاء الإيجار.

التكاليف الرئيسية لمالك السفينة في حالة الإيجار الزمني تشمل التكاليف التشغيلية، مثل تكاليف الطاقم، الرواتب، نفقات المستشفيات وسفر الطاقم، تكاليف المؤن، المواد التشحيمية، قطع الغيار، أقساط التأمين، تكاليف الصيانة والإصلاح، وتكاليف الإدارة. تكون هذه التكاليف نسبياً ثابتة ومستقلة عن السوق سواء كانت السفينة مستخدمة أم لا. بالإضافة إلى ذلك، يتحمل المالك التكاليف الرأسمالية، مثل سداد القروض ودفء الفوائد، وتعتمد حجم هذه التكاليف على نوع تمويل الشحن. يجب الإشارة إلى أن المالك يتحمل أيضاً تكاليف الوقود عند إعادة السفينة إلى الميناء المتفق عليه من ناحية أخرى، يكون المستأجر مسؤولاً عن تحمل جميع التكاليف المتغيرة للعملية التجارية للسفينة، بما في ذلك تكاليف الوقود، المرور في الموانئ والقنوات، التكاليف الصيدلانية، التكاليف الملاحية، القطر، والرسوم. بالإضافة إلى ذلك، تشمل تكاليف التعامل مع البضائع التجارية تحميل، تخزين، والتفريغ.

غالباً ما تكون اتفاقية الإيجار غير واضحة بشأن تخصيص التكاليف. ومع ذلك، كقاعدة عامة، تكون النفقات الإلزامية للموانئ على حساب المستأجر، لأنها نتيجة مباشرة للاستخدام التجاري للسفينة. النفقات المتبقية، التي ليست

إلزامية أو غير محددة بوضوح في عقد الإيجار، تعتمد على كل حالة على حدة. أمثلة على النفقات المثيرة للجدل تشمل تكاليف حراس الأمن لإزالة القمامة ورسوم الوكالة. وأخيراً، في حالة الإيجار الزمني، يكون المستأجر مسؤولاً أيضاً عن دفع الإيجار طوال فترة صلاحية عقد الإيجار، من لحظة تسليم السفينة حتى يتم إعادتها.

ثالثاً: التزامات المستأجر.

تحدد بنود عقود الإيجار التزامات كل طرف. من الالتزامات الرئيسية للمستأجر قيادة السفينة ضمن الحدود الجغرافية المحددة في الاتفاقية، بالتشاور مع شركات التأمين. إذا تجاوز المستأجر هذه الحدود، فهو ملزم بدفع تعويض للمالك. يجب أيضاً نقل السفينة إلى موانئ آمنة، حتى وإن لم يكن ذلك مكتوباً بشكل صريح في العقد، فهذا يُفترض ضمناً لحماية السفينة والطاقم.

كما يجب على المستأجر ضمان أن النقل البحري قانوني والشحن شرعي، وفقاً لقانون علم السفينة، قانون الميناء، والقوانين التي تحكم اتفاقية الإيجار. أي شحنة خطيرة تشكل خطراً من الحوادث والأضرار، والتي سيكون المستأجر مسؤولاً عن تغطيتها. جميع إجراءات التحميل والتفريغ للبضائع تكون على نفقة المستأجر وتحت إشراف ومسؤولية الكابتن. وأخيراً، يتحمل المستأجر مسؤولية تسليم السفينة في نفس الحالة الجيدة التي استلمها بها في المكان والوقت المحددين مسبقاً.

المطلب الثالث: عقد الإيجار العاري وعقد الرحلات المتتالية

الفرع الأول: عقد الإيجار العاري³⁷

أولاً: تعريف عقد الإيجار العاري

عقد الإيجار العاري يختلف عن أنواع العقود الأخرى. يشمل هذا العقد تأجير السفينة من مالكيها إلى المستأجر بدون طاقم، مما يعني أن المستأجر سيتحمل جميع تكاليف السفينة بما في ذلك الصيانة، الطاقم، السلامة، إلخ، باستثناء تكاليف رأس المال. يعتبر هذا النوع من العقود نوعاً من عقود التمويل، وغالباً ما يكون غير مألوف. ومع ذلك، مع التطورات السريعة في التجارة والشحن، أصبح هذا النوع من العقود أكثر شيوعاً، حيث يستغل المستثمرون الفرصة لشراء السفينة في نهاية العقد لتجنب الضرائب.

³⁷ MANIATI CHRISTOU, op.cit, p30

ثانياً: تفاصيل العقد

يتم تحديد مدة الإيجار في اتفاقية الإيجار بالتوافق بين الطرفين المتعاقدين. لا يوجد حد محدد لمدة الإيجار، وعندما تكون المدة طويلة، يرتبط الأمر باتفاقية إدارة الصفقة.

بعد نهاية فترة الإيجار أو حتى خلاله، يكون هناك خيار لشراء السفينة. بهذا الشكل، يتحول عقد الإيجار العاري إلى اتفاقية تمويل بدلاً من مجرد اتفاقية إيجار، حيث يمتلك مالك السفينة رأس مال فائض للاستثمار، بينما يكتسب المستأجر السفينة.

ثالثاً: الأطراف الرئيسية والفوائد

يمكن اعتبار عقد الإيجار العاري شكلاً من أشكال الإيجار التمويلي الذي يتضمن ثلاثة أطراف رئيسية: البائع، المستأجر، والمستأجر النهائي الذي يصبح المالك بعد انتهاء الإيجار. تتجلى فائدة عقد الإيجار العاري في أنه يوفر مزايا متبادلة. من ناحية، يمكن أن يكون مالكو السفن أفراداً مع أو بدون خبرة في الشحن، يمتلكون القدرة على الاستثمار في سفينة دون تحمل مسؤولية تنظيم وإدارة عملياتها اليومية. ومن ناحية أخرى، يكون المستأجرون من رواد الشحن ذوي الخبرة أو منظمات كبيرة تتولى إدارة السفن دون الحاجة إلى الاستثمار في الفصول المهمة المتعلقة به

الفرع الثاني: عقد الرحلات المتتالية

أولاً: عقد الرحلات المتتالية³⁸

عقد الرحلات المتتالية هو نوع من عقود النقل البحري طويل الأمد وهو من بين الأنواع المختلطة من عقود الشحن، حيث تُنفذ رحلات مستمرة بين موانئ محددة مسبقاً خلال فترة زمنية معينة. يمكن أن يكون هذا العقد نسخة معدلة من عقد الرحلة البسيطة مع بعض التعديلات لتناسب الرحلات المستمرة، أو يمكن أن يكون عقداً مخصصاً لهذا الغرض مرفقاً بشروط إضافية.

ثانياً: التزامات المالك والمستأجر

من التعريف الذي تم محاولة تقديمه لعقد الرحلات المستمرة، يظهر أن هناك حالتين لتنفيذ مسارات ثابتة بين موانئ محددة

يشمل تنفيذ مسارات ثابتة بين موانئ محددة مسبقاً. في هذا السيناريو، يتم تحديد الموانئ والمسارات مسبقاً، ويكون على المالك والمستأجر الالتزام بهذه المسارات المحددة.

³⁸ MANIATI CHRISTOU, op.cit, p31-30

في الحالة الثانية، يمكن للمستأجر اختيار أي رحلة ضمن التجارة المتفق عليها والإطار الزمني.

يمنح المستأجر المرونة لاختيار أي رحلة ضمن التجارة المتفق عليها والإطار الزمني المحدد. في هذا السيناريو، يكون للمستأجر حرية اختيار وجهات الشحن والرحلات بناءً على احتياجاته التجارية، بشرط أن تكون ضمن الإطار الزمني المحدد في العقد.

في كلتا الحالتين، تكون شروط عقد الرحلة قابلة للتفاوض بين الطرفين لضمان تحقيق مصالحهما المشتركة.

ثالثاً: مدة العقد

يمكن أن تكون التزامات مالك السفينة والمستأجر هي نفسها كما في العقد، ولكن مدة العقد تختلف حسب الحالة. يتم تحديد مدة الرحلة إما ب:

- عدد الرحلات: حيث يتم تحديد مدة العقد بناءً على عدد معين من الرحلات؛
- الفترة الزمنية: حيث يتم تحديد مدة العقد لفترة زمنية محددة، مثل عدة أشهر أو سنوات.

في كلتا الحالتين، تعتمد الأجرة المدفوعة على عدد الرحلات المنفذة وليس على وقت عمل السفينة.

رابعاً: الرحلات العائدة الاختيارية

يُعرف بالرحلة الطويلة للعودة إلى مكان تحميل جديد بعد تفريغ الحمولة الأصلية. قد تكون رحلة الشحن إما كاملة أو جزئية. هذه ظاهرة شائعة عند عودة السفن في حالة عقود النقل طويلة المدى. يتم تعويض مالك السفينة فقط في حالة فقدان وقت إضافي أو تكاليف إضافية بالنسبة للرحلة العادية التي تمت. المالك يتلقى تعويضاً عن الأجرة المفقودة بسبب الوقت الضائع وليس الأجرة الكاملة.

خامساً: السفر تحت شروط البلاست

في حالة تشغيل السفينة على مسارات ثابتة بين ميناءين محددتين، يكون هناك توازن نسبي للمسافات المحملة والرحلات الفارغة. في هذه الحالة، من الشائع العثور على حمولة كاملة في رحلة العودة. من مصلحة مالك السفينة ضمان تحصيل نصف أجرة رحلة العودة على الأقل، لأن الأجرة تدفع فقط لمثل هذه الرحلات. في حالة السفر غير الضروري الذي تتجاوز فيه المسافة المحملة، يتم تعويض مالك السفينة عن فقدان الوقت المقابل للمسافة الإضافية غير المحملة، وذلك من خلال جمع الرسوم من المستأجر بنسبة الوقت الضائع.

خلاصة الفصل:

ن النقل البحري يشكل عصبًا حيويًا في نظام التجارة العالمية، حيث يلعب دورًا رئيسيًا في تسهيل حركة البضائع بين الدول وتعزيز التكامل الاقتصادي العالمي. من خلال عناصره الأساسية مثل السفن والموانئ والخدمات اللوجستية، يتمكن النقل البحري من تقديم حلول فعالة ومرنة لتلبية احتياجات التجارة الدولية.

تكمن أهمية النقل البحري في قدرته على تقديم خدمات نقل بتكلفة منخفضة وكفاءة عالية، مما يساهم في خفض تكاليف الإنتاج وتحسين قدرة الشركات على المنافسة في الأسواق العالمية. بالإضافة إلى ذلك، يلعب النقل البحري دورًا هامًا في دعم الاقتصاديات.

ولا يمكن الحديث عن النقل البحري دون التطرق إلى عقود النقل البحري ومشارطة فهي أساس الذي تتم عليه عملية شحن والنقل البحري للبضائع والمنتجات.

يبقى النقل البحري محركًا للتنمية الاقتصادية ويستمر في لعب دوره الحيوي في دعم الاقتصاد العالمي وتحقيق التنمية المستدامة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

للشركة هيبروك للنقل البحري

مقدمة فصل:

تُعد شركة هيبروك للنقل البحري واحدة من الشركات الرائدة في مجال الشحن البحري على مستوى الجزائر حيث تتميز بخدمات متميزة في نقل البضائع عبر البحار. تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى تحليل أداء شركة هيبروك من خلال استعراض عملياتها المختلفة، وتقييم استراتيجياتها في مواجهة التحديات الراهنة في صناعة النقل البحري.

تركز الدراسة على عدة محاور رئيسية تشمل البنية التحتية للشركة، استراتيجيات إدارة الأسطول، دور التكنولوجيا في تحسين الكفاءة التشغيلية، بالإضافة إلى السياسات المتبعة لضمان الامتثال للقوانين واللوائح البحرية الدولية وعمليات مشاركة الأيجار ونقل البحري.

المبحث الأول: نظرة شاملة لشركة هيبروك

المطلب الأول: تعريف بشركة هيبروك

الفرع الأول: التعريف الشركة الوطنية للنقل البحري للمحروقات، Hyproc Shipping Company

هي مؤسسة وطنية اقتصادية ذات طابع خدماتي، متخصصة في النقل البحري للهيدروكربونات والمنتجات الكيماوية. تعتبر رائدة في نقل الغاز الطبيعي المسال وغاز البترول المسال في الجزائر، وهي شركة تابعة بنسبة 100% لمجموعة Sonatrach، وتعتبر حلقة حاسمة في استراتيجية تامين وتسويق المحروقات لمجموعة سوناطراك. تحتل هذه الأخيرة المرتبة الثانية عالمياً بين مصدري غاز البترول المسال بعد روسيا، والمرتبة السابعة عالمياً بين مصدري الغاز الطبيعي المسال

مع 41 عامًا من الخبرة، حققت الشركة تسليم 410 ملايين متر مكعب من الغاز الطبيعي المسال في جميع أنحاء العالم، وأجرت 4400 رحلة عبر العالم، مما يمثل أكثر من 5 ملايين ميل بحري تم قطعها في البحر. تبلغ القدرة الحالية لأسطول pro SC حوالي 900000 متر مكعب، وهو ما يمثل أكثر من 60% من حمولة الأسطول التجاري الجزائري. وبذلك، تشكل الشركة جزءًا مهمًا من اللوجستية للغاز وتساهم في تامين الغاز الجزائري المصدر. يشارك أسطول HYPROC بنسبة 67% من حصة السوق في تصدير الغاز الطبيعي المسال الجزائري، أي ما يعادل إجمالي 18 مليون متر مكعب من الغاز الطبيعي المسال.

