

## تحليل إمكانية تطبيق الشراكة مع القطاع الخاص في ميناء عدن Analyzing the feasibility of the application of Public-private partnerships (PPPs) at the Port of Aden

الأستاذ/ أشرف على عبده قردش<sup>1</sup>

[ashraf.qardash.com.act@gmail.com](mailto:ashraf.qardash.com.act@gmail.com)

### المستخلص:

تعد الموانئ البحرية حاسمة للتنمية الاقتصادية في اليمن بسبب الموقع الاستراتيجي للبلد في الطرف الجنوبي من شبه الجزيرة العربية، مما يوفر الوصول إلى ممرات الشحن الهامة لنقل البضائع والموارد بين آسيا وأوروبا وأفريقيا. يعتمد اقتصاد البلد بشكل كبير على استيراد وتصدير البضائع من خلال موانئه، وخاصة النفط الخام والغاز الطبيعي، واللذان يعتبران صادرات البلد الرئيسية.

يواجه ميناء عدن العديد من التحديات، بما في ذلك الصراع المستمر في اليمن، وعدم كفاية البنية التحتية، وعدم توافر الموارد المالية الكافية. هذه التحديات عوقبت نمو الميناء وتطوره، ونتيجة لذلك، لم تتم استغلال الإمكانيات الكاملة للميناء. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد التحديات والمشاكل التي تواجه تطبيق الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPP)، ودراسة جدوى تطبيق الشراكة مع القطاع الخاص. تتبع هذه الدراسة المنهج النوعي باستخدام تحليل SWOT

1 - مدير أول تجاري محطة عدن للحاويات ميناء عدن.

(تحليل إمكانية تطبيق الشراكة مع القطاع الخاص في ميناء عدن) أ. أشرف على عبده قردش

لتحديد النقاط القوية والضعف والتهديدات والفرص لتطبيق الشراكات العامة والخاصة (PPP) في الموانئ خلال عام 2023.  
الكلمات الدالة: الشراكة بين القطاع العام والخاص، اليمن، ميناء عدن، نموذج التحليل الرباعي.

**Abstract:**

Seaports are critical to the economic development of Yemen due to the country's strategic location at the southern tip of the Arabian Peninsula, providing access to important shipping lanes for the transportation of goods and resources between Asia, Europe, and Africa. The country's economy relies heavily on the import and export of goods through its ports, particularly crude oil and natural gas, which are the country's primary exports.

Port of Aden faces several challenges, including the ongoing conflict in Yemen, inadequate infrastructure, and insufficient financial resources. These challenges have hindered the port's growth and development, and as a result, the port's potential has not been fully realized. This research aims to define the challenges and problems facing the application of public-private partnerships (PPPs) while studying the feasibility of applying the partnership with the private sector. This research follows a qualitative approach using SWOT analysis to identify strengths; weaknesses; threats and opportunities of applying Public-private partnerships (PPPs) in ports; during the year 2023.

**Keywords:** public-private partnership (PPPs), Yemen, port of Aden, SWOT.

## 1. المقدمة:

ميناء عدن هو الميناء الرئيسي في اليمن ويلعب دوراً كبيراً في اقتصاد البلاد. يقع الميناء في الجزء الجنوبي من اليمن، بالقرب من مضيق باب المندب الذي يربط البحر الأحمر بخليج عدن والمحيط الهندي. يخدم الميناء كبوابة للتجارة الدولية لليمن، مما يسهل عمليات الاستيراد والتصدير. يشكل ميناء عدن مصدرًا رئيسيًا للإيرادات للحكومة اليمنية ويساهم بشكل كبير في اقتصاد البلاد. يتعامل الميناء مع حجم كبير من البضائع، بما في ذلك النفط والغاز والسلع الأخرى، مما يولد دخلاً كبيراً للحكومة. ويتميز ميناء عدن بموقعه الاستراتيجي على طريق الشحن بين آسيا وأوروبا، مما يجعله نقطة عبور حيوية للتجارة الدولية. يقع الميناء عند مدخل البحر الأحمر، مما يجعله مركزاً مهماً للسفن القادمة من وإلى الشرق الأوسط. كما يوفر ميناء عدن فرص عمل لعدد كبير من الناس في المنطقة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. يوظف الميناء آلاف العمال، كما تخلق البضائع والخدمات المقدمة من الميناء وظائف في الصناعات ذات الصلة.

دور الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPPs) في تطوير الموانئ: تلعب الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPPs) دوراً حيوياً في تطوير وتشغيل الموانئ. الموانئ هي بنية تحتية حيوية للتجارة الدولية، وتتطلب استثمارات كبيرة في البنية التحتية والتكنولوجيا ورأس المال البشري للحفاظ على تنافسيتها. تجمع الشراكات بين القطاعين العام والخاص بين قوة كلا القطاعين لإنشاء بنية تحتية مستدامة وفعالة ومنخفضة التكلفة للموانئ.

تتمثل فوائد الشراكات بين القطاعين العام والخاص في توزيع المخاطر والمسؤوليات. حيث يوفر القطاع العام الإطار التنظيمي واستثمارات البنية التحتية، بينما يساهم القطاع الخاص في تطوير الأنشطة التجارية والخبرة التشغيلية. يسمح هذا التعاون بتوزيع المخاطر وتقليل العبء المالي على القطاع العام. ويمكن للشريك من القطاع الخاص أن يجلب خبرات قيمة وابتكارات إلى الميناء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والقدرة التنافسية. كما يمكن للشركاء من القطاع الخاص الوصول إلى خيارات تمويل لا تتوفر للقطاع العام، مما يسمح بمزيد من الاستثمار في البنية التحتية والعمليات في الموانئ. كما تشجع الشراكات بين القطاعين العام والخاص على إشراك أصحاب المصلحة بشكل أكبر وتعزيز التعاون بين الوكالات الحكومية وهيئات الموانئ والشركاء من القطاع الخاص، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات وحل مشكلات أكثر فعالية.

تشمل الشراكات بين القطاعين العام والخاص في الموانئ التعاون بين الحكومة أو القطاع العام والجهات الخاصة في تطوير وإدارة وتشغيل مرافق الموانئ. يمكن أن تأخذ هذه الشراكات العديد من الأشكال، بما في ذلك اتفاقيات الامتياز، وترتيبات البناء والتشغيل والنقل (BOT)، والمشاريع المشتركة، وعقود الإدارة. يمكن للشراكات بين القطاعين العام والخاص أن تشمل مجموعة واسعة من الأنشطة مثل تطوير مرافق الموانئ الجديدة، وترقية البنية التحتية القائمة، وتحسين كفاءة وإنتاجية الموانئ، وتعزيز الأداء الأمني والبيئي. يمكن تمويل هذه

الأنشطة من خلال مجموعة متنوعة من المصادر، بما في ذلك المنح الحكومية، ورأس المال الخاص، والقروض المصرفية، ورسوم المستخدمين. وتتطلب الشركات الناجحة بين القطاعين العام والخاص تخطيطاً وإدارة دقيقين لضمان توافق مصالح الطرفين وأن تكون الشراكة مصممة بطريقة تتيح للطرفين المشاركة في المخاطر والمكافآت للمشروع. تشمل العوامل الرئيسية التي يجب مراعاتها توزيع المسؤوليات والمخاطر، وتقاسم الأرباح والخسائر، وإنشاء مؤشرات الأداء والأهداف.

