

العنوان:	التأثيرات السلبية للمتغيرات الدولية والمحلية على خطط التطوير الاستراتيجية لمرفق الطيران المدني
المصدر:	الإدارة
الناشر:	اتحاد جمعيات التنمية الإدارية
المؤلف الرئيسي:	قطري، محمد علي حسن
المجلد/العدد:	مج 47, ع 3
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	2010
الشهر:	يناير
الصفحات:	14 - 24
رقم MD:	161469
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	النقل الجوي، مصر، الطيران المدني، التخطيط الاستراتيجي، شركات الطيران، دمج الشركات، الحروب، الأزمات المالية، المنافسة الاقتصادية، التسويق، نقل البضائع، المطارات، تكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا الاتصالات، القوى العاملة، تنمية الموارد البشرية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/161469">http://search.mandumah.com/Record/161469</a>

# التأثيرات السلبية للمتغيرات الدولية والمحلية على خطط التطوير الإستراتيجية لمرفق الطيران المدني \*

التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning هو وسيلة تحدد بها النظم التي تدعم إستراتيجية المؤسسة، ويروود بها النظام بإطار للتطبيق الفعال والتخطيط الإبترايجي، هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، ويحدد المجالات المستهدفة بأفضل الأساليب والمنافسة والتخطيط الإستراتيجي، هو عملية متحددة يتم تحديثها حسب المستجدات الخارجية.

يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تحليل وتوجيه مسارات الحلول وفق المقومات العملية التخطيطية بالأعتماد على مبادئ وأسس علمية حسب متطلبات ومفردات النماذج وتنبؤاتها، وما يترتب عليها بعد إعدادها وتنفيذها وتقييمها ضمن إستراتيجية منهجية وواضحة ومحددة على أسس علمية لإتخاذ القرارات المتعلقة بهذا الشأن سواء تعلق الأمر بالمعطيات المحددة أو العشوائية، ويهدف إلى تحقيق قاعدة التنمية وبناء هيكل إنتاجي شامل ومتطور، وفعال لإدارة عناصر التنمية المستدامة، ويقوم التخطيط الإستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيد عن التخمين والحدس. ويجب وضع العملية التخطيطية موضع الأهتمام وتحليل مفرداتها الجزئية وفق عدة عناصر متكاملة تعتمد الأساليب العلمية والتي تعتبر ضرورية لتطوير وتنمية الخطط ومنها (الواقعية، الشمولية، الأستمرارية، المرونة، مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، التكامل، الكفاءة، الديمقراطية، المؤنوقية) ومن خلال هذا الأسلوب العلمي الأكاديمي يمكن وضع الخطط والأستراتيجيات وإيجاد بدائل لإتخاذ القرارات وحل المشاكل المستحدثة وتحليل العمليات ووسائل البحث الكمية والكيفية.

وباعتبار العملية التخطيطية تتم تنفيذ مهمات توجيه مسارات المستقبل حسب المتغيرات الميدانية فمن هنا يمكننا إستنتاج أن التخطيط عام شاكل لجميع القطاعات ولجميع المتغيرات وفي مختلف أجزاء النظام، إذ أن شمولية العملية التخطيطية ضرورية لتنمية عناصر المتغيرات الفكرية والكمية للعملية التخطيطية الشاملة الذي ينحصر ضمن حدود أكبر جزء منها ويهتم بتحقيق أقصى زيادة ممكنة في معدل التنمية المستدامة مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة بالنظام ووسائله الممكنة على توفير عناصر الرقي والنماء المستدام، ويشكل القاعدة الأساسية لتحديد مسارات التخطيط وما يتعلق بالظروف والأوضاع المحيطة بما. (Lyman, I., 1990)

وتعتبر العملية التخطيطية تفكيراً إجمائياً لأستشراف المستقبل وتتطلب عملياتها إجراءات متكاملة ومتزامنة، ويمكن بدايتها في جمع وتحليل المعلومات والبيانات المستقاة من الخبرة الماضية أي الترابط الزمني بين الماضي والحاضر والمستقبل، ويتعلق التخطيط دائماً بالمستقبل ونظام المعلومات أساس مهم للتنبؤ بمسارات المستقبل، لأن العملية التخطيطية كأى عملية منطقية لها مبادئ وأسس وأشتراطات لتحقيق الهدف الأساسي.

تحتاج الخطة بعد ما ينتهي الإعداد والإقرار والتبليغ للجهات المسؤولة عن تنفيذها، على التحقق بشكل مستمر من مطابقتها ما يتم إنجازها والمستجد فيها، وتندرج عملية المتابعة عبر مراحل متكاملة وهي:  
مرحلة المتابعة السابقة:

وهي متابعة وقائية قبل التنفيذ للتأكد من سلامة الإجراءات وتجنب الأخطار وهذا النوع من المتابعة قاصر عن إستقراء المتغيرات اللاحقة بشكل دقيق لتجنب الأخطاء والخسائر والمستجدات التي قد تجعل نتج النظام غير فعال.  
مرحلة المتابعة المتزامنة:

وهي مرحلة تتم خلالها متابعة تزامنية مع جميع مراحل عملية التنفيذ خطوة بخطوة، حتى يمكن السيطرة وضبطها كلما دعت الحاجة لأجل تصحيح الإنحرافات المرتبطة بقصر الفترة الزمنية أو عدم التقدير الدقيق في الدورة التخطيطية.  
مرحلة المتابعة اللاحقة:

وهي التغذية العكسية أو المتابعة المتأخرة وتتم خلالها تحديد وتعديل الإنحرافات وفقاً لإجراءات التصحيحية المناسبة وهي عملية مكلفة إلا أنها تساهم في تقليل الهدر والوصول إلى الأهداف في الفترة الزمنية المحددة لها وبأقل التكاليف.

كما يجب أن يكون التخطيط مجوداً، يحقق متطلبات متكاملة، أهمها: الوضوح في الرؤية والأهداف، والقيم ويتحقق الألتزام بالغايات وإستمرارية، والنقد الذاتي الفعال. ولكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط فلا بد من تحديد إستراتيجية تتضمن: (تحديد الأهداف الواضحة، وترتيب الأولويات، وتوافر الإمكانيات البشرية، والتنبؤ بأحتمالات المستقبل والظروف المختلفة، والشمول، والواقعية، المرونة، والمتابعة، والتقييم والتقوم).

ومن هنا تبرز أهمية المتابعة المستمرة لتنفيذ تخطيط، وكذلك التعدي الفوري للإنحرافات وإستقراء المتغيرات المؤثرة والمستجدات الطارئة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وفي التوقيت المناسب لتحقيق الأهداف الموضوعية.  
أهداف الدراسة:

تتلخص الأهداف الأساسية للدراسة في الآتي:

- التعرف على الوضع القائم وإكتشاف المتغيرات الدولية والمحلية التي تؤثر على خطط التطوير بمرفق الطيران المدني.
- إتباع الأسلوب المادي لوضع بدائل لحل هذه المشكلة وذلك بعد تحليلها وذلك لتفادي تكرارها مستقبلاً.
- الأرتقاء بمستوى الأداء بقطاع التخطيط بوزارة الطيران المدني وذلك بالتدقيق المستمر والفعال للخطط الإستراتيجية للقطاع وضمان ملاءمتها للمتغيرات المحيطة وتوافر مصادر التمويل المستمرة للتنفيذ والمتابعة المستمرة لتنفيذ هذه الخطط.

\* إعداد: د.م/ محمد علي حسن قطري

رئيس قطاع التخطيط والمتابعة- وزارة الطيران المدني

- تحقيق مبدأي التكيف والمرونة (التكيف من خلال وضع إستراتيجية للتعامل مع الموقف الراهن وإستثماره) (المرونة خلال وضع تكتيك لمواجهة الأزمات والمتغيرات السياسية والأقتصادية وإجتماعية والثقافية والتشريعية والتكنولوجية على المستويين المحلي والعالمي).
  - هدف تدريبي للتدريب على إتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات وتأكيد ثقافة إستخدام البحث العلمي لتطوير أساليب العمل في القطاع.
- كما تهدف الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:**
- هل التخطيط الإستراتيجي لمشروعات التطوير عملية إستراتيجية يتم تطبيقها ومتابعة تنفيذها ولا يتم تحديثها؟
  - ما الفترات الزمنية المناسبة لمراجعة هذه الخطط وتحديثها؟
  - كيف يجب تقييم تأثيرات المتغيرات الدولية والمحلية على الخطط الإستراتيجية لتطوير مرفق الطيران المدني؟
  - ما الطريقة السليمة لتخطيط مشروعات التطوير بمرفق الطيران المدني؟

### أهمية الدراسة:

يعتبر قطاع النقل الجوي من القطاعات الإستراتيجية على مستوى الصناعات الخدمية حيث يحتل المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية مقارنة بالخدمات الإستراتيجية الأخرى. وفي الآونة الأخيرة تزايدت أهمية الطيران المدني حركة النمو كقطارة لحركة النمو الأقتصادي على مستوى العالم، حيث يبلغ حجم المبالغ المتداولة في مجال صناعة النقل الجوي العالمي حوالي 3000 بليون دولار أمريكي سنوياً تمثل حوالي 40% من إجمالي السوق العالمية لتجارة الخدمات. وتعتبر أنظمة الطيران المدني أكثر أنظمة الصناعة العالمية ديناميكية وتطوراً وتحديثات سريعة البعض منها يمثل ثورة تكنولوجية على المستوى التقني كما ان صناعة الطيران المدني صناعة عالمية لا يمكن فحدي الدول ان تعمل فيه بمنأى عما يحدث عالمياً وإلا رضيت بالتخلف عن الركب والأبعداد عن صدارة سباق التنافس ولذلك فإن أنشطة النقل الجوي تحتاج إلى أستثمارات ضخمة وبنية تحتية متطورة وقوى بشرية مؤهلة.

