

تحليل الوضع التنافسي لمحطة عدن للحاويات في ظل المنافسة الإقليمية Analysinf the competitive situation of Aden container terminal under regional competition

الأستاذ/ أشرف على عبده قردش¹.

ashraf.qardash.com.act@gmail.com

المستخلص:

إن استخدام الحاويات ومنذ بدء العمل به في ستينيات القرن الماضي ظل في تزايد مستمر نظراً لما له من فائدة إقتصادية تعود على كل من الشاحن والناقل والمستلم للشحنة وذلك لأسباب مالية متعلقة بالنقل الآمن والسريع للشحنات والبضائع والذي بدوره انعكس إيجاباً في خفض تكاليف النقل بالحاويات التي شكلت فارق كبير بالمقارنة مع النمط السابق لنقل البضائع. حيث بلغت نسبة البضائع بحراً نسبة تجاوزت 80% من حجم التجارة العالمية، وبالتالي أصبح نشاط الحاويات يشكل أهمية بالغة في عالم النقل البحري لاسيما والتطور الهائل الحادث في صناعة النقل البحري منذ البدء بالعمل بنظام التحوية، فلقد شهد العالم تطوراً متسارعاً وكبيراً في هذا المجال وبالتالي كان للموانئ البحرية القدرة على خدمة ومواكبة هذا النشاط المتصاعد دور كبير في إستقطاب أكبر عدد ممكن 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 أوروبا اللذين يحتلون الريادة كونها موانئ رئيسية متجددة استطاعت المحافظة على تربعها في قمة الموانئ المجهزة والقدرة على التعامل مع سفن الحاويات العملاقة وصولاً إلى التقنية القادمة التي نحن الآن على إعتابها وهي "الموانئ الذكية".

ونظراً لأهمية ودور النقل البحري وأثره على إقتصاديات الدول بل والعالم، وبما أن ميناء عدن كان ضمن الثلاثة موانئ التي تصدرت القائمة عالمياً كأهم وأنشط الموانئ من حيث تقديم الخدمات. لذا فقد سلطت الدراسة الضوء على تحليل الوضع الراهن لمحطة عدن للحاويات كونها تمثل النشاط الحالي والمستقبلي لميناء عدن من حيث أهميتها ودورها في الدفع بعجلة الأقتصاد الوطني وتنشيط

1 - مدير أول تجاري محطة عدن للحاويات ميناء عدن.

(تحليل الوضع التنافسي لمحطة عدن للحاويات في ظل المنافسة الإقليمية) أ. أشرف على عبده قردش

الحركة التجارية والخدمية في مدينة عدن على وجه الخصوص وسائر محافظات الجمهورية اليمنية. يستحوذ نشاط محطة عدن للحاويات ما نسبته 70% من إجمالي نشاط ميناء عدن، وبالتالي وفي ظل الظروف الراهنة التي تشتد فيها المنافسة في موانئ المنطقة والتي حددها الباحث بمنطقة غرب بحر العرب والبحر الأحمر لتشمل محطات حاويات (ميناء صحر العماني وميناء صلالة مروراً بميناء بربره وبوساسو الصوماليين، ومحطة دوراله الجيبوتية، ومينائي عصب ومصوع الإرتريين، ومحطة حاويات بورتسودان ومحطة حاويات العين السخنه ثم محطة حاويات ميناء العقبة الأردني ومروراً بالموانئ السعودية وتحديداً محطات الحاويات في ميناء جده الإسلامي وميناء مدينة الملك عبدالله في مدينة رابغ) حيث يعد أكبر المنافسين الحاليين وأبرزهم لمحطة حاويات ميناء عدن كل من محطات حاويات ميناء جده الاسلامي وميناء صلالة العماني وميناء دوراله الجيبوتي.

يناقش الباحث القدرة الحالية لمحطة عدن للحاويات في ظل تسارع مراحل التقدم الخدمي والتكنولوجي لمحطات الحاويات في المنطقة لاسيما وتضارب المصالح الجيوسياسية في منطقة البحر الأحمر حيث أن "الاندفاع الغير مسبوق سياسياً واقتصادياً وكذلك التحالفات الاستراتيجية في البحر الأحمر أصبحت تشكل تحدياً للتوقعات السابقة وتمحو الحدود القديمة". يصنف هذا البحث كونه بحث أعتمد على التحليل الوصفي والكمي من خلال إجراء المقارنات وتجميع البيانات وتحليلها وقد تم تنفيذ البحث على ثلاث مراحل؛ في المرحلة الأولى وهي الفصل الثاني تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي أهتمت بموضوع القدرة التنافسية لموانئ الحاويات ثم تم التطرق في المرحلة الثانية والمتمثلة بالفصل الثالث إلى تحليل هيكل السوق من خلال إجراء عرض وتحليل لقدرات المحطات المنافسة في المنطقة وتقييم قدرة محطة عدن للحاويات والمحطات المنافسة من خلال استخدام مؤشرات HHI و CRN لتحديد مستويات ومؤشرات التنافسية ونسبة الاحتكار بين محطات الحاويات الواقعة في المنطقة الجغرافية المحددة في البحث، وفي المرحلة الثالثة أي الفصل الرابع تمت تحليل القدرة التنافسية لمحطة عدن للحاويات من خلال استخدام مصفوفة تحليل SWOT.

يعد هذا البحث أحد البحوث التي تفرقت في تخصيص موضوع البحث حول محطة عدن للحاويات تحديداً من خلال دراسة وتحليل أسباب تراجع دورها التنافسي مقارنةً بمحطات الحاويات المنافسة والواقعة في المنطقة المحددة في البحث، كما سيسلط الضوء على تحليل مؤشرات أداء محطة عدن للحاويات ومقارنتها بمحطات حاويات الموانئ المنافسة في المنطقة، وسيقوم الباحث بوضع التوصيات بما خلص إليه في بحثه والتي من شأنها ضمان الخروج بتوصيات لإعادة وضع محطة عدن للحاويات في الاتجاه الصحيح وتصويب المسار لإعادتها إلى خارطة المنافسة الإقليمية في غرب البحر العربي وخليج عدن والبحر الأحمر مستفيدةً بذلك من المقومات الطبيعية التي يمتاز بها ميناء عدن دون غيره من الموانئ الأخرى. ربما سيكون موضوع البحث ودراسته اللبنة الأولى التي ربما سيتبعها دراسات أخرى في هذا المجال خصوصاً وأن البحث تفرد وتخصص في دراسة نشاط الحاويات في ميناء عدن والذي يعد الميزة التي تفرد بها البحث عن غيره من البحوث السابقة التي تناولت أنشطة الميناء بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: الوضع التنافسي، محطة عدن للحاويات، التحليل الرباعي، اليمن.

ABSTRACT

The use of containers since its commencement in the sixties of the last century has been increasing continuously due to its economic benefit to the shipper, carrier and the receivers of the shipments due to the financial aspects related to the safe and fast transportation of shipments and goods, which in turn was positively reflected in reducing the costs of transportation, which has given a huge difference compared to the previous mode of transporting goods. The proportion of goods transported by sea accounted for 80% to the total volume of global trade, and thus containers activities has become extremely important in the world of maritime transport, especially the tremendous development that has occurred in the maritime transport industry since the introduction of the containerization system. The world has seen a huge and rapid development in this business, whereas the capable sea Ports in serving this business and being fit to cope up with the rapid development of this activity have the advantages in attracting much possible volume of the transit trade and many of these ports have turned into global hub ports such as Shanghai, Hong Kong and Singapore in the far east and Jebel Ali Port in the Middle East and Rotterdam Port in Europe who are the leaders as they are renewable major ports were able to maintain their position at the top of the equipped ports that are capable for dealing with giant container ships, leading to the next technology that we are now on the threshold of which is "Smart Ports".

Due to the importance and role of maritime transport and its impact to the economies of the countries as well as the world trade, and since the port of Aden was among the three ports that topped the list globally as the most important and most active ports in terms of providing services, so the study has shed light on the analysis of the current situation of Aden Container Terminal as it represents the current and future activity of the port of Aden, in terms of the terminal importance and role in pushing the wheel of the national economy and revitalizing the commercial and services movements in the city of Aden in particular and the rest of the governorates of the Republic of Yemen. The activity of Aden Container Terminal accounts for 70% of the total Port of Aden business activities, as well as the current circumstances in which competition is intensifying in the region's ports, which the researcher has identified them in the Western Arabian Sea and the Red

Sea region to include the container terminals in Oman Sohar and Salalah, Somali Ports Berbera and Bosaso, Djibouti Doraleh container terminal, the Eritrean ports of Assab and Massawa, the Port of Sudan container terminal and the Egyptian Ain Sokhna container terminal, then the Jordanian port of Aqaba container terminal, and Saudi ports, specifically the container terminals in Jeddah Islamic Port and the King Abdullah City Port in Rabigh city, whereas The most largest and important competitor to Aden container terminal are Jeddah Islamic Port container terminals, Port of Salalah and Doraleh container terminal. The researcher focused on the current capacity of Aden Container Terminal in light of the acceleration of service and technological progress of the container terminals in the region, as well as the conflict of geopolitical interests in the Red Sea region, as "the unprecedented political and economic surge as well as strategic alliances in the Red Sea have become a challenge to previous expectations and erase old borders."

This research is classified as an analytical and quantitative research based on making comparisons, collecting data and analysis them, and the research was carried out in three phases; in the first phase, which is the second chapter was the previous studies that were concerned the topic on the competitiveness of container ports, then the second phase, which is the third chapter was analyzing the market structure by conducting a presentation and analysis of the competing terminals in the region and the assessment of the capability of Aden Container Terminal and the competing terminals by using HHI and CRN indicators to determine the levels and indicators of competitiveness and the monopoly ratio among container terminals located in the geographical area specified in the research, and in the third stage, i.e. the fourth chapter, the competitiveness of Aden Container Terminal was analyzed by using the SWOT analysis matrix.

This research is one of the studies that have been particularly allocating the topic of the research about Aden Container Terminal through studying and analyzing the reasons for its decline in competitive role compared to the competing container terminals located in the region that were specified in the research. It will also highlight the analysis of the performance indicators of Aden Container Terminal and its comparison with the

competing container terminals in The region, the researcher then will conclude the research with the recommendations for what he concluded in his research, which will ensure that recommendations are made to contribute in re-positioning Aden Container Terminal in the right direction and correcting the path to return it to the regional competition map in the western Arabian Sea, the Gulf of Aden and the Red Sea, taking advantage of the natural features that characterize the port of Aden than other ports. Perhaps the topic of the research and its study will be the first move that may be followed by other studies in this field, especially since the research is uniquely and specialized in studying container terminal activities in the port of Aden, where this research is different from other previous researches, which have covered the port activities in general.

1. المقدمة:

يعتبر النقل البحري أحد أقدم الوسائل والطرق التي عرفها الإنسان منذ القدم خاصة أولئك الذين يقطنون في الأماكن المجاورة للمسطحات المائية (محيطات، بحار، بحيرات، أنهار) وسعى الإنسان كل السعي إلى ركوب البحر واكتشاف العوالم الواقعة ما وراء البحار مستخدماً الإساليب القديمة والبدائية التي أنتقل من خلالها وعبرها بين ضفتي البحار والإنهار، وكان التبادل التجاري في معظم فترات التاريخ المكتوب للبشرية محدود الحجم ينطبق عليه خير إنطباق المثل الشائع: "ما خفّ حمله وغلا ثمنه" (رياض، 2017).

تطورت أساليب النقل من الأخشاب والجلود وكل ما وجده الإنسان متاحاً وقادراً على حمله فوق سطح الماء حتى أصبح يستخدم السفن الشراعية، ثم بعد ذلك السفن التجارية باستخدام الفحم حتى تطورت السفن وأصبحت تعمل بالوقود ومنذ بدايات الثورة الصناعية حتى يومنا هذا شهدت صناعة السفن تطوراً مهولاً حيث أصبحت السفن اليوم تسير بقوة البترول والغاز، ثم بعضها بقوة الطاقة النووية. وكان دور العرب المسلمين سباقاً في ركوب البحار، وبناء السفن من أجل التجارة ونشر الديانة الإسلامية، وقد ساعدتهم في ذلك معرفتهم بعلم الفلك واستخدام البوصلة، ورسم الخرائط، وكانت سفنهم تجوب البحر المتوسط والأحمر، والمحيط الهندي والأطلسي وبحر العرب (عبدالعليم، 2016)، وقد أشتهر الرحالة العرب والذي يأتي على رأسهم ابن بطوطة (محمد بن عبدالله الطنجي) من أبناء مدينة طنجة بالمغرب والذي أشتهر برحلاته عبر البحر وكذلك مؤلفاته التي تضمنت رحلاته البحرية لا سيما مؤلفه الموسوم بـ(تحفة النظار في غرائب الأبحار وعجائب الأسفار) حيث قطع ابن بطوطة ما يقارب 120 ألف كيلو متر في فترة زمنية بلغت ثمانية وعشرين عاماً وترجمت رحلته إلى أغلب اللغات الأوروبية (الحسيني، 2006).

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 للإقتصاد الوطني لأي بلد في العالم، ومن المعلوم أن البلدان المطلة على البحار والمحيطات قادرة ومؤهلة على تأمين نقل صادراتها و وارداتها بصورة سلسة وسريعة وبأجور نقل أدنى تكلفة من تلك المحاطة بشكل كامل بحدود برية مع بلدان أخرى، وبتطور وسائل وطرق النقل البحري فقد شكل نظام النقل بالحاوية نقلة نوعية في مجال النقل البحري وذلك نظراً لسهولة وسلامة نقلها ومناولتها أضف إلى تقليص حجم تكاليف النقل، وبالتالي فقد شرعت الكثير من الموانئ إلى بناء محطات متخصصة ومجهزة لإستقبال وخدمة سفن الحاويات.

سارعت الكثير من الدول إلى الإنتقال بمحطات الحاويات إلى تقنيات أكثر تطور سعياً 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 وماله من أثر في الدفع بعجلة التنمية في تلك الموانئ التي أستطاعت تطبيق هذا المفهوم على أرض الواقع ومواكبة إحتياجات العملاء.

كان ميناء عدن أحد الموانئ التي أشتهرت في ستينيات القرن الماضي كونه أحد أنشط الموانئ والذي تميز بتوفير العديد من الخدمات للسفن العابرة بمنطقة خليج عدن وباب المنذب حيث كان قبلة السفن الزائرة لغرض التموين وطلب الخدمات التي يقدمها الميناء للسفن الزائرة (إدارة التخطيط والتسويق والمعلومات ميناء عدن، 1950 : 1967)، لقد أدركت الحكومة اليمنية في جنوب اليمن في بدايات تسعينيات القرن الماضي التحول الذي طرأ في مجال النقل من خلال إستخدام نظام التحوية لنقل البضائع وبالتالي كان لزاماً على حكومة جنوب اليمن آنذاك مواكبة التغير العالمي في مجال النقل البحري وذلك من خلال إنشاء محطة حاويات متخصصة في نهاية ثمانينيات القرن الماضي مجهزة برافعتي رصيف لغرض خدمة سفن الحاويات وذلك في رصيف ميناء المعلا.

