

الفصل الرابع

دراسة حالة : الهيئة العامة للطيران المدني وشركة الخطوط الجوية السودانية (1985-2003م)

تمهيد :

يُعد السودان من أوائل الدول التي عرفت الطيران ، حيث ذكرنا في الفصل التمهيدي من هذا البحث، أن الإنسان عرف الطائرة في شكلها الحالي في عام 1903م. وعرفها الإنسان السوداني في عام 1913م ، عندما وصلت أول طائرة فرنسية إلى الأراضي السودانية إبان الحرب العالمية الأولى. ثم توالى بعد ذلك الرحلات القادمة من أوروبا، فوصلت طائرة إيطالية في عام 1916م قادمة من الإسكندرية وهبطت بمدينة أبو حمد، ثم وصلت إلى مطار الخرطوم بعد أن استغرقت رحلتها الشهرين بسبب الأعطال.⁽¹⁾

قصدا من هذه المقدمة القصيرة تخيل وضع السودان الآن من صناعة النقل الجوي العالمي، في ظل ما اكتسبته صناعة النقل الجوي بالسودان من اهتمام باعتبارها أحد المرتكزات الاقتصادية الأساسية في عملية التنمية. وحتى لا نطلق العنان إلى التخيل، يتناول في هذا الجزء من البحث بالدراسة والتحليل الدقيق لهذه الصناعة بالسودان، ومعرفة موقعها من التطور العالمي، ومدى تأثيرها بالمتغيرات العالمية. من خلال تحليل بعض المؤشرات ومقارنتها بالمؤشرات العالمية، بالتركيز على أهم عناصر صناعة النقل الجوي بالسودان والمتمثلة في هيئة الطيران المدني باعتبارها السلطة المسؤولة عن إنشاء المطارات وإدارتها، بالإضافة إلى شركة الخطوط الجوية السودانية والتي تعتبر رائدة على المستوى العربي والأفريقي بالإضافة إلى أنها تمثل الناقل الوطني. وقبل البحث في أعماق صناعة النقل الجوي بالسودان،

⁽¹⁾ حوار مع السيد /جمال عثمان، مدير الدراسات والبحوث بالخطوط الجوية السودانية.

سنتتبع الوضع الاقتصادي وتطوره خلال فترة الدراسة، حيث يعطي مؤشراً لواقع صناعة النقل الجوي وتأثيرها بالوضع الاقتصادي والسياسي بالبلاد، ويتم تناول ذلك خلال فترات تنسجم في مكوناتها.

المبحث الأول: تطور الوضع الاقتصادي ونشأة صناعة النقل الجوي في السودان:

المطلب الأول : التطورات الاقتصادية في السودان (1970-2003م):

أولاً: الفترة من 1970-1984م:

1/ شهدت هذه الفترة عدة تطورات سياسية داخلية وخارجية أثرت على الاقتصاد بشكل سالب، واعتبرت هذه الفترة بداية الاختلال في هيكل الاقتصاد الوطني نتيجة لما صاحبها من مصادرات وتأميم للمؤسسات التجارية والصناعية والزراعية والقطاع المصرفي، مما أدى إلى اختلال في النشاط الاقتصادي في كل من القطاع العام والخاص وأثرت سلباً على نشاط القطاع الخاص ورغبته في زيادة استثماره ، هذا إلى جانب السياسات التحكيمية في إدارة الاقتصاد خاصة في تحديد الأسعار في مراحل الإنتاج والاستيراد ، التصدير، التوزيع ، تحديد سقوفات لأرباح الأعمال ووضع القيود على الاستيراد والتصدير مما أدى إلى تشوهات في الاقتصاد وتوظيف الموارد التي اتجهت إلى قطاع الخدمات وفي مجال التجارة والنشاط الموازي والهامشي على حساب الاستثمار في القطاعات الإنتاجية .⁽¹⁾

2/ دخول الدولة في التزامات خارجية قصيرة ومتوسطة المدى لتمويل مشروعات لا تتمتع بالجدوى الاقتصادي وغير مدروسة، هذا إلى جانب القروض النقدية والسلعية التي وظفت في مجالات الاستهلاك والإنفاق الجاري . وكانت هذه الالتزامات فوق طاقة

(1) د. عبد الوهاب عثمان شيخ موسى، منهجية الإصلاح الاقتصادي في السودان، الخرطوم، مطابع السودان للعمل، 2001م، ص 44.

البلاد لمقابلتها، مما أدى إلى عجز الدولة عن الإيفاء بها فبدأ تراكم متأخرات الديون ، وتفاقت هذه المشكلة مع مرور الزمن.

3/ عدم إتباع الدولة أسبقيات في الاستثمار أدى إلى قيام مشروعات فاشلة مما أدى إلى إلقاء مزيد من العبء على الموقف الداخلي والحساب الخارجي الذي وصل إلى 804 بليون دولار.

4/ سياسات التأمين والمصادرة أدت إلى توسيع قاعدة القطاع العام والذي اتسم في غالبيته بالأداء الإداري والمالي المتدني مما أثر على أداء الإنتاج وإلقاء أعباء إضافية على الميزانية العامة، فضلاً عن إحجام القطاع الخاص عن الدخول في استثمارات جديدة.

5/ فشل برامج التخطيط الاقتصادي والاستثماري ، للخطة الخمسية (1970-1975) والخطة الستية (1977-1983) بسبب التنفيذ الجزئي لتلك البرامج أو بصورة غير متكاملة، مما أدى إلى إفرازات وخلل في التوازن بين العرض والطلب الكليين وبالتالي إلى أداء متدني للإنتاج، وتسارع ارتفاع معدلات التضخم. وتفاقم العجز في ميزان المدفوعات ليصل الي - 18% عام 1978م.

6/ اتسمت هذه الفترة بمؤشرات إيجابية تمثلت في إيقاف حرب الجنوب في عام 1972م، ولكن لم تستفد الدولة من هذا الحدث، حيث استمرت الميزانية العامة تسجل عجزاً سنوياً كبيراً يتم تمويله بالاستدانة من النظام المصرفي.

7/ اتاحت للدولة فرصة نادرة لم تستطع استغلالها، فقد اتجهت الدول العربية لدعم السودان مالياً ليصبح سلة الغذاء للأمم العربية كما قامت المؤسسات الدولية والدول المانحة بتقديم قروض طويلة المدى وميسرة بلغت في جملتها 7.596 مليون دولار.

8/ انخفاض سعر صرف الجنيه السوداني مقابل الدولار حيث بلغ سعر الدولار 0.5 جنيه في السوق الرسمي 1.25 جنيه في السوق الموازي حيث بلغت الفجوة بين السعر الرسمي والموازي 60% شجعت تحويل أغلب المعاملات المالية إلى السوق الموازي ، مما أدى إلى تدنى الناتج المحلي الإجمالي ليصل إلى 3.7%.

9/ اندلاع الحرب في الجنوب مرة أخرى عام 1983م ،
وتعرض البلاد إلى كارثة الجفاف والتصحر في عام 83/1984 -
84/1985م.⁽¹⁾

ثانياً: الفترة من 1985-1994م:

1. وتمثلت هذه الفترة في عدم الاستقرار السياسي حيث تخللتها انتفاضة الشعب على حكومة مايو في 1985م ، وفترة حكم الديمقراطية الثالثة ، وكذلك الانقلاب العسكري لثورة الإنقاذ عام 1989م، وامتداد كارثة الجفاف والتصحر إلى عام 1985م.

2. استمرار العجز في أداء الميزانية العامة، وتراجع تدفقات رأس المال الخارجي.

3. ضعف السياسات المالية والنقدية وارتفاع معدلات التضخم إذ بلغ معدل التضخم عام 1989م حوالي 80% في حين توسع الدين العام الذي سجل حوالي 22% من الناتج المحلي الإجمالي.

4. تفاقم أزمة الدين الخارجي حيث ارتفعت ديون السودان من 6 مليار دولار في عام 1984م لتصل إلى 13.9 مليار دولار عام 1990م. حيث شملت الدين والفوائد والمتأخرات التي مثلت 60% من حجم الدين الخارجي إلى حوالي 8.5 مليار دولار في عام 1990م.

5. تدهور علاقات السودان الخارجية بعد حرب الخليج 1990م مع دول الخليج والولايات المتحدة الأمريكية.

6. المخاطر التي نتجت عن استبدال العملة في مايو 1991م، وتعديل قيمة صرف سعر الجنيه السوداني من 4.5 جنيه

⁽¹⁾ المرجع السابق، ص 44.

للدولار إلى 15 جنيه، حيث تم هذا التعديل تماشياً مع برنامج الإنقاذ الاقتصادي.⁽¹⁾

7. بدأت إجراءات تطبيق سياسة التحرير الاقتصادي في فبراير 1992م والتي استهدفت تحريك الجمود الاقتصادي وإزالة التشوهات الهيكلية.

8. تراجع مستوي الإيرادات العامة في عام 93/1994م حيث انخفض معدل الإيرادات للنتاج المحلي الإجمالي من 9.4% إلى 7.8%.⁽¹⁾

ثالثاً: الفترة من 1995-2003م:

وهي الفترة التي اتسمت بالإصلاحات المالية والهيكلية في الاقتصاد.

1. وضع برنامج التركيز المالي في عام 94/1995م في إطار برنامج متفق عليه مع صندوق النقد الدولي بغرض إجراء إصلاحات مالية ونقدية وخاصة في مجال الإيرادات العامة، وتخفيض الإنفاق العام واحتواء الاستدانة من النظام المصرفي، وقد نتج عن هذا البرنامج انخفاض في الكتلة النقدية من 89% عام 93/1994م إلى 54% عام 94/1995م، وانخفض معدل التضخم من 108% عام 1994م إلى 57% عام 1995م.

2. اتخذت إجراءات لتحرير التجارة الخارجية وتم إلغاء معظم القيود الكمية والنوعية.

3. إنهار برنامج التركيز المالي بسبب فشل الحكومة في التحكم في الإنفاق العام والصرف خارج الميزانية في 1996م. وارتفع حجم السيولة إلى 74% في نهاية عام 1995م إلى 94% في يونيو 1996م وبناء عليه فقد ارتفع معدل التضخم إلى 166% في أغسطس 1996م كأعلى معدل في تاريخ الاقتصاد السوداني منذ الاستقلال.

⁽¹⁾ المرجع السابق، ص 45.

⁽¹⁾ المرجع السابق، ص 45.

4. وصل في عام 95/1996م الانهيار الاقتصادي أعلى درجاته مما حدى الحكومة الي تنفيذ برامج قصير المدى خلال النصف الثاني من عام 1996م يهدف إلى إزالة التشوهات في النظامين المالي والنقدي.

5. توالى بعد ذلك برنامج الإصلاحات مثل برنامج خدمة الإجراءات المالية لعام 1997م، والتي تهدف إلى الاستمرار في برنامج الإصلاح الهيكلي وإصلاح نظام سعر الصرف، واكتمال المرحلة الأولى من الخصخصة حيث تم خصصت 33 مؤسسة.

6. برنامج عام 1998م، يهدف إلى زيادة العرض عن طريق برنامج قصير المدى.

7. تطبيق برنامج الإصلاح الهيكلي والاقتصادي 1999-2002م ويهدف هذا البرنامج إلى استدامة الاستقرار الاقتصادي والحفاظ على المكاسب الاقتصادية التي تحققت من 96-1998م وتحرير الاقتصاد في كافة جوانبه.

8. ظهور البترول وتوقف الحرب وظهور بواخر السلام .

المطلب الثاني : نشأة وتطور الهيئة العامة الطيران المدني:

أنشئت سلطة الطيران المدني السوداني في عام 1936م. وكانت تتمثل في مكتب يتبع للسكرتير الإداري في عهد الاستعمار الإنجليزي للسودان يقوم هذا المكتب بتصريف حركة العبور والهبوط بالمطارات، و الخدمات الفنية كالمراقبة الجوية وهندسة الممرات الجوية، أما اتصالات اللاسلكي كانت تدار بواسطة شركات إنجليزية حتى استقلال السودان في عام 1956م.

وبعد الاستقلال تمت عملية السودنة، وتبدل نظام العمل من نظام الشركات إلى النظام الحكومي، وبموجب ذلك التحول أنشئت مصلحة الطيران المدني والتي تعمل تحت إشراف وزارة النقل والمواصلات السياحية وانضمت في نفس العام إلى منظمة الطيران المدني الدولية (الايكاو) ، وصدر في عام 1960م قانون الطيران المدني السوداني، واللوائح الصادرة بموجبه لتنظيم النقل الجوي بأجواء البلاد على المستوى الداخلي والعالمي ، وفي عام 1970م تم ضم المصلحة إلى وزارة الدفاع حيث دخلت في تحول جديد أتاح لها القيام بجميع المهام الخاصة بها من تشييد المطارات والمهابط، وصيانتها، وتقديم خدمات الاتصالات، وتشغيل أجهزة الملاحة الجوية وتدريب وتأهيل الكوادر الوطنية.

واستمرت مصلحة الطيران تعمل حتى عام 1985م، عندما تم تحويلها بقرار جمهوري إلى هيئة حكومية مستقلة عرفت فيما بعد بالهيئة العامة للطيران المدني ولكنها تعمل تحت رعاية وزير الدولة للدفاع إلى أن أنشئت وزارة خاصة للطيران والمساحة في عام 1995م، وتم فصل المساحة لتضم وزارة الطيران كل من الهيئة العامة للطيران المدني، وشركة الخطوط الجوية السودانية، وهيئة الإرساد الجوي.⁽¹⁾

أولاً: نشاط هيئة الطيران المدني:

يتمثل النشاط الرئيس لهيئة الطيران المدني في بناء وتشيد المطارات والمهابط وصيانتها وفقاً للمعايير الدولية التي تمكن الطائرات من الهبوط والإقلاع بسلام من أجل تحقيق أهداف صناعة النقل الجوي. يوجد بالسودان حوالي 17 مطارات وأكثر من 61 مهبط للطائرات موزعة على ولايات السودان المختلفة، ولا يعني هذا العدد بأن جميعها على درجة عالية من الكفاءة، فالمطارات تصنف حسب خصائصها التي تتميز بها كما أشير إلى ذلك في الفصل الثاني من هذا البحث، وأهم هذه الخصائص طول المدرج والذي يعتمد على ارتفاعه فوق سطح البحر، أي كلما إرتفع المطار فوق سطح البحر كلما قل طول المدرج، وكذلك نوع طبقة السطح فإن أفضلها تلك التي تكون الطبقة فيها من الأسفلت،

(1) الهيئة العامة للطيران المدني ، ادارة العلاقات العامة

وكذا الحال بالنسبة للإضاءة المدرجية فكلما كان المطار مزوداً بها كلما كان استغلاله أمثل وشهدت السنوات الأخيرة تشييد وتحسين العديد من المطارات وتزويدها بمعدات الملاحة الجوية المحسنة من رادارات وأجهزة هبوط آلي وغيرها لتستقبل طائرات ذات أحجام أكبر وبفترة استخدام طوال اليوم انظر ملحق (3).

ثانياً: أهداف هيئة الطيران المدني :

للهيئة أهداف قومية، وإقليمية، وعالمية تعمل على تحقيقها من خلال مساهمتها الفاعلة في تقديم خدمات الطيران والأنشطة المختلفة لها وقد حدد قانون إنشاء الهيئة الأهداف التي تقوم بها والتي تتمثل في:

1. تطوير وتقديم خدمات الطيران المدني بما يكفل ازدهار وتنشيط النقل الجوي التجاري، والاستراتيجي، وتأمين سلامة الأجواء والمطارات والمهبط السودانية.

2. تنمية الطيران المدني وإدارته ورفع مستوى النقل الجوي الداخلي والعالمي، وتأمين سلامته من النواحي الفنية والإدارية، والاقتصادية وتشجيعه لخدمة المصالح القومية.

3. إبراز دور السودان في المحافل الدولية، والإقليمية وذلك بالمشاركة الفاعلة في حقل الطيران المدني، والنقل الجوي.

4. إجراء الدراسات والبحوث، ووضع الخطط لتكملة خدمات الطيران المدني وتطويرها وتنفيذها.

5. توفير أجود المطارات ومنشآتها، وأمن النقل الجوي الداخلي ليكون وفقاً لمتطلبات المستويات المحلية والعالمية.⁽¹⁾

(1) الهيئة العامة للطيران المدني ، ادارة العلاقات العامة

المطلب الثالث: نشأة وتطور شركة الخطوط الجوية السودانية:

تمثل الخطوط الجوية السودانية الناقل الوطني للسودان، وتعتبر واحدة من أقدم وأعرق الشركات التي عملت في مجال النقل الجوي في إفريقيا والوطن العربي. وعند تأسيسها في عام 1947م كانت تعمل كقسم يقدم خدمات مكاملة لمهام مصلحة السكك الحديدية آنذاك، لتؤدي دوراً ذا طابع إداري خدمة للإدارة البريطانية بتقديم خدمات إسعافية في بعض الأحيان، ولتغطية المناطق التي لا تصلها السكك الحديدية من المدن والأقاليم النائية لربطها بالعاصمة الخرطوم، وبدأت الخطوط الجوية السودانية رحلاتها الجوية وبمساعدة فنية من شركة AIR WORK البريطانية بأسطول مكون من أربع طائرات من طراز دي هافيلاند، وهي طائرات صغيرة الحجم تسع ثمانية مقاعد، وبلغ ما نقله أسطولها الصغير حوالي (736) راكباً و (1543) كيلوجرام من البضائع.⁽¹⁾

في عام 1952م عملت على دعم أسطولها بإضافة طائرة خامسة من طراز دي هافيلاند، وكذلك إضافة سبع طائرات أخرى من طراز داكوتا (DC3) سعتها 28 مقعداً، ومن ثم بدأت أولى رحلاتها العالمية إلى القاهرة في نوفمبر 1954م، وعنتبي، وأسمر، وعدن، وبيرت، ثم جدة في عام 1955م. وعندما نال السودان استقلاله في عام 1956م، برز الدور الطبيعي الذي يمكن أن تلعبه على المستويين الداخلي والخارجي، ومواكبة للتطور الذي انتظم أوجه الحياة المختلفة حيث بدأت بدعم أسطولها بطائرات فايكاونت (vicount)، وامتدت رحلاتها إلى أوربا، في يونيو 1959م، وانتظمت ثلاث رحلات أسبوعية إلى كل من لندن، روما، أثينا، القاهرة وبيرت، ثم نيروبي عبر أديس أبابا، وكانت الخطوط الجوية السودانية أول شركة طيران غير بريطانية تستخدم مطار غاتويك بلندن، وفي نفس العام حصلت على عضوية اتحاد النقل الجوي الدولي (IATA)، والاتحاد العربي للنقل الجوي (Arab Air Carriers Organization) AACO والاتحاد الأفريقي للنقل الجوي (African Air transport) AFRAA Association، وتتيح العضوية في هذه المنظمات التعامل مع

(1) الخطوط الجوية السودانية، إدارة البحوث والدراسات

الشركات الأخرى العاملة عن طريق غرفة المقاصة الدولية فيما يتعلق بالمخالفات المالية بالإضافة إلى الاستفادة من اتفاقيات التعاون الفني المشترك في مجال تسليف قطع غيار الطائرات، وإتاحة فرص التدريب.⁽¹⁾

وفي عام 1962م تقرر شراء طائرتي كوميت سي 4 وتزامن في نفس العام إحلال طائرات الفوكرز 27 ذات الـ 36 مقعداً محل طائرات DC3 حيث انضمت ثلاث طائرات ليصبح عدد طائرات الفوكرز ست طائرات، وكانت أول شركة طيران تستخدم هذه الطائرة. وقد صاحب انضمام طائرات الكوميت توسيع شبكة الخطوط العالمية لتشمل طرابلس وبنغازي، واستمر الحال على ما هو عليه حتى عام 1968م حيث اتسعت متطلبات السفر الداخلية، وفي ظل رداءة بعض المطارات الداخلية لجأت الخطوط الجوية السودانية إلى شراء طائرات التوين أوترز ذات الـ 14 مقعداً والتي يسهل هبوطها وإقلاعها من كافة المطارات، وبالتالي إضافت إلى جدول سفراتها الداخلية مدن مثل: الجينة، الفاشر، عطبرة، مدني، كوستي، الرصيرص، مروي، والقضارف.⁽²⁾

وفي عقد السبعينات كان واضحاً أن طائرات الكوميت قد استنفذت أعمارها، وكان لابد من تغييرها لمواكبة التوسع المطلوب، فضمت إلى أسطولها طائرتين من طراز بوينج B707 والتي دخلت الخدمة في أغسطس 1974م، وذلك لتنمية قدراتها ولمقابلة خدماتها الإقليمية والتي امتدت إلى تشاد ونيجيريا. وبإضافة طائرتي البوينج B737 في عام 1975م، إمتدت الشبكة إلى كل من أبي ظبي، البحرين الدوحة، دبي، وصنعاء في المنطقة العربية، وكان استجلاب طائرات البوينج في إطار الخطة الخمسية بتخصيص إحدى المنح الأمريكية لهذا الغرض الأمر الذي انعكس على أدائها في تلك الفترة. وبنهاية فترة السبعينات والتي اتسمت السياسة الاقتصادية فيها بتعاظم الاعتماد على التمويل الخارجي، بأشكال مختلفة كسياسة شبه وحيدة لمواجهة الزيادة الحادة في فجوة الموارد المحلية تمكنت الدولة من مواجهتها عن طريق المنح والمعونات الرسمية، وكذلك اتجهت إلى الاقتراض

(1) الخطوط الجوية السودانية، إدارة البحوث والدراسات
(2) المرجع السابق

من المصادر الأجنبية المختلفة مما أدى إلى زيادة حجم الدين الخارجي سنة بعد أخرى.⁽¹⁾

وكنتيجة لموقف السودان المساند لاتفاقية (كامب ديفيد) تنصلت الدول العربية من وعودها بتقديم الدعم المادي للسودان، مما ترتب عليه فشل الخطة الستية وتعرضت الدولة لظروف اقتصادية صعبة اضطرتها إلى إعادة النظر في سلم أولوياتها وتبع ذلك إيقاف الدعم الحكومي من العديد من المؤسسات الحكومية منها الخطوط الجوية ، وفي نوفمبر 1983م صدر قرار جمهوري بحل هيئة الخطوط الجوية السودانية، وبدأ إجراءات تسجيل الشركة السودانية للنقل المحدودة بدلاً عنها، وكان من المفترض تنفيذ ذلك في أبريل 1985م، ولكن تأثرت الخطوط الجوية بالتزاماتها التشغيلية الأساسية من قطع غيار، وقود للطائرات، وتدريب الفنيين، والتزامات التأمين، ومقاصة اتحاد النقل الجوي الدولي (الاياتا) ، مما أدى إلى تدهور عمليات صيانة الطائرات لصعوبة الحصول على قطع الغيار، الأمر الذي أدى إلى تأجيل السفريات وإلغائها أحياناً، ثم تبع ذلك هجرة الفنيين وأطقم الطائرات إلى دول الخليج ، وتجلي الدعم الحكومي مرة أخرى بإهداء المجلس الوطني طائرة البوينج 707 الرئاسية التي كان يستخدمها الرئيس الأسبق جعفر نميري لدعم اسطول الشركة.

وفي عام 1987م تحولت الهيئة إلى شركة الخطوط الجوية السودانية، والتي آلت ملكيتها إلى وزارة المالية ومؤسسة التنمية السودانية وتم تسجيلها كشركة خاصة ، وقامت الشركة في نفس العام بإيجار طائرة من طراز تراي ستار وهي ذات سعة كبيرة 142 مقعد عن طريق التشغيل المشترك مع الملكية الأردنية لتغطية سفريات اوروبا، ولكن لم تستمر التجربة واكتفت الشركة بإيجار تلك الطائرات في موسم الحج ، وتم شراء طائرتي الفوكرز 50 في عام 1989م.

وفي بداية التسعينات تم إيجار طائرة من طراز الأيربص A310 لمدة ثلاث سنوات من شركة عالية الأردنية وذلك في نوفمبر 1990م ولأسباب فنية توقف التشغيل في يناير 1991م ، وفي مايو من نفس العام تم إيجار طائرة من طراز تراي ستار من

(1) الخطوط الجوية السودانية ، ادارة البحوث والدراسات

شركة اتلانتا است لاند لفترة قصيرة المدى لنقل الحجيج لمدة شهر. وفي إطار دعم السفريات الداخلية تم إيجار طائرة من طراز بوينج B737 في الفترة من 6/9/1991م إلى 16/2/1992م، وفي مارس 1992م استطاعت الشركة أن تنفذ برنامجاً طموحاً لتطوير وتجديد الأسطول، فحققت نجاحاً باهراً بدعم الاسطول بطائرة إيربص A310 عن طريق الشراء ، وطائرة أخرى من نفس الطراز في نوفمبر 1992م ، مما فتح أفق للتعاون والتمويل مع المؤسسات المالية الغربية بعد نجاح الشركة في تشغيل هذه الطائرات بصورة تجارية ناجحة، مما حدا بشركة الايربص الفرنسية بتقديم عرض لدعم الشركة بطائرات الايربص A320 والتي انضمت في أغسطس 1993م.⁽¹⁾

استمر برنامج التحديث حسب البرنامج المخطط له حيث تم ضم طائرة من طراز الايربص A300 ، وفي مايو 1994م ، وتم إيجار طائرة بوينج B727 لتحل محل البوينج B737 في أبريل 1997م، كما تم تأجير طائرة الايربص A310 لشركة كرواتيا في مايو 1997م وفي يوليو 1998م تم الاتفاق مع شركة الايربص على إحلال طائرتي الايربص A300 لتحل محل طائرتي الايربص A310 و A320 وقد انضمت الايربص A300 إلى اسطول الشركة في أغسطس 1999م، وقامت الشركة في عام 1993م بإنشاء قسم للطيران الخاص ليعمل على تلبية الرحلات الجماعية، وخدمات الإسعاف، ومثل هذا القسم إضافة حيوية في مجال خدمة المؤسسات، والسفارات، والمنظمات، ويمتلك هذا القسم الطائرات الآتية:

1. طائرة التوين اوتر.
2. طائرتي كينج إير.
3. طائرتي فوكرز F27
4. ثلاث طائرات انتينوف 24 (مؤجرة). AN24
5. طائرة يوشن L18
6. طائرة فوكرز اوبزيرفر مصممة للتصوير من ارتفاعات منخفضة ونقل الركاب.⁽¹⁾

أولاً: أهداف شركة الخطوط الجوية السودانية:

هنالك عدة أهداف لشركات الطيران الوطنية لتقوم بما تعجز الشركات الأخرى عن القيام به وتنقسم هذه الاهداف الي:

⁽¹⁾ الخطوط الجوية السودانية ، ادارة البحوث والدرسات

⁽¹⁾ الخطوط الجوية السودانية ، ادارة البحوث والدرسات

1/ الأهداف الاستراتيجية:

وتنقسم الأهداف الاستراتيجية إلى :

أ/ الأهداف القومية: تقوم الشركات القومية للدول بتقديم أعمال استراتيجية تتمثل في استخدام طائراتها لخدمة أهداف قومية في حالات الطوارئ والأزمات.