وصناعة النقل الجوي من أكثر الصناعات متأثرة بالأحداث العالمية والإقليمية ولعل أوضح مثال على ذلك هو تأثير صماعة النقل الجوي بأحداث 11 سبتمبر وطبقاً لأرقام الدراسة التي قامت بها مجموعة النقل الجوي بجامعة كرانفيلد بالمملكة المتحدة فإن حوالي 800 طائرة قد توقفت عن العمل عقب أحداث 11 سبتمبر 2001 وكتيجة لذلك فإن هناك حوالي من 120 ألفاً 200 ألف وظيفة مباشرة قد تم إلغاؤها بشركات الطيران على مستوى العالم وحوالي من 240 ألف على 400 ألف وظيفة على مستوى صناعة النقل الجوي عامة. والواقع فقد الوظائف في صناعة الطيران المدني يبدو كموجة مد على سطح الماء يبدأ بشركات الطيران ثم يمتد على المطارات ثم يستمر المد شيئاً فشيئاً ليشمل جميع الأعمال ذات الصلة بجميع المناطق المحيطة بالمطارات.



ومع ذلك فإن قطاع النقل الجوي يظل مجالاً حيويًا من مجالات تشغيل العمالة سواء بخلق فرص عمل مباشرة أو غير مباشرة. فطبقاً لبيانات البنك الدولي للإنشاء والتعمير فغن كل فرصة عمل في مجال صناعة النقل الجوي ينتج عنها 6 فرص عمل في المجتمع (تبلغ العمالة الإنتاجية على مستوى العالم الناتجة عن صناعة النقل الجوي 29 مليون وظيفة). وطبقاً لبيانات المنظمة الدولية لشركات النقل الجوي (الاياتا) فإن كل طائرة بشركة طيران توفر حوالي من 150-250 وظيفة مباشرة على جانب عدد مماثل من الوظائف غير المباشرة وإن كانت بعض الدراسات الأرى عن الوظائف غير المباشرة قد توصلت إلى أن كل وظيفة مباشرة توفر من 4-10 وظائف غير مباشرة في محيط المطار و3 وظائف أخرى خارج محيط المطار وطبقاً لبيانات المجلس العالمي للمطارات (aci) والذي يضم حوالي 541 مطاراً وسلطة يديرون حوالي 1400 مطار في 168 دولة، فإن المطارات في أمريكا الشمالية والتي يقدر عائدها السنوي ب450 بليون دولار سنوياً توفر 1.9 مليون فرصة عمل مباشرة إضافة إلى حوالي 5 ملايين فرصة عمل غير مباشرة.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تطبيقها في تطوير الخطط الإستراتيجية لمرفق الطيران المدني، وتطوير أداء العمل في قطاع التخطيط والمتابعة بوزارة الطيران المدني ورفع مؤشرات الإنتاجية والفعالية، ونسب التنفيذ كمدخل لتحقيق الأهداف الموضوعية ومتطلبات التنمية المستدامة، وتوفير مجموعة من المقاييس الموضوعية اللازمة لتحديد التأثيرات المحتملة للمتغيرات المختلفة على مستقبل صناعة الطيران المدني في مصر.

### أسلوب الدراسة:

يعتمد في إعداد أي دراسة على إتباع المناهج الآتية:

### أولاً: المنهج النظري المكتبي:

الذي يعتمد على مجموعة من القراءات والبيانات والمعلومات والحقائق مع تناولها بالدراسة والتحليل وتطويرها لخدمة أهداف مشروع التطوير وهذا المنهج يتم من خلال أسلوبين:

### الأسلوب الأستنباطي أو القياسي:

ويعتمد على التسلسل المنطقي في الأفتراضات والبديهيات العامة المسلم بها إلى إستنتاجات معينة تؤدي على تكوين نظريات خاصة محددة المعالم، وتفسير أوضاع خاصة، فيبدأ البحث بالعموميات بعد التسليم بصحتها، وينتهي إلى الخصوصيات أو الجزئيات، مستخدماً في ذلك التحليل المنطقي للتنبؤ ببعض النتائج التي تترتب على الفروض.

وهو يقوم على إستنتاج معلم وحقائق عامة من واقع مفردات معينة، أي إننا سنتجه من الخاص على العام، حيث إنه بملاحظة ظاهرة معينة، نحاول إستقراء بعض الأسباب التي تفسر سلوك هذه الظاهرة ثم نستخلص من ذلك... منائج عامة، إذا أختبرت وثبتت صحتها، صار تعميمها مقبولاً.

### ثانياً: الممارسة العملية والخبرة الميدانية التي أكتسبها معد الدراسة خلال الفترات السابقة:

وخلال هذه الدراسة قام الباحث بأستقراء أساليب التخطيط الإستراتيجي وأسلوب وضع خطط تطوير مرفق الطيران المدني من خلال إجراء دراسات مكتبية، وإستعراض المتغيرات الدولية والمحلية التي تؤثر على هذه الخطط وتحليل وتحليل بعض منائج التنبؤات المستقبلية وإسقاطها على الدراسة المستهدفة مع الحفاظ على الخصوصية، ثم تحديد وتقييم متغيرات الدراسة.

### تعريف بمشكلة الدراسة:

يتغير النقل الجوي أحد المقومات الرئيسية للبنية الأساسية لأي دولة، وأحد روافد الدخل القومي، وأحد جسور التواصل المباشر بين الجماهير التي تلعب دوراً رئيسياً ومحورياً في حياة المواطنين اقتصادياً واجتماعياً.

كما يرتبط قطاع النقل الجوي بأنشطته المختلفة ارتباطاً وثيقاً بالتنمية الشاملة للدولة بمفهومها الواسع، فهو إحدى الركائز الأولية للبنية الأساسية للدولة التي تقودها إلى زيادة الإنتاج ورفع مستوى معيشة المواطنين، ومما لا شك فيه أن النقل الجوي يمثل عنصراً مهماً من عناصر التنمية الاقتصادية لعلاقته المباشرة ببرامج:

- تنمية المساحة.
- زيادة الصادرات.
- التنمية العمرانية.
- إنشاء مناطق صناعية جديدة.
- ربط المناطق الداخلية ببعضها وربطها بالعالم الخارجي.

ونظراً لتمييز صناعة الطيران المدني بتأثيرها الشديد بالتطورات التكنولوجية والأقتصادية والاجتماعية والسياسية والتشريعية والثقافية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي ومما ينتج عنه الحاجة الملحة إلى التطوير المستمر لتستوعب الأستمرار في سباق المنافسة وتحقيق مهمتها في الوصول إلى العالمية، فإن أهم ما يجب عمله هو ضرورة وضع الآليات والوسائل التي لا تسمح بالتخلف عن التطورات التي تجري على الساحة العالمية بأي خطورة، ومواكبة التغيرات المستمرة.

ولقد واجه مرفق الطيران المدني في مصر خلال الفترة الأخيرة تحديات كبيرة أثرت على خطط التطوير الموضوعة أهما:

- تأثير صناعة النقل الجوي على مستوى العالم بالأحداث العالمية (مثل أحداث 11 سبتمبر 2001) وحرب العراق وتزايد العمليات الإرهابية وإنتشار فيروس سارس في بعض الدول... إلخ) والتي تمثلت في إنخفاض الحركة الجوية وارتفاع قيمة التأمين على الطائرات ضد المخاطر وزيادة الإجراءات والقيود الأمنية بالمطارات على متن الطائرات.
- تطور أنظمة المطارات وأنظمة إدارة أنشطة الطيران المدني عموماً.
- ارتفاع مستويات السلامة والأمن عالمياً.
- الأهتمام العالمي المتزايد لتحقيق التوافق البيئي للطائرات والمطارات.
- حتمية تطوير البيئة الأساسية للمطارات وتطابقها مع المواصفات الدولية.
- مواجهة النقص الشديد في الطاقة الإستيعابية لمعظم المطارات المصرية، فقد زاد عدد الرحلات الجوية في المطارات المصرية خلال الفترة من 1990 إلى 2007 بحوالي 94.4% (126.898 ألف طائرة على 246.743 ألف طائرة) وزاد عدد المسافرين بحوالي 178.87% خلال نفس الفترة من (10.727 مليون راكب إلى 29.899 مليون راكب).
- ارتفاع تكلفة مشروعات التطوير وضرورة توفير مصادر غير تقليدية لتمويل مشروعات قطاع الطيران المدني.
- مجاهدة التحالفات والتكتلات بين شركات الطيران والمطارات العالمية.
- ضرورة الأستعداد لتطبيق سياسة السماوات المفتوحة.
- حتمية تطوير وتحديث نظم الأتصالات والملاحة وإدارة الحركة الجوية لمواكبة التطورات العالمية في هذا المجال.
- ضرورة تطوير أداء العاملين بما يتماشى مع التطور في صناعة النقل الجوي العالمي.