إن التطور العالمي المتسارع في مجال النقل وزيادة نشاط الحاويات أنعكس 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 أزداد بشكل ملحوظ عقب تحقيق الوحدة اليمنية التي عززت من نشاط القطاع الخاص وأنعشت الإستثمارات في الجمهورية اليمنية والذي بدوره أنعكس في زيادة حجم البضائع الواردة وكذلك بضائع الترانزيت (إدارة التخطيط والتسويق، 2019)، مما دفع بالحكومة اليمنية إلى العمل نحو إنشاء محطة حاويات أكثر تخصص وبتقنية أعلى، على أن تعمل بنظام السوق الحر الذي سيعزز مهمتها وسيعمل على تحرير معاملاتها من القيود الجمركية والرسوم الضريبية وذلك سعياً نحو تشجيع وإستقطاب رؤس الأموال للعمل في الظهر الخلفي لمحطة عدن الحاويات لغرض التصدير وإعادة التصدير.

بدأ العمل في إنشاء محطة عدن للحاويات في العام 1997 وبدأ نشاط المحطة الفعلي في العام 1999 بالشراكة مع القطاع الخاص بنظام (BOT) وأوكلت مسألة الإدارة والتسويق للشركة السنغافورية "هيئة الموانئ السنغافورية (PSA)" التي كان لها نصيب 49% من الشركة المشتركة (يمنفست).

أن موقع محطة عدن للحاويات في الجهة الشمالية لميناء عدن يعد موقع إستراتيجي ومتميز لا سيما وما تمتلكه هذه المنطقة من مساحات واسعة سوف تستخدم كظهير خلفي لدعم أنشطة الميناء وتحت مظلة المنطقة الحرة لما لها من مميزات وحرية في القيام بالأنشطة التجارية بكل مرونة، وساعد موقع محطة عدن للحاويات الإستراتيجي والذي يعد أهم نقاط القوة التي تمتاز بها محطة عدن للحاويات كونها في قلب ميناء عدن العتيق فهي قريبة من ممرات الملاحة الدولية والتي تفصلها مسافة أربعة ميل بحري فقط لا سيما قريبها من مضيق باب المنذب حيث تقع على بعد مسافة 110 ميل بحري عن مضيق باب

المنذب، بوابة البحر الأحمر الجنوبية وبالتالي فإن موقع محطة عدن للحاويات المتميز كملتقى لكل السفن العابرة إلى جنوب شرق آسيا وأوروبا مروراً بمنطقة الشرق الأوسط.

إن منطقة البحر الأحمر منطقة تزداد فيها العمليات التطويرية المتسارعة لبناء محطات حاويات تجميعية (Hub) ويزداد فيها إستقطاب القوى الإقليمية على موانئ هذه المنطقة والذي أصبح فيها مفهوم النقل متعدد الوسائط سمة تعزز من دور ومكانه هذه الموانئ، إلا أنه وفي ظل هذا السباق المحموم في الإستحواذ على الموانئ وبذل كل الجهود لضخ الإستثمارات في الموانئ وتطوير محطات الحاويات الأكثر تقنية ومواكبة للتطور الحادث إلا أن محطة عدن للحاويات باتت في آخر قائمة المنافسة الإقليمية على تجارة الترانزيت وأصبحت فقط تكابد لإستقطاب النشاط المحلي.

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 مبشرة 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 إبتعدت 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.

أستطاع منافسي محطة عدن للحاويات في الإقليم تطوير البنى التحتية وجعلها بإمكانات ومستويات عالمية قادرة على أن تستقب الكثير من تجارة الترانزيت العابرة مثل محطة حاويات دوراله الجيبوتية ومحطات حاويات ميناء جده الإسلامي السعودية ومحطة حاويات

ميناء صلالة العماني، على الرغم من إمتلاك 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 إستقطاب نشاط الحاويات الترانزيت.

2. 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 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.

كما سيتم استعراض الحصة السوقية والمقومات التي تركز عليها القدرة التنافسية لمحطات حاويات منطقة البحث وكذلك أثر المنافسة الشرسة لمحطات حاويات منطقة البحث في ظل السعي نحو إستقطاب أكبر نسبة من الحاويات الترانزيت التي تعد محور العملية

التنافسية في المنطقة وذلك من خلال مواكبتها لكل جديد في تكنولوجيا صناعة النقل البحري سعياً للفوز بأكبر قدر ممكن من تجارة الترانزيت.

أن محطة عدن للحاويات تمتلك الميزة والأفضلية من حيث الموقع الإستراتيجي اذا ما قورنت ببقية المنافسين الإقليميين حيث يفصلها مسافة أربعة ميل بحري عن ممرات الملاحة الدولية العابرة في خليج عدن لاسيما وقربها من أحد أهم المضائق المائية باب المنذب البوابة الجنوبية للبحر الأحمر، إلا أنه ورغم أفضلية الموقع الذي يشكل عامل قوة لميناء عدن لا سيما في ستينيات القرن الماضي إلا أنه في يومنا هذا نجد بأن محطة حاويات ميناء عدن تقع في آخر قائمة محطات الحاويات ذات القدرة التنافسية في الإقليم، لذا كان على الباحث التحقيق من خلال دراسة تحليلية لمعرفة مكامن الخلل والضعف التي أدت إلى تراجع الدور والمكانة التنافسية لمحطة عدن للحاويات والتي كان لها الريادة والأسبقية في الإنشاء في منطقة خليج عدن والبحر الأحمر في العام 1999م.

a. 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 صادر لمنطقة خليج عدن وشرق أفريقيا والبحر الأحمر، لاسيما وكون 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 قفزة

في مجال استقطاب أنشطة الترانزيت وأصبحت محطة محورية لموانئ دول الجوار خلال الفترة من العام 2000م إلى 2002م (APDC، 2019).

على الرغم من وجود العثرات التي تمثلت في الأعمال الإرهابية التي أهدفت المدمرة USS COLE الأمريكية الناتج عن التفجير الذي أهدفها خلال فترة رسوها للتزود بالوقود في محيط ميناء عدن وذلك في العام 2002م وما تبعها من إستهداف 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 كما هو موضح في الجدول (1) 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.

جدول (1) مقارنات أعداد الحاويات المتداولة في محطة عدن للحاويات
خلال الفترة من 2000م إلى 2019م

العالم	عدد الحاويات - وارد السوق المحلي	عدد الحاويات - ترانزيت	الإجمالي	نسبة الترانزيت
2000	58,766	189,147	247,913	76%
2001	86,520	290,847	377,367	77%
2002	85,414	303,022	388,436	78%
2003	71,294	46,194	117,488	39%
2004	87,749	194,638	282,387	69%
2005	96,948	181,360	278,308	65%
2006	111,813	239,010	350,823	68%
2007	142,689	302,623	445,312	68%
2008	154,642	277,893	432,535	64%
2009	261,834	120,611	382,445	32%
2010	245,968	124,414	370,382	34%
2011	175,412	4,771	180,183	3%
2012	251,300	11,366	262,666	4%
2013	286,517	3,494	290,011	1%
2014	294,445	1,590	296,035	1%
2015	173,828	4,273	178,101	2%
2016	268,204	2	268,206	0%
2017	334,877	16	334,893	0%
2018	398,982	17	398,999	0%
2019	464,950	2	464,952	0%

المصدر: الإدارة التجارية لشركة عدن لتطوير الموانئ، (2019)

كذلك يتضح جلياً من الجدول اعلاه تراجع وهبوط نشاط الترانزيت إبتداءً منذ العام 2009م حتى أنتهى بفقد محطة عدن للحاويات لنشاط الترانزيت العابر بالكامل في أواخر العام 2010م يأتي التراجع في القدرة التنافسية لمحطة عدن للحاويات على غرار السبب الرئيسي وراء إنشائها والذي كان مبنياً على أساس إستقطاب تجارة الترانزيت العابرة لا سيما جعل محطة عدن للحاويات محور لإعادة الصادرات لدول شرق أفريقيا والبحر الأحمر.

إن تراجع قدرة محطة عدن للحاويات في المحافظة على نشاط الترانزيت جاء ليعزز دور ومكانة المنافسين الإقليميين اللذين كان لهم دور فاعل في إستقطاب 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 ليتم 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 والعابرة في منطقتي البحر الأحمر) على الرغم من موقع محطة عدن للحاويات المتميز وتاريخها الطويل في خدمة نشاط الترانزيت والذي أستمر لأحدى عشر عام منذ إنشائها.

4. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى دراسة وتحليل مسببات تراجع دور محطة عدن للحاويات وقدرتها التنافسية في ظل بروز منافسين إقليميين في المنطقة وسيعى الباحث إلى الوصول بدراسته إلى مكامن القصور والضعف التي أثرت على مكانه محطة عدن للحاويات التنافسية والوصول إلى روى ومقترحات من شأنها أن تسهم في تعزيز القدرة التنافسية لمحطة عدن للحاويات بالمقارنة مع مثيلاتها من محطات الحاويات الواقعة في منطقة غرب البحر العربي ومحطات البحر الأحمر إبتداءً 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 جده 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، وسيتطرق البحث إلى الأمور التالية:

1. دراسة وتحليل حجم عمل محطات الحاويات المنافسة في إطار منطقة البحث ومراحل تطورها.
2. مقارنة منظومة الخدمات الفنية لمحطة عدن للحاويات بمحطات حاويات موانئ دول الجوار ودراسة خصائصها والعوامل المؤثرة عليها.
3. دراسة مدى تأثير إسهام القطاع الخاص في تطوير منظومة الخدمات الفنية في محطة عدن للحاويات من خلال إجراء المقارنات التحليلية بين محطة عدن للحاويات ومنافسيها.
4. وضع تصور بالمتطلبات التي من شأنها تعزيز القدرة التنافسية لمحطة عدن للحاويات للسعي نحو النهوض بمستوى أداء منظومة الخدمات الفنية.
5. تحليل وضع محطة عدن للحاويات باستخدام اداة التحليل الرباعي SWOT Analysis لتبيان عوامل القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.

6. تحليل هيكل سوق محطة عدن للحاويات بإستخدام كلا من مؤشر Herfindhal و نسبة التركيز Hirschman HHI و Concentration ratio CR.
7. الخروج بالتوصيات التي يمكن أن يسترشد بها متخذي القرار في محطة عدن للحاويات.

5. حدود البحث:

ستتم الدراسة في النطاق التالي:

مكانيًا: 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 الجبوتية 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.

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

1. 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 إبتداءً 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 يحقق الباحث أهداف البحث فقد تم وضع عدد من التساؤلات الفرعية التي سيسعى الباحث 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 التساؤلات التالية:

- 1) ما أسباب عزوف الخطوط الملاحية عن استخدام محطة عدن للحاويات كمركز تجميع لحاويات الترانزيت؟
- 2) ما تأثير الوضع الفني والخدمي الحالي لمحطة عدن للحاويات على وضعها التنافسي بالمقارنة مع محطات الحاويات في الإقليم؟
- 3) ما العلاقة بين إمكانيات المنظومة الخدمية والفنية لمحطات الحاويات وقدرتها التنافسية؟ وما واقع هذه الأماكن في محطة عدن للحاويات؟
- 4) ما أثر محدودية البنية التحتية والفوقية التي تعاني منها أنشطة المنظومة الخدمية في محطة عدن للحاويات على عدد السفن الزائرة؟
- 5) ما أثر محدودية الإمكانيات الفنية والتقنية على أداء وحجم نشاط الحاويات المتداولة في محطة عدن للحاويات للسنوات الخمس الماضية؟
- 6) ما مدى مساهمة القطاع الخاص ودوره في تطوير وتعزيز المنظومة الخدمية والفنية في محطة عدن للحاويات إذا ما قورنت بمحطات الحاويات المنافسة في الإقليم؟

(7) ما دور تطوير أنشطة المنظومة الخدمية والفنية في محطة عدن للحاويات في تعزيز مكانتها التنافسية بالمقارنة مع المنافسين الإقليميين؟

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، وهي كالتالي: أعتمد الباحث على المنهج الوصفي والكمي التحليلي وذلك كمنهج رئيسي كونه يتوافق ويتلاءم مع الأهداف المزمع تحقيقها من الدراسة بإعتبارها دراسة جمعت بين التحليل الوصفي والكمي. كما سيقوم بإجراء المقارنات التي سيتم الإعتماد 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 الباحث على طريقة بحثية مساعدة متمثلة في دراسة حالة محطة عدن للحاويات وتراجع قدرتها التنافسية والمعوقات والمشاكل التي تعترضها ومقارنتها بالموانئ المجاورة في الإقليم وسيتم إستخدام طريقة التحليل (SWOT Analysis) لتحليل مستوى الأداء للمنظومة الفنية والخدمية لمحطة عدن للحاويات، كما سيتم إستخدام مؤشرات قياس التنافسية لكل من محطة عدن للحاويات ومحطات الحاويات المنافسة والواقعة في إطار موانئ دول الجوار التي تمت الإشارة إليها سابقاً من خلال إستخدام مؤشرين Concentration Ratio & Hirshman-Herfindahl Index حيث تعد من المؤشرات الهامة التي تقوم بتحليل السوق وقياس إتجاههما إذا كان يتجه نحو الاحتكار أو المنافسة الكاملة، والذان يعدان الأكثر أهمية لقياس تركيز السوق، كذلك الإستعانة

بالبيانات المطروحة في الإستبانة التي تم طرحها إلكترونياً والتي هدفت إلى إستكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وتوجهاتهم وآرائهم.

تعد الملاحظة الوثائقية الأداة التي سيعتمد عليها في تحقيق أهداف الدراسة، والتي تعتبر الأداة الفاعلة في جمع البيانات، وتوظيفها، والذي سيكون ملائم ومتوافق مع نوع الطريقة البحثية ومنهجها الرئيسي تبعاً لمجال ونوع الدراسة المتبعة في البحث.

3. 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 وكون السوق الذي يربط بينهم يعد سوق واحد تم تحديده في منطقة غرب بحر العرب ومنطقة البحر الأحمر إبتداءً 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). كما هو موضح بالشكل رقم (1):



الشكل رقم (1) خريطة موانئ البحر الأحمر .

المصدر : www.google.com/maps

4. الدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت التنافسية:

أ- آل خليفة، لبنى علي (2011): "التنافسية الدولية ومؤشرات قياسها: دراسة حالة مملكة البحرين"، بحث منشور في جامعة البحرين، أهتم البحث بمفهوم التنافسية الدولية ومؤشرات قياسها وأسقاط البحث على مملكة البحرين، حيث تطرقت الباحثة الى العديد من النظريات التي تناولت التنافسية الدولية ومؤشرات قياسها لا سيما أثرها على الدول التي تعتمد على الاسواق الخارجية في بيع جزء من منتجاتها المحلية وكذلك شراء منتجات من اسواق خارجية حيث وجدت الباحثة بان صادرات الكثير من الدول النامية لا تزيد بمعدل متناسب مع الزيادة في واردات هذه الدول، بل انها في حالات كثيرة تتراجع بشكل كبير بالمقارنة مع نسبة الواردات المتزايدة مما يؤدي إلى وجود إختلال في ميزان المدفوعات لكثير من الدول النامية، وركزت النظريات الحديثة على عوامل أخرى غير النفقات النسبية للإنتاج مثل معدل الإستثمارات وكذلك التطور التقني والعلمي للدولة والجودة في تحديد

(تحليل الوضع التنافسي لمحطة عدن للحاويات في ظل المنافسة الإقليمية) أ. أشرف على عبده قردهش

قدرة الدولة على المنافسة الدولية. بالإضافة إلى مدى تطابق هذه النظرية مع رؤية مملكة البحرين الاقتصادية حتى عام 2030م التي تطمح في الانتقال بدولة البحرين من اقتصاد قائم على النفط الى اقتصاد منتج وقادر على المنافسة عالمياً.

