

تقييم الأداء التشغيلي لمؤسسة ميناء الجزائر خلال الفترة (2017-2009)
Operating Performance Evaluation of EPAL During the Period (2009-2017)

نعيمية بن عبد الرحمان^{1*}، ربيعة حملاوي²

¹ مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 (الجزائر) University of

Algiers 3

² كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 (الجزائر) University of Algiers 3

تاريخ الاستلام : 2019/12/25 ؛ تاريخ القبول : 2020/06/05 ؛ تاريخ النشر : 2020/06/25

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر التطورات الحديثة التي عرفتتها مؤسسة ميناء الجزائر على تنظيم ونشاط المؤسسة، وذلك من خلال تحليل تطور مؤشرات الأداء التشغيلي خلال الفترة 2017-2009. والتي سجل خلالها نشاط المؤسسة تغيرا ملحوظا خاصة في السنة الانتقالية 2009.

أداء المؤسسة المينائية هو دالة تابعة للعديد من المتغيرات الداخلية والخارجية، وخلال فترة الدراسة شهدت المؤسسة عدة تغيرات أهمها: منح امتياز تسيير واستغلال نهائي حاويات ميناء الجزائر للشريك الإماراتي موانئ دبي العالمية في مارس 2009؛ قرار السلطات العمومية في 01 أكتوبر 2009 بمنع رسو سفن البضائع غير المعبأة في الحاويات بميناء الجزائر وتوجيهها إلى الموانئ الوطنية الأخرى؛ والوضع الاقتصادي الدولي (الركود الاقتصادي).

وبالرغم من التحسن الملحوظ في المؤشرات المذكورة خلال فترة الدراسة، إلا أنها لا تزال منخفضة مقارنة مع المعدلات العالمية. وهو ما يدل على انخفاض وتيرة المناولة، فميناء الجزائر لم يصل بعد إلى مستوى الموانئ المؤهلة لخلق أنشطة ذات قيمة مضافة.

الكلمات المفتاح: ميناء ؛ مؤشرات ؛ أداء تشغيلي ؛ مؤسسة مينائية ؛ نهائي حاويات.

تصنيف JEL: L92 ؛ C43 ؛ L25 ؛ L32

Abstract: This study aims to clarify the impact of recent developments in Algeria port authority on its organization and activity, that through analysing the evolution of operating performance indicators for the years 2009-2017. In which the corporation's activity have a marked change, especially in the transitional year 2009.

The port authority performance is a function of many internal and external variables. During the study period, the authority knew many changes, the most important of which are:

Granting of concession, to operate and exploit the Algeria terminal container to Emirati collaborate Dubai ports world in March 2009; the decision of the public authorities on October 01, 2009 to prohibit the landing of unpacked cargo ships in the Algeria port and direct them to other national ports; and the international economic situation (economic recession).

Despite the significant improvement in the mentioned indicators during the study period, they remain low compared with international rates, which indicates low frequency of handling. Algeria port has not yet reached the level of qualified ports to create value-added activities.

Keywords: Port ; Operating Performance ; Indicators ; Port Authority ; Terminal Container.

Jel Classification Codes : L92 ; L25 ; C43 ; L32

* Corresponding author, e-mail: benabderrahmane.naima@univ-alger3.dz

I- تمهيد :

تشكل الموانئ التجارية الجزائرية مركزا للاستيراد والتصدير، بحجم مبادلات 95% من المبادلات التجارية الخارجية، مما يدل على أهميتها كعامل حيوي في الاقتصاد الوطني. وتعتبر مؤسسة ميناء الجزائر من أهم المؤسسات المتواجدة بالقطر الجزائري، باعتبار أن معظم الأنشطة المينائية تتركز في هذا الميناء، الذي حظي باهتمام كبير من طرف السلطات بهدف الحفاظ على المصالح العمومية من خلال متابعة مختلف الأنشطة والتحكم فيها، والعمل على التسيير الجيد مع التحكم في مختلف العناصر المؤثرة في أنشطة المشروع حسب سلم المسؤوليات المحدد للمؤسسة في ظل تعاظم درجة المنافسة بين المؤسسات المينائية، أصبح تحسين مستويات أدائها من أهم إنشغالات السلطات ومشغلي الموانئ، من خلال السعي إلى إيجاد الأساليب المثلى والاستراتيجيات الملائمة، التي تضمن إستمرارية تحقيق الأداء المطلوب، توسيع المؤسسات والمشاريع والدخول إلى الأسواق العالمية بموارد وإمكانات عالية. وباعتبار ميناء الجزائر يشغل دورا رئيسيا في الاقتصاد الوطني فالتحولات الجديدة والتغيرات الاقتصادية المبنية على أساس المنافسة كان لها تأثير واضح على أداء المؤسسة سواء من ناحية التنظيم أو التشغيل، وهذا ما سنوضحه من خلال هذه الدراسة. بغرض الإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير التغيرات الداخلية والخارجية على الأداء التشغيلي لمؤسسة ميناء الجزائر؟

لمعالجة هذه الإشكالية سوف نستعمل دراستنا بعرض تطور النظام المينائي الجزائري، استراتيجية تطوير ميناء الجزائر المتبعة من طرف الدولة وعرض وتقديم مؤسسة ميناء الجزائر ومهامها، ثانيا: الأدوات والطريقة المتبعة، ثالثا: تحليل النتائج من خلال تحليل أثر التطورات الحديثة على النشاط المينائي للمؤسسة وحركة مؤشرات أداء عملية تداول البضائع، رابعا: الخلاصة وبعض الاقتراحات.

الدراسات السابقة:

1- ربيعة حملاوي، "مردودية المؤسسات المينائية، دراسة حالة مؤسسة ميناء الجزائر "L'EPAL"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم - علوم إقتصادية -، جامعة الجزائر، 2008. تدور إشكالية هذا البحث حول سؤالين رئيسيين: مردودية المؤسسات المينائية ومؤثراتها، ومدى تأثير العناصر الداخلية والخارجية المؤثرة في مردودية المؤسسات المينائية. من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- تغيرات تكاليف المشروع تؤثر على المردودية، وهي نتاج تفاعل العديد من العوامل منها: العوامل الداخلية: الطاقات الإنتاجية المتاحة، مستوى إستغلال اليد العاملة، مستوى التنظيم السائد... إلخ. والعوامل الخارجية: وهي جميع العناصر العاملة بمحيط المشروع كرضا العملاء، الهيئات المالية والاقتصادية المختلفة... إلخ.

- نتيجة للإصلاح الاقتصادي وإعادة الهيكلة التي شهدتها قطاع الموانئ في الجزائر، تم تحقيق معدلات مردودية إيجابية. - من بين أهم المشاكل التي تعاني منها موانئ الدول المتخلفة هي عمليات التشغيل ومشاكل في الأداء لذا توفر الوسائل والتكنولوجيا قد لا يحقق الفرص في المردودية، فالتسيير الفعال لمختلف الموارد شرط أساسي لتحقيق الأرباح من خلال تطبيق سياسة محكمة تضبط التكاليف والمردودية عن طريق التحكم في مستويات الأداء.

