مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: التشاركية في قطاع النقل البحري (محطة حاويات اللاذقية الدولية نموذجاً)
اسم الكاتب: د. نور الدين هرمز، د. عماد الدين عبدالحي، سامر أحمد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4463
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 13:25 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (35) العدد (7) 2013
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (35) No. (7) 2013

التشاركية في قطاع النقل البحري
(محطة حاويات اللاذقية الدولية نموذجاً)

الدكتور نور الدين هرمز*
الدكتور عماد الدين عبد الحي**
سامر احمد***

(تاريخ الإيداع 9 / 7 / 2013. قُبِل للنشر في 9 / 12 / 2013)

□ ملخّص □

يتناول هذا البحث موضوعاً اقتصادياً هاماً حظي باهتمام كبير من قبل الحكومة وقطاع الأعمال في سورية وهو موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إدارة المرافق الاقتصادية، ويناقش هذا البحث تجربة التشاركية في قطاع النقل البحري وبالتحديد في مرفأ اللاذقية. سيتناول البحث واقع مرفأ اللاذقية ودوره في التجارة الخارجية السورية والأسباب التي دعت إلى تطبيق التشاركية في إدارة نشاط الحاويات والأهداف التي حددتها شركة المرفأ وواقع العمل في محطة حاويات اللاذقية. ويهدف البحث إلى تقويم تجربة التشاركية في مرفأ اللاذقية من خلال تحليل واقع عمل شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية والنتائج التي حققتها خلال السنوات الثلاث الأولى والفوائد التي حققتها شركة مرفأ اللاذقية من تطبيق التشاركية، وسيصل البحث إلى نتائج مهمة وبعض التوصيات لتطوير تجربة التشاركية في مرفأ اللاذقية بشكل خاص وقطاع النقل البحري بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: عقود التشاركية، محطات الحاويات، مرفأ الأدوات ، المرفأ الخدمي، مرفأ اللاذقية ،شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية.

* أستاذ – قسم الاقتصاد والتخطيط – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.
** أستاذ مساعد– قسم القانون التجاري البحري – كلية الحقوق – جامعة حلب – حلب – سورية.
*** طالب دراسات عليا – قسم الاقتصاد والتخطيط – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (35) العدد (7) 2013
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (35) No. (7) 2013

Participation in the maritime transport sector (Lattakia international container terminal(LICT)model)

Dr. Nouraldeen Hermez*
Dr.Imad Eldin Abdul Hay**
Samer Ahmad***

(Received 9 / 7 / 2013. Accepted 9 / 12 / 2013)

□ ABSTRACT □

This research addresses an important economic issue, which is the subject of partnership between the public and private sectors in economic facilities management, this research discusses the participatory experience in the maritime transport sector, specifically in Lattakia port.

The research will address the reality of Lattakia port situation and its role in the Syrian foreign trade and the reasons for the application of participatory management of containers activity and targets set by the port company, and the nature of working in Lattakia container terminal.

The research aims to assess the experience of participatory in Lattakia port, through the analysis the nature of Lattakia international container terminal(LICT)company, and results achieved during the first three years, and the benefits that Lattakia port company achieved by the application of participatory, and will search to the important results and some recommendations for the development experience of participatory in Lattakia port particular, and the maritime transport sector in general.

Keywords: Participation contracts, container terminals, port tools, service port, Lattakia port, Lattakia international container terminal(LICT)company.

* **Professor, Department of economic planning, Economic Faculty, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
** **Associate professor, marine economic law, faculty of law, Aleppo university, Aleppo, Syria.**
*** **Postgraduate Student, Department of economic planning, Economic Fuculity, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

يحتل النقل البحري مركز الصدارة بين وسائط النقل المختلفة، حيث يستحوذ على القسم الأكبر من سوق النقل الدولي نظراً لانخفاض تكاليفه مقارنةً مع باقي وسائل النقل حيث إن 89,6% من حجم التجارة العالمية تتم عبر البحر وتمثل 70,1% من قيمتها[1] ، وباتت تمثل خدماته المتميزة قوة دفع هامة لاقتصاد الدول، فكفاءة خدمات النقل البحري تنعكس إيجاباً على أسعار السلع من خلال تخفيض تكاليف النقل البحري من والى الدولة إضافة إلى الإيرادات المالية الكبيرة التي تحققها الدولة من خلال استخدام مرافئها المتطورة وعبور السلع والبضائع أراضيها[2].

لقد باتت صناعة النقل البحري صناعة دولية تقوم على أساس التنافس فيما بين الدول لجذب الخطوط والشركات الملاحية إليها، فهي من أكثر الصناعات حرية وانفتاح ولديها أعقد وأكثر أنظمة السوق تطوراً كما أنها من أكثر الأنشطة دوليةً وأكثرها كثافة في رأس المال، وأصبحت تحتضن تقريباً كل التطورات الجديدة في تكنولوجيا النقل والاتصال عن بعد، وهي من القطاعات الاقتصادية التي أسهمت بشكل كبير في تطور الاقتصاد العالمي بشكل عام وفي العولمة الاقتصادية بشكل خاص. ومما لاشك فيه أن هذه الصناعة ستبقى في تطور متنامي بسبب النمو الدائم في حجم المبادلات التجارية الدولية . وقد تغير قطاع النقل البحري تغيراً جذرياً خلال القرن الماضي خصوصاً بعد إدخال أسلوب النقل بالحاويات في الخمسينيات مما دعا إلى بذل كافة الجهود للتأقلم مع التطورات الجديدة في سواءً من حيث تكبير حجم السفينة أو اندماج الشركات الملاحية، وأدى إلى ظهور أساليب جديدة في الإدارة لتقديم الخدمات المرفئية بالجودة والسرعة وبأقل كلفة، وتمّ فتح المجال أمام القطاع الخاص للمساهمة في إدارة وتشغيل المرافئ البحرية وفق عقود التشاركية بين القطاعين العام والخاص.

وانسجاماً مع التطورات في قطاع النقل البحري فقد تم تطبيق تجربة التشاركية في مرفأ اللاذقية وإقامة محطة خاصة لتناول الحاويات في مرفأ اللاذقية، وقد بدأ العمل بها منذ عام 2009 بإدارة ائتلاف شركات(شركة cma cgm، شركة Terminal link، شركة سورية القابضة) تحت اسم شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية *LICT بهدف رفع مستوى الأداء وتحقيق زيادة في عدد الحاويات المتناولة تصل الى مليون حاوية سنوياً.

أهمية البحث وأهدافه:

هدف البحث:

يهدف البحث إلى بيان أثر التشاركية على كفاءة إدارة مرفأ اللاذقية من خلال تقويم تجربة التشاركية في مرفأ اللاذقية وتحليل واقع العمل في محطة حاويات اللاذقية الدولية والنتائج التي حققتها خلال ثلاث سنوات من عملها ومدى تحقيق شركة المرفأ لأهدافها المالية والاستثمارية والتشغيلية من تطبيق التشاركية.

أهمية البحث:

يعتبر موضوع التشاركية بين القطاعين العام والخاص من المواضيع التي شكّلت إحدى العناوين الرئيسية للسياسات الاقتصادية التي انتهجتها الحكومة السورية في فترات سابقة، ويعتبر قطاع النقل البحري من أول القطاعات التي تمّ تطبيق تجربة التشاركية فيها، لذلك فإن تقويم تجربة التشاركية يحظى بأهمية كبيرة لمعرفة مدى نجاح التجربة والسلبيات التي انطوت عليها والصعوبات التي واجهتها وتقديم مقترحات لإنجاح التشاركية في قطاع النقل البحري

*** LICT اختصار لعبارة Lattakia International Container Terminal أي محطة حاويات اللاذقية الدولية.**

خاصة وباقي القطاعات عموماً. ونشير إلى أنه لا توجد دراسات سابقة عن موضوع التشاركية في قطاع المرافئ البحرية مما يكسب البحث أهمية إضافية.

فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضية التالية:

إنّ أسلوب التشاركية بين القطاعين العام والخاص لا يؤثر على ربحية وكفاءة إدارة مرفأ اللاذقية.

منهجية البحث:

سيتم استخدام المنهج الإحصائي والمنهج الوصفي التحليلي، حيث سنقوم بجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بعمل شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية من المصادر المتوفرة (التقارير والمجموعات الإحصائية، الزيارات الميدانية إلى موقع العمل للحصول على معلومات تتعلق بنظام تشغيل وإدارة محطة الحاويات ومؤشرات الأداء)، ومن ثم دراستها وتحليلها وذلك بتطبيق الأساليب الإحصائية (معدلات النمو والنسب المئوية).

مشكلة البحث:

أثار موضوع التشاركية في مرفأ اللاذقية العديد من الآراء ووجهات النظر حول جدوى قيام القطاع الخاص بإدارة مرفق اقتصادي مهم سواءً على مستوى القطر ودوره في التجارة الخارجية والإيرادات التي يرفد بها الخزينة العامة، أو على مستوى محافظة اللاذقية والوظيفة الاجتماعية التي يقوم بها من حيث توفير فرص عمل لمئات الشباب العاطل عن العمل. وبالتالي فإنّ مشكلة البحث هي الإجابة على السؤال:

ما هي أهمية وفعالية التشاركية في قطاع النقل البحري في سورية؟

أوّلاً– أهمية المرافئ البحرية السورية:

لقطاع النقل البحري أهمية كبرى في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية سواء في الدول المتقدمة أم النامية من خلال الفوائد الاقتصادية التي يحققها وتأثيره المباشر على حركة التجارة الخارجية وميزان المدفوعات وحجم الدخل القومي، وتلعب المرافئ البحرية دوراً كبيراً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية, فالمرفأ الذي يتمتع بميزة تنافسية من حيث الموقع وجودة الخدمات والبنى التحتية والكفاءة والسرعة في الأداء إضافة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يكون مقصداً للسفن من كافة الدول ونتيجة لذلك ترتفع إيرادات هذا المرفأ بما يزيد في الدخل القومي للبلد، فقدوم أية سفينة إلى المرافئ السورية تؤدي إلى سلسلة من الأنشطة ذات العلاقة /وكالات بحرية . تفريغ . شحن . صيانة.تأمين بحري ...) وغيرها من الأنشطة التي تؤدي إلى خلق فرص عمل جديدة ونشاط اقتصادي ينتج إيراداً للدولة.

بشكل عام تقوم المرافئ البحرية بالعديد من الوظائف التي تخدم الاقتصاد القومي للبلد, والتي تسهم إلى حد كبير في ازدهار العلاقات التجارية بين الدول، ويمكن تلخيص الوظائف الرئيسة للمرافئ في النقاط الآتية [3] :

- وظيفة التبادل التجاري:Trade Function

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

- وظيفة النقل : Transport function

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

- وظيفة العمالة: Employment Function

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

- الوظيفة الصناعية Industrial function

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

- وظيفة مالية: Currency function

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

- وظيفة سياسية:Political function

للمرافئ دورٌ هامٌ في تدعيم الاستقلال الاقتصادي والسياسي للدولة, فالدولة التي تتمتع بمنافذ بحرية مباشرة على العالم الخارجي تتمتع بحرية أكبر في تجارتها الخارجية وتكون بعيدة عن تأثير ضغوط الدول المجاورة والتي تشكل مراكز عبور للتجارة الدولية. تقوم المرافئ البحرية السورية بدور كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال مجموعة من الفوائد الاقتصادية التي تحققها، حيث تعتبر مصدراً هاماً من مصادر الدخل القومي إضافة إلى مساهمتها في التخفيف من البطالة، وخلق فرص عمل جديدة، وتساهم في دعم ميزان المدفوعات من خلال تشجيع تسجيل السفن تحت العلم الوطني من خلال منحها ميزات تفضيلية، كما تساهم المرافئ البحرية في دعم الصادرات الوطنية حيث ‘ن رسوم الموانئ تدخل ضمن السعر النهائي للمنتج، لذلك فإن سرعة وجودة الخدمات المرفئية ستؤدي إلى تخفيض قيمة الرسوم التي ستلحق بالصادرات وبالتالي تخفيض أسعارها وكذلك الأمر بالنسبة للواردات.

في سورية تعتبر المرافئ السورية الشريان الأساسي للتجارة الخارجية السورية وبوابة عبور إلى العراق ومنطقة الخليج العربي، وقد أسهمت بشكل كبير في بناء الاقتصاد الوطني حيث تمّ استيراد الآلات والمصانع ومختلف أنواع

المواد اللازمة لقيام الصناعات عن طريق المرافئ البحرية في بداية النمو الصناعي، وتم تصدير معظم المنتجات الزراعية (كالحبوب والقطن) عبر هذه المرافئ، وبالتالي لعبت المرافئ دور المحرك والمحفز للتجارة الخارجية والتنمية الاقتصادية بشكل عام.

وتساهم المرافئ السورية بنقل أكثر من (60%) من حجم التجارة الخارجية السورية السلعية، وبالتالي تعتبر المحرك الأساسي وقاطرة نمو قطاع التجارة الخارجية خصوصاً المستوردات، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(1) حجم التجارة المنقولة عبر مرفأي اللاذقية وطرطوس إلى حجم التجارة الخارجية السورية السلعية (بدون نفط) خلال أعوام(2010/2006). الوحدة ألف طن

العام	التجارة الخارجية السورية* بدون النفط	الصادرات والواردات المنقولة عبر مرفأي اللاذقية وطرطوس*	النسبة%
2006	33097	19735	60
2007	26299	19190	73
2008	31809	19741	62
2009	34160	22179	65

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

وتكتسب تجارة الترانزيت أهمية بالغة بالنسبة للمرافئ السورية نظراً لموقعها المتميز، حيث تنقل عبر المرافئ السورية قسماً من الواردات المنقولة بحراً إلى العراق والأردن وبعض دول الخليج العربي. ويوجد في سورية مرفأان تجاريان هما مرفأ اللاذقية ومرفأ طرطوس ، والجدول التالي يبين إجمالي الإنتاج لمرفأي اللاذقية وطرطوس:

الجدول رقم(2) إنتاج المرافئ البحرية السورية خلال أعوام(2010/2003) الوحدة طن

المرفأ	العام	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
مرفأ اللاذقية	الوارد	5082584	6238642	6931398	6349314	6799812	8286608	7305296
	الصادر	1018769	1083326	1161751	1471367	1261930	1276860	1363030
	المجموع	6101353	7321968	8093149	7820681	8061742	9563468	8668326
مرفأ طرطوس	الوارد	7826555	9643274	9772854	9635560	10766513	12425541	10716891
	الصادر	1888837	2731719	2993933	2947534	2172362	1697466	2732273
	المجموع	9715392	12374993	12766787	12583094	12938875	14123007	13449164
إجمالي الصادرات والواردات (إنتاجية المرافئ السورية)		15816745	19696961	20859936	20403775	21000617	23686475	22117490

