

الشركات الملاحية الوطنية ودورها في الإقتصاد القومي

دراسة تطبيقية علي شركة الخطوط البحرية السودانية

الفترة 1969م - 2014م

إعداد الطالب: إبراهيم يحي محمد موسي

إشراف الدكتور: أمين موسي الحاج

بحث تكميلي مقدم لكلية الدراسات العليا والبحث العلمي

لنيل درجة الماجستير في النقل الدولي واللوجستيات

قسم اقتصاديات النقل البحري

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة البحر الأحمر

مارس 2016م

المستخلص

- هدفت الدراسة الي تسليط الضوء علي شركة الخطوط البحرية السودانية وذلك لما لها من أهمية اقتصادية وإستراتيجية كبري مما يدعو للاهتمام والنهوض بهذه الشركة.
- اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي في تحليل البيانات. فضلا عن المراجع والدوريات والبيانات الإحصائية المتوفرة.
- من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:-
- هنالك أهمية كبري للناقل البحري الوطني ودوره على مستوى النشاط الاقتصادي والإستراتيجي للدولة.
 - شكل الهيكل التنظيمي الإداري في شركة الخطوط البحرية السودانية مصدر لكثير من المشاكل التي تواجه هذه الشركة .
 - عدم توفر الدعم المالي من الدولة أعاق تحديث الأسطول في الشركة.
- من أهم التوصيات:-
- ضرورة الاهتمام بالشركة من خلال تخصيص المزيد من الإعتمادات والتسهيلات لها من قبل الدولة .
 - ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي الإداري.
 - العمل على تجديد الأسطول بسفن أكثر كفاءة واحداث نوعا حتى تتمكن من المساهمة الفعالة في نقل التجارة الخارجية للسودان وغيره من الدول .

Abstract

-The aim of this study is to highlight the Sudan Shipping Lines Company because of its big importance and strategical role and significant interest for the national economy.

The study followed the descriptive and analytical methodology. as well as references, periodicals and statistical data available.

The most important results of the study are as follows.

- There is great importance of the national maritime carriers and its role at the level of strategic and economical activity for the national economy of the country.

- The administrative organizational structure in Sudan Shipping.

Lines Company form the source of many menace facing this company development.

- The lack of financial support from the central government hindered the fleet modernization in the company.

The most important recommendations are: -

- The need to focus on the company through the allocation of more credits and facilities by the central government.

- The need to reconsider the administrative organizational structure.

- Work on the renewal of the fleet by introducing more efficient modern types of vessels that can effectively contribute in transfer the international trade of Sudan.

المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الآية القرآنية	ا
الإهداء	ب
شكر وعرفان	ج
مستخلص الدراسة باللغة العربية	د
Abstract مستخلص الدراسة باللغة الانجليزية	هـ
المحتويات	و - ح
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال البيانية	ي
قائمة المختصرات	ك
قائمة الملاحق	ل
الفصل الأول - أساسيات الدراسة	1 - 8
مقدمة الدراسة	2
أهمية الدراسة	3
أهداف الدراسة	3

الموضوع	رقم الصفحة
مشكلة الدراسة	3
فروض الدراسة	4
منهجية الدراسة.	4
مصادر بيانات الدراسة	4
حدود الدراسة.	4
هيكل الدراسة	4
الدراسات السابقة	5
الفصل الثاني - صناعة النقل البحري	9 - 28
المبحث الأول:- أهمية النقل البحري	10
المبحث الثاني :- الشركات الملاحية ودورها في الاقتصاد	16
المبحث الثالث:- تطور الشركات الملاحية في العالم	22
الفصل الثالث - شركة الخطوط البحرية السودانية النشأة والتطور	29 - 56
المبحث الأول :- نشأة الخطوط البحرية السودانية	30
المبحث الثاني:- أنواع بواخر الخطوط البحرية والنشاطات الأخرى	38
المبحث الثالث :- تطور الخطوط الملاحية للخطوط البحرية السودانية	55
الفصل الرابع - دور الخطوط البحرية في نقل تجارة السودان الخارجية	57 - 87