ب/ أهداف اقتصادية: تقوم الشركات القومية بدعم اقتصاديات الدولة خاصة إذا كانت تعتمد في اقتصادياتها على السياحة. فإن دخول شركات غير قومية في هذا النشاط يتسبب في فقدان جزء من عائدات المعاملات الأجنبية ويفقد الدولة جزء من النشاط يتسبب في فقدان جزء من عائدات المعاملات الأجنبية ويفقد الدولة جزء من عائداتها مما يؤثر على الاقتصاد القومي.

ج/ أهداف السلامة الجوية: تلتزم الشركات القومية بمبدأ السلامة مهما كانت تكلفتها لتأمين هدف سلامة المواطن وتطوير صناعة النقل الجوي.⁽¹⁾

ونجد أن الخطوط الجوية السودانية شأنها شأن الشركات الوطنية، تسهم إسهاماً فاعلاً في دفع عجلة التنمية، وتحمل عبء تنفيذ الأهداف الاستراتيجية التي لا يمكن أن توكل إلى ناقل تجاري تتركز أهدافه في تحقيق الأرباح والمصالح الذاتية. ولذلك فإن أهداف الشركة بوصفها الناقل الوطني لبلاد تحمل معان مختلفة وسمات شملت المدواعي القومية والأمن الاقتصادي، والسلامة الجوية بالإضافة إلى الأهداف التجارية الخاصة بالشركة، وبالتالي فقد تم تحديد أهداف شركة الخطوط الجوية السودانية الخاصة في الآتي:

ثانياً: الأهداف الخاصة بالشركة:

(1) الخطوط الجوية السودانية ، ادارة البحوث والدراسات

1. العمل على تحقيق وفورات تسهم في دعم موازنة الدولة وتنمية الاقتصاد، وقد قدرت مساهمة الشركة في الموازنة العامة للدولة بحوالي (4.4) مليار دينار في المتوسط.⁽¹⁾

2. ربط مدن السودان ببعضها والعالم الخارجي، والعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية والثقافية، وتعتبر من أكثر شركات الطيران استخداماً لمطارات السودان المختلفة، حيث أنها ساهمت اجتماعياً بنقل أكثر من (2400) طالب من دول شرق أوروبا، وتركيا، وسوريا، والمغرب لإكمال دراستهم بالسودان.

3. المساهمة في تنمية وتطوير البنيات التحتية لمدن وولايات السودان.

4. خلق فرص عمل وتوظيف الكوادر الوطنية المؤهلة، حيث يعمل بالشركة أكثر من 1800 مواطن برواتب شهرية تبلغ 211 مليون دينار

5. العمل على إيجاد وسائل لمواجهة حالات الطوارئ والكوارث، وتوفير خدمات إسعافية للمرضى والجرحى، حيث ساهمت في نقل (4304) لاجئ إلى روما وأثينا، وكذلك وبلغ دعمها لشريحة المرضى حوالي (300) مليون دينار سنوياً ونقلت حوالي 12891 من العائدين السودانيين إبان حرب الخليج.

6. المحافظة على وجود شعار الدولة وسط المحافل الدولية.

المبحث الثاني : تقييم أداء المطارات السودانية :

ستتم دراسة مؤشرات أداء المطارات من حيث مؤشرات الحركة الجوية المتمثلة في مؤشر حركة الركاب ، مؤشر حركة البضائع ، مؤشر حركة الطائرات وتم استبعاد مؤشر حركة البريد نسبة للضعف الشديد في حجم المنقول منه ، وتم تقسيم دراسة

(الخطوط الجوية السودانية ، ادارة البحوث والدراسات ⁽¹⁾)

هذه المؤشرات الي فترتين: الأولى من عام 1985م وهي بداية إنشاء الهيئة العامة للطيران المدني حتى عام 1994م، والفترة الثانية من عام 1995م بداية إنشاء وزارة الطيران وفترة دخول الشركات الخاصة في مجال النقل الجوي حتى عام 2003م، وإدخال تحسينات كبرى على المطارات، وتتوافق هاتين الفترتين مع التغيرات في الاقتصاد السوداني وسيتم تقسيم المطارات حسب كثافة الحركة الجوية .

المطلب الأول : تقييم مؤشرات الأداء بمطار الخرطوم:

يعتبر مطار الخرطوم المطار الأول والذي يمثل المحور ومركز الثقل لحركة النقل الجوي الداخلية والعالمية بالسودان ، لذلك فإن دراسة مؤشرات أدائه تعطي صورة واضحة لواقع صناعة النقل الجوي السوداني، حيث يمثل مطار الخرطوم 50% من حركة النقل الجوي الداخلي نظراً لانطلاق معظم الحركة الجوية من وإلى مطار الخرطوم وضعف الحركة بين المطارات الأخرى، وكما يمثل مطار الخرطوم أكثر من 90% من حركة الطيران العالمية. سيتضح ذلك من خلال دراسة المؤشرات التالية:

1/ مؤشر حركة الركاب:

يقيس هذا المؤشر حركة الركاب بالمطارات والذي على أساسه تحدد سعة الصالات والمدرجات وخدمات الملاحة الجوية التي يترتب عليها زيادة حركة الطائرات، والتي تؤدي إلى زيادة الإيرادات المتولدة من حركة الركاب، ويعتبر هذا المؤشر من المؤشرات الاقتصادية الهامة التي توضح المقدرة الاقتصادية للمطارات و ذلك من خلال دراسة حركة الركاب بمطار الخرطوم وتطورها عبر الزمن واتجاهها في المستقبل.

جدول رقم (1-4)

تطور حركة الركاب بمطار الخرطوم للفترة من 1985-2003م:

الفترة من 1985-1994م				الفترة من 1995-2003م			
العام	المحلية	العالمية	الكلية	العام	المحلية	العالمية	الكلية

765.623	508.835	265.788	199 5	693.460	536.101	157.359	198 5
716.315	511.277	205.038	199 6	619.924	451.733	168.191	198 6
719.606	507.658	211.948	199 7	1.003.4 35	731.525	271.910	198 7
808.209	570.774	237.435	199 8	1.023.0 23	747.045	275.978	198 8
939.209	683.746	255.463	199 9	890.515	673.115	217.400	198 9
1.015.9 05	746.895	269.010	200 0	1.062.5 13	693.916	368.597	199 0
1.123.3 63	844.146	279.217	200 1	677.860	426.119	249.741	199 1
1.204.7 90	882.364	322.426	200 2	691.684	454.200	237.484	199 2
1.291.9 40	957.032	334.908	200 3	720.687	507.143	213.544	199 3
				661.064	401.254	259.810	199 4
8.593.9 60	6.212.7 27	2.381.2 33	جملة	8.044.1 65	5.624.1 51	2.420.0 14	جملة

المصدر: الهيئة العامة للطيران المدني ، ادارة التخطيط ، قسم الاحصاء، التقارير السنوية.

ومن بيانات الجدول رقم (4-1) بلغ عدد المسافرين عبر مطار الخرطوم حوالي (8.044.165) راكب في الفترة من 1985-1994م ، بنسبة 30% للركاب المحليين ، و 70 % لحركة الركاب العالمية .

**جدول رقم (4-2)
تطور معدلات نمو حركة الركاب بمطار الخرطوم للفترة
من 1985-2003م**

الفترة من 1995-2003م				الفترة من 1985-1994م			
الكلية	العالمي	المحلية	العام	الكلية	العالمي	المحلية	العام
15.8	26.8	2.3	1995	-	-	-	1985

6.4 -	0.5	22.9 -	1996	10.6 -	15.7	6.9	1986
0.5	0.7 -	3.4	1997	61.9	61.9	61.7	1987
12.3	12.4	12.00	1998	1.9	2.1	1.5	1988
16.2	19.8	7.6	1999	12.9 -	9.9 -	21.2 -	1989
8.5	9.2	5.3	2000	19.3	3.1	69.5	1990
10.6	13	3.8	2001	36.2 -	38.6 -	32.2 -	1991
7.2	4.5	15.5	2002	2.0	6.6	4.9 -	1992
7.2	8.5	3.9	2003	4.2	11.7	10.1 -	1993
				8.3 -	20.9 -	21.7	1994
8	10.4	3.4	متوسط	2.1	0.3	9.3	متوسط

تم استخراج معدلات النمو السنوي باستخدام بيانات الجدول رقم (1-4).

من بيانات الجدول أعلاه رقم (4-2) فإن متوسط نسبة نمو الحركة الكلية للركاب تبلغ 2.1% ، ويلاحظ أن حركة الركاب المحلية رغم أنها تمثل 30% من الحركة الكلية خلال الفترة إلا أن معدل نموها لنفس الفترة أعلى من معدل نمو الحركة العالمية 9.3% للمحلية، 0.03% للعالمية ويرجع ذلك إلى زيادة حركة الركاب الداخلية في الأعوام 1987م، 1990م بنسب عالية وصلت إلى 61.7%، 69.5% بالترتيب ، وشهدت بعض السنوات انخفاضاً في معدل النمو السنوي بنسب سالبة (- 21.2%) (- 32.2%) (- 10.1%) للسنوات 1989، 1991، 1993م، على التوالي . أما حركة الركاب العالمية فقد ظلت في تأرجح ما بين الهبوط والارتفاع ولكنها في الغالب يمكن وصفها بالضعف فقد كان الانخفاض حاداً في معدل النمو السنوي للسنوات 1986م، 1989م، 1991م، 1994م، بنسب سالبة أيضاً (- 15.7%) ، (- 9.9%) ، (- 38.6%) ، (- 20.9%) بالترتيب ، وكانت أعلى زيادة في عام 1987م نسبة 61.9% مقارنة بنسبة (- 15.7%) في عام 1986م . عموماً يمكن أن نصف الفترة من 1985-1994 بالنسبة لحركة الركاب بمطار الخرطوم بالتذبذب وضعف نمو الحركة ويرجع ذلك للأسباب الآتية:

1. انفراط الوضع الأمني وسقوط نظام مايو في 85/1986م أدى انخفاض حركة الركاب وحركة الطائرات داخلياً وعالمياً.

2. حدوث انقلاب عسكري في عام 1989م، ثورة الإنقاذ الوطني.
3. المشاكل والصعوبات التي واجهت الناقل الوطني سودانير.
4. خروج بعض الشركات العالمية من سوق النقل الجوي السوداني مثل البلغارية والسويسرية والبريطانية والروسية والعراقية والليبية بسبب الأوضاع السياسية وكذلك السياسات النقدية بالبلاد.

أما الفترة الثانية من عام 1995-2003م، فقد بلغ عدد الركاب المنقولين عبر مطار الخرطوم حوالي (8.593.960) راكب بنسبة 27.7% لحركة الركاب الداخلية، و 72.3% لحركة الركاب العالمية مقارنة بالفترة الأولى. نجد أن معظم السنوات قد حققت نسب نمو موجبة ما عدا عام 1996م والذي كانت نسبته (- 22.9%) مما يعني أن انخفاضاً كبيراً قد حدث لحركة الركاب الداخلية في هذا العام ويرجع ذلك لانخفاض السفرات الداخلية لشركة الخطوط الجوية السودانية.

وإذا نظرنا إلى نسبة النمو في الحركة الداخلية نجده يمثل 3.4% في هذه الفترة مقارنة بـ 9.3% للفترة الأولى مما يعني أنه رغم الزيادة الموجبة في الفترة الثانية إلا أن نسب الزيادة ضعيفة حيث تراوحت بين (2.3%-15.5%)، ومقارنة بمتوسط الركاب خلال الفترتين نجده في الفترة الأولى حوالي (242.001) راكب والفترة الثانية (264.581) راكب أي بمتوسط زيادة 9.3% عن الفترة الأولى.

أما بالنسبة لحركة الركاب العالمية بمطار الخرطوم للفترة من 1995-2003م نجدها نمت بمعدل 10.4% مقارنة بـ 0.03% للفترة الأولى، مما يعني أن هناك زيادة كبيرة ومتواصلة في عدد الركاب العالميين فقد بلغ عددهم حوالي (6.212.727) راكب مقارنة بـ (5.624.151) راكب للفترة الأولى أي بنسبة زيادة وقدرها 9.4%، وبمتوسط (690303) راكب وبمتوسط زيادة 22.7% عن الفترة الأولى. أي أن الفترة من 1995م إلى 2003م قد زادت فيها الحركة الداخلية والعالمية بمعدل نمو يعادل 8% مقارنة بنسبة 2.1% للفترة من 1985 إلى 1994م ويمكن أن نرجع أسباب هذه الزيادة إلى الآتي:

1. دخول شركات القطاع الخاص لتعمل في مجال النقل الجوي.

2. التحسينات التي طرأت على المطارات وخاصة مطار الخرطوم.

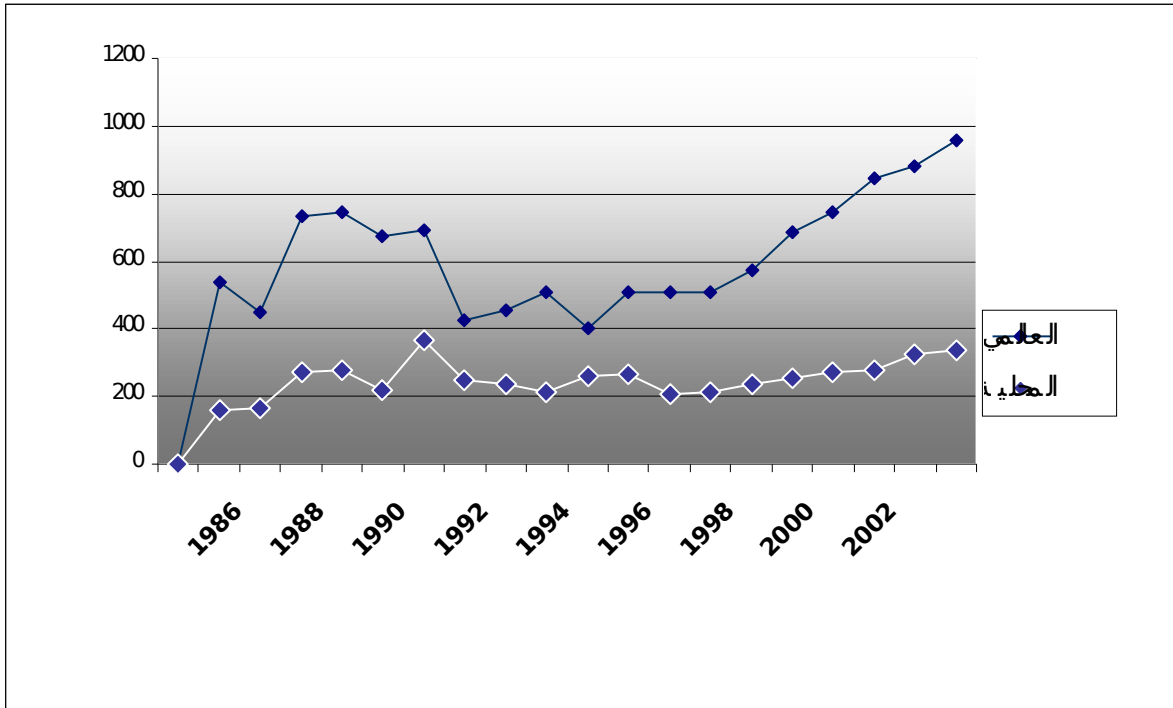
3. وصف الفترة نسبياً بالاستقرار عن سابقتها.

4. ظهور البترول وتوقف الحرب زاد من حركة المستثمرين .

5. توقف بعض الشركات العالمية مثل طيران الشرق الأوسط، والهولندية والفرنسية، ولكن في نفس الوقت دخلت بعض الشركات إعادة التوازن لمعدل النمو مثل الإماراتية والقطرية والإفريقية وشركة ريجونال والملكية الأردنية.

أما إذا نظرنا بشكل عام لاتجاه حركة الركاب بمطار الخرطوم خلال الفترة كلها من 1985-2003م، فيمكن أن نوضح تطورها في الشكل رقم (1-4).

شكل رقم (1-4)
تطور حركة الركاب بمطار الخرطوم للفترة من 1985
الي 2003م
(ألف راكب)



المصدر: الباحث

من الشكل (1-4) يلاحظ التذبذب في حركة الركاب عبر مطار الخرطوم حيث تأخذ المنحنيات شكل الانخفاض والارتفاع ، إلا أنها ترفع في إحداثياتها مما يعني تزايد حجم حركة الركاب بشكل مستمر ، حيث بلغت أعلى حركة حوالي (1.291.940) راكب في عام 2003م، أي حوالي (3.540) راكب يومياً وهو ما يعادل تقريباً ساعة (10) طائرات من الحجم المتوسط، وأن أدنى حركة للركاب مسجلة في عام 1986م وكانت حوالي (619.924) راكب بمعدل (1.899) راكب يومياً، ما يعادل تقريباً ساعة (5) طائرات من الحجم المتوسط، وهذه المقارنة البسيطة توضح أن حركة الركاب تطورت إلى الضعف ، ولكن رغم هذه الزيادة إلا أنها تظل ضعيفة مقارنة بحركة الركاب بالمطارات العالمية، وهذا ما سنتناوله لاحقاً ، ولإعطاء صورة أكثر وضوحاً عن اتجاه حركة الركاب بمطار الخرطوم يتناول الباحث بالدراسة الاتجاه العام لهذه الحركة من خلال المعادلات التالية:

جدول رقم (3-4) نتائج معادلات الاتجاه العام لحركة الركاب بمطار الخرطوم

Model	a	b	R	R2	sig
LogDOM PAX	5.313	8.013	49.	24.	04.
Std.Error	132.806	2.224			
INTPAX	483556. 3	13933.2 0	47.	23.	04.
Std.Error	6.780	2.228			
TOTPAX	694169. 3	18094.2 6	50.	25.	000.
Std.Error	7.994	2.376			

المصدر: نتائج برنامج SPSS انظر الملحق رقم (3)

(Domestic passengers (DOMPAX
(International passengers (INTPAX
(Total passengers (TOTPAX

ومن بيانات الجدول اعلاه رقم (3-4) يلاحظ أنه على الرغم من ضعف معامل الارتباط (R) لحركة الركاب الداخلية ، والعالمية

، والكلية حيث يقل عن النصف ، وكذلك ضعف تأثير معامل التحديد (R^2) الذي يعني أن هناك عوامل أخرى ذات تأثير أكبر على حركة الركاب خلاف عامل الزمن ، إلا أن معنوية معاملات المعادلات (sig) حيث جميعها تحت مستوى معنوية أقل من (05) ، والعلامات الموجبة للمعاملات تعني وجود علاقة طردية ، وأن حركة الركاب الداخلية ، والعالمية ، والكلية تتزايد عبر الزمن ، ويؤكد ذلك ما توصلنا إليه سابقاً في معدلات النمو باستمرار حركة الركاب في التزايد بمعادلات بطيئة إذا ما ظلت الأحوال على ما هي عليه.

وأمكننا مقارنة حركة الركاب بمطار الخرطوم ببعض المطارات العالمية والإقليمية من إيضاح معدلات النمو وتطور حركة الركاب الداخلية والعالمية بمطار الخرطوم وقد اتفق سلوك معدلات النمو السنوي مع معادلات الاتجاه العام للحركة. ولمزيد من المعرفة لمدى مساهمة هذا النمو في الحركة، لابد من إجراء بعض المقارنات مع المطارات العالمية والإقليمية والتي يأتي ترتيبها في التصنيف العالمي حسب حجم حركة الركاب فيها.

جدول رقم (4-4) مقارنة حركة الركاب بمطار الخرطوم ببعض المطارات العالمية خلال السنوات من 1989/2000/2001م

المطار			الترتيب العالمي			عدد الركاب بالآلاف (000)			نسبة حركة مطار الخرطوم		
1989	2000	2001	1999	2000	2001	1999	2000	2001	1999	2000	2001
شارل ديغول	20	8	8	20.3	47.8	47.9	4.4	2.1	2.3		
لندن - هيثرو	5	4	4	39.6	64.3	60.8	2.3	1.6	1.8		
أورلاندو	25	23	23	17.2	30.8	28.3	5.1	3.2	3.9		
أتلانتا	4	1	1	-	79.8	75.5	2.0 -	1.3	1.5		
أمستردام	32	9	10	15.3	39.2	39.3	6.8	2.5	3.2		
ديترويت	38	18	15	13.8	35.5	32.2	6.4	2.8	3.4		
بانكوك	40	23	25	12.7	28.3	28.8	7.0 -	3.5	3.8		
هونغ كونج	28	17	21	16.2	32.5	32.6	4	3	3.4		
الخرطوم				0.89	1.02	1.1					
شيكاغو	1	2	2	59.2	71.7	67 -	1.5	1.4	1.6		

المصدر: تم اعداد هذا الجدول من بيانات مستخرجة من :

1/ منظمة الطيران المدني الدولية، التقرير السنوي للمجلس 2001م، ص 8053.
2/ بيانات 1989م مصدرها The Airport Business, Ibid. p.17

ومن بيانات الجدول رقم (4-4) نجد أن حركة الركاب بمطار الخرطوم تعتبر ضعيفة جداً مقارنة بحركة الركاب في المطارات العالمية الكبرى، حيث تراوحت نسبتها إلى حركة المطارات بين (2% إلى 7%) في عام 1989م بالنسبة إلى الأربعين مطار الأوائل من حيث حركة الركاب ، وهي نسبة ضعيفة جداً، وتراوحت هذه النسب بين (1.3% إلى 3.5%) لنفس المطارات في عام 2000م مما يعكس انخفاض مساهمة حركة الركاب في السوق العالمي. على الرغم من الزيادة في عدد الركاب بمطار الخرطوم بنسبة 14.6% في الفترة من 1989م إلى 2000م، ولكن هذه الزيادة تعتبر ضعيفة مقارنة بالزيادة في عدد الركاب بالمطارات الأخرى المبينة في الجدول رقم (4-4) فمثلاً زادت حركة الركاب في مطار بانكوك والذي ترتيبه رقم أربعين في عام 1989م بنسبة 122.8% في عام 2000م ، مما جعله يحتل المركز رقم خمسة وعشرين.

وبالتالي يعتبر مؤشر حركة الركاب بمطار الخرطوم ضعيف عالمياً للمطارات التي يقع ترتيبها ما بين الأول إلى الأربعين مما يعكس بطء النمو في حركة الركاب بمطار الخرطوم والذي يمثل المطار الأول في السودان من حيث حركة الركاب. لمزيد من المقارنة وحتى نقرب الشقة ونبين موقع مطار الخرطوم بالتحديد نعقد مقارنة بالمطارات الإقليمية المشابهة لمطار الخرطوم من حيث وقوع هذه المطارات في الدول العربية ودول الشرق الأوسط وأفريقيا.

جدول رقم (4-5) مقارنة حركة الركاب بمطار الخرطوم مع بعض المطارات الإقليمية للعام 2000م

المطارات	الكويت	دبي	جوهانسبرج	جده	تل أبيب	القاهرة	الرياض	كيب تاون	البحرين
----------	--------	-----	-----------	-----	---------	---------	--------	----------	---------

3.9	4.6	8.7	8.9	9.1	10.6	11.6	12.3	3.8	عدد الركاب
167	154	105	102	97	85	82	75	170	الترتيب العالمي
26.2	22.2	11.7	11.5	11.2	9.6	8.8	8.3	26.8	نسبة مطار الخرطوم

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من بيانات استخرجت من بحث محمود الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 270.

من بيانات الجدول رقم (4-5) يتضح لنا أن حركة الركاب بمطار الخرطوم تمثل نسبة 8.3% من حركة الركاب بمطار دبي والذي ترتيبه رقم خمسة وسبعون في التصنيف العالمي لعام 2000م والأول في إقليم الشرق الأوسط، وكذلك تمثل نسب تتراوح بين (8.8% و 26.8%) لباقي المطارات والتي يقع ترتيبها بين (82 إلى 170) وهذه النسب تؤكد أن الحركة بمطار الخرطوم لا تزال بعيدة عن المستوى العالمي والإقليمي ، وبالتالي تحتاج إلى زيادة أربعة أضعاف لتصل إلى أقل المطارات حركة على مستوى المنطقة العربية والافريقية وهو مطار الكويت الذي يمثل حركة مطار الخرطوم 26.8% منه.

