

صياغة إطار لاستراتيجية تنافسية لميناء اللاذقية في ضوء المتغيرات الراهنة

الدكتور أيمن محمد محمد خليل النحراوي*

(تاريخ الإيداع 3 / 7 / 2014. قُبِلَ للنشر في 22 / 11 / 2014)

□ ملخّص □

يتعرض هذا البحث لإعداد إطار الاستراتيجية التنافسية لميناء اللاذقية في ضوء المتغيرات الراهنة ، فقد بينت الإحصاءات تراجع متوالي في أعداد السفن والحاويات عبر الميناء خلال السنوات المنقضية ، كما أن المنافسة من الموانئ البحرية في شرق البحر المتوسط تصاعدت بهدف اجتذاب المزيد من العملاء والخطوط الملاحية وزيادة حصتها التسويقية ، وقد تم إعداد تنبؤ إحصائي بأعداد الحاويات الصادرة والواردة والإجمالية المتوقع تداولها خلال السنوات العشر القادمة ، وتبين وجود اتجاه إيجابي للنمو رغم انخفاض معدله ، وقد تم خلال البحث إعداد تحليل نقاط القوة والضعف ودراسة الفرص والتهديدات للميناء وإتخاذ كمرتكز لصياغة إطار الاستراتيجية التنافسية المقترحة لميناء اللاذقية ، والتي تتضمن ثلاثة مستويات رئيسية هي الخطط طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى ، بحيث تم تقديم عدد من التوصيات في مقدمتها تعزيز الجهود التسويقية لإدارة الميناء والتحول نحو سياسات التسويق الهجومي ، كذلك تمت التوصية بإدخال الأنشطة والخدمات التكاملية واللوجيستية وأنشطة القيمة المضافة وزيادة الإنتاجية ، واستخدام تطبيقات منظومة التبادل الإلكتروني للبيانات ، والعمل بمجرد تراجع العوامل الإقليمية غير المواتية على تنشيط تجارة الترانزيت إلى الظهير الوطني والإقليمي ، بحيث تصب التوصيات في مجملها نحو تحقيق الأهداف التسويقية والتشغيلية والمالية لميناء اللاذقية.

الكلمات المفتاحية : الاستراتيجية التنافسية ، أجيال الموانئ البحرية ، القيمة المضافة ، الأنشطة اللوجيستية ، تجارة الترانزيت .

* محاضر - الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري - اللاذقية - سورية.

Towards the Formulation of a Competitive Strategy Framework for Latakia Port

Dr. Ayman Mohamed Mohamed Khalil al-Nahrawy*

(Received 3 / 7 / 2014. Accepted 22 / 11 / 2014)

□ ABSTRACT □

This research aims to introduce a competitive strategy framework for Lattakia Seaport, statistics time series for Lattakia Seaport showed a decrease in ships and TEU numbers over the last five years, on the other hand, the forecast has shown a positive trend despite the relatively low rate of increase, within the current developments, seaport competition in the East Mediterranean escalates, as ports seek to attract more customers and increase market share, a framework of Lattakia port competitive strategy was prepared based on SWOT analysis, the framework incurs a long, medium and short run plan, taking into account that the efficient and effective application of this plan leads to achieving the marketing, operational and financial targets of Lattakia port, recommendations include applying an offensive port strategy aiming to attract more customers and increase the port market share, introducing value added and modern logistic services using EDI and new information technology, moreover to enhance transit trade to the national and regional hinterland.

Keywords: Competitive Strategy; Seaport Generations; Added Value, Logistics Activities; Transit Trade.

* Lecturer; Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport; Latakia, Syria.

مقدمة :

إن التغيرات التكنولوجية والتطور المتلاحق في مجال السفن والموانئ البحرية كانت من أهم العوامل المؤثرة في تقدم وتطور هذا المجال ، ومع ظهور شركات النقل البحري العملاقة وظهور مقدمو النقل الدولي متعدد الوسائط الذين يمكنهم التكامل معها من خلال تقديم الخدمات بتكلفة منافسة ، بما يتحقق معه نقل البضائع والحاويات على مختلف الخطوط الملاحية حول العالم إلى جميع الأسواق تحقيقاً للمنفعة الزمانية والمكانية لهذه البضائع ، من خلال النظام اللوجستي الذي يضعه ويحدده وينفذه متعهد النقل الدولي متعدد الوسائط مستخدماً ومتكاملاً مع خدمات النقل البحري عبر الموانئ البحرية الرئيسية والمحورية والرافدية عالية الكفاءة والأداء ، في هذا الإطار المتشابك أخذت الموانئ البحرية في التنافس فيما بينها على اجتذاب السفن والبضائع والحاويات والعملاء للحصول على التميز التنافسي وإقتطاع حصة تسويقية أكبر من طلب السوق .

مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في أن ميناء اللاذقية بموقعه الجغرافي المتميز وباعتباره الميناء الرئيس للجمهورية العربية السورية ، يتعرض منذ خمس سنوات لتناقص متوالي في أعداد السفن وكميات البضائع وأعداد الحاويات المتداولة من خلاله ، حيث انخفضت على سبيل المثال أعداد الحاويات المتداولة عبر الميناء من 625865 حاوية مكافئة عام 2009 إلى 585405 حاوية مكافئة عام 2010 ، واستمر ذلك الانخفاض في الأعوام التالية لتصل أعداد الحاويات إلى 521911 حاوية مكافئة عام 2011، وعدد 337974 حاوية مكافئة عام 2012 ، ثم عدد 192441 حاوية مكافئة عام 2013 ، هذا فضلاً عما يتعرض له الميناء من منافسة قوية من الموانئ البحرية المجاورة مثل ليماسول ولارناكا وبيروت وميرسين وحيفا وأشدود على إجتذاب السفن والبضائع والحاويات ولاسيما في مجال نقل بضائع الترانزيت الى مناطق الظهر في الدول المجاورة ، إن الاعتبارات السابقة في ظل حدة المنافسة من الموانئ البحرية في المنطقة تتطلب صياغة إطار لاستراتيجية تنافسية تحقق الأهداف التشغيلية والتسويقية والمالية لميناء اللاذقية .

أسئلة البحث :

- 1- ماهي العوامل التي تسببت في تناقص أعداد السفن والحاويات وكميات البضائع عبر ميناء اللاذقية خلال الفترة من عام 2009-2013 ؟
- 2- ماهي مصادر القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات لميناء اللاذقية في ظل الأوضاع الراهنة ؟
- 3- هل يؤدي صياغة إطار للاستراتيجية التنافسية لميناء اللاذقية إلى تعزيز القدرة التنافسية لميناء اللاذقية ؟

أهمية البحث وأهدافه :

تتجلى أهمية هذا البحث في موضوعه الذي يرتبط بميناء اللاذقية كونه الميناء الرئيس للجمهورية العربية السورية ، إلا أن ظروف المنافسة الراهنة بين موانئ منطقة شرق البحر المتوسط على إجتذاب السفن والبضائع والحاويات من خلال التميز التنافسي ، تفرض على ميناء اللاذقية انتهاج استراتيجيات تنافسية جديدة لمواجهة المنافسة الحادة في سوق الموانئ البحرية بمنطقة شرق البحر المتوسط ، كما أنه جدير بموقعه المتميز أن يكون ميناء الترانزيت الأول في شرق البحر المتوسط إلى العراق وإيران ودول الخليج العربي ، وتأسيساً على ما سبق يمكن ايجاز أهداف هذا البحث فيما يأتي :

1- تحديد أسباب تناقص أعداد السفن والحاويات وكميات البضائع عبر ميناء اللاذقية خلال الفترة من عام 2009-2013.

2- إجراء تحليل مصادر القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات لميناء اللاذقية .

3- وضع إطار الاستراتيجية التنافسية المقترحة لميناء اللاذقية .

فرضيات البحث :

1- الفرضية الأولى : يسهم تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لميناء اللاذقية ، في صياغة إطار الاستراتيجية التنافسية لميناء اللاذقية .

2- الفرضية الثانية : أن تداعيات الأزمة المالية العالمية والحرب الإرهابية الشاملة على الدولة السورية خلال الفترة من عام 2009 وحتى عام 2013 ، تسببت في تراجع كميات البضائع وأعداد الحاويات خلال هذه الفترة.

3- الفرضية الثالثة : أن تنفيذ مضمون إطار الاستراتيجية التنافسية المقترح لميناء اللاذقية ، يتوقع معه زيادة كميات البضائع وأعداد الحاويات بميناء اللاذقية خلال الأعوام القادمة .

منهجية البحث :

اعتمد الباحث منهجاً تحليلياً مستخدماً الأسلوب الكمي ، كذلك الاستعانة بالبحث المكتبي الذي يهدف إلى دراسة وتحليل ماهو متاح من الدراسات والأبحاث والكتابات والتقارير ذات الصلة بموضوع البحث ، وبحيث يتم عرض عدد من نماذج التميز التنافسي في الموانئ البحرية ، ومنها إلى دراسة حالة ميناء اللاذقية والوضع الراهن لحركة البضائع والحاويات المتداولة من خلاله ، وتوصيف طاقات الميناء ضمن تحليل SWOT من حيث نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ، باعتبار هذا التحليل هو الأكثر إستخداماً في مجال الموانئ البحرية من قبل المنظمات والهيئات والمعاهد العلمية البحرية في العالم ، وإعداد التنبؤ الإحصائي عن أعداد الحاويات الصادرة والواردة والإجمالية المتوقع تداولها عبر ميناء اللاذقية خلال السنوات العشر القادمة ، وفي ضوء كل ماسبق يتم صياغة الإطار العام للاستراتيجية التنافسية للميناء .