خُصّ البحث الى مقارنة مدى تأثير اقتصاد دولة البحرين القائم على النفط وتراجع قيمة الصادرات في العام 2009 الناتج عن انخفاض قيمة النفط مما أثر سلباً على تنافسية ومؤشرات مملكة البحرين الاقتصادية واستطردت الباحثة بأن على دولة البحرين الإستمرار في محاولاتها في تنويع مصادرها ومواردها لتقليل المخاطر وخلق الوظائف للاستعداد لمرحلة ما بعد النفط للأجيال المقبلة.

ب- **الحجرف، حجرف مبارك سعود (2011):** "أثر إستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية". بحث مقدم لإستكمال متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن. هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر إستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، وتركزت مشكلة الدراسة بالسؤال "هل تؤثر إستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، ففي ضوء ما لمس الباحث من خلال استطلاعات الرأي مع عدد من موظفي المصارف التجارية في دولة الكويت، تبين أن هناك مشكلة تتمثل بعدم قدرة موظفي المصارف التجارية في الكويت على الاستخدام الأمثل لاستراتيجية المنظمة، حيث أن غالبية الموظفين ليس لديهم معرفة كافية بهذه الاستراتيجية، ومن ضمن ما لمس الباحث قلة التعاون وتبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة، مما يؤدي إلى قصور في الأداء وبالتالي تدني في القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية في الكويت.

حيث اوصى الباحث بضرورة تبني المصارف التجارية الكويتية لاستراتيجية الاعمال بانواعها كافة في ممارستها الادارية. وضرورة قيام المصارف التجارية الكويتية بتوفير نظام للمعلومات يخدم الانشطة الاستراتيجية فيها، بحيث يقوم هذا النظام على توفير المعلومات اللازمة لاعداد وصياغة وتنفيذ وتقييم انواع استراتيجيات المنظمة كافة. هذا بالاضافة الى ضرورة الاهتمام باستراتيجية الاستقرار والعمل بها، لتفادي التهديدات الخارجية.

ت- **عريف، مجدي صبحي ونور الله، مصطفى وليد (2019):** "تحليل تنافسية الإمارات

العربية المتحدة في ضوء مؤشرات تقرير التنافسية العالمية". تقرير منشور من المركز الاوروبي لدراسات المشرق العربي الاقتصادية. هدف التقرير إلى توصيف المؤشرات الرئيسية لدولة الامارات العربية المتحدة في تقرير التنافسية العالمية للفترة (2010 حتى 2016)، كما قام التقرير بدراسة وصفية تحليلية للارقام التي تعكس منجزات دولة الامارات العربية المتحدة خلال فترة الدراسة. كما شمل التقرير تحليل النتائج التي قد تساهم في تطوير السياسة الاستراتيجية الجديدة لدولة الامارات. وقد خلص التقرير الى نتائج بأن المنجزات التي حققتها الامارات العربية المتحدة كانت نتيجة لتوافر ثلاثة عوامل اساسية:

1- تخطيط اقتصادي متميز مبني على رؤية استراتيجية تهدف الى تعزيز تنافسية اقتصاد الامارات.

2- توفر الموارد والامكانيات المالية والاقتصادية اللازمة

3- تمكين القدرة التنافسية في المؤسسات الإماراتية

كما اشار التقرير بانه لاتزال دوله الامارات متأخرة في بعض الركائز من حيث الترتيب العالمي، وهي كالتالي:

1- الصحة والتعليم الابتدائي

2- التعليم العالي والتدريب

3- حجم السوق

4- بالاضافة الى مؤشر الاستقلال القضائي

الدراسات التي تناولت تنافسية الموانئ:

أ- **الكبسي، فؤاد حسين محمد (2013):** "أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى أداء الموانئ البحرية اليمنية (دراسة تطبيقية على مؤسسة موانئ البحر الأحمر)", رسالة مقدمة للأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري لإستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراه، الإسكندرية، مصر.

تطرقت الدراسة الى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالموانئ البحرية بشكل عام ومدى أهمية تطبيق تلك الإدارة على مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية بشكل خاص وذلك بتوضيح أثرها على الخدمات اللوجيستية للموانئ وتبادل المعلومات إلكترونياً من خلال إستعراض تطبيق الإدارة الإلكترونية في بعض الموانئ العالمية والذي يأتي في مقدمتها ميناء روتردام، وكذا توضيح أثر تطبيق نموذج مقترح للإدارة الإلكترونية على مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية.

خلصت الدراسة الى عدة نتائج تمثلت في أهمية الإمكانيات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كتوفير أحدث النظم والبرامج الإلكترونية وأحدث أجهزة الحاسوب بالإضافة الى توفير شبكة حاسوب مرتبطة بجميع المكاتب ومن ثم ربطها بمركز معلوماتي خاص بالدولة يؤهله لعملية الربط مع بنك المعلومات العربي الخاص بهذا المجال، وقد توصل الباحث الى ضرورة العمل بالإدارة الإلكترونية كأحد السبل لتحسين الأداء الوظيفي من خلال سرعة إنجاز الأعمال ورفع إنتاجية العاملين وتوفير الوقت والجهد داخل الموانئ.

ب-الحسن، سلمى أحمد محمد (2014): "التخطيط الإستراتيجي وأثره في دعم القدرة التنافسية للموانئ البحرية السودانية؛ دراسة حالة ميناء بورتسودان في الفترة من 1974 حتى 2013م".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب عدم قدرة ميناء بورتسودان على المنافسة مع الموانئ الأخرى بالرغم من تنفيذ العديد من خطط تطوير الميناء منذ فصله عن السكة الحديدية في عام 1974م وحتى الآن، وعكس أهمية التخطيط الإستراتيجي ودور الخطة الإستراتيجية القومية لهيئة الموانئ البحرية في تطوير الميناء.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أن أرصفة ميناء بورتسودان لا تتناسب مع نوعية السفن التي تنقل البضائع حالياً وأن نظام معلومات ميناء بورتسودان غير متكامل ولا يربط بين الميناء والمتعاملين بصورة جيدة وأن تنفيذ الخطة الإستراتيجية سوف يؤدي إلى دعم القدرة التنافسية لميناء بورتسودان. واوصت الدراسة بالآتي:

وجوب زيادة عدد المرابط وزيادة أطوالها وأعماقها وتجهيزها بمواصفات عالمية وتحديث الميناء الجنوبي وزيادة عدد الكرينات والرافعات الجسرية وتدريب العاملين عليها لتقليل الإعتماد على ميناء جده ودعم تحويل ميناء بورتسودان إلى ميناء محوري وضرورة تطوير نظم معلومات الميناء لأهميتها في الربط بين الميناء والمتعاملين، مع ضرورة الإسراع بتنفيذ مشروع النافذة الواحدة.

ت-حياة، رصاع (2018): "دور اللوجستيات في تطوير الموانئ البحرية، دراسة مقارنة بين ميناء روتردام وهران". رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر.

أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لوصف الإتجاهات للمتغيرات التي حدثت في الموانئ وتحليلها والمنهج المقارن للمقارنة بين التطبيقات اللوجستية في كلا المينائين. هدفت الدراسة إلى معرفة دور العمليات اللوجستية في تطوير الموانئ وإبراز

أهمية الخدمات اللوجستية في تحقيق الميزة التنافسية وأنها ليست أنشطة تكميلية للأنشطة التقليدية الخاصة بالميناء، وإنما هي قلب الأعمال التجارية الخاصة بأنشطة الميناء الحديث. وخلصت الدراسة إلى أن ميناء روتردام يعد ميناء نموذجاً لوجستياً ناجحاً قادر على جذب مراكز اللوجستيات الأوروبية والنشاطات الاقتصادية المرتبطة بها، في حين أن ميناء وهران لازال يفتقر إلى الخدمات اللوجستية وبهذا يعتبر ميناء تجاري كلاسيكي أمام تحديات تجارية عالمية متزايدة.

ث- سعد، حسين أحمد وعبدعلي، فوز معن (2019): "الأهمية المكانية لمدن الموانئ وتأثيراته". بحث منشور في مجلة الخليج العربي مجلد (47) العدد (1-2) لسنة 2019م، مركز التخطيط الحضري والإقليمي، جامعة بغداد.

اهتمت الدراسة بمفهوم مدن الموانئ وإستعراض أهمية هذه المدن وآلية تخطيطها لتلافي الأخطاء التخطيطية للمدن العراقية من هذا النوع للمدن والتأكيد على أهمية هذا النوع من المدن. وهدفت الدراسة إلى التعريف بمدن الموانئ ومعرفة أهميتها المكانية وما تتميز به عن طريق إستعراض العلاقة بين المدينة والميناء وأعطى مثال لذلك مدينة أم قصر العراقية. وأستنتجت الدراسة بأن أغلب معوقات التطور الحضري التي تواجهها مدن الموانئ لها علاقة بمحددات طبيعية عديدة لكن وجود الميناء والإفتتاح الذي يوفره يؤدي إلى تجاوز هذه العقبة. كما أن مدن الموانئ تحتوي على التنوع في مجالات عدة والتي أستطاع الميناء توفيرها منها الصناعية والسياحية والتجارية كميزة تنفرد بها مدن الموانئ. كما يعد الميناء ومنطقته المحيطة نقطة إنطلاق للتنمية المستدامة بالنسبة للنظام الحضري بأكمله. ويعد الميناء إقتصاد المدينة المركزي والديناميكي كما أنه يمثل قلب المدينة.

وأقترحت الدراسة بأن؛

- 1- التخطيط المسبق للمدينة يساعد على تلافي الفروق الكبيرة والتجاوزات التي قد تحصل للمدينة والميناء على حساب استخدامات الاراضي.
- 2- دمج وظيفة الميناء مع وظيفة المدينة تحت إطار التنمية المستدامة قد يساعد على توازن تلك العلاقة بين المدينة ومينائها.
- 3- إيجاد صيغة تكامل للأنشطة الاقتصادية للمدينة والميناء من خلال توفير استثمارات جديدة وتعزيز وتطوير الاستثمارات الموجودة بأساليب حديثة.
- 4- اللجوء إلى أساليب متنوعة في إدارة وتنظيم الرحلات والتنقل من وإلى المدينة وتنظيم جميع الطرق المؤدية وذات اتصال مباشر بالموانئ لتقليل من خطر تلك الطرق على حياة الساكنين.
- 5- الاستفادة من التنوع الحاصل في استعمالات الارض والعمل على دمج استخدامات الارض من خلال تبني استراتيجيات استعمالات الارض المختلطة (Mixed Land Use) والهدف منها زيادة قابلية تطوير ونمو الحياة الحضرية وتطور النشاطات لتكامل الاستخدامات.
- 6- تكون مدن الموانئ مدن فعالة إذا توفر فيها التالي (وجود اتصال بحري جيد، تكون عمليات الميناء فعالة الى حد معقول، تظهر روابط متنوعة ومراعية للنشاط الصناعي ومتجددة تعمل على ايجاد ادوار جديدة للصناعات المتدهورة).

الدراسات التي سلطت الضوء على ميناء عدن:

- أ- **سالم، سالم مبارك (2004):** "النشاط الإقتصادي في الموانئ اليمنية ميناء عدن". بحث مقدم في الندوة العالمية (موانئ مدن العولمة)، هدف البحث إلى توضيح أهمية تركيب القوى العاملة لميناء عدن وإبراز النشاط الإقتصادي في الميناء وتطوراتهِ وإدارته. وتوصلت الدراسة إلى العديد من الإستنتاجات أهمها:

- 1- إن تركيب القوى العاملة في مصلحة الموانئ اليمنية (ميناء عدن) من حيث المؤهلات يحتاج إلى تحسين، وهذا التحسين يوجب وضع خطة تأهيل لتؤدي دورها بفعالية وكفاءة في عصر المعلومات والتطورات المتسارعة.
- 2- 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.
- 3- تطبيق القوانين والأنظمة في الميناء وإيجاد قضاء عادل ومستقل، وتوفير الأمن، كل ذلك ليس لتطوير الميناء وسمعته عالمياً وحسب، بل أيضاً لتطوير اليمن وسمعتها وجذب المستثمرين وتحسين التنمية في شتى جوانب الحياة.
- 4- لا بد من القطاع الخاص الذي أتيحت له فرصة واسعة للعمل في الميناء، ينبغي عليه توفير جميع المعلومات والبيانات الإحصائية لإنجاز ذلك لا بد من توفير نظام يضمن ذلك.

ب-السياني، علي عبد الله (2006): "دراسة مقارنة لميناء عدن والموانئ المنافسة في منطقتي البحر الأحمر وبحر العرب". رسالة ماجستير في تكنولوجيا النقل البحري مقدمة للأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. يهدف البحث إلى دراسة 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 لا بد لأي ميناء من تقديمها، وهذه الخدمات من الممكن تطويرها وتحسين أدائها بحيث تكون أجور وتكاليف الخدمات المقدمة مناسبة ومنافسة لتعريف الموانئ الأخرى وتوفير السرعة في الإنجاز لأن وقت السفينة غالي الثمن. وكذلك الأخذ في الإعتبار المنافسة الضارية بين

موانئ البحر الأحمر وبحر العرب ومن ضمنها ميناء عدن لإجتذاب السفن الناقلة للحاويات برسم الترانزيت، فقد أخذت كل منها على عاتقها العمل على التميز في هذا المجال بتخصيص المزيد من الإستثمارات والتجهيزات للمعدات الخاصة بتداول الحاويات والعمل على زيادة إنتاجيتها وتحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة والتسهيلات المتاحة مقابل تسعيرة تنافسية لهذه الخدمات، وقد برز في هذا المجال ميناء جدة وميناء ريسوت عمان. 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.

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

تهدف 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:

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

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

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

وأوصت الدراسة بالتالي:

1- ضرورة تحسين تركيبة الموارد البشرية (تركيب القوى العاملة) في المؤسسة حتى تتلائم مؤهلات الأفراد مع طبيعة المؤسسة في الميناء.

2- إتباع الأساليب والطرق الحديثة في العمل المكتبي وفرض نظام أرشفة الوثائق والسجلات الخاصة بالأفراد والعاملين في مؤسسة ميناء عدن.

3- تطوير مهارات وقدرات العاملين في ميناء عدن وصياغة خبراتهم والإطلاع على التجديدات.

ث- **البيشي، أحمد محمد (2010):** "تطوير وتحديث ميناء عدن في ظل المنافسة الإقليمية".

رسالة ماجستير، مقدمه للأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية مصر.

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 الموصفات الطبيعية لميناء عدن، وأسلوب الإدارة المتبع في الميناء وكفاءة الموارد البشرية، وركزت على أهمية وضع مخطط عام لتطوير وتحديث ميناء عدن يعتمد على المفهوم الوجداني 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 الوجداني وتحديد أولويات الأهداف المتعددة لأنشطة ميناء عدن للارتقاء بنشاط الميناء، وأوصت

الدراسة إلى ضرورة عمل الدراسات والخطط الإستراتيجية لتنمية إمكانات ميناء عدن والعمل على تطبيقها، وإلى ضرورة تطوير الموارد البشرية، وزيادة الإنفاق الإستثماري من خلال رصد الإعتمادات المالية لتطوير ميناء عدن في الموازنة العامة للدولة.

