

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1 فرحات عباس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: مالية وتجارة دولية
الموضوع:

تقييم جودة الخدمات اللوجستية لميناء بجاية
دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء بجاية

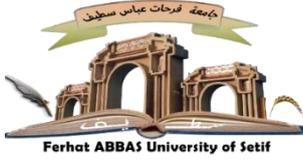
تحت إشراف:
د. بوعايدة ريمة ذهبية

إعداد الطلبة:
عباشة محمد السعيد
غضبان فريال

تاريخ المناقشة: ... / ... / 2025

لجنة المناقشة		
استاذ	رقاد صليحة	الرئيس
استاذ محاضر	بوعايدة ريمة ذهبية	المشرف
استاذ محاضراً	خلوفي عائشة	المناقش

السنة الجامعية: 2024-2025



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1 فرحات عباس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: مالية وتجارة دولية
الموضوع:

تقييم جودة الخدمات اللوجستية لميناء بجاية
دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء بجاية

تحت إشراف:
د. بوبعابة ريمة ذهبية

إعداد الطلبة:
عباشة محمد السعيد
غضبان فريال

تاريخ المناقشة: ... / ... / 2025

لجنة المناقشة		
الرئيس	رقاد صليحة	استاذ
المشرف	بوبعابة ريمة ذهبية	استاذ محاضر
المناقش	خلوفي عائشة	استاذ محاضر

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.

بحمد الله وتوفيقه، تمكّنا من إنجاز هذه المذكرة التي تُعدّ ثمرة مسار علمي ممتد، لم يكن ليتحقق لولا دعم ومساندة العديد من الأشخاص الذين نكّن لهم كل الامتنان والتقدير.

نتقدّم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة [بوعباية ريمة ذهبية]، الذي رافقنا بتوجيهاتها القيّمة، ونصائحها البناءة، وملاحظاتها الدقيقة التي ساعدتنا على تطوير هذا العمل والارتقاء به، فلها منا كل الشكر والتقدير.

كما نعرب عن امتناننا العميق لكل أساتذة قسم العلوم التجارية بجامعة فرحات عباس – سطيف، الذين ساهموا في تكويننا العلمي والمعرفي، وساهموا في بناء رصيدنا الأكاديمي خلال سنوات الدراسة. ولا يسعنا أيضًا إلا أن نشكر كل من ساعدنا أو ساهم معنا، سواء من داخل الجامعة أو خارجها، وخاصة كل من مدّنا بالمعلومة أو ساهم في تسهيل جمع البيانات الميدانية.

وأخيرًا، نتوجّه بخالص الشكر والتقدير إلى عائلاتنا الكريمة، على ما قدّموه لنا من دعم مادي ومعنوي، وتشجيع دائم، وصبر كبير، طيلة مشوارنا الدراسي.

نسأل الله أن يوفق الجميع، وأن يجعل هذا العمل لبنة مفيدة في رصيد البحث العلمي.

إهداء

إلى من رحلوا بأجسادهم، لكن أرواحهم حاضرة في كل تفاصيل حياتي إلى والدي الحبيب، الذي غرس في نفسي القيم والمبادئ، علّمني كيف يكون الإيمان دربًا، والصبر سلاحًا، والعمل شرفًا، رحمك الله رحمةً واسعة، وجعل الفردوس الأعلى مثواك.

وإلى عمي الغالي، الذي لم يكن مجرد عم، بل كان لي أبًا حقيقيًا، ربّاني بقلب واسع، أهداني من وقته وصبره ومحبتته، ما لا يُقاس بثمن، رحمك الله وأسكنك الجنة جزاء ما قدمت لي من حبّ وحنان. إلى أمي الحبيبة، يا من كانت دعواتك النور الذي يهديني في ظلمات الطريق، لك كل النجاح، وكل فرحة، فأنتِ الأصل والامتداد.

إلى زوجة عمي الطيبة، الأم الثانية التي لم تلدني، أهديك هذا العمل عرفانًا لجميلك الذي لا يُنسى. إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، شركاء الدرب والحياة، السند الدائم في كل خطوة. إلى أصدقائي الأوفياء، الذين كانوا النور في درب مليء بالتحديات. وأخيرًا...

إلى كل من قدّم لي كلمة طيبة، أو دعاءً صادقًا، أو لحظة دعم، أهديك هذا العمل المتواضع، راجيًا من الله أن أكون قد وفّقت، وأن يكون هذا الجهد بداية خير لما هو آت.

عباشة محمد السعيد.

إلى من كان رحيله وجعًا لا يُنسى، إلى روح أبي الطاهرة، رحمك الله يا من غرست في قلبي حب العلم والعمل، يا من رحلت عن الدنيا، لكنّ دعائك لا يزال يرافقني في كل خطوة... أهديك هذا النجاح عربون وفاء واعتراف بجميلك الذي لا يُحصى.

إلى أمي الحبيبة، نبع الحنان، وسر الصبر، وبوصلة الحياة... لك يا من تحملتِ عناء الأيام، وسهرت الليالي، وكان دعاؤك زادي في لحظات التعب... أهديك ثمرة هذا المشوار، فأنتِ فيه الشريك الأوفى. إلى إخوتي الأعزاء، كنتم الداعم والسند، وكنتم القوة حين تراجعت العزائم... أهديك هذا العمل، فلکم في كل صفحة منه بصمة من حبّ وتشجيع.

وإلى أستاذتي الفاضلة، شكرًا لصبرك وتوجهاتك، كنتِ القدوة التي يُقتدى بها، والنور الذي أثار دربي في هذه الرحلة العلمية... أهدى لك هذا العمل، تقديرًا وامتنانًا لكل لحظة دعم وتوجيه.

غضبان فريال.

فهرس المحتويات

/	الشكر
/	الإهداء
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
/	فهرس الملاحق
أولا :الإطار العام للدراسة	
01	1- تمهيد
02	2- مشكلة الدراسة وأسئلتها
02	3- فرضيات الدراسة
03	4- أهداف الدراسة
03	5- أهمية الدراسة
04	6- حدود الدراسة
04	7- صعوبات الدراسة
05	8- نموذج الدراسة
05	9- التعريفات الإجرائية
ثانيا :الأدبيات النظرية للدراسة	
08	1- تمهيد
09	2- مفهوم اللوجستيك
10	2-1 مفهوم الخدمات اللوجستية
10	2-1-1 التعريف اللغوي
10	2-1-2 التعريف الاصطلاحي
10	2-2 أهمية الخدمات اللوجستية
11	2-3 اهداف الخدمات اللوجستية
12	2-4 انواع الخدمات اللوجستية
13	3-عموميات حول الموانئ البحرية
13	3-1 تعريف النقل
13	3-2 تعريف النقل البحري
13	3-3 تعريف الميناء البحري

13	4-3 أهمية الموانئ البحرية
14	5-3 مفهوم الخدمات اللوجستية للموانئ البحرية
14	6-3 انواع الخدمات اللوجستية في الموانئ البحرية
14	1-6-3 الخدمات اللوجستية الادارية
14	2-6-3 الخدمات اللوجستية التشغيلية
15	3-6-3 الخدمات اللوجستية المتعلقة بالبضائع
16	4-جودة الخدمات اللوجستية في الموانئ
16	1-4 تعريف الجودة
16	2-4 العوامل الاساسية لجودة الخدمات اللوجستية في الموانئ
16	3-4 مؤشرات قياس الجودة
17	1-3-4 مقياس عدد الشكاوي
17	2-3-4 مقياس الرضا
17	3-3-4 مقياس عدد القيمة
17	4-3-4 مؤشر الاداء الرئيسي kpi
18	4-4 اثر جودة الخدمات اللوجستية في الموانئ
18	5- دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين اداء الموانئ والخدمات اللوجستية
19	6-التحديات التي تواجه الموانئ والخدمات اللوجستية
20	7-الدراسات السابقة
20	1-7 عرض الدراسات السابقة
24	2-7 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
ثالثا : الإطار المنهجي للدراسة	
26	1- تمهيد
27	2- منهج الدراسة
27	3- مصادر جمع المعلومات
28	4- مجتمع وعينة الدراسة
29	5- أداة الدراسة
30	6- خطوات الدراسة الميدانية
رابعا : نتائج الدراسة	
33	تمهيد
34	1- لمحة عن مؤسسة ميناء بجاية
34	1-1 نشأة مؤسسة ميناء بجاية
34	2-1 تعريف مؤسسة ميناء بجاية

35	3-1- خصائص وامتيازات ميناء بجاية
35	1-3-1 احواض الميناء
36	2-3-1 المعطيات الفيزيائية
36	3-3-1 الارصفة وحواجز الأمواج
36	4-3-1 منطقة الرسو
36	5-3-1 البنى التحتية المينائية
38	6-3-1 محطات ميناء بجاية
44	2- الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية
44	1-2 الخدمات اللوجستية الموجودة في ميناء بجاية
44	1-1-2 المنطقة اللوجستية تكستار
45	2-1-2 المنطقة اللوجستية اغيل أوبراق
46	3- جودة الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية
46	1-3 تعريف الجودة في الميناء
46	2-3 اهمية قياس جودة الخدمات اللوجستية داخل الميناء
47	4- تقييم الاداء اللوجستي
47	1-4 اساليب تقييم الاداء اللوجستي في الميناء
47	1-1-4 مؤشرات الاداء الرئيسية
49	2-1-4 استبيانات رضا العملاء
50	3-1-4 التدقيق الداخلي ومراقبة الجودة
52	4-1-4 تحليل الشكاوي والملاحظات
53	2-4 الاستراتيجيات المتبعة من اجل قياس فعالية الخدمات اللوجستية
55	3-4 تقييم الميناء للخدمات اللوجستية المقدمة
55	5- تحليل تطور أداء الميناء بين 2020 و2025
55	1-5 تحليل حسب المؤشرات
58	2-5 تحليل swot لميناء بجاية (2020-2025)
58	6- تحديات جودة الخدمات اللوجستية المقدمة في ميناء بجاية وسبل مواجهتها
58	1-6 اهم التحديات والمعوقات التي تؤثر على جودة الخدمات اللوجستية المقدمة في ميناء بجاية
59	2-6 اهم الحلول لمواجهة هذه التحديات

59	7- مقترحات لتحسين الخدمات اللوجستية
59	1-7 العوامل التي تساهم في تحسين جودة الخدمات اللوجستية داخل الميناء
60	2-7 الحلول المقترحة لتحقيق جودة عالية داخل الميناء
60	8- اختبار الفرضيات
خامسا: مناقشة النتائج والتوصيات	
64	تمهيد
65	1- مناقشة النتائج والتوصيات
66	1-1 نتائج الدراسة
67	2-1- الاقتراحات والتوصيات
67	2- آفاق الدراسة
69	قائمة المراجع
72	قائمة الملاحق
77	الملخص

الصفحة	قائمة الجداول
37	الجدول رقم (1) : يبين منشآت الرسودا داخل ميناء بجاية
48	الجدول رقم (2) : مدة انتظار السفن خلال عامي 2024 و2025 ونسبة التغير بينهما
52	الجدول رقم (3) : يبين مقارنة أداء ميناء بجاية بالمعايير الدولية المعتمدة
54	الجدول رقم (4) : يبين مقارنة الاداء التشغيلية بميناء بجاية مع الموانئ الاخرى
57	جدول رقم (5) يبين : تطور جودة الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية خلال الفترة 2025-2020
58	الجدول رقم (6) : يبين تحليل SWOT الخاص بميناء بجاية.

الصفحة	قائمة الاشكال
5	الشكل رقم (1) : نموذج تصوري للدراسة
35	الشكل رقم (2) : الخطوط البحرية الرئيسية التي تربط ميناء بجاية بالموانئ الاوروبية
41	الشكل رقم (3) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء بجاية
45	الشكل رقم (4) : موقع المنطقة اللوجستية تيكستار
49	الشكل رقم (5) : يبين مقياس مؤشر رضا العملاء
50	الشكل رقم (6) : يبين مؤشر رضا العملاء حسب الفئة

الصفحة	قائمة الملاحق
72	ملحق رقم 1 : اسئلة المقابلة الميدانية
72	ملحق رقم 2 : صورة قديمة لميناء بجاية
73	الملحق رقم 3 : صورة للمعدات المستعملة داخل الميناء
73	الملحق رقم 4 : صور لجميع المحطات الموجودة في الميناء

اولا :

الاطار العام للدراسة

1. تمهيد :

تعد التجارة الدولية المحرك الأساسي للاقتصاد العالمي، ففي ظل التوسع المستمر وزيادة التبادلات التجارية، أصبحت الخدمات اللوجستية تلعب دورًا مهمًا في ضمان كفاءة حركة البضائع وتعزيز العمليات التجارية، إضافة إلى تحقيق تدفق مستدام للبضائع بين الأسواق المختلفة من خلال سلاسل الإمداد التي تمثل حلقات ترابط بين الموردين والموزعين وصولاً إلى المستهلك النهائي، وتهدف إلى تدفق السلع والخدمات بما يحقق رضا العملاء عبر توفير المنتجات في الوقت والتكلفة المناسبين.

يشكل النقل العمود الفقري والركيزة الأساسية للتجارة الدولية، كونه يربط بين الحلقات لإيصال المنتج إلى وجهته، ويمثل الشحن البحري نحو 80% من إجمالي الحركة التجارية العالمية باعتباره الوسيلة الأكثر فعالية بفضل قدرته الاستيعابية الكبيرة وتكلفته المنخفضة مقارنة بباقي الوسائل. وتعتمد كفاءة النقل البحري وفعالته على عدة عوامل، أبرزها تطوير الموانئ وتحسين جودة الخدمات اللوجستية فيها، بما يسمح بمواكبة التغيرات الحديثة، وتعزيز كفاءة التوريد وتقليل التكاليف.

تسهم الخدمات اللوجستية في تحسين عمليات النقل، التخزين، المناولة والتوزيع، مما يضمن تدفق السلع بكفاءة، كما تؤثر جودة هذه الخدمات في الموانئ على فعالية سلاسل الإمداد. وفي ظل التحول الرقمي والتطورات التكنولوجية الحديثة في قطاع اللوجستيات، تبرز الحاجة إلى تقييم جودة الخدمات اللوجستية المقدمة في الموانئ، من أجل التعرف على التحديات التي تواجهها واقتراح الحلول المناسبة.

2. اشكالية الدراسة :

في ظل التحولات الاقتصادية العالمية وتزايد الاعتماد على سلاسل الإمداد الدولية، أصبحت الخدمات اللوجستية عنصرا حاسما في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والدول على حد سواء. وتعد الموانئ من أهم النقاط المحورية في هذه السلاسل، حيث تلعب دورا استراتيجيا في تسهيل حركة السلع بين مختلف الأسواق. ومع تزايد حجم المبادلات التجارية، برزت الحاجة إلى تطوير الأداء اللوجستي داخل الموانئ وتحسين جودة الخدمات المقدمة بما يتماشى مع المعايير الدولية.

في هذا السياق، يعد ميناء بجاية من بين الموانئ الجزائرية الحيوية التي تؤدي وظائف اقتصادية وتجارية هامة. غير أن فعالية هذا الميناء ترتبط ارتباطا وثيقا بجودة الخدمات اللوجستية التي يقدمها، وهو ما يطرح عدة تساؤلات حول مدى كفاءتها ورضا المتعاملين عنها. من هنا، تنطلق هذه الدراسة لبحث الإشكالية المتعلقة بجودة الخدمات اللوجستية في الميناء، ومحاولة الكشف عن أوجه القصور والتحديات التي تعيق تحسين الأداء اللوجستي وتحقيق الأهداف التنموية المرجوة من خلال طرح التساؤل الرئيسي المتمثل في:

كيف يمكن تقييم جودة الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية، وما مدى فعاليتها؟

الأسئلة الفرعية :

من خلال ما سبق ذكره يمكن ادراج التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هي العوامل المؤثرة في جودة الخدمات اللوجستية ؟
- ما هي اهمية قياس جودة الخدمات اللوجستية ؟
- ما هي اساليب تقييم الأداء اللوجستي في المؤسسة ؟
- ما هي الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة لقياس فعالية الخدمة اللوجستية ؟

3. الفرضيات :

بناء على الإشكالية المطروحة وأهداف الدراسة، وتماشيا مع المعطيات النظرية والميدانية ذات الصلة وفي سياق هذه الدراسة، تم وضع مجموعة من الفرضيات التي تعكس العلاقة بين جودة الخدمات اللوجستية وفعالية الأداء داخل ميناء بجاية

الفرضية الرئيسية :

إن التقييم المنظم لجودة الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية، من خلال تتبع المؤشرات التشغيلية واستقصاء آراء المتعاملين، يساهم مباشرة في تحديد مسارات التحسين ويرفع من كفاءة الميناء ورضا عملائه.

الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية الاولى : تتأثر جودة الخدمات اللوجستية بشكل كبير بمجموعة من العوامل المتكاملة التي تشمل كفاءة العمليات التشغيلية، استخدام التكنولوجيا، البنية التحتية، جودة التواصل مع العملاء، ومستوى تدريب الكوادر البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية : قياس جودة الخدمات اللوجستية ضروري لتحسين رضا العملاء وزيادة الكفاءة التشغيلية للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة : تطبيق استراتيجيات تقييم أداء لوجستي متكاملة (مثل مؤشرات الأداء الرئيسية) يؤدي إلى تحسين مستمر في فعالية الخدمات اللوجستية.

4. اهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة الى الوصول الى عدة اهداف اهمها :

- تحليل كفاءة و فعالية الخدمات اللوجستية في الموانئ و تحليل مستوى جودتها.
- تحديد الفجوات في الخدمات اللوجستية واقتراح حلول لتحسينها
- تحليل دور الخدمات اللوجيستية في تحسين كفاءة العمليات في الموانئ و مدى مساهمتها في تقليل التكاليف التشغيلية و زيادة سرعة مناولة البضائع.
- التعرف علي مدى توافق الخدمات اللوجستية في الجزائر مع المعايير الدولية

5. أهمية الدراسة : تهدف هذه الدراسة الى :

تكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة من الناحيتين النظرية والتطبيقية. فعلى الصعيد النظري، تسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بمجال الخدمات اللوجستية، من خلال تسليط الضوء على أحد المواضيع الحيوية في الاقتصاد الحديث، وهو تقييم جودة الخدمات اللوجستية في الموانئ. كما تبرز أهمية الدراسة في مساهمتها في فهم العلاقة بين جودة الخدمات اللوجستية وكفاءة الأداء داخل الموانئ، خاصة في السياق الجزائري الذي لا يزال في حاجة إلى مزيد من الدراسات المتخصصة في هذا المجال.

أما من الناحية التطبيقية، فتتمثل أهمية الدراسة في تقديم تشخيص واقعي ودقيق لجودة الخدمات اللوجستية بميناء بجاية، بما يسمح برصد نقاط القوة والضعف، واقتراح توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتحسين الأداء اللوجستي ورفع مستوى رضا المتعاملين الاقتصاديين. وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة قد تشكل أداة دعم لصانعي القرار داخل الميناء، وكذا للجهات المشرفة على تسيير وتطوير البنية التحتية اللوجستية في الجزائر

6. حدود الدراسة :

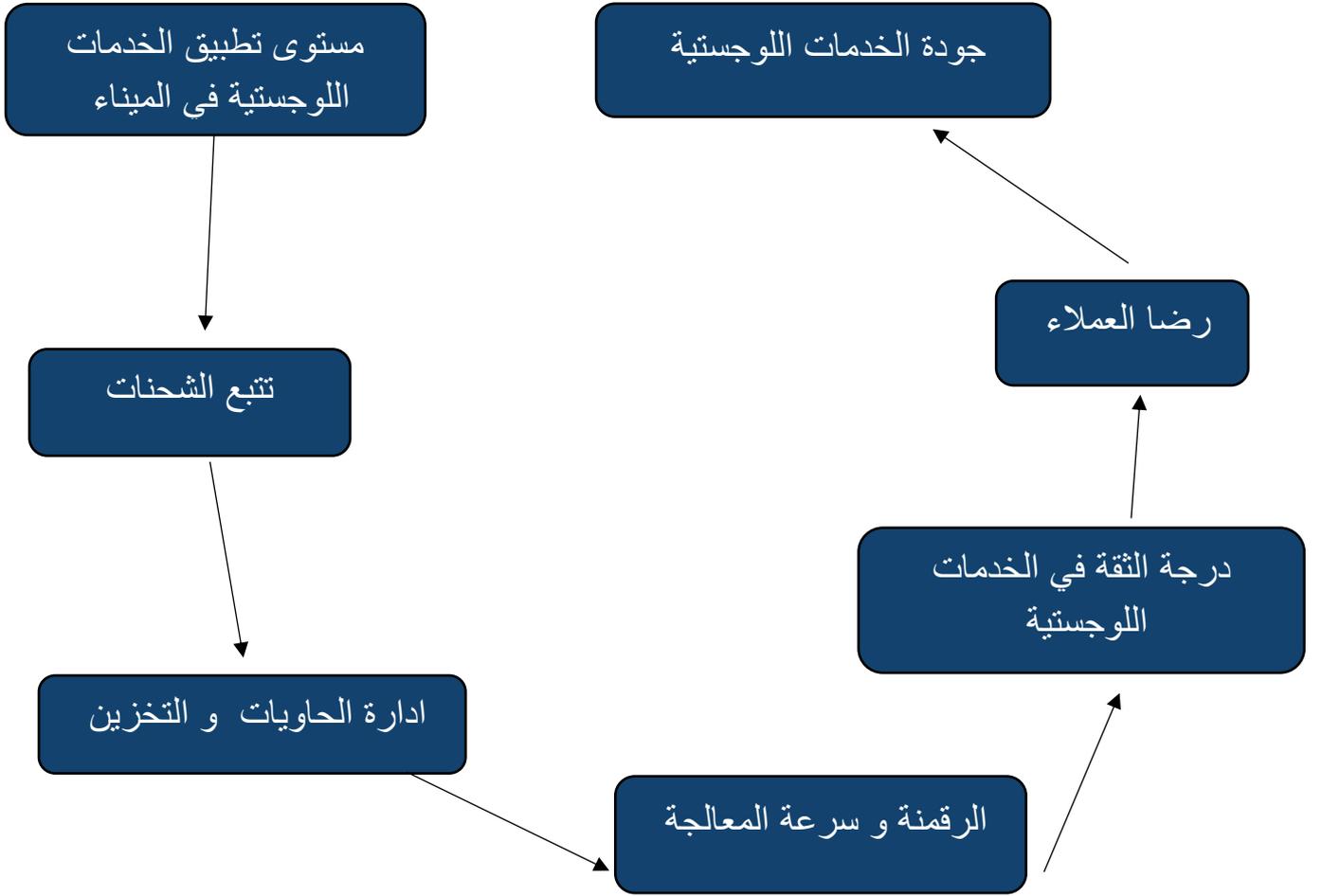
حددت الدراسة بمجموعة من الحدود التي تنظم نطاق هذه الدراسة، سواء من الناحية الموضوعية، أو المكانية، أو الزمنية، بما يضمن انسجاما وتكاملا بين أهداف البحث وإمكانات تنفيذه. تنقسم حدود الدراسة الحالية الى :

- الحدود الموضوعية : تتمحور الدراسة حول تقييم جودة الخدمات اللوجستية المقدمة داخل ميناء بجاية، مع التركيز على مجموعة من الأبعاد مثل: سرعة الأداء، الدقة، الكفاءة، مستوى رضا العملاء، وفعالية التنسيق بين مختلف المتدخلين. ولا تشمل الدراسة مواضيع أخرى مثل السلامة البحرية، أو إدارة الموارد البشرية داخل الميناء.
 - الحدود المكانية : تم حصر نطاق الدراسة في ميناء بجاية فقط، باعتباره مجالا ميدانيا للبحث، دون التوسع إلى موانئ أخرى وطنية أو دولية.
 - الحدود الزمانية : تمت الدراسة خلال الفترة الزمنية [مارس_جوان] من سنة 2025 وهي الفترة التي تم خلالها جمع البيانات وتحليلها.
7. صعوبات الدراسة :

- عرفت هذه الدراسة، كغيرها من الدراسات، مجموعة من الصعوبات التي واجهت الطالبان خلال مختلف مراحل الإنجاز، ومن أبرزها:
- صعوبة الحصول على البيانات الدقيقة حيث واجهنا صعوبات في الوصول إلى بعض المعلومات الإحصائية أو الوثائق الرسمية المتعلقة بأداء الميناء، نظرا لحساسيتها ضيق الوقت وكثرة المعلومات
 - القيود الزمنية حيث تزامن إنجاز الدراسة مع التزامات أخرى لنا، مما شكل ضغطا من حيث الوقت، خاصة في مراحل جمع البيانات وتحليلها.نقص الوثائق والمعطيات المقدمة من طرف مؤسسة دراسة الحالة
 - قلة الدراسات السابقة المحلية فواجهنا محدودية في المراجع والدراسات السابقة المتعلقة بجودة الخدمات اللوجستية في السياق الجزائري، ما صعّب عملية الإطار النظري
 - البعد الجغرافي لميناء بجاية بالنسبة لمكان اقامتنا مما جعل التنقل صعب وكذا ضيق الوقت.