الدراسات السابقة :

1) دراسة (أيمن النحراوي ، 1998) وتناولت بالبحث والتحليل مشروعات النقل في منطقة الشرق الأوسط في ظل التطورات الراهنة ، حيث توصل الباحث إلى أن مشروعات النقل التي يستهدف إقامتها العدو الإسرائيلي تأتي في مقدمة هذه المشروعات حيث تستهدف الارتكاز على ميناءي حيفا وأشدود في فلسطين المحتلة ليكونا بمثابة عقدة المواصلات البحرية في إطار شبكة للنقل متعدد الوسائط في المنطقة تمتد من الساحل الشرقي للبحر المتوسط إلى الدول العربية المحيطة وحتى الخليج العربي ، وأوصى الباحث في هذا الشأن بأهمية التنمية الشاملة للموانئ البحرية العربية في هذه المنطقة بالتكامل مع عمليات النقل الدولي متعدد الوسائط ، وتعزيز التعاون والتكامل الاقتصادي العربي .

2) دراسة (بسام مصطفى ، 1999) وتناولت بالبحث والتحليل الرؤية المستقبلية لإنشاء جسر بري يربط ميناء اللاذقية بميناء البصرة على الخليج العربي وأثره في التجارة الدولية في المنطقة ، وقد توصل الباحث إلى أن تحقيق ذلك يمكن أن يتأتى من خلال تنمية وتطوير شبكات الطرق المحلية والدولية والبنية الأساسية للطرق والمواصلات مع التركيز

على السكك الحديدية في الداخل السوري والعراقي وبين البلدين ، ولما لذلك من أثر على التكامل الاقتصادي بينهما ، أخذاً في الاعتبار الوفورات الاقتصادية والفنية لمنظومتي النقل البري والنقل بالسكك الحديدية ، والتي بينت الدراسة أن تكلفة نقل الحاوية تنخفض بنقلها عبر الجسر البري بنسبة 65% مقارنة بالنقل البحري.

(3) دراسة (محمد خالد الحريري وآخرون ، 2008) وتناولت بالبحث والتحليل لأهمية النقل البحري للاقتصاد السوري كأداة فعالة لتعزيز التجارة الخارجية ، وتبين من خلال البحث أن وحدات الأسطول التجاري البحري السوري في حاجة ماسة إلى التطوير كما ونوعاً حتى تستطيع المساهمة بفعالية في نقل التجارة الخارجية السورية ، كذلك أهمية تنمية وتطوير الموانئ البحرية السورية للتواكب مع التطورات في صناعة النقل البحري العالمي ، وخلص الباحثون إلى التوصية بتنمية وتطوير الأسطول التجاري البحري السوري سواء بواسطة القطاع العام أم القطاع الخاص ، مع العمل على تنمية وتطوير الموانئ البحرية السورية ، لتحسين العجز في الميزان الملاحى والإسهام في دعم ميزان المدفوعات على المدى الطويل .

(4) دراسة (Leonardo De Basso & Others) وتعرضت بالبحث والتحليل لموضوع قرارات الاستثمار الموجه من قبل الحكومات لتطوير البنية الأساسية لمنظومات النقل البري المرتبطة بالموانئ البحرية وأثر ذلك في القدرة التنافسية لهذه الموانئ ، حيث بينت نتائج البحث الأثر الإيجابي المتوقع في خفض التكلفة المالية والزمنية للنقل البري من وإلى هذه الموانئ ، مما ينعكس على القدرة التنافسية للميناء وكذلك على المؤشرات الاقتصادية الرئيسية في منطقة الظهير ، وقد بينت الدراسة أن الموانئ المدارة بواسطة القطاع العام ستستفيد من ذلك في العمل على اجتذاب العملاء دون تغيير مستوى رسومها ، بينما ستتجه الموانئ المدارة بواسطة القطاع الخاص إلى زيادة رسوم خدماتها نظير التحسن المحقق في خدمة العملاء ، وخلص البحث إلى توصيات في مقدمتها تقدير أثر مثل هذه الاستثمارات لكونها تتباين من ميناء إلى آخر وفق نمط الملكية والإدارة وهيكل المنافسة ونطاق منطقة الظهير .

(5) دراسة (Meifung Luo & Others) وتناولت بالبحث والتحليل لأثر كل من زيادة الطاقة الاستيعابية وعملية التسعير على المنافسة بين الموانئ ، وتبين منها أن زيادة التكاليف الاستثمارية المتعلقة بزيادة الطاقة الاستيعابية للميناء يتبعه تغير مباشر في نقل عبء هذه التكلفة إلى هيكل الأسعار السائد في الميناء لتعويض الإنفاق الاستثماري على زيادة الطاقة الاستيعابية ، وبحيث أوصت الدراسة أن يتم ذلك اعتباراً للوضع الراهن للطلب على خدمات الميناء ومرونة الطلب السعرية وأوضاع المنافسة القائمة في سوق خدمات الموانئ في المنطقة الجغرافية للميناء المعني ولا سيما في الموانئ التي تدار بواسطة القطاع الخاص والتي تستهدف أساساً تحقيق الربح.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تتباين هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تعني بميناء اللاذقية الذي شهد زيادات متوالية في أعداد السفن وكميات البضائع والحاويات لكن هذا النمو المطرد تراجع طوال خمس سنوات الماضية ليشهد الميناء تناقص هذه الأعداد ، وهذا البحث يعني بدراسة أسباب هذا التراجع ولا سيما أن الظاهرة حدثت في ظروف تعد غير عادية ، حيث أحاطت بها تداعيات الأزمة المالية العالمية ثم تداعيات الأحداث الراهنة على الساحة الإقليمية والسورية ، لذلك سعى الباحث لصياغة إطار لاستراتيجية تنافسية للميناء في ظل المتغيرات الراهنة ، في حين كانت الدراسات السابقة تعني بدراسة موانئ بحرية لم تتعرض لهذه الظروف ، كذلك لم تنصد الدراسات السابقة لعمل تحليل نقاط القوة والضعف ودراسة الفرص والتحديات من خلال رؤية شاملة للمتغيرات التي تؤثر في عمل الميناء ، ولم يتم خلال الدراسات

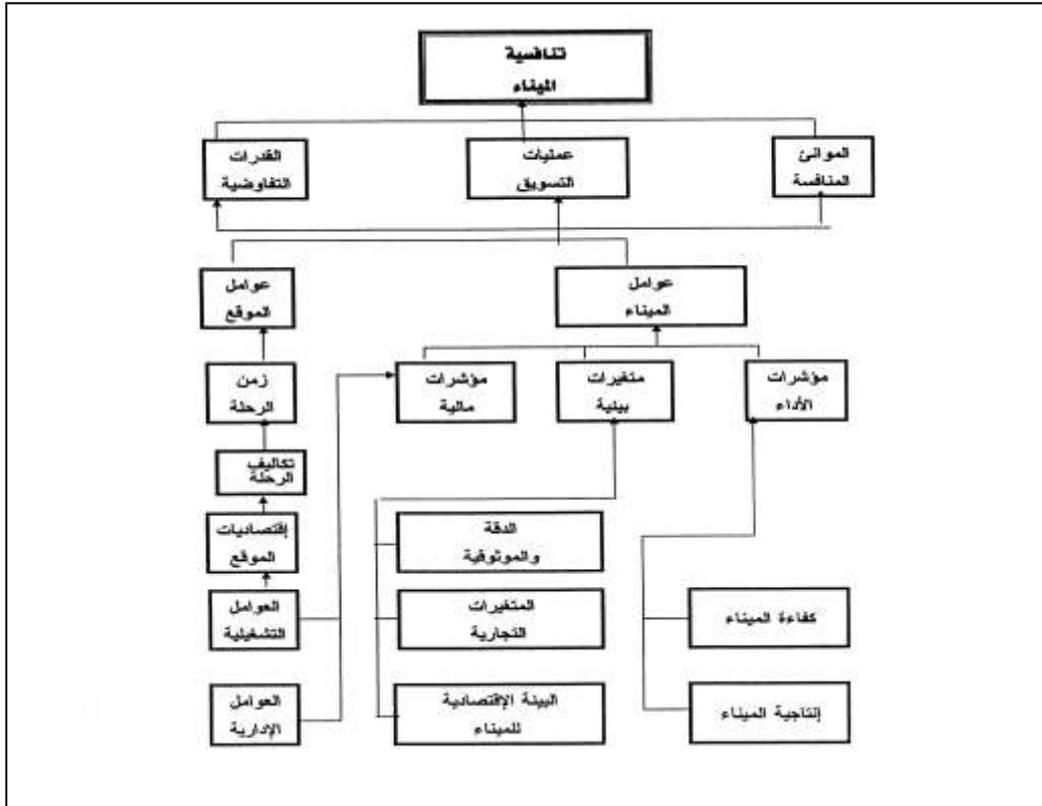
السابقة صياغة إطار يتضمن الاستراتيجية التنافسية للميناء في المدى القصير والمتوسط والطويل مثلما تضمن هذا البحث ، واقتصرت جميعها على تحليل أحد المتغيرات أو اثنتين من المتغيرات المؤثرة في عمل الموانئ البحرية.

