تحليل أسباب تراجع دور ميناء عدن محلياً واقليمياً

إعداد: دكتور مُحَمَّد علوي امزربه
الرئيس التنفيذي – رئيس مجلس الإدارة مؤسسة موانئ خليج عدن اليمنية
رئيس مجلس الإدارة لشركة عدن لتطوير الموانئ

1. المستخلص:

هدفت الورقة البحثية هذه إلى دراسة وتحليل مسببات تراجع دور ميناء عدن طيلة الفترة الماضية رغم افضلية الموقع والمميزات الطبيعية التي يحظى بها الميناء ومعرفة مكامن القصور والضعف خلال الفترة من العام 2011 حتى العام 2023، للوصول لمقترحات من شأنها أن تسهم في تعزيز مكانه الميناء ورفع قدرته التنافسية محليا وخارجيا لا سيما بالمقارنة مع نظراء الميناء في دول الجوار والموانئ خصوصا تلك الواقعة في منطقة غرب البحر العربي وخليج عدن والبحر الأحمر. يصنف هذا البحث كونه بحث وصفي وكمي تحليلي أعتمد على إجراء المقارنات وتحليلها، حيث تم تحليل القدرات التنافسية لميناء عدن من خلال إستخدام مصفوفة تحليل SWOT.

2. المقدمة:

في ستينيات القرن الماضي، كان ميناء عدن واحدًا من الموانئ الرائدة في العالم، كان يُعرف بتقديم خدمات متعددة للسفن العابرة، حيث كان قاعدة للتموين وتلقي الخدمات المختلفة، شهد بعد ذلك الميناء خفوت واضمحلال لدوره الريادي في المنطقة والاقليم أبان الاستقلال وتغيير النهج السياسي للبلد الى النمط الاشتراكي. الا انه في ثمانينيات القرن الماضي، قامت الحكومة اليمنية في جنوب اليمن بالاستجابة للتحول العالمي في نقل البضائع فعملت على إنشاء محطة حاويات متخصصة في نهاية ثمانينيات القرن الماضي في ميناء المعلا، بهدف خدمة سفن الحاويات.

بلغت نسبة البضائع المنقولة بحراً أكثر من 80% من حجم التجارة العالمية، وأصبح نشاط الحاويات يشكل أهمية بالغة في عالم النقل البحري لاسيما والتطور الهائل الحادث في صناعة النقل البحري منذ البدء بالعمل بنظام التحوية، شهد العالم تطوراً متسارع وكبير في هذا المجال وبالتالي كان للموانئ البحرية القادرة على خدمة ومواكبة هذا النشاط المتصاعد دور كبير في إستقطاب أكبر قدر من تجارة الترانزيت وتحولت الكثير من هذه الموانئ إلى موانئ محورية عالمية (Hubs) كميناء شنغهاي وهونج كونج وسنغافورة شرقاً وميناء جبل علي في منطقة الشرق الأوسط وميناء روتردام في أوربا اللذين يعتلون الريادة كونهم موانئ رئيسية متجددة استطاعت المحافظة على تربعها في قمة الموانئ المجهزة والقادرة على التعامل مع سفن الحاويات العملاقة وصولاً إلى تقنية الموانئ الذكية.

لذا أصبح من المهم تحليل أسباب تراجع ميناء عدن مقارنة بالمنافسين المحليين والمنافسيين الإقليميين في منطقة البحر العربي والبحر الأحمر، لما كان لميناء عدن من بادية إيجابية تمثلت بمحطة عدن للحاويات التي منذ إنشائها كانت مبشرة وإيجابية وذلك ملحوظ من خلال إحصائيات وأرقام الحاويات الترانزيت التي تم مناولتها منذ بدايات إنشاء محطة للحاويات متخصصة بمعايير عالمية الإأنه اليوم وبعد قرابة الخمسة وعشرين عام منذ إنشاء محطة عدن للحاويات نجد بأن ميناء عدن قد إبتعد كثيراً عن مسار المنافسة الإقليمية وتراجع من قائمة المؤانئ المنافسة في منطقته الجغرافية لذا أصبح من الضروري تحليل أسباب تراجع قدرة ميناء عدن التنافسية وفقدان حصته السوقية من

نشاط حاويات الترانزيت العابرة لصالح المنافسين في الإقليم بل على العكس اصبح يكابد للحصول على حصة من وارادات السوق المحلي مع ازدهار دور المنافذ البرية.

وعليه فان ورقة العمل البحثية ستسلط الضوء على أداء ميناء عدن خلال الفترة الممتدة من عام 2011 حتى عام 2023م، والذي شهد الكثير من التحديات الناتجة عن عدم الاستقرار السياسي والامني في الجمهورية اليمنية ابتداء من ثورات الربيع العربي في العام 2011 وما تبعها من حرب أهلية داخلية اشعلت نيرانها القوى الانقلابية الحوثية عام 2015م.