2- عتاب يوسف حسون، "تقييم كفاءة معايير التقييم المالي والإداري المستخدمة في قطاع النقل البحري (نموذج مرفأى اللاذقية وطرطوس)"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين (سوريا)، 2007. حاولت الباحثة الإجابة على الإشكالية التي تبحث عن مدى كفاءة معايير التقييم المستخدمة في مرفأى اللاذقية وطرطوس، وإيجاد معايير أخرى من شأنها قياس مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة. وخلصت إلى أن معايير تقييم الأداء المستخدمة في المرفأين غير كافية لتقييم الأداء ولا تلائم البيئة التنافسية الجديدة التي يعمل فيها المرفأين.

1.I- دور الموانئ في تنمية وتطوير الاقتصاد :

ساهمت ظاهرة العولمة وما صاحبها من تقدم تكنولوجي، وانضمام المزيد من الدول إلى منظمة التجارة العالمية في نمو التجارة البحرية، حيث أصبحت الموانئ تجتذب حوالي 90 في المائة من النقل العالمي للبضائع والتجارة الدولية. ولا يمكن فصل النقل البحري عن حركة التجارة فكل منهما يعتمد على الآخر بشكل تبادلي، إضافة إلى ذلك ينمو نشاط النقل البحري بمعدلات عالية نسبيا وخاصة حركة الحاويات. تطورت وظيفة الميناء من مجرد محطة نهائية (الموانئ التقليدية)، إلى مركز للنقل والتصنيع والخدمات التجارية (الموانئ الصناعية)، ثم تطورت لتصبح حلقة من حلقات النقل متعدد الوسائط وتحول الميناء إلى مركز لوجيستي للتجارة الدولية (الموانئ اللوجيستية)، وفي الأخير ظهرت موانئ الجيل الرابع أو ما يعرف بالموانئ المتشابكة التي تعتمد على الاستخدام المكثف للتكنولوجيا والمشاريع المشتركة.

كما يعتبر الميناء من أهم المؤسسات الاقتصادية ذات كثافة عمالية عالية، حيث تتركز نشاطاته مجتمعا متنوعا من أصحاب المصالح ضمن محيط الميناء وخارجه¹. ونظرا لدور الموانئ الهام كمركز للنمو الاقتصادي ومحفز اقتصادي فيما يتعلق بالإيرادات وفرص التشغيل، نجد من الحقائق المسلم بها في علم الاقتصاد أن الاستثمارات المالية في أية صناعة من الصناعات، تكون على نحو أفضل إذا تم اختيار موقع الصناعة في منطقة أقرب إلى مواقع الموانئ الصناعية، وهو ما تدعمه النظريات المتعلقة بالتوطن الصناعي.

لقد ساهم قيام الصناعات بالقرب من الموانئ في تنمية باقي المناطق الخلفية للمدينة البحرية (منطقة الظهير)، وظهور وظائف جديدة للميناء مرتبطة بالسياحة والرحلات البحرية، وهو ما ينعش القطاع السياحي بهذه المدن. وأيضا في إطار تحديد درجة الأهمية الاقتصادية للموانئ، يتعين علينا الإشارة إلى تأثير هذه الأخيرة على ميزان المدفوعات، من خلال تأثير حساب الخدمات الملاحية على الحساب الجاري لميزان المدفوعات².

2.I- تطور النظام المينائي الجزائري :

يتكون المركب المينائي الوطني من 13 ميناء تجاريا، ميناء متخصصان في المحروقات وهما بطيوة وسكيكدة (الميناء الجديد)، ثلاثة موانئ مختلطة (البضائع العامة/ المحروقات) وهي أرزيو، بجاية وسكيكدة (الميناء القديم). أما الموانئ الثمانية المتبقية فهي متعددة الوظائف وتتركز في نشاطها على نقل البضائع المختلفة، تتضمن ثلاثة موانئ رئيسية (الجزائر، وهران وعنابة)، ميناء متوسطان (جن جن ومستغانم). وأخيرا، ثلاثة موانئ صغيرة (الغزوات، دلس وتنس).

عرف النظام المينائي الجزائري خلال تطوره عدة مراحل مرتبطة بالسياسات الاقتصادية المطبقة في كل فترة، وهي:

1. المرحلة الأولى (1962-1970):

بحسب المرسوم رقم 63-443 المؤرخ في 9 نوفمبر 1963 الذي يتضمن تطبيق المرسوم المتعلق بالنظام الخاص للموانئ المستقلة، أصبح التنظيم بموانئنا يتميز بالاستقلالية بالنسبة للموانئ الثلاث الأساسية (الجزائر، عنابة وهران)، وكذلك نظام الالتزام بغرف التجارة بالنسبة للموانئ الأخرى³. تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- عند إنشاء هذه الوحدات كانت لها سلطات واسعة في ميدان الإستغلال (الأشغال العمومية والأمن الملاحي)؛
- لم يكن للموانئ الاستقلالية المالية وكانت تخضع للمحاسبة الإدارية؛
- الفصل ما بين وظيفة الاستغلال ووظيفة الأشغال العمومية.

2. المرحلة الثانية (1971-1981):

ارتكز تنظيم الميناء خلال هذه المرحلة على سلطة مينائية وطنية تم إنشاؤها في سنة 1971 وهي الديوان الوطني للموانئ (ONP⁴) لإدارة المهام التقنية والشرطة، الشركة الوطنية للمناولة (SONAMA⁵)، وتم إسنادها إحتكار أنشطة التشوين والمناولة في الموانئ، والسلطة الأخيرة هي الشركة الوطنية للعبور والمخازن العامة⁶ (SONATMAG⁷).

تهدف هذه السلطة المينائية إلى توحيد تسيير الموانئ وإدخالها ضمن القطاع العمومي، وهذا بالنسبة للنشاطات التابعة للقطاع الخاص، وفي بعض الأحيان تمارس من طرف متعامل أجنبي (كالقيادة، الإرشاد، التموين، العبور، المناولة والقطر). وهذا يدخل في إطار الإستراتيجية العامة للإقتصاد الوطني والتي نصت عليها وحددت المخططات الوطنية. تميزت هذه المرحلة ب:

- كان للديوان الوطني للموانئ السلطة العمومية وسلطة تسيير وتأمين الملك المينائي باسم الدولة؛
- التنسيق بين الأسعار المينائية؛
- المرونة في توزيع الموارد؛
- غياب النصوص التشريعية والنصوص التنظيمية للإستغلال المينائي ولتحديد الملك المينائي؛
- النزاع القائم بين كفاءات قطاع الأشغال العمومية والسلطات الأخرى في تطوير الميناء؛
- صعوبة التنسيق والفصل في النزاعات بين المتعاملين وهذا رغم وضع لجان مينائية.