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT):

إن أحد المتطلبات الهامة لوضع الاستراتيجية التنافسية هو إجراء تحليل (SWOT) ، وتشير إلى الأحرف الأولى من الكلمات باللغة الانجليزية المرادفة لمفاهيم القوة ، الضعف ، الفرص ، التهديدات ، Strengths , Weaknesses, Opportunities and Threats وتفيد مخرجات هذا التحليل في صياغة الاستراتيجية العامة للتنافس ؛ فالقوة والضعف تركز على العوامل الداخلية بينما تركز الفرص والتهديدات على العوامل الخارجية المؤثرة في القدرة التنافسية ، وعلى الرغم من أن العديد من المنشآت قد يبدو أن لها نفس سلسلة القيمة ، إلا أن كل منها يتباين عن الآخر من حيث مكونات سلسلة القيمة وأسلوب العمل والتشغيل والتنظيم والتسويق والتوزيع أو المستوى التكنولوجي المطبق أو حتى نوعية الموارد البشرية الموظفة وطبيعة التحديات والظروف الخارجية المحيطة والمتغيرات السائدة . (ماهر ، 2012)

نماذج توصيف عناصر التميز التنافسي في مجال الموانئ البحرية :

نموذج تنافسية الميناء البحري لكويو أدولف :



الشكل رقم (1) نموذج تنافسية الميناء البحري لكويو أدولف

Source : Adolf K., “ Competitiveness of Short Sea Shipping and the Role of Ports, the Case of North Europe , “ Maritime Policy and Management” , London : Taylor & Francis, ISSN 0306-1957, ZDB-ID 7506065. Vol. 36. , 2009, .P.11

في هذا النموذج وكما هو موضح بالشكل رقم (1) تم تقسيم عناصر التميز التنافسي إلى عوامل الميناء وعوامل الموقع ، وتضم عوامل الميناء كافة العوامل المؤثرة في تحقيق القدرة التنافسية للميناء والمتحققة بواسطة عمليات الميناء وأنشطته بحيث يبدأ النموذج بعامل كفاءة وإنتاجية الميناء والتي تعكسها مؤشرات الأداء الخاصة بالميناء، ثم ينتقل النموذج إلى المتغيرات البيئية المحيطة والمؤثرة في القدرة التنافسية للميناء والتي تشمل البيئة الاقتصادية والمتغيرات الجارية ومستوى الدقة والموثوقية المتحققة من الخدمات المقدمة بواسطة الميناء ، وأخيراً ضمن عوامل الميناء يستعرض النموذج للعوامل الإدارية والتشغيلية لعمليات السفن والبضائع ، أما المجموعة الثانية من العناصر التنافسية ترتبط عند كويو أدولف بالموقع واقتصاديات الموقع بالنسبة للسفينة معبراً عنها في عاملين هما زمن الرحلة وتكاليف الرحلة عند تردها على ذلك الميناء اعتباراً فقط لموقعه. (Adolf K., 2009)

نموذج النحراري عن عناصر التميز التنافسي للموانئ البحرية :

هذا النموذج يقوم على تحديد العناصر الخارجية والداخلية المؤثرة في القدرة التنافسية للميناء البحري ، وذلك كما يتضح من الشكلين الآتيين رقمي (2) ، (3) :

العناصر الخارجية المؤثرة في القدرة التنافسية للميناء البحري:

أولاً: الموقع الجغرافي:

الموقع الجغرافي يعني بالمسافة البحرية المعبرة عن حيود الميناء عن الطرق الملاحية الرئيسية لحركة السفن ، وهذا العامل يمثل أهمية كبرى نظراً لانعكاسه على التكاليف التشغيلية للسفن ، والبعد الآخر للموقع الجغرافي للميناء يتمثل في الظهير الجغرافي للميناء والمتمثل في وجود منطقة مولدة أو جاذبة لحركة البضائع والنقل بما يمكن معه تحقيق منفعة متبادلة للخدمات بين الميناء ومنطقة الظهير سواء كانت منطقة صناعية أم تجارية أو حرة ، أما البعد الثالث للموقع الجغرافي فيتمثل في وسائل السحب وهو المصطلح المعبر عن مدى ارتباط الميناء بمناطق الظهير عن طريق وسائل النقل المختلفة سواء النقل البري أم السكك الحديدية أم النقل النهري.

ثانياً: العناصر السياسية:

وتتضمن أبعاداً ثلاثة أولها: عامل الاستقرار السياسي الداخلي وثانيها: العلاقات السياسية الإقليمية ، وأخيراً العلاقات السياسية الدولية ، وهذه العوامل جميعها لها آثارها على العناصر التنافسية للموانئ البحرية .

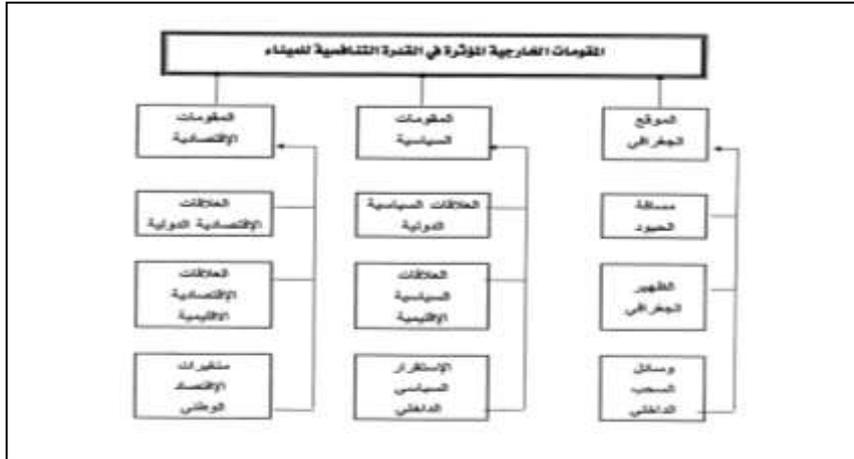
ثالثاً: العناصر الاقتصادية:

وتتضمن العناصر الاقتصادية في هذا النموذج أبعاداً ثلاثة أولها متغيرات الاقتصاد الوطني وثانيها العلاقات الاقتصادية الإقليمية، وأخيراً العلاقات الاقتصادية الدولية، الميناء تتمثل وظيفته التقليدية باعتباره بوابة التجارة الخارجية للدولة بينما الوظائف الحديثة للميناء تنتظر أيضاً إليه باعتباره حلقة محورية في سلسلة النقل الدولي وأحد العناصر الهامة في التدفق اللوجستي للبضائع والنقل من/إلى الدولة.

العناصر الداخلية المؤثرة في القدرة التنافسية للميناء البحري :

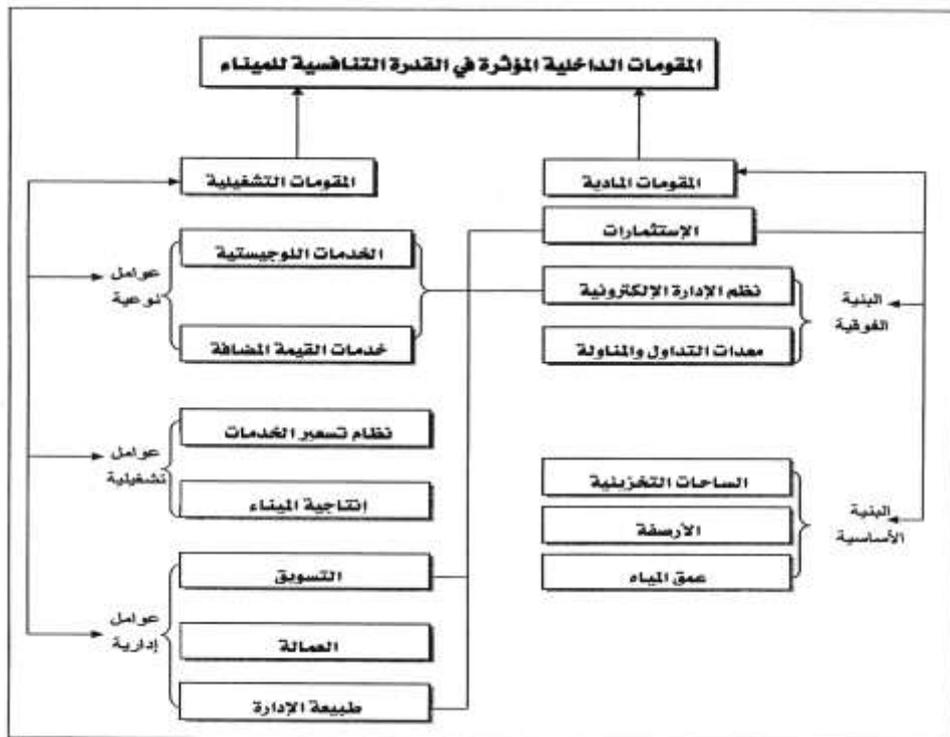
كما يوضح الشكل رقم (3) تنقسم هذه العناصر إلى مجموعتين رئيسيتين الأولى مجموعة العناصر المادية والثانية مجموعة العناصر التشغيلية، والعناصر المادية تشمل البنية الأساسية بعناصرها عمق المياه أمام الأرصفة وبالممرات الملاحية، والبنية الفوقية بعناصرها معدات التداول والمناولة ونظم الإدارة الالكترونية، ثم يضاف إليها الاستثمارات لأهميتها البالغة لهذا القطاع الذي تعد صناعة الموانئ فيه من الصناعات المكثفة لرأس المال، أما مجموعة العناصر التشغيلية فتتضمن عوامل إدارية تشمل طبيعة ونمط الإدارة، والعمالة، والتسويق، وعوامل تشغيلية

تتضمن إنتاجية الميناء ونظام تسعير الخدمات، وأخيراً العوامل النوعية وتتضمن الخدمات اللوجستية وخدمات القيمة المضافة، مع إتصال هذين العاملين الأخيرين بنظم الإدارة الإلكترونية باعتبارها تتكامل معها في تقديم الخدمات المتكاملة للموانئ البحرية .



