

تحليل الوضع التنافسي لمحطات الحاويات باستخدام مصفوفة التحليل الرباعي (دراسة حالة)

أشرف علي قرداش¹، فالخ عبدالرحمن الفالح¹، سعود بن هذال الصهبي¹،

أبوبكر عبدالله قاجوم²، و أحمد إسماعيل^{1*}

¹ الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، مصر.

² قسم الموانئ والنقل البحري، كلية الموارد البحرية، الجامعة الأسمرية الإسلامية، زليتن، ليبيا.

* البريد الإلكتروني: yaseenahmedismail@gmail.com

Analyzing The Competitive Position of Container Terminal Using SWOT Analysis (Case Study)

Ashraf Ali Qardash¹, Faleh Abdelrahman Alfaleh¹, Saud Hathal Alsuyabi¹, Abobker A. Ghajom²,
and Ahmed Ismail^{1,*}

¹ Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport, Alexandria, Egypt.

² Department of Ports and Maritime Transport, Faculty of Marine Resources,
Alasmarya Islamic University, Zliten, Libya.

Received: 30 April 2022; Revised: 28 May 2022; Accepted: 01 June 2022.

الملخص

يظهر النقل بالحاويات ووسائل النقل متعدد الوسائط في عملية النقل، أصبح لزاماً على الموانئ أن تقوم بتطوير خدماتها المقدمة. يعد الميناء نقطة البداية والنهاية للنقل البحري؛ كما أنه أهم نقطة في سلسلة النقل الدولي. وبلغت نسبة البضائع المنقولة بحراً نسبة تجاوزت 80% من حجم التجارة العالمية، وبالتالي أصبح نشاط الحاويات يشكل أهمية بالغة في عالم النقل البحري لاسيما نتيجة التطور الهائل الحادث في صناعة النقل البحري منذ البدء بالعمل بنظام التحوية، فلقد شهد العالم تطوراً متسارعاً وكبيراً في هذا المجال. يصنف البحث كونه بحث وصفي وكمي من خلال إجراء المقارنات وتجميع البيانات وتحليلها، ويعد هذا البحث أحد البحوث التي تفردت في تخصيص موضوع البحث حول محطة عدن للحاويات تحديداً من خلال دراسة وتحليل أسباب تراجع دورها التنافسي مقارنةً بمحطات الحاويات المنافسة وذلك خلال العام 2021م.

الكلمات الدالة: القدرة التنافسية، محطات الحاويات، عدن.

Abstract

With the emergence of container transport and multimodal transport in the transportation process, it has become imperative for ports to develop their services. Where the port is the starting and end for maritime transport, it is also the most important point in the international transport chain. The proportion of goods by sea has reached more than 80% of the volume of global trade, and consequently, container activity has become of great importance in the world of maritime transport, especially with the tremendous development that occurred in the maritime transport industry since the start of the transfer system. The world witnessed rapid and significant development in this field. The research is classified as descriptive, quantitative research through comparisons, data collection, and analysis, this research is one research that was unique in allocating the research topic to Aden Container Terminal specifically by studying, and analyzing the reasons for the decline in its competitive role compared to competing container terminals during the year 2021.

Keywords: Competitiveness, container terminals, Aden.

1. المقدمة

يعد النقل البحري أرخص وسيلة لنقل البضائع ولذلك فإنه يعد الوسيلة الرئيسية في نقل التجارة العالمية عموماً، ويشكل النقل البحري "ما نسبته تفوق 80% من إجمالي البضائع المتبادلة بين الدول" (UNCTAD, 2019)، ويعتبر وسيلة النقل الأكثر أهمية للاقتصاد الوطني لأي بلد في العالم، ومن المعروف أن البلدان المطلة على البحار والمحيطات قادرة ومؤهلة على تأمين نقل صادراتها ووارداتها بصورة سلسة وسريعة وبأجور نقل أدنى تكلفة من تلك المحاطة بشكل كامل بحدود برية مع بلدان أخرى، ويتطور وسائل وطرق النقل البحري فقد شكل نظام النقل بالحاوية نقلة نوعية في مجال النقل البحري وذلك نظراً لسهولة وسلامة نقلها ومناولتها أضف إلى ذلك تقليص حجم تكاليف النقل، وبالتالي فقد شرعت الكثير من الموانئ إلى بناء محطات متخصصة ومجهزة لاستقبال وخدمة سفن الحاويات.

سارعت الكثير من الدول إلى الانتقال بمحطات الحاويات إلى تقنيات أكثر تطور سعيًا إلى تقديم أسرع وأفضل الخدمات والتنافس على تقليص وقت معدلات المناولة وبالتالي تقليص وقت بقاء السفن في الرصيف لاسيما من خلال تعزيز مفهوم ودور النقل المتعدد الوسائط وما له من أثر في الدفع بعجلة التنمية في تلك الموانئ التي استطاعت تطبيق هذا المفهوم على أرض الواقع ومواكبة احتياجات العملاء.

كان ميناء عدن أحد الموانئ التي اشتهرت في ستينيات القرن الماضي كونه أحد أنشط الموانئ والذي تميز بتوفير العديد من الخدمات للسفن العابرة بمنطقة خليج عدن وباب المندب حيث كان قبلة السفن الزائرة لغرض التموين وطلب الخدمات التي يقدمها الميناء للسفن الزائرة. لقد أدركت الحكومة اليمنية في جنوب اليمن في بدايات تسعينيات القرن الماضي التحول الذي طرأ في مجال النقل من خلال استخدام نظام التحوية لنقل البضائع وبالتالي كان لزاماً على حكومة جنوب اليمن آنذاك مواكبة التغيير العالمي في مجال النقل البحري وذلك من خلال إنشاء محطة حاويات متخصصة في نهاية ثمانينيات القرن الماضي بمجهزة برافعي رصيف لغرض خدمة سفن الحاويات وذلك في رصيف ميناء المعلا.

كما أن التطور العالمي المتسارع في مجال النقل وزيادة نشاط الحاويات انعكس بدوره في إقبال سفن الحاويات على خدمات ميناء عدن عبر محطة المعلا للحاويات الواقعة في قلب الميناء العتيق وزيادة نشاط الحاويات الذي تدفق إلى ميناء عدن في تسعينيات القرن الماضي والذي ازداد بشكل ملحوظ عقب تحقيق الوحدة اليمنية التي عززت من نشاط القطاع الخاص وأنعشت الاستثمارات في الجمهورية اليمنية والذي بدوره انعكس في زيادة حجم البضائع الواردة وكذلك بضائع الترانزيت (إدارة التخطيط والتسويق، 2019)، مما دفع بالحكومة اليمنية إلى العمل نحو إنشاء محطة حاويات أكثر تخصص وتقنية أعلى، على أن تعمل بنظام السوق الحر الذي سيعزز مهمتها وسيعمل على تحرير معاملاتها من القيود الجمركية والرسوم الضريبية وذلك سعيًا نحو تشجيع واستقطاب رؤوس الأموال للعمل في الظهير الخلفي لمحطة عدن الحاويات لغرض التصدير وإعادة التصدير.

لذا أصبح من المهم قياس وتحليل أداء محطة عدن للحاويات ودراسة أسباب تراجع القدرة التنافسية لمحطة عدن للحاويات مقارنة بالمنافسين الإقليميين في منطقة غرب البحر العربي والبحر الأحمر، لقد كانت بدايات محطة عدن للحاويات منذ إنشائها مباشرة وإيجابية وذلك ملحوظ من خلال إحصائيات وأرقام الحاويات الترانزيت التي تم مناوئتها في بدايات إنشائها إلا أنه اليوم وبعد قرابة العشرين عام منذ إنشاء محطة عدن للحاويات نجد بأنها قد ابتعدت كثيراً عن مسار المنافسة الإقليمية وتراجعت من قائمة الموانئ المنافسة في منطقتها الجغرافية لذا أصبح من الضروري تحليل أسباب تراجع قدرة محطة عدن للحاويات التنافسية

وفقدان حصتها السوقية من نشاط حاويات الترانزيت العابرة لصالح المنافسين في الإقليم. حيث استطاع منافسي محطة عدن للحاويات في الإقليم تطوير البنى التحتية وجعلها بإمكانات ومستويات علمية قادرة على أن تستقطب الكثير من تجارة الترانزيت العابرة مثل محطة حاويات دوراله الجيبوتية ومحطات حاويات ميناء جده الإسلامي السعودية ومحطة حاويات ميناء صلالة العماني على الرغم من امتلاك محطة عدن للحاويات الأفضلية من حيث الموقع المتميز والقريب من ممرات الملاحة الدولية العابرة والمتداولة في هذه المنطقة (الموقع الإلكتروني لميناء عدن، 2019)، إلا أن الموقع الاستراتيجي لمحطة عدن للحاويات الواقعة في قلب ميناء عدن العريق لم يكن كافياً في الحفاظ على صدارتها كمحطة حاويات محورية وإقليمية في منطقتها الجغرافية قادرة على استقطاب نشاط الحاويات الترانزيت.

1.1. مشكلة البحث

تعد محطة عدن للحاويات أكبر محطات حاويات الجمهورية اليمنية وأكثرها كفاءة حيث كان إنشاء محطة عدن للحاويات في الجزء الشمالي لميناء عدن في إطار المساحة الواقعة ضمن هيئة المنطقة الحرة لغرض استقطاب نشاط الترانزيت العابر والمخصص لموانئ دول الجوار من خلال تحرير كل المعاملات من القيود الجمركية والضريبية لتعمل بنمط السوق الحر سعياً نحو تسهيل وتنشيط العمل من خلال تحويل محطة عدن للحاويات إلى بوابة للسوق الحر لمدينة عدن ومركز تجميع وإعادة التصدير لمنطقة خليج عدن وشرق أفريقيا والبحر الأحمر، لاسيما كون محطة عدن للحاويات كانت تعد أحد أقدم محطات الحاويات المتطورة آنذاك أي فترة بدء عملياتها التشغيلية والخدمية في العام 1999م حيث كانت قادرة حينها على خدمة سفن الحاويات المتعددة. وبالفعل شكلت محطة عدن للحاويات فقرة في مجال استقطاب أنشطة الترانزيت وأصبحت محطة محورية لموانئ دول الجوار خلال الفترة من العام 2000م إلى 2002م.