3. المرحلة الثالثة (1982-1997):

بهدف تحقيق اللامركزية في التسيير والانسجام بين حجم المؤسسة ومستوى تدخلاتها وكفاءتها المينائية، تم إعادة هيكلة المؤسسة العمومية سنة 1982. وفي هذا الإطار تم حل كل من الديوان الوطني للموانئ والشركة الوطنية للمناولة. وتم إدماج وحداتها المحلية ضمن عشر مؤسسات مينائية، والتي ضمت إليها وحدات الإرشاد التابعة سابقا للشركة الوطنية للملاحة، فأصبحت المؤسسة العمومية في سنة 1982 مؤسسة اشتراكية ذات صبغة إقتصادية⁸. أهم ما يميز هذه المرحلة:

- تجميع مجمل المهام المينائية؛
 - إدخال مفهوم المنافسة بين الموانئ؛
 - غياب النصوص التشريعية وغياب نظام الإستغلال المينائي؛
 - إهمال مهام المحافظة على الملك المينائي وتطويره؛
 - التوزيع غير العقلاني للموارد؛
 - غياب روح المبادرة والتسهيلات من أجل تحفيز الإستثمارات الخاصة والعمومية.
4. المرحلة الرابعة (1998-إلى يومنا الحالي):
- منذ سنة 1998 بدأت الجزائر تبدي نوعا من الاهتمام بالجانب البحري، بعد التحولات الكبرى التي عرفت الجزائر وفتح مجالات الإستثمار الخاص الوطني والأجنبي. ولقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:
- الفصل بين مهام القوة العمومية والخدمة العمومية والنشاطات التجارية؛
 - وضع إطار قانوني للعلاقات بين الدولة ومختلف مستعملي الميناء، بالإضافة إلى السلطات المينائية ذاتها؛
 - تقسيم وتوزيع متناسق بين الموارد المينائية العمومية والخاصة؛
 - عزل النشاطات التجارية عن السلطة المينائية وهذا يتم من خلال القضاء على إحتكار الدولة للنشاطات التجارية وذلك بتطوير مساهمة القطاع الخاص في الموانئ؛
 - السماح للمستثمرين الرئيسيين للموانئ (المحز، صاحب الشحنة الخاصة... إلخ) بتسيير الخدمة العمومية المينائية؛
 - تشجيع الخواص على القيام بالنشاطات التجارية المينائية من خلال إبرام عقود الامتياز، الإيجار وتقديم رخص للمستثمرين الأجانب.
- وظائف السلطة المينائية:

السلطة المينائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي⁹. وتكلف بمهام تطوير الأملاك العمومية المينائية المعنية لها وصيانتها وتسييرها واستغلالها وحمايتها والمحافظة عليها والقيام بالتنشيط والتنسيق بين مختلف المتدخلين في النشاطات المينائية وكذا الترقية التجارية للموانئ المكلفة بها.

تتم ممارسة نشاطات قطر السفن وأعمال المناولة والتشوين في الموانئ على أساس إتفاقية إمتياز بين السلطة المينائية المعنية والمتعامل المختار، ولا يمكن أن تتجاوز مدة الإمتياز عشرين (20) سنة. وتحدد خصوصا حسب أهمية النشاط موضوع الإمتياز والإستثمارات المزمع إنجازها¹⁰.

3.I - إستراتيجية تطوير ميناء الجزائر المعتمدة من طرف الدولة :

تتمثل الإشكالية اليوم لدخول السوق العالمية في رفع العراقل الهيكلية المحددة، ومنها أساسا ضعف تنمية الموانئ الجزائرية وانغلاقها في المدن وعدم ملائمة تنظيمها مع متطلبات تنمية المبادلات التجارية. ولقد خصصت السلطات العمومية غلafa ماليا لتنفيذ إستراتيجية جديدة في أفق 2020-2025 من خلال المخطط الرئيسي للتنمية البحرية الذي يركز على ثلاثة محاور، تشمل ملائمة الإطار المؤسسي العصرية والتأهيل، تحسين إجراءات الإدارة والتسهيل دون نسيان الموارد البشرية التي سيتم التكفل بها من خلال برامج التكوين. خاصة وأن تكلفة النقل عندنا تمثل 10 في المائة من تكلفة قيمة البضاعة، بينما لا تتجاوز 4 في المائة في البلدان المتقدمة.

أصبحت السلطات المسؤولة واعية بأن التحول نحو العولمة ينطوي بالضرورة على الجهود المبذولة لتطوير وتحديث موانئها. وباعتبار ميناء الجزائر يشغل دورا رئيسيا في الإقتصاد الوطني من خلال مساهمته في حركة المبادلات التجارية مع بقية الدول، عرف هذا الأخير سلسلة من الإجراءات والمشاريع في إطار تطويره وتحديث منشاته أهمها:

1. ميناء الجزائر العالمي (Djazair Port World):

الشركة هي مشروع مشترك (50/50) بين المشغل الإماراتي موانئ دبي العالمية (DPW¹¹) ومؤسسة ميناء الجزائر، أنشأت رسميا في 15 فيفري 2009، برأس مال 20 مليون أورو. سيضمن المشغل الإماراتي تحديث محطة ثنائي الحاويات وتسييرها وتدريب الموظفين. ومن

المتوقع استثماره 96,2 مليون أورو، خاصة لاقتناء المعدات مثل الرافعات الآلية للتفريغ والآلات الحديثة للتصنيف، بالإضافة إلى إنشاء نظام الإدارة المعلوماتي¹².

أما الدولة الجزائرية فقد التزمت بزيادة مساحة الميناء، ومن المتوقع أن تساهم هذه الاستثمارات في رفع طاقة محطة نمائي حاويات ميناء الجزائر، وزيادة وتيرة المناولة على مستوى الميناء الذي يعاني من الإزدحام وتقليل وقت انتظار السفن للرسو.

2. تخصيص ميناء الجزائر:

نظرا لإختناق ميناء الجزائر وإنشاء محطة تحلية مياه البحر شرقا، أصبح من المستحيل توسعة الميناء لمعالجة مشكلة إختناق الميناء. ولهذا قرر المجلس الوزاري في 17 سبتمبر 2009 منع رسو سفن البضائع غير المعأة في الحاويات، ودخل القرار حيز التنفيذ في 01 أكتوبر 2009¹³. تم تحويل سفن البضائع المتجانسة وسفن الدرجة نحو مينائي مستغانم (الغرب) وجن جن (الشرق)، على الرغم من عدم قدرة هذين الأخيرين على توفير جميع الظروف اللازمة لاستقبال السفن.

4.I- تقديم عام لمؤسسة ميناء الجزائر ومهامها:

يعتبر ميناء الجزائر من أهم الموانئ الوطنية التجارية؛ وهو مسير من طرف المؤسسة الاقتصادية: مؤسسة ميناء الجزائر (EPAL)¹⁴. نشأت هذه الأخيرة بموجب المرسوم رقم 82-286 المؤرخ في 14 أوت 1982، وذلك بعد إعادة هيكلة قطاع الموانئ بحل كل من الديوان الوطني للموانئ والشركة الوطنية للمناولة، وإدماج وحداتها المحلية ضمن عشر مؤسسات مينائية.

