

وزارة النقل  
الشركة العامة لمرفأ اللاذقية  
الجمهورية العربية السورية

# مشروع التعاون التقني لتحديث نقل البضائع في الجمهورية العربية السورية

## تقرير إتمام المشروع

تشرين الثاني 2009

الوكالة اليابانية للتعاون الدولي (JICA)  
المعهد الياباني لتطوير المناطق الساحلية في العالم (OCDI)

EID
JR
09-150

## فهرست المحتويات

2	1. مقدمة .....
3	2. الخطوط العام للمشروع .....
3	1-2. تاريخ المشروع .....
4	2-2. هدف المشروع وملخص عنه .....
5	3-2. خطة تصميم المشروع (PDM) .....
14	4-2. نتائج المشروع .....
16	3. البرنامج التنفيذي .....
17	1-3. خطة العمل (OP) وهيكليات تصنيف العمل (WBS) .....
22	2-3. لجنة التنسيق المشتركة (JCC) .....
33	4. مدخلات المشروع .....
33	1-4. المدخلات من الجانب الياباني .....
38	2-4. المدخلات من الجانب السوري .....
44	5. نتائج المشروع .....
44	1-5. المحاضرات والندوات .....
47	2-5. فعاليات فرق العمل .....
48	3-5. خطة بناء القدرات .....
48	4-5. المراقبة .....
60	5-5. المراقبة عبر مؤشرات الفعاليات .....
64	6. الدروس المستفادة من خلال المشروع .....

## 1. مقدمة

قررت الحكومة اليابانية تنفيذ "مشروع التعاون التقني لتحديث نقل البضائع في الجمهورية العربية السورية" (فيما يلي يشار إليه "المشروع") بناء على طلب حكومة الجمهورية العربية السورية اعتماداً على الاتفاقيات المتبادلة المدونة في سجلات المناقشات ومحاضر الاجتماعات الموقعة بين الجانبين السوري والياباني في 28 حزيران 2007 و 23 تشرين الثاني 2006 على التوالي. قامت وكالة "التعاون الدولي اليابانية (جايجا)" بإرسال خبراء من "المعهد الياباني لتطوير المناطق الساحلية في العالم OCIDI" برئاسة السيد سوسومو ناروسي لتنفيذ المشروع في تشرين الثاني 2007.

ولقد انهمك فريق خبراء جايجا وفرق النظراء في الشركة العامة لمرافأ اللاذقية منذ ذلك الوقت بالعمل على المشروع لمدة سنتين. تم تحديد الغاية من المشروع "بتحقيق عمليات مرفئية فعالة في مرافأ اللاذقية" ضمن الهدف العام للمشروع وهو "تحديث نظام نقل البضائع البحرية". وبما أنه تم تنفيذ المشروع بنجاح عن طريق التعاون الوثيق بين فرق النظراء من الشركة العامة لمرافأ اللاذقية وفريق خبراء جايجا فقد تعززت قدرات موظفي الشركة العامة لمرافأ اللاذقية حول العمليات المرفئية الفعالة لدرجة كبيرة.

يعرض هذا التقرير النتيجة الشاملة للمشروع والتي تتضمن تاريخه وبرنامج التنفيذ ومدخلات ونتائج المشروع.

## 2. الخطوط العامة للمشروع

### 1-2. تاريخ المشروع

من المتوقع تزايد الحاجة المرفئية في المرفئ السورية بسرعة في المستقبل بسبب توسع الاقتصاد وازدياد حجم بضائع الترانزيت إلى العراق عبر المرفئ السورية. ومع ذلك قد لا يكون مرفأ اللاذقية قادراً أن يلبي الحاجة المتزايدة بسبب النقص في استطاعة تناول البضائع الناتج عن التشغيل غير الفعال والصيانة غير الكافية للتجهيزات ونمط الإدارة القديم. وستكون بذلك إحدى التحديات الملحة للحكومة السورية لتحسين فعالية مرفأ اللاذقية بشكل فوري.

بالرغم من قيام جايكا بدراسة جدوى لمرفأ اللاذقية عام 1996 من أجل إنشاء مرافق مرفئية جديدة فإن خطة التطوير هذه لم تنفذ بعد. يهدف هذا المشروع لتحسين الفعالية التشغيلية للمرفأ من أجل تلبية الحاجة المتوقعة لمرفأ اللاذقية وبالتالي زيادة الاستطاعة المرفئية من دون استثمار فيزيائي كبير عبر برامج نقل التكنولوجيا إلى الجانب السوري.

تم إرسال خبراء جايكا إلى مرفأ اللاذقية لتنفيذ نقل التكنولوجيا في مجالات عديدة كالإدارة المرفئية والعمليات المرفئية والإدارة المالية للمرفأ. في البداية ركز المشروع بشكل طبيعي على عمليات الحاويات ولكن بعد عام من بداية المشروع أصدرت وزارة النقل قراراً رسمياً بشأن عمليات الحاويات بالتعاقد مع مشغل خاص. وبعد توقيع العقد الرسمي مع المشغل الخاص في السابع من شباط عام 2009 تم تغيير سير المشروع كثيراً من أجل مواجهة التحديات الملحة للشركة العامة لمرفأ اللاذقية.

تم التركيز على فعاليات المشروع "بخطط عمل" للأمر الملحة (تم إضافة موضوع آخر) منذ آذار 2009 وهي كالتالي:

- إعادة تأهيل الرصف والتعبيد
- إدخال نظام الصيانة الوقائية (الدورية)
- تحسين جودة تناول البضائع التقليدية
- تحسين سلامة العمل المرفئي
- إدخال نظام التحكم بميزانية النفقات
- نقل التكنولوجيا حول التخطيط المرفئي (تقدير الاستطاعة المرفئية)
- (التدريب وبناء القدرات)

قام الخبراء بالعمل على تلك القضايا الملحة بالتعاون الوثيق مع أعضاء الشركة العامة لمرفأ اللاذقية: إعطاء محاضرات وجلسات مناقشات والقيام باستطلاعات ميدانية وتأمين المعدات الكافية من أجل نقل التكنولوجيا المناسبة إلى الموظفين السوريين النظراء. تعززت خلال هذه العملية قدرة الموظفين السوريين النظراء لدرجة كبيرة وبالتالي سيكون لمرفأ اللاذقية القدرة على تلبية الحاجة المستقبلية.

## 2-2. هدف المشروع وملخص عنه

إن هدف المشروع الأساسي هو كالتالي:

- تحقيق عمليات مرفئية فعالة في مرفأ اللاذقية
  - ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم توقع النتائج التالية خلال نشاطات المشروع.
  - تحقيق الإدارة والعمليات المناسبين للمرفأ
  - إدخال نظام إداري مالي ملائم وتنمية الموارد البشرية في هذا المجال
  - تحسين عمليات المحطة التقليدية
  - تحسين المهارات التقنية في تناول البضائع
- \* تم حذف النتائج المتعلقة بمحطة الحاويات في آذار 2009 والتي تمت الموافقة عليها في لجنة التنسيق المشتركة الثالثة.

## 2-3. خطة تصميم المشروع (PDM)

تم تنفيذ المشروع اعتماداً على خطة تصميم المشروع والتي حددت كل النشاطات التي يجب إنجازها في المشروع. بالرغم من أن بعض التغييرات الثانوية قد أخذت بالحسبان في كل مرة كانت هذه الأحداث ضرورية، فإنه تم تنقيح خطة تصميم المشروع رسمياً في الاجتماع الثالث للجنة التنسيق المشتركة في آذار 2009. فيما يلي النسخة الأصلية لخطة تصميم المشروع والنسخة المعدلة:

**النسخة الأولى من خطة تصميم المشروع**

عنوان المشروع: مشروع تحديث نقل البضائع، المدة: سنتان

المنطقة الهدف: مرفأ اللاذقية في سورية، المؤسسة الهدف: الشركة العامة لمرفأ اللاذقية

ملاحظات هامة	وسائل التحقق	المؤشرات القابلة للتحقق	ملخص
• عدم تجاوز حجم البضائع استطاعة المرفأ من حيث البنى التحتية (الشرط اللازم للمؤشر في هذا الصف)	• مقابلات مع الشاحنين و المستلمين	• تسليم بضائع التجارة الدولية بسلاسة ما بين الشاحن والمستلم	<b>الهدف العام</b> تحديث نظام نقل البضائع البحرية
• عدم تجاوز حجم البضائع استطاعة المرفأ من حيث البنى التحتية (الشرط اللازم للمؤشر)	• سجلات وصول ومغادرة السفن إلى/من المرفأ وعمليات تناول البضائع	• اختصار زمن الانتظار في البحر خارج المرفأ (لكلا الحاويات والبضائع التقليدية) (بنسبة 20%)	<b>الغاية من المشروع</b> تحقيق العمليات المرفئية الفعالة في مرفأ اللاذقية
تأمين التعاون مع السلطات الإدارية المعنية بما فيها الجمارك. السياسة الحكومية حيال المرفأ ونقل البضائع لا تتغير بشكل كبير سيتم تطبيق المرسوم 54 للعام 2006 كما هو مخطط في الأول من كانون الثاني 2008.	1-1. التشاور مع وزارة النقل والشركة العامة لمرفأ اللاذقية وخطوط الشحن 2-1. مقابلات مع شركة المرفأ 3-1. التقارير المالية لشركة المرفأ 1-2. سجل أسهم رأس المال 2-2. سجل الاستثمار 3-2. التقارير المالية لشركة المرفأ 4-2. تخفيض الكلف المؤقتة وخطة استرجاع الكلف 5-2. كتيب وبرنامج التدريب وسجل التدريب	1-1. التحكم بحركة المرور الكلية في المرفأ بشكل مناسب 2-1. إدارة خطة الرسو بدقة 3-1. زيادة عائدات المرفأ 1-2. إدارة أسهم رأس المال في الشركة العامة لمرفأ اللاذقية بشكل مناسب 2-2. تفصيل خطة استثمار التجهيزات و/أو المرافق 3-2. طرح سياسة تعرفه جمركية من منظور منافس 4-2. تطوير تخفيض الكلف المؤقتة وخطة استرجاع الكلف 5-2. شرح برنامج وكتيب التدريب وتنفيذ التدريب	<b>النتائج</b> 1. تحقيق الإدارة والتشغيل المناسبين للمرفأ 2. تطوير النظام المحاسبي للإدارة المالية في المرفأ وتطوير الموارد البشرية في هذا المجال

<p>3. تطوير عمليات محطة الحاويات</p> <p>4. تطوير عمليات المحطة التقليدية ومتعددة الأغراض</p> <p>5. تطوير المهارات التقنية في تناول البضائع</p>	<p>1-3 زيادة انتاجية تناول الحاويات بنسبة 20% (16 وحدة/ساعة/سفينة &lt;&lt; 19 وحدة/ساعة/سفينة)</p> <p>1-4 زيادة انتاجية شحن البضائع التقليدية (تحدد الأهداف حسب نوع البضائع)</p> <p>2-4 تخفيض وقت بقاء البضائع في المستودعات وسقائف الترانزيت (تحدد الأهداف حسب نوع البضائع)</p> <p>1-5 تحضير الكتيبات التدريبية للعاملين في المرفأ.</p> <p>2-5 وضع برنامج التدريب</p> <p>3-5 نسبة المشاركين في برنامج التدريب التقني تصل إلى أكثر من 50% من إجمالي عدد العاملين في المرفأ</p>	<p>1-3 سجلات الرسو وعمليات تناول البضائع</p> <p>1-4 سجلات الرسو وعمليات تناول البضائع</p> <p>2-4 سجلات استلام وتسليم البضائع في سقائف الترانزيت ومقابلات مع الشاحنين والمستلمين</p> <p>1-5 الكتيبات</p> <p>2-5 برامج التدريب</p> <p>3-5 سجل المشاركين في التدريب</p>	
--	--	--	--

الفعاليات	الجانب الياباني	الجانب السوري	الشروط اللازمة
1. تحقيق الإدارة والتشغيل المناسبين للمرفأ.	• إيفاد الخبراء	• ترشيح قائد مناسب للمشروع وأعضاء الفريق النظير	ضمان التعاون مع اتحاد العمال (اتحاد العمال ليس ضد المشروع)
1-1 دراسة الوضع الحالي لمرفأَي اللاذقية وطرطوس كتعيين الحدود بينهما مثلاً	- المستشار الرئيسي والإدارة المرفئية	• تكاليف الصيانة والتشغيل للمشروع.	
2-1 دراسة الطلب المستقبلي على الحاويات في مرفأَي اللاذقية وطرطوس.	- العمليات المرفئية (لمحطة الحاويات بشكل أساسي)	• المكاتب والتجهيزات (كمبيوترات، إلخ) للمشروع	
3-1 تطوير قاعدة بيانات البضائع التي تبين مواقع البضائع.	- العمليات المرفئية (للمحطة التقليدية ومتعددة الأغراض ومستودع الحاويات الداخلي)	• السماح باستخدام مرافق التدريب وآلات تناول البضائع اللازمة لتعليم المهارات التقنية.	
4-1 تطوير خطة تخصيص الأرصفة.	- تناول البضائع	• توفير وسائل التنقل للمشروع (توفير العربات).	
5-1 تطوير خطط التخزين في الساحات وسقائف الترانزيت، إلخ	- محلل مالي	• ترتيب السكرتارية اللازمة لنشاطات المشروع.	
6-1 دراسة الأوضاع الحالية للخدمات المرفئية (القطر، خدمات الإرشاد، إلخ) وتحديث مستويات هذه الخدمات.	• توظيف مترجمين محليين		
7-1 وضع خطة تحكم بالمرور البري ضمن المرفأ	• التجهيزات اللازمة لتوجيه مهارات تقنية في تناول البضائع.		
8-1 دراسة الأوضاع المالية الحالية للشركة العامة لمرفأ اللاذقية ووضع معايير تحسين هذه الأوضاع	• استقبال المتدربين (جايكا تدريب المجموعات)		
2. تطوير النظام المحاسبي للإدارة المالية في المرفأ وتطوير الموارد البشرية ذات الصلة			
1-2 دراسة الوضع المالي الحالي للشركة العامة لمرفأ اللاذقية.			
2-2 تخصيص ووضع قانون محاسبي لإدارة رأس مال الشركة العامة لمرفأ اللاذقية متضمناً اهتلاك سهم رأس المال			
3-2 اعداد خطة استثمار للمعدات والمرافق			
4-2 دراسة سياسة التعرف الحالية وطرح سياسة تعرفه منافسة			
5-2 مراجعة التكاليف الثابتة وتكاليف التشغيل واقتراح خطط تخفيض/استعادة التكاليف.			
6-2 إعداد كراس للنظام المحاسبي			
7-2 اعداد برنامج تدريبي في المحاسبة لموظفي الشركة العامة لمرفأ اللاذقية			

			<p>8-2 القيام ببرنامج تدريبي في المحاسبة لموظفي الشركة العامة لمرافأ اللانقية.</p> <p>3. تطوير عمليات محطة الحاويات.</p> <p>1-3 استيعاب شروط استعمال ساحات الحاويات.</p> <p>2-3 وضع خطة تصميم المرافق في ساحات الحاويات.</p> <p>3-3 انشاء نظم تحكم بالبوابات ومخزون الحاويات والتدفق المروري.</p> <p>4-3 دراسة الأوضاع الحالية لعمليات التحميل والتفريغ في ساحات الحاويات واقتراح المعايير لتطويرها.</p> <p>5-3 وضع خطة تحميل/تفريغ على الرصيف وخطة صف وتنظيم في ساحات الحاويات.</p> <p>6-3 وضع خطة السلامة للعاملين في المرفأ</p> <p>4. تطوير عمليات المحطة التقليدية ومتعددة الأغراض</p> <p>1-4 دراسة الأوضاع الحالية لتناول البضائع والتحكم بمخزون البضائع</p> <p>2-4 وضع خطة استعمال متعدد الأغراض للمحطات الموجودة لكلا الحاويات والبضائع التقليدية.</p> <p>3-4 وضع خطة تحكم بتناول البضائع في محطة البضائع التقليدية</p> <p>4-4 انشاء نظام تحكم بمخزون البضائع في المستودعات وسقائف الترانزيت.</p> <p>5-4 وضع خطة سلامة للعاملين في المرفأ.</p> <p>6-4 دراسة معايير التشجيع على استعمال مستودعات الحاويات الداخلية للاستخدام الرشيد للمحطات.</p> <p>7-4 دراسة انشاء مستودعات حاويات داخلية إذا ما دعت الحاجة.</p>
--	--	--	---

			5 تطوير المهارات التقنية في تناول البضائع.
			1-5 دراسة الأوضاع الحالية لتناول البضائع
			2-5 اقتراح ادخال نظام تناول بضائع مناسب.
			3-5 وضع دليل تشغيل لتناول البضائع التقليدية والحاويات يتضمن نصائح حول صيانة آليات تناول البضائع.
			4-5 وضع خطة تنسيق للعاملين في تناول البضائع التقليدية والحاويات يتضمن إصلاح آليات شحن البضائع.
			5-5 وضع برنامج تدريب فني في تناول البضائع التقليدية والحاويات يتضمن إصلاح آليات تناول البضائع.
			6-5 القيام بتدريب للعاملين في تناول البضائع التقليدية والحاويات يتضمن إصلاح آليات شحن البضائع.

## النسخة الثانية من خطة تصميم المشروع

عنوان المشروع: مشروع تحديث نقل البضائع، المدة: سنتان  
المنطقة الهدف: مرفأ اللاذقية في سورية، المؤسسة الهدف: الشركة العامة لمرفأ اللاذقية

ملخص	المؤشرات القابلة للتحقق	وسائل التحقق	افتراضات هامة
الهدف العام تحديث نظام نقل البضائع البحرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تسليم بضائع التجارة الدولية بسلاسة ما بين الشاحن والمستلم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>احصائيات المرفأ ومقابلات مع الشاحنين و المستلمين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم تجاوز حجم البضائع استطاعة المرفأ من حيث البنى التحتية (الشرط اللازم للمؤشر في هذا الصف)</li> </ul>
الغاية من المشروع تحقيق العمليات المرفئية الفعالة في مرفأ اللاذقية	<ul style="list-style-type: none"> <li>يزداد حجم البضائع المتناولة في مرفأ اللاذقية بنسبة معقولة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>احصائيات المرفأ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم تجاوز حجم البضائع استطاعة المرفأ من حيث البنى التحتية (الشرط اللازم للمؤشر)</li> </ul>
النتائج 1. تحقيق الإدارة والتشغيل المناسبين للمرفأ 2. إدخال نظام إدارة مالي مناسب وتطوير الموارد البشرية في هذا المجال	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتماد خطة إصلاح مؤسساتي للشركة العامة لمرفأ اللاذقية</li> <li>وضع خطة التحكم بحركة المرور</li> <li>نقل الخبرة في هذا المجال إلى الجانب السوري متضمناً التخطيط المرفئي</li> <li>إدخال نظام إدارة مالي</li> <li>إدارة الإيرادات والنفقات بشكل مناسب</li> <li>إدخال نظام التحكم بميزانية النفقات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مقابلات مع الشركة العامة لمرفأ اللاذقية ووزارة النقل</li> <li>مقابلات مع الشركة العامة لمرفأ اللاذقية</li> <li>نتائج عملية المراقبة</li> <li>مقابلات مع إدارة الشركة العامة لمرفأ اللاذقية</li> <li>تحليل الكشف المالي</li> <li>نتائج عملية المراقبة</li> </ul>	<p>تأمين التعاون مع السلطات الإدارية المعنية بما فيها الجمارك.</p> <p>السياسة الحكومية حيال المرفأ ونقل البضائع لا تتغير بشكل كبير</p> <p>سيتم تطبيق المرسوم 54 للعام 2006 كما هو مخطط في الأول من كانون الثاني 2008.</p>

<p>3. تطوير عمليات محطة البضائع التقليدية</p> <p>4. تطوير المهارات التقنية في تناول البضائع</p>	<p>(لأنواع محددة من البضائع)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحضير خطط تحسين إنتاجية تناول بضائع سلع معينة</li> <li>• وضع خطة هامة حول عمليات جرد البضائع في المستودعات وسقائف الترانزيت</li> <li>• إدارة مؤشرات الأداء التشغيلية بشكل مناسب</li> <li>• وضع إجراءات تخطيط شراء المعدات</li> <li>• إدارة فحص المعدات ومعلومات حول الصيانة والتعطل بشكل مناسب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استطلاع ميداني ومقابلات مع الشركة العامة لمرفأ اللاذقية</li> <li>• إحصائيات المرفأ حول الأداء التشغيلي</li> <li>• استطلاع ميداني ومقابلات مع مديريات الشركة العامة لمرفأ اللاذقية</li> </ul>	
---	---	---	--

الفعاليات	الجانب الياباني	الجانب السوري	الشروط اللازمة
1. تحقيق الإدارة والتشغيل المناسبين للمرفأ. 1-1 دراسة الوضع الحالي لمرفأى اللاذقية وطرطوس كتعيين الحدود بينهما مثلا 2-1 دراسة الطلب المستقبلي على الحاويات في مرفأى اللاذقية وطرطوس. 3-1 تطوير قاعدة بيانات البضائع التي تبين مواقع البضائع. 4-1 تطوير خطة تخصيص الأرصفة. 5-1 تطوير خطط التخزين في الساحات وسقائف الترانزيت، إلخ 6-1 دراسة الأوضاع الحالية للخدمات المرفئية (القطر، خدمات الإرشاد، إلخ) وتحديث مستويات هذه الخدمات. 7-1 وضع خطة تحكم بالمرور البري ضمن المرفأ 8-1 اقتراح هيكلية تنظيمية ملائمة للشركة العامة لمرفأ اللاذقية 9-1 وضع منهجية مناسبة لصياغة التطوير المستقبلي لاستراتيجيات المرفأ 10-1 القيام بدراسة حالة لإعداد خطط وخيارات إعادة تطوير المرفأ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● إيفاد الخبراء</li> <li>- المستشار الرئيسي والإدارة المرفئية</li> <li>- العمليات المرفئية (لمحطة الحاويات بشكل أساسي)</li> <li>- العمليات المرفئية (للمحطة التقليدية ومتعددة الأغراض ومستودع الحاويات الداخلي)</li> <li>- تناول البضائع</li> <li>- محلل مالي</li> <li>- التخطيط المرفئي</li> <li>● توظيف مترجمين محليين</li> <li>● استقبال المتدربين (جايكا تدريب المجموعات)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ترشيح قائد مناسب للمشروع وأعضاء الفريق النظير</li> <li>● تكاليف الصيانة والتشغيل للمشروع.</li> <li>● المكاتب والتجهيزات (كمبيوترات، إلخ) للمشروع</li> <li>● السماح باستخدام مرافق التدريب وآلات تناول البضائع اللازمة لتعليم المهارات التقنية.</li> <li>● توفير وسائل التنقل للمشروع (توفير العربات).</li> <li>● ترتيب السكرتارية اللازمة لنشاطات المشروع.</li> </ul>	<p>ضمان التعاون مع اتحاد العمال (اتحاد العمال ليس ضد المشروع)</p>
2- وضع نظام إدارة مالي ملائم للمرفأ وتطوير الموارد البشرية ذات الصلة 1-2 دراسة الوضع المالي الحالي للشركة العامة لمرفأ اللاذقية. 2-2 وضع التوصيات حيال النظام المحاسبي الحالي مع الأخذ بعين الاعتبار النظم المحاسبية المرفئية حول العالم 3-2 اعداد خطط استثمار بديلة للبنى التحتية والمعدات وتقييمها من عدة جهات نظر 4-2 مراجعة نظام التعرفه الحالي وطرح سياسة تعرفه بديلة تأخذ بالاعتبار تكاليف التشغيل ورأس المال 5-2 مراجعة التكاليف الثابتة والمتغيرة الحالية للشركة العامة لمرفأ اللاذقية واقتراح خطط تخفيض/استعادة التكاليف الضرورية			

			<p>6-2. وضع نظام إدارة مالي مناسب للمرفأ</p> <p>7-2. اعداد برنامج تدريبي فعّال حول الإدارة المالية</p> <p>8-2. القيام ببرنامج تدريبي حول الإدارة المالية المرفئية لموظفي الشركة العامة لمرفأ اللاذقية.</p> <p>3- تطوير عمليات محطة البضائع التقليدية.</p> <p>1-3. دراسة الأوضاع الحالية لتناول البضائع والتحكم بمخزون البضائع</p> <p>2-3. إعداد خطة التحكم بعمليات تناول البضائع في محطة البضائع التقليدية</p> <p>3-3. انشاء نظام التحكم بمخزون البضائع في المستودعات وسقائف الترانزيت</p> <p>4-3. وضع خطة السلامة للعاملين في المرفأ</p> <p>4- تطوير المهارات التقنية في تناول البضائع.</p> <p>1-4. دراسة الأوضاع الحالية لتناول البضائع</p> <p>2-4. اقتراح ادخال نظام مناسب لتناول البضائع التقليدية .</p> <p>3-4. وضع دليل تشغيل لتناول البضائع التقليدية والحاويات يتضمن نصائح حول صيانة آليات تناول البضائع.</p> <p>4-4. وضع خطة تنسيق للعاملين في تناول البضائع التقليدية يتضمن إصلاح آليات شحن البضائع.</p> <p>5-4. وضع برنامج تدريب فني في تناول البضائع التقليدية يتضمن إصلاح آليات تناول البضائع.</p> <p>6-4. القيام بتدريب للعاملين في تناول البضائع التقليدية يتضمن إصلاح آليات شحن البضائع.</p>
--	--	--	--

## 4-2. نتائج المشروع

يظهر الجدول التالي ملخص عن نتائج المشروع اعتماداً على النسخة الثانية لخطة تصميم المشروع.