الشكل رقم (2)العناصر الخارجية المؤثرة في القدرة التنافسية للميناء البحري

المصدر : أيمن النحراوي " تخطيط وإدارة واقتصاديات الموانئ البحرية " ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 2014 ، ص 454



الشكل رقم (3)العناصر الداخلية المؤثرة في القدرة التنافسية للميناء البحري

المصدر : أيمن النحراوي " تخطيط وإدارة واقتصاديات الموانئ البحرية " ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 2014 ، ص 454

النتائج والمناقشة :**الوضع الراهن للطاقت والتسهيلات بميناء اللاذقية :**

أولت الدولة السورية اهتماماً حثيثاً بتطوير ميناء اللاذقية مما وضعه ضمن مصاف أهم الموانئ البحرية في شرق البحر الأبيض المتوسط ، والجدول التالي يوضح طاقت وتسهيلات البنية التحتية لميناء اللاذقية :

جدول رقم (1) طاقت وتسهيلات البنية التحتية والفوقية لميناء اللاذقية

المكسر الرئيسي بطول 3166م.	أرصفة بعدد 23 وطول 4280 م وغاطس من 3.5 و 3م.
مساحة الحوض المائي 135 هكتار.	حماية شاطئية 1500م
غاطس قناة الدخول 14.5م.	المساحة البرية 150 هكتار.
رصيف لسفن الـ RORO.	مستودع التبريد 1500طن.
مزلقان لصيانة السفن باستطاعة 900طن.	مزلقان باستطاعة 900 طن.
ساحات إيداع مكشوفة عدد 14 بمساحة 50 هكتار.	مستودعات مغلقة عدد 23 بمساحة 12.8 هكتار.
ساحات إيداع بمساحة 185000/2م مكشوفة للبضائع	مساحة ساحات الحاويات تبلغ 430000/2م
خطوط السكك الحديدية بطول 34 كم.	صوامع الحبوب سعة 35000طن.
4 مستودعات بمساحة 40000/2م.	

المصدر : الجدول من إعداد الباحث استناداً الى بيانات النشرة الإحصائية ، الشركة العامة لمرفأ اللاذقية ،

2011.

الأرصفة بميناء اللاذقية :

في مجال التوسع الأفقي تم تنفيذ المرحلة الأولى للخطة الاستثمارية وهي إتاحة أرصفة بغاطس يصل إلى 13.30 م ، لسفن البضائع والحاويات والرورو حتى حمولة 30000طن ، وتم تزويد الأرصفة بـ 18 رافعة كهربائية قدرة 2 منها 16طن والبقية قدرة 6 طن ، وتم إطالة المكسر الرئيس بطول 1730 م ، بحيث أصبح الطول الإجمالي للمكسر 3166م يحمي حوضاً مائياً مساحته 135هكتاراً ، أما الخطط الحالية فتتمثل في إطالة المكسر الرئيس بطول 600م ، وإنشاء مكسر ثانوي بطول 1300م ، إنشاء أرصفة بطول 4200م وعمق يصل الى 15م ، وإنشاء ساحات إيداع 1200000 م2 ، بناء مستودعات بطابق واحد 5000م2. (شركة مرفأ اللاذقية ، 2014)

محطة الحاويات بميناء اللاذقية :

يبلغ طول أرصفة محطة حاويات بالميناء 972 متراً ، ومساحة ساحات الحاويات تبلغ 430000م2 يتراوح عمق المياه بالمحطة بين 11.80 و 13.30 متر وتبلغ مساحتها الإجمالية 69 هكتار والمحطة تستوعب حالياً 15-17 ألف حاوية مكافئة ، وفي إطار توجه الدولة السورية لتشجيع الاستثمارات وجذب القطاع الخاص والشركات الملاحية الكبرى للاستثمار في قطاع النقل البحري عموماً وتحديداً في ميناء اللاذقية ، أبرمت الشركة العامة لمرفأ اللاذقية عقداً لإدارة العمليات والتشغيل في محطة حاويات ميناء اللاذقية مع مجموعة CMA CGM في 7 شباط

2009 بنظام B.O.T. لفترة 10 أعوام قابلة للتمديد ، وسيتولّى إدارة وتشغيل المحطّة ائتلاف يضمّ كل من CMA (CGM/TERMINAL LINK 51 %) و"سورية القابضة" (49 %). (شركة مرفأ اللاذقية ، 2014).

تحليل نقاط القوة والضعف ودراسة الفرص والتهديدات لميناء اللاذقية :

إن عناصر الجدول رقم (2) تشير إلى قبول الفرضية الأولى للبحث والتي تفترض وجود عدد من مصادر القوة والفرص المتاحة أمام ميناء اللاذقية للتميز التنافسي في مقابل وجود عدد من نقاط الضعف والتهديدات الواجب اعتبارها عند صياغة إطار الاستراتيجية التنافسية لميناء اللاذقية ، ولا سيما في ظل الوضع الراهن الذي يتحتم فيه أخذ هذه العناصر في الاعتبار ويبحث كل منها على حدة بحثاً مستقيماً ودراسة تأثيراتها على مستقبل ميناء اللاذقية وتميزه التنافسي ، إن الخصائص السابق ذكرها عن الموقع الجغرافي للميناء وكذلك عن الطاقات والتسهيلات والإمكانات المتاحة للميناء ، وكذلك الإحاطة بالظروف الراهنة للسوق يمكن أن تشكل عناصر المدخلات المختلفة التي يمكن من خلالها إعداد مصفوفة مصادر القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات لميناء اللاذقية وبذلك تسهم في صياغة استراتيجية تنافسية تركز على دراسة وتحليل معطيات الواقع الحالي ، وذلك كما يوضحه الجدول الآتي رقم (2)

جدول رقم (2) تحليل مصادر القوة ونقاط الضعف وعناصر الفرص والتهديدات لميناء اللاذقية

الفرص	مصادر القوة
<ul style="list-style-type: none"> • زيادة الصادرات السورية كمأ وكيفاً ونوعاً • زيادة حركة التجارة العربية البينية • تفعيل التعاون الاقتصادي مع دول الجوار • اجتذاب الخطوط الملاحية الكبرى • تنمية شبكات السفن الرافدية • تنمية التعاون البحري المصري السوري • تطوير المناطق الحرة بظهير الميناء • إقامة صناعات وأنشطة القيمة المضافة • تقديم الخدمات اللوجيستية المتكاملة • اجتذاب الاستثمارات العربية والأجنبية 	<ul style="list-style-type: none"> • الموقع الجغرافي المتميز • مسافة الحبود القصيرة من قناة السويس • كفاءة البنية الأساسية للميناء • كفاءة البنية الفوقية للميناء • منطقة الظهير بالداخل السوري • شبكة النقل والمواصلات الداخلية • الظهير الإقليمي إلى الخليج العربي والعراق وإيران • استقرار العلاقات العمالية • الأيدي العاملة الماهرة المدربة • اعتدال مستويات الأجور والرواتب للعمالة
التهديدات	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> • الموانئ المنافسة في شرق البحر المتوسط في ليماسول ولارناكا وميرسين وبيروت • مشروعات العدو الاسرائيلي في فلسطين المحتلة لاجتذاب حركة التجارة والنقل عبر مينائي حيفا وأشدود ومنها الى الأردن والعراق ودول الخليج 	<ul style="list-style-type: none"> • محدودية إمكانية التوسع الأفقي بالميناء • الانخفاض النسبي للاستثمارات • بعض القيود البيروقراطية • تداعيات الأحداث على الاقتصاد السوري • النطاق الجغرافي للتجارة الخارجية السورية

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بناء على رصد الوقائع الراهنة عن سوق النقل في البحر المتوسط ، والمناقشات مع عدد من مسؤولي ومديري الميناء في هذا الشأن ، 2014.

التحليل الإحصائي :

لاختبار الفرضية الثانية للبحث ، تم إجراء تحليل إحصائي باستخدام أعداد الحاويات الصادرة والواردة والإجمالية عبر ميناء اللاذقية ، باعتبارها المتغيرات الرئيسية التي تستخدمها التقارير البحرية الدولية كمؤشر رئيس عن حجم الأعمال والأنشطة الإنتاجية لتداول البضائع العامة المجزئة في الموانئ البحرية التجارية ، وتشير البيانات في الجدول الآتي رقم (3) إلى أن أعداد الحاويات المتداولة عبر ميناء اللاذقية قد شهدت زيادات سنوية مطردة حتى عام 2009 والذي تداول فيه ميناء اللاذقية عدداً إجمالياً قدره 625865 حاوية مكافئة ، مثلت أقصى عدد تم تداوله من الحاويات في تاريخ الميناء، وكان من المتوقع أن تستمر هذه الزيادة في الأعوام التالية ، إلا أن اندلاع الأزمة المالية العالمية وتساعد تداعياتها عام 2009 نتج عنه تراجع معدلات النمو في حركة التجارة الدولية في كافة دول العالم مما كان له أثر مباشر في عمليات الموانئ البحرية ومنها ميناء اللاذقية ، حيث تراجعت أعداد الحاويات المتداولة من خلاله إلى 585405 حاوية مكافئة عام 2010 ثم 521911 حاوية مكافئة عام 2011 .