من خلال التحليل السابق نجد أن كثير من الاحداث قد تخللت الفترة من 1985-2003م ، وبالتالي فإن معدلات النمو نجدها تظهر كمعدلات نمو غير حقيقية يصعب التنبؤ بها على المدى البعيد .

2/ مؤشر حركة البضائع:

يقيس هذا المؤشر حركة البضائع المنقولة بالطن عبر مطار الخرطوم وهو من المؤشرات الاقتصادية المهمة، والتي تبين النشاط التجاري للدولة والذي يؤثر على أداء المطارات فكثافة الحركة التجارية تعني الاهتمام بالنقل وخاصة الجوي فبالنظر إلى السعة التخزينية بالمطارات وقدرتها على استقبال الحركة الكثيفة لطائرات الشحن الجوي .

جدول رقم (4-6)

تطور حركة البضائع بمطار الخرطوم للفترة من 85-2003م

السنة	حركة البضائع بالطن			السنة	حركة البضائع بالطن		
	محلية	عالمية	كلية		محلية	عالمية	كلية
1985	2099	2275 0	2484 9	1995	3137 5	2024 2	51617
1986	8435	1839 1	2682 6	1996	3326 5	1905 7	52322
1987	2837 0	2397 5	5234 5	1997	4188 0	3484 6	75934
1988	1522 6	2815 8	4338 4	1998	8239 7	3984 5	12224 3
1989	8660 9	1877 1	1053 80	1999	7599 2	4446 3	12045 5
1990	1445 5	1815 0	3260 5	2000	7577 3	4536 9	12114 2
1991	1630 8	1462 0	3092 8	2001	1195 68	4554 5	16511 3
1992	4298 3	3397 5	7695 8	2002	1245 81	4373 7	16831 8
1993	3827 4	2074 6	5902 0	2003	9005 0	3640 6	12645 6
1994	3882 4	3765 2	7647 7				
الإجمالي	2915 83	2371 88	5287 71	الإجمالي	6740 89	3295 10	10035 99

المصدر: الهيئة العامة للطيران المدني، إدارة التخطيط والتنمية، قسم الإحصاء.

من بيانات الجدول رقم (4-6) يتضح أن جملة البضائع المنقولة عبر مطار الخرطوم خلال الفترة من 1985-1994م، بلغت حوالي (528.711) طن، بنسبة 55% للحركة الداخلية و 45% للحركة العالمية بمتوسط سنوي حوالي (52877) طن، وقد بلغت أعلى مستوى لها في عام 1989م حوالي (105380) طن ويرجع ذلك إلى زيادة حركة البضائع داخلياً حيث وصلت إلى (86609) طن وربما تعود هذه الزيادة في الحركة الداخلية إلى كارثة السيول والأمطار في نهاية العام 1988م، حيث تم نقل مواد الإغاثة إلى الأقاليم المختلفة والمتضررة بهذه الكارثة ويعتبر هذا الأمر واحداً من المشكلات المتعلقة بالبيانات حيث أن المنقول من الإعانات والإغاثات لا يعتبر تجارياً وبالتالي يكون المؤشر

متأثراً بمثل هذه الأخطاء حيث أن الزيادة غير حقيقية. ويلاحظ كذلك أن حركة البضائع الداخلية والعالمية في تزايد مستمر ويمكن أن نبين ذلك من خلال معدلات النمو كما في الجدول أدناه رقم (7-4).

جدول رقم (7-4)
معدلات نمو حركة البضائع بمطار الخرطوم للفترة من 1985-2003م

السنة	حركة البضائع بالطن			السنة	حركة البضائع بالطن		
	محلية	عالمية	كلية		محلية	عالمية	كلية
1985	-	-	-	1995	-	-	-
1986	301.9	19.2 -	9.1	1996	6	5.9 -	1.4
1987	236.3	30.4	106.3	1997	23.5	82.9	45.1
1988	46.3 -	17.4	17.1 -	1998	100.5	14.3	61.0
1989	468.8	33.3 -	142.9	1999	7.8 -	11.6	1.5 -
1990	83.3 -	3.3 -	69.1 -	2000	0.3 -	2	0.8
1991	12.8	19.4 -	5.1 -	2001	57.8	0.4	36.3
1992	163.6	132.4	148.8	2002	41.9	4.0 -	1.9
1993	11.0 -	38.9 -	23.3 -	2003	27.7 -	16.8 -	24.9 -
1994	1.4	81.5	29.6				
الإجمالي	104.4	14.8	29.3	متوسط	19.4	4.3	10.7
ي				ط			

تم استخراج هذه المعدلات من بيانات الجدول رقم (6-4)

ومن الجدول رقم (7-4) تبين أن الفترة الأولى من 1985-1994م هي فترة اتصفت بعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي، ولهذا السبب أصبحت فيها معدلات نمو حركة البضائع السنوية في تصاعد مرة ومرة أخرى في حالة انخفاض على مستوى الحركة المحلية أو العالمية، فتراجعت معدلات نمو الحركة الداخلية بين عام 1985-1994م ، ما بين 301.9% في عام 1986م و (-) 83.3% في عام 1990م، مقارنة بالأعوام السابقة لها مباشرة ، وكذا الحال ينطبق على حركة البضائع العالمية والتي ارتفعت إلى 132.4% في عام 1989م ، مقارنة بعام 1988م ، ولكن في المتوسط العام للفترة الأولى نجدها نمت بنسبة 29.3% في المتوسط ، مقارنة بمتوسط الفترة الثانية 1995-2003م حيث نمت الحركة الكلية للبضائع بنسبة 10.7%، ولكن إذا نظرنا إلى بداية الفترة الأولى عام 1985م، نجد أن حركة البضائع عبر مطار الخرطوم تبلغ حوالي (24.849) طن أي حوالي 69 طن في

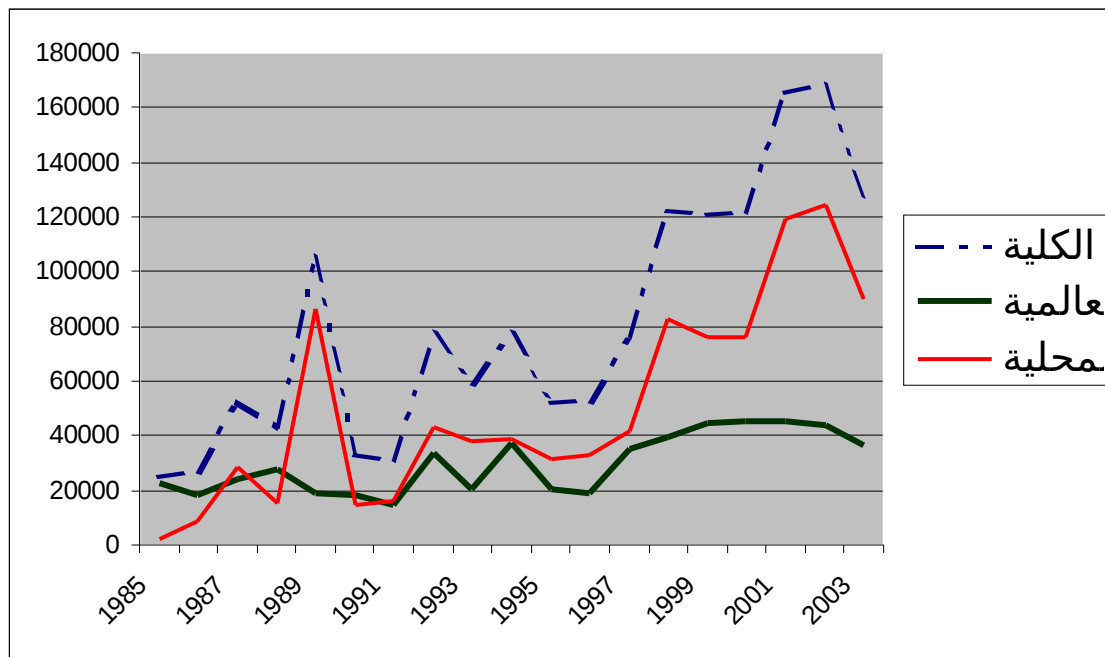
اليوم موزعة إلى جميع أنحاء السودان وهي نسبة ضعيفة جداً، ووصلت حركة البضائع في نهاية الفترة الثانية عام 2003م (126.456) طن رغم انخفاضها بنسبة 24.9% عن العام 2002م أي حوالي (346) طن في اليوم وهذا ما يعكس أفضلية النمو خلال الفترة الثانية رغم الانخفاضات التي تحدث من سنة لأخرى ، ويمكن أن نرجع الزيادات المضاعفة خلال الفترة من عام 1992م إلى عام 2003م لعدة أسباب أهمها:

- فتح المجال أمام القطاع الخاص للمشاركة في صناعة النقل الجوي بالسودان حيث دخلت سوق نقل البضائع عدد كبير من شركات الطيران الخاصة والتي ساهمت في زيادة المنقول من البضائع عبر مطار الخرطوم ولكن ليست بالمساهمة المطلوبة، وذلك للمشاكل التي قامت عليها هذه الشركات من ضعف في رؤوس الأموال ، وعدم خبرة مالكيها في النقل الجوي ، والتنافس على أسواق محدودة مما يؤدي إلى ضعف الأسعار في محاولة لجذب الطلب وتغطية تكاليفها حيث أنها ذات طائرات مستأجرة، وبالتالي فإن مزيد من الانخفاض في الأسعار يؤدي إلى خروجها من السوق، ولعل هذا يفسر لنا ظاهرة فشل عدد كبير من شركات الطيران الخاصة واختفاء عدد كبير منها ليحل محلها عدد آخر.⁽¹⁾ (أنظر ملحق رقم (4) ، ولمزيد من الإيضاح لهذا التذبذب في نمو حركة نقل البضائع من مطار الخرطوم الشكل رقم (2-4) يوضح ذلك.

شكل رقم (2-4)

**تطور حركة البضائع بالاطنان بمطار الخرطوم للفترة
من 1985-2003م**

⁽¹⁾ محمود الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 84.



المصدر : الباحث

ومن الشكل رقم (4-2) يلاحظ تحسن مستوى أداء مطار الخرطوم من حيث البضائع المنقولة، ولمزيد من التدعيم بأن حركة نقل البضائع عبر مطار الخرطوم في تزايد ولكن بمعدلات تعتبر بطيئة، نحاول من خلال معادلة الاتجاه العام تحليل حركة البضائع وإيضاح تطورها عبر الزمن كما في المعادلة التالية

جدول رقم (4-8)

نتائج معادلات الاتجاه العام لحركة البضائع

Model	a	b	R	R2	sig
DOMFRT	-1615.211	5244.005	79.	63.	000.
Std.Error	146.-	5.392			
INTPAX	15343.649	1448.256	75.	56.	000.
Std.Error	4.307	4.635			
TOTPAX	23465.281	5134.372	71.	50.	000.
Std.Error	7.994	2.376			

المصدر: نتائج برنامج SPSS انظر الملحق رقم (3)

(International Freight (INTFRT
(Domestic Freights (DOMFRT
(Total Freight (TOEFRT

ومن بيانات الجدول أعلاه رقم (4-8) يلاحظ أن معامل الارتباط (R) لحركة البضائع الداخلية ، والعالمية ، والكلية يعتبر جيد حيث يزيد عن 70 ، وكذلك وجود تأثير وسط لمعامل التحديد (R^2) حيث يزيد عن الوسط مما يعني أن هناك عوامل أخرى ذات تأثير أيضاً على حركة البضائع خلاف عامل الزمن ، إلا أن معنوية معاملات المعادلات (sig) حيث جميعها (000.) أي أن مستوى المعنوية أقل من (05.) ، والعلامات الموجبة للمعاملات تعني وجود علاقة طردية وأن حركة البضائع الداخلية ، والعالمية ، والكلية تتزايد عبر الزمن ، ومن خلال عرض معادلات الاتجاه العام لحركة البضائع نجدها تطابق مع أسلوب معدلات النمو السنوي ، أي في كل الأحوال إن حركة البضائع في تطور، ولكن تكمن العلة في التذبذب في معدلات النمو من سنة لأخرى ارتفاعاً وانخفاضاً، مما يعني أن هناك عوامل خارج السيطرة تؤثر على الحركة وتحد من النمو المنتظم لها .

ولاعطاء صورة أكثر وضوحاً لهذا المؤشر يمكننا عمل مقارنة لحركة البضائع المنقولة عبر مطار الخرطوم مع بعض المطارات العالمية والإقليمية كما في الجدول أدناه رقم (4-9) .

جدول رقم (4-9)

مقارنة حركة البضائع بمطار الخرطوم ببعض المطارات العالمية في عام 1989م و 1999م

المطار	المنقول من البضائع بالآلاف	الترتيب العالمي	نسبة مطار الخرطوم	1999	1989	1999*	1989**
جون كيندي - نيويورك	1.257	1.184	1	9	8.4	10.2	
شارل ديغول	585	957	10	12	17.9	12.5	
سنغافورا	578	1.500	12	3	18.2	8	
هونغ كونج	730	1.974	7	1	14.4	6.1	
بانكوك	349	763	19	14	30.1	15.7	
شيكاغو	957	661	4	16	11	18.2	

29	37.2	21	25	414	282	سيدني
31.1	18.8	24	13	386	558	سان فرانسيسكو
-	-	-	-	120	105	مطار الخرطوم***

.Source: ICAO, Civil Aviation Statistics of the World 1998-1999

.DOC 9180/24 June 2001, P 171

.Dr. Rigas Doganis, The Airport Business, Ibid p17**

بالنظر إلى الجدول رقم (4-9) يتضح أن مؤشر حركة البضائع يعتبر جيداً بالمقارنة مع مؤشر حركة الركاب بمطار الخرطوم، حيث يمثل مؤشر حركة البضائع بالنسبة لأفضل المطارات العالمية، نسبة 8.4% من حركة البضائع بمطار (جون كيندي - نيويورك) في عام 1989م والذي صنف المطار الأول من حيث حركة البضائع ، ولكنه تراجع بعد عشرة سنوات في عام 1999م إلى المركز التاسع ، وكذلك فإن حصة مطار الخرطوم قد ارتفعت إلى 10.2%، وكذلك إذا نظرنا إلى مطار (هونج كونج) الذي تطور وارتفع ترتيبه من المركز السابع في عام 1989م إلى المركز الأول عام 1999م حيث نقل عبره حوالي (1.974.000) طن، مثلت نسبة مطار الخرطوم منها 14.4% عام 1989م و 6.1% عام 1999م.

ونجد أن نسبة الحركة المنقولة للبضائع بمطار الخرطوم إلى باقي المطارات العالمية والتي يأتي ترتيبها كأفضل خمسة وعشرون مطار في العالم، بلغت في عام 1989م، نسب 17.9% من مطار (شارل ديغول) والذي يحل عاشراً في الترتيب، و 18.2% من مطار (سنغافورا) والذي يأتي في المركز الثاني عشر، ونسبة 37.2% بالنسبة لمطار سيدني والذي يحل في المرتبة رقم خمسة وعشرون، وانخفضت هذه النسب في بعض المطارات في عام 1999م حيث قدرت بحوالي 12.5%، 8%، 29%، 15.7% بالنسبة لمطارات (شارل ديغول سنغافورا، سيدني، بانكوك) ، والتي ترتيبها الثاني عشر، الثالث، الحادي والعشرين الرابع عشر علي التوالي.

لا يعني هذا الانخفاض نقص حركة البضائع بمطار الخرطوم وإنما يرجع إلى بطء معدلات النمو وتذبذبها بالإضافة إلى تحسين ترتيب

هذه المطارات في التصنيف العالمي بالزيادة الكبيرة التي حدثت خلال الفترة من 1989-1999م. وإذا نظرنا إلى بعض المطارات مثل: (جون كيندي - نيويورك، شيكاغو وسان فرانسيسكو) ، نجد تراجع هذه المطارات في الترتيب خلال الفترة من 1989-1999م حيث كان ترتيبها من (الأول إلى التاسع) ومن (الرابع إلى السادس عشر) ، ومن (الثالث عشر إلى الرابع والعشرين) بالترتيب. ولهذا فقد زادت نسبة مطار الخرطوم بالنسبة إلى حركة البضائع في هذه المطارات إلى 10.2% في مطار (جون كيندي نيويورك) ، 18.2% في مطار (شيكاغو) ، 31.1% بالنسبة لمطار (سان فرانسيسكو) . من هذه المقارنة يتبين أن مؤشر حركة البضائع بمطار الخرطوم تعتبر مؤشراً جيداً، يحتاج إلى جهد كبير لزيادة معدلات النمو إلى ثلاثة أضعاف لتصل إلى مصاف المطارات العالمية في ظل تخطيط سليم لبلوغ الهدف.

3/مؤشر حركة الطائرات:

يقيس هذا المؤشر حركة الطائرات بالمطارات من عمليات هبوط وإقلاع وتنبع أهمية هذا المؤشر من أهميته في تخطيط المطارات والملاحة الجوية، فكلما كانت حركة الطائرات كثيفة، تعني أن المطار يتمتع بجدوى اقتصادية حيث تزداد فيه الإيرادات المتولدة من حركة الطائرات مثل: رسوم الهبوط والإقلاع ، رسوم الملاحة وغيرها ، وكذلك يرتبط مؤشر حركة الطائرات بنمو حركة البضائع، والركاب، وحجم الأساطيل، وسعة المطارات والأجواء، وتطور شبكات شركات الطيران.

ويتناول الباحث في هذا الجزء من البحث دراسة مؤشر حركة الطائرات بمطار الخرطوم، مع بيان ارتباطه بمؤشرات حركة الركاب والبضائع، بالإضافة إلى مقارنته مع بعض المطارات العالمية.

جدول رقم (4-10) تطور حركة الطائرات بمطار الخرطوم للفترة من 1985-2003م

السنة	حركة الطائرات			السنة	حركة الطائرات		
	محلية	عالمية	كلية		محلية	عالمية	كلية
1985	6354	8282	14636	1995	12610	6330	18940
1986	5516	6700	12216	1996	9802	5680	15482
1987	11534	10030	21564	1997	9532	6210	15742
1988	11422	10436	21858	1998	17120	7494	24614
1989	13874	7744	21618	1999	26622	10134	36756
1990	10766	7644	18410	2000	28476	10682	39158
1991	8616	4714	13330	2001	23296	12836	36132
1992	12750	6118	18868	2002	24026	14072	38098
1993	10242	6226	16468	2003	25146	14502	39648
1994	12942	6434	19376				
الإجمالي	104016	74328	178304	جملة	176630	87940	264570

المصدر: الهيئة العامة للطيران المدني - إدارة التخطيط، قسم الإحصاء التقارير السنوية.

من بيانات الجدول رقم (4-10) بلغت الحركة الإجمالية للطائرات خلال الفترة الأولى حوالي (178344) بمتوسط سنوي وقدره (17834) مثلت حركة الطيران الداخلية منها حوالي 58.3%، و 42.7% لحركة الطيران العالمية. وبلغت أعلاها في عام 1988م لتصل إلى (21858) ثم بدأت في التناقص، وخاصة حركة الطيران العالمي لتصل أدنى مستوى لها في عام 1991م إلى (4714) ، ويرجع انخفاض حركة الطيران بسبب حرب الخليج الأولى. أما الفترة الثانية فقد بلغت حركة الطائرات حوالي (264570) أي بزيادة 48.4% عن الفترة الأولى، وتعود هذه الزيادة إلى زيادة حركة الطيران الداخلية بنسبة كبيرة وصلت إلى 69.8%، وذلك بدخول شركات خاصة كثيرة تعمل في النقل

الجوي الداخلي ، وفي نفس الوقت كانت الزيادة بنسبة 18.3% في حركة الطيران العالمي ولكنها كانت في تناقص من عام 1995-1998م، بسبب توقف بعض شركات الطيران العالمية عن الخدمة مثل: (طيران الشرق الأوسط ، الخطوط الفرنسية، الليبية، البريطانية والهولندية) ، ولكن في السنوات من 1998-2003م تحسن الحال بعد أن دخلت بعض الشركات العالمية في السوق السوداني مثل: (الإماراتيه، الأردنية، القطرية، الأفريقية، ريجونال آير).

ويمكن بيان ذلك من خلال دراسة معدلات النمو السنوي لحركة الطائرات بمطار الخرطوم كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4-11)

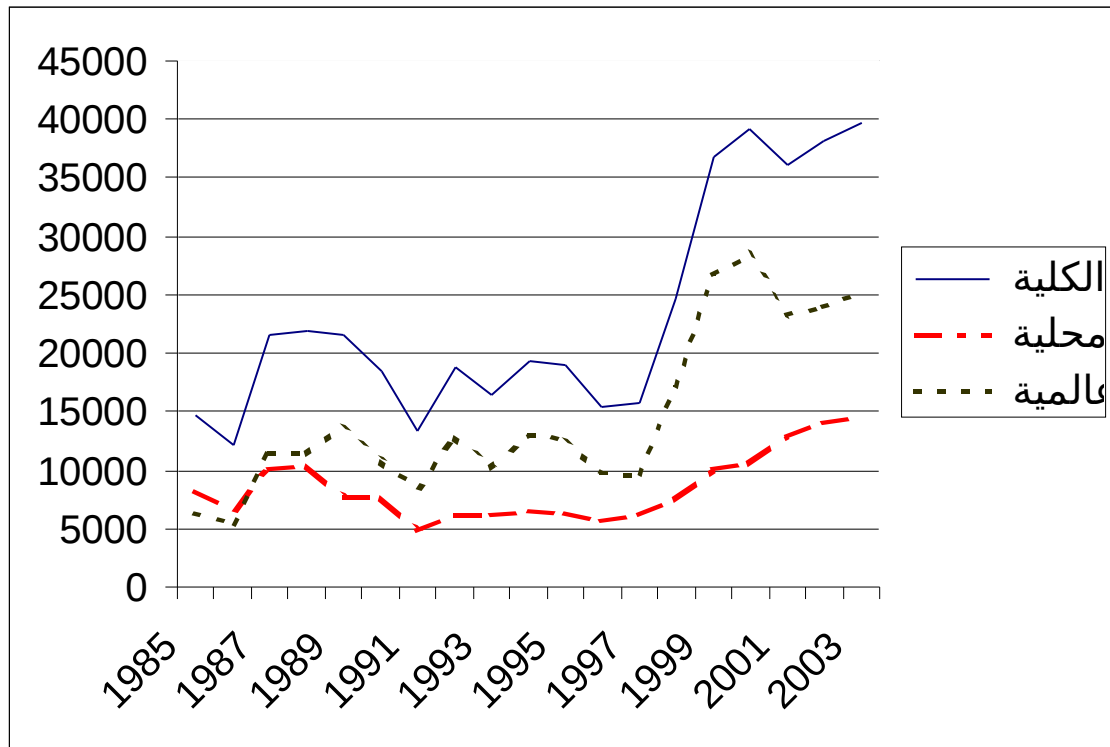
تطور معدلات النمو السنوي لحركة الطائرات بمطار الخرطوم للفترة من 1985-2003م

السنة	حركة الركاب			السنة	حركة الركاب		
	محلية	عالمية	كلية		محلية	عالمية	كلية
1985	-	-	-	1995	47.4	1.6	2.3
1986	13.2	19.1	16.5	1996	22.3	-	18.3
					10.3		
1987	109.1	49.7	76.5	1997	2.8	9.3	1.8
1988	1.0	4.1	1.4	1998	79.6	20.7	69.1
1989	21.5	25.8	1.1	1999	55.5	35.2	37.1
1990	22.0	1.3	14.8	2000	6.9	5.4	6.5
1991	20.0	38.3	27.6	2001	18.2	20.2	7.7
1992	48	29.8	41.5	2002	3.1	9.6	5.4
1993	19.7	1.8	12.7	2003	4.7	3.1	4.1
1994	26.4	3.3	17.7				
متوسط	129.1	4.2	64.4	متوسط	153.9	91.6	96.7

تم استخراج هذه المعادلات باستخدام بيانات الجدول (4-10)

شكل رقم (4-3)

تطور نمو حركة الطائرات بمطار الخرطوم من 1985-2003م



المصدر : الباحث

من بيانات الجدول رقم (4-11) والشكل رقم (4-3) يلاحظ التذبذب الحادث في معدلات النمو السنوي بالهبوط بمعدلات كبيرة وصلت إلى - 38.3% في حركة الطائرات العالمية عام 1991م مقارنة بعام 1990م، والذي شهد تراجعاً في الحركة العالمية بمعدل - 1.3% والداخلية بمعدل - 22% وكذلك الارتفاع الكبير في عام 1987م ليصل إلى نسبة 109.1% في حركة الطيران الداخلية، 49.7% في حركة الطيران العالمية، بمعدل زيادة كلية 76.5%. ورغم التحسن الذي طرأ في الفترة من 1998م إلى 2003م إلا أن هناك انخفاض في بعض السنوات ، وإذا ما أخذنا الفترة ككل 1985-2003م نجد أن حركة الطائرات بمطار الخرطوم قد نمت بمتوسط سنوي حوالي 14.9% للحركة الداخلية، و 5% بالنسبة للحركة العالمية، 8.5% لإجمالي حركة الطائرات أي أنه رغم التذبذب في معدلات النمو السنوية إلا أن الاتجاه العام يبين تزايد حركة الطائرات بمطار الخرطوم، وهذا ما نوضحه أكثر من خلال دراسة معادلة الاتجاه العام كما يلي:

جدول رقم (4-12) معادلات الاتجاه العام لحركة الطائرات

Model	a	b	R	R2	sig
DOMA/C	4415.719	1035.512	82.	67.	000.
Std.Error	2.179	5.825			
INTA/C	4730.947	349.368	58.	33.	000.
Std.Error	3.465	2.918			
TOTA/C	10304.561	1300.670	77.	57.	000.
Std.Error	3.440	4.950			

المصدر: نتائج برنامج SPSS انظر الملحق رقم (3)

(Domestic Aircraft Movements(DOMA/C
(International Aircraft Movements (INTA/C
(TOTA/C))Total Aircraft Movements

من بيانات الجدول اعلاه رقم (4-12) تؤكد العلاقة الموجبة لميل معادلة الاتجاه العام طردية العلاقة بين حركة الطائرات الداخلية وعامل الزمن، وهذا ما أثبتته أسلوب معدلات النمو السنوية، بالإضافة إلى قوة معامل الارتباط بينها ($R = 0.82$) وتأثير الوقت على حركة الطائرات كما حدده معامل التحديد ($R^2 = 0.67$) وجود علاقة طردية بين حركة الطائرات العالمية بمطار الخرطوم وعامل الزمن أي أن حركة الطائرات العالمية تزداد مع الوقت، ولكن في ظل معامل ارتباط وسط ($R = 0.58$) وتأثير ضعيف كما يحدده معامل التحديد ($R^2 = 0.33$) ، وكذلك معنوية العلاقة وطرديتها أي أن الحركة الكلية للطائرات (عالمية وداخلية) بمطار الخرطوم تتطور عبر الزمن، في ظل معامل ارتباط قوى ($R = 0.77$) ومعامل تحديد ذي تأثير وسط ($R^2 = 0.57$) .