## الجدول 1: ملخص عما تم إنجازه في المشروع

ملخص عن الإنجازات	مؤشرات التحقق	موجز
أظهرت الاستطاعة الإنتاجية لمرفأ اللاذقية خلال التسع شهور الأولى لعام 2009 تزايداً كبيراً (15.5%) بالرغم من أن معظم المرفأ العالمية قد عانت من انخفاض كبير في حجم البضائع منذ بداية عام 2009.	• ازدياد حجم البضائع المتناولة في المرفأ بنسبة معقولة	هدف المشروع: تحقيق العمليات المرفئية الفعالة في مرفأ اللاذقية
1-1. بناء على موافقة المدير العام تقوم حالياً مناقشة خطة الإصلاح التي اقترحها خبير جايا في اللجنة الإدارية للشركة العامة لمرفأ اللاذقية 2-1. تم اقتراح بعض الخطط البديلة لحركة المرور في الكتاب لكن يجب مراجعتها بعد تفحص خطة التحكم بحركة المرور للمشغل والتي ستكون واضحة في نهاية هذه السنة. 3-1. تمت دراسة تنوع الخبرات في هذا المجال في الكتاب ومناقشتها في جلسات التدريب عام 2008. لذلك تم تشكيل فرق عمل حول التخطيط المرفئي والرصف والتعبيد وغيرها في ربيع 2009 حيث تمت مناقشة مواضيع مختلفة متضمنة قضايا السلامة والتخطيط.	1-1. اعتماد خطة إصلاح مؤسساتي للشركة العامة لمرفأ اللاذقية 2-1. وضع خطة التحكم بحركة المرور 3-1. نقل الخبرة في هذا المجال إلى الجانب السوري متضمناً التخطيط المرفئي	النتائج: 1. تحقيق الإدارة والتنشغيل المناسبين للمرفأ
1-2. تمت مناقشة نظام إدارة مالي بشكل كامل في جلسات المحاضرات وتحاول الشركة العامة لمرفأ اللاذقية إدخال هذا النظام من خلال وضع نظام التحكم بالميزانية أولاً. 2-2. عند اتباع القوانين المطبقة في الشركات الوطنية تقوم الشركة العامة لمرفأ اللاذقية بإدارة إيراداتها ونفقاتها متضمنة تكاليف الاهتلاك. 3-2. توصل فريق العمل الذي تشكل في آذار عام 2009 إلى إدخال نظام جديد للتحكم بالميزانية الذي يتم فيه إعداد نسخة مفصلة عن صيغ التقارير الحالية التي تقدم لإدارة الشركة العامة لمرفأ اللاذقية. تم تقديم التقرير المالي الأول إلى كل مدراء الشركة العامة لمرفأ اللاذقية في أحد اجتماعات المدراء الأسبوعية في شهر آب.	1-2. إدخال نظام إدارة مالي 2-2. إدارة الإيرادات والنفقات بشكل مناسب 3-2. إدخال نظام التحكم بميزانية النفقات	2. إدخال نظام إدارة مالي مناسب وتطوير الموارد البشرية في هذا المجال

<p>تمت دراسة خطط تحسين الإنتاجية في الكتاب ومناقشتها مع أعضاء الفريق النظير. لذلك تم تشكيل فريق عمل حول هذا الموضوع في آذار 2009 حيث تمت مناقشة المعايير التي يجب اتباعها لتحسين الإنتاجية. تم حديثاً فحص العديد من معدات التناول من اليابان وتنفيذ عمليات تجريبية على تلك المعدات.</p> <p>يتم وضع معايير لتحسين الأعمال التشغيلية في المستودعات وسقائف الترانزيت ومناقشتها في فريق العمل.</p>	<p>1-3 (لأنواع محددة من البضائع) تحضير خطط تحسين إنتاجية تناول بضائع سلع معينة</p> <p>2-3 وضع خطة هامة حول عمليات جرد البضائع في المستودعات وسقائف الترانزيت</p>	<p>3. تطوير عمليات محطة البضائع التقليدية</p>
<p>تم تحديد العديد من مؤشرات الأداء التشغيلية كإنتاجية السفينة وإنتاجية الرصيف في الكراس وقام أعضاء الفريق النظير بحسابهم لفترة محددة من أجل الاستخدام المستقبلي.</p> <p>يتم في الكتاب دراسة إجراءات التخطيط لشراء معدات إضافية لعمليات الحاويات وقد تمت مناقشتها في جلسات التدريب. لا ينبغي التفكير بشراء معدات جديدة قبل القيام بصيانة جيدة لمعدات التشغيل الحالية لأنه من غير المتوقع الزيادة الكبيرة للبضائع التقليدية في المستقبل.</p> <p>تم تشكيل فريق عمل حول هذا الموضوع في آذار عام 2009 حيث تم بنجاح نقل الخبرة الضرورية لتنفيذ الصيانة الوقائية.</p>	<p>1-4 إدارة مؤشرات الأداء التشغيلية بشكل مناسب</p> <p>2-4 وضع إجراءات تخطيط شراء المعدات</p> <p>3-4 إدارة فحص المعدات ومعلومات حول الصيانة والتعطل بشكل مناسب</p>	<p>4. تطوير المهارات التقنية في تناول البضائع</p>

### 3. البرنامج التنفيذي

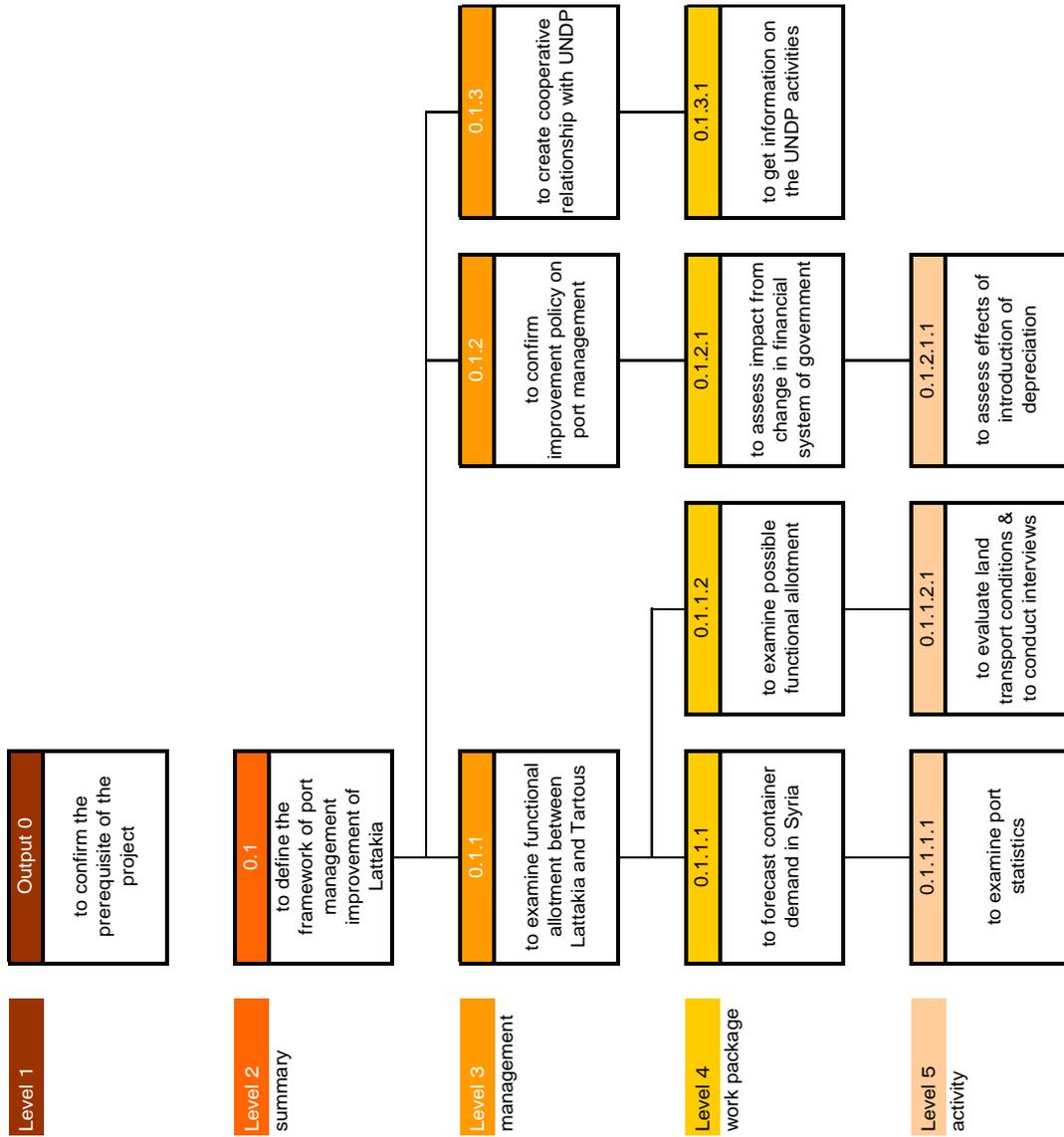
#### 1-3. خطة العمل (OP) وهيكلية تصنيف العمل (WBS)

تبين خطة العمل البرنامج الزمني للفاعليات المحددة في خطة تصميم المشروع  
تبين هيكلية تصنيف العمل العلاقة بين الفعاليات التفصيلية والتي وضعت للإشراف على ومراقبة تقدم المشروع.  
تظهر كل من خطة العمل وهيكلية تصنيف العمل للمشروع في الأشكال التالية:

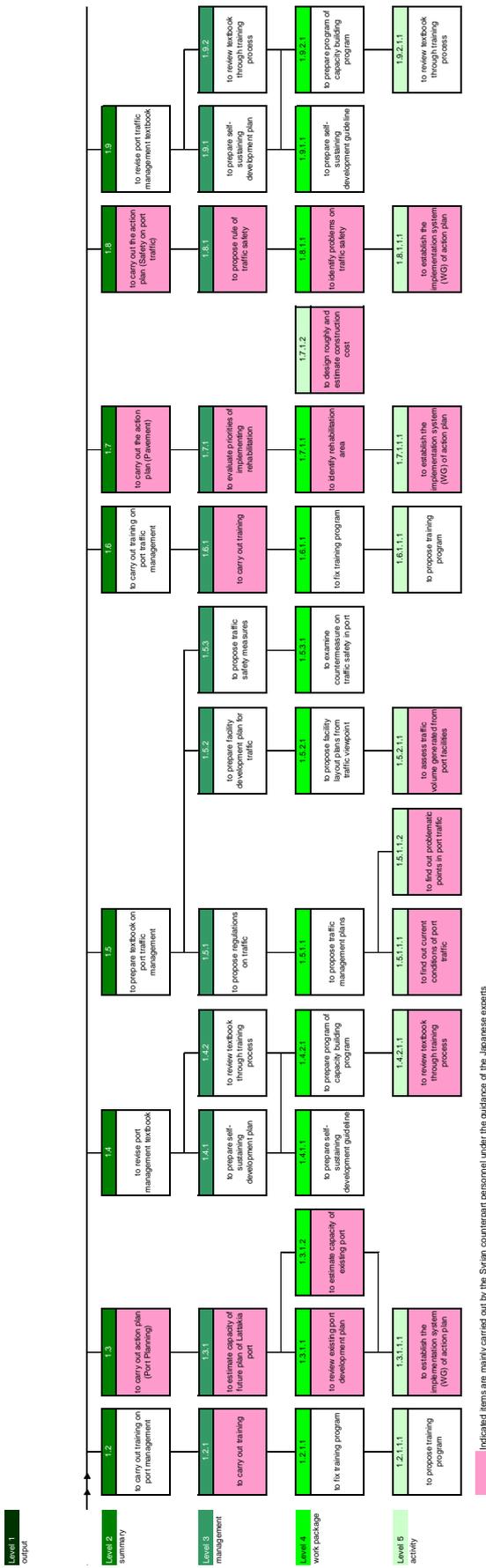
خطة العمل

2009											2008											2007		المدخلات	
11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	12		11
																									الفعاليات
																									<b>1. تحقيق الإدارة والتشغيل المناسبين للمرفأ</b>
																									1-1. دراسة الوضع الحالي لمرفأ في اللاذقية وطرطوس كتعيين الحدود بينهما مثلا
																									2-1. دراسة الطلب المستقبلي على الحاويات في مرفأ اللاذقية وطرطوس
																									3-1. تطوير قاعدة بيانات البضائع التي تبين مواقع البضائع
																									4-1. تطوير خطة تخصيص الأرصفة
																									5-1. تطوير خطط التخزين في الساحات وسقائف الترانزيت، إلخ
																									6-1. دراسة الأوضاع الحالية للخدمات المرفئية (القطر، خدمات الإرشاد، إلخ) وتحديث مستويات هذه الخدمات.
																									7-1. وضع خطة تحكم بالمرور البري ضمن المرفأ
																									8-1. اقتراح هيكلية تنظيمية ملائمة للشركة العامة لمرفأ اللاذقية
																									9-1. وضع منهجية مناسبة لصياغة التطوير المستقبلي لاستراتيجيات المرفأ
																									10-1 القيام بدراسة حالة لإعداد خطط وخيارات إعادة تطوير المرفأ
																									<b>2. وضع نظام إدارة مالي ملائم للمرفأ وتطوير الموارد البشرية ذات الصلة</b>
																									1-2. دراسة الوضع المالي الحالي للشركة العامة لمرفأ اللاذقية
																									2-2. وضع التوصيات حيال النظام المحاسبي الحالي مع الأخذ بعين الاعتبار النظم الحسابية المرفئية حول العالم
																									3-2. إعداد خطط استثمار بديلة للبنية التحتية والمعدات وتقييمها من عدة جهات نظر
																									4-2. مراجعة نظام التعرفة الحالي وطرح سياسة تعرفة بديلة تأخذ بالاعتبار تكاليف التشغيل ورأس المال
																									5-2. مراجعة التكاليف الثابتة والمتغيرة الحالية للشركة العامة لمرفأ اللاذقية واقتراح خطط تخفيض/استعادة التكاليف
																									6-2. وضع نظام إدارة مالي مناسب للمرفأ
																									7-2. إعداد برنامج تدريبي فعال حول الإدارة المالية
																									8-2. القيام ببرنامج تدريبي حول الإدارة المالية المرفئية لموظفي الشركة العامة لمرفأ اللاذقية.
																									<b>3. تطوير عمليات محطمة البضائع التقليدية</b>
																									1-3. دراسة الأوضاع الحالية لتناول البضائع والتحكم بمخزون البضائع
																									2-3. اقتراح ادخال نظام مناسب لتناول البضائع التقليدية
																									3-3. إعداد خطة التحكم بعمليات تناول البضائع في محطة البضائع التقليدية
																									4-3. إنشاء نظام التحكم بمخزون البضائع في المستودعات وسقائف الترانزيت
																									4. تطوير المهارات التقنية في تناول البضائع.
																									1-4. دراسة الأوضاع الحالية لتناول البضائع
																									2-4. اقتراح ادخال نظام مناسب لتناول البضائع التقليدية
																									3-4. وضع دليل تشغيل لتناول البضائع التقليدية والحاويات يتضمن نصائح حول صيانة أليات تناول البضائع
																									4-4. وضع خطة تنسيق للعاملين في تناول البضائع التقليدية يتضمن إصلاح أليات شحن البضائع.
																									5-4. وضع برنامج تدريب فني في تناول البضائع التقليدية يتضمن إصلاح أليات تناول البضائع.
																									6-4. القيام بتدريب للعاملين في تناول البضائع التقليدية يتضمن إصلاح أليات شحن البضائع.
																									<b>5. اختتام الفعاليات والاقتراحات الشاملة</b>
																									التقارير
																									التقرير الابتدائي
																									الكراسات
																									التقرير المرحلي
																									الكراسات المنقحة
																									الكراسات النهائية
																									الخبراء
																									التدريب في اليابان

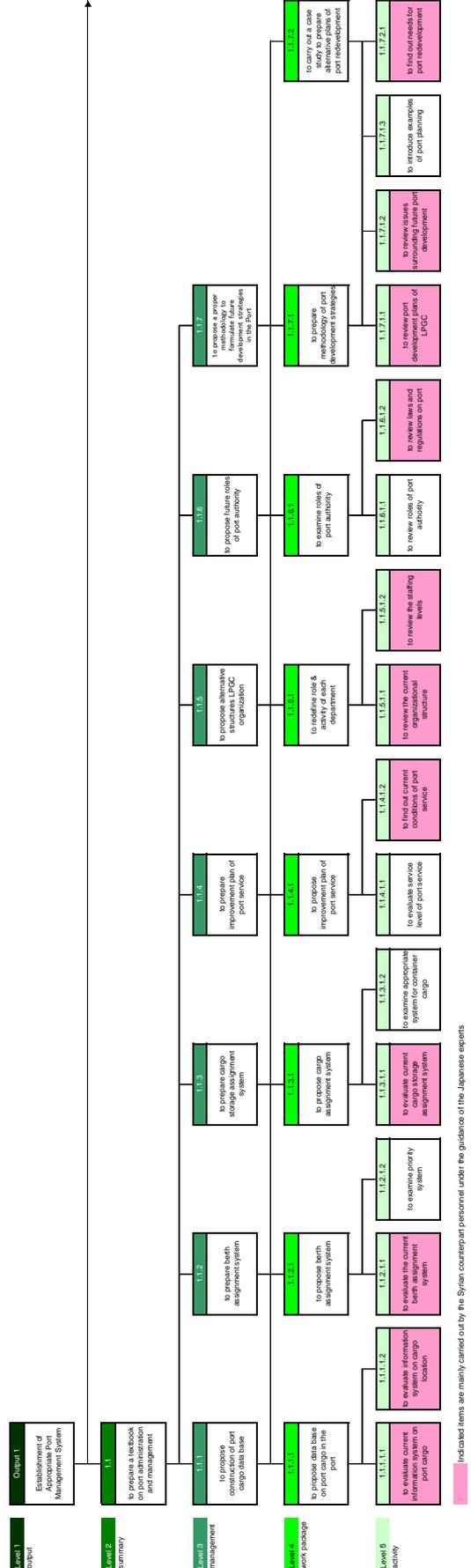
WBS : [Preliminary Survey]

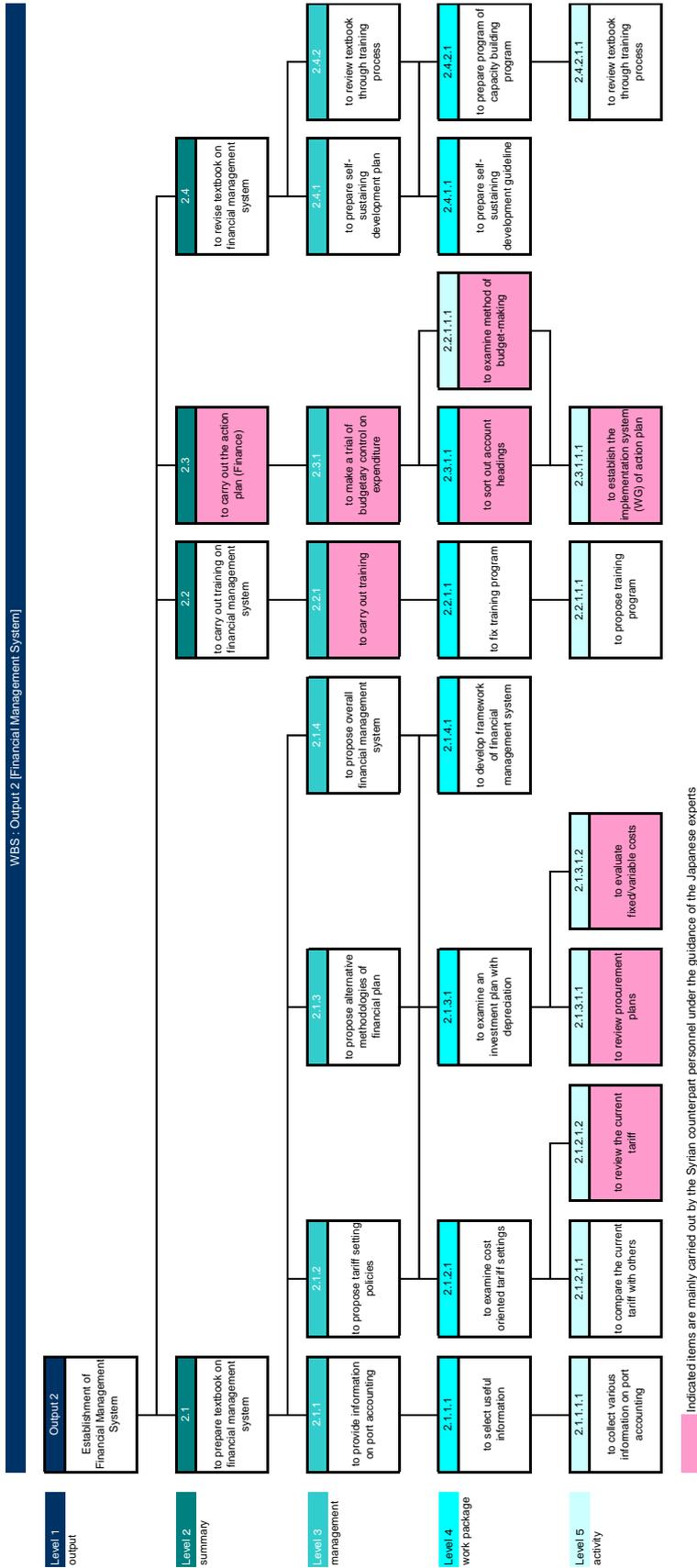


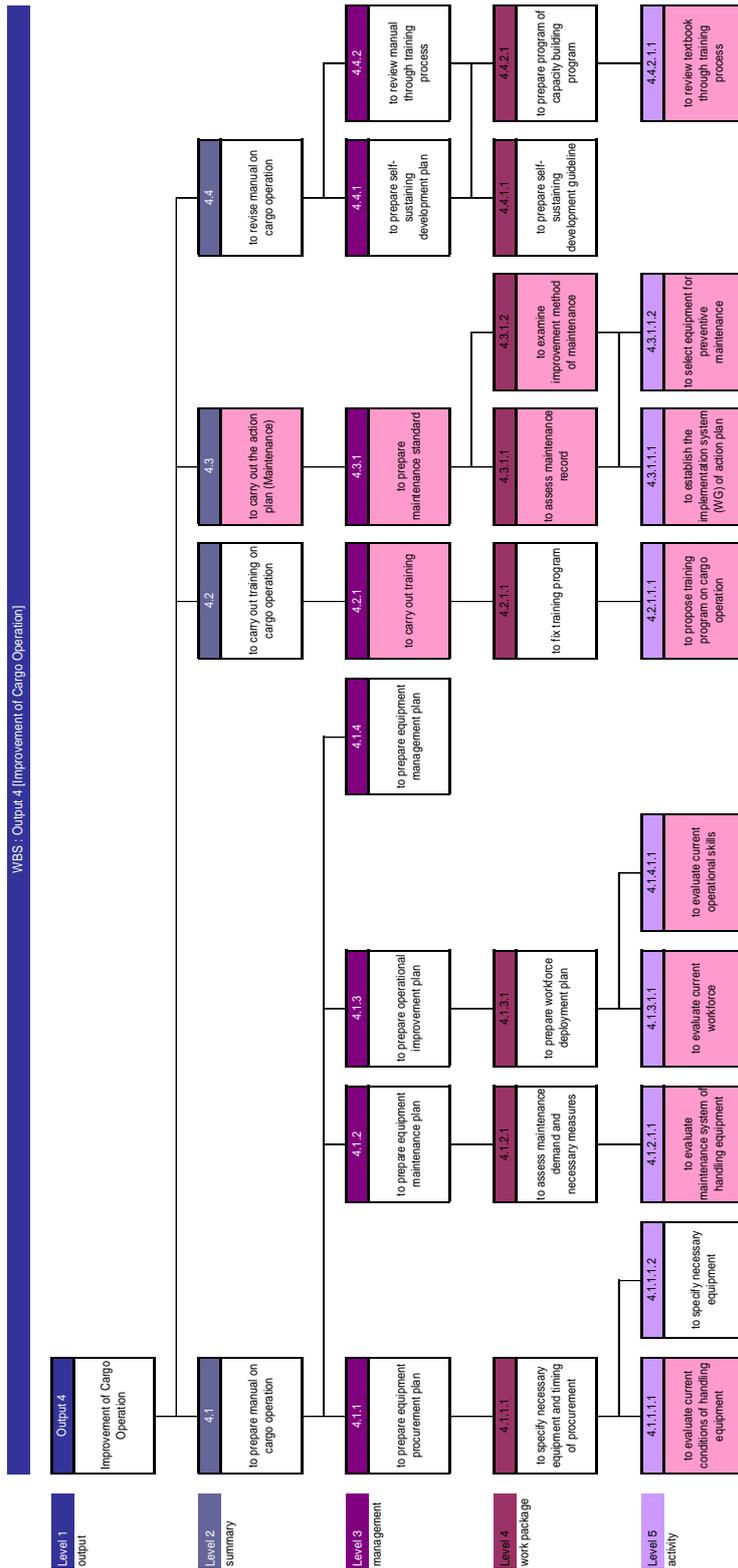
WBS - Output 1 [Establishment of Appropriate Port Management System](2)



WBS - Output 1 [Establishment of Appropriate Port Management System](0)







## 2-3. لجنة التنسيق المشتركة (JCC)

عقدت لجنة التنسيق المشتركة خمسة اجتماعات خلال مدة عامي المشروع. فيما يلي موجز عن اجتماعات لجنة التنسيق المشتركة وقوائم المشاركين:

## الجدول 2: موجز اجتماعات لجنة التنسيق المشتركة

موجز الخلاصة	التاريخ	
تمت الموافقة على خطة العمل السنوي المقترحة للمشروع في الاجتماع الأول للجنة التنسيق المشتركة. يجب تعديل محتويات المشروع أو خطة تصميم المشروع عندما سيتم تحقيق عقد الإدارة في فترة محددة من الزمن في المستقبل. يجب التركيز على موضوع الإدارة المرفئية عند العمل بهذا المشروع بسبب أهميته الكبرى. يجب أن يؤخذ إدخال تكنولوجيا معلوماتية متقدمة إلى الإجراءات المرفئية بعين الحسبان.	4 شباط 2007	الاجتماع الأول لجنة التنسيق المشتركة
تمت الموافقة على التقرير المرحلي في الاجتماع الثاني للجنة التنسيق المشتركة وصادقت على تنقيح خطة تصميم المشروع. <ul style="list-style-type: none"> <li>■ مراقبة عمل مشغل المحطة بالشكل الملائم</li> <li>■ تحسين الفعالية التشغيلية لتناول البضائع التقليدية</li> <li>■ إدخال أنظمة الإدارة المرفئية المؤتمتة كنظام EDI وتطوير الموارد البشرية في هذا المجال</li> <li>■ رفع سوية خدمات الإرشاد والقطر مع إمكانية خصخصة هذه الخدمات</li> <li>■ تضمين نقل التكنولوجيا في المشروع في مجال توقع الطلب وتقدير استطاعة المحطة (المرفأ)</li> </ul>	8 تشرين الثاني 2008	الاجتماع الثاني لجنة التنسيق المشتركة
تمت الموافقة على النقاط التالية في الاجتماع الثالث للجنة التنسيق المشتركة: <p>بناء على الاستشارات المتبادلة بين الجانب السوري وجايبكا يجب إلغاء الفعاليات المرتبطة بمحطة الحاويات بشكل كامل من حيز المشروع. على سبيل المثال تناول بضائع الحاويات والإشراف على المشغل الخاص. ومن أجل تسهيل عملية تحقيق هدف المشروع وافق الجانبان على أن المشروع سيركز على ست قضايا ملحة في الفترة المتبقية من المشروع:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● إعادة تأهيل الرصف والتعبيد</li> <li>● إدخال نظام الصيانة الوقائية (الدورية)</li> <li>● تحسين جودة تناول البضائع التقليدية</li> </ul>	4 آذار 2009	الاجتماع الثالث لجنة التنسيق المشتركة

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين الأمان والسلامة في العمل المرفئي</li> <li>• إدخال نظام التحكم بميزانية النفقات</li> <li>• نقل التكنولوجيا حول التخطيط المرفئي (تقدير الاستطاعة المرفئية)</li> </ul>		
<p>تمت الموافقة على نتيجة التقييم النهائي للمشروع في الاجتماع الرابع للجنة التنسيق المشتركة. فيما يلي نتائج التقييم النهائي اعتماداً على نقاط التقييم الخمسة.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الصلة بالموضوع: عالية</li> <li>• الكفاءة: متوسطة</li> <li>• الفعالية: عالية</li> <li>• التأثيرات: متوسطة</li> <li>• الاستدامة: عالية</li> </ul> <p>اختتم الجانب السوري وجايبا بأن المشروع قد ساهم في أن حاجات الحكومة السورية ستحسن في العمليات المرفئية في مرفأ اللاذقية.</p>	<p>13 آب 2009</p>	<p>الاجتماع الرابع لجنة التنسيق المشتركة</p>
	<p>تشرين الثاني 2009</p>	<p>الاجتماع الخامس لجنة التنسيق المشتركة</p>

الجدول 3: قائمة المشاركين في اجتماعات لجنة التنسيق المشتركة

الاجتماع الأول

الرقم	الاسم	المنصب	الجهة
الجانب السوري			
1	الدكتور يعرب بدر	وزير النقل	وزارة النقل
2	الدكتور عماد عبد الحي	معاون الوزير	وزارة النقل
3	السيد سليمان بالوش	المدير العام	الشركة العامة لمرفأ اللاذقية
4	السيد حسام النجار	مدير النقل	هيئة تخطيط الدولة
5	السيد سهيل سلطان	مدير الجمارك	مديرية الجمارك في اللاذقية
6	السيد عبد القادر صبرة	رئيس غرفة الملاحة البحرية	غرفة الملاحة البحرية السورية
7	السيد نعمان صاري	معاون المدير العام	الشركة العامة لمرفأ اللاذقية
8	السيد أسامة مشيش	مدير التخطيط	الشركة العامة لمرفأ اللاذقية

الجانب الياباني			
1	السيد ماساكي كونيدا	السفير	السفارة اليابانية
2	السيد ساتوشي بابا	السكرتير الأول	السفارة اليابانية
3	السيدة أكيكو توميتا	الممثل المقيم	جايكاء، مكتب سورية
4	السيد يوسوكي تامابايشي	نائب الممثل المقيم	جايكاء، مكتب سورية
5	السيد صخر مريشة	منسق البرامج الاقتصادية	جايكاء، مكتب سورية
6	السيدة يوكو إيدو	استشاري صياغة المشاريع	جايكاء، مكتب سورية
7	السيد سوسومو ناروسي	فريق الخبراء (المستشار الرئيسي)	OCDI
8	السيد ميتشيهارو نوسي	فريق الخبراء (المالية)	OCDI
9	السيد ماساو إيتشينووزي	فريق الخبراء (الصيانة)	OCDI
10	السيد كاتسو هيتو ساكا	فريق الخبراء (العمليات المرفئية 2)	OCDI

## الاجتماع الثاني

الرقم	الاسم	المنصب	الجهة
الجانب السوري			
1	الدكتور يعرب بدر	وزير النقل	وزارة النقل
2	السيد سليمان بالوش	المدير العام	الشركة العامة لمرفأ اللاذقية
3	السيد حسام النجار	مدير النقل	لجنة تخطيط الدولة
4	السيد شهدات حيدر	مدير الجمارك	مديرية الجمارك في اللاذقية
5	السيد عبد القادر صبرة	رئيس غرفة الملاحة البحرية	غرفة الملاحة البحرية السورية
6	السيد نعمان صاري	معاون المدير العام	الشركة العامة لمرفأ اللاذقية
7	السيد أسامة مشيش	مدير التخطيط	الشركة العامة لمرفأ اللاذقية
الجانب الياباني			
1	السيد ساتوشي بابا	السكرتير الأول	السفارة اليابانية
2	السيد هيدكي تاناويه	نائب الممثل المقيم	جايكاء، مكتب سورية
3	السيد صخر مريشة	منسق البرامج الاقتصادية	جايكاء، مكتب سورية
4	السيدة يوكو إيدو	استشاري صياغة المشاريع	جايكاء، مكتب سورية
5	السيد سوسومو ناروسي	فريق الخبراء (المستشار الرئيسي)	OCDI
6	السيد ميتشيهارو نوسي	فريق الخبراء (المالية)	OCDI
7	السيد ماساو إيتشينووزي	فريق الخبراء (الصيانة)	OCDI
8	السيد شينيتشي تيزوكا	فريق الخبراء (العمليات المرفئية 1)	OCDI
9	السيد كاتسو هيتو ساكا	فريق الخبراء (العمليات المرفئية 2)	OCDI
10	السيد هيروشي ياماساكي	فريق الخبراء (الحسابات)	OCDI

## الاجتماع الثالث

الرقم	الاسم	المنصب	الجهة
<b>الجانب السوري</b>			
1	الدكتور يعرب بدر	وزير النقل	وزارة النقل
2	السيدة ديمة العساف	مدير النقل البحري	وزارة النقل
3	السيد سليمان بالوش	المدير العام	الشركة العامة لمرفأ اللاذقية
4	السيد حسام النجار	مدير النقل	لجنة تخطيط الدولة
5	السيد شهادت حيدر	مدير الجمارك	مديرية الجمارك في اللاذقية
6	السيد عبد القادر صبرة	رئيس غرفة الملاحة البحرية	غرفة الملاحة البحرية السورية
7	السيد بشار خدام	مدير التدريب	الشركة العامة لمرفأ اللاذقية
8	السيد أسامة مشيش	مدير التخطيط	الشركة العامة لمرفأ اللاذقية
<b>الجانب الياباني</b>			
1	السيد ساتوشي بابا	السكرتير الأول	السفارة اليابانية
2	السيد تومويوكي نايتو	رئيس الفريق الاستشاري للمشروع	جاياكا
3	السيد ماکوتو كاناغاوا	عضو الفريق الاستشاري للمشروع	جاياكا
4	السيد يوسويكي نيشيو	عضو الفريق الاستشاري للمشروع	وزارة الأراضي والبنى التحتية والنقل
5	السيد هيديكي تانايبه	نائب الممثل المقيم	جاياكا، مكتب سورية
6	السيد صخر مريشة	منسق البرامج الاقتصادية	جاياكا، مكتب سورية
7	السيدة يوكو إيدو	استشاري صياغة المشاريع	جاياكا، مكتب سورية
8	السيد سوسومو ناروسي	فريق الخبراء (المستشار الرئيسي)	OCDI
9	السيد كاتسو هيتو ساكا	فريق الخبراء (العمليات المرفئية 2)	OCDI
10	السيد هيرونوبو شيراتسوتشي	فريق الخبراء (التخطيط المرفئي)	OCDI

## الاجتماع الرابع

الرقم	الاسم	المنصب	المنظمة
<b>الجانب السوري</b>			
1	السيدة ديمة العساف	مدير النقل البحري	وزارة النقل
2	السيد سليمان بالوش	المدير العام	الشركة العامة لمرفأ اللاذقية
3	السيد حسام النجار	مدير النقل	لجنة تخطيط الدولة
4	السيد نزار أسعد	ممثل الجمارك	مديرية الجمارك في اللاذقية
5	السيد بشار خدام	مدير التدريب	الشركة العامة لمرفأ اللاذقية
6	السيد أسامة مشيش	مدير التخطيط	الشركة العامة لمرفأ اللاذقية
<b>الجانب الياباني</b>			
1	السيد يوكيهيرو كوزومي	رئيس فريق التقييم النهائي	جايكا
2	السيد كيوكو أوكامورا	عضو فريق التقييم النهائي	جايكا
3	السيد كين كومازاوا	عضو فريق التقييم النهائي	ALMEC
4	السيد هيديكي تاناويه	نائب الممثل المقيم	جايكا، مكتب سورية
5	السيد لؤي قصاب حسن	منسق البرامج الاقتصادية	جايكا، مكتب سورية
6	السيد سوسومو ناروسي	فريق الخبراء (المستشار الرئيسي)	OCDI
7	السيد هيرونوبو شيراتسوتشي	فريق الخبراء (التخطيط المرفئي)	OCDI

## الاجتماع الخامس

المنظمة	المنصب	الاسم	الرقم
<b>الجانب السوري</b>			
الشركة العامة لمرفأ اللاذقية	المدير العام	السيد سليمان بالوش	1
الشركة العامة لمرفأ اللاذقية	مدير التدريب	السيد بشار خدام	2
الشركة العامة لمرفأ اللاذقية	مدير التخطيط	السيد أسامة مشيش	3
			4
<b>الجانب الياباني</b>			
السفارة اليابانية	السكرتير الأول	السيد ساتوشي بابا	1
جايكا، مكتب سورية	الممثل المقيم	السيدة أكيكو توميتا	2
جايكا، مكتب سورية	نائب الممثل المقيم	السيد هيديكي تاناويه	3
جايكا، مكتب سورية	منسق البرامج الاقتصادية	السيد لؤي قصاب حسن	4
OCDI	فريق الخبراء (المستشار الرئيسي)	السيد سوسومو ناروسي	8
OCDI	فريق الخبراء (التخطيط المرفئي)	السيد هيرونوبو شيراتسوتشي	9

خلاصة الاجتماع الأول للجنة التنسيق المشتركة

**CONCLUSION**  
**of**  
**The First Joint Coordinating Committee**  
**for**  
**The Modernization of Cargo Transportation Project**  
**in**  
**The Syrian Arab Republic**

Following the ANNEX VI of the RECORD OF DISCUSSIONS BETWEEN JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND AUTHORITIES CONCERNED OF THE SYRIAN ARAB REPUBLIC ON TECHNICAL COOPERATION FOR MODERNIZATION OF CARGO TRANSPORTATION PROJECT signed on 28<sup>th</sup> of June, 2007 (hereinafter referred to as "the R/D"), the First Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") for the Modernization of Cargo Transportation Project (hereinafter referred to as "The Project") in The Syrian Arab Republic was held on the 4<sup>th</sup> of February, 2008.

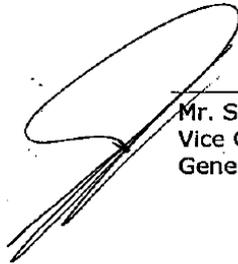
At the meeting of the first JCC, the Inception Report including the first annual work plan of The Project was presented and proposed by the JICA Expert Team.

As the results of discussions, the first JCC meeting has approved the proposed annual work plan of the Project without any amendments.

The minutes of the meeting are attached in this paper and the main points are summarized bellow:

- When a management contract is actualized in a certain point of time in future, the contents of this project, or the PDM, may have to be amended according to the terms of the contract.
- Because an issue on port administration and management is very important, the issue has to be put a special emphasis on when working for the project.
- Introduction of the advanced IT technology to various port procedures has to be taken into account.

Damascus, 4<sup>th</sup> of February, 2008



Mr. Suleiman A. Balouch  
Vice Chairperson of JCC  
General Manager, Lattakia Port General Company

خلاصة الاجتماع الثاني للجنة التنسيق المشتركة

**CONCLUSION**  
of  
**The Second Joint Coordinating Committee**  
for  
**The Modernization of Cargo Transportation Project**  
in  
**The Syrian Arab Republic**

The second meeting of the Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") for the Modernization of Cargo Transportation Project (hereinafter referred to as "The Project") In The Syrian Arab Republic was held on the 8<sup>th</sup> of November 2008.

At the meeting, the Interim Report, which described the major activities having been conducted by the Project Team in close collaboration with LPGC for the previous one year, was presented by JICA Expert Team. Moreover, the revision of the PDM, which was to incorporate technology transfer on "Port Planning" into the activities of the Project, was proposed.

Lots of discussions on various issues related to the Project were made among the participants, and their major points to be reminded are summarized as follows:

- to properly oversee the container terminal operator
- to improve operational efficiency of conventional cargo handling
- to introduce computerized port management systems such as EDI and to develop the human resources in the field
- to upgrade the service level of pilotage and tug boat along with possible introduction of their privatization
- to include technology transfer on demand forecast and estimation of terminal (port) capacity in the Project

Finally, the second JCC meeting has agreed upon the Interim Report and approved the revision of the PDM without any amendments.

Lattakia, 8<sup>th</sup> of November, 2008

Mr. Suleiman A. Balouch  
Vice-Chair of JCC  
General Manager,  
Lattakia Port General Company

خلاصة الاجتماع الثالث للجنة التنسيق المشتركة

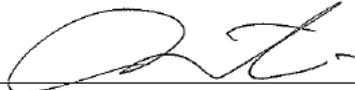
**MINUTES OF MEETINGS  
BETWEEN JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE SYRIAN ARAB REPUBLIC  
ON TECHNICAL COOPERATION  
FOR  
MODERNIZATION OF CARGO TRANSPORTATION PROJECT**

The Project Consultation Team on Modernization of Cargo Transportation Project (hereinafter referred to as "the Technical Cooperation Project"), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), was dispatched to the Syrian Arab Republic from Feb 27<sup>th</sup> to Mar 6<sup>th</sup> 2009. The purpose of the dispatch was to confirm the current status and the necessary modification of activities of the Technical Cooperation Project with the authorities concerned of the Government of Syria under the technical cooperation of the Government of Japan.

During its stay, the Project Consultation Team exchanged views with the related authorities of the Government of Syria through a series of meetings and field observations on the Technical Cooperation Project.

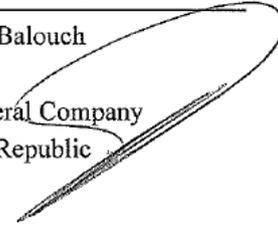
As the result of the discussions, both parties reached common understanding regarding the matters mentioned in the Attached Document hereto.

Damascus, 4<sup>th</sup> March 2009



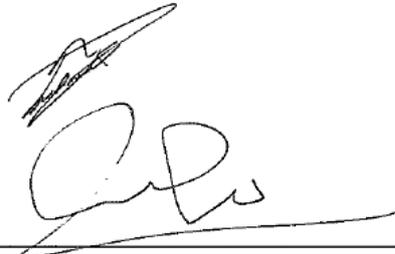
Mr. Tomoyuki Naito  
Leader  
Project Consultation Team  
Japan International Cooperation Agency  
Japan

Mr. Suleiman A. Balouch  
General Manager  
Latakia Port General Company  
The Syrian Arab Republic



witnessed by

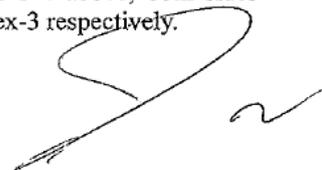
Mr. Hussam al Najjar  
Director of Transport  
State Planning Committee  
The Syrian Arab Republic



Dr. Eng. Yarob S. Badr  
Minister of Transport  
The Syrian Arab Republic

### Attached Document

1. Purpose of the Project Consultation Team  
The purpose of the Project Consultation Team is
  - 1) to confirm current status of the Technical Cooperation Project, and
  - 2) to confirm necessary modification of activities of the Technical Cooperation Project.
  
2. Mutual Confirmation of Current Status
  - 2-1 The Technical Cooperation Project commenced from Nov 2007 with the dispatch of the Expert Team to Latakia Port General Company (LPGC), based on the Record of Discussions (R/D) signed by the Syrian and Japanese sides on Jun 28<sup>th</sup> 2007.
  
  - 2-2 The Expert Team has been conducting its activities based on the Project Design Matrix (PDM) attached to the R/D.
  
  - 2-3 LPGC has prepared for the introduction of a private operator into its container terminals, under the technical assistance of United Nations Development Programme (UNDP) before the commencement of the Technical Cooperation Project, and on Feb 7<sup>th</sup> 2009 it signed on the agreement of the Management Contract with Revenue Sharing, with CMA CGM consortium.
  
  - 2-4 According to the above-mentioned agreement, it is necessary for LPGC and JICA to modify activities based on the part VII in the Attached Document of R/D, because the container terminal operation, which is one of the activities mutually agreed by both sides in R/D, will be transferred to the consortium.
  
3. Modification of Activities of the Technical Cooperation
  - 3-1 Based on the mutual consultation between LPGC and JICA, activities related to container terminal, e.g. container cargo handling and supervision of a private operator, are to be excluded completely from the scope of the Technical Cooperation Project.
  
  - 3-2 In order to expedite the process to achieve the Project Purpose, both sides agreed that the Technical Cooperation Project shall concentrate on 6 urgent issues below (see Annex-1 for their action plans) in the remaining period of the Technical Cooperation Project:
    - Rehabilitation of Pavement,
    - Introduction of Preventive (Periodic) Maintenance,
    - Quality Improvement of Conventional Cargo Handling,
    - Safety Improvement of Port Work,
    - Introduction of Budgetary Control System on Expenditure, and
    - Technology Transfer on Port Planning (Port Capacity Estimation).
  
  - 3-3 Working groups for each urgent issue mentioned above shall be headed by LPGC staffs, and their members shall be appointed by an official instruction of General Manager of LPGC by the middle of April 2009.
  
  - 3-4 As a result of all those modifications described in 3-1 to 3-4 above, both sides agreed on the revised PDM and PO attached as Annex-2 and Annex-3 respectively.



4. Final Evaluation Mission

4-1 As both sides agreed on the part V in the Attached Document of R/D, the Final Evaluation Team of the Technical Cooperation Project will be dispatched to evaluate outcomes of the activities in or around August 2009 before the termination of the Technical Cooperation Project.

List of Annexes

Annex-1: Action Plans for Urgent Issues

Annex-2: PDM (Revised)

Annex-3: PO (Revised)



Annex-1

### Action Plans for Urgent Issues

26/02/2009 JICA Expert Team

Among various proposals made by the JICA experts during the lecture series as well as in the textbooks (the list is posted in the last part of this paper), six issues are focused in this paper taking into account the urgency, the budgetary constraints of LPGC and easiness of approach. Actions that should be taken to tackle these issues are presented in this paper and the JICA experts will help the relevant LPGC personnel to carry out their assignments.

The six issues selected are as follows;

1. Rehabilitation of Pavement
2. Introduction of Preventive (Periodic) Maintenance
3. Quality Improvement of Conventional Cargo Handling
4. Safety Improvement of Port Work
5. Introduction of Budgetary Control System on Expenditure
6. Technology Transfer on Port Planning (Port Capacity Estimation)



## 1. Rehabilitation of Pavement

### 1.1 Setting up of Working Group in Construction Directorate

In order to find out points (or locations/areas) which need rehabilitation in the Port and to give technical considerations to them, a Working Group consisting of civil engineers and so forth, is established in the Construction Directorate.

### 1.2 Identification of Necessary Work

After carrying out field surveys in the Port, the WG identifies necessary rehabilitation work for each elected point.

### 1.3 Design & Cost Estimation

The WG conducts initial design work and roughly estimates the implementation cost for each selected rehabilitation point.

### 1.4 Evaluation of Each Item

Evaluating each point from the viewpoints of cost, urgency, and type of necessary work, the WG select rehabilitation points to be implemented in the year, taking into account the budgetary constraints allocated to this project.

### 1.5 Allocation of Budget to Selected Items

The LPGC management allocates the necessary budget to the project in the year.

### 1.6 Implementation of Rehabilitation Work

Rehabilitation work is implemented by private construction firms.

### 1.7 Period Surveys

Even after all the identified rehabilitation work at the certain point of time is completed, the WG carries out periodic (say, twice a year) field surveys to find out other necessary rehabilitation points.

Timeline for Implementation

Work Items	Schedule of One Year (to be repeated every year)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Setting up of WG in Const Dire.	⇨											
2. Identification of Necessary Work	⇔	⇔	⇔									
3. Design & Cost Estimation		⇔	⇔	⇔	⇔							
4. Evaluation of Rehabilitation Work					⇔	⇔						
5. Allocation of Budget							⇔					
6. Implementation of Rehabilitation								⇨	⇨	⇨	⇨	⇨
7. Periodic Surveys	⇨							⇨				

## 2. Introduction of Preventive (Periodic) Maintenance

### 2-1 Preparation of Maintenance Records of Equipment (MRE)

Currently, a maintenance information system is being introduced for compiling the relevant information/records of equipment maintenance into a data base. This effort has to be continued to provide a basis for preparation of preventive maintenance manuals.

### 2-2 Analysis of MRE

By analyzing the maintenance records, specific characteristics of each type of equipment (e.g., fragile/durable parts, actual workable life time, etc.) are to be identified.

### 2-3 Instructions of Equipment Makers

The instructions of equipment makers have to be carefully examined in order to incorporate them into the maintenance manuals of LPGC.

### 2-4 Preparation of Manuals on Preventive Maintenance

LPGC's manuals on preventive maintenance are prepared taking into account the results of examinations stated above. The important points include standardization of maintenance procedures which include intervals of periodic maintenance and criteria for parts change, and so forth.

### 2-5 Implementation of Preventive Maintenance

With sufficient budget allocated to preventive maintenance along with possible breakdown maintenance, a preventive maintenance system is successfully initiated.

Timeline for Implementation

Work Items	Schedule	
	First Year	Second Year
1. Preparation of MRE	→	
2. Analysis of MRE	↔	
3. Instructions of Equipment Makers	↔	
4. Preparation of Manuals	↔	
5. Implementation of Preventive Maintenance		→

### 3. Quality Improvement of Conventional Cargo Handling

#### 3-1 Setting up of Quality Control Committee in Operation Directorate

In order to initiate quality control activity in LPGC, which is aimed at upgrading operational efficiency and prevention of cargo damage/accident, the Quality Control Committee is established in the operation directorate.

#### 3-2 Planning of Test Project

After carrying out field surveys and giving thought to the recommendations already made by the JICA experts, the Committee identifies problematic areas in cargo handling. Then, the Committee plans to implement a test project such as the following ones:

- Ex. 1) Introduction of net sling and platforms for bagged cargo handling  
2) Introduction of two-step handling for steel products

#### 3-3 Implementation of Test Project

The test project is implemented, after allocating the budget to this trial.

#### 3-4 Evaluation of Test Project

After the Committee evaluates the usefulness and the feasibility (benefits and costs) of the trial, it decides whether it can be applied to daily operation. (When the test case is evaluated irrelevant, the Committee considers another idea of improvement.)

#### 3-5 Application in Daily Operation

After allocating the necessary budget to apply the trial in daily operation, the handling technique is used in daily operation.

Timeline for Implementation

Work Items	Schedule of One Year (to be repeated every year)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Setup of WG in Operation direct.	↔												
2. Planning of Test Project		↔	↔	↔									
3. Implementation of Test Project					↔	↔	↔						
4. Evaluation of Test Project								↔	↔				
5. Application in Daily Operation												↔	↔

#### 4. Safety Improvement of Port Work

##### 4-1 Setting up of Safety Committee

In order to formulate "Safety Rules in the Port", the Safety Improvement Committee is established in the LPGC management including Operation Directorate and Port Police.

##### 4-2 Identification of Problematic Areas

Observing daily works in the Port and analyzing accident statistics of the Port, the Committee identifies the specific areas in which safety improvement is needed. (Possible areas would be safety during operation work and traffic safety, for example.)

##### 4-3 Preparation of Safety Rules

Discussing various ideas to improve safety condition in the Port, the Committee compiles "Safety Rules in the Port", which would cover both hard and software countermeasures such as provision of helmets & hard shoes for cargo handling workers, rules during working time (not to be beneath lifted cargo, not smoke while working, etc.), and traffic safety rules including hardware such as traffic signs and road marking.

##### 4-4 Allocation of Budget

The LPGC management allocates the necessary budget to the selected countermeasures according to the priorities put on by the Committee.

##### 4-5 Monitoring of Compliance

Conducting unannounced field inspections several times a year, the Committee monitors whether the rules are complied by the employees and other port workers.