تعتبر الشركات بين القطاعين العام والخاص أداة قوية لتحسين وتطوير البنية التحتية للموانئ وتعزيز كفاءتها. من خلال الجمع بين الموارد والخبرات من كلا القطاعين، يمكن تحقيق تحسينات كبيرة في أداء الموانئ وزيادة تنافسيتها على الساحة الدولية.

## 2. مشكلة الدراسة:

ميناء عدن، مثل غيره من الموانئ في اليمن، يواجه العديد من التحديات التي تؤثر على كفاءته وإنتاجيته. تشمل هذه التحديات الرئيسية في الصراع وعدم الاستقرار السياسي فلقد أثرت الصراعات المستمرة وعدم الاستقرار السياسي في اليمن بشكل كبير على عمليات ميناء عدن. تسبب النزاع في إلحاق أضرار بالبنية التحتية للميناء، وتقليل حجم البضائع المنقولة، وزيادة تكاليف الاستيراد والتصدير. هذه الظروف الصعبة تجعل من الصعب على الميناء الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء والكفاءة. كذلك الوضع الأمني في اليمن غير مستقر، ولا

يستثنى ميناء عدن من التهديدات الأمنية. كانت هناك عدة حوادث قرصنة، وسرقة، وتهريب أثرت على عمليات الميناء. تتسبب هذه التهديدات الأمنية في تعطيل العمليات وتقليل الثقة في استخدام الميناء كمحطة تجارية آمنة. كما يعاني ميناء عدن من نقص في الموارد والقدرات، مما يعيق قدرته على التعامل مع أحجام أكبر من البضائع. البنية التحتية للميناء قديمة وتحتاج إلى تحديث لتحسين الكفاءة والإنتاجية. بدون هذه التحديثات، يظل الميناء غير قادر على المنافسة بفعالية مع الموانئ الأخرى في المنطقة.

وبسبب الصراع وعدم الاستقرار السياسي، لم يتلق ميناء عدن الاستثمارات اللازمة لترقية بنيته التحتية وتوسيع عملياته. أدى هذا النقص في الاستثمار إلى عدم وجود المعدات والتكنولوجيا الحديثة، مما أثر سلبيًا على القدرة التنافسية للميناء. بدون الاستثمارات المناسبة، يواجه الميناء صعوبة في تحسين خدماته وجذب المزيد من الأعمال. كما أن البيروقراطية والفساد أثرت بشكل كبير على عمليات ميناء عدن. يمكن أن تكون عملية تخليص البضائع طويلة ومعقدة، مما يضيف إلى تكاليف ووقت الاستيراد والتصدير. تؤدي هذه الإجراءات المعقدة إلى تأخير العمليات وزيادة التكاليف على التجار، مما يقلل من جاذبية الميناء. كما يقع ميناء عدن في منطقة بيئية حساسة، والتلوث يعد مصدر قلق كبير. يحتاج الميناء إلى تنفيذ إجراءات للحد من تأثير عملياته على البيئة وضمان التنمية المستدامة. تحقيق التوازن بين العمليات التجارية والحفاظ على البيئة يعتبر تحديًا مستمرًا للميناء.

### 3. أهمية الشراكات بين القطاعين العام والخاص بالموانئ:

- الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPPs) تلعب دورًا حيويًا لعدة أسباب:
  - سد فجوات التمويل: تمكن الشراكات بين القطاعين العام والخاص من جذب استثمارات القطاع الخاص في المشاريع العامة، مما يتيح للحكومات سد فجوات التمويل واستكمال البنية التحتية والخدمات اللازمة. بفضل هذه الشراكات، يمكن للحكومات تنفيذ مشاريع كانت قد تكون غير ممكنة بسبب نقص التمويل.
  - تقاسم المخاطر: تتيح الشراكات بين القطاعين العام والخاص تقاسم المخاطر بين القطاعين، حيث يتولى القطاع الخاص جزءًا من المخاطر المالية والتشغيلية المرتبطة بتقديم مشروع أو خدمة معينة. هذا التقاسم يقلل العبء على الحكومة ويعزز من استدامة المشاريع.
  - الابتكار والكفاءة: يجلب القطاع الخاص معه الابتكار والكفاءة إلى المشاريع العامة، مما يمكن أن يؤدي إلى توفير التكاليف وتحسين تقديم الخدمات وجودة النتائج. يمكن أن تساعد الخبرات والمعرفة التقنية للقطاع الخاص في تحسين الأداء العام للمشاريع الحكومية.
  - زيادة المساءلة: تؤدي الشراكات بين القطاعين العام والخاص إلى زيادة المساءلة لكل من الشركاء، حيث يكون القطاع الخاص مسؤولاً عن

تقديم المشروع أو الخدمة وفقاً لمعايير الأداء والمؤشرات المحددة. هذه المساءلة تحفز كلا القطاعين على تحقيق أفضل أداء.

- بناء قدرات القطاع العام: يمكن للشراكات بين القطاعين العام والخاص أن تساهم في بناء قدرات القطاع العام من خلال توفير فرص للمسؤولين الحكوميين للعمل جنباً إلى جنب مع الشركاء من القطاع الخاص والتعلم من الأساليب والتقنيات المبتكرة. هذا التعاون يعزز من مهارات وخبرات العاملين في القطاع العام.

تعد الشراكات بين القطاعين العام والخاص مهمة لأنها تساعد الحكومات على تقديم السلع والخدمات العامة بشكل أكثر كفاءة وفعالية، مع تمكين استثمارات القطاع الخاص وتعزيز الابتكار. ومع ذلك، من المهم تصميم وتنفيذ هذه الشراكات بعناية لضمان أنها تخدم المصلحة العامة وتحقق فوائد طويلة الأمد (United Nations Economic Commission for Europe (UNECE), 2016; World Bank, 2018; European Commission, 2019).

#### 4. موانئ طبقت الشراكات بين القطاعين العام والخاص:

هناك العديد من الأمثلة على الموانئ حول العالم التي طبقت نماذج الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPPs) لتطوير وإدارة وتشغيل مرافقها. إليك بعض هذه الأمثلة:

- ميناء روتردام، هولندا: ميناء روتردام، وهو أحد أكبر الموانئ في العالم، شارك في عدة شركات بين القطاعين العام والخاص لتطوير وإدارة مرافقه. على سبيل المثال، في عام 2018، دخل الميناء في اتفاقية امتياز لمدة 30 عامًا مع كونسورتيوم خاص لتطوير وتشغيل محطة الحاويات (Van der Lugt, & de Langen, 2018; de Langen, & Van der Lugt, 2019)
- ميناء بريسيبان، أستراليا: نفذ ميناء بريسيبان عدة شركات بين القطاعين العام والخاص لتطوير مرافقه، بما في ذلك تأجير محطة الحاويات إلى كونسورتيوم خاص لمدة 99 عامًا في عام 2010. كان الكونسورتيوم مسؤولاً عن تمويل وإدارة تطوير وتشغيل المحطة، بينما احتفظ الميناء بملكية الأرض والبنية التحتية. (Xiao, et al., 2019)
- ميناء سنغافورة: شارك ميناء سنغافورة في عدة شركات بين القطاعين العام والخاص لتطوير مرافقه وتحسين عملياته. على سبيل المثال، في عام 2019، وقع الميناء مذكرة تفاهم مع كونسورتيوم خاص لتطوير واختبار محطة حاويات مؤتمتة بالكامل. (Leung, 2017)
- ميناء لوس أنجلوس، الولايات المتحدة: نفذ ميناء لوس أنجلوس عدة شركات بين القطاعين العام والخاص لتحسين عملياته وأدائه البيئي.

