



جامعة وهران 2

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

### أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم  
في العلوم التجارية

# نموذج الأعمال لتنمية مطار وهران

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

السيدة(ة): زقاي وليد

## أمام لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
حمداني محمد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة وهران 2	رئيسا
كريالي بغداد	أستاذ	جامعة وهران 2	مقررا
برينيس عبد القادر	أستاذ محاضر -أ-	جامعة مستغانم	مناقشا
بن عبو جيلالي	أستاذ	جامعة معسكر	مناقشا
شليل عبد اللطيف	أستاذ	جامعة تلمسان	مناقشا
فرحاوي مصطفى	أستاذ محاضر -أ-	جامعة وهران 2	مناقشا

السنة: 2017-2018

# كلمة شكر

أبدأ بشكر وحمد الله تعالى على نعمه ظاهرة وباطنة، فله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

كان حقا علي أن أعبر عن عميق احترامي وشكري إلى:

- إلى الأستاذ المشرف الدكتور كروالي بغداد الذي كان نعم الموجه بإرشاداته وتوجيهاته التي كانت لي نبراسا يبين الطريق.
- إلى السيد فنون حكيم إطار سامي بوزارة النقل الذي طالما ساعدني طوال مدة إعداد هذه الأطروحة من خلال تقديمه التوجيهات القيمة و دعمه المعنوي.
- إلى الأستاذة Laurence Franc Catherine التي أعطتني فكرة هذه الأطروحة ودعمتني بكل المراجع والتوجيهات التي كان لها أثرها البالغ في إتمام هذا العمل.
- الشكر الموصول إلى كافة الأساتذة الذين قبلوا مناقشة بحثي هذا ليقيموه و يقوموه.
- إلى جميع عمال وموظفي مطار وهران ومؤسسة تسيير مطارات الغرب، دون أن أنسى زملاء المهنة بالمركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية.
- إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل وأخص بالذكر الوالدين العزيزين، إخوتي وأصدقائي الغاليين كثيرا على قلبي.

## إهداء

إلى والدي الكريمين الذين كابدوا مشاق الحياة  
وصعابها وضحوا بالغالي والنفيس من أجل إعدادي  
أحسن إعداد وتبليغي مرامي.

إلى إخوتي الذين لم يبخلوا علي بدعمهم المادي  
وتشجيعهم المعنوي.

إلى جميع أصدقائي الذين وقفوا معي وقفه الرجال  
من أجل التمكن من الاستبسال في سبيل  
مواصلة مشواري الدراسي الطويل.

## "نموذج الأعمال لتنمية مطار وهران"

### الملخص:

هذا البحث يعالج إشكالية خلق القيمة والتنمية في المطارات بالاعتماد على مفهوم نموذج الأعمال. يهدف هذا العمل إلى بناء نموذج نظري مرتبط بدراسة حالة مطار في طور تجديد هيكله وطرق تسييره من خلال اقتراح نموذج أعمال قادر على تحقيق النجاح التسييري والاقتصادية. في هذا الصدد، اعتمدنا على تحليل عنصرين أساسيين: الأول يخص مشروع الإصلاح القانوني والتنظيم الاقتصادي للمطارات في الجزائر (الرؤية الاستراتيجية) لما له من أثر على خلق القيمة وأداء المطار، و الثاني يدرس مشروع عصرنه هيكل مطار وهران بما يحويه من قيم مقترحة جديدة والامكانات الكبيرة المرصودة له. إن بناء و تحليل عناصر نموذج أعمال مطار وهران يظهر أن خلق القيمة مرتبط بعاملين رئيسيين: وضع أهداف التنظيم الاقتصادي للمطار حيز التطبيق وإعادة تنظيم نشاطات المطار على المستوى المركزي والعمالياتي.

**كلمات مفتاحية:** نموذج أعمال، قيمة، تنمية، تنظيم اقتصادي، حوكمة المطارات، تسيير المطارات، اصلاح المطارات، نوعية الخدمة في المطارات، أداء المطارات، مشروع مطار وهران.

### « Business model pour le développement de l'aéroport d'Oran »

#### Résumé :

Ce travail traite la problématique de la création de la valeur et du développement au sein des aéroports, en se basant sur le concept du business model. L'objectif de cette recherche est de réaliser un business model théorique basé sur une étude de cas d'un aéroport, en vue de moderniser les structures et les méthodes de gestion, et ce, par la proposition d'un business model, capable d'assurer une performance économique et managériale. Dans cette optique, nous allons analyser deux composantes essentielles: la première concerne la réforme juridique et la régulation économique des aéroports en Algérie compte tenu de son impact sur la création de la valeur et la performance de l'aéroport; la seconde examine le projet de modernisation des structures de l'aéroport d'Oran compte tenu des nouvelles valeurs et des ressources mobilisées. A cet effet, l'analyse nous a montré que la création de la valeur est essentiellement liée à deux facteurs: la mise en place des objectifs de la régulation économique, et la réorganisation des activités de l'aéroport tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel.

**Mots clés :** business model, valeur, développement, régulation économique, gouvernance des aéroports, management des aéroports, performance des aéroports, réformes des aéroports, qualité de service aéroportuaire, projet de l'aéroport d'Oran.

### « Business model for the development of Oran airport »

#### Abstract:

This Thesis deals with the problematic of the value creation and development within airports. In fact it is based mainly on the concept of the business model. In the present dissertation, the airport case study is taken for the safe to modernize the management structures and methods. Furthermore, a business model is proposed for ensuring both economic and managerial performance. So, we will analyze two essential components: the first involves legal reform and the economic regulation of Algerian airports. By the way, the second component examines the modernization issue of Oran's structures airport, adopting new value and mobilized resources. Therefore, the analysis result has shown that the creation value is fundamentally related to two main factors: the establishment of the economic regulation objectives and even the reorganization of not only the strategic level but also the operational one of the airport activities.

**Key words:** business model, value, development, economic regulation, airport governance; airport management, airport performance, airport reforms, Airport service quality, Oran's airport project.

## الفهرس

الفهرس

الملخص

المقدمة العامة

### الفصل الأول: الإطار النظري لأدب نموذج الأعمال

المبحث الأول: تطور و نشأة نموذج الأعمال

المبحث الثاني: عناصر نموذج الأعمال

المبحث الثالث: المباحث الأساسية في أدب نموذج الأعمال

### الفصل الثاني: الاطار التشريعي والتنظيم الاقتصادي للمطارات

المبحث الأول: تطور قطاع النقل الجوي وصناعة المطارات

المبحث الثاني: التشريع والتنظيم الاقتصادي للمطارات

المبحث الثالث: حوكمة المطارات والإصلاح القانوني

### الفصل الثالث: التسيير العمالياتي والاقتصادي للمطارات: نحو تشكيل نموذج أعمال مطاري

المبحث الأول: الجانب العمالياتي وهيكلية سلسلة القيمة في المطارات.

المبحث الثاني: التسيير الاقتصادي والمالي للمطارات

المبحث الثالث: نموذج أعمال المطارات

### الفصل الرابع : نموذج الأعمال لتنمية مطار وهران

المبحث الأول: الاطار السياقي والمنهجي لدراسة الحالة

المبحث الثاني: تحليل مطار وهران

المبحث الثالث: نموذج أعمال مطار وهران

الخاتمة العامة

المراجع

فهرس الجداول و الأشكال

الملاحق

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة:

### I. الإطار العام للبحث:

لقد أدى تحرير قطاع النقل الجوي إلى إحداث قطعتين مهمتين<sup>1</sup>، فمن جهة كان هذا التحرير وسيلة لشركات الطيران للدخول إلى سوق الطيران الدولي بأكثر سهولة صاحبه تحرير للأسعار، و من جهة أخرى فإن كل متعاملي القطاع أضحوا أمام التوجه التسويقي للمطارات في ضل محيط يمتاز بتنافسية شديدة. بعد الجمود الذي عرفته صناعة المطارات، فإن القطاع شهد تحولاً<sup>2</sup> من خلال المقاربات التحديدية المرتكزة على منظور السوق ذو النزعة التجارية، حيث تحول المطار من بنية أحادية الجانب إلى بنية متعددة الجوانب و أدى كل ذلك إلى ظهور مؤسسات متعددة الخدمات.

إن هذا المنظور التسويقي بالنسبة للمطارات كان له الأثر الكبير في إعادة تنظيم قطاع النقل الجوي، الشيء الذي أدى بدوره إلى إعادة تشكيل استراتيجية المطارات من خلال ضرورة إعداد نماذج تنمية أكثر فعالية من أجل الاستفادة من نمو الطلب، التكيف مع متطلبات النوعية الخاصة بالزبائن وتسجيل آثار اقتصادية على الإقليم.

لطالما أدى تدخل الدولة إلى إضعاف النجاعة و الفاعلية الاقتصادية للمطارات من خلال تحديد دورها وقوتها التفاوضية في لعب دورها الاستراتيجي في سلسلة النقل الجوي. ان التسويق في المطارات أدى إلى وضع حد لاحتكار الدولة للقطاع مع احتفاظها بدور ضبط السوق من خلال إرساء معايير و قواعد عمل هذا القطاع. أمام هذه الوضعية، يظهر جلياً أن تغيير نظم التسيير و الحوكمة للمطارات أصبح أمراً لا مفر منه من أجل تحضيرها للولوج إلى عالم شديد التنافسية، و ذلك من خلال إحداث إصلاحات تشريعية تمكن من إعادة تنظيم قطاع النقل الجوي و كذا الحفاظ على مصالح الأطراف المعنية.

من أجل خلق القيمة المضافة و الأرباح فإن المؤسسات مدعوة إلى التكيف المستمر مع محيط غير مضمون ومتغير، و ذلك من خلال وضع نموذج أعمال(النموذج الاقتصادي) الذي يصف تنظيم المؤسسة واستراتيجيتها من أجل ربح المال: ماهية المنتجات، الابتكارات، الأسواق، الزبائن، طرق التمويل، كيفية النمو من أجل تحقيق المردودية على المدى الطويل؟ في الحقيقة فإن تطور مفهوم نموذج الأعمال لا يعود في الأصل إلى تطور التكنولوجيا بل إلى عوامل أخرى أهمها العوامل الاقتصادية(البحث عن خلق القيمة

<sup>1</sup> DOBRUSZKES Frédéric, Géographie de la libéralisation du transport aérien passager en Europe, dirigé par M. VANDERMOTTEN Christian, Thèse de doctorat présentée en vue de l'obtention du grade académique de docteur en Sciences, Université Libre de Bruxelles, Mai 2007, P 16.

<sup>2</sup> JARACH David, The evolution of airport management practices: towards a multi-point, multi-service, marketing-driven firm, Elsevier: Journal of Air Transport Management, N°07, (2001), P119-125.

للمساهمين) و التشريعية(تحرير النشاطات و إعادة تنظيم القطاعات الاقتصادية) التي مكنت من ظهور مهن جديدة، خلق نماذج دخل، و تعقيد العلاقات بين فاعلي المؤسسة<sup>3</sup>. إن نموذج الأعمال يعتبر مفهوما جديدا للتحليل من أجل تسطير استراتيجية المؤسسة، كما أنه يعتبر وعاء نظريا لتحديد عناصر خلق القيمة، ووسيلة للإجابة عن عديد التساؤلات المتصلة بالتسيير لفائدة المهنيين.

إن إصلاح قطاع المطارات جاء كضرورة أملت اعتبارات استراتيجية، عمالية و اقتصادية من أجل إيجاد حلول مبتكرة و متعددة لتمويل ، تحسين نوعية الخدمات و تشييد البنى التحتية العامة. من أجل هذا، فإن إعداد نموذج الاعمال يندرج في إطار منطق اقتصادي مبني على أساس خلق القيمة و الميزة التنافسية للمطار و لكل المتدخلين فيه، مما يسمح بمواجهة التحديات الداخلية و الخارجية للمطار و يساهم بطريقة فعالة في تنمية قطاع النقل الجوي. في ظل غياب نظرية خاصة بالمطارات، فإن نموذج الأعمال مناسب لتحليل المعطيات المركبة ذات الطبيعة الاستراتيجية، العمالية و السياقية<sup>4</sup>(Franc, 2011). إن مفهوم نموذج الأعمال الذي ذاع صيته في السنوات الأخيرة، يعتبر إطارا نظريا و منهجيا مناسباً لمعالجة إشكالية البحث، احدين في الاعتبار ضرورة إدماج و إبراز خصوصية تسيير المطارات (خاصة ما تعلق بالجانب المؤسساتي و التشريعي) من أجل صياغة الإطار النظري للبحث.

## II. الإشكالية والإطار التصوري للأطروحة:

من خلال نتائج بحثنا لنيل رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، توصلنا إلى أن المعادلة الاستراتيجية لتنمية مطار وهران يمكن تلخيصها في تكييف خدمات المطار فيما يخص النوعية و الطاقة الاستيعابية مع نمو الطلب المتزايد لحركة المسافرين من أجل الإسهام في التنمية الاقتصادية للإقليم و التصدي للمنافسة الشرسة في ظل قطاع محرر. كما أن تنمية المطارات تمر حتما بتطوير شركات الطيران و حركة المسافرين، الشيء الذي ينعكس من خلال المردودية المالية و التمويل الذاتي الناجع لاستثمارات البنى التحتية للمطار.

في هذا السياق، استفاد مطار وهران من غلاف مالي ضخم من أجل تجديد البنى التحتية و هياكل الاستقبال<sup>5</sup> في إطار برنامج النمو الاقتصادي 2010-2014. شملت هذه الاستثمارات بناء محطة جوية جديدة للحركة الدولية بطاقة استيعابية تقدر ب 2.5 مليون مسافر سنويا، إعادة تجديد و تطوير المحطة الجوية الحالية و تخصيصها لحركة المسافرين المحلية بالإضافة إلى إعادة تهيئة منطقة

<sup>3</sup> REDIS, J., 2007, "Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne ? ", 5ème Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, Québec.

<sup>4</sup> FRANK Laurence, la gestion des aéroports aux lendemains des reformes publiques : des business models pour des aéroports en situation concurrentielle, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Strasbourg, soutenue publiquement le 20 octobre 2010, P 147.

<sup>5</sup> BONNARD JM., A. Le Cochenec, G. Montaville, V. Vimard, la réalisation d'un module spécialisé en trafic international, le réaménagement et le renouvellement des équipements de la zone terminale (aérogare actuelle et zone fret), phase 2 étude de faisabilité – esquisse réalisé par EGIS AVIA, marche n°05/2008 - contrat n°ap047 v2\_17/02/2011, P 81.



الشحن الجوي. إن هذه الاستثمارات من شأنها أن ترفع القدرات الاستيعابية للمطار إلى أزيد من 4 ملايين مسافر سنويا علما أن برنامج تطوير القدرات الاستيعابية للمطارات يندرج في إطار الهدف الأساسي المتمثل في الوصول إلى 3.5 مليون مسافر في آفاق 2035.

من جهة أخرى، إن هذه الاستثمارات الممولة من طرف الدولة تشكل استثمارات غير مربحة مما يعكس غياب النجاحة و ضعف الفاعلية الاقتصادية و العمالياتية (خدمات سيئة، خلل وظيفي، ضعف التمويل الذاتي،....). ففي غياب رؤية استراتيجية للتنمية، فإنه أضحى لزاما على مسيري هذا المطار إعادة تنظيم المطار من أجل ضمان أداء و خدمة أحسن، إعادة هيكلة هياكل الاستقبال خاصة المحطة الجوية من أجل الوصول إلى تطبيق المعايير الدولية للنوعية، الحماية و الأمن تحت مظلة إدارة و تسيير مبني على أهداف واضحة.

أمام هذه الوضعية، فإن مسيري المطار مدعوون إلى بلورة استراتيجية تجارية و تسويقية جاذبة من خلال التنسيق مع سياسات النقل الجوي و الشراكة مع الشركاء الاقتصاديين للإقليم من أجل الوصول إلى حث جميع المتدخلين على خلق القيمة و تنمية حركة المسافرين.

على ضوء ذلك يكون موضوع الأطروحة: "نموذج الاعمال لتنمية مطار وهران"

## **1. الإشكالية المطروحة:**

مما سبق يمكننا بلورة السؤال المحوري للأطروحة كالآتي: ما هي العناصر و الميكانيزمات الأساسية التي تسهم في خلق

القيمة و تحسين الفعالية و الأداء على مستوى مطار وهران، في إطار المقاربة التنظيمية لنموذج الأعمال؟

## **2. فرضيات الدراسة :**

لمعالجة هذا الاشكال حاولنا أن نطرح الفرضيات التالية:

1- إن هيكلية نموذج الأعمال مرتبطة بمجموع عوامل داخلية و عوامل خارجية.

2- إن مفهوم نموذج الأعمال مرتبط أساسا بمفهوم القيمة خاصة ما تعلق بالشق الاقتصادي (تحسين مؤشرات الأداء).

3- ان الإصلاح القانوني و المؤسسي له تأثيرا كبيرا على الأداء و الفاعلية الاقتصادية للمطارات.

إن هذا النموذج المراد صياغته ينطلق من النموذج القائم على التساؤلات النظرية و المتمثلة أساسا في: تنظيم النشاطات (سلسلة القيمة)، العلاقة مع الشركاء (شبكة القيمة)، الموارد و الكفاءات و نموذج المداخل. نفترض أن بناء نموذج أعمال للمطارات يمر

عبر سيورة تدمج البعد القانوني (التنظيم الاقتصادي للمطارات،....)، التغيير التنظيمي (الجانب العمالي لخلق و تقديم القيمة) و الفاعلية الاقتصادية (البعد العملي لنموذج الأعمال).

### 3. الإطار التصوري للأطروحة:

إن بلورة إطار تصوري للأطروحة يقتضي تقديم نموذجاً يجوي تعقيد و ديناميكية تسيير المطارات، من خلال تقديم العناصر المختلفة و العلاقات الناشئة بين هذه العناصر التي تسهم في خلق القيمة و تنمية المطارات. إن هذا التصور يجب أن يحترم العوائق التصورية والمنهجية التي تفهم أمام فهم وتشكيل العناصر الأساسية في نموذج الأعمال. الشكل رقم 01 يمثل الإطار التصوري الذي تم استلهامه بالاعتماد على مجموعة من العناصر النظرية وتلك المرتبطة بخصوصية البيئة المحلية لدراسة الحالة، وذلك لاقتراح نموذج أعمال مطار وهران:

أ هيكل نموذج أعمال المطارات المعياري: و الذي يشمل حوصلة لأدب نماذج أعمال بما يتناسب مع أهداف البحث:

• حوصلة لمكونات نماذج الأعمال النظري لثلاث أعمال بحث (نموذج GPR لـ 2009, Verstreate, نموذج RCOV لـ 2011, Xavier, Lecocq و نموذج الحجارة التسعة لـ 2005, Osterwalder et al.)، و المفاهيم الأساسية في أدب نموذج الأعمال (الاستراتيجية، القيمة و الابتكار)، حيث سوف نتطرق إليها باستفاضة في الجانب النظري للأطروحة.

• بالإضافة إلى الاعتماد على الدراسات السابقة لنماذج أعمال المطارات (التي تدمج خصوصية النشاط و المحيط التشريعي و المؤسسي) و كذا أدب تسيير المطارات و أفضل الممارسات التسييرية الموجودة (Franc2011, Yin2006, Qin2010,..).

ب خصوصية وعوامل البيئة المحلية: إن البيئة المحلية تلعب دور هاماً في تشكيل نماذج الأعمال، لذا كان ضرورياً التركيز على 3 عناصر أساسية مرتبطة بدراسة الحالة و تكييفها مع نموذج الأعمال المطاري المعياري :

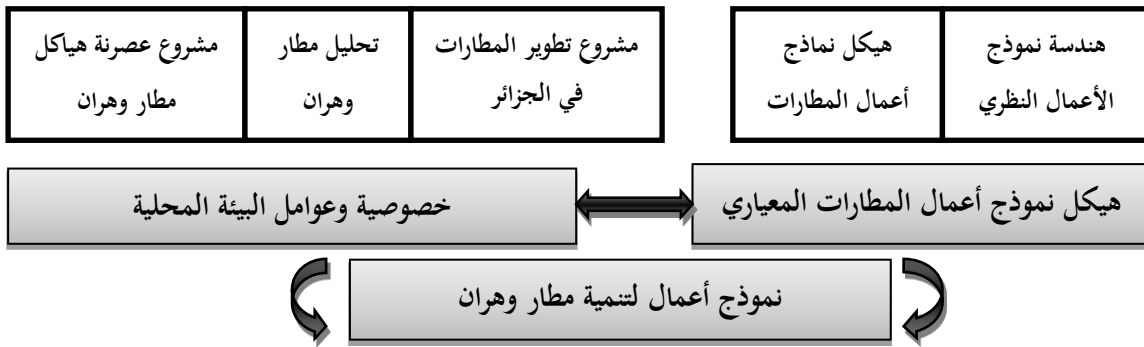
• تحيين التشخيص و محاور التنمية الاستراتيجية للمطار<sup>6</sup>: في الحقيقة فإن عملي حول تنمية مطار وهران في الماجستير قد شجعي لتعميق و تحيين الدراسة التي قمت بها من خلال التركيز على البعد الاقتصادي في تسيير المطارات في الجزائر. إن التشخيص الذي تم على مستوى البنى التحتية لمطار وهران أضاف اللثام عن غياب تام للتفكير حول مردودية هذه

<sup>6</sup> ZAGAYE Oualid, le développement stratégique : cas de l'aéroport d'Oran, mémoire de magister en management, université d'Oran, soutenu le 20 janvier 2013.

الاستثمارات (خاصة بالنسبة لمشروع المحطة الجوية الجديد) مثلما هو الحال لغالبية مشاريع البنى التحتية في الجزائر التي تعد العمود الفقري للتنمية الاقتصادية. الأكد أن المرودية و النجاعة الاقتصادية ما هي إلا ترجمة لأداء تسيري فعال مرتبط بعوامل ذات الصلة (التشريعية، التنظيمية، العمالية،.....) مما يدفع نحو إيجاد نمذجة لنشاط وعمليات المؤسسة.

- مشروع تطوير المطارات في الجزائر<sup>7</sup>: نلاحظ أن غالبية الأبحاث حول نماذج الأعمال للمطارات ترى في إعادة تنظيم القطاع والإصلاح القانوني فرصة للتجديد الاستراتيجي ومدخلا مهما للخلق القيمة و بالتالي تخفيض التكاليف، زيادة أرباح الإنتاجية و تحقيق المرودية المطلوبة للاستثمار. إن مشروع الإصلاح القانوني والتنظيم الاقتصادي للمطارات في الجزائر (الرؤية الاستراتيجية) له دور حيوي وأثر كبير على خلق القيمة وتحسين أداء المطار.
- مشروع عصرنه هياكل مطار وهران وإعادة تشكيل هيكلية القيمة<sup>8</sup>: إن مشروع المحطة الجوية الجديد و الاستثمارات المكمله له في مطار وهران تقتضي إعادة تنظيم المطار في إطار الإصلاح المؤسساتي، التشريعي و التنظيمي من أجل الاستغلال الأمثل لقدرات المطار، تفادي الإسراف و الاستعمال الأحسن للبنى التحتية للمطار. إن مشروع عصرنه هياكل مطار وهران بما يحويه من قيم مقترحة جديدة والإمكانات الكبيرة المرصودة له فرصة مناسبة للابتكار والتجديد، مما يعيد تشكيل هيكلية و محتوى نموذج الأعمال.

### الشكل رقم 01: الإطار التصوري للأطروحة



المصدر: من إعداد الباحث

<sup>7</sup> LANTHIER Richard, rapport de mission intitulé : coordination des activités, validation d'études récentes, actualisation du schéma directeur aéroportuaire, feuille de route du secteur, Programme européen d'Appui au Secteur des Transports en Algérie, 31 janvier 2009.

<sup>8</sup> BONNARD JM., A. et al. Op.cit., P85.

### III. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى بناء نموذج نظري مرتبط بدراسة حالة مطار في طور تجديد هياكله و طرق تسييره لتحقيق بقاء النشاطات في إطار الاستقلالية التسييرية و التنظيمية، من خلال:

1. إبراز دور نموذج الأعمال كوسيلة لخلق القيمة، الابتكار و تنمية المؤسسات، و مدى القدرة على تطبيقه في قطاع المطارات كوسيلة لبلورة و نشر أحسن الممارسات التسييرية.
2. اتباع دراسة الاستاذة Franc Laurence 2011 حول نموذج أعمال المطارات في حالة تنافسية، لمدى ملائمة هذا النموذج مع طبيعة دراسة الحالة المتبعة.
3. نموذج الأعمال أداة مهمة و فعالة يمكن الاستفادة منها لتجسيد حاكمية جيدة للمطارات وفقا لأهداف الأداء، ووضع حلول و إجراءات عملية و خلاقة قيد التنفيذ، خاصة في ظل الفراغ القانوني الموجود و غياب البعد التسويقي و الاقتصادي للمطارات في الجزائر.
4. تحديد القدرات، التقنيات والاستراتيجيات الواجب وضعها لتحسين تسيير النشاطات التجارية و خلق المداخل في مطار وهران، مع إدماج و إشراك القطاع الخاص في القطاع المطاري.