على الرغم من وجود العثرات التي تمثلت في الأعمال الإرهابية التي استهدفت المدمرة USS COLE الأمريكية الناتج عن التفجير الذي أستهدفها خلال فترة رسوها للتزود بالوقود في محيط ميناء عدن وذلك في العام 2002م وما تبعها من استهداف لناقلة النفط الفرنسية ليمبرج (LIMBURG) قبالة السواحل اليمنية قرابة محافظة حضرموت الواقعة شرق الجمهورية اليمنية في نفس العام والذي كان له الأثر البالغ على نشاط المحطة حيث تراجع نشاط الحاويات في العام 2003م والذي تسبب في تراجع نشاط المحطة وهبوط معدلات المناولة إلى ما نسبته قرابة 70%، إلا أن محطة عدن للحاويات ظلت منافس قوي في منطقة البحر الأحمر وخليج عدن واستطاعت المحافظة على استقطاب تجارة الترانزيت العابرة والتي تعد معيار أساسي للحكم على القدرة التنافسية لأي محطة حاويات متخصصة.

إن تراجع قدرة محطة عدن للحاويات في المحافظة على نشاط الترانزيت جاء ليعزز دور ومكانة المنافسين الإقليميين اللذين كان لهم دور فاعل في استقطاب هذا النشاط، حيث تعد كلاً من محطة ميناء صلالة العماني ومحطة دوراله الجيبوتية ومحطات حاويات ميناء جده الإسلامي من أبرز المنافسين الإقليميين لمحطة عدن للحاويات، بل أصبحت حاويات وبضائع السوق المحلي اليمني بدلاً من وصولها إلى الأسواق اليمنية عبر رحلات مباشرة للسفن الرئيسية من موانئ بلد المنشأ أو موانئ التجميع في شرق آسيا (مثال ميناء سنغافورة) إلى محطة حاويات ميناء عدن أصبح يتم إنزالها وتجميعها في محطات حاويات موانئ دول الجوار المنافسة لئتم نقلها عبر السفن الروافد إلى محطة عدن للحاويات والذي بدوره ينعكس تبعاً في زيادة تكاليف النقل وتكاليف استيراد المواد المختلفة عبر محطة عدن للحاويات.

لذا فإن هناك حاجة ماسة لدراسة وتحليل أسباب ومسببات تراجع القدرة التنافسية لمحطة عدن للحاويات وضعف دورها التنافسي كمحور تجاري خدمي مهم في المنطقة وذلك من خلال تشخيص المشكلة وتبيان أبعادها وجوانبها الفنية والخدمية، وكذلك الإجابة عن السؤال المتمثل (ما أسباب تراجع القدرة التنافسية لمحطة عدن للحاويات في ظل زيادة أنشطة الحاويات المتداولة والعبارة في منطقتي البحر الأحمر) على الرغم من موقع محطة عدن للحاويات المتميز وتاريخها الطويل في خدمة نشاط الترانزيت والذي أستمروا لأحدى عشر عاماً منذ إنشائها.

2.1. أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في تسليط الضوء على أحد أهم الركائز الرئيسية للتنمية الاقتصادية والتجارية في الجمهورية اليمنية بشكل عام ومحافظة عدن بشكل خاص، والمتمثل بمحطة عدن للحاويات التي تشغل النصيب الأكبر في أنشطة ميناء عدن والذي قدر بنسبة 70% من إجمالي أنشطة الميناء (إدارة التخطيط والتسويق، 2019). سيتناول البحث أسباب تراجع القدرة التنافسية لمحطة عدن للحاويات مقارنة بمحطات الحاويات الواقعة في موانئ دول الجوار وهو نطاق منطقة الدراسة البحثية، والمحددة بمنطقة غرب البحر العربي ومنطقة البحر الأحمر عبر دراسة وتحليل أنشطة المنظومة الخدمية والفنية في محطة عدن للحاويات، وذلك من خلال مقارنة مؤشرات الأداء لمحطة عدن للحاويات بمحطات الحاويات المنافسة في المنطقة وكذلك الصعوبات التي تواجه محطة عدن للحاويات والتي أدت إلى تراجع قدرتها التنافسية.

3.1. أهداف البحث

يهدف البحث إلى دراسة وتحليل مسببات تراجع دور محطة عدن للحاويات وقدرتها التنافسية في ظل بروز منافسين إقليميين في المنطقة وسيسعى الباحثين إلى الوصول بدراستهم إلى مكامن القصور والضعف التي أثرت على مكانة محطة عدن للحاويات التنافسية والوصول إلى روى ومقترحات من شأنها أن تساهم في تعزيز القدرة التنافسية لمحطة عدن للحاويات بالمقارنة مع مثيلاتها من محطات الحاويات الواقعة في منطقة غرب البحر العربي ومحطات البحر الأحمر ابتداءً بميناء صحار وصلالة العمانيين، ومينائي بوساسو وبرابرا الصوماليين وميناء دوراله الجيبوتي، وميناء بورت سودان وميناء العين السخنة المصري وميناء العقبة الأردني، ومحطات حاويات الموانئ السعودية كميناء الملك عبدالله وميناء جدة الإسلامي.

وبالتالي سوف يسعى البحث إلى دراسة الفجوة الحاصلة بين محطة عدن للحاويات ومثيلاتها من محطات الحاويات المذكورة والمنافسة والتي تقع في نفس المنطقة الجغرافية، وسيتركز البحث إلى الأمور التالية:

- دراسة وتحليل حجم عمل محطات الحاويات المنافسة في إطار منطقة البحث ومراحل تطورها.
- وضع تصور بالمتطلبات التي من شأنها تعزيز القدرة التنافسية لمحطة عدن للحاويات للسعي نحو النهوض بمستوى أداء منظومة الخدمات الفنية.
- تحليل وضع محطة عدن للحاويات باستخدام أداة التحليل الرباعي SWOT لتبيان عوامل القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.
- الخروج بالتوصيات التي يمكن أن يسترشدها متخذ القرار في محطة عدن للحاويات.

4.1. الدراسات السابقة

اهتمت الكثير من الدراسات والبحوث السابقة بمسألة دراسة تعزيز القدرة التنافسية للموانئ والتي شملت محطات الحاويات كونها تشكل ركيزة أساسية في أنشطة الموانئ البحرية لا سيما منذ اكتشاف نظام النقل بالحاوية في أواخر خمسينيات القرن الماضي، والتي ما لبثت حتى أخذت بالتوسع والانتشار مما استدعى الأمر إلى بناء السفن المخصصة لهذا النوع من النشاط وكذلك بناء وتجهيز موانئ الحاويات القادرة على خدمة هذا النشاط.

فقد تطرق البيشي (2010) في دراسته بعنوان "تطوير وتحديث ميناء عدن في ظل المنافسة الإقليمية" إلى مشكلة دراسته حول ضعف مستوى القدرة التنافسية لميناء عدن مقارنة بالموانئ الإقليمية، وقد هدفت إلى دراسة المقومات التنافسية التي يمتلكها ميناء عدن، والتعرف على نقاط الضعف والقوة في ميناء عدن، كما ناقشت الدراسة الموصفات الطبيعية لميناء عدن، وأساليب الإدارة المتبع في الميناء وكفاءة الموارد البشرية، وركزت على أهمية وضع مخطط عام لتطوير وتحديث ميناء عدن يعتمد على المفهوم اللوجستي لنشاط الميناء. وقد توصلت الدراسة إلى أن خدمات الميناء ضعيفة ولا تواكب التطورات في النقل البحري والأسباب الحديثة لنقل التجارة العالمية، وإلى أهمية القيام بالتخطيط الاستراتيجي اللوجستي وتحديد أولويات الأهداف المتعددة لأنشطة ميناء عدن للارتقاء بنشاط الميناء، وأوصت الدراسة إلى ضرورة عمل الدراسات والمخططات الاستراتيجية لتنمية إمكانيات ميناء عدن والعمل على تطبيقها، وإلى ضرورة تطوير الموارد البشرية، وزيادة الإنفاق الاستثماري من خلال رصد الاعتمادات المالية لتطوير ميناء عدن في الموازنة العامة للدولة.

كما تناول سعيد (2012) في دراسته بعنوان "دراسة مقارنة لمستوى القدرة التنافسية لميناء عدن وموانئ الحاويات بمنطقة الشرق الأوسط" مفاهيم القدرة التنافسية للموانئ البحرية، ودراسة المقومات التي تتركز عليها القدرة التنافسية للموانئ البحرية، وهدفت الدراسة إلى تقييم القدرة التنافسية لمحطة عدن للحاويات من خلال مقارنة مقومات القدرة التنافسية لمحطة عدن للحاويات مع مقومات القدرة التنافسية لمحطات الحاويات في الموانئ المنافسة - ميناء جدة، وميناء جيبوتي، وميناء دبي، وميناء بورسعيد- وقد توصلت الدراسة إلى أن القدرة التنافسية للموانئ البحرية تقوم على مجموعة من المقومات الداخلية والخارجية، وتمثل العوامل الداخلية بالبنية التحتية من الأرصفة والأعماق والمخازن وكذلك البنية الفوقية من المعدات ونظم المعلومات. كما توصلت الدراسة إلى أن محطة عدن للحاويات أقل قدرة تنافسية مقارنة بالموانئ المنافسة الأخرى (جدة، وجيبوتي، ودبي، وبور سعيد)، من حيث مستوى الإمكانيات، والأداء، والحصة السوقية. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة وضع مخطط استراتيجي شامل لميناء عدن بشكل عام ومحطة الحاويات بشكل خاص، لتعزيز القدرة التنافسية للميناء، والإسراع في تطوير محطة عدن للحاويات بما يتناسب مع التطورات في صناعة السفن من أجل أن يتمكن ميناء عدن في جذب السفن الكبيرة والمنافسة على جذب حاويات الترانزيت.