شركة Hyproc Shipping Company هي شركة مساهمة برأسمال قدره 40 مليار دينار، مملوكة بالكامل لشركة تامين المحروقات/شركة سوناطراك بالنيابة عن مجموعة سوناطراك. يقع المقر الرئيسي لشركة Hyproc SC في "منطقة المقرات" ZHUN - USTO في مدينة وهران. وهو المقر الإداري والتنظيمي للشركة، كما تم إنشاء أقسام تشغيلية في موقع أرزيو لتلبية احتياجات الأسطول والاهتمام باحتياجات الطاقم البحري.

يقع المقر الرئيسي لشركة Hyproc SC في "منطقة المقرات" ZHUN - USTO في مدينة وهران وهو المقر الإداري والتنظيمي للشركة كما تم إنشاء أقسام تشغيلية في موقع أرزيو لتلبية احتياجات الأسطول والاهتمام باحتياجات الطاقم البحري³⁹.

³⁹ Hyproc sc, La compagnie, <https://www.hyproc.dz/presentation.php>.(2023/12/30).

الفرع الثاني: تاريخ الشركة

تأسست شركة هيبروك للنقل البحري، التي كانت تُعرف سابقاً باسم "الشركة الوطنية للنقل البحري للمواد الهيدروكربونية والمنتجات الكيميائية" (SNTM-HYPROC) المملوكة للدولة، في عام 1982، بموجب المرسوم رقم 82/282 المؤرخ 14 أغسطس 1982. اقتنت خبرتها وأساليبها للنقل البحري للمحروقات من المؤسسة الوطنية للملاحة. أصبحت الشركة شركة مساهمة (شركة مساهمة) بعد تعديل نظامها الأساسي في عام 1995، تقدر ب 22 مليار دج، مستقلة ذاتيا على مستوى المخطط القانوني.

في أكتوبر 1997، أصبحت شركة SNTM-HYPROC شركة تابعة بنسبة 100% لمجموعة سوناطراك، تحت إشراف مجلس الإدارة للاستثمار والمشاركة، (SIP) Société d'Investissement et de Participation. وفي ديسمبر 2001، تم تحويل محفظة شركة SNTM-HYPROC إلى شركة سوناطراك القابضة لتمكين الموارد الهيدروكربونية، (SVH) Société de Valorisation des Hydrocarbures التابعة لسوناطراك. وفي عام 2003، أصبحت شركة SNTM-HYPROC "شركة هيبروك للنقل البحري"، بعد تعديل نظامها الأساسي.

الفرع الثالث: أنشطة الشركة

يعد النقل البحري للمواد الهيدروكربونية والكيماوية النشاط الرئيسي لمؤسسة هيبروك سواء من حيث حركة المرور الدولية أو الملاحة الساحلية الوطنية حيث بعد نقل الغاز المميع أكبر جزء من صادرات المؤسسة كرقم أعمالها وهي تعد حلقة هامة في سلسلة الغاز فبعد الإنتاج هناك توزيع والتسويق الذي يعتبر من صلاحيات المؤسسة كما أنها تساهم في تثمين الغاز الطبيعي المميع.

ومن أنشطتها أيضا تضمن شحن السفن، إدارة السفن، البحث عن الأسواق الخارجية، المساهمة في طلب الزبائن، الوساطة البحرية، الشراء، استئجار، والقيام بصيانة السفن⁴⁰.

الفرع الرابع: موارد الشركة⁴¹

أولا: الموارد البشرية

يتم ضمان نشاط النقل البحري وإدارة السفن لشركة Hyproc SC من خلال إمكانات بشرية مؤهلة، يتضمن الإجمالي 1438 موظفاً، موزعين كما يلي:

⁴⁰ Hyproc sc, op.cit.

⁴¹ Hyproc sc, ressources de la compagnie, <https://www.hyproc.dz/personnel.php>, (30/12/2023)

الطاقم البحري: 758 فردًا، منهم 376 ضابطًا، بما في ذلك 17 امرأة.

الطاقم الثابت: 680 موظفًا، يتضمنون 270 إطارًا و102 إطارًا من كبار المديرين.

تلتزم شركة Hyproc Shipping Company بالتقدم المستمر بإشراك موظفيها حيث أدى الاهتمام المستمر بالامتثال للمعايير الدولية إلى أن تكون الشركة متشددة للغاية من حيث رفع مستوى معرفة ومهارات موظفيها. وفي هذا السياق، قامت الشركة بتطوير خطط تدريب الموظفين، داخل مركز الاستقبال والتطوير مركز الاستقبال والتحسين كاب مستغانم الذي تم إنشاؤه في عام 2012 في مستغانم.

ثانياً: الأسطول البحري

تملك Hyproc SC أسطولاً يتكون من 14 سفينة تديرها بالكامل أو بالشراكة:

5 سفن ناقلة للغاز الطبيعي المسال

6 سفن ناقلة لغاز البترول المسال، تؤمن عمليات التسليم سواء في النقل الساحلي الوطني أو في التجارة الدولية.

سفينتان لنقل البيتومين.

سفينة واحدة لنقل المنتجات البترولية المكررة.

تتمثل حصة شركة Hyproc في سفن الشراكة الشيخ بوعمامة والشيخ المقراني ولالة فاطمة نسومر بـ 25%، وسوناطراك بـ 25%، وتتقاسم بالتساوي الشركتين اليابانيتين Itochu و Mol الحصة الباقية⁴².

بينما تبحر السفن المملوكة 100% لـ Hyproc تحت الراية الوطنية، اختارت السفن ذات الشراكة راية الباهاماس التي تعتبر رابع راية استعمالاً في العالم لسهولة وثائقها وقلة بيروقراطيتها.

ثالثاً: وكالات الشحن

تمتلك Hyproc SC أربع وكلاء السفينة يديرها وكيل هيبروك (Hyproc Agent) وتقع في موانئ أرزيو والجزائر العاصمة وبجاية وسكيكدة، حيث يتم التعامل مع ما يقرب من 2000 محطة توقف سنوياً من قبل وكالات الشحن التابعة للشركة. علاوة على ذلك، وبهدف تحقيق وضمان ومراقبة جودة الخدمات المقدمة للسفن من قبل وكالات الشحن أثناء تنفيذ العمليات الموكلة إليهم من قبل العملاء، قام Hyproc Agent بإنشاء إدارة الجودة وفقاً للمعيار الدولي ISO 9001 من نسخة 2008. إضافة إلى ذلك، تم اعتماد Hyproc Agent ووكالات الشحن التابعة له من قبل DNV-France منذ عام 2014.

⁴² Hyproc sc, Filiales & Joint-Ventures, [https://www.hyproc.dz/angtc.php.\(30/12/2023\)](https://www.hyproc.dz/angtc.php.(30/12/2023)).

رابعاً: فرع نجدة المغرب

قامت الشركة، من أجل تعزيز وتنويع أنشطتها، بإنشاء شركة NAJDA MAGHREB SPA في عام 1995، وهي شركة متخصصة في التحكم والتحقق والصيانة لمعدات الإنقاذ البحري ومعدات مكافحة الحرائق، حيث تضمن الإمداد والتحقق والتحكم في معدات مكافحة الحرائق والإنقاذ البحري الجماعية والفردية لعملائها، ولا سيما CNAN والبحرية الفرنسية وتقدم خدمات في مجالات التزويد بالوقود والعبور وإصلاح السفن. تمت الموافقة عليها من قبل البحرية التجارية ومعتمدة من DSB 517.

الفرع الخامس: وظائف المؤسسة

بصفة عامة، يمكننا تصنيفها إلى خمسة وظائف أساسية⁴³:

أولاً: وظيفة التسويق

أي تسويق ما تم إنتاجه لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال فعاليات إدارة المنتج، التسعير، والتوزيع، فالشركة تقوم بالتسويق والنقل البحري للمحروقات.

ثانياً: الإنتاج أو العمليات

أي منظمة تحاول إنتاج أكبر وأجود السلع أو الخدمات والمنافع في زمن محدد وبتكلفة أقل تقوم بعدة عمليات كإبرام عقود مع مؤسسات أجنبية لتوسيع النشاط وتحسينه مسايرة في ذلك جميع التطورات والتكنولوجيات.

ثالثاً: الوظيفة المالية

تعتبر هذه الوظيفة من أعظم المجالات وأكثرها قيمة في المنطقة، كونها سبباً في زيادة قيمة المؤسسة سوقياً. فالمؤسسة تسعى من خلال نشاطها إلى تحقيق المردودية العالية وزيادة رقم الأعمال.

رابعاً: وظيفة الموارد البشرية

تولي المنظمة أهمية كبيرة لهذه العملية، كونها ترتبط بالدرجة الأولى بالأفراد الذين يشكلون عاملاً قوياً في نجاح المؤسسة. وهذا يعتمد على التسيير الفعال لهذه الموارد البشرية حيث تتجلى أهم وظائفها في استقطاب الاختيار والتعيين، التنمية (التدريب)، الدافعية (الأجر، الحوافز)، الصيانة (التقييم، الترفيع، الأمن).

⁴³ بوجلال أحمد، لوجستيك النقل البحري دراسة حالة شركة هيبروك، مكرمة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2015، ص70.

: وظيفة التجارة

تعتبر هذه الوظيفة من أهم وظائف المؤسسة حيث تقوم بتسيير عملية النقل وإبرام العقود بين مختلف الوكلاء. ولها علاقة مع الوظيفة المالية بإرسال الوثائق اللازمة أثناء عملية النقل.

المطلب الثاني: إدارة الأعمال في شركة هيبروك

الفرع الأول: إيرادات الشركة

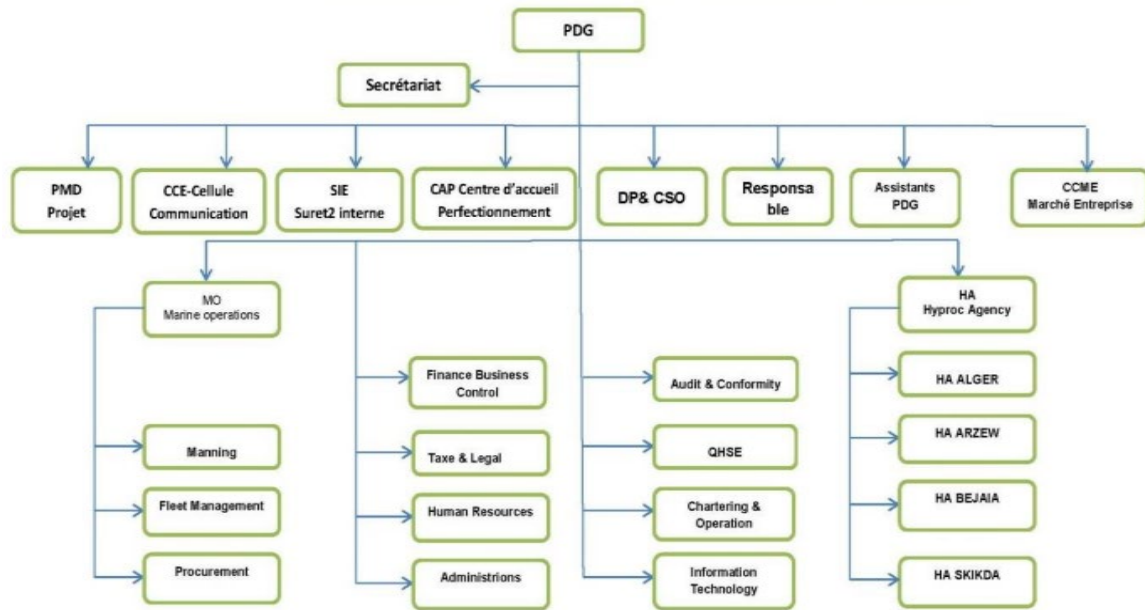
جدول (3-1): إيرادات الشركة في مدة 3 سنوات الأخيرة.

(DZD) بالمليون دينار جزائري	2020	2021	2022	2023
إجمالي الإيرادات	23,290	22,304	23,495	23,473
(GNL) نقل الغاز الطبيعي المسال	8,094	7,892	8,314	7,948
(GPL) نقل غاز البترول المسال	5,809	4,617	4,124	10,090
نقل المنتجات المكررة	5,809	4,617	4,124	3,697
خدمات إدارة السفن	1,124	1,220	1,322	1,305
أنشطة التوكيلات	337	378	327	356

مصدر: من موقع أنترنت الشركة هيبروك للنقل البحري.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لشركة هيبروك للنقل البحري.

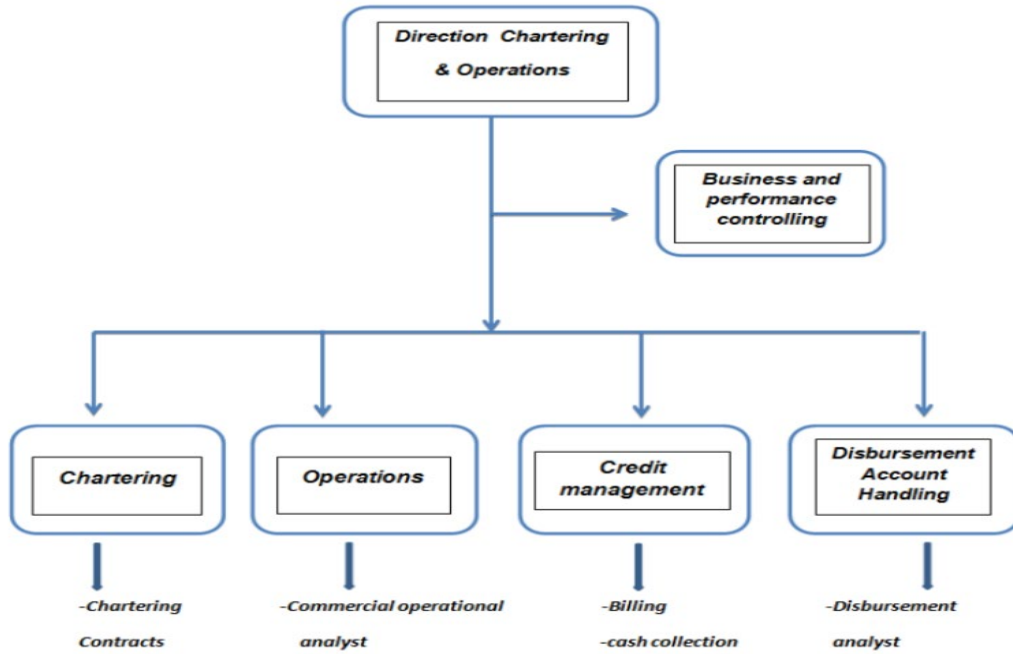


المصدر: من وثائق المؤسسة مديرية الموارد البشرية .