8. نموذج الدراسة :

الشكل رقم (1) : نموذج تصوري للدراسة



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على دراسات سابقة في مجال الخدمات اللوجستية

9. التعريفات الاجرائية

لضمان الدقة في الدراسة وضبط المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها، من الضروري تحديد التعريفات الإجرائية للمصطلحات المرتبطة بموضوعنا وفي هذه الدراسة، نركز على مفاهيم ترتبط مباشرة بموضوع الخدمات اللوجستية وجودتها في ميناء بجاية، مثل: الخدمات اللوجستية، جودة الخدمات اللوجستية، وميناء بجاية كمجال تطبيقي للدراسة. تهدف هذه التعريفات إلى توحيد الفهم وتسهيل عملية القياس والتحليل خلال مختلف مراحل البحث.

1.9. الخدمات اللوجستية: تعرف الخدمات اللوجستية على أنها مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تهدف إلى ضمان التدفق السلس للسلع والمعلومات من المورد إلى المستهلك، وتشمل النقل، التخزين، المناولة، التوزيع، وإدارة الطلبات، بهدف تلبية احتياجات العملاء بكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة

2.9. جودة الخدمات اللوجستية : تشير جودة الخدمات اللوجستية إلى مدى قدرة العمليات اللوجستية على تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم خدمة دقيقة، سريعة، وموثوقة، مع احترام الوقت والتكلفة، وهي تقاس بعدة مؤشرات مثل الالتزام بمواعيد التسليم، تقليل الأخطاء، وفعالية التواصل مع الزبائن.

في هذا الاطار تم تحديد:

- المتغير المستقل : هو الخدمات اللوجستية المقدمة في ميناء بجاية.
- المتغير التابع : هو جودة الخدمات اللوجستية .

ثانياً :

ادبيات الدراسة

1. تمهيد

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات سريعة في التكنولوجيا خاصة اللوجيستيات التي تعد الركيزة الأساسية في دعم التجارة الدولية وتعزيز كفاءة سلاسل الامداد ولا سيما في النقل البحري إذ وجب على الموانئ تبني استراتيجيات متقدمة في ظل التحولات الرقمية للتحسين في جودة الخدمات اللوجستية المقدمة وكذا أداءها. سيتم التطرق في هذا العنصر الي الإطار النظري للخدمات اللوجيستية وعلى وجه الخصوص الخدمات اللوجستية المقدمة في الموانئ من خلال تعريفها ومعرفة أنواع الخدمات التي يقدمونها وابرار جودة هاته الخدمات ومن ثم تقييمها لمعرفة التحديات والمعوقات التي تواجه الخدمات اللوجيستية و اقتراح حلول لتحسينها.

1. مفهوم اللوجستيك :

اللوجستيك هو ما يعرف بفن السوقيات وهي فن وعلم ادارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الاخرى كالمنتجات والخدمات وحتى الافراد من منطقة الانتاج الى منطقة الاستهلاك وتتضمن اللوجستيات تجميع المعلومات، النقل، التخزين، المعالجة المادية، التغليف. (محمد، 2012)

و يمكن تعريف نشاط اللوجستيك كما يعرفه "مجلس إدارة اللوجستيك " اللوجستيك هو عملية كفاءة و فعالية التخطيط و التنفيذ و الرقابة لتدفق و تخزين المواد الخام و المخزون قيد الصنع و البضائع النهائية و المعلومات المتعلقة بها من نقطة البداية الى نقطة المستهلك و تحقيق احتياجاته. (اللوجستيك، 1998)

تطور اللوجستيك :

شهد اللوجستيك تطورا كبيرا عبر العصور، حيث بدأ بوسائل بدائية تعتمد على الأفراد والحيوانات، ثم تطور تدريجيا مع تطور وسائل النقل والتخزين. في الثورة الصناعية، ساهمت القطارات والسفن البخارية في تحسين سرعة وكفاءة النقل. وبعد الحرب العالمية الثانية، أصبح اللوجستيك أكثر تنظيما بظهور مفاهيم مثل إدارة سلسلة الإمداد. ومع التقدم التكنولوجي، دخلت الأنظمة الرقمية لتتبع الشحنات وإدارة المخزون بدقة. أما اليوم، فيعد اللوجستيك عنصرا استراتيجيا يعتمد على الذكاء الاصطناعي، الأتمتة، والطائرات المسيرة، ويخدم بشكل خاص التجارة الإلكترونية ويركز على السرعة، الدقة، والاستدامة. (فضيلة، 2015، صفحة 14)

مكونات اللوجستيك :

مكونات اللوجستيك هي العناصر الأساسية التي تشكل النظام اللوجستي، وتتكامل فيما بينها لضمان تدفق السلع والخدمات والمعلومات من نقطة المصدر إلى نقطة الاستهلاك بكفاءة وفعالية. (فضيلة، 2015، صفحة 42)

● إدارة المخزون: التحكم في كميات المواد والمنتجات الجاهزة المتوفرة لتفادي النقص أو الفائض.
النقل: اختيار وسيلة النقل المناسبة (بري، بحري، جوي)، وتتبع الشحنات وضمان وصولها في الوقت المناسب وبأقل تكلفة

● التخزين: تخزين المنتجات بشكل مؤقت أو دائم بطريقة منظمة وآمنة تسهل عمليات الاستلام والتسليم.
المناولة

جميع العمليات التي تشمل رفع، نقل، تحميل، وتفريغ البضائع داخل المخازن أو أثناء النقل.

● التغليف: حماية المنتجات خلال النقل والتخزين وتوفير معلومات واضحة عن محتوى الطرود.
التنبؤ بالطلب: التوقع المستقبلي للاحتياجات من المنتجات بناء على بيانات السوق وتحليل الطلب.
إدارة المشتريات: التزود بالمواد الخام أو المنتجات من الموردين في الوقت والمكان المناسب وبأفضل تكلفة.

• الخدمات اللوجستية العكسية: التعامل مع المرتجعات، الصيانة، إعادة التدوير، أو التخلص من البضائع.

إدارة سلسلة التوريد: التنسيق بين مختلف الفاعلين: الموردين، المصنعين، الموزعين، وتجار التجزئة.

• نظم المعلومات اللوجستية: استخدام التكنولوجيا) مثل ERP ، RFID ، (GPS لدعم اتخاذ القرار وتحسين الكفاءة.

1.2. مفهوم الخدمات اللوجستية :

في ظل العولمة والتطور السريع في قطاع الأعمال، أصبحت القدرة على إيصال المنتجات والخدمات إلى المستهلكين في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة من أبرز عوامل النجاح والتنافسية بين المؤسسات. ومن هنا برز مفهوم "اللوجستيك" كعنصر أساسي في إدارة سلسلة الإمداد وتحقيق الكفاءة التشغيلية. قبل الخوض في تعريفه الدقيق، من المهم أن نفهم السياق الذي أدى إلى بروز هذا المفهوم ودوره المحوري في عالم اليوم.

1.1.2 التعريف اللغوي :

مصطلح اللوجستيات مأخوذة من الكلمة الإغريقية "لوجيستيكوس" والتي تعني "الحساب و الاستنتاج من المنظور الرياضي" و هو في اصله مصطلح عسكري استعمل في تنظيم حركة الجنود و تجهيزهم بالمعدات في الوقت و المكان المناسبين وفق الشروط المناسبة. (عبد المجيد، 2012)

2.1.2 التعريف الاصطلاحي :

تم تعريف اللوجيستيك بأنه "تدفق المعلومات و الموارد و الاموال بين الزبائن و المجهزين و يشمل ضمان تدفق المواد الخام و السلع المصنعة و النصف مصنعة لتلبية رغبة الزبون. (العربي، م، 2015)

وعرف مجلس ادارة الاعمال اللوجيستيك بأنه "النشاط الذي يتضمن تخطيط و تنفيذ و المراقبة الانسيابية الجيدة المواد الأولية و المنتجات النهائية و كذلك البيانات و المعلومات بهدف تحقيق رضا الزبون". (اللوجستيك، 1998)

ومن خلال التعريفين السابقين ان الخدمات اللوجيستية هي مجموعة من الانشطة و الخدمات التي تضمن تدفق السلع و الخدمات و المعلومات من المورد الي المستهلك النهائي بكفاءة و فعالية و بأقل تكلفة ممكنة و بأعلي جودة ممكنة لتحقيق رضا العميل.

2.2. أهمية الخدمات اللوجستية

ايقنت المؤسسات ان الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي و زيادة الارباح يبدأ من خلال كسب ولاء العميل و تحقيق رضاه و من ثم خفض التكاليف , وهنا نتطرق الي اهم العناصر الاساسية التي تشمل : (أحمد، 2017)

- خفض التكلفة الكلية للمنتج:الهدف منه تعظيم خدمة العميل بأقل تكلفة وتعتبر صعبة عمليا حيث من الصعب توفر افضل خدمة بأقل تكلفة ،كما ان اي قرار يتعلق بالاعمال اللوجيستية يؤثر بشدة في التكاليف في منظمة الأعمال مثال ذلك:المخازن ،تقادم المخزون،قنوات التوزيع،الانشطة المعاونة و خدمة العميل
- طول خطوط الامداد و التوزيع :الاتجاه الحالي نحو التكامل مع الاقتصاد العالمي بحيث تبحث الشركات عن استراتيجيات عالمية لتقديم منتجاتها للسوق العالمية حيث يتم الإنتاج في المكان الذي تنخفض فيه تكلفة المواد الخام و توجد العمالة او يتم الإنتاج محليا و يتم البيع عالميا وفي كلتا الحالتين فإن خطوط الامداد و التوزيع تمتد بالمقارنة مع المنتج الذي يرغب في التصنيع و البيع محلي وتعتبر اللوجستيات من العناصر الحيوية لاي نظام و لا بد من تحقيق :
- ضمان تدفق السلع والخدمات: يساعد على إيصال المنتجات من الموردين إلى المستهلكين في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة
- تحسين الكفاءة التشغيلية: من خلال تنظيم عمليات التخزين، النقل، التوزيع وإدارة المخزون
- تقليل التكاليف: الإدارة الجيدة للوجستيك تساهم في تقليل الهدر، وتقليل الوقت والتكاليف المرتبطة بالنقل والتخزين
- دعم التجارة الإلكترونية: في ظل تزايد الطلب على التسوق عبر الإنترنت، أصبحت اللوجستيات عاملا أساسيا لضمان رضا العملاء وسرعة التوصيل.
- تعزيز القدرة التنافسية: الشركات التي تملك نظاما لوجستيا فعالا تتمتع بمرونة اكبر و قدرة افضل علي الاستجابة لتغيرات السوق و احتياجات العملاء

3.2. اهداف الخدمات اللوجستية

- الهدف الاساسي من ادارة الاعمال اللوجيستية و هو تعظيم خدمة الزبون و ذلك في أقل حد من التكلفة و من الاهداف الاساسية للوجيستيك تحقيق الخمس الازهار و هي كالآتي : (قطب، 2014)
- صفر مخزون: تقليل ما امكن من المخزون يؤدي لتخفيض التكاليف ووفورات في التكلفة الناتجة عن ذلك.
 - صفر آجال : تقليل الزمن في دورة الطلب يؤدي للخدمة جيدة للعملاء.
 - صفر اوراق:عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة
 - صفر اخطاء: عدم وجود خطأ في المنتج يعني التخلص من المردودتت و بذلك تحقيق خدمة جيدة للعملاء و تخفيض التكاليف.
 - صفر تعطل: يجب توفر الصيانة قبل وجود عطل و ليس عند حدوثه و تسمي بالصيانة الوقائية و من ثم فإن المنظومة اللوجيستية تسعى لتحقيق السبع فنون RS7 وهي:

1. المنتج الملائم Right Product
2. الكمية الملائمة Right Quantité
3. الحالة الجيدة Right Condition
4. المكان الملائم Right Place
5. الوقت المناسب Right Time
6. المستهلك المناسب Right Customer
7. Q,, التكلفة المناسبة Right Cost

4.2. انواع الخدمات اللوجستية

تلعب الخدمات اللوجستية دورا كبيرا في دعم سلاسل الامداد ومع تطور التجارة العالمية وزيادة الطلب على الكفاءة والسرعة قام مجلس ادارة الاعمال اللوجستية في الولايات المتحدة الامريكية بتحديد العناصر الرئيسية للنظام اللوجستي وتتمثل في : (اللوجستيك، 1998)

اولا : الانشطة الرئيسية

- خدمة العملاء : تعتبر خدمة العملاء الوظيفة الرئيسة الاولى التي تهتم بها المؤسسة وتتضمن عدة عناصر اساسية مثل توفر المنتجات في المخازن والسرعة في توصيل الطلبات وانجازها بدقة عالية ويتطلب هذا تحديد احتياجات ورغبات العملاء, تحديد استجابة العملاء للخدمة, وضع مستويات لخدمة العملاء. (الخطيب، 2019)
- النقل : يعتبر النقل الية اساسية لتحريك المنتجات وتدفق السلع من موقع الانتاج الى موقع الاستهلاك
- التخزين : تشمل هذه المهمة الاشراف الدقيق على المخازن وتسجيل البيانات والمعلومات الضرورية على البطاقات المخصصة لذلك كما تتطلب العملية الالتزام بمعايير الفحص والاستلام (صابر، 2008، الصفحات 325-326)

ثانيا : الانشطة الثانوية

- المخازن : تتمثل في تحديد مساحة المخازن, تنظيم وترتيب المخازن وكذا شكل المخازن
- مناولة المواد : اختيار المعدات المستعملة في عملية المناولة واجراءات تجهيز الطلبات
- الشراء : اختيار مصادر التوريد وتوقيت الشراء وكمية الشراء
- التعبئة والتغليف : تصميم العبوات لاغراض المناولة وتصكيم العبوات لاغراض التخزين والحماية من الاضرار

- صيانة المعلومات : تتمثل في تحليل البيانات الكترونيا والقيام بالاجراءات الرقابية

2. عموميات حول الموانئ البحرية

1.3. تعريف النقل : عرفه جون الكسندر : النقل هو حركة السلع والاشخاص من مكان لآخر (عبده، 2003، صفحة 14)

يعرف النقل بأنه خدمة من الخدمات ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي، الانتاجي وهو بمثابة نظام حركة الافراد والسلع باستخدام المرافق والوسائل اللازمة بهدف تحقيق وتسهيل انتقالهم من مكان الى اخر. (غانم هاجر، 2013)

2.3. تعريف النقل البحري : يعرف النقل البحري بأنه نشاط انتاجي من حيث ما يضيفه للسلعة المنقولة من منفعة اقتصادية وذلك بنقلها من مكان الى اخر، كما انه يعد نشاطا توزيعيا نظرا لدوره الاساسي في عملية التبادل وتوزيع السلع محليا ودوليا (الراشد، 2011)

3.3. تعريف الميناء البحري:

الكلمة "ميناء" مشتقة لغويا من الكلمة اللاتينية "Porta" وتعني مدخل أو باب. ويمكن تحديد الميناء بأنه سطح مائي محمي من العواصف وأهوال البحر، حيث يمكن للسفن القيام فيه بعمليات الشحن والتفريغ. ويجري انتقاء مواقع الموانئ طبقا لعوامل اقتصادية، سياسية وطبيعية عدة. كما يتم تجهيزها أيضا بمختلف الأدوات والمنشآت والتجهيزات التي تكفل تأمين وتيسير الصلة بين السفن، باعتبارها وسائل نقل البضائع، وبين البر (محسن، 2012)

و يعرف كذلك بأنه "مجموعة الأدوات و التجهيزات المعدة و المستخدمة بهدف ضمان نقل البضائع بين السفن و مختلف وسائل النقل البري: السكك الحديدية، الطرق، الملاحية الداخلية و القنوات المتنوعة" (Charles-Henri Fredouet, 2002). وبالتبعية فهو نقطة الربط بين وسائل النقل البحري و وسائل النقل الداخلي من قنوات ملاحية و سكك حديدية و طرق

4.3. أهمية الموانئ البحرية: تكمن الأهمية الاقتصادية للموانئ في عدة نواحي: (حياة، 2019)

- تأثيرها الكبير على تسيير وزيادة حجم التبادل التجاري الخارجي والأنشطة الاقتصادية المختلفة مثل الصناعة، الزراعة، والسياحة، علاوة على تأثيرها على فرص العمل ومستويات المنافسة العالمية.
- تلعب دورا مهما في التجارة الخارجية كالصادرات، مما ينعكس على الميزان التجاري وميزان المدفوعات. ارتباط معدل التنمية الاقتصادية بكفاءة الموانئ، حيث تساهم في استيراد المواد الأولية والمعدات اللازمة لتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية.
- الموانئ تشكل نافذة للتبادل التجاري مع العالم، مما يساهم في تعزيز وتطوير العلاقات التجارية الدولية. تعتبر الموانئ مصدر للعملة الأجنبية وذلك من خلال رسوم الموانئ مثل رسوم القطر والإرشاد، والخدمات الأخرى المقدمة للسفن، مثل التحميل والتفريغ والتموين والإصلاح.
- تساهم في تنمية المناطق النائية وتفتح منافذ جديدة للواردات والصادرات الوطنية.

- تطوير النقل متعدد الوسائط من خلال التسهيلات التي توفرها الموانئ، حيث تعتبر الموانئ حلقة في سلسلة نقل أنواع مختلفة من البضائع.

5.3. مفهوم الخدمات اللوجيستية للموانئ البحرية

هي مجموعة من العملية و الأنشطة التي تشمل تخطيط و ادارة و تنسيق العمليات المتعلقة بنقل و مناولة البضائع في الموانئ البحرية فهي مسؤولة عن تنظيم و مراقبة التدفق الفعال للبضائع في مرافق الموانئ بدءا من استلام التوريد و تلعب دورا حاسما في ربط مختلف وسائط النقل و تسهيل التجارة الدولية. (صالح، 2020)

6.3. أنواع الخدمات اللوجستية في الموانئ البحرية :

أنواع الخدمات اللوجستية في الموانئ تشمل مجموعة واسعة من العمليات التي تضمن حركة البضائع وتخزينها وتوزيعها بكفاءة، ويمكن تصنيفها كما يلي: (عابد، 2022)

1.6.3. الخدمات اللوجستية الإدارية : وتعلق ب:

- نظم المعلومات : و تعتبر من الركائز الأساسية التي تحدد كفاءة الإدارة اللوجستية.
- إعداد مخطط الرسو: يتم تحديد مكان رسو السفينة على الرصيف استنادا إلى المعلومات المتوفرة عن السفينة.

- وكيل العبور: و هو الوسيط بين الناقلين.

2.6.3. الخدمات اللوجستية التشغيلية: وتشمل هذه الخدمات مايلي:

- المناولة: تشمل المناولة في الميناء عمليات تحميل وتكديس وتفريغ البضائع بالإضافة إلى وضع البضائع على الأسطح الترابية والمخازن وأخذها.
- التشوين: يتمثل هذا النشاط في استلام البضائع وتسجيلها وتعريفها على اليابسة، و الحفاظ عليها حتى يتم شحنها أو تسليمها.
- عمليات الشحن والتفريغ: و هي جميع عمليات الشركة المصرح لها بالقيام بهذا العمل، بما في ذلك العمالة والمعدات المناسبة لتفريغ ورفع البضائع على متن السفينة.