Timeline for Implementation

Work Items	Schedule of One Year (to be repeated every year)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Setting up of Safety Committee	←												
2. Identification of Problematic Areas	←	→											
3. Preparation of Safety Rules				←	→								
4. Allocation of Budget											←		
5. Monitoring of Compliance													→

## 5. Introduction of Budgetary Control System on Expenditure

### 5.1 Establishing Preparation Committee

For start-up of an entirely new budgetary control system for Management Accounting, Preparation Committee (Budget Control Committee) is established to decide the main frame of the system.

### 5.2 Setting up Special Chart of Account

The Committee sets up, among other things, the special chart of account to be used for the purpose of controlling the budget spending.

### 5.3 Establishing general policy of expenditure budget for the year

After sorting out actual figures of the previous year, the general budget policy for the year is established and announced to all the directorates.

### 5.4 Working out budget plan

An actual budget plan is worked out at each directorate based on the general policy and submitted to Preparation Committee.

### 5.5 Adjusting the budget

Budget plans are summarized and reviewed by the Budget Control Committee to see if the whole budget is in line with the general policy and adjustments are made if necessary.

### 5.6 Fixing the budget

Budget is finally fixed and announced to all the directorates.

### 5.7 Controlling the budget

In order to effectively control the spending status of budget, special accounting books are made. The books are to be accurately maintained and circulated for periodical review by all the directorates.

Timeline for Implementation

Work Items	Schedule of initial implementation											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Establishing Preparation Committee	→											
2. Setting up Special Chart of Account		↔										
3. Establishing General Policy			→									
4. Working out budget plan				↔								
5. Adjusting the budget						↔						
6. Fixing the budget								→				
7. Controlling the budget										→		

## 6. Technology Transfer on Port Planning (Port Capacity Estimation)

### 6.1 Setting up of Working Group

In order to estimate the capacity of Lattakia Port, a Working Group is established in the Planning and Statistics Directorate.

### 6.2 Presenting various Techniques for Capacity Estimation

The Expert Team presents various techniques for assessing the port capacity with necessary data/information for the assessments.

### 6.3 Selecting appropriate Techniques for Capacity Estimation for Lattakia Port

Appropriate technique(s) for Lattakia Port is (are) selected, taking into account available data and information.

### 6.4 Estimating the Capacity of Lattakia Port

Using the selected technique(s), the capacity of Lattakia Port is estimated.

Timeline for Implementation

Work Items	Schedule of One Year (to be repeated every year)					
	May	June	July	August	Sep	Oct
1. Setting up of WG	→					
2. Presentation of various Techniques	←→					
3. Selection of Techniques		←→				
4. Estimation of the Port Capacity					←→	

Annex-2

**Project Design Matrix (PDM)**

**Project title:** Modernization of Cargo Transport Project, Period: two years  
**Targeted area:** Latakia Port in Syria, Targeted group: Latakia Port General Company (LPGC)

Ver.2.0

Revised: Mar 4, 2009

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><b>Overall Goal</b> Maritime Cargo transport system is modernized.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>International trading cargo is smoothly delivered between shippers and consignees.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Port statistics and interview with the shippers and consignees.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The volume of port cargo does not exceed the port capacity in terms of infrastructures (Pre-condition of the verifiable indicator in this row)</li> </ul>
<p><b>Project Purpose</b> Efficient port operations at Latakia Port are achieved.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cargo volume handled in the Latakia Port increases at a reasonable rate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Port statistics.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The volume of port cargo does not exceed over the port capacity in terms of infrastructures (Pre-condition of the verifiable indicator)</li> </ul>
<p><b>Outputs</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Proper management and operations of the port is realized.</li> <li>A proper financial management system is introduced and human resources in the field are developed.</li> <li>Conventional terminal operations are improved.</li> <li>Technical skills in cargo-handling are improved.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>An organizational reform plan of LPGC is authorized in LPGC.</li> <li>A traffic control plan is established.</li> <li>Expertise in the field, including port planning, is effectively transferred to the Syrian side.</li> <li>A financial management system is introduced.</li> <li>Revenue and expenditure are reasonably managed.</li> <li>A budgetary control system on expenditure is introduced.</li> </ul> <p>(for specified types of cargo)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Productivity improvement plans on cargo handling of the specified commodities are prepared.</li> <li>An important plan on cargo inventory operation in warehouses and transit sheds is established.</li> <li>Operational performance indicators are properly managed.</li> <li>Equipment procurement planning procedure is established.</li> <li>Equipment inspection, breakdown and maintenance information is properly managed.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interviews with LPGC (and MOT)</li> <li>Interviews with LPGC</li> <li>Results of the monitoring process</li> <li>Interviews with the LPGC management</li> <li>Analysis on Financial Statement</li> <li>Results of the monitoring process</li> <li>An on-site survey and interviews with LPGC</li> <li>Port statistics on operational performance</li> <li>An on-site survey and interviews with LPGC's Directorate Equipment inspection and maintenance records</li> </ul>	<p>Co-operation with the administrative authorities concerned including customs office and is ensured.</p> <p>Governmental Policy on port and cargo transport does not change drastically</p> <p>Decree No. 54 for the year of 2006 of the Ministry of Finance will be executed as scheduled on 1<sup>st</sup> of January 2008..</p>

Activities	Inputs	Pre-conditions
<p>1. To realize proper port management and operations</p> <p>1-1 To study the present situation of Latakia Port and Tartous Port such as the demarcation of the two ports</p> <p>1-2 To study future demand of containers of Latakia Port and Tartous port</p> <p>1-3 To develop cargo-related database of the port, which indicates location of cargoes</p> <p>1-4 To improve berth allocation plan</p> <p>1-5 To improve storage plans at open storages, transit sheds, etc.</p> <p>1-6 To study the present conditions of port services (tug, pilot services, etc.) and to upgrade these service levels</p> <p>1-7 To make a land traffic control plan within the port</p> <p>1-8 To propose a suitable organizational structure of LPGC</p> <p>1-9 To develop a proper methodology to formulate future development strategies of the Port</p> <p>1-10 To carry out a case study to prepare alternative plans of port redevelopment</p>	<p><b>Japanese side:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispatch of experts</li> <li>- Chief adviser and port management</li> <li>- Port operation (mainly for container terminal)</li> <li>- Port operation (mainly for conventional / multipurpose terminal and inland container depot)</li> <li>- Cargo-handling</li> <li>- Financial analyst</li> <li>- Port Planning</li> <li>• Employment of local interpreters</li> <li>• Receiving trainees (JICA/C/P group training)</li> </ul>	<p><b>Syrian side</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nomination of an appropriate project leader and the members of a counter group</li> <li>• Operational and maintenance costs for the project</li> <li>• Office space and equipment (PCs, etc.) for the project</li> <li>• Permission of the usage of training facilities and cargo-handling machines necessary for instructing technical skills</li> <li>• Provision of movement means for the project (provision of vehicles)</li> <li>• Arrangement of secretaries necessary for project activities</li> </ul>
<p>2. To establish an appropriate financial management system for the port and to develop the related human resources</p> <p>2-1 To study current financial condition of LPGC</p> <p>2-2 To make recommendations on the current accounting system, taking into account port accounting systems in the world</p> <p>2-3 To prepare alternative investment plans on infrastructure and equipment and evaluate them from various viewpoints</p> <p>2-4 To review the current tariff policy and propose alternative tariff policies taking into account the capital and operational costs involved</p> <p>2-5 To review the current fixed and variable costs of LPGC and propose necessary cost reduction/recovery plans</p> <p>2-6 To establish an appropriate financial management system of the port</p> <p>2-7 To prepare an effective training program on the financial management</p> <p>2-8 To conduct training on financial management of the port for the LPSC personnel</p>		
<p>3. To improve conventional terminal operations</p> <p>3-1 To study the present conditions of cargo-handling and cargo inventory control</p> <p>3-2 To make a cargo-handling operation control plan in the</p>		

<p>conventional terminal</p> <p>3-3 To establish a cargo inventory control system in storages and transit sheds</p> <p>3-4 To make a safety plan of port workers</p> <p>4. To improve technical skill in cargo-handling</p> <p>4-1 To study the present conditions of conventional cargo-handling</p> <p>4-2 To propose the introduction of proper cargo-handling of conventional cargo</p> <p>4-3 To make an operation manual for handling conventional cargo, which includes advice of the maintenance of cargo-handling machinery</p> <p>4-4 To make an arrangement plan of workers handling conventional cargo, including repair of cargo-handling machinery</p> <p>4-5 To make a technical training program in handling conventional cargo including repair of cargo-handling machinery</p> <p>4-6 To conduct training for workers handling conventional-cargo including repair of cargo-handling machinery</p>			
--	--	--	--



Annex-3  
Ver. 2.0  
Revised: Mar 4, 2009

Plan of Operation

Activities	2007		2008												2009													
	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<b>Input</b>																												
1. To realize proper port management and operations																												
1-1 To study the present situation of Latakia Port and Tartous Port such as the demarcation of the two ports																												
1-2 To study future demand of containers of Latakia Port and Tartous port																												
1-3 To develop cargo-related database of the port, which indicates location of cargoes																												
1-4 To improve berth allocation plan																												
1-5 To improve storage plans at open storages, transit sheds, etc.																												
1-6 To study the present conditions of port services ( tug, pilot services, etc.) and to upgrade these service levels																												
1-7 To make a hard traffic control plan within the port																												
1-8 To propose a suitable organizational structure of LPGC																												
1-9 To develop a proper methodology to formulate future development strategies of the Port																												
1-10 To carry out a case study to prepare alternative plans of port redevelopment																												
2. To establish an appropriate financial management system for the port and to develop the related human resources																												
2-1 To study current financial condition of LPGC																												
2-2 To make recommendations on the current accounting system, taking into account port accounting systems in the world																												
2-3 To prepare alternative investment plans on infrastructure and equipment and evaluate them from various viewpoints																												
2-4 To review the current tariff policy and propose alternative tariff policies taking into account the capital and operational costs involved																												
2-5 To review the current fixed and variable costs of LPGC and propose necessary cost reduction/recovery plans																												
2-6 To establish an appropriate financial management system of the port																												
2-7 To prepare an effective training program on the financial management																												
2-8 To conduct training on financial management of the port for the LPGC personnel																												
3. To improve conventional terminal operations																												
3-1 To study the present conditions of cargo-handling and cargo inventory control																												
3-2 To make a cargo-handling operation control plan in the conventional terminal																												
3-3 To establish a cargo inventory control system in storages and transit sheds																												
3-4 To make a safety plan of port workers																												
4. To improve technical skill in cargo-handling																												
4-1 To study the present conditions of conventional cargo-handling																												
4-2 To propose the introduction of proper cargo-handling of conventional cargo																												
4-3 To make an operation manual for handling conventional cargo, which includes advice of the maintenance of cargo-handling machinery																												
4-4 To make an arrangement plan of workers handling conventional cargo, including repair of cargo-handling machinery																												
4-5 To make a technical training program in handling conventional cargo including repair of cargo-handling machinery																												
4-6 To conduct training for workers handling conventional-cargo including repair of cargo-handling machinery																												
5. Wrap-up of activities and Overall Suggestion																												
Reports																												
Interim Report																												
Revised Manuals																												
Finalized Manuals																												
Experts																												
Training in Japan																												

خلاصة الاجتماع الرابع للجنة التنسيق المشتركة

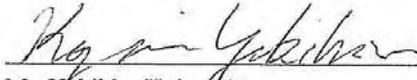
MINUTES OF MEETING  
BETWEEN  
THE JAPANESE EVALUATION TEAM AND THE AUTHORITIES CONCERNED OF  
THE SYRIAN ARAB REPUBLIC  
ON  
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
FOR  
MODERNIZATION OF CARGO TRANSPORTATION PROJECT

The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), dispatched the Final Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team") headed by Mr. Yukihiro KOIZUMI , Director, Economic Infrastructure department, JICA to the Syrian Arab Republic from August 1<sup>st</sup> to August 14<sup>th</sup>, 2009 for the purpose of conducting the joint final evaluation on Modernization of Cargo Transportation Project (hereinafter referred to as "the Project").

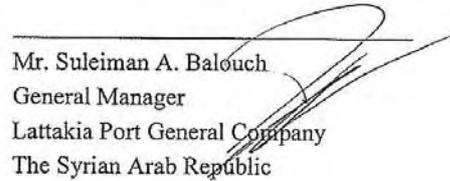
During its stay, the Team had a series of discussions with the Syrian authorities concerned, for the purpose of evaluating the achievements of the Project.

As a result of a review and analysis of the activities and achievements of the Project, followed by a series of discussions, the Team and the Syrian authorities concerned agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

Damascus, 13<sup>th</sup> August 2009



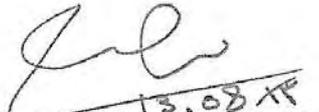
Mr. Yukihiro Koizumi  
Leader, Final Evaluation Team  
Japan International Cooperation Agency  
Japan



Mr. Suleiman A. Balouch  
General Manager  
Lattakia Port General Company  
The Syrian Arab Republic

witnessed by

Mr. Hussam al Najjar  
Director of Transport  
State Planning Committee  
The Syrian Arab Republic



Dr. Eng. Yarob S. Badr  
Minister of Transport  
The Syrian Arab Republic

Attached Document

CONTENTS

1. Introduction
    - 1-1 Preface
    - 1-2 Objective of Evaluation Study
    - 1-3 Members of the Evaluation Team
  2. Methodology of Evaluation
    - 2-1 Methodology of Evaluation
    - 2-2 Criteria of Evaluation
  3. Outline of the Project
    - 3-1 Background of the Project
    - 3-2 Summary of the Project
  4. Performance of the Project
    - 4-1 Inputs of the Project
    - 4-2 Outputs of the Project
    - 4-3 Achievement of the Project Goal
  5. Results of the Evaluation
    - 5-1 Relevance
    - 5-2 Effectiveness
    - 5-3 Efficiency
    - 5-4 Impacts
    - 5-5 Sustainability
  6. Conclusion
  7. Recommendations and Lessons Learned
    - 7-1 Recommendations
    - 7-2 Lessons Learned
  8. Further cooperation
  9. Other
- Attachment:
- Annex1. PDM Ver2
  - Annex2. Input of the Project
    - Annex2-1: Inputs from Syrian Side
    - Annex2-2: Inputs from Japanese Side
  - Annex3. Evaluation Grids



## 1. Introduction

## 1-1 Preface

Based upon the Record of Discussions (hereinafter referred to as "the R/D") signed on June 28th, 2007, the Government of Japan and the Government of the Syrian Arab Republic have been implementing Modernization of Cargo Transportation Project since November, 2007. The Project is scheduled to be implemented for two (2) years and be completed on November 11<sup>th</sup>, 2009. In order to evaluate the achievements of the Project, JICA dispatched the Final Evaluation Team from August 1<sup>st</sup> to August 14<sup>th</sup>, 2009. The evaluation has been undertaken jointly by the Syrian authorities concerned and the Japanese team.

## 1-2 Objective of the Evaluation Study

- 1) To review the Inputs, Activities and Outputs of the Project, and evaluate the achievements against the Project Objectives.
- 2) To conduct a comprehensive evaluation on the achievements of the Project from the viewpoint of Five Criteria (explained late in this document).
- 3) To make recommendations for the future perspectives of the Project and draw lessons learned from the Project activities in order to reflect them on technical cooperation in a similar field.

## 1-3 Members of the Evaluation Team

## 1) The Syrian Side

Mr. Suleiman Baloush	General Manager of Lattakia Port General Company
Mr. Nieman Sari	Operation & Investment Manager (Deputy Manager)
Mr. Osama Machich	Planning Manager (Project general coordinator)
Mr. Abd Alsattar Abdeen	Financial Manager
Mr. George Suleiman	Technical Department Manager
Mr. Khaled Hour	Construction Manager

## 2) The Japanese Side

Mr. Yukihiro KOIZUMI	Team Leader, JICA
Mr. Ken KUMAZAWA	Evaluation Analysis, Almec Corporation
Ms. Kyoko OKAMURA	Cooperation Planning, JICA

## 2. Methodology of Evaluation

## 2-1 Methodology of Evaluation

The evaluation was conducted based on the "JICA Guidelines for the Project Evaluation, revised version of February, 2004" and the following were adopted:

- 1) The Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM") for final evaluation in Annex I was agreed upon by both sides on the basis of the evaluation. The original PDM was agreed at the initial stage of the Project, which was revised on March 4<sup>th</sup>, 2009 to meet the actual situation. The revised version is PDM Version 2, and PDM for evaluation is the same as the PDM Ver 2, Annex I.
- 2) Value judgement of the Project from viewpoints of the Five Evaluation Criteria: relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability. In order to conduct the evaluation study the Five-Criteria Evaluation Grid (hereinafter referred to as "the Grid") was made in advance to clarify what data or information are needed. The Grid was filled through i) the examination of the reports and records of the Project, ii) a questionnaire survey and interviews with the Japanese experts and the Syrian counterpart personnel, and iii) the field observations of the site.
- 3) Recommendations for the future of the Project and lessons learned from the Project that may contribute to the planning and implementation of other projects.



## 2-2 Criteria of Evaluation

The team reviewed all the activities and achievements of the Project and conducted evaluation from the view points of the following Five-Evaluation Grid.

## 1) Relevance

Relevance of the Project plan was reviewed as the validity of Project Objective and Overall Goal in connection with the development policy of the Syrian Government, and the needs of the beneficiaries.

## 2) Effectiveness

Effectiveness refers to the extent to which the expected benefits of the Project have been achieved as planned, and examines if the benefit was brought about as a result of the Project.

## 3) Efficiency

Efficiency refers to the productivity of the implementation process, and examines if the Inputs of the Project were efficiently converted into the Outputs.

## 4) Impact

Impact refers to direct and indirect, positive and negative impact caused by implementing the Project, including the extent to which the Overall Goal has been attained.

## 5) Sustainability

Sustainability refers to the extent to which the recipient country can develop the Project further, and the benefits generated by the Project can be sustained under the recipient country's policies, technologies, systems and financial state.

## 3. Outline of the Project

## 3-1 Background of the Project

Due to the inefficient cargo handling system, lack of modern information system and long clearance procedure, cargo lead time in Lattakia port was excessive and natural cargo handling capacity of Lattakia port had not been making full use of. This situation caused severe loss to the Syrian national economy.

To improve this situation, the government of Syria requested to support achieving efficient port operations of Lattakia port. JICA dispatched preliminary study teams two times to formulate and discuss the scope of the technical cooperation. The Project plan agreed upon was approved and signed on June 28<sup>th</sup>, 2007 as the R/D. The Project commenced from November 2007 with dispatch of the JICA Expert Team. Since then, LPGC and the Expert Team have been conducting its activities in good cooperation.

Afterwards, on February 7<sup>th</sup>, 2009 LPGC signed on the agreement of the Management Contract with Revenue Sharing, CMA CGM consortium. Therefore, JICA dispatched the Project Consultation Team in March, 2009, and the government of Syria and JICA agreed to exclude the activities related to the container terminal operation. At the same time, in order to expedite the process, the government of Syria and JICA agreed to concentrate on 6 urgent issues as below. Then LPGC set up 6 working groups and intensively work on these 6 urgent issues with the JICA Expert team.

- Rehabilitation of Pavement
- Introduction of Preventive (Periodic) Maintenance
- Quality Improvement of Conventional Cargo Handling
- Safety Improvement of Port Work
- Introduction of Budgetary Control System on Expenditure
- Technology Transfer on Port Planning (Port Capacity Estimation)

## 3-2 Summary of the Project

The summary of the Project as stated in the PDM Ver2 signed on March 4<sup>th</sup>, 2009, is as follows:

- 1) The Overall Goal  
Maritime Cargo transport system is modernized.
- 2) The Project Purpose  
Efficient port operations at Lattakia Port are achieved.
- 3) Outputs of the Project
  - (1) Proper management and operations of the port is realized.
  - (2) A proper financial management system is introduced and human resources in the field are developed.
  - (3) Conventional terminal operations are improved.
  - (4) Technical skills in cargo-handling are improved.

## 4. Performance of the Project

Project achievements with regard to Inputs, Output, Project Purpose and Overall Goal are indicated below.

## 4-1 Inputs

- 1) Inputs from the Syrian side
  - 16 LPGC Staff as Counter Part
  - 28 LPGC Staff as other Port Planning WG and Action Plan WG
  - Office space and meeting room
- 2) Inputs from the Japanese side
  - 9 Experts
  - Training of staff in Japan
  - Port Survey in Jordan
  - Provision of equipment (Net-Sling, Belt-Sling, Vibration Meter, and personal protective equipment)
  - Provision of equipment (Basic equipment to the Project team)
  - Activity Cost

## 4-2 Outputs of the Project

**Output(1) Proper management and operations of the port is realized.**

All the verifiable indicators of PDM have been undertaken as below, so the Output(1) is expected to be achieved by the end of the Project..

- "The port organizational reform plan" was proposed and approved by the General Manager. Approval from MOT is necessary to implement this reform plan.
- "A traffic control plan" was prepared.
- The working groups which correspond to Output(1) are "Rehabilitation of Pavement", "Safety Improvement of Port Work", and "Technology Transfer on Port Planning".
  - **Rehabilitation of Pavement:** WG have accomplished almost all the activities set out to do at the beginning (identification of damaged points, prioritization of maintenance work, cost estimation of the work). In remaining period, patrol system to maintain properly the pavement condition will be discussed. An activity report has been drafted, which will be finalized in October.
  - **Safety Improvement of Port Work:** WG have drafted "Safety Rule of Lattakia Port" after analyzing the previous accidents reports and the code of practice of ILO. And samples of personal protective equipment were provided to LPGC, safety helmet, protective footwear, high-visibility outer garments, and gloves. An activity report is

being drafted, which will be finalized soon before the end of the Project.

- **Technology Transfer on Port Planning:** They have learnt capacity estimation of port and an activity report has been drafted. Introduction of performance indicators of port activity are required prior to finalizing the report.
- In the questionnaire survey conducted by the Team, the LPGC staff concerned rated Output (1) as "Achieved" or "Partially Archived"

**Output(2) A proper financial management system is introduced and human resources in the field are developed.**

Output (2) is fully achieved judging from the verifiable indicators as below.

- A financial management system was fully discussed in the lecture sessions and LPGC is trying to introduce the system through firstly establishing a budgetary control system.
- Following the rules applied to national companies, LPGC reasonably manages its revenue and expenditure including depreciation cost.
- The working group which corresponds to Output (2) is "Introduction of Budgetary Control System on Expenditure".
  - **Introduction of Budgetary Control System on Expenditure:** They carried out a trial work of breaking up the expenditure by directorate and concluded a new budgetary control system in which monthly reporting format is used. It is expected that LPGC utilize this new budgetary control system in near future. WG have completed all the assignments.
- In the questionnaire survey conducted by the Team, the LPGC staff concerned rated Output (2) as "Achieved" or "Partially Archived"

**Output(3) Conventional terminal operations are improved.**

The verifiable indicators of PDM have been conducted as below, but some activities proposed by WG have not yet been implemented. Though, to improve conventional terminal operation fully, LPGC should keep trying to put the plans into action after the Project.

- "Cargo handling improvement plans" by selected commodities were prepared.
- The working group which corresponds to Output (3) is "Quality Improvement of Conventional Cargo Handling".
  - **Quality Improvement of Conventional Cargo Handling:** Measures to improve operational work in warehouses and transit sheds are introduced. Several handling gears (belt-sling and net-sling) are newly examined and test operations with these gears were carried out. In remaining period of the Project, WG will focus on proper management of handling gears, deployment of supervisors or traffic organizers, and improvement of warehouse operation. Although an activity report is drafted, more practical activities are required prior to finalizing the report.
- In the questionnaire survey conducted by the Team, the LPGC staff concerned rated Output (3) as "Achieved" or "Partially Archived"

**Output(4) Technical skills in cargo-handling are improved.**

Output (4) is mostly achieved. The WG learnt how to calculate operational performance indicators and to analyze maintenance records.

- Several operational performance indicators such as vessel productivity and berth productivity were identified in the manual and the counterpart personnel calculated them for a specific period for future use.
- Planning procedure to procure additional equipment for container operation was elaborated in

the textbook and discussed in the training session. Because conventional cargo is not expected to significantly increase in future, procurement of new equipment has to be considered after good maintenance of the current operational equipment will be actualized.

- The working group which corresponds to Output4 are "Introduction of Preventive (Periodic) Maintenance", "Quality Improvement of Conventional Cargo Handling" and "Safety Improvement of Port Work".
  - **Introduction of Preventive (Periodic) Maintenance:** WG conducted Analysis of maintenance records and some quay side cranes (Takraf) were already restored to normal condition. In remaining period tentative standard for preventive maintenance will be drafted by the end of the Project. An activity report has been drafted, which will be finalized in October.
  - **Quality Improvement of Conventional Cargo Handling:** Referred in Output (3).
  - **Safety Improvement of Port Work:** Referred in Output (1).
- In the questionnaire survey conducted by the Team, the LPGC staff concerned rated Output (4) as "Achieved" or "Partially Achieved"

The following table illustrates the relation between the Outputs and the WG

WG	Output (1)	Output (2)	Output(3)	Output(4)
Rehabilitation of Pavement	✓			
Introduction of Preventive (Periodic) Maintenance				✓
Quality Improvement of Conventional Cargo Handling			✓	✓
Safety Improvement of Port Work	✓			✓
Introduction of Budgetary Control System on Expenditure		✓		
Technology Transfer on Port Planning (Port Capacity Estimation)	✓			

#### 4-3 Achievement of the Project Goal

##### 1) Project Purpose **Efficient port operations at Lattakia Port are achieved.**

The Project Purpose was mostly achieved by judging from the current port statistics. Cargo volume handled in Lattakia port is increasing at a reasonable rate by 16% in the first halves of 2009 compared with those of 2008. Each activity of the Project surely contributes to improve the efficiency of port operations. In order to fully achieve the Project Purpose, LPGC needs to make continuous effort to implement what they have learnt in each activity.