58	المبحث الأول :- تجارة السودان الخارجية
68	المبحث الثاني :- التجارة الدولية المنقولة بحرا
رقم الصفحة	الموضوع
73	المبحث الثالث :- دور الخطوط البحرية في نقل تجارة السودان الخارجية
116 - 88	الفصل الخامس - التراجع الذي حدث للخطوط البحرية السودانية في نقل تجارة السودان الخارجية
89	المبحث الأول :- أسباب التدهور للخطوط البحرية والمعالجات
112	المبحث الثاني :- مساهمة الدولة في دعم الخطوط البحرية والخصخصة
114	المبحث الثالث :- الشراكة الإستراتيجية للخطوط البحرية السودانية
125 - 117	الفصل السادس - النتائج /التوصيات/الخاتمة
118	النتائج
123	التوصيات
125	الخاتمة
129 - 126	المصادر والمراجع

اولا النتائج الخاصة:-

1- للناقل البحري الوطني أهمية كبرى وذلك لدوره في دعم الإقتصاد القومي ومايلعبه في دعم ميزان المدفوعات بالإضافة لدوره الامني والإستراتيجي. ولكن نسبة لعدم مواكبة اللاسطوال الحالي والمملوك للدولة للتطورات التي طرأت في صناعة النقل البحري في العالم ، نجد ان البواخر الحالية هي بواخر نقل بضائع عامة ، وان النشاط الملاحي قد انتقل الي البواخر الحديثة وذات مزايا حديثة وجيدة تلبي رغبة اطراف النشاط البحري - لذا لم يتمكن الناقل الوطي البحري من القيام بدوره في نقل تجارة السودان الخارجية بالصورة المطلوبة . وهذا يعود الي عدم تنفيذ خطط الاحلال والاستبدال بالصورة الصحيحة.

2- عند انشاء شركة الخطوط البحرية كانت حذث مهم وجديد للمنطقة انذاك ، ووجود الشركة فتحت فرص عمل جديدة للعاملين السودانيين بالمنطقة بل تعدي الي اكتسابهم خبرات عملية جديدة نسبة لاحتكاكهم بالعمل مع كوادر اجنبية مؤهلة ادي الي رفع المستوى المعيشي للمنطقة(بورتسودان)ولكن تقادم البواخر وعدم السعي والاسراع في تجديد البواخر ادي عدم مقدرة البواخر الحالية في وجهه انتافس القوي للبواخر الحديثة التي ظهرت في السوق الملاحي وهذا ادي الي انحسار نشاط الشركة في حدود المواني القريبة . وعدم التحديث والمواكبة ابرز كثير من المشاكل خاصة مع هيئات التصنيف العالمي وشهادات التأمين علي البضائع والمواصفات المطلوبة لدخول البواخر لمواني معينة ذات امكانيات عالية وحديثة ..وهذا افقد الناقل الوطني كثيرا من العملاء بل ابعده تماما عن السوق الملاحي الا في حدود ضيقة جدا لا تتعدي التوكيلات والتخليص والشحن والتفريغ لبواخر اجنبية

3- كما نعلم ان العنصر البشري يعتبر اساس نجاح العمل في أي موقع او مؤسسة ولقد اثبتت الدراسات البحرية بان اغلب الحوادث البحرية كانت نتيجة لعدم كفاءة العاملين في المجال البحري او الاهمال من قبل العامل ولذا قام الناقل الوطني عند انشائه بابتعاث عدد مقدر من القباطنة والمهندسين والاداريين للخارج للتدريب علي اعمال النشاط الملاحي البحري حيث اصبح للشركة كوادر مؤهلة تمكنها من ادارة دفة العمل مستقبلا. ولكن نسبة للظروف التي مرت بها الشركة انتقلت الي مواقع اخري في نفس المجال بل في دول اجنبية وهم يقودون العمل بتلك المواقع خارج الشركة بكفاءة عالية ومهنية ممتازة . علما بان النشاط البحري تتوقف ربحيته من خسارته علي العنصر البشري المدرب.