ومع انحسار تأثير تداعيات الأزمة المالية العالمية تعززت الآمال في أن تعود أعداد الحاويات إلى سابق عهدها من التزايد ، إلا أن اندلاع الحرب الإرهابية الشاملة على الدولة السورية كان له أثره البالغ في حدوث مزيد من التدهور في حركة التجارة المتداولة عبر ميناء اللاذقية ، فقد أدت الأزمة إلى نمو سالب في الناتج المحلي الإجمالي لسورية بمعدل 3.7 % (سالب) عام 2011 و 18.8 % (سالب) عام 2012 ، مقارنة بنمو إيجابي في ظل سيناريو استمرار حالة ما قبل الأزمة (السيناريو الاستمراري) يصل إلى 7.1 % في 2011 و 5.6 % في 2012. (تقرير الأزمة ، 2013).

ولما كانت أعداد الحاويات المتداولة عبر الموانئ البحرية التجارية هي دالة في الناتج المحلي الإجمالي ، فقد تراجعت أعداد الحاويات المتداولة عبر ميناء اللاذقية عام 2012 إلى عدد 337974 حاوية مكافئة ، ثم إلى عدد 192441 حاوية مكافئة عام 2013 ، وبمراجعة إدارة ميناء اللاذقية عن أسباب هذا التراجع في أعداد الحاويات خلال تلك الفترة ، وإستيضاح إذا ما كانت هناك عوامل أخرى قد تسببت في ذلك مثل الإضرابات العمالية أو زيادة رسوم الميناء أو غيرها من العوامل خلال الفترة المعنية ، أكد المسؤولون آنذاك أن السبب الوحيد والمباشر لذلك كان تداعيات الأزمة المالية العالمية ثم تداعيات الحرب الإرهابية الشاملة ، مما يحقق قبول الفرضية الثانية للبحث .

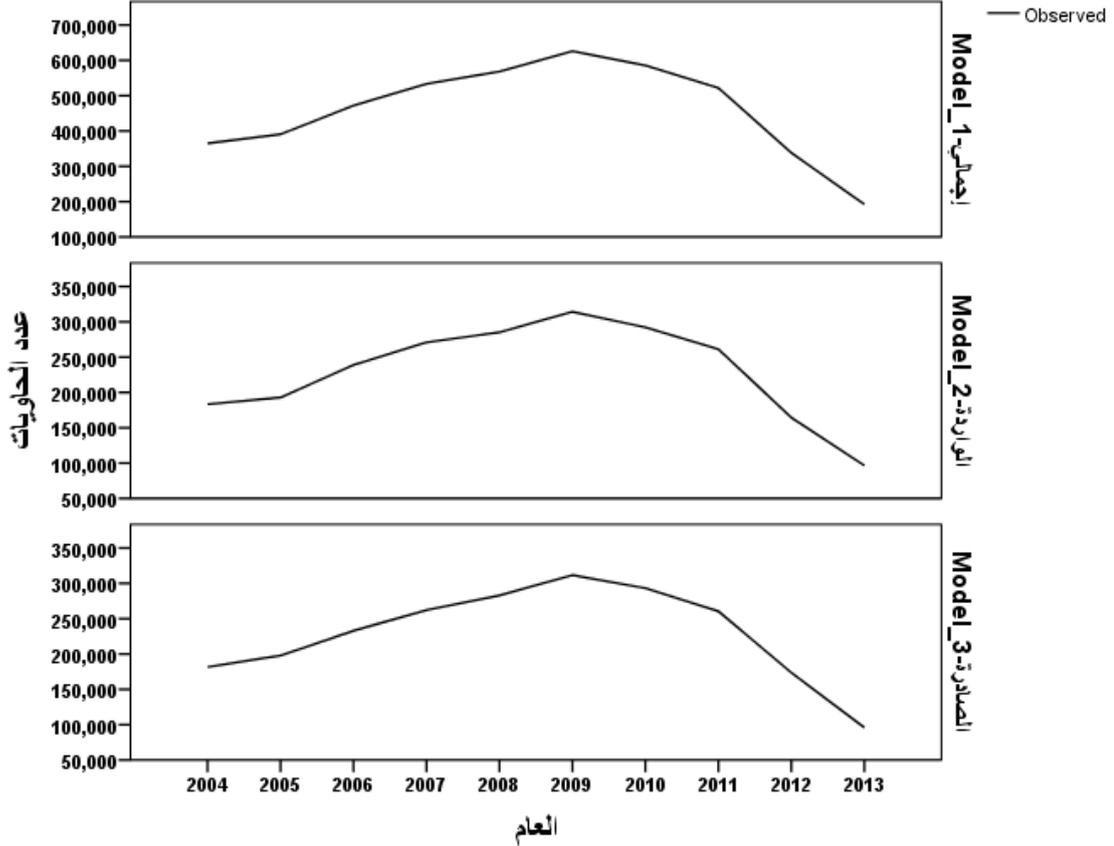
التنبؤ بأعداد الحاويات المتداولة عبر ميناء اللاذقية خلال الفترة من (2014 - 2023) :

جدول رقم (3) أعداد الحاويات الصادرة والواردة والإجمالي عبر ميناء اللاذقية في الفترة من عام (2004 - 2013)

الأعوام	عدد الحاويات الصادرة	عدد الحاويات الواردة	الاجمالي
2004	181653	183372	365025
2005	197843	192926	390769
2006	232944	239026	471970
2007	262225	271012	533237
2008	282939	285257	568196
2009	311690	314175	625865
2010	293179	292226	585405

521911	261348	260563	2011
337974	164398	173576	2012
192441	96594	95847	2013

المصدر : الشركة العامة لمرفأ اللاذقية ، 2014.



الرسم البياني رقم (1) السلسلة الزمنية لأعداد الحاويات المتداولة عبر ميناء اللاذقية الفترة من (2004-2013)

ويتم تحليل البيانات أعلاه باستخدام برنامج SPSS لسلسلة زمنية تضم أعداد الحاويات الصادرة والواردة والإجمالية المشار إليها ، باستخدام أحد نماذج الانحدار الذاتي المتكاملة (ARIMA) وهو النموذج $\{ARIMA(1,0,0)\}$

جدول رقم (4) معالم النموذج

ARIMA Model Parameters								
				Estimate	SE	T	Sig.	
Model_1	إجمالي	No -Trans formation	Constant		359614.524	94441.549	3.808	.005*
			AR	Lag 1	.898	.203	4.413	.002*
Model_2	الواردة	No Trans- formation	Constant		180703.602	47885.179	3.774	.005*
			AR	Lag 1	.894	.206	4.345	.002*
Model_3	الصادرة	No Trans- formation	Constant		178976.476	46758.062	3.828	.005*
			AR	Lag 1	.900	.202	4.450	.002*

أي إن نموذج التنبؤ ستكون صيغته كالاتي:

بالنسبة إلى عدد الحاويات الإجمالية :

$$= \delta + 0.898(Z_{t-1} - \delta) + a_t \quad a_t \sim WN(0, \sigma^2) \quad Z_t$$

$$\delta = 359614.524$$

بالنسبة إلى عدد الحاويات الواردة :

$$= \delta + 0.894(Z_{t-1} - \delta) + a_t \quad a_t \sim WN(0, \sigma^2) \quad Z_t$$

$$\delta = 180703.602$$

بالنسبة إلى عدد الحاويات الصادرة :

$$= \delta + 0.9(Z_{t-1} - \delta) + a_t \quad a_t \sim WN(0, \sigma^2) \quad Z_t$$

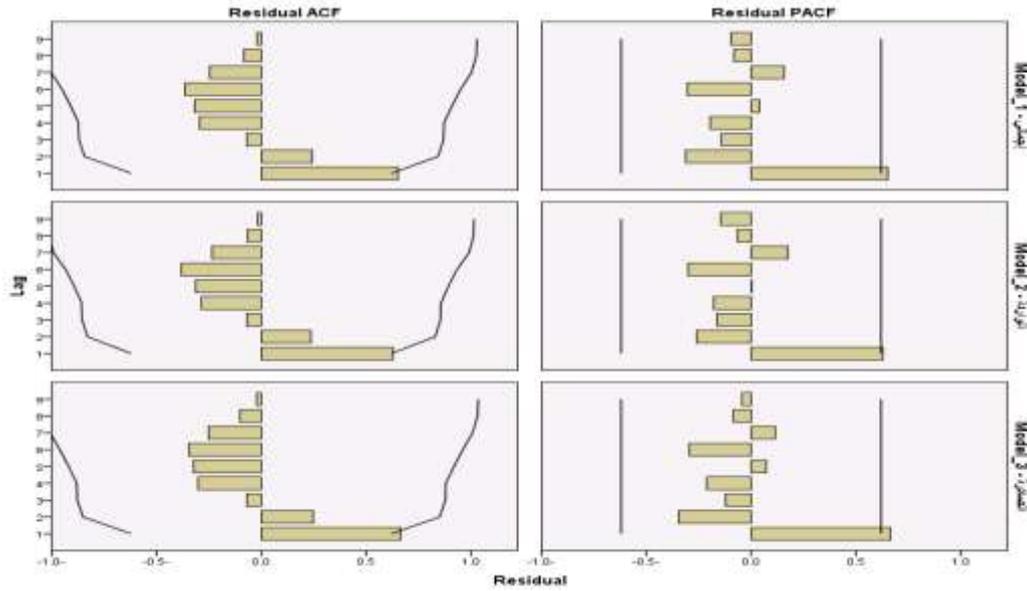
$$\delta = 178976$$

حيث إن (Z_t) تمثل قيمة التنبؤ و a_t تمثل أخطاء التنبؤ أو ما يسمى بمتسلسلة الضجة البيضاء (White)