ج- **سعيد، شفيق محمد (2012):** "دراسة مقارنة لمستوى القدرة التنافسية لميناء عدن وموانئ الحاويات بمنطقة الشرق الوسط". رسالة ماجستير، مقدمه للأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية مصر.

تناولت الدراسة مفاهيم القدرة التنافسية للموانئ البحرية، ودراسة المقومات التي تركز 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 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 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.

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

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ميناء عدن إقتصادياً وإستراتيجياً لما له من مكانه عالمية، وإلى دراسة حالة الإزدهار 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، وإستخدام 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، وإن 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 ركوداً حاداً مستقبلاً، حيث ستكون الموانئ المجاورة قد قطعت أشواطاً كبيرة في تطور نشاطها، وأن ميناء عدن سيزداد ركوداً وسوف يصبح من الموانئ المحظورة، إذا لم تشمله عملية تطوير شاملة. وأوصت الدراسة، بالتخطيط الإستراتيجي لكل أنشطته، والعمل على جذب شركات عالمية قادرة على إنتقال الميناء من وضعه الحالي إلى خوض المنافسة.

ملخص الدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة التي تناولت ميناء عدن في مجملها على ضرورة وجود الخطط والدراسات الإستراتيجية وتعزيز تركيبة الموارد البشرية وتحسين الإدارة من خلال الإستعانة بالقطاع الخاص المتخصص والعمل في شراكة تهدف إلى تحسين جودة خدمات ميناء عدن.

يضع الجدول أدناه (2) ملخص لبعض الدراسات السابقة التي تم توضيحها أعلاه كالتالي؛

م	البحث	عنوان البحث	الهدف	النتائج	التوصيات
1	سالم، سالم مبارك (2004)	النشاط الاقتصادي في الموانئ اليمنية ميناء عدن	توضيح أهمية تركيب القوى العاملة لميناء عدن وإبراز النشاط الاقتصادي في الميناء وتطورات وإدارته	وجوب وجود الخطط التي من شأنها رفع الكفاءة الإدارية والتنشغيلية لميناء عدن بكل قطاعاته	وضع خطة عمل للتأهيل والتدريب الاستفادة من الخبرات الأجنبية وجود قضاء عادل ومستقل وتوفير الأمن لابد من الشراكة مع القطاع الخاص
2	الموالي، علي عبد الله علي (2006)	دراسة مقارنة لميناء عدن والموانئ المنافسة في مخطقتي البحر الأحمر وبحر العرب	دراسة مقارنة لميناء عدن والموانئ المنافسة في مخطقتي البحر الأحمر وبحر العرب من خلال بحث وتحليل عناصر المنافسة بين الميناء والموانئ المحيطة	وجوب توفر الخدمات والتسهيلات الضرورية، بحيث تكون الأجور وتكاليف الخدمات مناسبة، توفير سرعة الأداء توفير المعدات والتجهيزات والتسهيلات مقبل تسهيرة تنافسية.	زيادة عدد الأرصفة وتطويرها وزيادة أعماقها وأعمال القناة الملاحة والوض إلى 25 متر لكي تتناسب مع السفن العابرة لقناة السويس وتنفيذ برنامج دوري ومستمر للصيانة العامة لمكونات الميناء ومنشآته
3	جبران، لينا قاسم عسكر (2008)	الموارد البشرية وأثرها في تحسين جودة خدمات الموانئ اليمنية؛ دراسة تطبيقية في ميناء عدن	إبراز دور الموارد البشرية في إنجاز مهام وأهداف ميناء عدن	تخصيصات الموارد البشرية غير متجانسة مع طبيعة نشاط ميناء عدن، عدم مواكبة ميناء عدن للتقنيات الحديثة، ضعف تقديم الخدمات في التدريب في مبنى مركز التدريب البحري	ضرورة تحسين تركيبة الموارد البشرية، إتباع الأساليب الحديثة في العمل المكتبي، تطوير مهارات وقدرات العاملين في ميناء عدن
4	البوشي، أحمد محمد (2010)	تطوير وتحديث ميناء عدن في ظل المنافسة الإقليمية	دراسة المقومات التنافسية التي يمتلكها ميناء عدن، والتعرف على نقاط الضعف والقوة في ميناء عدن	خدمات الميناء ضعيفة ولا تواكب التطورات في النقل البحري والأسباب الحديثة لنقل التجارة العالمية	ضرورة عمل الدراسات والخطط الإستراتيجية لتسمية إمكانات ميناء عدن والعمل على تطبيقها، تطوير الموارد البشرية، وزيادة الإنفاق الإستثماري من خلال رصد الإعتمادات المالية لتطوير ميناء عدن في الموازنة العامة للدولة
5	المجرف، حجر ف مبارك سعود (2011)	أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية	مدى أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية	عدم قدرة موظفي المصارف التجارية في الكويت على الاستخدام الأمثل لاستراتيجية المنظمة	ضرورة قيام المصارف التجارية الكويتية بتوفير نظام للمعلومات وخدم الأنشطة الاستراتيجية فيها، بحيث يقوم هذا النظام على توفير المعلومات اللازمة لاعداد وصياغة وتنفيذ وتقييم انواع استراتيجيات المنظمة كافة

(تحليل الوضع التنافسي لمحطة عدن للحاويات في ظل المنافسة الإقليمية) أ. أشرف على عبده قردش

6	سعيد، شفيق محمد (2012)	دراسة مقارنة لمستوى القدرة التنافسية لميناء عدن وموانئ الحاويات بمنطقة الشرق الأوسط	تهيئة القدرة التنافسية لمحطة عدن للحاويات من خلال مقارنة مع محطات الحاويات في الموانئ المنافسة ميناء جدة، وميناء جيبوتي، وميناء دبي، وميناء بورسعيد	محطة عدن للحاويات أقل قدرة تنافسية مقارنة بالموانئ المنافسة الأخرى (جدة، وجيبوتي، ودبي، وبورسعيد)، من حيث مستوى الإمكانات، والأداء، والحصة السوقية	ضرورة وضع مخطط استراتيجي شامل لتطوير ميناء عدن بشكل عام ومحطة الحاويات بشكل خاص، لتعزيز القدرة التنافسية للميناء
7	الكبيسي، فؤاد حسين محمد (2013)	أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى أداء الموانئ البحرية اليمنية (دراسة تطبيقية على مؤسسة موانئ البحر الأحمر)	مدى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية على مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية وذلك لما لها من أثر على الخدمات اللوجيستية للموانئ وتبادل المعلومات إلكترونياً	أهمية الإمكانات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وربطها بمركز معلوماتي خاص بالدولة يسهل لعملية الربط مع بنك المعلومات العربي	ضرورة العمل بالإدارة الإلكترونية كأحد السبل لتحسين الأداء الوظيفي من خلال سرعة إنجاز الأعمال ورفع إنتاجية العاملين وتوفير الوقت والجهد داخل الموانئ
8	آل خليفة، لهنى، علي (2014)	التنافسية الدولية ومؤشرات قياسها: دراسة حالة مملكة البحرين	تسليط الضوء على مفهوم التنافسية الدولية ومؤشرات قياسها وإسقاط البحث على مملكة البحرين	وجدت الباحثة بأن صادرات الكثير من الدول النامية لا تزيد بمعدل متناسب مع الزيادة في واردات هذه الدول، بل أنها في حالات كثيرة تتراجع بشكل كبير بالمقارنة مع نسبة الواردات المتزايدة مما يؤدي إلى وجود اختلال في ميزان المدفوعات	وجوب تنوع مصادر دولة البحرين ومواردها الغير نفطية لتقليل المخاطر وخلق الوظائف للإستعداد لمرحلة ما بعد النفط
9	عراسي، سالي فهمي (2014)	إستخدام الأساليب الإحصائية لقياس أداء الموانئ البحرية (دراسة حالة إزدهار وركود ميناء عدن 1950م : 2012م)	إبراز أهمية ميناء عدن اقتصادياً وإستراتيجياً لما له من مكانة عالمية، ودراسة حالة الإزدهار والركود للميناء ومقارنة مع الموانئ الإقليمية والعالمية	نشاط ميناء عدن سيكون في حالة ركوداً حاداً مستقبلاً، حيث ستكون الموانئ المجاورة قد قطعت أشواطاً كبيرة في تطور نشاطها، وأن ميناء عدن سيبدأ ركوداً وسوف يصبح من الموانئ المحظورة، إذا لم تشمله عملية تطوير شاملة	التخطيط الإستراتيجي لكل أنشطة ميناء عدن، والعمل على جذب شركات عالمية قادرة على إبتشال الميناء من وضعه الحالي إلى خوض المنافسة
10	الحسن، سلمى أحمد محمد (2014)	التخطيط الإستراتيجي وأثره في دعم القدرة التنافسية للموانئ البحرية السودانية؛ دراسة حالة ميناء بورسودان.	التعرف على أسباب عدم قدرة ميناء بورسودان على المنافسة مع الموانئ الأخرى	أرصعة ميناء بورسودان لا تتناسب مع نوعية السفن التي تنقل البضائع حالياً وأن نظام معلومات ميناء بورسودان غير متكامل ولا يربط بين الميناء والمتعاملين بصورة جيدة	دعم تحويل ميناء بورسودان إلى ميناء محوري وضرورة تطوير نظم معلومات الميناء

11	رصاص، حياة (2018)	دور اللوجستيات في تطوير الموانئ البحرية، دراسة مقارنة بين ميناء روتردام وهران	معرفة دور العمليات اللوجستية في تطوير الموانئ وإبراز أهمية الخدمات اللوجستية في تحقيق الميزة التنافسية	العمليات اللوجستية ليست أنشطة تكملية للأنشطة التقليدية الخاصة بالميناء، وإنما هي قلب الأعمال التجارية الخاصة بالمشطة الميناء الحديث	ميناء وهران لا زال يفتقر إلى الخدمات اللوجستية وبهذا يعتبر ميناء تجاري كلاسيكي أمام تحديات تجارية عالمية متزايدة
12	عريف، مجدي صبحي. نورالله، مصطفى وليد (2019)	تحليل تنافسية الإمارات العربية المتحدة في ضوء مؤشرات تقرير التنافسية العالمية	توصيف المؤشرات الرئيسية لدولة الإمارات العربية المتحدة في تقرير التنافسية العالمية للفترة (2010 حتى 2016)	على الرغم من توفر التخطيط الاقتصادي المتميز وتوفر الموارد والإمكانيات المالية وكذلك تمكن القدرة التنافسية في المؤسسات الإماراتية إلا أن دولة الإمارات العربية المتحدة لا تزال متأخرة في بعض الركائز بحسب الترتيب العالمي مثل: الصحة والتعليم الإنكسالي والعالي، وحجم السوق.	تتشكل حول مدى إمكانية توظيف نتائج التقرير من قبل المسؤولين الإماراتيين وصناع القرار من خلال تطوير السياسات التنموية والإقتصادية للدولة
13	سعد، حسين أحمد وعبد علي، فوز معن (2019)	الأهمية المكثفة لمين الموانئ وتطوراته	التعريف بالأهمية المكثفة لمين الموانئ وإستعراض العلاقة بين المدينة والميناء (مثل مدينة أم قصر العراقية)	وجود الميناء يؤدي إلى تجاوز المعوقات وعقبات التطور الحضري. وكذلك فإن الميناء وفر التنوع في مجالات عدة لمدينة الميناء منها الصناعية والسياحية والتجارية كميزة تفردها بها مدن الموانئ.	التخطيط المسبق لمين الميناء لتلافي التجاوزات التي قد تحصل على حساب استخدام الأراضي. منح وظيفة الميناء مع وظيفة المدينة تحت إطار تنمية مستدامة. إيجاد صيغة تكاملية للأنشطة الاقتصادية للمدينة والميناء. تنظيم الطرقات المؤدية للميناء لتقليل المخاطر. وجود الإتصال البحري الجيد لخلق أنوار جديدة للصناعات المتدهورة.

المصدر: من إعداد الباحث

فقد تناول الباحث (سالم، 2004) 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. وتطرق الباحث (السياني، 2006) في بحثه إلى ضرورة إحداث تطوير البنية التحتية والفوقية للميناء والسعي نحو تقليل كلفة الخدمات بالمقارنة مع المنافسين المتمثلين بميناء جده وصلالة. 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 الباحث (البيشي، 2010) إلى ضرورة وجود خطة إستراتيجية ولوجستية للميناء لتنمية إمكانياته وتعزيز قدرته التنافسية. ولم يختلف الباحث (سعيد، 2012) كثيراً في بحثه الذي سلط الضوء حول تدني محطة حاويات ميناء عدن بالمقارنة مع منافسيها و أوصى الباحث إلى ضرورة تطوير البنية التحتية مثل الأرصفة والأعماق والمخازن وكذلك البنية الفوقية من معدات ونظم معلومات.

أما الباحثة (عراسي، 2014) فقد أستند بحثها على إحصائيات ميناء عدن للفترة من 1950م حتى 2012م وتنبأت الباحثة بأن ميناء عدن سيشهد ركوداً حاداً في المستقبل إلا في حالة تبني خطة إستراتيجية تشمل عملية تطوير شاملة والدخول في شراكة مع شركات عالمية قادرة على إنتشال الميناء من وضعه الحالي.

ولكن تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة التي تناولت ميناء عدن بأنه سلط الضوء حول نشاط الحاويات بكثير من التفصيل والتعمق وتم استخدام ادوات 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 و الفرص الموجودة لديها و التي تساعدها في الوصول إلى الأهداف المطلوبة و نقاط الضعف و التهديدات وكيف يمكن تقليلها للحد الأدنى لتعزيز القدرة التنافسية لمحطة الحاويات. هذا بالإضافة إلى استخدام مؤشرات تحليل

هيكل السوق الواقع 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 اليه محطة حاويات ميناء عدن.

1. تحليل هيكل السوق:

تربع ميناء عدن خلال الفترة من 1945 حتى 1955م في صدارة الموانئ البحرية وأصبح أهم الموانئ حركة ونشاطاً في العالم بعد تحسين منشأته وتنظيم إدارته، فأصبح يزاحم مينائي (كلكتا) و(بومباي) في الهند و(كولومبو) في سيريلانكا من حيث عدد السفن المترددة عليه كما أن عدد سفنه تجاوز عدد سفن الموانئ المجاورة مثل جيبوتي و(مومباسا) ومرسيليا وليفربول أحياناً (الحبشي، 1968).

كان عدن ميناء اليمن الصاخب بالحركة الدائبة (الأصطخري، 1937) ورغم صغر مساحته فقد عرف بإعتباره ميناء يؤمه تجار البحار من كل الإتجاهات. أكتسبت عدن بموقع مينائها وخليجها الممتد أهمية عظيمة لتحكمها بالطريق التجاري الدولي ذهاباً وإياباً نحو آسيا وإفريقيا وأوروبا (Crichton, 1837) ولقد تضاعفت أهمية ميناء عدن مرتان، المرة الأولى حين أفتتحت قناة السويس سنة 1869م والتي مثلت البوابة الشمالية للبحر الأحمر بإعتبار أن عدن هي البوابة الجنوبية للبحر الأحمر، أضف إلى ذلك عند إكتشاف النفط في بلدان الخليج العربي والتي عززت من أهمية البحر الأحمر كخط ملاحى ضروري وهام لوصول ناقلات النفط الخارجة من الخليج العربي عبر مضيق هرمز متوجهه إلى أوروبا أو قادمة منها (الجوهري، 1992).