المصدر: إحصائيات مرفأي اللاذقية وطرطوس للأعوام محل الدراسة

***تشمل التجارة الخارجية السورية (الصادرات+الواردات+إدخال مؤقت+إعادة تصدير+ترانزيت)**

***تشمل الصادر والوارد والترانزيت وتمّ احتساب وزن البضائع داخل الحاويات والبضائع العامة وحذف وزن الحاويات.**

ويتميز مرفأ اللاذقية بقربه من المنطقة الشمالية والشمالية الشرقية كحلب وادلب والحسكة والرقة، ويعتبر مدخل رئيسي للترانزيت المتجه أو القادم من العراق والسعودية والأردن ودول آسيا الوسطى. تبلغ الطاقة الإنتاجية التصميمية لمرفأ اللاذقية 8 مليون طن سنوياً وقد حقق المرفأ معدلات نمو جيدة بلغت أكثر من (40%) مابين عامي (2010/2004). ويعتمد مرفأ اللاذقية بشكل أساسي على السوق المحلية التي تشكل أكثر من 90% من حركته الملاحية، وبلغ إنتاج مرفأ اللاذقية عام 2009 أكثر من(9.5) مليون طن، وتراجع هذا المؤشر بمعدل 9.3% إلى (8.6) مليون طن عام 2010. ويعتبر مرفأ اللاذقية المرفأ الأول في سورية في مجال تناول الحاويات، حيث شكّلت حركة الحاويات حوالى (62%) من إجمالي حركته الملاحية كمعدل وسطي مابين عامي (2010/2004)، فيما تساهم حركة البضائع العامة بنسبة منخفضة لا تتجاوز 38% من إجمالي الحركة. والجدول التالي يبن الحركة الملاحية لمرفأ اللاذقية حسب النوع:

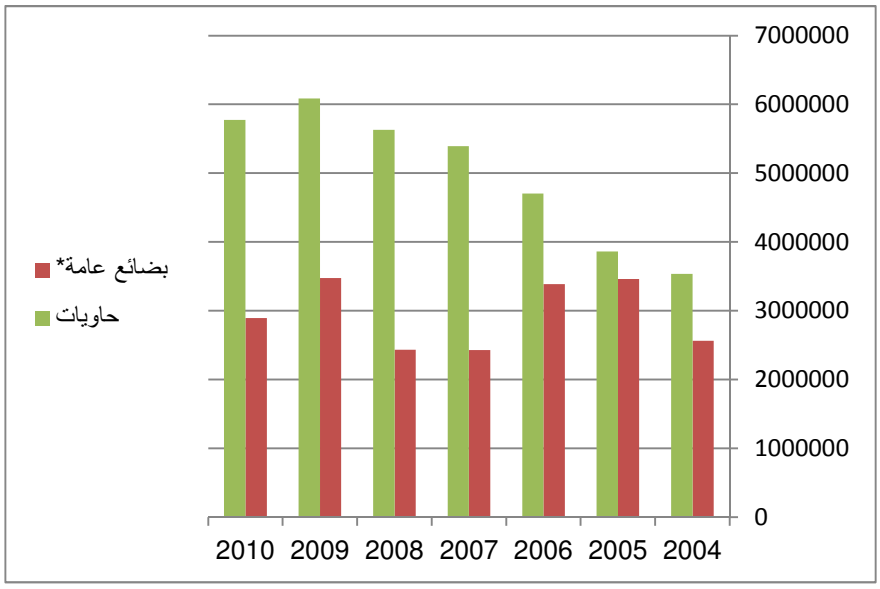
الجدول رقم(3) الحركة الملاحية لمرفأ اللاذقية حسب النوع خلال أعوام (2010/2003). الوحدة طن

العام	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
بضائع عامة[1]	2563121	3461378	3389471	2429894	2431870	3478188	2893148
حاويات TEU[2]	3538232	3860590	4703678	5390787	5629872	6085280	5775178
المجموع	6101353	7321968	8093149	7820681	8061742	9563468	8668326

المصدر: المجموعات الإحصائية لمرفأ اللاذقية للأعوام محل الدراسة.

الشكل التوضيحي رقم/1/ توزع الحركة الملاحية لمرفأ اللاذقية حسب النوع :

الشكل من إعداد الباحث

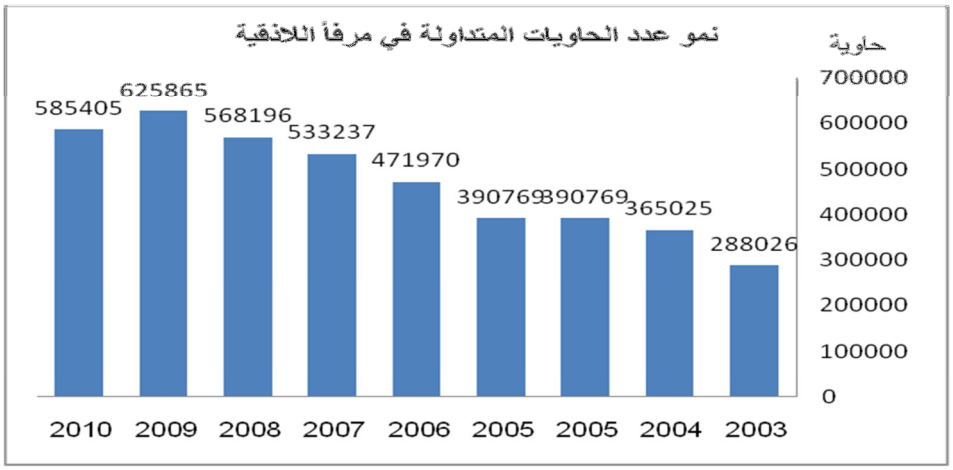


[1] **البضائع العامة تشمل بضائع الفرط كالحديد والخشب والبضائع الدوكما كالحبوب.(كل ما يرد خارج الحاويات يدخل ضمن البضائع العامة).**

[2] **(TEU) هي اختصار لعبارة twenty equality unite وهي وحدة قياس موحدة تعني حاوية مكافئة قياس 20 قدم.**

وحقق مرفأ اللاذقية معدلات نمو عالية على صعيد عدد الحاويات المتناولة، حيث تضاعف عدد الحاويات مابين عامي (2010/2003) وحقق المرفأ في عام 2009 عدداً قياسياً بلغ /625/ألف حاوية وتراجع عام 2010 إلى /585/ ألف حاوية. والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل التوضيحي رقم(2) تطور عدد الحاويات المتناولة في مرفأ اللاذقية خلال أعوام(2010/2003)



الشكل من إعداد الباحث

أمّا على صعيد الإيرادات فقد حققت شركة مرفأ اللاذقية نموّا في إيراداتها وصل إلى ما يزيد عن 3.5 مليار ليرة سورية عام 2009 وتراجعت عامي 2011\2010 بسبب انخفاض الإنتاجية. والجدول التالي يبيّن إيرادات شركة مرفأ اللاذقية خلال عدة سنوات.

الجدول رقم(4) إيرادات شركة مرفأ اللاذقية مابين عامي(2011/2002)

العام	الإيرادات (مليون ل.س)
2002	833
2003	1145
2004	1899
2005	2447
2006	2493
2007	2373
2008	2762
2009	3595
2010	2859
2011	2551

المصدر: النشرات الإحصائية لشركة مرفأ اللاذقية للأعوام محل الدراسة

ثانياً– مفهوم التشاركية:

حظي موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص باهتمام كبير من قبل الحكومات والمجتمعات في معظم دول العالم بسبب الحاجة إلى حشد كافة طاقات المجتمع لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأصبحت التشاركية في السنوات الماضية ظاهرة مسيطرة نظراً لعدم كفاية الاستثمارات والضغوط المتزايدة على الميزانيات الحكومية، إضافة إلى قصور المؤسسات الحكومية في تقديم الخدمات بكفاءة دائمة مما استدعى الحاجة إلى تطبيق أساليب القطاع الخاص في تقديم الخدمات وإدارة المشاريع التي كانت تدار بشكل أساسي من قبل القطاع العام. وقد بدأت التشاركية بين القطاعين العام والخاص في مشاريع البنية التحتية (كالاتصالات، والطرق) ولكن حالياً امتدّت عقود التشاركية لتشمل معظم القطاعات كالصحة والتعليم.