أعدت هيبروك هيكله منظمته لمواءمة متطلبات الجهات الوطنية والدولية، بالإضافة إلى توقعات عملائها. وتقسّم إلى عدة مديريات تتقاسم وتتبادل المهام فيها بينها، وهذه المديريات تشكل خلايا المؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها وتعمل على تطويرها وترقيتها بين منافسيها .

الفرع الثالث: مديرية التعاقدات والعمليات ⁴⁴ Direction Chartering & Operation. تعتبر المديرية من أهم مديريات الشركة، ويمكن تمثيلها ب قاطرة هيبروك من خلال توسع رقم أعمالها وتطور الأهداف المرجوة منها.

الشكل (2-3): الهيكل التنظيمي لمديرية التعاقدات والعمليات.



المصدر: من وثائق المؤسسة لمديرية التعاقدات و العمليات.

من الناحية الهيكلية يتراأس المديرية التجارية Chartering and Operation Manager أو المدير التجاري بمساعدة كاتبتيه وتتقسم المديرية إلى أربعة أقسام وخلية خاصة تسند لكل منها مهام خاصة وتتضمن في:

أولاً: مهام المديرية التجارية

المديرية التجارية تعمل على تنفيذ السياسات والتوجهات التجارية للشركة، وضمان الامتثال للقوانين واللوائح، وتحقيق الأهداف المحددة، بالإضافة إلى إدارة الأسطول بشكل فعال والمساهمة في دراسات السوق لدعم نمو واستدامة الأعمال.

⁴⁴ CCE HYPROC SC, entretien avec le manager de charte ring & opérations ,bulletin Hyproc sc,2021, https://www.hyproc.dz/themes/pdf/actus/BULLETIN_HYPROC_SC_3eme_Trimestre_2021.pdf, (30/12/2024).p3.

ثانيا: مهام قسم العمليات Operations Department

هذا القسم مسؤول عن متابعة العمليات التجارية للسفن وتنفيذ عقود التأجير ويمكن حصر أهم مهامه في:

- المراقبة والاستغلال التجاري للسفن بما يتوافق مع أحكام بنود عقود الإيجار، وضمان تطبيقها بصرامة؛
- الدفاع عن مصالح الشركة في حالة الرهان خارج الميثاق (off hire) وفي مواقف النزاع مع محاولة الإبقاء الدائم للسفن في حالة تعاقد (in hire)؛
- معالجة حسابات غرامات التأخير وحسابها (Surestaries)؛
- إعداد طلبات نقل التكاليف المتوقعة للتوقعات (التوقعات في الخارج)؛
- إعداد موقف يومي للسفن مع تحليل أداء السفن وتنبئه مدير الأسطول في حالة وجود فارق في الأداء.

ثالثا: مهام قسم إدارة الائتمان Credit Management Department

يتشكل قسم دائرة الائتمان من رئيس قسم وثلاثة محللين للفواتير (Billing Analysts) ومحلل التحصيل النقدي (Cash Collection Analyst) ويمكن ذكر من مهامه الأساسية:

- تأكد من أن جميع إيجارات السفن يتم فوترتها للعملاء في الوقت المحدد؛
- إعادة فوتره جميع الخدمات المؤداة إلى العملاء؛
- مراقبة ومتابعة تحصيل الديون.

رابعا: مهام قسم حسابات التوقف Disbursement Account Handling Department

يتكون قسم حسابات التوقف من رئيس قسم وأربعة محللو حسابات التوقف وتنحصر المهام المسندة له في التأكد من تطبيق بنود عقود الوكالة ومراقبة حسابات التوقف التجارية، التقنية والتسليح على أساس عقود الوكالة، وفقا لأسعار وكلاء الشحن وتكاليف الشحن في الموانئ.

خامسا: مهام خلية مراقبة الأداء والأعمال Business and performance controlling

- تقديم تقارير وتوقعات دورية؛
- انجاز مخططات انتاج للنقل البحري شهري وثلاثي على مصرعين انتاج مادي (tonnage) وقيمة (chiffre d'affaire)؛
- دراسة نتائج مقارنة بين الشهر المدروس ونفس الشهر من السنة السابقة؛
- تقييم ومتابعة السفن من ناحية التوافر والمردودية؛
- تنبؤات سنوية (previsions de cloture) (لغلق السنة الحالية)؛

- تخطيطات الشركة على المدى المتوسط 5 سنوات (PMTE) ويأخذ بعين الاعتبار: مخطط التوقف التقني للسفينة، مخطط الاستثمار، مخطط توقيف الاستثمار أو بيع السفن، سعر الصرف، نسبة التضخم؛
- تقييم رضا العملاء.

الفرع الرابع: النظام الإداري وإدارة الجودة في شركة هيبروك للشحن.

تُشرف شركة هيبروك للشحن على تشغيل وصيانة مختلف السفن والمركبات البحرية ضمن أسطولها، وذلك بكفاءة وأمان عاليين. وتتطلب هذه المهمة خبرة واسعة في مجالات الإدارة والتقنية، حيث تشمل تخطيط وتنظيم ومراقبة مختلف العمليات، وتنسيق العمل بين مختلف الإدارات التشغيلية والوظيفية.

تستخدم الشركة أحدث التقنيات والإجراءات المبتكرة في إدارة الأسطول، بما في ذلك إدارة الاستراتيجية والرقابة والتدقيق الداخلي. تلتزم الشركة بأعلى المعايير الدولية وتحرص على ضمان التزام جميع وحداتها ومكاتبها بالقواعد والإجراءات القياسية، والاتفاقيات، والمعايير الدولية، وذلك لضمان قبول سفنها في الموانئ العالمية وتلبية توقعات عملائها وذلك من خلال⁴⁵:

أولاً: التخطيط والتنظيم والمراقبة

تعتمد نظام تقييم وتدقيق مستمر لإجراءات والعمليات الإدارية وجودة كما تُخطط الشركة وتُنظم وتُراقب جميع عمليات النقل البحري، بدءاً من تسيير السفن وتخزين البضائع وصولاً إلى الصيانة الدورية والامتثال للوائح البحرية

ثانياً: اعتماد نظام إدارة الجودة (QMS)

تعتمد الشركة هيبروك على أنظمة إدارة متطورة لتعزيز الكفاءة والرقابة، بما في ذلك نظام إدارة الجودة (QMS) الذي يدمج رمز ISM/ISPS واتفاقية MLC2006 ويخضع هذا النظام للتدقيق الخارجي من قبل "بيورو فيريetas" سنويًا لضمان التزامه بجميع المعايير الدولية

هو إطار شامل يستخدم في المؤسسات لضمان تلبية متطلبات الجودة المحددة. يتألف QMS من مجموعة من السياسات والإجراءات والعمليات التي تهدف إلى إدارة وضمان الجودة في كافة جوانب عمل المنظمة.

يهدف نظام إدارة الجودة إلى تحقيق الأهداف التالية: ضمان الجودة بما يتوافق مع توقعات العملاء، وتحسين الأداء من خلال مراقبة وتقييم العمليات، والامتثال للمعايير والقوانين، وزيادة رضا العملاء من خلال تحسين الخدمات وتقديمها بشكل فعال وفعال.

⁴⁵ CCE Hyproc sc, qualité, <https://www.hyproc.dz/qualite.php>,(30/12/2024).

ثالثاً: سياسة الجودة، الصحة والسلامة، الأمن، وحماية البيئة QHSE

يشمل الجودة، الصحة والسلامة، الأمن، وحماية البيئة تضمن الامتثال بالمعايير الدولية والقوانين المحلية، وتحقيق أفضل الممارسات في الصناعة، وتعزيز الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في جميع جوانب عمل المؤسسة من خلال:

رابعاً: نظام مستمر لتقييم الإدارة والسلامة

تُطبق شركة هيبروك نظاماً مستمراً لتقييم إجراءات الإدارة ومراقبة التقنيات والسلامة على متن سفنها. وتسهم هذه العملية في تمكين أسطولها من تلبية فحوصات PSC وتقييمات فحص Vetting بنجاح، مما يضمن الدخول إلى مرافئ شركات النفط الكبرى. بفضل التزامه بالمعايير الصارمة.

خامساً: نظام معلومات متطور

تستعمل الشركة هيبروك imos7 و amos2 و هو نظام معلومات متطور يُساعد على إدارة عملياتها بكفاءة، يسهل إدارة وتحسين جودة وسلامة خدماتها، وحماية البيئة، وضمان صحة وسلامة موظفيها.

سادساً: التدريب والتطوير

تُقدم الشركة برامج تدريبية منتظمة لطاقمها وموظفيها لضمان حصولهم على المهارات والمعرفة اللازمة للعمل بكفاءة وأمان.

المطلب الثالث: الالتزام بالمعايير والجودة العالمية

الفرع الأول: اللوائح والمعايير الدولية

تلتزم شركة هيبروك باللوائح والمعايير البحرية الدولية والوطنية، في جميع جوانب عملها حيث تُلبي الشركة جميع المتطلبات المتعلقة بصيانة السفن وطاقمها وتحرص الشركة على توفير جميع الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لنجاح هذه العملية،

وتلتزم بمعايير ISM و ISPS و MLC و ISO تعد من أهم الشهادات والمعايير في صناعة النقل البحري، وكل منها يغطي جوانب مختلفة من إدارة، تشغيل السفن وتضمن الامتثال للمعايير الدولية المتعلقة بالسلامة، والأمن، وظروف العمل، والجودة بما في ذلك⁴⁶:

- رمز الإدارة الدولية للسلامة (ISM (International Safety Management Code) : تم تطويره بواسطة المنظمة البحرية الدولية (IMO) بهدف ضمان السلامة في التشغيل ومنع التلوث البحري. يتطلب وضع وتنفيذ

⁴⁶ CCE HYPROC SC, Politique Qualité, Santé, Sûreté, Sécurité et Environnement, <https://www.hyproc.dz/pol-qhse.php>, (30/12/2023).

نظام إدارة السلامة (SMS)، والتأكد من سلامة السفينة وحماية البيئة من خلال الامتثال للمعايير الدولية. يتضمن ذلك تدريب الطاقم وتوعيته بالمسؤوليات المتعلقة بالسلامة. من فوائد هذه الشهادة تحسين السلامة في التشغيل البحري، وتقليل الحوادث والإصابات في البحر، وتحسين أداء الطاقم من خلال التدريب المستمر.

- **اتفاقية العمل البحري (MLC (Maritime Labour Convention)** : تعتبر "دستور البحارة"، وتم تطويرها بواسطة منظمة العمل الدولية (ILO) لتحسين ظروف العمل والمعيشة للبحارة. تتطلب ضمان حقوق البحارة في بيئة عمل آمنة وصحية، وشروط توظيف عادلة وحقوق معيشية جيدة، وضمان حماية البحارة من الاستغلال وسوء المعاملة. من فوائد هذه الشهادة تحسين ظروف العمل والمعيشة للبحارة، وحماية حقوق العمال في قطاع النقل البحري، وتعزيز الامتثال للمعايير الدولية لحقوق الإنسان.

- **المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO (International Organization for Standardization**: تضع معايير دولية للعديد من المجالات بما في ذلك إدارة الجودة والبيئة والسلامة. تشمل المعايير الشائعة في النقل البحري ISO 9001 لنظام إدارة الجودة، وISO 14001 للنظام إدارة البيئة، وISO 45001 لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية. تتطلب هذه المعايير إنشاء وتوثيق وتنفيذ وصيانة نظام إدارة يتوافق مع معايير ISO، وإجراء تدقيق داخلي وخارجي لضمان الامتثال، والتحسين المستمر للعمليات والإجراءات. من فوائد هذه الشهادات تحسين الجودة والإنتاجية، وتقليل التأثيرات البيئية، وتحسين سلامة وصحة الموظفين

- **فحص رقابة الدولة بالموانئ PSC**: يتم تنفيذ فحص رقابة الدولة بالموانئ PSC بموجب اتفاقية Paris Mou بالتعاون بين دول الساحل والمنظمات الدولية مثل منظمة الشحن البحري الدولية (IMO)، وتهدف إلى فحص السفن التي تدخل الموانئ للتأكد من امتثالها لمعايير السلامة والحماية البيئية. تعتبر هذه التفتيشات جزءًا حيويًا من جهود الرقابة على السفن والتي تهدف إلى تحسين السلامة البحرية وحماية البيئة البحرية من خلال متابعة التزام السفن بالتشريعات والاتفاقيات الدولية، مما يعزز من التزام الصناعة البحرية بالمعايير العالمية ويعزز من الأمان والموثوقية في النقل البحري الدولي..

- **منصة تبادل تقارير فحوصات السفن (SIRE)**: هي نظام شامل يستخدم في صناعة الشحن لتقييم ومشاركة تقارير فحوصات السفن بين شركات النفط والمواد الكيميائية التي تشمل جوانب مختلفة مثل نظم إدارة السلامة والتشغيل، وشروط السفن. يهدف هذا النظام إلى تعزيز الشفافية والاتساق في تقييم سلامة السفن وأدائها البيئي، وبالتالي التقليل من المخاطر المرتبطة بعمليات السفن وتعزيز معايير السلامة والتشغيل في نقل البحري حيث يستفيد مشغلو السفن من تحسين مستمر في أدائهم من خلال مقارنة أدائهم بالمعايير الصناعية والممارسات الأفضل.