على سبيل المثال، دخل الميناء في اتفاقيات مع جهات خاصة لتطوير وتشغيل البنية التحتية للطاقة الشاطئية وتركيب تقنيات تقليل الانبعاثات على السفن. (Ho, 2015).

- ميناء صلالة، عمان: وافقت حكومة عمان وشركة Maersk Line وشركة Sealand والمؤسسات الخاصة على الاستثمار بشكل مشترك في تطوير ميناء ريسوت، مما أدى إلى افتتاح محطة حاويات ميناء صلالة في نوفمبر 1998 وحصولها على جائزة أفضل مشروع استثماري في عمان. أصبح ميناء صلالة واحدًا من أكبر الموانئ في الشرق الأوسط ومركزًا رئيسيًا للشحن العابر في المنطقة، وأسهمت الشراكة في التنمية الاقتصادية لعمان من خلال خلق فرص عمل وجذب الاستثمارات إلى المنطقة. (SalalahPort, 2023).

- ميناء أنتويرب، بلجيكا: نفذ ميناء أنتويرب عدة شراكات بين القطاعين العام والخاص لتطوير وإدارة مرافقه. على سبيل المثال، في عام 2018، دخل الميناء في اتفاقية امتياز لمدة 50 عامًا مع كونسورتيوم خاص لتطوير وتشغيل محطة حاويات (Macharis, & Deurganckdok Sys, 2015; Meersman, et al., 2017).

- ميناء سانتوس، البرازيل: نفذ ميناء سانتوس عدة شراكات بين القطاعين العام والخاص لتحسين بنيته التحتية وعملياته. على سبيل المثال، دخل الميناء في اتفاقيات مع جهات خاصة لتطوير وتشغيل محطة جديدة للحبوب وتحديث أنظمة الملاحة والتحكم في الحركة (de Castro, et al., 2017).
- ميناء هامبورغ، ألمانيا: نفذ ميناء هامبورغ عدة شراكات بين القطاعين العام والخاص لتطوير وتشغيل مرافقه. على سبيل المثال، في عام 2018، دخل الميناء في اتفاقية مشروع مشترك مع شركة خاصة لتطوير وتشغيل محطة جديدة للسكك الحديدية. (Storck, 2014).
- ميناء تشينغداو، الصين: نفذ ميناء تشينغداو عدة شراكات بين القطاعين العام والخاص لتطوير وتشغيل مرافقه. على سبيل المثال، دخل الميناء في اتفاقيات مع جهات خاصة لتطوير وتشغيل محطة حاويات جديدة وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة مثل التخليص الجمركي والفحص (Zhao, & Liu, 2018).
- ميناء جبل علي، الإمارات العربية المتحدة: نفذ ميناء جبل علي عدة شراكات بين القطاعين العام والخاص لتطوير وتشغيل مرافقه. على سبيل المثال، دخل الميناء في اتفاقيات مع جهات خاصة لتطوير

وتشغيل محطة حاويات جديدة وتقديم خدمات متعلقة بالموانئ مثل اللوجستيات والتخزين. (Abdallah, T., & Alkhaldi, 2019)

- ميناء فالنسيا، إسبانيا: نفذ ميناء فالنسيا عدة شركات بين القطاعين العام والخاص لتطوير وتشغيل مرافقه. على سبيل المثال، دخل الميناء في اتفاقيات مع جهات خاصة لتطوير وتشغيل محطة حاويات جديدة وتقديم خدمات متعلقة بالموانئ مثل اللوجستيات والنقل (Sánchez, & García-Álvarez, 2016).

- ميناء صحار ومنطقة الحرة، عمان: يعد ميناء صحار ومنطقة الحرة مثالاً على الشراكة بين القطاعين العام والخاص في عمان. يُشغل الميناء من قبل الحكومة العمانية وكونسورتيوم من الشركات بما في ذلك ميناء روتردام وميناء أنتويرب وشركة اللوجستيات العمانية (مجموعة أسيد). أدت هذه الشراكة إلى استثمارات كبيرة في الميناء، بما في ذلك بناء أرصفة جديدة واقتناء رافعات ومعدات جديدة. زادت التحسينات من قدرة وكفاءة الميناء، مما جعله مركزاً رئيسياً للتجارة في المنطقة. أسهمت الشراكة أيضاً في التنمية الاقتصادية للمنطقة من خلال خلق فرص عمل وجذب الاستثمارات. (Al-Hinai et al., 2017)

## 5. التحليل الرباعي لتطبيق الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPPs):

### 1.5 نقاط القوة لتطبيق الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPPs) في اليمن:

تقدم الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPPs) في الموائئ العديد من الفوائد لكلا القطاعين العام والخاص (Tovar, & Barros, 2018; De Langen, & Pallis, 2016. Li, et al., 2019; Wang, & Yeo, 2018) وسنستعرضها فيما يلي:

- زيادة الاستثمار: يمكن للشراكات بين القطاعين العام والخاص جذب استثمارات أكبر في تطوير البنية التحتية للموائئ مما يمكن أن يموله القطاع العام بمفرده. يمكن للكيانات الخاصة تقديم رؤوس أموال وخيارات تمويل خاصة بها للمساعدة في تمويل مشاريع الموائئ والتوسع.
- التخطيط والالتزام طويل الأمد: تمكن الشراكات بين القطاعين العام والخاص من التخطيط والالتزام طويل الأمد في تطوير وتشغيل الموائئ، حيث عادة ما تتضمن عقود طويلة الأمد تمتد لعقود. هذا يمكن أن يوفر يقينًا واستقرارًا أكبر لكلا القطاعين العام والخاص.

- تحسين جودة الخدمات: يمكن للشراكات بين القطاعين العام والخاص أن تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل الموائى، حيث تكون الكيانات الخاصة محفزة لتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء للحفاظ على سمعتها وربحيتها.
- تحسين الحوكمة: يمكن للشراكات بين القطاعين العام والخاص أن تساعد في تحسين الحوكمة والشفافية في عمليات الموائى، حيث عادة ما تتضمن أهداف أداء واضحة وآليات مراقبة متفق عليها من كلا الطرفين.
- المرونة والتكيف: تسمح الشراكات بين القطاعين العام والخاص بمرونة أكبر في تصميم المشاريع وتنفيذها وإدارتها، حيث يمكن للشركاء من القطاع الخاص تقديم خبراتهم ومواردهم للتكيف مع الظروف المتغيرة.
- تحسين إدارة المخاطر: يمكن للشراكات بين القطاعين العام والخاص تحسين إدارة المخاطر من خلال السماح بتوزيع المخاطر على الطرف الذي يكون أكثر قدرة على إدارتها، سواء كان الشريك العام أو الخاص.

- الاستدامة طويلة الأمد: يمكن للشراكات بين القطاعين العام والخاص أن تؤدي إلى تطوير بنية تحتية أكثر استدامة، حيث يكون لدى الشركاء من القطاع الخاص حافز مالي لضمان استدامة المشروع على المدى الطويل.
- خلق فرص العمل والنمو الاقتصادي: يمكن للشراكات بين القطاعين العام والخاص أن تحفز خلق فرص العمل والنمو الاقتصادي، حيث غالبًا ما تتطلب استثمارات كبيرة في المجتمعات المحلية ويمكن أن تؤدي إلى تطوير صناعات وخدمات جديدة.
- زيادة الابتكار: تسمح الشراكات بين القطاعين العام والخاص للقطاع الخاص بإدخال تقنيات مبتكرة وممارسات إدارية حديثة، مما يمكن أن يحسن من كفاءة العمليات والقدرة التنافسية للموانئ.
- تحقيق قيمة أفضل مقابل المال: يمكن للشراكات بين القطاعين العام والخاص أن تحقق قيمة أفضل مقابل المال على المدى الطويل، حيث تشجع على الاستثمار والمنافسة.
- سعة في القطاع الخاص، مما يمكن أن يخفف التكاليف ويحسن جودة الخدمات.