ولمزيد من التوضيح نحاول ربط العلاقة بين مؤشر حركة الركاب ومؤشر حركة البضائع بمؤشر حركة الطائرات، وجدنا أن العلاقة قوية جداً بين حركة الطائرات العالمية وحركة الركاب العالمية حيث تمثل ($R = 0.94$) وهي تؤكد أن معظم شركات الطيران العالمية التي تعمل في مطار الخرطوم تركز على نقل الركاب أكثر من نقل البضائع ، حيث وجد أن الارتباط بين حركة الطائرات العالمية وحركة نقل البضائع العالمية تمثلها ($R = 0.61$) ، وهي نسبة وسط . أما بالنسبة للعلاقة بين حركة الطائرات المحلية

وحركة الركاب والبضائع المحلية فنجدها عكس ذلك ($R=0.83$) بالنسبة للبضائع ، مما يؤكد أن أغلب شركات الطيران المحلية تركز على نقل البضائع ، حيث ($R=0.53$) بالنسبة لحركة الركاب وإذا ما أخذنا هذه العلاقة لمجمل حركة الطائرات وعلاقتها بالحركة الاجمالية للركاب والبضائع نجده كالآتي:

$R=0.82$ بالنسبة لحركة الركاب وهي علاقة قوية أي أن حركة الركاب تعتمد على حركة الطائرات .

$R=0.74$ وهي علاقة جيدة أيضاً بين حركة البضائع وحركة الطائرات الاجمالية .

ومن خلال تحليل هذه العلاقات يتضح أن إزدياد حركة الطائرات يترتب عليه زيادة في حركة المنقول من البضائع والركاب ، بغض النظر عن سعة هذه الطائرات وحجمها ، وبعد أن تم توضيح أن حركة الطائرات بمطار الخرطوم تسير نحو الزيادة وفي تطور مستمر، إلا أن الصورة لا تكتمل إلا بإجراء المقارنة ببعض المطارات حتى تعطي مؤشراً يفيد في عمليات التخطيط المستقبلية.

جدول رقم (4-13)

مقارنة حركة الطائرات بمطار الخرطوم ببعض المطارات العالمية للعوام 1989 و 1999م

نسبة مطار الخرطوم		الترتيب العالمي		حركة الطائرات (000s)		المطار
1999	1989	1999	1989	1999	1989	
9.1	10.6	1	35	404	204	شارل ديغول
9.7	6.3	3	11	381	345	لندن هيثرو

30.9	7.4	22	24	119	293	جون كيندي
24.9	8.5	14	3	148	254	استكهولم
32.6	3.7	24	4	113	584	لوس انجلوس
17.9	6.6	8	13	206	327	ميامي
-	-	-	-	36.8	21.6	مطار الخرطوم

Source: ICAO, Civil Aviation Statistics of the World 1998-1999

يتضح من الجدول رقم (4-13) أن نسبة حركة الطائرات بمطار الخرطوم بالمقارنة مع بعض المطارات ذات التصنيف العالمي تعد ضعيفة على الرغم من تزايدها في الفترة من 1989-1999م، من 21.6 ألف إلى 36.8 ألف . إلا أنها تمثل نسبة 10.6% من حركة الطائرات بمطار شارل ديغول بفرنسا عام 1989م والذي كان ترتيبه في المركز الخامس والثلاثين، والذي تحسنت فيه حركة الطائرات لتصل إلى 404 ألف حركة أي حوالي 1107 حركة طيران في اليوم بمعدل 46 عملية هبوط وإقلاع في الساعة إحتل بها المركز الأول في عام 1999م ، ولا زالت نسبة مطار الخرطوم تمثل 9.1% منها مقارنة بمطار استكهولم والذي يحتل المركز رقم ثلاثون في عام 1989م يمثل مطار الخرطوم 8.5% من حركته، 24.9% في عام 1999م.

ورغم انخفاض حركة الطيران بصورة عامة في بعض المطارات الأمريكية في عام 1999م مثل: مطار جون كيندي بنيويورك من 293 ألف إلى 119 ألف عنه في عام 1989م ، والذي تراجع من المركز الرابع إلى الرابع والعشرين ، وكذلك تراجع مطار لوس انجلوس من 584 ألف إلى 113 ألف يمثل مطار الخرطوم منها 3.7% و 32.6% على التوالي وكذلك مطار

ميامي رغم نقص حركته من 327 ألف إلى 206 ألف إلا أن ترتيبه تحسن بين المطارات العالمية من الثالث عشر إلى الثامن يمثل مطار الخرطوم منها 6.6%، 17.9% على الترتيب. ويلاحظ أن انخفاض حركة الطائرات بالمطارات الأمريكية وارتفاعها في المطارات الأوروبية وذلك بسبب حريات التنقل داخل الاتحاد الأوروبي.

4/ مؤشر تركيبة الإيرادات:

تحولت صناعة المطارات من صناعة تخدم الأغراض الحكومية العسكرية والاستراتيجية، إلى صناعة تجارية كبرى خلال الخمس وعشرين سنة الماضية وأصبحت تهتم كثيراً بالأرباح ولهذا السبب تحسن الأداء المالي في كثير من المطارات العالمية، في الوقت الذي حققت فيه بعض شركات الطيران خسائر فادحة. ومطار الخرطوم واحد من المطارات التي تحسن فيها الأداء المالي بسبب التحسينات التي أدخلت عليه من أجهزة ملاحة جوية، وزيادة سعة الصالات، وغيرها. وتقيماً لأداء المطار المالي من جانبي الإيرادات والمصروفات، إلا أن الأمر يعتبر في غاية الصعوبة بالنسبة إلى جانب المصروفات حيث لا يتم تحميل كل مطار بمصروفاته بالشكل الصحيح مما يترتب عليه عدم التحديد الدقيق لما يخص مطار الخرطوم من مصروفات، ولهذا سيتم التركيز على جانب الإيرادات والتي تعطي مؤشراً جيداً لمدى الاستفادة والتجاوب مع مؤشرات العولمة، وهل مطار الخرطوم يتجاوب مع التغيرات الدولية في مجال النقل الجوي أم لا ؟ وذلك من خلال الآتي:

أولاً: تركيبة ومصادر إيرادات مطار الخرطوم:

التركيبة التي كانت سائدة بالنسبة لإيرادات المطارات، تتمثل في الإيرادات المتولدة من أنشطة الحركة الجوية (الأنشطة الطيرانية)، وهي الإيرادات الناتجة مباشرة عن عمليات هبوط الطائرات، وحركة الركاب، والبضائع، والتي تحتوي على رسوم الهبوط، رسوم خدمات الركاب، رسوم مراقبة الحركة الجوية،

رسوم مواقف الطائرات، رسوم الهناقر، وكذلك الرسوم المباشرة للمناولة. ولكن تغير الحال وأصبحت هناك إيرادات أخرى بالإضافة إلى الإيرادات الطيرانية، عرفت بالإيرادات غير الطيرانية، وتشمل تلك الإيرادات المتولدة من غير المتعلقة بحركة الطيران مثل: الأنشطة التجارية بالصالات، وأرض المطار، الإيجارات للمكاتب، وساحات التأكد لشركات الطيران داخل الصالات (الكاونتر)، وأرض السوق الحرة، رسوم مواقف السيارات، إيرادات إعداد الوجبات للسفرجات، والتي يمكن أن تصنف كإيرادات طيرانية أيضاً. بالإضافة إلى رسوم التزود بالوقود ويمكن أن نوضح هذه الإيرادات بشكل مبسط كما في الجدول أدناه رقم (4-14).

جدول رقم (4-14): تصنيف الإيرادات بالمطارات

إجمالي الإيرادات	
إيرادات الأنشطة الطيرانية	إيرادات الأنشطة التجارية غير الطيرانية
رسوم الهبوط	رسوم الإيجارات
رسوم خدمات المراقبة الجوية	رسوم إعادة بيع الكهرباء والمياه
رسوم مواقف الطائرات	رسوم الامتياز (المحلات، الأسواق الحرة، الفنادق، مواقف السيارات، المطاعم)
رسوم خدمات الركاب	المبيعات المباشرة (تابعة للمطار)
رسوم البضائع	إيرادات مواقف السيارات (تابعة للمطار)
رسوم المناولة (حالة تقديمها بواسطة المطار)	(في حالة تقديمها بواسطة مستثمرين)

رسوم التزود بالوقود
رسوم المسافرين، البضائع، مناولة
الأمثلة

المصدر: بتصريف الباحث

وإذا نظرنا إلى مطار الخرطوم من حيث تركيبة ومصادر الإيرادات نجدها تتكون من الآتي:

جدول رقم (4-15)

جملة إيرادات مطار الخرطوم للفترة من 1999-2001م

نوع الرسوم	جملة الإيرادات بالدينار	النسبة %
رسوم هبوط	2.508.916.858	33.3
رسوم مسافرين	2.853.372.484	37.9
رسوم خدمات البضائع	294.323.624	3.9
رسوم مواقف الطائرات	2.336.645	0.03
رسوم الإيجارات	268.335.976	3.7
رسوم طيرانية أخرى	1.606.102.570	21.3
الجملة	7.532.388.157	100

المصدر: الهيئة العامة للطيران المدني ، الادارة المالية

من الجدول أعلاه رقم (4-15) والشكل أدناه رقم (4-4) يتبين أن إيرادات مطار الخرطوم لا زالت يسيطر عليها النموذج السابق والمتمثل في سيطرة الأنشطة الطيرانية على جملة الإيرادات، فقد بلغت إيرادات رسوم الهبوط نسبة 33.3% وكذلك إيرادات رسوم المسافرين والتي بلغت نسبة 37.9% خلال الفترة من 1999م، 2001م وهي نسب عالية وتأتي بعدها الرسوم الطيرانية الأخرى بنسبة 21.3% وهي (رسوم المستخدم +رسوم البصات غيرها) ثم تأتي بعدها الرسوم المتولدة من حركة البضائع وتبلغ 3.9%. أما رسوم مواقف الطائرات فهي نسبة ضعيفة جداً تمثل 0.03%. أما الأنشطة غير الطيرانية فهي ضعيفة أيضاً وتبلغ نسبتها 3.7% من جملة إيرادات مطار الخرطوم حيث تم إنشاء وحدة خاصة بالعقارات في عام 1995م وبالتالي فهي تعطي مؤشر جيد لإمكانية اعتماد المطار على إيرادات غير طيرانية أخرى، رغم أن هيئة الطيران المدني قد أنشئت شركة امتياز وهي الشركة السودانية المتحدة للخدمات لتعمل في مجالات النظافة، ومواقف السيارات، والحمالين إلا أن إيراداتها لم تبين في الميزانيات، وبالتالي وجود مثل هذه الإيرادات تجنب المطارات الخسائر التي قد تنجم عن ضعف الحركة الجوية وتذبذبها كما أشرنا إلى ذلك سابقاً حيث تتأثر الحركة الجوية بعوامل كثيرة عالمية ومحلية تسبب انخفاضاً فيها وبالتالي تقل إيراداتها، ولهذا عملت المطارات على زيادة إيراداتها غير

الطيرانية لمواجهة مثل هذه الظروف، بالإضافة إلى استخدام هذه الرسوم في تنمية النقل الجوي بصورة عامة.

ثانياً : مقارنة تركيبة الإيرادات ببعض المطارات :

يمكن عقد مقارنة بسيطة ببعض المطارات الأوروبية وفي بعض الدول النامية، وذلك لإعطاء الصورة مزيداً من الإيضاح.

شكل رقم (4-4)
تركيبه ومصادر الإيرادات في بعض المطارات الأوروبية
عام 1989م

.R. Doganis, The Air Port Business, Ibid p55

من الشكل اعلاه رقم (4-4) نجد أن نسبة مساهمة الأنشطة غير الطيرانية وصلت إلى 44% حيث شملت بنود مختلفة ومتنوعة مثل : الايجارات نسبتها تمثل 8% ، الامتياز 16% ، رسوم البيع المباشر للجمهور لمحلات يملكها ويديرها المطار 4% ، مواقف السيارات 2% ، رسوم إعادة بيع مثل الكهرباء والمياه للمحلات والشركات والمكاتب المؤجرة داخل ارض المطار وتمثل 4% من جملة إيرادات المطار من الأنشطة الطيرانية وغير الطيرانية (فاقت نسبة الرسوم غير الطيرانية 53% في الولايات المتحدة الأمريكية).⁽¹⁾

⁽¹⁾ R. Doganis, The Air Port Business, Ibid p214.

وإذا تمت المقارنة ببعض الدول الأخرى والتي تشابه السودان ، نجد نسبة مساهمة الأنشطة غير الطيرانية فيها تعتبر مرتفعة مقارنة بمطار الخرطوم فمثلاً: (36% من إيرادات مطار بانكوك، 30% في مطار كوالالمبور، 23% ريودي جانيرو، نيروبي 26%، لاجوس 9%) .

المطلب الثاني : تقييم مؤشرات أداء المطارات الولائية:

أقيمت المطارات الولائية في أغلبها على أسس غير اقتصادية ولكنها لعبت دوراً كبيراً في تنمية البلاد سياسياً، أمنياً، اقتصادياً، اجتماعياً. وفي ظل الاتجاهات الحديثة الإدارة المطارات سعت هيئة الطيران المدني إلى تطوير وتحسين المطارات بغرض زيادة إيراداتها بزيادة قدرتها على استيعاب طائرات ذات حجم أكبر وعلى مدار اليوم، وكما أشرنا سابقاً أن مطار الخرطوم يمثل 50% من حركة الطيران الداخلية، وأكثر من 90% من حركة الطيران العالمي بالبلاد ولهذا السبب تم التركيز عليه، أما بالنسبة للمطارات الولائية والتي بلغ عددها أكثر من (17) مطار سنقوم بتصنيفها من حيث أهميتها حسب المؤشرات السابقة، وما تمثله من مساهمة في صناعة النقل الجوي، كما يعرض الباحث أدائها المالي خلال بعض السنوات وغيرها من المؤشرات التي تعطي صورة واضحة لمدى أهمية هذه المطارات ، ولاغراض البحث تم تصنيفها كالآتي:

- (1) المطارات الكبرى: وتشمل كل من (بورتسودان، الأبيض، دنقلا، الفاشر، نيالا، جوبا).
- (2) المطارات الصغرى: وتشمل باقي المطارات (عطبرة، ملكال، الجنيه، مروي، الدمازين، واو، وادي حلفا، كسلا، الدبه، كادوقلي). أنظر ملحق رقم (5).

أولاً: تقييم مؤشرات الحركة الجوية :

1/ مؤشر حركة الركاب : جدول رقم (4-16)

تطور حركة نقل الركاب في المطارات الولائية و مقارنتها بالحركة الكلية وحركة مطار الخرطوم خلال الفترة من 1985-2003م

الأخرى	جوبا	الفاشر	نيالا	الأبيض	دنقلا	بورتسودا ن	
79532 4	25163 6	444.9 83	51994 3	58856 5	46590 9	1.601.5 40	حركة الركاب (راكب)
40849 5	10957 4	192.8 32	164.2 66	324.4 44	208.1 07	879715	الفترة الأولى
38682 9	14206 2	25215 1	355.6 77	26412 1	257.8 02	721825	الفترة الثانية
5.3 -	29.6	30.8	116.5	18.6 -	23.9%	17.9% -	معدل النمو %
	6	5	3	2	4	1	ترتيب المطارات من حيث جملة حركة الركاب
4.8	1.5	2.8	3.1	3.5	2.8	9.6	نسبة مساهمة المطارات إلى جملة حركة الركاب بمطار الخرطوم

المصدر: الهيئة العامة للطيران المدني بتصريف من الباحث

- جملة حركة الركاب = 16,638.125 راكب (داخلية وعالمية).
- جملة حركة البضائع = 1532376 طن
- جملة حركة الطائرات = 442914 رحلة

من بيانات الجدول رقم (4-16) يتضح انخفاض حركة الركاب بمطاري بورتسودان بنسبة 17.9%، والأبيض 18.6%، مقارنة بالفترة الأولى، والفترة الثانية. وكذلك حدوث انخفاض بنسبة 5.3% بالمطارات الأخرى، على الرغم من دخول مطارات جديدة في الفترة الثانية مثل: مطار واو الذي كان متوقفاً، وكذلك مطار ملكال، والذي تم تحديثه. ويمكن أن نرجع انخفاض الحركة في مطاري بورتسودان والأبيض إلى منافسة النقل البري، حيث سهولة الحركة عبر الطرق المعبدة، وفي نفس الوقت زادت حركة الركاب بمطار دنقلا بنسبة 23.9%، الفاشر 3.8%، جوبا 29.6%، وزيادة كبيرة بمطار نيالا بلغت 116.5%، ونعزى هذه لزيادة إلى التحسينات التي أدخلت على هذه المطارات في السنوات الأخيرة.

أما إذا ما تم ترتيب هذه المطارات من حيث حركة الركاب فيها، فإن مطار بورتسودان يأتي في المرتبة الأولى، يليه مطار

الأبيض في المركز الثاني، ثم نيالا ثالثاً، دنقلا رابعاً، الفاشر خامساً، جوبا في المركز السادس. وذلك خلال إجمالي الفترتين 1985-2003م. وإذا نظرنا إلى ما تمثله هذه الحركة بالنسبة لحركة مطار الخرطوم نجد أن معظم هذه النسب لا تتعدى الـ 10%، فإن المطار الأول من حيث حركة الركاب مطار بورتسودان يمثل نسبة 9.6%، الأبيض 3.5%، نيالا 3.1% دنقلا 2.9%، الفاشر 2.8%، جوبا 1.5%، أما باقي المطارات فجميعها تمثل 4.8% من جملة حركة الركاب بمطار الخرطوم والتي تعتبر عالمياً نسبة ضعيفة، مما يؤكد ذلك ضعف سوق نقل الركاب بالسودان عامة.

وبصورة عامة فإن أداء هذه المطارات ليس ثابتاً من حيث مؤشر حركة الركاب فيها، فنجدها في تذبذب انخفاضاً وارتفاعاً خلال سنوات الفترة الأولى، مما يعكس عدم الاستقرار للأوضاع داخل البلاد والتي تؤثر على حركة الركاب.

2/ مؤشر حركة البضائع :

**جدول رقم (4-17)
تطور حركة نقل البضائع في المطارات الولائية و
مقارنتها بالحركة الكلية وحركة مطار الخرطوم خلال
الفترة من 1985-2003م**

حركة البضائع (طن)	بورتسودان	دنقلا	الأبيض	نيالا	الفاشر	جوبا	الأخرى
الفترة الأولى	1489	1102	4038	224	186	288266	127416
الفترة الثانية	3644	1932	199616	7696	1326	244300	609896
معدل النمو %	144.7	75.3	4843	33.4	61.3	15.3	378.7
ترتيب المطارات من حيث جملة حركة البضائع	1	4	2	3	5	6	
نسبة مساهمة المطارات إلى	0.3	0.2	13.3	0.5	0.1	34.8	4.8

							جملة حركة البضائع بمطار الخرطوم %
--	--	--	--	--	--	--	--

المصدر: الهيئة العامة للطيران المدني بتصريف من الباحث

يتضح من بيانات الجدول اعلاه رقم (4-17) أن حركة البضائع بالمطارات الولائية بالنسبة للفترة الاولى من 1985 - 1994م أن مطار جوبا احتل المركز الاول بحجم منقول وقدره (288266) طن وهي اكبر حركة نقل بضائع في جميع المطارات الولائية ، والتي تراوح حجم المنقول فيها ما بين (4038 الي 186) طن في كل من مطارات بورتسودان ، الابيض ، الفاشر ، نيالا، دنقلا ، اما بقية المطارات فقد نقلت حوالى (127416) طن ، ويلاحظ أن تركيز شركات الطيران على مطار جوبا اولاً ، ثم تأتي مطارات الابيض ، وبورتسودان ، ودنقلا ، ونيالا ، والفاشر في المراكز التالية على الترتيب .

أما الفترة الثانية من 1995-2003م ، فقد زادت حركة نقل البضائع في جميع المطارات ماعدا مطار جوبا والذي انخفضت فيه الحركة بنسبة 15.3% ، ورغم ذلك احتل المركز الاول بين المطارات الولائية ، وظلت بعض المطارات في نفس ترتيبها وهي الابيض ، الفاشر ، أما دنقلا فقد تراجعت الي المركز الخامس وحلت نيالا في المركز الثالث ، وبورتسودان في الرابع . واذا ما نظر الي معدلات النمو بمقارنة الفترة الاولى الفترة الثانية فقد زادت حركة البضائع في مطار الابيض بنسبة 4843% عن الفترة الاولى ، وبورتسودان بنسبة 144.7% ، دنقلا 75.3% ، نيالا 33.4% ، الفاشر 61.3% وبقيّة المطارات بنسبة 378.7% ، وترجع هذه الزيادات الي دخول عدد من الشركات الخاصة التي تعمل في مجال نقل البضائع بالاضافة الي دخول بعض المطارات في الخدمة بعد تحسينها مثل مطار واو وملكال والجينية ، وكذلك التحسينات في مطارات الابيض ، ونيالا ، والفاشر ، وجوبا ، وبورتسودان الجديد .

على بالرغم من التحسن في حركة نقل البضائع إلا أنها تمثل نسبة ضعيفة جداً من حركة مطار الخرطوم خلال الفترة من

1985 - 2003 م حيث تراوحت ما بين (0.1% الي 0.5%) في معظم المطارات ، ولكنها مثلت نسبة 13.3% ، و 34.8% في كل من مطاري الابيض ، وجوبا بالترتيب.

3/ مؤشر حركة الطائرات :

جدول رقم (4-18)
تطور حركة الطائرات في المطارات الولائية و
مقارنتها بالحركة الكلية وحركة مطار الخرطوم خلال
الفترة من 1985-2003م

بور تسود أن	دنقلا	الأبي ض	نيالا	الفاش ر	جوبا	الأخر ي	
28891	12838	82243	20424	15136	51734	69380	حركة الطائرات (رحلة)
15225	5708	20459	7852	7826	25036	22011	الفترة الأولى
13666	7130	61784	12572	7310	26698	47369	الفترة الثانية
10.2 -	24.9	202	60.1	6.6 -	6.6	115.2	معدل النمو %
3	6	1	4	5	2		ترتيب المطارات من حيث جملة حركة الطائرات
6.5	2.9	18.7	4.6	3.4	11.7	15.7	نسبة مساهمة المطارات إلى جملة حركة الطائرات بمطار الخرطوم

المصدر: الهيئة العامة للطيران المدني بتصريف من الباحث

من الجدول أعلاه رقم (4-18) يلاحظ أن قطاع حركة الطائرات بالمطارات الولائية فقد تبين انخفاض حركة الطائرات بمطار بورتسودان بنسبة 10.2% بمقارنة الفترة الأولى بالفترة الثانية، السبب الذي أدى إلى انخفاض حركة الركاب كما أشرنا

وكذا الحال انخفاضها بمطار الفاشر 6.6% وزيادة كبرى بمطار الأبيض بلغت 202%، 60.1% بمطار نيالا، 24.9% دنقلا، 6.6% جوبا، وكذلك باقي المطارات حيث بلغت إجمالي الزيادة فيها 115.2%. كما ذكرنا انخفاض حركة الركاب في هذه المطارات مما يعني أن الزيادة في حركة الطائرات التي تعمل في مجال الشحن الجوي أو الطائرات التي تعمل في مجالات غير تجارية وهذا ما يتضح لنا عند دراسة مؤشر حركة البضائع في هذه المطارات أو لصغر حجم الطائرات.