ومن هنا تظهر هذه الدراسة الذي تلقي الضوء على عوامل التأثير في الخطط الإستراتيجية لتطوير مرفق الطيران المدني ووسائل تجنب التأثيرات السلبية مما يسهم في تحقيق الدور المنوط بقطاع التخطيط والمتابعة بوزارة الطيران المدني وصولاً إلى مستوى التميز في الأداء. كما أن التخطيط الديناميكي الذي يتطور طبقاً للمتغيرات المحيطة يؤدي حتماً إلى تحسين إستخدام الموارد المالية المتاحة وتوجيهها في المشروعات الضرورية وفي التوقيت الملائم ومواكبة المتغيرات وإستيعاب وتطبيق المفاهيم الحديثة في تطوير النشطة المختلفة طبقاً للتطورات التكنولوجية والإدارية والأقتصادية.

### المتغيرات الاقتصادية:

يمكن تحديد أهم عناصر المتغيرات الاقتصادية التي تؤثر على صناعة الطيران المدني كالاتي:

#### أ. أزمات مالية عالمية:

تواجه صناعة الطيران أسوأ بكثير مما تكبدته الصناعة من خسائر أثناء أحداث 11 سبتمبر. حيث يشير السيد/ مايك أميروس المدير العام للخطوط الأوروبية الإقليمية (ERA) والتي تمثل 79 شركة طيران أنه من المتوقع أن تشهر عدد 70 شركة طيران على الأقل عن إفلاسها هذا العام وهو ضعف العدد عن العام السابق، حيث ان ما يقرب من 35 شركة طيران أعلنت إفلاسها حالياً، ومن المتوقع أن يزيد العدد خلال موسم الشتاء المقبل.

والحقيقة أن الكثير من شركات الطيران أعلنت إفلاسها نتيجة ارتفاع أسعار الوقود وإنخفاض نسبة عدد الركاب.

ولذلك فإن صناعة الطيران تواجه الآن ما يسمى "بسنة الجحيم" فالخسائر التي واجهتها الصناعة أثناء أحداث سبتمبر 2001 كانت بسبب الشعور بعدم الأمان نتيجة الأحداث الإرهابية، ولكن ما يحدث الآن أكثر ضراوة لأن الصناعة تتكبد خسائر "أزمة عدم الثقة في الاستثمار".

وهناك العديد من المشاكل التي تعاني منها صناعة الطيران مثل إنشغال الحكومات بتدعيم البنوك التي تعاني منها صناعة الطيران مثل إنشغال الحكومات بتدعيم البنوك والذي يعد من أكبر العوائق أمام حكومات الدول لحل الأزمة التي تعاني منها صناعة الطيران، والقليل من شركات الطيران هي التي سوف تستطيع الصمود أمام هذه الكارثة في العام المقبل.

وتشير المنظمة الدولية للنقل الجوي (IATA) إلى أن حجم الخسارة المتوقعة لشركات الطيران سيصل إلى 5.2 مليار دولار هذا العام و4.9 مليار دولار في العام المقبل، وذلك يرجع إلى التباطؤ الاقتصادي وارتفاع سعر الوقود. وذلك مقارنة بما حققته شركات الطيران من أرباح في العام الماضي والتي تقدر ب(5.6 × مليار دولار). (ملحق 2: التوقعات المالية لصناعة النقل الجوي).

هذا بالإضافة إلى إهمار أسهم شركات الطيران نتيجة التوقعات السلبية المحيطة بأدائها في الشهور المقبلة، فقد إنخفض سعر سهم شركة الخطوط الجوية البريطانية ليصل على 1.25 إسترليني بعد أن وصل سعر السهم للذروة في العام الماضي حيث بلغ 4.50 إسترليني، أي إنخفض إلى ما يبلغ الثلثين من قيمته... كما إنحار سعر سهم شركة ليصل إلى 1.04 إسترليني بعد أن كان 6.86 إسترليني.

#### ب. المنافسة الشرسية:

زادت المنافسة بين شركات الطيران العربية خلال الفترة العربية بصورة لافتة للنظر نتيجة توافر مصادر تمويل ضخمة لهذه الشركات مقارنة بالموازنات المحدودة لشركات الطيران الأخرى. كما أن المطارات في الوقت الحالي قد تغيرت أساليب عملها فلم تعد المطارات مصادر عبور للمسافرين بل أصبحت مراكز تجارية متكاملة تعتمد في كثير من عملها على التسويق، ومن هنا فقد تنامت حمى المنافسة في المنظمة لأستقطاب الحركة الجوية مما يستدعي تحديث أساليب العمل وتطوير مستوى الخدمات للأستمرار في سياق المنافسة.

وإذا كان نصيب منطقة الشرق الأوسط من الحركة الدولية المنتظمة على مستوى العالم لا يتعدى 2% فإن نصيب مصر من الحركة الجوية المنتظمة على مستوى المنطقة لا يتعدى 14% أي حوالي 0.3% من إجمالي الحركة الجوية على مستوى العالم، وهي نسبة متدنية لا تتناسب مع موقع مصر الجغرافي الفريد وإمكانياتها السياحية ومكانتها السياسية.

ولقد تطورت أنظمة إدارة وتسويق المطارات عالمية تطوراً كبيراً خلال السنوات الأخيرة وأصبحت علماء قائماً بذاته لا يكتسب إلا من خلال التعلم ونقل الخبرة (KNOW HOW) ومن هنا جاء التفكير في الإستعانة بالخبرة الأجنبية في تطوير إدارة المطارات الرئيسية من خلال التعاقد مع شركات عالمية بنظام افدارة وذلك لتحديث وإدارة بعض المطارات بما يسمح بنقل التكنولوجيا والخبرة وذلك بتطوير أساليب الإدارة والتسويق.

#### ت. تحديد التجارة في خدمات النقل الجوي:

تكشف تجربة الدول الأخرى أن تحرير صناعة الطيران أدى على زيادة الحركة الجوية والأعمال المرتبطة لها بشكل ملحوظ لذا فإن من المتوقع أن يساهم تحرير خدمات النقل الجوي إيجابياً في تطوير قطاع الطيران المدني المصري إذا ما أستكمل مقومات النجاح اللازمة للمنافسة.

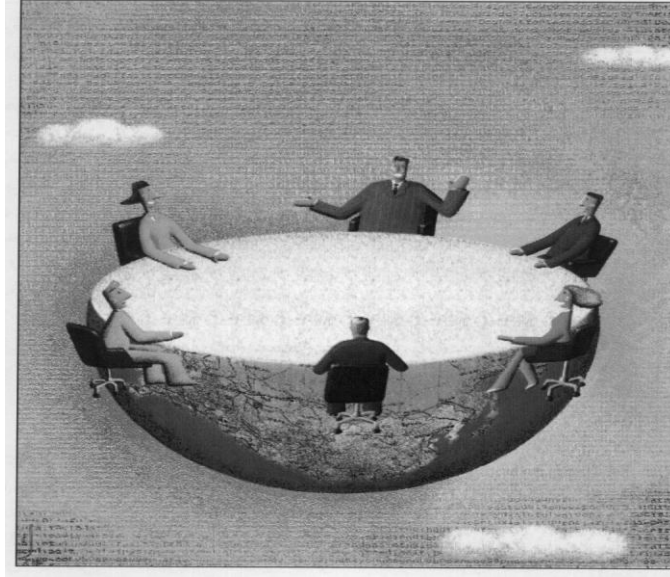
وقد تم خضوع خدمات النقل الجوي لأول مرة لمفاهيم العمل التجاري في جولة أوروغواي وذلك ضمن الإتفاقية العامة للتجارة في الخدمات GATS وقد شملت الإتفاقية ثلاث أنشطة من النقل الجوي وهي:

- خدمات إصلاح الطائرات وصيانتها.
- بيع وتسويق خدمات النقل الجوي.
- خدمات نظام الحجر بالحاسب الآلي.

ولمواكبة هذه الألتزامات القادمة حتماً والتي ستؤدي إلى تحرير باقي خدمات الطيران المدني، قامت وزارة الطيران بتنفيذ الآتي:

1. إعادة هيكلة مرفق الطيران المدني بما يسمح بإدارة وحداته الاقتصادية بأسلوب "الأقتصاد الحر بعيداً عن القيود الحكومية".
2. إعداد دراسة عن خطة تحرير النقل الجوي خلال 5 سنوات بواسطة مكتب إستشاري عالمي وتمويل من البنك الدولي للإنشاء والتعمير من خلال تطوير المطارات المصرية.
3. تشجيع مشاركة القطاع الخاص في أنشطة المطارات.
4. البدء في تحويل مطار القاهرة للعمل كمطار محوري للركاب والبضائع.
5. السماح لطائرات البضائع بالهبوط في جميع المطارات المصرية.
6. السماح لطائرات الركاب بالهبوط في جميع المطارات المصرية فيما عدا مطار القاهرة الدولي نظراً لوجود نقص في سعته الأستيعابية الحالية.
7. الأستعانة بالخبرة الأجنبية العالمية لإدارة المطارات المصرية الرئيسية بما يسمح بنقل التكنولوجيا والخبرة في مجالات الإدارة والتشغيل والتسويق.
8. إنشاء مطاري مرسى علم والعلمين بنظام (BOT)، مما أنعكس أثره على تنشيط الأستثمار السياحي بالمنطقة.
9. إعادة دراسة أسعار رسوم وخدمات الطيران المدني كمصدر من أهم مصادر تمويل تطوير المطارات.
10. تقليل الأعتداع على التمويل الحكومي من الموازنة العامة للدولة لأنشطة المطارات والأعتداع على التمويل الذاتي في تغطية النفقات الجارية والإستثمارية وتطوير المطارات بحيث تدار كمشاريع اقتصادية.
11. تبني سياسات داعمة لتحرير خدمات الطيران المدني في مجالات: إنشاء الشركات، إنشاء وإدارة قرى البضائع، تسعير الخدمات.
12. تحسين ورفع القدرة التنافسية لجميع أنشطة وخدمات الطيران المدني من خلال تطوير هذه الخدمات والوصول بها على المستويات العالمية.