### IV. أهمية الدراسة:

إن هذه الأهمية تنبع من ضرورة تسليط الضوء على إشكالية التمويل الحكومي للاستثمارات خاصة تلك المتعلقة بالبنى التحتية. لا يخفى على أحد الخطورة التي تكتنف التمويل الحكومي للاستثمارات من تبديد للمال العام و انحصاره على عتق الدولة، في وقت تراجع أسعار المحروقات (المصدر الأول للدخل) و زيادة العجز في موازنة الدولة التي تمهد بوقف الكثير من مشاريع التنمية في الجزائر. في هذا الصدد، فإن مسيري المطارات<sup>9</sup> مدعوون إلى إيجاد طرق أخرى للتمويل وخلق موارد جديدة للإيرادات وللقيمة، تغني عن الحاجة إلى الدعم والتمويل الحكومي للاستثمارات.

<sup>9</sup> تعليمة الوزير الأول عبد المالك سلال (أكتوبر 2016) إلى كافة مسؤولي القطاعات الاقتصادية التي تدعو إلى ضرورة اعداد نماذج للتنمية وخلق القيمة، و عدم الاعتماد مستقبلا على التمويل الحكومي.

## V. دوافع ومبررات البحث:

زيادة على كون هذا البحث يعتبر امتدادا لمذكرة الماجستير، فإن إصرارنا على متابعة و تعميق البحث حول دراسة حالة مطار وهران يعود لسببين أساسيين : أولهما يتعلق بدور المطارات الحيوي في سلسلة النقل الجوي و الذي يقابله شح أو نقص الأبحاث الأكاديمية حول تسيير المطارات (التي تعتبر في حالتها الجينية)، و ثانيها يتمثل في مساعدة المسير عن طريق استعمال أداة نموذج الأعمال، على استغلال الطاقات الكبيرة للجهة الوهرانية ، إبراز روافد القيمة من أجل زيادة فاعلية و أداء مطار وهران، والعمل على تحسين شكل و محتوى القيمة المقدمة لمستعملي المطار.

إن ما يميز هذا العمل عن باقي الدراسات هو محاولة دراسة مطار في طور إعادة هيكلة قطاعية تهدف إلى تحديث قطاع النقل الجوي بما يتناسب مع المعايير الدولية، و كذا تحديث طرق تسيير المطار و تجديد هياكله، بما ينعكس على خلق، اقتراح و رصد القيمة في مطار وهران. إن هذا العمل يحاول تقديم رؤية جديدة للمطارات الجزائرية في ضل عملية الانتقال من النظرة التقليدية للمطارات كموردي الخدمات لمستعملي النقل الجوي إلى نظرة حديثة للمطارات كمؤسسة تجارية في خدمة رفاهية الزبون و تحقيق الفعالية و الأداء الاقتصادي.

## VI. الإطار المنهجي والتجريبي:

- من أجل بناء الاطار المنهجي و التجريبي للدراسة فقد تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات و الطرق المنهجية كالاتي:
- إن المنهجية المقترحة هي **منهجية استكشافية**<sup>10</sup> و التي تسعى إلى تثبيت الفائدة من استعمال نموذج الأعمال في إطار عملية تنمية و تطوير المؤسسة.
  - إن هذه الدراسة تستوجب تحليلا لفترة منقضية، حيث تم استعمال **الطريقة التاريخية**<sup>11</sup> التي تمكن من توفير المعلومات السابقة للفاعلين الأساسيين(مسيري و إطارات المطار، شركات النقل الجوي، شركة الدراسات و البناء..). من 1984 إلى 2016.

<sup>10</sup> YIN, R.K. Case Study Research, Design and Methods, 2nd ed. Newbury Park, Sage Publications, 1994.

<sup>11</sup> BOUSQUET G., Développement d'une méthodologie appliquée à l'intégration de données agricoles sur des territoires à enjeux environnementaux : application sur le bassin Adour Garonne, 2005.

- في ضل النظريات الجديدة كنظرية نموذج الأعمال فإن الكتاب ينصحون باعتماد المقاربة الكيفية بينما نعتد منهجية دراسة الحالة المعمقة. إن دراسة الحالة من خلال طبيعتها المتعددة الأبعاد، تسمح بدراسة ظاهرة وفق عدة أبعاد مختلفة متجاوزة حدود مختلف العناصر التي تكونها<sup>12</sup>. إن نجاعة الاعتماد على منهجية "دراسة الحالة" تحوي فائدة منهجية ونظرية، حيث تسمح بالقيام بدراسات في إدارة الأعمال الاستراتيجي تحوي انشغالات الممارسين<sup>13</sup>. إن مقارنة دراسة الحالة<sup>14</sup> أكثر ملائمة عندما يتعلق الأمر بالبحث عن جواب "لماذا و كيف"، أين يجد الباحث صعوبة في التحكم في الأحداث خاصة إذا كانت الظواهر جديدة. إن مفهوم نموذج الأعمال المتعدد الأبعاد يدفع إلى اعتماد منهجية دراسة الحالة التي توفر الليونة الكافية لتكوين بروتوكول منهجي يسمح بجمع المعلومات الخاصة بعناصر نموذج الأعمال.
- تم الاعتماد أيضا على منظور بنائي معتدل<sup>15</sup> أي البحث عن تفسير "كلي" ونظرة أكثر محلية أو وقتية حيث يتم إنتاج المعرفة من خلال فهم الواقع عن طريق التفسيرات التي يقدمها الأفراد والتي تفضي إلى نمذجة ذاتية لعمليات المطار. إن الاعتماد على هذه المقاربة تسمح بضبط تفكير استقرائي معتدل دون الحاجة إلى وضع قوانين جديدة أو نقد وإلغاء أبحاث سابقة.
- إن أدب نموذج الأعمال المبتكر في الإطار التجريبي، "يسمح بوضع معنى للملاحظات التجريبية من طريقة الذهاب-العودة بين الأدوات التجريبية المجمع و النظرية<sup>16</sup>" و هو ما يميز منهجية الإبعاد أو التمثيل **abductive** و بالتالي تم إبراز و طرح أسئلة جديدة من خلال المحادثات المتعاقبة.
- في الأخير، لقد تم الاستفادة من الطريقتين الكمية والكيفية (المقابلات النصف موجهة، التحليل المالي للمطار،...)، حيث أن المعلومات المتأتية من هاذين المصدرين سوف تسهم في إقامة نموذج منهجي معتمد على الطريقة المقارنة العملية المثالية<sup>17</sup> **Une triangulation** التي تسمح بتحديد اختيار الطريقة البحثية حسب طبيعة الموضوع.

<sup>12</sup> Ghauri Pervez N. (1983) Negotiating International Package Deals- Swedish firms and Developing countries. Doctoral thesis, Acta Universitatis Upsaliensis Studia Oeconomicae Negotiorum 17, Uppsala, Sweden.

<sup>13</sup> R. PATUREL, H. SAVALL (2001), « La légitimité de la recherche académique en management stratégique », Revue Sciences de gestion, No.29, p.179.

<sup>14</sup> YIN, R.K. Case Study Research, Design and Methods, 2nd ed. Newbury Park, Sage Publications, 1994.

<sup>15</sup> MARTINET Alain-Charles, (1990), "Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion", dans Epistémologie et Sciences de Gestion, Coordonné par Alain – Charles Martinet, Ed Economica, Paris ; P.28.

<sup>16</sup> S. CHARREIRE, F. DURIEUX, (1999). Explorer et tester. In Thiétart et coll., Méthodes de recherches en management, Paris, Dunod, P 70.

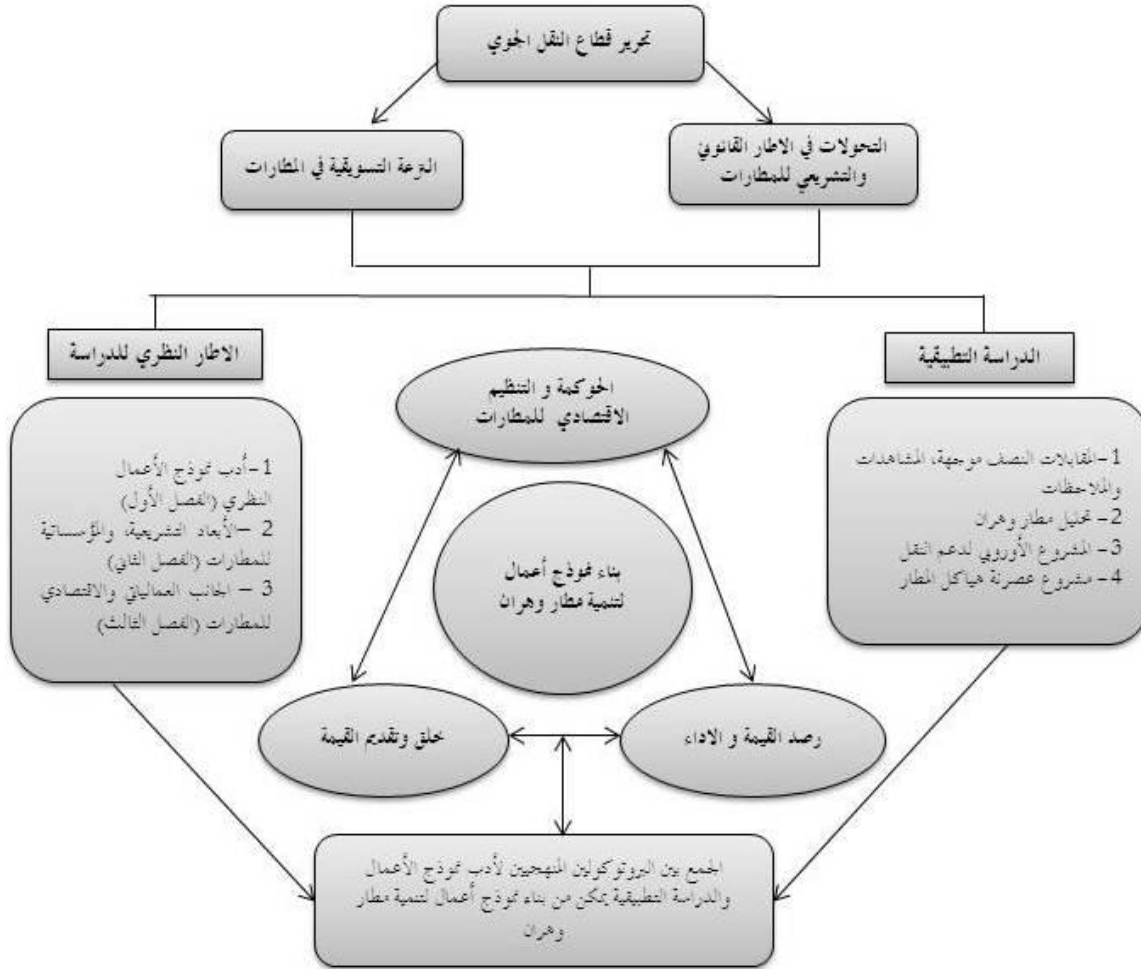
<sup>17</sup> دبله فاتح، تحديد الموقف الاستيمولوجي و المنهجي للباحث في علوم التسيير كيف و لماذا؟، جامعة محمد خير- بسكرة، ص 17.

## VII . خطة العمل:

لقد تم تقسيم هذا العمل الى أربع فصول مستكملة بالخاتمة العامة، المراجع والمرفقات:

- **الفصل الأول:** يتطرق الى الإطار النظري لمفهوم نموذج الأعمال من خلال 3 مباحث: المبحث الأول يتطرق إلى نشأة وتطور مفهوم نموذج الأعمال في أدب علوم التسيير، المبحث الثاني يحاول سرد مكونات وعناصر نموذج الأعمال ، قبل حصر أهم المباحث الأساسية المؤثرة في تعريف وتحديد مفهوم نموذج الأعمال في المبحث الثالث.
- **الفصل الثاني:** يحاول ابراز التحولات في صناعة المطارات خاصة ما تعلق بالتغيرات و الإصلاحات التي مست الاطار التشريعي و المؤسساتي للمطارات و أثرها على تسيير و أداء المطارات في العالم. نحاول في المبحث الأول من هذا الفصل متابعة تطور قطاع النقل الجوي بالتركيز على أهم التحولات في صناعة المطارات، ابراز اهم جوانب التشريع و التنظيم الاقتصادي للمطارات في المبحث الثالث، و اخيرا تحليل واقع المطارات في الجزائر في المبحث الرابع.
- **الفصل الثالث:** يهدف هذا الفصل بناء نموذج أعمال المطارات بناء على عناصر نموذج الأعمال النظري المبني على تقديم، خلق و رصد القيمة. تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: الأول يستكشف الجانب العمالياتي وسلسلة القيمة للمطارات، الثاني يتطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة باقتصاديات المطارات، قبل بلورة نموذج أعمال مطاري في المبحث الثالث.
- **الفصل الرابع:** نعمل من خلال هذا الفصل على تشكيل نموذج أعمال مطار وهران من خلال التركيز على خصوصية المطار وعلى تحليل عنصرين اساسين الا وهما: البرنامج الأوروبي لدعم النقل ومشروع عصرنة هياكل المطار. تم تقسيم هذا البحث الى 3 مباحث رئيسية: المبحث الأول يعنى بتقديم الاطار السياقي والمنهجي لدراسة الحالة ، الثاني يقوم بتحليل مطار وهران والمبحث الثالث يقدم نموذج الأعمال الخاص بمطار وهران.

## الشكل رقم 02 : هيكل الإشكالية



المصدر: من اعداد الباحث





## الفصل الأول:

### الإطار النظري لأدب نموذج الأعمال

## مقدمة:

نحاول من خلال هذا الفصل سرد الأدب النظري للأطروحة من خلال استعراض المفاهيم الأساسية لنموذج الأعمال وتطوير الإطار التصوري للدراسة. إن تعدد الإسهامات و عدم تجانس الأعمال الأكاديمية و توزيعها على عدد كبير من التخصصات في علوم التسيير(الاستراتيجية ، التسويق...)، جعل مفهوم نموذج الأعمال مفهوما غامضا دون إطار نظري واضح وجامع، و صعب من محاولات استعماله من قبل الأكاديميين.

إن نموذج الأعمال يبقى وسيلة الهام لجميع الأعوان الاقتصاديين من خلال تشجيع عملية التفكير، تسهيل عملية اتخاذ القرار، و توجيه الفعل و السلوك. إن نموذج الأعمال أو النموذج الاقتصادي<sup>1</sup> في صلب اهتمام خلق المؤسسات (خاصة عالم الانترنت) و إدارة المشاريع لأنه يمثل الطريقة التي تقوم المؤسسة بكسب المال و تحقيق الربحية بالاشتراك مع جميع الأطراف المعنية في بيئة الأعمال من أجل ضمان ديمومتها، بمعنى آخر فهي تصور لنظام المؤسسة، نموذج للطريقة التي تقوم فيها المؤسسة بالأعمال.

إن تحليل التعاريف و المقاربات الموجودة في أدب نموذج الأعمال(الأعمال و المنشورات العلمية خلال الفترة ما بين 2000 و 2016) من خلال قراءتنا و جرد العناصر المشتركة و المتكررة، دفعنا إلى إبراز 3 مقاربات أساسية لفهم طبيعة و ماهية نموذج الأعمال: المقاربة الإجرائية (خلق القيمة)، المقاربة الاستراتيجية و المقاربة المعتمدة على الابتكار. إن أهمية و فائدة نموذج الأعمال جعلت منه وسيلة لوصف منطق خلق القيمة للمؤسسة، مفهوما جديدا للتحليل من أجل تسطير استراتيجية المؤسسة، و سيورة ابتكارية من أجل تطوير مصادر متعددة للإيرادات. من أجل بلورة و بناء نموذج أعمال نظري للدراسة، فإنه تم الاعتماد على 3 نماذج مسيطرة في الأدب تعرف نموذج الأعمال من خلال تعريف عناصره (Xavier Lecocq،Osterwalder، Verstraete). إن خلاصة هذه النماذج خلصت إلى أن مفهوم القيمة يبقى هو المفهوم المركزي و الأساسي في الأدب، و المتمحور حول 3 عناصر أساسية و هي: تقديم، خلق و رصد القيمة.

سوف يتم التطرق إلى أدبيات نموذج الأعمال من خلال 3 مباحث: المبحث الأول يتطرق إلى نشأة و تطور مفهوم نموذج الأعمال في أدب علوم التسيير، المبحث الثاني يحاول سرد مكونات و عناصر نموذج الأعمال ، قبل حصر أهم المباحث الأساسية المؤثرة في تعريف و تحديد مفهوم نموذج الأعمال في المبحث الثالث.

<sup>1</sup> OSTERWALDER Alexander, PIGNEUR Yves, TUCCI L. Christopher, clarifying business models: origins, present, and future of the concept, Communications of AIS, Volume15, May 2005.future of the concept, Communications of AIS, Volume15, May 2005, P23.

## المبحث الأول: تطور و نشأة نموذج الأعمال

أضحى مفهوم نموذج الأعمال يكتسي أهمية بالغة عند مهنيي و مسؤولي المؤسسات و كذا الباحثين و أساتذة "إدارة الأعمال الاستراتيجية " و هو ما يدل على تعدد الإصدارات و المنشورات في المجالات الأكاديمية. ان مفهوم نموذج الأعمال ظهر في العالم الأكاديمي في نهاية الخمسينيات و تطور مع الوقت بإسهام مجموعة من الباحثين بمعاني مختلفة، مما جعل منه مفهوما غامضا و غير قياسي. نحاول من خلال هذا المبحث إبراز جذور هذا المفهوم و تطوره مع الوقت في الأدب الأكاديمي و التجريبي، قبل أن نتطرق إلى الإسهامات المختلفة لتعريف هذا المفهوم، و نختتم بحوصلة حول مساوئه و محاسنه.

### 1.1. أصل و نشأة نموذج الأعمال:

#### 1.1.1. ارتباط المفهوم بالعالم الافتراضي:

يعود أصل نموذج الأعمال إلى مقال R. Bellman & al.1957 الذي يعتبر كمسألة ألعاب لتكوين المسيرين حيث قدم على أنه تصور مبسط للمؤسسة. إن شعبية هذا المفهوم خاصة لدى المهنيين تعود إلى "الاقتصاد الجديد" أو "الثورة الصناعية الثالثة" المرتكزة على التطور التكنولوجي الرقمي و اقتصاد المعرفة. لقد أدى بزوغ فجر الانترنت إلى ظهور هذا المفهوم<sup>2</sup> كأداة لوصف منطلق خلق القيمة بينما ضل مفهومه غامضا و متجزئا غير قادر على وضع مفهوم متفق عليه. لقد كانت الانطلاقة الفعلية لهذا المفهوم في منتصف التسعينات، متزامنا مع فقاعة الانترنت خاصة مع المحاولات الأولى ل(Viscio et Pasternack 1996) لتعريف هذا المفهوم.

يمكن تمييز فترتي تطور لنموذج الأعمال في ضل الاقتصاد الجديد<sup>3</sup>: الأولى تمتد من فترة ازدهار الانترنت start-up إلى انفجار فقاعة الانترنت حيث ركزت على العالم الافتراضي و تكنولوجيا المعلومات بينما شهدت الفترة الثانية تمدد الاقتصاد الجديد إلى كافة نواحي الأنشطة الاقتصادية مما أدى إلى اهتمام نموذج الأعمال بنفس المواضيع في تشكيل الأعمال (مفهوم عام و شامل) خاصة ما تعلق بالأفضلية التنافسية في : 1- أهمية الابتكار في المنظمة(المنتج أو التكنولوجيا) أو ابتكارات الأعمال 2- إعادة هيكلة سلاسل القيمة الشيء الذي يؤدي إلى إعادة التوقيع(التخصص في جزء معين من القيمة...) 3- إستراتيجية القطيعة و تغيير قواعد اللعبة (Grant, d'Aveni) 4- أهمية الشبكات و الاتصال.

<sup>2</sup> DESREUMAUX Alain, « Le « business model » : un nouvel outil d'analyse stratégique ? », Humanisme et Entreprise, 2014/1 n° 316, P. 03.

<sup>3</sup> Idem, P11.

إن الانترنت كان له دور في تحدي و تجاوز الإشكاليات التقنية<sup>4</sup> التي كانت تقف عقبة في نشر و تنظيم المعلومات مما أدى إلى تنامي دور المستهلك ليصبح مستهلكا فاعلا، كونه قادر على التعبير و الحكم على الأشياء بأكثر واقعية و موضوعية. إن تطور المبادلات التجارية عبر الانترنت أدى إلى خلق نماذج أعمال و مصادر قيمة جديدة و إلى إعادة هيكلة شبكات و سلاسل القيمة مما أحدث طرقا و وسائل جديدة للقيام بالأعمال أو التجارة الالكترونية<sup>5</sup> «e-Business» (Applegate, 2001). قبل فقااعة الانترنت استعمل نموذج الأعمال كنمدجة معلوماتية للمؤسسة قبل أن تتحول بعد 1995 إلى تصور أكثر ضمنية لدى المهنيين من خلال معايرة المفهوم المرتكز على إطار شامل لمفهوم خلق القيمة<sup>6</sup>. أعطى (Novak et Hoffman, 2001) تعريفا جامعاً لنموذج الأعمال الالكترونية («Customer Model Integration») يحوي نموذج المداخل و نموذج القيمة المقترحة للزبون.

### 2.1.1. تطور استعمال مفهوم نموذج الأعمال لدى الأكاديميين و المهنيين:

بعد بقاءه في ضل عالم تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال (NTIC)، فإن نموذج الأعمال تم تبنيه و اعتماده من قبل المهنيين، مسيري المؤسسات في كل القطاعات الاقتصادية و الباحثين في المجال الأكاديمي. إن ارتباط نموذج الأعمال<sup>7</sup> بالانترنت و عالم رجال الأعمال دفع إلى غياب الاهتمام الأكاديمي بهذا المفهوم مما جعل منه مفهوما غامضا إلا استعماله من طرف المهنيين دفع به إلى الأضواء كمفهوم مكمل و دامج لمفاهيم أخرى في ميدان الاستراتيجية<sup>8</sup> (Amit et Zott, 2001)، علم التسويق، مراقبة التسيير و نظرية المقاتلنية<sup>9</sup> (Hedman et Kalling, 2001).

إن متابعة تطور أدب نموذج الأعمال على مستوى كبريات المجلات العلمية(قاعدة البيانات JSTOR,SPING,EBSCO, SCIENCE DIRECT,CAIRN) ومحرك البحث " جوجل " حسب الجدول رقم 01 أدناه، توضح مدى الانتشار و الاهتمام

<sup>4</sup>PLANTIN Jean-Baptiste, Les nouveaux business models du Web., VP, Digital & Operations d'Astrolab Communication, cabinet de conseil en communication sensible

<sup>5</sup> APPLGATE, L.M., 2001, "Emerging e-Business Models: Lessons from the Field", Harvard Business School, 26 juillet, pp. 16.

<sup>6</sup> GHAZIANI Amin, VENTRESCA Marc J., Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975–2000, December 2005, Volume 20, Issue 4, pp 523.

<sup>7</sup> DEMIL Benoît, WARNIER Vanessa, LECOCQ Xavier, Le business model : l'oublié de la stratégie ?,13e conférence de l'Association internationale de Management stratégique AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004, P 04-05.

<sup>8</sup> AMIT, R., ZOTT, C., "Value Creation in e-Business", Strategic Management Journal, N° 22, P 495.

<sup>9</sup> Hedman, J., & Kalling, T. 2001. The Business Model: A Means to Understand the Business Context of Information and Communication Technology, Working paper, School of economics and management, Lund University, 2001, P 25.

الأكاديمي بهذا المفهوم كأداة للبحث في علم التسيير. حسب<sup>10</sup> Chesbrough et Rosebloom (2002) فإن استعمال كلمة "نموذج الأعمال" على مستوى محرك البحث جوجل في ماي 2000 لم يكن يتعدى 107.000 استعمالا بينما وصل إلى 1,26 مليون سنة 2004 و يبلغ حاليا(14.04.2016) حوالي 81.2 مليون استعمالا. نلاحظ الزيادة المطردة لعدد الإصدارات العلمية حول هذا المفهوم بعد سنة 2000، مما يوضح الاهتمام الأكاديمي إلا أن ما يميز تطور هذا المفهوم هو التوجه نحو النضج و التوسع في مجالات البحث(ضعف المنشورات في قاعدة بيانات CAIRN يعود إلى ضعف الإصدارات باللغة الفرنسية).رغم تزايد الاهتمام الأكاديمي إلا أهم الإصدارات حول نموذج الأعمال تم نشرها في المجالات التسييرية.