3. الدراسات السابقة:

لقد تناولت الكثير من الدراسات والبحوث موضوع تنافسية الموانئ البحرية وخصوصا موانئ الحاويات ومدى تأثيرها على الصناعات والمؤسسات ولا سيما القدرة التنافسية للموانئ بإعتبارها الركيزة الأساسية لاقتصاديات الدول وحظيت انشطة الحاويات ومحطات الحاويات بتركيز اكبر لدى الدول والشركات العالمية لدورها الحالي والمستقبلي في صناعة النقل البحري واهميتها لانشطة الموانئ والتي أصبحت تشكل ما نسبته 49% من إجمالي كميات البضائع المتداولة عبر الموانئ البحرية (UNCTAD, 2019) بإعتبار نشاط الحاويات ركيزة أساسية في نقل الشحنات التجارية بين الدول، لذا تم التركيز في هذا البحث على أهم الدراسات السابقة التي تناولت ميناء عدن ومنها؛

1- (سالم، 2004): هدف البحث إلى توضيح أهمية تركيب القوى العاملة لميناء عدن وإبراز النشاط الإقتصادي في الميناء وتطوراته وإدارته. وتوصلت الدراسة إلى العديد من الإستنتاجات أهمها:
   أ- إن ميناء عدن بحاجة إلى تطوير الإدارة وهذا ممكن أن يتم عن طريق الإستفادة من الخبرات الأجنبية؛ لتساعدها بالإستشارات في مختلف الجوانب لإنجاز المهام بكفاءة.
   ب- لابد من القطاع الخاص الذي اذا أتيحت له فرصة واسعة للعمل في الميناء، فينبغي عليه توفير جميع المعلومات والبيانات الإحصائية ولإنجاز ذلك لابد من توفير نظام يضمن ذلك.

2- (السياني ، 2006): هدف البحث إلى در اسة مقارنة لميناء عدن والموانئ المنافسة في منطقتي البحر الأحمر وبحر العرب من خلال بحث وتحليل عناصر المنافسة بين الميناء والموانئ المحيطة ودراسة المؤثرات المختلفة على أداء وتشغيل الميناء وذلك بهدف كيفية خلق الزيادة النسبية لميناء عدن. ومن أهم نتائج البحث توافر معظم الخدمات والتسهيلات الضرورية التي لابد لأي ميناء من تقديمها، وهذه الخدمات من الممكن تطويرها وتحسين أدائها بحيث تكون أجور وتكاليف الخدمات المقدمة مناسبة ومنافسة لتعريفة الموانئ الأخرى وتوفير السرعة في الإنجاز لأن وقت السفينة غالي الثمن. ومن أهم التوصيات في هذا البحث زيادة عدد الأرصفة وتطويرها وزيادة أعماقها وأعماق القناة الملاحية والحوض إلى 25 متر لكي تتناسب مع السفن العابرة لقناة السويس وتنفيذ برنامج دوري ومستمر للصيانة العامة لمكونات الميناء ومنشآته المختلفة وتوسيع الطرق الرئيسية وصيانتها ورفع كفاءتها التشغيلية، وتطبيق رسوم تنافسية بالمقارنة مع موانئ الجوار.

3- (جبران، 2008): هدفت الدراسة إلى إبراز دور الموارد البشرية في إنجاز مهام وأهداف ميناء عدن بالإطلاع على واقع ميناء عدن والخدمات التي يقدمها وأثر الخدمات على عملية التنمية داخلياً وعلى المستوى الخارجي وتحديد أبرز العوائق التي تقف أمام تحسين أداء ميناء عدن وموارده البشرية، وتكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على حجم ونوعية الموارد البشرية من حيث مستوى تأهيلها وتدريبها وخبرتها وأثره على جودة الخدمات المقدمة وإلى الدور المهم الذي تلعبه عوامل تطوير الموارد البشرية في تحسين جودة خدمات الموانئ. وتوصلت الدراسة إلى العديد من الإستنتاجات أهمها:

أ- إن تخصصات الموارد البشرية غير متجانسة مع طبيعة نشاط ميناء عدن وأهدافه.

ب- عدم مواكبة ميناء عدن للتقنيات الحديثة، حيث يعاني من ضعف في إستخدام أدوات العمل المكتبي منها الكمبيوتر والتي تعد أبسط الوسائل في عصر التطورات العلمية والتكنولوجية.

ت- يعاني ميناء عدن من ضعف تقديم الخدمات في التدريب في مبنى مركز التدريب البحري التابع لمؤسسة الميناء.

4- (البيشي، 2010): تتمحور مشكلة الدراسة 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 المواصفات الطبيعية لميناء عدن،وأسلوب 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 إن خدمات الميناء ضعيفة ولا تواكب التطورات في النقل البحري والأسباب الحديثة لنقل التجارة العالمية، وإلى أهمية القيام بالتخطيط الإستراتيجي اللوجستي وتحديد أولويات الأهداف المتعددة لأنشطة ميناء عدن للإرتقاء بنشاط الميناء، وأوصت الدراسة إلى ضرورة عمل الدراسات والخطط الإستراتيجية لتنمية إمكانات ميناء عدن والعمل على تطبيقها،وضرورة تطوير الموارد البشرية،وزيادة الإنفاق الإستثماري من خلال رصد الإعتمادات المالية لتطوير ميناء عدن في الموازنة العامة للدولة.

5- (سعيد، 2012): هدفت 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 إن القدرة التنافسية للموانئ البحرية تقوم على مجموعة من المقومات الداخلية والخارجية، وتتمثل العوامل الداخلية بالبنية التحتية من الأرصفة والأعماق والمخازن وكذلك البنية الفوقية من المعدات ونظم المعلومات، كما توصلت الدراسة إلى إن محطة عدن للحاويات أقل قدرة تنافسية مقارنة بالموانئ المنافسة الأخرى (جدة، وجيبوتي، ودبي، وبور سعيد)، من حيث مستوى الإمكانات، 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 جذب السفن الكبيرة والمنافسة لجذب حاويات الترانزيت.