وإذا ما قورنت حركة الطائرات بالمطارات الولائية بمطار الخرطوم، نجدها أيضاً تتراوح بين (2.9%، 18.7%) وهي نسبة تعتبر ضعيفة جداً من حيث مساهمة هذه المطارات في حركة النقل الجوي بالسودان. ومن حيث ترتيبها فإن مطار الأبيض يأتي في المرتبة الأولى ويمثل 18.7% من حركة مطار الخرطوم، جوبا في المركز الثاني بنسبة 11.7%، بورتسودان ثالثاً بنسبة 3.4%، دنقلا في المركز السادس بنسبة 2.9%، أما باقي المطارات الأخرى فمثلت 15.7% من حصة حركة الطائرات بمطار الخرطوم. يعتبر هذا المؤشر أيضاً متذبذب في نموه السنوي. أما مطار الأبيض الذي زادت فيه حركة الطائرات بنسبة 202% عن الفترة الأولى تعود هذه إلى زيادة حركة الإغاثة وليس حركة الطائرات التجارية في الغالب حيث يلاحظ انخفاض حركة الركاب مع تزايد حركة الطائرات، ولكن نعود إلى إمكانية عمل هذه الطائرات في مجال الشحن الجوي.

ثانياً: تقييم مؤشرات الاداء المالي :

تلعب المطارات الولائية دوراً هاماً من النواحي الاجتماعية ، والسياسية والاقتصادية ، والثقافية ، وسبق الإشارة الي أن معظم المطارات في السودان نشأت لأسباب ليست في مقدمتها الاسباب الاقتصادية ، وبالتالي فإن العديد من هذه المطارات أصبحت غير قادرة تغطية مصروفاتها بل تحقق خسائر على الدوام، وفي الواقع العملي فمن الصعوبة الحصول على مؤشرات مالية تتعلق بالعائدات على اصول المطارات الولائية ، بحساب دقيق للتكاليف ، بسبب صعوبة تقدير القيمة الحقيقية للاصول ، ولكن هناك بدائل ومؤشرات بسيطة تستخدم عادة في المطارات

لقياس اداءها المالي ، وهي مقارنة الايرادات بالمصروفات والحصول على العجز او الفائض ، بالاضافة الي مؤشر نسبة الايرادات الي المصروفات وهو ما يعرف بـ Revenue as proportion of expenditure (Rvex) وهو معدل شائع الاستخدام في النقل الجوي وبصفة خاصة في تقييم اداء المطارات . فإذا كان هذا المعدل اكبر من الواحد صحيح دل على قدرة المطار على تغطية مصروفاته وتحقيق فائض ، وكلما ابتعد هذا المعدل عن الواحد صحيح دل على عدم قدرة المطار لتغطية مصروفاته وتحقيق خسائر .

جدول رقم (4-19) مؤشرات الاداء المالي للمطارات الولائية عام 2001م

المطار	الارباح والخسائر بالمليون دينار		معدل الايرادات الي المصروفات	نسبة الايرادات الي اجمالي الايرادات الهيئة	نسبة المصروفات الي جملة المصروفات الهيئة	نسبة الايرادات الي اجمالي ايرادات المطارات
	الفائض	العجز				
بورتسودان		154.4-	0.2%	0.3%	1.5%	1.7%
الابيض		62.9-	0.6%	0.9%	1.3%	4.6%
نيالا		58.9-	0.5%	0.5%	0.9%	2.7%
دنقلا		39.2-	0.6%	0.5%	0.8%	2.7%
الفاشر		25.7-	0.5%	0.2%	0.4%	1.3%
جوبا	91.9		2.2%	1.3%	0.6%	7%
واو	17.5		1.7%	0.3%	0.2%	1.7%
الاجري		196.3-	0.2%	0.3%	0.3	1.4%
جملة	564	(992)	0.6%	4.3%	7.4%	23.1%

المصدر: الهيئة العامة للطيران المدني، الادارة المالية ،
بتصريف الباحث

يتضح من بيانات الجدول رقم (4-19) أن معظم المطارات الولائية تحقق خسائر بلغت في جملتها 5374 مليون دينار ، فيما حقق مطارين فقط جوبا وواو فوائض بلغت 109.4 مليون دينار. أما بالنسبة لمؤشر معدل الإيرادات إلى المصروفات (Revex) نجده في معظم مطارات العالم التي تحقق أرباحاً لا يصل هذا المعدل في أحسن الاحوال إلى (+2) ، فقد بلغ هذا المعدل 1.69% في مطار لندن -هيثرو ، و 1.1% في مطار جنيف ، 1.12% في مطار فرانكفورت .⁽¹⁾ ويلاحظ أن معظم المطارات الولائية قد حققت معدلات ضعيفة تراوحت ما بين (0.2 و 2.2) ، وحقق مطار واو نسبة جيدة 1.7 وهي تبين قدرة هذا المطار على تحقيق الفوائض والتي تعود إلى انخفاض مصروفاته 0.2% الي جملة المصروفات .

وبالنسبة لمساهمة المطارات الولائية في جملة إيرادات الهيئة العامة للطيران المدني ، يلاحظ أن معظم المطارات تعتمد على المصادر التقليدية للإيرادات ، ولهذا فإن نسب مساهمتها تعتبر ضعيفة جداً إذ تتراوح ما بين (0.3% إلى 1.3%) وإذا استبعدت رسوم العبور من جملة إيرادات الهيئة فإن مساهمة هذه المطارات سترتفع ولكنها تظل عند المستوى المتدني حيث تتراوح نسبة مساهمتها بين (1.4% إلى 7%) ، ويلاحظ أن هذه النسب لجميع المطارات الولائية لا تتعدى 23.1% . أما بالنسبة لمصروفات المطارات الولائية فهي أيضاً ضعيفة مقارنة بإجمالي مصروفات الهيئة ، حيث تتراوح نسبها ما بين (0.2% إلى 1.7%) .

من خلال تحليل الاداء المالي للمطارات الولائية تبين أن هناك اسباب عديدة وراء تدهور وفشل اداها المالي وهي:

1/ الاعتماد الكلي على مصادر الإيرادات الطيرانية ، يجعل هذه المطارات عرضة لتذبذبات الحركة الجوية رغم ضعف الحركة أصلاً في هذه المطارات .

⁽¹⁾ Regas Doganis , The Airport Bussiness , op cit p3.

2/ تطبيق النظام المالي الحكومي المقيد باللوائح والقوانين أضعف في كثير من الاحيان قدرات المطارات على التوسع والبحث عن مصادر ايرادية جديدة.

3/ ضعف تدريب المحاسبين والماليين خلق نوع من عدم الدقة في تحميل المطارات بمصروفاتها الحقيقية بالاضافة الي ضعف مستوى الرقابة الداخلية .

4/ إعفاء الطائرات الحكومية والعسكرية وطائرات الاغاثة وغيرها من الاعفاءات تؤدي الي زيادة الصرف حيث لا يوجد مقابل نظير تقديم خدمات لمثل هذه الحركة .

5/ وجود عمالة بهذه المطارات لاتتناسب وحجم المطار .

6/ اعتماد معظم المطارات الولائية على توليد الكهرباء عبر المولدات الكهربائية ، مما يزيد من تكاليف الوقود والصيانة ويظهر ذلك واضحاً في مطار بورتسودان .

7/ عدم وجود حركة في بعض المطارات ، بالاضافة الي قلة الحركة بين المطارات الولائية وانعدامها في كثير من الاحيان .

8/ ضعف القدرة على تحصيل الرسوم ، فهناك ديون مستحقة على بعض شركات الطيران لم تدفع بسبب تماطل هذه الشركات وتراخي سلطات المطارات في تحصيلها .

المبحث الثالث: تقييم اداء شركة الخطوط الجوية السودانية:

يتصف اداء شركات الطيران بالحساسية لتأثره السريع بالمتغيرات التي تطرأ عليه من داخل قطاع النقل الجوي او المتغيرات الخارجية. لذلك يتطلب اداء شركات الطيران كفاءة عالية ، وإنضباطاً عالياً ، وبرمجة دقيقة في ظل مقدرات مالية ضخمة فإن أي إخلال في هذه المنظومة ينعكس على اداء الشركات مالياً وتشغيلياً.

شركة الخطوط الجوية السودانية (سودانير) واحدة من أعرق شركات الطيران على الصعيدين العربي والافريقي ، واكتسبت الشركة سمعة طيبة في الحقب الماضية إلا أن أداءها تدهور كثيراً خاصة في السنوات الاخيرة ، نتيجة لعدة أسباب يتناولها الباحث من خلال تقييم وتحليل بعض المؤشرات الاقتصادية التي تبين اداء الشركة .

المطلب الأول : مؤشرات الكفاءة الاقتصادية للاسطول:

اعتبر عام 1970 م البداية الحديثة لسودانير لامتلاكها لطائرات البوينج والتي أدت إلي تحسين الاداء التشغيلي وامتداد الشبكة الدولية . ورغم الجهود التي بذلت من قبل الدول لتطوير وتحديث الاسطول في معظم الفترات إلا أن كثيراً من الصعاب حالت دون ذلك ، وسوف يتناول الباحث بالتفصيل دراسة مؤشرات كفاءة الاسطول على النحو التالي:

1/ حجم وتركيبه الاسطول :

يوضح حجم وتركيبه الاسطول عدد الطائرات التي يتكون منها الاسطول الجوي للشركة ، بالإضافة الي الطرازات المكونة له ، وشركة سودانير منذ إنشائها لم يتعدي عدد طائراتها خلال تلك السنوات الخمس عشرة طائرة . ويمكن ان نبين حجم وتركيبه الاسطول كما في الجدول رقم (4-20).

جدول رقم (4-20)
حجم وتركيبه أسطول شركة الخطوط الجوية السودانية
للفترة من 1996 - 2000 م

نوع الطائرة	1996	1997	1998	1999	2000
ايربص 300	3	3	2	3	3
ايربص 310	0	1	1	1	0
ايربص 320	0	1	0	0	0
بوينج 737	1	1	2	2	1
بوينج 707	1	1	1	1	2
بوينج 727	1	1	1	1	0
فوكرز 27	1	1	1	1	1

1	0	0	0	0	YAK 42
1	0	0	1	1	اليوشن 18
1	0	0	1	1	انتنوف 24
10	9	8	12	9	جملة

المصدر : سودانير، التقارير السنوية

ومن بيانات الجدول رقم (4-20) يتبين لنا صغر حجم الاسطول حيث لا يتعدى عدد الطائرات في أحسن الاحوال عام 1997م الاثنتى عشرة طائرة ، بالإضافة لعدم استقرار العدد يلاحظ دخول وخروج بعض الطائرات لأسباب فنية ومالية حيث يوجد عدد كبير من الطائرات المؤجرة أو التي تعمل كتشغيل مشترك مع بعض شركات الطيران العالمية . كذلك تنوع الطرازات في اسطول الشركة الصغير وهي ظاهرة غير اقتصادية تؤدي إلى زيادة التكاليف حيث يتطلب كل طراز عدد من المهندسين والفنيين واطقم الطائرات يختلف عن الطرازات الاخرى مما يزيد من عدد العاملين أو زيادة تكاليف التدريب والتأهيل على العمل في الطرازات المختلفة ، ويترتب على ذلك ارتفاع الاجور فالذي يعمل على عدة طرازات يختلف أجره عن الذي يعمل على طراز واحدة ، وتنوع الطراز في الاسطول يجعل الاستفادة من ميزات الشراء لقطع الغيار غير ممكنة لعدم الاستفادة من الخصومات على الكميات وتسهيلات الشراء الاخرى ، وبصفة عامة التنوع في الطراز في أسطول صغير يؤدي إلى ارتفاع المصروفات التشغيلية .

ومن ناحية أخرى فالطائرات التي تستخدمها شركة الخطوط الجوية السودانية طائرات ذات سعة متوسطة وصغيرة ، فالطائرات ذات الحجم الكبير ثبت أنها تقلل من تكاليف التشغيل ، بمعنى أن التكاليف المباشرة لتشغيل الطائرة لاتزيد كثيراً بسبب حجم الطائرة ، ويتم تعويض هذه الزيادة بزيادة الحمولة المنقولة مثال لذلك فقد قامت شركة بوينج الامريكية في عام 1985م بعمل مقارنة بين طائرتي البوينج B737-500 سعة 110 مقعداً ، والبوينج B 737-400 سعة 142 مقعداً ، فوجدت ان تكاليف تشغيل B 737-500 حوالي 1783 دولار لمجمل ساعات التشغيل في حين أن تكلفة تشغيل B 737-400 حوالي 1933 دولار ، أي بنسبة زيادة 8.4% . و عند مقارنة سعة المقاعد وجد أن التكلفة

التشغيلية تقل بنسبة من 5 - 10 % مع زيادة سعة الطائرة و مع زيادة نوع الطراز من 2- 15 طائرة في الاسطول .⁽¹⁾

2/ معدل الاستغلال اليومي للأسطول :

يتحدد معدل الاستغلال اليومي للطائرة بمتوسط عدد ساعات الطيران في اليوم ، وهو حاصل قسمة عدد ساعات الطيران للطائرة في السنة على مجموع عدد الايام المتاحة لاستغلال تلك الطائرة في نفس المدة . حيث لا تشمل الايام المتاحة الايام اللازمة لاجراء عمليات الصيانة والاصلاح ، وأيام قبل التشغيل الفعلي ، والايام التي تعطل فيها الطائرة نتيجة للحوادث الجسيمة أو إدخال تعديلات عليها ، والايام التي تكون فيها الطائرة في حيازة الغير ، والأيام التي تتوقف فيها عن العمل بأمر سلطات الطيران الحكومية .

جدول رقم (4-21)

تطور معدل الاستغلال اليومي لطائرات الخطوط الجوية السودانية للسنوات 1996-1998-2000م

نوع الطائرة	1996	1998	2000
ايربص 300	8.7	7.8	9.5
ايربص 310	0	8	0
بوينج 737	6.5	6	5.6
بوينج 707	5.3	5	4.3
بوينج 727	7.4	7	0
فوكرز 27	3.9	4.7	3.6
YAK 42	0	0	4.9
اليوشن 18	7.3	0	6.9
انتنوف 24	0	0	4.8

المصدر : سودانير ، التقارير السنوية

يتضح من بيانات الجدول رقم (4-21) إن معدل استغلال طائرة A300 انخفض من 8.7 ساعة يومياً عام 1996م الي 7.8 ساعة عام 1998م وإرتفع إلى 9.5 ساعة عام 2000م ، وكذلك نجد خروج طائرة الايربص A310 من الخدمة حيث أنها كانت

⁽¹⁾ Ponte Vedra FL, esg. Aviation Serise, Airline Monito 1999, Commercial Aircraft Monitor, p.50.

مؤجرة بواسطة بنك BBL بحجة عدم الالتزام بالعقد أمابقية الاسطول قد قلت معدلات الاستغلال اليومي لطائره ، وذلك لعدة اسباب أثرت عكسياً على نتائج التشغيل ، بإرتفاع تكاليف التشغيل وانكماش حجم الحمولة المعروضة وتُرجع هذه الاسباب للاتي :

1/ تخلف أسطول الشركة مما يرفع من عدد الساعات المخصصة للصيانة .

2/ معظم الطائرات تعمل في النقل قصير ومتوسط الطول ، وبالتالي يؤدي قصر مرحلة الطيران الي كثرة عدد مرات الهبوط ، وطول فترة الانتظار بالمحطات المتوسطة ، والاستعداد للاقلاع وهذا يؤثر في عمر الطائرة وبالتالي تحتاج الي صيانة مستمرة .

3/ صعوبة الحصول على قطع الغيار بسبب العقوبات الاقتصادية .

3/ معامل الحمولة :

يمثل معامل الحمولة الحركة المنقولة منسوبة مئويًا الى الحمولة المعروضة . وتوجد صورتان لمعامل الحمولة : الأولى معامل حمولة حركة الركاب ، والثاني معامل الحمولة الاجمالية وتدخل فيها جميع اقسام الحركة من بضائع وبريد وأمتعة ويعتبر معامل الحمولة المؤشر الذي يحدد درجة التوازن بين العرض والطلب في مجال النقل الجوي ، والواقع أن معامل الحمولة الذي يحدد كهدف أساسي يُرجى تحقيقه ، يتم تقديره بالنسبة لكل طريق جوي وفقاً لكثافة الحركة وعلى أساس الحد الذي عنده يتحقق تعذر تلبية طلب العملاء ، فالإصرار على معامل حمولة يفوق المعامل المناسب من شأنه الهبوط بمستوى الخدمة المقدمة ، ومن ناحية أخرى فإن معامل الحمولة دون الحد المناسب وإن كان فيه إرضاء للعملاء إلا ان ذلك يكون على حساب زيادة أعباء تكاليف التشغيل ، أي تقل فرص النجاح في المحافظة على معاملات حمولة مرتفعة مع توفير الخدمة الممتازة للعملاء في نفس الوقت ، وتزداد هذه الفرص في الحالات التي يكون فيها حجم الطلب كبيراً بزيادة عدد الرحلات ، وحالات استخدام طائرات كبيرة الحجم .

جدول رقم (4-22)

تطور معامل الحمولة لشركة الخطوط الجوية السودانية
خلال الفترة من 1996-2000م

السنة	1999	1999	1998	199	200
-------	------	------	------	-----	-----

0	9		7	6	
54	60	57	59.5	54	معامل حمولة الركاب %
58	33.2	35.2	47	48.5	معامل الحمولة الاجمالية %
36	33.2	34	45	42	معامل الحمولة عند نقطة التعادل %

المصدر : سودانير ، التقارير السنوية .

من الجدول رقم (4-22) يلاحظ أن معامل الحمولة للركاب ينحصر بين (54% ، 60%) وتزايد هذا المعدل في السنوات من 1996-1999 ويعكس هذا الارتفاع اهتمام الشركة بنقل الركاب ، حيث زادت من عدد طائراتها الناقلة للركاب بإضافة طرازات الایربص ، ولكن تراجع معامل الحمولة مرة أخرى في عام 2000م بسبب ارتفاع المعروض على المنقول لإلغاء و تأجيل بعض رحلات الركاب ، أو إلغائها ، أو عدم التزام الشركة بالدقة في المواعيد الأمر الذي أفقدها الكثير من العملاء . وبصفة عامة فإن معامل حمولة نقل الركاب تعتبر أقل من الوسط ، حيث قدر المتوسط العالمي لمعامل حمولة الركاب ب 60% لشركات الطيران المنتظمة ، وبمقارنته مع بعض الشركات في عام 1999م فقد بلغ 62% للخطوط البريطانية ، 70% للهولندية ، 64% للالمانية ، 56% لكل من الفرنسية و اولمبيك ، ويصل معامل الحملة للركاب في الشركات غير المنتظمة اكثر من 80% .

أما بالنسبة لمعامل الحمولة الإجمالي فقد انحصر بين (33.2% ، 58%) خلال الفترة من 1996-2000م ، حيث ظل في حالة إنخفاض مستمر ما عدا في عام 2000 حيث بلغ 58% أي بنسبة زيادة 74.7% مقارنة بالعام 1999 ، ويرجع هذا الانخفاض إلى التقلبات في حجم الحركة المنقولة ، وبصورة عامة إنخفاض الحركة المنقولة حيث تمثل مانسبته 44.4% في المتوسط الي اجمالي الحركة المعروضة. اما بالنسبة لمعامل الحمولة المعدل (عند نقطة التعادل) والذي يقاس على النسبة المئوية للاستغلال التجاري للحمولة المعروضة التي تكفل تغطية جميع التكاليف المترتبة على انتاج واستغلال تلك الحمولة نجده كما في الجدول رقم (4-22) فإنها تتراوح بين (33.2% ، 45%) وهذه النسبة تعتبر عالية لان الفرق بينها ونسبة معامل الحمولة الفعلي ليس

كبيرة ، مما يعني أن ارتفاع تكاليف وحدات التشغيل لشركة الخطوط الجوية السودانية ، وانخفاض في وحدات إيرادات التشغيل . حيث يتناسب معامل الحمولة المعدل طردياً مع وحدة تكاليف التشغيل ، وعكسياً مع وحدات إيرادات التشغيل (الاسعار) ، بمعنى في حالة ارتفاع تكاليف تشغيل الطن المعروض يستلزم الأمر نقل حجم أكبر من الاطنان لتغطية التكاليف ، وفي حالة ارتفاع سعر الطن المنقول ينخفض معامل الحمولة المعدل عندها يتم الإكتفاء بنقل حجم أقل من الاطنان المنقولة لتغطي تكاليف التشغيل.

المطلب الثاني : مؤشرات الاداء المالي :

تبين المؤشرات المالية مدى قدرة الشركة على استغلال مواردها واستخدامها وفق اسس إقتصادية سليمة ، كما توضح قدرتها على الاستمرارية ونجاحها ، ويتم تناول هذه المؤشرات على النحو التالي :

أولاً / مؤشر الإيرادات :

تعتمد إيرادات الشركة بشكل أساس على الإيرادات المتولدة مباشرة من عمليات تشغيل الطائرات وتعرف بالإيرادات التشغيلية ، بالإضافة الي بعض الخدمات الأخرى للشركة كمصادر للإيرادات غير التشغيلية . ويتم تقييم مؤشر الإيرادات من بيان هيكله والعناصر المكونة له ونسبة مساهمة كل عنصر فيه في الإيرادات الكلية للشركة كما يتضح في الجدول رقم (4-23) .

جدول رقم (4-23)

إيرادات حركة الركاب ونسبة مساهمتها الي إجمالي الإيرادات خلال الفترة من 1995 - 2003م. مليون دينار

السنة	إيرادات الركاب	معدل النمو %	نسبة المساهمة	جملة الإيرادات
1995	4700	0	79.6	5901
1996	7702	63.8	79.4	9704
1997	10387	34.9	83.2	12486
1998	14607	40.6	86.8	16819

24476	75.4	26.4	18457	1999
26876	74.5	8.5	20020	2000
28305	76.6	8.3	21682	2001
29430	79.6	8.1	23437	2002
27320	81.8	4.7	22340	2003

المصدر : تم استخراج هذه النسب من بيانات مصدرها سودانير.

من الجدول رقم (4-23) تبين أن جملة الإيرادات المتعلقة بحركة الركاب والتي يتكون هيكلها من إيرادات (حركة الركاب ، خدمات الحج ، الوزن الزئد للأمتعة ، الطيران العارض) ، تبين أنها في حالة نمو مستمر حيث بلغت معدلات النمو السنوي بسبب عالية 63.8% ، 34.9% ، 40.6% ، 26.4% في السنوات 1996 ، 1997 ، 1998 ، 1999 على التوالي ، ولكنها نمت بنسبة متناقصة 8.5% ، 8.3% ، 8.1% ، 4.7% للسنوات 2000 ، 2001 ، 2002 ، 2003 وفي جميع الأحوال نجد أن هناك تزايد في حجم الإيرادات المتولدة من حركة الركاب بمتوسط نمو سنوي 21.7% ، حيث بلغت هذه الإيرادات حوالي 22,340 ألف دينار في عام 2003م مقارنة بـ 4,700 ألف دينار في عام 1995م ، أي بنسبة زيادة قدرها 375.3% ، مما يعكس إهتمام الشركة بنقل الركاب حيث تتراوح نسبة مساهمتها بين (74.5% : 86.8%) .

جدول رقم (4-24)

إيرادات حركة البضائع ونسبة مساهمتها الى إجمالي الإيرادات خلال الفترة من 1995 - 2003. مليون دينار

السنة	إيرادات البضائع	معدل النمو %	نسبة المساهمة	جملة الإيرادات
1995	992	0	16.8	5901
1996	982	-1.0	10.1	9704
1997	1401	42.7	11.2	12486
1998	1573	12.3	9.4	16819
1999	4815	206.1	19.7	24476
2000	5516	14.6	20.5	26876
2001	4920	-10.8	17.4	28305

29430	14.3	14.6-	4204	2002
27320	10.7	30.2-	2934	2003

المصدر : تم استخراج هذه النسب من بيانات مصدرها سودانير.

من بيانات الجدول اعلاه رقم (4-24) فإن إيرادات حركة البضائع والتي تتكون من (إيرادات حركة البضائع ، وإيرادات حركة البريد) ، قد تناقص معدل نموها في عام 1996م بنسبة 1% ، وتحسن في السنوات التالية وبلغ أعلى معدل نمو 206.1% في عام 1999م ، أما السنوات 1997 ، 1998 ، 2000م فقد بلغت نسب النمو 42.7% ، 12.3% ، 14.6% بالترتيب ، وتناقص معدل النمو العام بنسب سالبة بلغت -10.8% عام 2001 ، -14.6% عام 2002 ، -30.2% عام 2003م مما يعكس مدى التدهور الذي حدث في حركة نقل البضائع بسبب تعطل طائرات البوينج وخروجها عن العمل نتيجة للمحاربة الاقتصادية والسياسية للدولة وعدم تمكن الشركة من شراء قطع الغيار لدرجة وصلت إلى الاستغناء عن بعض الطائرات واستخدامها كقطع غيار ، وإذا مانظرنا الي نسبة مساهمة حركة البضائع إلي إجمالي الإيرادات نجدها تمثل نسبة ضعيفة تتراوح بين (9.4% : 20.5%)

وأما المصدر الآخر للإيرادات وهو الإيرادات غير التشغيلية وتشمل الإيرادات المتنوعة التي لاتدخل مباشرة في تشغيل الطائرات مثل : خدمات المناولة الأرضية المقدمة لشركات الطيران الاخرى ، وخدمات الصيانة ، وتأجير الآليات ، وإعداد المؤنة ، ورسوم السيادة ، إيرادات إعادة التأمين ، عائدات بيع الطائرات ، وغيرها .