Noise مع ملاحظة أن ثوابت النموذج معنوية ($p < 0.05$)

جدول رقم (5) المقاييس المتعلقة باختبارات الدقة التنبؤية

Model	Model Fit statistics				
	RMSE	MAPE	MAE	MaxAPE	MaxAE
الإجمالي	96043.185	19.792	68926.940	76.777	167311.363
الحاويات الواردة	48795.484	19.726	34667.673	71.985	88397.076
الحاويات الصادرة	47488.248	19.870	34249.074	81.663	78790.872



الرسم البياني رقم (2) دلتي الارتباط الذاتي والارتباط الذاتي الجزئي

نلاحظ من الرسم البياني السابق لدلتي الارتباط الذاتي والارتباط الذاتي الجزئي أن البواقي تتبع نمط سلسلة الضجة البيضاء (White Noise) أي إنها مستقلة و تتوزع طبيعياً بوسط حسابي مقداره (0) وتباين قدره (σ^2) وللتأكد من ذلك تم إجراء اختبار Kolmogorov-Smerenov للأخطاء (K.S.) ونوضحه فيما يأتي :

عدد الحاويات	k.s للبواقي	p-value	النتيجة
الإجمالي	0.516	0.953	طبيعي
الواردة	0.498	0.965	طبيعي
الصادرة	0.556	0.916	طبيعي

جدول رقم (6) قيم التنبؤ المبني بأعداد الحاويات المتداولة عبر ميناء اللاذقية الفترة (2014 - 2023)

الأعوام	عدد الحاويات الصادرة	عدد الحاويات الواردة	الإجمالي
2014	104199	105514	209567
2015	111710	113489	224937
2016	118468	120617	238734
2017	124546	126990	251117
2018	130014	132687	262231
2019	134933	137779	272207

281161	142332	139358	2020
289198	146401	143338	2021
296411	150039	146918	2022
302886	153291	150139	2023

لتحسين النموذج تم إجراء التحويل **Root Square** وتبين ما يأتي :

جدول رقم (7) معالم النموذج

ARIMA Model Parameters							
				Estimate	SE	t	Sig.
Mode_1	إجمالي	Square	Constant	601.452	118.638	5.070	.001*
		Root	AR Lag 1	.811	.276	2.934	.019*
Model_2	الواردة	Square	Constant	426.048	83.691	5.091	.001*
		Root	AR Lag 1	.809	.275	2.940	.019*
Model_3	الصادرة	Square	Constant	425.744	82.185	5.180	.001*
		Root	AR Lag 1	.805	.282	2.857	.021*

جدول رقم (8) المقاييس المتعلقة باختبارات الدقة التنبؤية

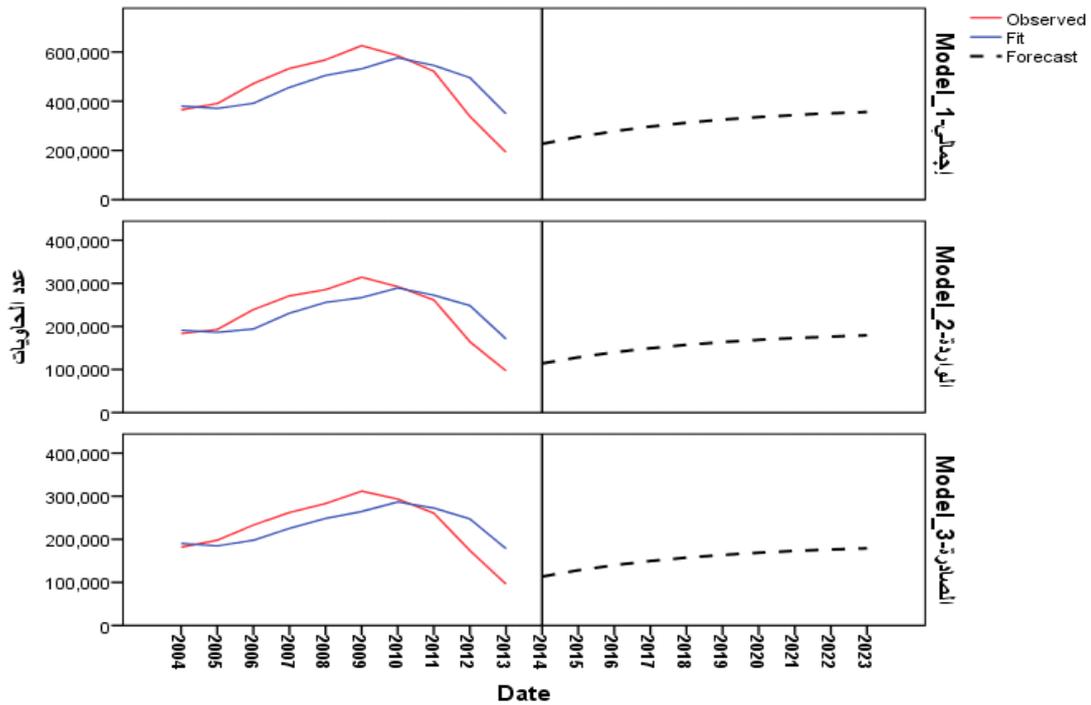
Model	Model Fit statistics				
	RMSE	MAPE	MAE	MaxAPE	MaxAE
الإجمالي	97361.056	20.084	69639.036	81.229	157681.798
أعداد الحاويات الواردة	49410.900	19.971	34832.008	76.849	83811.133
أعداد الحاويات الصادرة	48260.226	20.290	34966.233	85.941	82371.713

تحليل البواقي : البواقي أو أخطاء التنبؤ هي القيم الحقيقية مطروح منها القيم المقدرة من النموذج وتسمى أيضاً بمتسلسلة الضجة البيضاء (White Noise)

جدول رقم (9) قيم التنبؤ بأعداد الحاويات المتداولة عبر ميناء اللاذقية في الفترة (2014 - 2023)

الأعوام	عدد الحاويات الصادرة	عدد الحاويات الواردة	الإجمالي
2014	113555	113981	226794
2015	128057	128259	255060

278247	139948	139891	2016
297223	149496	149520	2017
312722	157280	157338	2018
325364	163617	163675	2019
335661	168769	168803	2020
344041	172954	172949	2021
350856	176350	176297	2022
356394	179106	179000	2023



الرسم البياني رقم (3) المنحنى التكراري للقيم الأصلية والمقدرة وقيم التنبؤ بأعداد الحاويات عبر ميناء اللاذقية

ويتضح من تقديرات التنبؤ المشار إليها عن أعداد الحاويات المتوقع تداولها عبر ميناء اللاذقية خلال السنوات العشر القادمة ، وجود اتجاه إيجابي لزيادة أعداد الحاويات خلال الأعوام العشر القادمة ، وخاصة في ظل إندحار الحرب الإرهابية على سورية وتمكن الدولة السورية من مواجهتها واحتواء تداعياتها وتجاوزها ، مما يتوقع معه عودة النشاط الاقتصادي السوري إلى النمو ، ومن ثمّ زيادة أعداد الحاويات المتوقع تداولها عبر ميناء اللاذقية ، لكن برغم ما يتبين من التنبؤ أن أعداد الحاويات المقدرّة يتوقع أن تعاود زيادتها خلال الأعوام العشر القادمة ، إلا أن الأرقام المقدرّة تشير إلى أن معدل الزيادة هو معدل متواضع نسبياً ، إذ إن متوسط معدل الزيادة خلال الأعوام العشرة القادمة لا يتعدى 2% سنوياً ، وبعد عشر سنوات من الآن يقدر أن تصل أعداد الحاويات المتداولة وفق التنبؤ إلى 356394 حاوية مكافئة بحلول عام 2023 ، وهو رقم متواضع قياساً بما حققه ميناء اللاذقية قبل الأزمتين الطاحنتين اللتين