تتولى مؤسسة ميناء الجزائر منذ نشأتها القيام بمهمتين رئيسيتين هما:

1. مهام السلطة المينائية: والتي تغطي الجوانب التالية¹⁵:

- مهمة السلطة العمومية: التنظيم، الأمن في منطقة الميناء، أمن وسلامة السفن والمرافق؛
- مهمة الخدمة العمومية: تسيير، تشغيل وتطوير البنية الأساسية والفوقية لمينائي الجزائر ودلس؛
- مهمة التنظيم: التنسيق من خلال العلاقات مع المؤسسات الأخرى المتدخلة في الميناء (الجمارك، الوكلاء البحريين، حرس الحدود والحماية المدنية... إلخ).

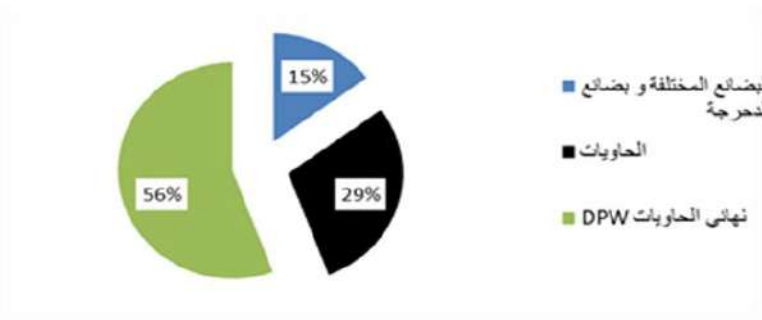
2. المهام التجارية: تتضمن جميع الخدمات المرتبطة بالسفن، البضائع والمسافرين، من خلال إستغلال ساحات التخزين ومعدات الإنتاج، وتشمل:

- الإرشاد، القطر، الجر وتزويد السفن بالمياه الصالحة للشرب؛
- المناولة، التشوين وحراسة البضائع.

3. المعطيات الهيكلية لميناء الجزائر:

يتكون ميناء الجزائر من 37 رصيفا بإجمالي طول 8609,80 متر، أي ما يعادل 56 مركزا للرسو، تم تخصيص منها ما نسبته 81.88 في المائة للنشاط التجاري. موزعة نسبة 16,32 في المائة على منطقة DPW. أقصى عمق لغطاس الرصيف بالنسبة للأرصيف التجارية بميناء الجزائر هو 10,50م، وهو ما يعيق زيادة مثلا حركة الحاويات بالميناء، حيث يمنعه من استقبال السفن حاملة الحاويات من الجيل الثالث فما فوق¹⁶. وفيما يخص المساحات المسطحة أو السطوح الترابية (les terre-pleins) الموجهة لتخزين الحاويات، البضائع المختلفة وبضائع الدرجة. فيتضح من خلال الشكل:

الشكل رقم (1): توزيع مساحة السطوح الترابية بميناء الجزائر حسب البضائع



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على بيانات مقدمة من طرف مديرية الإستغلال والتنظيم بمؤسسة ميناء الجزائر.

يظهر الشكل بأن 56 في المائة (224994 م²) من المساحات المسطحة لميناء الجزائر مستغلة من قبل شركة موانئ دبي العالمية وهي مخصصة للحاويات. أما النسبة المتبقية 44 في المائة، أي ما يعادل 178680,2 م²، فتقوم باستغلالها مؤسسة ميناء الجزائر. وبعد قرار السلطات العمومية بتخصيص ميناء الجزائر في معالجة الحاويات (دخل حيز التنفيذ في 01 أكتوبر 2009) تم تخصيص 66 في المائة من مساحة المساحات المسطحة لمؤسسة ميناء الجزائر للحاويات، في حين تمثل كل من البضائع المختلفة وبضائع الدرجة نسبة 34 في المائة.

II – الطريقة والأدوات :

قصد الإجابة على الإشكالية وبلوغ أهداف الدراسة اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة، والمتمثلة في حالة مؤسسة ميناء الجزائر (EPAL) المسيرة لأكثر ميناء تجاري في الجزائر بغرض التعرف على مدى تأثير مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى أدائها خلال الفترة الممتدة من سنة 2009 إلى غاية سنة 2017، باعتبار أن سنة 2009 هي سنة إنتقالية تميزت بأحداث هامة أثرت بشكل واضح على تنظيم ونشاط المؤسسة. كما عرف نشاط مؤسسة ميناء الجزائر (EPAL) خلال الفترة المدروسة عدة تغيرات.

على الرغم من التوسع في أنشطة عمليات الموانئ، تبقى أنشطة عمليات شحن وتفريغ البضائع القلب النابض للميناء والمحرك الأساسي وحلقة الوصل التي تربط الميناء بعالمه الخارجي المحيط به، ويمكن تصنيف مؤشرات أداء عملية الشحن والتفريغ (المؤشرات الرئيسية) إلى:

- **مؤشرات الإنجاز:** إنجاز الرصيف، إنجاز السفينة. بالنسبة لإنجاز السفينة يتضمن:
 - مؤشر الحمولة المتداولة في اليوم لكل سفينة على الرصيف = حجم البضائع المتداولة لكل سفينة/ الوقت على الرصيف
 - مؤشر الحمولة المتداولة في اليوم لكل سفينة في الميناء = حجم البضائع المتداولة لكل سفينة/ زمن دوران السفينة
- **مؤشرات الخدمة:** زمن دوران السفينة، معيار نسبة انتظار السفن.
- **مؤشرات الإستخدام:** إشغال الرصيف، وقت عمل الرصيف.
- **مؤشرات الإنتاجية:** الحمولة المتداولة بالأطنان خلال وحدة الزمن، الشحنات المتداولة للرصيف الواحد والشحنات المتداولة لكل متر من الرصيف.

III – النتائج ومناقشتها :

III-1. تحليل أثر التطورات الحديثة على النشاط المينائي لمؤسسة ميناء الجزائر :

كما ذكرنا سابقا تميزت سنة 2009 بتغيرات هامة، كان لها تأثيرا واضحا على نشاط المؤسسة، وهذا ما سنوضحه فيما يأتي، مركزين على الفترة الإنتقالية التي عرفتتها المؤسسة.

1. تطور إجمالي حركة البضائع:

التغيرات التي طرأت على حركة البضائع نستعرضها من خلال الجدول رقم (1) والشكل رقم (2):
الجدول رقم (1): تطور الحركة التجارية للبضائع المعالجة من طرف مؤسسة ميناء الجزائر خلال الفترة (2008-2017)

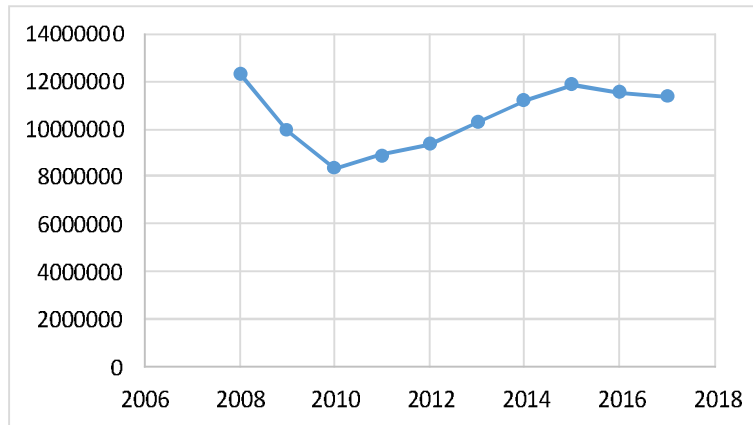
الوحدة: طن

السنوات	إجمالي الحركة	نسبة التغير (%)
2008	12331565	9,69
2009	9941642	-19,38
2010	8357235	-15,94
2011	8913298	6,65
2012	9363653	5,05
2013	10289199	9,88

8.97	11211643	2014
6.05	11890035	2015
-2.88	11547626	2016
-1.30	11397496	2017

Source :- Entreprise portuaire d'Alger : Direction organisation et contrôle de gestion (2013), **Annuaire statistiques**, pp46-47 ;
 - Entreprise portuaire d'Alger : Direction organisation et contrôle de gestion (2019), **rétrospectives des trafics portuaires-port d'Alger, période 2012/2017 statistiques**, p3.