##### 2) Overall Goal **Maritime Cargo transport system is modernized.**

The Overall goal has not been achieved by the time of the Final Evaluation. In order to achieve the overall goal, LPGC is expected to use internal and external resources in an integrated way, which the text book/manuals spell out.

#### 5. Results of the Evaluation

##### 5-1 Relevance

The final evaluation concludes that the relevance of the Project's overall goal and purpose is high.

The Project's overall goal: "maritime cargo transport is modernized" is deemed to contribute to the country's development direction, particularly towards socialized market economy including social and economic infrastructure development which is stated in the 10<sup>th</sup> 5-year Plan of Syria (2006-2010).

The Project's purpose: "efficient port operations at Lattakia Port are achieved" is absolutely imperative to realize the Project's overall goal since Lattakia Port is the largest seaport in Syria. The recent port statistics indicate both increasing trend in port traffic and improving trend in cargo handling productivity.

The Project is designed to conform with the Japan's ODA policy to Syria where the first priority is for modernization of socio-economic system. Japan has a comparative advantage over technical cooperation in the port sector with abundant experiences at many recipient countries. It has been demonstrated since the last JICA port development study in Syria completed in 1996. The training participants in Japan from LPGC officials are convinced of Japan's advancement in the port sector.

The PDM was revised in March 2009. The revision excludes container terminal operation taking the terminal management contract with a private concessionaire engaged in February 2009 into account. The Project with the revised PDM still contributes to Lattakia Port as a whole from various aspects such as port administration, port planning, financial management, cargo handling equipment maintenance and safety in port.

#### 5-2 Effectiveness

The final evaluation concludes that the effectiveness of the Project is moderate.

With the revised PDM, four (4) project outputs have been produced including (i) "proper management and operation of the port is realized", (ii) "a proper financial management system is introduced and human resources in the field are developed", (iii) "conventional terminal operations are improved" and (iv) technical skills in cargo-handling are improved". For each output segment, the Project has taken an innovative approach with duly considered local conditions. The questionnaire survey by the final evaluation mission shows that the LPGC staff concerned rated "Achieved" or "Partially Achieved" of the Project outputs.

In the course of the Project, LPGC requested to adopt a more practical method rather than lectures with textbooks. In March 2009, JICA expert team and LPGC counterparts formed six (6) working groups to address urgent port issues: (i) pavement, (ii) preventive maintenance, (iii) conventional cargo handling, (iv) safety in port, (v) budgetary control system on expenditure, and (vi) port planning. All the six (6) working groups' outputs will be compiled as an Action Plan. Since then, the Project has been under way with active counterpart participation. Although final outputs of the working groups are not available during the Final Evaluation Mission, it is hoped that this working group system will enhance the Project's effectiveness.

It should be noted that the work related to container terminal operation was suspended when the PDM was amended. Containerization is a major modernization tool in freight transport but the Project cannot cope with this skill since then. It is regarded as obstacle to affect the Project effectiveness.

#### 5-3 Efficiency

The final evaluation concludes that the developmental efficiency of the Project is high.

Inputs from both the JICA and LPGC sides are adequate to implement the Project, including assignment of JICA experts and LPGC counterparts and equipment necessary for the Project.

Collaboration works have been done efficiently through a series of lectures, seminars (so far 3 times), working group meetings, the third country training to Acaba Port of Jordan (6 LPGC officials and 4 JICA experts) and counterpart training in Japan (3 LPGC officials in total).

The Project has no associated investment in port and it has been operated with mean equipment and devices. It can be characterized as active counterpart participation in terms of meeting times and involvement scale, e.g., around 100 persons at seminars and regular involvement of 32 LPGC officials in the 6 working groups.

#### 5-4 Impacts

The final evaluation concludes that the impacts of the Project are moderate.

The Project's overall goal does not set any target year. According to the questionnaire survey, more than half of the respondents expect to realize the Project impact after 2-4 years from the completion. In order to measure it in the near future, adequate verification method should be prepared in the Project.

The JICA expert team produced 5 textbooks and manuals. The final evaluation mission observes that they have in good quality enough for LPGC textbooks and manuals. On the other hand, the questionnaire survey reveals that some LPGC officials concerned rate those deliverables negligible. The gap may have happened by lengthy process between lectures and documentation and limited counterpart contribution to the contents. It is suggested that those textbooks and manuals be finalized with rich local contents by counterpart participation.

The final evaluation mission observes that LPGC officials concerned have larger expectation on the impact of working group results. However, the working groups are ongoing and they have not made final outputs which will be hopefully affected to LPGC budget from the year 2010 for implementation. It is still uncertain about the magnitude of impact or what the working groups will make happen.

#### 5-5 Sustainability

The final evaluation concludes that the sustainability of the Project is high.

The final evaluation mission receives a strong commitment of project sustainability from the LPGC officials concerned because 14 of 15 respondents answered "Yes, we will take necessary actions in line with the plans and programs prepared during the Project after the JICA experts leave" in the questionnaire survey.

There may be alternatives for organizational preparedness for actual implementation. Some senior LPGC officials mentioned that working group method, focusing on specific port issues by a team composed of related departments, is a new challenge and worth continuing.

The Project ultimately focuses on LPGC's capacity development to provide better port services. Technology transfer has been done corresponding to the Project's four (4) outputs as mentioned above. It will be able to maintain the technology level which is already upgraded by the Project's technology transfer provided that the Project's plans and programs will be implemented in due course based on the Project's documents including textbooks, manuals and the Action Plan report.

#### 6. Conclusion

Both sides conclude that the Project contributed to the needs of the Syrian Government to improve the port operations at Lattakia Port.

Therefore, both sides mutually agree that the Project can accomplish all of the activities in PDM Ver.2 by the end of the Project to achieve the Project purpose.

#### 7. Recommendations and Lessons Learned

##### 7-1 Recommendations

- 1) By the end of the Project

Textbooks/Manuals are to be reviewed and modified by the JICA Expert team and LPGC, in order to be more useful. Outputs from working groups will reflect to modify the textbooks/manuals

In accordance with clarified verifiable indicators, necessary data and information which show present situation are to be collected in order for post evaluation study which aims for evaluating and monitoring the impact, sustainability of the Project two or three years later, to be conducted smoothly and appropriately.

#### 2) After termination of the Project

Textbooks/Manuals should be authorized by LPGC as official one and they are to be disseminated. LPGC is responsible for disseminating and making the sufficient use of these textbooks/manuals.

In order to implement action plans, LPGC is requested to allocate enough budget (ex: pavement cost, and operational requirements) and to assign appropriate number of staff. Six working groups are to be continued as implementing action plans.

### 7-2 Lessons Learned

#### 1) Project formulation

To enhance effectiveness of the Project, more discussions should have been made among organizations concerned in the Project formulation stage.

A recipient country is expected to play an initiative and pro-active role as requesting body.

#### 2) Exclusion of component of container

In order to avoid duplication, this project was forced to exclude the component of container cargo. More consultation should have been done.

#### 3) Change of assignment

The change of an expert during the Project period caused some overlap of work in the Project. Therefore, when assignment of counterparts/experts is changed during the Project period, it is requested to hand over smoothly and steadily to a successor in order to avoid overlap and not to waste time and cost.

### 8. Further cooperation

LPGC has asked whether additional experts such as operation, pavement, and equipment maintenance, could be dispatched. JICA has responded as below.

- By the time of termination, JICA Expert team will focus on more practical measures.
- LPGC is expected to implement necessary measures in accordance with action plans by their own effort at least one year.
- Activity reports will be sent to JICA Syria Office one year later.
- After receiving the reports, JICA will review the situation and consult with LPGC.
- Then, further cooperation will be taken into consideration.

### 9. Other

The verifiable indicator of Overall goal "International trading cargo is smoothly delivered between shippers and consignees" will be evaluated comprehensively taking into account of performance indicators such as reduced handling time, reduced number of accidents, improved vessel productivity, improved berth productivity etc.

### Five-Criterion Evaluation Grid

Annex3. Evaluation Grids

#### Relevance and Fulfilments of Objectives

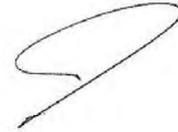
Major Question	Evaluation Point		Findings	Resources
	Sub Question			
Development Policy In Syria	Overall Goal – Maritime cargo transport is modernized		<ul style="list-style-type: none"> <li>The 10<sup>th</sup> 5-year Plan of Syria (2006-2010) directs towards socialized market economy including social and economic infrastructure development. The Project's overall goal is deemed to contribute to the country's development direction.</li> <li>No data is so far available to gauge the progress of modernization in maritime transport system between shippers and consignees. It is necessary to define the means of verification such as cargo lead-time and cost by major package type and traffic and cargo handling accidents in port.</li> </ul>	Document review
	Project Purpose – Efficient port operations at Lattakia Port are achieved		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cargo volume handled in the port is increasing at a reasonable rate, i.e., by 16% between the first halves of 2008 and 2009.</li> <li>Container handling productivity in the port has improved historically:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>10 TEU/hour/ship in 1996</li> <li>16 TEU/hour/ship in September 2006</li> <li>25 TEU/hour/ship in January 2009</li> </ul> </li> <li>For post-evaluation, it is suggested that the change in Lattakia port traffic be analyzed in relation with the Syrian economic development, i.e., GDP.</li> </ul>	Port Statistics
Selection of the Target Group	Role of Lattakia Port		<ul style="list-style-type: none"> <li>Currently it is the largest port in Syria. The port expansion plan is now under study among the agencies including SPC, MOT, LPGC and UNDP.</li> <li>All the questionnaire respondents, 15 LPGC officials in total, reply the importance of Lattakia Port will be enhanced or remain.</li> </ul>	Interview Questionnaire
	The Revised PDM which excludes container terminal related activities		<ul style="list-style-type: none"> <li>Greater role of the private sector in ports is one of MOT policy between 2006 and 2010.</li> <li>UNDP has extended technical assistance to LPGC regarding container terminal management contract and its performance monitoring skills.</li> <li>All the respondents except one agreed the PDM revision.</li> </ul>	Interview Questionnaire

Five-Criterion Evaluation Grid

<p>Conformity with the Japan's ODA Policy</p>	<p>Undertaking of the Action Plan which cope with urgent issues</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>It was agreed during the JICA project consultation mission in March 2009.</li> <li>The final evaluation team observed LPGC's strong needs to undertake the Action Plan with the JICA expert team over 6 working groups.</li> <li>All the respondents but one consider the conduct of the Action Plan appropriate.</li> </ul> <p>The Government of Japan prioritizes four areas in its ODA implementation to Syria. They are:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Modernization of socio-economic system;</li> <li>(ii) Water resource management and efficient usage;</li> <li>(iii) Expansion of social services; and</li> <li>(iv) Environmental preservation.</li> </ul> <p>The Project meets the first priority.</p>	<p>Interview Questionnaire</p>
<p>Comparative Advantage in Japan's Technical Resources</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Port development is one of the major themes of Japan's technical cooperation with abundant experiences over many recipient countries. In the case of Syria, this technical cooperation project was requested based on the experience of the JICA port development study completed in 1996.</li> <li>The training participants in Japan from LPGC admitted to Japan's advancement in the port sector.</li> </ul>	<p>Document review Interview</p>

20

gd



Five-Criterion Evaluation Grid

Effectiveness		Evaluation Point		Findings	Resources
Major Question	Sub Question				
Achievement of Project Outputs (Refer to Attachment Table of Question 4)	"1. Proper management and operation of the port is realized"		<ul style="list-style-type: none"> <li>Port traffic increase in Lattakia was recorded as the country's economy grew.</li> <li>The port organization reform plan was authorized by LPGC. For implementation, MOT's approval is a prerequisite.</li> <li>A traffic control plan was prepared.</li> <li>Port planning methods have been transferred to the LPGC staff on planning.</li> <li>The LPGC staff concerned rated "Achieved" or "Partially achieved".</li> <li>A financial management system was introduced.</li> <li>A budgetary control system on expenditure was introduced on a monthly basis.</li> <li>The LPGC staff concerned rated "Achieved" or "Partially achieved".</li> </ul>	Interview Questionnaire	
	"2. A proper financial management system is introduced and human resources in the field are developed"		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cargo handling improvement plans by selected commodities were prepared.</li> <li>Cargo inventory operation in warehouses and transit sheds was introduced.</li> <li>The LPGC staff concerned rated "Achieved" or "Partially achieved".</li> <li>Operational performance indicators were properly set.</li> <li>Equipment procurement planning procedure was introduced.</li> <li>Equipment inspection, breakdown and maintenance information was introduced.</li> <li>The LPGC staff concerned rated "Achieved" or "Partially achieved".</li> </ul>	Interview Questionnaire	
	"3. Conventional terminal operations are improved"		<ul style="list-style-type: none"> <li>Annual inventory of pavement requirement spots with cost estimates was prepared.</li> <li>Annual work plans with prioritization for coming several years are under preparation.</li> <li>The LPGC staff concerned rated "Achieved" or "Partially achieved".</li> <li>Selection of prioritized equipment with recent maintenance records was done.</li> <li>Necessary measures for preventive maintenance were identified.</li> <li>Manuals of preventive maintenance for prioritized equipment are under preparation.</li> <li>Alternative cargo handling methods were examined.</li> <li>Increased efficiency on warehouse was considered.</li> </ul>	Interview Questionnaire	
	"4. Technical skills in cargo-handling are improved"		<ul style="list-style-type: none"> <li>Conventional cargo handling</li> </ul>	Interview Questionnaire	
Achievement of the Action Plan activities (Refer to Attachment Table of Question 5)	"a. Pavement"		<ul style="list-style-type: none"> <li>Conventional cargo handling</li> </ul>	Interview Questionnaire	
	"b. Preventive Maintenance"			Interview Questionnaire	
	"c. Conventional cargo handling"			Interview Questionnaire	

Five-Criterion Evaluation Grid

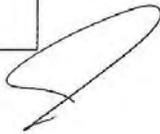
	"d. Safety in port"	<ul style="list-style-type: none"> <li>The LPGC staff concerned rated "Achieved" or "Partially achieved".</li> <li>Port accidents such as traffic accidents and cargo handling accidents were analyzed.</li> <li>A comprehensive improvement plan including draft safety rules, safety aid equipment and devices and enforcement empowerment measures are under preparation.</li> <li>One LPGC staff commended port security has not been treated in the WG.</li> <li>The existing accounting system has been strengthened by itemized and monthly basis accounting system.</li> <li>The LPGC staff concerned rated "Fully achieved", "Achieved" or "Partially achieved".</li> </ul>	Interview Questionnaire
	"e. Budgetary control system on expenditure"	<ul style="list-style-type: none"> <li>Port planning related techniques such as productivity calculation and demand forecast have been absorbed.</li> <li>Past port planning studies were reviewed.</li> <li>The LPGC staff concerned rated "Fully achieved", "Achieved" or "Partially achieved".</li> </ul>	Interview Questionnaire
	"f. Port planning"	<ul style="list-style-type: none"> <li>The work related to container terminal operation was suspended when the PDM was amended. Containerization is a major modernization tool in freight transport but the Project cannot cope with this skill since then. It is regarded as obstacles to affect the Project effectiveness.</li> </ul>	Interview Questionnaire
Obstacle against Project Objectives			Interview

22

Developmental Efficiency

Major Question	Evaluation Point		Findings	Resources
	Sub Question			
JICA's inputs to the Project	Team of experts (No. of personnel, timing of dispatch and duration of services) (Refer to Attachment Table of Question 6)		<ul style="list-style-type: none"> <li>A team of 8 experts with 58 person-months. As of the Final Evaluation mission, 88% of the staffing input has been completed.</li> <li>The LPGC officials are highly satisfied with the dispatch timing of experts while some are not fully satisfied with the number and duration of experts.</li> <li>The final evaluation mission observed that expert replacement was not smoothly done, showing a temporary setback in the co-work with the counterpart staff.</li> </ul>	JICA records Questionnaire Interview
	Quality of expert services		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lectures and reports provided by the experts are highly appreciated.</li> <li>Extensive advices have been made within their expertise.</li> </ul>	Interview
	Provision of equipment		<ul style="list-style-type: none"> <li>The Project related equipment was procured and some of them will be transferred to</li> </ul>	JICA records

yk



Five-Criterion Evaluation Grid

Project Inputs from the Syrian Side	<p>Organization of counterpart team (Refer to Attachment Table of Question 7)</p> <p>Quality of counterpart team activities</p> <p>Counterpart project budget</p> <p>Working Groups (Refer to Attachment Table of Question 8)</p> <p>Seminars (Refer to Attachment Table of Question 9)</p> <p>The third country training</p>	<p>LPGC as planned.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The counterpart team has been organized at two levels: the first team (7 members), and the second team (9 members). 6 working groups (WG) started to operate in March 2009 where 32 LPGC officials participate in.</li> <li>Counterpart team organization and their expertise are highly rated by the LPGC officials.</li> <li>Under strong leadership of LPGC GM, many senior and junior officials have contributed to the Project output, particularly in line with the WG activities.</li> <li>No specially purposed budget was allocated for the Project.</li> <li>Most of the respondents are satisfied with the achievement and progress of the WG.</li> <li>6 respondents are fully satisfied with subject settings while 7 respondents fully appreciated the leadership of JICA experts.</li> <li>3 respondents are partly dissatisfied with learning opportunity, e.g., more practical expertise required</li> <li>3 seminars were organized with around 100 participants each time.</li> <li>Most of respondents were satisfied with seminar scale, times, contents and presentations.</li> <li>One comment is made about time gap between seminar presentation and its report, resulting in inefficient learning environment.</li> <li>A survey tour to Acaba Port, Jordan was conducted in November 2008. 6 LPGC officials and 4 JICA experts participated.</li> <li>Although Acaba Port is a similar port with Lattakia in terms of cargo volume, the participants benefited from improved port management and operation, including private sector involvement, IT application, systematic maintenance and rehabilitation, etc.</li> </ul>	<p>JICA records Questionnaire</p> <p>Interview</p> <p>Questionnaire Questionnaire</p> <p>JICA records Questionnaire</p> <p>JICA records Interview</p>
-------------------------------------	---	--	---

23

Five-Criterion Evaluation Grid

	Counterpart training in Japan	<ul style="list-style-type: none"> <li>During the Project period, 6 LPSC officials in total were invited by JICA to attend various training courses.</li> <li>They reported that the training courses were informative and beneficial by means of field surveys and lectures.</li> </ul>	JICA records Interview
<b>Expected Impacts</b>			
<b>Evaluation Point</b>		<b>Findings</b>	<b>Resources</b>
<b>Major Question</b>	<b>Sub Question</b>		
Prospect for Achieving the Overall Goal	Modernization of maritime cargo transport system	<ul style="list-style-type: none"> <li>Although the Project does not set any target year, it spells out modernization measures at various aspects without considerable capital investment.</li> <li>More than half of the respondents expect to realize the Project impact after 2-4 years from the completion.</li> </ul>	Interview Questionnaire
Expected Impacts of the Plans and Manual prepared by the Project	Port Management & Operation Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Textbook on Port Administration &amp; Management" was prepared.</li> <li>In the Questionnaire results, dominant respondents answered "Uncertain" or didn't answer like other sub-questions in this category.</li> <li>Only 1 respondent who "Largely" expects impact from the plan while 4 respondents expect impact "Negligibly".</li> </ul>	JICA records Questionnaire
(Refer to Attachment Table of Question 12)	Port Financial Management Improvement Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Textbook on Financial Management System" was prepared.</li> <li>Only 1 respondent who "Largely" expects impact from the plan while 5 respondents expect impact "Negligibly".</li> </ul>	JICA records Questionnaire
	Conventional Terminal Operation Improvement Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Textbook on Improvement of Terminal Operation" was prepared. The contents include not only conventional terminal but also container terminal.</li> <li>4 respondents who "Largely" expect impact from the plan while 3 respondents expect impact "Negligibly".</li> </ul>	JICA records Questionnaire

Five-Criterion Evaluation Grid

Expected Impacts of the Action Plan (Refer to Attachment Table of Question 13)	Port Traffic Control Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Textbook on improvement of Port Traffic" was prepared.</li> <li>• 2 respondents who "Largely" expect impact from the plan while 2 respondents expect impact "Negligibly".</li> </ul>	JICA records Questionnaire
	Cargo Handling Improvement Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Cargo Operation Manual" was prepared.</li> <li>• Only 1 respondent who "Largely" expects impact from the plan while 3 respondents expect impact "Negligibly".</li> </ul>	JICA records Questionnaire
	Pavement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The proposed work program will be incorporated from the year 2010 LPGC budget.</li> <li>• There are 2 respondents who "Largely" expect from the plan.</li> </ul>	Interview Questionnaire
	Preventive Maintenance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The proposed work program will be incorporated from the year 2010 LPGC budget.</li> <li>• 3 respondents who "Largely" expect impact from the plan while 1 respondent expects impact "Negligibly".</li> </ul>	Interview Questionnaire
	Conventional Cargo Handling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 respondents who "Largely" expect impact from the plan while 1 respondent expects impact "Negligibly".</li> </ul>	Interview Questionnaire
	Safety in Port	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Some urgent recommendation measures will start to implement within 2009.</li> <li>• Institutional set-up such as new regulation and new post like "Traffic Organizer" will be done soon.</li> <li>• 3 respondents who "Largely" expect impact from the plan while 1 respondent expects impact "Negligibly".</li> </ul>	Interview Questionnaire
	Budgetary Control System on Expenditure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A new budgetary control system was introduced in 2009.</li> <li>• 3 respondents who "Largely" expect impact from the plan while 1 respondent expects impact "Negligibly".</li> </ul>	Interview Questionnaire
	Port Planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Some port planning methods were applied to the preparation of 2010 port plan.</li> <li>• There are 3 respondents who "Largely" expect from the plan.</li> </ul>	Interview Questionnaire

### Five-Criterion Evaluation Grid

Sustainability		Evaluation Point		Findings	Resources
Major Question	Sub Question				
The Capacity to Continue Implementing the Plans and Programs made in the Project	Organizational will to continuously implement	<ul style="list-style-type: none"> <li>14 of all 15 respondents answered "Yes, we will take necessary actions in line with the plans and programs prepared during the Project after the JICA experts leave."</li> <li>The final evaluation mission felt a strong sense of ownership about the Action Plan prepared through a WG scheme.</li> </ul>		Interview Questionnaire	
	Organizational preparedness	<ul style="list-style-type: none"> <li>7 respondents answered "Yes, we remain the counterpart team as well as WGs while the rest expressed "Uncertain or No Answer".</li> <li>The final evaluation mission observed that senior LPGC officials showed positive attitude on this matter.</li> </ul>		Interview Questionnaire	
	Budget to be secured for implementation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Only 1 respondent answered "Yes, we will be able to allocate budget enough for port improvement as planned by the Project". All others stated "Uncertain" or no answer.</li> <li>The answers may reveal LPGC officials' loyalty to their job responsibility, attested by the interview results.</li> </ul>		Interview Questionnaire	
	Port Planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 respondents answered "Sustainable" while the others "Uncertain" or no answer. No "Unsustainable" prospect was given.</li> <li>Only 1 respondent answered "Sustainable" while the others "Uncertain" or no answer.</li> </ul>		Questionnaire	
Maintaining Technology Level already Upgraded by Technology Transfer (Refer to Attachment Table of Question 16)	Efficient Conventional Terminal Operation	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 respondents answered "Sustainable" while the others "Uncertain" or no answer.</li> </ul>		Questionnaire	
	Efficient Cargo Handling Works	<ul style="list-style-type: none"> <li>Only 1 respondent answered "Sustainable" while the others "Uncertain" or no answer.</li> </ul>		Questionnaire	
	Port Traffic Control and Other Maintenance Works	<ul style="list-style-type: none"> <li>Only 1 respondent answered "Sustainable" while the others "Uncertain" or no answer.</li> </ul>		Questionnaire	

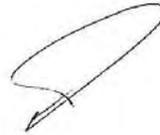
### Five-Criterion Evaluation Grid

Question 4 To meet the overall goal, the Project has totally focused on capacity development of LPGC personnel. Could you evaluate whether the following main Output areas as listed in PDM have been achieved or not?

	Fully Achieved	Achieved	Partly Achieved	Not Achieved	Uncertain / No Answer
a. Capacity to undertake proper management and operations of the Port	0	2	4	0	9
b. Capacity to operate a proper financial management system	0	4	2	0	9
c. Provision of improved conventional terminal operations	0	3	1	0	11
d. Provision of improved technical skills in cargo handling	0	2	3	0	10

27

gd



Question 5 In order to address several port urgent issues, the action plan is now under preparation. How do you think about each activity's achievement level?

	Fully Achieved	Achieved	Partly Achieved	Not Achieved	Uncertain / No Answer
a. Pavement	0	2	1	0	12
b. Preventive Maintenance	0	2	4	1	8
c. Conventional Cargo Handling	0	2	4	0	9
d. Safety in Port	0	2	1	2	10
e. Budgetary Control System Expenditure	2	2	1	0	10
f. Port Planning	1	3	2	0	9

### Five-Criterion Evaluation Grid

Question 6 JICA assigns and dispatches a set of experts to the Project in order to achieve Outputs. How do you evaluate the JICA's arrangement, particularly the following?

	Fully Achieved	Achieved	Partly Achieved	Not Achieved	Uncertain / No Answer
a. Number of experts	4	6	5	0	0
b. Timing of dispatch	4	10	0	0	1
c. Duration of services	2	5	4	1	3

Question 7 Counterpart Team: Please evaluate your counterpart team performance.

	Fully Achieved	Achieved	Partly Achieved	Not Achieved	Uncertain / No Answer
a. Number of personnel	4	7	0	0	4
b. Combination of junior and senior staff	3	8	0	0	4
c. Level of expertise	6	4	1	0	4
d. Assignment of full-time staff and/or coordinator	4	4	1	0	6

Question 8 Working Groups: Please evaluate your experience when you have been involved in any of the working groups and training programs.