وتعرّف عقود التشاركية PPP[1] : بأنها اتفاقية عقدية طويلة الأجل بين القطاع العام والقطاع الخاص الهدف منها تقديم الخدمات العامة (كلياً أو جزئياً) وإنشاء البنية التحتية الجيدة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، عن طريق الاستفادة من كفاءة القطاع الخاص وإمكاناته المادية وخبراته مع نقل جزء من المخاطر إليه[4].

وبالتالي فإن جوهر التشاركية هو تنظيم الأدوار بين الدولة والقطاع الخاص بحيث يكون لكل شريك دور خاص به يتكامل مع بعضهما البعض في إطار تنموي واحد. وتلجأ الدولة إلى عقود التشاركية لتحقيق مجموعة من الأهداف، وأهمها[5]:

- تغيير نشاط الحكومة من التشغيل للبنية الأساسية والخدمات العامة إلى وضع الاستراتيجيات ومراقبة وتنظيم الخدمة.
- توفير الموارد للقطاعات الحكومية الخدمية.
- الحصول على التقنية الحديثة اللازمة والغير متوفرة محلياً.
- توفير العملة الأجنبية التي تحتاجها الحكومة.
- خلق فرص عمل جديدة.
- تجنب مساوئ الخصخصة.
- تشجيع سوق الاستثمار ورأس المال الخاص.
- تقاسم المخاطر بين القطاعين العام والخاص.
- إشراك القطاع الخاص في عملية التنمية.

وتتعدد أشكال الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص حيث تطوّرت أنواع عديدة حسب خصوصية وأهداف كل مشروع، ومن أهم عقود التشاركية هي[6]:

▪ عقد الإدارة: هو اتفاق تتعاقد من خلاله هيئة أو مؤسسة حكومية مع شركة خاصة لإدارة وتشغيل هذه المؤسسة أو جزء منها دون أن تنتقل الملكية. وأهم مزايا هذا الأسلوب هو قيام المستثمر باستخدام أساليب إدارية حديثة وتخفيض التكاليف وتحقيق كفاءة الأداء إضافة إلى تنشيط الشركات أو المؤسسات الغير ناجحة، ولكن يعاب على هذا الأسلوب في أن نجاحه يعتمد على خبرة الشركة الخاصة و المسؤولية الاستثمارية تبقى على الحكومة إضافة إلى أن هذا الأسلوب قد يؤثر تأثيراً مباشراً على عمالة التشغيل القائمة وتجعلهم عمالة زائدة في حال لم يتم الاستعانة بهم.

---

[1] **PPP هي اختصار للكلمات(PUBLIC– Private– Partnership)**

▪ عقود الامتياز: هو عقد يتم من خلاله تحويل حقوق التشغيل والتطوير إلى القطاع الخاص(يتضمن كل حقوق التأجير بالإضافة إلى النفقات الاستثمارية) ويتميز هذا الأسلوب بأنه يخفف الأعباء الاستثمارية عن الدولة ويعطي فرصة أكبر للدولة لتنظيم ومراقبة العملية الاستثمارية ومستوى الجودة وضبط الأسعار، ويساهم في جذب المهارات التقنية والإدارية المتطورة. وتتمثل عيوب هذا الأسلوب في صعوبة إيجاد مستثمرين نظراً للحجم الكبير لبعض الاستثمارات التي يتطلبها مثل هذا النوع من العقود، إضافة إلى أن الإجراءات التعاقدية تحتاج إلى جهد كبير ووقت طويل.

▪ عقد الإدارة مع تقاسم الإيرادات: هو حل وسط بين عقد الإدارة وعقد الامتياز بوجود العديد من الخواص والمميزات الموجودة في الطريقتين ولكن يمكن تمييزه عن كلا الطريقتين واعتباره نوعاً مستقلاً. وهنا يتمتع المستثمر بخيارات واسعة وسلطات تشابه تلك التي نراها في عقود الامتياز ولكن المستثمر يحصل على أرباحه من تحصيل نسبة مئوية تتراوح عادة بين 25- 35% من إجمالي الإرباح ولكن المستثمر لا يكون مسؤولاً عن تطوير أية مرافق غير أنه قد يستثمر في تجهيزات ومرافق أخرى حسب الحاجة بقصد المحافظة على معدل الإنتاجية.

▪ عقود الـ B.O.T: وهي علاقة عقدية بين الإدارة العامة والقطاع الخاص لتشييد مشروع وإدارته لفترة محددة وذلك على حساب المستثمر ونفقته دون أن تتكبد الدولة أية نفقات مقابل حصول المستثمر على عائدات المشروع طوال مدة العقد بحيث يمكنه استعادة تكاليف الإنشاء وتحقيق هامش من الربح على أن يقوم المستثمر بنهاية العقد بتسليم المشروع للإدارة بحالة جيدة وصالحة للاستثمار دون مقابل. وكلمة B.O.T هي اختصار لثلاث كلمات انكليزية هي build(البناء) و operate(التشغيل) و Transfer (نقل الملكية).

ويعتبر قطاع النقل البحري من أهم القطاعات التي بدأت فيها التشاركية بين القطاعين العام والخاص بسبب التطورات الكبيرة والمتسارعة التي شهدتها هذه الصناعة، وازدياد الطلب عليها عالمياً مما اقتضى تغييرات في تجهيزات المرافئ البحرية من جهة وأساليب التعامل مع هذا النوع من النقل من جهة أخرى، وأدى إلى ظهور مرافئ متخصصة حسب نوع البضاعة وأهمها محطات الحاويات[7]، وأدّى ذلك إلى تغير في نمط إدارة وملكية المرفأ وتطوّرت تبعاً لذلك أنماط متعددة للإدارة المرفئية، وأهمّها [8]:

- المرفأ الخدمي(Service port): في هذا النموذج تملك السلطة المرفئية كافة الموجودات المتوفرة (ثابتة ومتحركة) وتقوم بتقديم كافة الخدمات المرفئية التقليدية عن طريق العمال الذين تقوم بتعيينهم ويتبعون لها، وترتبط السلطة المرفئية بالوزارة المعنية بشكل مباشر. وتتمثل سلبيات هذا النموذج في هدر الموارد وضعف الاستثمار، وعدم توجه العمليات للعملاء نتيجة التدخل الحكومي والارتباط بميزانية الدولة، إضافة إلى قلة المرونة والبيروقراطية في إدارة الوظائف، كما تؤدي قلة التنافس الداخلي إلى عدم الكفاءة وقلة الابتكار. وكانت تعتبر المرافئ السورية قبل إحداث محطات الحاويات مرافئ خدمية بشكل كامل.
- مرفأ الأدوات(Tools port): تملك السلطة المرفئية الأرض والبنى التحتية والفوقية والأدوات مثل الروافع والحاضنات، وتقوم الشركات الخاصة بعمليات الاستثمار. ولكن مساوئ هذا النموذج تتمثل في أن الشركات الخاصة هي على الغالب ضعيفة باعتبارها لا تستثمر في تجهيزات المرفأ بل تقوم باستخدام اليد العاملة الخاصة بها مما يؤدي إلى قصر مدة الاستثمار وقلة الابتكار.