واستخدمت عراسي (2014) الأساليب الإحصائية في دراستها بعنوان "استخدام الأساليب الإحصائية لقياس أداء الموانئ البحرية (دراسة حالة ازدهار وركود ميناء عدن 1950-2012م)" بهدف إبراز أهمية ميناء عدن اقتصادياً واستراتيجياً لما له من مكانة عالمية، وإلى دراسة حالة الازدهار والركود للميناء ومقارنة ركوده مع الموانئ الإقليمية والعالمية، من خلال دراسة المؤشرات الإحصائية التي تعكس أداء الميناء من حركة السفن والبضائع، وكمية وقود المياه المقدم للسفن، واستخدام الأساليب الإحصائية لقياس نشاط الميناء وتنبؤ بنشاط الميناء إلى عام 2030م. وقد توصلت الدراسة إلى أن ميناء عدن كان في حالة ازدهار

قبل 45 عاماً، وأن نشاط الميناء حالياً في حالة ركود شديدة، وقد شمل الركود والتدهور، حركة السفن، والبضائع، ومن خلال التنبؤ بنشاط ميناء عدن فقد أوضحت الدراسة أن نشاط ميناء عدن سيكون في حالة ركود حاد مستقبلاً، حيث ستكون الموانئ المجاورة قد قطعت أشواطاً كبيرة في تطور نشاطها، وأن ميناء عدن سيرداد ركوداً وسوف يصبح من الموانئ المحظورة، إذا لم تشمله عملية تطوير شاملة. وأوصت الدراسة، بالتخطيط الاستراتيجي لكل أنشطته، والعمل على جذب شركات عالمية قادرة على انتشار الميناء من وضعه الحالي إلى خوض المنافسة.

والملاحظ أن الدراسات السابقة التي تناولت ميناء عدن ركزت في مجملها على ضرورة وجود الخطط والدراسات الاستراتيجية وتعزيز تركيبة الموارد البشرية وتحسين الإدارة من خلال الاستعانة بالقطاع الخاص المتخصص والعمل في شراكة تهدف إلى تحسين جودة خدمات ميناء عدن. حيث تناول سالم (2006) في بحثه ضرورة وجود شراكة مع القطاع الخاص وتحسين تركيبة القوى العاملة بما يتطابق ومؤهلات الأفراد والذي سينعكس بدوره على تطوير سبل الإدارة وتحديثها، هذا بالإضافة إلى وجود قضاء عادل وأمن قوي لتطوير سمعة البلد عامة والميناء بشكل خاص. بينما لم تختلف الباحثة (جبران، 2008) في دراستها التي سلطت الضوء على ضرورة تحسين تركيبة الموارد البشرية من خلال وجوب ملائمة المؤهلات مع طبيعة المؤسسة أو الميناء. كما سلط البيشي (2010) إلى ضرورة وجود خطة استراتيجية ولوجستية للميناء لتنمية إمكانياته وتعزيز قدرته التنافسية. ولم يختلف (سعيد، 2012) كثيراً في بحثه الذي سلط الضوء حول تدني محطة حاويات ميناء عدن بالمقارنة مع منافسيها وأوصى الباحث إلى ضرورة تطوير البنية التحتية مثل الأرصفة والأعماق والمخازن وكذلك البنية الفوقية من معدات ونظم معلومات. كما استند بحث عراسي (2014) على إحصائيات ميناء عدن للفترة من 1950م حتى 2012م وتنبأت الباحثة بأن ميناء عدن سيشهد ركوداً حاداً في المستقبل إلا في حالة تبني خطة استراتيجية تشمل عملية تطوير شاملة والدخول في شراكة مع شركات عالمية قادرة على انتشار الميناء من وضعه الحالي.

ويكمن تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة التي تناولت ميناء عدن بأنه سلط الضوء حول نشاط الحاويات بكثير من التفصيل والتعمق وتم استخدام أدوات التحليل المتمثلة بالتحليل الرباعي والتي حللت الوضع الراهن لمحطة عدن للحاويات بكثير من التعمق مبيناً بذلك نقاط القوة والفرص التي ستساعد إدارة الميناء ومحطة الحاويات في معرفة نقاط القوة والفرص الموجودة لديها والتي تساعدها في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، ونقاط الضعف والتهديدات وكيف يمكن تقليلها للحد الأدنى لتعزيز القدرة التنافسية لمحطة الحاويات. هذا بالإضافة إلى استخدام مؤشرات تحليل هيكل السوق الواقعة به محطة عدن للحاويات والمتمثل بحدود الدراسة المكانية وسيسلط البحث على مقارنة إمكانات محطة حاويات ميناء عدن مع الموانئ المنافسة في منطقة الدراسة ومعرفة طبيعة السوق الذي تنتمي إليه محطة حاويات ميناء عدن.

2. المواد والطرق

1.2. حدود البحث

ستتم الدراسة في النطاق التالي:

مكانياً: تتمحور الدراسة حول محطة عدن للحاويات وذلك من خلال تحليل منظومتها الفنية والخدمية ومقارنتها بمحطات الحاويات المنافسة في موانئ دول الجوار المتمثلة بمحطة حاويات مينائي صحار وصلالة العمانيين ومحطة دوراله الجيبوتية ومحطات

حاويات موانئ بوساسو وبربرا الصوماليتين ومحطات حاويات ميناء جدة الإسلامي السعودية ومحطة حاويات ميناء الملك عبدالله السعودية ومحطة حاويات بورتسودان ومحطة حاويات العين السخنة المصرية ومحطة حاويات ميناء العقبة الأردنية، حيث تقع هذه المحطات في الإطار الجغرافي لميناء عدن وتعد محطات حاويات منافسة لمحطة عدن للحاويات.

زمنياً: سوف تركز الدراسة على الفترة 2015م وحتى 2019م والتي شهدت الكثير من التغيرات والتحويلات على صعيد محطات الحاويات في منطقة البحر الأحمر ومن ضمنها اتساع أنشطة ميناء مدينة الملك عبدالله في المملكة العربية السعودية، واتخاذ كل من خطي الملاحة العالميين (MSC) و (MSK) لميناء الملك عبدالله كمركز إقليمي لأنشطة الخطين الملاحيين في البحر الأحمر.

2.2. فرضيات البحث

تتمحور فرضيات البحث من خلال وضع الفرضية الأساسية للبحث والمتمثلة في أنه يساهم تطوير المنظومة الخدمية والفنية في محطة عدن للحاويات في رفع مستوى أداء المحطة والارتقاء بأنشطتها وزيادة قدرتها التنافسية. ومن هذه الفرضية يمكن اشتقاق الفرضيات الآتية:

- يؤثر ضعف طاقات الأرصفة ومعدات الشحن والتفريغ وساحات خزن الحاويات ومحدوديتها وكذلك معدلات المناولة للبضائع في حجم طلب السفن والبضائع على خدمات محطة عدن للحاويات.
- تؤثر محدودية طول الرصيف وعمق القناة الملاحية في خدمة سفن الحاويات الكبيرة (Mother Ships) ويجذب نشاط الترانزيت.
- يؤثر عدم الاستقرار السياسي والأمني في الجمهورية اليمنية على أداء وخطط تطوير محطة حاويات ميناء عدن.
- سيساهم التحليل الرباعي (SWOT Analysis) في تحليل الوضع الحالي لمحطة عدن للحاويات والذي سيساعد قيادة الميناء في الوصول للأهداف المطلوبة لتعزيز القدرة التنافسية لمحطة الحاويات.

3.2. تساؤلات البحث

يتمحور السؤال البحثي حول أسباب تراجع القدرة التنافسية لمحطة عدن للحاويات بالمقارنة مع محطات الحاويات المنافسة في منطقة غرب البحر العربي والبحر الأحمر والتي تم تحديدها في المساحة الجغرافية ابتداءً بمحطة حاويات مينائي صحار وصلالة العمانيين شرقاً (بحر العرب) حتى محطة حاويات العين السخنة في مصر شمالاً (البحر الأحمر) مروراً ببقية محطات الحاويات الواقعة في هذا النطاق الجغرافي، ولكي تتحقق أهداف البحث فقد تم وضع عدد من التساؤلات الفرعية التي سيسعى الباحثون من خلال البحث إلى دراستها وتحليلها سعياً نحو معرفة مسببات تراجع وتدني القدرة التنافسية لمحطة عدن للحاويات وفقدان دورها المحوري في الإقليم كمركز تجميع لنشاط الترانزيت من خلال التساؤل التالي:

ما أسباب عزوف الخطوط الملاحية عن استخدام محطة عدن للحاويات كمركز تجميع لحاويات الترانزيت؟

4.2. منهجية البحث

أعتمد البحث لتحقيق الأهداف المرجوة في دراسته على مجموعة من الأساليب والإجراءات المنهجية سواء على المستوى النظري أو التطبيقي والتي تتوافق وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، حيث اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي والكمي التحليلي وذلك كمنهج رئيسي كونه يتوافق ويتلاءم مع الأهداف المزمع تحقيقها من الدراسة باعتبارها دراسة جمعت بين التحليل الوصفي والكمي.