غيرت الأزمات سواء الداخلية أو الخارجية من التموضع الجغرافي والمكانة الإقتصادية والتجارية لميناء عدن منذ العام 1967م وحتى يومنا هذا، فمنذ إستقلال جنوب اليمن في العام 1967 وإنتهاج حكومة الإستقلال الوليدة في جنوب اليمن للنظام الإشتراكي على غرار ما أسست عليه المدينة منذ سنوات طويلة والتي كانت أساس نهضتها وكذلك ما رافقه من أحداث سياسية اخرى تمثلت بإغلاق قناة السويس أمام حركة الملاحة البحرية في 5 حزيران (يونيو) 1967م والتي تلاها

بخمسة أشهر إستقلال عدن وجلاء الإنجليز عنها في تشرين الثاني (نوفمبر) 1967م (باوزير، 2013).

لذا وبما أن نطاق الدراسة يتناول فقط الفترة الحديثة من عمر ميناء عدن والمتمثلة بالفترة من 2015 حتى 2020م، فبالتالي وجب علينا دراسة الخارطة التنافسية لموانئ حاويات المنطقة كون نشاط الحاويات يعد النشاط الأبرز والاسرع والأمن والمتسارع من حيث التطور لنقل البضائع بجرأً وذلك من خلال تحليل هيكل السوق الخدمي للنقل البحري في منطقة الدراسة والمتمثلة بمنطقة البحر الأحمر وخليج عدن.

هيكل السوق ومفهومه:

يعد هيكل السوق عنصراً مهماً في الدراسات التي تعنى بمجال الإقتصاد السوقي والصناعي، والتي تهدف إلى دراسة ومعرفة القوة الاحتكارية التي قد تمتلكها المؤسسات في بعض الخدمات أو الصناعات، وكذلك قياس مدى وجود عوامل احتكارية أو عوامل تنافسية في ذلك السوق ودراسة مدى تأثير ذلك على سلوك المؤسسة الموجودة في إطار الصناعة أو السوق ومستوى أدائها (بو عافية، 2017)، وعليه سنحاول توضيح مفهوم هيكل السوق أو الصناعة وتبيان علاقته بسلوك وأداء المؤسسة، وإبراز محدداته وأشكاله المختلفة.

هيكل السوق وعلاقته بسلوك المؤسسات:

توجد عدة تعاريف للسوق والتي تعتمد على الزاوية المنظور منها لتعريف السوق، ومنها: المنظور الإقتصادي للتعريف: "السوق هو التقاء العرض والطلب للسلع والخدمات أو رؤوس الأموال في قطاع محدد ومحيط معين. (Demeure, 1999). حيث يلاحظ من هذا التعريف بأنه يركز على مدى عرض المنتج أو الخدمة. المنظور التسويقي للتعريف: "السوق هو عبارة عن مجموعة علامات مكتشفة من طرف المستهلك تعبر عن نوع المنتج" (Demeure, 1999). وعرف كلا من كوتلر ودوبيس في كتابهما بأن السوق هو "مجموعة من الزبائن قادرين وراغبين في القيام بتبادل يسمح لهم بإشباع حاجة أو رغبة (S. & Vedrine, 1996).

أما فيما يتعلق بدراسة هيكل السوق فهي طريقة لتصنيف الأسواق على أساس مستوى المنافسة بين المتعاملين في السوق (Pehlivanoglu & Tiftkicigil, 2013) ويمكن تعريف هيكل السوق على أنه عدد الشركات المتنافسة وحصتها السوقية، إن قياس هيكل السوق الأكثر استخدامًا في المملكة المتحدة والولايات المتحدة وكندا هو تقييم التركيز، وعليه فإن أداة التركيز الأكثر استخدامًا هي النسبة المئوية للنتاج، أو أي مؤشر آخر لحجم الصناعة مثال على ذلك العمالة (Obrebalski & Walesiak, 2015) الشحن بالسكك الحديدية (CROZET, 2017) معدلات المناولة وما إلى ذلك.

يشير تركيز السوق إلى عدد الشركات التي تمثل إجمالي الإنتاج في صناعة معينة وفي وقت ما (Tirole, 1993) والتركيز الصناعي يعد ضروري للمستثمرين والمستهلكين والمنظمين (Akomea & Adusei, 2013)، حيث تتمثل الفكرة الرئيسية في تحديد عدد الشركات التي تمثل الغالبية لصناعة المنتج الذي يتم إنتاجه داخل سوق معين.

في هذا البحث، سيتم تقييم هيكل السوق باستخدام مؤشرات التركيز (Herfindahl-Hirschman HHI)، سنوضح أدناه ميزات وحدود مؤشرات التركيز المستخدمة في هذا البحث. هناك العديد من الأدوات المستخدمة لقياس تركيز السوق والتي تعددت بعدد الدراسات والبحوث في هذا المجال نرصد منها على سبيل المثال التالي:

مؤشر "HTI" Hall-Tideman:

يتضمن مؤشر (HTI) Hall-Tideman حصة السوق لدى جميع الشركات الموجودة في السوق ولكن بخلاف مؤشر HHI فإن مؤشر HTI يركز بشكل أكبر على الشركات ذات المستوى المنخفض في الحصة السوقية. حيث أن قيمتها تكون صفر، أما القيمة المساوية لـ 1 فإنها تمثل حالة الاحتكار. ومن الجدير بالذكر أن مؤشر HTI مفيد عندما تكون هناك سلسلة من الشركات ذات الحصة السوقية الكبيرة، إلا أن السوق المعني يتأثر بالمؤسسات ذات الحصة السوقية المنخفضة (BUSU, 2012).

يمكن حساب هذا المؤشر على النحو التالي:

$$HTI = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n is_i - 1}$$

حيث أن i تمثل وضع الشركة في السوق، على عكس HHI فإن مؤشر HTI يعطي القيم من 0 إلى 1 ويميل إلى 0 والذي يعني بأن الشركات متساوية.

2-3-3 مؤشر (E) Entropy:

يعتبر مؤشر Entropy (مؤشر E) من المؤشرات التي تعطي للحصص السوقية للمنشآت أوزاناً مختلفة، حيث أن هذا المؤشر يقدم أوزاناً مساوية لمقلوب الحصص السوقية للمنشآت، حيث يمكن تمثيل مؤشر E بالعلاقة التالية (Meilak, 2008):

$$E = \sum_{i=1}^N S_i \ln\left(\frac{1}{S_i}\right)$$

يعتبر مؤشر Entropy من المؤشرات المعكوسة لقياس التركيز لأنه يأخذ القيمة 0 ($E = 0$) في حالة الاحتكار التام، ويأخذ القيمة N ($E = \ln N$) في حالة صناعة يسود بها هيكل المنافسة التامة وتحتوي على عدد N من المنشآت تمتلك حصص سوقية متساوية، مؤشر التركيز الصناعي الشامل (CCI):

يعتبر هذا المؤشر من بين أهم مقاييس التركيز المستخدمة، حيث يقوم بقياس المجموع التراكمي لنسبة الحصص السوقية لـ r منشأة كبيرة داخل الصناعة، ويرمز له بـ C_r ، ويعتبر r عدد اختياري يختاره الباحث، ويمكن التعبير عن مؤشر نسبة التركيز بالعلاقة التالية:

$$C_r = \sum_{i=1}^r \frac{x_i}{X} = \sum_{i=1}^r S_i$$

X: الإنتاج الكلي للصناعة؛

X_i : الحصة السوقية للمنشأة؛

Cr: نسبة التركيز لـ r منشأة.

يعتبر هذا المؤشر بسيطاً من حيث عملية الحساب حيث أنه يعامل كل المنشآت داخل الصناعة بنفس الوزن، و بالتالي فهو يحتاج إلى البيانات الخاصة بـ r أكبر منشأة فقط داخل الصناعة، غير أن هذه الميزة تعتبر مشكلة كذلك لأن المؤشر سوف يقوم بغض النظر عن بقية أجزاء الصناعة، كما أن المشكلة في استخدامه تكمن أيضاً في كيفية اختيار قيمة r (بتال؛ الدليمي، 2018).

3-3-4 مؤشر Hannah and Kay (HKI)

يعد مؤشر Hanah and Key مؤشر شامل شبيه بمؤشر HHI، ويعتبر من المؤشرات المطلقة لكونه يعتمد في عملية القياس على حجم الحصة السوقية، وعدد المنشآت داخل الصناعة، ويعطي مؤشر HK أوزان للحصص السوقية للمنشآت العاملة في الصناعة S_i^{a-1} حيث $a > 0$ و $a \neq 1$ ، (بوسنة، 2016).

وعليه فإن مؤشر هانا وكاي يأخذ الشكل التالي:

$$HK(\alpha) = \sum_{i=1}^N S_i^\alpha$$

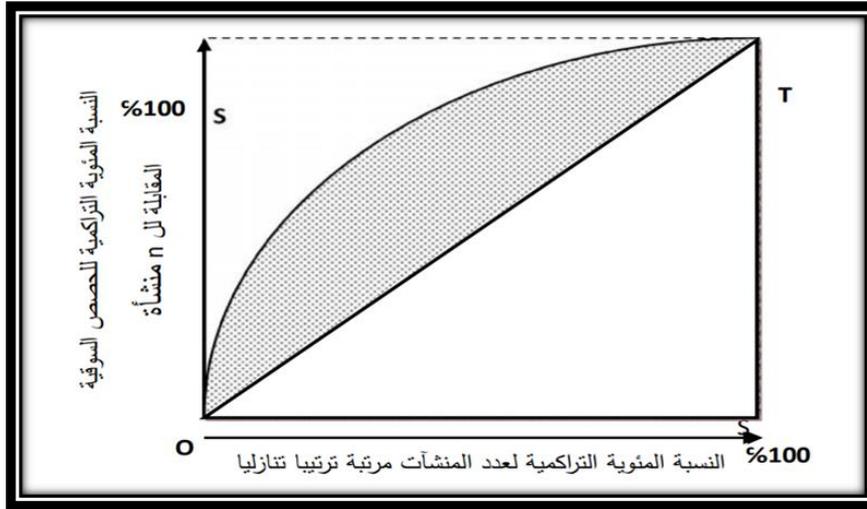
وعليه فإن المؤشر يعطي أوزان لحصص المنشآت تختلف باختلاف قيمة α . ويتميز هذا المؤشر بالمرونة التي أدخلت على مقياس التركيز حيث تعطي للمؤسسة ذات الحجم الكبير أوزاناً أكبر وذلك بزيادة قيمة (α) .

منحنى Lorenz:

قام Lorenz في العام 1905م بطرح المنحنى المعروف بأسمه وهذا كأداة للتعبير عن مدى التباين في توزيع الدخل (الثروة) بين أفراد المجتمع (Lorenz, 1905)، ولقد تم استخدام منحنى لورنز بعد ذلك للتعبير عن مدى التباين في الحصة السوقية للمنشآت

داخل صناعة ما، ويبين المنحنى في كل نقطة من نقاطه التباين في المجموع التراكمي للحصص السوقية النسبية لـ n أكبر منشأة داخل الصناعة حيث أن القيمة تعطي القيم ($1 \leq n \leq N$) (بوسنة، 2016).

يمثل المحور الأفقي لمنحنى لورنز النسبة المئوية التراكمية لعدد المنشآت مرتبة ترتيباً تنازلياً، أما المحور العمودي فهو يمثل النسبة المئوية التراكمية للحصص السوقية المقابلة للقيمة n منشأة سابقة، يوضح الشكل التالي منحنى لورنز لاحدى الصناعات



المصدر: M.O. Lorenz, Methods of measuring the conceb=ntration of wealth, Publication of the American Statistical Assosiation, Vol 9, N 70, June 1905. PP 209-219.

:Gini coefficient (GC)

يتم اشتقاق قيمة Gini coefficient من منحنى Lorenz للامساواة، وإنطلاقاً من المنحنى السابق يمكن التعبير عن قيمة Gini coefficient بالعلاقة التالية (Clarke, 1994):
ويتم التعبير رياضياً عن قيمة معامل جيني بالعلاقة التالية:

$$G = \left(\frac{\sum_{n=1}^N \sum_{i=1}^n S_i}{\frac{N+1}{2N} \sum_{i=1}^N S_i} \right) - 1$$

7-3-3 مؤشر (Herfindahl-Hirschman (HHI

(تحليل الوضع التنافسي لمحطة عدن للحاويات في ظل المنافسة الإقليمية) أ. أشرف على عبده قردش

يعطي هذا النوع من المؤشرات أهمية نسبية لكل منشأة تعمل داخل الصناعة مساوية لحجم حصتها السوقية، و بالتالي فإن هذا المؤشر يسمح بتجاوز نقائص مؤشر نسبة التركيز، و لقد شهد مؤشر index Herfindahl HHI والذي يرمز له اختصاراً بمؤشر HH استخداماً واسعاً من قبل الباحثين في مجال تركيز الصناعة، خاصة عند القيام بتحليل سلوكيات الاندماج و التحالف بين المنشآت داخل الصناعة، و تساوي قيمة مؤشر HHI مربع الحصة السوقية للمنشآت العاملة في الصناعة، و ذلك كما تظهره العلاقة التالية (Sawyer, 1981):

$$HH = \sum_{i=1}^N (S_i)^2 \text{ أو } HH = \sum_{i=1}^N \left(\frac{x_i}{X}\right)^2$$

حيث أن الهدف من تربيع الحصة السوقية للمنشآت هو اعطاء وزن لكل منشأة بمقدار حجم حصتها السوقية داخل الصناعة، وبالرغم من عدم وجود قيم معيارية لهذا المؤشر يمكن الاعتماد عليها في تحديد مستوى التركيز، إلا أن هناك بعض المحاولات لوضع قيم معيارية له، مثل القيم التي تم اعتمادها من قبل وزارة العدل و لجنة التجارة الفدرالية الأمريكية، حيث حددا حجم التركيز وفق القيم التالية (U.S. Dept. of Justice, 2010):

عندما يكون $HH < 0.15$ لا يوجد تركيز داخل الصناعة؛

عندما يكون $0.15 < HH < 0.25$ فإن التركيز يكون متوسطاً؛

عندما يكون $0.25 < HH$ فإن التركيز يكون مرتفعاً.