- تسليم المشاريع بشكل أسرع: غالبًا ما تؤدي الشراكات بين القطاعين العام والخاص إلى تسليم المشاريع بشكل أسرع، حيث يتمتع الشركاء من القطاع الخاص بمرونة أكبر في تصميم المشاريع وشراؤها وتنفذها.
- تقدم الشراكات بين القطاعين العام والخاص العديد من الفوائد التي تشمل زيادة الاستثمار، تحسين جودة الخدمات، تعزيز الحوكمة، المرونة في التكيف، تحسين إدارة المخاطر، الاستدامة طويلة الأمد، خلق فرص العمل، زيادة الابتكار، تحقيق قيمة أفضل مقابل المال، وتسليم المشاريع بشكل أسرع. من خلال التعاون بين القطاعين، يمكن تحقيق نتائج أفضل في تطوير وتشغيل الموانئ، مما يعود بالنفع على الاقتصاد والمجتمع بشكل عام.

## 2.5 نقاط الضعف أمام تطبيق الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPPs) في اليمن:

تعاني الشراكات بين القطاعين العام والخاص في الموانئ من بعض نقاط الضعف المحتملة، مثل تركيز القطاع الخاص على الأرباح على حساب المصلحة العامة، وتعقيد المفاوضات، ومحدودية سيطرة القطاع العام، والمخاطر المالية، ومحدودية المنافسة. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي هذه الشراكات إلى قضايا في الشفافية ومشاركة الجمهور. من المهم أن تكون هذه التحديات مأخوذة في الاعتبار عند تصميم وتنفيذ الشراكات بين

القطاعين العام والخاص لضمان تحقيق التوازن بين الربحية والمصلحة العامة (Ng, & Tongzon, 2010; Pallis, 2010; Notteboom, 2014; Tovar, & Bergqvist, 2015; Panayides, 2016).

نقاط الضعف المحتملة في الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPPs) في الموائى:

- الأولوية للربح على حساب المصلحة العامة: قد يركز الشركاء من القطاع الخاص على تحقيق أقصى قدر من الأرباح، مما قد يؤدي إلى إهمال المصالح والأولويات العامة. يمكن أن ينبج عن ذلك تعارض في المصالح وانخفاض في مستوى المساءلة.
- تعقيد المفاوضات: يمكن أن تكون مفاوضات اتفاقيات الشراكات بين القطاعين العام والخاص معقدة وتستغرق وقتاً طويلاً، خاصة عندما يتعلق الأمر بتحديد الأدوار والمسؤوليات وتوزيع المخاطر. هذا التعقيد قد يؤخر تنفيذ المشاريع ويزيد من التكاليف الإدارية.
- محدودية السيطرة من القطاع العام: في الشراكات بين القطاعين العام والخاص، غالباً ما يكون لدى القطاع العام سيطرة محدودة على عمليات الشريك الخاص، مما يجعل من الصعب ضمان امتثال الشريك للقوانين والمعايير الأداء المطلوبة. يمكن أن يؤدي ذلك إلى مشكلات في مراقبة الجودة والتنظيم.

- المخاطر المالية: تتطلب الشركات بين القطاعين العام والخاص عادةً استثمارات كبيرة مقدمًا من القطاع الخاص، مما يعرضهم لمخاطر مالية كبيرة، خاصة إذا لم تتحقق الإيرادات المتوقعة. يمكن أن يؤدي ذلك إلى مشاكل في الاستدامة المالية للمشروع.
- محدودية المنافسة: قد تحد الشركات بين القطاعين العام والخاص من المنافسة في السوق، مما يمكن أن يؤثر سلبًا على المستهلكين والشركات الأخرى. يمكن أن يؤدي ذلك إلى ارتفاع الأسعار وانخفاض جودة الخدمات بسبب قلة المنافسة.
- الاهتمام بالمصالح الخاصة على حساب الكفاءة العامة: من الممكن أن تركز الشركات الخاصة على الأرباح قصيرة الأجل بدلاً من الاستدامة طويلة الأجل، مما قد يؤثر سلبًا على الكفاءة التشغيلية على المدى الطويل. قد لا تؤدي الشركات بين القطاعين العام والخاص دائمًا إلى توفير التكاليف أو تحسين الكفاءة، خاصة إذا كانت الشركات الخاصة تركز على الأرباح الفورية بدلاً من الاستثمار في تحسين العمليات.

- الشفافية ومشاركة الجمهور: قد تكون هناك مخاوف بشأن الشفافية ومشاركة الجمهور في عمليات صنع القرار في الشراكات بين القطاعين العام والخاص، خاصة إذا كانت هناك رقابة محدودة أو مشاركة من الجمهور في الشراكة. يمكن أن يؤدي ذلك إلى نقص في المساءلة والثقة العامة في المشاريع.

### 3.5 التحديات أمام تواجه تطبيق الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPPs) في اليمن:

توزيع المخاطر غير المتوازن: قد لا يكون توزيع المخاطر بين القطاعين العام والخاص متوازنًا، مما يمكن أن يؤدي إلى نزاعات وتحديات قانونية. عندما يتحمل أحد الأطراف مخاطر أكبر من الآخر، يمكن أن ينشأ توتر يؤثر على نجاح الشراكة.

- التدخل السياسي: يمكن أن يؤثر التدخل السياسي على استقرار واستمرارية الشراكات بين القطاعين العام والخاص، خاصة إذا كان هناك تغيير في الحكومة أو توجيه السياسة. هذا التدخل قد يؤدي إلى تغييرات في الشروط التعاقدية أو إلغاء العقود.

- محدودية المساءلة: قد تعمل الشراكات بين القطاعين العام والخاص خارج نطاق المشتريات العامة والرقابة، مما يمكن أن يحد من

المساءلة للشريك الخاص. نقص الشفافية والمساءلة يمكن أن يؤدي إلى مشكلات في إدارة المشاريع وجودتها.

- العوائد المالية غير المؤكدة: هناك دائماً خطر أن لا تحقق الشركات بين القطاعين العام والخاص العوائد المالية المرجوة، خاصة إذا تغيرت ظروف السوق أو وقعت أحداث غير متوقعة. يمكن أن تؤدي التغيرات الاقتصادية أو البيئية إلى تقلبات في الإيرادات المتوقعة.
- التأثير البيئي والاجتماعي: قد تُعتبر الشركات بين القطاعين العام والخاص بأنها تعطي الأولوية للمصالح الاقتصادية على حساب القضايا البيئية والاجتماعية، مما يمكن أن يؤدي إلى معارضة واحتجاجات من المجتمعات المحلية والجماعات البيئية.
- التغيرات التنظيمية: يمكن أن تؤثر التغيرات في اللوائح أو السياسات على جدوى وربحية الشركات بين القطاعين العام والخاص، خاصة إذا زادت التكاليف أو حدت من المرونة التشغيلية. التغيرات في البيئة التنظيمية يمكن أن تفرض تحديات جديدة على تنفيذ المشاريع (Song, & Yeo, 2017; Wang, et al., 2018; Zheng, & Song, 2019).