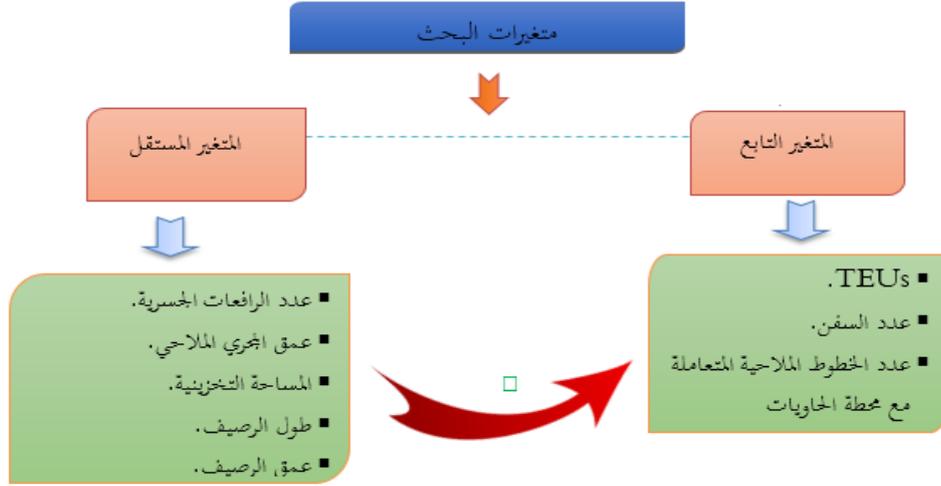
كما سيتم إجراء المقارنات التي سيتم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة وكذلك عرض البيانات وتحليلها، حيث تعد الطريقة البحثية الرئيسية التي يهدف من خلالها إلى تحليل المضمون الوثائقي للدراسات والكتب والدوريات والأوراق البحثية بالإضافة إلى المعلومات المأخوذة من شبكة المعلومات الدولية، لا سيما وكونها تتوافق مع المنهج الرئيسي للدراسة وهو المنهج الوصفي والكمي للتحليل.

كما سيعتمد الباحثون على طريقة بحثية مساعدة متمثلة في دراسة حالة محطة عدن للحاويات وتراجع قدرتها التنافسية والمعوقات والمشاكل التي تعترضها ومقارنتها بالموانئ المجاورة في الإقليم وسيتم استخدام طريقة التحليل (SWOT Analysis) لتحليل مستوى الأداء للمنظومة الفنية والخدمية لمحطة عدن للحاويات، كذلك الاستعانة بالبيانات المطروحة في الاستبانة التي تم طرحها إلكترونياً والتي هدفت إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وتوجهاتهم وآرائهم. ويعد تحليل SWOT من أهم الأدوات الخاصة بالتحليل الاستراتيجي، ويُعتبر المرحلة الأولى من مراحل إعداد وتصميم الخطة داخل المنشآت، كما يُساعد الأشخاص على اتخاذ وصناعة القرارات المؤثرة في حياتهم، ويُعد أيضاً من الطرق السهلة وذات الأهمية الكبيرة؛ حيث لا يجوز تجاهله أو عدم استخدامه في بيئة العمل، وتُلخّص أهمية تحليل SWOT وفقاً للنقاط التالية:

- يُساعد تحليل SWOT معرفة جميع عناصر القوة التي من الممكن استخدامها للتعامل مع التهديدات والعقبات، كما يُوفّر الوسائل المناسبة للاستفادة من الفرص المتاحة، ويُقلّل من السيطرة الناتجة عن عناصر الضعف المؤثرة في كفاءة عمل المنشأة.
- يُساهم تحليل SWOT في تقديم العلاجات المناسبة للأوضاع الاستراتيجية المعقدة عن طريق توفير كمية من المعلومات للمساهمة في تطوير عملية اتخاذ القرارات.
- يُوفّر تحليل SWOT للمنظمة القدرة على تنظيم ومراجعة جميع البيانات والمعلومات والانتقال إلى أفضل النظم.
- يدعم تحليل SWOT المنشآت في الوصول إلى أفضل أنواع التخطيط لتحقيق الأهداف.
- يحرص تحليل SWOT على تجاوز الحواجز والمعوقات، وتوضيح طبيعة القيود التي تحول دون الاستمرار في التغيير.
- يوفّر تحليل SWOT إمكانية الحصول على حلول جديدة وحديثة للمشكلات، وصناعة القرارات التي تتميز بالفعالية، وتعزيز دور تبادل الأفكار والتواصل بين الأفراد.
- يُوفّر تحليل SWOT التوصيات المناسبة لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات.

5.2. متغيرات البحث

تنقسم متغيرات البحث لمتغيرات تابعة ومتغيرات مستقلة، وطبقاً لهدف البحث فإن المتغير التابع هو (TEUs) "وحدة مكافئة 20 قدم" والمتغير التابع الثاني هو عدد السفن وعدد الخطوط الملاحية الناقلة والمتعاملة مع محطة عدن للحاويات. أما بالنسبة للمتغيرات المستقلة فتتمثل فيما يلي: المساحة التخزينية، عدد الرافعات الجسرية، طول الرصيف، عمق الرصيف، عمق المجرى الملاحي، كما موضح بالشكل (1).



شكل 1. متغيرات البحث (بواسطة الباحثين)

6.2. مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من محطات الحاويات الواقعة في المنطقة أو الإقليم الذي تقع فيه محطة عدن للحاويات وضمن إطارها الجغرافي والذي يتأثر ويؤثر كل في الآخر لا سيما كون السوق الذي يربط بينهم يعد سوق واحد تم تحديده في منطقة غرب بحر العرب ومنطقة البحر الأحمر ابتداء من محطات حاويات موانئ سلطنة عمان (صحار وصلالة)، ومحطات حاويات موانئ دول القرن الإفريقي المتمثل بالصومال (ميناء بوساسو وبربرا)، ومحطة حاويات ميناء جيبوتي (دوراله)، وموانئ إرتيريا (عصب ومومباسا)، ومحطة حاويات ميناء السودان (بورتسودان)، ومحطات حاويات الموانئ السعودية (ميناء جدة الإسلامي وميناء مدينة الملك عبدالله)، ومحطة الحاويات المصرية (العين السخنة)، ومحطة حاويات الأردن (العقبة).

7.2. مصادر الحصول على المعلومات

المصادر الأولية: تمثلت بالاستراتيجيات التسويقية والتقارير التجارية الخاصة بمحطة عدن للحاويات والتي أستعان بها الباحثون أضاف إلى المواقع الإلكترونية وتقرير البنك الدولي (2010).

المصادر الثانوية: تم الاستعانة في جمع بعض البيانات على الاستبانة التي قام الباحثون بإعدادها والتي أعدت من أجل قياس استخدام SWOT كأداة لتحديد البدائل الاستراتيجية، حيث اشتملت الاستبانة على رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة بوكلاء وممثلي الخطوط الملاحية ملاك السفن والحاويات والجهات المتعاملة مع محطة الحاويات من تجار محليين ومخلصين جمركيين وهيئة الجمارك.

8.2. الدراسة التجريبية:

تم استخدام مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT) محطة حاويات ميناء عدن والمبينة بالجدول (1).

جدول 1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمحطة عدن للحاويات*

التحليل	النقاط الأربعة
<ul style="list-style-type: none"> تعد محطة عدن للحاويات، محطة الحاويات الوحيدة القادرة على مناولة الحاويات باستخدام الرافعات الجسرية في الجمهورية اليمنية بعد خروج محطة الحديدية عن الجاهزية. محطة عدن للحاويات تمتاز كونها الأكبر والأحدث من حيث المعدات والأنظمة الإلكترونية التي تدير العمليات التشغيلية للمحطة في إطار الجمهورية اليمنية. تمتاز المحطة بوجود كادر مؤهل لا سيما وكونهم اكتسبوا خبرات تراكمية من خلال العمل مع شركات سابقة كان لها دور في إدارة محطة عدن للحاويات منذ إنشائها وبداية عملياتها التشغيلية. محطة عدن للحاويات تقع في مدينة عدن الواقعة تحت مناطق تسيطر عليها الحكومة الشرعية المعترف بها والمدعومة دولياً والذي يعزز من مكانتها كبوابة رئيسية لواردات الجمهورية اليمنية. موقع محطة عدن للحاويات الجغرافي في الجهة الشمالية لميناء عدن العريق يضيف لها أفضلية من حيث قرب الموقع الجغرافي للميناء من خطوط الملاحة الدولية الرابطة بين دول الشرق الأقصى وأوروبا عبر مضيق باب المندب والمارة عبر قناة السويس. أصبحت محطة عدن للحاويات الخيار الاوحد أمام تدفق البضائع وارد السوق المحلي نتيجة لخروج محطة الحديدية عن الخدمة ومحدودية رصيف ميناء المكلا البحري الواقع شرق الجمهورية اليمنية. 	<p>نقاط القوة (Strength)</p>
<ul style="list-style-type: none"> تدني أداء محطة عدن للحاويات والذي يراوح فيها GCR (أي معدل المناولة بالساعة لكل رافعة جسرية) 12 حاوية بالساعة فقط بينما لا تقل عن 25 حاوية بالساعة في محطات حاويات المنافسة في المنطقة (R.C.R., 2018) ضعف الانضباط الإداري والتراخي في اتخاذ الإجراءات الإدارية الرادعة أدى إلى تمادي حالات التراخي لدى الموظفين الناتج عن تبعات حرب صيف 2015م وفقدان الانضباط الأمني في المدينة كان له الأثر الأكبر في حالات التراخي وعدم القدرة في اتخاذ الإجراءات الإدارية الصارمة. ازدياد معدلات حالات العمل الخفيف وبلوغ عدد من الموظفين مرحلة ما فوق الخمسين عام أدى إلى وجود شح كبير في العمالة المنتجة فعلياً وتحويلها إلى بطالة مقنعة جراء تكديس شريحة كبيرة من الموظفين إلى عمل إداري خفيف كتكديس لا يستفاد منه في الأنشطة الخدمية للمحطة. توجد حاجة ملحة إلى تحديث البنية التحتية من خلال إحداث ثورة في توفير المعدات المتطورة والقادرة على تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء من خطوط ملاحية ومتعاملين يتطلب وجود خطة استراتيجية سريعة لتنفيذ دورات تدريبية متطورة للعاملين بكل قطاعات المحطة بما يتناسب والتطور الحادث في مجال خدمات الحاويات وتعزيز القدرات الإدارية وتطويرها لإحداث نقلة في أداء المحطة الخدمي. تمالك بعض المعدات وقدمها على الرغم من التوجه الحالي في شراء معدات جديدة إلا أنها لا تعدوا كونها إحلال للمعدات المتهالكة ولا ترتقي لأن تشكل ثورة استثمارية لرفد المحطة بالمعدات المتطورة والحديثة من شأنها أن تحدث تغيير إيجابي في إنتاجية المحطة بما في ذلك زوارق القطر والإرشاد. محدودية المرسى ومحدودية عمق القناة الملاحية وأرصفتها حزن الحاويات لمحطة حاويات ميناء عدن أصبحت تشكل عائق أمام السفن الزائرة ولا تواكب النشاط المتزايد في البضائع وارد السوق المحلي مما يبديد الآمال في جعل محطة الحاويات خياراً للمنافسة الإقليمية في تجارة الترانزيت العابرة. 	<p>نقاط الضعف (Weakness)</p>