تعرض لهما وهو تداول عدد إجمالي 625865 حاوية مكافئة في عام 2009 ، من أجل ذلك كان من المحتم إعداد صياغة إطار الاستراتيجية التنافسية لميناء اللاذقية بناء على المعطيات الراهنة وبناء على مخرجات تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات ، والتي يتطلب كل منها بحثاً مستفيضاً قائماً بذاته ، وبحيث تنفذ مقررات استراتيجية تنافسية بكفاءة وفعالية يتحقق بها التميز التنافسي لميناء اللاذقية بما يمكنه من إستقبال المزيد من السفن وتداول المزيد من أعداد الحاويات وكميات البضائع ، فالاستراتيجية تقوم على التخطيط الذي يتضمن محاولة تبيين والتنبؤ بالإتجاهات المستقبلية المؤثرة في الشركة واتخاذ قرارات مسبقة ، تستند إلى واقع الشركة وبيئتها الداخلية والبيئة المحيطة بها ، لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس ، وصياغة الاستراتيجيات الواجب إتباعها وتنفيذها في المدى الطويل والمتوسط والقصير ، وتحديد وظيفة كل قطاع وإدارة وكل مستوى تنظيمي في تنفيذ هذه الاستراتيجيات مسترشدين برؤية ورسالة الشركة ودورها في خدمة الاقتصاد الوطني ، ثم المرحلة التالية لمرحلة وضع الاستراتيجية وهي تنفيذ الاستراتيجية بتحديد الأهداف ووضع السياسات وتخصيص الموارد وإيجاد هيكل إداري وتنظيمي فعال يخدم التنفيذ الناجح لهذه الاستراتيجية ، والمرحلة الثالثة هي مرحلة تقييم الاستراتيجية ، التي تتضمن المراجعة والتقييم وقياس الأداء على مستوى الشركة ككل وإداراتها والوظائف بالمستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة ، إن إطار الاستراتيجية المشار إلى عناصره في إطار توصيات هذا البحث من شأن تنفيذ عناصره اجتذاب المزيد من الخطوط الملاحية لتتردد سفنها على مرفأ اللاذقية ومن ثم زيادة أعداد السفن والحاويات وكميات البضائع المتداولة عبر ميناء اللاذقية ، وبما يتحقق معه قبول الفرضية الثالثة لهذا البحث .

الاستنتاجات والتوصيات :

الاستنتاجات :

1- إن ميناء اللاذقية قد استطاع برغم التداعيات الناشئة عن الأزمة المالية العالمية ثم عن الحرب الإرهابية على الدولة السورية ، قد استطاع بدرجة عالية من الكفاءة احتواء تداعيات هذه المتغيرات والقيام بدوره في خدمة الاقتصاد السوري ، عبر هاتين الأزميتين ، وبرغم ذلك فإن استمرار تناقص أعداد الحاويات على صورته الراهنة يهدد بإهدار القدر الهائل من الاستثمارات المنفقة على البنية الأساسية والفوقية للميناء ويسمح بوجود طاقات عاطلة يجي استغلالها لصالح دعم تنافسية الميناء ودوره الاقتصادي.

2- استناداً إلى قبول الفرضية الأولى للبحث من أن هناك عدد من نقاط القوة والفرص المتاحة أمام ميناء اللاذقية ، في مقابل عدد من نقاط الضعف والتحديات ، وخاصة من الموانئ المنافسة في منطقة شرق البحر المتوسط التي انتهجت تطوير وتنمية قدراتها التنافسية في ظل بيئة خارجية مواتية ، بينما لا تتوافر هذه البيئة والعوامل بالقدر نفسه لميناء اللاذقية في ظل تداعيات الأزمة الراهنة ، تبين أهمية صياغة إطار للاستراتيجية التنافسية لميناء اللاذقية يمكن أن يتحقق من خلال تنفيذ مضمونه تعزيز القدرة التنافسية للميناء ، ولاسيما مع الدور المنشود لميناء اللاذقية في المرحلة القادمة لإعادة الإعمار ، بحيث تركز على إستحواذ الميناء على طاقات تشغيلية عالية الإنتاجية وتقديم خدمات تكاملية وتشغيلية ولوجيستية وخدمات قيمة المضافة .

3- استناداً إلى قبول الفرضية الثانية لهذا البحث من أن الانخفاض في أعداد السفن والحاويات وكميات البضائع خلال عامي 2009 ، 2010 جاء كنتيجة مباشرة لتداعيات الأزمة المالية العالمية ، واستمرار هذا الانخفاض خلال الأعوام 2011، 2012 ، 2013 بفعل تداعيات الحرب الراهنة على سورية ، وانعكاس هذا الانخفاض في

إنخفاض معدل النمو المتنبأ به لأعداد الحاويات المتوقع تداولها عبر الميناء خلال الأعوام العشرة القادمة والذي لا يتجاوز 2% سنوياً ، تتضح أهمية صياغة إطار لاستراتيجية تنافسية لميناء اللاذقية يتمخض عنها تعزيز المركز التنافسي للميناء استناداً إلى ما يتمتع به من نقاط قوة وما يلوح أمامه من فرص ، مع العمل على اعتبار نقاط الضعف والأخذ في الحسبان للتهديدات المحيطة .

4- إن قبول الفرضية الثالثة للبحث باعتبار الإطار المقترح للاستراتيجية يمكن أن ينتج عنه زيادة قدرة ميناء اللاذقية على اجتذاب المزيد من العملاء والمستخدمين والخطوط الملاحية ومن ثم زيادة أعداد السفن والحاويات وكميات البضائع ، سيدعمه إلى حد كبير الدور المنشود لميناء اللاذقية في مجال تجارة ونقل وتداول بضائع وحاويات الترانزيت من وإلى منطقة الظهير الوطني داخل الحدود السورية ، ومن وإلى منطقة الظهير الإقليمي في العراق وإيران ودول الخليج العربي ، والذي تأثر تأثراً بالغاً خلال سنوات الأزمة .

5- إن قبول الفرضية الثالثة للبحث باعتبار الإطار المقترح للاستراتيجية يمكن أن ينتج عنه زيادة قدرة ميناء اللاذقية على اجتذاب المزيد من العملاء والمستخدمين والخطوط الملاحية ومن ثم زيادة أعداد السفن والحاويات وكميات البضائع ، سوف يدعمه استخدام الميناء لمجموعة متنوعة من التطبيقات التكنولوجية في مقدمتها نظم التبادل الإلكتروني للبيانات Electronic Data Interchange وذلك في إطار متكامل مع كل مؤسسات مجتمع الميناء والشركات الملاحية وسلطات الجمارك بما يشكل منظومة واحدة متكاملة توفر التكلفة والجهد والوقت لجميع الأطراف .

6- إن النشاط الحالي لميناء اللاذقية يقتصر على تقديم الخدمات المينائية التقليدية ، دون أن تتضمن حافظة أنشطة الميناء تقديم الخدمات اللوجيستية والخدمات المتكاملة وخدمات وأنشطة القيمة المضافة ، مما يفقد الميناء مجالاً تنافسياً هاماً ولا سيما باعتباره الميناء الرئيس للجمهورية العربية السورية وما يمكن أن تقوم به هذه الأنشطة من دعم لحركة الصادرات والواردات السورية ودعم للميزان التجاري وميزان المدفوعات الدولية السوري .

7- إن الجهود المنشودة من إدارة التسويق تعد جهوداً محورية في إطار تنفيذ مقررات الاستراتيجية التنافسية لميناء اللاذقية ، ولا سيما أن وظيفة هذه الإدارة تقوم على استخدام المفاهيم التسويقية الحديثة مثل التسويق الإلكتروني والتسويق الهجومي وتسويق العلاقات ، وكذلك كافة الأدوات التسويقية والمزيج التسويقي بما يخدم في تحقيق الأهداف الإنتاجية والتشغيلية والمالية للميناء في إطار رسالة الميناء ورؤيته وأهدافه طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى .

التوصيات :

تأسيساً على النتائج السابقة والتي تبين منها تراجع أعداد السفن والحاويات وكميات البضائع المتداولة عبر ميناء اللاذقية خلال الأعوام الخمسة الماضية بتأثير تداعيات الأزمة المالية العالمية ثم بتأثير تداعيات الحرب الإرهابية الشاملة على سورية ، وبما تطلب الأمر معه التوصية بوضع إطار استراتيجية تنافسية لمرفأ اللاذقية يمكن أن يتحقق من خلال التنفيذ الفعال لها تعزيز القدرة التنافسية للميناء ، وبحيث يركز إعداد إطار هذه الاستراتيجية على مخرجات تحليل نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات ، كمرتكز يتم من خلاله التركيز على تعزيز نقاط القوة واغتنام الفرص المتاحة أمام الميناء ، واعتبار نقاط الضعف والتهديدات ومحاولة معالجتها واحتواء آثارها ، وبما يمكن معه وضع إطار استراتيجية تحقق تعزيز القدرة التنافسية للميناء بما يسمح باجتذاب الخطوط الملاحية والعملاء والمستخدمين وبما يعكس في زيادة أعداد السفن المترددة على الميناء وزيادة أعداد الحاويات وكميات البضائع ، بحيث يكون إطار هذه الاستراتيجية على النحو الآتي :

وضع إطار الاستراتيجية التنافسية لميناء اللاذقية :

أولاً : لبلوغ الأهداف المنشودة بالحصول على التميز التنافسي لميناء اللاذقية ، يجب أن يتبع ميناء اللاذقية استراتيجيات مختلفة عن غيرها من الموانئ المنافسة ، بحيث تتفق هذه الاستراتيجيات مع الوضع الراهن لميناء اللاذقية ، وكذلك مع الرؤية المستقبلية التي تستهدف أن يتبوأ ميناء اللاذقية مركزه التنافسي المتميز باعتباره الميناء الرئيس للجمهورية العربية السورية ، والذي يعتبر البوابة الرئيسة لعبور وتدفق الصادرات والواردات السورية ، وكذلك أن يصبح بمثابة أهم الموانئ البحرية على الساحل الشرقي للبحر المتوسط ، كما تتضمن الرؤية المستقبلية لميناء اللاذقية أن يكون ميناء اللاذقية بمثابة ميناء العبور (الترانزيت) في شرق البحر المتوسط لتتنقل من خلاله التجارة الصادرة والواردة من دول الظهير الاقتصادي المجاورة في الخليج العربي والعراق وإيران وجمهورية آسيا الوسطى .