تواجه الشركات بين القطاعين العام والخاص عدة تحديات يمكن أن تؤثر على نجاحها واستدامتها. تشمل هذه التحديات توزيع المخاطر غير المتوازن، التدخل السياسي، محدودية المساءلة، العوائد المالية غير المؤكدة، التأثيرات البيئية والاجتماعية، والتغيرات التنظيمية. التعامل مع هذه التحديات يتطلب تخطيطاً دقيقاً وإدارة فعالة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من الشركات.

#### 4.5 الفرص أمام تواجه تطبيق الشركات بين القطاعين العام والخاص (PPPs) في اليمن:

- زيادة الكفاءة والإنتاجية: يمكن للشركات بين القطاعين العام والخاص أن تؤدي إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية في عمليات الموانئ من خلال تبادل الموارد والمعرفة والخبرات .
- الوصول إلى مصادر تمويل إضافية: تتيح الشركات بين القطاعين العام والخاص الوصول إلى مصادر تمويل إضافية، بما في ذلك رأس المال الخاص، الذي يمكن استخدامه لتمويل مشاريع البنية التحتية للموانئ والتوسع.
- تحسين إدارة المخاطر: يمكن للشركات بين القطاعين العام والخاص أن تساعد في تحسين إدارة المخاطر المرتبطة بتطوير

وتشغيل الموانئ من خلال توزيع المخاطر بين القطاعين العام والخاص.

- الابتكار: تسهم الشراكات بين القطاعين العام والخاص في جلب أفكار وتقنيات جديدة لعمليات وإدارة الموانئ، مما يدفع عجلة الابتكار ويحسن من القدرة التنافسية.
- إشراك أصحاب المصلحة: تساعد الشراكات بين القطاعين العام والخاص في إشراك مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك المجتمعات المحلية والشركاء من القطاع الخاص، في تطوير وتشغيل الموانئ.
- شراكات طويلة الأمد: يمكن للشراكات بين القطاعين العام والخاص أن تخلق شراكات طويلة الأمد بين القطاعين العام والخاص، مما يعزز من الاستقرار والاستدامة في تطوير وتشغيل الموانئ.
- الوصول إلى خبرات القطاع الخاص: يمكن للشريك من القطاع الخاص أن يجلب خبرات قيمة وابتكارات إلى الميناء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والقدرة التنافسية.

• توزيع المخاطر: تساعد الشراكات بين القطاعين العام والخاص في توزيع المخاطر والمسؤوليات بين القطاعين العام والخاص، مما يقلل من التعرض الإجمالي للمخاطر لكلا الطرفين.

• تعزيز إشراك أصحاب المصلحة: تشجع الشراكات بين القطاعين العام والخاص على إشراك أصحاب المصلحة بشكل أكبر وتعزيز التعاون بين الوكالات الحكومية وهيئات الموائى والشركاء من القطاع الخاص، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات وحل مشكلات أكثر فعالية.

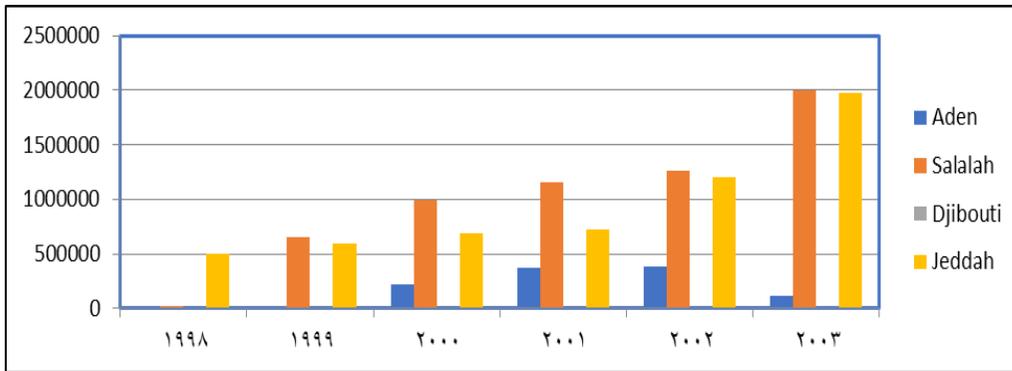
• الوصول إلى خيارات تمويل إضافية: قد يكون لدى الشركاء من القطاع الخاص الوصول إلى خيارات تمويل لا تتوفر للقطاع العام، مما يسمح بمزيد من الاستثمار في البنية التحتية والعمليات في الموائى.

تُظهر الفوائد المحتملة للشراكات بين القطاعين العام والخاص كيف يمكن لهذه الشراكات أن تعزز من كفاءة وإنتاجية الموائى، وتوفر مصادر تمويل إضافية، وتحسن من إدارة المخاطر، وتدفع بالابتكار، وتعزز من إشراك أصحاب المصلحة، وتخلق شراكات طويلة الأمد. كل هذه الفوائد تسهم في تحسين الأداء العام والتنافسية للموائى (Abadie, & Baumol, 2012; Slack,

& Comtois, 2013; Ng, & Yip, 2019; Zampino, M., Ferrari, C., & Gattuso, D., 2019).

### 5.5 التحديات التي تواجه تطبيق الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPPs) في اليمن:

كان ميناء عدن يمتلك إحدى أحدث محطات الحاويات في المنطقة منذ تأسيسه، وفي ظل وجود منافسة أقل في هذه الطرق البحرية الهامة، كان ميناء عدن يستحوذ على 12% من حصة الأعمال في منطقة البحر الأحمر مقارنة بمحطات الحاويات الأخرى في المنطقة في ذلك الوقت. في عام 2013، كانت حصة ميناء عدن من الأعمال في منطقة البحر الأحمر تبلغ 12%. رغم أن المحطة كانت واحدة من أحدث المحطات، إلا أنها لم تتمكن من المنافسة بشكل كبير مع المحطات الأخرى الأكبر حجمًا والأكثر تجهيزًا.



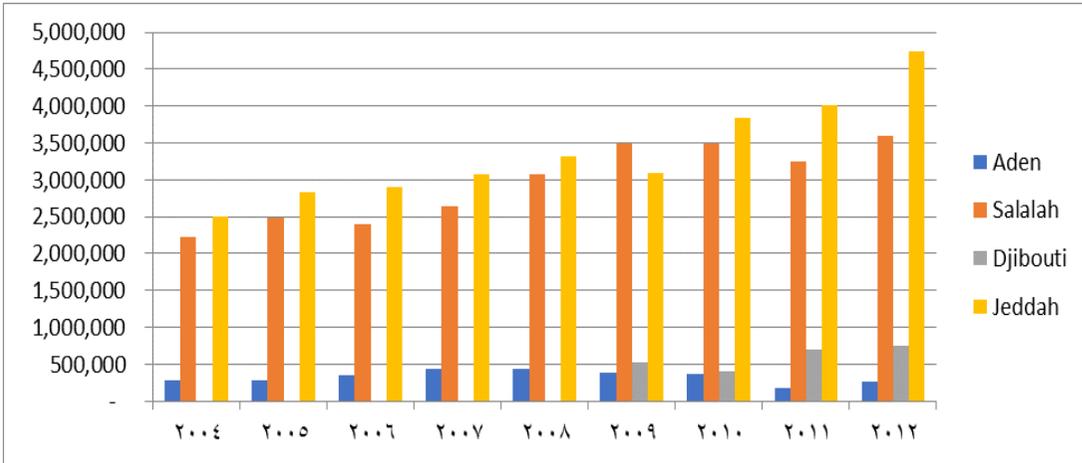
الشكل رقم (2) مقارنة الإنتاجية للفترة (2003-1998)

(تحليل إمكانية تطبيق الشراكة مع القطاع الخاص في ميناء عدن) أ. أشرف على عبده قرديش

من الشكل السابق؛ يمكننا أن نرى أن محطة حاويات عدن (ACT) كانت الثالثة في منطقة البحر الأحمر وخليج عدن، حيث كانت هناك ثلاثة موانئ حاويات فقط في هذه المنطقة في ذلك الوقت. وقد كانت محطة عدن من بين الأوائل في المنطقة قبل تأسيس معظم محطات الحاويات الأخرى، مثل: دوراليه (جيبوتي)، سودان الجديدة (السودان)، وميناء السخنة (مصر).