	Fully Achieved	Achieved	Partly Achieved	Not Achieved	Uncertain / No Answer
a. Subject setting	6	7	1	0	1
b. Learning opportunity	2	8	3	0	0
c. Meeting times and duration of WG	3	11	1	0	0
e. Leadership by JICA experts	7	6	1	0	1

Question 9 Seminars: Please evaluate your experience when you participated in any of the seminars.

	Fully Achieved	Achieved	Partly Achieved	Not Achieved	Uncertain / No Answer
a. Number of participants	5	7	2	0	1
b. Seminar contents	7	5	2	0	1
c. Presenters with presentation materials	7	5	2	0	1
d. Seminar intervals	7	5	2	0	1

28

خلاصة الاجتماع الخامس للجنة التنسيق المشتركة

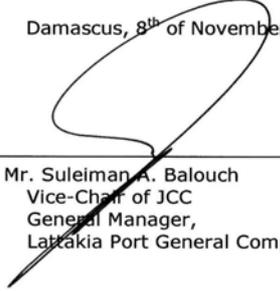
**CONCLUSION**  
of  
**The Fifth Joint Coordinating Committee**  
for  
**The Modernization of Cargo Transportation Project**  
in  
**The Syrian Arab Republic**

The fifth meeting of the Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") for the Modernization of Cargo Transportation Project (hereinafter referred to as "the Project") in the Syrian Arab Republic was held in Damascus on the 8<sup>th</sup> of November 2009.

At the meeting, the Project Completion Report, which described all the activities having been conducted by LPGC and the JICA Project Team throughout the Project, was presented and discussed.

After the discussions, the fifth JCC meeting agreed upon the Project Completion Report without any amendments.

Damascus, 8<sup>th</sup> of November, 2009

  
Mr. Suleiman A. Balouch  
Vice-Chair of JCC  
General Manager,  
Latakia Port General Company

## 4. مدخلات المشروع

## 1-4. المدخلات من الجانب الياباني

قام الجانب الياباني خلال عامي المشروع بتقديم المدخلات التالية:

## (1) مدخلات الخبراء اليابانيين

يبين الجدول التالي عدد مدخلات الشخص الشهرية للخبراء اليابانيين في كل عام من أعوام العمل بالمشروع.

## الجدول 4: عدد مدخلات الشخص الشهرية

المجموع	السنة المالية			اسم الخبير	حقل الخبرة
	2009	2008	2007		
16.0	5.5	7.5	3.0	سوسومو ناروسي	المستشار الرئيسي الإدارة المرفئية
5.7	0.7	2.5	2.5	شينيتشي تيزوكا	العمليات المرفئية 1 (محطة الحاويات)
10.3	3.8	5.0	1.5	كاتسوهيتو ساكا ماساكازو أوكونو	العمليات المرفئية 2 (محطة البضائع العامة)
8.3	3.8	3.0	1.5	ماساو إيتشينوزي	تناول البضائع
9.0	1.5	4.0	3.5	ميشيهارو نوسي	التحليل المالي
2.0	0	1.0	1.0	هيروشي ياماساكي	النظام المحاسبي
6.9	3.8	3.0	0	هيرونوبو شيراتسوتشي	التخطيط المرفئي
2.0	2.0	0	0	تادا هيكو كاوادا	المرافق المرورية
60.2	21.2	26.0	13.0	المجموع	

## جدول 5: مدة المدخلات

المرحلة	الاسم	المجال	الفترة
العمل في اليابان	سوسومو ناروسي	المستشار الرئيسي / الإدارة المرفئية	2007 11/11 – 11/7
	ميشيهارو نوسي	التحليل المالي	2007 11/11 – 11/7
بدء العمل في سورية	سوسومو ناروسي	المستشار الرئيسي / الإدارة المرفئية	2007 12/11 – 11/12
	ميشيهارو نوسي	التحليل المالي	2007 12/11 – 11/12
العمل في اليابان 2	سوسومو ناروسي	المستشار الرئيسي / الإدارة المرفئية	2007 12/21 – 12/12
	ميشيهارو نوسي	التحليل المالي	2007 12/21 – 12/12
فترة العمل الأولى في سورية	سوسومو ناروسي	المستشار الرئيسي / الإدارة المرفئية	2008 2/19 – 1/6
	شينيشي تيزوكا	العمليات المرفئية 1 (محطة الحاويات)	2008 2/19 – 1/6
	كاتسو هيتو ساكا	العمليات المرفئية 2 (البضائع العامة)	2008 2/19 – 1/6
	ماساو إيتشينوزي	تناول البضائع	2008 3/12 – 1/28
	ميشيهارو نوسي	التحليل المالي	2008 3/12 – 1/28
	هيروشي ياماساكي	الحسابات المرفئية	2008 3/12 – 1/28
فترة العمل الثانية في سورية	سوسومو ناروسي	المستشار الرئيسي / الإدارة المرفئية	2008 6/25 – 5/12
	شينيشي تيزوكا	العمليات المرفئية 1 (محطة الحاويات)	2008 8/22 – 7/9
	كاتسو هيتو ساكا	العمليات المرفئية 2 (البضائع العامة)	2008 7/11 – 5/28
	ماساو إيتشينوزي	تناول البضائع	2008 8/22 – 7/4
	ميشيهارو نوسي	التحليل المالي	2008 8/22 – 7/4
	هيرونوبو شيراتسوتشي	التخطيط المرفئي	2008 7/11 – 5/28
العمل في اليابان 3	سوسومو ناروسي	المستشار الرئيسي / الإدارة المرفئية	2008 9/13 – 8/25
	سوسومو ناروسي	المستشار الرئيسي / الإدارة المرفئية	2008 12/5 – 10/8
	شينيشي تيزوكا	العمليات المرفئية 1 (محطة الحاويات)	2008 11/13 – 10/15
	كاتسو هيتو ساكا	العمليات المرفئية 2 (البضائع العامة)	2008 12/5 – 10/7
	ماساو إيتشينوزي	تناول البضائع	2008 12/5 – 10/27
	ميشيهارو نوسي	التحليل المالي	2008 12/5 – 10/22
فترة العمل الثالثة في سورية	هيروشي ياماساكي	الحسابات المرفئية	2008 11/13 – 10/15
	سوسومو ناروسي	المستشار الرئيسي / الإدارة المرفئية	2009 1/22 – 1/13
	سوسومو ناروسي	المستشار الرئيسي / الإدارة المرفئية	2009 3/13 1/27
	كاتسو هيتو ساكا	العمليات المرفئية 2 (البضائع العامة)	2009 3/13 – 2/2
	ميشيهارو نوسي	التحليل المالي	2009 2/25 – 1/27
	هيرونوبو شيراتسوتشي	التخطيط المرفئي	2009 3/13 – 1/27
فترة العمل الرابعة في سورية	سوسومو ناروسي	المستشار الرئيسي / الإدارة المرفئية	2009 5/16 – 4/27
	شينيشي تيزوكا	العمليات المرفئية 1 (محطة الحاويات)	2009 8/20 – 6/12
	كاتسو هيتو ساكا	العمليات المرفئية 2 (البضائع العامة)	2009 5/24 – 5/5
	ماساكازو أوكونو	العمليات المرفئية 2 (البضائع العامة)	2009 6/20 – 4/27
	ماساو إيتشينوزي	تناول البضائع	2009 8/22 – 7/24
	ميشيهارو نوسي	التحليل المالي	2009 6/20 – 4/27
	هيرونوبو شيراتسوتشي	التخطيط المرفئي	2009 8/22 – 7/24
	تادا هيكو كاوادا	المرافق المرورية	2009 7/30 – 6/16
	سوسومو ناروسي	المستشار الرئيسي / الإدارة المرفئية	2009 8/20 – 6/12
	سوسومو ناروسي	المستشار الرئيسي / الإدارة المرفئية	2009 7/11 – 6/12
العمل في اليابان 5	سوسومو ناروسي	المستشار الرئيسي / الإدارة المرفئية	2009 9/9 – 8/21
	سوسومو ناروسي	المستشار الرئيسي / الإدارة المرفئية	2009 11/11 – 9/28
	ماساكازو أوكونو	العمليات المرفئية 2 (البضائع العامة)	2009 11/11 – 10/13
	ماساو إيتشينوزي	تناول البضائع	2009 10/27 – 9/28
	هيرونوبو شيراتسوتشي	التخطيط المرفئي	2009 11/11 – 9/28
	تادا هيكو كاوادا	المرافق المرورية	2009 10/27 – 9/28
العمل في اليابان 6	سوسومو ناروسي	المستشار الرئيسي / الإدارة المرفئية	2009 11/21 – 11/12

## (2) مدخلات التجهيزات

زودت جايبا المشروع بتجهيزات العمل الأساسية كما أمنت بعض التجهيزات لفرق العمل ومنها معدات لتناول البضائع العامة وعداد اهتزازات وتجهيزات سلامة وأمان. وتبين الجداول التالية هذه التجهيزات المقدمة للمشروع.

## الجدول 6: التجهيزات الأساسية

التجهيزات	العدد	السعر (دولار أمريكي)
أجهزة حاسب شخصية	4	2851
طابعة ليزيرية ملونة	2	8210
آلة ناسخة	1	1915
جهاز إسقاط	1	960
شاشة	1	202
جهاز فاكس	1	191.5

## الجدول 7: تجهيزات فرق العمل (1)

التجهيزات	العدد	تاريخ التوريد	فريق العمل	القيمة بالدين
معدات تناول*	8	آب 2009	العمليات	377,200
أسلاك أحزمة				
أسلاك شبكة	2	آب 2009	العمليات	228,090
عداد اهتزاز رقمي**	1	تشرين الأول 2009	الصيانة	579,000

\* تحتفظ بها مديرية العمليات  
\*\* تحتفظ بها المديرية الفنية

## الجدول 8: تجهيزات فرق العمل (2)

التجهيزات	العدد	تاريخ التوريد	فريق العمل	القيمة بالليرة السورية
بدلة عمل	20	تشرين الأول 2009	السلامة	30,000
قفاز	20	تشرين الأول 2009	السلامة	7,000
صدرية عاكسة	20	تشرين الأول 2009	السلامة	26,000
خوذة	20	تشرين الأول 2009	السلامة	16,000
حذاء سلامة	20	تشرين الأول 2009	السلامة	56,000

**(3) تدريب النظراء**

تم تدريب النظراء في اليابان باشتراك ثلاثة من مدراء الشركة العامة لمرافأ اللاذقية خلال صيف عام 2008. كما قام فريق خبراء المشروع بالاشتراك مع مجموعة من الموظفين النظراء برحلة تقنية استطلاعية إلى مرافأ العقبة في الأردن. وفيما يلي تفاصيل أخرى حول هذا التدريب:

**(1) تدريب النظراء في اليابان:**

- الفترة: من 30 آب 2008 ولغاية 14 أيلول 2008
- المتدربون: نعمان صاري (معاون المدير العام – مدير الاستثمار)  
عبد الستار عابدين (المدير المالي)  
جورج سليمان (المدير الفني)
- المواضيع: دراسة حالة عمليات البضائع، محاضرات حول النظم المالية المتقدمة (محاسبة الإدارة)، محاضرات حول نظم الصيانة المتقدمة (الصيانة الوقائية)، استطلاعات ميدانية.
- المكان: جايا، وزارة الأراضي والبنى التحتية والنقل، معهد تطوير المناطق الساحلية في العالم، مرافأ يوكوهاما، مرافأ ناغويا، مرافأ كوبي، مرافأ هاكاتا.

**(2) الرحلة التقنية الاستطلاعية إلى مرافأ العقبة:**

- الفترة: من 10 تشرين الثاني 2008 ولغاية 14 تشرين الثاني 2008
- المتدربون: أسامة مشيش (مدير التخطيط)  
حنا اسكاف (مدير الحسابات)  
بسام فضة (مديرية الاستثمار والعمليات)  
نظام عابدين (مديرية الاستثمار والعمليات)  
كميل جرجي (مديرية الشؤون الفنية)  
سلاف محمود (مديرية الإنشاءات)
- المواضيع: دراسة حالة محطة حاويات متطورة، عمليات البضائع التقليدية، الإدارة المرفئية، استطلاعات ميدانية.
- المكان: مرافأ العقبة

## (4) نفقات أخرى

الجدول 9: نفقات أخرى (الوحدة: ألف ين ياباني)

المجموع	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	سنة العقد
		نيسان 2009 تشرين 2009	نيسان 2008 آذار 2008	تشرين 1 2007 آذار 2008
<b>22,295</b>	9,771	9,093	3,431	نفقات تشغيلية عامة
<b>12,020</b>	4,137	5,686	2,197	نفقات شخصية
<b>1,500</b>	1,101	383	16	نفقات إمداد
<b>196</b>	0	196	0	نفقات سفر
<b>1,163</b>	979	56	128	نفقات انتقال واتصالات
<b>797</b>	537	213	47	نفقات طباعة مستندات
<b>6,249</b>	2,777	2,469	1,003	نفقات إستئجار (مكتب، سيارة ومرافق ذات صلة)
<b>368</b>	241	90	37	نفقات تدريب
<b>1066</b>	1,066	0	0	نفقات التزود بالتجهيزات
<b>1,631</b>	0	0	1,631	نفقات التجهيزات (الطابعات، الحواسيب، إلخ)
<b>1,237</b>	1,217	0	20	تكاليف نقل التجهيزات
<b>1,901</b>	1,325	351	225	نفقات كتابة التقارير
<b>9,385</b>	0	0	9,385	الاستشاري المحلي
<b>2,420</b>	0	2,420	0	التدريب في اليابان
<b>39,935</b>	<b>13,379</b>	<b>11,864</b>	<b>14,692</b>	<b>المجموع</b>

**5) استخدام الاستشاري المحلي**

تعاقد الخبراء خلال تنفيذ المشروع مع استشاري محلي للقيام باستطلاع ميداني بهدف جمع المعلومات والمعطيات. ويبين الجدول التالي تفاصيل أكثر عن هذا العقد:

**الجدول 10: الخطوط العامة لعمل الاستشاري المحلي**

مبلغ العقد	المتعاقد	الفترة	الموضوع
57,500 يورو	المركز المحاسبي المتكامل ساحة القصور، دمشق، سورية	كانون الثاني - آذار 2008 (حوالي شهرين)	استطلاع حول عمليات مرفأ اللاذقية <ul style="list-style-type: none"> <li>• استطلاع عمليات تناول البضائع في مرفأ اللاذقية</li> <li>• استطلاع الحركة المرورية في مرفأ اللاذقية</li> <li>• استطلاع واقع الصيانة للمرافق المرفئية في مرفأ اللاذقية</li> </ul>

**2-4. المدخلات من الجانب السوري****1) لجنة التنسيق المشتركة**

ترأس السيد وزير النقل الدكتور يعرب بدر اجتماعات لجنة التنسيق المشتركة وفي حال غيابه ترأس السيد المدير العام سليمان بالوش الاجتماعات.

**الجدول 11: أعضاء لجنة التنسيق المشتركة من الجانب السوري**

الرقم	الاسم	المنصب	الجهة
1	الدكتور يعرب بدر	رئيس اللجنة - وزير النقل	وزارة النقل
2	السيد سليمان بالوش	نائب الرئيس - المدير العام	الشركة العامة لمرفأ اللاذقية
3	السيد حسام النجار	مدير النقل	هيئة تخطيط الدولة
4	السيد شهدات حيدر	مدير الجمارك	مديرية جمارك اللاذقية
5	السيد عبد القادر صبرة	رئيس الغرفة	غرفة الملاحة البحرية السورية
6	السيد نعمان صاري*	معاون المدير العام - مدير الاستثمار	الشركة العامة لمرفأ اللاذقية
7	السيد أسامة مشيش	معاون المدير العام - مدير التخطيط	الشركة العامة لمرفأ اللاذقية

\* من الاجتماع الأول وحتى الاجتماع الرابع

## (2) النظراء

لقد تم تشكيل العديد من الفرق النظرية وفرق العمل في الشركة العامة لمرافأ اللاذقية بهدف تنفيذ المشروع وبيين الجدول التالي أعضاء تلك الفرق:

## الجدول 12: الفرق النظرية في الشركة العامة لمرافأ اللاذقية

الموقع في الفريق	المديرية	الإسم
<b>الفريق الأول (15 كانون الثاني 2008 – 11 تشرين الثاني 2009)</b>		
رئيس	المدير العام للشركة العامة لمرافأ اللاذقية	سليمان بالوش
عضو	مدير الاستثمار والعمليات (معاون المدير العام)	نعمان صاري
=	مدير التخطيط (معاون المدير العام – المنسق العام للمشروع)	أسامة مشيش
=	مدير الشؤون المالية	عبد الستار عابدين
=	مدير الحسابات	حنا اسكاف
=	مدير التدريب والتأهيل	بشار خدام
=	مدير الشؤون الفنية	جورج سليمان
<b>الفريق الثاني (15 كانون الثاني 2008 – 11 تشرين الثاني 2009)</b>		
عضو	الحسابات	رامز زريقة
=	الاستثمار والعمليات	بسام فضة
=	الاستثمار والعمليات	نظام عابدين
=	الاستثمار والعمليات	أيمن ميهوب
=	الشؤون الفنية	كميل جرجي
=	الشؤون الفنية	مازن ديبه
=	الشؤون الفنية	موسى شماط
=	المعلوماتية	إيهاب ديباجة
=	الإنشاءات	سلاف محمود
<b>فريق عمل إعادة تطوير المرفأ 2008 (19 حزيران – 14 آب 2008)</b>		
رئيس	مدير التخطيط	أسامة مشيش
عضو	مدير التدريب والتأهيل	بشار خدام
=	التخطيط	مي ديب
=	التخطيط	ريما الزعلاوي
=	الاستثمار والعمليات	أيمن ميهوب
=	الاستثمار والعمليات	ياسر العجي
=	الإنشاءات	سلاف محمود
=	الإنشاءات	رجاء حسن
<b>التدريب حول التخطيط المرفئي 2009 (10 شباط – 24 شباط 2009)</b>		
عضو	مدير التخطيط	أسامة مشيش
=	التخطيط	مي ديب

=		التخطيط	ريما الزعلاوي
=		التخطيط	ابتسام مسلم
=		التخطيط	فيفيان خيربك
=		التخطيط	منى مورللي
=		التخطيط	نغم أبو حسين
=		الشؤون الفنية	كميل جرجي
=		الشؤون الفنية	لميس خدام
=		الاستثمار والعمليات	بسام فضة
=		الاستثمار والعمليات	باسل ونوس
=		الإنشاءات	سلاف محمود
=		المعلوماتية	إيهاب ديباجة
<b>فرق عمل القضايا الملحة</b>			
<b>إعادة تأهيل الرصف والتعبيد (11 آذار 2009 – 11 تشرين الثاني 2009)</b>			
رئيس		الإنشاءات	خالد حور / عصام مريشة
عضو		الإنشاءات	عصام مريشة
=		الإنشاءات	معين ظريفة
=		الإنشاءات	سلاف محمود
=		الإنشاءات	سليم غاوي
=		الإنشاءات	وسيم غانم
<b>إدخال نظام الصيانة الوقائية (11 آذار 2009 – 11 تشرين الثاني 2009)</b>			
رئيساً		الشؤون الفنية	جورج سليمان
عضواً		الشؤون الفنية	مروان السيد
=		الشؤون الفنية	كميل جرجي
=		الشؤون الفنية	فراس يونس
=		الشؤون الفنية	لميس خدام
=		الشؤون الفنية	ناهد الحجري
=		الشؤون الفنية	تيسير دواي
=		الشؤون الفنية	أسامة العبد
<b>تحسين عمليات البضائع التقليدية (11 آذار 2009 – 11 تشرين الثاني 2009)</b>			
رئيساً		مدير الاستثمار والعمليات	نعمان صاري / أمجد سليمان
عضواً		الاستثمار والعمليات	مجد عثمان
=		الاستثمار والعمليات	عمار الأسد
=		الاستثمار والعمليات	بسام فضة
<b>تحسين السلامة المرورية (11 آذار 2009 – 11 تشرين الثاني 2009)</b>			

رئيساً	المدير العام	سليمان بالوش
عضواً	مدير التخطيط	أسامة مشيش
=	مدير التدريب والتأهيل	بشار خدام
=	الاستثمار والعمليات	مجد عثمان
=	رئيس الأطباء	مالك حداد
=	معاون رئيس الضابطة المرفئية	ربيع حجار
=	الشؤون الفنية	نضال دباغ
=	الإنشاءات	ربيعة اسكيف
<b>نظام التحكم بميزانية النفقات (11 آذار 2009 – 11 تشرين الثاني 2009)</b>		
رئيساً	مدير الشؤون المالية	عبد الستار عابدين
عضواً	الحسابات	هناء البدري
=	الشؤون المالية	صفا بله
=	التخطيط	منى مورلي
<b>التخطيط المرفئي (11 آذار 2009 – 11 تشرين الثاني 2009)</b>		
رئيساً	مدير التخطيط	أسامة مشيش
عضواً	التخطيط	مي ديب
=	التخطيط	ريما زعللوي
=	الإنشاءات	نادين اسماعيل
=	الاستثمار والعمليات	مازن ديبه
<b>التدريب (7 تشرين الأول 2009 – 11 تشرين الثاني 2009)</b>		
رئيساً	مدير التدريب والتأهيل	بشار خدام
عضواً	التدريب	بهاء جعفر
=	التدريب	فردوس أبو الشملات
=	التدريب	عاطف قاضون
=	الإنشاءات	سلاف محمود
=	الشؤون الفنية	يونس القصير
=	الشؤون الفنية	نضال دباغ
=	الحسابات	هناء البدري
=	الاستثمار والعمليات	مجد عثمان
=	التخطيط	ريما زعللوي

## الجدول 13: قائمة بأسماء النظراء

رقم	الاسم	الجهة	الموقع	مدة المشاركة
1	سليمان بالوش	المدير العام للشركة العامة لمرفأ اللاذقية	الفريق النظير الأول (رئيس)	15 ك2 08 - 11 ت2 09
			فريق عمل السلامة (رئيس)	7 آذار 08 - 11 ت2 09
2	نعمان صاري	مدير الاستثمار والعمليات (معاون المدير العام)	الفريق النظير الأول	15 ك2 08 - 30 أيلول 09
			فريق عمل العمليات (رئيس)	7 آذار 08 - 30 أيلول 09
3	أسامة مشيش	مدير التخطيط (معاون المدير العام) (المنسق العام للمشروع)	الفريق النظير الأول	15 ك2 08 - 11 ت2 09
			فريق عمل إعادة تطوير المرفأ	19 حزيران - 14 آب 08
			التدريب حول التخطيط المرفئي	10 شباط - 24 شباط 09
			فريق عمل السلامة	7 آذار 09 - 11 ت2 09
4	عبد الستار عابدين	المدير المالي	الفريق النظير الأول	15 ك2 08 - 11 ت2 09
			فريق العمل المالي (رئيس)	7 آذار 09 - 11 ت2 09
5	حنا اسكاف	مدير الحسابات	الفريق النظير الأول	15 ك2 08 - 11 ت2 09
6	بشار خدام	مدير التدريب والتأهيل	الفريق النظير الأول	15 ك2 08 - 11 ت2 09
			فريق عمل إعادة تطوير المرفأ	15 ك2 08 - 11 ت2 09
			فريق عمل السلامة	7 آذار 08 - 11 ت2 09
			فريق عمل التدريب (رئيس)	7 ت1 09 - 11 ت2 09
7	جورج سليمان	المدير الفني	الفريق النظير الأول	15 ك2 08 - 11 ت2 09
			فريق عمل الصيانة (رئيس)	7 آذار 09 - 11 ت2 09
8	رامز زريقة	مديرية الحسابات	الفريق النظير الثاني	15 ك2 08 - 11 ت2 09
9	بسام فضة	مديرية الاستثمار والعمليات	الفريق النظير الثاني	15 ك2 08 - 11 ت2 09
			التدريب حول التخطيط المرفئي	10 شباط - 24 شباط 09
			فريق عمل العمليات	7 آذار 09 - 11 ت2 09
10	نظام عابدين	مديرية الاستثمار والعمليات	الفريق النظير الثاني	15 ك2 08 - 11 ت2 09
11	أيمن ميهوب	مديرية الاستثمار والعمليات	الفريق النظير الثاني	15 ك2 08 - 11 ت2 09
			فريق عمل إعادة تطوير المرفأ	19 حزيران - 14 آب 09
12	كميل جرجي	المديرية الفنية	الفريق النظير الثاني	15 ك2 08 - 11 ت2 09
			التدريب حول التخطيط المرفئي	10 شباط - 24 شباط 09
			فريق عمل الصيانة	7 آذار 09 - 11 ت2 09
13	مازن ديبه	مديرية الاستثمار والعمليات	الفريق النظير الثاني	15 ك2 08 - 30 أيلول 09
			فريق عمل التخطيط	7 آذار 09 - 30 أيلول 09
14	موسى شماط	المديرية الفنية	الفريق النظير الثاني	15 ك2 08 - 11 ت2 09