4- ان النقل البحري ذات اهمية كبرى في دعم الاقتصاد للدولة حيث يلعب دورا بارزا في دفع عجلة الاقتصاد بدعم ميزات المدفوعات بالعملات الصعبة بجانب تأمين صادرات وواردات البلاد من خطر هيمنة ارتفاع اسعار الناولون وغيره كما يلعب دورا مهما في حالات الحرب والكوارث الطبيعية ،وطالما ان هذا الدور للناقل الوطني ان اثر وجود ايجابيا ولكن لابد ان تصحبه التطورات التي تطرا في هذا المجال وهذا يتطلب دعمه بطريقة مباشرة او غير مباشرة عن طريق الاعانات واعطائه بعض الامتيازات التفضيلية لمواجهة المنافسة الحادة التي تظهر من الشركات العملاقة وهذا الامر يتطلب وجود ادارة تنفيذية قوية ذات دراية تامة بالانشطة البحرية وطريقة التعامل معها .

5- يعتبر الادارة التنفيذية في شركة الخطوط البحرية السودانية مصدرا لكثير من المشاكل وذلك من خلال تعاقب المدراء الذين تولو زمام تسيير الشركة وهم ليسو علي دراية كافية او حتي المام بالنشاط الملاحي وهذا في حد ذاته مشكلة ،لان مثل الشركات الملاحية لا تدار الا عبر كوادر مؤهلة ومدربة لها المام تام بما يدور في السوق الملاحي وكيفية التعامل معه.

كان الناقل الوطني منذ نشاته يمتلك ويدير عدة نشاطات بحرية مثل:

- 1- امتلاك بواخر .
- 2- توكيلات بحرية لبواخر اجنبية.
- 3- شركة شحن وتفريغ.
- 4- شركة تخليص.
- 5- شركة ركاب.
- 6- شركة نقل محلي بري.
- 7- مستودع حاويات.
- 6- وكانت تلك الشركات ذات ادارة مالية موحدة من خلال الدراسة المقدمة اتضح انه كان هنالك خلل في تقدير الارباح والخسائر لكل شركة علي حدا،والدليل علي ذلك انهيار الشركة في مجال تسيير البواخر ،وان مؤشر ارباح الرحلات منذ عام 1985م بالنسبة للبواخر كانت تشير الي خسائر في الارباح من خلال الدراسة السؤال كيف استمرت الشركة لزمان طويل صامدة.الاجابة الشركات المذكور اعلاه (الشركات الفرعية) كانت ليس لها منافس محلي حقيقي ولذلك كانت الارباح عالية وصارت تغطي

مصاريف البواخر باستمرار وهذا مما زاد نسبة الخسائر في عام 1995م - وتوقف دعم تمويل البواخر بالوقود المدعوم لسبب سياسة الدولة (اتباع سياية تحرير الاقتصاد).

7- عدم وجود ادارة تسويقية فعالة المتمثلة في الادارة التجارية بالشركة وعدم مقدرتها علي وضع خطة واضحة لمواجهة او مواكبة التطور في المفاهيم التسويقية الحديثة في ظل وجود منافسين جدد يتمتعون بمقدرات عالية مقارنة بامكانيات الشركة التي بدأت تفقد عملائها.

8- الاشراف من قبل الحكومة والرقابة علي نشاط الناقل الوطني كان ضعيفا وهي تأخذ صورا عديدة مثل تقديم الاعانات المالية المباشرة لدعم تكاليف التشغيل كما يحدث في بعض الدول ،تقديم تسهيلات لسفن الدولة باصدار تشريعات تسهم في تطوير النشاط الملاحي بالرغم من ان الاصوات تعالت في هذا الصدد ،علما بان القانون البحري السوداني لم يتم المصادقة عليه ،الذي كان يمكن ان يسهم في منح كامل الحماية القانونية لنقل صادرات البلاد اسوة بما تفعله الدول وذلك حفاظا من اهدار النقد الاجنبي لاساطيل اجنبية.