### جدول رقم 01: تطور الإصدارات و المنشورات حول مفهوم نموذج الأعمال

	GOOGLE	EBSCO	JSTOR	SPRING	SCIENCE DIRECT	CAIRN
ماي 2000	107 000	21	9502	1188	7112	11
جانفي 2004	1260000	114	10501	1405	10167	160
سبتمبر 2004	2160000	120	10501	1405	10167	160
ماي 2007	23800000	92	12419	2685	14027	260
جوان 2014	86 200 000	nd	884	5243	26284	510
جوان 2016	81 200 000	nd	80	3245	19939	93

المصدر: مواقع المجالات العلمية على الانترنت.

حسب (Arlotto Jacques et al., 2011)<sup>11</sup>، فإن تحليل أدب نموذج الأعمال (التحليل الكمي و النوعي لأكثر من 112 مقالا علميا) يقود إلى إبراز أربعة ملاحظات: 1- إن تعريف نموذج الأعمال يركز على مفهوم "تقديم القيمة" المتميز بالابتكار و التجديد في المنتج. 2- إن الأدب يميل إلى الاستقرار بعد الانتشار الذي شهده مما يؤثر إلى وجود درجة من النضج لهذا المفهوم 3- إن نموذج الأعمال يخص مجمل مجالات علوم التسيير (الاستراتيجية، نظام المعلومات، المحاسبة، التسويق، المالية ونظريات القرار و الاختراع). 4- إن المنشورات في أحسن المجالات تخص العناصر الثانوية لمفهوم نموذج الأعمال.

<sup>10</sup> CHESBROUGH H, ROSEBLOOM RS. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off compagnies. Industrial and Corporate Change 11(3), P530.

<sup>11</sup>ARLOTTO Jacques et al., « Le concept de Business Model au travers de la littérature », Gestion 2000, 2011/4 Volume 28, p. 33-47.

إن حاجة المهنيين و الأكاديميين إلى هذا المفهوم<sup>12</sup> ترجع إلى كونه إطار جديد لخلق القيمة، تحقيق الأرباح و الاستجابة لانشغال المقاولين. إن مفهوم نموذج الأعمال بالنسبة للمهنيين أداة فعالة للاتصال من خلال توضيح أهداف و غايات المؤسسة بالنسبة للمستثمرين و الأطراف المعنية. إن نموذج الأعمال يعتبر مفهوما متعدد المعاني و جامع لعدة مجموعات مهنية تعبر عن حاجات متعددة مما ينتج مدلولات غير متجانسة مرتكزة على مفهوم خلق القيمة. إن مفهوم نموذج الأعمال تم خلقه من خلال الزيادة المتتابة و الإسهامات المتعددة التي حددت هذا المفهوم مع الوقت.

## **2.1. تحليل أدب نموذج الأعمال خلال الفترة 2000-2016 :**

إن تطور هذا المفهوم يمكن إبرازه في إطار مقارنة متعددة المناهج من خلال التركيز على تعدد البحوث حول نماذج الأعمال في علم التسيير.

### **1.2.1. تكوين عينة المقالات و الإصدارات لتحليل تطور أدب نموذج الأعمال:**

من أجل بناء الإطار النظري و المنهجي لموضوع الدراسة، فإننا قمنا بتشكيل مجموعة متنوعة من المقالات، الكتب وأطروحات بحث حول نموذج الأعمال خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2016، حيث يمكننا تمييز فترتين أساسيتين:

أ. أدب نموذج الأعمال في الفترة الممتدة ما بين 2000 إلى 2010 : التي شهدت الفترة الذهبية لنموذج الأعمال من خلال التنوع و الحجم الكبير للإصدارات و الإسهامات الأكاديمية لهذا المفهوم الذي ضل طيلة العقد السابق حبيس عالم الأنترنت وأداة بيد المهنيين. تشمل هذه العينة خاصة أعمال كبار الكتاب في أدب نموذج الأعمال (Osterwalder et al. .) (Amit et Zott, Jouison, 2008 2005, Xavier Lecocq2006) وكذا أطروحات بحث حول نموذج الأعمال التي تشكل حوصلة لأدب نموذج الأعمال خلال هذه الفترة (Emilien Moyon2011, Marie 2009 Eyquem-)(...Renault).

ب. أدب نموذج الأعمال في الفترة الممتدة ما بين 2010 إلى 2016 : من أجل متابعة تطور أدب نموذج الأعمال في مرحلة النضج، فقد تم الاعتماد على 5 ملفات منشورة في كبريات المجلات الفرنسية(أعداد خاصة) التي تضم أزيد من 40 مقالا علميا يبرز أهم المباحث، المقاربات و التصورات الأساسية حول نماذج الأعمال:

<sup>12</sup>ARLOTTO Jacques et al., idem, P07.

- ملف مجلة<sup>13</sup> **Entreprendre & Innove**: حول أهمية و استعمال نماذج الأعمال كأداة للتفكير، اتخاذ القرار، تحريك الفعل المقاوالاتي و توجيه سلوك الأطراف المعنية، من خلال التركيز على مفهوم القيمة كعنصر مركزي في نماذج الأعمال.
- ملف مجلة<sup>14</sup> **«Question (s) de management»**: الذي حاور مجموعة من الأساتذة و الخبراء بخصوص رؤاهم حول نماذج الأعمال الجديدة، مما أسهم في فتح آفاق جديدة للبحث في ميدان نماذج الأعمال خاصة تلك المتعلقة بنماذج الأعمال "المسؤولة".
- ملف مجلة<sup>15</sup> **Humanisme et Entreprise**: الذي وضع مقارنة نموذج الأعمال كمفهوم-أداة للاستكشاف ومثيل المشاريع المقاوالاتية، مما يبرز الفائدة المنهجية(أداة و طريقة)، وظيفة النموذج و التمثيل(وسيلة للاتصال بين الأطراف المعنية)، العناصر/النمذجة( التركيب)، و دور نموذج الأعمال كأداة تسييرية(دور الوساطة).
- ملف مجلة<sup>16</sup> **Gestion**: الذي بحث مسألة الابتكار في نماذج الأعمال على ضوء الكتاب الشهير لـ Yves Pigneur و Alexander Osterwalder و أثرها على خلق القيمة، التحولات الرقمية ، ونظام الرخص في سوق الكتاب بصفة خاصة.
- ملف مجلة<sup>17</sup> **Revue d'économie industrielle**: التي بينت أن التجنيد المترابط لمفهوم نماذج الأعمال و مفهوم النظام البيئي Ecosystème، يمكن أن يسهل تحليل السيرورات أو العمليات الجديدة للابتكار، بالإضافة إلى فهم طريقة تنظيم، تسيير وتطور النظام الاقتصادي.

## 2.2.1. تطور أدب نموذج الأعمال:

إن نموذج الأعمال يظهر على أنه مفهوم دامج لعدة تخصصات أكاديمية و وظيفية (Chesbrough et Rosenbloom, 2002) و عدة نظريات حول الاستراتيجية (Amit et Zott, 2001)، في حين أن هذا المفهوم يدعو إلى تبني بعد الابتكار على حساب التحليل الاستراتيجي(قلب ميدان الاستراتيجية). في ظل المحيط المتقلب الحالي و

<sup>13</sup> FAYOLLE Alain, « À quoi sert le business model ? », *Entreprendre& Innover*, 2012/1 n° 13, p. 5-6.

<sup>14</sup> « Regards croisés sur les « Business models » » Les nouveaux « business models », *Question(s) de management*, 2013/1 N° 2, p. 97-104.

<sup>15</sup> SAIVES Anne-Laure, « Introduction au dossier : quelles pratiques du BM ? », *Humanisme et Entreprise*, 2014/1 n° 316, p. 03

<sup>16</sup> CARDINAL Jacqueline, « Yves Pigneur et le Business Model Génération : un modèle d'affaires au service d'un livre... ou vice versa ? », *Gestion* 2015/1 (Vol. 40), p. 47-53.

<sup>17</sup> ATTOUR Amel et BURGER-HELMCHEN Thierry, « Écosystèmes et modèles d'affaires : introduction », *Revue d'économie industrielle*[En ligne], 146 | 2e trimestre 2014, mis en ligne le 15 mai 2016



الذي لا يرتبط فقط بالتكنولوجيا الحديثة فإن توضيح مفهوم خلق القيمة يبقى فكرة مركزية و التي تؤدي إلى نقد المخططات العقلية و إلى البحث عن الفرص الجديدة.

إن أدب نموذج الأعمال ليس مفرغا من معنى، حيث عرف عدة تطورات<sup>18</sup>: أولا في مطلع التسعينات باستعماله في مجال الأعمال دون تعريف محدد، ثانيا بداية البحث عن التعريف الأكاديمي لهذا المفهوم من خلال الاستماع و استجواب المهنيين، ثالثا الفترة التجريبية التي بدأت خلال مرحلة العشرية السابقة و التي قادت إلى تصنيف نماذج الأعمال على أساس دراسة الحالة، رابعا فترة النمذجة التي حاولت إبراز و تفصيل عناصر نموذج الأعمال، و أخيرا مرحلة محاولة التنظير التي تعبر عن القلق من ربط نموذج الأعمال بمختلف النظريات الموجودة(تكاليف التبادل، RBV،...) و كذا بعض المباحث الموجودة في الاستراتيجية (الابتكار، القدرات، المنافسة،...).

قام<sup>19</sup> (Emilien Moyon، 2011) بتقاسم سيرورة تجمع بشكل منهجي 152 مقالا حول نماذج الأعمال الصادرة في 40 مجلة و من تم تحليلها قبل إبراز أوجه الاختلاف و كذا المباحث الأساسية في أدب نموذج الأعمال حسب ما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم 02: نوع تنظيم الأدب حول نموذج الأعمال

نوع تنظيم الأدب	مبدأ التنظيم	أهم نقائص معالجة نموذج الأعمال
التسلسل التاريخي	المنطق التاريخي لتقدم الأعمال	عدم القدرة على استعمال الطريقة الخطية
حسب المناهج	تقدم الأعمال حسب المنهج الأصلي للباحثين أو وسيلة النشر	المنشورات مجودة بصفة أساسية في مجال إدارة الأعمال.
النظري	التنظيم حسب التيارات النظرية المستعملة في الإسهامات.	استعمالات غير متداولة للإطار النظري.
المباحث	تقدم الأعمال حسب المباحث المعالجة	ضرورة تحديد مباحث أساسية في إطار مجزأ، محدودة التمفصل ما بين هذه المباحث
الإشكالي	تمفصل الإسهامات حسب الأسئلة الموضوعية	كثرة و تعدد الإشكاليات المطروحة تجعل من الصعب التمفصل بينها.

المصدر: Lecocq، 2003<sup>20</sup>

<sup>18</sup> DESREUMAUX Alain, op.cit., p. 9

<sup>19</sup> MOYON, E. 2011. « Le changement du business model de l'entreprise : une étude des majors de l'industrie phonographique (1998-2008) », Thèse de doctorat, université Lille 1, P245.

<sup>20</sup> DEMIL Benoît, WARNIER Vanessa LECOCQ, Xavier, op.cit., P08.

### 1.3.2.3. العناصر المؤثرة و التموضع النظري في أدب نموذج الأعمال:

ان أدب نماذج الأعمال<sup>21</sup> سواء كان مرتكزا على الإشكاليات و ظواهر المنظمة الجزئية لا تدمج عناصر التأثير المؤسساتاتي(على عكس الاستراتيجية) التي تشرح ظروف و بيئة نشأة أدب نموذج الأعمال. هذه العوامل المؤثرة في أدب نموذج الأعمال يمكن تلخيصها في: الأيدولوجية التي تكتنف المقاولانية والمرتكزة على فكرة السوق أو العقد كشكل لعمل و توجيه المنظمات مما أدى إلى تلاشي العلاقة بين الفرد و المنظمة وبالتالي إقصاء النظام البيروقراطي، الاعتماد على تجنيد مفاهيم مرتبطة بالتبادلات **transactions**، الشبكات و العقود دليل على القصور في وضع تصور للمؤسسة و تعريف واضح لنموذج الأعمال، و أخيرا مسألة الوقتية المرتبطة بضرورة التغيير الدوري و المستمر في المؤسسات لتطوير الصناعات خاصة ذات المنتجات و الخدمات التي تعتمد بشكل كبير على الابتكار.

إن المبادئ المؤسسة لنظرية نماذج الأعمال تعود في الأصل إلى نظرية المقاولانية حيث أن نجاح نموذج الأعمال مرتبط بالمقاول و قدرته على إقناع الأطراف المعنية. وضعت<sup>22</sup> Estèle Jouison-Laffitte, 2005 ثلاث نظريات لبناء إطار نظري حول نموذج الأعمال: نظرية التعاقد، نظرية الأطراف المعنية و نظرية القيمة، و المرتبطة بثلاث تخصصات و هي التسويق، الاستراتيجية و المالية. إن رؤية نموذج الأعمال كاتفاقية يندرج في عدة سجلات تعاقدية، فهو عبارة عن مجموعة من القواعد التي تؤسس لاتفاقية مؤسسة جماعية(دفتر شروط، ...). إن نموذج الأعمال هو حادث مصطنع اجتماعي<sup>23</sup> للمنظمة لأن الموارد لا تتجمع إلا من خلال نشوء اتفاقية بين الشركاء مما يجعل الظاهرة المقاولانية ملاحظة. إن خلق المؤسسة يجعل من نموذج الأعمال اتفاقية وسطية بين الشركاء تعبر عن رؤية لعالم مشترك لكافة الأطراف المعنية التي تخلق المؤسسة، حيث أن المقاول هو مهندس نموذج الأعمال من خلال توليفه ما بين المعارف و الموارد المادية القادرة على تشكيل نموذج الأعمال. إن نظرية نموذج الأعمال تساهم في نظرية المقاولانية<sup>24</sup> من خلال شرح و توضيح معنى و سبب وجود المؤسسة، انه نظرية أي قضية معنى حول معنى الأعمال.

<sup>21</sup> Desreumaux Alain, op.cit., p18.

<sup>22</sup> JOUISON E., 2008. L'opérationnalité Du Business Model En Contexte De Création D'entreprise : Recherche Action Sur Le Terrain Des Porteurs De Projet De Création D'entreprise. Université Montesquieu Bordeaux IV., p.18.

<sup>23</sup> VERSTRAETE Thierry, JOUISON-LAFFITTE Estèle, Une théorie conventionnaliste du business model en contexte de création d'entreprise pour comprendre l'impulsion organisationnelle, 10<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME CIFE/PME, 2010, P12.

<sup>24</sup> Idem, P15.

إن نموذج الأعمال يجمع بين بعدين أساسيين في مجال الاستراتيجية<sup>25</sup> ألا وهما التحليل الداخلي لنظرية الموارد والكفاءات (RBV) التي تنص على أن تجنيد و تنظيم الموارد و الكفاءات التكامل قادرة على خلق القيمة، و التحليل الخارجي المبني على نموذج بورتر (العوامل المفتاحية للنجاح، القوى الخمس،...) التي تقود المؤسسة إلى التموضع في السوق و التكيف مع المحيط التنافسي. إن الجمع بين هذين البعدين يمكن من تطوير وحدة تحليل جديدة و متكاملة تسمح بإبراز المصادر المتعددة لخلق القيمة. إن العلاقة بين شكل التنظيم و أهداف المؤسسة تندرج في إطار نظرية. Théorie de la Configuration Miles et al. (1978) و التي تسمح بظهور نموذج الأعمال كأداة تصميم design تسمح ببلورة تنظيم و نموذج متكيف يشمل الاستراتيجية، الهياكل و السيرورات التي تجد حلولاً للعوائق المقاتلنية، التقنية و الإدارية.

على عكس التحليل الاستراتيجي، فإن نموذج الأعمال<sup>26</sup> يمثل وحدة تحليل جديدة من اجل خلق القيمة وتوليد الأرباح للمؤسسات من خلال السماح بقراءة شاملة تجمع بين الإشكالات المطروحة من قبل مختلف تخصصات علم التسيير. إن نموذج الأعمال ملتقى طرق تتلاقى فيه مجموعة من التخصصات و النظريات في علم التسيير، يمكن من وضع تصور و مقارنة استقرائية holiste تسمح بشرح عمل المؤسسة وفق أبعاد متعددة.

### 3.1. تعريف مفهوم نموذج الأعمال في أدب علوم التسيير:

كما سبق الذكر، فإن تعاريف نموذج الأعمال متعددة و مختلفة سواء في الجانب الأكاديمي أو التسييري، سنحاول من خلال تحليل التعاريف المختلفة الوصول إلى العناصر المتفق عليها في محاولة لتعريف هذا المفهوم.

#### 1.3.1. صعوبة وضع تعريف لنموذج الأعمال:

مع بداية سنة 2000، لم يكن نموذج الأعمال مستعملاً بكثرة ما عدا بعض التعاريف التي كانت تحصره في بعد واحد ألا وهو "خلق القيمة" دونما اقتراح مجال نظري أو إجرائي محدد. لقد جاء نقد بورتر لنموذج الأعمال بسبب غموض هذا المفهوم (خلق القيمة) و عدم الأخذ بعين الاعتبار للمحيط التنافسي<sup>27</sup>: "إن المقاربة الخاطئة للمنافسة التي تميز أنشطة الانترنت، تترسخ في اللغة المستخدمة لنقاشها. فبدلاً عن الحديث عن الاستراتيجية و الأفضلية التنافسية، فإن فاعلي الانترنت يتحدثون عن "نماذج

<sup>25</sup> LEHMANN-ORTEGA Laurence, Business Model : From Buzz Word To Managerial Tool, Working Paper, Avril 2008,P18.

<sup>26</sup> LECOCQ, X., DEMIL, B., & WARNIER, V. Septembre 2006. Le Business Model : Un Outil D'analyse Stratégique. Expansion Management Review, P 28.

<sup>27</sup> PORTER M., (2001), « Strategy and the Internet », Harvard Business Review, vol. 79, n° 3, p. 72.

الأعمال". إن هذا التغيير في المفردات لا قيمة له و غامض و غالبا ما يتحدث عن طريقة غير محددة المعالم لتوليد القيمة، كما أن نموذج الأعمال غير كافي تماما لخلق مؤسسة. إن توليد المداخل لا علاقة له بخلق القيمة الاقتصادية، و إن أي نموذج أعمال لا يمكن تقييمه خارج هيكل الصناعة. إن المقاربة التسييرية من خلال نموذج الأعمال تدعوا إلى ارتكاب الأخطاء في الحكم و إلى العمى".

لقد جاء اعتراض بورتر<sup>28</sup> على إدخال هذا المفهوم في المجال الأكاديمي كونه مرتبط بالاقتصاد الجديد و يعتبر وجها اخر ل استراتيجية المؤسسة إلا أن مفهوم نموذج الأعمال جاء لينهي هيمنة الاستراتيجية. ان كل مؤسسة أو قطاع له نموذج معياري بينما تعتمد الاستراتيجية نموذجا مهيمنًا على كل القطاعات<sup>29</sup>. حسب (Perkmann et Spicer (2010) فإن تعريفات نموذج الأعمال من الناحية النظرية غير محددة و من الناحية التجريبية غامضة، في حين تبقى حبيسة البعد المعياري. يرى (Shafer et al. (2005)<sup>30</sup> أن عدم تجانس التعاريف حول هذا المفهوم يعود إلى ارتباطه بعدة تخصصات و ميادين كالتجارة الالكترونية، الاستراتيجية و تكنولوجيا المعلومات، كما أنه يعتبر على أنه هندسة للقيمة، نموذج، طريقة، فرضيات و تشخيص و دراسة للحالة في نفس الوقت.

### 1.3.2. تعدد المقاربات حول تعريف نموذج الأعمال:

هناك العديد من التعاريف حول مفهوم نموذج الأعمال إلا أنه لا يوجد نموذج مرجعي<sup>31</sup> متفق عليه، فقد حاول الخبراء تشكيل تصور لماهية نموذج الأعمال حيث يستخدم الأغلبية منهم نفس المفاهيم لكنهم يصفونها بطرق مختلفة. إن مفهوم النموذج هو عبارة عن تصور بسيط و ذاتي للواقع متعلق أساسا بدرجة التجريد و العناصر المكونة له<sup>32</sup>، مما دفع الباحثين إلى بلورة تصورات غير متجانسة جعلت من هذا المفهوم مفهوما غامضا وحساسا لطبيعة المؤسسة. إن اختلاف نماذج الأعمال يتراوح ما بين التعاريف<sup>33</sup> التي تعتمد على طبيعته (نموذج، تدفقات، أصول،...)، تصنيفاته حسب الصنف (الأسس، المكونات،...) و التعاريف التي تتبع مقاربات أكثر تقاربية من خلال التركيز على العناصر الجزئية المشتركة نسبيا و التي تحدد متغيرات مجال نموذج الأعمال من خلال إدخال أو إقصاء بعض العناصر حسب كل تعريف.

<sup>28</sup> DEMIL Benoît, WARNIER Vanessa, LECOCQ Xavier, op.cit., P 06-07.

<sup>29</sup> TAPSCOTT, D. 2001. Rethinking Strategy in a Networked World (or Why Michael Porter Is Wrong About the Internet). Strategy and Business, P.05.

<sup>30</sup> SHAFER S. M., SMITH H. J. et LINDER J. C., (2005), « The Power of Business Models », Business Horizons, vol. 48, n° 3, p.207.

<sup>31</sup> AMIT, R., ZOTT, op.cit, P 496.

<sup>32</sup> MOYON, E. op.cit, P07.

<sup>33</sup> EYQUEM-RENAULT Marie, Analyse pragmatique du Business model et performances de marché dans l'entrepreneuriat technologique, T H È S E de doctorat, l'École nationale supérieure des mines de Paris, le 6 décembre 2011, P 56-57

يمكن أن نميز مقاربتين أكاديميتين أساسيتين لتحديد مفهوم نموذج الأعمال<sup>34</sup>: المقاربة المعتمدة على الأدوات و التي تقوم على تعريفات عامة أو وصف لمكوناته، و المقاربة النموذجية من خلال اعتماد بعض الكتاب على تصنيفات غالبا قطاعية و التي تصف نماذج أعمال ملائمة لكل صناعة. يمكن تصنيف أدب نموذج الأعمال إلى 3 أقسام<sup>35</sup>: الإسهامات الهادفة إلى تعريف نموذج الأعمال و عناصره (Osterwalder et al. 2005) الإسهامات التي تقترح تصنيفات لنماذج الأعمال من خلال معايير مشتركة، (Timmers 1998 ; Malone et al. 2006)، و التحليل المتخصصة للمؤسسة لنماذج الأعمال (Chesbrough et Rosenbloom 2002 ; Demil et Lecoq 2009).

إن دراسة الأدب يوضح وجود تفاوت في تعريف هذا المفهوم حيث يمكن أن نميز ثلاث مجموعات من التعاريف<sup>36</sup>: التعاريف الخاصة بمجال التكنولوجيات الحديثة TIC لتحليل خصوصية الهيكل الاستراتيجية لشركات الاقتصاد الجديد، التعاريف الخاصة بعلوم الحياة و أخيرا التعاريف العامة التي تهتم بالتفكير النظري لهذا المفهوم مما يجعل هذا المفهوم متعدد الأشكال. يرى Guy<sup>37</sup> Parmentier, Romain Gandia, 2016 أن مقارنة نموذج الأعمال المتعددة الأشكال، حيث يمكن كل شكل وسيلة لخلق، تقديم و رصد القيمة (المحتوى، التكنولوجيا، النقدية)، تعطي تصورا جديدا لنموذج الأعمال وطريقة مبتكرة لتوليد أخرجة إيجابية للشبكة .Externalités

هناك تعدد للمعاني المستعملة في تعريف نموذج الأعمال يتناقض مع التقاء المباحث المرتبطة به حيث أن أهداف و الأسئلة التي يسعى هذا المفهوم للإجابة عنها تكمن في<sup>38</sup>: المباحث المهيمنة المتعلقة بخلق و رصد القيمة، كسب المال و تحقيق الربح، و المباحث المرتبطة التي تسعى إلى البحث في سبل تحقيق الغايات المهيمنة كمفهوم الشبكات و اتساق حدود المؤسسة. إن نماذج الأعمال الجديدة<sup>39</sup> تعتمد من جهة على المقاربة المنهجية للعرض و الطلب (مفهوم المنتج المرتبط، تعدد أقسام المنتج، تجزئة الخدمات و السلع بالنسبة للاستعمال) و من جهة أخرى على استعمال و إدماج التكنولوجيا الحديثة و دور الشبكات في المؤسسة.

<sup>34</sup>EYQUEM-RENAULT Marie, idem, P 60

<sup>35</sup>BERTRAND Frédéric, DISLE Charlotte, GONTHIER-BESACIER Nathalie, Stéphane Périer, Philippe Protin, business model et information financière, Comptabilités et innovation, Grenoble : France 2012.