من أهم أسباب استخدام الباحث لهذا المؤشر (HHI) Hirschman–Herfindahl، تعود للسعي نحو تحليل ديناميكيات سوق محطات الحاويات لا سيما وكون مؤشر HHI يعد المؤشر الأكثر شيوعاً وبساطة والذي تم استخدامه على نطاق واسع وفي دراسات عديدة سابقة مثال على ذلك؛

(Hayuth, 1988; (McCalla, 1999); Berndt et al., 2003; Notteboom, 2006; The World Bank, 2009; Catalano et al., 2009; Notteboom, 2010; Bosch, 2010; Elsayeh et al., 2011; Maksimović and Kostić, 2012; Pehlivanoglu and Tiftikçigil, 2013; Akomea and Adusei (2013); Harmse, 2014; Elsayeh, 2015, Krivka, 2016; Yaşar and Kiracı, 2017; ; Atta et al., 2020). 2019 Crozet, 2017; Ismail,

هيكل السوق لمحطة حاويات ميناء عدن:

شهد سوق النقل البحري تسارع مضطرد في التقنية والتي بدأت مع بدايات أكتشاف اساليب النقل بالحاويات في سبعينيات القرن الماضي، فقد ظهر نظام النقل بالحاويات مابين سنة 1968م و 1969م، وشهدت الفترة من 1968م حتى 1973م إستثمارات كبيرة في سفن الحاويات وفي التجارة الدولية الرئيسية بين كلا من شمال وغرب اوروبا وسواحل الولايات المتحدة الأمريكية وكذلك شمال وغرب اوروبا واستراليا والساحل الشرقي للولايات المتحدة الامريكية واستراليا، حيث تسارعت أنشطة النقل بالحاويات منذ السبعينيات والتي تبعها الموجه الثانية من تطور النقل بالحاويات والتي شملت الدول النامية في البحر الكاريبي والشرق الاوسط والشرق الاقصى وغرب افريقيا حتى الوصول بأساليب النقل بالحاويات الى مرحلة متقدمة ظهرت ملامحها في الثمانينيات من القرن الماضي والتي شكلت الموجه الثالثة والتي أثرت تأثيراً بالغاً على الدول النامية (زكي، 2005).

وكان لهذا التطور والتغير في أنظمة النقل بالحاوية الدور الأبرز في ظهور محطات تداول الحاويات لتفريغ و شحن السفن بدلاً من شركات الشحن والتفريغ النمطية، كما أدى تطور سفن الحاويات إلى تطوير وزيادة طاقات محطات تداول الحاويات بالموانئ وتزويدها بمعدات حديثة لتفريغ و شحن سفن الحاويات وإلى إنشاء موانئ متخصصة للحاويات (صالح، 2006).

كما أشرنا سابقاً فقد تربع ميناء عدن في صدارة الموانئ البحرية حتى العام 1967م ممثلاً بذلك نقطة وصل بين تجارة الشرق بالغرب، إلا ان العوامل الداخلية والخارجية العديدة والتي كان أبرزها تحول نظام الحكم في جنوب اليمن في عام 1967م الى النظام الإشتراكي وتأثرت التنمية بمجموعة من التحولات التي حدثت بعد ذلك وبقيت عدن كما تركها الأستعمار مدناً إتحادية احتفظت بأحجامها وأنماطها دون تغيير وقد هاجر منها رؤوس الأموال الوطنية إلى دول الجوار بسبب هذه الانظمة وبسبب ضآلة الموارد الإقتصادية (الحزمي، 2012) ، هذا إلى جانب العوامل الخارجية المتمثلة بإغلاق قناة السويس في نفس العام والذي دام لفترة سبع سنوات.

إن تطور تقنيات النقل البحري في ظل جمود جهود التطوير وإفتقار ميناء عدن لمواكبة التطور العالمي المتسارع في مجال النقل بالحاوية، دفع بالقيادة السياسية لجنوب اليمن للتنبه إلى ضرورة إنشاء رصيف حاويات متخصص لخدمة سفن الحاويات وعليه تم إنشاء رصيف ميناء المعلا من خلال قروض ميسرة حصلت عليها الدولة آنذاك بقيمة 40 مليون دولار أمريكي تمكنت من خلاله في بناء رصيف المعلا وقد تم الإنتهاء منه في العام 1990 وفي عام 1993م تم تزويد المراسي برافعتين جسريتين لمناولة الحاويات (سعيد، 2012).

إلا أن هذا الرصيف لم يكن ليلبي الحاجة في خدمة الأنشطة المتزايدة والمتطورة في مجال النقل بسفن الحاويات والتي وبما أن تمت الوحدة الإندماجية بين شطري اليمن في العام 1990م وما تبعه من تحول في نظام الحكم القائم على أساس السوق الحر وفتح المجال للإستثمارات المحلية والأجنبية بالتدفق مجدداً والتي شجعت رؤوس الأموال

التي سبق وغادرت عدن أبان صدور قانون التأمين بالعودة والإستثمار مجدداً وكان ميناء عدن هو الركيزة الأساسية والتي تمثلت بفتح المجال نحو الشراكة مع القطاع الخاص.

تم إنشاء محطة عدن للحاويات (ACT) التي دشنت العمل في 19 مارس 1999م بشراكة مع القطاع الخاص المتمثل بهيئة الموانئ السنغافورية (PSA) بقدرة تشغيلية تصل إلى 450 ألف حاوية نمطية في السنة وبأربع رافعات جسرية نوع (Post Panamax) والتي كانت تعد المتطورة آنذاك وقادرة على مناولة السفن الحديثة من الجيل الخامس (Port Of Aden Website, 2020).

يعد افتتاح محطة عدن للحاويات حدث يعد الأبرز تجارياً وملاحياً في فترة إنفتاحها وشكل شعاع أمل لعودة ميناء عدن للصدارة من خلال افتتاح محطة حاويات متخصصة ومتطورة آنذاك وإدارة أهم الشركات العالمية الرائدة في إدارة الموانئ وهي الشركة السنغافورية (PSA). لا بد لنا من القيام بلمحة مقتضبة على وضع هيكل سوق تنافسية محطات الحاويات وذلك عند إنشاء وتدشين العمل في محطة عدن للحاويات في العام 1999م، والتي شكلت حدث إقتصادي يعد الأبرز لما لميناء عدن من أهمية لاسيما وموقعه الفريد بالإضافة إلى كونه ميناء طبيعي.

لذا إذا عدنا إلى خارطة محطات الحاويات المتخصصة والمنافسة في المنطقة أثناء افتتاح 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، الجدول أدناه يسلط الضوء على محطات الحاويات المنافسة في منطقة الدراسة في العام 1999م:

جدول رقم (3): مقارنة تواريخ بدء الأنشطة التشغيلية لمحطات الحاويات في منطقة الدراسة.

S/ no.	Country	Port	Terminal	Terminal Operator	Foundation
1	Yemen	Port of Aden	Aden Container Termin	APDC	1999
2	Oman	Port of Salalah	Salalah	APM Terminals	1998
3	Oman	Port of Sohar	Oman International Container Terminal	Hutchison Ports	2007
4	Djibouti	Doraleh Port	Doraleh C T	DP World	2009
5	KSA	Jeddah Islamic Port	Red Sea Gate Way	RGST	2009
			North C T	Gulftainer	2000
			South C T	DP World	1999
6	KSA	King Abdullah Port	King Abdulla Terminal	Port Development Company (PDC)	2013
7	Jordan	Aqaba Port	Aqaba Container Terminal	APM Terminals	2004
8	Sudan	Port of Sudan	South Container Terminal	ICTSI	2011
9	Egypt	Sokhna Port	Sokhna Container Term	DP World	2002

المصدر: من إعداد الباحث

من الجدول أعلاه نستنتج بأن خارطة التنافسية لمحطات الحاويات في العام 1999م كانت تقتصر على ميناء عدن، ميناء صلالة العماني، محطة حاويات ميناء جدة الإسلامي، والذي مكن ميناء عدن آنذاك من إستقطاب جزء كبير من تجارة الترانزيت شكلت ما نسبته (75%) من إجمالي الحاويات المتداولة في ميناء عدن في العام 2002م.

أن تطور حركة الملاحة البحرية وتطور سفن الحاويات دفع بالكثير من الدول إلى مواكبة هذا التطور وبرز العديد من محطات الحاويات المنافسة في منطقة البحر الأحمر وخليج عدن كان أبرزها محطة حاويات دوراله الجيبوتية التي أنشئت وتمت إدارتها من قبل موانئ دبي العالمية بنظام BOT (أي بناء وتشغيل وتسليم) حيث تم تسليم موانئ دبي حق الأمتياز في إدارة محطة دوراله الجيبوتية لمدة ثلاثين عام (MIGA, Project – Doraleh Container Terminal, 2008).

أضف إلى تسارع تطور خدمات محطات الحاويات وتطورها بتطور أحجام سفن الحاويات والذي غير 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. الجدول التالي يوضح مقارنة بين محطة حاويات ميناء عدن مع محطات الحاويات الواقعة في إطار منطقة البحث:

جدول رقم (4): مقارنة أمكانيات محطة عدن للحاويات مع محطات الحاويات المنافسة في المنطقة.

Number	Country	Port	Terminal	Navigational Info.		Facilities					Equipment										
				Channel width (meter)	Depth (meter)	No. of berths	Berth length (meter)	Alongside Depth (meter)	Annual Capacity (million)	Megamax	SPP	PP	M. Crane	Total	RTGs	Straddle Carriers	Reach Stackers	Empty Handlers	TT	Trailors	Fordlifts
1	Yemen	Port of Aden	Aden Container Terminal	280	14.2	2	700	16	1	0	2	5	7	12	-	2	2	15	27	5	
2	Oman	Port of Salalah	Salalah	600	20	6	2400	18	6		25	-	25	69	-	9	8	177	187	9	
3	Oman	Port of Sohar	Oman International Container Terminal (OICT)	280	19	5	1500	18	1.6	6	2	2	10	40	-			45	90		
4	Djibouti	Doraleh Port	Doraleh CT	-	18	3	1050	18	1.6	-	8	-	8	24	-	6	3	63	93	8	
5	KSA	Jeddah Islamic Port	Red Sea Gate Way	300	18	4	1052	18	2	10	4	-	14	30	-	10	10	87	90	12	
			North CT	315	16	7	1700	15	3		11			11	35	-	7	10	121	132	10
			South CT	315	16	7	1893	16.5	2.4		11			11	32	15	5	11	97	139	53
6	KSA	King Abdullah Port	King Abdulla Terminal	400	18	4	1470	18	4	16	-	-	16	35		5	7	80	97	9	
7	Jordan	Aqaba Port	Aqaba Container Terminal		24	3	1000	18	1.2		5	2	7	22	-	7	12	50	70	6	
8	Sudan	Port of Sudan	South Container Terminal	300	21	6	1478	16	1.3		4	4	2	10	23		25	22	30	49	35
9	Egypt	Sokhna Port	Sokhna Container Terminal	350	17	2	750	17	1	-	4	2	6	19	-	7	5	45	50	13	

المصدر: الباحث بالاستعانة بتقارير الإستخبارات التجارية الخاصة بمحطة عدن للحاويات.

يوضح الجدول أعلاه إتساع الهوة بين كل من محطة عدن للحاويات وبين محطات الحاويات المنافسة في المنطقة وهي مجتمع البحث وإطاره المكاني فيما يتعلق بالإمكانات المتمثلة بالتالي:

(تحليل الوضع التنافسي لمحطة عدن للحاويات في ظل المنافسة الإقليمية) أ. أشرف على عبده قردش

- 1- المراسي: تمتلك محطة عدن للحاويات رصيفين لإستقبال سفن الحاويات بطول 700 متر والذي يعد الأقل بين نظيراتها في محطات الحاويات منطقة البحث.
- 2- الرافعات الجسرية: تمتلك محطة عدن للحاويات العدد الأقل من الرافعات الجسرية وهي ست رافعات جسرية أثنتين منها فقط نوع (Super Post Panamx) والتي تعد الأقل بالمقارنة مع محطات الحاويات المنافسة في منطقة البحث والتي تمتلك بعضها رافعات جسرية فئة (Mega Panamax) وهي القادرة على خدمة السفن ذات عرض قادر على رص 25 حاوية عرضاً ورفع أربع حاويات بنقلة واحدة.
- 3- المساحة التخزينية: يعد محطة عدن للحاويات كذلك الاقل من حيث القدرة التخزينية للحاويات في العام حيث تبلغ قرابة المليون حاوية نمطية أي أقل من منافسيها في المنطقة.
- تأتي كل هذه الفوارق على الرغم من أن محطة عدن للحاويات كانت أحد المحطات الأولى والرئيسية في العام 1999م أي قبل بدء العمليات التشغيلية لكثير من المحطات المنافسة في الإقليم مثال على ذلك محطة دوراله الجيبوتية التي بدأت أنشطتها الخدمية في العام 2009م أي بعد عشر سنوات من بدء محطة عدن للحاويات عملياتها التشغيلية كذلك هو الحال في محطة بوابة البحر الأحمر في ميناء جده الإسلامي والتي بدأت عملياتها كذلك في العام 2009م.
- وبالتالي فإن محطة عدن للحاويات وكل من محطة حاويات ميناء صلالة العماني ومحطتي الحاويات الشمالية والجنوبية في ميناء جده الإسلامي كانت تشكل محطات الحاويات المتوفرة آنذاك ومثلت ركائز أساسية في خدمة نشاط الحاويات في بلدانها لاسيما وكونها كذلك كانت تمثل مراكز خدمية لتجارة الترانزيت العابرة.
- إن مسألة تأخر محطة حاويات ميناء عدن في مواكبة التطور الحادث في مجال خدمات سفن الحاويات وتجهيز الموانئ وإعدادها بما يتناسب وأحجام السفن ومواصفاتها ناتج عن تأثير كل من البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بمحطة عدن للحاويات والتي أدت إلى تراجع محطة عدن للحاويات مقارنة بالمنافسين في الإقليم. يسلط الجدول أدناه الضوء كذلك على الحاويات المتداولة

(تحليل الوضع التنافسي لمحطة عدن للحاويات في ظل المنافسة الإقليمية) أ. أشرف على عبده قردش

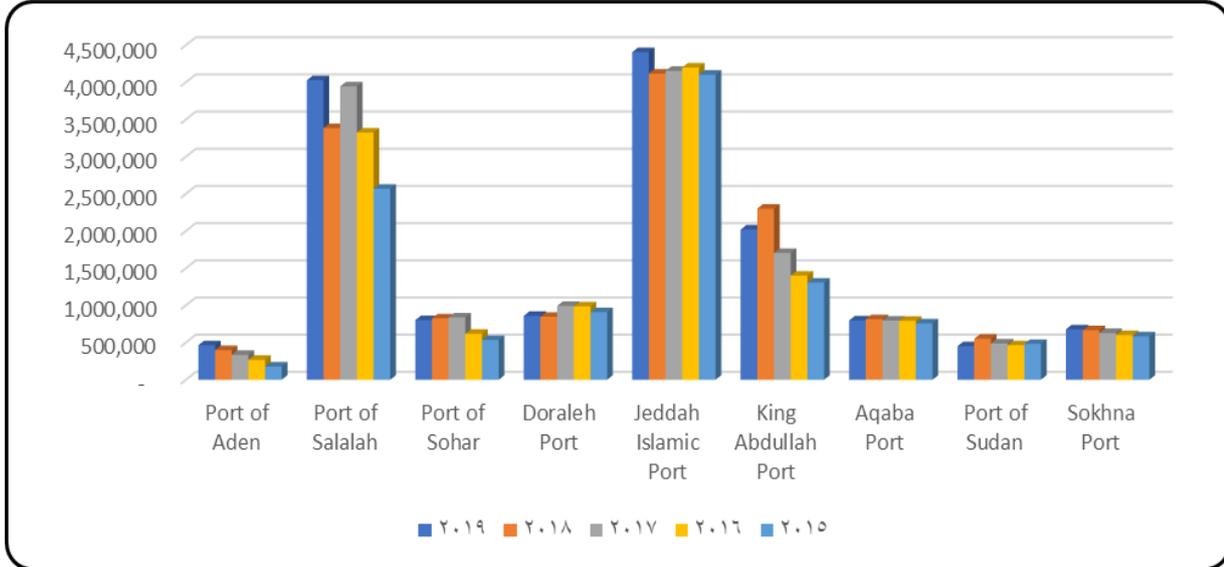
في محطات حاويات موانئ المنطقة خلال الأعوام 2015 حتى 2019م لبيان حجم الفارق في أعداد الحاويات المتداولة وهو المؤشر الأكثر دقة والذي يوضح إنتاجية كل محطة في المنطقة وحصتها السوقية:

جدول رقم (5) تطور أعداد الحاويات خلال الفترة من 2015 وحتى 2019

الموانئ	2015	2016	2017	2018	2019
ميناء عدن	178,101	268,206	334,893	398,999	464,952
ميناء صلالة	2,569,000	3,325,000	3,946,424	3,385,000	4,028,150
ميناء صحار	536,377	618,846	838,712	825,679	802,690
ميناء دوراليه	910,165	987,189	992,125	847,000	859,028
ميناء جدة	4,102,468	4,199,076	4,154,041	4,116,935	4,405,368
ميناء الملك عبدالله	1,307,017	1,400,000	1,705,000	2,301,595	2,020,681
ميناء العقبة	758,219	792,841	796,087	815,345	798,160
ميناء السودان	481,815	465,355	487,336	551,900	451,712
ميناء السخنة	583,781	601,294	629,200	666,750	677,740
SUM	11,426,943	12,657,807	13,883,818	13,909,203	14,508,481

المصدر: وحدة الإستخبارات التجارية - الإدارة التجارية - محطة عدن للحاويات.