- النظام التشغيلي محطة عدن للحاويات أصبح لا يواكب التغيرات الحادثة في مجال خدمات محطات الحاويات لا سيما المتطورة منها والمنافسة في منطقة البحر الاحمر وخليج عدن.
- الفرص
(Opportunity)
- العمل على الاستقرار الأمني والسياسي وتطبيع الحياة في الجمهورية اليمنية سيعزز من فرص الاستقرار والعمل على إعادة الامور الى نصابها والبحث عن شركات مع رأس المال العالمي.
- احتضان رأس المال المحلي ورعايته وتوفير المناخ المناسب له سيسهل دافع قوي لدعم عمليات محطة الحاويات الخدمية.
- إلغاء رسوم مخاطر الحرب المفروضة على البضائع القادمة بجرأاً إلى الموانئ اليمنية من شركات التأمين العالمية سيعمل على تخفيض رسوم الشحن البحري.
- فتح السفارات والقنصليات مكاتبها في عدن وبالتالي زيادة فرص العمل وتعزيز النشاط الخدمي والتجاري.
- اعتماد منظمات الأمم المتحدة ميناء عدن الميناء الوحيد لإرسال الشحنات الغذائية والإغاثية في الجمهورية اليمنية سيعزز أنشطته وسيزيد من تدفق كميات البضائع الواردة.
- خفض التعرفة الجمركية أو مساواتها ببقية المنافذ الجمركية البرية والبحرية سيعمل على استقطاب جزء من البضائع الداخلة عبر المنافذ البرية.
- القضاء على تعدد الجهات الأمنية وإخضاعها لقيادة واحدة تعمل تحت مظلتها.
- العمل بشكل جاد في البحث عن شراكة فاعلة مع القطاع الخاص العالمي المتمثل بشركات رائدة عالمياً في مجال تشغيل الموانئ وذلك؛
 - لتحديث محطة الحاويات الحالية.
 - الشروع في تنفيذ المشاريع المجددة والمتمثلة في توسعه محطة الحاويات وزيادة القدرة الاستيعابية والتشغيلية لمحطة حاويات ميناء عدن وتعميق الممر الملاحي لميناء عدن لفتح المجال أمام السفن العابرة وتمكينها من الدخول إلى الميناء.
 - وجود تشريع يجرر محطة حاويات ميناء عدن من البيروقراطية الحكومية ويفصل محطة الحاويات في تشريعات وأنظمة ولوائح لا تخضع للجانب الحكومي في إدارة مشاريعها وسياساتها التشغيلية بالكامل.
- تحسين ورفع إنتاجية المحطة من خلال وضع البرامج التدريبية والتحفيزية ووضع معايير للعمل وضمان تنفيذها من خلال اتخاذ الإجراءات الإدارية الصارمة التي تراعي فقط المصلحة الاقتصادية للمحطة.

- التهديدات (Threat)
- استمرار عدم الاستقرار الأمني لمدينة عدن وما جاورها من مناطق منذ العام 2015م وحتى يومنا هذا.
- استمرار عدم الاستقرار السياسي في الجمهورية اليمنية يهدد أنشطته محطة الحاويات التجارية والخدمية.
- الإضرابات العمالية وإضرابات المنظومة التجارية والخدمية في مدينة عدن لا سيما وحالات التراخي مع هذه الظواهر التي تفشل كل خطط محطة الحاويات وخطط الاستثمار في المدينة يؤدي إلى زعزعة الثقة مع راس المال المحلي والخارجي.
- التدخلات الحكومية في السياسات التشغيلية والتطويرية لمحطة الحاويات.
- استمرار فرض رسوم تأمين (مخاطر الحرب) على السفن والبضائع القادمة إلى الموانئ البحرية اليمنية ولا سيما ميناء عدن يؤدي إلى رفع تكاليف النقل وتبديد طموح المنافسة المحلية والإقليمية.
- استمرار ارتفاع التعرفة الجمركية على عكس المعمول به في المنافذ الجمركية الأخرى بالتحديد ميناء المكلا.
- استمرار احتكار النقل البري في مكتب واحد وفرض أسعار مرتفعة على النقل الداخلي للحاويات والذي يضاهاه أو يفوق كلفة الشحن البحري.
- ضعف مستوى الدخل الفردي وتدني القدرة الشرائية لدى المواطن نتيجة الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي تمر بها البلد سيؤدي إلى استمرار انخفاض الطلب الكلي في السوق المحلي وبالتالي انخفاض معدل الواردات.
- وجود محطات وموانئ في الدول المجاورة ذات كفاءة عالية وكلفة أقل في مناولة الحاويات أصبحت خيار جاذب للموردين اليمنيين في جلب البضائع عبر محطات حاويات دول الجوار ثم إدخالها براً إلى الجمهورية اليمنية.
- طول مدة انتظار السفن وبطء عمليات المناولة يضاعف تكاليف النقل.
- حظر دخول العديد من المواد ومنع دخولها عبر ميناء عدن بينما يتم السماح بدخولها عبر المنافذ البرية يؤدي إلى الإضرار وتهديد محطة الحاويات وبروز دور المنافذ البرية كخيار بديل لنقل البضائع وارد السوق المحلي.
- استمرار جباية الأوتوات على طول النقاط الممتدة داخل مدينة عدن وخارجها.
- فرض الانقلايين لرسوم جمركية أخرى على البضائع القادمة من ميناء عدن يضاعف التكاليف ويعزز خيار استخدام المنافذ البرية كمنافس للمنفذ البحري.
- فرض رسوم إضافية من قبل الخطوط الملاحية الناقلة الناتج عن عدم دخول سفن الخطوط الملاحية في رحلات مباشرة إلى ميناء عدن جراء التدابير الأمنية المتخذة والتي تفرض على كل السفن المحملة بحاويات وارد السوق المحلي اليمني على تفريغ شحنتها في ميناء جده الإسلامي وميناء الملك عبدالله ثم إعادة تحميلها بسفن الروافد إلى محطة حاويات ميناء عدن والذي يطيل زمن الرحلة ويرفع تكاليف الشحن.
- فرض إجراءات أمنية جديدة تم استحداثها ما بعد حرب صيف 2015م لدى محطة حاويات ميناء عدن وكذلك في جمرک المنطقة الحرة يؤدي إلى إطالة إجراءات المعاملات لإخراج الشحنات وتكبد الموردين لرسوم إضافية.
- التطور المستمر في محطات حاويات دول الجوار والذي يزيد من الفارق في الأمانات ومستوى الخدمات في ظل عدم وجود استثمار حقيقي لمحطة حاويات ميناء عدن يبعد الآمال في قدرة المحطة على المنافسة الإقليمية.
- عدم وجود شريك من القطاع الخاص العالمي قادر على الإسهام في الرفع من الإمكانيات الحالية لمحطة الحاويات ورفع مستوى العمالة بما يتناسب والتطور العالمي في مجال خدمات محطات الحاويات يشكل خطر على استمرارية محطة حاويات عدن كمحطة إقليمية وموضعها في المستقبل البعيد فقط كونها محطة حاويات تكابد لكي تصبح محطة لاستقبال بضائع وارد السوق المحلي.

*المصدر: الباحث معتمداً على البيانات المذكورة في الاستراتيجية التسويقية لمحطة عدن للحاويات 2019م، بالإضافة إلى بعض البيانات المذكورة في تقرير البنك الدولي لعام 2010م (البنك الدولي، 2010).

3. النتائج والمناقشة

تمثلت عينة ومجتمع الاستبانة بوكلاء الخطوط الملاحية المتعاملة مع محطة عدن للحاويات كممثلي عن مشغلي السفن والحاويات والجهات المتعاملة مع محطة الحاويات من تجار محليين ومخلصين وجمركيين واللذين يمثلون محور النشاط التجاري لاسيما وكون النشاط الحالي لمحطة عدن للحاويات يعد نشاط وارد السوق المحلي وكذلك هيئة الجمارك وبقية الجهات العاملة وذات العلاقة بنشاط الحاويات، كما كان لإدارة الميناء دور بارز في المشاركة في الاستبانة من زاوية دور وتوجه إدارة الميناء في تعزيز تنافسية محطة الحاويات، الجدول (2) يبين عدد المشاركين في الاستبانة.