<sup>36</sup>REDIS Jean, Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne ? Le Seme congrès de l'Académie de l'entreprenariat, 2012.

<sup>37</sup>PARMENTIER Guy, et GANDIA Romain. « Gérer l'ouverture dans un business model multiface. Le cas du jeu vidéo en ligne », Revue française de gestion, vol. 254, no. 1, 2016, pp. 107.

<sup>38</sup>DESREUMAUX Alain, op.cit., p. 12.

<sup>39</sup>BOYER Luc, Les nouveaux Business Models, I.M.C.F | Question(s) de management, 2013/1 - N° 2, p 99.

انتقد بعض الكتاب<sup>40</sup> ك (2010) Fetscherin et Knolmayer التصنيفات الموجودة و المقاربة المبينة عليها بالنظر إلى تعدد وجهات النظر و المنهجيات المعتمدة و عدم وجود إطار مرجعي لها مما يؤدي إلى تحليل مبسط، ساذج و يغلب عليه طابع العمومية لنماذج الأعمال. في المقابل فإنه رغم تعدد المقاربات و الإسهامات المختلفة حول نموذج الأعمال إلا أن هناك إجماع على أن هذه الأعمال و المقاربات حول نموذج الأعمال تعكس تصورات مختلفة و لكن متكاملة تسهم في رسم تصور شامل و متكامل حول هذا المفهوم.

### 1.3.3. محاولة تعريف مفهوم نموذج الأعمال:

من الناحية اللغوية، فإن كلمة "أعمال" تعني نشاط في معنى "إستراتيجية النشاط" حيث تشير غالبا إلى فشل أو نجاح المؤسسة. إن الحديث عن نموذج الأعمال هو حديث عن تصور للمؤسسة أو التمثيليات التي نعطيها للمنظمة. إن كلمة "نموذج" لها عدة معاني<sup>41</sup> هي الأخرى حيث يعطيها (2010) C. Baden-Fuller et M.S.Morgan 3 معاني: وصف أو تعيين نوع من المواد المنتمة إلى تصنيفات ما، تقنية أو موضوع نمذج لأجل التحري أو التجربة العلمية، و مجموع حلول أي كيف يمكن الوصول إلى الهدف.

قدم (2000) Linder et Cantrell<sup>42</sup> تعريفا مبسطا و موجزا لنموذج الأعمال كمنطق حاكم للمنظمة في سبيل خلق القيمة، مركزين على عقلنة الموارد و إعادة تشكيل الهياكل كعاملين للتغيير التنظيمي. إن نموذج الأعمال<sup>43</sup> هو مجموعة الميكانيزمات التي تمكن المؤسسة من خلق القيمة (عرض و هندسة القيمة المعروضة) و رصد هذه القيمة لتحويلها إلى أرباح (معادلة الربح). يعرف<sup>44</sup> Osterwalder و Pigneur (2005) " نموذج الأعمال بأنه يصف الأساس المنطقي لكيفية و سبب إنشاء المنظمة، كيفية خلقها و توزيعها للقيمة". إن نموذج الأعمال هو مجموعة من العناصر المفتاحية، التي تخلق و تنتج القيمة (Johnson, Christensen, et Kagermann, 2008; Linder et Cantrell, 2000; Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009) و الذي يحوي انشغالين أساسيين<sup>45</sup>: 1. من هو الزبون؟، كيف يمكن كسب المال؟ و كيف يتم تكوين عرض القيمة للزبون بتكلفة

<sup>40</sup>JUTRAS-MARION Charlotte, Le modèle d'affaires, un outil au service du chercheur ?, Sous la direction de Marc Ménard, École des médias UQAM, Septembre 2012, P04

<sup>41</sup> DESREUMAUX Alain, op.cit., P. 14.

<sup>42</sup> LINDER, J. C., & CANTRELL, C. 2000. Changing Business Models: Surveying the Landscape, Accenture Institute for Strategic Change.

<sup>43</sup> LEHMANN-ORTEGA Laurence, op.cit,P 08.

<sup>44</sup> OSTERWALDER Alexander, op.cit, P05.

<sup>45</sup> FRANK Laurence, Business models for airports in a competitive environment. One sky, different stories, Research in Transportation Business & Management 1 (2011), P 28.

مناسبة (Magretta, 2002) ؟.2. كيف يمكن خلق القيمة من خلال الموارد المملوكة من طرف المؤسسة (Ness et Brechin 1988, p.256).

حلل<sup>46</sup> E. Moyon (2011) حوالي 43 تعريفا لنموذج الأعمال حيث صنفها في أربع فئات: الوصفية، الإجرائية، التخطيطية و العمالية. إن ما يمكن أخذه عن هذه التعاريف هو مفردات الصورة، التمثيلات، الوصف وكذا المرجعية النظامية التي تؤكد على ترابط العناصر. يمكن أن نميز 5 تعاريف أساسية في أدب نماذج الأعمال<sup>47</sup>:

- Johnson et al. 2008 ; Morris et al. 2005 ; Zott et al. 2011: هذا المفهوم متعلق بالمقاربة التجميعية التي

تقسم المؤسسة إلى مجموعة من العناصر مترابطة و متطورة بطريقة ديناميكية و متفاعلة مع المحيط (مفهوم بيئة الأعمال).

- Magretta, 2002 ; Shafer et al. 2005, Zott et al.2011 : الذي يمنح القيمة دورا مركزيا من خلال إبراز كيف

تقوم المؤسسة بخلق القيمة و كيف تحصل على جزء منها (معادلة الربح) قبل أن تدمج الأطراف المعنية (الزبائن، المساهمين و الشركاء المفتاحين،...).

- Amit et Zott 2010: إن نموذج الأعمال يتركز على الكيفية التي تنظم بها المؤسسة داخليا (سلسلة القيمة) و التي تشمل

الأنشطة، السيورة المفتاحية و كذا الكفاءات المركزية و خارجيا (شبكة القيمة) التي تتعلق بالرؤية الموسعة للمؤسسة من خلال تحديد الشركاء الرئيسيين.

- إبراز الدور الرئيسي للأصول المعنوية (رأس المال البشري، رأس مال الزبون، رأس المال التنظيمي، الموردون، الكفاءات

المركزية،...)، و سيورة خلق و امتلاك القيمة و تحديد الموارد و الكفاءات اللازمة لخلقها.

- يصف أنماط امتلاك جزء من القيمة المخلوقة من خلال ربط الموارد المتولدة بالقيمة المقترحة و الكلفة المتحملة، يمكن من

فهم تكوين التدفقات المالية المرتبطة بالمكونات الغير مالية بحسب الخيارات المتعلقة بعناصر النموذج و العلاقات الناشئة بين هذه

العناصر، ينتج عن نموذج الأعمال أحجام و هياكل للمداخيل و الكلف حيث أن الفارق بينهما يحدد المردودية. بعيدا عن هذه

الرؤية الساكنة، فإن صياغة نموذج الأعمال لها أثرها على تدفقات الخزينة (صرف و تحصيل) و بالتالي على أداء المؤسسة.

يرى<sup>48</sup> Chesbrough (2003) أن أهمية المفهوم تتلخص في قدرته على تحويل القرارات التقنية إلى مردودية مالية. يرجع

نموذج الأعمال الى مفهوم "تكنولوجيا التنظيم" و التي تعرف بمفهومها العام الهادف لتحقيق أهداف المنظمة، حيث تضم بالإضافة إلى

<sup>46</sup>MOYON, E. op.cit., P249.

<sup>47</sup>BERTRAND Frédéric, et al. op.cit., P12.

<sup>48</sup>CHESBROUGH H, ROSENBLOOM RS, op.cit., P. 535.

الأدوات و الميكانيزمات التنظيمية، كل الكفاءات، المعارف، تكوين المستخدمين، المقاربات، الاستراتيجيات و الإجراءات المستعملة و خصائص المدخلات و المخرجات المستعملة في تنفيذ العمل. (Miller 1998) يؤكد على هذا المعنى من خلال تصميم التكنولوجيا التي تعبر عن هذا العنصر المتميز الذي يشرح أداء المؤسسة على النحو الذي يقيس عناصر التنظيم بصفة مترابطة و متناغمة حول معنى مشترك. إن تعقد المؤسسة كنظام يجعل من بناء نماذج أعمال<sup>49</sup> وسيلة لتبسيط و الأخذ بجميع العوامل المتدخلة في عمل المؤسسات. تشمل هذه النماذج الهياكل، التنظيم و عمل المؤسسة قصد تحديد طرق و كفاءات خلق القيمة و بالتالي فهم نشاط المؤسسة الذي يسمح بتعديل النموذج نفسه.

من خلال التعاريف السابقة فإن نموذج الأعمال<sup>50</sup> في عموم تصميمه يركز على وصف منطق خلق القيمة للمؤسسة في إطار مفهوم اقتصادي بحيث ينحصر أساسا في السعر، الدخل و الربح بمعنى آخر مجرد معادلة اقتصادية أو نموذج المداخيل. رغم أن الهدف الأسمى لنماذج الأعمال هو البحث عن ديناميكية للتطوير و التنمية إلا أن النزعة المسيطرة يغلب عليها المعيار المالي الباحث عن النجاح الاقتصادية و المالية (البحث عن التمويل، الخزينة، الربحية..). على عكس النماذج الاستراتيجية التقليدية، إن هذه المقاربة لنموذج الأعمال لا تأخذ بعين الاعتبار البعد الكيفي للقيمة<sup>51</sup>، فهو يركز على حسابات محاسبية و مالية، الأداء المالي للمؤسسة من خلال وصف و تسوير لتدفقات المداخيل (طرق الدفع، تحديد الأسعار) في إطار البحث عن ربح المال. في الاقتصاد الجديد، فإن طبيعة العرض و الطلب على المنتجات و الخدمات المتميزة بمجانبة أو ضعف المداخيل، دفعت إلى الاعتماد على موارد الإشهار لخلق القيمة و المداخيل<sup>52</sup>. من جهة أخرى، فإن الكثير من الكتاب يركزون على الجانب الكيفي<sup>53</sup> لخلق القيمة أي أن نموذج الأعمال يصف القيمة المقترحة للزبون و يشرح دوافعه لتسديدها.

انتقد<sup>54</sup> (Amit et Zott, 2001) تحجيم دور نموذج الأعمال في مجرد نموذج لخلق القيمة للمؤسسة خاصة تلك المرتبطة بالتغيرات الهيكلية و طبيعة الدور ضمن شبكة القيمة. إن محاولة الخروج عن النطاق الضيق لمفهوم نماذج الأعمال كنموذج للقيمة من أجل وضع إطار إجرائي، يدفع نحو توسيع دور نماذج الأعمال إلى ميدان الاستراتيجية ، العناصر التسويقية و المالية في تعريفه. إن

<sup>49</sup> CASADESUS-MASANELL, R., & RICART, J. E. 2007. Competing through Business Models, Business Model Community Working Paper. Source : www.businessmodelcommunity.com. Consulté le 10/05/2015.

<sup>50</sup> EYQUEM-RENAULT Marie, op.cit., P.76.

<sup>51</sup> LINDER, J. C., & CANTRELL, C, op.cit., P16

<sup>52</sup> EYQUEM-RENAULT Marie, op.cit., P.56.

<sup>53</sup> MAGRETTA, J. 2002. Why Business Models Matter. Harvard Business Review, 80(5), P. 08.

<sup>54</sup> AMIT, R., ZOTT, op.cit, P 498.



تعريف نموذج الأعمال<sup>55</sup> هو خيار المؤسسة من أجل خلق و توليد المداخيل مما يسمح بتصور آثار هذه الخيارات على العناصر الأخرى للتسيير مما يجعله أكبر من مجرد نموذج للمدخال ووسيلة لتحديد مصادر الدخل (أنظر الملحق رقم 01).

#### **4.1. إسهامات و حدود مقارنة نموذج الأعمال:**

إن غموض مفهوم نموذج الأعمال و طبيعته المجردة كان له أثره على صعوبة إيجاد إطار تقييمي لنجاعة نموذج الأعمال، خاصة مع اقترانه بتقلبات المحيط الخارجي<sup>56</sup>. لقد تعددت أهمية مفهوم نموذج الأعمال<sup>57</sup> في الأدب من خلال التركيز على دور الكفاءات و تخصيص الطاقات البشرية في تكوين الأفضلية التنافسية(Osterwalder et al. (2005)، الابتكار و الفعالية الاقتصادية (التحديد و تخفيض الكلف) ، و تكيف هندسة و تصميم نموذج الأعمال مع المحيط التنافسي من خلال امتلاك القدرات الديناميكية التي تسمح بخلق فرص الأعمال، القيمة و الأفضلية التنافسية.

##### **1.4.1. أداء و نجاعة نموذج الأعمال:**

إن نموذج الأعمال يقوم بثلاث وظائف أساسية<sup>58</sup>: البلورة و الإعلام برهانات و أبعاد المشروع، جمع و توحيد أعضاء المشروع و الشركاء حول الأهداف المشتركة، و تقييم نجاعة و ربحية المشروع. هناك إجماع لدى الباحثين، الطلاب و المهنيين على أهمية و فائدة نموذج الأعمال كحزمة من الأدوات التي يوفرها و التي تسمح ب<sup>59</sup>:

أ. **الإسهام في بلورة المشروع و التكيف مع المحيط:** التكيف مع المحيط و جمع المعارف حول واقع المؤسسة و المشروع، من خلال وضع إطار معرّف يحوي تعقيد الواقع و تحولاته، فهذا المفهوم يستمد دوره من كونه يطرح مختلف القرارات الخاصة بتأسيس مشروع المؤسسة أو تقييم النماذج الموجودة(حالة إعادة الهيكلة)، مما يساهم في المساعدة في اتخاذ القرار و تسهيل عملية الاكتشاف و التساؤل (تعقيد و تعدد مصادر خلق القيمة). إن نموذج الأعمال أداة تسهل وضع المنتج والخدمة المبتكرة في السوق و تكيفه مع تغييرات المحيط مما يساهم في تقليل الخطر و طمأننة الأطراف المعنية.

ب. **بلورة الاستراتيجية :** من خلال التسلح بأدوات المتابعة و المساعدة على وضع تصور للمؤسسة أو المشروع من خلال وضع

تركيبية مترابطة للشرعية الاستراتيجية يسمح بالربط بين الخيارات الاستراتيجية والتطبيقات العمليّة. نموذج الأعمال يعتبر

<sup>55</sup> LECOCQ Xavier,2004, Op.cit, P.09.

<sup>56</sup> TEECE, D. J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, 43(2-3, Special Issue on Business Models), P.175.

<sup>57</sup> BARES Frank 2011, op.cit,P 28.

<sup>58</sup> MANAF Bouchentouf, BARES Franck, « Du modèle d'affaires à la création de valeur : comment s'y prendre ? », Gestion 2015/1 (Vol. 40), p. 73-78.

<sup>59</sup> SAIVES Anne-Laure, op.cit., p. 04.

فرصة للاستلهاهم التوافقي و الايجابي حول محددات الأداء و كممارسة للفهم والتوجيه في ميدان المقاولة<sup>60</sup> من أجل تشكيل الاستراتيجية أي التساؤل حول بناء وقيادة العمل الجماعي، بما يكفل الربط بين صاحب المشروع و المنظمة.

ت. أداة لتحسين الأداء: إن أداء و نجاعة نموذج الأعمال<sup>61</sup> يتمثل في تحديد و تنويع عوامل تحسين الأداء من أجل الاستجابة لتطلعات الأطراف المعنية(زيادة الأرباح، استقرار النشاطات،...) في مختلف المؤسسات مهما كانت طبيعتها. إن نجاح نموذج الأعمال مرتبط بوضع هيكلية جيدة ومناسبة، تتصق مع طريقة تسيير جيدة من طرف المفاوض. نموذج الأعمال مرتبط بأهداف المنظمة من خلال تحقيق المداخيل و زيادة النمو، و الأرباح، استقرار النشاط، التميز عن باقي المنافسين، تقليص الاستثمارات و المخاطر المرتبطة بالنشاط و تقليص الارتباط و التبعية للأطراف المعنية.

ث. أداة للتحليل و التشخيص: أداة للتشخيص الاستراتيجي تقييم، تحليل، تشخيص و التخصيص الجيد للموارد، حيث أن نموذج الأعمال هو أداة تسمح باستعمال المقاربات الاستكشافية و التحليلية الموجودة. إن نموذج الأعمال يعتبر أداة مناسبة تسمح بتكيف المؤسسات مع تغييرات و مقتضيات السوق و تطورات المحيط المتقلبة، كما يعتبر أداة من أجل التطوير و الابتكار من أجل اقتناص الفرص الجديدة، خلق و رصد القيمة، تفحص نشاط المؤسسة و شبكة القيمة من أجل الرفع من أداء المؤسسة.

ج. أداة للإقناع و الاتصال: التي تسمح بوضع دليل منهجي لتوجيه، تشارك و تمين الأفكار، تعميم و تسهيل الاتصال عن طريق التمثيل و تسهيل الوساطة بين الأطراف المعنية، مما يمكن من ترجمة القرارات الاستراتيجية على المستوى العملياتي و تبريرها لدى الأطراف المعنية. إن هذا المفهوم<sup>62</sup> يساعد في الإقناع من خلال السرد الجيد لتاريخ المؤسسة بصفة استذكارية أو استشرافية، و المساهمة في إيضاح أفكار المشروع لكافة الأطراف المعنية. حاول<sup>63</sup> Coste Jacques-Henri, 2012 اختبار النجاعة العملياتية لمفهوم الأعمال من خلال مواصلة أعمال التصورات و الأفكار حول الاتفاقيات من أجل تسهيل عملية الإقناع و دمج الشركاء حول المشروع المقاولاتي. إن استعمال نموذج الأعمال ظهر كأداة لفهم و وضع

<sup>60</sup> MAGRETTA, J. op.cit.,P.91.

<sup>61</sup>DEMIL Benoît, LECOCQ Xavier, WARNIER Vanessa, Stratégie et Business Models, Pearson France, 2013, 128P.

<sup>62</sup> JOUISON, E. 2008. Op.cit., p.21

<sup>63</sup> COSTE, Jacques-Henri. « Le business model : texte-projet et dispositif de recherche-action », Entreprendre & Innover, vol. 13, no. 1, 2012, p.106.

تشخيص لتصورات المسيرين لمشاريعهم و كذا وسيلة لخلق الروابط، الحوار و التحضير للتغيير و التحول المقاولاتي للمنظمات.

ح. أداة في يد الباحثين و الأكاديميين<sup>64</sup>: تسمح بملاحظة عمل المؤسسات، القيام بالمقارنة، قياس أثر التغييرات الداخلية والخارجية على أداء المؤسسة و الإعلام عن الظواهر التي تبرزها نتائج بحوثهم و كذا اختبار الفرضيات. ان نموذج الأعمال يمكن أن يصبح موضوع تحليل يلهم برامج البحث<sup>65</sup> (تعدد تصنيفات نماذج الأعمال و إثراء الاقتراحات المناسبة حسب طبيعة النشاط). إن هذا المفهوم يفتح مجالات واسعة للبحث في مجال المقاولتية لفهم أسباب نجاح المؤسسات كأعمال (Weill et al.2006) حول 1000 من كبريات المؤسسات و أعمال George et Bock 2011 الذي استوجب فيها 151 من رؤساء المؤسسات لتحديد مفهوم دقيق لنموذج الأعمال.

#### 2.4.1. حدود نموذج الأعمال:

حسب<sup>66</sup> (Perkmann et Spicer (2010) فإنه من الصعب تحديد تموقع محدد لمفهوم نموذج الأعمال بالمقارنة مع المفاهيم الأخرى، مما يطرح تحدي كبير لوضع نظرية لهذا المفهوم. يرى<sup>67</sup> Teece (2010) أن الانتقاد الموجه لهذا المفهوم يدحض الأصلية و التجديد الذي جاء به نموذج الأعمال، و يرون أنه لا يعدو أن يكون إعادة تشكيل للنظريات أو إبراز العلاقة بينها:

1. إن هذا المفهوم لا يخلو من الانتقاد كون البعض يرى أنه لا يحمل أي تجديد أو أصالة نظرية حيث يعتبر مفهوما

ضيقا و مختصرا للاستراتيجية. إن مقارنة نموذج الأعمال بتموقع حول مستوى النشاط<sup>68</sup>، ما يعادل "استراتيجية النشاط" و تتساءل عن كيفية تكوين، تسيير و مراقبة المحافظ لنموذج الأعمال؟ إن نموذج الأعمال يحوي عيوب من خلال عدم قدرته على بناء استراتيجيته الأولية أين تكون محافظ المؤسسة متعددة النشاطات.

2. إن نموذج الأعمال و الاستراتيجية<sup>69</sup> هما مختلفين و لكن مرتبطان حيث أن محاولة الجرد النظمي لعناصر نموذج

الأعمال من خلال التعاريف المقترحة يمكن أن تؤدي إلى طرح عناصر مرتبطة مباشرة بالتفكير الاستراتيجي خاصة العناصر

<sup>64</sup> JUTRAS-MARION Charlotte, Le modèle d'affaires, un outil au service du chercheur ?, Sous la direction de Marc Ménard, École des médias UQAM, Septembre 2012, P25.

<sup>65</sup> ARLOTTO Jacques et al, op.cit., p.47.

<sup>66</sup> PERKMANN, M. and SPICER, A. (2010) What Are Business Models? Developing a Theory of Performative Representations. Research in the Sociology of Organizations, N°29, 271.

<sup>67</sup> TEECE, D. J. 2010.op.cit, P.170.

<sup>68</sup> CASADESUS-MASANELL Ramon, ENRIC RICART Joan, (2010),op.cit., P.98.

<sup>69</sup> MOYON, E. op.cit, P103.

التشريعية، المؤسساتية والتكنولوجية. كما أن أدب نموذج الأعمال<sup>70</sup> لا يحوي تساؤلات على الجانب الأخلاقي كالمسؤولية الاجتماعية أو التنمية المستدامة رغم الأبحاث التي بدأت في هذا الصدد (Thompson & MacMillan; 2010) , (Yunus& al., 2010 ; Dahan&al., 2010).

3. إن نموذج الأعمال لا يمثل أداة محددة يمكن وضعه في تصنيفات معدة مسبقا، بل يعتبر مفهوما تجميعيا لعدة مفاهيم و أدوات تحليل استراتيجي معدة مسبقا تسهم في بناء و بلورة استراتيجية المؤسسة. إن هذا الاستهلاك للمفاهيم الأخرى لا يعني عدم وجود مرجعية لهذا المفهوم إلا أنه يبقى غامضا و غير موحد بالنظر و لا يحوي إطارا نظريا يقدم تصورا للمؤسسة، بلورة الفعل الجماعي أو أي مسألة تخص الأفضلية التنافسية.

4. إن نموذج الأعمال يعتبر وعاء للأطر النظرية مما دفع<sup>71</sup> X. Lecocq & al (2010) إلى القول بضرورة دمج المفهوم في النظريات المرتبطة (نظرية تكاليف التبادل، entrepreneurship , based-view resource) وربطه بالإشكاليات المدروسة في ميدان الاستراتيجية (الأداء، الابتكار، تسيير المحافظ، القدرات و الموارد، المنافسة...). إن الحيادية النظرية لمقاربة نموذج الأعمال إذا لم يتم صياغتها في قالب نظري فإنها تؤثر على أدب نموذج الأعمال.

من الأكد أن نموذج الأعمال يحظى بمكانة في إدارة الأعمال الاستراتيجية الذي يستكشف إشكاليات خلق و الحفاظ على الأفضلية التنافسية و بالتالي ضمان ديمومة المداخيل و لكن أيضا يمتاز بالطبيعة البراغمية التي تشكل منفعة مباشرة لدى المهنيين. إن نموذج الأعمال لا يمثل بديلا لأدوات التحليل بل أداة تجميعية للأدوات الموجودة لبناء نموذج الأعمال أو المساعدة في تشكيل عناصره<sup>72</sup>. إذا كان نموذج الأعمال يعتبر أداة فهو أداة بلورة لسد العجز في التعريف الواسع للاستراتيجية و محاولة لفك تعقيد الحالات الاستراتيجية.

## **المبحث الثاني: عناصر نموذج الأعمال:**

حاول بعض الكتاب البحث عن شرعية أكاديمية لهذا المفهوم من خلال اقتراح إطار نظري لنموذج الأعمال معتمدين على المصادر النظرية لخلق القيمة أو من خلال تحديد مكونات نموذج الأعمال استنادا إلى التصورات النظرية الموجودة للمؤسسة. من أجل

<sup>70</sup> Idem , P104.

<sup>71</sup> LECOCQ, X., DEMIL, B., VENTURA, J. 2010. « Business Models as a Research Program in Strategic Management : An Appraisal based on Lakatos », M@n@gement, Vol. 13, n°4, p220.