ثانياً : يعتمد نجاح الاستراتيجية التي يتبعها ميناء اللاذقية على استمرارية إحرار الميزة التنافسية خلال فترة تنفيذها سواء كانت هذه الاستراتيجية طويلة أم متوسطة أو قصيرة المدى ، ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على عاملين ، العامل الأول هو قدرة ميناء اللاذقية على إجراء التطوير والتحسين المتواصل لقدرات وامكانيات وطاقت وتسهيلات الميناء سواء على المستوى البنية الأساسية أم الفوقية ، العامل الثاني هو انعكاس هذا التطوير على مستوى الخدمات المقدمة من الميناء لعملائه سواء كان هؤلاء العملاء من الخطوط الملاحية أم المصدرين أم المستوردين أم متعهدي النقل ومقدمي الخدمات اللوجيستية ، بحيث تقدم خدمات ميناء عالية المستوى والجودة وبتكلفة تنافسية مقارنة بالموانئ البحرية المنافسة ، ويقع هنا على عاتق هيئة ميناء اللاذقية المتابعة المستمرة للتطورات القائمة في الموانئ البحرية المنافسة ولا سيما الكائنة منها على الساحل الشرقي للبحر المتوسط .

ثالثاً : إن الوضع الراهن لتراجع أعداد السفن والحاويات وكميات البضائع ، بات يستلزم التحول من سياسة الاحتواء بالحفاظ على العملاء القائمين ، إلى سياسة التوسع التسويقي بالاتجاه نحو اجتذاب عملاء جدد من الخطوط الملاحية العالمية الكبرى في إطار تنمية هيكل العملاء والمستخدمين .

رابعاً : تحقيق المزيد من التنسيق والتعاون والتكامل بين الجهات المعنية بأنشطة النقل والتجارة في الجمهورية العربية السورية مثل وزارة النقل وسلطات الجمارك وهيئة المناطق الحرة ، بهدف تعزيز التكامل التشغيلي بين ميناء اللاذقية وبين المناطق الحرة المرفئية والموانئ الجافة لما لذلك من أثر فاعل في عمل ميناء اللاذقية وكما تبين من تجارب العديد من التجارب في ذات الشأن ، مثل تجربة دبي وجبل علي ، وتجربة روتردام وهونج كونج وسنغافورة وغيرها من الموانئ العالمية المتميزة .

خامساً : صياغة مخطط الاستراتيجية التنافسية على ثلاثة مستويات :

1- إطار الخطط طويلة الأجل لميناء اللاذقية :

هذه الخطط تتضمن تعميق مدخل الميناء والمياه أمام الأرصفة لمستوى يفوق أو يوازي ما هو متاح في الموانئ المنافسة الأخرى من حيث وضعها الحالي والمرتقب ، وتدعيم الميناء الحالي بربطه بوسائل النقل والمواصلات الى داخل البلاد كمرحلة أولى ثم الى الدول المجاورة حتى يمكن ضمان عمل شبكة النقل الدولي متعدد الوسائط من وإلى الميناء ، يتوكل مع ذلك تأسيس منظومة البنية الأساسية لنظم المعلومات والاتصالات ، مع العمل على إقامة قاعدة عريضة من ارتباط الميناء بعملائه من الخطوط الملاحية والشاحنين ومتعهدي النقل ومقدمي الخدمات اللوجيستية والقيمة المضافة من خلال عقود طويلة الأجل .

2- إطار الخطط متوسطة الأجل لميناء اللاذقية :

وهي الخطط التي تتضمن إحداث تغييرات أساسية في الطريقة التي يقوم الميناء بموجبها باستخدام طاقاته وامكاناته ، مثل تركيز موارد الميناء في مجالات محددة من سوق النقل الدولي ، بالإضافة إلى التركيز على الأسواق الموجودة ذات الربحية المرتفعة وتطوير الأسواق القائمة ، مع ترشيد حجم العمالة وخفض تكلفة التشغيل بشكل ملحوظ بما يتناسب مع مقتضيات الاستراتيجية المطبقة ، والعمل على زيادة دور القطاع الخاص في أنشطة الميناء بهدف زيادة المنافسة للوصول الى تحسين الكفاءة التشغيلية والانتاجية للميناء بما يحقق مطالب العملاء وفي مقدمتها زيادة معدلات التداول والمناولة وزيادة مستوى الخدمات التخزينية واللوجيستية المقدمة ، مع العمل على تقديم هذه الخدمات بتسعيرة تنافسية للعملاء وفي ذات الوقت تنافسية مقارنة بالموانئ البحرية المنافسة.

3- إطار الخطط قصيرة الأجل لميناء اللاذقية :

وتشمل خطط تحسين نوعية الخدمة عن طريق الاستثمار في المعدات الحديثة ، والترشيد في استخدام العمالة مع رفع مستواها بالتدريب والتأهيل المستمر ووزيادة الكفاءة التشغيلية للمعدات المتاحة بهدف الاستمرار في تحسين الخدمة ، خفض تكلفة التشغيل بحيث يصبح الميناء أحد أقل الموانئ في تعريفه الخدمات التي تقدمها، ويعمل هذا الجانب على جذب الخطوط الملاحية ، ودحر الموانئ المنافسة ، والتركيز على خدمات محددة يتميز بها ميناء اللاذقية عن تلك الخدمات التي تقدمها الموانئ المنافسة الأخرى .

المراجع :

- 1- أحمد عبد المنصف، "اقتصاديات وسياسات النقل البحري" ، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 2007 ، ص 380 .
- 2- أحمد ماهر، "الإدارة الاستراتيجية" ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 2010 ، ص 332 .
- 3- أيمن النحراوي ، " مشروعات النقل في منطقة الشرق الأوسط في ظل التطورات الراهنة " ، مجلة الجمعية البحرية المصرية ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، العدد 11-12 ، 1998 .
- 4- أيمن النحراوي ، " تخطيط وإدارة واقتصاديات الموانئ البحرية " ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 2014 ، ص 454 .
- 5- إجلال أبو عاصي، " تخطيط النقل وسياساته " ، مؤسسة رؤية للطبع والنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2008
- 6- النشرة الإحصائية 2011 ، مديرية الإحصاء والمتابعة ، الشركة العامة لمرفأ اللاذقية .
- 7- بسام مصطفى ، " الرؤية المستقبلية لإنشاء جسر بري يربط ميناء اللاذقية على البحر المتوسط وميناء البصرة على الخليج العربي وأثره على التجارة الدولية في المنطقة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية النقل البحري والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 1999 ، ص 129 .
- 8- تقرير " الأزمة السورية : الآثار الاقتصادية والاجتماعية " ، المركز السوري لبحوث السياسات ، الجمعية السورية للثقافة والمعرفة ، دمشق ، الجمهورية العربية السورية ، 2013 ، ص 16 .

9- محمد خالد الحريري ، محمد معن ديوب ، بشار أحمد ، " النقل البحري وأهميته بالنسبة للاقتصاد السوري " ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، جامعة تشرين ، اللاذقية ، الجمهورية العربية السورية ، المجلد 30 العدد 3 ، 2008.

10- عدد من المقابلات والمناقشات مع عدد من مسؤولي إدارة الشركة العامة لمرفأ اللاذقية ، ومحطة الحاويات بالمرفأ ، الحاليين والسابقين ، خلال عام 2014 ، آخرها بتاريخ 31 أكتوبر تشرين أول 2014.

1- Adolf K., "Competitiveness of Short Sea Shipping and the Role of Ports, the Case of North Europe " Maritime Policy and Management" , London : Taylor & Francis, ISSN 0306-1957, ZDB-ID 7506065. Vol. 36. ,2009 ,.P.11

2- Bichou ,K., "Port Operations, Planning and Logistics", Lloyd's Practical Shipping Guides, Informa Law , 2009,P. 365

3- Commercial Development of Ports as Logistics Centers, UN Economic and Social Commission for Asia and Pacific Bangkok, Thailand, 2002 , P.8.

4- Connecting to Complete Trade Logistics in the Global Economy, Jean-Francois Avis, World Bulk, 2007, P.22.

5- Development of Multimodal and Logistics Services, UNCTAD, TD/B/COM.3/EM.20/2, July, 2003.P.11.

6- Efficient Transport and Trade Facilitation to Improve Participation by Developing Countries in International Trade, UNCTAD, TD/B/COM.2/72 , January, 2006, P.17.

7- Leonardo De Basso , Yulai Wan & Anming Zhang , " Seaport Competition , Ownership And Strategic Investments In Accessibility" , Dec. 2013 , P.25.

8- Meifung Luo , Liming Lin & Fei Gao , " Port Competition Using Capacity Expansion And Pricing " , Department Of Logistics And Marine Studies , Hong Kong Poly Technic University , Hong Kong , China , 2010, P.22.

9- Module (1) Framework for Port Reform World Bank Port Reform Tool kit (2000).

10- Porter M., "Competitive Advantage", McGraw Hill, New York, 1980, P. 375.

11- Stopford M., "Maritime Economics", 3rd Ed., Rout ledge, New York, U.S.A., 2007, P. 48.