- **إدارة كفاءة طاقة السفن SEEMP** : هو اختصار لـ "Ship Energy Efficiency Management Plan"، وهو خطة إدارة كفاءة الطاقة للسفن. تم تطوير SEEMP كجزء من جهود الصناعة البحرية العالمية لتحسين

كفاءة استهلاك الطاقة وتقليل الانبعاثات البيئية من السفن. تهدف SEEMP إلى تعزيز الاستدامة البيئية وتقديم إطار للسفن لتنفيذ ومراقبة استراتيجيات الحد من استهلاك الوقود والانبعاثات الناتجة عنه.

- **اتفاقية إدارة مياه الصابورة (Ballast Water Management Convention):** هي اتفاقية دولية تتبعها منظمة العمل البحري الدولية (IMO)، تهدف إلى مواجهة تحدي نقل الكائنات البحرية الغريبة عبر مياه الصابورة، والذي يحدث عندما تُضخ السفن الماء في صهاريج الصابورة لتحقيق التوازن والاستقرار. تتضمن الاتفاقية متطلبات دقيقة لإدارة وتنظيف مياه الصابورة باستخدام تقنيات معتمدة، وتحدد جدولاً زمنياً لتنفيذ هذه المتطلبات على السفن، مع إلزامية رصد الامتثال وتقييم النتائج لضمان التقيد بالمعايير البيئية الدولية.
- **اتفاقية العمل البحري (MLC 2006):** اتفاقية دولية تديرها منظمة العمل الدولية (ILO)، وهي مصممة لحماية حقوق العمال البحريين وتحسين شروط عملهم على السفن. تهدف MLC 2006 إلى ضمان أن تكون ظروف العمل على السفن إنسانية ولاتقة، مما يشمل الحماية الصحية والأمنية، والعمل العادل والعقود العادلة للعمل.
- **مبادرة إدارة الناقلات والتقييم الذاتي (TMSA):** هي مبادرة تطوعية قامت بتطويرها منظمة INTERTANKO، بهدف تعزيز معايير السلامة، البيئة والأداء التشغيلي في صناعة النقل البحري، وبالأخص في قطاعات نقل البترول والسوائل الكيميائية.

تهدف TMSA إلى تحسين السلامة البحرية من خلال تطبيق معايير صارمة لإدارة السفن وتقييم الأداء الذاتي، ذلك، تعمل المبادرة على تعزيز الامتثال بالمعايير الدولية وتعزيز الشفافية من خلال تقارير شفافة عن أداء الشركات وممارساتها.

يتضمن محتوى TMSA عدة عناصر رئيسية مثل إدارة السلامة والأمن، وإدارة السفن والتدريب، وإدارة الأداء البيئي، حيث تحدد مراحل محددة لتقييم الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يتيح للشركات الفرصة للتعلم والتطوير المستمر في مجالاتها التشغيلية.

أعلى درجة TMSA (تقييم إدارة وتقييم الناقلات البحرية) التي يمكن للشركة تحقيقها عادةً هي 3، بينما تحصل هيبروك على درجة 2.67.

الفرع الثاني: أهمية المعايير من ناحية لوجستية

تتمثل الفوائد المشتركة للحصول على شهادات الجودة والتوقيع على اللوائح والاتفاقيات البحرية في تعزيز كفاءة وموثوقية العمليات اللوجستية في صناعة الشحن البحري. تتضمن هذه الفوائد ما يلي:

- **الامتثال للمعايير الدولية:** شهادات مثل ISO 9001 (نظام إدارة الجودة) تضمن أن عمليات الشركة تلتزم بالمعايير الدولية للجودة، مما يساعد في الحفاظ على الاتساق والموثوقية في العمليات. تطبيق نظم إدارة الجودة يساهم في تحديد المخاطر وتخفيفها، مما يضمن عمليات أكثر أماناً للموظفين والبضائع. أما الاتفاقيات البحرية

مثل ISM (رمز الإدارة الآمنة) وISPS (رمز الأمن الدولي للسفن ومرافق الموانئ)، فهي تضع إرشادات للسلامة والأمن، مما يقلل من مخاطر الحوادث والانتهاكات الأمنية.

- **تحسين السلامة والأمن:** تطبيق إجراءات سلامة وأمن صارمة يساهم في تقليل الحوادث والمخاطر، وتحسين ظروف العمل من خلال ضمان حقوق العاملين وتحسين بيئة العمل. زيادة الكفاءة والإنتاجية هي نتيجة مباشرة لتحسين العمليات والإدارة، كما تعزز معايير الجودة والاستدامة مثل ISO من تقليل الأثر البيئي وتعزيز ممارسات الأعمال المستدامة.
- **بناء الثقة والسمعة:** الحصول على شهادات معترف بها مثل ISO 9001 يبني الثقة مع العملاء والشركاء، مما يظهر التزام الشركة بالمعايير العالية. الالتزام بالاتفاقيات الدولية يعزز من سمعة الشركة في الصناعة، مشيراً إلى التزامها بالمعايير العالمية، مما يساهم في بناء سمعة قوية.
- **تحسين الكفاءة التشغيلية:** العمليات المنظمة والممارسات المستمرة للتحسين تؤدي إلى عمليات أكثر كفاءة، مما يقلل من التأخيرات ويزيد من الإنتاجية. الامتثال للاتفاقيات يضمن عمليات أكثر سلاسة عبر المياه الدولية، مما يقلل من التعطيلات الناتجة عن القضايا التنظيمية.
- **الوصول إلى الأسواق العالمية:** الشهادات مثل ISO 14001 (إدارة البيئة) تسهل الدخول والعمل في الأسواق التي تفرض لوائح بيئية صارمة. الامتثال لاتفاقيات مثل MLC (اتفاقية العمل البحري) يسمح للسفن بالرسو في المزيد من الموانئ حول العالم، حيث تلتزم بالمعايير الدولية للعمل.
- **خفض التكاليف:** العمليات الفعالة واستراتيجيات تقليل النفقات تؤدي إلى توفير التكاليف على المدى الطويل. الامتثال لمعايير السلامة والبيئة يساعد في تجنب الغرامات والعقوبات، ويمكن أن يؤدي إلى تخفيضات في تكاليف التأمين.
- **تحسين رضا العملاء:** الخدمات والمنتجات عالية الجودة تؤدي إلى رضا العملاء وزيادة الأعمال المتكررة. العمليات الموثوقة والامتثال يضمنان تسليمات في الوقت المناسب وجودة أفضل للخدمة، مما يعزز ثقة العملاء وولائهم.
- **شهادات ISO للشركات العاملة في مجال النقل والخدمات اللوجستية التي تحصل على شهادة ISO 9001** يمكنها إثبات قدرتها على تقديم خدمات عالية الجودة لعملائها بشكل مستمر، مع التحكم في التكاليف. نظام إدارة الجودة (QMS) وفقاً لمعيار ISO 9001:2015 مصمم لتسريع أداء العمل من خلال الامتثال والتحسين المستمر للمعايير الدولية للجودة.

الحصول على شهادات الجودة والتوقيع على الاتفاقيات البحرية يلعب دوراً حيوياً في ضمان أن العمليات اللوجستية في صناعة الشحن البحري فعالة وآمنة ومتوافقة مع المعايير الدولية. هذا لا يعزز فقط من فعالية العمليات بل يبني أيضاً سمعة قوية وثقة في السوق العالمية.

المبحث الثاني: استراتيجية هيبروك لتطوير الأسطول البحري

المطلب الأول: المفاضلة بين وسائل النقل

تتميز هيبروك بامتلاكها أسطولاً بحرياً تجارياً مرتناً، وذلك من خلال امتلاك السفن واستئجار السفن في الوقت نفسه. تعمل سفنها بكفاءة ومردودية عالية، وتلبي الطلبات المتزايدة للعملاء. من خلال تأجير السفن، يمكن لـ هيبروك توفير استراتيجية متكاملة تلبي طلبات العملاء وتمنحها امتيازات وخصائص تعزز موقعها في السوق وتمكنها من مزاوله نشاطها على المستوى الدولي.

في الجزائر، يفضل عموماً عدم امتلاك السفن بشكل ملكية، عند تسجيل سفينة، هناك أنواع مختلفة من القوانين البحرية الدولية والتنظيمات لكل دولة، لضمان أن تكون السفن آمنة للتشغيل. هناك نوعان من الفحوصات التي تفرضها القوانين الدولية: فحوصات التصنيف وفحوصات راية الدولة.

من المهم عند تسجيل السفينة فهم هذه المصطلحات والامتيازات والخصائص لكل عنصر. بالنسبة لفحوصات التصنيف، يمكن إجراؤها من قبل رقابة الدولة في الموانئ أو أحد المنظمات المعتمدة. بينما راية الدولة هي الدولة التي تسجل فيها الشركة سفنها وتلتزم بأي سياسات تفرضها اللوائح والتشريعات والمعايير المحددة لضمان سلامة البضائع وأفراد الطاقم، وكذلك البيئة والتلوث. تقدم بعض الدول حوافز تتعلق بالضرائب، والوصول إلى الموانئ، واللوائح لتشجيع السفن على التسجيل لديها. ويجب على السفن تقديم شهادات تثبت أنها تلبية تلك المعايير، بما في ذلك الشهادات الخاصة بالمعدات، والبناء، والسلامة.

ويوضح تقرير أداء الدولة للعام 2023/2022 تسجيل كميات كبيرة من مؤشرات الأداء السلبية وتخلف راية الجزائر في الامتثال لمعايير فحص رقابة الدولة في الموانئ، خاصة المتعلقة بمذكرة تفاهم باريس وطوكيو واتفاقية ماربول⁴⁷.

الشركات التي تستخدم سفن تحمل أعلام الدول التي تتمتع بسجلات أداء جيدة قد تكون أكثر قدرة على تقديم خدمات شحن موثوقة وفعالة. قد تكون هذه الشركات أكثر احتمالاً للامتثال للقوانين والتشريعات الدولية، مما يقلل من التأثيرات المحتملة على شركة هيبروك مثل:

- ارتفاع مخاطر احتجاز السفن من قبل رقابة الدولة بالموانئ (PSC): قد تواجه السفن المسجلة تحت العلم الجزائري احتمالاً أكبر للاحتجاز من قبل سلطات الموانئ بسبب عدم الامتثال للوائح المتعلقة بالسلامة أو البيئة. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تأخيرات كبيرة وتكاليف إضافية مرتبطة بتصحيح أوجه القصور والغرامات المحتملة؛

⁴⁷ Port State Control, ANNUAL REPORT 2022, <https://parismou.org/system/files/202306/Paris%20MOU%20Annual%20Report%202022.pdf>, (12/02/2024).

- قيود على دخول الموانئ: قد تفرض بعض الموانئ متطلبات دخول أكثر صرامة على السفن التي ترفع أعلامًا بتاريخ من الأداء دون المستوى المطلوب. وهذا يمكن أن يحد من المرونة التشغيلية وقد يؤثر على الفرص التجارية؛
- اعتبارات السمعة: قد يعتبر البعض استخدام العلم الجزائري مخاطرة من قبل بعض العملاء أو الشركاء المهتمين بمعايير السلامة والبيئة.

تفضل هيبروك عدم الاستثمار في شراء السفن بنفسها، والخيار المفضل هو المشاركة في شركات لاقتناء السفن. ومن هذا المنظور، يبدو تأجير السفن الأجنبية كأفضل حل. يتيح هذا ل هيبروك التعامل مع الطلب المتزايد من عملائها بتجنب القيود المتعلقة بشراء وصيانة وإدارة أسطولها الخاص.

تأجير السفن الأجنبية يقدم العديد من المزايا ل هيبروك لتجاوز القيود المتعلقة بسمعة الجزائر في قطاع النقل البحري. كما ذكر سابقاً، يمكن أن ترفض بعض الموانئ استقبال السفن الجزائرية. من خلال تأجير السفن الأجنبية، يتجنب هيبروك هذه المشاكل المحتملة ويمكنه التشغيل بسهولة في موانئ مختلفة حول العالم.

المطلب الثاني: امتيازات تأجير السفن لتلبية احتياجات النقل الدولي

تقدم شركة هيبروك للشحن خدمات تأجير السفن لتلبية احتياجات النقل الدولي المتزايدة لدى عملائها، مثل شركة نפטال وشركة سوناطراك. وتتمتع هذه الخدمة بالعديد من الفوائد التي تجعلها خياراً مثالياً للشركات التي تبحث عن حلول نقل مرنة وفعالة.