<sup>72</sup> LECOCQ, X., DEMIL, B., VENTURA, J., Idem, P.240.

تبيد الغموض الذي يكتنف هذا المفهوم فإن الأكاديميين صمموا نموذج الأعمال كنظام يتضمن مجموعة من العناصر القابلة للقياس، أين التناسق، الشكل و الديناميكية هي محددات تقييم و رصد القيمة من قبل المؤسسة.

## 1.2. من تعدد المقاربات و التعاريف إلى تعدد عناصر نموذج الأعمال:

إن نموذج الأعمال كشكل استقرائي<sup>73</sup> Gestalt هو تصميم التنظيم المنتج للقيمة، الذي يربط و يصف مختلف علاقات فاعلي شبكة القيمة مما ينتج أنماطا أو نماذج. إن هذه النماذج تعتبر أساسية من أجل تطوير نماذج أعمال خاصة بكل مؤسسة أو قطاع، زيادة النجاح و المساهمة في الإبداع و التجديد، الشيء الذي دفع بكتاب الاستراتيجية إلى وصف نماذج الأعمال بناء على مكوناته و تناسقه. إن ذاتية النمذجة و درجة التجريد<sup>74</sup> Abstraction تؤدي إلى إنتاج تصورات غير متجانسة لنفس الواقع والتوقعات التي تعتمدها، لذا فإن تحليل تصنيفات نماذج الأعمال و عديد التعاريف المقدمة يدفع أيضا إلى توقعات متنوعة.

إن الاعتماد على تحديد تعريف نموذج الأعمال من خلال عناصره أدى إلى تباين النظريات و المقاربات نظرا لتعدد التسميات المتعلقة بالعناصر المكونة لنموذج الأعمال، حيث أن هذه العناصر التي استخدمت تتكرر و يتم التعبير عنها بكلمات مختلفة، فعلى سبيل المثال ، فإن المفاهيم كمستوى العرض ، الوضع التنافسي ، الخدمة المقدمة و اقتراح القيمة يمكن استخدامها لوصف نفس عناصر نموذج الأعمال. بالنسبة ل<sup>75</sup> Shafer et al. (2005) فإن هناك ما يزيد عن 40 عنصرا في 12 مقالا علميا فقط، مما ساهم في تعدد مجال هذا المفهوم بحسب التركيز من عدمه على مصادر القيمة (الجدول رقم ...). إن هذا الاختلاف في هيكل نماذج الأعمال يتوقف على طبيعة الكيانات الخاضعة للفحص، مما يشير إلى أن بيئة الأعمال تؤثر على طريقة تطور بعض الأعمال (أنظر الملحق رقم 02).

يعرف<sup>76</sup> Venkatraman et Henderson (1998) نموذج الأعمال على أساس 3 اتجاهات رئيسية : الوصلة البينية للزيون، شكل و تصميم الموارد و أنماط دمجها، و كذا الدراية الفنية و الكفاءات. يرى<sup>77</sup> Chesbrough et Rosenbloom (2002) من جهته بأن نموذج الأعمال هو عملية تسمح بإقامة الرابط بين القدرة التقنية للمؤسسة (المدخلات) و تنفيذ القيمة الاقتصادية (المخرجات)، بحيث يعطيه 6 وظائف (6 عناصر): الوضع قيد التنفيذ لاقتراح القيمة، تحديد تجزئة السوق، تعريف هيكل

<sup>73</sup> AMIT, R., ZOTT, op.cit, P 513.

<sup>74</sup> MOYON, E. op.cit, P247.

<sup>75</sup> SHAFER S. M. op.cit., p.196.

<sup>76</sup> VENKATRAMAN, N., & HENDERSON, J. C. 1998. Real Strategies for Virtual Organizing. Sloan Management Review, 40(1), P.33.

<sup>77</sup> CHESBROUGH , H., ROSENBLUM, RS., op.cit, P 548.

شبكة القيمة، تقييم هيكل التكاليف و الأرباح المحتملة، فهم و وصف توقع المؤسسة في شبكة القيمة و أخيرا صياغة الاستراتيجية (الأفضلية التنافسية).

إن المتغيرات المحددة لعناصر نموذج الأعمال يمكن صياغتها على شكل تساؤلات للمؤسسات مما يشكل مراحل لبناء نموذج أعمال المؤسسة. إن خيارات المؤسسة في كل مرحلة من 6 مراحل لها أثرها على المتغيرات المنفصلة في المعالجة الأكاديمية عن بعضها البعض. فعلى سبيل المثال فإن الهيكل التنظيمي، السياسة السعرية و كذا العلاقة بين المشاركين في نظام القيمة هي عناصر ناتجة عن اختيار نموذج الأعمال. وضع<sup>78</sup> Dauchy, Denis, 2013 مراحل أساسية لتشكيل نموذج الأعمال و هي تقدم القيمة، نموذج المداخيل، التنظيم العملي، المعادلة الاقتصادية، نموذج النمو، تنشيط التنفيذ، و نموذج المؤسسة، حيث تعكس هذه المراحل 3 أبعاد: الاستراتيجي، العملي و الاقتصادي.

من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع نموذج الأعمال نلاحظ عدم وجود إجماع واضح فيما يخص مفهومه، على الرغم من تعدد الإسهامات في هذا المجال، حيث نذكر ثلاث نماذج رئيسية تعرف نموذج الأعمال من خلال تعريف عناصره:

## **2.2. نموذج (Osterwalder (2004) et Osterwalder et al. (2005)**

المعتمد على تعريف نموذج الأعمال و عناصره وفقا لأربع دعائم أساسية مفصلة في تسع كتل: القيم المقترحة، الوصلة البنينة للزبون التي تتضمن شرائح العملاء، شبكة التوزيع والعلاقات مع العملاء، بنية التسيير أي شكل تصميم الأنشطة الرئيسيّة، الموارد الرئيسيّة وشبكة الشراكات الرئيسيّة، الاعتبارات المالية المتعلقة بهيكل التكاليف وتكوين مصادر المداخيل. طور<sup>79</sup> Morris et al. (2005) الإطار التصميمي لـ Osterwalder et al. على أساس 6 عوامل رئيسية: العوامل المرتبطة بالعرض التي تصف أنماط خلق القيمة، العوامل المرتبطة بالسوق و التي تحدد تجزئات السوق المستهدفة، القدرات الداخلية المحددة للمصادر الداخلية للأفضلية التنافسية، الاستراتيجيات المفسرة لنمط التميز differentiation المأخوذ، العوامل الاقتصادية التي تسمح بفهم تكون الأرباح، و أخيرا العوامل الخاصة بالاستثمار (الرؤية، الآفاق و تطلعات المسيرين). إن **العنصر الرئيسي في هذا النموذج هو اقتراح القيمة المرتبط أساسا بالزبون، الذي يتضمن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة و التي تخلق القيمة لمجموعة زبائن خاصة، وفقا لمجموعة من الطرق الموجودة في الأدب (اقتراح خدمة جديدة، إحداث تغيير من أجل تحسين الأداء، تمييز**

<sup>78</sup> DAUCHY, Denis 2013, op.cit.,p.17.

<sup>79</sup> MORRIS, M., SCHINDEHUTTE, M., & ALLEN, J. 2005. The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. Journal of Business Research, 58: 728.

الخدمات، تحسين التصميمات، خلق شعار جديد للعلامة،....). يمكن تجميع عناصر هذا النموذج في جانبين رئيسيتين ألا وهما جانب القيمة و جانب الفاعلية:

## 1.2.2. جانب القيمة: إن جانب القيمة يتضمن أجزاء الزبائن، العلاقة مع الزبائن، قنوات و مصادر المداخل المستعملة :

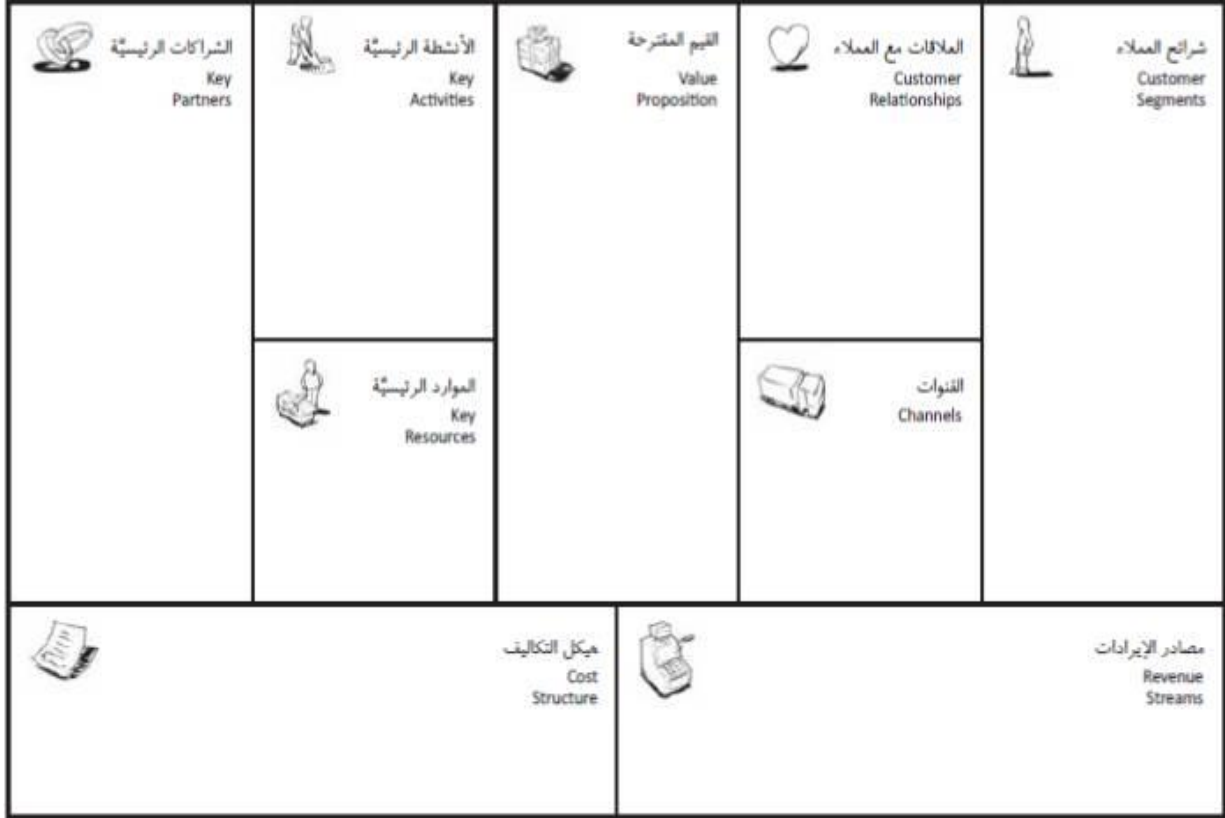
- تجزئة الزبائن حسب مجموعات "تجزئة الزبون" من خلال فحص رضاهم عن العروض المقدمة، إذا ما كانوا موصولين بالقنوات و إذا ما كانوا بحاجة إلى خدمات و علاقات أخرى، ما إذا كانوا ديناميين فيما يخص الربحية و إذا ما كانوا مستعدين على دفع ثمن العرض.
- إن العلاقة مع الزبائن تتعلق بالإمكانات التي من خلالها تتمكن المؤسسة من إنشاء قنوات للاتصال مع الزبائن لمعرفة مشاكلهم، طلباتهم و تحقيق رغباتهم.
- عرض القيمة: و التي تعرف العمل الذي يجب القيام به لحل المشكل، للاستجابة للحاجات المهمة للمستهلك المستهدف أو زيادة القوة السوقية (حصص السوق).<sup>80</sup> قام Lindgart, Reeves, Stalk, et Deimler (2009) بتحليل هذا العرض من خلال دراسة العوامل المؤثرة على قبول أو رفض العرض من قبل المستعملين. إن بعض أشكال العلاقات المقترحة مع الزبون تشمل: المساعدة الشخصية المقدمة، الخدمة الذاتية، الخلق المشترك للقيمة. يعتبر<sup>81</sup> Johnson et al. (2008) أن التجديد عامل أساسي في نموذج الأعمال، حيث يعبر عن فرصة للتغيير مما يؤدي إلى إمكانية زيادة المردودية.
- إن قنوات التوزيع تمثل الوسائل المستعملة من أجل إقناع الزبون بالمنتجات و الخدمات المعروضة، تقدم العروض للزبائن و معرفة تقييمهم.
- إن آخر عنصر للقيمة هو تدفقات المداخل و التي تعكس ميكانزمات التحصيلات التي تمكن المؤسسة من تحقيق المداخل (الموارد الثابتة و الدينامية كبيع الأصول أو أعباء الاستعمال أو الانخراط، القروض، الرخص، تكاليف الوسطاء و الإشهار). ان تحدي إقناع الزبون<sup>82</sup> أصبح أكبر بالنظر إلى زيادة متطلباته و ثقافته مما يدفع إلى تطبيق طرق جديدة تكون لها آثار إيجابية على هوامش الربح.

<sup>80</sup> LINDGARDT, Z., REEVES, M., STALK, G. DEIMLER, M. (2009), Business Model Innovation: when the game gets tough change the game, The Boston Consulting Group, <http://www.bcg.com/documents/file36456.pdf>.

<sup>81</sup> JOHNSON, M. W., CHRISTENSEN, C. M., & KAGERMANN, H. 2008b. Reinventing Your Business Model. (Cover Story). Harvard Business Review, 86(12), P55.

<sup>82</sup> LINDER, J. C., & CANTRELL, C, op.cit., P.48.

الشكل رقم 03: عناصر نموذج الأعمال حسب نموذج Osterwalder et al. حجارة البناء التسعة:



المصدر: Alexander Osterwalder , Yves Pigneur ,Christopher L. Tucci,op.cit., P12.

2.2.2. جانب الفاعلية: الذي يتضمن الموارد، النشاطات المفتاحية للمؤسسة، الشركاء المفتاحين، و هيكل التكاليف:

- **الموارد المفتاحية** التي تستعمل لدعم تنفيذ نموذج الأعمال و التي تأخذ أشكالاً مختلفة (مادية، فكرية، بشرية و مالية). تمثل الموارد الأساسية و المفتاحية الأصول المملوكة من طرف المؤسسة، ذات قيمة كبيرة كقدرات الأفراد، التكنولوجيا، المنتجات، شبكة المعلومات، الشراكة و العلامة التجارية. وضح Edith Penrose 1956 قيمة الأصول المعنوية و الحسنة مما دفع إلى ميلاد نظرية الموارد التي توضح العلاقة بين الموارد و الأفضلية التنافسية.
- **النشاطات المفتاحية للمؤسسة** التي تعبر عن ما تقوم به المؤسسة من أجل دعم مقترحات القيمة و ضمان نجاعة نموذج أعمالها، و ذلك من خلال بلورة **سيرورة مفتاحية** تشرح كيفية خلق القيمة من خلال تنظيم النشاطات الذي يشمل السيوروات، التقاليد، المعايير، الروتين و المقاييس.
- **الشركاء المفتاحين** الذين تتعامل معهم المؤسسة لخلق القيمة و الذين يمكن تقسيمهم إلى أربع أنواع التحالفات الاستراتيجية بين الغير متنافسين، التحالفات الاستراتيجية بين المتنافسين، الشراكة لتطوير عروض جديدة



joint-ventures ، العلاقة مع المشتريين و الموردین لضمان و طمأنة الموردین الموثقین. إن شبكة القيمة<sup>83</sup>

تشير إلى ناتج العمل مع الفاعلين الخارجيين مما يؤدي إلى تطوير صناعات جديدة أو الإسهام في تشكيل ميزة تنافسية.

يعتبر<sup>84</sup> Morris, 2005 أن التموضع في شبكة القيمة يعتبر أهم محدد لعملية خلق القيمة. إن مكافأة الأطراف

المعنية تتطلب مكافأة كل الفاعلين المتدخلين خاصة الممولين الماليين.

- أما العنصر الأخير فهو هيكل التكاليف الذي يوضح التكاليف اللازمة من أجل عمل النموذج. إن الأمثلة و التحكم في

النفقات تؤدي إلى التأثير في المعادلة المفتاحية للربح، التي تقدر عوائد نموذج المداخل، هيكل التكاليف، نموذج هامش

الربح و نموذج استغلال الموارد.

### 3.2. نموذج RCOV 2011 Lecocq, Vanessa Warnier, Benoît Demil, ) Ressources,

#### (Compétences, Organisation, Valeur):

إن نموذج الأعمال الخاص<sup>85</sup> ب (Lecocq et al., 2006) يتمحور حول 6 عناصر : الاعتبارات الاستراتيجية (تسيير

الموارد والكفاءات والتحالفات مع الشركاء)، التسويقية(المنتج، الخدمة المقدمة، السعر،..) التنظيمية(وظيفة من اختصاص المؤسسة

أو خارجها)، مالية(تدفقات الخزينة،...) و المحاسبية(هيكل التكاليف) و التي يمكن إعادة تجميعها في أربع عناصر متفاعلة<sup>86</sup>:

اقترح القيمة(V) الذي يحدد الزبائن المستهدفين والعرض الذي يحقق ويحدد نموذج المداخل، التنظيم الداخلي والخارجي(O)

والذي يتعلق بالتنظيم الواجب وضعه لاقتراح القيمة ويعكس الخيارات المنفذة لتحقيق شبكة القيمة (الوظائف الداخلية) وشبكة

الشركاء وبالتالي هيكل التكاليف، عنصر الموارد والكفاءات (RC) المثمنة من قبل المؤسسة من خلال العرض، وأخيرا العنصر

الاقتصادي الذي يصف الذي يصف ربحية النموذج. يقدم<sup>87</sup> (Johnson et al. 2008) نموذجا شبيها بالسابق مؤسس على

أربع عناصر: اقتراح القيمة، الموارد المفتاحية، السيولة المفتاحية و معادلة الربح.

#### 1.3.2. اقتراح القيمة الكلي للزبائن: إن مفهوم نموذج الأعمال في صلب التفكير حول تنمية المؤسسات و بمأن الزبون هو الذي

يقوم بدفع قيمة استعمال الموارد المسخرة من قبل المؤسسة فإنه لزاما علينا أن ندرس الزبون في إطار أشمل أي كل الأطراف القادرة على

<sup>83</sup> LINDER, J. C., & CANTRELL, idem.,P.78.

<sup>84</sup> MORRIS, M.,op.cit., P 720.

<sup>85</sup> LECOCQ, X., op.cit., P 38.

<sup>86</sup> ALEXANDRE Hayek, Les business models de l'Internet pour réussir, Thèse professionnelle, Mastère HEC - Mines de Paris Management des Systèmes d'Information et des Technologies, Promotion 2008-2009 Document public, P6

<sup>87</sup> JOHNSON et al, op.cit., 50-59.

خلق القيمة. حسب Kaplan et Norton (جدول القيادة الاستراتيجي) فإن اقتراح القيمة يتضمن 3 عناصر أساسية و هي: خصائص المنتج و الخدمة(التكنولوجيا المستعملة، النوعية،...)، الصورة (ثقة المستهلك فيما يخص النوعية و الديمومة،...) العلاقة مع الزبون (تمييز العرض، وفاء الزبون،...)و بالتالي فإن اقتراح القيمة يتم وفق الموارد و القدرات الموجودة، الزبون المستهدف وشبكة القيمة المتصلة بالمؤسسة. من جهة أخرى فإننا نميز بين 3 استراتيجيات أساسية في هذا الصدد: استراتيجية أفضلية المنتج، استراتيجية التمييز العمالي و استراتيجية الخدمات و العلاقة مع الزبون. حسب<sup>88</sup> Kim et Mauborgne (2005 Stratégie Océan Bleu) فإنه يوجد مجموعة من الأدوات التحليلية من أجل تحسين و التطوير في خلق القيمة من خلال مجموعة من المعايير و الأشكال المتعددة من **التقديمات أو التمثيلات**. إن تشخيص مقترحات القيمة في سوق معين تعتمد على خلق منحى بياني تكون فيه العناصر الأساسية القادرة على خلق القيمة في أعين الزبون و عوامل النجاح المفتاحية على محور السينات، و قيمة الاستثمار على محور العينات. إن هذه الأدوات تسمح برسم منحنيات جديدة للقيمة بعيدا عن المنافسة(التميز) مما يسمح بخلق عوامل نجاح مفتاحية جديدة و بالتوازي مع الموارد و القدرات المتاحة من خلال وضع تساؤلات قادرة على صنع خيارات القيمة. إن توقيت دخول السوق بالنسبة للمقاول يعتبر مصريا حيث أن الزبون هو الموجه الرئيس لهذا التوقيت حيث أن إطلاق المشروع الجديد وفق الزبون-الموجه<sup>89</sup> هو أفضل طريقة لاختبار نجاعة العرض و صلابة النموذج الاقتصادي مما يحد من الخطر. يمكن أن نميز 3 ميزات للزبائن: توافق نموذج الأعمال، تحسين التعلم وزيادة مشروعية المؤسسات الجديدة. هناك استراتيجيتين للبحث و تحديد الزبون الموجه حيث على المقاول اللعب على علاقاته القريبة (علاقات التعاون) و قبول خفض هامشه على المنتجات و الخدمات المقدمة كنوع من التعويض للزبون-الموجه.

### **2.3.2. القدرات و الموارد الأساسية لإيجاد الحلول:** تشمل المنتجات و الخدمات و كذا الأصول المملوكة من طرف المؤسسة

بالإضافة إلى مهارات و كفاءات الأجراء القادرة على خلق القيمة مما يجعل مفهوم الموارد أكثر إجرائية. إن نظرية الموارد تركز على تحليل الموارد و إسهاماتها التي تحدد إمكانيات المؤسسة على امتلاك أفضلية تنافسية و ذلك من خلال خصائص خاصة مثل الندرة، القيمة و صعوبة التقليد و الاستبدال و كذا هيكل هذه الموارد (ناشئة أو أساسية). إن نموذج U.R.I.O ل Xavier Lecocq (Valeur, rareté, imitabilité et organisation) في تمييز و خلق الموارد الناشئة : الندرة، القيمة، التقليد والتنظيم، يسمح بتحديد الموارد التي يجب تجنيدها من أجل اقتراح القيمة بالموازاة مع تطلعات الزبائن. يرى Weppe Xavier et al

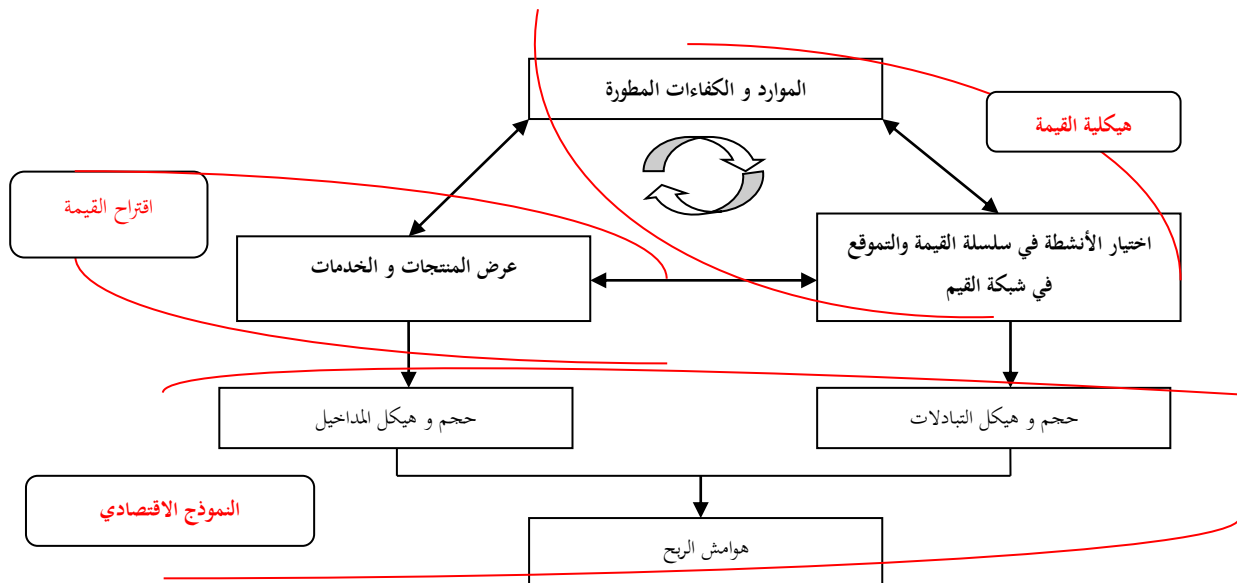
<sup>88</sup> ALEXANDRE Hayek, op.cit., P.08.