جدول 2. عدد المشاركين في الاستبانة.

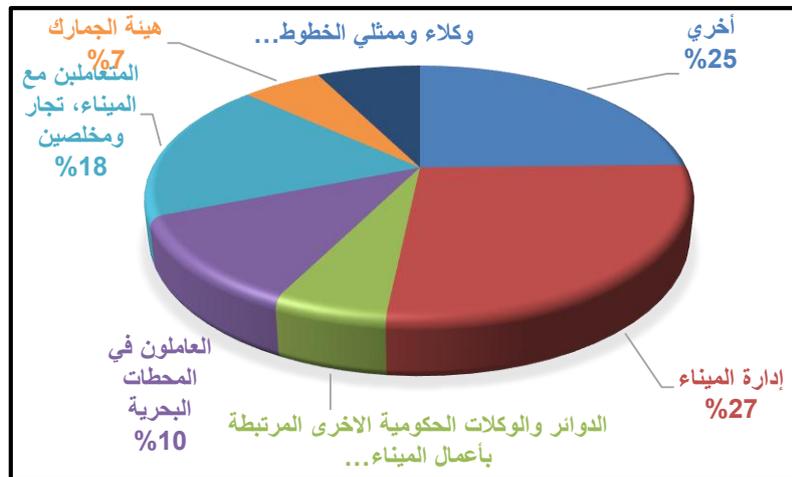
قياس القدرة التنافسية لمحطة عدن للحاويات في ظل المنافسة الإقليمية باستخدام تحليل SWOT	عدد المشاركين في الاستبانة
	122

وتمت المشاركة بحسب البيانات التالية للمشاركين:

أولاً: جهة العمل التي ينتمي إليها المشارك:

جدول 3. يوضح توزيع افراد العينة لمتغير جهة العمل

النسبة (%)	جهة العمل
27%	إدارة الميناء
7%	وكلاء الخطوط الملاحية ملاك السفن والحاويات
7%	هيئة الجمارك
10%	العاملون في المحطات البحرية
18%	المتعاملين مع الميناء، تجار والمخلصين
6%	الدوائر والوكالات الحكومية الاخرى المرتبطة بأعمال الميناء
25%	أخرى

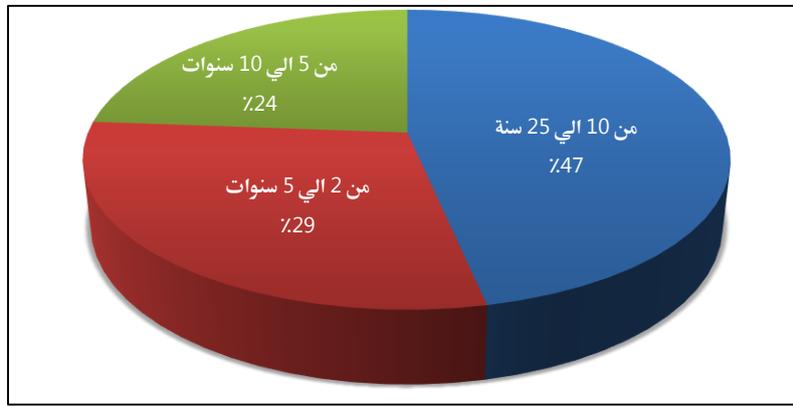


شكل 2. نسبة الجهات المشاركة بالاستقصاء.

ثانياً: سنوات الخبرة للمشاركين في الاستبانة:

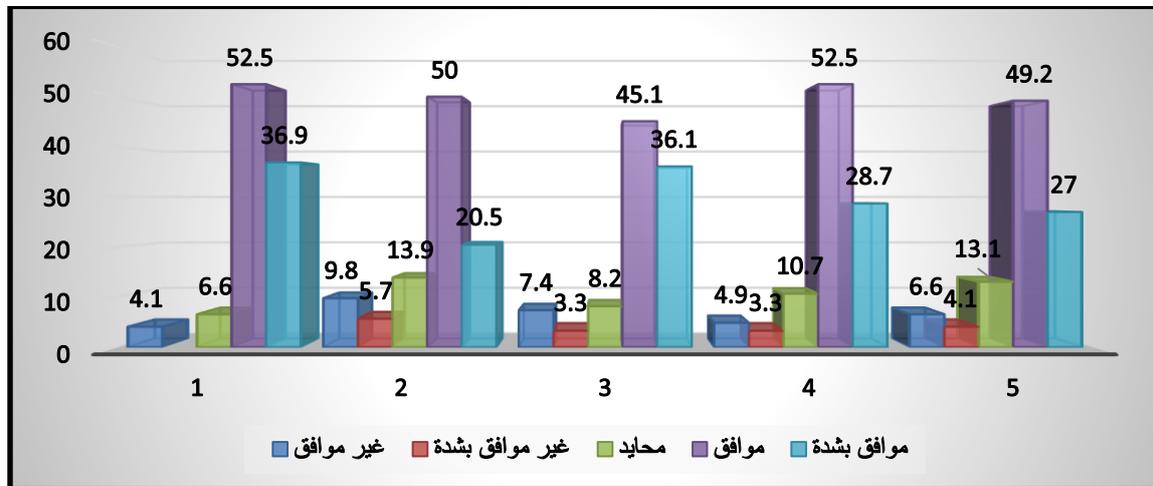
جدول 4. يوضح سنوات الخبرة لشريحة المشاركين في الاستبيان بحسب الأقدمية في سنوات الخبرة

النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة
29.5%	36	من 2 إلى 5 سنوات
23.8%	29	من 5 إلى 10 سنوات
46.7%	57	من 10 إلى 25 سنوات



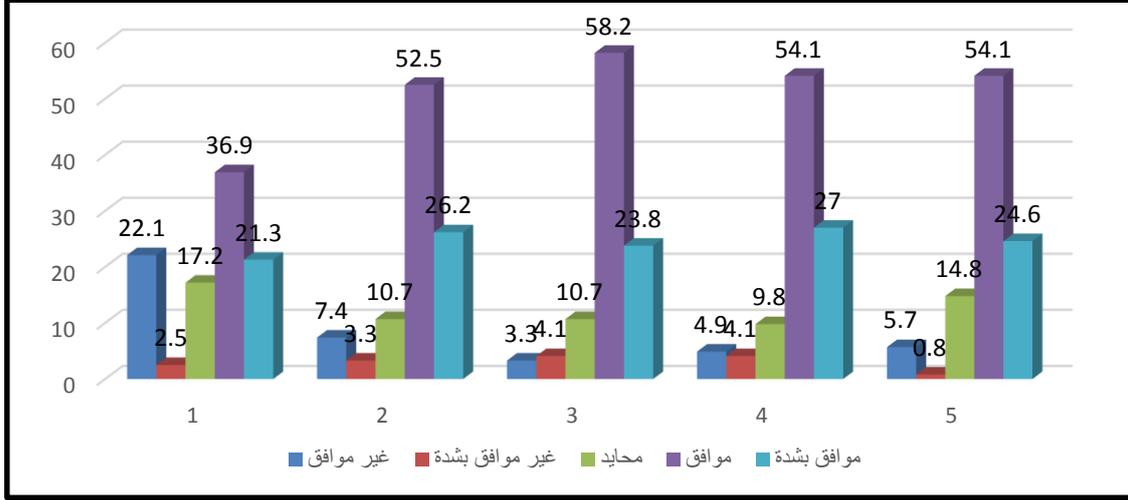
شكل 3. نسبة سنوات الخبرة للمشاركين بالاستقصاء.

وبناء على تحليل الاستقصاء فإن نتائج التحليل الإحصائي لاستبانة المشاركين مبينة بالأشكال (4-8) كالتالي:
تبين من الشكل (4) بأن نتائج المشاركين في الاستقصاء كانت في الجمل تتفق بأن العمليات التشغيلية لها تأثير بالغ في تعزيز التنافسية وبالتالي خلصت آراء المشاركين في الأغلب بأنها (تتفق) بنسبة 50%.



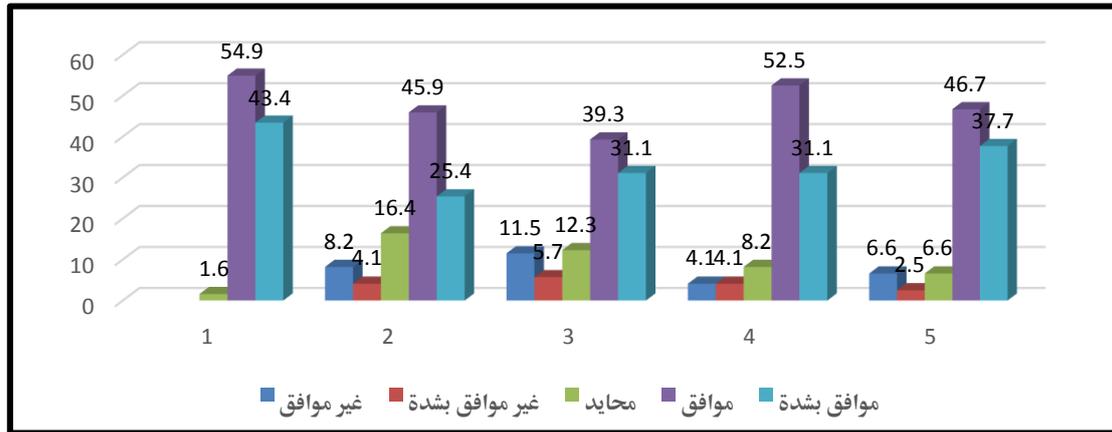
شكل 4. العمليات التشغيلية للمحطة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية.

كذلك دعم المشاركين التسويق وأثره في تعزيز القدرة التنافسية لمحطة عدن للحاويات من خلال غالبية نتائج المشاركين التي كانت (توافق) بنسبة 51% بأن للتسويق دور في تعزيز التنافسية (الشكل 5).