شهد عام 2003 تراجعًا كبيرًا في أعمال محطة حاويات عدن بسبب الهجمات الإرهابية على المدمرة الأمريكية USS Code ثم الهجوم على ناقلة النفط Limburg. هذه الهجمات أثرت سلبًا على الثقة الأمنية في المنطقة وأدت إلى تقليص حركة الشحن والتجارة عبر الميناء. كانت PSA هي المشغل الأول لمحطة حاويات عدن، ولكن الاتفاقية ألغيت في عام 2003 بسبب الهجمات الإرهابية وعدم الاستقرار الأمني، مما أدى إلى تراجع كبير في الأعمال والنشاطات في المحطة.

بعد مغادرة PSA، تولت OPM إدارة محطة حاويات عدن. كانت هذه الفترة تتميز بجهود لإعادة بناء الثقة وتحسين العمليات، ولكن تأثير الهجمات السابقة واستمرار عدم الاستقرار السياسي والأمني في اليمن جعل من الصعب تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء.



الشكل رقم (2) مقارنة الإنتاجية للفترة (2013-2022)

من خلال الرسم البياني، يتضح أن ميناء عدن لم يشهد أي تطورات أو تغييرات ملحوظة في أدائه على مدى ثماني سنوات، رغم تعاقب شركتين مختلفتين لإدارته وتشغيله. في المقابل، شهدت موانئ الحاويات الأخرى في المنطقة تطوراً كبيراً وسريعاً، وظهرت موانئ حاويات جديدة منافسة لتزاح ميناء عدن على موقعه.

بدأت شركة OPM السنغافورية بإدارة وتشغيل ميناء عدن من عام 2003 حتى 2008 (OPM, 2023)، تلتها شركة DP World للفترة من 2009 حتى 2012 (REUTERS, 2012). ومع ذلك، لم يتغير أداء الميناء وظل ثابتاً. على العكس من ذلك، شهدت موانئ الحاويات الأخرى في المنطقة تطوراً هائلاً، مما أدى إلى بروز منافسين جدد ومزيد من التزاح على موقع ميناء عدن.

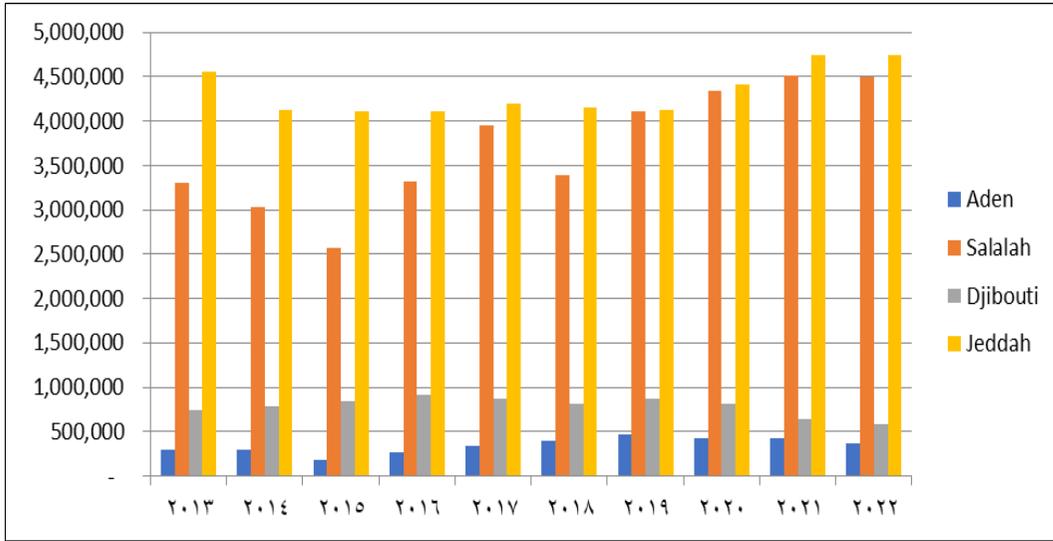
تأثير غياب الاستقرار في الشراكات: كان لغياب الاستقرار في الشراكة مع القطاع الخاص المتخصص في ميناء عدن تأثير سلبي واضح. ضعف عقود الشراكة التي لم تتضمن نقلات جوهرية للبنية التحتية والفوقية لمحطة الحاويات أثر بشكل كبير على الأداء. ومنذ عام 2012 وحتى الآن، تُدار محطة حاويات عدن من قبل الحكومة، مع الحفاظ على طابع وخصوصية إدارة المحطة وفق نظام القطاع الخاص لضمان كفاءة أعلى في تقديم الخدمات والانضباط.

تأثير الأوضاع السياسية والأمنية: الأحداث المتعاقبة في اليمن وعدم الاستقرار السياسي والأمني وتأثيره المباشر على الوضع الاقتصادي في البلاد، وخاصة الموانئ اليمنية، وبالأخص ميناء عدن، أدت إلى تجميد الشراكة مع القطاع الخاص المتخصص في ظل عدم الاستقرار في الجمهورية اليمنية. يظهر الرسم البياني بوضوح أن محطة حاويات عدن بقيت على نفس المستوى منذ إنشائها حتى الآن من حيث عدد الحاويات التي تم تداولها، حيث تقتصر على خدمة البضائع المستوردة للسوق المحلي فقط.

يمكن استخلاص أن عدم استقرار الشراكة مع القطاع الخاص المتخصص وتدهور الأوضاع السياسية والأمنية في اليمن كان له تأثير كبير على الأداء الثابت لمحطة حاويات عدن. بينما تطورت الموانئ الأخرى في المنطقة بشكل كبير، بقي ميناء عدن على حاله دون تحقيق النمو المتوقع. يتطلب

تحسين الأداء مستقبلاً استقراراً في الشراكات وعقوداً قوية تتضمن تحسينات جوهرية في البنية التحتية والفوقية، إلى جانب تحسين الأوضاع السياسية والأمنية في البلاد.

يعرض الشكل التالي (3) مقارنة الإنتاجية لمجموعة من الموانئ في المنطقة خلال الفترة من 2013 إلى 2022. تشمل هذه الموانئ مقارنة الإنتاجية للموانئ التالية: ميناء عدن (Aden) ، ميناء صلالة (Salalah) ، ميناء جيبوتي (Djibouti) ، وميناء جدة (Jeddah) . تتيح لنا هذه المقارنة فهم الأداء النسبي لكل ميناء على مدار عشر سنوات. في بداية الفترة الزمنية (2013-2015)، يظهر ميناء جدة كأعلى الموانئ إنتاجية، متفوقاً بشكل ملحوظ على باقي الموانئ. يتبعه ميناء صلالة ثم ميناء جيبوتي، في حين يظهر ميناء عدن بأدنى مستويات الإنتاجية. هذا الأداء المتدني لميناء عدن يمكن تفسيره بعدم الاستقرار السياسي والأمني الذي شهدته اليمن خلال تلك السنوات.