<sup>89</sup> BEN SLIMANE Karim, « Le client pilote, une façon d'améliorer le timing de lancement d'une activité », Entreprendre & Innover, 2012/1 n° 13, p. 57.

بوجود دراسة أنواع أخرى من الموارد<sup>90</sup> من أجل دراسة سيورة بناء أداء ناجع للمنظمات من خلال تعريف مفهوم الموارد العادية و السلبية.

**3.3.2. التموقع في شبكة القيمة:** إن المؤسسة مدعوة إلى التموقع في شبكة للقيمة موسعة من خلال العرض من المنتجات والخدمات سواء من المؤسسة نفسها أو شركائها الخارجيين. إن خيارات المؤسسة لها أثر على هيكل التكاليف و مدى علاقة التبعية بالنسبة للشركاء و بالتالي القيمة التي يمكنها الحصول عليها. إن التموقع في شبكة القيمة يقتضي حماية القيمة من خلال تقسيمها وفقا لمساهمات كل الشركاء الخارجيين حسب إسهامه. في هذا الإطار فإن أعمال **Brandenburger et Nalebuff** اللذين عملا على الديناميكية التنافسية، تؤكد على أن شبكة القيمة يمكن أن تكون أداة إجرائية تسمح بتشخيص تقسيم القيمة وبالتالي اتخاذ القرار و ذلك من خلال محورين : المحور العمودي (العلاقة بين الزبائن و الموزعين من جهة و الموردين من جهة أخرى) والذي يتضمن تموقع و مكانة كل فاعل، المحور الأفقي و الذي يتعلق بالعلاقات الاقتصادية الغير مباشرة (المنافسين و الفاعلين المكملين).

#### الشكل رقم 04: عناصر نموذج الأعمال حسب نموذج RCOV ل Xavier Lecocq



**المصدر:** Benoît Demil, Vanessa Warnier, Xavier Lecocq, Le business model : l'oublié de la stratégie ?,13e conférence de l'Association internationale de Management stratégique AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004

#### 4.3.2. نموذج المداخيل أو النموذج الاقتصادي: إن نموذج الموارد<sup>91</sup> يمكن تعريفه على أنه المنطق الاقتصادي الذي يمكن من خلق

القيمة و الربح. إن أهم نقطة في هذا النموذج هي هيكلية الموارد فالاعتماد على زبون أو منتج واحد قد يعرض المؤسسة إلى الإفلاس

<sup>90</sup>WEPPE Xavier et al., « Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives » Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources, Revue française de gestion, 2013/5 N° 234, p. 43-63.

<sup>91</sup> LECOCQ, X., Demil, B., & WARNIER, V. 2006, op.cit., P19.

في حالة الأزمة و يضعف القوة التفاوضية للمؤسسة. إن لهذه الهيكلية دور أساسي على الصعيد الداخلي للمؤسسة في تقسيم الموارد، و على صورة العلامة على الصعيد الخارجي. إن أهم نقطة هي تلك المتعلقة بكيفيات و شروط تعويض المؤسسة والتي على أساسها يتم تحديد أساسيات تحديد السعر (الأسعار التمييزية...)، حركة التسديد التي تؤثر على تدفق و تسيير الخزينة، درجة وفاء الزبون و مرونة الطلب.

#### **4.2. نموذج الأعمال المقترح من قبل Thierry Verstraete, Estèle Jouison-Laffitte**

هذا النموذج ينبع من مبدأ اتفاق الأطراف المعنية الذي يؤدي تعاونهم وفق عناصر متشابكة إلى خلق و توليد القيمة. إذن فنموذج الأعمال يعبر عن اتفاقية متعلقة بخلق القيمة، التعويض عنها وتشارك نجاح المؤسسة مما يشكل نموذج: **GPR Génération, Rémunération et Partage**. يرى هذان الباحثان أن نموذج الأعمال عارض مصطنع<sup>92</sup> اجتماعي **Artefact** يشرح دوافع التنظيم بما أن الموارد لا تتجمع إلا إذا ولد اتفاق بين الشركاء مما يجعل منه اتفاق يعبر عن الرؤية الجماعية بالنسبة لتعدد الأطراف المعنية التي تؤسس المؤسسة، لدى فإن إسهام هذا النموذج يتمثل في السماح لكافة الأطراف المعنية على تقديم المشروع، تحليله و التنبؤ به.

إن ظهور مفهوم نموذج الأعمال جاء للبحث عن المعنى، و الذي بقي مرتبطاً بالأساس بنموذج الدخل أي تعويضات العرض. إن العرض في ميدان المقاتلية هو فرص الأعمال أي التقاء فكرة الأعمال و السوق مما يستوجب طرح نموذج للأطراف المعنية. إن نموذج الأعمال هو الكيفية التي تقوم بها المؤسسة لجعل الأعمال ممكنة وواضحة لكل الأطراف المعنية أي أن نموذج الأعمال يخلق المعنى من خلال عملية النمذجة. يمكن تمييز 3 عناصر لتحديد مجال نموذج الأعمال<sup>93</sup>:

#### **1.4.2. نموذج المداخل:** لقد تعددت المقاربات حول هذا النموذج من باحث إلى آخر فمنهم من يتطرق إلى الكيفية

(Maître et Alidjidi 1999)، المنطق (Linder et Cantrell, 2001; Morris et al. 2005)، أو الآليات والميكانيزمات

(Chesbrough (2003)، أو المخطط (Kumar et al., 2003) في إنتاج المداخل. من جهة أخرى فإن Osterwalder 2004

يرى<sup>94</sup> في نموذج المداخل تصور عن كيفية قيام المؤسسة ببيع وشراء السلع و الخدمات و ربح المال، بينما يضيف إلى هذا التعريف

Morris et al فكرة المداخل المربحة و الدائمة. بصفة عامة، فإن نموذج الأعمال يحوي البعد الخاص بتعويض القيمة و التي تعبر

<sup>92</sup>VERSTRAETE Thierry, JOUISON-LAFFITTE Estèle, op.cit, P15.

<sup>93</sup>VERSTRAETE Thierry, JOUISON-LAFFITTE Estèle, idem., P16.

<sup>94</sup>OSTERWALDER Alexander, op.cit, P14.

عن السعر المدفوع من قبل الأسواق المهمة لما تم عرضه و التي تتضمن على الأقل مصادر التمويل، الكمية والربح المحتمل.

**2.4.2. فهم العرض:** إن نموذج الأعمال يشرح لماذا الزبائن المستهدفون يجدون اقتراح القيمة مهما مما يمكن من خلق أفضلية تنافسية. ان اقتراح القيمة<sup>95</sup> تعبر عن وسيلة لإيجاد الزبون الذي يقايز كلفة مقابل قيمة أكبر منها، مما يجعل نموذج الأعمال بعدا يتمثل في "مولد للقيمة" و الذي يجمع صاحب المشروع، اقتراح القيمة و إنتاجها.

**3.4.2. بلورة الشبكة:** التي تعبر عن مدى إمكانية الأعمال على استقبال و تحمل اندماج مالكي الموارد اللازمة لمشروع ما، حيث أن هذه الفكرة تقوم على البحث عن توازن المنظمة في إطار علاقات التبعية مع مختلف الشركاء و التي تحقق أيضا رضاهم من خلال نظام تقييمي ناجح.

#### جدول رقم 03: عناصر نموذج الأعمال حسب نموذج GPR "توليد- مكافأة- تشارك"

التوليد (Génération)	المكافأة (التعويض) (Rémunération)	التشارك (التقسيم) (Partage)
من يقترح القيمة (خبرته، حوافزه، محيطه،...)	مصادر الدخل: القنوات، الدافعون والمسددون للقيمة،...	الاتفاقيات، القدرة على الإقناع وفهم الاتفاقات المحيطة: عالم خلق المؤسسات، القطاع، وعالم الأطراف المعنية،....
اقتراح القيمة (العرض: الفكرة، السوق، الحوافز، المنافسة،..)	حجم المداخيل: رقم الأعمال، الحصة السوقية (الحالية و المستقبلية)، العناصر الغير مالية (كالشهرة والعلامة التجارية)....	شبكات الأطراف المعنية وتحديد الأطراف المعنية وعلاقتهم المستقبلية، تحقيق أمثلية للتبادلات (رابح-رابح)....
إنتاج القيمة (التنظيم): تحديد الموارد، القدرة على رصد وتوجيه الموارد، القدرة على توزيع العرض،....	الأرباح: الأداء المالي (الهامش، عتبة المردودية،....) والأداء الغير مالي (الحالة الاجتماعية، الشهرة،..).	تصميم القيمة: طريقة التقسيم الحالية والمستقبلية للقيمة....

#### المصدر:

Thierry Verstraete, Estèle Jouison-Laffitte, Une théorie conventionnaliste du business model en contexte de création d'entreprise pour comprendre l'impulsion organisationnelle, 10<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME CIFE/PME, 2010

إن نموذج الأعمال مرتبط بمدى الاهتمام بمتطلبات وتطلعات الأطراف المعنية مما يضيف بعدا اخرًا يتمثل في التشارك ما بين الأطراف المعنية. بصفة عامة فإن نموذج الأعمال يندرج في إطار تصور مقاولاتي للقيمة مما يؤدي إلى الاعتراف بجمالية البعد التشاركي في نموذج

<sup>95</sup> Osterwalder Alexander, op.cit, P18.

الأعمال من خلال مكافأة الشركاء في نجاحها وضمن علاقات استراتيجية و دائمة للتبادل في إطار منطق رابح-رابح. إن نموذج الأعمال يعتبر خالقاً للقيمة في الأعمال و يتضمن 3 أبعاد<sup>96</sup>: توليد القيمة (خلقها، اقتراحها و إنتاجها)، التعويض عن هذه القيمة (المصدر، الكمية، الربح) و تقسيم أرباح النجاح للمشروع بين الأطراف المعنية من خلال ترشيد العلاقات بينهم (تبادل و إقناع).

## 5.2. خلاصة عناصر نموذج الأعمال: نحو نموذج مبني على مركزية القيمة:

إن عناصر نموذج الأعمال مرتبطة أساساً بتعريف القيمة، أي مجموعة عناصر القيمة المنتجة، الموزعة أو المستهلكة من قبل المؤسسة أو الشركاء. إن نموذج الأعمال يتميز ببيكلية استقرائية لعناصر القيمة التي تشكله. إن رفع الغموض عن هذا المفهوم سيسهل استعماله من المهنيين إلا أن تعدد العناصر المكونة يحول دون إيجاد وحدة قياس موحدة مما يقلل من نجاعته الإجرائية، حيث أنه لا يمكن من إيجاد نظام مقارنة بين المؤسسات و بالتالي عدم القدرة على تكوين معارف أكاديمية جديدة.

إن خلاصة أعمال الباحثين حول وضع إطار نظري واضح و معياري، قابل للقياس و إجرائي لمفهوم نموذج الأعمال من خلال تحديد عناصره و التركيز على مفهوم القيمة في علم التسيير، يقود إلى تشكيل مجموعة عناصر: اقتراح القيمة الذي يعرف أجزاء السوق المستهدفة، خصائص العرض و تسيير العلاقة مع الزبون و نمط التوزيع، تصميم القيمة الذي يشمل رأس المال التنظيمي (سلسلة القيمة الداخلية) و شبكة القيمة الخارجية (أهم الشركاء و الأطراف المعنية الخارجية)، الموارد والكفاءات التي تحدد مجموع الأصول المادية و الغير مادية للمنظمة بالإضافة إلى كفاءات تفصل و استغلال هذه الموارد (الدراية الفنية الفردية و الجماعية، الكفاءات التنظيمية) و المعادلة الاقتصادية التي تصف كيفية امتلاك حصة من القيمة التي تم خلقها و كذا هيكل التكاليف و المداخيل و ديناميكية التدفقات المالية.

بعض التعاريف تشد عن الخلاصة السابقة سواء لأنها تحوي عناصر أكثر من الأقسام الثلاثة السابقة أو أنها لا تركز على مفهوم القيمة (الحقوق المتبادلة، المهام، الاستراتيجية، ....) مما يدعو إلى إعادة فهم هذه العناصر وفقاً للأقسام الثلاثة فمثلاً مفهوم القيادة الاستراتيجية **Leadership** هو متغير يشرح رصد و تشارك القيمة من قبل المؤسسة. في الأخير فإن تأرجح مفهوم الأعمال بين هذا المعنى المشترك (القيمة) و إجرائية المفهوم، بين المخطط الكلي و الاستعمال المحلي الخاص يمكن أن يمنح

شرعية و كينونة لهذا المفهوم<sup>97</sup>

<sup>96</sup> VERSTRAETE Thierry, JOUISON-LAFFITTE Estèle, op.cit, P21.

<sup>97</sup> GHAZIANI Amin, VENTRESCA Marc J., op.cit, p. 524.

جدول رقم 04: حوصلة لعناصر نموذج الأعمال

المؤلف	العناصر المقترحة	شرح عناصر نموذج الأعمال
نموذج الأعمال حسب نموذج RCOV ل Xavier Lecocq	الموارد و الكفاءات	الموارد اللازمة لتطوير النشاط الكفاءات اللازمة لتطوير النشاط
	التنظيم	النشاطات الأساسية(سلسلة القيمة) النشاطات المحققة من طرف الشركاء(شبكة القيمة)
	اقتراح القيمة	الزبون المستهدف موضوع التبادل(العرض) طرق التوزيع
	ربحية النموذج	نموذج المداحيل هيكل التكاليف هامش الربح
	عرض المنتج	اقتراح القيمة
	الزبون	تزئة الزبائن قنوات التوزيع العلاقات مع الزبون
نموذج Osterwalder et al. حجارة البناء التسعة	الهيكل	الموارد النشاطات الشركاء
	النجاحة المالية	هيكل التكاليف تدفقات المداحيل
	التوليد Génération	من يقترح القيمة (خبرته، حوافزه، محيطه،...) اقتراح القيمة (العرض: الفكرة، السوق، الحوافز، المنافسة،..) إنتاج القيمة(التنظيم): تحديد الموارد، القدرة على رصد وتوجيه الموارد، القدرة على توزيع العرض،....
	المكافأة(التعويض) Rémunération	مصادر الدخل: القنوات، الدافعون و المسددون للقيمة،... حجم المداحيل : رقم الأعمال، الحصة السوقية(الحالية والمستقبلية)، العناصر الغير مالية(كالشهرة و العلامة التجارية).... الأرباح: الأداء المالي(الهامش، عتبة المردودية،...) و الأداء الغير مالي(الحالة الاجتماعية، الشهرة،..).
التشارك(التقسيم) Partage	الاتفاقيات، القدرة على الإقناع و فهم الاتفاقات المحيط: عالم خلق المؤسسات، القطاع، و عالم الأطراف المعنية،....	
	شبكات الأطراف المعنية و تحديد الأطراف المعنية وعلاقتهم المستقبلية، تحقيق أمثلية للتبادلات (رابح-رابح)....	
	تصميم القيمة : طريقة التقسيم الحالية و المستقبلية للقيمة....	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نماذج الأعمال السابقة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تشابه في عناصر نماذج الأعمال، إذ يعبر كل كاتب عنها بطريقة مختلفة الشيء الذي يدفعنا للقول أن نموذج الأعمال يتمحور حول العناصر التالية التي تشكل ميكانزمات خلق القيمة و تقديم القيمة لتحقيق الأرباح :

- خلق القيمة التي تتضمن الأنشطة الداخلية المفتاحية والموارد المستعملة لخلق القيمة ، و الأنشطة الخارجية التي تعبر عن إسهام الأعوان الخارجيين في خلق القيمة، و التي تشمل الموارد و الكفاءات و التنظيم ل **Xavier Lecocq**، و الهياكل ل

**Osterwalder et al.**، إنتاج القيمة(التنظيم)، و تشارك القيمة ل نموذج **GPR**

- تقديم القيمة التي تبحث في فهم الأدوات القادرة على الوصول إلى الزبون(المنتجات والخدمات المقدمة، القنوات، تجزئة الزبائن و العلاقات مع الزبائن ) و تشمل اقتراح القيمة (الزبون المستهدف، موضوع التبادل(العرض)، طرق التوزيع) ل

**Xavier Lecocq**، عرض المنتج، الزبون ل **Osterwalder et al**، اقتراح القيمة في توليد القيمة ل نموذج **GPR**

- ورصد القيمة (مكافأة القيمة المقترحة للمؤسسة والأطراف المعنية)،و التي تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والتي

تشمل ربحية النموذج ل **Xavier Lecocq**، النجاح المالية ل **Osterwalder et al**، المكافأة(التعويض) ل نموذج **GPR**.

### المبحث الثالث: المباحث الأساسية في أدب نموذج الأعمال:

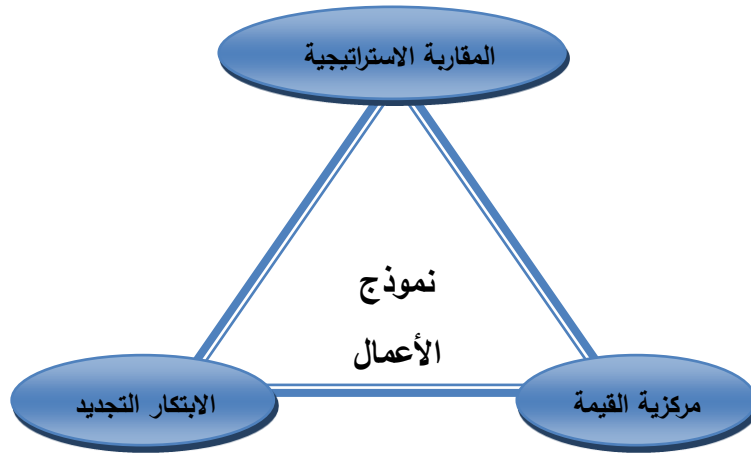
إن محاولة تحديد مفهوم نموذج الأعمال بشكل واضح و صريح، متفق عليه بإجماع الكتاب، تقتضي إبراز التعاريف لكشف الطبيعة الحقيقية لهذا المفهوم من خلال تحديد العناصر المتكررة في الأدب. رغم تنامي الاهتمام الأكاديمي المتزايد بمفهوم نموذج الأعمال إلا أن الإسهامات الكبرى التي تم نشرها في مجالات إدارة الأعمال، تركز على خمسة مباحث أساسية<sup>98</sup> : التجارة الالكترونية، المقاولتية، التجديد و الابتكار، الاستراتيجية (الأكثر استعمالا و اتفاقا من طرف الباحثين من خلال طرح إشكالات واعدة)، و القيمة الاجتماعية.

في مقاربتنا الشخصية المعتمدة على إبراز العناصر المشتركة في ادب نموذج الاعمال، فإننا خلصنا الى ابراز ثلاث مقاربات رئيسية: المقاربة الإجرائية (خلق القيمة) التي تعد المرحلة الأساسية في تكوين نموذج الأعمال، المقاربة الاستراتيجية التي تسمح بتموضع هذا المفهوم في الفكر المؤسسي و ربطه بباقي أدوات تسيير المؤسسة، المقاربة المعتمدة على الابتكار التي تركز على ما يمكن للابتكار أن يجلبه للمؤسسة، كيفية المساهمة في تحسين الأداء و وسيلة للتغيير و التكيف مع المحيط.

<sup>98</sup> MOYON 2011, op.cit., P. 68.



## الشكل رقم 05 : المقاربات الاساسية في أدب نموذج الاعمال



المصدر: من إعداد الباحث

### 1.1.3. المقاربة العمالياتية و خلق القيمة:

إن مفهوم القيمة في قلب مفهوم نموذج الأعمال الذي يصف الطريقة التي تخلق بها المؤسسة القيمة، المصدر الداخلي للأفضلية التنافسية، امتلاك و تشارك القيمة. إن خلق القيمة يمر عبر الاستجابة لحاجات المستعملين بحيث أن نموذج الأعمال يعتبر تعريفا تفصيليا للنشاطات و الموارد التي تضعها المؤسسة لخلق القيمة. إن تحليل التعاريف الموجودة و المفردات المرتبطة به في أدب نموذج الأعمال يسمح بإمطاة اللثام عن الخاصية البراغماتية لهذا المفهوم و العلاقة المركزية التي تربطه مع أهداف خلق و رصد القيمة للمؤسسة. إن تحليل سلسلة القيمة<sup>99</sup> يهدف إلى عقلنة خلق القيمة للمؤسسة و زيادة تنافسية المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى و تحسين شروط خلق قيمة أعلى. إن تحليل القيمة<sup>100</sup> يساعد على بلورة السيرورات (أو العمليات) المثلى التي تضمن تحقيق الحاجات وفقا للموارد الموجودة و إيجاد حلول مبتكرة و دائمة لفائدة مشروع المؤسسة.

### 1.1.3. مفهوم القيمة:

إن مفهوم القيمة يبقى مفهوما جدليا بين الكتاب و الباحثين، فحسب النظرية النيوكلاسيكية فإن "تعريف القيمة يكون بالنسبة للطلب وليس للتكلفة حيث أن المنفعة الحدية هي التي تحدد قيمة المنتج" مما يجعلها نتاج للسلوك البشري و بالتالي يعطيها خصائص الذاتية و الاحتمالية. يمكن تمييز ثلاث أبعاد<sup>101</sup>: القيمة بمفهومها القياسي (الرياضيات و الفيزياء)، بمعناها الاقتصادي و المعنى

<sup>99</sup> TACHE Philippe, Créer de la valeur, Eyrolles, 2014, P25.

<sup>100</sup> TASSINARI Robert, Analyse de la valeur, AFNOR, 2011.

<sup>101</sup> TACHE Philippe, op.cit., P28.

الفلسفي. يبقى مفهوم القيمة مفهوما غير متفق عليه لدى الأكاديميين و بالتالي السبب الرئيس في غموض مفهوم نموذج الأعمال، وذلك بسبب الاستعمال المتعدد لهذا المفهوم (القيمة المضافة، القيمة المحصل عليها، قيمة الاستعمال،...). إذا ما أخذنا تعريف بورتر حول القيمة: " التي تعتبر محصلة ما يمكن للمشتري دفعه مقابل ما تعرضه المؤسسة، فالقيمة هي مجموع المداخل". حسب المعيار NF EN 1325-2 فإن القيمة هي "العلاقة المشاهدة أو المأمولة من قبل عون ما، بين تلبية الحاجة و ما بين الموارد اللازمة لتحقيقها". إن القيمة تعبر عن العلاقة بين 4 عناصر<sup>102</sup>: النوعية(أو الوظيفة)، الكلف أو الأسعار. تكمن أهمية النوعية في كونها تعبر عن إرضاء الحاجات المعروضة للحاجات المأمولة، بينما يمثل السعر مكافأة عرض القيمة و تغطية الكلف. استكشف Eric Cauvin و<sup>103</sup> Bruno Neunreuther الطريقة التي تقوم بها مراقبة التسيير بادراك و تقييم خلق القيمة الاستراتيجية وعملية المزاوجة بين القيمة و الكلفة. إن القيمة هو معيار للتنافسية معد من قبل السوق بينما الكلفة هو معيار الربحية مقيم من وجهة نظر داخلية مما يوضح أن استراتيجية خلق القيمة توجب تفعيل مراقبة تسييرية قادرة على قيادة النشاطات و العمليات.

### **2.1.3. التمييز بين مفهوم تقديم، رصد و خلق القيمة:**

يجب التمييز بين عدة أوجه لمفهوم القيمة: التصور الموضوعي objective الذي يجسد المعايير التي يمكن قياسها وتخص أساسا قيمة التبادل، والتصور الذاتي المتعلق بحاجات كل شخص وتخص قيمة الاستعمال. يميز Brandenburger و Nalebuff (1996) تصورين مختلفين عن القيمة ألا وهما<sup>104</sup>: خلق القيمة الذي يتعلق بمفهوم القيمة الذاتي الخاص بالاستعمال و الذي يعبر عن مدى استعداد الزبون لدفعه مقابل تبادل خدمة أو بضاعة و ذلك بتشارك مع كافة الأطراف المعنية في سيرورة خلق القيمة للزبون و رصد القيمة المتعلق بمفهوم التبادل وفق تصور موضوعي للأرباح المخلوقة من طرف المؤسسة البؤرة. إن العلاقة بين رصد القيمة و خلق القيمة تمثل مدى التطابق بين سلسلة القيمة الداخلية و شبكة القيمة التي تحدد مستوى رصد القيمة المخلوقة.

إن تعدد تعاريف نماذج الأعمال تتمحور حول عنصران أساسيان ألا و هما تحقيق المداخل و خلق القيمة و اللذان يعتبران عنصران مكملان و متقاربان<sup>105</sup>. يرى<sup>106</sup> Amit et Zott (2001) ضرورة التمييز بين نموذج الأعمال و نموذج المداخل حيث

<sup>102</sup> TASSINARI Robert, op.cit., P.50-52.

<sup>103</sup> Ibid, P55.