22 شهر	15 ك2 08 - 11 ت2 09	الفريق النظير الثاني	مديرية المعلوماتية	إيهاب ديباجة	15
	10 شباط - 24 شباط 09	التدريب حول التخطيط المرفئي			
22 شهر	15 ك2 08 - 11 ت2 09	الفريق النظير الثاني	مديرية الإنشاءات	سلاف محمود	16
	19 حزيران - 14 آب 09	فريق عمل إعادة تطوير المرفأ			
	10 شباط - 24 شباط 09	التدريب حول التخطيط المرفئي			
	7 آذار 09 - 11 ت2 09	فريق عمل الرصف والتعبيد			
	7 ت1 09 - 11 ت2 09	فريق عمل التدريب			
11 شهر	19 حزيران - 14 آب 09	فريق عمل إعادة تطوير المرفأ	مديرية التخطيط	مي ديب	17
	10 شباط - 24 شباط 09	التدريب حول التخطيط المرفئي			
	7 آذار 09 - 11 ت2 09	فريق عمل التخطيط			
11 شهر	19 حزيران - 14 آب 09	فريق عمل إعادة تطوير المرفأ	مديرية التخطيط	ريما زعللوي	18
	10 شباط - 24 شباط 09	التدريب حول التخطيط المرفئي			
	7 آذار 09 - 11 ت2 09	فريق عمل التخطيط			
	7 ت1 09 - 11 ت2 09	فريق عمل التدريب			
2 شهر	19 حزيران - 14 آب 09	فريق عمل إعادة تطوير المرفأ	مديرية الاستثمار والعمليات	ياسر العجي	19
2 شهر	19 حزيران - 14 آب 09	فريق عمل إعادة تطوير المرفأ	مديرية الإنشاءات	رجاء حسن	20
1 شهر	10 شباط - 24 شباط 09	التدريب حول التخطيط المرفئي	مديرية التخطيط	ابناسم مسلم	21
1 شهر	10 شباط - 24 شباط 09	التدريب حول التخطيط المرفئي	مديرية التخطيط	فيفيان خيربك	22
9 أشهر	10 شباط - 24 شباط 09	التدريب حول التخطيط المرفئي	مديرية التخطيط	منى موريللي	23
	7 آذار 09 - 11 ت2 09	فريق عمل المالية			
1 شهر	10 شباط - 24 شباط 09	التدريب حول التخطيط المرفئي	مديرية التخطيط	نغم أبو حسين	24
9 أشهر	10 شباط - 24 شباط 09	التدريب حول التخطيط المرفئي	المديرية الفنية	لميس خدام	25
	7 آذار 09 - 11 ت2 09	فريق عمل الصيانة			
1 شهر	10 شباط - 24 شباط 09	التدريب حول التخطيط المرفئي	مديرية الاستثمار والعمليات	باسل ونوس	26
8 أشهر	7 آذار 09 - 11 ت2 09	فريق عمل الرصف والتعبيد	مدير الإنشاءات	عصام مريشة (خالد حور)	27
	7 آذار 09 - 11 ت2 09	فريق عمل الرصف والتعبيد			
8 أشهر	7 آذار 09 - 11 ت2 09	فريق عمل الرصف والتعبيد	مديرية الإنشاءات	عصام مريشة	28
8 أشهر	7 آذار 09 - 11 ت2 09	فريق عمل الرصف والتعبيد	مديرية الإنشاءات	معين ظريفة	29
8 أشهر	7 آذار 09 - 11 ت2 09	فريق عمل الرصف والتعبيد	مديرية الإنشاءات	سليم غاوي	30
8 أشهر	7 آذار 09 - 11 ت2 09	فريق عمل الرصف والتعبيد	مديرية الإنشاءات	وسيم غانم	31
8 أشهر	7 آذار 09 - 11 ت2 09	فريق عمل الصيانة	المديرية الفنية	مروان السيد	32
8 أشهر	7 آذار 09 - 11 ت2 09	فريق عمل الصيانة	المديرية الفنية	فراس يونس	33
8 أشهر	7 آذار 09 - 11 ت2 09	فريق عمل الصيانة	المديرية الفنية	ناهد الحجى	34
8 أشهر	7 آذار 09 - 11 ت2 09	فريق عمل الصيانة	المديرية الفنية	تيسير دواي	35
8 أشهر	7 آذار 09 - 11 ت2 09	فريق عمل الصيانة	المديرية الفنية	أسامة العبيد	36

8 أشهر	7 آذار 09 - 11 تم 09	فريق عمل العمليات	معاون مدير الاستثمار	مجد عثمان	37
	7 آذار 09 - 11 تم 09	فريق عمل السلامة			
	7 تم 09 - 11 تم 09	فريق عمل التدريب			
8 أشهر	7 آذار 09 - 11 تم 09	فريق عمل العمليات	مديرية الاستثمار والعمليات	عمار الأسد	38
8 أشهر	7 آذار 09 - 11 تم 09	فريق عمل السلامة	رئيس الأطباء	مالك حداد	39
8 أشهر	7 آذار 09 - 11 تم 09	فريق عمل السلامة	معاون رئيس الضابطة	ربيع حجار	40
8 أشهر	7 آذار 09 - 11 تم 09	فريق عمل السلامة	المديرية الفنية	نضال دباغ	41
	7 تم 09 - 11 تم 09	فريق عمل التدريب			
8 أشهر	7 آذار 09 - 11 تم 09	فريق عمل السلامة	مديرية الإنشاءات	ربيعة اسكيف	42
8 أشهر	7 آذار 09 - 11 تم 09	فريق عمل المالية	مديرية الحسابات	هناء البدري	43
	7 تم 09 - 11 تم 09	فريق عمل التدريب			
8 أشهر	7 آذار 09 - 11 تم 09	فريق عمل المالية	مديرية المالية	صفاء بله	44
8 أشهر	7 آذار 09 - 11 تم 09	فريق عمل التخطيط	مديرية الإنشاءات	نادين اسماعيل	45
2 شهر	7 تم 09 - 11 تم 09	فريق عمل التدريب	مديرية التدريب	بهاء جعفر	46
2 شهر	7 تم 09 - 11 تم 09	فريق عمل التدريب	مديرية التدريب	فردوس أبو الشملات	47
2 شهر	7 تم 09 - 11 تم 09	فريق عمل التدريب	مديرية التدريب	عاطف قاضون	48
2 شهر	7 تم 09 - 11 تم 09	فريق عمل التدريب	مديرية التدريب	يونس القصير	49

576 شهراً

المجموع

## 5. نتائج المشروع

## 5-1. المحاضرات والندوات

قام فريق الخبراء بإلقاء العديد من المحاضرات وعقد الندوات من أجل نقل المعرفة والخبرة لموظفي الشركة العامة لمرافأ اللاذقية. تم إلقاء المحاضرات بشكل أساسي على أعضاء من الفرق النظرية من أجل تزويدهم بالمعارف والمهارات الأساسية في مواضيع محددة كالإدارة المرفئية والعمليات والتحكم بحركة المرور والإدارة المالية وصيانة التجهيزات والتخطيط المرفئي.

ولقد تم عقد أربع ندوات تقنية أيضاً لموظفي الشركة العامة لمرافأ اللاذقية عامة وغطت مواضيع هذه الندوات مجالات أوسع من تلك التي طرحتها المحاضرات.

ويبين الجدول أدناه مواضيع ومحتويات تلك المحاضرات والندوات:

## الجدول 14: المخطط العام للمحاضرات

التاريخ	المجال	المواضيع	الحضور	المحاضرون
14 تشرين الأول	الإدارة المرفئية	انطلاق البرنامج ولمحة عامة عنه التخطيط المرفئي الاستراتيجي - نظرية التخطيط -	الفريق 1 و 2 فريق عمل التخطيط	ناروسي
14 تشرين الأول	الإدارة المرفئية	التخطيط المرفئي الاستراتيجي - التخطيط في مرافأ اللاذقية - (خطط إعادة تطوير المرافأ وإنشاء مرافأ جديد)	الفريق 1 و 2 فريق عمل التخطيط	ناروسي شيراتسوتشي
21 تشرين الأول	العمليات والتشغيل	عمليات الحاويات بشكل عام	فريق 2 وطاقم مديرية العمليات والاستثمار	تيزوكا
21 تشرين الأول	العمليات والتشغيل	عمليات الحاويات بشكل عام	فريق 2 وطاقم مديرية العمليات والاستثمار	تيزوكا
23 تشرين الأول	الإدارة المرفئية	قضايا إدارية أخرى (تخصيص الأرصفة، الخدمة المرفئية، إلخ) ومقدمة حول نظام المعلوماتية	الفريق 1 و 2	ناروسي
23 تشرين الأول	حركة المرور المرفئية	الوضع الراهن وتحسين حركة المرور	فريق 2 وطاقم مديريات العمليات والاستثمار والتخطيط والضابطة	سাকা
28 تشرين الأول	العمليات والتشغيل (بضائع عامة)	عمليات البضائع العامة وأمثلة معمول بها في اليابان	فريق 2 وطاقم مديرية العمليات والاستثمار	تيزوكا سাকা
28 تشرين الأول	المالية	تحديات النظام المحاسبي والمالي الحالي للشركة العامة لمرافأ اللاذقية	الفريق 1 و 2 (السيد رامز)	نوسي
30 تشرين الأول	المالية	أمثلة عن الأنظمة المحاسبية المرفئية المعمول بها في عدد من المرفأء العالمية	الفريق 1 و 2 (السيد رامز)	نوسي ياماساكي
30 تشرين الأول	المالية	محاسبة الإدارة (1)	الفريق 1 و 2 (السيد رامز)	نوسي

ياماساكي				
ايتشينوزي	الفريق 2 وأطقم مديريات العمليات والفنية والتخطيط	الوضع الحالي والتحديات في وجه عمليات البضائع وصيانة التجهيزات	الصيانة	4 تشرين الثاني
ايتشينوزي	الفريق 2 وأطقم مديريات العمليات والفنية والتخطيط	التجهيزات التشغيلية اللازمة لتحسين الفعالية التشغيلية	الصيانة	الثاني
ساكا	فريق 2 وطاقت مديرية العمليات والاستثمار	الوضع الحالي وتحديات عمليات البضائع العامة	العمليات والتشغيل (بضائع عامة)	18 تشرين الثاني
ساكا	فريق 2 وطاقت مديرية العمليات والاستثمار	المنطقة الحرة ومحطة الحاويات الداخلية	العمليات والتشغيل (بضائع عامة)	الثاني
ساكا	الفريق 2 وأطقم مديرية العمليات والتخطيط والضابطة المرفئية	اقتراح خطة إدارة المرور في المرفأ	حركة المرور المرفئية	20 تشرين الثاني
ايتشينوزي	الفريق 2 وأطقم مديريات العمليات والفنية والتخطيط	تحسين صيانة التجهيزات والمعدات	الصيانة	الثاني
نوسي	الفريق 1 و2 (السيد رامز)	محاسبة الإدارة (2)	المالية	25 تشرين الثاني
نوسي	الفريق 1 و2 (السيد رامز)	سياسة وضع التعرفة	المالية	الثاني
ايتشينوزي	الفريق 2 وأطقم مديريات العمليات والفنية + رؤساء دوائر تشغيل الآليات وشعبة الحاويات	خطة توزيع القوى العاملة لتحسين عمليات الحاويات	الصيانة	27 تشرين الثاني
ايتشينوزي	الفريق 2 وأطقم مديريات العمليات والفنية والمعلوماتية والمالية والحسابات	تطوير إدارة التجهيزات ومن ضمنها نظام الصيانة المعلوماتي	الصيانة	الثاني
ناروسي	الفريق 1 فقط	الهيكلية التنظيمية للشركة العامة لمرفأ اللاذقية	الإدارة المرفئية	4 كانون الأول
ناروسي	الفريق 1 فقط	إدارة المرفأ المستقبلية للشركة العامة لمرفأ اللاذقية وختام البرنامج	الإدارة المرفئية	الأول
شير اتسوتشي	مدير التخطيط وموظفون من مديريات التخطيط والعمليات والإنشاءات	تقدير الطلب	التخطيط المرفئي	10 شباط
شير اتسوتشي	مدير التخطيط وموظفون من مديريات التخطيط والعمليات والإنشاءات	الاستطاعة المرفئية	التخطيط المرفئي	17 شباط

شيرا اتسوتشي	مدير التخطيط وموظفون من مديريات التخطيط والعمليات والإنشاءات	تخطيط استخدام المساحات الأرضية	التخطيط المرفئي	24 شباط
--------------	--	--------------------------------	-----------------	---------

## الجدول 15: المخطط العام للندوات

المشاركون	العرض التقديمي	التاريخ
السيد سليمان بالوش موظفي الشركة العامة لمرفأ اللاذقية خبراء جايكا	1. نظرة شاملة على المرفئ السورية (أسامة مشيش) 2. النقل بالحاويات من منظور عالمي (ميشهارو نوسي) 3. اتجاهات عمليات محطات الحاويات (شينيتشي تيزوكا) 4. نظرة شاملة على المرفئ والموانئ اليابانية (كاتسو هيتو ساكا)	الندوة الأولى 31 كانون الثاني 2008
السيد سليمان بالوش موظفي الشركة العامة لمرفأ اللاذقية السفارة اليابانية جايكا خبراء جايكا	1. الإدارة المرفئية من منظور عالمي ومضامين الإصلاح المؤسساتي (سوسومو ناروسي) 2. اتجاهات عمليات محطة الحاويات (ميشهارو نوسي) 3. تطوير الواجهة البحرية في العالم (هيرونوبو شيرا اتسوتشي)	الندوة الثانية 18 حزيران 2009
السيد سليمان بالوش موظفي الشركة العامة لمرفأ اللاذقية خبراء جايكا	1. سير عمل مشروع نقل المعرفة التقنية من قبل فريق خبراء جايكا (سوسومو ناروسي) 2. برنامج تدريب جايكا في اليابان (نعمان صاري) 3. رحلة استطلاعية تقنية إلى مرفأ العقبة (كميل جرجي)	الندوة الثالثة 1 كانون الأول 2008
السيد سليمان بالوش موظفي الشركة العامة لمرفأ اللاذقية السفارة اليابانية جايكا خبراء جايكا	1. تقرير حول فعاليات فرق العمل • فريق عمل الصيانة الوقائية (جورج سليمان) • فريق عمل إعادة الرصف والتعبيد (عصام مريشة) • فريق عمل التخطيط المرفئية (نادين اسماعيل) 2. تقرير ملخص عن المشروع	الندوة الرابعة

## 2-5. فعاليات فرق العمل

لقد تم اتخاذ قرار بناء على محضر اجتماع لجنة التنسيق المشتركة في آذار 2009 بتركيز جهود الخبراء ابتداء من ربيع عام 2009 على خطط العمل للقضايا الملحة في مرفأ اللاذقية وهي: إعادة تأهيل الرصف والتعبيد وإدخال نظام الصيانة الوقائية وتحسين جودة تناول البضائع التقليدية وتحسين السلامة في المرفأ والعمل بنظام التحكم بميزانية النفقات والتخطيط المرفئي. وبهذا غطت هذه القضايا الملحة مجالات التحسين الضروري للمرفأ من أجل رفع فعاليته بشكل عام. وفي مرحلة لاحقة من المشروع تمت إضافة موضوع التدريب وبناء القدرات كقضية سابعة ملحة بهدف إيجاد خطة بناء قدرات مستقبلية بعد انتهاء المشروع.

تشكلت فرق العمل بناء على هذا التوجه للتعامل مع هذه القضايا السبعة ولقد ترأس كل فريق من هذه الفرق مدير المديرية ذات الصلة ولقد ترأس المدير العام إحدى هذه الفرق. اجتمعت فرق العمل هذه عدة مرات وناقشت المواضيع من مختلف وجهات نظر بإشراف الخبراء. يلخص الجدول أدناه فعاليات ونشاطات فرق العمل بينما تقدم تقارير الفعاليات التي تم إعدادها من قبل كل فريق التفاصيل الكاملة لعمل الفريق وقد تم إلحاق هذه التقارير بالكتب والكراسات ذات الصلة.

## الجدول 16: المخطط العام لفعاليات فرق العمل

فريق العمل	خطوط الفعاليات العامة
الرصف والتعبيد	حدد فريق العمل بعد قيامه باستطلاعات ميدانية المناطق التي تحتاج لإعادة تأهيل. قام فريق العمل بعدها بتصنيف هذه المناطق حسب الأولوية وقام بإعداد خطة إعادة تأهيل. كما تم أيضاً اقتراح خطة مراقبة من أجل الصيانة اليومية.
الصيانة الوقائية	أعد فريق العمل مسودة معايير نظام الصيانة الوقائية بعد تحليل سجلات صيانة التجهيزات ذات الأولوية وفي ذات الوقت وخلال المضي بفعاليات الفريق تحسنت الحالة التشغيلية لبعض التجهيزات بشكل ملموس بفضل جهود فريق العمل
تناول البضائع التقليدية	اقترح فريق العمل بعد قيامه بالعمليات التجريبية باستخدام الأحزمة والشبكة التي قدمتها جايبكا الأنظمة التشغيلية الملائمة للبضائع العامة. كما تم أيضاً اقتراح تحسين عمليات المستودعات.
تحسين السلامة	أعد الفريق نموذجاً لقواعد السلامة في مرفأ اللاذقية بعد الرجوع لمدونة ممارسات منظمة العمل الدولية للسلامة في المرفأ. يغطي هذا النموذج قضايا السلامة المتعلقة بالعمليات المرفئية والحركة المرورية.
التحكم بالميزانية	ناقش فريق العمل نظام التحكم بميزانية النفقات كخطوة أولى لإدخال نظام محاسبة الإدارة. سيتم عرض تقرير شهري حول ميزانية الإنفاق في واحد من اجتماعات الإدارة الأسبوعية
التخطيط المرفئي	عمل الفريق بعد تفصيل بعض منهجيات تقدير الاستطاعة في المرفأ على تقدير استطاعة المرافق الحالية في مرفأ اللاذقية في ظل بعض الافتراضات الملائمة وتوصل إلى نتيجة 14.5 مليون طن في العام.
الموارد البشرية	أعد فريق العمل مسودة المناهج التدريبية لعام 2010 ودرس الممارسات العامة لوضع المناهج التدريبية كما ناقش توصيات تحسين البرامج التدريبية في الشركة العامة لمرفأ اللاذقية.

### 3-5. خطة بناء القدرات

لدى الشركة العامة لمرافأ اللاذقية في الوقت الراهن نظاماً جيداً لتدريب وتأهيل أطقم العاملين فيها فقد زودت خلال عام 2009 موظفيها بحوالي 60 دورة تدريبية غطت الكثير من المجالات الفنية كتشغيل الآليات على سبيل المثال بالإضافة لمجالات التدريب الأساسية كاللغة الإنكليزية والمعلوماتية. وفي ظل هذه الظروف لا يعد البدء بوضع أي خطط بناء قدرات من الصفر ضرورياً. تكمن الناحية الهامة إذاً في مراجعة وتنقيح أساليب وضع البرامج التدريبية الحالية وإضافة بعض الدورات التي لايمكن الاستغناء عنها.

يجب إدخال نظام تقييم مابعد التدريب إلى عمل مديرية التدريب حيث أنها حالياً لا تعمل على تقييم نتائج التدريب المنجز. وقد كان القرار بوجود إدخال نظام التقييم هذا في العام 2010 وبهذا تنعكس نتائجه عند تدارس التدريب اللاحق. والناحية الأخرى التي يجب أخذها بعين الاعتبار هي عدم وضوح أهداف التدريب بشكل كافٍ بسبب غياب استراتيجية مؤسساتية في الشركة العامة لمرافأ اللاذقية. وكما يقترح كتاب الإدارة المرفئية فإن على الشركة وضع رؤية مستقبلية واضحة واستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل ويجب على أهداف التدريب حينها اتباع هذه الاستراتيجيات عند إعداد خطط التدريب. وبهذا يفصل كتاب الإدارة المرفئية برنامجاً تدريبياً أو خطة بناء القدرات للعام 2010 مع أخذ الاعتبارات الضرورية أعلاه في الحسبان.

### 4-5. المراقبة

قام خبراء جايكا بالقيام بأعمال مراقبة من أجل تقييم تقدم بناء قدرات النظراء في الشركة العامة لمرافأ اللاذقية. وقد غطت عملية المراقبة هذه البنود التالية:

- بنود هيكلية تصنيف العمل (WBS) والتي نفذها النظراء السوريون بشكل أساسي تحت إشراف خبراء جايكا.
  - قام بداية خبراء جايكا كل حسب اختصاصه بتقييم النظراء ومن ثم أعطى المستشار الرئيسي للمشروع العلامات النهائية.
- التقييم ما بعد المحاضرات
  - قام المحاضرون (خبراء جايكا) بداية بتقييم النظراء خلال المحاضرات ومن ثم أعطى المستشار الرئيسي للمشروع العلامات النهائية.
- المؤشرات الشاملة

❖ التقييم من خلال عملية هيكليات تصنيف العمل  
النتائج 1: "تحقيق الإدارة والتشغيل الملائمين للمرفأ"

ملاحظات	التقييم					منظور التقييم	بنود العمل
	5	4	3	2	1		
	●					فهم الحاجات*1	1-1-1-1-1 تقييم نظام معلومات البضائع المرفئية
	●					فهم المنهجيات*2	
	●					تقييم الإنجاز*3	
	●					التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	2-1-1-1-1 تقييم نظام معلومات مواقع البضائع
	●					فهم المنهجيات	
		●				تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	1-1-2-1-1 تقييم نظام تعيين الأرصفة
	●					فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	1-1-3-1-1 تقييم نظام تعيين البضائع
		●				فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	2-1-4-1-1 الوقوف على الوضع الراهن للخدمات المرفئية
	●					فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	1-1-5-1-1 دراسة الهيكلية التنظيمية الحالية
	●					فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	2-1-5-1-1 دراسة مستويات التوظيف
		●				فهم المنهجيات	
		●				تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
		●				فهم الحاجات	2-1-6-1-1 دراسة القوانين والتشريعات المرفئية
		●				فهم المنهجيات	

		●				تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
		●				فهم الحاجات	1-1-7-1-1 دراسة خطط التطوير المرفئي
		●				فهم المنهجيات	
		●				تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
		●				فهم الحاجات	
		●				فهم المنهجيات	2-1-7-1-1 دراسة القضايا المحيطة بالتطوير المرفئي
		●				تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
		●				فهم الحاجات	
		●				فهم المنهجيات	1-2-7-1-1 الوقوف على حاجات إعادة تطوير المرفأ
		●				تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
		●				فهم الحاجات	
4*		●				تقييم جلسات التدريب	1-2-1 التدريب
		●				فهم الحاجات	3-1 تنفيذ خطة العمل (التخطيط المرفئي)
		●				فهم المنهجيات	
		●				تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
		●				فهم الحاجات	1-3-1 تقدير استطاعة خطة مرفأ اللاذقية المستقبلية
		●				فهم المنهجيات	
		●				تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
		●				فهم الحاجات	1-1-3-1 دراسة خطط التطوير المرفئي الحالية
		●				فهم المنهجيات	
		●				تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
		●				فهم الحاجات	2-1-3-1 تقدير استطاعة المرفأ الحالي
		●				فهم المنهجيات	
		●				تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
		●				فهم الحاجات	1-1-1-3-1 وضع النظام التنفيذي لخطة العمل (فريق العمل)
		●				فهم المنهجيات	
		●				تقييم الإنجاز	

	●					التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	1-1-1-5-1 الوقوف على الوضع الراهن لحركة المرور المرفئي
	●					فهم المنهجيات	
		●				تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
		●				فهم الحاجات	2-1-1-5-1 إيجاد النقاط الإشكالية في حركة المرور المرفئي
		●				فهم المنهجيات	
		●				تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	1-1-2-5-1 تقييم الحجم المروري المتولد من المرافق المرفئية
		●				فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
	●					تقييم جلسات التدريب	1-6-1 التدريب
	●					فهم الحاجات	7-1 تنفيذ خطة العمل (الرصف والتعبيد)
		●				فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	1-7-1 تقييم أولويات تنفيذ إعادة التأهيل
		●				فهم المنهجيات	
		●				تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	1-1-7-1 تحديد مناطق إعادة التأهيل
		●				فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	2-1-7-1 وضع التصاميم الأولية وتقدير التكلفة
	●					فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	1-1-1-7-1 وضع النظام التنفيذي لخطة العمل (فريق العمل)
	●					فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	

	●					فهم الحاجات	8-1 تنفيذ خطة العمل (سلامة المرور المرفئي)
	●					فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	1-8-1 اقتراح قانون للسلامة المرورية
		●				فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	
		●				فهم الحاجات	1-1-8-1 تحديد إشكالات السلامة المرورية
	●					فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	1-1-1-8-1 وضع النظام التنفيذي لخطة العمل (فريق العمل)
	●					فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	

<sup>1\*</sup> تعني "فهم الحاجات" إلى أي درجة تفهم المتدربون الحاجة لدراسة بند العمل المحدد

<sup>2\*</sup> تعني "فهم المنهجيات" إلى أي درجة تفهم المتدربون منهجيات مقارنة بند العمل المحدد

<sup>3\*</sup> تعني "تقييم الإنجاز" كيف كان أداء المتدربين للحصول على نتائج الدراسة

<sup>4\*</sup> إضافة لسلسلة المحاضرات التدريبية التي تمت في خريف عام 2008 تم أيضاً عقد عدة اجتماعات لفريق عمل إعادة التأهيل المرفئي في

صيف عام 2008

## النتائج 2: "إدخال نظام إدارة مالية وتنمية الموارد البشرية في هذا المجال"

ملاحظات	التقييم					منظور التقييم	بنود العمل
	5	4	3	2	1		
	●					فهم الحاجات	2-1-2-1-2 دراسة التعرف الحالية
	●					فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	
		●				فهم الحاجات	1-1-3-1-2 دراسة خطط تأمين المستلزمات
		●				فهم المنهجيات	
		●				تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	2-1-3-1-2 تقييم التكاليف الثابتة والمتغيرة
	●					فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	

	●					التقييم الشامل	
						تقييم جلسات التدريب	1-2-2 التدريب
	●					فهم الحاجات	3-2 تنفيذ خطة العمل (المالية)
	●					فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	
		●				فهم المنهجيات	1-3-2 تجريب التحكم بميزانية النفقات
		●				تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
		●				فهم الحاجات	
	●					فهم المنهجيات	1-1-3-2 تصنيف عناوين الحسابات
	●					تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	
		●				فهم المنهجيات	1-2-3-2 دراسة طريقة وضع الميزانية
		●				تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	1-1-1-3-2 وضع النظام التنفيذي لخطة العمل (فريق العمل)
	●					فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	