والشكل التالي رقم (2) يبين كيف تتغير أعداد الحاويات المتداولة بالموانئ قيد الدراسة خلال الفترة من العام 2015 وحتى العام 2019م.



الشكل رقم (2) تطور أعداد الحاويات خلال الفترة من 2015 وحتى 2019م
المصدر: عن طريق الباحث باستخدام برنامج Excel 2016.

(تحليل الوضع التنافسي لمحطة عدن للحاويات في ظل المنافسة الإقليمية) أ. أشرف على عبده قردش

يوضح الجدول التالي (6) قياس هيكل سوق محطات باستخدام مؤشر HHI خلال الفترة من 2015 وحتى 2019.

جدول رقم (6): قياس هيكل سوق محطات الحاويات في منطقة البحث باستخدام مؤشر HHI.

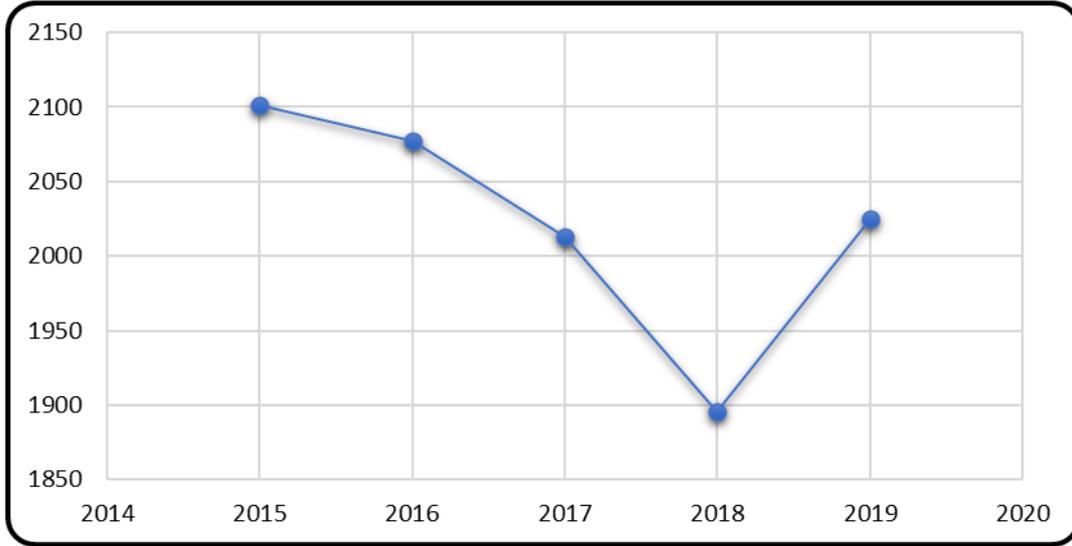
الموانئ	2015	2016	2017	2018	2019
ميناء عدن	1.56	2.12	2.41	2.87	3.20
ميناء صلالة	22.48	26.27	28.42	24.34	27.76
ميناء صحار	4.69	4.89	6.04	5.94	5.53
ميناء دوراليه	7.97	7.80	7.15	6.09	5.92
ميناء جدة	35.90	33.17	29.92	29.60	30.36
ميناء الملك عبدالله	11.44	11.06	12.28	16.55	13.93
ميناء العقبة	6.64	6.26	5.73	5.86	5.50
ميناء السودان	4.22	3.68	3.51	3.97	3.11
ميناء السخنة	5.11	4.75	4.53	4.79	4.67
HHI	2101	2077	2013	1896	2025

المصدر: عن طريق الباحث باستخدام برنامج Excel 2016.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3-4) اتجاه السوق خلال فترة الدراسة من العام 2015 وحتى العام 2019م ويتضح من الجدول أن ميناء عدن سجل نمو مستمر لحصته في السوق كل عام طوال مدة الدراسة جراء تفرد في إستقبال الشحنات وارد السوق المحلي منذ ما بعد حرب صيف 2015م وحتى 2019م إلا أن حصته السوقية تظل الأدنى بين منافسيه في المنطقة.

ويبين الجدول أعلاه إحتكار محطات حاويات الموانئ الثلاث في المنطقة على النصيب الأكبر من الحصص السوقية في المنطقة والمتمثلة بمحطات ميناء جده الإسلامي يليه ميناء صلالة العماني ثم ميناء الملك عبدالله الذي يعد أحدث الموانئ والذي بدأت عملياته التشغيلية في أواخر العام 2013م.

يوضح الشكل التالي (3) مؤشر تحليل هيكل السوق للموانئ قيد الدراسة خلال الفترة من عام 2015 وحتى عام 2019م



الشكل (3) مؤشر تحليل هيكل سوق موانئ الحاويات قيد الدراسة.
المصدر: عن طريق الباحث باستخدام برنامج Excel 2016.

يوضح الشكل أعلاه أنه في العام 2015 كان مؤشر تحليل هيكل السوق 2101 وفي العام 2016 وصل 2077 وفي العام 2017 وصل 2013 مما يوضح تركيز متوسط في هيكل السوق، بينما انخفض المؤشر في عام 2018 ووصل إلى 1896 بينما ارتفع مرة أخرى في العام 2019 ليصل إلى 2025. وبالتالي وبما أن قيمة مؤشر HHI كانت بين 2101 في العام 2015 و 2025 في العام 2019م أي بمتوسط 2022 خلال فترة الدراسة فإنه وطبقاً (بتال و الدليمي، 2018).

إذا كان المؤشر بين قيمة (HHI) أقل من (1000) يشير ذلك إلى عدم وجود تركيز (منافسة مرتفعة)، وإذا كانت قيمة (HHI) بين (1000 – 1800) فإنه يشير إلى تركيز متوسط (منافسة احتكارية)، أما إذا كانت قيمة (HHI) أكبر من (1800) فإن ذلك يشير إلى مستوى تركيز مرتفع (احتكار تام). وعليه فإن مؤشر السوق منطقة الدراسة يعتبر احتكار تام لبعض محطات الحاويات في المنطقة ويأتي في مقدمتها ميناء جده الإسلامي السعودي ثم ميناء صلالة العماني.

والحال ذاته في حال تم تطبيق مؤشر نسبة التركيز Concentration Ratio وذلك سعياً لمعرفة نسبة إحتكار السوق أو كما يطلق عليه بقياس نسبة إحتكار القلة وذلك بحسب الجدول التالي :

جدول رقم (7): قياس تركيز السوق باستخدام مؤشر نسبة التركيز CR

الموانئ	2015	2016	2017	2018	2019
---------	------	------	------	------	------

(تحليل الوضع التنافسي لمحطة عدن للحاويات في ظل المنافسة الإقليمية) أ. أشرف على عبده قردش

30.36	29.60	29.92	33.17	35.90	ميناء جدة
27.76	24.34	28.42	26.27	22.48	ميناء صلالة
58.13	53.94	58.34	59.44	58.38	CR2
13.93	16.55	12.28	11.06	11.44	ميناء الملك عبدالله
5.92	6.09	7.15	7.80	7.97	ميناء دوراليه
77.98	76.57	77.77	78.30	77.79	CR4
5.53	5.94	6.04	4.89	4.69	ميناء صحار
5.50	5.86	5.73	6.26	6.64	ميناء العقبة
4.67	4.79	4.53	4.75	5.11	ميناء السخنة
3.20	2.87	2.41	2.12	1.56	ميناء عدن
3.11	3.97	3.51	3.68	4.22	ميناء السودان
100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	SUM

المصدر: عن طريق الباحث باستخدام برنامج Excel 2016.

يوضح الجدول رقم (3-5) مؤشر تحليل هيكل سوق الموانئ قيد الدراسة خلال الفترة من عام 2015 وحتى عام 2019، والذي يوضح بأن مؤشر تركيز السوق لأكبر محطتين حاويات من حيث نسبة حجم النشاط والذي يبين بأن السوق المنافسة إحتكاري حيث تحتل محطتان الحاويات في ميناء جده وميناء صلالة ما نسبة الـ 58% من إجمالي حجم السوق، بينما بإضافة محطة حاويات ميناء الملك عبدالله ومحطة دوراله الجيبوتية ترتفع النسبة إلى 78% من إجمال السوق.

وعليه فإن نسب التركيز التي تتراوح بين 1% و 50% توضح بأن مؤشر التركيز منخفض وهو ما يعني وجود منافسة ولا يوجد إحتكار أما إذا كانت النسبة بين 51% حتى 80% فإن مؤشر التركيز يكون متوسط وهو ما يعني وجود نسبة اعلى لإحتكار القلة أما إذا تجاوزت النسبة 80% فإن مؤشر التركيز يكون عالي وهو ما يعني وجود احتكار تام للقلة. إلا انه في دراستنا الحالية نستنتج بأن معدل التركيز متوسط من خلال وجود تركيز متوسط وتوجه القلة نحو الإحتكار والمتمثلة بمحطات الحاويات في ميناء جده الاسلامي وميناء صلالة العماني.

إستخدام مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT) لمحطة حاويات ميناء عدن: شكلت محطة الحاويات في ميناء عدن إنطلاقة مبشرة منذ بدايات عملياتها التشغيلية في العام 1999م والتي كانت تعد أحد محطات الحاويات الرائدة آنذاك إلا ان هناك العديد من العوامل البيئية الخارجية التي حالت دون تحقيق أهداف محطة عدن للحاويات وكانت سبباً في تأخرها وتراجع أدائها ومكانتها في الاقليم على غرار ما أنشئت عليه المحطة. وعليه أدناه تحليل للبيئة الداخلية والخارجية لمحطة عدن للحاويات كما تم تحليلها في الجدول التالي:

جدول رقم (8): تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمحطة عدن للحاويات:

التحليل	النقاط الأربعة
	نقاط القوة - Strength
<ul style="list-style-type: none"> تعد محطة عدن للحاويات، محطة الحاويات الوحيدة القادرة على مناولة الحاويات بإستخدام الرافعات الجسرية في الجمهورية اليمنية بعد خروج محطة الحديد 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 أكتسبوا 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 كوابية 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 الاقصى واوربا عبر مضيق باب المندب والمارة عبر قناة السويس. أصبحت محطة عدن للحاويات الخيار الاوحد أمام تدفق البضائع وارد السوق المحلي نتيجة لخروج محطة الحديد عن الخدمة ومحدودية رصيف ميناء المكلا البحري الواقع شرق الجمهورية اليمنية. 	
	نقاط الضعف - Weakness
<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 إتخاذ الاجراءات الإدارية الرادعة أدى إلى تمادي حالات التراخي لدى الموظفين الناتج عن تبعات حرب صيف 2015م وفقدان الانضباط الامني في المدينة كان له الأثر الاكبر في حالات التراخي وعدم القدرة في إتخاذ الإجراءات الإدارية الصارمة. إزدياد 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 إحتياجات ومتطلبات العملاء من خطوط ملاحية ومتعاملين يتطلب وجود خطة إستراتيجية سريعة لتنفيذ دورات تدريبية متطورة للعاملين بكل قطاعات المحطة بما يتناسب والتطور الحادث في مجال خدمات الحاويات وتعزيز القدرات الإدارية وتطويرها لإحداث نقله في أداء المحطة الخدمي. تهالك بعض المعدات وقدمها على الرغم من التوجه الحالي في شراء معدات جديدة إلا انها لا تعدوا كونها إحلال للمعدات المتهاكلة ولا ترتقي لان تشكل ثورة إستثمارية 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 وأرصفة خزن الحاويات لمحطة حاويات ميناء عدن أصبحت تشكل عائق أمام السفن الزائرة ولا تواكب النشاط المتزايد في البضائع وارد السوق المحلي مما يبدد الأمل في جعل محطة الحاويات خيار للمنافسة الإقليمية في تجارة الترانزيت العابرة. النظام التشغيلي لمحطة 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
<ul style="list-style-type: none"> العمل على الاستقرار الأمني والسياسي وتطبيع الحياة في الجمهورية اليمنية سيعزز من فرص الاستقرار والعمل على إعادة الامور الى نصابها والبحث عن شراكات مع رأس المال العالمي. إحتضان رأس المال المحلي ورعايته وتوفير المناخ المناسب له سيشكل دافع قوي لدعم عمليات محطة الحاويات الخدمية. إلغاء رسوم مخاطر الحرب المفروضة على البضائع القادمة بجرماً إلى الموانئ اليمنية من شركات المامين العالمية سيعمل على تخفيض رسوم الشحن البحري. فتح السفارات والقنصليات مكاتبها في عدن وبالتالي زيادة فرص العمل وتعزيز النشاط الخدمي والتجاري. إعتماد منظمات الأمم المتحدة ميناء عدن الميناء الوحيد لإرسال الشحنات الغذائية والإغاثية في الجمهورية 	

(تحليل الوضع التنافسي لمحطة عدن للحاويات في ظل المنافسة الإقليمية) أ. أشرف على عبده قردش

<ul style="list-style-type: none"> ● اليمنية سيعزز أنشطته وسيزيد من تدفق كميات البضائع الواردة. ● خفض التعرف الجمركية أو مساواتها ببقية المنافذ الجمركية البرية والبحرية سيعمل على إستقطاب 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 عالميا في مجال تشغيل الموانئ وذلك؛ ➢ لتحديث محطة الحاويات الحالية ➢ الشروع في تنفيذ المشاريع المجددة والمتمثلة في توسعه محطة الحاويات وزيادة القدرة الإستيعابية والتشغيلية لمحطة حاويات ميناء عدن وتعميق الممر الملاحي لميناء عدن لفتح المجال أمام السفن العابرة وتمكينها من الدخول إلى الميناء. ➢ وجود تشريع يحرر 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 إتخاذ الإجراءات الإدارية الصارمة التي تراعي فقط المصلحة الإقتصادية للمحطة. 	
<ul style="list-style-type: none"> ● إستمرار عدم الاستقرار الأمني لمدينة عدن وماجاورها من مناطق منذ العام 2015م وحتى يومنا هذا. ● إستمرار 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 الإستثمار في المدينة يؤدي إلى زعزعة الثقة مع راس المال المحلي والخارجي. ● التدخلات الحكومية في السياسات التشغيلية والتطويرية لمحطة الحاويات. ● 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 ارتفاع التعرف الجمركية على عكس المعمول به في المنافذ الجمركية الأخرى بالتحديد ميناء المكلا. ● إستمرار احتكار النقل البري في مكتب واحد وفرض أسعار مرتفعة على النقل الداخلي للحاويات والذي يضاهاى أو يفوق كلفة الشحن البحري. ● ضعف مستوى الدخل الفردي وتدني القدرة الشرائية لدى المواطن نتيجة الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي تمر بها البلد سيؤدي إلى إستمرار إنخفاض الطلب الكلي في السوق المحلي وبالتالي إنخفاض 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 إنتظار 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 ويزور دور المنافذ البرية كخيار بديل لنقل البضائع وارد السوق المحلي. ● استمرار جباية الأوتوات على طول النقاط الممتدة داخل مدينة عدن وخارجها. ● فرض الإنقلابيين 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 الامنية المتخذة والتي تفرض على كل السفن المحملة بحاويات وارد السوق المحلي اليمني على تفريغ شحنتها في ميناء جده الاسلامي 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 إستحداثها ما بعد حرب صيف 2015م لدى محطة حاويات ميناء عدن وكذلك في جمرك 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 الأماكن ومستوى الخدمات في 	<p>التهديدات :Threat</p>

• ظل عدم وجود استثمار حقيقي لمحطة حاويات ميناء عدن يبده الأمل 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 أستمراية محطة حاويات عدن كمحطة اقليمية ويموضعها في المستقبل البعيد فقط كونها محطة حاويات تكابد لكي تصبح محطة لاستقبال بضائع وارد السوق المحلي.