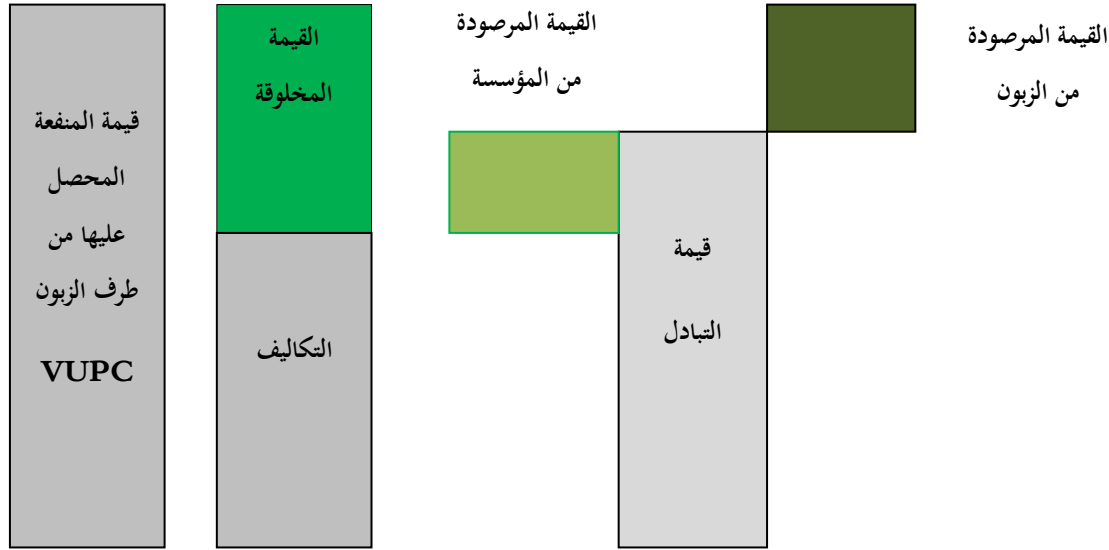
<sup>104</sup> MOYON , op.cit., P. 101-102.

<sup>105</sup> CHESBROUGH H, ROSENBLOOM RS, op.cit, P 551.

<sup>106</sup> AMIT, R., ZOTT, op.cit, P 502.

أن نموذج الأعمال يصف بالأساس وسائل خلق القيمة بينما نموذج المداخل هو الوسائل الخاصة التي يقوم نموذج الأعمال بخلق المداخل و يصف طريقة حصول المشاركين في التبادل على القيمة. إن مفهوم اقتراح القيمة يتمتع بأهمية كبيرة، مما دفع العديد من الكتاب إلى التوحيد بين مفاهيم اقتراح القيمة، الربحية والنمو. لاحظ Iselin Frédéric, 2011<sup>107</sup> أن تحديد السعر يعتبر متغير يساهم بدرجة كبيرة و سبابة في اقتراح و تعظيم القيمة المتحصل عليها من الزبون، حيث يمكن المسيرين عن طريق تطبيق مستويات تسعير مختلفة، من تدارك الاختلافات في "قيمة المنفعة المتحصل عليها من الزبون" و بالتالي فإن هناك فرص أكبر ليكون العرض مصمما من طرف الزبون.

#### الشكل رقم 06: رهاني خلق القيمة أو التمييز بين مفهومي خلق و رصد القيمة



توليد خلق القيمة العليا الممكنة  
(خلق العلاقة بين قيمة المنفعة المحصل  
عليها من طرف الزبون/VUPC/  
أمثلية التكاليف)

تشارك ربحية القيمة المخلوقة بين المؤسسة  
والزبون (بحسب المحيط التنافسي و علاقات القوة داخل  
الشعبة)

المصدر: M. SANTI, proposition de valeur et business model, HEC Paris, 2004, P03

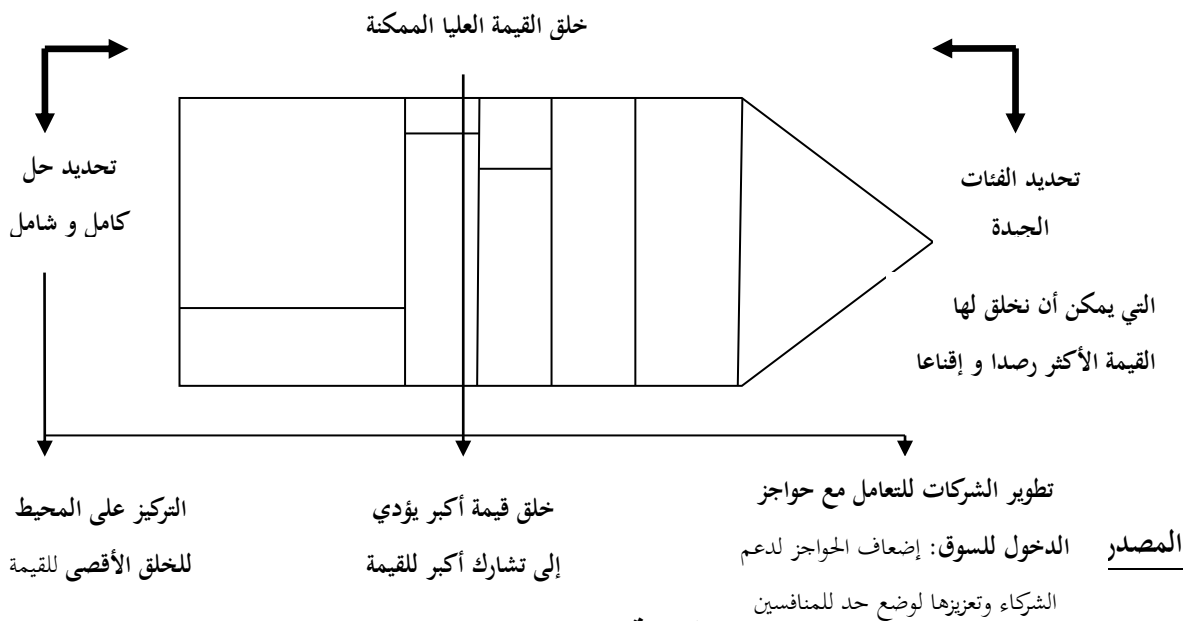
اقترح<sup>108</sup> (Michel Montebello 2003) مفهوم "خلق القيمة للزبون" و التي تسمى بالقيمة النسبية المحصلة من الزبون عندما يتحصل الزبون على نوعية بسعر مناسب مقارنة بسعر السوق. إن أهم محور لخلق القيمة هو النوعية و عدم تحميل الزبون أعباءها الإضافية في السعر والقيام بتخفيضات خفيفة من أجل ضمان وفاء الزبون و زيادة رقم الأعمال. قبل الحديث عن القيمة،

<sup>107</sup> ISELIN Frédéric, « Proposition de valeur et positionnement prix, la place de la valeur client dans le pricing d'offres innovantes : le cas des start-up technologiques », Vie & sciences de l'entreprise, 2011/1 N° 187, p. 58-71.

<sup>108</sup> Michel MONTEBELLO, Stratégie de création de valeur pour le client, Economica, 2003, 221 pages.

يجب التحقق من الطلب، تقييمه و التنبؤ بتطوره و مدى موافقته مع السعر و النوعية. أصبحت المقارنة عن طريق منحنيات القيمة الاستراتيجية<sup>109</sup> (Kim & Mauborgne, 2005 et 2008) كأهم الابتكارات في ميدان الاستراتيجية، حيث تلقى اهتماما و نجاحا منقطع النظير في ميادين متعددة. تبرز أهمية هذه المقارنة في كونها سمحت بحل الإشكال بين القيمة و التكلفة و كذا جعل المنافسة غير ناجعة (Kim & Mauborgne, 1999). إن المقارنة تبدأ من تشكيل منحى القيمة الموجود الذي يمثل عرض المنتج و الخدمة للمؤسسة و ذلك من خلال التحديد التجريبي لمختلف الإسهامات المؤسسة للعرض و مقارنته البيانية مع عرض المنافسين في السوق. إن مبدأ خلق القيمة للزبون<sup>110</sup> يركز على تصور للمهنة موجه لتحقيق رغبات الزبون مما يجعل التحليل يركز على الزبون بدلا عن المنافسين. إن المقارنة من خلال القيمة (Montebello, 2003) تعتمد إغراء زبائن جدد و ضمان وفاء الحاليين من خلال التعاون مع مختلف الفاعلين (الشراكة الحقيقية مع كل الأطراف المعنية).

### الشكل رقم 07 : رهانات تقديم القيمة



### 3.1.1.3. رواتد و حوامن خلق القيمة:

بعيدا عن موطن نشأة نماذج الأعمال في العالم الافتراضي (التجارة الالكترونية)، فإن (Amit et Zott, 2001) وضعوا 4

روافد لخلق القيمة و التي تتعلق بالهياكل، المحتوى و حوكمة تبادلات المؤسسة البؤرة: الفاعلية، التكاملية، الابتكار و الإغلاق

. Verrouillage

<sup>109</sup> GAGNE Jean-François, « L'utilisation des courbes de valeur stratégique à la fonction ressources humaines pour construire son offre de valeur », Gestion 2000, 2012/5 Volume 29, p. 103-118.

<sup>110</sup> Reynaud Emmanuelle, « La création de valeur en stratégie », Revue française de gestion, 2009/6 n° 196, p. 107-111.

إن خلق القيمة يعتمد على 3 عوامل أساسية<sup>111</sup>: التحسين العمالي للمؤسسة (الذي يترجم بزيادة المدخلات و الأرباح)، تحقيق التحصيلات و القدرة على التحكيم أي الفرق بين سعر المدخل و المخرج في العملية. إن نجاح المؤسسة يركز على الاختيار المركز للمؤسسة، هيكله العملية، تحقيق أمثلية تنفيذ مخطط الأعمال، القدرة على التفاوض في الشراء و البيع و كذا الربط الزمني للعملية بدورة الأنشطة. يميز (M. SANTI 2004) 3 روافد للقيمة من أجل الرفع من قيمة العرض : الأفضلية المحصل عليها من القيمة المضافة للعرض الاستبدالي عن العرض الأصلي نتيجة الابتكار خاصة، شفافية، سهولة الاستعمال التي تزيد من وضوح منافعه، و تجانس العرض مع الممارسات الموجودة التي تسهل في النظام الموجود. ان بناء الأفضلية التنافسية و الدفاع عنها تمر عبر قدرة المؤسسة على القيام بنشاطاتها الأساسية بكلفة أقل من المنافسين أو القيام بنشاطات بصفة وحيدة و خالقة للقيمة للزبائن، حيث يرى بورتر 1980 أن خلق القيمة تعني إقصاء النشاطات الغير خالقة للقيمة.

إن نجاح نموذج الأعمال يركز على تقديم، خلق و تشارك القيمة بن مختلف الأطراف المعنية من خلال الاعتماد على موارد خاصة و مميزة عن باقي المنافسين، كفاءات قادرة على تحويل الموارد إلى قيمة قابلة للتبادل و خلق مدخلات للمؤسسة بأقل تكلفة ممكنة. إن اختيار نموذج الأعمال يرتبط أساسا بمرجعية المستثمرين، مصادر و طبيعة المدخلات المتولدة من النشاط، هيكلية التكاليف، و الموارد الموجودة لدى المؤسسة.

### **4.1.3. الأوجه المتعددة لعملية خلق القيمة:**

هناك عدة مقاربات حول خلق القيمة<sup>112</sup>: نجد خلق القيمة المالية حسب (Wirtz 2005) التي تعتبر مردودية المؤسسة الأكبر من كلفة رأس المال و التي تعبر بالأساس عن تطلعات المساهمين، و خلق القيمة للزبون التي تتعلق بمفهوم نوعية الخدمة المحصل عليها من طرف الزبون و التي توجب على المؤسسة فهم حاجات الزبون للتأثير على حكمه على المنتجات والخدمات المقدمة. إن عملية خلق القيمة لا تقتصر على البعد الانضباطي الذي تفرضه قواعد الحوكمة، بل تتعداه إلى الجانب المعرفي<sup>113</sup> خاصة المتعلقة بالمؤسسات المبتكرة، و إلى ضرورة التعاون داخل شبكات المؤسسة:

<sup>111</sup> Emmanuel HARLÉ, marier stratégie et création de valeur : le Build up, ANDESE | Vie & sciences de l'entreprise, 2011/1 - N° 187, P 117.

<sup>112</sup> GAUTIER Arnaud, Anca Badea, Sandrine Berger-Douce, Les leviers de la création de valeur partagée en contexte PME: étude exploratoire dans la région Rhône-Alpes, XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique, Rennes, 26-28 mai 2014.

<sup>113</sup> Peter WIRTZ, « Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance », Revue finance contrôle stratégie 9, 2 (2006) 187-201.

أ. إن خلق القيمة التنظيمية تسهم بشكل فعال في خلق القيمة الاقتصادية، حيث يمكن تعريف خلق القيمة التنظيمية<sup>114</sup> على أنها الأداء المحقق من قبل المؤسسة فيما يخص نوعية التسيير و عمل المؤسسة. إن تحسين الأداء هو إحدى التحديات الكبرى للمنظمات مما يوجب التطوير السريع لنظم تسيير الأداء مع إيجاد نظام تقييمي للتتائج. إن بناء نظام قياس أداء المؤسسة<sup>115</sup> مناسب يعد أهم دعائم خلق القيمة لأنه يسمح بتقييم نجاعة و فعالية تدخلات المؤسسة و كذا فهم أفضل للتطور والمكاسب المحصل عليها. إن استعمال الأدوات التقليدية للتحليل المالي(القيمة المضافة، المردودية،...) أو التقييم المالي(القيمة الحالية، MVA ..) لا تملك القدرة على قياس خلق القيمة الاقتصادية على المدى الطويل (Albouy, 1999, 2000) ((Caby et Hirigoyen, 1997)) لأنها لا توضح كافة إمكانيات المؤسسة على التنظيم الجيد و خلق القيمة التنظيمية أي التحسين المتواصل لنوعية التسيير و عمل المؤسسة.

ب. إن مفهوم خلق القيمة المشتركة (Porter, Kramer, 2011) الذي يدعو إلى وضع منهجية المسؤولية الاجتماعية(Spence, Perrini, 2009) في قلب الاستراتيجية من أجل زيادة القدرة على التنافسية، يقترح ثلاث محاور أساسية<sup>116</sup> في ميدان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: الاندماج في شبكة إقليمية، إعادة تشكيل المنتجات والأسواق وفقا للأطراف المعنية، و إعادة تعريف سلسلة القيمة في إطار ديناميكي. إن مفهوم القيمة التشاركية<sup>117</sup> يجمع بين الحاجة للنجاعة و الأداء المالي و الاستجابة لكافة تطلعات الأطراف المعنية و على رأسها الزبون. إن خلق القيمة للمساهمين في ظل تنامي الأزمات العالمية يعتبر تحديا كبيرا في قلب الفعل الاستراتيجي. و يتأتى ذلك من خلال تعزيز أساسيات خلق cash-flow التدفق النقدي و حسن استعماله (العمود الفقري لحياة المؤسسة و خروجه من الأزمة و محرك التنمية).

إن خلق القيمة<sup>118</sup> هو نتاج أنشطة مترابطة بين مختلف إسهامات الأطراف المعنية التي تطلب في المقابل مكافأتها بجزء من القيمة التي تم خلقها. إن هذا الطرح يوجب ضرورة انفتاح المؤسسة من خلال عقلنة استغلال موارد و كفاءات نظام الأنشطة مما يجعل

114 Cappelletti Laurent, Khouatra Djamel, la mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine, Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit, France (2002).

115 Botton Carole et al., « Système de gestion de la performance : les conditions du succès », Gestion 2000, 2012/2 Volume 29, p. 37-52.

116 GAUTIER Arnaud, BADEA Anca, Sandrine Berger-Douce, Les leviers de la création de valeur partagée en contexte PME: étude exploratoire dans la région Rhône-Alpes, XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique, Rennes, mai 2014, P26.

117 Idem , P27.

118 CHESBROUGH H, ROSENBLOOM, RS., op.cit, P 540.

من نموذج الأعمال وحدة تحليل جديدة تسمح بالخروج عن حدود المؤسسة. إن أهمية نموذج الأعمال تنبع من إيضاحه لكون خلق القيمة لا يرتبط فقط بتنظيم المؤسسة بل يتعداه إلى كافة الخيارات التي تميز الوظائف التنظيمية (دور الأطراف المعنية و تقسيم الأنشطة). في الحقيقة فإن نموذج الأعمال هو سيرورة ابتكارية من أجل تطوير مصادر متعددة للإيرادات، أو التفكير حول إعادة تنظيم الأنشطة قبل تخفيض التكاليف المحتملة من طرف المؤسسة. إن نموذج الأعمال<sup>119</sup> يسمح بوضع العلاقة بين خلق القيمة و سلسلة القيمة (الخارجية و الداخلية)، الإسهام في وضع تفكير استراتيجي للتموضع في شبكة القيمة و وضعه حيز التطبيق في سلسلة القيمة (موارد، تنظيم الإنتاج) من أجل تحقيق المداخيل.

### **2.3. العلاقة بين الاستراتيجية ونموذج الأعمال:**

هناك شبه إجماع لدى الباحثين على التأثير الذي تلعبه الاستراتيجية في أدب نموذج الأعمال من خلال إدماج عناصر التحليل التنافسي من أجل ضمان تحسين الأداء. لطالما اعتبر نموذج الأعمال الجانب المنسي للاستراتيجية<sup>120</sup> من طرف الأكاديميين بسبب انحصاره لدى المهنيين في الاقتصاد الجديد، و غموض معناه. إن تحليل العلاقة بين هذين المفهومين تمكن من تمييز نموذج الأعمال عن باقي أدوات و أطر التحليل المنتهجة في إدارة الأعمال الاستراتيجية.

### **1.2.3. تموقع أدب نموذج الأعمال في الاستراتيجية:**

إن مفهوم نموذج الأعمال مفهوم غامض و يصعب تمييزه عن مفهوم الاستراتيجيات القطاعية business stratégie الذي يتضمن وصفا للعناصر الأساسية لنشاط المؤسسة<sup>121</sup> (ما يفسر وجود فقرات لنماذج الأعمال على مواقع الانترنت للمؤسسة). إن مسألة تموقع أدب نموذج الأعمال بالنسبة لتلك المتعلقة بالاستراتيجية تعتبر مركزية لأنها تحدد فائدة الموضوع، درجة التجديد وبالتالي أهمية الاستثمار الأكاديمي و المعرفي الممنوح له. لطالما كان هناك التباس بين مفاهيم نموذج الأعمال، الاستراتيجية والاستراتيجية التنافسية (Masanell-Casadesus، 2010 و Morris et al., 2003)، لدرجة الدخول في السجال العقيم (الدجاجة و البيضة). إن تعدد الأبحاث<sup>122</sup> حول الابتكار في الاستراتيجية يرجع إلى عدم وجود أجوبة جيدة في الاستراتيجية حيث نلاحظ تركيز هذه الأبحاث على نماذج الأعمال. يعتقد Yip أن فهم ممارسات الاستراتيجية تكمن من خلال نموذج الأعمال بينما طور البعض

<sup>119</sup> JUTRAS-MARION Charlotte, Le modèle d'affaires, un outil au service du chercheur ?, Sous la direction de Marc Ménard, École des médias UQAM, Septembre 2012

<sup>120</sup> LECOCQ Xavier, 2004, Op.cit, P16.

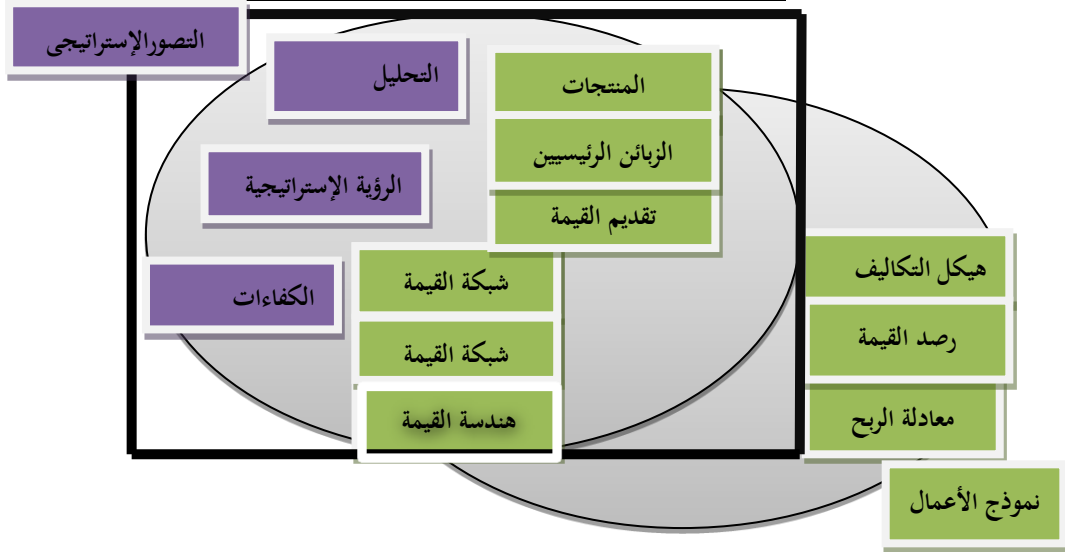
<sup>121</sup> TAPSCOTT, D. op.cit, P.05.

<sup>122</sup> CASADESUS-MASANELL Ramon, Joan Enric Ricart, From Strategy to Business Models and onto Tactics, Elsevier: Long Range Planning 43 (2010), P.95

الأخر (Trimble و Govindojaran,MacMillan) تقنيات أخرى لتطبيق الاستراتيجية، في حين يرى بعض الباحثين كLee أن التغييرات الراديكالية في نماذج الأعمال تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة.

حاول<sup>123</sup> Magretta (2002) حصر الاختلاف بين الاستراتيجية و نموذج الأعمال في زاوية المنافسة و الأفضلية التنافسية(أنظر الشكل رقم.....). لا يعتبر نموذج الأعمال فقط مفهوما بل تصورا تجديديا للتفكير الاستراتيجي<sup>124</sup>، من خلال التمهصل الذي يكونه بين مختلف المفاهيم.

### الشكل رقم 08 : التمييز بين مفهوم الاستراتيجية و نموذج الأعمال



المصدر: Laurence Lehmann-Ortega, Op.cit., P32

### 2.2.3. مقارنة الاستراتيجية ونموذج الأعمال:

إن الاستراتيجية تعبر عن التموضع التنافسي للمؤسسة في السوق، بينما نموذج الأعمال يعطي رؤية استقرائية و عمالياتية لمشروع المؤسسة، و يصف طريقة استعمال الموارد لخلق و توليد المداخيل. إن غموض العلاقة بين المفهومين دفع الكثير من الكتاب عل غرار (Magretta 2002) إلى اعتبارهما وجهان لعملة واحدة بحيث أن هيكلية نموذج الأعمال تعتبر مشابهة للخرائط الاستراتيجية cartographie .

إن البحث عن أهمية لمفهوم الأعمال دفع إلى زيادة الأعمال التجريبية خاصة في إطار "دراسة الحالة" من أجل إضفاء الصبغة الإجرائية على المفهوم و تعميم نتائج البحوث. إن محاولة التفرقة بين مفهوم الاستراتيجية و نموذج الأعمال تبرز على الصعيد التصوري

<sup>123</sup> MAGRETTA, J. op.cit.,P.92.

<sup>124</sup> LECOCQ, X., & al (2010), op.cit., P24.



على أنها غالبا جد رفيعة رغم المحاولات العديدة للتمييز بينهما. إن خلاصة الأبحاث (Moyon, Zott&Amit,....)، حاولت

تفرقة نموذج الأعمال عن الاستراتيجية من خلال تفحص مستويات التحليل و الأسئلة المرتبطة:

### جدول رقم 05: المقارنة بين المقاربة الاستراتيجية و نموذج الأعمال

المقاربة	الاستراتيجية	نموذج الأعمال
الغايات	تنافسية المؤسسة: ما هي موارد الأفضلية التنافسية؟	خلق القيمة: ما هي طبيعة اقتراح القيمة؟
	تكوين أفضلية تنافسية: ما هي الأسلحة التنافسية الناجمة؟ ما هي نشاطات المؤسسة الداخلية و ما هي نشاطات المناولة؟	توليد الأرباح: كيف يمكن رصد جزء من هذه القيمة و تحقيق الأرباح؟ ما هي شبكة العلاقات أو التبادلات التي يجب إقامتها مع الشركاء؟
البعد الزمني	الأهداف على المدى الطويل	في مدة زمنية معينة
المحتوى	"ماذا؟" تحليل تموقع قوي يؤثر على المحيط: ما هي نشاطات المؤسسة الداخلية و ما هي نشاطات المناولة كيف يتم بناء، امتلاك، تطوير الموارد و الكفاءات؟ ما هي نشاطات المؤسسة الداخلية و ما هي نشاطات المناولة	"كيف؟" تحليل إجرائي و قلة التأثير على المحيط. كيف يتم مراقبة التبادلات و ما هي المحفزات المستعملة؟ ما هي الموارد المجددة وكيف؟
مستوى التحليل	كلية أو جزئية	وسيطي قطاعي
دور الزبون	ضعيف	قوي

المصدر: Lecocq. 2003, Moyon 2011

إن تحليل هذه التساؤلات يبرز فرقين هامين<sup>125</sup>: الأول يتمثل في كون نموذج الأعمال يركز على خلق و رصد القيمة بينما تهدف الاستراتيجية إلى امتلاك و الحفاظ على الأفضلية التنافسية، مما يجعل من نموذج الأعمال مقارنة بمفهوم إدارة الأعمال الاستراتيجي أكثر تركيز على إشكالية مصادر الأداء الأنجع و الدائم. الفرق الثاني يبين أن نموذج الأعمال أكثر اهتماما من الاستراتيجية فيما يخص التموقع بالنسبة للمنافسين و العلاقات مع الشركاء و الأطراف المعنية ، مما يجعله وسيلة لتجاوز الوضعية العقيمة بين التوجيه الداخلي (نظرية RBV) و التوجيه الخارجي (بورتر).