3.6.3. الخدمات اللوجستية المتعلقة بالبضائع: وتتعلق بالسفن وتشمل:

- القيادة: وتعني المساعدة في التوجيه التي يقدمها موظفو سلطة الميناء المؤهلون للربان عند دخول الميناء أو مغادرته ، كما يجب على الربان أيضا الاستعانة بخدمات المرشد والقاطرة عندما تتطلب اللوائح أو سلامة السفينة ذلك .
- الإرشاد: يعني توجيه السفينة بواسطة الأبراج أو المعالم من وقت صعود الربان إلى السفينة حتى ربط السفينة على الرصيف، والعكس بالعكس بالنسبة للمغادرة.
- القطر: يتمثل مفهوم القطر في عملية سحب السفينة بواسطة قاطرات حيث تساعد السفينة في عملية الرسو على الرصيف و مغادرته أيضا.
- التموين: ويقصد به إمداد السفن بكل من الطعام و الوقود، الكهرباء و الزيوت و كل المواد الأخرى التي يحتاجها الطاقم أو الركاب أو السفينة، ويتم ذلك من قبل متعهد تموين معتمد

4. جودة الخدمات اللوجستية في الموانئ

1.4. تعريف الجودة :

الجودة هي مدى لياقة المنتج أو الخدمة للاستخدام وتوافقها مع المتطلبات والاحتياجات المتوقعة من العميل، أي مدى ملاءمتها للغرض الذي صممت من أجله. وتعني تحسين الأداء بحيث تلي المنتجات أو الخدمات توقعات العملاء من حيث الأداء، التركيب، المظهر، والاستخدام. (فيصل بن جاسم، 2008)

يمكن تعريف الجودة أيضا بأنها السعي المستمر للمؤسسات لتحقيق التفوق في مجال تخصصها من خلال تقديم منتجات وخدمات مناسبة للغرض ومتوافقة مع متطلبات العملاء، مع التركيز على التحسين المستمر وعدم الثبات على مستوى معين. (بوكميش، 2011)

جودة الخدمات اللوجستية في الموانئ تعتمد بشكل رئيسي على كفاءة العمليات، البنية التحتية، التكنولوجيا المستخدمة، وإجراءات التخليص الجمركي، وهي عوامل تؤثر بشكل مباشر على سرعة ودقة حركة البضائع وتقليل زمن الانتظار في الميناء.

2.4. العوامل الأساسية لجودة الخدمات اللوجستية في الموانئ: (الشامي، 2021)

- البنية التحتية المتطورة: تشمل الأرصفة، معدات المناولة، مرافق التخزين، وأنظمة النقل المرتبطة بالميناء، حيث تؤدي البنية التحتية القوية إلى تحسين سرعة وكفاءة العمليات اللوجستية.
- الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة: استخدام أنظمة إدارة العمليات، تقنيات الباركود، الأتمتة، والروبوتات يساهم في تحسين دقة تتبع الشحنات، تقليل الأخطاء، وتسريع الإجراءات داخل الميناء.
- إجراءات التخليص الجمركي الفعالة: تسهيل وتسريع إجراءات الجمارك يحد من التأخيرات ويعزز من انتظام سلاسل الإمداد، مما يرفع من جودة الخدمات اللوجستية.
- إدارة المخاطر واستمرارية العمليات: تطبيق استراتيجيات واضحة لإدارة المخاطر يضمن استمرارية الخدمات ويقلل من الأخطاء والتأخيرات.
- الاستدامة البيئية: الطلب المتزايد على الخدمات اللوجستية الصديقة للبيئة يدفع الموانئ لاعتماد وسائل نقل وتخزين أقل انبعاثا للكربون، مما يعزز جودة الخدمات في ظل التوجه العالمي نحو الاستدامة.

3.4. مؤشرات قياس الجودة:

تتسم عملية تقييم جودة الخدمات بالتعددية في الأبعاد والأساليب، إذ يتم قياسها من خلال وجهة نظر العميل، مستعنيين بأساليب متنوعة تشمل، ولا تقتصر على عدد الشكاوى المقدمة ومستوى الرضا لدى العملاء، بالإضافة إلى استخدام مقياس SERVQUAL لتقييم الفجوات الموجودة في الخدمات المقدمة. كما يتم النظر في الأداء الفعلي للخدمة وقياس مدى القيمة التي تضيفها للمستفيدين: (المسن، الصفحات 55-56)

1.3.4. مقياس عدد الشكاوي

يعتبر مؤشر عدد الشكاوي الذي يقدمه العملاء خلال فترة محددة دليلا مهما يشير إلى مستوى الخدمات المقدمة، ومدى تطابقها مع توقعات وإدراك العملاء. ومع ذلك، توجه إلى هذا المؤشر بعض الانتقادات منها أن غياب الشكاوي لا يعني بالضرورة رضا العملاء، بل قد يكون نتيجة لعدم معرفتهم بكيفية التعبير عن ملاحظاتهم أو خوفهم من القيام بذلك وبالإضافة إلى ذلك، لا تعبر هذه الطريقة بدقة عن الأسباب الحقيقية وراء شكاوي العملاء أو أهميتها الفعلية لتحسين الخدمات في السوق والتركيز المفرط على تجنب الشكاوي قد يؤدي إلى إهمال مقدمي الخدمة للسعي نحو تحسين جودتها رغم هذه الانتقادات، يظل عدد الشكاوي مؤشرا حيويا لتقييم جودة الخدمات المقدمة.

2.3.4. مقياس الرضا :

يعد مقياس الرضا من الأساليب الرئيسية المستخدمة لتقييم مواقف العملاء اتجاه نوعية الخدمات، حيث يساهم في تحديد مدى رضاهم عن الخدمات التي يتلقونها. يتم ذلك من خلال مجموعة من الأسئلة التي تمكن المؤسسات الخدمية من فهم مشاعر العملاء وإدراك نقاط القوة والضعف في الخدمات المقدمة هذا الفهم يعتبر حجر الأساس للتطوير استراتيجيات جودة تتوافق مع تطلعات العملاء وتلبي توقعاتهم.

3.3.4. مقياس القيمة :

تعد طريقة مقياس القيمة من الأساليب المتطورة لتقييم جودة الخدمات، حيث تستند إلى مبدأ أساسي يفيد بأن القيمة المضافة التي توفرها الشركات لعملائها ترتكز على مدى المنفعة المدركة للخدمات والتكاليف المرتبطة بالحصول عليها. وتشكل العلاقة بين المنفعة والتكلفة محور تحديد القيمة، إذ تزداد القيمة بزيادة المنفعة المقدمة وتنخفض بتقليلها.

4.3.4. مؤشر الأداء الرئيسي (KPI) :

يعد مؤشر الأداء الرئيسي (Key Performance Indicator - KPI) أداة أساسية تستخدم لقياس وتحليل أداء العمليات داخل المؤسسات، وخاصة في مجال الخدمات اللوجستية. يمثل KPI مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية التي تستخدم لتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو ما يجعله أداة فعالة لتحديد جودة الخدمات المقدمة. (الزغبي، 2020)

في السياق اللوجستي، تستخدم مؤشرات KPI لتقييم أبعاد متعددة من الأداء، مثل:

- السرعة: كمعدل زمن معالجة الحاويات أو زمن مكوث البضائع.
- الدقة: نسبة الالتزام بمواعيد الوصول أو التسليم.
- الفعالية: عدد الحاويات المعالجة لكل وحدة زمنية أو إنتاجية العمالة.
- الرضا: مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

- المرونة والتجاوب: قدرة الميناء على التعامل مع التغيرات الطارئة أو الطلبات المفاجئة.

إن استعمال هذه المؤشرات داخل المؤسسات يمكن الإدارة من رصد الأداء بشكل دوري، والتعرف على مكامن القصور، وتحسين جودة الخدمة بما يضمن زيادة الكفاءة، تقليص التكاليف، وتحقيق رضا الزبائن. كما تعتبر مؤشرات داعمة في اتخاذ قرارات تطويرية مبنية على بيانات واقعية.

4.4. أثر جودة الخدمات اللوجستية في الموانئ:

تحسين جودة الخدمات اللوجستية في الموانئ يؤدي إلى تقليل زمن بقاء السفن، خفض تكاليف النقل، زيادة الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية للموانئ على المستوى الدولي، مما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الوطني والتجارة الخارجية. (عبد الله، 2019)

جودة الخدمات اللوجستية في الموانئ تعتمد على تكامل عدة عوامل تقنية وتشغيلية وإدارية، مع التركيز على التطوير المستمر للبنية التحتية، تبني التكنولوجيا الحديثة، وتحسين الإجراءات الجمركية، مما يساهم في تعزيز كفاءة الموانئ ودورها الحيوي في التجارة العالمية. (حمود، 2021)

5. دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين أداء الموانئ والخدمات اللوجستية : (العريفي، 2020)

- تساهم الزيادة في الكفاءة والإنتاجية في تحسين جودة العمليات في الموانئ وقطاع الخدمات اللوجستية البحرية من خلال الاستعانة بالتقنيات الحديثة مثل الروبوتات الأتمتة وأنظمة إدارة العمليات.
- تمكن هذه التقنيات من القيام بالمهام بدقة وسرعة متناهية، مما يؤدي إلى تقليل تكاليف الأيدي العاملة وزيادة الإنتاجية.
- تقدم التقنيات الحديثة مثل تقنية الباركود في تحديد أماكن الشحنات بشكل أدق وتتبع حركتها داخل الموانئ وعبر سلسلة الخدمات اللوجستية بشكل أفضل، هذه التحسينات تدعم خطط التنظيم والتوزيع بدقة أعلى، وتقلل من ضياع البضائع والخسائر.
- تساهم تقنيات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات الحديثة في توفير تدفق مستمر للمعلومات والبيانات بين مختلف الجهات في سلسلة الإمداد البحري
- تساعد التقنيات المتطورة في مجال التخزين والتوزيع على تعزيز تدفق البضائع وتقليص أوقات الانتظار والتأخير في الموانئ.

- يمثل استخدام تحليلات البيانات وتقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموانئ والخدمات اللوجستية البحرية عاملا مهما في تعزيز عمليات التخطيط والتنبؤ إذ يمكن من خلال تحليل البيانات التاريخية التنبؤ بالطلب وفهم الاحتياجات المستقبلية بشكل أعمق وأحسن
- تساهم تقنية الشحن الإلكتروني بشكل فعال في تبسيط وتسريع عمليات الشحن وإجراءات التخليص الجمركي وتبادل الوثائق بين الأطراف المعنية.

6. التحديات التي تواجه الموانئ والخدمات اللوجستية (رصاع حياة، 2017)

تواجه إدارة الموانئ والخدمات اللوجستية العديد من التحديات، تتمثل فيما يلي :

- نمو في حجم التجارة العالمية بشكل متزايد، مما يفرض ضغطا ملموسا على الموانئ للتكيف مع الزيادة في حركة المرور والعمل على تعزيز كفاءة العمليات.
- تعاني بعض الموانئ من ضعف في البنية التحتية، مما يعرقل انسيابية تدفق البضائع ويؤثر سلبا على الكفاءة الشاملة للعمليات اللوجستية.
- تزايد تعقيدات العمليات اللوجستية نظرا لتنوع العناصر المرتبطة بها من تحميل وتفريغ السفن وصولا إلى تخزين وتوزيع البضائع، وهذا يتطلب تخطيطا وإدارة دقيقة لتحقيق التنسيق والكفاءة المطلوبة
- تواجه الموانئ وشركات الخدمات العاملة ضمن هذا القطاع تحديات تتعلق بالامتثال لعدد كبير من التشريعات واللوائح المنظمة للنقل البحري واللوجستيات
- يحب على الموانئ والخدمات اللوجستية البحرية تبني التكنولوجيا في مجال المعلومات والاتصالات ويشمل ذلك الاعتماد على نظام معلومات لوجستي متكامل وتتبع أنظمة الترخيص والمراقبة الذكية وغيرها، وهذا قد يشكل تحدي البعض الموانئ
- يعد التنسيق الفعال بين العديد من الأطراف كالشركات اللوجستية والشركات الناقلة والجهات الحكومية وغيرها بمثابة تحدي كبير للموانئ حيث يجب مشاركة المعلومات والتنسيق بشكل سلس بينها لتيسير حركة البضائع وتقليل العوائق اللوجستية.
- وجود العديد من القيود والإجراءات الجمركية المعقدة، مما يستدعي من إدارة الموانئ العمل على مواجهة هذه التحديات والمساهمة في تسهيل حركة التجارة الدولية.
- تتطلب إدارة الموانئ والخدمات اللوجستية البحرية تحقيق توازن دقيق بين الكلفة والكفاءة، لهذا السبب ينبغي تحسين عمليات التشغيل واستغلال الموارد بشكل أمثل

7. الدراسات السابقة

1-7 عرض الدراسات السابقة :

1. وليد حفاف ، دور الخدمات اللوجستية البحرية في تنشيط التجارة الخارجية ، مقال ، ميناء

عنابة 20-12-2024

أهمية الدراسة :

إبراز الدور الذي تلعبه الخدمات اللوجستية للموانئ البحرية في نشاط التجارة الدولية من خلال ما تقدمه من عمليات مناولة للبضائع وعمليات التخزين والشحن عبر الموانئ وإدائها فيما يتعلق بمحل مكوث السفن في المرفأ ومدى اعتمادها على التكنولوجيا الحديثة في إدارة الميناء

منهج البحث :

اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض مختلف الخدمات اللوجستية على مستوى ميناء عنابة ومحاولة فهم و تحليل دور هذه الخدمات اللوجستية في رفع كفاءة ميناء عنابة ودورها في تنشيط التجارة الخارجية على مستوى الميناء.

النتائج :

- يحتل ميناء عنابة مكانة مهمة في التجارة الخارجية حيث يعتبر الميناء الأول لصادرات الجزائرية خارج المحروقات والميناء الخامس للحاويات.
- يوفر بنية تحتية ملائمة وخدمات لوجستية متنوعة وتلعب دورا مهما في تسهيل حركة البضائع وتدعم التجارة الدولية من التخزين إلى التوزيع والنقل والتخلي الجمركي والشحن.

2. مداني اوراغ ، جمال بوثلجة الخدمات اللوجستية للمواني البحرية ودورها في تفعيل التبادل

التجاري الدولي ، مقال ، بجاية : 2021-2022]

الهدف من الدراسة :

- التحليل والتعمق في فهم الدور الذي تلعبه هذه الخدمات في ميناء بجاية وكيفية تأثيرها على تنشيط التبادل التجاري الدولي
 - إبراز أهم الخدمات اللوجستية المتواجدة من الموانئ البحرية .
 - تحديد امكانيات الخدمات اللوجستية في تفعيل التبادل التجاري الدولي على مستوى ميناء بجاية
- أهمية الدراسة :

أبرز الأهمية التي تكسبها الخدمات اللوجستية لميناء بجاية في تفعيل وتنشيط التبادل التجاري الدولي نظرا لدوره الكبير في تنمية الإقتصاد الوطني.

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكن من تفسير الحقائق وفهم جوانب البحث بشكل دقيق و مفصل لاكتشاف مختلف الأبعاد المتعلقة بالموضوع اما في الجانب الميداني فتم الاعتماد على منهج دراسة حالة والذي قام الباحثان من خلاله باستكشاف واقع الخدمات اللوجستية لميناء بجاية ودوره في تفعيل التبادل التجاري الدولي.

النتائج :

سمحت قدرة الخدمات اللوجستية المقدمة على مستوى ميناء بجاية من تفعيل المبادلات التجارية وذلك بتداول ما قيمته 11.46 مليون طن من البضائع لسنة 2022.

يولي ميناء بجاية اهتماما كبيرا بالخدمات اللوجستية المقدمة من طرفه ويعمل باستمرار على تطوير الحلول اللوجستية بغرض إرضاء عملائه وتزويدهم بخدمات تلي متطلباتهم.

3. بلميلود يسين ، ثابت محمد أثر تطبيق اللوجستيات في رفع كفاءة الموانئ في الجزائر ، مذكرة

ماستر ميناء مستغانم 2019-2020

أهمية الدراسة :

● عرف اللوجستيك تطورا كبيرا ونظرا لأهميته في منظمات الاعمال المعاصرة وجب علينا معرفة هذا النظام ودراسته.

● دور النقل الكفاءة والبنية التحتية المتطورة في تسهيل المبادلات التجارية الدولية وتحقيق التنمية الاقتصادية حيث أكد الخبراء ان التطور اللوجستي هو السبيل الوحيد لاكتساب ميزة تنافسية دولية في قطاع النقل خصوصا في قطاع النقل البحري .

أهداف الدراسة:

محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة باللوجستيك والنقل

منهج الدراسة :

اعتمدنا على المنهج الاستراتيجي واستخدام المنهج الاستنباطي

النتائج:

- يعاني ميناء مستغانم من نقص الإمكانيات اللوجستية مما لا يجعله يصنف من الموانئ العالمية الحديثة
- عدم مراعاة أهمية الوقت وزيادة الإجراءات المتعلقة بعمليات الإفراج الجمركي عند وصول السفينة وهذا ما يؤدي إلى تأخيرها مما أدى الى انخفاض معدل أداء الميناء.

4. السيد بوشول، ربي رياض، حميداتو محمد الناصر، مقال، دور الخدمات اللوجستية في

تعزيز التجارة البينية العربية : جامعة الوادي (2020

أهداف البحث :

تحليل العلاقة بين الخدمات اللوجستية بالصادرات خاصة إذا تعلق الأمر بالتكاليف لأن اللوجستيات الجيدة تقلل تكاليف التجارة من أجل تجنب التكاليف ووضع السياسات التي يمكن ان توضعها للتنافس على مستوى العالم .

منهج البحث :

تحليل العلاقة بين الخدمات اللوجستية والصادرات بالاعتماد على المنهج الوصفي بالإضافة للمنهج التحليلي.

أهمية البحث :

الصلة بين الخدمات اللوجستية للصادرات والتجارة وبمدى كفاءة البلدان في نقل السلع المادية عبر الحدود وداخلها ودرجة كفاءة نقل السلع عبر هذه الحدود إلى وجهاتها النهائية وبالتالي فإن جودة الخدمات اللوجيستية في بلد ما تمكنه من تحديد امكانية مشاركته في الاقتصاد العالمي عن عدمه.

النتائج :

على الدول العربية ضرورة الاهتمام وتحسين الخدمات اللوجيستية كعامل اساسي للنمو الاقتصادي في زيادة نمو التصدير والاستفادة من التجارب الدولية خاصة الدول الصاعدة كالتجربة السنغافورية.

5. وفق خليل حليس عبد القادر قياس وتحليل اداء الموانئ باستخدام طريقة تحليل مغلق

البيانات DEA مجلة الجزائر 2022

أهداف البحث :

تقديم فهم عن الكفاءة الفنية لمحطات الحاويات في موانئ مختارة من منطقة المتوسط وذلك في مدى كفاءة استخدام الموانئ لمداخلتها في سبيل انتاج مستوى معين من الإنتاج وما كانت التقنيات التي تعتمد عليها الموانئ ، هي الأكثر كفاءة والتي تعتبر حاسمة لتحديد كفاءة الميناء

أهمية البحث :

اهمية تطور البنى التحتية المتعلقة بالنشاط التجاري و خاصة شبكة الموانئ

نتائج :

- اتخاذ اجراءات لتحسين النواحي الفنية في المحطات من أجل تقليل أوجه القصور في الكفاءة
 - ان مؤشرات حجم الانتاج وحجم المحطة ليست من العوامل الرئيسية للكفاءة أو عدم الكفاءة.
6. رصاع حياة دور اللوجستيات في تطوير الموانئ البحرية ، اطروحة دوكتوراه ، وهران 2018 -
(2019)

الهدف من الدراسة :

معرفة دور العمليات اللوجستية في تطوير الموانئ وإبراز أهمية الخدمات اللوجستية في تحقيق الميزة التنافسية وأنها ليست أنشطة تكميلية للأنشطة التقليدية الخاصة بالميناء وانما هي قلب الأعمال التجارية الخاصة بأنشطة الميناء الحديثة

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي والتحليلي لوصف الاتجاهات للمتغيرات التي حدثت في الموانئ وتحليلها والمنهج المقارن للمقارنة بين التطبيقات اللوجستية في كلا الميناءين.

النتائج :

- يعاني ميناء وهران الذي تم انجازه خلال فترة الاستعمار من نقص الإمكانيات اللوجستية مما لا يجعله يصنف من الموانئ العالمية الحديثة والتي تصنف من الجيل الثالث على الرغم من وجود عدد من التطورات التي تتم في الميناء
- بطئ سرعة مناولة الحاويات حيث معدل تداول الحاويات في الساعة الا يتعدى 30 حاوية في الساعة في حين هنالك موانئ بلغت 140 حاوية في الساعة.
- عدم مراعات اهمية الوقة وزيادة الإجراءات المتعلقة بالافراج الجمركي عند وصول السفينة ان قطاع الموانئ بالجزائر يشهد تأخرا كبيرا وفادحا في انجاز القواعد اللوجستية.

2-7 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

تعد دراسة تقييم جودة الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية من الدراسات الهامة التي تهدف إلى تسليط الضوء على فعالية وكفاءة الخدمات اللوجستية المقدمة في الميناء. وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في عدة نقاط، هي:

من حيث بيئة الدراسة: تركز الدراسة الحالية على ميناء بجاية كدراسة ميدانية، في حين أن العديد من الدراسات السابقة تناولت موانئ دولية ومحلية خاصتها في الغرب الجزائري، ما يمنح هذه الدراسة امتيازاً وضافة عن باقي الدراسات.

من حيث أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تقييم جودة الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية من خلال الوقوف على مدى كفاءة العمليات، ورضا المتعاملين، ومدى استجابة البنية التحتية لمتطلبات الفاعلين الاقتصاديين، وهو جانب لم يعالج بعمق في الدراسات السابقة، التي غالباً ما ركزت على الجوانب التشغيلية العامة دون الخوض في تقييم الجودة من منظور شامل.