الشكل رقم (3) مقارنة الإنتاجية للفترة (2013-2022).

من 2016 إلى 2018، نلاحظ استقرارًا في الإنتاجية لمينائي جدة وصلالة، مع بعض التذبذب في ميناء جيبوتي. في هذه الفترة، يستمر ميناء عدن في إظهار تحسن طفيف في الإنتاجية، لكنه يظل بعيدًا عن منافسة الموانئ الأخرى. يُعزى هذا التحسن الطفيف في ميناء عدن إلى بعض التحسينات في البنية التحتية وجهود إعادة الإعمار، رغم التحديات الأمنية المستمرة. خلال الفترة من 2019 إلى 2022، يشهد ميناء جدة زيادة ملحوظة في الإنتاجية، محققًا أعلى مستوياته في 2022. يعود هذا الأداء المتميز إلى الاستثمارات الكبيرة في البنية التحتية وتحديث المعدات والتسهيلات. ميناء صلالة يحافظ على مستوى ثابت تقريبًا، في حين يظهر ميناء جيبوتي

تحسناً تدريجياً في الإنتاجية. ميناء عدن يبرز بتحسّن ملحوظ في السنوات الأخيرة، ولكن لا يزال أداؤه أقل مقارنة بالموانئ الأخرى.

توصلت الدراسة أن هناك العديد من التحديات والمشكلات التي تواجه تطبيق الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPPs) في اليمن (El Mahgary & AI-Sabbagh, 2021). تشمل بعض هذه التحديات ما يلي:

- عدم الاستقرار السياسي والأمني: شهدت اليمن عدم استقرار سياسي في السنوات الأخيرة، مما جعل من الصعب جذب استثمارات القطاع الخاص. غالباً ما يكون المستثمرون مترددين في الاستثمار في دول ذات بيئات سياسية غير مستقرة.
- نقص الشفافية: هناك نقص في الشفافية في عملية المشتريات، مما يمكن أن يؤدي إلى الفساد والمحسوبية.
- نقص الخبرة التقنية: قد لا تمتلك الحكومة الخبرة التقنية اللازمة لإدارة مشاريع الشراكات بين القطاعين العام والخاص بفعالية. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تأخيرات وزيادات في التكاليف.

- تحديات التمويل: تتطلب الشراكات بين القطاعين العام والخاص استثمارات كبيرة في رأس المال مقدّمًا، وهو ما يمكن أن يمثل تحديًا للحكومة وشركائها في القطاع الخاص. قد تكون هناك أيضًا تحديات في تأمين التمويل من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى.
- المقاومة للتغيير: قد تكون هناك مقاومة للتغيير من قبل المسؤولين الحكوميين الذين اعتادوا على أساليب المشتريات التقليدية.
- نقص الإطار القانوني والتنظيمي: إن غياب إطار قانوني وتنظيمي واضح وشامل للشراكات بين القطاعين العام والخاص في اليمن قد يخلق حالة من عدم اليقين ويزيد من مخاطر النزاعات والصراعات بين القطاعين العام والخاص.
- قدرة مؤسسية محدودة: قد تفتقر المؤسسات الحكومية في اليمن إلى القدرة والخبرة اللازمة لإدارة مشاريع الشراكات بين القطاعين العام والخاص بفعالية، بما في ذلك الإعداد، والشراء، ومراقبة العقود.
- عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي: واجهت اليمن عدم استقرار سياسي واجتماعي كبير في السنوات الأخيرة، مما قد يؤثر على ثقة

المستثمرين ويجعل من الصعب تأمين التمويل لمشاريع الشركات بين القطاعين العام والخاص.

- الاستدامة المالية: قد تتطلب مشاريع الشركات بين القطاعين العام والخاص استثمارات كبيرة مقدماً وقد لا تولد إيرادات كافية لتغطية التكاليف على المدى الطويل، مما يؤدي إلى مشاكل في الاستدامة المالية.
- النزاعات القانونية وإنفاذ العقود: قد يواجه النظام القانوني في اليمن تحديات في إنفاذ العقود وحل النزاعات، مما يؤدي إلى تأخيرات وزيادة التكاليف لمشاريع الشركات بين القطاعين العام والخاص.

## 6. الخلاصة:

الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPPs) في الموانئ تواجه تحديات ومخاطر، مثل التعقيدات التعاقدية والتنظيمية، المعارضة السياسية والاجتماعية، والمخاطر المالية. لذلك، فإن التخطيط الدقيق، الإدارة الفعالة، والتقييم المستمر أمور ضرورية لضمان نجاح هذه الشراكات.

توجد بعض التوصيات لتطبيق الشراكات بين القطاعين العام والخاص في ميناء عدن تشمل:

- إقامة إطار قانوني: يمكن للحكومة اليمنية إنشاء إطار قانوني يشجع استثمارات القطاع الخاص في قطاع الموانئ. يجب أن يوفر هذا الإطار إرشادات واضحة حول أدوار ومسؤوليات كل طرف، وتوزيع المخاطر، وآليات حل النزاعات.
- إشراك شركاء القطاع الخاص: يمكن للحكومة إشراك شركاء من القطاع الخاص ذوي الخبرة في إدارة وتشغيل الموانئ لجلب الخبرات والموارد اللازمة لتطوير البنية التحتية للميناء.
- إجراء دراسات الجدوى: يمكن أن تساعد دراسات الجدوى في تقييم جدوى المشاريع المقترحة للشراكات بين القطاعين العام والخاص الحكومة على تحديد المخاطر، والفرص، والتحديات المحتملة المرتبطة بالمشروع.

- تقديم الحوافز: يمكن للحكومة تقديم حوافز مثل الإعفاءات الضريبية أو الدعم المالي لشركاء القطاع الخاص لتشجيعهم على الاستثمار في قطاع الموانئ.
- المراقبة والتقييم: يجب على الحكومة إنشاء آلية للمراقبة والتقييم لمتابعة تقدم مشاريع الشراكات بين القطاعين العام والخاص والتأكد من أنها تحقق النتائج المرجوة. سيساعد ذلك في تحديد أي مشكلات مبكرًا واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجتها.

## 7. Reference:

- Abadie, L. M., & Baumol, W. J. (2012). The microeconomic foundations of public-private partnerships. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 82(1), 94-113.
- Abdallah, T., & Alkhaldi, K. (2019). Public-Private Partnerships in the UAE's Seaports: Case Study of Dubai's Jebel Ali Port. *International Journal of Transport and Logistics*, 22(3), 357-369. doi: 10.1504/IJTL.2019.102836
- Al-Hinai, K., Al-Hadhrami, L., & Al-Harthy, A. (2017). An overview of public-private partnership in the Port of Sohar, Oman. *International Journal of Supply Chain Management*, 6(2), 74-80.
- de Castro, C., da Silva, M., & Boaventura, J. M. (2017). Public-Private Partnership for the Modernization of the Port of Santos: The experience of Embraport. *Case Studies on Transport Policy*, 5(4), 756-765.
- De Langen, P. W., & Pallis, A. A. (2016). Port governance reform: Public-private partnerships in the ports of Naples, Salerno, and Gioia Tauro. *Research in Transportation Business & Management*, 20, 46-54. doi: 10.1016/j.rtbm.2016.05.005
- de Langen, P. W., & Van der Lugt, L. M. (2019). The governance of port development: The case of the port of