جدول رقم (4-25)

الإيرادات متنوعة ونسبة مساهمتها الي إجمالي الإيرادات خلال الفترة من 1995 - 2003م. مليون دينار

السنة	إيرادات متنوعة	معدل النمو	نسبة	جملة الإيرادات
-------	----------------	------------	------	----------------

	المساهمة	%		
1995	209	0	3.5	5901
1996	1020	388	10.5	9704
1997	698	31.6-	5.6	12486
1998	639	8.5-	3.8	16819
1999	1204	88.4	4.9	24476
2000	1340	11.3	5	26876
2001	1703	27	6	28305
2002	1789	5	6.1	29430
2003	2046	14.4	7.5	27320

المصدر : تم استخراج هذه النسب من بيانات مصدرها سودانير.

من الجدول أعلاه رقم (4-25) نجد أن هذه الإيرادات ارتفعت بشكل كبير في عام 1996م وبلغ معدل نموها حوالي 388% ، ثم تناقص في عامي 1997 ، 1998م بنسب سالبة بلغت -31.6% ، -8.5% على التوالي ، وارتفع مرة أخرى الي 88.4% ن 11.3% ، 27% ، 5% ، 14.4% ، ونتيجة لطبيعة هذه الإيرادات غير الثابتة نجدها تذبذب ارتفاعاً وانخفاضاً ، وتعتبر في حالة تحسن في الغالب حيث تزايدت نسبة مساهمتها الي اجمالي الإيرادات لتصل الي 10.5% عام 1996م ، أما بقية السنوات فقد نمت مساهمتها بنسب ضعيفة تراوحت بين (3.5% : 7.5%).

وعموماً فإن جملة إيرادات الشركة في حالة نمو سنوي بلغت قيمتها 27,320 ألف دينار عام 2003م ، مقارنة بـ 5,901 ألف عام 1995م ، ولايعنى ذلك ارتفاع الكفاءة التشغيلية للشركة فقط ، ولكن قد يعود الي أسباب تتعلق بالاداء الاقتصادي العام ، مثل ارتفاع معدلات التضخم ، وإنخفاض قيمة العملة .. وغيرها .

وبمقارنة بسيطة لهيكل إيرادات شركة الخطوط الجوية السودانية بشركة الخطوط السنغافورية في عام 1999م مثلاً نجد أن الإيرادات التشغيلية لسودانير تمثل نسبة 95.1% وتبلغ قيمتها حوالي 93 مليون دولار ، وتمثل نسبة 4.9% للإيرادات غير التشغيلية والتي تبلغ حوالي 4.5 مليون دولار ، في حين تمثل الإيرادات التشغيلية للخطوط السنغافورية SIS حوالي 42% والبالغ قدرها حوالي 407 مليون دولار ، والإيرادات غير التشغيلية

58% وتبلغ قيمتها 570 مليون دولار والمتمثلة في إيراداتها من إيرادات شركاتها الفرعية بلغت 118 مليون دولار ، وفوائض بيع الطائرات بلغت 51 مليون دولار ، وشركات الخدمات الأرضية والهندسية حوالى 221 مليون دولار ، ومشاركتها في بعض شركات الطيران الأخرى مثل دلتا ، والسويسرية ، وكوانت بلغت حوالى 101 مليون دولار ، وتحصلت على أرباح قدرها 79 مليون دولار من استثماراتها في البنوك . وبمقارنة حجم الإيرادات تمثل جملة إيرادات سودانير حوالى 10% فقط من إيرادات الخطوط السنغافورية .⁽¹⁾

أما إذا عقدنا مقارنة لنسب مساهمة عناصر الإيرادات الي جملة الإيرادات لشركة سودانير بالمعدلات العالمية لشركات الطيران المنتظمة في عام 2000م ، فنجد أن متوسط نسبة إيرادات الركاب تمثل 86.7% للمتوسط العالمي لشركات الطيران المنتظمة و حوالى 74.5% لشركة سودانير وهي نسبة أقل من المتوسط العالمي ، أما بالنسبة لحركة البضائع فالمتوسط العالمي حوالى 13.5% ، في حين يمثل 20.5% لسودانير وهي نسبة أفضل من النسبة العالمية .⁽²⁾

ثانياً / مؤشر تكاليف التشغيل :

لمؤشر تكاليف التشغيل أهمية كبرى لدى مؤسسات النقل الجوي ، حيث يعكس هذا المؤشر الكفاءة التشغيلية للمؤسسة ، فتكاليف التشغيل لها تأثير على مستوى أجور وأسعار النقل الجوي ، ويمتد تأثيرها الي حجم ونمو الحركة الجوية وبالتالي لابد من دراستها تفصيلاً لبيان قدرة المؤسسة على تحقيق الإيرادات من خلال خفض هذه التكاليف الي أدنى مستوياتها حتى تستمر المؤسسة في الحفاظ على أسواقها وتزيد من قدرتها على منافسة الشركات الأخرى ، ويحاول الباحث التعرف على العناصر المكونة لتكاليف تشغيل شركة الخطوط الجوية السودانية ، وتحليلها وبيان إتجاهها ، ومقارنتها بالمستويات العالمية على النحو التالي :

⁽¹⁾ Singapore International Airline , Annual Report,1999-2000.

⁽²⁾ IATA , Airline Economic Prospect (Monterial,2000).

أ/ تكاليف عمليات الطيران :

تتضمن التكاليف المباشرة لتشغيل الطائرات والتي تشمل الوقود والزيوت ، مرتبات ومصرفات طاقم الطائرة ، رسوم الهبوط ، التأمين على الطائرات ، وتكاليف استئجار الطائرات ، تدريب اطقم الطائرات ، وتكاليف عمليات الطيران الأخرى مثل رسوم الانتظار بالمطارات وغيرها .

جدول رقم (4-26)

تكاليف عمليات الطيران ونسبتها إلى إجمالي التكاليف خلال الفترة من 1995 الي 2003م

السنة	تكاليف الطيران بالمليون دينار	معدل النمو %	النسبة إلى التكاليف %	جملة التكاليف بالمليون دينار
1995	1677	0	28.6	5866
1996	3163	88.6	34	9301
1997	4339	37.2	36	12042
1998	6622	52.6	40.3	16437
1999	9633	45.5	39.4	24480
2000	15369	59.5	45.8	33531
2001	16294	6	48.8	33368
2002	15400	5.5-	50.3	30601
2003		26.9	60.4	32349

المصدر : تم استخراج هذه النسب من بيانات مصدرها سودانير.

ويلاحظ من الجدول أعلاه رقم (4-26) نمو هذه التكاليف بالنسبة لشركة الخطوط الجوية السودانية سنوياً في كل سنوات الفترة ماعدا عام 2002 م حيث انها إنخفضت بنسبة 5.5 % ، ولكنها ارتفعت في العام التالي له مباشرة الى 26.9 % وكذلك

وبلغ معدل النمو السنوي 88.6 % كأعلى معدل نمو في العام 1996م ، وبلغ 6% كأقل معدل في عام 2001م ، أما السنوات من 1997 الي 2000م فتراوح معدل النمو فيها بين 36% و 59.5%. وتمثل نسبة تكاليف الطيران الي إجمالي التكاليف نسبة تتراوح في المدى ما بين 28.6% الي 60.4% . وبصفة عامة بلغت تكاليف الطيران حوالى 19537 مليون دينار في عام 2003م مقارنة بـ 1677 مليون دينار عام 1995 ، وترجع هذه الزيادة السنوية الي الاسباب التالية :

1 / ارتفاع تكاليف الوقود والزيت والتي تمثل أكثر من 53% في المتوسط من تكاليف عمليات الطيران ، بسبب ارتفاع أسعار الوقود .

2 / وجود طائرات مستأجرة تزيد من هذه التكاليف ففي معظم الأحيان تُأجر الطائرة بطاقتها وبأجور مرتفعة ، بالإضافة الي أن رسوم الايجار تضاف اليها الاهلاكات والتي تكون في الغالب بمعدلات مرتفعة .

3 / ارتفاع اقساط التأمين على الطائرات ومعدات الطيران وترتفع هذه النسبة بارتفاع درجة المخاطر في بلد مثل السودان .

ب/ تكاليف الصيانة والاصلاح الشامل :

يحتوي هذا البند من التكاليف تكاليف الصيانة الجارية للطائرات والمحركات والاجزاء وقطع الغيار ، الاصلاحات العارضة والأعمال الهندسية ، الإصلاح الشامل ويدخل في ذلك تكاليف شهادة الصلاحية .

جدول رقم (4-27)

**تكاليف الصيانة والاصلاح الشامل ونسبتها الي إجمالي التكاليف
خلال الفترة من 1995 الي 2003م**

السنة	تكاليف الطيران بالمليون دينار	معدل النمو %	النسبة الي التكاليف	جملة التكاليف بالمليون دينار
1995	734	0	12.5	5866
1996	1365	86	14.7	9301
1997	1815	33	15.1	12042
1998	3012	66	18.3	16437
1999	4366	45	17.8	24480
2000	5405	23.8	16.1	33531
2001	4536	16.1-	13.6	33368
2002	3192	29.6-	10.4	30601
2003	1103	65.4-	3.4	32349

المصدر : تم استخراج هذه النسب من بيانات مصدرها سودانير.

من خلال الجدول أعلاه رقم (4-27) نجد أن تكاليف الصيانة لشركة سودانير ظلت تنمو سنوياً بنسب مختلفة بلغت 86% ، 33% ، 66% ، 45% ، 23% خلال السنوات 1966 ، 1997 ، 1998 ، 1999 ، 2000م على التوالي ، وتعود أسباب هذا النمو الي بعض العوامل أهمها تخلف اسطول الشركة بصفة عامة وحاجته الي الصيانة المستمرة وارتفاع اسعار قطع الغيار والتي يصعب شراءها مباشرة بسبب قرار مجلس الامن رقم 1070 حيث يتم الشراء عبر وسطاء ، في السنوات التالية إنخفضت معدلات النمو السنوي بنسب سالبة على النحو التالي -16.1% ، -29.6% ، -65.4% للسنوات 2001 ، 2002 ، 2003م على التوالي ، وبنفس القدر فقد كانت نسبتها إلي إجمالي التكاليف تتراوح بين 10% الي 18.3% وبلغت 3.4% عام 2003م ولايعزى هذا الانخفاض إلى قدرة الشركة في تخفيض تكاليف التشغيل ولكن بسبب وضع الشركة الذي قارب حد الافلاس في هذا العام .

ج/ التكاليف العامة والادارية :

تشمل هذه التكاليف النفقات الناشئة عن تأدية الاعمال العامة والادارية مثل : مرتبات ومصروفات الموظفين ، والمعاشات

والتأمينات الاجتماعية ، والتكاليف الخاصة بالادارة التنفيذية ... وغيرها.

**جدول رقم (4-28)
التكاليف الادارية العامة ونسبتها الي إجمالي التكاليف
خلال الفترة من 1995 الي 2003م**

السنة	تكاليف الطيران بالمليون دينار	معدل النمو %	النسبة الي التكاليف %	جملة التكاليف بالمليون دينار
1995	632	0	10.8	5866
1996	953	50.8	10.2	9301
1997	1632	71.2	13.6	12042
1998	1630	0.1-	9.9	16437
1999	2946	80.7	12	24480
2000	3583	21.6	10.7	33531
2001	3100	13.5-	9.3	33368
2002	2252	27.4-	7.4	30601
2003	1723	23.5-	5.3	32349

المصدر : تم استخراج هذه النسب من بيانات مصدرها سودانير.

من خلال الجدول أعلاه رقم (4-28) نجد أن هذه التكاليف تنمو سنوياً وبمعدلات عالية في السنوات 1996 ، 1997 ، 1999م بلغت 50.8 % ، 71.2 % 80.7 % بالترتيب ، وبلغت 21.1% عام 2000م وتعكس هذه النسب الانفاق غير المرشد للادارات العليا والترهل الوظيفي وتوالى بعد ذلك الانخفاض بمعدلات سالبة بلغت -13.5% عام 2001م ، -27.4% عام 2002م ، و -23.5% عام 2003م وايضاً يرجع هذا الانخفاض للوضع المالي للشركة والاستغناء عن خدمات بعض الموظفين وهروب البعض الآخر إلى دول الخليج ، ورغم ذلك فإن نسبة التكاليف العامة الى إجمالي تكاليف التشغيل تمثل نسبة تتراوح بين 5.3% الي 13.6% .

د/ تكاليف المحطات والتكاليف الارضية :

وتتضمن هذه التكاليف مصروفات المحطات الداخلية التابعة للشركة ، والرسوم المدفوعة للمطارات والصرف على الخدمات الارضية .

جدول رقم (29-4)

تكاليف المحطات والتكاليف الارضية ونسبتها الي إجمالي التكاليف خلال الفترة من 1995 الي 2003م

السنة	تكاليف الطيران بالمليون دينار	معدل النمو %	النسبة الي التكاليف	جملة التكاليف بالمليون دينار
1995	623	0	10.6	5866
1996	1044	67.6	11.2	9301
1997	1187	13.7	9.9	12042
1998	777	34.5-	4.7	16437
1999	1467	88.8	6	24480
2000	2077	41.6	6.2	33531
2001	1957	5.8-	5.9	33368
2002	2240	14.5	7.3	30601
2003	2101	6.2-	6.5	32349

المصدر : تم استخراج هذه النسب من بيانات مصدرها سودانير.

من خلال الجدول أعلاه رقم (29-4) يتضح تذبذب معدلات نمو هذه التكاليف هبوطاً وارتفاعاً ونسب متفاوتة بلغت 88.8 % كأعلى نسبة نمو في عام 1999م ، وأدناها - 34.5 % عام 1998م ، ورغم هذا التفاوت فقد ظلت نسبتها إلي إجمالي التكاليف تتراوح ما بين 4.7 % و 11.2 % .

هـ/ التكاليف التجارية :

وتشمل هذه التكاليف مرتبات وعلاوات .. وغيرها بالمحطات الخارجية ، والعمولة المستحقة لوكلاء بيع التذاكر ، وتكاليف مكاتب الحجز ، بالإضافة الي تكاليف التسويق من دعاية وإعلان .

جدول رقم (30-4)

التكاليف التجارية ونسبتها الي إجمالي التكاليف خلال الفترة من 1995 الي 2003م

السنة	تكاليف	معدل النمو	النسبة الي	جملة
-------	--------	------------	------------	------

التكاليف بالمليون دينار	التكاليف %	%	الطيران بالمليون دينار	السنة
5866	25.1	0	1470	1995
9301	21.6	36.7	2010	1996
12042	17	1.9	2048	1997
16437	18.3	46.9	3009	1998
24480	14.8	20.1	3614	1999
33531	13.7	26.7	4580	2000
33368	15.1	10	5038	2001
30601	16.3	1.2-	4976	2002
32349	15.8	2.6	5105	2003

المصدر : تم استخراج هذه النسب من بيانات مصدرها سودانير.
من الجدول أعلاه رقم (4-30) يلاحظ تطور معدلات النمو السنوي لهذه التكاليف بلغت 36.7% ، 1.9% ، 46.9% ، 20.1% ، 26.7% ، 10% ، 2.6% للسنوات م 1996 ، 1997 ، 1998 ، 1999 ، 2000 ، 2001 ، 2003 م بالترتيب ماعدا الانخفاض الذي حدث في عام 2002 م بنسبة -1.2% عن عام 2001 م ، ويبين هذا النمو المستمر في التكاليف التجارية إهتمام الشركة بالجانب التجاري والتسويقي في محاولة منها لجذب العملاء ، وعلى الرغم من ذلك فإن نسبة التكاليف التجارية إلى إجمالي التكاليف لم تتجاوز 25.1% .

و/ تكاليف الاهلاكات :

وتشمل تكاليف الاهلاك السنوي للطائرات ومعدات وقطع الغيار ، وكذلك الاهلاك الخاص بالمعدات والإنشاءات الارضية ، بالإضافة الي إهلاك الاثاث والاصول الثابتة الأخرى .

جدول رقم (4-31)

تكاليف الاهلاك ونسبتها الي إجمالي التكاليف خلال الفترة من 1995 الي 2003م

جملة التكاليف بالمليون دينار	النسبة الي التكاليف %	معدل النمو %	تكاليف الطيران بالمليون دينار	السنة
5866	8.4	0	494	1995
9301	4.4	16.4-	413	1996

1997	557	34.9	4.6	12042
1998	746	33.9	4.5	16437
1999	1430	91.7	5.8	24480
2000	1210	15.4-	3.6	33531
2001	1235	2.1	3.7	33368
2002	1315	6.5	4.3	30601
2003	1295	1.5-	4	32349

المصدر : تم استخراج هذه النسب من بيانات مصدرها سودانير.

من الجدول أعلاه رقم (4-31) يلاحظ أن معدلات النمو السنوي للإهلاكات ظلت تتذبذب هبوطاً وارتفاعاً من سنة لآخرى ؛ نتيجة لخروج بعض الطائرات عن الخدمة في بعض السنوات أو وجود إضافات في بعض السنوات ، ولكن بصورة عامة فإن القيمة الإجمالية لهذه التكاليف في تزايد بسبب قدم وتهالك أصول الشركة وبخاصة الطائرات والتي تفوق تكاليف اهلاكها عن الـ 75% من جملة الاهلاكات .

ي/ تكاليف خدمات الركاب :

وتتضمن هذه التكاليف جميع التكاليف التي تنفق في سبيل خدمات الركاب مثل : أجور مضيفي وخدم الطائرة ، أقساط التأمين على حياة وسلامة الركاب ، تكاليف الوجبات المقدمة بالطائرة ، تكاليف خدمات الركاب العابرين (الترانزيت) ، تكاليف إقامة الركاب بالفنادق وما يقدم لهم من وجبات ، بالإضافة الي مصروفات وحدة اعداد الوجبات .

جدول رقم (4-32)

تكاليف خدمات الركاب ونسبتها الي إجمالي التكاليف خلال الفترة من 1995 الى 2003م

السنة	تكاليف الطيران بالمليون دينار	معدل النمو %	النسبة الي التكاليف %	جملة التكاليف بالمليون دينار
1995	236	0	4	5866
1996	353	49.6	3.8	9301
1997	464	31.4	3.9	12042
1998	641	38.1	3.9	16437
1999	1024	59.8	4.2	24480
2000	1307	27.6	3.9	33531

2001	1208	7.6-	3.6	33368
2002	1223	1.2	4	30601
2003	1481	21.1	4.6	32349

المصدر : تم استخراج هذه النسب من بيانات مصدرها سودانير. من بيانات الجدول أعلاه رقم (4-32) نجد أن معدلات النمو في السنوات من 1996 الى 2000م قد تزايدت حيث تراوحت بين 27.6% الي 59.8% ، ولكنها انخفضت في عام 2001م الي - 7.6% ونمت بنسبة ضعيفة في عام 2002م بحوالى 1.2% ، ارتفع هذا المعدل الي 21.1% عام 2003م مما يؤكد تدني مستوى الخدمات المقدمة للركاب ، ونؤكد على ذلك بنسبة تكاليف خدمات الركاب الي اجمالي التكاليف حيث تتراوح بين 3.8% الي 4.6% . و بمقارنة متوسط التكاليف لعناصر تشغيل شركة الخطوط الجوية السودانية في عام 1999م ، بمتوسط التكاليف التي وضعتها منظمة الطيران المدني الدولية ، وكذلك التي وضعها الاتحاد الدولي للنقل الجوي كما هو واضح في الجدول رقم (4-33).

جدول رقم (4-33)

توزيع متوسط عناصر التكاليف لشركة سودانير مقارنة بشركات الطيران العالمية عام 1999م %

الايكوا	الاياتا	سودانير	عناصر التكاليف
53	51.6	62.9	التكاليف المباشرة
35	28	39.3	تكاليف تشغيل الطائرات
11	10.4	17.8	تكاليف الصيانة
7	13.2	5.5	تكاليف الاهلاك
47	48.4	37	التكاليف غير المباشرة
11	11.7	4.2	تكاليف المحطات و الارضية
14	16.6	14.8	التكاليف التجارية
12	6.1	12	التكاليف الادارية العامة
11	13.9	4.2	تكاليف خدمات الركاب

المصدر : تم استخراج بيانات سودانير من تقرير الشركة لسنة 2000م.
بيانات الايكوا من التقارير الاحصائية للمنظمة F NO:52 /2000
بيانات الاياتا من التقرير الاحصائي للاتحاد عام 2001م.

من بيانات الجدول رقم (4-33) تبين ارتفاع نسبة تكاليف تشغيل الطائرات بالنسبة لسودانير حيث تمثل 39.3% مقارنة

28% لتقديرات الاياتا ، و 35% لتقديرات الايكاو ويّرّجح الباحث تقديرات الاياتا على تقديرات الايكاو بسبب أن الاياتا تعتبر اكثر تخصصية من الايكاو ، وكذا الحال بالنسبة لتكاليف الصيانة ، اما تكاليف الاهلاك فهي تمثل نسبة أقل من المعيار العالمي ويرجع ذلك لصغر حجم الاسطول . واذا ما أخذنا جملة التكاليف المباشر للتشغيل نجدها مرتفعة 62.9% مقارنة بالمعيار العالمي الذي يتراوح بين 51.6% لتقديرات الاياتا ، و 53% لتقديرات الايكاو ، وفيما يخص التكاليف غير المباشرة نجدها تمثل 37% وهي أقل من المعدل العالمي الذي يقدر بين 48.4% ، 47% ويرجع إنخفاض تكاليف سودانير الي انخفاض تكلفة المحطات والخدمات الأرضية عن المعدلات العالمية .ملحق رقم (6)

ثالثاً / مؤشر الارباح والخسائر :

يبين هذا المؤشر قدرة الشركة على تشغيل طائراتها عند مستويات تكفل لها تغطية تكاليفها ، وتحقيق نسبة عادلة من الربح وليبان ذلك يعرض كما في الجدول ادناه

جدول رقم (4-34)

ارباح وخسائر شركة الخطوط الجوية السودانية خلال الفترة من 1995-2003م مليون دينار

الارباح والخسائر	المصروفات	الابرادات	السنة
34	5.868	5.902	1995
399	9.305	9.704	1996
442	12.045	12.487	1997
379	16.440	16.819	1998
6-	24.482	24.476	1999
6.658-	33.534	26.876	2000
5.066-	30.372	28.306	2001
1.170-	30.601	29.431	2002
5.028-	32.349	27.321	2003

المصدر : سودانير الادارة المالية .

من واقع بيانات الجدول رقم (4-34) تبين تحقيق الشركة لارباح ظلت تتحسن من سنة بسبب الاجراءات المتى اتخذتها لتحسين الاسطول ورفع كفاءة الشركة خلال الفترة من 1995 حتى 1998م . ولكن في السنوات التالية تعرضت الشركة الي كثير من المشاكل والصعوبات أدت إلي خسائر فادحة بلغت 6 مليون دينار عام 1999م وظل التدهور في استمرار حتى بلغت

الخسائر الي معدلاتٍ مرتفعة بلغت 6,658 مليون دينار عام 2000م ، و 5,066 مليون دينار عام 2001م، 1,170 مليون دينار عام 2002م ، وحوالي 5,028 مليون دينار عام 2003م.

المطلب الثالث : المؤشرات الاقتصادية للحركة الجوية :

تشمل مؤشرات الحركة الجوية الحركة المنقولة عبر الشركة المنقول من الركاب وبضائع ، والبريد والذي تم استبعاده نسبة صغر حجم المنقول منه ، ولتقييم أداء سودانير لابد من دراسة معدلات النمو السنوي لبيان اتجاه الحركة المنقولة بالاضافة الي بيان مساهمة الشركة في سوق النقل الجوي بالسودان ، ومقارنة ذلك ببعض الشركات العالمية والمحلية .

أولاً /مؤشر حركة الركاب :

يمكن دراسة مؤشر حركة ركاب شركة سودانير من ناحيتين :

1/ حجم المنقول من الركاب :

ليان حجم الحركة المنقولة من الركاب لشركة سودانير خلال الفترة من 1995 الي 2003م على المستوى الداخلي والعالمي ، ودراسة معدلات نموها نبين ذلك كما في الجدول رقم (4-35)

جدول رقم (4-33)

حجم ومعدل النمو السنوي لحركة الركاب المنقولين
بشركة سودانير خلال الفترة من 1996- 2003م

السنة	عدد الركاب المنقولين (الف راكب)			معدل النمو السنوي %		
	داخلي	عالمي	كلي			
1995	183094	283278	466372	0	0	0
1996	149088	266622	372552	18.6-	5.9-	10.9-
1997	147498	225054	429253	1.1-	15.6-	10.4-
1998	174021	255232	505879	18	13.4	15.2
1999	209806	296073	549765	20.6	16	17.9
2000	219047	330718	541877	4.4	11.7	8.7
2001	163891	377986	589717	25.2-	14.3	1.4-
2002	184067	405650	460010	12.3	7.3	8.8
2003	161929	398081	443113 5	12-	1.9-	5-

المصدر: الهيئة العامة للطيران المدني ، قسم الاحصاء والمعلومات.