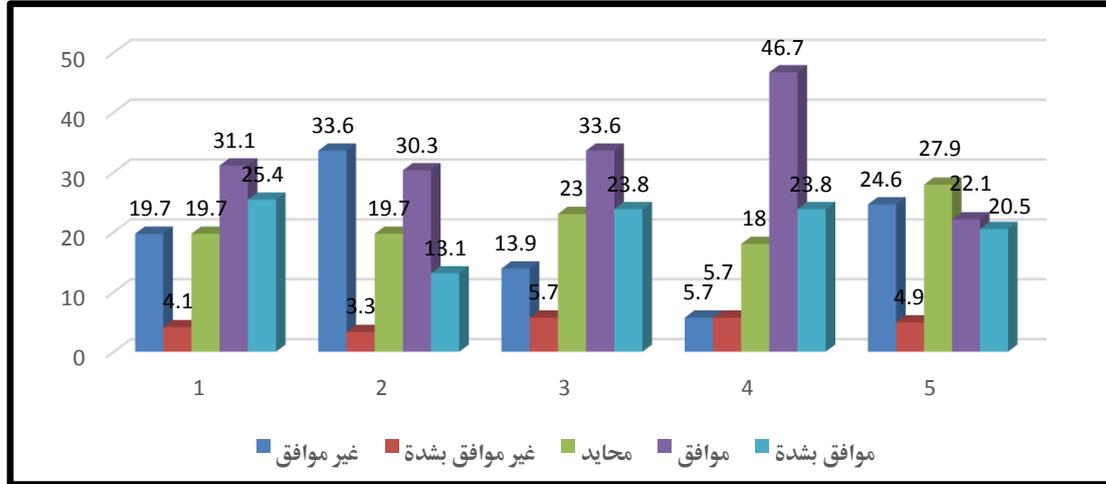
شكل 5. الجانب التسويقي للمحطة وأثره في تعزيز القدرة التنافسية.

كذلك دعم المشاركين محور الموارد البشرية ودورها في تعزيز التنافسية من خلال نتيجة المشاركة التي كانت في الأغلب (توافق) وبنسبة 48% حول تأثير الموارد البشرية في تعزيز تنافسية المحطة (الشكل 6).



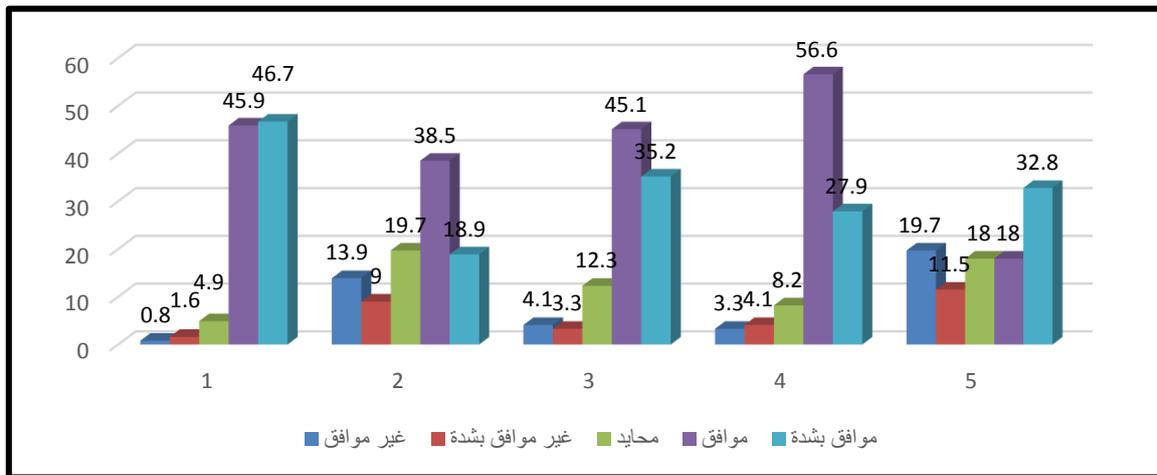
شكل 6. الموارد البشرية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية.

تباينت الآراء فيما يتعلق بالتوجه العام لإدارة الميناء ودورها في تعزيز التنافسية إلا أنه في الأغلب خلصت النتائج إلى ما نسبته 32% والتي تمثلت (موافقة) المشاركين بأن لتوجه ادارة الميناء دور هام في تعزيز القدرة التنافسية (الشكل 7).



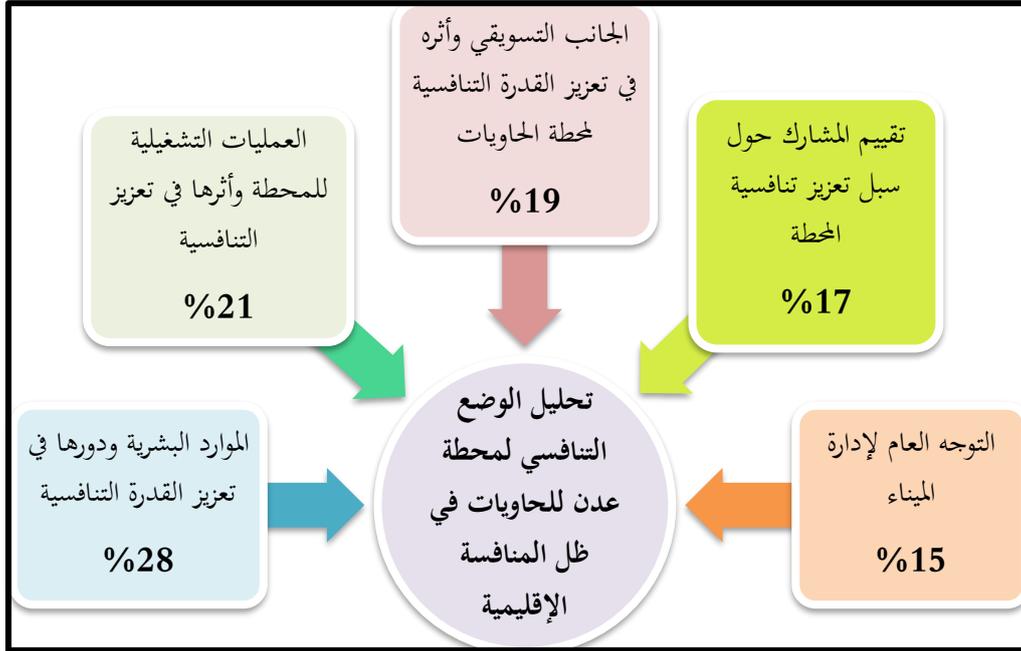
شكل 7. التوجه العام لإدارة الميناء ودوره في تعزيز القدرة التنافسية.

كان للمشاركين في الاستقصاء دور في مسألة دعم سبل تعزيز تنافسية محطة عدن للحاويات حيث كانت نسب المشاركة (موافق) (وموافق بشدة) بنسب تتراوح بين 32% و 41% لا سيما وتفاعل المشاركين حول دور الشراكة مع القطاع الخاص المتخصص في تعزيز القدرة التنافسية لمحطة الحاويات (الشكل 8).



شكل 8. تقييم سبل تعزيز تنافسية محطة عدن للحاويات.

وعليه فقد خلصت نتائج الاستقصاء في محاورها الأربع إلى نسب التفاعل والمشاركة، كما هي موضحة بالشكل (9)؛



شكل 9. نتائج الاستقصاء، المصدر: عن طريق الباحث باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الشكل (9) والذي يوضح نتائج الاستقصاء الموضوع في خمس محاور حيث شكل كل محور عدد خمس نقاط للتحليل، والتي كان للموارد البشرية النصيب الأكبر من المشاركة بنسبة 28% تبعها بعد ذلك العمليات التشغيلية للمحطة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية بنسبة 21%، بينما احتل الجانب التسويقي المرتبة الثالثة بنسبة 19% أخذ تقييم المشاركين حول سبل تعزيز القدرة التنافسية بنسبة 17% وأخير مثل التوجه العام لإدارة الميناء وأثره في تعزيز تنافسية محطة الحاويات ما نسبة 15%.

4. الاستنتاجات

لقد أثرت البيئة الخارجية تأثيراً سلبياً على أداء محطة حاويات ميناء عدن وتطورها ففي ظل زيادة المخاطر وتضاؤل الفرص وضعف البيئة الداخلية المتمثل بالتدريب والتأهيل وتحالك وتقادم المعدات ومحدودية الأعماق وتراجع الإنضباط الإداري والإضرابات العمالية الناتج عن تبعات ثورة ما يسمى بالربيع العربي وما تبعها من حرب أهلية في العام 2015م. وشكل غياب الشريك الفاعل المتمثل بالقطاع الخاص العالمي والمتخصص في المساهمة في إدارة محطة عدن للحاويات منذ إنسحاب شركة هيئة الموانئ السنغافورية (PSA) الأثر الكبير وذلك في ظل غياب الإستثمارات الحقيقية التي كانت ستحدث ثورة في تغيير الوضع التنافسي لمحطة الحاويات مقارنة بالمنافسين في الإقليم اللذين أستمرروا في عمليات تطوير وتحديث مستمر لقطاع خدمات النقل البحري.