ومما لا شك فيه أن تحرير قطاع النقل الجوي سيسهم في تعزيز البيئة الاستثمارية وخلق فرص استثمارية بالإضافة إلى تأسيس شركات خاصة للنقل الجوي الداخلي سيسهم في تحقيق النمو الاقتصادي لبعض المحافظات، مما يعكس إيجابياً على الاقتصاد الوطني، كما سيسهم دخول شركات الطيران الجديدة في إرتفاع جودة الخدمة والتنافس في الأسعار بين شركات الطيران المختلفة.



### ث. زيادة الحركة الجوية وتغير خريطة الدول المصدرة للسياحة لمصر:

أدت الزيادة المطردة في الحركة السياحية الوافدة لمصر إلى مواجهة النقص الشديد في الطاقة الإستيعابية لمعظم المطارات المصرية الرئيسية، فقد زاد عدد الرحلات الجوية في المطارات المصرية خلال الفترة من 1990 إلى 2007 بحوالي 94.4% (من 126.898 ألف طائرة إلى 246.743 ألف طائرة) وزاد عدد المسافرين بحوالي 178.87% خلال نفس الفترة من (10.727 مليون راكب إلى 29.899 مليون راكب).

والواقع أن الإحصاءات الرسمية أثبتت أن 80% من السياحة تستخدم الطيران كوسيلة للسفر، وبالتالي فقد استدعى ذلك وضع خطط طموحة لزيادة السعة الأستيعابية للمطارات الرئيسية وخاصة المطارات السياحية بهدف مواكبة الزيادة المنتظرة في الأعداد السياحية والمخطط لها الوصول إلى 14 مليون سائح عام 2012 ولكن نظراً أن تطوير المطارات لزيادة سعته يتطلب استثمارات باهظة وتكون عادة من خلال قروض خارجية وداخلية فيجب مراعاة تحديث هذه الخطط بصورة مستمرة طبقاً للأوضاع الفعلية للسياحة وتعديل هذه الخطط إذا تطلب الأمر ذلك.

إضافة لذلك فإن تغير الأسواق المصدرة للسياحة نتيجة لأرتفاع مستوى الدخل في بعض الدول وإخفاضه في بعضها الآخر، فإن ذلك يستدعي أن تكون شبكة جميع الدول أو أن تكون ديناميكية تسمح بالتعديل المستمر والسريع طبقاً لتغير الأسواق السياحية.

ولما كان البديلان كلاهما غير قابل للتطبيق ويتطلب استثمارات ضخمة وموافقات متعددة من الدول المعنية، فقد كان الحل الأمثل هو الدخول في احد التحالفات العالمية التي تتيح المشاركة في شبكة خطوط جوية ضخمة تمتد عبر معظم دول العالم وتغطي جميع النقاط المستهدف الوصول إليها.

### ج. تنامي منظومة النقل متعدد الوسائط:

النقل متعدد الوسائط أو ما يعرف بخدمة النقل من الباب إلى الباب من أحدث أساليب النقل أنتشاراً في العالم لإخفاض تكاليفه، وأختصار زمن رحلتها من المنشأ إلى مكان المستهلك النهائي ومع التزايد المستمر في إستخدام الحاويات في نقل البضائع بأكثر من وسيلة نقل دون الحاجة إلى تفريغ محتوياتها، والتي ساعدت على رفع معدلات الشحن والتفريغ لسفن الحاويات، فقد أدى ذلك إلى تعاضد دور النقل متعدد الوسائط.

وللظن المدني دور أساسي من خلال المساهمة الفعالة في نمو الاقتصاد المصري، وذلك من طريق تنشيط تجارة مصر الخارجية وخلق موارد وفرص عمل جديدة وتطوير الكيانات القائمة، وذلك بتحسين أداء مكونات نموة الطيران المدني لتصبح قادرة على المنافسة العالمية، والدخول في سوق صناعة الشحن الجوي العالمي، ليس فقط بالمطارات وقرى البضائع وإنما بكل منظومة الطيران المدني كإحدى حلقات سلسلة النقل متعدد الوسائط. حيث تصبح المطارات عبارة عن منافذ عبور وليست مخازن ومستودعات، بل تصبح مصر مركزاً ليس لبضاعتها فقط ولكن لبضاعة العالم كله.

ولتفعيل نظام النقل متعدد الوسائط فإن من الضروري توافر المقومات الأساسية له من حيث البنية التحتية وتوفر شبكات نقل (بحرية، برية، سكك حديدية، وجوية) قادرة على المساهمة الفعالة لخدمة شحن البضائع، مع ضرورة توافر شبكات ونظم المعلومات بأشكالها المختلفة بما في ذلك تبادل المستندات إلكترونياً وتطبيق مفهوم التجارة الدولية وكذلك توافر موانئ بحرية متطورة وتبسيط الإجراءات الجمركية، وتسهيل عمليات نقل البضائع.

كما أن تطبيق هذا النظام يحتاج إلى سن التشريعات التي تحدد العلاقات القانونية وحقوق وإلتزامات أطراف النقل متعدد الوسائط وهو الشاحنون (أصحاب البضائع) ومتعهدو النقل أنفسهم، وكذلك طبيعة وحدود المسؤوليات التي تقع على عاتقهم، بالإضافة على ما يلزم لهذا النمط الجديد من النقل من وثائق.

ولقد أهتمت وزارة الطيران المدني بتطوير إمكانيات الشحن الجوي كإحدى حلقات سلسلة النقل متعدد الوسائط من خلال تطوير وتحديث جميع عناصر منظومة الشحن الجوي والتجارة الدولية بالمنطقة:

1. العمل على تحويل مطار القاهرة الدولي إلى مطار محوري للركاب والبضائع للعمل كمركز لحركة الشحن الجوي والتجارة الدولية بالمنطقة.

2. العمل على تحديث وتطوير أسطول المقل الجوي للقطاعين العام والخاص بما يحقق دعم قدرات الأسطول في نقل حصة أكبر من بضائع الشحن الجوي.
3. العمل على تحديث شبكة الخطوط الجوية للشركة الوطنية سواء شبطة طائرات نقل الركاب او شبكة طائرات الشحن الجوي وبما يخدم متطلبات العمل بمطار القاهرة كمطار محوري.
4. تطوير العمل في المطارات الجوية وإدخال مفاهيم الإدارة الحديثة من خلال الإستعانة بالخبرة الدولية في الإدارة والتشغيل والتسويق ورفع كفاءة العاملين بالمطارات ووضع أسس واضحة ومستقرة بالتعامل مع القطاع الخاص الذي يعتبر شريكاً أساسياً في التنمية.
5. التنسيق مع الجهات المختصة للعمل على تطوير الأعمال والإجراءات الجمركية بما يكفل سهولة وسرعة القيام بالإجراءات الجمركية وبما يقلل الفترة الزمنية لمكوث البضائع في قرى البضائع والمستودعات.
6. تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لخدمة اغراض الشحن الجوي كإدخال نظم التجارة الإلكترونية. إقامة قواعد معلومات للشحن الجوي، وتطبيق نظام الفحص السابق على الشحن. وإدخال نظم المعلومات الجغرافية CIS، الكشف الإشعاعي على الحاويات.
7. التنسيق على الجهات المختلفة لتحقيق التكامل بين منظومة الشحن الجوي ومنظومة النقل البري.
8. العمل على التوسع في النقل بالحاويات والذي يعتبر الركيزة الأساسية للنقل على المستوى الدولي وحل جميع المشاكل المرتبطة بالنقل بهذه الوسيلة.
9. تطوير الخدمات الأرضية والعمال المساعدة والمكملة لنشاط الشحن الجوي في المطارات حيث تمثل جزءاً أساسياً من عملية الشحن ولا بد من تطوير هذه الأعمال لخلق منظومة جديدة ترفع من مستوى الأداء.
10. التنسيق الدائم مع المصدرين والعمل على حل جميع القضايا والمشاكل المرتبطة والنواحي الإجرائية بصورة فورية بما يسمح بتنفيذ عمليات الشحن الجوي بكفاءة وفعالية.
11. تبني سياسات داعمة للشحن الجوي: إنشاء الشركات، إنساء وإدارة قرى بضائع ومراكز لوجستية، سياسات سريعة.