من حيث أبعاد متغيرات الدراسة: تضيف الدراسة أبعاداً تحليلية نوعية لتقييم جودة الخدمات، من أبرزها: مدى جاهزية البنية التحتية، رقمنة المعاملات والكفاءة البشرية.

هذه العناصر تجعل من الدراسة الحالية ذات قيمة مضافة في مجال البحث، كونها تتناول جودة الخدمات من منظور محلي تطبيقي يراعي خصوصيات الميناء والبيئة الاقتصادية الجزائرية .

ثالثا :

الطريقة والاجراءات

1. تمهيد

يعد هذا الفصل من المراحل الرئيسية في إعداد البحوث العلمية، حيث يمثل الأساس الذي تبنى عليه الدراسة الميدانية. من خلاله، يتم تحديد المنهج المتبع، وأدوات جمع البيانات، إضافة إلى الإجراءات المتبعة في تحليل النتائج وتوضيحها. ونظرا لأن هدف هذه الدراسة هو تقدير جودة الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية، فإن اختيار المنهج المناسب والأدوات الملائمة يعتبر عاملا حاسما لضمان الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. وعليه، يتناول هذا الفصل مختلف الخطوات المنهجية التي تم اعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة، بداية من تحديد منهج البحث ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، مرورا بأدوات جمع البيانات كالاستبيانات أو المقابلات، ووصولاً إلى الأساليب الإحصائية أو التحليلية المستخدمة في معالجة البيانات وتوضيحها. كما يبرز هذا الفصل المبررات العلمية التي تم الاعتماد عليها في اختيار كل إجراء من الإجراءات البحثية، بما يضمن توافق العمل الميداني مع الإطار النظري للدراسة، ويسهم في تقديم صورة شاملة وموثوقة حول واقع الخدمات اللوجستية بميناء بجاية، من حيث الجودة والكفاءة ومدى الاستجابة لمتطلبات الفاعلين الاقتصاديين.

2. منهج الدراسة

بالنظر لطبيعة موضوع البحث الذي يهدف لتقييم جودة الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الأنسب لدراسة الظواهر كما هي في الواقع، وفهم أبعادها وتحليلها بأسلوب منهجي وعلمي .

وقد اعتمد الطالبان بشكل أساسي على أداة المقابلة كوسيلة رئيسية لجمع المعطيات، نظرا لما توفره هذه الأداة من معلومات نوعية متعمقة تتيح فهم تجارب وآراء المتعاملين مع الميناء على نحو مباشر. إذ تمكن المقابلة من طرح أسئلة مفتوحة ومباشرة على المستجوبين (مثل مسؤولي شركات الشحن، الوكالات البحرية، ممثلي الإدارات اللوجستية، والمستخدمين الدائمين للميناء)، ما يساعد في الحصول على بيانات واحصائيات حول مستوى الخدمات المقدمة، والعراقيل التي قد تواجهها.

كما جرى دعم المعلومات المستخلصة من المقابلات بالرجوع إلى بعض الوثائق والتقارير الرسمية، وذلك لتعزيز مصداقية النتائج ومقارنتها بالمؤشرات الرسمية المتاحة. وبذلك، تجمع الدراسة بين التحليل الكيفي الناتج عن المقابلات، والوصف الكمي أو الإحصائي عند الحاجة، لتقديم تقييم شامل وموضوعي لجودة الخدمات اللوجستية في الميناء.

وتتمثل أهمية تبني المنهج الوصفي التحليلي في كونه يتيح دراسة واقع الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية كما هو، عبر وصف دقيق لأحوالها الراهنة وتحليل عناصرها وعوامل تأثيرها، وهذا يتوافق كليا مع طبيعة موضوع البحث الذي يرمي لفهم وتقييم مستوى الجودة الممنوحة من قبل مختلف الفاعلين في المنظومة اللوجستية. وبذلك، فإن اختيار هذا المنهج يعكس تناغما بين أهداف الدراسة وطبيعة البيانات المطلوبة، كما يقوي من دقة النتائج وموثوقيتها، ويوفر قاعدة متينة لبناء توصيات عملية قابلة للتطبيق بهدف تحسين الأداء اللوجستي بميناء بجاية.

3. مصادر جمع البيانات : تصنف إلى مصادر ثانوية ومصادر رئيسية :

لتحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بتقييم جودة الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية، اعتمد الباحثان على مصادر أولية وثانوية لجمع البيانات، وذلك لضمان شمولية المعلومات وتعدد زوايا التحليل.

اولا: المصادر الرئيسية:

تمثلت بشكل أساسي في المقابلات المباشرة التي أجريت مع مجموعة من الفاعلين في المجال اللوجستي داخل

الميناء، مثل:

- ممثلي شركات الشحن والتفريغ.
- مسؤولي الوكالات البحرية.

- موظفين في الإدارات التقنية والتنظيمية للميناء.
- متعاملين اقتصاديين يستخدمون الميناء بشكل منتظم.

وقد تم إعداد دليل مقابلة شبه مهيكلي يسمح بطرح أسئلة مفتوحة لضمان الحصول على معلومات مفصلة ونوعية، مع مراعاة خصوصية كل مستجوب ودوره في سلسلة الإمداد اللوجستي. ساعد هذا المصدر على فهم العوامل الواقعية المؤثرة على جودة الخدمات من خلال تجارب وملاحظات مباشرة من الميدان.

ثانيا: المصادر الثانوية:

تضمنت الوثائق والمراجع التي استعان بها الباحثان لدعم الدراسة نظريا وميدانيا، ومنها:

- تقارير سنوية صادرة عن إدارة ميناء بجاية.
- دراسات سابقة تناولت موضوع الخدمات اللوجستية أو جودة الأداء في الموانئ.
- كتب ومراجع أكاديمية حول إدارة الجودة والخدمات اللوجستية.
- مقالات علمية ومنشورات ذات صلة بالموضوع.

تكامل هذه المصادر مكن من تحقيق فهم أعمق لواقع الخدمات اللوجستية، وربط المعطيات النظرية بالممارسات الفعلية، ما أضفى مصداقية وقوة تحليلية على نتائج الدراسة.

4. مجتمع وعينة الدراسة

1.4 مجتمع الدراسة

يتحدد مجتمع الدراسة في هذه الدراسة بميناء بجاية، باعتباره الجهة المركزية المسؤولة عن تنظيم وتسيير مختلف العمليات اللوجستية داخل الميناء، سواء من حيث تنسيق حركة البضائع، أو خدمات الشحن والتفريغ، أو إدارة المخازن والمساحات، وغيرها من الأنشطة ذات الصلة.

2.4 عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة في هذه المذكرة من كافة الفاعلين المتدخلين في تقديم أو استخدام الخدمات اللوجستية داخل ميناء بجاية، بما يشمل إدارات الميناء، الوكالات البحرية، شركات الشحن والتفريغ، وممثلي المؤسسات الاقتصادية المستفيدة من الخدمات.

وبناء على طبيعة البحث التي تعتمد على المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم اعتماد عينة قصدية (غير احتمالية)، تمثلت في مجموعة من الأفراد الذين تم اختيارهم وفقا لمعيار الخبرة، والموقع الوظيفي، ومستوى التفاعل المباشر مع العمليات اللوجستية منهم موظفين وإطارات من إدارة ميناء بجاية، خاصة من الأقسام المرتبطة بالنشاط اللوجستي وممثلين عن وكالات بحرية تعمل بانتظام داخل الميناء ومتعاملين اقتصاديين يستخدمون الميناء في أنشطتهم التجارية.

وتهدف هذه المقابلات إلى الحصول على معلومات نوعية دقيقة تعكس واقع الخدمات اللوجستية المقدمة، من حيث الجودة، الفعالية، الاستجابة لاحتياجات المتعاملين، وأهم التحديات والصعوبات المسجلة على مستوى الميدان.

ساعد هذا النوع من المقابلات على خلق تواصل مباشر وبناء مع المشاركين، مما مكن من جمع بيانات غنية ومعقدة يصعب الحصول عليها عبر الاستبيانات أو الأدوات الكمية فقط، وهو ما يتماشى مع طبيعة الدراسة ذات البعد التقييمي والتحليلي.

5. أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة الرئيسية في هذه المذكرة في المقابلة ، والتي تم اختيارها نظرا لملاءمتها لطبيعة الموضوع الذي يتطلب فهما عميقا ودقيقا لواقع الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية، من خلال آراء وتجارب مختلف الفاعلين المتدخلين في تقديم هذه الخدمات أو الاستفادة منها.

والمقابلة هي نوع من المقابلات التي تجمع بين الأسئلة المعدة مسبقا والمرونة في الطرح والتوسع حسب مسار الحديث، مما يتيح للباحث التفاعل مع المستجوب وتوجيه الأسئلة بحسب طبيعة الردود، دون التقييد الصارم بنص الأسئلة فقط.

وقد تم إعداد دليل المقابلة بعناية، استنادا إلى الأسئلة الفرعية للدراسة ومجموعة من المحاور الرئيسية التي تم اشتقاقها من الإطار النظري والهدف العام للبحث. حيث تضمن الدليل أسئلة مفتوحة تغطي عدة جوانب أساسية، وقد استخدمت هذه الأداة مع عينة قصدية من الفاعلين في الميناء، حيث تم اجراء ثلاث مقابلات مع مديريات مختلفة تابعة للميناء بهدف الحصول على بيانات نوعية معمقة تمكن من تقييم مستوى الجودة بشكل واقعي وموثوق. واستغرقت كل مقابلة حوالي نصف يوم وتم تدوين كل محتويات المقابلات بشكل نصي جاءت الأسئلة بصيغة مرنة، تسمح بتوجيه الحوار حسب تفاعل المستجوب، مما أتاح فرصة للتوسع في بعض النقاط المهمة، دون الخروج عن سياق أهداف الدراسة.

ساهم هذا الأسلوب في جمع بيانات نوعية معمقة وموثوقة، تتيح للباحثين تحليل واقع الخدمات اللوجستية بميناء بجاية بشكل شامل، وفهم التحديات والفرص من وجهة نظر الفاعلين أنفسهم.

● المحاور الرئيسية للمقابلة

المحور الاول : الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية

- ما هي الخدمات اللوجستية الموجودة في ميناء بجاية ؟
- ما هي التحديات التي تواجه هذه الخدمات ؟
- ما هي سبل مواجهة هذه التحديات ؟

المحور الثاني : جودة الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية

- ما هو تعريف الجودة في الميناء ؟

- ما هي اهمية قياس جودة الخدمات اللوجستية داخل الميناء ؟

المحور الثالث : تقييم الاداء اللوجستي في ميناء بجاية

- ما هي اساليب تقييم الاداء اللوجستي في الميناء ؟

- ما هي الاستراتيجيات التي تتبعونها من اجل قياس فعالية الخدمات اللوجستية ؟

- كيف تقيمون خدماتكم اللوجستية ؟

المحور الرابع : مقترحات لتحسين الخدمات اللوجستية

- ما الذي يجعل جودة الخدمات اللوجستية تتحسن داخل الميناء؟

- كيف يتم تطوير هذه الخدمات ؟

- ما الحلول المقترحة من اجل تحقيق جودة عالية للخدمات اللوجستية داخل الميناء؟

وقد ساهمت هذه المقابلات على نحو فعال في جمع بيانات دقيقة ومباشرة حول موضوع البحث، والمتمثل في تقييم جودة الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية. فقد أتاحت لنا الوصول إلى معلومات نوعية متعمقة، تخص جوانب متعددة من الخدمات المقدمة، سواء من حيث التنظيم، الأداء، التجاوب، أو مستوى الرضا العام لدى المستفيدين.

كما أتاح هذا النوع من المقابلات فرصة التفاعل المباشر مع الفاعلين الميدانيين، ما سمح بطرح أسئلة توضيحية عند الحاجة، والتعمق في بعض الجوانب التي قد لا تظهر من خلال أدوات جمع البيانات الأخرى كالاستبيانات.

وبذلك، أدت هذه الأداة دورا جوهريا في بناء قاعدة معرفية ثرية، تشكل أساسا لتحليل واقع الخدمات اللوجستية في الميناء، واستخلاص استنتاجات وتوصيات علمية ومهنية تخدم تحسين الأداء المستقبلي.

6. خطوات الدراسة الميدانية

لضمان تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى بيانات ميدانية موثوقة، تم اتباع مجموعة من الخطوات المنهجية خلال تنفيذ الدراسة الميدانية، بميناء بجاية وذلك من شهر مارس الى غاية شهر ماي سنة 2025 وتتلخص هذه الخطوات فيما يلي:

- تحديد محل الدراسة ومجالها: تم تحديد ميناء بجاية كمجال مكاني للدراسة، باعتباره أحد الموانئ الحيوية على المستوى الوطني، مع التركيز على الفاعلين المرتبطين مباشرة بالأنشطة والخدمات اللوجستية داخله حيث تقدمنا الى ادارة الميناء المتواجدة بولاية بجاية وتقديم طلب خطي رسمي من جامعتنا يحتوي على جميع المعلومات المتعلقة بالدراسة من اجل السماح لنا باجراء مقابلات وخرجات ميدانية داخل الميناء

- اختيار العينة: تم اختيار عينة قصدية من داخل مجتمع الدراسة، شملت فاعلين ومهنيين لديهم علاقة مباشرة بتسيير أو استخدام الخدمات اللوجستية في الميناء، منهم موظفين من إدارة الميناء، ممثلين عن شركات الشحن، المناولة، الوكالات البحرية، ومتعاملين اقتصاديين.
- إعداد دليل المقابلة: تم إعداد دليل مقابلة شبه مهيكله بالاستناد إلى الأسئلة الفرعية للبحث، مع تنظيمه في محاور رئيسية تتعلق بجودة الخدمات، الفعالية، التنظيم، التحديات، والآفاق.
- التواصل مع المشاركين: تم التنسيق مع إدارة الميناء لتحديد مواعيد المقابلات، وضمان موافقة المشاركين وتوضيح اشكالية وأهداف الدراسة.
- إجراء المقابلات الميدانية: اجريت مقابلات فردية مع أفراد العينة في مواقع عملهم، وتم تسجيل الإجابات وتدوين الملاحظات، مع الحرص على طرح جميع الاسئلة المتعلقة بالدراسة.
- تنظيم المعطيات: بعد الانتهاء من المقابلات، تم تفريغ محتواها كتابيا، وتنظيم البيانات حسب المحاور المحددة، بما يسهل عملية الاستخلاص حيث تم استنتاج مجموعة من النتائج التي عكست واقع الخدمات اللوجستية في الميناء، وتمت صياغة توصيات عملية من شأنها المساهمة في تحسين الجودة ورفع الأداء.

رابعاً : نتائج الدراسة

تمهيد

بعد إنجاز الدراسة الميدانية و تجميع المعطيات عبر المقابلات شبه الهيكلية مع عدد من الفاعلين بميناء بجاية، يأتي هذا الفصل لعرض النتائج التي تم التوصل إليها، و التي تعكس حقيقة الخدمات اللوجستية بالميناء كما لوحظت و وثقت من قبل المستجوبين.

و قد تم ترتيب عرض النتائج استناداً للمحاور الأساسية التي اعتمد عليها دليل المقابلة، و التي أتت بدورها من الأسئلة الفرعية للدراسة و قد تم تحليل المعطيات وفق مقارنة تفسيرية، تهدف إلى فهم المعاني التي يحملها الفاعلون حول واقع الخدمات اللوجستية، من خلال تأويل أقوالهم وربطها بسياق الممارسة الفعلية داخل الميناء. هذه المقاربة لا تقتصر على وصف المعلومات، بل تسعى إلى استخراج الدلالات العميقة الكامنة في الخطابات الميدانية، بهدف تفسير كيفية إدراك و تقييم جودة الخدمات المقدمة من مختلف جهات النظر.

يهدف هذا الفصل لتقديم صورة جلية عن مستوى جودة الخدمات اللوجستية المقدمة، من خلال تتبع الانطباعات، العضلات، نقاط القوة و الضعف، و مقترحات الإصلاح كما عبر عنها المتدخلون المعنيون ميدانياً.

1 لمحة عن مؤسسة ميناء بجاية

1.1 نشأة مؤسسة ميناء بجاية :

نشأ ميناء بجاية كمرفق بحري استراتيجي منذ العهد القديم، حيث تعود جذوره إلى العصور الفينيقية والرومانية، نظراً لموقعه الجغرافي الهام على الساحل الشرقي للجزائر المطل على البحر الأبيض المتوسط. وقد لعب دوراً محورياً خلال الفترة الإسلامية، خاصة في عهد الدولة الحمادية، حين أصبحت بجاية عاصمة مزدهرة وميناء تجارياً نشطاً يربط شمال إفريقيا بجنوب أوروبا.

أما في العصر الحديث، فقد عرف الميناء تطوراً ملموساً خلال الفترة الاستعمارية الفرنسية، حيث تم توسيعه وتحسين بنيته التحتية ليواكب حاجيات التصدير، خاصة في مجال المحروقات والمنتجات الزراعية. وبعد الاستقلال، خضع الميناء لعدة مراحل من التحديث والتوسعة، ليصبح أحد أكبر الموانئ التجارية في الجزائر، ويلعب دوراً محورياً في دعم الاقتصاد الوطني من خلال استيراد وتصدير مختلف البضائع والمواد الطاقوية. اليوم، يعد ميناء بجاية قطباً لوجستياً مهماً، يتميز بتنوع نشاطاته وخدماته، خاصة في مجال شحن وتفريغ الحاويات، والمنتجات النفطية، مما يجعله من بين الموانئ الأكثر حيوية في حوض البحر الأبيض المتوسط.

2.1 تعريف مؤسسة ميناء بجاية :

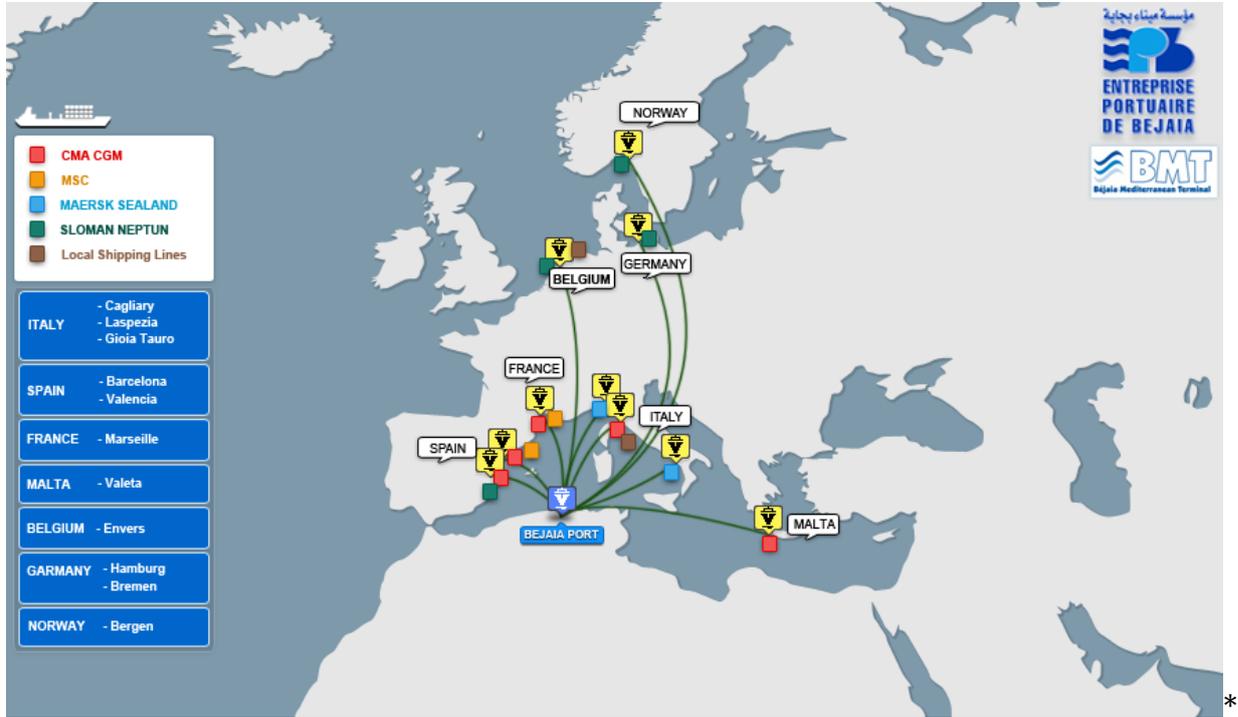
يعد ميناء بجاية من بين أهم الموانئ التجارية في الجزائر، ويقع في موقع استراتيجي على الساحل الشمالي الشرقي للبلاد، مما يجعله نقطة محورية في حركة التبادل التجاري البحري بين الجزائر والأسواق الدولية. يتميز الميناء بقربه من عدة مراكز صناعية وزراعية كبرى، ويعتبر منفذاً حيوياً لتصدير واستيراد مختلف أنواع السلع، خاصة المواد الطاقوية والمنتجات الفلاحية.

يبعد حوالي 180 كلم شرق العاصمة الجزائر ويتمركز في خليج بجاية، مما يمنحه حماية طبيعية ويسهل عمليات الرسو والملاحة البحرية ويتصل بشبكة طرق وطنية وسكك حديدية، مما يجعله نقطة ربط فعالة بين المناطق الداخلية والأسواق الخارجية.

وهو مؤسسة اشتراكية ذات طابع اقتصادي، تم إنشاؤه وفقاً لمبادئ ميثاق تنظيم المؤسسات، وأحكام الأمر رقم 74-71 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات، والنصوص المطبقة بشأن الموانئ البحرية.

ويوضح الشكل الموالي : الشبكة البحرية التجارية لميناء بجاية، وتظهر الواجهات الدولية التي يتعامل معها الميناء من خلال خطوط الشحن البحري المنتظمة، بالإضافة إلى الشركات الناقلة المعتمدة.