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

5. النتائج:

- 1- لقد أثرت البيئة الخارجية تأثيراً سلبياً على أداء محطة حاويات ميناء عدن وتطورها ففي ظل زيادة المخاطر وتضائل الفرص وضعف البيئة الداخلية المتمثل بالتدريب والتأهيل وتهالك 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.
- 2- 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 الحقيقية التي كانت ستحدث ثورة في تغيير الوضع التنافسي لمحطة الحاويات مقارنة بالمنافسين في الإقليم الذين أستمرروا في عمليات تطوير وتحديث مستمر لقطاع خدمات النقل البحري.
- 3- 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.
- 4- ظهور محطات حاويات في المنطقة ذات مواصفات وإمكانات أكثر تطور كذلك كان له الدور الكبير في تراجع تصنيف محطة حاويات ميناء عدن لتتراجع 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.

5- 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.

6- بين التحليل الرباعي تعاظم 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، وأرتهن 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.

7- 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.

8- أكد المشاركون في الإستبيان بأن موقع الميناء لا يعد كافي في ظل غياب الخدمات المنافسة والتي يحتاجها العميل وغياب التدريب والتأهيل لعمال وموظفي محطة الحاويات.

6. التوصيات:

التوصيات الخاصة بإدارة الشركة:

1- 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 الإستعانة بقوى

عاملة منتجة وفاعلة والإستعاضة بها مكان القوة العاملة الغير لائقة للعمل بدنياً وصحياً من خلال وضع معالجات مرضية للجميع وتضمن مستحقات وخدمات القوى العاملة التي وجب الإستعاضة عنها.

2- 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.

3- على إدارة شركة عدن لتطوير الموانئ تحديث الأنظمة الإلكترونية المعنية بنظام عمليات المحطة بما يتواءم والإحتياجات الحالية والمستقبلية وبما يتناسب والأنظمة المعمول بها في المحطات المجاورة.

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؛

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- تنفيذ مشاريع التوسعة في المساحة التخزينية لمحطة الحاويات

ب- رفق المحطة بمعدات متطورة وذات تقنية عالية قادرة على خدمة سفن الحاويات

العملاقة وبالتالي رفع معدلات المناولة

ت- تسويق خدمات محطة الحاويات عالمياً

ث- منح دورات تدريبية وتأهيلية مكثفة للعمال المحلية للوصول بها الى مكانه تكون بها

قادرة على تشغيل وتسويق أنشطة محطة الحاويات بشكل منافس اقليمياً.

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 لمحطة حاويات ميناء عدن.

التوصيات الخاصة بوزارة النقل اليمنية:

- 1- إيجاد تشريع خاص يحرر تعاملات محطة الحاويات من إرتباطاتها الحكومية سواء في تحديد مشاريعها وتنفيذها دون وجود بيروقراطية الإجراءات الحكومية.
- 2- 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 إستخراج تأشيرات سفر لدخول تلك الدول.

التوصيات الخاصة بوزارة الداخلية:

- 1- وجوب دمج كل الوحدات العسكرية العاملة في إطار محطة الحاويات تحت إدارة موحدة وإيقاف التضارب الحاصل بين الجهات الأمنية المتعددة.
- 2- 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.
- 3- إخضاع أفراد الامن المرتبين في إطار ميناء عدن ومحطة حاويات ميناء عدن وجمرك المنطقة الحرة لدورات تثقيفية توعوية والذي من شأنه تمييز افراد الامن بالثقافة والوعي في التعامل مع الأنشطة الخدمية والتجارية وتحسين التعامل مع رجال المال والأعمال المرتادين لهذه المنطقة.
- 4- إتخاذ الإجراءات الرادعة والقصوى ضد الأفراد والقيادات الأمنية المخالفة والمخلة بواجباتها أو المتجاوزة لحدود عملها الأمني.

7. الدراسات المستقبلية:

ويوصي الباحث لعمل دراسات مستقبلية فيرجي تسليط الضوء على النقاط التالية:

- 1- إجراء دراسات مقارنة مستقبلية مع موانئ عالمية تبنت خطط إستراتيجية وأستطاعت إنتشال موانئها وجعلها قادرة على المنافسة.

- 2- دراسة أثر تبني خيار الشراكة مع القطاع الخاص المتخصص ودوره الريادي في محطات الحاويات الواقعة في منطقة البحث مع عرض نماذج ناجحة لذلك.
- 3- دراسة أهمية وضع الإستراتيجيات وأثرها في تعزيز تنافسية الموانئ.
- 4- دراسة دور وأثر الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية للميناء.
- 5- 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

المراجع 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، الإسكندرية، مصر : رسالة ماجستير مقدمة للأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري .
- الجوهري، شاكر (1992)، الصراع في عدن (الإصدار الطبعة الأولى). عدن: مكتبة مدبولي.
- الحجرف، حجرف مبارك سعود (2011). أثر إستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، الأردن : بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط.
- الحزمي، أحمد محمد (2012)، الخصائص التخطيطية والعمرائية لمنطقة عدن من 1839 إلى 2101م، عدن بوابة اليمن الحضارية (صفحة 23). عدن: جامعة عدن.
- الحسن، سلمى أحمد محمد (2014)، التخطيط الإستراتيجي وأثره في دعم القدرة التنافسية للموانئ البحرية السودانية؛ دراسة حالة بورتسودان في الفترة من 1974 - 2013م، الخرطوم، السودان : بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة وإقتصاديات النقل البحري، قسم إقتصاديات النقل البحري، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البحر الأحمر .

- الحمصي، دانيال (2009)، أثر التحليل البيئي في إستراتيجيات المنظمة، دمشق: رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإقتصاد.
- السكارنة، بلال خلف (2010)، التخطيط الإستراتيجي (الإصدار الطبعة الأولى)، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- الطويل، اكرم (2013)، صفحة 29، كتاب العلاقة بين الابداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية.
- الموقع الإلكتروني لميناء عدن (2019)، Portofaden.net، 24 ديسمبر 2019م، Port of Aden: file:///C:/Users/user/Downloads/StatisticsFiles___a2019.pdf
- الموقع الإلكتروني لميناء عدن (2019)، لماذا عدن، 24 ديسمبر 2019م، من Port Of Aden: <http://portofaden.net/ADefault.aspx>
- النحراوي، إيهاب محمد محمد (2007)، المقومات التنافسية لموانئ الحاويات المحورية في الخليج العربي، الإسكندرية، مصر: رسالة دكتوراه الفلسفة في تكنولوجيا النقل البحري مقدمة إلى الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.
- إدارة التخطيط والتسويق والمعلومات ميناء عدن (1950 - 1967)، إحصائيات 1950 - 1967، عدن: ميناء عدن.
- إدارة التخطيط والتسويق والمعلومات ميناء عدن (2019)، إحصائيات، قسم الإحصاء - عدن: ميناء عدن.
- أبي إسحاق إبراهيم بن محمد الفارسي (1937)، مسالك الممالك، ليدن: مطبعة ليدن.
- أومدور نورالهدى، و بابوري منال (2016)، دور التحليل الرباعي في تحديد المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر: جامعة 8 ماي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- باوزير (2013)، خالد سالم باوزير، ميناء عدن - دراسة تحليلية، (الطبعة الثانية، المحرر) عدن: دار الوفاق.

- بتال والديلمي (2018)، أحمد حسين بتال و فيصل غازي الدليمي، إستعمال مؤشر هيرفندال - هيرشمان لقياس المنافسة بين المصارف العاملة في القطاع المصرفي العراقي للمدة 2011 - 2016، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، 4 (44).
- بلالي، أحمد (2007)، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، جامعة الجزائر ، كلية الإقتصاد وعلوم التسيير ، الجزائر .
- حياة، رصاع (2018)، دور اللوجستيات في تطوير الموانئ البحرية، دراسة مقارنة بين ميناء روتردام وهران، وهران، الجزائر: رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران.
- خلاصي، رضا (2015)، مروج الإدارة الإستراتيجية، الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع.
- دلسي، حسن وهيبية (2006)، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، كلية الإقتصاد. دمشق: كلية الإقتصاد جامعة دمشق.
- زكي، سامي عوض (2005)، محطات الحاويات تخطيط وإدارة، الإسكندرية: منشأة المعارف.
- سالم، مبارك سالم (2004)، النشاط الإقتصادي في الموانئ اليمنية - ميناء عدن، عدن، اليمن : بحث مقدم في الندوة العالمية (موانئ - مدن - العولمة).
- سعد وعبدعلي (2019)، حسين أحمد سعد و فوز معن عبدعلي، الأهمية المكانية لمدن الموانئ وتأثيراته. بغداد، العراق : بحث منشور في مجلة الخليج العربي مجلد (47) العدد (1-2) لسنة 2019م مركز التخطيط الحضري والإقليمي، جامعة بغداد.
- سعيد، شفيق محمد (2012)، دراسة مقارنة لمستوى القدرة التنافسية لميناء عدن وموانئ الحاويات بمنطقة الشرق الأوسط. الإسكندرية، مصر : رسالة ماجستير مقدمة للأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، .
- شارل هيل، و جاريت جونز (2001)، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، (رفاعي محمد؛ محمد سيد أحمد عبدالعال رفاعي، المحرر) الرياض: دار المريخ.

- شارلز هل، و جاريت جونز (2008)، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، (رفاعي محمد رفاعي، و محمد سيد احمد عبدالمتعال، المترجمون) دار المريخ للنشر - السعودية.
- عبدالعليم، السيد (2016)، خصائص وأهمية النقل البحري، جريدة الوطن (2016)، صفحة 1 - 2.
- عراسي، سالي فهمي (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.
- عمرو، صائل وليد يوسف (2016)، تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين، الخليل : جامعة الخليل .
- كشاط، أنيس (2006)، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.
- كلارك، روجر (1994)، اقتصاديات الصناعة، (فريد بشير طاهر، المحرر) دار المريخ للنشر.
- ماهر، أحمد (1999)، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ماهر، أحمد (2007)، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- Andrew Crichton(1837) ,*The History of Arabia*. New York: Harper&Brothers.
- APDC(2019),*Statistics*, Commercial,Aden: Aden Ports Development Company (APDC).
- Chris Meilak(2008) ,*Measuring Export Concentration: The Implication for Small States*. Springer.14 ،(37)
- Claude Demeure(1999) ,*Marketing*,Paris, France: DALLOZ.

- D.G. McFetridge(1995) ,Competitiveness: Concepts and measures, *Occasional paper*.
- E. Michael Porter(1993) , The Competitive Advantage of Nations . P.15
- Ferhat Pehlivanoglu and Burcu Yavuz Tiftikcigil(2013) ,A concentration Analysis in The Turkish Iron-Steel and Metal Industry .*International Journal of Economic Practices and Theories*,(7225-2247) 3 ,167-152
- Fred R. David(1993) ,Stratigic Management, *Macmillan Publishing Company*,P. 29
- Gordon Waterfield(1968) ,*Sultans of Aden*, London: Murrary.
- Gregory Dess, G. T Lumpkin, Alan B Esiner,Gerry McNamara (2012) Startigic Managment: Creating Competitive Advantage.
- Jean Tirole(1993) ,The Theory of Industrial Organizaion,*The MIT Press*.
- Lloyds List (2018),*One Hundred Ports 2018*. Maritime Intellegence. London: Lloyds Maritime.
- M. M. Helms,J Nixon(2010) ,Exploring SWOT analysis - where are we now, *Strategy and Management*, P.216
- M. O. Lorenz(1905) ,Methods of Measuring the Concentration of Wealth . *Tylor&Francis*.219-209 ،(70) 9 ،
- Malcolm C. Sawyer (1981) , *The Economics of Industries and firms*,Second Edition, London: Taylor and Francis.
- Marek Obrebalski and Marek Walesiak(2015) ,Functional Structure of Polish Regions In the Period 2004 - 2013 Measurement Via HHI Index .*EconStor.EU* .242-223 ،(2) 16
- Marketing Dept,*Aden Container Terminal* 5 August, 2020, Port of Aden:<http://www.portofaden.net/ACT.aspx>
- Martin S.,J.P. Vedrine (1996) , *Marketing*, Paris: Batna Univirsity.
- ME Porter(1985) ,Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance .*The Free Press*.
- MIGA (2008),Project - Doraleh Container Terminal, 27 August 2020, Multilateral Investment Guarantee Agency - World Bank Group: <https://www.miga.org/project/doraleh-container-terminal->

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:wfFdoU-hNvsJ:documents.worldbank.org/curated/en/458221468345852637/Yemen-comprehensive-development-review-private-sector-development-building-block&+cd=3&hl=en&ct=clnk&gl=eg>

- World Bank .*Project - Doraleh Container Terminal, 27 August 2020, MIGA:*
<https://www.miga.org/project/doraleh-container-terminal-sarl#:~:text=collaboration%20with%20ICIEC.-,Doraleh%20Container%20Terminal%20S.A.R.L.,in%20the%20city%20of%20Doraleh.>
- Yves CROZET(2017) ,Rail Freight Development In Europe: how to deal with a doubly-imperfect competition ?*ELSERIER.442-425* ، 25 ،