## المتغيرات الأمنية:

### الأحداث الإرهابية:

بعد الأستقرار السياسي والاجتماعي أحد اهم المقومات الأساسية للتنمية الاقتصادية. والتنمية الاقتصادية تضم مجموعة من العناصر الاقتصادية كمعدلات الأستثمار والصرف الأجنبي والسياحة والبطالة والتضخم وميزان المدفوعات، وغيرها من المتغيرات.

وتشارك كل هذه المتغيرات في حساسيتها للبنية السياسية والاجتماعية المحيطة سلباً أو إيجاباً، بل إن بعضها يكون تأثيره كبيراً ومباشراً، فرأس المال مثلاً يعد من أكثر العناصر تأثراً بالبيانات المضطربة، وحينما يكون عدم الأستقرار السياسي والاجتماعي في شكل عمليات إرهابية ضخمة فإننا نكون أمام مشكلة تتجاوز خطورتها النطاق المحلي إلى النطاق الإقليمي والدولي وتشكل مجموعة من الأختلالات الاقتصادية والاجتماعية.

### البطالة:

لقد كان لفقدان الأمن الاقتصادي مع تزايد المخاوف وآثار الإرهاب ومكافحته على المستوى الدولي، أثر واضح في تزايد معدلات البطالة في معظم دول العالم، حيث ارتفع معدل البطالة في الدول الرئيسية المتقدمة من 5.9% عام 2001 إلى 6.5% عام 2002. ولعل من أبرز الآثار الاقتصادية التي تنتج عن البطالة:

1. الأخفاض في الإنفاق الإستهلاكي.
2. إخفاض معدلات الإنفاق الأستثماري.
3. إتجاه الأقتصاد نحو المزيد من التباطؤ ومن ثم الركود.
4. البعد من المشكلات السياسية والاجتماعية.

وعلى المستوى القطاعي فقد حدث تسريح للألاف من العمال، حيث بلغ حجم تسريح العمال من قطاع نقل الجوي وحده في الأسبوع الأول التالي لهجمات الحدي عشر من سبتمبر نحو 100 ألف وظيفة، علاوة على ان عملاقة صناعة الطائرات (شركة بوينج) أعلنت الأستغناء عن ثلاثين ألف موظف يمثلون ثلث العاملين في قطاع تصنيع الطائرات المدنية بالشركة، وتوقع "جوردون بيتون" رئيس شركة كوتنيتال أن يفقد ما بين 100-200 ألف موظف يعملون بشركات الطيران وظائفه بسبب أحداث سبتمبر وتداعياتها، كما توقع عدد من المحللين أن تتجاوز خسائر قطاع النقل في الولايات المتحدة الأمريكية مبلغ سبعة مليارات دولار.

### التضخم:

للتضخم آثار سلبية كبيرة على الأقتصاد والمجتمع، وتشير الدراسات الاقتصادية إلى ان أحداث الحادي عشر من سبتمبر أدت إلى نتائج متفاوتة بالنسبة للمجموعات الدولية المختلفة، ففي حين أدت إلى إرتفاع معدلات التضخم في الدول الرئيسية المتقدمة وفي الدول النامية.

### الأستثمار:

كما أدت أحداث الحادي عشر من سبتمبر إلى إخفاض تدفقات الأستثمار الجنبى المباشر عام 2002 بحوالي (537) مليار دولار، أي ما نسبته 27% عن مستواها عام 2001 وشهدت الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا النسبة الكير من هذا الأخفاض، حيث بينت إحصائية لوزارة التجارة الأمريكية في 26 / 6 / 2003 أن الأستثمارات الأجنبية الإجمالية تراجعت للعام الثاني على التوالي بنسبة تزيد على النصف، حيث تراجع إجمالي الأستثمارات العالمية في الولايات المتحدة بنسبة 64% لتصل إلى (147.1) مليار دولار أمريكي، وذكرت الإحصائية أن التراجع في الإنفاق الأستثماري في عام 2002 يمكن إرجاعه إلى عدد من العوامل المشابهة والتي من أهمها:

- سيادة حالة التوتر وعدم اليقين في أوساط المستثمرين الناتجة عن أحداث الحادي عشر من سبتمبر وتأثيرها في إلغاء أو تأجيل إتخاذ الكثير من القرارات الأستثمارية.
- الضعف المستمر في الأقتصاد الأمريكي وفي الأقتصاديات الأجنبية.
- التراجع في عمليات الإندماج والشراء في مختلف أنحاء العالم.
- تباطؤ النمو الأقتصادي العالمي.
- تراجع أسعار الأسهم في الأسواق المالية العالمية.
- التراجع في خطط التوسع في الأستثمارات القائمة.

وقد قامت إحدى الدراسات التطبيقية بإجراء دراسة تحليلية لآثار النزاعات المسلحة في المتغيرات الاقتصادية الرئيسية، وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل آثار اثنين وعشرين نزاعاً مسلحاً ما يأتي:

1. تدهور معدلات النمو الاقتصادي.
2. انخفاض معدلات الاستثمار.
3. زيادة الإنفاق على الدفاع على حساب القطاعات التنموية الأخرى.

فقد مؤشرات معظم أسواق الرئيسة في العالم بخسائر خلال عام 2002، وذلك لزيادة آفاق المستثمرين من الآثار السلبية المحتملة في الاقتصاد العالمي إجمالاً وفي الاقتصاد الأمريكي بشكل خاص، ويتضح ذلك من خلال استعراض عدد من المؤشرات الرئيسة:

- مؤشر داو جونز (djia) للأسهم الأمريكية الذي انخفض بما نسبته 17% من قيمته خلال 2002.
- مؤشر نيكاي (NIKKEI) للأسهم اليابانية الذي انخفض بنسبة 19% خلال 2002.
- مؤشر موغن ستانلي (EURO- MSCI) للأسهم الأوروبية الذي انخفض بنسبة 36% خلال عام 2002.
- مؤشر الفوتسي (001- ftse) الذي انخفض بنسبة 23.5% خلال 2002.

### الأداء المالي للشركات:

في الفترة من 11 سبتمبر 2001 إلى سبتمبر 2002 وأفلست مجموعة كبيرة من الشركات الأمريكية، قدرت بـ 60 ألف شركة وقد تم تسريح ما لا يقل عن 140 ألف عامل أمريكي في الفترة نفسها، وفقاً لتقرير صحيفة "وول ستريت جورنال" وما زال مسلسل الأزمات والإفلاسات مستمرًا حيث سجل قطاعاً للطيران الأمريكي، والتأمين أعلى معدلات الإفلاس والتسريح للعمال، ومن ذلك إعلان شركة "أمريكان إيرلاينز" التي تعد شركة الطيران المدني الأولى في العالم إلغاء سبعة آلاف وظيفة وخفض أسطولها الجوي، كما أنه بحلول نهاية العام 2002 أعلنت شركتا طيران عملاقان وهما "أس، إيروايز" و"يوناييتد إيرلاينز" إفلاسهما، وتعد شركة "يواس إيروايز" سابع شركة طيران أمريكية، كما أنها تشغل رقم (14) في قائمة كبرى شركات الطيران العالمية وتخدم أكثر من 200 موقع داخل الولايات المتحدة.

ومن أهم الآثار الاقتصادية التي نجمت عن مسلسل الإفلاس ما يأتي:

- انخفاض سعر الدولار أما العملات الأجنبية.
- تراجع الحد في أسعار الأوراق المالية في البورصات العالمية.
- فاقد عدد كبير من المستثمرين ثقتهم في الاقتصاد الأمريكي.
- إتجاه البطالة نحو التزايد بسبب إفلاس بعض الشركات وتقليص حجم الأعمال في البعض الآخر.

### قطاع التأمين:

نظراً لإرتباط التأمين بالمخاطر فقد تعرضت شركات التأمين العالمية وشركات إعادة التأمين لضربة قوية جداً، بل تعد أقوى ضربة في تاريخ التأمين، وبخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعرضت لخسائر كبرى نتيجة لأحداث الحادي عشر من سبتمبر وما نتج عنها وذلك بسبب إلزامها بضرورة دفع التعويضات للشركات وجميع الجهات والأفراد الذين تأثروا بها الحادث، ويقدر الخبراء هذه المبالغ ما بين 30 و60 مليار دولار متمثلة في المطالبات المطلوب دفعها من قبل شركات التأمين فقط، مما يدفع أقساطاً للارتفاع في العديد من المجالات مثل التأمين على الشركات، وبالذات الشركات العاملة في مجال الطيران والنقل الجوي.

### ب) تعليمات المنظمات الدولية:

أدت الأحداث الإرهابية والخسائر الناجمة عنها إلى تشديد التعليمات الأمنية الصادرة عن المنظمات الدولية للطيران المدني والتي أدت بالتالي إلى أعباء مالية إضافية على شركات النقل الجوي والمطارات الدولي مما انعكس سلباً على الأداء المالي لهذه المؤسسات وساهم في تراجع الواضح لمؤشرات الأداء المالي لها.

### ج) التأثيرات على السياحة:

تعد السياحة من القطاعات المهمة للعديد من الدول في العصر الحاضر، كما أنها تسهم بنسبة كبيرة في موازن مدفوعات العديد من الدول، بل إن عائدات السياحة على المستوى العالمي بحسب تقرير منظمة السياحة العالمية.