ثانيا النتائج العامة:-

1. لقد مرت صناعة النقل البحري بتعقيدات وصعوبات كبيرة خاصة في فترة الثمانيات وذلك للركود الاقتصادي الذي مرت به التجارة الدولية وهذا ادي الي ايقاف بعض الشركات الملاحية وكانت هنالك قلة للصادرات نسبة لموجة الجفاف والتصحر الذي ضرب بعض المواقع في العالم ،وبالتالي تآثر شركة الخطوط البحرية من هذه الظروف .حيث انخفاض في سعر الناولون بصورة كبيرة مما اثر سلبا في عمليات التشغيل والصيانة.

2. تلاحظ ان شركات الملاحة العالمية المملوكة للدول منذ عام 1985م بدأت اتباع سياسة الخصخصة. مثل الشركة الالمانية والانجليزيةالخ، واتجهت هذه الشركات في بناء وامتلاك بوادر حاويات كبديل لبواخر البضائع العامة ورفع سعت البواخر الصب لكي يرتفع مؤشر الربح لانه يتناسب طرديا مع السعة.

3. التحولات التي طرات علي صناعة النقل البحري في العالم خاصة في مجال تقنية المعلومات واستخدام تكنولوجيا المعلومات هذا زاد تكاليف جديدة علي صناعة النقل البحري مما اثر علي الشركات الصغيرة واصبحت لا تستطيع المواكبة ولجؤ بعض الشركات الي تكوين تكتلات اقتصادية ضخمة لمواجهة هذه

العولمة واصبحت قوة اقتصادية ضاربة لا تستطيع الشركات الصغيرة الصمود امامها او منافستها وكانت شركة الخطوط البحرية احدي الشركات المتأثرين سلبا من هذا.

4. كما ان التغيرات السياسية بالمنطقة عموما حيث عدم الاستقرار السياسي في الشرق والوسط وافريقيا مما زاد الوضع تعقيدا. حيث ان الوضع كان غير مشجع للقيام باستثمارات مجدية وخوف المتشمرين علي رؤؤس اموال من الضياع والتذبذبات السياسية والتغيرات في المشاريع التنموية

5. ومن خلال الدراسة خلصنا ان الشركات الاستراتيجية لها مزايا جمة منها توحيد الجهود في مواجهة المنافسة الشرسة للشركات العملاقة والمقدرة في كسر حداثها والاستفادة من التطور التقني والتكنولوجي من هذه الشراكات الا ان شركة الخطوط البحرية لم توفق في هذا الصدد نسبة لعدم الاستفادة من السفن المملوكة للشركة انما كان العكس هو استئجار سفن اخري بحجة عدم مواكبة سفن الشركة لمتطلبات السوق في ظل التطور والتقدم السريع في هذا المجال.

6. كل هذه العوامل ادت الي عجز الشركة من الايفاء بما عليها من اقساط للبواخر، مما ادي الي لجؤ احواض بناء السفن بمصادرة السفن حسب عقود الرهن اضافة الي ذلك الديون الخارجية والمحلية منها اقساط التأمين مما ادي الي تسير السفن دون تأمين وكان له اثر السالب علي السفينة والبضائع المحمولة عليها واجور البحارة والعاملين بالاضافة الي القضايا في المحاكم المختلفة مما ادي الي حجز السفن في عدة مؤاني - وهذا اساء الي سمعة الشركة مما جعل الكثيرين من العملاء الاحجام عن التعامل معها وهذا بالطبع اثر سلبا علي وضع الشركة التنافسي في السوق الملاحي، وكل محاولات الاصلاح باءت بالفشل مما جعل الادارة في بيع السفن الي ان تبقت سفينة واحدة وهي دارفور وهي لا تعمل انما يصرف عليها من الشركات الفرعية.