- تلبية احتياجات محددة: يتيح تأجير السفن للشركة اختيار نوع وحجم السفينة المناسبين لاحتياجاتها الخاصة، سواء من حيث كمية الشحنة أو طبيعتها؛
- التكيف مع الطلب المتغير: يمكن للشركة زيادة أو تقليل قدرتها على النقل بسهولة عن طريق تأجير سفن إضافية وذلك تبعاً لتغيرات الطلب على خدماتها؛
- تجنب الاستثمارات الكبيرة: يُمكن للشركة تجنب الاستثمارات الرأسمالية الضخمة في شراء وصيانة أسطولها الخاص، مما يُقلل من التكاليف الثابتة المرتبطة بامتلاك وإدارة السفن؛
- تركيز على الأنشطة الأساسية: يُمكن للشركة التركيز على أنشطتها الأساسية، مثل إدارة سلسلة التوريد وتقديم خدمات النقل البحري لعملائها، دون الحاجة إلى الانشغال بإدارة أسطول كامل؛
- الاستفادة من خبرة أصحاب السفن: يتمتع أصحاب السفن الأجانب الذين توجر منهم شركة هيبروك بخبرة واسعة في مجال النقل البحري، بما في ذلك معرفة عميقة بالمسارات التجارية والتشريعات الدولية وأفضل الممارسات في هذا المجال؛

- تقليل المسؤوليات: تُقلل الشركة من مسؤولياتها المتعلقة بالتشغيل والصيانة والتأمين للسفن، مما يُتيح لها التركيز على خدماتها الأساسية؛
 - التكيف مع التقلبات الموسمية: تُمكن الشركة من تلبية الطلب المتزايد على خدماتها خلال فترات الذروة، وتقليل قدرتها على النقل خلال فترات الركود، دون الحاجة إلى امتلاك أسطول كبير؛
 - تحسين كفاءة التشغيل: تُساهم هذه المرونة في تحسين كفاءة تشغيل الشركة وتقليل التكاليف؛
 - تقليل المخاطر التشغيلية: تُركز الشركة على اختيار سفن تلبى المعايير الأمنية والجودة المطلوبة، مما يُقلل من مخاطر التأخير والمشكلات التشغيلية الأخرى؛
 - ضمان سلامة البضائع: تُساهم سلامة السفن في ضمان سلامة البضائع المنقولة وتجنب الخسائر المالية؛
 - استكشاف أسواق جديدة: يُمكن للشركة من إقامة شراكات مع أصحاب السفن الذين لديهم وجود قوي في أسواق دولية جديدة، مما يُتيح لها توسيع نطاقها الجغرافي والاستفادة من فرص تجارية جديدة؛
 - زيادة قاعدة العملاء: تُساهم هذه الشراكات في زيادة قاعدة عملاء الشركة وتعزيز مكانتها في السوق الدولي.
- باختصار، توفر خدمات تأجير السفن من شركة هيبروك للشحن حلولاً مرنة وفعالة لتلبية احتياجات النقل الدولي للشركات، مما يُساهم في تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة وتعزيز فرص النمو.

المطلب الثالث: إجراءات المشاركة لاستئجار السفن البحرية

الفرع الأول: تلخيص أهم الإجراءات ومراحل ايجار السفن

تُعدّ شركة هيبروك شركة رائدة في مجال النقل البحري، تتمتع بخبرة واسعة في إبرام عقود مشاركة السفن. ونظرًا لالتزامها بالقوانين واللوائح البحرية الدولية والمحلية، وضعت الشركة إجراءات تعاقدية دقيقة لضمان سير عمليات المشاركة الإيجار بسلاسة وفعالية و في أسرع مدة ممكنة.

تتم عمليات مشاركة ايجار السفن في شركة هيبروك وفقًا للإجراءات التالية:

- إعداد قوائم الانتقاء الأولية (الوسطاء ومالكي السفن) يتم إعادة تحديثها بصفة دورية ومنتظمة؛
- استلام طلب العميل؛
- موافقة الإدارة العامة على بدء ملف المشاركة الإيجار؛
- تأكيد ملف المشاركة الإيجار من قبل لجنة المشاركة الإيجار؛
- استكشاف السوق؛
- استلام العروض؛
- تقييم العروض من قبل لجنة المشاركة الإيجار؛
- التفاوض على البنود الرئيسية مع المقاول المختار من قبل اللجنة؛

- إعداد "ملخص رئيسي" بشروط المشاركة الايجار الرئيسية؛
- التفاوض على البنود الأخرى في عقد المشاركة الايجار؛
- تأكيد المشاركة الايجار.

الفرع الثاني: شرح الإجراءات ومراحل ايجار السفن

يتم إعداد قوائم الانتقاء الأولية والموافقة عليها (الوسطاء ومالكي السفن) من قبل الهيكل التعاقدى بعد عملية اختيار أولية. تُقدم هذه القوائم القصيرة لموافقة الإدارة العامة ويتم تحديثها كل ثلاث (03) سنوات. يمكن أيضًا تحديثها بشكل استثنائي بناءً على طلب من الهيكل التعاقدى. تُعد قوائم الانتقاء الأولية لمالكي السفن حسب نوع السفينة، سواء كانت ناقلة غاز أو نפט، وحسب السعة، وتعتمد على معايير محددة يجب على شركات الشحن أو الوسطاء الموافقة عليها.

تتم تحديد هذه المعايير بوضوح ويجب الالتزام بها لضمان جودة وموثوقية المزودين المختارين. بعد إعدادها، تصبح هذه القوائم القصيرة جزءًا لا يتجزأ من الإجراءات، وتوضح الخطوات اللازمة لإعداد قوائم الانتقاء الأولية بالتفصيل. هذه القوائم لا تتم بشكل عشوائي، بل من خلال تحديد معايير محددة.

تتضمن معايير الاختيار المسبق للوسطاء ومالكي السفن عدة عناصر أساسية. بالنسبة للوسطاء، يتم النظر في تقارير سوق الاستئجار والموقف اليومي للسفن، وكذلك ما إذا كانوا وكلاء مفوضين تعاقديين. أما بالنسبة لمالكي السفن، فيتم الأخذ بعين الاعتبار إذا كانوا مدرجين في تقارير سوق الاستئجار والموقف اليومي للسفن التي يقدمها الوسطاء، وكذلك توافر قائمة مالكي السفن المتاحة على مواقع متخصصة في الإنترنت.

بعد إنشاء قائمة مجموعة مختارة مسبقًا، يُطلب من المرشحين تقديم عدد من الوثائق والمعلومات. بالنسبة للوسطاء، يشمل ذلك التحقق من انتمائهم إلى جمعية وسطاء السفن، المراجع المهنية، خبرة في مجال وساطة الشحن البحري لمدة سنتين أو أكثر، شهادة الجودة ISO 9001 أو ما يعادلها، عدد شهادات رضا العملاء خلال الأشهر الاثني عشر الماضية، قائمة بالعملاء الرئيسيين، منطقة النشاط، نوع السفن المستأجرة خلال الاثني عشر شهرًا الماضية، وعدد العقود المبرمة خلال نفس المدة.

أما بالنسبة لمالكي السفن، فيجب تقديم عدد وقائمة السفن التابعة لهم، حالة تصنيف هذه السفن من قبل Paris Mou (إذا كانت تحت راية دول ذات قوائم بيضاء أو رمادية)، التصنيف من قبل شركات التصنيف ذات المستوى العالي (IACS)، مستوى TMSA، شهادة ISO 9001 أو ما يعادلها، عدد حالات الاحتجاز خلال آخر 36 شهرًا، قائمة اعتمادات من شركات بترولية كبرى، وأخيرًا قائمة المستأجرين.

تشمل أسباب الإقصاء من عملية الاختيار المسبق للوسطاء ومالكي السفن معايير محددة. بالنسبة للوسطاء، يُعتبر عدم توفر خبرة تزيد عن سنتين في مجال وساطة الشحن البحري سببًا للإقصاء. أما بالنسبة لمالكي السفن، فإن مستوى TMSA الأقل من 02 ونسبة الاحتجاز التي تزيد عن 20% خلال آخر 36 شهرًا تُعد أيضًا أسبابًا للإقصاء من العملية.

عند استلام طلب شحن من العميل والحصول على الموافقة من الإدارة العامة، يقوم الطرف المتعاقد بتجهيز ملف استشاري لعرضه على اللجنة للمراجعة وإبداء الموافقة. بعد حصوله على موافقة اللجنة، يبدأ التفاوض مع الوسيط أو أصحاب السفن الذين تم إدراجهم في القائمة المختصرة.

يتضمن ملف الاستشارة مجموعة من المستندات والنماذج الأساسية مثل نموذج الاستشارة، مشروع العقد، ملخص العرض التقني، إعلان النزاهة، بالإضافة إلى نموذج توكيل Hyproc SC من مالك السفينة إلى الوسيط، وكذلك نموذج توكيل Hyproc SC من مالك السفينة إلى مالك سفينة آخر متاح أو إلى مشغل تجاري، وأخيرًا نموذج ملخص المالية.

كما يجب أن يشمل العرض التقني على استبيان 88Q أو VPQ محدث للسفينة المقترحة، تقرير فئة يظهر حالة السفينة بالتفصيل، شهادة نادي P&I، تأكيد مستوى TMSA، آخر تقرير تفتيش من قبل الميناء (PSC) والإجراءات التصحيحية التي اتخذها مالك السفينة إذا كان ذلك ضروريًا، آخر تقرير SIRE أولي مع الإجراءات التصحيحية وقائمة قبول من الشركات الكبرى، بالإضافة إلى آخر ثلاث عمليات استئجار أو شحنات والموانئ التي زارتها السفينة. كما يجب التأكد من ألا يزيد عمر السفينة المقترحة عن 15 عامًا في أول يوم لتقديمها حسب طلب العميل.

تتم معالجة العروض من خلال لجنة تُشكّل بقرار من الإدارة العامة، وتضم في عضويتها ممثلين من مختلف الإدارات. تُوكل إلى هذه اللجنة مهام عدة، منها:

- مراجعة والتحقق من دقة ملف الاستشارة الذي أُعدّ من قِبَل الهيكل التعاقدى قبل بدء عملية الاستشارة؛
- تفويض الهيكل التعاقدى بطلب التوضيحات أو الإيضاحات المتعلقة بطلب العميل إذا دعت الحاجة قبل إطلاق الاستشارة؛
- اقتراح تعديلات على بنود العقد التي تخص الجوانب التشغيلية والفنية والضريبية والمالية والقانونية؛
- تفويض الهيكل التعاقدى بالرد على أية استفسارات قد يطرحها المتقدمون للعروض؛
- مراجعة العروض التقنية للوسيط و/أو مالكي السفن، استنادًا إلى الشروط والأحكام المرجعية المحددة في ملف الاستشارة.

يُولى قسم الاستئجار مسؤولية التفاوض مع المالك للسفينة بناءً على اختيار أفضل عرض مذكور، مركزًا على نقاط رئيسية كالمواصفات التقنية للسفينة، شروط الإيجار، مكان وتاريخ التسليم، وغيرها من شروط العقد الهامة مثل صياغة معدل الشحن، خطة التحميل، وتيرة التحميل والتفريغ، الغرامات للتأخير، مدة دفع الشحن، الوكلاء، العمولة.

بعد اختتام المفاوضات، يُقدّم قسم الاستئجار العرض الأخير للعميل لأخذ رأيه وتعليقاته قبل اتخاذ قرار نهائي، يشمل هذا التفاوض أيضًا على بنود عقود HYPROC SC وأية شروط خاصة بمالك السفينة، بالإضافة إلى مراجعة دقيقة لوثائق السفينة.

يتم الفحص البحري أثناء عملية المفاوضات وذلك لتأكد من حالة السفينة ومختلف التجهيزات وتوافق السفينة مع المعايير وبنود العقد وذلك لتفادي مخاطر وتكاليف إضافية خلال فترة الاستئجار.

بعد انتهاء المفاوضات، يقوم رئيس القسم بالتحقق من الشروط والأحكام، التوقيع على قائمة التحقق من مراجعة العقد، وإعداد التثبيت وإشعار الإيجار. يُسلم نسخة من التثبيت للقسم التشغيلي المعني لنقل تعليمات الرحلة للسفينة، ويُرسل الأصل من إشعار الإيجار إلى إدارة المالية والمحاسبة. تُرسل نسخ من العقد إلى الأقسام المعنية والإدارة القانونية بعد التوقيع.

ترخيص الإدارة العامة لرفع المواضيع: في النهاية، يجب على قسم الإيجار أن يرسل خطابًا إلى الإدارة العامة لـ Hyproc يُعلمها بوضع السفينة، مع تلخيص مختلف مراحل لتعطي الإدارة العامة، بناءً على العناصر المقدمة من الإدارة التجارية وافقتها من عدمه على تحقيق الإيجار.

المبحث الثالث: الإدارة الاسطول البحري في شركة هيبروك

المطلب الأول: نظام معلوماتي لشركة هيبروك

لتحقيق تنظيم منسق وضمان المراقبة والتوافق التنظيمي، تعتمد هيبروك على نظام معلوماتي متقدم والعمل بالبريد الإلكتروني لتسهيل التواصل بين الإدارات المختلفة. يتم ذلك من خلال تبني أحدث التقنيات على متن سفنها، بتركيب نظام معلومات متكامل يحسن إدارة نشاطها، ويساعدها في السيطرة على جودة الخدمات المقدمة، وحماية أمن وصحة موظفيها، بالإضافة إلى حماية البيئة.

أطلقت هيبروك نظام تكنولوجيا المعلومات (IT) لتحسين فعالية وتناسق تنظيمها، وذلك بتسهيل إدارة العمليات والصيانة على متن جميع سفنها. يعتمد هذا النظام على حلول برمجية تضمن السيطرة على معايير الإدارة، بتحسين تكاليف التشغيل والصيانة، مما يعزز تنافسيتها ويسهل متابعة المؤشرات الرئيسية لأدائها باستخدام لوحات المعلومات ذات الدقة العالية ويمكن تحديد أهم البرامج كالتالي:

- **نظام إدارة الأصول التشغيلية أموس الثاني (AMOS II):** يوفر واجهة بين الأرض والبحر لتبادل بيانات إدارة السفن، بما في ذلك إدارة الجودة والصحة والسلامة والبيئة. يتميز النظام بتقديم حلول شاملة تدعم العمليات التشغيلية وتحسن الأداء بإدارة شاملة للأصول، وإدارة متقدمة للصيانة والمخزون، وإدارة الطاقم والموارد البشرية، إلى جانب إمكانيات تقارير وتحليلات متقدمة. يضمن النظام أيضًا الأمن والسلامة ويعزز التعاون داخل المؤسسة، مما يقود إلى زيادة الكفاءة التشغيلية وتحسين إدارة التكاليف والجودة.
- **نظام إدارة الأسطول البحري IMOS VII:** يوفر واجهة لنقل المعلومات والتقارير بين السفن ومديريات المؤسسة. يتميز بإدارة فعالة للرحلات والشحنات، وأدوات متقدمة لإدارة الصيانة والوقود والطاقة، إلى جانب إدارة الطاقم

والوثائق والتقارير الدقيقة. كما يركز على الأمن والسلامة لتحسين الأداء التشغيلي وضمان الامتثال للمعايير البحرية والقانونية.