6- (عراسي ، 2014): هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية ميناء عدن إقتصادياً وإستراتيجياً لما له من مكانه عالمية، وإلى دراسة حالة الإزدهار والركود للميناء ومقارنة ركوده بالمقارنة مع الموانئ الإقليمية والعالمية،

من خلال دراسة المؤشرات الإحصائية التي تعكس أداء الميناء من حركة السفن والبضائع، وكمية الوقود والمياه المقدمة لخدمة السفن، وإستخدام الأساليب الإحصائية لقياس نشاط الميناء وتنبؤ بنشاط الميناء حتى عام 2030م.

7- (قردش، 2021): هدفت الدراسة الى تحليل الوضع التنافسي لمحطة عدن للحاويات في ظل المنافسة المتزايدة في الاقليم، ومن خلال استخدام ادوات تحليل HHI و CI تبين بان المنطقة تعاني من احتكار كبار محطات الحاويات المتمثل بميناء جده الإسلامي وميناء صلالة العماني على حساب بقية الموانئ في منطقة خليج عدن والبحر الأحمر، اضف الى ان التحديات الداخلية للجمهورية اليمنية المتمثله بعدم الاستقرار الأمني والسياسي حال دون النهوض بميناء عدن وتطوير بنيته التحتية والإدارية لتمكينه من استعادة دورة على خارطة التنافسية في الإقليم.

ونستخلص من الدراسات السابقة بأنها في المجمل ركزت على ضرورة وجود الخطط والدراسات الإستراتيجية وكذلك وجوب تعزيز تركيبة الموارد البشرية وتحسين الإدارة والإستعانة بالقطاع الخاص المتخصص والعمل في شراكة تهدف إلى تحسين جودة خدمات ميناء عدن بكل مرافقة وقطاعاته والتعامل معها ككل من منظور شامل والذي يتطلب في المقام الاول وجود استقرار امني وسياسي.

4. مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال التالي:
(ما أسباب تراجع دور ميناء عدن محليا واقليميا، على الرغم من موقع ميناء عدن المتميز؟).

لذا فأن هناك حاجة ماسة لدراسة وتحليل أسباب ومسببات تراجع دور ميناء عدن وضعف دوره التنافسي كمحور تجاري خدمي مهم في المنطقة وذلك من خلال تشخيص المشكلة وتبيان أبعادها وجوانبها الفنية والخدمية.

5. أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في تسليطه الضوء على أحد أهم الركائز الرئيسية للتنمية الاقتصادية والتجارية في الجمهورية اليمنية بشكل عام ومحافظة عدن بشكل خاص، والمتمثل بميناء عدن حيث يهدف البحث الى تحليل اسباب تراجع النشاط التجاري والملاحي عبر ميناء عدن كما سيعمل على تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر تباعا على أداء الميناء ونشاطه.

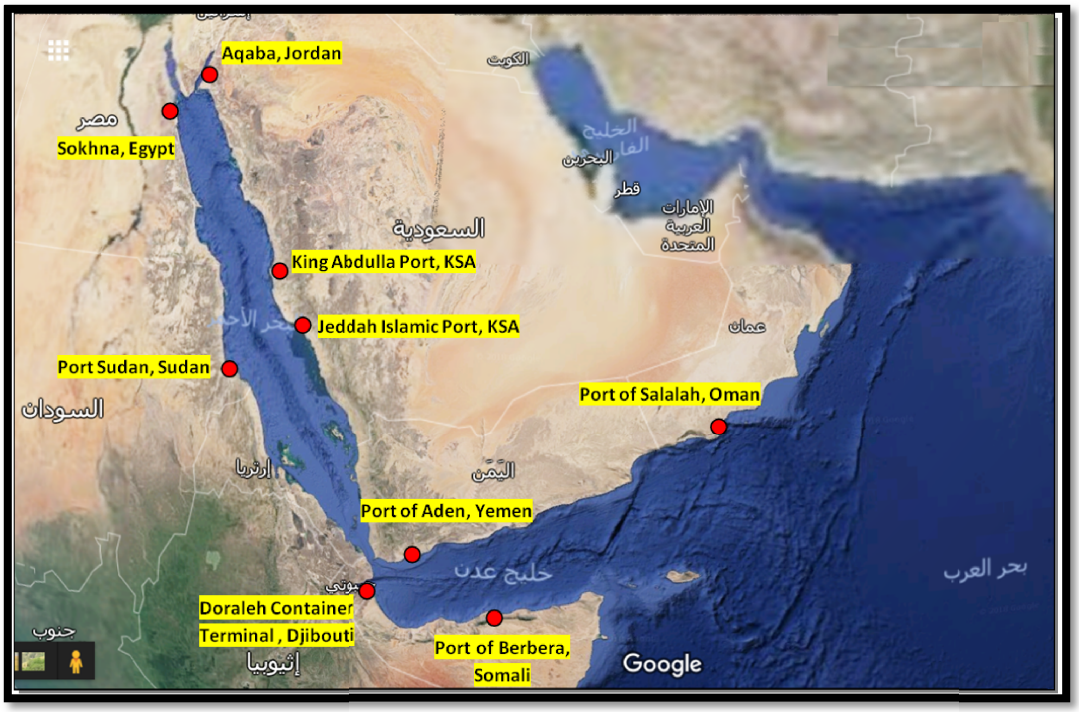
5. فرضية البحث وسؤال البحث:

تمحور البحث حول فرضية أساسية وتتمثل في أنه: يساهم تطوير المنظومة الخدمية والفنية في ميناء عدن في رفع مستوى أداء الميناء والإرتقاء بأنشطته وزيادة قدرته التنافسية. ويتمحور السؤال البحثي حول:

ما هي أسباب تراجع دور ميناء عدن محليا واقليميا إذا ما قورن بالموانئ الاخرى المجاورة والمنافسة في منطقة غرب البحر العربي والبحر الأحمر؟

6. حدود ومجتمع البحث:

ركز البحث حول ميناء عدن وذلك من خلال تحليل منظومته الفنية والخدمية خلال الفترة الممتدة من عام 2011 حتى 2023م، ومقارنته بموانئ دول الجوار المتمثلة بميناء صلاله وميناء دوراله وميناء جده الاسلامي والتي تعد موانئ رائده في المنطقة ومنافسة لميناء عدن.