ومع الأهمية الكبرى لهذا القطاع إلا أنه يعد من أكثر القطاعات الاقتصادية حساسية للأضطرابات السياسية، فضلاً عن حساسيتها المفرطة للإرهاب، ويمكن تحليل ذلك بأن السياحة في الغالب تتعلق بقضاء جزء من وقت الفراغ والاستجمام وليست من أجل أداء عمل أو قضاء مهمة، وتبين إحصاءات مجلس السفر والسياحة العالمي أن آثار الحادي عشر من سبتمبر قد أدت على انخفاض في الطلب العالمي على السياحة بنسبة 7.4% وذلك في عامي 2001-2002، ونتج عن ذلك ركود شبه كامل في قطاع السياحة وفي الأنشطة المرتبطة به، كما نتج عنه أيضاً التسبب في بطالة أكثر من عشرة ملايين موظف على المستوى العالمي، حيث انخفض عدد العاملين في القطاع السياحي من (180) مليون موظف عام 2001، على (170) مليون موظف عام 2002، كم ان عدد السياح على المستوى العالمي في انخفاض بمعدل 1.3% في نهاية عام 2001 حيث انخفض عدد السياح من (697) مليون سائح عام 2000، إلى (689) مليون سائح عام 2001 وانخفض عدد السياح المتجهين إلى الولايات المتحدة بشكل كبير حيث شغرت أكثر من 50% من غرف الفنادق الكبرى وذلك على الرغم من أن أغلبها قد خفض أسعارها بنسبة تصل إلى 40%.

وقد كان من أهم الآثار نتجت عن الإرهاب. كما بينت منظمة السياحة العالمية. التوجه الكبير جداً لإحلال السياحة المحلية محل السياحة الدولية. إلا ان هذا التوجه يعتمد على مدى إرتفاع مستوى المعيشة والأنماط السلوكية السائدة في المجتمع فيما يخص وسائل السفر المستخدمة.

### ظهور شركات الطيران الاقتصادية (منخفضة التكاليف):

استطاعت شركات الطيران الاقتصادية (منخفضة التكاليف) أن تحقق نمواً هائلاً خلال السنوات الماضية، حيث تضاعف عدد الرحلات التي تسيرها خلال العام 2006 بالرغم من المنافسة الشديدة التي تلقاها من الشركات التقليدية، فإن عدد شركات الطيران الاقتصادي في أمريكا الشمالية حوالي (20) شركة، بلغ عدد رحلاتها أكثر من (22) ألف رحلة سنوياً، ينمو نسبته (29%) عن العام 2005، فيما وصل عددها في أوروبا (95) شركة بلغ عدد رحلاتها أكثر من (37) ألف رحلة أسبوعية بنمو (30%) فيما بلغ عدد الشركات في آسيا (9) شركات.



وتشهد السماوات العربية ما يشبه الثورة في عالم الطيران الاقتصادي بسبب تحرير هذا القطاع وأرتفاع مستوى المعيشة وأنتعاش الاقتصادات في هذه الدول، وأدى هذا الأنتعاش إلى ظهور شركات طيران اقتصادية محلية. وتشير الإحصاءات أن منطقة الشرق الأوسط والخليج تشهد نمواً سنوياً في عدد رحلات الطيران المنخفض يقدر بنحو (77%) مقارنة مع عام 2005.

وتبدو الصورة مغرية بالفعل من واقع تجربة طيران "العربية" في الشارقة، ففي العام 2006 قامت "العربية" بتشغيل (9412) رحلة: بنسبة نمو (90%) مقارنة مع العام 2005 وبلغت نسبة نمو عدد المسافرين (122%) مقارنة مع العام 2005، ونقلت الشركة أكثر من (5.1) مليون مسافر بنهاية العام 2006، وحصلت الشركة على الجائزة الفضية بصفحتها أفضل شركة طيران في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا خلال عامي 2004 و2005 على التوالي في أستطلاع آراء العملاء.

وتأخذ منطقة الخليج موقع الصدارة في حجم طلبيات الطائرات المدنية، وهذا يعني أنتعاشاً كبيراً في مستوى الطلب على السفر جواً للمسافرين بدول الخليج، وبالتالي فرصة لظهور شركات طيران جديدة لتلبية ذلك الطلب، ويتجاوز معدل النمو السنوي نسبة (110%).

بأي أرتفاع الطلب على هذه الشركات التي بلغت هذا العام أربعاً في منطقة الخليج (العربية، الجزيرة، تاس، سما)، مع إرتفاع كلفة الرحلات التقليدية الناجمة عن إرتفاع تكاليف الوقود، إذ تستحوذ هذه الشركات على (5%) من سوق الطيران في المنطقة، ويرجع الخبراء أن ترتفع النسبة لتصل إلى نحو (30%) خلال الستين المقبلتين.

## متغيرات سياسية:

تواجه اليوم عالماً متغيراً ومتقلباً جذرياً عن العالم منذ سنوات مضت. إذ على الرغم من التقدم المذهل الذي يشهده العالم في مجالات كثيرة نتيجة للثورة التكنولوجية ومن الأتجاه المتنامي نحو الأعتدالمبادل بين الأمم والشعوب ومن التوجه الدولي نحو تعزيز التواصل بين الحضارات والثقافات والديانات فما زال العالم يتهدده شبح أعمال العنف والإرهاب. التي يضاعف من حدتها أستمرار المشكلات السياسية والأقتصادية الإقليمية والدولية دون حل.

ويمكن القول أن المتغيرات الدولية والتحديات الجديدة التي يشكلها (النظام الدولي الجديد) مع العالم الخارجي والمتمثلة بزوال القطب السوفيتي وتربع الولايات المتحدة على قمة المهو السياسي الدولي قد أضافت بعداً جديداً في تنامي ظواهر الحروب والصراعات المسلحة عالمياً.

ومن جهة أخرى أدت أحداث 11 أيلول 2001 إلى ميلاد حقبة سياسية دولية جديدة سمّتها الرئيسية الجنوح المتزايد نحو الأستخدام للامحدود للوسائل العسكرية والضغط السياسية في مواجهة القوى المعارضة للولايات المتحدة، وهو ما شجع على دعم وتعزيز ظواهر الصراعات المسلحة وتوقيع عقوبات دولية على بعض الدول تشمل في بعض منها على حظر الطيران إضافة إلى ظهور التكتلات الإقليمية التي تسعى لتنمية قدراتها الذاتية في مواجهة الواحد.

وبالنظر لأهمية الأقتصاد الدولي في الساحة السياسية كونه المحرك الأساسي لكل التفاعلات الدولية والأعتدالمبادل ومحصلة التأثير والتأثر لكل من السياسة والأقتصاد كونهما وجهين لعملة واحدة فإنه من المؤسف أن هذه الحالة قد أمتدت للإطار الأقتصادي للعلاقات الدولية أيضاً فلم تحقق أي من القمم الدولية التي عقدت مؤخراً الأهداف المرجوة نحو تعزيز العلاقات الأقتصادية بين الشمال والجنوب بل ولم يتم الأتفاق من خلالها حتى على مساندة الدول المتقدمة للإجراءات الحمايية التي يدفع ثمنها العالم النامي والأقتصاد العالمي أجمع، وصاحب ذلك فتور في الجهود الرامية لتعزيز مفهوم التنمية المستدامة فيجمع الدول وخاصة الدول النامية. فزاد البطء في التجارة الدولي وهذأت حركة الأقتصاد الدولي وأختفضت معدلات النمو وزادت نسبة البطالة وتراجعت معدلات الأذخار وضعفت الأستثمارات المحلية والأجنبية. بل وصاحب ذلك كله تغير جذري في طبيعة العلاقات الأقتصادية الدولية ينحو نحو تغليب العلاقات الأقتصادية الثنائية على الأسس الجماعية للعلاقات الأقتصادية وإهمال ضمن تحقيق العدالة الدولية في توزيع عوائد التنمية.

وقد كان من الطبيعي أن يظهر لهذه التحديات المترابدة تأثيرها على محيطنا الإقليمي المترابدة تأثيرها على محيطنا الإقليمي فضعفت شبكة الأمن الجماعي العربي لعوامل كثيرة. في نفس الوقت الذي أزداد فيه سعي كل دولة للتواصل منفردة مع العالم الخارجي في المجالين السياسي والأقتصادي وزادت الأستثمارات العربية في الدول المتقدمة على حساب الأستثمارات في الدول العربية وضعف حرك التجارة البيئية.

ومن هنا فقد أزدادت الحاجة لتوليد فرص عمل إضافية من خلال تعزيز نفاذنا للأسواق الخارجية. ومن خلال تغيير الإطار التعليمي والتدريبي لمواجهة إحتياجات السوق المتغيرة ومن خلال زيادة الأستثمارات الوطنية والأجنبية.

وهو ما يتطلب مجهودات مضاعفة خاصة في ضوء حالة الأتكماش الدولية السائدة.

وفي ضوء عدم قدرة الموازنة العامة للدولة على تمويل برامج التطوير المطلوبة لمرفق الطيران المدني وضرورة تمويل هذه البرامج ذاتياً أو من خلال تمويل خارجي يتم تحمل أعباءه من خلال الموارد المتاحة للمرفق.