المطلب الثاني: استخدام النظام المعلوماتي في التخطيط تنفيذ ومراقبة العمليات

بعد إتمام عمليات التأجير أو استئجار السفينة، يقوم رئيس القسم بنشر المعلومات والإرشادات لمختلف الأقسام والإدارات، وذلك عن طريق البريد الإلكتروني وبرنامج IMOS

تستلم الإدارة التجارية لهيبروك مسؤولية إدارة السفينة، ويتم تحديد مدير العمليات المسؤول عن إدارة السفينة من قسم العمليات، وذلك قبل وصول السفينة إلى الميناء المتفق عليه.

ويتولى قسم عمليات إدارة العمليات التالية:

- **إدارة الرحلات والشحنات:** يتلقى مدير العمليات تعليمات الرحلة من العميل، تشمل تاريخ ومسار الرحلة، نوع وكمية المنتج، وجهة الشحنة، والإرشادات الخاصة بالشحنة مثل تحمل تكاليف النقل؛
- **تخطيط وإدارة جداول الرحلات البحرية:** يتضمن تحديد توقيت تقريبي لوصول السفينة إلى الميناء (ETA)، مسار السفينة، الموانئ المستهدفة، وتحديد يوم ووقت الوصول، بداية ونهاية التحميل، ومغادرة السفينة؛
- **تحويل المعلومات إلى ربان السفينة والوكيل البحري:** يتم نقل المعلومات إلى ربان السفينة للتحضير للرحلة والتفريغ، بينما يقوم وكيل السفينة بالتواصل مع سلطات الميناء والجمارك والهيئات الأخرى لتجهيز مكان الرسو وتهيئة البنية التحتية اللازمة، وإعداد الفواتير الشكلية للنفقات؛
- **تجهيز المستندات البحرية:** يشمل ذلك إعداد بوصلة الشحن، شهادة الجودة، شهادة الكمية، وورقة التوقيت أو كما تعرف يومية السفينة، شهادة المنشأ، بيان الحمولة وإرسالها إلى وكيل البحري للتأكد من استيفاء جميع الاشتراطات القانونية والبحرية المطلوبة.

الوثائق الهامة المتعلقة بالملف التقني لسفينة، مثل الشهادات والتراخيص وفحوصات.

يتم إرسال نسخ من هذه الوثائق عن طريق البرنامج أو البريد الإلكتروني، ترسلها هيبروك إلى وكيل السفينة، وذلك لإجراء العمليات المينائية الإدارية والتقنية الفنية لاستقبال السفينة في الميناء، وإتمام إعداد الفاتورة الشكلية وإرسالها إلى قسم حسابات التوقف من أجل تقييم الفاتورة ولتحويل المصاريف عند وصول السفينة.

عند وصول السفينة يقوم وكيل السفينة بتنسيق لاستقبال السفينة وتفريغ حمولتها في الميناء بشكل آمن وفعال. يشمل ذلك التعامل مع الإجراءات الإدارية والجمركية، حجز أماكن الرسو، تنسيق عمليات الرسو، توفير الخدمات والمرافق، تزويد السفينة بالوقود والمؤن اللازمة، وتقديم الدعم للطاقم في الحالات الطارئة. يتم أيضاً تحضير وتقديم التقارير لمشغلي السفينة بشأن أنشطة السفينة والمصاريف أثناء تواجدها في الميناء.

وكيل البحري يدير الجوانب التقنية والتجارية والتسليح (طاقم السفينة) ويتعامل مع متطلبات السفينة في الميناء. يقوم هيبروك بطلب تحويل المصاريف المتوقعة للرحلة إلى حساب وكيل السفينة، وتشمل هذه المصاريف عمولة وكيل السفينة والرسوم المرفئية مثل رسوم الرسو (أو التثبيت)، رسوم التحميل والتفريغ، الإرشاد، السحب، الربط والفك التخزين، الأمان، إدارية، بيئية ورسوم المرفأ.

عند مغادرة السفينة للميناء، يقوم المسؤول عن السفينة، وبالتنسيق بين قسم العمليات وقسم حسابات التوقف، بدراسة وتحليل أداء السفينة ومختلف التكاليف. وبالعودة إلى تقرير رحلة السفينة ويومية السفينة، يمكن تحليل ومقارنة مختلف مؤشرات الأداء الرئيسية ومقارنتها مع عقد مشاركة البحري. يسمح هذا التحليل بقياس الأداء الفعلي مقارنة بالأهداف المتفق عليها في العقد وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لمعالجة وإعادة فوترة وتسوية أي نزاعات.

مؤشرات الأداء تشمل:

- **زمن وسرعة الرحلة:** وذلك بين ميناء التحميل، التفريغ والتحميل، حيث تعمل السفينة بأقصى حمولة وسرعة. كما يمكن أن تؤثر تقلبات أحوال الجوية أو مشاكل تقنية في السفينة على الأداء؛
- **وقت التحميل والتفريغ:** الحمولة، ويتعلق هذا المؤشر بكفاءة الميناء ومحطة النفط والغاز أو قدرات السفينة.
- **مراقبة استهلاك الوقود،** وذلك خلال الرحلة؛ وقت الانتظار، ووقت الرسو، ووقت الميناء؛
- **الوقت المتاح للتحميل:** ويشير إلى الفترة الزمنية المتفق عليها بين مالك السفينة والمستأجر، خلالها يُسمح للسفينة بتحميل و/أو تفريغ البضائع في الميناء أو الرصيف المحدد دون فرض رسوم إضافية؛
- **تأجير السفن خارج الخدمة:** يشير إلى الفترة التي يتم فيها إنهاء عقد التأجير للسفينة، سواء بشكل مؤقت لأسباب صيانة أو إذا تعذر على السفينة أداء الخدمات المطلوبة.

عندما لا يتناسب أداء السفن مع التوقعات أو المعايير المحددة مسبقاً، يُرسل المسؤول عن السفينة تنبيهاً إلى مدير الأسطول. يتيح هذا التدخل السريع لحل المشكلات، واتخاذ التدابير التصحيحية، وضمان أن أصحاب السفن الأجانب يلتزمون بالتزاماتهم العقدية.

كما يتم إعادة مراجعة ومقارنة فاتورة وكيل السفينة التجارية، التقنية والتسليح على أساس عقود الوكالة، ووفقاً لأسعار وكلاء الشحن وتكاليف في الموانئ وإرسال الفاتورة النهائية.

تُرسل هذه الفواتير والمستندات إلى قسم إدارة الائتمان، وذلك للتأكد من أن جميع إيجارات السفن يتم فوترتها للعملاء في الوقت المحدد، تسديد النفقات الناقصة واسترجاع المصاريف الزائدة، إعادة فوترة جميع الخدمات المؤداة إلى العملاء ومراقبة ومتابعة تحصيل الديون.

في الأخير، تقوم وحدة مراقبة الأداء والأعمال بإدارة الحسابات المالية للتوقعات لجميع السفن المملوكة والمؤجرة، الحفاظ على سجلات حسب الوكيل والسفينة لدراسة وتحليل تطور التكاليف حسب الوكيل، والميناء، والسفينة، والخدمة لتمكين تفاوض أفضل شروط عقود التوكيل.

- تسجيل جميع الدفعات الناتجة عن العملاء المختلفين المحليين والأجانب وإعداد تقرير شهري وربع سنوي للتحصيلات لتحديد المديونيات؛
- تحليل البيانات من ناحية الإنتاج المادي (طن) والقيمة المالية (الرقم المستحق) ومقارنة النتائج الحالية بنتائج نفس الشهر من السنة السابقة؛
- متابعة أداء تقييم توافر السفن ومستوى مردوديتها وإعداد تقارير وتوقعات دورية (شهرية وثلاثية) لمخططات إنتاج النقل البحري. وتقييم رضا العملاء.

المطلب الثالث: تحليل مؤشرات الأداء اللوجستي

تستخدم المؤشرات لقياس الأداء والكفاءة عوامل الإنتاج وفي مجال اللوجستيك البحري عادة ما يتم استخدام برامج متطورة لمتابعة أداء السفن والاسطول البحري مثل imos7 الذي يقدم نظرة مفصلة حول الأداء السفينة والاسطول.

من اجل قياس أداء اللوجستي لأحد سفن هيبروك مسماة رود الفارس قمنا وبالإستعانة بالإنترنت ومواقع المتخصصة قمنا بدراسة تقنية لسفينة وقمنا بتحليل الأداء ها خلال فترة ممتدة لمدة 3 أشهر ممتدة بين 17أفريل 2024 و 18 جوان 2024

حيث تتميز هذه السفينة بمواصفات تقنية تسمح لها حمل 35000 متر مكعب من الغاز غاز نفطي مسال حيث يقدر وزن السفينة الإجمالي 23059 طن الصافي محملة بالكامل بنما تبلغ قدرة السفينة على حمل البضائع ب 6914 طن الصافي في حالة الغز المسال يمكن تقدير حمولة ب 35000 متر مكعب وعمق 10.4 متر وذلك حسب موقع الانترنت شركة هيبروك.

باستخدام مواقع تتبع السفن على الانترنت التي تقدم خدمات تتبع السفن عن طريق تكنولوجيا التعرف على السفن قمنا بتتبع وتسجيل قائمة الرحلات وتوقف السفينة لمدة 3 أشهر وتحليل هذه البيانات والمؤشرات، حيث تقدم نظرة مفصلة لسير عمليات في مؤسسة هيبروك.

جدول (2-3): قائمة الرحلات لسفينة رود الفرس.

مبدأ الطلائ	الاقلاع	الوجهة	الوصول	المدة المسافة البحرية	المق	السرعة	وزن الحمولة
ARZEW	2024-06-16 18:23	LAVERA	2024-06-18 13:04	528.30 nm	1 day	9.7 m	27316,35
ARZEW	2024-06-14 13:26	ARZEW	2024-06-14 13:39	1.17 nm	null	null	null
LAVERA	2024-06-12 17:01	ARZEW	2024-06-14 13:15	536.17 nm	1 day	6m	null
ARZEW	2024-05-29 18:15	LAVERA	2024-06-09 08:56	568.66 nm	10 days	9.7 m	27316,35
NAPOLI	2024-05-25 08:39	ARZEW	2024-05-27 17:35	767.36 nm	2 days	6.5 m	null
ARZEW	2024-05-12 23:37	NAPOLI	2024-05-20 05:37	773.16 nm	7 days	9.5 m	25162,4
LAVERA	2024-05-09 14:28	ARZEW	2024-05-11 16:28	542.37 nm	2 days	6.7 m	null
ARZEW	2024-05-03 23:28	LAVERA	2024-05-05 15:35	528.67 nm	1 day	9.4 m	23990,23
LIVORNO	2024-04-29 14:55	ARZEW	2024-05-02 13:01	728.09 nm	2 days	6.7 m	null
ARZEW	2024-04-17 17:26	LIVORNO	2024-04-27 06:44	953.60 nm	9 days	8.7 m	16382,52

المصدر: موقع الأنترنت www.myshiptracking.com

جدول (3-3): قائمة التوقيات المينائية لسفينة رود الفرس.

مبدأ	الوصول	الاقلاع	الوقت في الميناء	وزن الحمولة
LAVERA	2024-06-18 13:04			27316,35
ARZEW	2024-06-14 13:39	2024-06-16 18:23	2 d	null
ARZEW	2024-06-14 13:15	2024-06-14 13:26	10 m	null
LAVERA	2024-06-09 08:56	2024-06-12 17:01	3 d	27316,35
ARZEW	2024-05-27 17:35	2024-05-29 18:15	2 d	null
NAPOLI	2024-05-20 05:37	2024-05-25 08:39	5 d	25162,4
ARZEW	2024-05-11 16:28	2024-05-12 23:37	1 d	null
LAVERA	2024-05-05 15:35	2024-05-09 14:28	3 d	23990,23
ARZEW	2024-05-02 13:01	2024-05-03 23:28	1 d	null
LIVORNO	2024-04-27 06:44	2024-04-29 14:55	2 d	16382,52

المصدر: موقع الأنترنت www.myshiptracking.com

ومن خلال تحليل هذه البيانات واستخدام مؤشرات الأداء اللوجستية والعمليات البحرية نجد:

• متوسط مدة التوقف في الموانئ

تحسب مدة التوقف عن طريق حساب الفرق بين وقت المغادرة ووقت الوصول.

متوسط مدة التوقف = إجمالي مدة التوقف / عدد مرات التوقف في الموانئ = $8 / 19 = 2.375$ يومًا ≈ 2.38 يوم

• متوسط السرعة = إجمالي السرعة / عدد الرحلات = $9 / 105.3 = 11.7$ عقدة

• متوسط المسافة لكل رحلة = إجمالي المسافة / عدد الرحلات = $9 / 5927.55 = 658.61$ ميل بحري

• متوسط مدة الرحلة = إجمالي المدة / عدد الرحلات = $9 / 35 = 3.89$ يومًا

• تكرار التوقف في الموانئ (شهريًا) = 3 توقيات في الموانئ شهريًا

• متوسط مدة الميناء 2.38 يومًا

- إجمالي مدة الميناء 19 يوماً
- معدل الاستخدام السفينة

معدل الاستخدام هو نسبة الوقت الذي تكون فيه السفينة نشطة في السفر أو التحميل/التفريغ في الميناء مقارنة بالوقت المتاح الكلي.