الشكل رقم (1) خريطة موانئ البحر الأحمر.

المصدر: www.google.com/maps

7. تحليل موانئ البحر الاحمر:

كان لميناء عدن الريادة في المنطقةفي ستينيات القرن الماضي لما تميز به من خدمات متنوعة يقدمها للسفن العابرة من شرق اسيا الى أوروبا فقد اعتلى المرتبة الثالثة عالميا من حيث تقديم الخدمات ومن حيث نسبة النشاط.

كذلك هو الحال في تسعينيتا القرن الماضي فقد كان لميناء عدن السبق في انشاء محطة حاويات متخصصة تقع في الجهه الشمالية لميناء عدن والتي تميزت بريادتها في المنطقة وحداثتها لمواكبة خدمة نشاط سفن الحاويات العابرة والتركيز على تجارة الترانزيت العابرة من شرق اسيا الى أوروبا. كانت بداية العمليات التشغيلية لمحطة حاويات ميناء عدن في العام 1999م وبالعودة إلى خارطة محطات الحاويات المتخصصة والمنافسة في المنطقة أثناء إفتتاح محطة عدن للحاويات سنجد بأن محطة عدن للحاويات كانت تمثل أحد أهم محطات الحاويات القلائل في منطقة خليج عدن والبحر الأحمر وكانت تشكل إنطلاقة جديدة لإعادة ميناء عدن للصدارة ضمن أهم موانئ المنطقة من حيث القدرة التنافسية.

أن التسارع الحادث في تطوير خدمات محطات الحاويات لمواكبة أحجام سفن الحاويات في ظل تجمد وركود قدرة محطة اويات ميناء عدن في مواكبة هذا التطور المتسارع في المنطقة والعالم أدى إلى تغيير الخارطة التنافسية لموانئ منطقة البحر الأحمر وخليج عدن ومنطقة غرب بحر العرب، ليعيد ترتيب محطات حاويات المنطقة بحسب الكفاءة التشغيلية المتمثلة بالبنية التحتية والفوقية لها والذي بدوره أدى إلى تراجع ميناء عدن ليصبح في آخر القائمة التنافسية في المنطقة. الجدول التالي يوضح مقارنة بين الموانئ الواقعة في إطار منطقة البحث من حيث الأمكانات والخدمات:

جدول رقم (1): مقارنة نشاط الحاويات في ميناء عدن بالمنافسين في الإقليم

Number	Country	Port name	Navigational Info.		Infrastructure				
			Width (meter)	Deepth (meter)	No. of Berths (meter)	Berth length (meter)	Alongside Depth (meter)	Annual Capacity (million)	STS Cranes
1	**Yemen**	Port of Aden	**280**	**15**	**2**	**700**	**16**	**1**	**7**
2	**Oman**	Port of Salalah	**600**	**20**	**6**	**2400**	**18**	**6**	**25**
3	**Oman**	Port of Sohar	**280**	**19**	**5**	**1500**	**18**	**1.6**	**10**
4	**Djibouti**	Doraleh Port	**-**	**18**	**3**	**1050**	**18**	**1.6**	**8**
5	**KSA**	Jeddah Islamic Port – Red Sea Gateway	**300**	**18**	**11**	**3300**	**15-18**	**5.2**	**24**
		Jeddah Islamic Port – South Terminal	**315**	**16**	**7**	**1893**	**16.5**	**2.4**	**11**
6	**KSA**	King Abdullah Port	**400**	**18**	**6**	**2200**	**18**	**5**	**20**
7	**Jordan**	Aqaba Port	**-**	**24**	**3**	**1000**	**18**	**1.3**	**7**
8	**Sudan**	Port of Sudan	**300**	**20**	**6**	**1478**	**16**	**1.3**	**10**
9	**Egypt**	Sokhna Port	**350**	**17**	**5**	**1400**	**17**	**1.4**	**10**

المصدر: الباحث بالإستعانة بالتقارير التجارية الخاصة بالإدارة التجارية لمحطة عدن للحاويات.

من الجدول اعلاه يتين بأن ميناء يعد الأقل من حيث المساحات التخزينية لمحطة الحاويات وكذلك المعدات الشئ الذي يضعف من الوضع التنافسي لميناء عدن ناهيك على المعوقات الأخرى التي تعمل على تقويض عملية التطوير والتحديث والتي يأتي في مقدمتها الوضع السياسي والأمني للجمهورية اليمنية وحالة عدم الاستقرار السياسي والامني من العام 2011 وماتبعها من حرب أهلية في العام 2015م وتبعاتها السلبية على النشاط التجاري والخدمي وكذلك الإضرار بالإقتصاد الوطني.

8. منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك كمنهج رئيسي كونه يتوافق ويتلائم مع الأهداف المزمع تحقيقها من الدراسة بإعتبارها دراسة وصفية تحليلية وتم إستخدام طريقة التحليل الرباعي (SWOT Analysis) لتحليل مستوى الأداء للمنظومة الفنية والخدمية لميناء عدن وتسليط الضوء بشكل خاص على نشاط الحاويات كونه يمثل الركيزة

الاساسية لنشاط ميناء عدن خصوصاً مع المتغيرات العالمية في الانتقال الى الاسلوب الحديث ونظام التحويه بدلا عن الانماط القديمة،

يستخدم التحليل الرباعي أو مايطلق عليه باللغة الإنجليزية (SWOT) كأداة تحليل عامة تستخدم لعدة مجالات من ضمنها إدارة الأعمال والتسويق والتنمية البشرية وغيرها، ويشمل هذا التحليل بحسب مكونات حروفة الأربعة بحسب التالي:

- S وهي نقاط القوة (Strength): وهي العناصر التي تمتلكها المنظمة والتي تميزها عن غيرها وتعد مصدر قوة لها.
- W وهي نقاط الضعف (Weakness): وهي نقاط الضعف في المنظمة والتي تمثل قيود أو قصور في مواردها أو مهاراتها وقدراتها والتي قد تحد من أداء المنظمة.
- وO وهي الفرص (Opportunities): والتي تمثل الفرص التي تأتي من البيئة الخارجية أي من خارج المشروع وتؤدي على سبيل المثال إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة وزيادة الأرباح.
- T وهي المخاطر (Threats): هي كذلك تأتي من خارج المنظمة أي من البيئة الخارجية وتسبب إضطرابات للمنظمة وتشكل تهديد متمثل بوجود منافسين جدد أو إنخفاض لمعدلات نمو الطلب. وتنقسم نقاط التحليل الرباعي إلى جزئان أساسيان يمثلان البيئة الداخلية للمنظمة وهي (القوة والضعف) والبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وهي (الفرص والتهديد).

ويظهر نموذج تحليل SWOT وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (2): نموذج تحليل SWOT.

نقاط البيئة الداخلية / نقاط البيئة الخارجية	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	أستعمال نقاط القوة وإستثمار الفرص المتاحة	معالجة نقاط الضعف وإستثمار الفرص المتاحة
التهديدات	إستعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات	تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات

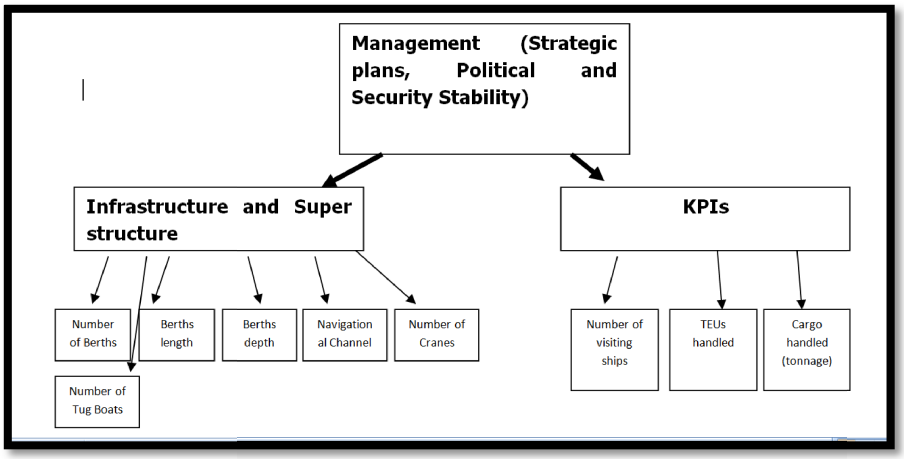
المصدر: (ماهر، 1999).

يعدتحليل SWOT من أهم الأدوات الخاصة بالتحليل الاستراتيجي، ويُعتبر المرحلة الأولى من مراحل إعداد وتصميم الخُطط داخل المُنشآت، كما يُساعد الأشخاص على اتّخاذ وصناعة القرارات المؤثّرة في حياتهم، ويُعدّ أيضاً من الطُرق السهلة وذات الأهمية الكبيرة؛ حيث لايجوز تجاهله أو عدم استخدامه في بيئة العمل، وتُلخَّص أهمية تحليل SWOT وفقا للنقاط التالية (جغوبي، 2015):

- يُساعد تحليل SWOT على معرفة جميع عناصر القوّة التي من الممكن استخدامها للتعامل مع التهديدات والعقبات، كما يُوفّر الوسائل المناسبة للاستفادة من الفرص المُتاحة، ويُقلّل من السيطرة الناتجة عن عناصر الضعف المُؤثّرة في كفاءة عمل المُنشأة (كرماشة، 2010).
- يُساهم تحليل SWOT في تقديم العلاجات المُناسبة للأوضاع الاستراتيجيّة المعقدة عن طريق توفير كمية من المعلومات للمساهمة في تطوير عملية اتّخاذ القرارات (Helms & Nixon, 2010).
- يُوفّرتحليل SWOT للمنظمة القُدرة على تنظيم ومراجعة جميع البيانات والمعلومات والإنتقال إلى أفضل النظم.
- يدعم تحليل SWOT المُنشآت في الوصول إلى أفضل أنواع التخطيط الذي يُساعد على تحقيق الأهداف.
- يحرص تحليل SWOT على تجاوز الحواجز والمعيقات المُؤثّرة في عمليات التغيير، وتوضيح طبيعةالقيود التي تحول دون الاستمرارفي التغيير.
- يُقدّم تحليل SWOT معلومات عن جميع عناصره التي تشمل التهديدات، وعناصر القوّة، والفرص، وعناصر الضعف؛ من أجل تطبيق تحليل مفيد للمُنشأة للوصول إلى ميزتها التنافسية (David, 1993).
- يوفّر تحليل SWOT إمكانية الحصول على حلول جديدة وحديثة للمُشكلات، وصناعة القرارات التي تتميّزُ بالفعاليّة، وتعزيز دور تبادل الأفكار والتواصل بين الأفراد.
- يُوفّر تحليل SWOT التوصيات المناسبة لإعداد دراسات الجدوى الاقتصاديّة للمشروعات.
- لا يقتصر إستخدام تحليل SWOT على المنظمات الربحية فحسب، بل بالإمكان إستخدامه في أي حالة يتطلب فيها إتخاذ القرار والوصول إلى الهدف، حيث تستخدم تحليل SWOT في المنظمات الغير ربحية والوحدات الحكومية وكذلك للأفراد (دعيم، 2011).