● مرفأ المشغّل وليس المالك (landlord port): تقوم السلطة المرفئية بتأجير المرفأ أو جزء منه متضمناً البنى التحتية لشركات التشغيل الخاصة التي تقوم بإحضار معداتها الخاصة مثل روافع الرصيف، ويقومون باستخدام عمال من القطاع الخاص لإنجاز الأعمال المرفئية. وتميز هذا النوع بقدرته على التعامل مع متطلبات السوق وتوظيف استثمارات ضخمة في حال كانت عقودهم طويلة الأجل،. و يعتبر هذا النموذج الأكثر انتشاراً في العالم بسبب المزايا التي يحققها والتي يمكن تلخيصها بما يلي[9]:

- ضخامة مبالغ الاستثمار والتي يمكن أن تتجاوز الأرقام المخطط لها من قبل السلطة المرفئية.
- القدرة على تحديد عوائد الاستثمار والتي تتمثل في الأجور التي تدفعها شركات التشغيل للسلطة المرفئية مقابل منحها حقوق الاستثمار، ويتم تحديد هذه العوائد على أساس المساحة أو على أساس نسبة من الإيرادات.
- القدرة على تنظيم استخدام اليد العاملة والاستفادة من فائض العمالة المتوافر لدى السلطة المرفئية.
- الاستفادة من القطاع الخاص في إدارة وتطوير الخدمات المرفئية تحت رقابة السلطة المرفئية ووفق خطة وشروط محددة تنسجم مع الخطة الشاملة للحكومة ضمن عقود تسمى عقود التشاركية بين القطاعين العام الخاص.

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

الشكل التوضيحي رقم(3) يبيّن أنماط الادارة المرفئية وفق الوظائف والمسؤوليات.

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

قطاع عام قطاع خاص

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

وتكتسب عقود التشاركية في قطاع النقل البحري أهمية بالغة للأسباب الآتية:

- قطاع النقل البحري ذو طابع خدماتي.
- تكاليفه الاستثمارية عالية واسترجاعها يحتاج إلى فترة زمنية طويلة.
- يؤثّر النقل البحري بشكل مباشر على التجارة الخارجية للدولة.
- يخضع قطاع النقل البحري والمرافئ البحرية إلى منافسة أجنبية شديدة.
- إنتاجية المرافئ البحرية تؤثر في نمو الاقتصاد الوطني.

كما تمتاز عقود التشاركية في قطاع النقل البحري والمرافئ البحرية في أنها توفر على الخزينة العامة نفقات كبيرة يمكن توجيهها لتقديم خدمات أساسية أخرى للمواطن، إضافة إلى توفير خبرة فنية في مجال إنشاء الموانئ وتشغيلها وتطويرها، وتشغيل يد عاملة جديدة ضمن المرافئ وخارجها نظراً لكثرة الجهات المرتبطة بالأعمال المرفئية، كما تؤدي التشاركية إلى اقتسام المخاطرة بين القطاعين العام والخاص[10].

ثالثاً– التشاركية في إدارة وتشغيل محطة الحاويات في مرفأ اللاذقية:

بدأ التوجه لإشراك القطاع الخاص في تطوير قطاع النقل البحري السوري منذ عام 2007 تماشياً مع استراتيجية الحكومة السورية نحو اقتصاد سوق أكثر فاعلية، واعتبرت المرافئ البحرية من أهم مجالات الاستثمار أمام القطاع الخاص نظراً للعوائد الاقتصادية التي يمكن أن تتحقق من جهة والحاجة إلى تطوير هذا القطاع لمواكبة التطورات العالمية في مجال النقل البحري من جهة أخرى. وباعتبار إن نشاط الحاويات كان المجال الأساسي للتشاركية في المرافئ البحرية على المستوى العالمي فقد كان التوجه لإقامة محطة لتناول الحاويات في مرفأ اللاذقية عن طريق التشاركية بين القطاعين العام والخاص بهدف تطوير نشاط الحاويات في المرفأ وتحقيق أعلى مستوى من التنافسية مع المرافئ المنافسة المجاورة ورفع عدد الحاويات المتناولة وبما يحقق نمواً في الإيرادات.

وقد قام فريق من خبراء برنامج UNDP للأمم المتحدة بدراسة أوضاع وظروف مرفأ اللاذقية وتم اختيار أسلوب المشاركة(عقد إدارة مع تقاسم الإيرادات) كأفضل أسلوب لإدارة محطة حاويات مرفأ اللاذقية، وقام الفريق بإعداد العروض اللازمة ووضع الشروط المناسبة للإعلان عن العرض، وتمّ إعلان استدراج عروض عام 2008وفاز بنتيجة المناقصة ائتلاف شركات:

- سورية القابضة/شركة سورية.
- Terminal Link/شركة فرنسية.
- CMA CGM/ شركة فرنسية.

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

وقد هدفت الشركة العامة لمرفأ اللاذقية لتحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية من خلال إقامة محطة خاصة للحاويات يديرها القطاع الخاص، وأهمها*:

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

- رفع سوية ونوعية الخدمات المقدمة للمتعاملين مع المرفأ بما يحقق التنافسية مع المرافئ المجاورة.
- رفع عدد الحاويات المتناولة في المرفأ إلى مليون حاوية سنوياً
- تعزيز الثقة والأمان في التشغيل.
- استخدام موجودات المرفأ للاستفادة القصوى منها واستغلالها تجارياً.
- ضمان قيام القطاع الخاص بعمليات إعادة التأهيل والصيانة.
- إحداث مصادر دخل دورية للشركة العامة لمرفأ اللاذقية.

النتائج والمناقشة:

- تحليل عمل شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية بعد ثلاث سنوات من عملها:

سنقوم بمناقشة فرضية البحث التي تقول إنّ أسلوب التشاركية بين القطاعين العام والخاص لا يؤثر على ربحية وكفاءة إدارة مرفأ اللاذقية من خلال تحليل عمل شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية عبر مؤشرين رئيسيين تشغيلي ومالي حيث إن المؤشر التشغيلي يمثل جانب الكفاءة، والمؤشر المالي يمثل جانب الربحية.

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

a. **مؤشرات الأداء:** قامت شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية بأتمتة عمل محطة الحاويات من خلال استخدام برنامج معلوماتي متطور لإدارة كافة الإعمال التشغيلية في المحطة، واعتماد نظام تبادل المعلومات وهذا أدّى إلى تستيف الحاويات بشكل منظّم ومرقَّم، وتقليل الازدحام وتأمين سرعة العمل في الساحات مما ارتدّ على سرعة عمل البواخر وقصّر مدة إشغال الأرصفة وتقليل مدّة انتظار السفن، وتجاوز العديد من المشكلات التي كانت سائدة في المرفأ والمتعلقة بتشغيل الحاويات، وأهمها[11] [12]:

- ❖ عدم وجود إدارة متكاملة للمحطة و للحاويات.
- ❖ اكتظاظ المنطقة المرفئية بالحاويات.
- ❖ عدم وجود منطقة مخصصة للكشف الجمركي و تفريغ البضائع من الحاويات.
- ❖ عمليات تخزين الحاويات و تعبئتها تتم من قبل الأشخاص بشكل إفرادي.
- ❖ عدم مراعاة أنظمة السلامة و الأمان وبالتالي ارتفاع معدل الحوادث.
- ❖ أخذ عمليات تعبئة وتفريغ الحاويات مكانا من ساحة الحاويات.
- ❖ استخدام الحاضنات لشوارع الميناء.
- ❖ اكتظاظ الساحات و الطرق بالشاحنات و عدم وجود مواقف ونظام حجز للشاحنات.
- ❖ تدني مستوى التخطيط و الإشراف و المراقبة للأداء لعمل الحاويات.
- ❖ عدم وجود قاعدة بيانات وتدني مستويات أنظمة المعلومات و التوثيق.