## الناتج 3: "تحسين عمليات محطة البضائع التقليدية"

ملاحظات	التقييم					منظور التقييم	بنود العمل
	5	4	3	2	1		
	●					فهم الحاجات	1-1-1-1-3 الوقف على الوضع الراهن لاستثمار أرصدة البضائع التقليدية
	●					فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	1-1-2-1-3 تقييم الفعالية الحالية لتناول البضائع
	●					فهم المنهجيات	
		●				تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	1-1-3-1-3 تقييم سلامة أعمال تناول البضائع
	●					فهم المنهجيات	
						تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	1-1-4-1-3 الوقف على إدارة المخزون الراهنة
		●				فهم المنهجيات	
		●				تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
	●					تقييم جلسات التدريب	1-2-3 التدريب
	●					فهم الحاجات	3-3 تنفيذ خطة العمل (العمليات)
	●					فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	1-3-3 القيام بالمشروع التجريبي
	●					فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	2-3-3 تقييم المشروع التجريبي
	●					فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	1-1-3-3

		●				فهم المنهجيات	تحديد نقاط تحسين أعمال تناول البضائع
	●					تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	1-2-3-3 إعداد خطة المشروع التجريبي
	●					فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	1-1-1-3-3 وضع النظام التنفيذي لخطة العمل (فريق العمل)
	●					فهم المنهجيات	
		●				تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
		●				فهم الحاجات	4-3 تنفيذ خطة العمل (سلامة أعمال التناول)
		●				فهم المنهجيات	
		●				تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	1-4-3 إعداد قانون قواعد سلامة أعمال التناول
	●					فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	1-1-4-3 دراسة القضايا المتعلقة بسلامة أعمال التناول
	●					فهم المنهجيات	
		●				تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
		●				فهم الحاجات	1-1-1-4-3 وضع النظام التنفيذي لخطة العمل (فريق العمل)
		●				فهم المنهجيات	
		●				تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	

## النتائج 4: "تحسين المهارات التقنية في تناول البضائع"

ملاحظات	التقييم					منظور التقييم	بنود العمل
	5	4	3	2	1		
	●					فهم الحاجات	1-1-1-4 تقييم الوضع الراهن لتجهيزات التناول
	●					فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	1-1-2-1-4 تقييم نظام الصيانة
	●					فهم المنهجيات	
		●				تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	1-1-3-1-4 تقييم القوى العاملة الحالية
		●				فهم المنهجيات	
		●				تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
		●				فهم الحاجات	2-1-3-1-4 تقييم الخبرات التشغيلية الحالية
		●				فهم المنهجيات	
		●				تقييم الإنجاز	
		●				التقييم الشامل	
	●					تقييم جلسات التدريب	1-2-4 التدريب
	●					فهم الحاجات	3-4 تنفيذ خطة العمل (الصيانة)
	●					فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	1-3-4 إعداد معايير الصيانة
	●					فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	1-1-3-4 تقييم سجلات الصيانة
	●					فهم المنهجيات	
	●					تقييم الإنجاز	
	●					التقييم الشامل	
	●					فهم الحاجات	2-1-3-4

●					فهم المنهجيات	دراسة تحسين أساليب الصيانة
●					تقييم الإنجاز	
●					التقييم الشامل	
●					فهم الحاجات	1-1-1-3-4 وضع النظام التنفيذي لخطة العمل (فريق العمل)
●					فهم المنهجيات	
●					تقييم الإنجاز	
●					التقييم الشامل	
●					فهم الحاجات	2-1-1-3-4 اختيار التجهيزات الملائمة للصيانة الوقائية
●					فهم المنهجيات	
●					تقييم الإنجاز	
●					التقييم الشامل	

❖ تقييم الخبراء لنقل المعرفة التقنية بعد المحاضرات

الإدارة المرفئية

ملاحظات	التقييم					تواريخ المحاضرات	بنود نقل المعرفة التقنية
	5	4	3	2	1		
		●				23 تشرين الأول	قاعدة بيانات البضائع
1*		●				23 تشرين الأول	خطة تعيين الأرصفة
		●				23 تشرين الأول	خطة التخزين
2*	●					23 تشرين الأول	الخدمات المرفئية (الإرشاد والقطر)
	●					23 تشرين الأول و 20 تشرين الثاني	التحكم بحركة المرور البرية
3*	●					2 كانون الأول	الهيكلية التنظيمية
4*		●				19 حزيران و 17 تموز و 14 تشرين الأول	استراتيجية إعادة تطوير المرفأ
4*	●					23 و 31 تموز و 7 و 14 آب	دراسة حالة حول إعادة تطوير المرفأ

<sup>1\*</sup> لدى الشركة العامة لمرفأ اللاذقية حالياً نظاماً معقولاً لتعيين الأرصفة ولكن تمت مناقشة إدخال النظام المعلوماتي لتسهيل وتعبيل هذا الإجراء

<sup>2\*</sup> تؤمن الشركة العامة لمرفأ اللاذقية حالياً خدمات مرفئية معقولة عبر موظفيها ولكنها تأخذ خصخصة هذه الخدمات في المستقبل

<sup>3\*</sup> بالإضافة للنقاشات التي جرت حول التنظيم المؤسساتي المستقبلي للشركة تم أيضاً مناقشة نظام التعويضات

<sup>4\*</sup> تمت مناقشة خطط تطوير المرفأ والنظريات العامة للتخطيط المرفئي ضمن فريق عمل تشكل خصيصاً لهذه الغاية في صيف عام 2008

## الإدارة المالية

ملاحظات	التقييم					تواريخ المحاضرات	بنود نقل المعرفة التقنية
	5	4	3	2	1		
	●					29 تشرين الأول	الوضع المالي الراهن
1*	●					29 تشرين الأول	النظام المحاسبي الراهن
		●				30 تشرين الأول	الخطة الاستثمارية
2*		●				25 تشرين الثاني	سياسة وضع التعرفة
	●					30 تشرين الأول	التكاليف الثابتة والمتغيرة
3*		●				30 تشرين الأول و 25 تشرين الثاني	نظام الإدارة المالية

<sup>1\*</sup> ينظم النظام المحاسبي الموحد المطبق في جميع شركات ومؤسسات القطاع العام حسابات الشركة  
<sup>2\*</sup> تم تحليل نظام التعرفة الحالية وبعد المقارنة مع المرافئ المجاورة تك تقديم سياسة وضع تعرفة عامة للمرفأ  
<sup>3\*</sup> كمنهجية متقدمة في نظام الإدارة المالية تم تقديم نظرية محاسبة الإدارة وبحثت أساليب تطبيقها الفعلي

## عمليات البضائع العامة

ملاحظات	التقييم					تواريخ المحاضرات	بنود نقل المعرفة التقنية
	5	4	3	2	1		
	●					28 تشرين الأول و 18 تشرين الثاني	عمليات البضائع التقليدية
		●				28 تشرين الأول و 18 تشرين الثاني	عمليات خزن البضائع
		●				23 تشرين الأول	تخطيط محطة الحاويات الداخلية
	●					28 تشرين الأول و 18 تشرين الثاني	خطة السلامة

عمليات البضائع (الصيانة)

ملاحظات	التقييم					تواريخ المحاضرات	بنود نقل المعرفة التقنية
	5	4	3	2	1		
	●					4 تشرين الثاني	الوضع الحالي وتحديات عمليات البضائع وصيانة التجهيزات
1*	●					4 تشرين الثاني	التجهيزات التشغيلية الضرورية لتحسين الفعالية المرفئية
2*	●					20 تشرين الثاني	تحسين صيانة التجهيزات
3*		●				27 تشرين الثاني	خطة توزيع القوى العاملة لتحسين عمليات الحاويات
4*		●				27 تشرين الثاني	تحسين إدارة التجهيزات ومن ضمنها نظام الصيانة المعلوماتي

<sup>1\*</sup> تمت مناقشة أساليب تقييم انتاجية التجهيزات الحالية واستطاعة التناول لديها لتحديد التجهيزات التشغيلية اللازمة لتحسين الفعالية المرفئية

<sup>2\*</sup> تمت مناقشة معايير تحسين أداء صيانة التجهيزات في المحاضرات

<sup>3\*</sup> تمت مناقشة معايير تحسين انتاجية السفينة (انتاجية عمليات تناول البضائع على الرصيف وفي الساحة)

<sup>4\*</sup> لدى الشركة العامة لمرافئ اللاذقية حالياً نظاماً معلوماتياً لإدارة التجهيزات وصيانتها

## 5-5. المراقبة عبر مؤشرات الفعاليات والنشاطات

## (1) الأهداف

بالإضافة لأعمال مراقبة المشروع التي تم عرضها حتى الآن تم القيام أيضاً بأعمال مراقبة باستخدام مؤشرات الفعاليات. ولقد كانت هذه العملية من أجل تقييم الأداء الشامل للمرفأ حسب فعاليته الإدارية والتشغيلية والسلامة المالية وإجراءات الأمان والسلامة فيه. ومن الممكن استخدام هذه المؤشرات ليس فقط للوصول إلى نتائج المشروع ولكن أيضاً لتقييم أداء المرفأ لأعوام قادمة.

## (2) المؤشرات

على الرغم من صعوبة مهمة اختيار المؤشرات الملائمة المتوفرة في هذه المرحلة ومن عدم حتمية تعبير مؤشر محدد للأداء بشكل كامل في حقله فقد تم اختيار المؤشرات التالية لتقييم المجالات التقنية التي ناقشها المشروع. وعلى أية حال من الممكن في المستقبل عند تحديد مؤشرات أكثر ملائمة للتعبير عن مجالات تقنية معينة استخدامها بدلاً عن المؤشرات الحالية.

جدول 17: المؤشرات

المؤشرات	المجال التقني
زيادة الاستطاعة الإنتاجية للبضائع	الإدارة المرفئية
سلامة ومثانة الحسابات المرفئية	الإدارة المالية
انخفاض زمن دورة السفينة	تحسين عمليات البضائع العامة
انخفاض الحوادث المرورية	تحسين حركة المرور المرفئية
انخفاض تعطل التجهيزات	تحسين صيانة التجهيزات

## (3) الإدارة المرفئية

لقد تم اعتبار الاستطاعة الإنتاجية للبضائع (أو نموها/تراجعها) كمؤشر في هذا المجال حيث من الممكن تقديم الإدارة المرفئية عبر هذا كمؤشر متكامل للنشاط المرفئي. ويعتمد حجم البضائع في المرفأ أيضاً بشكل كبير على مستوى الطلب على المرور المرفئي التي ترتبط بشكل وثيق مع الأداء الاقتصادي في المنطقة أو الدولة وفي بعض الأحيان مع الأداء الاقتصادي في العالم ولكن من الممكن تجاوزه بمقارنة معدل النمو في المرفأ مع معدلات النمو في المرافئ المجاورة.

تظهر الاستطاعة الإنتاجية لمرفأ اللاذقية خلال التسعة أشهر الأولى من عام 2009 (كانون الثاني وحتى أيلول) نمواً ملموساً بالرغم من البيئة الاقتصادية العالمية القاسية. كشف الحجم الإجمالي للبضائع التي تم تناولها في المرفأ خلال هذه الفترة نسبة زيادة بلغت 15.5% مقارنة مع الإجمالي المسجل خلال نفس الفترة من العام الماضي. وقد أظهرت الاستطاعة الإنتاجية للحاويات في نفس الفترة نمواً متميزاً بلغ 10.4%.

جدول 18: الاستطاعة الإنتاجية للبضائع لغاية الربع الثالث من عام 2009-10-29

كامل عام 2008	2008 (كانون الثاني - أيلول)	2009 (كانون الثاني - أيلول)	
(8,062)	5,922	6,839 (15.5% نسبة نمو)	الحجم الإجمالي (1000 طن)
(568)	431	476 (10.4% نسبة نمو)	حجم الحاويات (1000 TEU)

المصدر: النشرة الإحصائية للشركة العامة لمرفأ اللاذقية

خلافاً لمرفأ اللاذقية تشهد الصناعة المرفئية وقتاً صعباً بسبب الأزمة الاقتصادية العالمية التي حدثت في خريف عام 2008. فقد تناقص الحجم الإجمالي للبضائع في المرفأ اليابانية على سبيل المثال بنسبة 20% - 30% منذ بداية العام 2009 مقارنة مع العام السابق. ولقد كشفت "كونتاينر إنسايت Container Insight" الصادرة عن منشورات دروري Drewry Publication عن معدلات النمو الشهرية لكل منطقة في العالم (مقارنة مع أرقام الشهر نفسه من العام الفائت) وحسب هذا التقرير الملخص في الجدول التالي فإنه من الممكن أن نقدر أكبر مرفأ العالم قد شهدت تراجعاً عاماً بنسبة 10-20% في حجم الحاويات لديها في النصف الأول من عام 2009.

الجدول 19: النمو الإقليمي في نشاط الحاويات

المنطقة	كانون الثاني 2009	آذار 2009	أيار 2009	تموز 2009
الشرق الأوسط	-2.1%	-5.8%	-6.2%	3.2%
أمريكا الشمالية	-15.1%	-22.9%	-16.7%	-17.1%
الشرق الأقصى	-16.9%	-12.0%	-10.2%	-9.4%
أوروبا الغربية	-18.2%	-19.1%	-23.9%	-26.9%
المجموع	-15.4%	-12.6%	-12.7%	-12.1%

المصدر: دروري Drewry

وهكذا من الممكن استخلاص الوضع الجيد استثنائياً لمرفأ اللاذقية خلال الشهور التسعة الأولى من العام 2009 ويأتي هذا جزئياً بسبب نجاح المرفأ في تحسين إدارته المرفئية وفي الجزء الآخر بسبب الاقتصاد السوري الجيد رغم حالة الركود الاقتصادي السائدة عالمياً. ومن الممكن توقع نمو أكثر في الإنتاجية عند تجسيد السياسات والمعايير التي اقترحتها المشروع على أرض الواقع.

**4 الإدارة المالية**

لقد اعتمد المشروع أيضاً صحة الحسابات المرفئية كمؤشر ولقد تفهم النظراء مفهوم وأهمية نظام محاسبة الإدارة. تناول المشروع نظام التحكم بميزانية النفقات كخطوة أولى لإدخال نظام محاسبة الإدارة وبعد وضع جدول الحسابات للنظام طلب خبير جايبكا من الشركة إعداد تقرير شهري عن النفقات لكل مديرية لشهر حزيران حلل فريق العمل نتائجه خلال اجتماعاته. وقد توصل فريق العمل إلى نتيجة مفادها حاجة صيغة التقارير الرسمية الشهرية والربعية التي تقدم حالياً إلى وزارة النقل ووزارة المالية إلى بعض التعديل لغرض مراقبة ميزانية النفقات. سيتم تقديم ومناقشة الصيغة المعدلة من التقرير الشهري في إحدى اجتماعات المدراء التنسيقية الأسبوعية. ومن السهل التنبؤ بترسخ نظام محاسبة الإدارة قريباً بعد إدخال الأنظمة الأخرى اللازمة التي تلي نظام التحكم بالميزانية.

وبالنظر إلى سلامة الحسابات المرفئية فإن نفقات وإيرادات الشركة تدار على نحو جيد حسب النظام المحاسبي الموحد الذي يطبق في جميع الشركات الوطنية. وعلى الرغم من البدء بتطبيق المرسوم 54 منذ 2008 (تقتطع تكلفة الاهتلاك من الربح) فقد تم ضبط الحسابات بشكل جيد بسبب تبني النظام الحسابي المعتمد على النظام المحاسبي الموحد قبل هذا التاريخ (وإن جرى تحويل "فائض الأرباح" متضمنة الاهتلاك إلى صندوق الدين العام لغاية عام 2007). لقد كانت سلامة ومثانة الحسابات المرفئية ممتازة بشكل عام وخاصة بعد تسجيل نتائجها النهائية لأرباح متنامية لأعوام.

**5 تحسين عمليات البضائع العامة**

على الرغم من اعتماد زمن دورة السفينة كمؤشر في هذا المجال ولكنه يتضمن عاملين صعبين لتقييم الأداء عبر هذا المؤشر: الأول أن الشركة لا تجمع حالياً هذه البيانات كأحد مصادر معلوماتها الإحصائية (تحتاج الشركة لوضع نظام جديد لتجميع المعلومات عبر استخدام صفحات البيانات الحالية للسفن) والثاني الحاجة لمرور بعض الوقت في تحسين العمليات التي تنتج انخفاضاً في زمن دورة السفينة وسبب هذا أنه حتى مع البدء بتحسين العمليات يحتاج العمال وقتاً طويلاً للاعتياد على التحسينات وتقليص زمن العمل الفعلي لتناول البضائع.

يصبح تقييم تأثيرات النتائج التي توصل لها فريق العمل في ظل هذه الظروف أمراً شبه مستحيل ولكن من المؤكد أنه في المستقبل ستؤدي التحسينات في عمليات البضائع إلى خفض زمن دورة السفينة وبهذا يصبح بإمكان المرفأ استقبال عدد أكبر من السفن في نفس الفترة الزمنية وعلى ذات المرافق الحالية. ولهذا تحتاج الشركة من أجل الوصول لهذا الهدف أن تستمر بتنفيذ خطط تحسين العمليات التي ناقشها الكتاب وفريق العمل وأن تعمل على إدخال نظام إحصائي جديد من أجل تجميع معلومات زمن دورة السفينة.

**6 تحسين حركة المرور المرفئي**

تم اعتبار انخفاض عدد الحوادث المرورية كمؤشر في هذا المجال ولكن أيضاً يوجد هنا حاجة لمرور بعض الوقت لتبدأ تأثيرات تطبيق القوانين المرورية الجديدة بالانعكاس على إحصائيات الحوادث. وعلى الرغم من موافقة فريق العمل على القوانين المرورية الجديدة ولكنها ما تزال بحاجة للحصول على الموافقة الرسمية عبر إجراءات معينة قبل أن تصبح سارية المفعول. كما أنه وحتى بعد سريان هذه القوانين فإن التزام الموظفين والزائرين على حد سواء بهذه القوانين الجديدة أمر أساسي. ولقد ناقش فريق العمل أيضاً قوانين العقوبات الصارمة التي يجب أن تفرض على المخالفين. وبهذا يصبح انخفاض الحوادث المرورية مؤكداً عند تطبيق القوانين الجديدة وفرضها بقوة.

**(7) تحسين صيانة التجهيزات**

تم اعتبار انخفاض قصور التجهيزات كمؤشر في هذا المجال. وحيث أن المشروع يركز على إدخال نظام الصيانة الوقائية فإن هذا النظام أيضاً يحتاج لمرور بعض الوقت ليعطي النتائج المرجاة بسبب حاجته لبعض الشروط المسبقة كوجود مخزون كاف من القطع التبديلية على سبيل المثال.

ولقد تمت ملاحظة بعض التحسن الملموس على صيانة التجهيزات خلال فترة المشروع بالرغم من أن هذا التحسن لم يكن نتيجة مباشرة للصيانة الوقائية. يظهر الجدول التالي نسب رافعات التآكرف بوضع جيد أو سيء وبعد نيسان 2009 قامت الشركة بجهود كبيرة لتحسين وضع هذه الرافعات وبهذا ارتفعت نسبة الرافعات بوضع جيد بشكل كبير.

**الجدول 20: حالة الرافعات**

حزيران	أيار	نيسان	آذار	شباط	كانون 2	
86%	89%	46%	50%	47%	48%	رافعات بحالة جيدة
14%	11%	54%	50%	53%	52%	رافعات بحالة سيئة

وبإمكان نظام الصيانة الوقائية بضمه لجهود الصيانة اليومية كالمبينة أعلاه أن يخفض بالتأكد من قصور التجهيزات والخلل في تشغيلها.

**(8) قضايا دلالية أخرى**

يوجد الكثير من النتائج غير تلك التي ذكرت آنفاً وقد توصل المشروع إلى تقديمها على الرغم من عدم التأكد التام من تحققها في المستقبل القريب.

وضع فريق عمل الرصف والتعبيد أولويات للعمل الضروري القادم من أجل تحسين وضع التعبيد في المرفأ. ولقد تضمنت الخطة الاستثمارية للعام 2010 عمل إعادة التأهيل ذو الأولوية الأولى. وبإمكان مديرية الإنشاءات البدء بالعمل أول العام 2010 حيث أن الميزانية ذات الصلة ستحصل غالباً على موافقة وزارة المالية وبهذا من الممكن أن يتحسن وضع التعبيد في المرفأ بشكل ملموس في المستقبل القريب.

تعمل الشركة العامة لمرفأ اللاذقية في الوقت الراهن أيضاً على تنفيذ خطط الإصلاح المؤسساتي التي تمت مناقشتها بشكل معمق في خلال المشروع. وكجزء أول في المرحلة التنفيذية عقدت الشركة عدداً من اجتماعات اللجنة الإدارية واجتماعاً مع وزارة النقل تمت فيها مناقشة الطرق التي قد تؤدي لانسيابية الهيكلية التنظيمية بالاستناد لخطة الإصلاح المؤسساتي التي قدمها خبير جايكا. وسيكون بإمكان الشركة في حال جرى كل شيء على النحو المأمول أن تحصل على هيكلية تنظيمية حديثة وفعالة في المستقبل القريب جداً.

## 6. الدروس المستفادة من خلال المشروع

لقد عقدت الشركة العامة لمرافأ اللاذقية وفريق خبراء جايكا الكثير من اللقاءات والاجتماعات منذ انطلاق المشروع في تشرين الثاني 2007. البعض من هذه الاجتماعات كانت لمناقشة كيفية التعامل مع التحديات الموجودة لدى الشركة والبعض الآخر كان اجتماعات لفرق العمل لمناقشة المسائل والقضايا التقنية ولقد كانت هناك أيضاً لقاءات أخرى على شكل محاضرات لنقل الخبرة والمعرفة. ولقد تغير مسار المشروع بشكل طفيف عدة مرات كي يجاري بشكل أفضل حاجات الشركة بالإضافة أيضاً لإيفاد بعض الخبراء الإضافيين. وبفضل الجهود العظيمة التي بذلتها الشركة العامة لمرافأ اللاذقية أعطى المشروع نتائج مثمرة.

ولقد واجه المشروع في خلال الفترة المحددة له الكثير من التحديات وتم تغيير اتجاه المشروع في بعض الأحيان للتغلب على هذه التحديات. من الممكن إذا استقاء بعض الدروس من خلال عمل المشروع وقد تكون هذه الدروس مفيدة في مشاريع مستقبلية.

### 1) التفهم التام لخطة تصميم المشروع الأولية (PDM)

حيث أن خطة تصميم المشروع هي المستند الوحيد الذي يحدد جميع فعاليات ونشاطات المشروع فمن المحتم إذاً أن يفهم كلا الطرفين محتوياتها وأن تفي بحاجاته ومتطلباته. وهكذا يجب ترجمة خطة تصميم المشروع الأولية إلى اللغة العربية منذ اللحظة الأولى في مرحلة الدراسة التمهيديّة لكي يفهم كل النظراء في الشركة محتويات ومنهجيات المشروع.

### 2) حاجات الشركة النظرية ("عملية" / "نظرية")

يجب أن يتم تنفيذ المشروع بشكل يفي بحاجات الشركة النظرية (الشركة العامة لمرافأ اللاذقية) ولكن في واقع الأمر فإنه ليس من السهل التوصل للحاجات الفعلية للشركة النظرية بشكل صحيح. لقد تم التركيز على الجانب النظري من الإدارة المرفئية منذ بداية المشروع بسبب إمكانية تطبيقها على كافة مناحي الإدارة اليومية للمرفأ. ولكن وفي خلال المشروع كشفت الشركة عن رغبتها بالتركيز على جوانب عملية أكثر من الإدارة المرفئية فقد رغبت الشركة بإدخال نظام تعويضات جديد لتشجيع العاملين لديها كما أرادت أيضاً تحسين وضع التجهيزات بأسرع ما يمكن وتقييم الاستطاعة الحالية للمرفأ من أجل التطوير المستقبلي بالإضافة لقضايا ملحة أخرى.

وهكذا تم تشكيل ست فرق عمل للاستجابة لهذه المتطلبات عبر اختيار بعض القضايا لإيجاد سبل التعامل مع هذه المواضيع العملية. قامت فرق العمل بجهود كبيرة ولقد أعطى البعض منها نتائجاً وافية بالرغم من واقع عملها لفترة محدودة جداً من الزمن.

وعلى الرغم من تقدير إدارة الشركة الكبير لفعاليات فرق العمل فقد لا يتم تطبيقها على مواضيع أخرى بسبب توجيهها إلى حد بعيد للجانب العملي. وحيث أن للجانب النظري أهميته وفائدته الكبيرة أيضاً (إمكانية التطبيق على العديد من المواضيع) فإنه من الهام إيجاد توازن بين الجوانب العملية والنظرية للمواضيع المطروحة عند تنفيذ المشاريع.

**(3) أهمية الترجمة**

لطالما شكل الفهم المشترك المرتكز على التواصل الشفهي والمستندات المكتوبة الأساس للمشاريع وفي بلد مثل سورية حيث لا يستخدم الكثير من الناس اللغة الإنكليزية بشكل طلق تصبح الترجمة أداة هامة إلى أبعد الحدود وهي التي تحدد نجاح المشاريع. وهكذا يجب ترجمة جميع المستندات الهامة بشكل صحيح ويجب تبادل التواصل الشفهي بوجود مترجمين فوريين ملائمين من أجل التواصل للفهم الدقيق بين الطرفين.

وهكذا حيث أن الترجمة هامة جداً وهناك حاجة للقيام بها بشكل صحيح فإن استخدام المترجمين الجيدين يعتبر واحداً من مفاتيح نجاح المشاريع.