9. متغيرات البحث:

تنقسم متغيرات البحث لمتغيرات تابعة ومتغيرات مستقلة، وطبقاً لهدف البحث فإن المتغير التابع هو مكانه ودور ميناء عدن في المنطقة والمتمثل بقدرات الميناء البنيوية عدد الارصفة عدد الرافعات اطوال واعماق المراسي، والمتغير التابع الثاني هو عدد السفن وعدد الخطوط الملاحية الناقلة وعدد الحاويات والبضائع المتداولة. أما بالنسبة للمتغير المستقل فيتمثل بالعوامل المؤثرة على مكانه الميناء من حيث الادارة والخطط الاستراتيجسة والاستقرار السياسي والامني للبلد والذي بالامكان اختصاره بمسمى واحد هو الادارة.



شكل رقم (2): متغيرات البحث

10. الدراسة التجريبية:

تتمحور الدراسات التجريبية في تطبيق التحليل الرباعي؛

جدول رقم (3): تحليل البيئة الداخلية والخارجية لميناء عدن:

النقاط الأربعة	التحليـــــــــل
نقاط القوة – Strength	• هو الميناء الأكثر فاعلية وكفائه في الجمهورية اليمنية • قرب الميناء من ممرات الملاحة البحرية العابرة بين الشرق والغرب • ميناء محمي طبيعي ويعمل على مدار السنة دون توقف او تأثر بالرياح الموسمية • يتميز بمحطة حاويات قادرة على مناولة الحاويات بإستخدام الرافعات الجسرية بشكل متفرد في الجمهورية اليمنية. • محطة الحاويات تمتاز كونها الأكبر والأحدث من حيث المعدات والأنظمة الإلكترونية التي تدير العمليات التشغيلية للمحطة. • يمتاز الميناء بوجود كادر مؤهل ومدرب لاسيما وامتلاك الكادر خبرات تراكمية من خلال العمل في الميناء. • يعتبر موقع ميناء عدن داخليا كبوابة بحرية تربط مراكز التجمع السكاني في الجمهورية اليمنية بمسافات متساوية تقريبا. • ميناء عدن واقع في مدينة عدن العاصمة السياسية المؤقتة للجمهورية اليمنية الخاضعة لسلطة الحكومة الشرعية المعترف بها دوليا.
نقاط الضعف - Weakness	• تدني أداء ميناء عدن (أي معدل المناولة بالساعة لكل رافعة جسرية) إذا ما قورن بالمنافسين الخارجيين. • تهالك البنية التحتية وبعض المعدات وقدمها على الرغم من التوجه الحالي في شراء معدات جديدة إلا انها لا تعدوا كونها إحلال للمعدات المتهالكة • محدودية المرسى ومحدودية عمق القناة الملاحية وأرصفة خزن الحاويات للميناء ومحطة حاويات ميناء عدن والتي أصبحت تشكل عائق أمام السفن الزائرة ولا تواكب احجام السفن الحالية. • الانظمة التشغيلية في الميناء لا تواكب التغيرات والتطورات الحادثة في الموانئ العالمية وموانئ دول الجوار. • بلوغ عدد كبير من الموظفين الى سن التقاعد مما يتطلب إحلال بقوة عاملة جديدة والتي سينقصها الخبرة والمعرفة والتدريب والتأهيل المتميز.
الفرص – Opportunity	• العمل على الاستقرار الأمني والسياسي وتطبيع الحياة في الجمهورية اليمنية سيعزز من فرص الاستقرار والعمل على أعادة الامور الى نصابها والبحث عن شراكات مع رأس المال العالمي. • إحتضان رأس المال المحلي ورعايتهِ وتوفير المناخ المناسب له سيشكل دافع قوي لدعم عمليات