لقد أصبح مما لا شك فيه أن ما يمر به العالم الآن من تحولات جوهرية قد فرض علينا وعلى غيرنا من الدول تحديات جديدة يتعين مواجهتها. وفي ظل هذه التحديات يجب ألا نفقد الرؤية والهدف وألا نستسلم للواقع المعقد المتشابك ولتداعياته. بل علينا أن نطلق للأمام في ظل رؤية واضحة لمستقبل ودارية كاملة بما تفرضه هذه التحديات من مهام ومسؤوليات ويتعين لدى أظطلعنا بهذه المهام وتلك المسؤوليات ألا نسمح للتأثيرات السلبية لهذه التحديات الدولية والإقليمية أن تنال من قوة عزمنا نحو تحقيق أهدافنا، بل على النقيض... يتعين علينا أن نستمد من هذه التحديات زخماً إضافياً يساعداً في التغلب عليها. ويسرع بنا نحو تحقيق أهدافنا.

## متغيرات تكنولوجية:

رغم حجم التطوير غير المسبوق والذي تم في مرفق الطيران المدني المصري خلال الثلاثة أعوام الأخيرة، أننا مازلنا نسعى للوصول إلى المتويات العالمية في جميع أنشطة وخدمات الطيران المدني.

ومع إستعداد العالم لدخول مرحلة جديدة من التطوير لمواكبة مطالب المستقبل، فإن هذا يضع أعباء كثيرة على صانعي القرار في الطيران المدني المصري. حيث أصبح السياق أشد ضراوة وسيكون البقاء فيه للأكثر تطوراً والأكثر أستعداداً لمسارية مطالب الحقبة القادمة في تكنولوجيا الطيران.

ولقد أوضحت العديد من الدراسات التي قامت بإعدادها جهات بحثية، أن منظمة الطيران المدني الحالية لا تستطيع مواكبة مطالب القرن الحادي والعشرين.

فالأنظمة الحالية لا تستطيع تلبية المطالب الطارئة للسلامة الجوية والأمن القومي، كما لا تستطيع التعامل بكفاءة مع التغيرات الحادة في أسواق النقل الجوي العالمية والزيادات الكبيرة المتوقعة في الحركة الجوية ولقد أثبت حجم هذه التحديات أن مطالب التحديث تعتبر تغييراً جذرياً وشاملاً لجميع أنظمة الطيران المدني لدعم نماذج جديدة لأعمال القطاع الخاص ومجموعة جديدة

من الخدمات الديناميكية للمسافرين جواً مثل الإيتراكسي (Air Taxi)، والميكروجيت (MicroJet)، وإمكانيات التملك المشترك للطائرات، والخدمات الأخرى التي تقدم عند الطلب والتي يمكن ان تقلل زمن السفر وتسمح للمسافرين باختيار أكبر في خدمات النقل الجوي مع توفير الأمن والسلامة وحلها من المخاطر (Free Hassle) بقدر الإمكان.

كما تضمنت هذه التحديات ظهور طائرات تجارية حديثة تحتاج إلى تجهيزات خاصة لأستقبالها سواء في مباني المطارات أو الخدمات الأرضية أو في توقيتات تقديم الخدمات لركابها، كما ظهرت أنظمة ملاحية وأنظمة اتصالات معقدة بأستخدام الأقمار الصناعية، إضافة إلى الأجهزة المنية المتطورة والتجهيزات الأمنية المعقدة وأستخدام تكنولوجيا المعلومات في أغراض حجز التذاكر وإنهاء إجراءات سفر الركاب ومتابعة الرحلات الجوية لحظياً وتحديد مساراتها. وجميع هذه التطورات التكنولوجية أدى الحاجة إلى ميزانيات إضافية ضخمة لمواكبة هذه التطورات وعدم التخلف عن ركب المنافسة.

لذا فقد كان من الضروري العمل على تطوير مرفق الطيران المدني وذلك من خلال تطوير عناصره الأساسية (3AS) الطائرة، المطار، نظم الملاحة الجوية، كما أدى هذا التطور التكنولوجي السريع في عناصر منظومة الطيران المدني إلى الحاجة لرفع مستويات السلامة التي من خلالها يتم التعامل مع جميع الأجهزة والمعدات المستخدمة.

## متغيرات بيئية:

كان لأستخدامات التكنولوجيا الحديثة في الطيران المدني آثار سلبية في البيئة، فأنطلاق الأبخرة والغازات والنفايات الناتجة أدى إلى تلوث البيئة المحيطة بأنشطة الطيران المدني كما أن الطائرات هي أحد مصادر التلوث السمعي (الضوضاء).

ولقد كان الطيران المدني سباقاً في مجال حماية البيئة فلقد تضمن التشريعات الدولية الصادرة عن المنظمة الدولية للطيران المدني (ICAO) العديد من البنود التي تحقق توافق صناعة الطيران المدني مع البيئة المحيطة وتمنع أسباب التلوث الناتج عن مخلفات الصناعة أو الضوضاء ... إلخ.

ونظراً لأن الأهتمام بالبيئة يأتي على قمة الأهتمامات الرئيسية لوزارة الطيران المدني وذلك في إطار الحرص على الألتزام بالتشريعات الدولية والرغبة في المساهمة في تطوير تنمية البيئة المحيطة بمشروعات الطيران المدني، فقد أشتملت سياسات وزارة الطيران المدني في مجال حماية البيئة على العناصر الآتية:

1. الألتزام بالتشريعات الدولية والوطنية في مجال البيئة.
2. العمل على رفع مستوى الوعي البيئي لجميع العاملين والمتعاملين مع خدمات الطيران المدني.
3. العمل على أستقطاب المهتمين والمختصين في مجالات البيئة ومحايتها، وتهيئة الظروف المناسبة لتمكينهم من المشاركة في مشروعات الطيران المدني الجديدة في سبيل الوصول إلى حماية البيئة الطبيعية حول هذه المشروعات.
4. مراعاة البعد البيئي في جميع دراسات الجدوي للمشروعات الجديدة (مطارات القارة، شروم الشيخ، برج العرب) حيث تتم دراسة الأثر البيئي الأقتصادي والأجتماعي للمشروع (التأثير على إزدحام الطرق، توافر الطرق البديلة، توافر وسائل المواصلات، الضوضاء، جودة الهواء، المخلفات، البطالة (التأثير على العمالة الحالية)، التشغيل (التوظيف)، التأثير على السكان المحيطين بالمطارات .. إلخ).
5. المساهمة في الوصول إلى التنمية المستدامة عن طريق ربط مشاريع التنمية بالمتطلبات البيئية.
6. تنمية الحس الوطني للتفاعل مع البيئة والطبيعة وأستخدام عناصرها بصورة إيجابية وتعميق الوعي البيئي لدى الجمهور.
7. إنشاء كيانات للبيئة بالمطارات المصرية مع تخصيص ميزانية سنوياً لها.
8. تزويد المطارات بالمعدات البيئية اللازمة لقياس البارامترات البيئية ولقد تم البدء بمطاري القاهرة وشرم الشيخ حيث تم تمويل ذلك من خلال قرض البنك الدولي للإتشاء والتعمير الخاص بتطوير المطارات المصرية.
9. الحد من التأثيرات السلبية لخدمات النقل الجوي على البيئة والعمل على حماية البيئة الطبيعية حول المطارات من مخاطر التلوث (الهواء، الغذاء، المياه، التربة) والضجيج والتوسع في مشروعات تدوير المخلفات الناتجة عن العمل بالمطارات (Recycling) الصلبة البلاستيكية، الورقية ... إلخ.
10. عدم السماح بتشغيل الطائرات التي تتجاوز الضوضاء الصادرة عنها المحددات المسموح بها في التشريعات الدولية.
11. منع التدخين على جميع رحلات شركة مصر للطيران وتخصيص أماكن محددة للمدخنين بالمطارات المصرية لحماية لباقي الركاب من مخاطر التدخين السلبي.

أظهر الجزء السابق من الدراسة أهمية المتابعة الدقيقة المستمرة لتنفيذ الخطط الأستراتيجية الموضوعية ومراقبة التغيرات المحيطة سواء كانت على المستوى الدولي أو المحلي وتوقع تطورات الأحداث والتأثيرات المحتملة والأستعداد المبكر لمواجهتها من خلال إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وضع سناريوهات مختلفة لتعديل الخطط بما يتناسب مع كل الأحتتمالات المتوقعة.

ويمكن تلخيص أهم الإجراءات اللازم إتخاذها حتى يمكن تحويل الخطط الإستراتيجية إلى منظومة ديناميكية يمكن تعديلها وتطويرها طبقاً لتغير الظروف المحيطة كالاتي:

## التنبؤ للمسارات المستقبلية:

تمثل هذه القاعدة الأساس في إدارة المستقبل، وتعود أهمية التنبؤ في العملية التخطيطية إلى موازنة مسارات المستقبل لمعرفة العناصر المؤثرة ومدى تأثيرها في البيئة وفق المعلومات المتاحة والمحتملة وغيرها من المدخلات اللازمة لممارسة أساليب التنبؤ والموازنة والمحاكاة وغيرها من الطرق الرياضية والإحصائية المستندة على التحليل في إطار النظريات الأقتصادية وتحدد خلالها مستويات عملية تعديل:

- تكوين قاعدة البيانات الأولية.
- وضع وتحديد الأهداف الأولية.
- توسيع المشاركة التخطيطية.
- إعداد الإطار العام للخطة.
- التعاون بين القاعدة والقمة على مختلف المستويات.
- إعداد الإطار التفصيلي الكامل للخطة.