الشكل رقم (2) : الخطوط البحرية الرئيسية التي تربط ميناء بجاية بالموانئ الأوروبية



المصدر : (https://www.portdebejaia.dz/lignes-regulieres/, 2019)

يبين هذا الشكل الخطوط البحرية المنتظمة التي تربط ميناء بجاية بعدد من الموانئ الأوروبية، مما يعكس أهمية الميناء كحلقة وصل بين شمال إفريقيا وأوروبا. وتظهر الخريطة الربط المباشر مع موانئ استراتيجية كبرى مثل إيطاليا (كالياري، لا سبيتزيا، جويوتاوورو)، إسبانيا (برشلونة، فالنسيا)، فرنسا (مرسيليا)، بلجيكا (أنتويرب)، ألمانيا (هامبورغ، بريمن)، النرويج (برغن)، ومالطا (فالتيتا) وهو ما يعزز من انسياب السلع ويدعم التبادل التجاري البحري المنتظم.

هذا الامتداد الجغرافي يمكن الميناء من لعب دور محوري في سلاسل الإمداد الإقليمية، ويزيد من جاذبيته كمركز لوجستي.

3.1 خصائص وامتيازات ميناء بجاية :

يملك الميناء عدة خصائص تميزه على الموانئ الأخرى منها ما يلي :

1.3.1. أحواض الميناء : يتكون ميناء بجاية من ثلاثة أحواض رئيسية:

- حوض الميناء الخارجي:(Avant Port) تبلغ مساحته 75 هكتارا، وتتراوح أعماقه بين 10.5 متر و13.5 متر. يحتوي على تجهيزات متخصصة، ويخصص لمعالجة ناقلات النفط.
- حوض الميناء القديم:(Vieux Port) تبلغ مساحته 25 هكتارا، وتتراوح أعماق الأرصفة فيه بين 8 و9 أمتار.

- حوض الميناء الخلفي:(Arrière Port) تبلغ مساحته 55 هكتارا، وتتراوح أعماقه بين 10.5 متر و12 متر.

2.3.1. المعطيات الفيزيائية:

- الرياح السائدة: من الشمال الشرقي إلى الشرق في الصيف، ومن الغرب إلى الشمال الغربي في الشتاء.

- المد والجزر: غير موجود فعليا، لكن قد تسجل فروقات في المستوى تصل إلى 50 سم.

- الأمواج المرتدة (الارتداد المائي): قد تصل إلى 50 سم أثناء العواصف القادمة من الغرب إلى الشمال الغربي، خاصة في الميناء النفطي.

- الرؤية: ممتازة.

3.3.1. الأرصفة وحواجز الأمواج:

- من الشرق: الحاجز الشرقي بطول 650 مترا.

- من الجنوب: حاجز مائي على شكل شيفرون يتكون من ثلاثة أجزاء، يبلغ طوله الإجمالي 2,750 مترا:

• الحاجز الجنوبي،

• الحاجز البعيد (في عرض البحر)،

• الحاجز النهائي (الإغلاق).

4.3.1. منطقة الرسو (المرسى): تعتبر من أفضل مناطق الرسو على الساحل الجزائري، حيث توفر خليج بجاية حماية ممتازة وقاعا بحريا مناسباً للرسو الجيد، بأعماق تتراوح بين 10 أمتار وأكثر من 20 مترا. وهي محمية من جميع الرياح ما عدا تلك القادمة من الشمال الشرقي إلى الشرق. وتحدد بخط وهمي يمتد من رأس كربون (Cap Carbon) إلى رأس آقاس (Cap Aokas) أما بالنسبة لناقلات النفط، فهناك منطقة رسو مخصصة تقع شرق محور طريق الوصول إلى الميناء.

5.3.1. البنى التحتية المينائية: يمتد الميناء على مساحة إجمالية تقدر بـ79 هكتارا. وتبلغ مساحة التخزين فيه حوالي 422,000 متر مربع، منها 17,500 متر مربع مغطاة. كما يحتوي الميناء على حوالي 3,235 مترا طوليا من الأرصفة، موزعة على النحو التالي:

• 16 نقطة رسو مخصصة لسفن البضائع العامة،

• 03 نقاط رسو مخصصة لناقلات النفط،

• 02 نقطتا رسو من نوع (RO/RO) السفن المجهزة لتحميل وتفريغ المركبات،

• 01 نقطة رسو مخصصة للغاز.

ويوضح الجدول الموالي تفصيلاً بنيوياً وتقنياً لأرصفتها ميناء بجاية
الجدول رقم (1) : بين منشآت الرسو داخل ميناء بجاية

الأطوال	الأعماق (بالمتر)	أحواض الميناء	أرقام الأرصفة	اسم الرصيف
710 متر طولي	من 10 إلى 13.5	الحوض الخارجي	من 01 إلى 03	رصيف نفطي
10 أمتار طولية	08	الميناء القديم	06	الرصيف الشمالي
40 متر طولي	09	الميناء القديم	بين 06 و 07	امتداد الرصيف الشمالي
30 متر طولي	09	الميناء القديم	الموقع رقم 07	رصيف الدحرجة المخصص لعبّارات السيارات
380 متر طولي	09	الميناء القديم	من 07 إلى 11	الرصيف الغربي
235 متر طولي	08	الميناء القديم	12 و 13	رصيف القصبة
145 متر طولي	10	ممر القصبة	14	رصيف المعبر
230 متر طولي	10,5	الميناء الخلفي	15 و 16	الرصيف الجنوب غربي

رصيف المحطة	17 à 19	الميناء الخلفي	من 7.5 إلى 10.5	530 متر طولي
الرصيف الجديد	19 إلى 17	الميناء الخلفي	12	750 متر طولي
السد البحري الكبير	26	الميناء الخلفي	12,5	78 متر طولي

المصدر : (https://www.portdebejaia.dz/lignes-regulieres/, 2019)

يبين الجدول منشآت الرسو الموجودة في ميناء بجاية حيث يضم الميناء أرصفة موزعة على أربعة أحواض رئيسية، الحوض الخلفي هو الأكثر تطوراً من حيث البنية التحتية، حيث توجد به الأرصفة الأعمق والأطول. كما نلاحظ أن أكبر عمق هو 13.5 م وذلك في الأرصفة البترولية، أما أصغر عمق فهو 7.5 م وذلك في رصيف المحطة.

أما أطول رصيف فهو الرصيف الجديد (750 م)، وأقصر رصيف هو رصيف RO/RO للعبّارات (30 م)، ومتوسط الأطوال لمعظم الأرصفة تتراوح أطوالها بين 100 و500 م، ما يسمح بتوزيع السفن حسب حجمها ووظيفتها.

مع العلم أن كل رصيف له تخصصات وظيفية حسب ما يملكه من معطيات.

6.3.1 محطات ميناء بجاية

محطة الحاويات: تستغل محطة الحاويات منذ يوليو 2005 من قبل كيان جديد يدعى "BMT" (محطة بجاية المتوسطة). وهي المحطة الوحيدة في الجزائر التي تحتوي على رافعات جسرية على الرصيف قادرة على التعامل مع السفن من نوع "بوست باناماكس". كما تتوفر المحطة على هيكل جمركي خاص بها (شباك موحد). محطة البضائع المتنوعة: تتوفر على نفس الوسائل المادية والبشرية كباقي المحطات، وتعالج بها منتجات متنوعة ذات تعبئة غير متجانسة (طرود كبيرة، أكياس ضخمة، بالات، منصات نقالة...) الخصائص:

- 07 مواقع على الرصيف
- الموقع: رصيف القصبية و رصيف المحطة
- العمق الأقصى المسموح به: 10 أمتار
- مساحات التخزين: 50,218 م²

مركز عبور البضائع الخطرة:(CTMD) وهو المركز الوحيد من نوعه في الجزائر، مخصص لتخزين جميع المواد المصنفة خطرة، في أفضل ظروف الأمان

الخصائص:

- المساحة الإجمالية: 7000 م²

- عدد المخازن: 6 مخازن بمساحة 1440 م²

- الموقع: الرصيف الجديد (الموقع 20)

محطة الحبوب: تحتل مؤسسة ميناء بجاية (EPB) المرتبة الأولى من حيث حركة الحبوب. وتتوفر على أحدث المعدات في السوق، مما زاد من إنتاجية مناولة الحبوب من 50 طن/ساعة إلى 750 طن/ساعة. كما يمكن لـ EPB التعامل مع سفن حبوب ضخمة تصل إلى 60,000 طن.

الخصائص:

- 400 متر طولي من الرصيف، تشمل 03 أرصفة مخصصة

- الموقع: الرصيف الجنوبي الغربي / رصيف المحطة / الرصيف الجديد

- العمق الأقصى المسموح به: من 10 إلى 11.50 م

ملاحظة: نظرا لكثافة هذه الحركة، يمكن توجيه السفن المحملة بالحبوب إلى مواقع أخرى غير المذكورة.

محطة الأخشاب: تتوفر المحطة على مساحة تخزين خاصة بها، بالإضافة إلى شبك موحد. وهي مزودة بمعدات فعالة ومناسبة لهذا النوع من البضائع. وتتيح الرافعات الجديدة المزودة بحمالات خاصة معالجة عشر رزم في آن واحد، مما يقلل من مدة بقاء السفن على الرصيف ويقلل من خطر تلف البضائع.

وقد عززت EPB بهذه الطريقة حصتها السوقية وموقعها الريادي في قطاع الأخشاب، مقدمة خدمة عالية الجودة لعملائها، وهم في الغالب شركات كبيرة في مجال البناء والأشغال العمومية، المعروفة بدقتها العالية في متطلبات الجودة.

الخصائص:

- 300 متر طولي من الرصيف مع 02 مواقع مخصصة

- الموقع: الرصيف الجديد ورصيف المحطة

- العمق الأقصى المسموح به: من 8 إلى 11.50 م

- مساحة المحطة: 7 هكتارات

- القدرة الإجمالية: 19,300 رزمة مكدسة على 4 مستويات

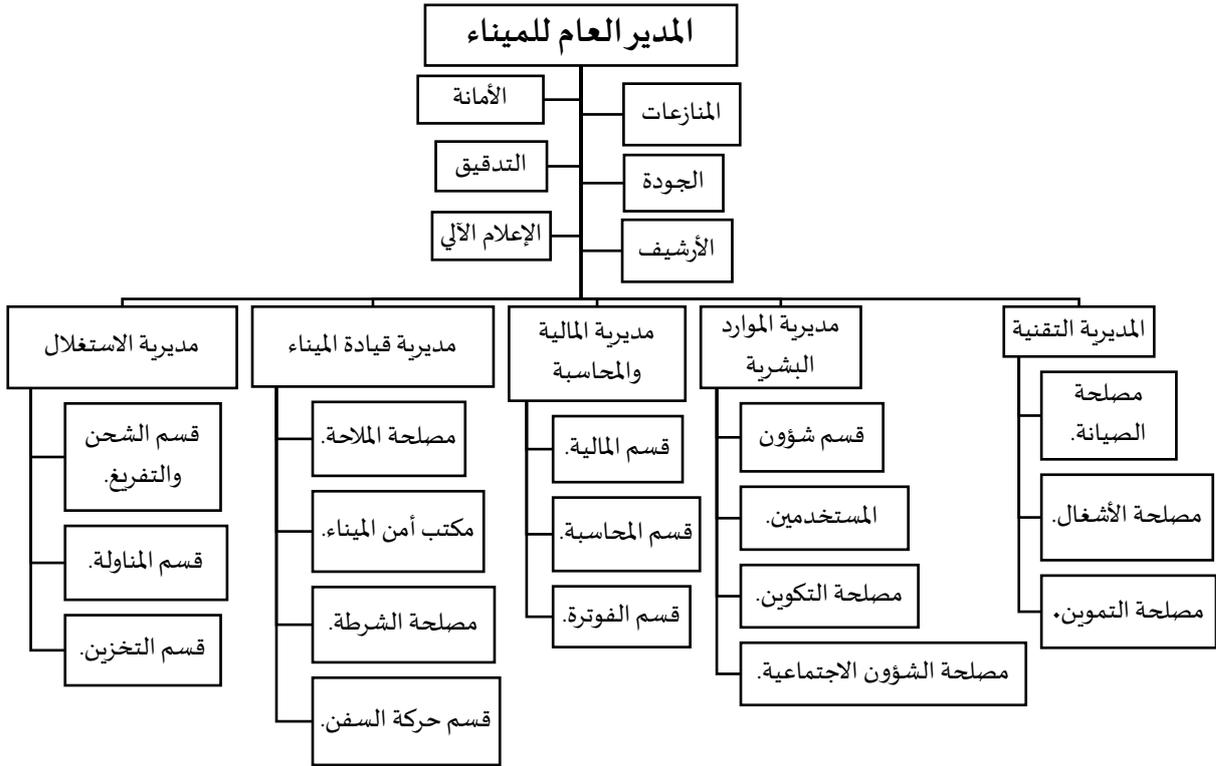
مأوى الورق: بمساحة 1,200 م²، وهو مجهز خصيصا لاستقبال لفائف الورق الكبيرة والصغيرة، مع ضمان السلامة والجودة من خلال المناولة المناسبة، في بيئة جافة ونظيفة وآمنة.

الخصائص:

- الموقع: عند مدخل الموقع 19
 - المساحة الإجمالية: 1,286 م²
 - القدرة التخزينية على الأرض: 1,528 وحدة
 - ارتفاع التكديس: مستويان
- محطة الدحرجة (رول-أون/رول-أوف): مخصصة لاستقبال المركبات المتنقلة (سيارات سياحية، مركبات نفعية، وسائل نقل عام، معدات أشغال عامة، معدات السكك الحديدية...).
- الموقع: الموقع 18
 - مساحة الحظيرة: 13,000 م²
- محطة المحروقات: الخصائص:
- 770 متر طولي من الرصيف مع 03 مواقع متخصصة
 - الموقع: الميناء الخارجي
 - العمق الأقصى المسموح به: 13.50 م
 - القدرة على الشحن: 16.8 مليون طن

ويوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء بجاية

الشكل رقم (3) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء بجاية



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف الميناء

يتصدر الهيكل التنظيمي للميناء المدير العام للميناء هو المسؤول الأول والأعلى في الميناء، ويتخذ القرارات

الاستراتيجية ويشرف على جميع المديرات والأقسام الأخرى

ينقسم الهيكل إلى خمس مديريات رئيسية بالإضافة إلى بعض الأقسام والوحدات التي تتبع مباشرة للمديرية

العامة أو تنسق معها.

المديرية العامة (الرئيس):

هي "رئيس الشركة" أو "القائد الأعلى" للميناء. تتخذ القرارات الكبرى، تحدد الأهداف العامة، وتشرف على

كل شيء. هي التي تضع الرؤية وتضمن أن الجميع يسير في الاتجاه الصحيح.

الأقسام التابعة لها:

- الأمانة: تدير المراسلات والأوراق.
- التدقيق: تتأكد أن كل شيء يتم وفقاً للقواعد والقوانين.
- المنازعات: تتعامل مع أي مشاكل قانونية قد تنشأ.
- الجودة: تضمن أن الخدمات المقدمة ذات جودة عالية.
- الإعلام الآلي: تدير التكنولوجيا والأنظمة الرقمية في الميناء.

ا.مديرية الموارد البشرية

هذه الإدارة هي المختصة بإدارة العنصر البشري في الميناء. مهمتها أساسية لضمان تواجد القوى العاملة الكافية والمؤهلة، وتنمية مهاراتهم، وتوفير بيئة عمل صحية وفاعلة. هي تعني بكل ما يخص الموظف من بداية تعيينه حتى تقاعده.

أقسامها الرئيسية:

- مصلحة شؤون الموظفين: تدير الملفات الإدارية للموظفين، التوظيف، العقود، الترفيعات، والإجازات.
- مصلحة التدريب: تحدد الاحتياجات التدريبية للموظفين، وتنظم الدورات والبرامج لرفع كفاءتهم وتأهيلهم للتحديات الجديدة.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية: تعنى بالجانب الاجتماعي للموظفين، مثل التأمين الصحي، الخدمات الاجتماعية، والعلاقات العمالية.

ii.مديرية المالية والمحاسبة

تعد هذه المديرية العصب المالي للميناء. هي المسؤولة عن إدارة جميع الجوانب المالية، ضمان الشفافية في المعاملات، إعداد الميزانيات، وجمع الإيرادات، وصرف النفقات، بما يضمن الاستقرار المالي للمؤسسة.

أقسامها الرئيسية:

- مصلحة المالية: تدير السيولة النقدية، العلاقات مع البنوك، وجمع الإيرادات من الخدمات المينائية.
- مصلحة المحاسبة: تسجل وتراجع جميع العمليات المالية، وتعد التقارير المحاسبية والقوائم المالية للميناء.
- مصلحة الفوترة: تصدر الفواتير للعملاء مقابل الخدمات المقدمة (رسوم الرسو، الشحن، التخزين، إلخ) وتتابع عمليات الدفع.

iii.مديرية قيادة الميناء

هذه المديرية هي المسؤولة عن تنظيم وتأمين حركة السفن داخل وخارج الميناء. تشرف على الملاحة، وتوفير خدمات الإرشاد البحري، وتضمن السلامة والأمن البحريين، بالإضافة إلى إدارة المرافق الملاحية.

أقسامها الرئيسية:

- مصلحة الملاحة: تنظم دخول وخروج السفن، وتحدد أماكن الرسو، وتقدم الإرشادات اللازمة للبحارة لضمان حركة آمنة.

- مكتب أمن الميناء: يتولى الجانب الأمني للميناء البحري، بما في ذلك المراقبة ومنع أي تهديدات أمنية.

- مصلحة الشرطة (البحرية/المينائية): تساهم في فرض النظام والقانون داخل حدود الميناء البحرية.

- قسم حركة السفن (Vessel Traffic Management): يراقب حركة السفن إلكترونياً ويقدم معلومات حية لضمان انسيابية الحركة وتجنب الحوادث.

IV. مديرية الاستغلال

تعتبر هذه المديرية قلب العمليات التشغيلية البرية في الميناء. هي المسؤولة عن جميع الأنشطة المتعلقة بتحميل وتفريغ البضائع، مناولتها، تخزينها، وتنظيم تدفق الشاحنات، لضمان معالجة فعالة وسريعة للشحنات. أقسامها الرئيسية:

- قسم الشحن والتفريغ: يشرف على عمليات رفع وتنزيل البضائع من السفن وإليها باستخدام الرافعات والمعدات المختلفة.

- قسم المناولة: يدير حركة البضائع داخل ساحات ومخازن الميناء، بما في ذلك فرزها ونقلها من مكان لآخر.

- قسم التخزين: يشرف على إدارة المستودعات والساحات التخزينية، ويحدد أماكن تخزين البضائع، ويتابع فترات التخزين.

V. المديرية التقنية

هذه المديرية مسؤولة عن الجانب الهندسي والفني للميناء. تعنى بصيانة وتطوير البنية التحتية للميناء (الأرصفت، الطرق، المباني)، وصيانة جميع الآلات والمعدات (الرافعات، الجرارات)، وتشرف على المشاريع الهندسية الجديدة.

أقسامها الرئيسية:

- مصلحة الصيانة: تتولى الصيانة الدورية والإصلاحات للمعدات المينائية والآليات لضمان استمرارية عملها.

- مصلحة الأشغال: تشرف على تنفيذ مشاريع البناء والتطوير داخل الميناء، مثل توسعة الأرصفة أو إنشاء

- مستودعات جديدة.

- مصلحة التموين: توفر قطع الغيار والمواد اللازمة لعمليات الصيانة والتشغيل، وتدير المخزون التقني.

2. الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية

1.2 الخدمات اللوجستية الموجودة في ميناء بجاية :

- أجاب المشاركون في المقابلات بأن ميناء بجاية يوفر مجموعة متنوعة من الخدمات اللوجستية التي تدعم حركة البضائع وتسهل العمليات التجارية. وتتمثل هذه الخدمات بشكل رئيسي في:
- خدمات الشحن والتفريغ: حيث يوجد بالميناء فرق متخصصة ومعدات حديثة تستخدم في تحميل وتفريغ السفن بشكل فعال.
 - خدمات التخزين: تتوفر مناطق مخصصة لتخزين البضائع، تشمل مستودعات ومخازن مؤقتة تلبى احتياجات التخزين قصيرة وطويلة الأمد.
 - خدمات المناولة: تشمل النقل الداخلي للبضائع داخل الميناء باستخدام شاحنات ومعدات مناولة متعددة. الإجراءات الإدارية والتخليص الجمركي: تقدم إدارة الميناء خدمات متعلقة بالوثائق والتصاريح الجمركية والتنسيق مع الجهات الرسمية.
 - خدمات النقل الداخلي والخارجي: توفير وسائل نقل متنوعة لنقل البضائع من وإلى الميناء، سواء عبر الطرق البرية أو السكك الحديدية.
 - خدمات الدعم الفني والصيانة: تشمل صيانة المعدات والآليات المستخدمة في عمليات المناولة.
- كما أشار بعض المشاركين إلى وجود خدمات إضافية مثل الخدمات الأمنية ومراقبة البضائع لضمان سلامتها وحمايتها خلال عمليات التخزين والنقل، كما يوفر الميناء خدمات لوجستية خارجية تساهم في إيصال ونقل السلع بجودة جيدة وكفاءة
- يتوفر الميناء على عدة مناطق لوجيستية تساهم في زيادة كفاءة الميناء، اهم هذه المناطق هي :

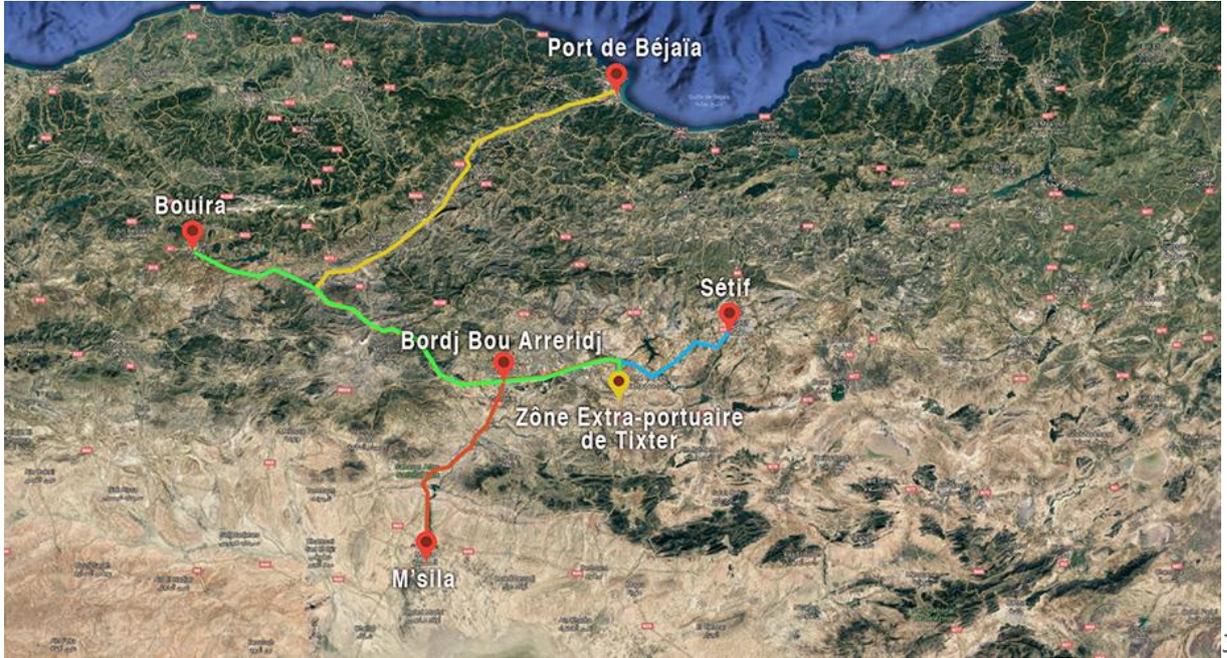
1.1.2. المنطقة اللوجستية تكستار :

- تم تدشين المنطقة اللوجستية خارج الميناء بتيكستار بتاريخ 22 مارس 2016 من طرف وزير النقل، وهي تعد من أبرز المشاريع اللوجستية الداعمة لميناء بجاية في المناطق الداخلية من البلاد.
- تقع هذه المنطقة في دائرة عين تغروت، ضمن ولاية برج بوعرييج، وتتميز بموقع استراتيجي يمكنها من تغطية نطاق واسع من ولايات الهضاب العليا، حيث تبعد:

- 190 كم عن ميناء بجاية
- 30 كم عن مدينة برج بوعرييج
- 40 كم عن ولاية سطيف
- 100 كم عن ولاية المسيلة
- 130 كم عن ولاية البويرة

تهدف هذه المنطقة إلى تخفيف الضغط عن الميناء، وتوفير فضاءات لوجستية متكاملة تتيح تخزين ومعالجة وتوزيع البضائع بفعالية، مما يساهم في تقليص التكاليف وتحسين زمن تسليم السلع نحو الداخل الوطني.