يتضح من بيانات الجدول رقم (4-53) أن حجم الحركة المنقولة للركاب في حالة تذبذب فقد ارتفع عدد الركاب المنقولين على السفريات الداخلية من 183,094 راكب في عام 1995م الي حوالي 219,047 راكب في عام 2000م ثم أعقبها انخفاض في السنوات التالية فوصل العدد الي 161,929 راكب عام 2003م ، ويتضح ذلك جلياً من خلال معدلات النمو السنوي فقد إنخفضت بنسب سالبة -18.6% ، -1.1% في عامي 1996، 1997م على التوالي ، وتحسنت معدلات النمو في السنوات 1998 ، 1999 ، 2000م فبلغت 18% ، 20% ، 4.4% على التوالي ، وتراجع المعدل في عام 2001 الي -25.2% ، وارتفع مرة أخرى إلي 12.3% عام 2002م ، وكذلك تراجع في العام التالي مباشرة إلى -12% ، وإن متوسط معدل النمو السنوي لحركة الركاب الداخلية بلغ نسبة سالبة هي -0.2% وتبين هذه النسبة عدم قدرة الشركة على التشغيل الداخلي للركاب أو بسبب المنافسة الداخلية من قبل شركات الطيران الأخرى .

أما بالنسبة لحركة الركاب العالمية فإنها أحسن حالاً من الحركة الداخلية فرغم إنخفاضها في السنوات 1996 ، 1997 الي -5.9% ، -15.6% إلا أن معدلات النمو قد تحسنت في الفترة من 1998 الي 2002م وتراوح بين 7.3% الي 16% ونتيجة للوضع الحرج للشركة في عام 2003م إنخفضت هذه النسبة الي -1.9% وعموماً فإن متوسط النمو السنوي لحركة الركاب العالمية لسودانير حوالي 4.4% ويعكس هذا المعدل إهتمام الشركة بنقل الركاب عالمياً .

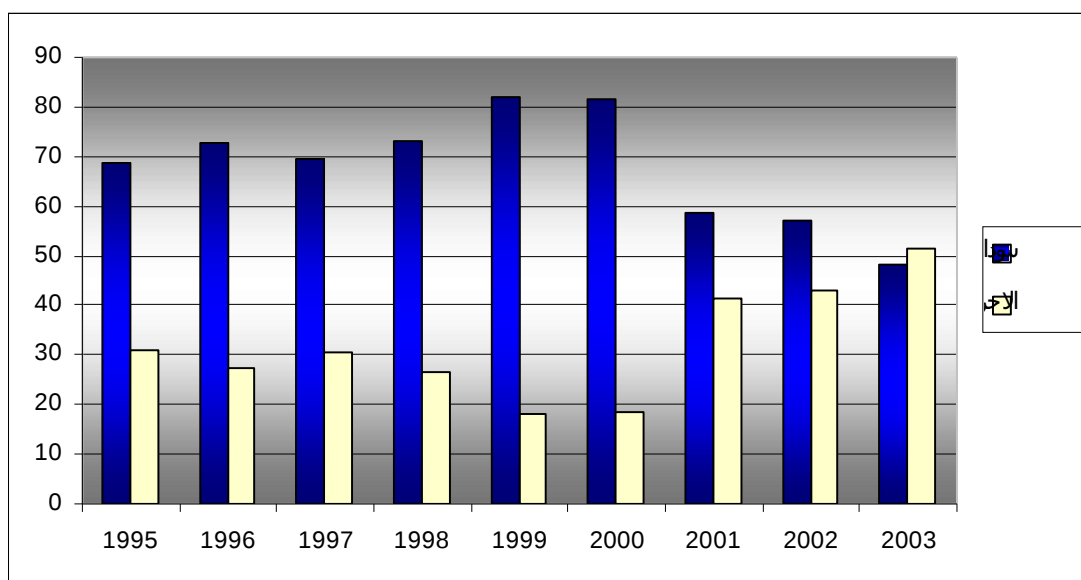
وإنعكس التذبذب في حركة الركاب الداخلية والعالمية إلي تذبذب في الحركة الاجمالية للركاب خلال الفترة إنخفضت في السنوات 1996 ، 1997 ، 2001م بنسب سالبة بلغت -10.9% ، -10.4% ، -1.4% بالترتيب ، وتحسنت بسبب التحسن الذي طرأ على الحركة الداخلية والعالمية في السنوات 1998 ، 1999 ، 2000 ، 2002م فبلغت 15.2% ، 17.9% ، 8.7% ، 8.8% بالترتيب ، ورغم هذا التذبذب الذي يعكس عدم استقرار

الشركة مالياً وإدارياً وفنياً فأن متوسط معدل النمو السنوي للفترة بلغ حوالى 2.5% وهي مؤشر إلي نمو حجم حركة الركاب الإجمالية مع مرور الوقت .

2/ المساهمة السوقية في نقل الركاب :

ظلت سودانير ولفترة طويلة من الزمن تسيطر على سوق النقل الجوي بالسودان باعتبارها الناقل الوحيد داخلياً وبسبب الاتفاقيات السابقة المقيدة لعمل الشركات الاجنبية لنقل الركاب عالمياً ، ولكن بتغير الاحوال عالمياً وظهور المنافسة بين شركات الطيران وإتباع سياسات أكثر تحراً ونهج الدولة بفتح المجال أمام القطاع الخاص للمساهمة في النقل الجوي في بداية التسعينيات قللت هذه المتغيرات من نسبة المساهمة لسودانير على المستويين الداخلي والخارجي ، وهذا ماسيوضحه الشكل رقم (4-5).

شكل رقم (4-5)
نسبة مساهمة سودانير في سوق نقل الركاب الداخلي
خلال الفترة من 1995-2003م



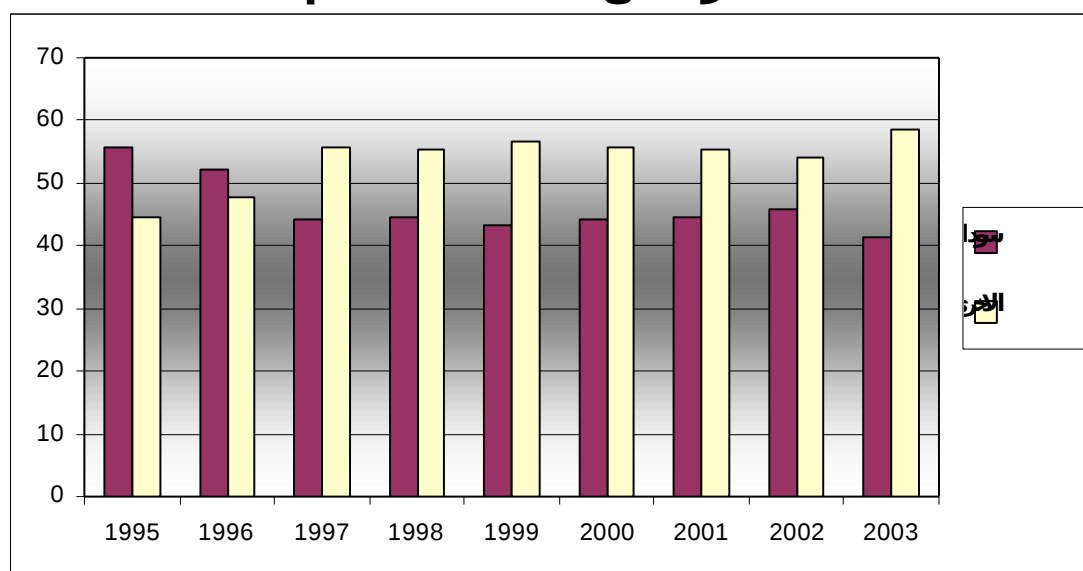
المصدر: بيانات الملحق رقم (7).

من الشكل رقم (4-5) يتضح لنا أن نسبة المساهمة السوقية لشركة سودانير قد تراوحت ما بين 68.9% و 82.1% خلال

الفترة من 1995 حتى 2000م وفي ظل المنافسة الشديدة وحالة تدهور الشركة إنخفضت هذه النسبة في السنوات 2001 ، 2002 2003م الي 58.6 % ، 57.1 % ، 48.4 % على التوالي .
في حين تزايدت حصة شركات الطيران الداخلية التي تعمل في نقل الركاب فوصلت الي 51.6 % في عام 2003م .

إذا نظرنا في الشكل رقم (4-6) والذي يمثل نسبة مساهمة سودانير في حركة نقل الركاب العالمية .

شكل رقم (4-6)
نسبة مساهمة سودانير في حركة نقل الركاب العالمية
للفترة من 1995-2003م



المصدر: بيانات الملحق رقم (7) .

من الشكل أعلاه رقم (4-6) يلاحظ أن نسبة مساهمة شركة سودانير في سوق نقل الركاب عالمياً بالسودان قد تراوحت ما بين 41.5% و 55.6% أي ان الشركة ظلت تساهم بنسبة أقل من الوسط في السنوات من 1997 إلى 2003م وحافظت الشركة على هذا المعدل بسبب أن عدد شركات الطيران العالمية العاملة في السودان ليست في تنامي ، بسبب عدم جاذبية السوق بالإضافة إلي بعض العوامل الأخرى المتعلقة بالسياسة والاقتصاد حيث استمرت ظاهرة خروج بعض الشركات ودخول أخرى ، وكذلك حصول الشركة على نسب مساهمة فوق الوسط في بعض الأسواق مثل : السعودية ، اليمن ، والخليج عامة مما جعل

سودانير تحافظ على نسبة مساهمتها رغم انخفاض هذه النسبة مقارنة بعامي 1995 ، 1996م فقد كانت أكبر من الوسط بقليل .

ثانياً / مؤشر حركة البضائع :

1/ حجم ومعدلات نمو حركة البضائع :

يبين هذا المؤشر حجم واتجاه حركة البضائع المنقولة بالاطنان ، من هذا المؤشر سيتضح مدى نمو الشركة في هذا المجال وقدرتها على منافسة الشركات الأخرى

جدول رقم (4-36)

تطور معدلات النمو السنوي وحجم المنقول من البضائع لسودانير خلال الفترة من 1995 الي 2003م .

السنة	عدد الاطنان المنقولة			معدل النمو السنوي %		
	داخلي	عالمي	جملة	داخلي	عالمي	جملة
1995	5876	7557	13433	0	0	0
1996	8006	7047	15053	36.2	6.7-	12.1
1997	5180	7616	12796	35.3-	8.1	15-
1998	5210	9117	14327	0.6	19.7	12
1999	6081	9483	15564	16.7	4.0	8.6
2000	2497	9924	12421	58.9-	4.7	20.2-
2001	1695	13620	15315	32.1-	37.2	23.3
2002	1434	8388	9822	15.4-	38.4-	35.9-
2003	1283	5317	6600	10.5-	36.6-	32.8-
جملة	37262	78069	115331	11-	0.9-	5.3-

المصدر: الهيئة العامة للطيران المدني ، قسم الاحصاء والمعلومات.

تبين من الجدول أعلاه رقم (4-36) أن حجم المنقول من البضائع على المستوى الداخلي تناقص كثيراً في عام 2003م حيث بلغ 1283 طن مقارنة بـ 5876 طن عام 1995م ويتضح ذلك من خلال معدلات النمو السنوي والتي بلغت 36.2% عام 1996م ثم تراجع الي -35.3% وتحسن تحسناً طفيفاً في الأعوام 1998 ، 1999 م بنسبة 0.6% و 16.7% على التوالي ، ولكن شهدت السنوات 2000 ، 2001 ، 2002 ، 2003م انخفاضات متواصلة ، وبنسب سالبة بلغت -58.9% -32.1% ،

-15.4 % ، -10.5 % ، وإذا أخذنا متوسط نمو الفترة نجده يعادل -11%.

أما بالنسبة لحجم الحركة المنقولة للبضائع عالمياً فنجدتها تناقصت في عام 1996م بنسبة -6.7% ، وتحسن المعدل في الاعوام 1997 ، 1998 ، 1999 ، 2000 ، 2001 م بنسبٍ موجبة بلغت 8.1% ، 19.7% ، 4% ، 4.7% ، 37.2% بالترتيب وعادت هذه المعدلات إلى الانخفاض في عامي 2002 ، 2003م بنسب هبوط سالبة بلغت -38.4% ، -36.6% ، أما متوسط معدل النمو خلال الفترة فقد بلغ -0.9% .

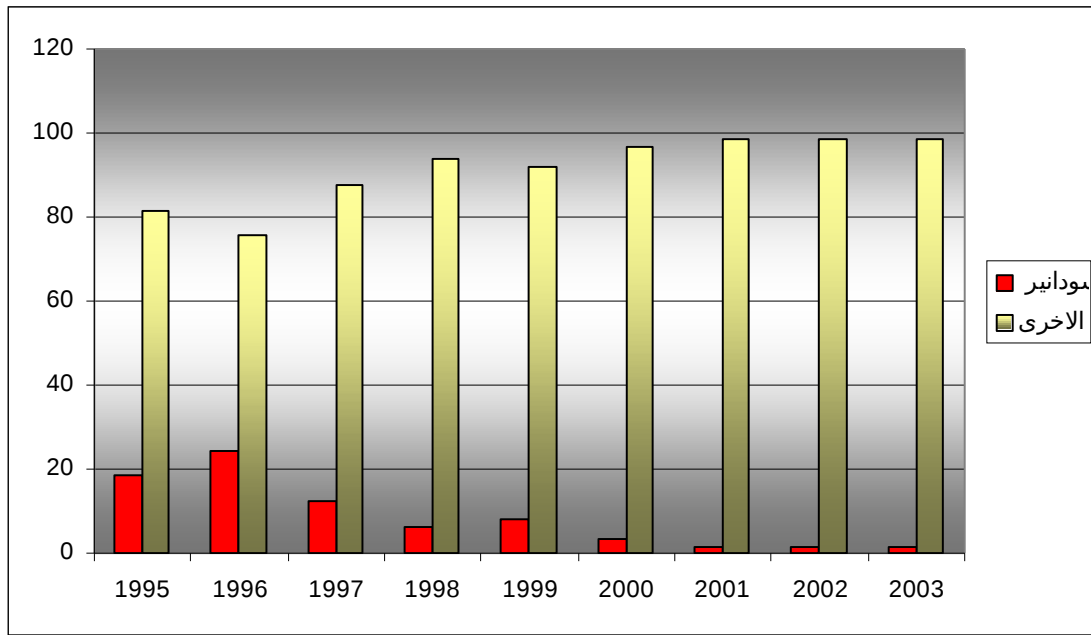
وإنعكس الانخفاض في معدلات النمو على المستوى الداخلي والخارجي وبنسب أعلى من نسب الارتفاع إنعكس على جملة الحركة المنقولة من البضائع و على معدلات نموها ، فتناقص حجم البضائع المنقولة إلى 6600 طن في عام 2003م مقارنة بـ 13433 طن عام 1995م، وعلى الرغم من أن السنوات 1996، 1998 ، 1999 ، 2001م حققت معدلات نمو إيجابية بلغت 12.1% ، 12% ، 8.6% ، 23.3% إلا أن الانخفاض الكبير بدرجة أعلى من معدلات النمو في السنوات 1997 ، 2000 ، 2002 ، 2003م وبمعدلات بلغت -15% ، -20.2% ، -35.9% -32.8% جعلت من متوسط النمو السنوي خلال الفترة بالنسبة لجملة البضائع المنقولة سالبة بلغت -5.3% .

2/ المساهمة السوقية في حركة نقل البضائع :

تبين المساهمة السوقية لسودانير قيِّدة الشركة على المنافسة في سوق نقل البضائع داخلياً وخارجياً .

شكل رقم (4-7)

مساهمة شركة سودانير في سوق نقل البضائع الداخلية خلال الفترة 1995 - 2003م



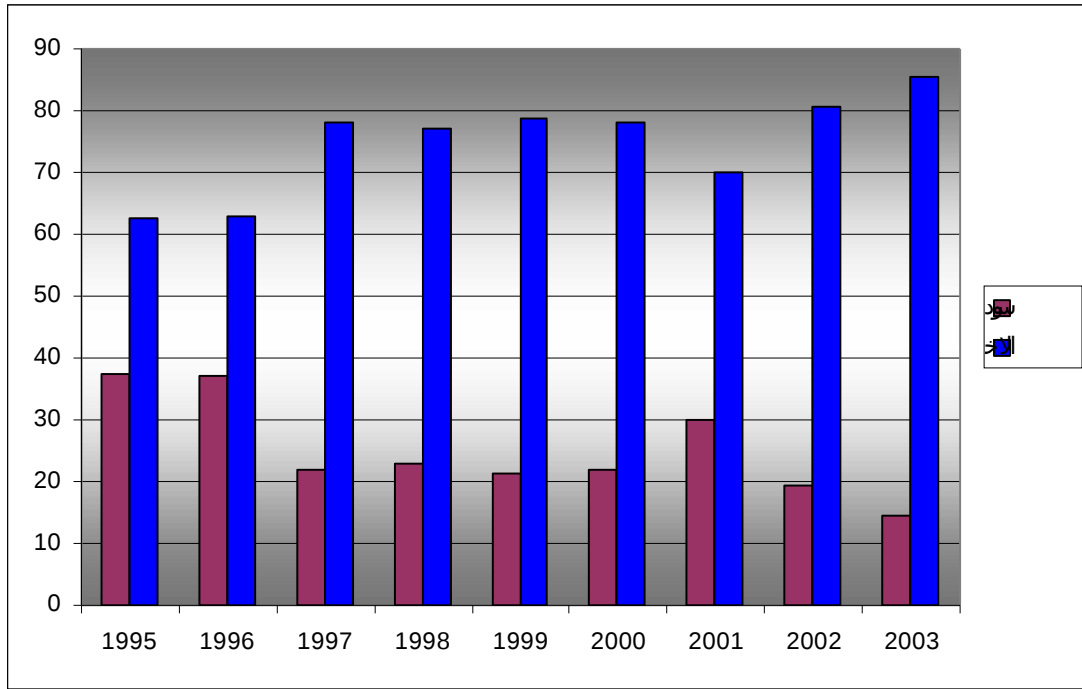
المصدر: بيانات الملحق رقم (7)

من الشكل رقم (4-7) تبين أن انخفاض حجم المنقول من البضائع من سنة لآخرى الي أن وصل مستويات متدنية وأصبح المنقول من البضائع يتراوح نسبة مساهمة الشركة في السنوات من 2000 الي 2003 م بين 1.2% و 3.3% وهي نسبة ضعيفة جداً تؤكد التدهور الذي حدث لها وعدم قدرتها على منافسة الشركات الأخرى والتي ارتفعت نسبة مساهمتها إلي أن بلغت أكثر من 98% في السنوات الاخيرة .

وفيما يختص بمساهمة الشركة في نقل البضائع عالمياً فالشكل رقم (4-8) يبين لنا مدى تطور هذه النسبة خلال الفترة من 1995م الي 2003م في ظل وجود تنافس شديد من قبل الشركات العالمية مثل الخطوط السعودية والامارتية والقطرية وطيران الخليج وغيرها وفي سوق محدود .

شكل رقم (4-8)

نسبة المساهمة السوقية لسودانير في سوق نقل البضائع العالمية خلال الفترة من 1995 - 2003م



المصدر: بيانات الملحق رقم (7)

من الشكل رقم (4-8) يتضح انخفاض نسبة المساهمة السوقية للشركة فقد انخفضت من 37.3% في عام 1995م الي 14.6% في عام 2003م ، في حين ارتفعت نسب مساهمة الشركات الاخرى لتصل إلي 85.4% عام 2003م ، مقارنة بـ 62.7% في عام 1995م ، وعموماً فإن متوسط المساهمة السوقية خلال الفترة من 1995 إلى 2003م تقدر بحوالي 25% فقط .

المبحث الرابع : الجهود المبذولة لتطوير صناعة النقل الجوي بالسودان :

لقد برز من خلال تحليلنا لصناعة النقل الجوي في السودان في الفترة الماضية ، مدى تأثير هذه الصناعة بكثيرٍ من العوامل الداخلية والخارجية والتي أصبحت معوقات كبرى حالت دون استقرار معدلات نموها . وبصفة عامة أصبحت صناعة النقل الجوي تسودها المنافسة من قبل شركات الطيران الكبرى ، الخصخصة ، والتكتلات الاقتصادية الاقليمية ، والتحالفات الكبرى . وبإكمال حلقات التحرير يصبح دور السلطات الحكومية في ادارة شركاتها الوطنية مهماً لذا فإن مواجهة مثل هذه التحديات يتطلب إتخاذ خطوات جريئة ، وحاسمة ، ومدروسة وفق خطط

وبرامج هادفة ومتكاملة في جميع نواحيها السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية .

لهذا فإن الباحث يتناول في هذا الجزء من البحث الجهود المبذولة من قبل الهيئة العامة للطيران المدني ، وشركة الخطوط الجوية السودانية ، وجهود الحكومة و استعداداتها لمواجهة التغيرات العالمية في هذه الصناعة ، وكذلك يقوم الباحث بتقييم تلك الجهود .

المطلب الأول : جهود الهيئة العامة الطيران المدني :

بذلت الهيئة العامة للطيران المدني العديد من الجهود من أجل تطوير صناعة النقل الجوي في السودان و بدأت الهيئة في تحديث المطارات والنظم الادارية والقانونية منذ عام 1990م ، وشملت الاتي :

1/ وضعت خطة لتأهيل وتحديث المطارات ، شملت عدد ثمانية من المطارات الإقليمية لتصبح مطارات دولية ، وتحسين مطار الخرطوم ، بالإضافة إلى تحسين بقية المطارات الإقليمية .

2/ تم تعديل قانون الطيران المدني لسنة 1960م ، وأجيز القانون المعدل في عام 1999م ليواكب التطورات العالمية والتوسع في تشريعات استخدام الاجواء وسيادتها بما لايتعارض مع الرغبة في الاستثمار التجاري ، وتسويق الأجواء والإتفاقيات الثنائية والإقليمية والدولية .

3/ تم عمل تطوير كبير في أجهزة الملاحة الجوية ، وأدخلت نظم حديثة للاتصالات عبر الأقمار الصناعية ⁽¹⁾ (VISAT).

4/ دخول السودان في اتفاقية دول الكوميسا (COMESA) أتاح فرصة كبيرة للمشاركة في النهج الذي إتبعته الكوميسا ببرنامج بدأ تنفيذه في عام 1999م ، وشمل البرنامج مرحلتين :

(1) الهيئة العامة للطيران المدني ، إدارة العلاقات العامة .

أ/ المرحلة الاولى : وشملت إزالة بعض القيود على عدد الرحلات ، وطرار الطائرات ، والسعة ، والتعيين الممتعدد لشركات الدول الاعضاء .

ب/ المرحلة الثانية : وتشمل تحرير الكامل للأجواء فيما بينها في عام 2007

5/ المشاركة في الهيئة العربية للطيران المدني (ACAC) ، والتي بدأ برنامجها في عام 2000م ، كمرحلة أولى بدأت بتحرير الشحن الجوي ، والنقل العارض ، ومخطط لأن تبدأ المرحلة الثانية التي تشمل إزالة القيود على حركة النقل الجوي في العام 2006م.

6/ المشاركة في اجتماع وزراء النقل الافارقة بمدينة (يامسوكرو) بساحل العاج الذي هدف إلى تنمية وتشجيع الحركة الجوية وتحرير النقل الجوي بين الدول الافريقية ، وتبنت اللجنة الاقتصادية لافريقيا التابعة للأمم المتحدة هذا البرنامج ، والذي تم اعتماده كقرار من قبل رؤساء الدول الافريقية في (توجو) في عام 2000م ، وأصبح يعرف بقرار (يامسوكرو) ليبدأ تنفيذه عام 2002م .

7/ عقدت عدة إتفاقيات ثنائية جديدة مع دول مثل : سوريا ، الامارات ، قطر ، جنوب أفريقيا ... وغيرها ، كما تحديث بعض الإتفاقيات القائمة مثل : ايطاليا ، لبنان ، سويسرا ، ... وخلافه.

8/ تم إختيار بيت خبرة ألماني للقيام بدراسات لمطار الخرطوم الجديد لمقابلة التزايد في الحركة الجوية ، والذي يتوقع العمل فيه مع بداية عام 2006م .

المطلب الثاني : جهود شركة الخطوط الجوية السودانية :

رغم الظروف التي مرت بها الشركة والنتيجة عن عدم الاستقرار السياسي ، والاقتصادي للبلاد وماترتب عليها ؛ من فقدان الشركة لجزء كبير من حصتها في الأسواق المحلية ، والعالمية

إلا أن الشركة رأت ضرورة مراجعة ادائها ، وتحديد جوانب القصور فيها ، والعمل على تطوير الشركة بمساعدة من الدولة . فبذلت مجهودات كبيرة كانت على النحو التالي :

أولاً: مرحلة تنظيم المؤتمرات :

بدأت الشركة بعقد عدد من المؤتمرات والندوات بهدف التوصل إلي مقترحات وتوصيات تبلور أهداف واستراتيجيات للمرحلة القادمة هذه المؤتمرات كالآتي :

1/ المؤتمر التداولي لنهضة الخطوط الجوية السودانية- اكتوبر 1991م .

2/ مؤتمر تطوير الشحن الجوي - ديسمبر 1991م .

3/ مؤتمر خدمات الزبائن - يوليو 1992.

4/ ندوة قدرات الصادر والوارد - ديسمبر 1992م .⁽¹⁾

ثانياً: مرحلة استراتيجيات التطوير والتحديث 1992-1997م .

تهدف هذه الاستراتيجيات الي تطوير الشركة وتحديثها ورفع كفاءتها الاقتصادية من عدة نواحي تم تنفيذها على النحو التالي :

1/ دعم وتحديث الأسطول : هدف هذا البرنامج الي دعم وتأهيل الأسطول بطائرات حديثة وذات ساعات عريضة على مستوى السفرات الداخلية والعالمية . فتم دعم الأسطول بطائرات الآيربص ، والبوينج ، والفوكرز ، وعدد من الطائرات الخفيفة التي تعمل في مجال الطيران الخاص .