ومن هنا فيجب الحرص على التصحيح الدائم للتوقعات المستقبلية للحركة الجوية وعلى فترات زمنية متقاربة بما يسمح بملاحظة أي تغييرات طارئة والبدء في الإجراءات التصحيحية اللازمة.

## الوصول على أعلى مستويات الأمن والسلامة في مجال المطارات:

أصبحت مستويات الأمن والسلامة عنصراً فارقاً في مجال الطيران المدني فلم تعد المنافسة مقصورة على مستويات أداء الخدمة بل أصبح أمن وسلامة المسافر هو الأولوية التي يتلمسها أي راكب قبل إختيار المقصد السياحي أو وسيلة السفر.

ولذلك فإن ارتفاع مستويات الأمن والسلامة سوف يكون عاملاً مساعداً في التغلب على كثير من المتغيرات التي قد تؤثر سلبياً على الحركة الجوية.

- تطوير النظم الأمنية بالمطارات الرئيسية وذلك تمثيلاً مع التعديلات والقيود الدولية في مجال أمن المطارات والتي أستحدثت بعد أحداث 11 سبتمبر 2001 بما يضع مطارات مصر الدولية أمنياً على قدم المساواة مع المطارات العالمية في أوروبا وأمريكا.
  - تطوير مركز العمليات وإدارة الأزمات بوزارة الطيران المدني لإدارة الأزمات بشكل فعال وعلى أعلى درجة من الكفاءة و1ك تمثيلاً مع أحدث النظم العالمية المتطورة ومن منطلق إدارة الأزمات على أساس علمي.
  - تطوير نظم العمل والأستعانة بالخبرة الأجنبية في إدارة المطارات ورفع كفاءة العاملين بها إلى المستويات العلمية.
  - أستخدام التكنولوجيا المتقدمة من خلال توفير الأجهزة والمعدات الحديثة بالمطارات الدولية لتحقيق أقصى درجات الأمن والسلامة للركاب والطائرات.
  - التحديث المستمر لشركة محطات الأقمار الصناعية المستخدمة لخدمة الملاحة الجوية وربط جميع الخدمات المقدمة بمطارات الجمهورية بالمركز الرئيسي لمراقبة المنطقة بالقاهرة بما يسمح بالتدفق الآمن للحركة الجوية وزيادة القدرة الإستيعابية.
  - تحديث أسطول الشركة الوطنية بما يحقق توحيد الطرازات المستخدمة لتقليل تكاليف الصيانة وقطع الغيار ورفع مستويات الأمن والسلامة الجوية.
  - الحصول على شهادات الاعتماد الأوروبية اللازمة في مجال الصيانة والعمرات من الهيئات الدولية المتخصصة لضمان مستوى أعمال الصيانة المقدمة.
- ولهذه الأسباب فقد وضعت وزارة الطيران المدني على قمة أولوياتها ضرورة تحقيق أعلى درجات الأمن والسلامة في عناصر منظومة الطيران المدني.
- أستحداث قنوات وسبل تمويل جديدة لقطاعات النقل الجوي بما يضمن أفضل توزيع وأستخدام لها.

تتسم مشروعات النقل الجوي بضخامة التكلفة الأستثمارية مما يستدعي وضع رؤية جاذبة للأستثمار في هذا القطاع تكون مبنية على دراسة المعوقات لتذليلها من جانب والعمل على إيجاد حوافز عادلة للأستثمارات خاصة مع تزايد الأعباء على الموازنة العامة للدولة وهو ما يستوجب أستحداث قنوات وسبل تمويل جديدة بما يضمن أفضل توزيع وأستخدام لها من خلال تطبيق السياسات الآتية:

- أ. الأستمرار في تنفيذ سياسة الأخذ بنظام الفصل بين الملكية والإدارة.
- ب. تعزيز دور الدولة في الرقابة والمتابعة في ظل قواعد محددة بالنسبة للأنشطة التي سيتولى القطاع الخاص تنفيذها.
- ت. تحديد مجالات الأستثمار المستهدف تمويلها من جانب القطاع الخاص وأولويات التنفيذ.
- ث. تنوع الأساليب الجاذبة للقطاع الخاص لتوسيع قاعدة مشاركته وذلك من خلال تطبيق نماذج التمويل غير التقليدية التي تتفق مع طبيعة المشروعات المختلفة.
- ج. التوسع في قيام القطاع الخاص سواء منفرداً أو بنظام المشاركة مع الحكومة في إدارة وتشغيل الأنشطة المختلفة وذلك من خلال نظام عقود الأمتياز في المجالات التي تسمح طبيعتها بتطبيقه، مع الأخذ بعقود الأمتياز التي تحمل القطاع الخاص مسؤولية الأستثمار الكامل في البنية الأساسية والإدارة والتشغيل وخلافه، وعقود الإيجار طويل الأجل التي يقوم المستثمر بموجبه بتغطية تكلفة الهياكل والمعدات وغيرها من أستثمارات البنية الفوقية.
- ح. إنشاء شركات مشتركة. كلما كان ذلك ضرورياً ما بين الحكومة ممثلة في الشركات القابضة أو الشركات العامة العاملة في هذا المجال، وبين القطاع الخاص المصري والأجنبي لإدارة وتشغيل الأنشطة المختلفة.
- خ. تحيئة المناخ وفتح مجال الأستثمار كاملاً أمام القطاع الخاص، وتذليل جميع العقبات سواء كانت إدارية أو تشريعية أو غيرها والتي تؤثر في إحجام القطاع الخاص عن تمويل الأستثمارات في مجال مشروعات النقل الجوي.

## تنمية العمالة البشرية في مجال النقل الجوي:

الحفاظ على العمالة البشرية العاملة في مجال النقل الجوي وتمييزها أمر ضروري باعتبارها من العمالة المتخصصة التي يجب الحفاظ عليها وعلى أستثمارات الدولة فيها، على جانب أن مستوى الخدمات المقدمة في أنشطة الطيران البشري تعتمد أساساً على المستوى المهاري والفني للعاملين لذا يجب العمل على رفع كفاءة العاملين وتطوير مستوى أدائهم من خلال:

- إعادة هيكلة العمال الحالية في مجال النقل الجوي وأنشطته المختلفة بما يسمح بدراسة أوضاعهم الوظيفية والعمرية، وتحديد حجم العمالة المطلوبة بالحالية والمستقبلية ومدى مواكبتها لخطط التنمية في هذا المجال ومتطلبات تنميتها وتأهيلها من برامج تدريبية متخصصة وتحويلية وذلك لتحقيق الأستخدام الأمثل للعمالة المتاحة والحفاظ عليها وتنمية روح الولاء والألتزام لديها.

- وضع إستراتيجية فاعلة لإدارة وتنمية الكوادر البشرية بقطاع النقل الجوي طبقاً لنظم الإدارة الحديثة للأرتقاء بمستوى أدائها مقارنة بمشائتها بالأسواق العالمية على أن يتم ذلك سواء بمعرفة الطيران المدني أو بالاستعانة بالخبرات الأجنبية ومراكز التدريب المتخصصة العالمية والمحلية والالتزام ببعض الدورات التي تعقد بالمنظمات العالمية وذلك لرفع مستوى كفاءة العاملين في الطيران المدني من خلال الخطط التدريبية السنوية.

## المراجع:

1. التخطيط الإستراتيجي: أ.د/ عوض بدير الحداد، رئيس قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة قناة السويس، مطبوعات مركز معلومات مجلس الوزراء، 2003.
2. نماذج التميز الإداري الأوروبي الأمريكي الياباني: أ.د/ علي السلمي، وزير الدولة للتنمية الإدارية الأسبق، رئيس الجمعية العربية للإدارة، مطبوعات مركز معلومات مجلس الوزراء، 2003.
3. إدارة التكنولوجيا والشركات فائقة التقنية: أ.د/ فريد النجار، أستاذ إدارة الأعمال بالجامعات العربية والأمريكية، إستشاري لدى المنظمات العربية والدولية، 2000-2001م.
4. السلوك التنظيمي للقرن الواحد والعشرين: أ.د/ فريد النجار، أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال، جامعة الزقازيق، بنها، 1998.
5. التقرير السنوي للنقل الجوي، سلطة الطيران المدني، 2007.
6. التقرير النهائي لدراسة الخطة الرئيسية للمطارات، شركة Louis Berger الأمريكية، 2003.
7. مناخ الأستثمار في الدول العربية، المؤسسة العربية لضمان الأستثمار، 2002.
8. الأسواق المالية العالمية، صندوق النقد الدولي، تقرير الربع، 2002م.
9. آفاق الأقتصاد العالمي، صندوق النقد الدولي، أبريل 2003م.
10. مجلة تأمين، العدد 32 أيدول، سبتمبر 2002م.
11. أقتصاديات النقود، د. عبد الرحمن بيسري أحمد، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1979م.
12. Sandler , T & Endders, W (202), An Economic Perspective om Transnational Terrorism, Center for International I Studies, University of Southern California.
13. September Developments on Arab World Economics, Speech presented to 11<sup>th</sup> annual Arab- US Policy Makers Conference, Washingin, DC 2002.
14. Minford, P (1992), Rarional Expectation Macroeconomics, Blackweel, Oxford, UK.