ونتيجة لذلك حققت شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية مؤشرات أداء جيدة بالمقارنة مع مؤشرات الأداء للسنوات السابقة وفق ما يبيّنه الجدول التالي:

الجدول رقم (5) مقارنة مؤشرات الأداء لنشاط الحاويات في مرفأ اللاذقية قبل المحطة وبعدها.

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

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

من خلال الجدول السابق نلاحظ الآتي:

– تحسن مؤشرات فاعلية الأداء في مرفأ اللاذقية بعد بدء عمل شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية بسبب اعتمادها على نظام (TOS*) لإدارة العمليات في المحطة وهو نظام معلوماتي متطور يمكّن من التخطيط بدقة لكافة عمليات التشغيل(ترصيف السفن، توزيع الآليات على الأرصفة والساحات، توزيع الحاويات في الساحات الكترونياً بحيث يمكن معرفة مكان أية حاوية في أية لحظة)، وتبادل البيانات الكترونياً سواءً داخل أقسام المحطة أم مع الجهات الأخرى المرتبطة بعمل المحطة كالجمارك والمرفأ وهذا أدّى إلى التقليل من زمن مكوث الحاوية في المحطة والمرفأ بشكل عام والتقليل من زمن بقاء السفينة على الرصيف ورفع إنتاجية الرافعة الواحدة.

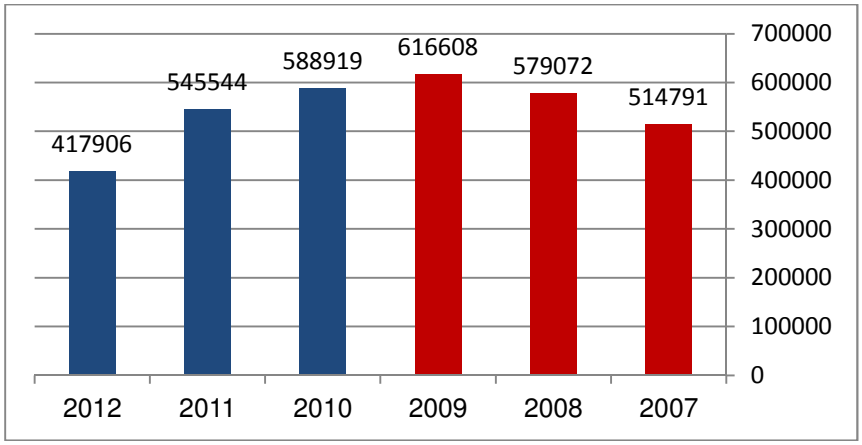
– ارتفع مؤشر زمن بقاء السفينة على الرصيف بين عامي 2012\2011 بسبب حالة الازدحام والاكتظاظ في ساحات المحطة نتيجة تأخر التجار في سحب بضائعهم بسبب الظروف الأمنية وقطع الطرق بين المحافظات وهذا أدى إلى التأخر في تفريغ السفن، وبالتالي يمكن اعتبار سنة 2010 مؤشر سليم لقياس مؤشر بقاء السفينة.

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

b. عدد الحاويات: إن الهدف الرئيسي من إقامة محطة خاصة للحاويات هو زيادة عدد الحاويات المتناولة في مرفأ اللاذقية إلى مليون حاوية كحد أدنى اعتباراً من سنة 2012 وحتى نهاية العقد من خلال قيام شركة متخصصة باستخدام المعايير الاحترافية العالمية في الإدارة والتشغيل تمكنها من التخطيط الدقيق لعمليات الرصيف والساحات بما يضمن الاستفادة القصوى من الطاقة الاستيعابية لمحطة الحاويات إضافة إلى أتباعها سياسات تسويقية لجذب الخطوط الملاحية إلى مرفأ اللاذقية، ولكن بعد مضي ثلاث سنوات من عمل المحطة (2012–2011–2010) لم تتمكن شركة محطة الحاويات من تحقيق زيادة عدد الحاويات في مرفأ اللاذقية عن العدد المحقق من قبل شركة مرفأ اللاذقية. والشكل التالي يبيّن مقارنة بين عدد الحاويات المحقق في مرفأ اللاذقية قبل بدء عمل شركة محطة الحاويات وبعدها:

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

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



الشكل من إعداد الباحث

نلاحظ من الشكل رقم (4) انخفاض عدد الحاويات المحققة من قبل شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية بالمقارنة مع السنوات السابقة لعملها خصوصاً في عام(2009) حيث حققت شركة مرفأ اللاذقية أكثر من (616000 TEU). ونشير إلى إن شركة محطة الحاويات لم تحقق خطتها التي التزمت بها في العقد تجاه شركة مرفأ اللاذقية. والجدول التالي يبيّن عدد الحاويات المخطط له من قبل شركة محطة الحاويات والعدد المحقق خلال ثلاث سنوات تشغيلية مع مقارنته بالسنوات السابقة:

الجدول رقم (6) عدد الحاويات المحقق من قبل شركة محطة الحاويات خلال ثلاث سنوات تشغيلية.

المشغّل	عدد الحاويات(TEU)		السنة
شركة مرفأ اللاذقية	514791		2007
	579072		2008
	616608		2009
شركة محطة الحاويات	المحقق فعلياً	الملتزمة به	السنة التشغيلية الأولى
	588919	700000	2010
	المحقق فعلياً	الملتزمة به	السنة التشغيلية الثانية
	545544	840000	2011
	المحقق فعلياً	الملتزمة به	السنة التشغيلية الثالثة
	417906	1000000	2012

المصدر: شركة مرفأ اللاذقية.

نلاحظ من خلال الجدول السابق عدم تحقيق شركة محطة الحاويات لعدد الحاويات الملتزمة به سنوياً، حيث كان من المتوقع أن تحقق شركة المحطة خلال السنوات الثلاث الأولى لعملها 2540000 حاوية (TEU) كعدد إجمالي ولكن لم يتجاوز عدد الحاويات المحقق فعلياً 1552000حاوية. ومن الأسباب التي أدّت إلى هذا الانخفاض

هو عدم تمكّن شركة محطة الحاويات من تفعيل حركة الترانزيت الخارجي وتأخر الحكومة السورية في تنفيذ بعض مشاريع الطرق الدولية والربط السككي مع الدول المجاورة، إضافة إلى تأثير الأحداث التي شهدتها سورية اعتباراً من منتصف عام 2011 والتي أثّرت على الحركة الملاحية في المرافئ السورية وتأثرت بها حركة الحاويات في مرفأ اللاذقية.