	محطة الحاويات الخدمية. ● إلغاء رسوم مخاطر الحرب المفروضة على البضائع القادمة بحراً 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. ● مساواة التعرفة الجمركية مع بقية المنافذ الجمركية البرية والبحرية سيعمل على إستقطاب جزء من البضائع الداخلة عبر المنافذ البرية. ● العمل بشكل جاد في البحث عن شراكة فاعلة مع القطاع الخاص العالمي المتمثل بشركات رائدة عالميا في مجال تشغيل الموانئ من مبدأ win – win.
التهديدات - Threats	● إستمرار عدم الاستقرار الامني والسياسي في الجمهورية اليمنية يعمل على تقويض فرص تطور عمليات الميناء الخدمية والتجارية. ● إستمرار 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. ● إستمرار غلق الطرق البرية الممتدة من ميناء عدن الى الأسواق المحلية ومراكز التجمع السكاني يضاعف من رسوم النقل البري ويؤدي الى فرض أسعار مرتفعة على النقل الداخلي للحاويات والذي يضاهي أو يفوق كلفة الشحن البحري. ● ضعف مستوى الدخل الفردي وتدني القدرة الشرائية لدى المواطن نتيجة الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي تمر بها البلد. ● وجود محطات ومؤانى 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 إنتظار السفن وبطء عمليات المناولة يضاعف تكاليف النقل. ● فرض الإنقلابيين لرسوم جمركية أخرى على البضائع القادمة من ميناء عدن يضاعف التكاليف ويعزز خيار استخدام المنافذ البري كمنافس للمنفذ البحري. ● التطور المستمر في محطات حاويات دول الجوار والذي يزيد من الفارق في الأمكانات ومستوى الخدمات في ظل عدم وجود إستثمار حقيقي لمحطة حاويات ميناء عدن يبدد الآمال في قدرة المحطة على المنافسة الإقليمية. ● وجوب استقلالية الأنشطة الخدمية في ميناء عدن عن تبعية الإجراءات الحكومية والبيروقراطية والسماح بعقد الشراكات والصفقات التجارية الهادفة لتطوير بنية الميناء التحتية في ظل استراتيجية لمدينة عدن ككل.

المصدر: الباحث معتمداً على البيانات المذكورة في الإستراتيجية التسويقية لمحطة عدن للحاويات 2023م.

11. النتائج والتوصيات:

- ومن أهم النتائج التي أستخلصها البحث مايلي:
- لقد أثرت البيئة الخارجية تأثيراً سلبياً على أداء ميناء عدن وتطوره في ظل زيادة المخاطر وتضاؤل الفرص وضعف البيئة الداخلية المتمثل بضعف البنية الفوقية والتحتية لاسيما تهالك وتقادم المعدات ومحدودية الأعماق ونقص التدريب والتأهيل بالشكل المطلوب وتراجع الإنضباط الإداري والإضرابات العمالية للمنظومة الخدمية الناتج عن تبعات ثورة ما يسمى بالربيع العربي وما تبعها من حرب أهلية في العام 2015م.
- شكل 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 الحقيقة التي كانت ستحدث ثورة في تغيير الوضع التنافسي لمحطة الحاويات مقارنة بالمنافسيين في الإقليم اللذين أستمروا في عمليات تطوير وتحديث مستمر لقطاع خدمات النقل البحري.
- لعب عدم الاستقرار الأمني والسياسي الدور الأبرز في التأثير المباشر على أنشطة ميناء عدن وخططه المستقبلية. حيث شكلت أولى التحديات التي أدت إلى تراجع الميناء وادائه، ظلت الاعتبارات الأمنية اهم الأمور التي حالت دون تنفيذ خطط الميناء نحو التطوير والتحديث 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 ميناء عدن ليتراجع من المرتبه الرابعة في تسعينيات القرن الماضي مع انشاء محطة عدن للحاويات حتى اصبح اليوم في آخر قائمة محطات الحاويات العشر الأوائل في المنطقة، أبتداء بمحطة الحاويات 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.
- خلص البحث إلى العديد من التوصيات االخاصة بإدارة الميناء المتمثل بمؤسسة موانئ خليج عدن اليمنية وكذلك وزارة النقل اليمنية كما يلي:

التوصيات الخاصة بإدارة الميناء:

1- البحث عن شراكة مع القطاع الخاص العالمي المتمثل بالشركات الرائدة في مجال تشغيل وإدارة محطات الحاويات لإدارة وتشغيل محطة عدن للحاويات لضمان التالي؛

أ- زيادة وتعميق القناة الملاحية وتوسعة الممر الملاحي

ب- تنفيذ مشاريع التوسعة في المساحة التخزينية لمحطة الحاويات

ت- رفد المحطة بمعدات متطورة وذات تقنية عالية قادرة على خدمة سفن الحاويات العملاقة وبالتالي رفع معدلات المناولة

ث- تسويق خدمات محطة الحاويات عالمياً

ج- منح دورات تدريبة وتأهيلية مكثفة للعمالة المحلية للوصول بها الى مكانه تكون بها قادرة على تشغيل وتسويق انشطة محطة الحاويات بشكل منافس اقليميا.

2- وجوب البحث عن تمويل لمشاريع الميناء التطويرية والتي يعد اولها وأهمها تعميق وتوسعة القناة الملاحية التي أصبحت تشكل أحد المعوقات وأبرزها أمام إستقبال السفن العملاقة لميناء عدن.

3- على إدارة مؤسسة موانئ خليج عدن اليمنية العمل جنبا الى جنب مع إدارة محافظة عدن ووزارة النقل اليمنية لوضع خطة استراتيجية تطويريه لمدينة عدن بشكل عام وميناء عدن بشكل خاص.
4- يجب على إدارة الميناء تعزيز قوتها وذلك من خلال تقليص ومعالجة نقاط الضعف من خلال وضع المعالجات المطلوبة للقوى العاملة عبر الإستعانة بقوى عاملة منتجة وفاعلة والإستعاضة بها مكان القوة العاملة الغير لائقة للعمل بدنياً وصحياً من خلال وضع معالجات مرضية للجميع وتضمن مستحقات خدمات القوى العاملة التي وجب الإستعاضة عنها.
5- يجب على إدارة الميناء وضع برنامج تدريب وتأهيل للعمال والموظفين لما من شأنه رفع الكفائة التشغيلية والخدمية وذلك من خلال الدخول في شراكة مع جهات تدريب عالمية وذات خبرة.
6- على إدارة الميناء السعي نحو تحديث الأنظمة الإلكترونية المعنية بنظام عمليات المحطة بما يتواكب والإحتياجات الحالية والمستقبلية وبما يتناسب والأنظمة المعمول بها في المحطات المجاورة.