زينب جعفر المهدي ، استراتيجية دعم الناقل الوطني سودانير ، ورقة⁽¹⁾ مقدمة لمؤتمر قضايا النقل في السودان ، مركز دراسات الشرق الاوسط وافريقيا ، 2004، ص 15

2/ تحديث مشروع صيانة الطائرات : قامت الشركة بإنشاء مركز لصيانة الطائرات بالتعاون مع شركة عزة للنقل ، وتم إدخال صيانة طائرات الأيربص بهدف تقليل تكاليف الصيانة ، بالإضافة إلي حصول الشركة على عائدات من خدمات الصيانة المقدمة لشركات الطيران الأخرى العاملة بالبلاد.

3/ تحسين بيئة العمل : لتحسين بيئة العمل فقد تم تأهيل مكاتب الشركة بالولايات وإنشاء مجمع رئاسة الشركة بالخرطوم ، وكذلك وضعت الأسس لإنشاء فندق ، ومجمع تجاري ، وتم إنشاء مركز لتدريب العاملين ، كما تم إدخال نظام الحوسبة في الأعمال المحاسبية والمكتبية ، وأعمال الورش ، والمخازن ، والسجلات وإدخال نظام الحجز الآلي .بالإضافة إلي تعديل الهيكل الإداري للشركة .

ثالثاً: المراحل الاعدادية للخصخصة:

1/ المرحلة التمهيديّة :

هدفت هذه المرحلة إلي تجهيز المعلومات الشاملة ، والمستندات والوثائق الخاصة بالشركة وانشطتها، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة التقييم الشامل لأصول الشركة المنظورة وغير المنظورة ولجدوى انشطتها الاساسية والتي قامت بها شركتا " آرثر أندرسون " الانجليزية و "بارونز فاينانشيال سيرفيس " السويسرية في 2001م ، ليتم على ضوء هذا التقييم اختيار الطريقة والاسلوب الامثل لخصخصة الشركة والترويج لها ، وتم إختيار أسلوب نقل الملكية الجزئية وفقاً لطريقة الشراكة الاستراتيجية والذي يتم إختياره وفقاً لمعايير محددة تشمل الرغبة والمقدرة المالية والسمعة الطيبة في مجال صناعة الطيران ويفضل أن تكون الشراكة مع شركة طيران ذات خبرة وتجربة . وتنطوي فكرة الشريك الاستراتيجي على عدة فوائد تشمل الجوانب الفنية ، والتسويقية ، والمالية والإدارية ، وقد تضمنت البدائل التي طرحت في هذا الاطار على الآتي :

1/ شريك استراتيجي + الحكومة .

2/ شريك استراتيجي + ادخال الشركة في سوق الاوراق المالية العالمية .

3/ شريك استراتيجي + بيع جزئي أو كلي .

3/ طرح أسهم الشركة في سوق الخرطوم للأوراق المالية وعبر السفارات بالخارج لتقوية البنيات الأساسية للشركة أولاً ثم البحث عن شريك استراتيجي .
أما بالنسبة للهيكل المقترح لرأس مال الشركة في نهاية المرحلة الأولى وفقاً لنوع المساهمين فقد جاء على النحو التالي :
القطاع الحكومي 49% .
القطاع الخاص المحلي 30% .
القطاع الخاص الاجنبي 21% .

2/ مرحلة إعادة الهيكلة : يوليو 2004 - اكتوبر 2004م :

رغم الجهود التي بذلت فإن الشركة عانت الكثير من المشاكل وصلت بها إلى حد الخسائر الفادحة في الفترة من 1997 إلى 2003م ، فضلاً عن تزايد حجم الديون طويلة الأجل عن نفس الفترة ، مما جعل الدولة تفكر جادة في خصصتها ، الأمر الذي إقتضى إعادة هيكلة الشركة ، وتسريح العاملين ، وتعيين مجلس إدارة إنتقالي ، ومدير عام لتنفيذ خطة اسعافية للنهوض بالشركة تليها خطة أعمال لاستقطاب شريك استراتيجي .

3/ الخطة الاسعافية اكتوبر 2004 - مارس 2005م :
أهم ملامح الخطة الاسعافية هي :
أ/ تحديث الأسطول بإستبدال طائرات الانتينوف بطائرات الفوكرز 50 .

ب/ دعم اسطول الشبكة العالمية والاقليمية بطائرات الأيربص 300 ، 310 وبوينج 737 ومواصلة دعم اسطول الشحن الجوي .
ج/ هدفت الخطة لإستعادة سمعة ومكانة الشركة في سوق التنافس العالمي والمحلي وذلك بتطوير وترقية الأداء والانضباط في المواعيد من خلال رفع شعار (الزبون أولاً) .
د/ إعادة تأهيل البنية التحتية بإدارة الهندسة وبصورة غير مسبقة خاصة في المورش ، والمكاتب ، والساحات ، بالإضافة إلى تأهيل وتدريب المهندسين .
د/ التفاوض مع شركة أيربص لإعادة الثقة .

هـ/ الارتقاء بالبنية التحتية للمعلومات والحوسبة والاتصالات .
و/ وضع برنامج تدريبي وتأهيلي لكل الإدارات والأقسام .
ز/ إكمال الخطة الخمسية للإعمال .

4/ خطة الاعمال 2005 - 2009 م :

تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة التنفيذية بعرض خطة الأعمال على المستثمرين المرتقبين بهدف الوصول إلي الشريك الاستراتيجي وخصخصة الشركة بإنهاء المرحلة ، وتضمنت الخطة أعمالاً تجارية لطرحها كمراكز ربحية مثل : مركز التدريب ، وشركة أنظمة التوزيع الآلي (اماديوس) ، والمركز التجاري ، وخدمات الليموزين ، والسياحة ، والمستشفى ، والطيران الخفيف .

المطلب الثالث : الجهود الحكومية

أولاً: تطبيق برامج الخصخصة :

قامت الدولة بوضع برنامج لخصخصة القطاع الحكومي في عام 1990م في محاولة منها لخصخصة 107 مؤسسة حكومية ، والتي خصصت منها حوالي 20 شركة ، وهناك 30 مؤسسة تحت الاجراء . كما هو موضح بالجدول ادناه رقم (4-37) .

جدول رقم (4-37)

برنامج خصخصة مؤسسات القطاع العام

الاجمالي	اخرى مختلفة	النقل والسياحة	الزراعة	الصناعة والطاقة	الاجراء
19	4	3	2	10	البيع
2	0	0	1	1	الشراكة
1	0	1	0	0	الايجار
4	3	1	0	0	تشغيل مشترك
6	3	0	3	0	اعادة

هيكله					
التصفية	2	2	0	0	4
تحويل	11	10	7	8	36
الاجمالي	24	18	12	18	72

.Source : Lufthansa Consulting , Market Potential ,P 20

من الجدول أعلاه رقم (4-37) أن عملية الخصخصة شملت كل قطاعات الاقتصاد الحكومية ، واتبعت فيها الدولة أشكال مختلفة من الخصخصة مثل : البيع والشراكة ، والإيجار ، والتشغيل المشترك ، وغيرها ، ومن الشركات التي خصصت والتي تحت الاجراء شركة سوداتل ، والاسواق الحرة ، بنك الخرطوم ، سوانير .⁽¹⁾

ثانياً: فتح المجال أمام القطاع الخاص للاستثمار في النقل الجوي

سعت الدولة في بداية التسعينيات الي فتح المجال أمام القطاع الخاص المحلي للمشاركة والاشتثمار في مجال صناعة النقل الجوي ، بعد أن قامت الدولة بتطبيق سياسات تحرير الاقتصاد ، وأصبحت الدولة عضواً في (الكوميسا) ، وتقدمت لطلب عضوية منظمة التجارة العالمية (WTO) . فرأت الدولة ضرورة تطوير قطاع النقل لمقابلة ماسيكون عليه الطلب . فتم إنشاء عدد كبير من شركات الطيران الخاصة حيث نشطت في بداياتها في نقل الركاب ، والبضائع بالإضافة إلي الشركات العاملة في مجال الرش الزراعي ، وخدمات المناولة الأرضية . ومع مرور الوقت تعثر الكثير من هذه الشركات فخرجت من السوق وذلك لعدة أسباب ، وما بقي منها يعمل في ظل ظروف أكثر تعقيداً .

جدول رقم (4-38) شركات الطيران الخاصة (نقل) في السودان 1992-2004م

⁽¹⁾ Lufthansa Consulting , Market Potential Analysis , Air Cargo Development, Khartoum International Airport, 2004. P20.

الاجمالي	لم تعمل قط	عملت وتوقفت	العاملة
39	7	11	21

المصدر : الطيران المدني ، ادارة العمليات الجوية (ملحق رقم 5) .

يلاحظ من بيانات الجدول أعلاه رقم (4-38) العدد الكبير للشركات التي منحت تراخيص لتعمل في مجال النقل الجوي بالبلاد ، وبمقارنتها بعدد الشركات العاملة فعلاً نجد أنها تمثل نسبة 53.8 % ، أما البقية فقد خرجت من السوق و تمثل نسبة 28.2 % ، أو لم تعمل إطلاقاً فسُحبت منها التراخيص تمثل 18% ونجد أن صناعة النقل الجوي خاصة شركات الطيران بشكل عام تحتاج إلى متطلبات عالية الكفاءة ، فمعظم الطائرات المستخدمة ذات كفاءة ضعيفة ، إضافةً إلى صغر أحجامها (أنظر الملحق رقم 5) ، وكذلك تحتاج إلى مقدرات مالية ضخمة تمكنها من مواكبة التطورات اليومية المتلاحقة في مجال هذه الصناعة ، وهذه المتطلبات لا تتوفر بالشكل المطلوب والمؤثر لدى شركات القطاع الخاص العاملة بالبلاد ، فهي شركات بطبيعة تكوينها ذات إمكانيات مادية وبشرية محدودة حيث في معظمها شركات أشخاص تهدف في المقام الأول إلى تحقيق الأرباح دون الاهتمام بتطوير صناعة النقل الجوي بالبلاد .

ثالثاً: توسيع فرص الاستثمار الاجنبي :

عدلت الدولة من قانون الاستثمار لإتاحة الفرص للمستثمرين الأجانب للاستفادة من ميزات قانون الاستثمار من إعفاءات ضريبية ، وجمركية ، وتحويل العملات للخارج وغيرها، وبهذا يعتبر السودان في الفترة الأخيرة ما بين 1998 إلى 2001م ، واحدة من الدول القلائل التي نمت فيها الاستثمارات الأجنبية بنسبة أكبر 20% .⁽¹⁾

⁽¹⁾.Ibid , p20.

**جدول رقم (4-39)
الاستثمارات الأجنبية خلال الفترة من 1985 الي
2002م
مليون دولار**

1985 - 1995	1998	1999	2000	2001	2002
8	371	371	392	574	681

.Source: Lufthansa Consulting , Market Potential ,P18

ومن الجدول أعلاه رقم (4-39) يلاحظ التزايد في حجم الاستثمارات سنوياً ، وبالتالي من المتوقع أن تتضاعف هذه الاستثمارات في المستقبل ، خاصة في مجال البترول والزراعة ، والصناعة ، وتضاعف هذه الاستثمارات من حركة النقل الجوي وتطوره .

نجد أن قانون الاستثمار يتيح لرأس المال الاجنبي الاستثمار في مجال النقل الجوي بصورة واسعة ، مما يشكل خطراً على صناعة النقل الجوي في السودان إذ بإمكان رأس المال الاجنبي الانسحاب من السوق في أي لحظة إذا لم يكن العمل مجدياً بالنسبة له.

المطلب الرابع : تقييم الجهود المبذولة :

رغم ما بذل من جهود إلا أن كثير من المعوقات تقف حجر عثرة أمام تطوير صناعة النقل الجوي بالسودان ، ويمكن أن نقيم هذه الجهود من خلال عرض الآثار الايجابية والسالبة التي نتجت وصاحبت تلك الجهود .

أولاً: السلبيات التي صاحبت تنفيذ الجهود :

أ/ سلبيات عامة :

1/ عدم الاستقرار السياسي والامني : إن عدم الاستقرار السياسي والأمني جعل صناعة النقل الجوي بالسودان تتعرض إلى

كثير من التقلبات ، وعدم نموها بشكل طبيعي بسبب تأثيرها على الخطط والبرامج المطروحة للتطوير والتنمية .

2/ عدم الاستقرار الاقتصادي : عدم الاستقرار الاقتصادي أثر بشكل كبير على نمو وتطور صناعة النقل الجوي ، حيث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاقتصاد ، فتقلب السياسات الاقتصادية ، والمالية ، والنقدية للدولة جعلتها عرضة للتقلبات ، فارتفاع معدلات التضخم في ظل ضعف الناتج القومي والعجز في الموازين التجارية والميزانيات و ضعف مستوى دخل الفرد ، لها تأثير مباشر على الحركة الجوية ، فأسعار النقل تحسب على أساس التكلفة التشغيلية والتي تعتبر عالية نسبياً ، فيعكس ذلك على اسواق النقل الجوي الداخلية والخارجية .

3/ نتيجة لعدم استقرار السياسات المالية والنقدية فقد واجهت شركات الطيران العاملة بالسودان مشكلة قلة وصعوبة الحصول على النقد الأجنبي لتوفير احتياجاتها من قطع الغيار والتزاماتها الأخرى ، أما الشركات العالمية المنتظمة واجهت مشكلة صعوبة تحويل صافي مبيعاتها إلى الخارج ، مما أجبر كثير من الشركات الأجنبية للخروج من السوق السودانية في السابق .

4/ ضعف مستوى التدريب الفني والاداري لارتباطه بشح الامكانيات ، مما أضعف الجهود المبذولة بسبب عدم التطبيق الجيد للخطط والبرامج وعدم المواكبة للمستجدات العالمية .

5/ عدم قدرة قطاع النقل الجوي على جذب استثمارات القطاع الخاص ؛ بسبب أن قطاع النقل الجوي يتطلب أموالاً ضخمة وتحتاج إلى فترات طويلة الأجل لتحقيق عوائد بطيئة لا يستطيع القطاع الخاص بطبيعته أن ينتظر عوائدها. وهذا مايفسر فشل كثير من شركات الطيران الخاصة ، ويفسر عدم حصول شركة الخطوط الجوية السودانية على الشريك الاستراتيجي المحلي أو الاجنبي حتى الآن رغم طرح الشركة على القطاع الخاص منذ فترة .

6/ إعتداد مؤسسات النقل الجوي بالسودان على التمويل الذاتي ؛ بسبب عدم توفر التمويل اللازم من قبل الدولة وبالتالي فإن معظم الجهود التي بذلت لم تنفذ بالشكل المطلوب .

7 / استخدام أموال الطيران المدني في غير اغراض الطيران مثل : إلتزمات وزارة المالية ، والمساهمات العامة في بناء الطرق الداخلية للولايات والمشاركة في الاحتفالات السياسية وغيرها، وهذه التجاوزات تعد عائقاً في تطوير المطارات وتحديثها وإنشاءها ، وبالتالي فإن عدم تطبيق سياسة التحرير يعد امراً طبيعياً لعدم قدرة البنيات التحتية لمواجهة التحديات العالمية .

8 / التدخل الحكومي في الشؤون الفنية والادارية لمؤسسات النقل الجوي ، بالاضافة الى السفر المجاني لرجال الدولة والتنفيذيين في كثير من الأحيان أضعف الجهود المبذولة لزيادة الإيرادات وتطور هذه المؤسسات .

9 / ارتفاع تكاليف التشغيل بصورة عامة وبصفة خاصة تكاليف الصيانة والوقود بسبب حظر بيع قطع الغيار للطائرات واستخدام طائرات أقل كفاءة ، بالاضافة الى عدم استشارة الطيران المدني من قبل المؤسسة العامة للبترول عند وضع أسعار وقود الطائرات .

10 / لم يصاحب التغيرات الاقتصادية ، جهوداً في مجال قوانين الهجرة ، وقوانين الملكية ، قوانين الشركات وغيرها من القوانين التي يجب أن تواكب التغيرات الاقتصادية .

11 / معظم مشروعات التحديث تمت على عجل وتم تنفيذها دون خطط دقيقة وكانت تقوم على الارتجال ، مما صاحب ذلك كثير من السلبات مثل: فشل مشروع الرادار ، ومشروع مطار كادوقلي .. وغيرها .

12 / على الرغم من إلتزام الدولة بسياسة التحرير على مستوى التكتلات الاقليمية إلا أن الجانب الخاص بتعيين شركات الطيران في الاتفاقيات الثنائية قد شكل معوقاً حيث أن ، بعض الدول لديها شركة طيران واحدة ولاتقبل التعيين المتعدد لشركات الطيران ، فكثير من الدول تصر على التعيين الموجود في الاتفاق . ويظهر ذلك جلياً في عملية نقل الحجيج بين السودان والسعودية ، حيث يتم ذلك عبر إتفاق تجاري بين سودانير والخطوط السعودية فقط .

ب/ سلبيات خاصة :

1/ فيما يتعلق بإعادة هيكلة الشركة إدارياً ومالياً وفنياً تمت الاستعانة بلجنة من خبراء سودانيين لهذا الغرض وتم وضع وتنفيذ هيكل إداري وفني متكامل ، ولكن يلاحظ أن إعادة الهيكلة انحصرت في الجانب الإداري فقط ولم تتم إعادة الهيكلة المالية حيث لا زالت الشركة تعاني من تردي أوضاعها المالية ، وحتى إعادة الهيكلة الادارية لم تتم بالصورة المثلى التي تخدم خطة خصخصة الشركة مستقبلاً ، حيث أنها أشبه بإعادة تشكيل لإدارة الشركة وأدت الي زيادة الترهل الاداري من خلال إضافة وظائف عليا جديدة وتوظيف عدد كبير من العاملين لا يتناسب مع وضع الشركة المالي، مما ترتب عليها زيادة في الابعاء المالية على الميزانية وعقّدت بذلك من أوضاعها الداخلية .

2/ لم تقدم الدولة أي مبادرة في شأن خصخصة الشركة بإتخاذ خطوات من شأنها أن تجذب الشريك الاستراتيجي المرتقب وبقية المستثمرين المحتملين مثل إعتماد الشركة بعد خصخصتها كناقل وحيد في البلاد ، وتقديم مزايا تفضيلية فيما يخص برسوم المطارات وأسعار الوقود بالإضافة إلى مزايا قانون الاستثمار .

3/ في مرحلة التوثيق وتجهيز المعلومات بغرض الترويج للشركة فقد تعاقدت الشركة مع شركتين اجنبيتين (آرثر اندرسون الانجليزية ، وبارونز سيرفس السويسرية) لتنفيذ هذه المرحلة والمراحل اللاحقة لها، وقد تم تجهيز المعلومات والمستندات المطلوبة لهذا الغرض ، غير أن بيتي الخبرة لم يقوما بالترويج الكافي لخصخصة الشركة ، ولم ينجحا في إيجاد الشريك الاستراتيجي المطلوب بالمعايير المحددة ، وبدلاً من ذلك دعيا بعض المستثمرين لإنشاء شركة تقوم خصيصاً لتلعب دور الشريك الاستراتيجي ، وأن يكون للمساهمين فيها الخبرة الكافية للاستثمار في مجال صناعة الطيران .

4/ لم تلقى دعوة بيتي الخبرة القبول من الجهات الحكومية المختصة ، ولم تفلح التوقعات في إيجاد شريك استراتيجي عريق مثل: الملكية البريطانية أو لوفتهانزا أو الهولندية لان اوضاع الشركة المتردية لاتشجع اي جهة للعب هذا الدور .

5/ بالنسبة لتقييم أصول الشركة وجدوى انشطتها فإنها بذلت جهداً كبيراً في تيسير عمل بيت الخبرة الأجنبي في هذا الشأن ، كما بذلت جهوداً مكثفة تمكنت من خلالها إجراء تقييمها الخاص لأصولها وعمل دراسات جدوى في ما يختص بالمعدات الارضية ، تمويل الطائرات ، السفر الداخلي ، نقل البضائع ، والنقل العارض ، غير أن التضارب الكبير بين تقييم بيت الخبرة الاجنبي والذي كان تقيماً متديناً قدر بخمسة ملايين دولار ، والتقييم الخاص الذي أجرته الشركة لأصولها والذي لم تكشف عنه الشركة وإن كانت تلمح اليه تلميحاً بحوالى خمسين مليون دولار¹ وفي كل الأحوال فإن التقييم الذي تم لم يكن في إطار الشفافية المطلوبة بشدة في مثل هذه الأحوال ، الأمر الذي يجعل تقييم أصول الشركة محاطاً بكثيرٍ من الغموض وعدم المصداقية .

6/ بالنسبة لمحاولة الشركة لجلب طائرات الآيربص والبوبنج لدعم أسطولها عن طريق الشراء المباشر فإن الشركة لم تفلح في ذلك بسبب الحظر غير المعلن للدول الأوروبية وأمريكا على السودان ، مما جعل الشركة تتجه الي التفكير في شراء طائرات الانتينوف الروسية ذات الكفاءة الاقل وذات السمعة غير الجيدة خاصة في السودان بسبب كثرة حوادثها التي وقعت .

7/ إدخال الشركة في سوق الاوراق المالية العالمية مثلاً لن يجدي في ظل تكبّد الشركة لخسائر متلاحقة ، الامر الذي يضعف عائد الاستثمار في أسهمها ، فضلاً عن طرح أسهم الشركة في سوق الخرطوم للاوراق المالية لن يفيد الشركة كثيراً لما يتسم به هذا السوق من ضعف الفعالية .

8/ محاولة الدولة لحماية الشركة في منجها كثير من الامتيازات على حساب الشركات الاخرى أضّر كثيراً بالشركة والشركات الاخرى .

ثانياً: ايجابيات تطبيق الجهود :

د. محمد عبدالقادر محمد خير ، استخصاص خدمات النقل الجوي في¹ السودان ، ورقة مقدمة لمؤتمر قضايا النقل في السودان ، مركز دراسات الشرق الاوسط وافريقيا 2004م ص 13

أ / ترتب على إعادة الهيكلة الاتي :

- 1/ تخفيض عدد العاملين بنسبة 62% حيث كان العدد الكلي للعاملين حوالى (2015) مستخدم تم استيعاب (782) منهم بما يعادل 38% من القوة العاملة السابقة للهيكلية
- 2/ تم تقليص عدد الإدارات إلي أربع إدارات رئيسة بدلاً من اثنين وعشرين إدارة وتم دمج الاقسام المتشابهة للحد من الترهل الإداري .
- 3/ تم صرف جميع مستحقات العاملين بالتنسيق مع وزارة المالية وفق جدول زمني محدد .
- 4/ تم وضع شروط ولوائح للخدمة المستديمة .
- 5/ تم تفعيل نظام العمل عن طريق اللجان في فترة التأسيس بإشراك كافة العاملين بمختلف تخصصاتهم وكانت أهم هذه اللجان :
 - أ/ اللجنة الانتقالية لإكمال عملية التسليم والتسلم من الادارة السابقة .
 - ب/ لجنة وضع خطة الاعمال .
 - ج/ لجنة إيجار الطائرات .
 - د/ لجنة تهيئة بيئة العمل والتخلص من الفائض .
 - هـ/ لجان الخدمات والتسهيلات الاجتماعية .

2/ ترتب على تطبيق الخطة الاسعافية النتائج التالية :

- 1/ ارتفاع معدل الانضباط في جدول الرحلات والاقلاع والهبوط للسفرات الداخلية والعالمية بمتوسط يتراوح ما بين 85% الي 95% .
- 2/ تم ترشيد إستهلاك وقود الطائرات بإنشاء وحدة لمراقبة الصرف نتج عنها توفير مبلغ واحد مليون دولار .

3/ تم إلغاء إيجار الطائرات للسفر الداخلي بعد إمتلاك خمسة طائرات F50 فوكرز 50.

4/ تم تمديد الشبكة الداخلية الي جوبا والعالمية إلي باماكو وعنتبي ووضعت الترتيبات لفتح محطتي نيروبي ولندن .

5/ تم تحديث معدات وآليات المناولة الارضية استعداداً لتحويلها إلي شركة فرعية

6/ تم إلغاء التذاكر المجانية والمخفضة مما أدى إلى تحسين العائدات .

7/ إلغاء تسعة من المراكز البيعية الخاصة لعدم جدواها وتم فتح مكاتب حجز جديدة خاصة بالشركة بالعاصمة .

8/ تأهيل البنيات الاساسية للشحن الجوي بعد توقفٍ دام ثماني سنوات .

9/ فتح قنوات مع شركات البترول وسكر كنانة ، وسد مروي لتنشيط الرحلات العارضة لسودانير اكسبريس .

10/ ارتفعت ايرادات خدمات مركز الصيانة لتصل الى 1080000 دولار مقارنة بـ 430000 دولار في العام السابق بنسبة زيادة 251% وكذلك تقلص عدد العاملين من 400 الى 161 عامل .

11/ الشروع في مراجعة الاتفاقيات الثائية والتجارية .

12/ تم صيانة طائرتي البيتش 200 و سي 90 بالتعاون مع الطيران المدني .

13/ تم إعادة الثقة مع شركة الايربص وتحصلت سودانير على فرص تدريب تقدر بـ مليون دولار .

على الرغم من الجهود التي بذلت لتطوير صناعة النقل الجوي في السودان إلا أنه لا توجد سياسة واضحة للدولة تجاه النقل الجوي ، حيث تتعارض كثير من السياسات فيما بينها .

الفصل الخامس

مناقشة فرضيات البحث