– الوقت التشغيلي الكلي (مدة الرحلة + مدة الميناء) = مجموع مدة الرحلات + إجمالي مدة الميناء يوماً = 35 يوماً (رحلة) + 19 يوماً (مدة الميناء)

– معدل الاستخدام = الوقت التشغيلي الكلي / الفترة المسجلة الكلية 0.60 أو 60% = 90 / 54

- تفصيل دقيق لاستخدام الوقت

نحلل الوقت الإجمالي الذي قضى في أنشطة مختلفة: في الفترة المسجلة الكلية: 90 يوماً

- تقسيم استخدام الوقت: الوقت التشغيلي 54 يوماً
- الوقت غير التشغيلي (الوقت المهدر) وهو الوقت غير المحسوب على الرحلات أو مدة الرسو
- إجمالي الوقت غير التشغيلي = الفترة المسجلة الكلية - الوقت التشغيلي 90 يوماً - 54 يوماً = 36 يوماً

تقسيم استخدام الوقت:

– مدة الرحلات: $38.89\% = 100 \times 90 / 35$

– مدة الميناء: $21.11\% = 100 \times 90 / 19$

– الوقت غير التشغيلي: $40.00\% = 100 \times 90 / 36$

- المتوسط الزمني لعمليات التحميل والتفريغ

– عمليات التحميل: المتوسط الزمني للتحميل: 1.5 يوم لكل عملية

– عمليات التفريغ: المتوسط الزمني للتفريغ: 3.25 أيام لكل عملية

- إجمالي المسافة المقطوعة: 5927.55 ميلاً بحرياً

- إجمالي وقت الرحلات: 35 يوماً

- الحمولة الكلية المنقولة: 120167.85 م^3

• متوسط الحمولة لكل رحلة $5/120167.85 \text{ م}^3 = 24033.57 \text{ م}^3$

- متوسط استخدام الحمولة 68.8%

- المسافات الإجمالية المقطوعة مع الحمولة: 3352.39 ميل بحري

- متوسط المسافة المقطوعة لكل رحلة لنقل الحمولة 3352.39 ميل بحري

- معدل دوران الحمولة: نسبة الحمولة الكلية المنقولة إلى إجمالي مدة الرحلات التي حملت حمولة 4291.71 م³/يوم

نلاحظ أنه يوجد توقعات تتجاوز فيها مدة التوقف 10 أيام ويمكن ان يرجع ذلك لعدة أسباب مثل فحوصات الميناء أو اعمال الصيانة.

ان معدل الاستخدام السفينة يمثل 60% حيث ان الوقت غير التشغيلي يصل الى 40% وأن متوسط عمليات التفريغ يتجاوز 3.25 يوم وذلك مرتفع نسبيا بالمقارنة مع التحميل في ميناء أرزيو كما ان متوسط استخدام الحمولة 68.8% مما يدل على أن الإنتاجية متوسطة عموما.

يقدم هذا التقرير صورة شاملة عن أداء العمليات البحرية واللوجستية للسفينة خلال الفترة المسجلة، مما يساعد في تحسين التخطيط والتشغيل المستقبلي وتتمثل أهمية تحليل مؤشرات الأداء في أنها تقدم التقارير مفصلة حول الأداء مختلف الجوانب، مقارنتها مع معايير المعمول بها وتقديم الاقتراحات أو حلول فعالة.

يساهم هذا التقرير بالإضافة الى مؤشرات أخرى لم يتم ذكرها في تحسين كفاءة العمليات، تخطيط أفضل للرحلات، تحسين إدارة الحمولة، تقليل وتحليل التكاليف التشغيلية، تحسين الصيانة والتخطيط المالي واتخاذ القرارات.

بصفة عامة فان هيبروك تقدم خدمات لوجستيك بحري بمعايير دولية حيث انها تمتلك كفاءات ذات خبرة عالية واسطول بحري متميز ومرن لتغطية مختلف حاجات عملائها.

تلتزم الشركة بنظام إدارة الجودة وتحسين الأداء وامتنال لمعايير دولية وتخضع لتدقيق داخلي وخارجي بصفة منتظمة لإدارتها التشغيلية والوظيفية وتستثمر في تكوين الموظفين وأنظمة تحسين الأداء وتطوير سفنها مما يعزز الكفاءة التشغيلية يساعد في الحفاظ على الاتساق والموثوقية ويوضح قدرتها على تقديم خدمات عالية الجودة لعملائها بشكل مستمر وتوفير التكاليف من خلال تسيير استراتيجي فعال وضمان سير الحسن لعملياتها اللوجستية في صناعة الشحن البحري فعالة وأمنة ومتوافقة مع المعايير الدولية.

خلاصة الفصل:

يمثل هذا الفصل استعراضاً شاملاً للدراسة الميدانية التي قمنا بها في شركة هيبروك والتي كان هدف منها التعرف على مجال النقل البحري واللوجستيك.

ومن خلال هذه الدراسة تبين لنا ان شركة هيبروك من أهم الفاعلين في مجال النقل البحري في الجزائر وتمكنا من تسليط الضوء على العمليات الرئيسية والعناصر المكونة لهذا المجال بالإضافة إلى التحديات، تم التوصل إلى فهم أعمق لكيفية تحسين الكفاءة التشغيلية وضمان الامتثال للمعايير البيئية والتشريعات الدولية. كما تبين أن التكنولوجيا الحديثة تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الأداء وتقليل التكاليف، مما يعزز من قدرة الشركات على المنافسة في الأسواق العالمية.

تم تبيان دور عقود النقل البحري، مثل مشاركة التي توفر إطاراً قانونياً ضرورياً لضمان حقوق والتزامات الأطراف المختلفة، مما يساهم في تحقيق عمليات نقل سلسلة وفعالة.

يمكن القول إن التفوق في مجال النقل البحري يتطلب مزيجاً من المعرفة العميقة بالعمليات والعقود، والابتكار التكنولوجي، والالتزام المستمر بالمعايير البيئية والتنظيمية. من خلال هذه الجهود المتكاملة، يمكن للشركات مثل هيبروك تعزيز مكانتها وتحقيق النجاح المستدام في هذا القطاع الديناميكي والمتجدد.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

تناولت هذه الدراسة الشاملة العديد من الجوانب الحيوية المتعلقة باللوجستيك والنقل البحري، مع التركيز على شركة هيبروك كنموذج تطبيقي. لقد أظهرت الدراسة أهمية النقل البحري في تعزيز فعالية سلسلة الإمداد وتحسين كفاءة الأداء العام للشركات، وذلك من خلال تقديم حلول متكاملة لتحديات النقل والتوزيع على المستويين المحلي والدولي.

من خلال التحليل العميق للمفاهيم الأساسية للوجستيك وأسس قياس فعاليتها، واستعراض دور النقل البحري في اللوجستيك، تم التوصل إلى نتائج هامة تؤكد على ضرورة التكامل بين التكنولوجيا الحديثة والاستراتيجيات الإدارية المتطورة لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية. كما أبرزت الدراسة أهمية العقود البحرية مثل مشاركة في تنظيم وتسهيل العمليات اللوجستيك والشحن البحري وضمان حقوق والتزامات الأطراف المختلفة.

إن تعزيز كفاءة الأنظمة اللوجستية والإدارية يلعب دوراً محورياً في تحسين أداء الشركات وقدرتها على المنافسة في السوق العالمية. وقد تم إثبات أن النقل البحري ليس فقط وسيلة فعالة لنقل البضائع بتكلفة منخفضة، ولكنه أيضاً عنصر حاسم في دعم النمو الاقتصادي والتكامل العالمي. هذا يفرض على الشركات تبني تقنيات وأساليب مبتكرة في إدارة عملياتها اللوجستية لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء والمرونة.

تعكس دراسة اللوجستيك والنقل البحري أهمية كبيرة في تحسين كفاءة الأداء اللوجستي والإداري لشركات النقل البحري. من خلال تحليل الأبعاد المختلفة التي تؤثر على الأداء، تبين الدراسة أن الاستراتيجيات اللوجستية المتقدمة والتركيز على تحسين سلسلة الإمداد والنقل البحري يمكن أن تعزز من قدرة الشركات على التنافس في السوق العالمية. كما أن تبني الشركات لمفاهيم مثل المفاضلة بين العقود البحرية يساهم في تنظيم العمليات وتحقيق فعالية أعلى في إدارة الموارد.

■ تقييم الفرضيات

الفرضية الأولى: تم اختبارها لتحديد علاقة إيجابية بين كفاءة الأنظمة اللوجستية والإدارية وأداء الشركة. نتائج الدراسة تشير إلى أن جودة الإدارة فعالة تساهم في تطوير كفاءة اللوجستيك يمكن أن يحسن بشكل كبير الأداء العام للشركة.

الفرضية الثانية: أظهرت الدراسة أن النقل البحري يلعب دوراً حاسماً في تحسين فعالية سلسلة التوريد، حيث أن كفاءة النظام الإداري والتشغيلي وجودة الإدارة يساهم في خفض التكاليف وتحسين سرعة التسليم وزيادة رضا العملاء مما يحقق حتما كفاءة لوجستية.

الفرضية الثالثة: تم تأكيد دور المفاضلة بين العقود البحرية في تعزيز الفعالية اللوجستية من خلال تنظيم المسؤوليات والالتزامات بين الأطراف وتقديم امتيازات تشغيلية واستراتيجية مما يساهم في تحسين أداء الشركة.

■ نتائج الدراسة

من خلال ما تم تناوله في الجانبين النظري والتطبيقي يمكن تقديم مجموعة من النتائج كما يلي:

1. النتائج الدراسة النظرية

- للوجستيات تشمل إدارة تدفق المواد والمعلومات بين نقاط الأصل والوجهة بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب، يمكن قياس فعالية اللوجستيات بمقاييس مثل تكلفة التشغيل، وزمن التسليم، ومعدل الخدمة؛
- لمفهوم الحديث للوجستيك يبرز تعقيد أنشطتها وصعوبة التحكم فيها وفي تدفق المعلومات عبر سلاسل الإمداد، مما يتطلب كفاءات واعية بدور اللوجستيات في هذه السلاسل؛
- هناك علاقة إيجابية بين تحسين كفاءة الأنظمة اللوجستية والإدارية وتحسين أداء الشركة بشكل عام. بمعنى آخر، كلما تم تحسين اللوجستيات وتنظيمها بشكل أفضل، كلما زاد أداء الشركة وقدرتها على تحقيق التنافسية في السوق؛
- تعد الخدمات اللوجستية، وخاصة النقل، من أهم الأنشطة التي تخلق قيمة للمؤسسات؛
- يعد النقل البحري أحد أهم وسائل النقل الدولي بفضل قدرته على نقل كميات كبيرة من البضائع بتكلفة منخفضة نسبياً، مما يقلل من تكاليف النقل الإجمالية ويزيد من كفاءة اللوجستيك؛
- المفاضلة بين العقود البحرية تساعد في تحديد المسؤوليات والالتزامات بين الأطراف المختلفة، وتلعب دوراً هاماً في استراتيجية الأسطول مما يعزز من تنظيم العمليات اللوجستية ويحسن من فعالية التسليم والخدمة.

2. النتائج الدراسة التطبيقية

- تلعب هيبروك دوراً مهماً في سلسلة أمداد المحروقات العالمية؛
- تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة عالية وتلتزم بمعايير دولية وذلك من خلال توفير كل وسائل المادية والبشرية اللازمة لسير العمليات؛
- تحرص المؤسسة على جودة وكفاءة عناصرها ووسائل الإنتاج وذلك من خلال التدقيق الداخلي وخارجي دوري؛
- لعقود الأيجار دور كبير في تحديد استراتيجية الاسطول البحري.

■ الاقتراحات

- توسيع نطاق الخدمات والمنتجات التي تقدمها هيبروك، يمكن جذب مجموعة أوسع من الزبائن المحتملين حيث أن السوق الجزائري يعاني من غياب شبه تام لشركات النقل البحري التي تقدم جودة المطلوبة حيث تسيطر عليه الشركات الأجنبية؛
- الاستفادة من التسويق الرقمي للوصول إلى فئات جديدة من العملاء المحتملين؛
- تطوير استراتيجيات النقل البحري لزيادة كفاءة النقل وتقليل التكاليف، يجب على الشركة النظر في التعاون مع شركات نقل بحري موثوقة وتطبيق أساليب الإدارة الفعالة للمخاطر والتكاليف؛
- التنسيق بين المتعاملين والعمل بمبدأ اللوجستيك المتكامل والمشارك، وتطوير العلاقات مع العملاء؛

– مسابقة التطورات العلمية في كل ما يخص اللوجستك من مفاهيمه، تقنياته وأدواته.

قائمة المراجع

1. قائمة المراجع باللغة العربية:

1.1 الكتب:

- محمود خضر، إدارة الأعمال اللوجستية، دار البداية، عمان 2015.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003.
- عبيد علي احمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، مصر، 2000.

2.1 المقالات:

- قلبازة أمال. يوسف رشيد، لوجستيك النقل البحري للبضائع "حالة الجزائر"، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد 04 العدد، رقم 02، 2015.
- بن عيسى حياة، تطوير الموانئ وصيانتها (واقع الموانئ الجزائرية)، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد 01، العدد رقم 01؛ 2015.
- ناجي زهرة، مدى امتداد الشروط الوارد في مشاركة الايجار الى سند البحري، المجلة الجزائرية للقانون البحري والنقل، المجلد 04، العدد رقم 01، 2017.
- محجاجي سعاد، مشارطات ايجار السفينة، المجلة الجزائرية للقانون البحري والنقل، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2017.
- إبراهيم جاسم فاروق، عزيز حسون نهى، الآثار القانونية المترتبة على عقد إيجار السفينة المخصصة لنقل النفط، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 6، العدد 2.
- حبيتا علي، الأهمية الاقتصادية للنقل ودوره في التنمية الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، مجلد رقم 11، العدد رقم 2، 2014.