التوصيات الخاصة بوزارة النقل اليمنية:

1- دعم جهود المؤسسة في وضع خطة استراتيجية شاملة للنهوض بالميناء وخدماته المتعددة
2- دراسة مسألة الشراكة مع القطاع الخاص العالمي المتخصص والسعي نحو رفع القدرات التنافسية للميناء من خلال تحديث البنية التحتية والفوقية.
3- دعم توجهات ميناء عدن المتعلقة بالتأهيل والتدريب ومخاطبة وزارة الخارجية في تسهيل إجراءات السفر لمدراء الصف الأول والصف الثاني للتدريب في معاهد متطورة من خلال إستخراج تأشيرات سفر لدخول تلك الدول.
4- العمل مع الحكومة لفتح الطرقات التي تصل ميناء عدن بمراكز التجمعات السكانية في المحافظات اليمنية والذي سيسهم في خفض رسوم النقل البري.
5- إيجاد الحلول والمعالجات للمشاكل التي يطرحها التجار والمستوزردين من خلال عقد اللقاءات المتعددة والسعي الجاد مع الحكومة لايجاد الحلول العاجلة.
6- تعزيز العمل المشترك مع الغرفة الملاحية والغرفة الصناعية والتجارية وانشاء فريق عمل موحد للوقوف على الاشكالات ووضع المقترحات والعمل على تحسين ظروف الاستثمار ودعم الانشطة التجارية في ميناء عدن.

يعد هذا البحث أحد البحوث التي تفردت في تخصيص موضوعها حول تحليل اسباب تراجع دور ميناء عدن محليا واقليميا من خلال دراسة وتحليل أسباب تراجع دور الميناء التنافسي مقارنةً بموانئ دول الجوار المنافسة والواقعة في المنطقة المحددة في البحث، كما خلص البحث إلى التوصيات والتي من شأنها الإسهام في القاء الضوء على اهم الجوانب التي من شأنها العمل على إعادة ضع ميناء عدن في الاتجاه الصحيح وتصويب المسار لإعادته الى خارطة المنافسة الإقليمية في البحر العربي وخليج عدن والبحر الأحمر. يوصي الباحث بدراسة تبني خيار الشراكة مع القطاع الخاص وكذلك أهمية وجود خطط إستراتيجية وأثرها في تعزيز تنافسية الميناء، كما يوصي الباحث بدراسة دور وأثر الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية للميناء، كذلك دراسة رؤية خصخصة االقطاعات 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 من قِبل إدارة الميناء.

12. المراجع:

Fred R. David .(1993) .Stratigic Managment .*Macmillan Publishing Company*.29 ،

M. M. Helms و ،J Nixon .(2010) .Exploring SWOT analysis - where are we now .*Strategy and Managment*.216 ،

Regional Competitors Report R.C.R .(2018) .*Regional Competitors Report* .Aden: Aden Container Terminal - Inetrnal Reports.

UNCTAD .(2019) .*Review of Maritime Transport 2019* .Maritime .New York: UN.

احمد محمد البيشي. (2010). *تطوير وتحديث ميناء عدن في ظل المنافسة الإقليمية*. الإسكندرية، مصر: رسالة ماجستير مقدمة للأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

احمد ماهر. (1999). *دليل المدير خطوة بخطوة فب الإدارة الإستراتيجية* . الإسكندرية: الدار الجامعية.

اشرف قردش. (2021). *تحليل القدرة التنافسية لمحطة حاويات ميناء عدن في ظل المنافسة الاقليمية* . اسكندرية : رسالة ماجستير - الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

سالي فهمي عراسي . (2014). *استخدام الأساليب الإحصائية لقياس أداء الموانئ البحرية - دراسة حالة إزدهار وركود عدن 1950م - 2012م*. عدن، اليمن: رسالة ماجستير مقدمة لكلية العلوم الإدارية، جامعة عدن.

شفيع محمد سعيد. (2012). *دراسة مقارنة لمستوى القدرة التنافسية لميناء عدن وموانئ الحاويات بمنطقة الشرق الأوسط*. الإسكندرية، مصر: رسالة ماجستير مقدمة للأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري .

عبير حسون كرماشة. (2010). *التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية*. الكوفة، العراق: مركز دراسات الكوفة.

عزيز سمعان دعيم. (15 October, 2011). *Linga* -. تاريخ الاسترداد 29 September , 2020، من www.Linga.org: ==https://www.linga.org/methodsofstudy-articles/MzE0MQ

علي عبدالله علي السياني . (2006). *دراسة مقارنة لميناء عدن والموانئ المنافسة في منطقتي البحر الاحمر وبحر العرب*. . الإسكندرية، مصر: رسالة ماجستير في تكنولوجيا النقل البحري مقدمة للأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري .

فادية جغوبي. (2015). *دور التحليل الإستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة - دراسة حالة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة*. بسكرة: رسالة ماجستير مقدمة لنيل درجة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

لينا قاسم عسكر جبران. (2008). *الموارد البشرية وأثرها في تحسين جودة خدمات الموانئ اليمنية*. عدن، اليمن : رسالة ماجستير مقدمة لكلية العلوم الإدارية، جامعة عدن.

مبارك سالم سالم. (2004). *النشاط الإقتصادي في الموانئ اليمنية - ميناء عدن*. عدن: بحث مقدم في الندوة العالمية (موانئ - مدن - العولمة).