التوصيات

أما من أهم التوصيات التي توصي بها الدراسة ما يلي:-

1- سرعة تدخل الدولة لاييقاف نزيف اهدار اصول واموال الشركة وحصرها وتقييمها بالصورة الصحيحة، وهذا يقودنا الي ان هنالك استغلال لبعض الاموال والاصول في غير موضعه .

2- ضرورة إعادة النظر في الهيكل الإداري في شركة الخطوط البحرية السودانية كونه مصدر لكثير من المشاكل التي تواجه هذه الشركة وذلك بإعادة هيكلة الشركة ووضع خطة طموحة لانقاذها .

3- العمل على تجديد الأسطول بأساطيل أكثر كفاءة مثل سفن الحاويات التي أصبحت الوسيلة المفضلة في منظومة النقل البحري الدولي المتعدد الوسائط وسلسلة لوجستيات التجارة الخارجية ،وتعتبر الأكثر كفاءة ومواكبة لمتطلبات السوق الملاحي في ظل التطور الموجود بين وسائل النقل البحري وذلك للمقدرة للتنافس الشرس الموجود في مجال النقل البحري .

4- نظام التاجير التمويلي للسفن مزايا يمكن الاستفادة منها حيث يوفر لملاك السفن الاصول المالية لبناء وشراء سفن عبر القروض التي تمنحها البنوك وبيوتات التمويل الدولية او الشراء بالتقسيط بضمان السفينة وقد يقوم الحوض ببناء السفينة بتمويل جزء من قيمة بناء السفينة وبذلك يصبح مشتري السفينة هو المالك لها بعد استلامها وعليه سداد قيمتها والارباح المستحقة عليها ،مثل هذا النوع من التمويل اصبح شائعاً في ظل ظهور التكنولوجيا التي شهدتها صناعة السفن الحديثة .مما جعل ملاك السفن من الضروري تحديث سفنهم لمواكبة التطور .وهذا النوع متناسب مع الدول النامية لقلّة امكانياتها.

5-من اجل النهوض بنشاط أي مؤسسة تجارية لابد ان تكون لها خطة او خطط تسويقية تتماشى مع المفاهيم الحديثة السائدة. وهذا ما كان مفقوداً لدى شركة الخطوط البحرية ،عدم ملئ الفراغات وسفر السفن فارغة الا بالقليل من البضائع التي لاتغطي منصرفات الرحلة .لذا لابد من الاهتمام بالتسويق من خلال وضع استراتيجية تسويقية تتوافق مع المفاهيم الحديثة باعتبار ان التسويق ركن اساسي للنجاح وهذا من خلال تبني استراتيجيات مرنة ومحددة تمكنها من تحقيق اهدافها وان تكون مواكبة لما يطرا في مجال النقل البحري.

6-الاهتمام بالدخول في شراكات الاستراتيجية وهي تعتبر نوع من انواع التكتلات الموجودة في مجال النقل البحري ولها دورها في ظل المنافسة الموجود،حيث ان الشركات الصغيرة لا تستطيع الصمود امام الشركات الضخمة بالاضافة الي ان الشركات تساعد في تنمية الكثير من القدرات واكتساب الخبرات وتسهم في التقدم والتطور عن طريق الاحتكاكات مع الكوادر البحرية الاجنبية لذا نوصي بان تدخل الشركة في شراكات مفيدة واضحة المعالم باستراتيجيات وخطط معلومة وبهذا يمكن للشركة ان تحقق قدراً من الارباح واعادة عافيتها تدريجياً.

7-الناقل الوطني من اهميته التدخل لحل مشاكل الدولة في اوقات الازمات والكوارث كما حدث ابان حرب الخليج.وان تدخل الدولة لحمايته يعد نوعاً من انواع الحماية ولذا نري لابد ان تقدم الحكومة المعاملة التفضيلية للناقل الوطني وذلك من اجل الصمود امام منافسة الشركات الاجنبية وذلك من اجل تأمين التجارة الخارجية للدولة وتوفير العملات الصعبة التي بدورها تسهم في التنمية الاقتصادية بالبلاد.