2- من الناحية المالية:

استناداً إلى عقد الإدارة والتشغيل فإنّ شركة مرفأ اللاذقية تحصل على نسبة 61.05 % من الإيرادات وهي أعلى نسبة حصلت عليها شركة مرفأ اللاذقية من خلال استدراج العروض الذي أعلنت عنه لإدارة وتشغيل محطة الحاويات، فيما تحصل شركة محطة الحاويات على نسبة 38.95% من الإيرادات كبدل إدارة تشغيل، وهنا نشير إلى أنه في عقود الإدارة والتشغيل يقوم المشغّل بالإدارة والتشغيل بالآليات والموجودات في المرفأ أمّا في العقد المبرم بين شركة مرفأ اللاذقية وشركة محطة الحاويات فإن شركة المحطة ستقوم باستثمار ملا يقل عن 45 مليون دولار أمريكي في البنية التحتية وآليات وتجهيزات جديدة للمحطة وسيؤول قسم من هذه التجهيزات إلى مرفأ اللاذقية عند انتهاء العقد وبالتالي فإن النسبة التي ستتقاضاها شركة مرفأ اللاذقية(61.05%) كأرباح صافية إذا ما أضيفت إليها العوائد الاستثمارية غير المباشرة فإنها تعتبر جيّدة. ومن المتوقع أن تبلغ إجمالي الإيرادات المباشرة لشركة المرفأ خلال مدة العقد حوالى /44508200/ دولار، ومن خلال تقسيم إجمالي الأرباح المتوقعة على عدد سنوات العقد ومقارنتها بالأرباح المحققة خلال السنوات الثلاث الأولى نجد بأن شركة مرفأ اللاذقية لم تحقق ما هو متوقع من الإيرادات المالية خلال السنوات التشغيلية الثلاث. والجدول التالي يبيّن مقارنة بين إيرادات شركة المرفأ المتوقعة والإيرادات المحققة فعلياً خلال السنوات الثلاث الأولى[1] .

الجدول رقم (7) مقارنة بين إيرادات شركة مرفأ اللاذقية الدولية خلال السنوات التشغيلية الثلاث.

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

المصدر: البيانات الإحصائية لشركة محطة الحاويات وشركة مرفأ اللاذقية.

من خلال الجدول السابق نلاحظ عدم حصول شركة المرفأ للإيرادات المتوقعة، حيث بلغت نسبة الانخفاض خلال السنوات الثلاث حوالى26% كمعدل وسطي بسبب انخفاض عدد الحاويات المتداولة. ولكن بالمقابل فإن أرباح شركة مرفأ اللاذقية من نشاط الحاويات قد ارتفع بعد بدء عمل شركة محطة الحاويات بالمقارنة مع سنوات سابقة لعمل المحطة نتيجة ارتفاع ربح شركة المرفأ من الحاوية الواحدة بسبب انخفاض النفقات التشغيلية التي تدفعها شركة المرفأ بعد بدء عمل شركة محطة الحاويات. والجدول التالي يبيّن مقارنة بين أرباح شركة مرفأ اللاذقية من نشاط الحاويات قبل المحطة وبعدها.

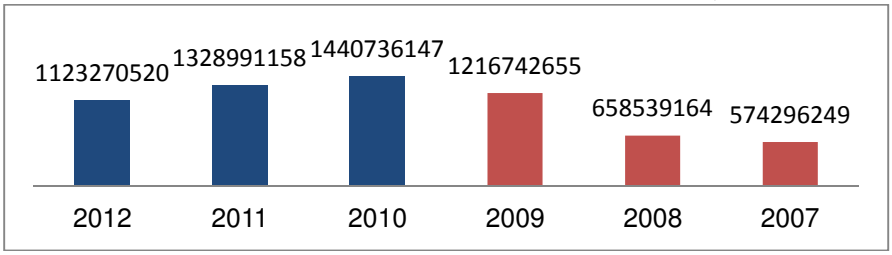
[1] هذه المقارنة استدلالية (محطة الحاويات ملزمة بعدد حاويات محدد سنويّاً، أمّا الإيرادات فليس هناك رقم محدد ملزمة به سنوياً بل هي إيرادات متوقعة خلال مدة العقد تبعاً لعدد الحاويات الملزمة به).

الجدول رقم(8) مقارنة بين أرباح شركة المرفأ من نشاط الحاويات بين أعوام (2007- 2012)

السنة	ربح الحاوية الواحدة(ل.س)	الأرباح (ل.س)[1]
2007	1077	574296249
2008	1159	658539164
2009	1945	1216742655
2010	2461	1440736147
2011	2546	1328991158
2012	*3323	1123270520

المصدر: شركة مرفأ اللاذقية.

الشكل التوضيحي رقم(5) مقارنة بين أرباح شركة المرفأ من نشاط الحاويات قبل المحطة وبعدها.



الشكل من إعداد الباحث

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً- الاستنتاجات:

من خلال تحليل عمل شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية خلال السنوات الثلاث الأولى من عملها، يمكننا تحديد أهم ما توصلنا إليه بالنقاط التالية:

❖ عدم تحقيق شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية لعدد من التزاماتها التعاقدية وأهمّها:

- الإنتاجية: لم تحقق شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية لعدد الحاويات المتوقع منها خصوصاً في الفترة التي سبقت الأزمة في سورية والتي تعتبر فترة طبيعية، مع الإشارة إلى أن شركة محطة الحاويات لم تستطع زيادة عدد الحاويات المحقق من قبل شركة مرفأ اللاذقية في العام الذي سبق بدء العمل في المحطة والبالغ أكثر من (616000)TEU.

- لم تحقّق شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية للإيرادات المالية المتوقعة منها، وعدم تنفيذها لخطة الاستثمارات المالية وفق برنامجها الزمني وأهمها توريد الآليات وإعادة تأهيل البنى التحتية نتيجة ضعف التمويل.

❖ حقّقت شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية مؤشرات أداء جيّدة بسبب استخدامها لنظام معلوماتي متطور لإدارة كافة عمليات التشغيل بأسلوب مؤتمت، وتحقيق معدلات إنتاجية جيدة للراوفع مما أدّى إلى تخفيض مدة انتظار السفينة ومدة بقائها على الرصيف، وهذا ينعكس على تحسّن تنافسية مرفأ اللاذقية مع المرافئ المجاورة.

❖ ارتفاع ربح شركة المرفأ من الحاوية الواحدة وبالتالي ارتفاع أرباح شركة مرفأ اللاذقية من نشاط الحاويات بعد بدء العمل في محطة الحاويات مقارنةً بالفترة السابقة لعمل المحطة.

[1] **تم احتساب الأرباح بعد أن تمّ التحويل إلى الليرة السورية بسعر وسطي للدولار خلال السنوات المذكورة في الجدول.**

بناءً على ما سبق، ومن خلال الاطلاع على أهم الخلافات بين طرفي العقد فإنّنا نستنتج الآتي:

❖ إن عقد التشاركية (الإدارة والتشغيل) بين شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية وشركة مرفأ اللاذقية تضمّن العديد من الملاحظات والثغرات التي أدّت إلى خلافات بين طرفي العقد أثناء التنفيذ وهذا ناجم عن غياب الأساس التشريعي لعقود التشاركية في سورية نتيجة عدم وجود قانون ينظم هذه العقود والتي يجب أن تتضمن قواعد أساسية تتعلق بالكفالات ومؤيدات التنفيذ.

❖ إن عدم تحقيق شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية لعدد الحاويات المتفق عليه وبالتالي عدم حصول شركة المرفأ على الإيرادات المالية المتوقعة من العقد لا يمكن الاعتماد عليها للحكم على تجربة التشاركية باعتبارها من الشروط العقدية التي تخضع للتفاوض بين طرفي العقد من حيث الظروف التي رافقت تنفيذ العقد والتعويضات المترتّبة لشركة المرفأ نتيجة التقصير في تنفيذ الالتزامات.