- Rotterdam. *Research in Transportation Business & Management*, 31, 100372.
- El Mahgary, S., & Al-Sabbagh, M. (2021). Barriers and success factors of public-private partnerships in developing countries: The case of Egypt. *Journal of Public Affairs*, e2697. <https://doi.org/10.1002/pa.2697>
  - European Commission. (2019). *Public-Private Partnerships*. Retrieved from [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/how/improving-investment/public-private-partnerships/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/public-private-partnerships/)
  - Ho, J. K. (2015). Public-private partnerships in seaport development: Lessons learned from the Port of Los Angeles. In *Port Management and Operations* (pp. 41-60). CRC Press.
  - Hodge, G.A. and Greve, C. (2017). The Challenge of Defining Public-Private Partnerships. *Public Administration Review*, 77(5), 665-671. <https://doi.org/10.1111/puar.12721>
  - Joshi, Y. and Bhatnagar, M. (2014). Public-Private Partnership Models for Infrastructure Development in India. *Journal of Infrastructure Development*, 6(2), 115-130. <https://doi.org/10.1177/0973839614562095>
  - Leung, L. C. (2017). Public-private partnerships and institutional change in the port industry: Insights from

- Singapore. *Research in Transportation Business & Management*, 23, 66-75.
- Li, K. X., Ng, A. K. Y., & Fu, X. (2019). Public-private partnership in port governance: A comparative study of Singapore, Hong Kong and Taiwan. *Maritime Policy & Management*, 46(3), 365-382. doi: 10.1080/03088839.2018.1518767
  - Liu, Henry & Smith, Jim & Regan, Michael & Sutrisna, Monty. (2014). Public-Private Partnerships: A Review of Theory and Practice of Performance Measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 63. 499-512. 10.1108/IJPPM-09-2013-0154.
  - Macharis, C., Vanellander, T., & Sys, C. (2015). The impact of public-private partnerships on sustainable port development. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 7(2), 123-139.
  - Meersman, H., Van de Voorde, E., & Vanellander, T. (2017). Maritime container transport and the integration of port hinterlands: the role of public-private partnerships. *Journal of Transport Geography*, 60, 1-11.
  - Ng, A. K. Y., & Tongzon, J. L. (2010). Port privatization, efficiency and competitiveness: Some empirical evidence from container ports (terminals). *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 44(3), 129-142.

- Ng, A. K. Y., & Yip, T. L. (2019). Port governance and policy: public-private partnerships and hinterland competition. *Handbook of Ocean Container Transport Logistics*, 87-112.
- Notteboom, T. (2014). Public-private partnerships and governance in port infrastructure development: some reflections on the Belgian case. *Transport Reviews*, 34(2), 183-199.
- Pallis, A. A. (2010). Privatization and liberalization of port services: an overview of the European policy. *Transport Reviews*, 30(6), 695-712.
- Panayides, P. M. (2016). The impact of the global financial crisis on container ports: revisiting the public-private investment debate. *Research in Transportation Business & Management*, 19, 68-78.
- Roy, S.K. and Williams, P.W. (2017). Understanding Public-Private Partnerships: A Synthesis of PPP Types. *Public Works Management and Policy*, 22(2), 95-119. <https://doi.org/10.1177/1087724X16686798>
- Said, O., & Mohamed, A. (2019). Public-private partnerships for port development: The case of Djibouti. *Journal of Shipping and Trade*, 4(1), 1-14.
- Sánchez, M. A. G., & García-Álvarez, E. (2016). Ports and Public-Private Partnerships (PPPs): The Case of the Port of

- Valencia. In Handbook of Terminal Planning (pp. 277-293). Springer, Cham.
- Slack, B., & Comtois, C. (2013). The port authority in contemporary port governance: entrepreneurialism, institutional change and public-private partnerships. *Research in Transportation Business & Management*, 8, 3-12.
  - Song, D. W., & Yeo, G. T. (2017). Public-private partnership in port infrastructure development: experience of the Kwai Tsing terminals in Hong Kong. *Journal of Shipping and Trade*, 2(1), 1-13.
  - Storck, A. (2014). Public-private partnerships as instruments for infrastructure development: the example of the port of Hamburg. *International Journal of Public Sector Management*, 27(4), 306-320. doi: 10.1108/ijpsm-02-2014-0026
  - Tovar, B., & Barros, C. P. (2018). The port sector and Public-Private partnerships: A review of recent experiences. *Research in Transportation Business & Management*, 29, 22-29. doi: 10.1016/j.rtbm.2018.05.002
  - Tovar, B., & Bergqvist, R. (2015). Public-private partnerships in seaports: a critical review of challenges and potential solutions. *Research in Transportation Business & Management*, 17, 52-63.

- United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). (2016). Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships. Retrieved from [https://www.unece.org/fileadmin/DAM/hlm/documents/Publications/UNECE\\_Guidebook\\_on\\_Good\\_Governance\\_in\\_Public\\_Private\\_Partnerships.pdf](https://www.unece.org/fileadmin/DAM/hlm/documents/Publications/UNECE_Guidebook_on_Good_Governance_in_Public_Private_Partnerships.pdf)
- Usman, S. and Javokhir, A., 2021. Public-private partnership and its definition. *Бюллетень науки и практики*, 7(5), pp.362-369.
- Van der Lugt, L. M., & de Langen, P. W. (2018). The impact of public-private partnerships on port development. *Transport Reviews*, 38(3), 377-395.
- Wang, T., Zhang, C., & Notteboom, T. (2018). Public-private partnership (PPP) in port development: a critical review of risk, reward and success factors. *Maritime Policy & Management*, 45(2), 197-213.
- Wang, Y., & Yeo, G. T. (2018). The role of Public-Private partnerships in seaport infrastructure development in China. *Maritime Policy & Management*, 45(4), 490-508. doi: 10.1080/03088839.2017.1405391
- Wilmsmeier, G., & Monios, J. (2018). Port infrastructure investment and public-private partnerships: opportunities and challenges. *Journal of Transport Geography*, 70, 1-4.

- World Bank. (2018). Public-Private Partnerships: Reference Guide Version 2.0. Retrieved from <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/publications/public-private-partnerships-reference-guide-version-20>
- Xiao, Y., Kim, D., Dura, B., Zhang, K., Yan, R., Li, H., Han, E., Ip, J., Zou, P., Liu, J. and Chen, A.T., 2019. Ex vivo dynamics of human glioblastoma cells in a microvasculature-on-a-chip system correlates with tumor heterogeneity and subtypes. *Advanced Science*, 6(8), p.1801531.
- Zampino, M., Ferrari, C., & Gattuso, D. (2019). Public-private partnerships in seaports: a systematic literature review. *Journal of Shipping and Trade*, 4(1), 1-19.
- Zhao, Y., & Liu, L. (2018). Research on public-private partnership of port construction in China: Taking Qingdao port as an example. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 153(1), 012025. doi:10.1088/1755-1315/153/1/012025
- Zheng, J., & Song, D. W. (2019). Public-private partnership (PPP) in port infrastructure development: The case of China. *Maritime Economics & Logistics*, 21(3), 343-360.

- OPM, 2023. OPM Projects. [Online] Available at: <http://opms.com.sg/project/aden-container-terminal/> [Accessed 5 4 2023].
- REUTERS, 2012. Yemen's Aden Port to cancel to cancel DP World deal-official. [Online] Available at: <https://www.reuters.com/article/yemen-port-dpworld-idUSL5E8JQ2ZX20120826> [Accessed 5 4 2023].
- SalalahPort, 2023. salalahport.com. [Online] Available at: <https://salalahport.com.om/our-story> [Accessed 4 4 2023].
- UNCTAD, 2004. Review of Maritime , Geneva: UNCTAD.