الشكل (2): تطور إجمالي حركة البضائع المعالجة من طرف مؤسسة ميناء الجزائر خلال الفترة (2017-2005)



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على بيانات الجدول رقم (1)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) والشكل رقم (2)، أن حركة البضائع المشحونة والمفرغة على مستوى ميناء الجزائر من خلال خدمات مؤسسة ميناء الجزائر، عرفت نسبة نمو إيجابية في سنة 2008، لتسجل تراجعاً كبيراً بنسبة تغير 19,38 % لتنتقل من 12331565 طن في سنة 2008 إلى 9941642 طن في سنة 2009، واستمر هذا التراجع الملحوظ ب 15.94% في سنة 2010. خلال الفترة 2011-2015 سجلت حركة البضائع تحسناً في نسب النمو. وبعد تراجع حركة تصدير المحروقات نتيجة لاضطراب أسعار البترول في السوق الدولية¹⁷ وبسبب الأشغال التي عرفتها محطة التكرير سيدي رزين، بالإضافة إلى التدابير المعتمدة في مجال الواردات (تراجع حجم الواردات). نلاحظ تراجع حجم البضائع المعالجة في سنتي 2016 و2017.

التراجع الكبير المسجل في سنتي 2009 و2010 في حركة البضائع سببه:

- إستفادة الشريك الجديد موانئ دبي العالمية من إتفاقية إمتياز في سنة 2009 من أجل تسيير نهائي حاويات ميناء الجزائر؛
 - تبعا للإجراءات الجديدة التي اتخذتها السلطات العمومية بهدف سيولة الحركة بميناء الجزائر، تم تحويل جزء من الحركة البحرية باتجاه الموانئ الوطنية الأخرى ابتداء من 01 أكتوبر 2009.
- تجدر الإشارة إلى أن الحمولة الإجمالية للبضائع المخطط لها لسنة 2009، تم تحقيقها بنسبة 92 %.

2. تحليل حركة البضائع حسب المنتوجات:

يمكن ترجمة تراجع إجمالي حجم البضائع المعالجة من طرف مؤسسة ميناء الجزائر، بتراجع حركة أصناف معينة من البضائع، وهذا خلال سنة 2009 مقارنة بسنة 2008. الجدول التالي يلخص تطور حركة البضائع حسب المنتوجات من سنة 2008 إلى سنة 2009:

الجدول رقم (2): حركة البضائع حسب المنتوجات

الوحدة: طن

المتوجات	2008	2009	التغير (%)
المتوجات الفلاحية	1716136	1660000	-5,66
- الحبوب	1364935	1358586	-0,47
المواد الغذائية	74048	126684	71,08
المواد المعدنية	718251	720323	0,29
المعادن ومواد البناء	51074	66764	30,72
أسمدة ومواد كيميائية	28812	36372	26,24
بضائع مختلفة	5802028	3273528	-43,58
- الحاويات	4735430	2316383	-51,08
- بضائع الدحرجة	671290	592891	-11,68
- بضائع أخرى (التشوين)	296194	266611	-9,99
- سيارات الركاب	99114	97642	-1,49
الإجمالي خارج المحروقات	8390349	5842632	-30,36
المتوجات النفطية	3941216	4099002	4,00
إجمالي الحركة	12331565	9941642	-19,38
التفريغ	10180055	8257144	-18,89
الشحن	2151510	1684490	-21,71

Source : Direction Générale E.P.A.L (2009), "Trafic Marchandes ", Port d'Alger, Hors-série, p7.

يظهر من الجدول أعلاه ما يلي:

- **المتوجات الفلاحية:** تشكل الحبوب نسبة كبيرة منها، وسجلت في سنة 2009 تراجعاً بنسبة 0.47 % مقارنة بسنة 2008. ولكن نسبة التراجع الأكبر والتي أثرت على تطور حركة المتوجات الفلاحية ترجع لحركة الخشب العابر عبر ميناء الجزائر العاصمة.
- **بضائع الدحرجة:** أظهر أيضاً هذا الصنف من البضائع المختلفة تراجعاً بنسبة 11.68 % خلال سنة 2009 مقارنة مع سنة 2008، وهذا نظراً لتوقف حركة السيارات خفيفة الوزن عن ميناء الجزائر العاصمة ابتداء من 01 أكتوبر 2009.
- **الحاويات:** بعد منح إمتياز نهائي الحاويات لصالح الشركة المشتركة ميناء الجزائر العالمي في شهر مارس 2009، سجلت مؤسسة ميناء الجزائر فقدان جزء كبير من نشاطها المتعلق بتسيير الحاويات، فعدد الحاويات المعالجة تراجع بنسبة 40 %، منتقلاً من 606181 حاوية مكافئة في سنة 2008 إلى 363675 حاوية مكافئة في سنة 2009، ومن حيث الحمولة قدرت نسبة التراجع ب 51.08 %.

3. المردود المينائي:

سجلت معدلات أوقات مكوث السفن في الميناء والمعالجة من طرف مؤسسة ميناء الجزائر خلال سنة 2009، تحسناً مقارنة بسنة 2008.

- **متوسط وقت الانتظار:** بالنسبة لميناء الجزائر عرف متوسط وقت الانتظار في البندر لمجموع السفن ارتفاعاً في سنة 2009 بنسبة 37%، بالمقارنة مع السنة السابقة، انتقلت الفترة المتوسطة من 2,19 يوم إلى 3 أيام في سنة 2009¹⁸. هذا التغير يعود جزء منه لأهمية حركة الملاحة البحرية نحو ميناء الجزائر العاصمة والمسجلة في بداية سنة 2009. أما الجزء الآخر، فيرجع لتطبيق إتفاقية إمتياز نهائي الحاويات لصالح (DPW) خلال شهر مارس 2009.
- باستبعاد السفن المعالجة على مستوى أرصفة نهائي حاويات الميناء، قدرت قيمة متوسط وقت انتظار السفن في البندر والمعالجة من طرف مؤسسة ميناء الجزائر ب 2,10 يوم في سنة 2009 مقارنة ب 2,19 يوم في سنة 2008، مسجلة تحسناً ب 4.11 %¹⁹.
- **متوسط الوقت على الرصيف:** عرف متوسط الوقت على الرصيف لمجموع السفن الراسية في الميناء زيادة طفيفة، ما بين سنة 2008 و 2009 بنسبة 1.75 %. هذا التغير راجع للتطور الكبير في حركة البضائع بصفة عامة حتى 01 أكتوبر 2009، أين تم إعادة توجيه

حركة البضائع غير المعبأة في الحاويات إلى الموانئ الوطنية الأخرى. بالإضافة إلى نفس الأسباب المذكورة بالنسبة لمتوسط وقت الانتظار والتي أثرت على سير النشاط على الأرصفة.