3.1 المذكرات التخرج:

- وئام عمار؛ وحيد بومدين ملوك؛ أزمة كوفيد 91 وأثارها الاقتصاد على النقل البحري في الجزائر حالة المحروقات؛ مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر لوجستيك ونقل دولي؛ جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم؛ 2020-2021.
- بوجلال أحمد، لوجستيك النقل البحري دراسة حالة شركة هيبروك، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2015.
- بن خاتم الله حمزة، فعالية إدارة اللوجستيك في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021.

4.1 الملتقيات:

- د. معداوي نجية، بعنوان النقل البحري للنفط الجزائري الواقع والافاق، خدمات النقل البحري للبضائع في الجزائر واقع وآفاق، برنامج الملتقى الوطني الافتراضي الموسوم، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة ، 1 كلية الحقوق، 10 فيفري 2022.

2. المراجع باللغة الأجنبية:

1.2 الكتب:

- MARTIN CHRISTOPHER, LOGISTICS & SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, PRENTICE HALL, ENGLAND, 2011.
- ELLY R TWINEYO KAMUGISHA, The Basics of Business Management, Vol II, BOOKBOON, Uganda
- EDWARD FRAZELLE, SUPPLY CHAIN STRATEGY, MCGRAWW HILL, NEWYORK, 2002.
- ASIAN DEVELOPMENT BANK, TRANSPORT EFFICIENCY THROUGH LOGISTICS DEVELOPMENT, PHILIPPINES, 2012,
- MD SARDER, LOGISTICS TRANSPORTATION SYSTEMS, ELSEVIER, NETHERLANDS, 2021,
- MARITIME LOGISTICS AND DOCUMENTATION, ALAGAPPA UNIVERSITY, INDIA, 2017
- Y.H.V.LUN, SHIPPING AND LOGISTICS MANAGEMENT, SPRINGER, LONDON, 2010.
- MARTIN STOPFORD ,MARITIME ECONOMICS ,3RD EDITION, ROUTLEDGE, LONDON,2009.

2.2 المقالات:

- Mohammad AKBARI, EVOLUTION DU CONCEPT DE LOGISTIQUE, Revue Française de Gestion Industrielle, Vol21, N3.

3.2 المنكرات التخرج:

- Chetouane Ahlem, Le transport maritime des hydrocarbures en Algérie, mémoire de magistères science économiques, Université d'Oran, 2012-2013.
- MANIATI CHRISTOU, CHARTERING-TYPES OF CHARTERING, ACADEMY OF MERCHANT MARINES JSC MACEDONIA.

4.2 مواقع الانترنت:

- اتجاهات التكنولوجيا في الخدمات اللوجستية لمراقبة في عام 2024 -
<https://ollengroup.com/ar/insights/article/technology-trends-in-logistics> (12/05/2024)
- ROBERT S. KAPLAN-THE BALANCED SCORECARD MEASURES THAT DRIVE PERFORMANCE- <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>-(05/05/2024)
- <https://www.hyproc.dz>
- [1] Port State Control, ANNUAL REPORT 2022,<https://parismou.org/system/files/202306/Paris%20MOU%20Annual%20Report%202022.pdf>,(12/02/2024).
- Jean-Paul Rodrigue, Maritime Transportation, <https://transportgeography.org/contents/chapter5/maritime-transportation-> (2024/05/10).

الملاحق

الملحق رقم 1: سياسة الجودة، صحة، السلامة وحماية البيئة.



HYPROC SHIPPING COMPANY S.P.A POLITIQUE QUALITÉ, SANTÉ, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT (En accord avec l'ISM, ISPS, MLC 2006 et ISO 9001 / 14001 / 45001)

HYPROC SHIPPING COMPANY SPA, étant l'outil de transport maritime du Groupe SONATRACH, place la sécurité de son patrimoine et de ses activités, la santé de son personnel ainsi que le respect de l'environnement au sommet de ses priorités. Elle s'engage résolument à conforter sa place dans ce domaine en fournissant des services qui satisfont ou dépassent les exigences de Qualité, sûreté, Sécurité, Santé, protection de l'Environnement et des clients ainsi que des autres parties intéressées.

L'intégrité dans l'exercice de ses fonctions, le respect des préceptes et des normes internationales ainsi que sa responsabilité vis-à-vis des générations futures en matière de protection de l'environnement constituent le socle sur lequel repose la démarche de la Compagnie et qui a pour principaux objectifs :

- La satisfaction de ses clients et des autres parties intéressées.
- Le « zéro accident » et le « zéro pollution de la mer ».
- L'optimisation des déchets et de la consommation de l'Énergie.

L'atteinte de ses objectifs sera concrétisée à travers son engagement total en :

- Améliorant continuellement l'efficacité et la performance du Système de Management de la Qualité.
- Développant le leadership et l'engagement des Managers/Etat majors pour améliorer leur compétence managériale et leur performance liées à la Qualité, sûreté, Santé, Sécurité et protection de l'Environnement et en impliquant le personnel pour la maîtrise des risques par le développement de leur compétence opérationnelle par la culture HSE basée sur l'information et la formation tout en s'assurant de leur adhésion.
- Donnant la priorité à la Santé, la Sécurité et au bien-être de son personnel ainsi qu'à la protection de l'Environnement, tout en assurant une démarche préventive dans ce domaine et en s'engageant à améliorer son système d'identification et d'évaluation des risques et en mettant en œuvre les actions appropriées pour leur atténuation et maîtrise.
- Établissant, promouvant et révisant les objectifs de Qualité, sûreté, Sécurité, Santé, et de protection de l'Environnement.
- Promouvant des pratiques sûres, saines et respectueuses de l'Environnement ainsi qu'un environnement de travail sûr.

• Se conformant aux exigences légales et réglementaires ainsi qu'aux autres exigences auxquelles la Compagnie a souscrit y compris les réglementations applicables du pavillon, de l'État du port, de l'OMI et de l'OIT.

• Exigeant de ses fournisseurs et prestataires externes un excellent niveau de conformité, de responsabilité et de performance.

• Réduisant son empreinte carbone, par l'amélioration de sa performance énergétique et opérationnelle, par la réduction de ses émissions des gaz à effet de serre ainsi que l'utilisation de technologies et de procédés à bas carbone.

• Améliorant ses propres plans d'urgence et en engageant les moyens et les ressources adaptés, pour assurer une réponse rapide, efficace et intégrée, afin de minimiser les conséquences de tout accident majeur.

• Évaluant tous les risques identifiés pour la vie, la santé, les biens et l'environnement y compris le risque managérial et en établissant des mesures de protection appropriées.

• S'imposant des contrôles stricts pour l'application des procédures en vigueur, prescrites dans le cadre de l'exécution de ses activités. Ces contrôles sont exécutés à travers des audits et les inspections périodiques réglementaires et normatifs.

• Allouant les ressources nécessaires pour promouvoir et mettre en œuvre sa politique et atteindre ses objectifs de Qualité, de sûreté, de Santé, de Sécurité et de protection de l'Environnement.

• En alignant sa politique avec celle du Groupe SONATRACH.

• Mettant en œuvre, en maintenant et en communiquant cette Politique à tous ses employés et autres parties intéressées.

HYPROC adopte toutes les mesures nécessaires pour que les engagements énoncés, ci-dessus, se reflètent au quotidien dans la conduite de ses activités.

Oran, le 31 Décembre 2023

Le président Directeur Général
Capt. Abderrazek BEHLOULI



المصدر: من موقع الأنترنت الشركة

الملحق رقم 2: اعلان عن مناقصة دولية المتعلقة بخدمات الوكالة البحرية



هيبروك للنقل البحري

HYPROC SHIPPING COMPANY sp.a

AU CAPITAL SOCIAL DE 40.000.000.000 DA

ش.ذ.أ، ذات رأس مال: 40.000.000.000 دج

رقم التعريف الجبائي: 77 03669 3101 999 0

الهاتف -213-41-82-15-16/16-15-15-16-213-41-82-18-18 فاكس:

إعلان عن مناقصة دولية مفتوحة

لشركة هيبروك للنقل البحري ش.ذ.أ

رقم 2023/C&O / HYPROC SC.SPA / 09

المتعلقة بخدمات الوكالة البحرية لسفن هيبروك المستأجرة من قبل هيبروك وسفن الشراكة وهذا في الموانئ التابعة للمنطقة: المملكة المتحدة البريطانية - اسبانيا - البرتغال.

تعلن شركة هيبروك للنقل البحري ش.ذ.أ، الكائن مقرها ب ص ب 7200 الصديقية ZHUN USTO -31025- هران عن مناقصة دولية مفتوحة مرحلة واحدة، رقم 09 / 2023/C&O/ HYPROC SC.SPA المتعلقة بخدمات الوكالة البحرية لسفن هيبروك المستأجرة من قبل هيبروك وسفن الشراكة وهذا في الموانئ التابعة للمنطقة: المملكة المتحدة البريطانية - اسبانيا - البرتغال.

يمكن للشركات المهتمة بهذا الإعلان سحب دفتر الشروط المتعلق بهذه المناقصة فور صدوره في النشرة الرسمية لمتعاملي قطاع الطاقة والمناجم (BAOSEM) وجريدتين وطنيتين والموقع الإلكتروني لشركة هيبروك للنقل البحري.

يتم سحب دفتر الشروط على مستوى المقر الاجتماعي لشركة هيبروك لدى الخلية المركزية للصفقات الكائنة بالعنوان المذكور اعلاه بتسليم رسالة تفويض ووصول دفع مستحقات المناقصة 50 أورو بدون اعباء بنكية على المستفيد.

يتم دفع مستحقات لدى الحساب البنكي لهيبروك المفتوح لدى البنك الجزائري الخارجي، وكالة الجمال - هوران

(RIB) : 002 00081 0812200036 49

SWIFT: BEXADZAL 081

المستفيد: هيبروك للنقل البحري ش.ذ.أ

يمكن للمتعهد الحصول بطلب منه على نسخة الكترونية لدفتر الشروط (عن طريق البريد الإلكتروني) من طرف الخلية المركزية لصفقات المؤسسة (ccme@hyproc.dz) بعد دفع لمستحقات المناقصة.

على المتعهد اجباريا تقديم تعهده في ظرف رئيسي مغلق ومجهول يكتب عليه عبارة:

"مناقصة دولية مفتوحة"

شركة هيبروك للنقل البحري ش.ذ.أ

رقم 2023/C&O/HYPROC SC.SPA/09

لا يفتح

يجب ان يحوي هذا الظرف الرئيسي على طرفين داخليين:

الطرف الأول – مغلوق يحوي العرض التقني ويكتب عليه العلامة التجارية، الغرض الاجتماعي للمتعهد وعبارة "ظرف تقني"

الطرف الثاني – مغلوق يحوي العرض المالي ويكتب عليه العلامة التجارية، الغرض الاجتماعي للمتعهد وعبارة "ظرف مالي"

يجب ارسال المناقصة عن طريق البريد او عن طريق ايداعها لدى المكتب العام للترتيب **BOG** الى العنوان المذكور أعلاه، مرسل الى:

الخلية المركزية للصفقات / م ع
هيبروك للنقل البحري ش. ذ. أ.

ص ب 7200 الصديقية - ZHUN USTO - 31025-وهران – الجزائر

على المتعهد تقديم عرض مستوفي لجميع الوثائق المطلوبة في دفتر الشروط.

تجدر الإشارة الى انه سيتم رفض العروض التي لا تستوفي على الوثائق التالية:

- 1-التصريح بالاكنتاب.
- 2-كفالة التعهد او سوفيت (SWIFT) في حالة عدم قدرة المتعهد بتقديم كفالة التعهد.
- 3-العرض التقني المحض.

في حالة ما إذا قام المتعهد بتقديم سوفيت (SWIFT) مكان كفالة التعهد في عرضه التقني، يلتزم على المتعهد بتقديم كفالة التعهد قبل فتح الظرف المالي تحت طائلة الرفض.

آخر اجل لإيداع العروض على مستوى المكتب العام للترتيب **BOG** هو يوم **الثلاثاء 30 يناير 2024** على الساعة **09:30 صباحا بالتوقيت المحلي**.

يتم فتح العروض التقنية في نفس التاريخ ذاته على الساعة **10:00 صباحا**

إذا تزامن الموعد النهائي لتقديم الملفات مع عطلة رسمية او يوم راحة قانونية، يتم تمديد هذا التاريخ حتى يوم العمل التالي. تعتبر مرفوضة العروض التي يتم ايداعها بعد المهلة المحددة أعلاه.

ويشكل ختم المكتب العام للترتيب **BOG** حجية تثبت تاريخ الاستلام الفعلي للعرض.

يبقى المتعهدون ملزمين بعروضهم لمدة **90 يوم** من تاريخ ايداعها.

يتم فتح الأظرفة التقنية في جلسة علنية على مستوى مقر شركة هيبروك للنقل البحري في التاريخ والعنوان المذكور أعلاه.

يعتبر هذا الإعلان دعوة للشركات التي قامت بإيداع عرضها لحضور جلسة فتح الأظرفة التقنية.

بعد تقييم العروض التقنية، سيتم دعوة المتعهدين الذين تم قبول عروضهم التقنية من اجل حضور الجلسة العلنية لفتح الأظرفة المالية على مستوى مقر شركة هيبروك للنقل البحري في التاريخ والعنوان المذكور في الدعوة المكتوبة التي ستوجه لهم.

المصدر: من موقع الأنترنت الشركة