الشكل رقم (4) : موقع المنطقة اللوجستية تيكستار



المصدر: (https://www.portdebejaia.dz/lignes-regulieres/، 2019)

توضح الخريطة موقع المنطقة اللوجستية تيكستار ضمن شبكة الربط البري بين ميناء بجاية ومختلف الولايات الداخلية مثل سطيف، برج بوعرييج، المسيلة، وبويرة. تقع هذه المنطقة في موقع استراتيجي بين الهضاب العليا والساحل، وتعد نقطة محورية في سلسلة الإمداد، حيث تمثل منطقة لوجستية مكاملة للميناء تعرف باسم "المنطقة المينائية الداخلية" أو "الميناء الجاف".

2.1.2. المنطقة اللوجستية إغيل أوبرواق :

تقع المنطقة اللوجستية خارج الميناء بإغيل أوبرواق على بعد حوالي 5 كيلومترات جنوب شرق ميناء بجاية، وتعد من المرافق اللوجستية الحديثة التي تدعم نشاط الميناء من خلال توفير فضاءات إضافية للتخزين والمناولة.

- تبلغ مساحة المنطقة الإجمالية حوالي 48,560 متراً مربعاً، وتتوفر على: قدرة استيعابية مكانية: 1,040 حاوية مكافئة، قدرة تجارية سنوية: 19,000 حاوية مكافئة
- تتكون المنطقة من عدة أقسام، أبرزها: مخزينين اثنين بمساحة 10,200 م² و 750 م²، مدخلان رئيسيان، أحدهما مرتبط مباشرة بالطريق الوطني رقم 09 (RN 09)، ما يعزز سهولة الربط الطرقي والنقل البري نحو باقي المناطق.

تشكل هذه المنطقة حلقة هامة ضمن الشبكة اللوجستية لميناء بجاية، وتسهم في تقليص الاكتظاظ داخل الميناء وتحسين انسيابية السلع نحو الداخل الوطني.

3. جودة الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية

1.3 تعريف الجودة في الميناء :

تمركزت جل إجابات المشاركين عن تمحورت معظم إجابات المشاركين حول أن مفهوم جودة الخدمات في الميناء يتمثل في تلبية توقعات المتعاملين بدرجة عالية من الكفاءة، ضمن إطار من التنظيم، السرعة، والاحترافية، كما انها تعتمد على نوعية الخدمات والمنشات المتواجدة على مستوى الميناء وذلك مثل:

- السرعة في إنجاز العمليات: رأى العديد من المستجوبين أن الجودة تعني تقليص مدة الانتظار في مختلف مراحل سلسلة التوريد (التفريغ، التخليص الجمركي، النقل...)، بحيث يتم تسليم البضائع في أقصر وقت ممكن.
- الدقة والفعالية: حيث ترتبط الجودة بقدرة الميناء على إنجاز الخدمات دون أخطاء، وبطريقة فعالة ومنظمة، مع تجنب إعادة العمل أو التعديلات المتكررة.
- الاستمرارية في تقديم الخدمة بنفس المستوى: أي أن الجودة لا تعني فقط تقديم خدمة جيدة مرة واحدة، بل الحفاظ على مستوى ثابت من الأداء في كل الظروف.
- سهولة الإجراءات ووضوحها: من التعريفات المتكررة أن الجودة ترتبط بتبسيط الإجراءات وتقليل التعقيدات الإدارية، بما يضمن تجربة سلسلة للمتعاملين.
- الاحترافية في التعامل مع المتعاملين: بعض المشاركين شددوا على أهمية طريقة التعامل، معتبرين أن الجودة تشمل حسن الاستقبال، احترام المواعيد، والاستجابة السريعة للمشاكل.
- توفر الوسائل والتجهيزات: فهي ترتبط بالبنية التحتية الحديثة والمعدات الكافية التي تمكن من تنفيذ العمل بسرعة وأمان.

2.3 أهمية قياس جودة الخدمات اللوجستية داخل الميناء :

ان قياس جودة الخدمات اللوجستية داخل ميناء بجاية يعد أمراً أساسياً لضمان فعالية الأداء وتطوير العمل. فهو يحقق عدة نقاط أهمها :

- تحسين الأداء العام للميناء : أشار المشاركون إلى أن قياس الجودة يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظومة التشغيلية، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات قائمة على معطيات موضوعية لتحسين الأداء.
- رفع مستوى رضا المتعاملين : أكدت عدة آراء أن قياس جودة الخدمات يساهم في فهم مدى رضا المتعاملين والشركاء التجاريين، مما يتيح تكييف الخدمات حسب احتياجاتهم وتوقعاتهم، وبالتالي تعزيز الثقة في الميناء كمركز لوجستي.

- تعزيز القدرة التنافسية: يرى بعض الفاعلين أن القياس المنتظم للجودة يساعد الميناء على مواكبة المعايير الدولية والتنافس مع موانئ أخرى من حيث الكفاءة، السرعة، والاحترافية، وهو ما يعد ضرورياً لجذب المزيد من النشاطات التجارية.

4 تقييم الاداء اللوجستي في ميناء بجاية

1.4 أساليب تقييم الاداء اللوجستي في الميناء :

تعد أساليب تقييم الأداء اللوجستي من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الموانئ لقياس فعالية خدماتها وكفاءتها التشغيلية. وقد أشار المشاركون في المقابلات، إضافة إلى ما ورد في الأدبيات، إلى مجموعة من الأساليب المعتمدة أو الممكنة لتقييم هذا الأداء، أهمها:

1.1.4 مؤشرات الأداء الرئيسية: يعد استعمال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) من بين الأدوات الفعالة التي تعتمد عليها المؤسسات المينائية الحديثة لتقييم جودة خدماتها اللوجستية وتحسين أدائها العام. وفي هذا السياق، يسعى ميناء بجاية إلى تبني هذه المؤشرات ضمن منظومته التشغيلية لمواكبة التحديات المتزايدة في مجال اللوجستيات البحرية. تستخدم هذه المؤشرات لقياس كفاءة وفعالية العمليات، مثل سرعة تفرغ وتحميل البضائع، مدة انتظار السفن، دقة المواعيد، رضا الزبائن، وتكاليف التشغيل. ويمكن هذا التقييم المنتظم إدارة الميناء من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات حقيقية، وتحديد نقاط القوة والضعف، ومن ثم وضع خطط تطوير تستجيب لمتطلبات المتعاملين وتتناسب مع المعايير الدولية. بذلك، يسهم استعمال KPI في تعزيز تنافسية ميناء بجاية إقليمياً ودولياً، ويعكس توجهه نحو الجودة والاستدامة في الخدمات اللوجستية

الجدول رقم (2) : مدة انتظار السفن خلال عامي 2024 و2025 ونسبة التغير بينهما

Indicateurs	2024	2025	VAR %
5- Séjour moyen navire rade	15,79	4,41	-72,07
- Céréaliers	3,73	4,35	16,62
- Cargos	0,56	2,53	351,79
- Conteneurs	3,91	2,95	-24,55
- Bois	1,36	1,68	23,53
- Fer et Tubes	5,04	-	-100
- Ro/Ro			
6- Séjour moyen navire quai	9,62	8,19	-14,86
- Céréaliers	4,34	2,14	-50,69
- Cargos	3,54	4,97	40,40
- Conteneurs	4,25	4,18	-1,65
- Bois	1,90	2,64	38,95
- Fer et Tubes	1,21	-	-100
-Ro/Ro	1 383	1 373	-0,72

المصدر : (<https://www.portdebejaia.dz/telechargements/> ، 2025)

تحليل الجدول :

يتضمن الجدول مؤشرات تتعلق بمدة انتظار السفن وحركتها داخل وخارج الميناء خلال عامي 2024 و2025، بالإضافة إلى نسبة التغير (VAR %) حيث نلاحظ ان مدة بقاء السفن في الرصيف الخارجي تراجعت من 15.79 إلى 4.41 يوم، وذلك بنسبة -72.07% وأكبر التراجعات كانت في سفن البضائع بنسبة -50.69%، سفن الحبوب أيضا شهدت تراجعا بنسبة -14.86%، وانخفاض المدة يعني تحسنا في الكفاءة التشغيلية وتقليل مدة الانتظار للسفن، وهو تطور إيجابي يقلل التكاليف ويرفع من قيمة الجودة المقدمة.

كما نلاحظ ان مدة بقاء السفن في الرصيف الداخلي عرفت تفاوت كبير بين الفئات حيث:

- مدة انتظار سفن البضائع انخفضت بنسبة -50.69%
- مدة انتظار سفن الحاويات ارتفعت بنسبة +40.40%
- مدة انتظار سفن الحديد والأنابيب ارتفعت بنسبة +38.95%
- مدة انتظار سفن المعدات تراجعت قليلاً بنسبة -0.72%

يمكن القول ان هناك تفاوت كبير بين نوعية السفن، إذ زادت مدة الإقامة لبعض الأنواع بشكل ملحوظ، مما قد يدل على مشاكل لوجستية أو تأخيرات مرتبطة بنوعية الشحنات ما يستوجب تحسين الإجراءات لبعض أنواع السفن.

هذه المؤشرات تستخدم لمراقبة الأداء بشكل رقمي ومقارنته بفترات سابقة أو بمعايير مرجعية.

2.1.4 استبيانات رضا العملاء : من الأساليب الشائعة لتقييم جودة الخدمات اللوجستية، وتعتمد على جمع آراء المتعاملين (شركات، وكلاء، مستوردين...) حول مدى رضاهم عن سرعة الخدمات، دقتها، وشفافية، من أجل معرفة نسبة رضا العميل حسب مؤشر رضا العملاء (CSI).

مؤشر رضا العملاء (Customer Satisfaction Index - CSI) هو مقياس يستخدم لتحديد مستوى رضا الزبائن عن جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة معينة، وذلك من خلال استبيانات تعتمد على تقييمات العملاء لمجموعة من المعايير مثل الجودة، السرعة، التواصل، والتكلفة. يعبر عنه غالباً بنسبة مئوية تعكس مدى رضا العملاء الإجمالي، ويعد أداة مهمة لتحسين الأداء وتعزيز العلاقة مع الزبائن.

يعد مؤشر رضا العملاء (CSI) في ميناء بجاية أحد الأدوات المهمة التي تم اعتمادها منذ سنة 2015 لقياس جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة المينائية. وقد أجري أول استبيان في هذا الإطار خلال شهر سبتمبر 2015، وشمل عينة مكونة من 76 متعاملاً اقتصادياً يمثلون مختلف فئات الزبائن كالوكلاء الملاحيين، والمخلصين الجمركيين، والمستوردين. تم الاعتماد في حساب هذا المؤشر على طريقة بسيطة تقيس نسبة العملاء الراضين من إجمالي عدد المستجوبين.

والشكل التالي يمثل مقياس مؤشر رضا العملاء (CSI) حسب مستويات الرضا
الشكل رقم (5) : يبين مقياس مؤشر رضا العملاء

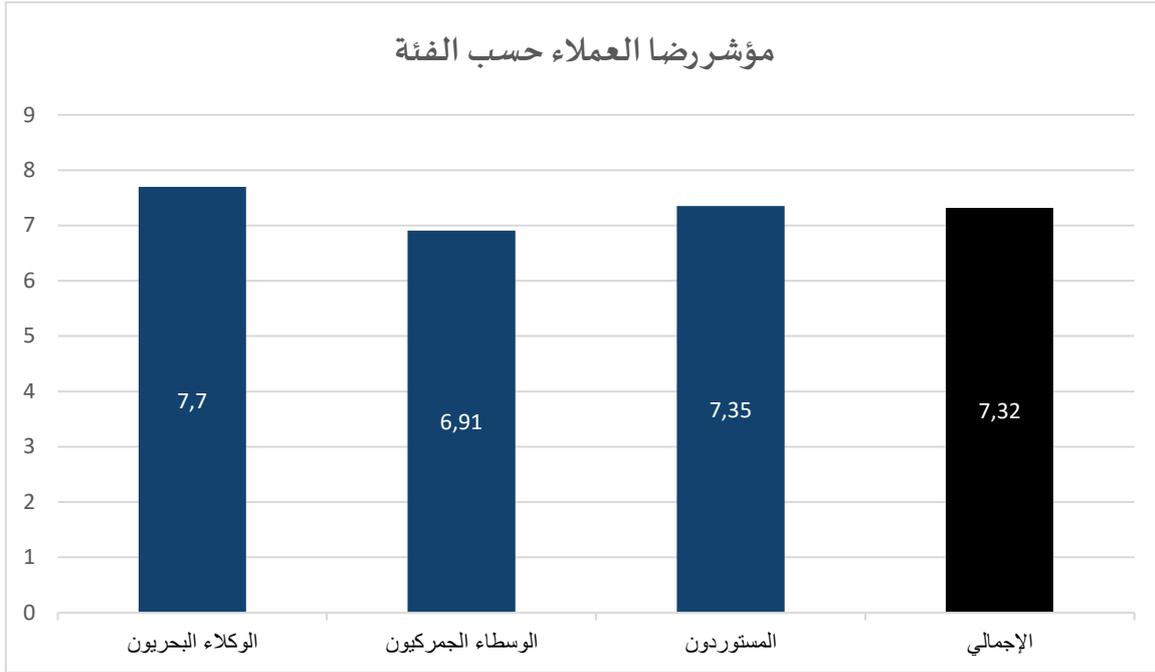


المصدر : (مؤسسة ميناء بجاية)

يمثل الشكل مقياساً بيانياً لمؤشر رضا العملاء (CSI) ويتضمن تصنيفاً لمستويات الرضا إلى ثلاث مناطق رئيسية. تبدأ المنطقة الحرجة من القيمة 0 إلى أقل من 6، وهي مميزة باللون الأحمر، وتشير إلى تدن كبير في مستوى رضا العملاء، مما يدل على وجود نقائص أو مشكلات كبيرة في جودة الخدمات المقدمة. تليها منطقة الرضا والتي تمتد من 6 إلى أقل من 8، باللون الأخضر، وتدل على مستوى مقبول من الرضا يعكس تلبية نسبية لتوقعات العملاء. أما المنطقة المثالية فتبدأ من 8 إلى 10، وتمثل أعلى مستويات الرضا وتشير إلى خدمات ذات جودة عالية. ويلاحظ من خلال هذا الشكل أن مؤشر رضا العملاء لسنة 2015 (CSI 2015) يقع ضمن "منطقة الرضا"، مما يعكس تحسناً نسبياً لكنه لا يبلغ مستوى الرضا المثالي.

ويمثل الشكل الموالي مؤشر رضا العملاء حسب عدة فئات

الشكل رقم (6) : يبين مؤشر رضا العملاء حسب الفئة



المصدر : (المؤسسة المينائية بجاية، 2015)

يعرض الشكل رقم مؤشر رضا العملاء حسب الفئة، حيث يوضح الفروقات في مستوى رضا مختلف المتعاملين مع ميناء بجاية من حيث جودة الخدمات اللوجستية. يلاحظ أن فئة الوكلاء البحريين هي الأكثر رضا، بمؤشر بلغ 7.7، مما يعكس رضا مرتفعاً جداً عن الخدمات المقدمة. في المقابل، جاءت فئة الوسطاء الجمركيين في المرتبة الأخيرة بمؤشر قدره 6.91، ما يدل على مستوى رضا أقل مقارنة بباقي الفئات، وربما يشير إلى وجود صعوبات أو نقائص في التعامل معهم. أما المستوردون فقد بلغ مؤشر رضاهم 7.35، وهو قريب من المعدل العام. وبلغ المؤشر الإجمالي لمجملة الفئات 7.32، وهو ما يضع مستوى الرضا العام في المنطقة الخضراء، أي "منطقة الرضا المقبول"، لكنه لا يصل إلى "المنطقة المثالية" التي تبدأ من 8. هذه النتائج تبرز ضرورة مواصلة تحسين جودة الخدمات، خاصة للفئات التي عبرت عن رضا أقل، لضمان تحقيق توازن واستدامة في رضا جميع المتعاملين مع الميناء.

3.1.4 التدقيق الداخلي ومراقبة الجودة : يتم تنفيذ التدقيق الداخلي ومراقبة الجودة في ميناء بجاية من خلال آليات منتظمة تهدف إلى التأكد من مدى التزام الوحدات التشغيلية والإدارية بالمعايير المعتمدة والإجراءات المحددة. تقوم الإدارات الداخلية، مثل إدارة الجودة أو مصلحة التدقيق، بإجراء مراجعات دورية للأنشطة اللوجستية والإدارية عبر فحص الوثائق، مراقبة الأداء الميداني، ومقارنة النتائج بالمعايير الدولية (مثل ISO 9001). كما يمكن الاستعانة بـ أطراف خارجية مستقلة (مكاتب تدقيق أو هيئات رقابة معتمدة) لضمان الموضوعية والحياد، حيث تقوم هذه الجهات بإجراء تدقيق شامل يشمل التحقق من كفاءة العمليات، جودة

الخدمات المقدمة، وامثال الميناء للمتطلبات البيئية، الأمنية، والتنظيمية. تهدف هذه العملية إلى تحديد نقاط القوة والضعف، واقتراح إجراءات تصحيحية لتحسين الأداء وضمان التطوير المستمر.

شهد ميناء بجاية خلال السنوات التي أعقبت تعزيز آليات التدقيق الداخلي ومراقبة الجودة تطوراً ملحوظاً في أدائه التشغيلي. فبين سنتي 2003 و2014، ارتفع الحجم الإجمالي لحركة البضائع من 11.79 مليون طن إلى 21.16 مليون طن، بنسبة نمو تقارب 79%، مما يعكس تحسناً في كفاءة التسيير وجودة الخدمات المقدمة. كما عرف الميناء تحولاً كبيراً في طبيعة البضائع المعالجة، حيث انخفضت حصة نشاط المنتجات البترولية والغازية من 71.5% إلى 46.7%، مقابل تضاعف كميات بضائع الشحن العام تقريباً، وهو ما يعكس تنوعاً في النشاط وزيادة في جاذبية الميناء للمستثمرين والمتعاملين الجدد. يعزى هذا التطور إلى تطبيق ممارسات رقابية أكثر صرامة، وتحسين العمليات اللوجستية.

ويمثل الجدول التالي أداء ميناء بجاية ومقارنته بالمعايير الدولية المعتمدة
الجدول رقم (3) : يبين مقارنة أداء ميناء بجاية بالمعايير الدولية المعتمدة

الالتزام	أداء ميناء بجاية	معييار ISO	المجال
جيد جدا	أكثر من 80% في بعض السنوات	ISO 9001	رضا العملاء
قوي	تخفيض وقت معالجة الحاويات بـ60%	ISO 9001	تحسين الأداء
فعال	تطبيق فعلي لنظام بيئي ومراقبة الموارد	ISO 14001	الإدارة البيئية
محترم	تطبيق نظام داخلي + تدريب مستمر	ISO 45001	الصحة والسلامة
متوافق دوليا	حاصل على الشهادة من 2013	ISPS Code	الأمن الدولي

المصدر : مناعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من ميناء بجاية.