من ناحية أخرى، انخفض متوسط الوقت على الرصيف للسفن المعالجة من طرف مؤسسة ميناء الجزائر في سنة 2009، بنسبة 3.58 %، مقارنة مع السنة الماضية (من 4,78 يوم إلى 3,77 يوم)، وهذا بفضل الجهود المضاعفة والمبدولة²⁰.

4. الموارد البشرية:

في نهاية سنة 2009 بلغ عدد مستخدمي المؤسسة 2593 عون، منهم 1971 عون دائم و622 عون متعاقد. بالمقارنة مع سنة 2008، والتي سجل خلالها 2985 عون، من بينهم 2176 عون دائم²¹، قدرت نسبة الانخفاض ب 13.13 %. تجدر الإشارة إلى أن دخول الشركة الجديدة لموانئ دبي العالمية بالشراكة حيز النشاط، أدى إلى تحويل حوالي 450 عون من مستخدمي مؤسسة ميناء الجزائر إليها.

III-2. حركة مؤشرات أداء عملية تداول البضائع:

1. مؤشرات الإنجاز: قياس أداء الإنجاز يتناول المؤشرات الرئيسية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): التغيرات في أهم مؤشرات الإنجاز من سنة 2009 إلى سنة 2017

الوحدة: طن، طن/يوم

المؤشرات السنة	إنجاز الرصيف (طن)	إنجاز السفينة	
		الحمولة المتداولة لكل سفينة على الرصيف (طن/يوم)	الحمولة المتداولة لكل سفينة في الميناء (طن/يوم)
2009	9941642	1051,03	675,02
2010	8357235	1298,09	1005,07
2011	8913298	1293,91	1001
2012	9363653	1322,33	995.89
2013	10289199	1134,70	707,37
2014	11211643	1298.02	831.06
2015	11890035	1409.9	885.39
2016	11547626	1510.81	1106.68
2017	11397496	1951.80	1470.12

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على التقارير السنوية لمؤسسة ميناء الجزائر.

ما نستنتجه من الجدول ما يلي:

- الحجم الإجمالي للبضائع المتداولة من طرف مصالح مؤسسة ميناء الجزائر متزايد على العموم ما عدا سنوات 2009، 2010، 2016 و2017، حيث سجلت حركة البضائع انخفاضا بنسبة 15.94 % منتقلة من 9941642 طن في 2009 إلى 8357235 في سنة 2010. ويعود السبب إلى إستغلال نمائي الحاويات بنظام الإمتياز من طرف موانئ دبي العالمية خلال شهر مارس 2009، وكذا تحويل حركة مواد الحديد، الخشب والسيارات وكل البضائع غير المعبأة في الحاويات إلى موانئ أخرى ابتداء من أكتوبر 2009. ولإشارة تم إنجاز الحجم المقدر من البضائع لسنة 2010 بنسبة 99.21 % . تمثل البضائع المفرغة 81 % من الحجم الإجمالي.

بالنسبة للسنوات 2011، 2012، 2013، 2014 و2015 سجلت الحركة التجارية للبضائع ارتفاعا بنسب 6.65 %، 5.05 %، 9.88 %، 8.97 % و6.05 % على الترتيب. والسبب يعود إلى²²:

- الجهود المبذولة من طرف مؤسسة ميناء الجزائر مع السلطات العمومية من أجل استئناف الحركة التجارية لبعض البضائع؛
- العودة الفعلية لحركة بعض البضائع (ابتداء من مارس 2012): الفواكه/ الخضرة، مواد البناء والمنتجات المعدنية إلى ميناء الجزائر العاصمة؛

- زيادة حركة الحاويات، حيث سجلت في سنة 2014 ارتفاعا بنسبة 20.71% .
تم تحقيق الهدف المسطر بالنسبة للبضائع المشحونة والمفرغة بنسبة 102%، 100%، 110%، 120% و 127% للسنوات 2011، 2012، 2013، 2014 و 2015.

● **حركة الحاويات:** يظهر تطور حركة الحاويات خلال سنتي 2009 و 2010 تراجعاً بالنسبة لنشاط مؤسسة ميناء الجزائر وارتفاعاً طفيفاً بالنسبة لحركة الحاويات في الميناء ككل. وهذا يعود إلى وضع نهائي الحاويات تحت نظام الإمتياز لفائدة الشركة المختلطة " ميناء الجزائر العالمي " خلال مارس 2009.
انخفض العدد الإجمالي لحركة الحاويات التي عالجتها المؤسسة في سنتي 2009 و 2010 بنسبة 40.1% و 20.53% على الترتيب.
تم معالجة 642795 حاوية مكافئة على مستوى ميناء الجزائر في سنة 2010، مقارنة ب 641243 حاوية مكافئة في سنة 2009. وكانت حصة مؤسسة ميناء الجزائر من حيث العدد 56.71% في سنة 2009 و 44.96% في سنة 2010²³.
بالنسبة للسنوات المتبقية من الفترة المدروسة، سجلت حركة الحاويات المعالجة (من حيث العدد) من طرف مؤسسة ميناء الجزائر ارتفاعاً بنسب متفاوتة 7,17%، 0,94% و 10,95% و 20.71% و 1.43% للسنوات 2011، 2012، 2013، 2014 و 2017 على الترتيب. أما حصة المؤسسة فبلغت 45%، 44.48%، 47% و 48.88% و 45.71% من إجمالي عدد الحاويات المتداولة على مستوى ميناء الجزائر لنفس السنوات على الترتيب. بالنسبة لسنتي 2015 و 2016 انخفض عدد الحاويات المتداولة بنسبة 1.48% و 8.96% على الترتيب²⁴.

2. مؤشرات الخدمة: نستعرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): تطور مؤشرات الخدمة خلال الفترة 2009 - 2017

الوحدة: يوم

المؤشرات	زمن دوران السفينة			معيار نسبة انتظار السفن %
	الوقت على الرصيف	وقت الانتظار	المجموع	
السنة				
2009	3.77	2.10	5.87	55.7
2010	3.43	1.00	4.43	29.15
2011	3.52	1.03	4.55	29.26
2012	3.60	1.18	4.78	32.78
2013	4.37	2.64	7.01	60.41
2014	4.04	2.27	6.31	56.19
2015	3.95	2.34	6.29	29.24
2016	3.56	1.30	4.86	36.52
2017	2.93	0.96	3.89	32.76

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على التقارير السنوية لمؤسسة ميناء الجزائر.