كما لعب عدم الاستقرار الأمني والسياسي الدور الأبرز في التأثير المباشر على أنشطة محطة حاويات ميناء عدن وخططها المستقبلية والتي تمثلت بأحداث العام 2003م والتي تم فيها تفجير ناقلة النفط الفرنسية والذي أدى إلى إنسحاب المشغل السابق

لمحطة الحاويات وهي الشركة العالمية (هيئة الموانئ السنغافورية). حيث شكلت أولى التحديات التي أدت إلى تراجع المحطة منذ بداياتها، تبع ذلك أحداث ما يسمى بالربيع العربي في العام 2011م والحرب الأهلية في العام 2015م حتى يومنا هذا. ظهور محطات حاويات في المنطقة ذات مواصفات وإمكانات أكثر تطور كذلك كان له الدور الكبير في تراجع تصنيف محطة حاويات ميناء عدن لتراجع من محطة الحاويات الرابعة في المنطقة إلى آخر قائمة محطات الحاويات العشر الأوائل في المنطقة، ابتداءً بمحطة الحاويات الثلاث في ميناء جده الإسلامي، محطة حاويات ميناء صلالة، محطة حاويات ميناء الملك عبدالله، محطة حاويات دوراله، محطة حاويات بورتسودان، محطة حاويات العقبة، محطة حاويات العين السخنة ومحطة حاويات ميناء صحار العماني.

أستعان الباحث بتحليل (Harfindahl – Hirschman HHI) لتحليل سوق محطات الحاويات الواقع في منطقة البحث خلال الفترة من 2015 – 2019م والتي شملت محطات الحاويات الواقعة في منطقة البحر الأحمر وغرب البحر العربي وخليج عدن، حيث بين من خلال التحليل بأن معدل تركيز السوق مرتفع في منطقة الدراسة ويعد (احتكار تام) وذلك من خلال احتكار ميناء جده الإسلامي وميناء صلالة العماني لأنشطة الحاويات العابرة في المنطقة. بين التحليل الرباعي تعاضم المخاطر المحيطة بمحطة عدن للحاويات في ظل الوضع الراهن للجمهورية اليمنية المتضمن عدم الاستقرار السياسي والأمني والذي يعد الركيزة التي يستند عليها النشاط الاقتصادي والاستثماري لأي بلد، وأرتحن نشاط محطة الحاويات بعدم الاستقرار الأمني إضافة إلى عدم وجود تخطيط إستراتيجي يتضمن وجود شراكة فاعلة مع القطاع الخاص العالمي القادر على المنافسة العالمية من خلال ضخ رؤوس الأموال وإحداث ثورة في البنية التحتية والفوقية لمحطة حاويات ميناء عدن والمرافق الخدمية في الميناء والمتعلقة بنشاط الحاويات بشكل مباشر . كما بين الإستبيان المنشور إلكترونياً والذي شكل إستقصاء لعدد 122 مشارك في الإستبيان والذي أجمع فيه المشتركين على ضرورة وجود شراكة مع القطاع الخاص للنهوض بمحطة الحاويات وتعزيز دورها ومكانتها في الإقليم وهو الأمر المرهون بوجود استقرار سياسي وأمني. وأكد المشاركون في الإستبيان بأن موقع الميناء لا يعد كافي في ظل غياب الخدمات المنافسة والتي يحتاجها العميل وغياب التدريب والتأهيل لعمال وموظفي محطة الحاويات.

5. التوصيات

1.5. التوصيات الخاصة بإدارة الشركة

- يجب على إدارة شركة عدن لتطوير الموانئ تعزيز قوتها وذلك من خلال تقليص ومعالجة نقاط الضعف من خلال وضع المعالجات المطلوبة للقوى العاملة من خلال الاستعانة بقوى عاملة منتجة وفاعلة والاستعاضة بها مكان القوى العاملة الغير لائقة للعمل بديلاً وصحياً من خلال وضع معالجات مرضية للجميع وتضمن مستحقات وخدمات القوى العاملة التي وجب الاستعاضة عنها.
- يجب على إدارة شركة عدن لتطوير الموانئ وضع برنامج تدريب وتأهيل للعمال والموظفين ما من شأنه رفع القدرة التشغيلية والخدمية وذلك من خلال الدخول في شراكة مع جهات تدريب عالمية وذات خبرة.
- على إدارة شركة عدن لتطوير الموانئ تحديث الأنظمة الإلكترونية المعنية بنظام عمليات المحطة بما يتواءم والاحتياجات الحالية والمستقبلية وبما يتناسب والأنظمة المعمول بها في المحطات المجاورة.

2.5. التوصيات الخاصة بمؤسسة موانئ خليج عدن اليمنية

بما أن مؤسسة موانئ خليج عدن اليمنية تعد الممثل لوزارة النقل اليمنية والمالك لمحطة عدن للحاويات فبالتالي وجب عليها اتخاذ الاجراءات التالية:

- البحث عن شراكة مع القطاع الخاص العالمي المتمثل بالشركات الرائدة في مجال تشغيل وإدارة محطات الحاويات لإدارة وتشغيل محطة عدن للحاويات لضمان؛ تنفيذ مشاريع التوسعة في المساحة التخزينية لمحطة الحاويات.
- تزويد المحطة بمعدات متطورة وذات تقنية عالية قادرة على خدمة سفن الحاويات العملاقة وبالتالي رفع معدلات المناولة.
- تسويق خدمات محطة الحاويات عالمياً.
- منح دورات تدريبية وتأهيلية مكثفة للعمالة المحلية للوصول بها إلى مكانه تكون بما قادرة على تشغيل وتسويق أنشطة محطة الحاويات بشكل منافس اقليمياً.
- وجوب البحث عن تمويل لمشاريع الميناء التطويرية والتي يعد أولها وأهمها تعميق وتوسعة القناة الملاحية التي أصبحت تشكل أحد المعوقات وأبرزها أمام استقبال السفن العملاقة لمحطة حاويات ميناء عدن.

3.5. التوصيات الخاصة بوزارة النقل اليمنية

- إيجاد تشريع خاص يجرر تعاملات محطة الحاويات من ارتباطاتها الحكومية سواء في تحديد مشاريعها وتنفيذها دون وجود بيروقراطية الإجراءات الحكومية.
- دعم توجهات محطة الحاويات المتعلقة بالتأهيل والتدريب ومخاطبة وزارة الخارجية في تسهيل إجراءات السفر لقيادات محطة الحاويات من الدرجة الأولى للتدريب في معاهد متطورة من خلال استخراج تأشيرات سفر لدخول تلك الدول.

4.5. التوصيات الخاصة بوزارة الداخلية

- وجوب دمج كل الوحدات العسكرية العاملة في إطار محطة الحاويات تحت إدارة موحدة وإيقاف التضارب الحاصل بين الجهات الأمنية المتعددة.
- تحرير نشاط الحاويات من الإجراءات الأمنية المستحدثة ما بعد حرب صيف 2015م بما يتناسب وقانون المنطقة الحرة رقم (4) لعام 1993م إلا في الحالات التي حددها القانون والتي تمس الأمن القومي للبلد وعبر إجراءات سليمة وقانونية.
- إخضاع أفراد الامن المرتبين في إطار ميناء عدن ومحطة حاويات ميناء عدن وجمرك المنطقة الحرة لدورات تثقيفية توعوية والذي من شأنه تمييز أفراد الامن بالثقافة والوعي في التعامل مع الأنشطة الخدمية والتجارية وتحسين التعامل مع رجال المال والأعمال المرتادين لهذه المنطقة.
- اتخاذ الإجراءات الرادعة والقصوى ضد الأفراد والقيادات الأمنية المخالفة والمخلة بواجباتها أو المتجاوزة لحدود عملها الأمني.

5.5. الدراسات المستقبلية

يوصي البُحاث بعمل دراسات مستقبلية تسلط الضوء على النقاط التالية:

- إجراء دراسات مقارنة مستقبلية مع موانئ عالمية تبنت خطط استراتيجية واستطاعت انتشار موانئها وجعلها قادرة على المنافسة.
- دراسة أثر تبني خيار الشراكة مع القطاع الخاص المتخصص ودوره الريادي في محطات الحاويات الواقعة في منطقة البحث مع عرض نماذج ناجحة لذلك.
- دراسة أهمية وضع الاستراتيجيات وأثرها في تعزيز تنافسية الموانئ.
- دراسة دور وأثر الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية للميناء.
- دراسة رؤية خصخصة القطاعات العاملة تحت إطار مظلة ميناء عدن لما من شأنه خلق روح المنافسة بين الشركات الخاصة لإدارة القطاعات المختلفة في الميناء مع وجود رقابة فاعلة وقوية على أداء القطاع الخاص.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- البنك الدولي (2010). مشروع تطوير مدن الموانئ في الجمهورية اليمنية، اليمن: إدارة التنمية المستدامة، الشرق الأوسط .
- البيشي، أحمد محمد (2010). تطوير وتحديث ميناء عدن في ظل المنافسة الإقليمية. رسالة ماجستير بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، مصر.
- الموقع الإلكتروني لميناء عدن (2019). متوفر على الرابط: [https://www.portofaden.net/ar/ADefault.aspx].
- إدارة التخطيط والتسويق (2019). إحصائيات (1950-1967) قسم الإحصاء بإدارة التخطيط والتسويق والمعلومات بميناء عدن، عدن، اليمن.
- سالم، مبارك سالم (2006). النشاط الاقتصادي في الموانئ اليمنية-ميناء عدن. الندوة العالمية (موانئ-مدن-العولمة)، المنعقدة في جامعة جيبوتي بالفترة 16-18، يناير، 2006، جيبوتي، الصومال.
- سعيد، شفيق محمد (2012). دراسة مقارنة لمستوى القدرة التنافسية لميناء عدن وموانئ الحاويات بمنطقة الشرق الأوسط. رسالة ماجستير مقدمة للأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، مصر.
- عراسي، سالي فهمي (2014). استخدام الأساليب الإحصائية لقياس أداء الموانئ البحرية (دراسة حالة ازدهار وركود ميناء عدن 1950-2012م). رسالة ماجستير مقدمة لكلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، عدن، اليمن.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

UNCTAD (2019). *Review of Maritime Transport*, United Nations. New York.