يبين الجدول إحصائيات أداء ميناء بجاية ومتطلبات مواصفات (ISO 9001 ، 14001 ، 45001) (حيث يحقق الميناء مستوى عالٍ من الالتزام بالمعايير الدولية في مختلف الجوانب. فقد سجل الميناء نسبة مرتفعة في رضا العملاء، حيث تجاوزت 80% في بعض الفترات، ما يعكس فعالية نظام إدارة الجودة المعتمد (ISO 9001) كما أن التحسينات الملموسة في الأداء، كخفض مدة معالجة الحاويات من 10 أيام إلى أقل من 4، تدل على تطبيق مبدأ التحسين المستمر. من الناحية البيئية، يلتزم الميناء بتطبيق نظام ISO 14001 من خلال إدارة الموارد والتحكم في الانبعاثات، إضافة إلى برامج ترشيد الطاقة والنفايات. وفي مجال الصحة والسلامة المهنية، فإن اعتماد معايير ISO 45001 يتجلى من خلال تطبيق نظم وقائية وتدريب العاملين ومراقبة المخاطر. هذه المؤشرات تعكس التزام ميناء بجاية الكامل بالمعايير الدولية، مما جعله نموذجا يحتذى به على الصعيدين الوطني والإقليمي.

4.1.4 تحليل الشكاوى والملاحظات : يتم تحليل الشكاوى والملاحظات في ميناء بجاية ضمن إطار نظام إدارة الجودة، وذلك من خلال آلية منهجية تضمن التتبع الفعال لكل ملاحظة أو شكوى واردة من المتعاملين. تبدأ العملية باستقبال الشكاوى عبر قنوات متعددة مثل البريد الإلكتروني، ليتم بعد ذلك تسجيلها في سجل مخصص يمنح لكل حالة رقم مرجعي. تحال الشكاوى إلى خلية الجودة أو الجهة المختصة لتحليل مضمونها، وتحديد إن كانت فردية أو جزءا من نمط متكرر. بعد تنفيذ هذه الإجراءات، يتابع الفريق المختص فاعلية الحل ويبلغ مقدم الشكوى، ليتم بعد ذلك غلق الملف رسميا. وتجرى دوريا تحليلات إحصائية للشكاوى بهدف استخراج مؤشرات الأداء وتحسين الخدمات. تعكس هذه الآلية التزام ميناء بجاية بثقافة الجودة والتواصل الفعال، ما يساهم في تعزيز رضا المتعاملين واستمرارية التحسين.

2.4 الاستراتيجيات المتبعة من اجل قياس فعالية الخدمات اللوجستية :

عند سؤال المشاركين حول الاستراتيجيات التي يتبعونها لقياس فعالية الخدمات اللوجستية، تباينت

الإجابات لكن ظهرت مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات المتفق عليها، منها:

- المراجعة الدورية لنتائج العمليات : تجرى اجتماعات تقييم دورية داخل وحدات الميناء المختلفة لمراجعة الإنجازات، وتحديد معوقات سير العمل، مما يسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.
- الرقابة على الشكاوي وحل المشكلات : تتابع الإدارة الشكاوي الواردة وتعالجها بسرعة، حيث يينظر إلى هذه الشكاوي كمؤشر مباشر على جوانب الضعف في الخدمات.

- التقييم المقارن (Benchmarking): يعتمد ميناء بجاية على أسلوب التقييم المقارن (Benchmarking) كأداة استراتيجية لتحسين جودة خدماته ورفع كفاءته التشغيلية، من خلال مقارنة أدائه مع موانئ أخرى مشابهة سواء داخل الجزائر مثل ميناء الجزائر أو وهران، أو على المستوى الدولي. وتبدأ العملية بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية مثل زمن مكوث السفن، مدة معالجة الحاويات، نسبة رضا العملاء، وتكلفة الخدمات اللوجستية، ليتم بعد ذلك جمع بيانات أداء الموانئ المرجعية عبر تقارير سنوية أو قواعد بيانات دولية. بعد تحليل هذه البيانات، تحدد الفجوات التشغيلية ويتم استخلاص أفضل الممارسات من الموانئ المتفوقة، مثل تقنيات الرقمنة، أنظمة تتبع الحاويات، أو طرق تقليص زمن التفريغ. ثم توضع خطط لتحسين الأداء، ويتم تنفيذها ومتابعة نتائجها بشكل دوري. وقد مكن هذا المنهج ميناء بجاية من إدخال تحسينات فعلية، لا سيما في رقمنة الإجراءات وتقليص مدة معالجة الحاويات، بما يواكب المعايير الدولية ويعزز من قدرة الميناء التنافسية في الحوض المتوسطي.

وتظهر الإحصائيات المقارنة بين ميناء بجاية وبعض الموانئ الجزائرية الأخرى مثل الجزائر وهران تفوقا واضحا لبجاية من حيث حجم المبادلات السنوية، حيث بلغ نحو 20 مليون طن، مقابل 8 ملايين طن لميناء الجزائر و10 ملايين طن لميناء وهران. هذا الأداء يضع ميناء بجاية في صدارة الموانئ الجزائرية من حيث النشاط التجاري. كما أن الميناء حقق تقدما ملحوظا في تقليص زمن انتظار السفن إلى حوالي 4 أيام، مقارنة بـ3.6 أيام في ميناء الجزائر و5 أيام في ميناء وهران، ما يعكس تحسنا تدريجيا في فعالية العمليات اللوجستية

ويمثل الجدول الموالي مقارنة لمؤشرات الأداء التشغيلية

الجدول رقم (4) : يبين مقارنة الاداء التشغيلية بميناء بجاية مع الموانئ الاخرى

المؤشر	ميناء بجاية	الموانئ الأخرى (مثل الجزائر)
حجم المبادلات	17-20 مليون طن سنويا	أقل من بجاية (مثلا الجزائر 2 مليون طن ربع سنوي)
زمن انتظار السفن	تحسن ملموس بعد تطبيق التحول للـ 24 ساعة (من 10 أيام إلى 4)	زمن رسو 3.6 أيام لميناء الجزائر

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من المؤسسة

يعرض الجدول مقارنة بين أداء ميناء بجاية وبعض الموانئ الجزائرية الأخرى، وعلى رأسها ميناء الجزائر، من خلال مؤشرين رئيسيين هما حجم المبادلات وزمن انتظار السفن. ففيما يتعلق بحجم المبادلات، يسجل ميناء بجاية ما بين 17 و20 مليون طن سنويا، وهو رقم يعكس نشاطا مرتفعا مقارنة بميناء الجزائر الذي لا يتعدى 2 مليون طن في كل ربع سنة، أي ما يقارب 8 ملايين طن سنويا فقط. أما بالنسبة لزمن انتظار السفن، فقد عرف ميناء بجاية تحسنا ملحوظا بفضل اعتماد نظام العمل المستمر على مدار الساعة، مما مكنه من تقليص مدة الانتظار من 10 أيام إلى نحو 4 أيام، وهو أداء مقارب لميناء الجزائر الذي يبلغ فيه زمن رسو السفن حوالي 3.6 أيام. تعكس هذه المعطيات التفوق التشغيلي لميناء بجاية ونجاحه في تحسين مؤشرات الأداء من خلال التقييم المقارن وتبني ممارسات تنظيمية أكثر كفاءة.

- استخدام نظم المعلومات اللوجستية والتقنية الحديثة: يتم استخدام نظم المعلومات اللوجستية والتقنيات الحديثة في ميناء بجاية عبر تبني أنظمة رقمية متكاملة لإدارة العمليات المينائية، تعرف بنظم إدارة الموانئ (Port Community Systems) أو نظم إدارة العمليات اللوجستية - (TOS Terminal Operating Systems)، وهي تمكن من تتبع حركة السفن والحاويات والشحنات لحظيا، مما يرفع من كفاءة التخطيط والتنسيق بين مختلف الفاعلين.

من خلال هذه الأنظمة، يمكن لميناء بجاية مراقبة تدفق البضائع، رصد أوقات الوصول والانطلاق، حساب مؤشرات الأداء بشكل آلي (مثل زمن الانتظار أو مدة المعالجة)، وإرسال تنبيهات فورية في حال وقوع تأخيرات أو اختناقات. كما تستخدم أدوات تحليل البيانات (Data Analytics) لاستخلاص تقارير دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مبنية على معطيات واقعية، مثل إعادة جدولة عمليات الشحن أو تخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة.

الإضافة إلى ذلك، تم اعتماد التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI) بين مختلف الفاعلين (الجمرك، الوكلاء البحريين، شركات الشحن)، مما يقلل من المعاملات الورقية ويسرع من وتيرة الإجراءات.

3.4. تقييم الميناء للخدمات اللوجستية المقدمة :

يرى المشاركون في المقابلات ان جودة الخدمات اللوجستية المتواجدة على مستوى ميناء بجاية تعتبر جودة جيدة الى ممتازة مقارنة بالموانئ الجزائرية الاخرى خاصة من حيث توفر البنية التحتية الأساسية والتجهيزات، بالإضافة إلى سرعة إنجاز العمليات في الأوقات العادية مما جعلها تحقق رضا العملاء حيث ابدى العملاء عن اعجابهم بالخدمات المقدمة لكن مع بعض التحسينات المطلوبة مستقبلاً.

5. تحليل تطور أداء الميناء بين 2020 و 2025 :

يمر ميناء بجاية خلال هذه الفترة بمرحلة انتقالية مهمة، اتسمت بـ:

- تحسين الأداء التشغيلي
- التحول نحو الرقمنة
- التوسع في نشاط الحاويات
- تطوير البنية التحتية والخدمات اللوجستية

1.5. تحليل حسب المؤشرات :

1.1.5. عدد الحاويات :

شهدت سنة 2020 انطلاقة رقمية مهمة في ميناء بجاية، رغم غياب أرقام دقيقة توثق هذا التحول. غير أن المؤشرات اللاحقة تؤكد نجاعة هذه الخطوة، حيث بلغ عدد الحاويات في سنة 2024 أكثر من 271,000 وحدة، وهو رقم قياسي غير مسبوق. ويسجل أيضا وجود هدف طموح للعام نفسه يتمثل في بلوغ 300,000 وحدة، ما يعكس توجهها تصاعديا واضحا في نشاط الحاويات. هذا النمو الكبير يعزى إلى نجاح سياسات التخطيط الرقمي، وعلى وجه الخصوص فعالية نظام "إرساء النوافذ"، الذي ساهم في تقليص آجال الانتظار وتحسين تدفق السفن بشكل ملموس.

2.1.5. حجم البضائع :

في سنة 2023، بلغ حجم البضائع المتداولة عبر ميناء بجاية 12.1 مليون طن، مسجلا نموا بنسبة +5.6% مقارنة بسنة 2022، وذلك رغم التراجع المسجل في صادرات المحروقات بنسبة -3.9%. ويعكس هذا التحسن توجه الميناء نحو تنويع نشاطه تدريجيا، مبتعدا عن الاعتماد الكبير على المحروقات، من خلال تعزيز التعامل مع البضائع العامة والحوايات، ما يعد مؤشرا إيجابيا على مرونة الميناء واستعداده لمواكبة التحولات الاقتصادية.

3.1.5. العمليات والخدمات :

بين سنتي 2020 و2025، شهدت الخدمات التشغيلية في ميناء بجاية تطورا ملحوظا عبر عدة مراحل استراتيجية، من أبرزها اعتماد نظام إلكتروني لتخطيط الرسو، وتطبيق نظام العمل المتواصل على مدار الساعة طيلة أيام الأسبوع (7/24). وقد ساهمت هذه التحديثات في تقليص مدة انتظار السفن من 10 أيام إلى 4 أيام فقط بحلول سنة 2025. ويظهر هذا التحول التشغيلي أثرا إيجابيا واضحا في رفع كفاءة الاستغلال، خفض التكاليف التشغيلية، وتعزيز مستوى رضا العملاء، مما يدعم تنافسية الميناء على المستويين الوطني والدولي.

4.1.5. تحديث البنية التحتية:

ينتظر دخول رصيف "القصبة" الجديد حيز الخدمة، إلى جانب تعزيز دور الميناء الجاف بتيكستار وربطه بشبكة السكة الحديدية. وتمثل هذه المشاريع استثمارة استراتيجية في البنية التحتية، يعكس توجهها واضحا نحو التوسع وتخفيف الضغط على الميناء الرئيسي. كما تساهم في تحسين الربط اللوجستي الداخلي، مما يعزز فعالية نقل البضائع على المستوى الوطني ويدعم قدرة الميناء على الاستجابة للطلب المتزايد بكفاءة أكبر.

ويمثل الجدول الموالي اهم التطورات للخدمات اللوجستية في ميناء بجاية
جدول رقم (5) يبين : تطور جودة الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية خلال الفترة 2020-2025

المؤشر	المعطيات	التحليل
عدد الحاويات (TEU)	2020 لا تتوفر بيانات دقيقة 2024 أكثر من 271,000 وحدة هدف 2024 300,000 وحدة	الزيادة الكبيرة تعكس نجاح "نظام" إرساء النوافذ وتحسين تدفق السفن
حجم البضائع	بلغت 12.1 في 2023 مليون طن بنمو +5.6% رغم انخفاض المحروقات ب -3.9%	الميناء يتجه لتنوع نشاطه نحو البضائع العامة والحاويات بدل المحروقات فقط
العمليات والخدمات	إطلاق نظام تخطيط 2020 رسو عمل بنظام 2024-2025 7/24 مدة انتظار السفن تحولت من 10 إلى 4 أيام	تحسين العمليات قلل التكاليف ورفع رضا المتعاملين
تحديث البنية التحتية	في 2025 دخول رصيف "القصبية" الخدمة وتفعيل الميناء الجاف وربطه بالسكة	دعم توسع الميناء وتحسين ربطه بالشبكة الوطنية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الموقع الرسمي لمؤسسة ميناء بجاية

(2025، <https://www.portdebejaia.dz/telechargements/>)

يبين الجدول تطور جودة الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية خلال الفترة 2020-2025 حيث شهد الميناء تطورات حديثة خلال هذه الفترة ابرزها، قفزة نوعية في التنظيم الرقمي، تحسن كبير في نشاط الحاويات، تطور استراتيجي في البنية التحتية، تغيير جوهري في طريقة العمل لتتناسب مع متطلبات المقل البحري الحديث. هذا ما يجعله نموذجا للموانئ الجزائرية التي بدأت في التحول من موانئ تقليدية الى مراكز لوجستية حديثة ذات كفاءة عالية.

2.5. تحليل SWOT لميناء بجاية: (2020-2025)

يمثل الجدول الموالي تحليل SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات) الخاص بميناء بجاية.

الجدول رقم (6) : يبين تحليل SWOT الخاص بميناء بجاية.

العناصر	التفاصيل
نقاط القوة	موقع استراتيجي، استثمارات في الرقمنة، تقليص مدة الرسو
نقاط الضعف	تذبذب في صادرات المحروقات، تأخر بعض المشاريع في بدايتها
الفرص	التوسع في التجارة الإفريقية، جذب استثمارات أجنبية، زيادة الطلب على الحاويات
التهديدات	المنافسة الإقليمية، الأزمات الاقتصادية، ضعف بعض البنى التحتية الداخلية

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مؤسسة ميناء بجاية

يمثل الجدول تحليلاً استراتيجياً من نوع SWOT يهدف إلى تقييم الوضع العام لميناء بجاية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. من بين نقاط القوة البارزة نجد الموقع الاستراتيجي للميناء، والاستثمارات المتزايدة في مجال الرقمنة، بالإضافة إلى تقليص مدة الرسو، وهي عوامل تعزز من كفاءة وفعالية الأداء التشغيلي. في المقابل، يسجل بعض نقاط الضعف مثل التذبذب في صادرات المحروقات وتأخر انطلاق بعض المشاريع، مما قد يؤثر على وتيرة النمو. على صعيد الفرص، يبرز التوسع في التجارة الإفريقية، وجذب الاستثمارات الأجنبية، وزيادة الطلب على الحاويات كعناصر واعدة يمكن استغلالها لتوسيع النشاط. أما التهديدات، فتتمثل في المنافسة الإقليمية المتزايدة، والتقلبات الاقتصادية، وضعف بعض البنى التحتية الداخلية، وهي عوامل قد تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية ما لم تواجه بخطط فعالة.

6. تحديات جودة الخدمات اللوجستية المقدمة في ميناء بجاية وسبل مواجهتها :

1.6. اهم التحديات والمعوقات التي تؤثر على جودة الخدمات اللوجستية المقدمة في ميناء بجاية :

- ضعف التنسيق بين الجهات المعنية: لاحظ المشاركون وجود قصور في التنسيق والتواصل بين الإدارة، شركات الشحن، الوكالات، والجهات الأمنية، مما يؤدي إلى تداخل الصلاحيات وعدم وضوح الأدوار.
- نقص الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات: أشار بعضهم إلى غياب نظام رقمي موحد لمتابعة العمليات اللوجستية، مما يحد من القدرة على تتبع البضائع ومراقبة الأداء بشكل فعال.
- ضعف البنية التحتية: نقص في بعض المرافق الحيوية مثل الأرصفة، مساحات التخزين، ووسائل المناولة، مما يؤثر سلباً على قدرة الميناء على التعامل مع أحجام البضائع المتزايدة.

- الضغط العالي في فترات الذروة: ان تدفق البضائع في أوقات معينة يسبب ازدحاما واحتقاناً يؤثر على سير العمل، بسبب محدودية الموارد وعدم توافر خطط مرنة لإدارة الكميات الكبيرة.
 - نقص اليد العاملة : يعاني الميناء من نقص كبير في اليد العاملة مما يؤثر سلباً على الخدمات المقدمة داخل الميناء وجاه هذا بعد القرار الاخير الذي ينص على العمل لمدة 24 ساعة في اليوم وطوال الاسبوع
- 2.6. اهم الحلول لمواجهة هذه التحديات :
- اقترح المشاركون في المقابلات مجموعة من النقاط التي يرون أنها ضرورية لمواجهة التحديات التي تعاني منها الخدمات اللوجستية بالميناء. وقد ركزت هذه النقاط في ما يلي:
 - اقتناء معدات والات جديدة داخل الميناء:أكد غالبية المشاركين على ضرورة اقتناء معدات جديدة للعمل بها داخل الميناء خصوصا الات الكبيرة والضرورية نظرا لكثرة الضغط على الات القديمة
 - الاستعانة بالموارد البشرية ورفع عدد العمال :أوصى المتدخلون بادماج عدد معتبر من العمال الجدد لتعزيز قطاع الموارد البشرية خصوصا بعد القرار الاخير الذي ينص على العمل طوال ايام الاسبوع ولمدة 24 ساعة في اليوم مما خلق عجز في العامل البشري
 - تعزيز التنسيق بين الجهات الفاعلة : اقترح المشاركون إنشاء آلية دائمة للتنسيق بين مختلف الأطراف داخل الميناء (إدارة الميناء، الجمارك، شركات الشحن، المناولة...)، سواء عبر لجان عمل مشتركة أو عبر منصات إلكترونية لتبادل المعلومات.
 - تطوير البنية التحتية والوسائل التقنية : طالب عدد من المشاركين بضرورة تحسين الأرصفة، مناطق التخزين، ووسائل المناولة لتتماشى مع متطلبات النشاط المتزايد في الميناء، خاصة في فترات الذروة
 - وضع خطط تسيير مرنة لحالات الضغط: اقترح المشاركون ضرورة وضع خطط طوارئ وتنظيم مرن لمواجهة فترات الازدحام، مع توزيع أفضل للموارد حسب حجم النشاط الفعلي.
- ترتبط هذه السبل جميعها برؤية شاملة تهدف إلى رفع مستوى الأداء العام وتحقيق جودة أفضل في الخدمات اللوجستية، بما ينعكس إيجاباً على جاذبية الميناء وفعاليتها التنافسية على المستوى الوطني والدولي.
7. مقترحات لتحسين الخدمات اللوجستية :
- 1.7. العوامل التي تساهم في تحسين جودة الخدمات اللوجستية داخل الميناء :
- أجمع المشاركون في المقابلات على أن تحسين جودة الخدمات اللوجستية داخل ميناء بجاية يتطلب تبني مجموعة من العوامل والاستراتيجيات المحورية أهمها يلي:
 - تطوير البنية التحتية: يعتبر تحديث الأرصفة، مناطق التخزين، ووسائل المناولة من الأولويات، حيث تساهم البنية التحتية القوية في تسهيل حركة البضائع وتقليل أوقات الانتظار.

- تبني التكنولوجيا والرقمنة: أكد المشاركون على ضرورة إدخال نظم إدارة رقمية متكاملة تمكن من تتبع العمليات بشكل دقيق وسريع، مما يعزز الشفافية ويسهل اتخاذ القرارات.
 - تعزيز التنسيق والتواصل بين الأطراف: اقترح المشاركون إنشاء آليات فعالة للتنسيق بين مختلف الجهات العاملة في الميناء، مثل إدارة الميناء، الجمارك، شركات الشحن، والوكلاء، لتحسين تدفق المعلومات والعمل الجماعي.
 - رفع كفاءة الموارد البشرية: شددوا على أهمية التدريب المستمر للعاملين، ورفع مهاراتهم التقنية والإدارية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات وكفاءة الأداء.
 - إدارة ذكية لفترات الذروة: أكدوا على ضرورة وضع خطط مرنة لإدارة أوقات الذروة والضغط، من خلال زيادة الموارد المؤقتة وتحسين تخطيط العمليات.
 - الاهتمام بملاحظات وشكاوى العملاء: اقترح المشاركون إنشاء نظام فعال لتلقي وتحليل ملاحظات العملاء، مما يساعد على التعرف المبكر على المشكلات ومعالجتها بسرعة.
- 2.7. الحلول المقترحة لتحقيق جودة عالية للخدمات اللوجستية داخل الميناء :

أسفرت المقابلات عن جملة من الاقتراحات التي تسعى إلى تحسين جودة الخدمات اللوجستية، تمثلت فيما يلي:

- التحول الرقمي للخدمات
- تقليص البيروقراطية
- تحسين ظروف العمل والتكوين
- تجديد المعدات وتطوير البنية التحتية
- تشجيع الشراكة مع القطاع الخاص
- التأكيد على أهمية المنافسة لتحفيز تحسين الخدمات.

8 اختبار الفرضيات

بينت هذه الدراسة على تصور مفاهيمي أساسه فرضية رئيسية وتتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية يمكن عرضها كالتالي:

- الفرضية الرئيسية : إن التقييم المنظم لجودة الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية، من خلال تتبع المؤشرات التشغيلية واستقصاء آراء المتعاملين، يسهم مباشرة في تحديد مسارات التحسين ويرفع من كفاءة الميناء ورضا عملائه.