نستنتج من الجدول الآتي:

● سجل متوسط زمن دوران السفن المعالجة من طرف مؤسسة ميناء الجزائر تحسناً خلال سنتي 2009 و 2010 بنسبة 3,77% و 24.53% على الترتيب. أما الوضعية بالنسبة للسنوات 2011، 2012 و 2013 عرفت تراجعاً ملحوظاً خاصة في سنة 2013، والتي سجلت فيها أسوأ نسبة تغير وهي 46.65%. إلى أنه مقارنة بسنوات 2014، 2015، 2016 و 2017 عرف تحسناً كبيراً خاصة في سنتي 2016 و 2017 بنسبة 22.73% و 19.96% على الترتيب.

من أجل تفسير هذه التغيرات في معدلات زمن دوران السفينة، يمكن تقسيم وقت البقاء في الميناء إلى جزئين رئيسيين هما: وقت الانتظار والوقت على الرصيف:

سجلت معدلات أوقات مكوث السفن في البندر (عرض الساحل) وعلى الأرصفة معدلات مرتفعة نسبياً على العموم بالمقارنة مع معدلات الموانئ العالمية. ونلاحظ من خلال تحليل الأرقام والمؤشرات وجود إنخفاض في معدل انتظار السفن في البندر (عرض الميناء) ب 4.11% في سنة 2009 مقارنة مع السنة السابقة (انتقل من 2,19 يوم في سنة 2008 إلى 2,10 يوم في سنة 2009)، وانخفاض

بنسبة 52.38 % في سنة 2010. وبنفس الوتيرة، بلغت نسب إنخفاض الوقت على الرصيف 3.58% في سنة 2009 (انتقل من 3,91 يوم في سنة 2008 إلى 3,77 يوم في سنة 2010) و 9.02 % في سنة 2010.

خلال السنوات 2011، 2012 و 2013 كان المردود المينائي مقبولا، وعرفت معدلات الانتظار في البندر والمكوث على الرصيف ارتفاعا بنسب متفاوتة، وصلت في سنة 2013 إلى 123.73 % و 21.39% على الترتيب. ويرجع هذا التغير أساسا إلى²⁵:

- ارتفاع حركة الملاحة وحجم البضائع؛
- تم في الثلاثي الرابع من سنة 2013، تمديد مدة مكوث السفن الناقلة للحبوب بالميناء بسبب عملية التبخير (opération de fumigation) التي أصبحت إلزامية من طرف مصالح مراقبة الحدود من جهة، وتباطؤ تفريغ الساحة المينائية لأسباب تخص المتعامل الديوان الجزائري للحبوب، وتوقيف إستغلال خط السكك الحديدية رقم 85 من جهة أخرى؛
- مخالفات بعض أصحاب السفن حاملات الحاويات ذات الحجم والغاطس الكبير، والتي لا تستطيع الرسو إلا على مستوى نهائي الحاويات (ميناء الجزائر العالمي)؛
- نقص في وسائل المناولة واستغلالها المفرط لمواجهة تطور الحركة المينائية المسجل في سنة 2013، وهي من الأسباب التي أثرت على السير الحسن لعمليات مناولة السفن.

خلال السنوات 2014، 2015، 2016 و 2017 سجلت معدلات الانتظار في البندر والمكوث على الرصيف انخفاضا، وصل في سنة 2017 إلى 26.15% و 17.70% على الترتيب، ويمكن تفسير هذا التحسن ب:

- إدخال خط السكك الحديدية رقم 85 حيز الخدمة؛
- تراجع إجمالي البضائع المتداولة؛
- المؤشر الفعلي لنسبة انتظار السفن أكبر من المؤشر المعياري (20% فأدنى)، وكل النسب ما عدا الانخفاض المسجل بين سنتي 2009-2010، سجلت تزايدا مستمرا. وهذا يعني أن السفن تقضي جزءا كبيرا من الوقت في انتظار الحصول على خدمات المناولة. وهو ما يستدعي تدخل الإدارة لاتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الوضع المينائي وتخفيض أوقات الانتظار، والتي لها تأثير على تخفيض تكاليف الميناء وتحقيق الإيرادات.

3. مؤشرات الإنتاجية: يوضح الجدول التالي أهم هذه المؤشرات:

الجدول رقم (5): تطور مؤشرات إنتاجية مؤسسة ميناء الجزائر خلال الفترة 2009 - 2017

الوحدة: طن/مركز الرسو الواحد؛ طن/متر

المؤشرات	الشحنات المتداولة لمركز الرسو الواحد (طن/مركز الرسو الواحد)	الشحنات المتداولة لكل متر من الرصيف (طن/متر)
2009	284046.91	1761.20
2010	238778.14	1480.52
2011	254665.66	1579.03
2012	267532.94	1658.81
2013	293977.11	1822.77
2014	320332.66	1986.19
2015	339715.29	2106.37
2016	329932.17	2045.71
2017	325642.74	2019.11

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على التقارير السنوية لمؤسسة ميناء الجزائر.

يتضح من الجدول ما يلي:

إنتاجية مركز الرسو متغيرة من سنة لأخرى نتيجة التغير الحاصل في كميات البضائع المتداولة. ماعدا الانخفاض الملحوظ الحاصل بين سنتي 2009 و 2010 بنسبة 15.94%، سجلت إنتاجية مركز الرسو ارتفاعا متزايدا. ونفس الأمر بالنسبة للشحنات المتداولة لكل متر من الرصيف.

بالرغم من التحسن الملحوظ في المؤشرات المذكورة خلال فترة الدراسة، إلا أنها لا تزال منخفضة. وهو ما يدل على انخفاض وتيرة المناولة، التي يمكن تفسيرها بالعوامل التالية:

- عمليات التعبئة، التغليف والرص غير المحكمة للبضائع؛
- استئجار سفن قديمة لا تتجاوب مع البضائع المنقولة؛
- اهتراء عتاد السفينة ووسائلها؛
- بطء، ضعف وأعطاب متكررة لوسائل الرفع والمناولة؛
- امتلاء ساحات التخزين خلال عمليات المناولة خاصة بالنسبة للحاويات والطرود الكبيرة؛
- نقص في وسائل الرفع ومناولة السفن خاصة بالنسبة للحمولات الكبيرة؛
- أدت القيود المفروضة من طول الأرصفة وعمق العاطس إلى منع استقبال ناقلات الحاويات المتطورة، والتي تم تنظيم دوراتها من خلال الأرضيات المينائية الوسيطة الخارجية والمتمثلة في الموانئ المحورية أو مراكز إعادة الشحن.