❖ إن مؤشرات فاعلية الأداء في محطة الحاويات والتي دلّت على كفاءة في إدارة العمليات، والأرباح التي حققتها شركة مرفأ اللاذقية بالمقارنة مع سنوات سابقة لبدء العمل في المحطة تعتبر من المؤشرات الأساسية للحكم على أسلوب التشاركية في إدارة وتشغيل محطة الحاويات في مرفأ اللاذقية، حيث إنّ الخطوط الملاحية وشركات النقل البحري تهتم بمستوى الخدمات التي يقدّمها المرفأ وهذه الخدمات تعكسها مؤشرات الأداء من حيث سرعة التفريغ والتحميل. من جهة ثانية فإن قيام شركة متخصصة بإدارة وتشغيل نشاط الحاويات في مرفأ اللاذقية إضافة إلى أنّه حقق لشركة المرفأ أرباحاً مالية أكثر مما كانت تحققه عندما كانت تدير نشاط الحاويات مع البضائع العامة، فإنّه يدفع شركة المرفأ إلى الاهتمام والتخطيط لتطوير البضائع العامة باعتبار أن الخطة الاستثمارية للشركة كانت تستهدف نشاط الحاويات بالدرجة الأولى.

❖ في حال قيام شركة مرفأ اللاذقية بالاستغناء عن عقد التشاركية مع القطاع الخاص في إدارة وتشغيل نشاط الحاويات في المرفأ، فإنّها ستتعرض للمخاطر التالية:

– صعوبة الحصول على نظام تشغيل معلوماتي بسبب الحظر والعقوبات على الحكومة السورية وحصرية البرنامج وتعذر تقديم الدعم الفني مما سيؤدي إلى تراجع في كفاءة إدارة نشاط الحاويات وانخفاض في مؤشرات الأداء والعودة إلى الأسلوب القديم في إدارة نشاط الحاويات.

– انخفاض الأرباح من نشاط الحاويات بسبب نفقات التشغيل التي ستتكلفها شركة المرفأ إضافة إلى نفقات صيانة الآليات وتوريد آليات جديدة والتي قد تتجاوز قيمتها نسبة 38.95% التي تدفعها شركة المرفأ من الإيرادات مقابل قيام شركة محطة الحاويات بإدارة وتشغيل نشاط الحاويات.

– حرمان شركة المرفأ من الخطة الاستثمارية التي ستنفذها شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية خلال مدة العقد وتشمل البنى التحتية والآليات.

– الخلافات التي ستنشأ بين شركة المرفأ وشركة محطة الحاويات بسبب إنهاء العقد ومخاطر التحكيم في الخارج.

بناءً على ما سبق فإنّه يمكننا القول بأنّ أسلوب التشاركية بين القطاع العام والقطاع الخاص هو الخيار الأفضل والأكثر ربحية وكفاءة في إدارة وتشغيل نشاط الحاويات في مرفأ اللاذقية وبالتالي فإنّ فرضية البحث التي تقول بإنّ التشاركية لا تؤثر على ربحية وكفاءة إدارة مرفأ اللاذقية تعتبر مرفوضة.

ثانياً– التوصيات:

❖ **فيما يخص عقود التشاركية بشكل عام:**

– الإسراع في إنجاز قانون للتشاركية يتولّى تنظيم عقود التشاركية من كافة النواحي التشريعية والإجرائية والمالية.

– منح الشركات والمؤسسات العامة الصلاحية الكاملة للتعامل بمرونة مع عقود التشاركية أثناء تنفيذها حيث إن القوانين والأنظمة النافذة للقطاع العام لا تمنح هذه الصلاحيات.

❖ **فيما يخص محطة الحاويات في مرفأ اللاذقية:**

– الإبقاء على أسلوب التشاركية في إدارة وتشغيل محطة الحاويات في مرفأ اللاذقية كخيار مفضّل سواءً بالحفاظ على شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية كمدير ومشغّل للمحطة، أم بالتعاقد مع مشغّل جديد في حال عدم الاتفاق بين شركة مرفأ اللاذقية وشركة محطة حاويات اللاذقية الدولية على الاستمرار بالعقد الحالي.

– في حال الاتفاق بين شركة مرفأ اللاذقية وشركة محطة الحاويات على حل الخلافات والاستمرار بالعقد فإنّنا نوصي بالآتي:

– إعادة صياغة العقد من الناحية القانونية والإجرائية، وتضمين العقد كفالات مالية كافية ومناسبة لتنفيذ الالتزامات ويضمن حقوق ومصالح شركة مرفأ اللاذقية.

– الحفاظ على نسب توزع الإيرادات المالية وفق النسب الحالية(61.05%) لشركة المرفأ، 38.95% لشركة المحطة) باعتبارها الأكثر ربحية لشركة المرفأ.

– قيام شركة محطة الحاويات بتقديم برنامج زمني محدد لتنفيذ خطتها الاستثمارية فيما يتعلق بتوريد آليات جديدة للمحطة وإعادة تأهيل البنى التحتية في المحطة باعتبارها من الفوائد المالية غير المباشرة لشركة المرفأ.

– إعادة النظر بالتعرفة المرفئية المطبقة على الحاويات بما ينسجم مع الظروف الحالية التي تمر بها سورية وبما يحقق التوازن مع تغيرات أسعار الصرف.

– استفادة شركة مرفأ اللاذقية من البرنامج المعلوماتي المطبق في شركة محطة الحاويات ونقل الخبرة إلى عمالها بما يكفل إمكانية تشغيل المحطة من قبل كفاءاتها الذاتية مستقبلاً.

المراجع:

1- تقرير النقل البحري العالمي(أونكتاد 2008).

2- أحمد، بشار. (دور النقل البحري على صعيد التجارة الخارجية وتأثيره في ميزان المدفوعات)، أطروحة ماجستير، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، قسم الاقتصاد والتخطيط، 2007،ص68 .

3- ربان عبد اللا،علي; ربان عبد الحافظ ،مصطفى،*إدارة و تشغيل الموانئ*،الطبعة الأولى، الأكاديمية العربية للعلوم و التكنولوجيا و النقل البحري، الإسكندرية، مصر،*2000*،ص32.

4- الوثيقة الوطنية للتشاركية في مجلس الوزراء السوري 2009.

5- دكروري محمد، محمد متولي، دراسة عن الشراكة مع القطاع الخاص مع التركيز على التجربة المصرية. www.bot.com.kwresearch

6- عوض، منيرة، التشاركية بين القطاع العام والخاص في إدارة المرافق العامة، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب، كلية الحقوق، قسم القانون العام،2012،ص54

7- فانسلاندير، تيري، دراسة بعنوان المنافسة في المرافئ والخدمات المرفئية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2011، ص21.

Mr. Vanelslander ,Thierry. Policy roundtables- competition in ports and port/ services \Organisation for Economic Cooperation and Development,\OECD\ Contribution,2011,page 21.

8- فيرهوفن، باتريك، تقرير عن وظائف السلطة المرفئية، المنظمة الأوربية للمرافئ البحرية، 2009، ص7.

Verhoeven, Patrick .review of port authority functions: Towards A renaissance – European sea Ports organization(ESPO)-2009,page7.

9- أدوات إصلاح المرافئ، الطبعة الثانية، بدائل الإدارة ونماذج الملكية، البنك الدولي،2007، ص81،

Port reform toolkit-second edition- modules 3(alternative management structures and,ownership,models-)The world bank2007,page 81.

10- التشاركية بين القطاعين العام والخاص لتطوير البنية التحتية وتسهيل التجارة والنقل، دراسة صادرة عن منظمة الامم المتحدة، 2009، ص8.

Public and Private Partnerships for the Development of Infrastructure to Facilitate Trade and Transport , United Nations 2009, page8.

11- حسون، عتاب، تقييم معايير التقييم المالي والإداري المستخدمة في قطاع النقل البحري (نموذج مرفأي اللاذقية وطرطوس)، أطروحة ماجستير، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2007، ص195.

12- معروف، ميادة، المشاكل والمعوقات التي تواجه إدارة الموانئ البحرية(دراسة تطبيقية لمرفأ اللاذقية)، أطروحة ماجستير، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، 2010، ص38.