الفرضية الفرعية الأولى: تتأثر جودة الخدمات اللوجستية بشكل كبير بمجموعة من العوامل المتكاملة التي تشمل كفاءة العمليات التشغيلية، استخدام التكنولوجيا، البنية التحتية، جودة التواصل مع العملاء، ومستوى تدريب الكوادر البشرية.

- الفرضية الفرعية الثانية: قياس جودة الخدمات اللوجستية ضروري لتحسين رضا العملاء وزيادة الكفاءة التشغيلية للمؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: تطبيق استراتيجيات تقييم أداء لوجستي متكاملة (مثل مؤشرات الأداء الرئيسية) يؤدي إلى تحسين مستمر في فعالية الخدمات اللوجستية.

1.8. اختبار الفرضية الرئيسية

1.1.8. اختبار الفرضية الرئيسية :

إن التقييم المنظم لجودة الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية، من خلال تتبع المؤشرات التشغيلية واستقصاء آراء المتعاملين، يساهم مباشرة في تحديد مسارات التحسين ويرفع من كفاءة الميناء ورضا عملائه. تشير الفرضية إلى أن تقييم جودة الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية يجب أن يكون منهجياً، يجمع بين البيانات التشغيلية (مثل زمن الإفرغ، معدل دوران المخزون، وتكاليف المناولة) وآراء المتعاملين (مثل سهولة الإجراءات وجودة التواصل). هذا الدمج يسمح بتحديد نقاط الضعف، تحسين الأداء، وزيادة رضا العملاء، مما يعزز من كفاءة الميناء وتنافسيته. وعليه، فإن اتباع هذا النهج المزدوج هو السبيل الأمثل لتحقيق التحسين المستمر في خدمات الميناء.

وعليه نقبل هذه الفرضية كونها تؤكد على أن النهج المزدوج لتقييم جودة الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية يجمع البيانات الكمية عن الأداء التشغيلي والآراء النوعية من المتعاملين هو المسار الأمثل ليس فقط لتحديد المشكلات، بل أيضاً لتوجيه جهود التحسين نحو تحقيق كفاءة أعلى ورضا أعمق للمتعاملين.

2.1.8. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تتأثر جودة الخدمات اللوجستية بشكل كبير بمجموعة من العوامل المتكاملة التي تشمل كفاءة العمليات التشغيلية، استخدام التكنولوجيا، البنية التحتية، جودة التواصل مع العملاء، ومستوى تدريب الكوادر البشرية. تبرز الفرضية أن جودة الخدمات اللوجستية هي نتيجة لتكامل عدة عناصر، وليست مرتبطة بجانب واحد فقط. فهي تعتمد على كفاءة العمليات التشغيلية، ودور التكنولوجيا في تحسين الدقة والسرعة، بالإضافة إلى جودة التواصل مع العملاء. وبهذا، فإن تحقيق الجودة يتطلب تنسيقاً شاملاً بين هذه الجوانب، لأن التفوق في أحدها دون الآخر لا يضمن جودة شاملة.

وعليه نقبل هذه الفرضية كونها تقدم إطاراً شاملاً يوضح أن جودة الخدمات اللوجستية هي نتاج تضافر جهود متعددة تغطي الجوانب التشغيلية، التكنولوجية، التواصلية، والبشرية، وأن النجاح في أحدها دون الآخر قد لا يكفي لتحقيق الجودة الشاملة.

3.1.8. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

قياس جودة الخدمات اللوجستية ضروري لتحسين رضا العملاء وزيادة الكفاءة التشغيلية للمؤسسة. تؤكد الفرضية أن قياس جودة الخدمات اللوجستية هو عنصر أساسي لتحسين الأداء المؤسسي، إذ يمكن من تحديد مشاكل رضا العملاء وتحسين الكفاءة التشغيلية. من خلال تتبع المؤشرات، يمكن معالجة نقاط الضعف واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، ما يعزز رضا العملاء ويرفع فعالية العمليات. لذلك، يعد القياس أداة استراتيجية للتطوير المستمر، وليس مجرد رصد للأداء.

وعليه نقبل هذه الفرضية كونها تشير إلى أن القياس ليس مجرد عملية رصد، بل هو أساس للتعلم المستمر، واتخاذ قرارات مبنية على البيانات لتحسين الأداء على صعيدي العملاء والعمليات الداخلية.

4.1.8. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تطبيق استراتيجيات تقييم أداء لوجستي متكاملة (مثل مؤشرات الأداء الرئيسية) يؤدي إلى تحسين مستمر في فعالية الخدمات اللوجستية.

تشير الفرضية إلى أن تحقيق التحسين المستمر في الخدمات اللوجستية يتطلب تقييماً متكاملاً يجمع بين المؤشرات الكمية (KPIs) مثل دقة الطلبات وتكاليف النقل، والبيانات النوعية من مسوحات العملاء لفهم تجربتهم. هذا الدمج يتيح رؤية شاملة تكشف الفجوات بين الأداء الفعلي وتوقعات العملاء، مما يدعم تطوير مبادرات فعالة للتحسين. لذا، يعد النهج المتكامل في التقييم أساساً لتحقيق الاستدامة والفعالية في الأداء اللوجستي.

وعليه نقبل هذه الفرضية كونها تؤكد أن استخدام مجموعة متنوعة من أدوات التقييم يوفر رؤية شاملة وعميقة لأداء الخدمات اللوجستية، مما يمكن المؤسسة من تحقيق الاستدامة.

خامسا :

مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد

بعد عرض الإطار النظري وتحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالخدمات اللوجستية في ميناء بجاية، يأتي هذا الباب لمناقشة أهم الاستنتاجات المتوصل إليها، وذلك في ضوء الفرضيات المطروحة في الدراسة، وربطها بالسياق الفعلي للأنشطة اللوجستية داخل الميناء.

تعد هذه المرحلة من أبرز محطات البحث، إذ تسهم في تفسير المعطيات وتحويلها من مجرد مؤشرات وصفية إلى استنتاجات تحليلية يمكن الاعتماد عليها.

سنعمل في هذا الباب على إبراز أهم النتائج المتوصل إليها، وفي ضوء هذه المناقشة، سيتم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها أن تساهم في تطوير الأداء اللوجستي للميناء، ورفع مستوى كفاءته التنافسية.

1. مناقشة النتائج والتوصيات :

نظرا للتطورات السريعة التي تشهدها جل قطاعات العالم اصبح مصطلح اللوجستيات ذو اهمية كبيرة في اي قطاع، وخاصة ما يتعلق بالخدمات اللوجستية في الموانئ ، كونها اهم نقطة للنقل البحري الذي يعتبر شريان التجارة الدولية فالعالم اليوم يتحرك ضمن منطق يعتمد على السرعة، الدقة، والتكامل في الأداء اللوجستي، مما يجعل أي اختلال في تسيير هذه الخدمات تهديدا مباشرا لثقة المتعاملين، ولمكانة المؤسسات والدول ضمن سلاسل القيمة العالمية.

وتعتبر هذه الفئة من الخدمات معيارا حساسا يكشف عن مدى فعالية المنظومات اللوجستية، ويعكس في الوقت نفسه قدرة البنى التحتية والإدارية على مواكبة التحولات المتسارعة في التجارة الدولية. إذ أن فشل الميناء في توفير الظروف المثلى للتخزين، المناولة، أو الشحن في الوقت المناسب، لا يؤدي فقط إلى خسائر مادية، بل يظهر أيضا قصورا هيكليا في التخطيط والتنظيم، وضعفا في الجاهزية المؤسسية.

وفي هذا السياق، لا يمكن النظر إلى الخدمات اللوجستية في الموانئ كمجرد عمليات فنية، بل أصبحت تمثل رؤية متكاملة تدمج فيها التكنولوجيا الرقمية، الكفاءات البشرية، والهيكل التحتية الحديثة. ويزداد هذا التحدي وضوحا في الدول النامية، ومنها الجزائر، التي تجد نفسها أمام ضرورة ملحة لتطوير منظوماتها اللوجستية البحرية، ليس فقط من خلال تحديث الأرصفة والمعدات، ولكن أيضا عبر رقمنة الإجراءات، وتكوين المورد البشري وفقا للمعايير الدولية.

وقد أظهرت هذه الدراسة، من خلال تحليل الفرضيات المتعلقة بتأثير البنية التحتية، والرقمنة، والتأهيل البشري، أن هذه العناصر الثلاثة تشكل دعائم مترابطة لا غنى عنها لضمان جودة الخدمات اللوجستية، وفعالية العمليات داخل الميناء. فكلما تم تحسين تجهيزات الميناء وتحديث مستودعاته، وتفعيل أنظمة رقمية لتسيير المعاملات، وتكوين العاملين في المجالات اللوجستية الحديثة، زادت كفاءة الأداء، وتقلصت مدة المعالجة، وارتفعت جودة الخدمة المقدمة للمتعاملين.

ومن هذا المنظور، فإن تناول هذا الموضوع في الإطار الأكاديمي لا يعد **ترفا** نظريا، بل ضرورة منهجية لفهم واقع الخدمات اللوجستية في الموانئ الجزائرية، واستشراف سبل تطويرها بما يعزز من قدرة الاقتصاد الوطني على الانخراط الفعلي في شبكات التجارة الإقليمية والعالمية.

إن مستقبل الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية، وفي الجزائر بصفة عامة، يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى قدرة الفاعلين على اعتماد مقاربات شاملة تأخذ بعين الاعتبار التحول الرقمي، التكوين المستمر، والمرونة التنظيمية، في ظل تحديات متعددة ترتبط بالتغيرات المناخية، وتنامي الطلب على الأمن الغذائي، وضرورة تحسين التنافسية اللوجستية في بيئة دولية شديدة التحول.

وعليه، تمثل هذه الدراسة محاولة لفهم واقع هذه الخدمات من خلال تقييمها ودراسة ما مدى فعاليتها ، باعتبارها مرآة تعكس مواطن القوة والضعف في المنظومة الحالية، وتبرز الحاجة إلى تبني إصلاحات جوهرية تشمل مختلف مكونات سلسلة القيمة داخل الميناء.

1.1. النتائج :

كشفت المعالجة الميدانية وتحليل البيانات النوعية من خلال المقابلات والملاحظة المباشرة داخل ميناء بجاية عن مجموعة من النتائج الهامة التي تعزز الفرضيات المطروحة في هذه الدراسة وتكشف عن ملامح واقع اللوجستيات في الميناء. ويمكن تلخيص هذه النتائج في المحاور التالية:

- ضعف البنية التحتية يؤثر سلبا على جودة الخدمات : حيث أظهرت النتائج أن ضيق المساحة، العمق المنخفض، نقص اماكن الرسو، نقص المستودعات المناسبة للتخزين ونقص المعدات اللازمة لديه تأثير مباشر مع جودة الميناء حيث يزيد من وقت انتظار السفن ومدة مكوث السلع في الميناء وبهذا ترتفع التكلفة وبالتالي يثير استياء المتعاملين الاقتصادية كما يمكن ان تؤدي إلى اختناقات زمنية تؤثر سلبا على تدفق السلع.
- غياب الرقمنة يطيل من زمن معالجة الملفات ويضعف الشفافية : أشارت البيانات الميدانية إلى أن الاعتماد على الإجراءات الورقية والتواصل التقليدي بين الفاعلين (الجمارك، شركات الشحن، أعوان المناولة) يعرقل سرعة المعالجة، ويزيد من نسبة الأخطاء. في المقابل، كما لاحظنا أن عند اقتناء الميناء لنظام معلومات موحد متطور ربح العديد من الجهد والوقت وكذا قلل من التكاليف مما اثر ايجابا على رضا الزبائن.
- نقص التكوين المتخصص يحد من كفاءة الأداء : أكدت الدراسة أن عددا كبيرا من العاملين داخل الميناء يفتقرون إلى تكوين حديث في مجالات اللوجستيات، وإدارة السلع ، وهو ما ينعكس على ضعف التصرف في الحالات الطارئة، وتدني جودة التسيير اليومي. كما لوحظ غياب برامج تكوين مستمرة أو مسارات مهنية واضحة تحفز على تطوير الكفاءات ومع زيادات ساعات العمل داخل الميناء اصبح الميناء يفتقر لليد العاملة بشكل كبير هذا اثر سلبا على كفاءته.
- الحاجة إلى تنسيق تشاركي بين الفاعلين : أظهرت الدراسة أن غياب تنسيق فعال بين الفاعلين في سلسلة النقل مثل إدارة الميناء، الجمارك، شركات الشحن والمستوردين يخلق اختلالا في تسلسل العمليات، ويؤدي إلى تضارب في التوقيتات والمعالجة، مما يؤثر على الاستقرار العام للخدمات.
- تأخر تكيف المنظومة مع معايير التنافسية الدولية : بينت النتائج أن الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية، رغم بعض الجهود المبذولة، لا تزال بعيدة عن المعايير الدولية من حيث الشفافية، السرعة، والتكامل بين العناصر البشرية والتقنية، وهو ما يضعف تموقع الميناء في خارطة النقل البحري الإقليمي والدولي، خاصة فيما يخص السلع الحساسة والمطلوبة بكثافة.

2.1. المقترحات :

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية وتحليل الفرضيات المرتبطة بإدارة اللوجستيات داخل ميناء بجاية، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات العملية تهدف إلى تحسين جودة الخدمات اللوجستية المقدمة وفيما يلي أبرز التوصيات :

- توسعة وتحسين مرافق التخزين، تحديث معدات المناولة والنقل الداخلي بما يقلل من الأضرار ويزيد من سرعة المعالجة وتطوير شبكات النقل والربط الداخلي بين وحدات التخزين، التوزيع، والنقاط الجمركية.
- رقمنة العمليات وتبسيط الإجراءات، اعتماد نظام إدارة لوجستي رقمي لمراقبة العمليات في الزمن الحقيقي وإطلاق منصة رقمية موحدة لربط جميع المتدخلين في سلسلة الإمداد والاستغناء على المعاملات الورقية.
- رفع كفاءة الموارد البشرية عن طريق تنظيم برامج تكوين مستمر في مجالات اللوجستيات الحديثة.
- تحديد مؤشرات واضحة لقياس الأداء اللوجستي (مدة المعالجة، نسبة التلف، رضا العملاء، تكلفة النقل لكل وحدة...) وتحليل الفجوات بشكل دوري بناء على هذه المؤشرات، وتعديل الخطط التشغيلية تبعاً لها.
- تعزيز التكامل بين المتدخلين في سلسلة الإمداد وعقد اجتماعات دورية تنسيقية بين الفاعلين (المناولة، النقل، التخزين، الزبائن، الجمارك...) كما يمكن توقيع اتفاقيات تعاون واضحة بين الشركاء تحدد المسؤوليات وتضمن مرونة أكبر.

2. افاق الدراسة :

تفتح هذه الدراسة المجال لإجراء بحوث مقارنة بين مؤسسات وبلدان مختلفة، مع إمكانية تطوير نماذج تقييم محلية تتماشى مع خصوصيات السياق الوطني، إلى جانب التعمق في العلاقة بين الخدمات اللوجستية كما تتيح نتائج الدراسة إمكانية بناء أنظمة متكاملة لتقييم الأداء وتحسينه، وإعادة هيكلة السياسات التشغيلية بما يضمن التكامل والجودة. ويمكن توظيف نتائج البحث لتعزيز تنافسية المؤسسات اللوجستية في السوق المحلي والدولي، ودعم السياسات الوطنية في مجال النقل وسلاسل الإمداد.

قائمة المراجع

اولا : الكتب

1. أبو زيد، محمد. (2016). إدارة سلسلة التوريد والخدمات اللوجستية. القاهرة: دار الفكر الجامعي.
2. نصر، مصطفى. (2018). الخدمات اللوجستية وإدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الوفاء للنشر.
3. عبد العزيز بن قيراط (2010). أداء وجودة الخدمات اللوجيستية ودورها في خلق القيمة – دراسة حالة مشروع اللوجستيك، جامعة قلمة.
4. أبو زيد، محمد. (2016). إدارة سلسلة التوريد والخدمات اللوجستية. القاهرة: دار الفكر الجامعي.
5. خلف، علي، ومراد، محمد. (2017). إدارة العمليات اللوجستية في المؤسسات الصناعية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
6. محمد، حسن أحمد. (2015). اللوجستيات وإدارة سلسلة التوريد. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
7. عبد القادر لاشين (2009). المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
8. تركي إبراهيم سلطان (2008). إدارة اللوجستيات، دار المرخ، السعودية.
9. موسى، عبد الباسط (2020). مؤشرات قياس الأداء ودورها في تحسين جودة الخدمة اللوجستية. الجزائر: دار الخلدونية للنشر.

ثانيا : الرسائل الجامعية

1. بوحالة، نسرين (2021). تقييم أداء الخدمات اللوجستية في المؤسسات المينائية: دراسة حالة ميناء وهران. مذكرة ماجستير، جامعة وهران 2.
2. زغيدي، سهام (2019). دور اللوجستيات في تحسين جودة الخدمات في الموانئ التجارية الجزائرية. مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 3.
3. شطبي، عبد الحكيم (2017). أهمية الخدمات اللوجستية في تعزيز تنافسية الموانئ الجزائرية. مذكرة ماجستير، جامعة عنابة.

ثالثا : المقالات

1. بوريش، هشام. (2013). تحسين جودة خدمات الموانئ البحرية: دراسة تجربة ميناء عنابة، مجلة التواصل، جامعة عنابة، ع(34)، ص ص 40-18.

2. قارة، إبتسام. (2016). واقع إدارة اللوجستيك في مؤسسة ميناء مستغانم، مجلة الاقتصاد والتسيير، مجلد 15، عدد 1، ص ص 77-94.

3. كمال عبد العزيز..(2021) الاستراتيجيات اللوجستية وأثرها، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، مجلد 7، ص ص 65-88

رابعا : المواقع الالكترونية

1. الموقع الرسمي لميناء بجاية:

<http://www.portdebejaia.dz>

2. البوابة الجزائرية للمجلات العلمية : <https://www.asjp.cerist.dz>

خامسا : المراجع الاجنبية

1. Christopher, M. (2016). Logistics & Supply Chain Management (5th ed.). Pearson Education.
2. Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2017). The Handbook of Logistics and Distribution Management (6th ed.). Kogan Page.
3. Chopra, S., & Meindl, P. (2021). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation (7th ed.). Pearso

قائمة الملاحق

ملحق رقم 1 : اسئلة المقابلة الميدانية

المحور الاول : الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية

1. ما هي الخدمات اللوجستية الموجودة في ميناء بجاية ؟
2. التحديات التي تواجه هذه الخدمات ؟
3. سبل مواجهة هذه التحديات ؟

المحور الثاني : جودة الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية

1. ما هو تعريف الجودة في الميناء ؟
2. اهمية قياس جودة الخدمات اللوجستية داخل الميناء ؟

المحور الثالث : تقييم الاداء اللوجستي في ميناء بجاية

1. ما هي اساليب تقييم الاداء اللوجستي في الميناء ؟
2. ما هي الاستراتيجيات التي تتبعونها من اجل قياس فعالية الخدمات اللوجستية ؟
3. كيف تقيمون خدماتكم اللوجستية ؟

المحور الرابع : مقترحات لتحسين الخدمات اللوجستية

1. ما الذي يجعل جودة الخدمات اللوجستية تتحسن داخل الميناء ؟
2. كيف يتم تطوير هذه الخدمات ؟
3. ما الحلول المقترحة من اجل تحقيق جودة عالية للخدمات اللوجستية داخل الميناء ؟

ملحق رقم 2 : صورة قديمة لميناء بجاية



الملحق رقم 3 : صورة للمعدات المستعملة داخل الميناء



الملحق رقم 4 : صور لجميع المحطات الموجودة في الميناء









تهدف هذه الدراسة إلى تقييم جودة الخدمات اللوجستية في ميناء بجاية، باعتباره من أبرز الموانئ الجزائرية التي تملك دورا هاما في دعم حركة التبادل التجاري. وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول قطاعا حساسا يتطلب مستويات عالية من الأداء والتنظيم. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات النوعية عبر المقابلات التي أجريت مع عدد من الفاعلين المباشرين في الميناء. كشفت نتائج الدراسة أن جودة الخدمات اللوجستية في الميناء تعد جيدة بوجه عام، حيث تتوفر بعض عناصر الكفاءة مثل انتظام العمليات الأساسية واستقرار بعض المؤشرات التشغيلية. غير أن الدراسة أظهرت في المقابل وجود جوانب تحتاج إلى تحسين وتطوير مستمر، أبرزها ضعف التنسيق بين المتدخلين، ضعف البنية التحتية، الحاجة إلى ترقية الأنظمة الرقمية، ونقص التكوين المتخصص. واختتمت الدراسة بجملة من المقترحات، من أبرزها ضرورة تحديث البنية التحتية المينائية، رقمنة العمليات، تعزيز التكوين والتأهيل المهني، واعتماد مؤشرات تقييم أداء دقيقة ومنتظمة كوسيلة لتحسين جودة الخدمات وضمان تنافسية الميناء على المستويين الوطني والدولي.

الكلمات المفتاحية: الخدمات اللوجستية – جودة الخدمات اللوجستية – الموانئ.

Abstract

This study aims to evaluate the quality of logistics services at the Port of Béjaïa, one of the leading Algerian ports that plays a significant role in supporting trade flows. The importance of this study lies in its focus on a sensitive sector that requires high levels of performance and organization. The research adopts a descriptive and analytical methodology, relying on qualitative data collected through interviews conducted with several key stakeholders directly involved in port operations. The findings revealed that the overall quality of logistics services at the port is generally good, with some elements of efficiency in place, such as the regularity of core operations and the stability of certain operational indicators. However, the study also highlighted several areas that require continuous improvement and development, most notably: weak coordination among stakeholders, inadequate infrastructure, the need to upgrade digital systems, and a lack of specialized training. The study concluded with a set of recommendations, the most important of which are: the modernization of port infrastructure, the digitization of operations, the strengthening of professional training and capacity building, and the implementation of accurate and regular performance evaluation indicators as a means to improve service quality and ensure the port's competitiveness at both national and international levels.

Keywords : Logistics services – Quality of logistics services – Ports