IV- الخلاصة :

تعتبر مؤسسة ميناء الجزائر من أهم المؤسسات المتواجدة بالقطر الجزائري، ولقد عرفت مؤخرا عدة تطورات ميزت الفترة (2009-2017) وخاصة سنة 2009، بعضها كان مسجلا ضمن الأهداف التي سطرها مؤسسة ميناء الجزائر، وأحداث أخرى غير متوقعة والتي يجب على المؤسسة أن تتكيف معها، نذكر أهمها:

- منح إمتياز تسيير وإستغلال ثنائي حاويات ميناء الجزائر للشريك الإماراتي موانئ دبي العالمية، حيث تم إنشاء مشروع مشترك "ميناء الجزائر العالمي" في 15 فيفري 2009؛
- نظرا لإختناق ميناء الجزائر وإنشاء محطة تحلية مياه البحر شرقا، أصبح من المستحيل توسعة الميناء لمعالجة مشكلة الاختناق، لذا تم صدور قرار السلطات العمومية بمنع رسو سفن البضائع غير المعبأة في الحاويات. بميناء الجزائر وتوجيهها إلى الموانئ الوطنية الأخرى، دخل هذا القرار حيز التنفيذ في 01 أكتوبر 2009؛
- الظرف الإقتصادي الدولي (الركود الإقتصادي)؛
- سياسة رفع الأجور؛
- المنافسة المهددة من الموانئ المجاورة في البحر الأبيض المتوسط؛
- تطور التجارة الخارجية؛
- آلية ومكننة الوظائف المينائية؛
- الاتجاه المتزايد نحو تداول البضائع المعبأة في الحاويات (التحوية)؛
- التطور المستمر في الإدارة الإلكترونية.

كان لهذه المتغيرات تأثير واضح على النشاط المينائي للمؤسسة والذي يتضح من خلال تتبع تطور مؤشرات الأداء التشغيلي. وبالرغم من التحسن الملحوظ في المؤشرات المذكورة خلال فترة الدراسة، إلا أنها لا تزال منخفضة مقارنة مع المعدلات العالمية. وهو ما يدل على انخفاض وتيرة المناولة.

بناءا على نتائج الجانب التطبيقي، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتي نراها مناسبة للمؤسسات المينائية:

- الحد من الإجراءات البيروقراطية التي تميز المعاملات الإدارية، مع التأكيد على ضرورة توفير الإدارة الإلكترونية للموانئ، بحيث تعتبر من أهم ما يميز الموانئ الحديثة.
- باعتبار العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في مستويات أداء الموانئ، فتكوينه وتأهيله أصبح أمرا حتميا لتحقيق أهداف الميناء.

- جذب رأس المال الخاص للاستثمار في الموانئ وتحسين الكفاءة من خلال تحرير الأنشطة المينائية، بغية خلق تنافسية في تقديم أحسن الخدمات وبأقل التكاليف. ومن ثم يتغير دور مؤسسات القطاع العام من التقديم المباشر للخدمات إلى التنظيم والمراقبة.
- تفعيل الأنشطة اللوجستية، ففي ضوء التطورات التي يشهدها الإقتصاد العالمي أضحت التميز التنافسي في الموانئ لا يتوقف على تقديم خدمات منخفضة التكاليف أو تطبيق اقتصاديات الحجم، وإنما تعدى ذلك إلى التركيز على تقديم قيم مضافة للسلع المتداولة، تحسين بيئة الأعمال، فهم متطلبات عملاء الميناء ووضع خطط واستراتيجيات تمكن من تقديم خدمات متميزة.

- الإحالات والمراجع:

- ¹ هشام بوريش، رجم نصيب (2018)، إدارة الموانئ البحرية في ظل العولمة الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار الإعصار للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 100-101.
- ² محمود حامد (2013)، اقتصاديات النقل الدولي (البري والبحري والجوي)، الدار الجامعية، مصر، ص ص 77-80.
- ³ ربيعة حملاوي (2008)، "مردودية المؤسسات المينائية، دراسة حالة مؤسسة ميناء الجزائر "L'EPAL"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص 281.
- ⁴ ONP : Office National des Ports
- ⁵ SONAMA : Société Nationale de Manutention
- ⁶ Chaouki Bouri (sans l'année de publication), **La logistique du commerce extérieur en Algérie : théorie et pratique**, 1 ère édition, IDIK, Alger, p23.
- ⁷ SONATMAG : Société National de Transit et de Magasinage
- ⁸ ربيعة حملاوي، مرجع، سبق ذكره، ص 8.
- ⁹ الجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي، مرسوم تنفيذي رقم 99-199 المحدد للقانون الأساسي النموذجي للسلطة المينائية، الجريدة الرسمية رقم 57، 22 أوت 1999، على الخط: <https://www.joradp.dz/HAR/Index.htm> (تاريخ الزيارة 25 سبتمبر 2019)، المادة رقم 2.
- ¹⁰ نفس المرجع، المادة رقم 4 و 5.
- ¹¹ DPW : Dubai Ports World
- ¹² M'hammed Setti, Fatima-Zohra Mohamed-Cherif et César Ducruet (2011), **"Les ports Algériens dans la mondialisation : la fin du paradoxe ?"**, Méditerranée, n° 116, France, p90.
- ¹³ Ibid., p91.
- ¹⁴ Entreprise Portuaire d'Alger
- ¹⁵ Entreprise portuaire d'Alger : Direction organisation et contrôle de gestion (2012), **Mise à niveau des structures de l'EPAL – phase I : Fonction administrative**, Alger, Décembre, pp4-5.
- ¹⁴ Entreprise portuaire d'Alger : Direction exploitation et réglementation, port d'Alger (2014, 13 Aout) : **Plan délimitation des aires d'entreposage.**
- ¹⁷ حاجي فطيمة، مهديد فاطمة الزهراء (2019)، واقع وتحديات القدرات اللوجيستية في الجزائر دراسة حالة ميناء بجاية خلال الفترة 2012-2017، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية 08 (01)، الجزائر، ص ص 617-618.
- ¹⁸ Direction Générale E.P.A.(2009), **"Trafic Marchande"**, Port d'Alger, Hors-série, p14.
- ¹⁹ Loc. cit.
- ²⁰ Loc. cit.
- ²¹ المديرية العامة لمؤسسة ميناء الجزائر (2009)، "الافتتاحية"، ميناء الجزائر، عدد خاص، ص 6.
- (22): - Entreprise portuaire d'Alger, Direction organisation et contrôle de gestion (2013), **Rapport d'exécution du plan annuel**, p13;
- Entreprise portuaire d'Alger, Direction organisation et contrôle de gestion (2011), **Rapport d'exécution du plan annuel**, p12.
- ²³ Entreprise portuaire d'Alger, Direction organisation et contrôle de gestion (2013), op.cit., p13.

²⁴ Entreprise portuaire d'Alger : Direction organisation et contrôle de gestion (2019), **rétrospectives des trafics portuaires-port d'Alger, période 2012/2017 statistiques**, p4.

²⁵ Entreprise portuaire d'Alger, Direction organisation et contrôle de gestion (2013), op.cit., pp24-25.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

نعيمة بن عبد الرحمان ، ربعة حملاوي (2020)، تقييم الأداء التشغيلي لمؤسسة ميناء الجزائر خلال الفترة (2009-2017)، مجلة المؤسسة، المجلد 09 (العدد 01)، الجزائر : جامعة الجزائر-3، ص.ص 243-256.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري -
منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).

مجلة المؤسسة مرخصة بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Entreprise Review is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license** (CC BY-NC 4.0).