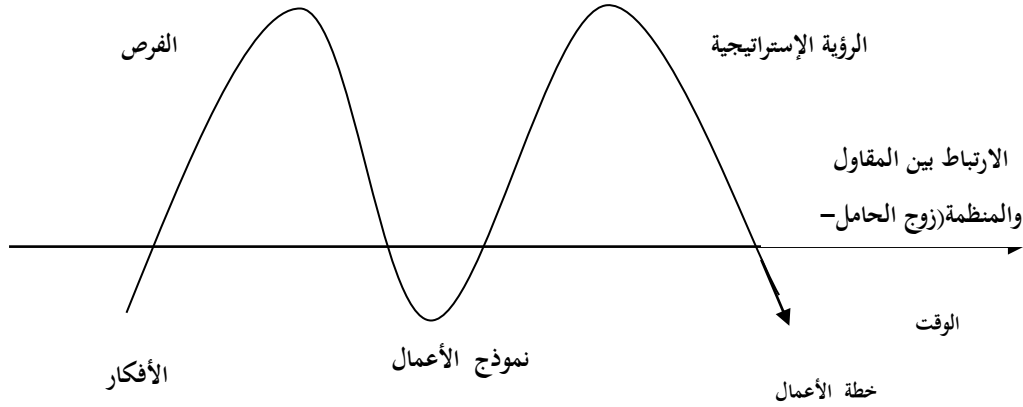
### 3.2.3. الفرق بين نموذج الأعمال ومخطط الأعمال:

يجب التمييز بين نموذج الأعمال و مخطط الأعمال، فالنموذج جزء من المخطط رغم أننا لا نجد في أدب نموذج الأعمال أي ذكر لمخطط الأعمال فقد أدى ظهور مفهوم نموذج الأعمال إلى نقد مخطط الأعمال و بالتالي نجاعته و أهميته. إن مخطط الأعمال

<sup>125</sup>DESREUMAUX Alain, op.cit., p. 15.

هو الترجمة المادية، العمالية و بلغة الأرقام لنموذج الأعمال، فهو التقدم الرسمي لاستراتيجية المؤسسة "الرواية المكتوبة للرؤية الاستراتيجية " و طريقة تنفيذ نموذج الأعمال و كذا الحالة المالية المستقبلية للمؤسسة وفقا لفرضيات و معطيات معينة و التي تمكن المقاول من تحديد تفكيره(الشكل رقم...).

### الشكل رقم 09: التمييز بين نموذج الأعمال و مخطط الأعمال



المصدر: De l'idée au plan d'affaires : une nouvelle version du processus entrepreneurial (Verstraete et Saporta, 2006)

إن مخطط الأعمال لا يمكنه أن يضع الهندسة الضرورية لبناء مشروع أعمال لذا فإنه يقدم رؤية مختصرة لمبادرة مستقبلية، بينما نموذج الأعمال<sup>126</sup> هو "مفهوم يسمح للمؤسسة بشرح كيفية خلق القيمة، تدفقات المداحيل و مدى تناسق هذه الكيفية مع المشروع، فهو يعكس قدرة المؤسسة على طرح منتجات و خدمات للمستهلكين و المتفعين، بالاعتماد على الإمكانيات و الموارد الموجودة، ويصف ماهية المشروع وفكرة المقاول، التي تمثل مصدر، درجة و مستوى الابتكار".

### 4.2.3. نموذج الأعمال كأداة للتحليل الاستراتيجي:

إن نموذج الأعمال يعتبر أداة فعالة للتشخيص الاستراتيجي، من خلال تحليل مختلف العناصر المكونة له التي تمكن من وضع شبكة تحليل للمسيرين و تسمح بتحسين الترابط الداخلي للقرارات السابقة<sup>127</sup>. إن الاستراتيجية تعبر عن رؤية ديناميكية التي تمكن من توقع المؤسسة في شبكة القيمة بينما يعطي نموذج الأعمال رؤية ساكنة و مثالية ذو بعد معرفي cognitive، و التي تسعى إلى

<sup>126</sup>MANAF Bouchentouf, BARES Franck, « Du modèle d'affaires à la création de valeur : comment s'y prendre ? », *Gestion* 2015/1 (Vol. 40), p. 74.

<sup>127</sup> LINDER, J. C., & CANTRELL, C, op.cit., P19.

بناء نموذج أمثل لتوليد المداخل و اقتراح القيمة و تعكس القرارات السابقة<sup>128</sup> . يمكن تطوير عدة طرق تحليلية من أجل فحص وتدقيق النشاطات الحالية و التي تعمل على تحيين نموذج الأعمال.

أصر<sup>129</sup> Hedman et Kalling (2001) على الطابع الزمني و الديناميكي لنموذج الأعمال، حيث أن نموذج الأعمال أضحي أكبر من وسيلة للتشخيص إلى أداة ديناميكية للتنبؤ و الاستشراف تمكن من بلورة مخططات العمل و تحيين نماذج الأعمال الساكنة و المثالية و الإسهام في تنمية المؤسسة على المدى الطويل<sup>130</sup> . إن البعد الديناميكي لنموذج الأعمال يطرح تحدي التعامل مع المتنافسين و التغييرات الحاصلة في المحيط من خلال المقارنة المستمرة و المساعدة على الابتكار و اغتنام فرص الأعمال الموجودة.

إن مفهوم نموذج الأعمال يعتبر مكملا للاستراتيجية من خلال الإضافة التي يحملها مفهوم الأفضلية التنافسية و الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة المبتكرة حيث يدعوا إلى التساؤل حول مصادر و كيفية توليد مداخل المؤسسة خاصة في ظل المنافسة الشديدة و سيورة الابتكار المفتوح. إن نموذج الأعمال يروي قصة نجاح المؤسسة التي يعتبر وجهها آخر لوضع الاستراتيجية حيز التطبيق و القدرة على التكيف مع المحيط، بمعنى آخر هو السيورة<sup>131</sup> التي تساعد الفرد على التعبير عن الفرص والخيارات التي يحسها مما يسمح بوضع تصور للإمكانات و القدرات التي يحتاجها الشركاء و الأطراف المعنية.

### **3.3. مقارنة الابتكار والتجديد:**

إن تنمية و تطوير المؤسسة مرتبط<sup>132</sup> بالقدرة على تطوير طرق و قدرات جديدة لتأمين الأصول خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية العالمية، مرتبط أكثر بتجنيد كافة المتعاونين و تامين قدراتهم و إمكاناتهم كمصدر للإبداع و الأفضلية التنافسية، مما يستوجب تحسين و تحديث نماذج الأعمال و يفتح أمام الباحثين و الأكاديميين لتطوير رؤى خلاقة لدراسة تطور و ملائمة نماذج الأعمال. إن البحث عن المردودية و خلق القيمة دفع إلى الخروج من المقاربة التقليدية المعتمدة على تقليص النفقات و زيادة رقم الأعمال، إلى مقارنة أكثر ديناميكية ألا وهي مقارنة الابتكار القادرة على خلق فرص جديدة للنمو<sup>133</sup> .

<sup>128</sup> WARNIER Vanessa et al, op.cit., P28

<sup>129</sup> HEDMAN, J., & KALLING, Op.cit, P 31.

<sup>130</sup> VERSTRAETE Thierry et al, op.cit., p24

<sup>131</sup> ThiMong Chau Nguyen et Inés de la Ville Valérie, « L'Open Innovation : Un levier de création de valeur pour les PME exportatrices et innovantes ? », Gestion 2000, 2012/5 Volume 29, P. 62.

<sup>132</sup> Stéphane BOITEUX, Changer de Business Model, une nécessité pour les écoles ? , De Boeck Supérieur | Entreprendre & Innover, 2012/1 - n° 13, P06.

<sup>133</sup> SCHOETTL, Jean- Marc , Lehmann- Ortega, Laurence, Musikas Hélène, (Ré)inventez votre Business Model, Dunod, 2014, P 17.

### 1.3.3. نموذج الأعمال كسيرورة ابتكارية:

إن مقارنة الابتكار لا تقتصر على الابتكار التكنولوجي المعتمد على نفقات البحث و التطوير(تميز الابتكار عن الاختراع) ، بل تشمل جميع المنتجات و الخدمات مهما كان مستوى التكنولوجيا، و حجم المؤسسة. يمكن تمييز عدة أنواع للابتكار<sup>134</sup> : حسب الطبيعة(تخفيض التكاليف و زيادة المداخيل)، درجة الابتكار(الابتكار التدريجي incremental و الابتكار الراديكالي). إن الابتكار يشمل الاعترافات التنظيمية، التسييرية، السيوراثية، المنتجات و الخدمات، التسويق و نماذج الأعمال. إن الابتكار هو العملية الملموسة و الحقيقية التي يتم تخطيطها، و التي يجب أن تتكيف مع حاجات المؤسسة من أجل بلوغ الأهداف الاستراتيجية ، تحسين التنافسية، التميز عن المنافسين و خلق القيمة.

اهتم العديد من الكتاب (Christensen, Bohmer et Kenagy, 2000 ; Johnson, Christensen et Kagermann, 2008 b ; Kim et Mauborgne, 2000) بمقارنة نموذج الأعمال<sup>135</sup>. إن هذه المقارنة تركز على الاعتماد على منطق أساسه التمايز عن باقي المنافسين، مما يضمن امتلاك عامل مهمة للتمييز يغير الممارسات الموجودة و يعمل على خلق القيمة وفقا لعدة أدوات مبتكرة (على غرار شركات Dell، شركات الطيران،...). يرى بعض الكتاب أن نموذج الأعمال يسمح بوضع الابتكار على مستوى السوق و تطبيقه في المؤسسة، كما أن كل عنصر من عناصر نموذج الأعمال يمكن أن يوفر طاقة ابتكارية تسمح للمؤسسة بالتميز عن باقي المنافسين.

إن نموذج الأعمال يمثل التصور المبسط لكيفية تكييف المؤسسة لمواردها من أجل خلق القيمة و ضمان تموقع في المحيط التنافسي من خلال التطوير المستمر لنموذجها الابتكاري(Kim et Mauborgne, 2005). إن نموذج الأعمال يصف كيفية الاستجابة لحاجات المستهلك و بالمقابل الاستثمار لضمان ديمومة المؤسسة و التسيير الاستراتيجي و العمالياتي للمؤسسة. إن نموذج الأعمال يسمح بالتمفصل بين الاستراتيجية التنافسية و استراتيجية الابتكار من خلال دمج الابتكار، العمليات و الروتين، الشيء الذي يؤدي إلى فهم ميكانيزمات خلق القيمة(المتأية أساسا من الابتكار)، توليد المداخيل و ضمان الأفضلية التنافسية<sup>136</sup>.

<sup>134</sup> TACHE Philippe, op.cit., P30.

<sup>135</sup> ATTOUR Amel et BURGER-HELMCHEN Thierry, « Écosystèmes et modèles d'affaires : introduction », Revue d'économie industrielle [En ligne], 146 | 2e trimestre 2014, mis en ligne le 15 mai 2016,P 11, consulté le 03 septembre 2014.

<sup>136</sup> Idem, P13.

يرى<sup>137</sup> Brabec, Maximilien , 2010 حتمية دمج بعد التنمية المستدامة لدى بلورة نموذج الأعمال كعامل نجاح مفتاحي للأداء المستقبلي للمؤسسات، من خلال التركيز على الابتكار خاصة ما تعدى الابتكار التكنولوجي إلى ابتكار نماذج الأعمال مما يسهم في تمييز العرض عن باقي المنافسين. إن القدرات الابتكارية تمثل تحديان مهمين، الأول<sup>138</sup> يتعلق بتغيير قواعد اللعبة في الصناعة، والثاني يتعلق بالقدرة على التميز عن باقي المنافسين واقتناص فرص الأعمال وفقا لنظرية الديناميكية. هناك توجهان متكاملان لنجاح مقارنة الابتكار<sup>139</sup>، الأول يتعدى مرحلة تطوير المنتجات و الخدمات إلى ضرورة ربط التطوير بنموذج أعمال قوي قادر على التكيف، و الثاني يتعلق بنموذج الأعمال كعامل للابتكار من خلال تغيير قواعد اللعبة لقطاع النشاط.

### 2.3.3. تأثير الابتكار على هيكلية القيمة:

إن التغييرات التي تمس عناصر نموذج الأعمال و الارتباطات الناشئة بينها (خاصة هندسة القيمة) تمثل ديناميكية نموذج الأعمال وتحدد تطوره المستقبلي من خلال التجريب على المستوى الداخلي أو الخارجي (شركاء جدد) الذي يؤدي إلى تحول في هندسة القيمة<sup>140</sup>.

حللت<sup>141</sup> Laurence FRANK, 2011 التغير في نماذج الأعمال أي دراسة مدة حياتها و قدراتها على التجديد. إن تغيير العمل الكلي يمر عبر توجهات استراتيجية جديدة، عبر التكيف مع المحيط خاصة الاقتصادي و إعادة التشكيل التنظيمي للمؤسسة مما يؤدي إلى ضرورة تجديد و تكيف نماذج الأعمال. إن التغيير التنظيمي يركز على نقطتين أساسيتين<sup>142</sup> : فهم التغيرات الاستراتيجية و العمالياتية للمؤسسة و أثرها على نماذج الأعمال بالإضافة إلى اختبار و فهم السيورة و الميكانيزمات المؤثرة على تغيير نماذج الأعمال. إن تغيير نماذج الأعمال مرتبط بسيولة الموارد التي تسمح للمنظمة بالتكيف السريع و الفعال مع المحيط المتغير و التي تنأى من الطاقات الديناميكية. إن الطاقات الديناميكية تؤدي إلى تحول نماذج الأعمال من خلال وضع الموارد التي تسمح بتوسيع مجال البحث عن فرص الأعمال الجديدة و تجريب أفكار جديدة. هناك ثلاث وظائف للطاقات

<sup>137</sup> BRABEC Maximilien, Business Model Vert : L'économie durable comme stratégie gagnante, Dunod, 2010

<sup>138</sup> Johnson et al, op.cit., P.58.

<sup>139</sup> MOYON, E. op.cit., P57-58.

<sup>140</sup> LAMBERT Gilles et SCHAEFFER Véronique, Innovation stratégique et mutations de l'architecture de valeur dans les modèles d'affaires, Revue d'économie industrielle, Écosystèmes et modèles d'affaires, N°146 (2e trimestre 2014)

<sup>141</sup> FRANK Laurence, Quand les organisations changent de cap : Durée de vie et ductilité des modèles d'affaires, ECOLE DE MANAGEMENT STRASBOURG UNIVERSITE DE STRASBOURG, 2011, P.14.

<sup>142</sup> Idem, P15.

الديناميكية<sup>143</sup> تسمح بتكثيف القدرات التنظيمية مع تحولات المحيط: الاستشعار و التأثير في الفرص و التهديدات، اقتناص الفرص، الحفاظ على التنافسية من خلال إعادة تشكيل الموارد و ترشيد و حماية الأصول المعنوية و الحسية. ان مفهوم القدرات مرتبط بأهلية المنظمة التي تمكن من تحويل المدخلات إلى مخرجات و بالتالي خلق إنتاج معين أكبر من التكاليف. بالنسبة ل<sup>144</sup> Helfat et al., 2007 فإن القدرات الديناميكية للمنظمة تعني القدرة على خلق و توسيع و تعديل مواردها القاعدية، بينما يبقى التساؤل مطروحا حول نوع هذه الطاقات التي تنشط بحسب درجة الحاجة و طرق قياسها.

### 3.3.3. الابتكار و التحولات الخارجية لنموذج الأعمال:

في ظل محيط ديناميكي و صعب التوقع فإن عملية بلورة نموذج الأعمال تعتبر خطوة مصيرية للتكيف مع تحولات المحيط (سرعة الابتكارات و تنمية المنتجات الجديدة، تطور سلوك المستهلك و التشريعات،..). إن الابتكار يعبر عن التغيير المحدث على استعمالات المنتجات و الخدمات و تسهيل هذا الاستعمال من أجل الاستجابة لحاجات السوق أو توقع حاجات مستقبلية. إن الحركة الدائمة للمحيط تدفع نحو ضرورة التجديد و الابتكار من أجل البقاء، لذا فإن مفهوم نموذج الأعمال يقدم تصورا جديدا لهيكل القطاعات و الأسواق<sup>145</sup>. حسب (Lindgart et al. 2009) فإن الابتكار يكتسي أهمية كبيرة في المراحل الغير مستقرة من خلال السماح للمؤسسات بالتميز عن المنافسة المتميزة بالمنتجات المقلدة وصعوبة تحديد الأفضلية التنافسية. إن نماذج الأعمال أضحت أدوات خلاقة لتحقيق الحاجات، وسائل للبحث عن الشفافية و الوضوح و سهولة التنبؤ، من أجل تأطير التطوير وفق معايير حقيقية و ذات مردودية من أجل رصد الفرص الجديدة لكافة الأطراف المعنية.

إن تفاعل نموذج الأعمال مع النظام البيئي *écosystème* للمؤسسة يعتبر محمدا رئيسيا للأداء و ربحية المؤسسة بحيث يوجب هذا التفاعل إيجاد نموذج أعمال مرن يسمح بإحداث تعديلات و تغييرات وفقا للطلب، هيكلية و ديناميكية النظام البيئي (العلاقة مع الشركاء خاصة المستهلكين) (Shirky، 2009). إن النظام البيئي يمكن أن يطور نموذج الأعمال من خلال اختبار المنتج، طريقة الإنتاج و طرق التسويق قبل وضعه في السوق. إن عملية تشكيل نموذج الأعمال<sup>146</sup> تتم بصفة تدريجية وفقا لتطلعات و طبيعة الأطراف

<sup>143</sup> TEECE, D. J. 2007.op.cit, P.172.

<sup>144</sup> HELFAT C. E., FINKELSTEIN S., Mitchell W., Peteraf M. A., Singh H., Teece D. J., Winter S. G. 2007. Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. Malden, MA: Blackwell, P.120.

<sup>145</sup>Yvon PESQUEUX, Quel modèle de management post crise ? , « Regards croisés sur les « Business models » » Les nouveaux « business models », Question(s) de management, 2013/1 N° 2, p. 102.

<sup>146</sup> Ilia Taktak Kallel, « Innover via la rupture avec les modèles d'affaires dominants : Le cas Custime », Entreprendre & Innover 2013/2 (n° 18), p. 74.

المعنية من أجل اكتساب و دمج كافة القدرات الممكنة (التقنية و الاستراتيجية). إن تدخل المساهم والمستثمر المؤسساتي يعتبر عامل نجاح لتطوير سياسة ابتكارية<sup>147</sup>، حيث يمكن أن نستنتج أن لهيكل الملكية أثره على هذه السياسة.

إن نماذج الأعمال البيئية **le modèle écosystème d'affaires** تقدم أفاقاً جديدة في دراسة إدارة الأعمال الاستراتيجية من خلال دمج تعدد الأعوان و تعقد العلاقات بينهم<sup>148</sup>. على عكس المقاربة القطاعية لبورتر، فإن هذه النماذج تتضمن الفاعلين الاقتصاديين و الاجتماعيين المرتبطين بشكل مباشر أو غير مباشر مع النشاط، مما يسمح بفهم و تشخيص المحيط الاقتصادي للمؤسسة. إن هذه المقاربة تقسم الأعوان إلى ثلاث مستويات متفاعلة<sup>149</sup>: قلب المهنة (مورد، موزع،...)، المؤسسة الموسعة (زبون، زبون الزبون، مورد المورد) و بيئة الأعمال **écosystème** حيث تشمل كل الأطراف المعنية. إن نماذج الأعمال البيئية تقوم على تصورات جديدة لنماذج الأعمال تضع الأطراف المعنية ضمن شبكات، تسمح بفهم دور و تدخلات الأعوان من أجل تشخيص المحيط الاقتصادي. تتميز هذه النماذج بالارتباط الشديد للفاعلين فيما يخص التنمية و البقاء، تعدد الأعوان، الديناميكية الموجودة في تطور العلاقات الموجودة بين الأعوان و أثر تدخل كل طرف على بيئة الأعمال.

يرى Gilles Lambert et Véronique Schaeffer, 2014 أن تحليل التعاون في مجال البحث و التطوير داخل القطاعات الصناعية يوضح أن تغير و تحول نماذج الأعمال مرتبط بديناميكية تجريبية أكثر من استراتيجية يمكن اختبار أبعادها. هذه النتيجة تؤكد على النتائج السابقة كأعمال Demil et Lecocq (2010) الذي يركز على ديناميكية عناصر نموذج الأعمال التي تحدد تطور نموذج الأعمال، و أبحاث McGrath (2010) et Sosna et al. (2010) التي تؤكد على أهمية سيرورة التجريب و التدريب في هذا التحول.

### 4.3.3. الابتكار و نماذج الأعمال المفتوحة:

إن الابتكار المفتوح يمثل قطعة مع الابتكار التقليدي المغلق الذي مكن لفترة طويلة المؤسسات الرائدة الدولية في فرض قوتها التكنولوجية و التجارية في الأسواق العالمية معتمدين على قدراتهم الداخلية في البحث و التطوير. يمكن أن نميز أربع عوامل أدت إلى تغيير قواعد المنافسة الدولية فيما يخص الابتكار<sup>150</sup>: حركة التنقل المتزايدة للمهارات و المواهب، زيادة المصادر الجديدة للتمويل و

147 CHOUAIBI Jamel, ABES Habib, BOUJELBENE Younes. la structure de propriété et l'innovation : étude empirique dans le contexte tunisien. Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, May 2010

148 Jacques ORSONI, Une approche innovante : le modèle écosystème d'affaires (ESA), « Regards croisés sur les « Business models » Les nouveaux « business models », Question(s) de management, 2013/1 N° 2, p. 97-104.

149 Idem, P 103.

150 ThiMong Chau Nguyen et Inés de la Ville Valérie, op.cit., p. 62.

حركتها، تطور دور الجامعات في عالم الأعمال و زيادة عدد مخابر البحث المستقلة. في ضل المحيط الدولي المتقلب فإن الابتكار المفتوح يقترح فتح سيرورة الابتكار للمؤسسة على المحيط مما يؤدي إلى تغيير في استراتيجية الابتكار للمؤسسة و يعطي توجهات جديدة لطريقة الولوج إلى معارف جديدة. ان المؤسسة أمام حتمية بلورة نماذج أعمال مفتوحة<sup>151</sup> (سيرورة الابتكار المفتوح) للحصول و استغلال الفرص الموجودة في التكيف مع حدود المؤسسة. إن نماذج الأعمال المفتوحة يمكن أن تخلق نماذج مكملة داخل النظام البيئي الذي يعتبر طريقة للتنسيق بين سلاسل القيمة و نماذج الأعمال للأطراف المعنية المتفاعلة.

يطرح Chesbroug 2009 مفهوم الوساطة للابتكار الذي يمكن تطبيقه على الفاعلين المرتبطين بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة(الموظفين، الزبائن، و في بعض الأحيان المنافسين) من خلال سيرورة "انتفاع الفاعلين" ( Akrich, Callon, Latour ) (1988). قدم Ayerbe Cécile et Chanal Valérie 2011<sup>152</sup>. نقدا لأعمال Chesbroug حول الإبداع المفتوح الذي يعتبر سوقا قليل النجاعة. دون تجاهل أهمية التبادلات حول حقوق الملكية الفكرية les DPI، فإن الحالات التسييرية التي يتم فيها إنتاج المعرفة (حالة الشراكة، الانفتاح على المجتمع،....) و المصادر الحقيقية للأفضلية التنافسية(القدرات المفتاحية، الأصول المكملة) تعتبر محددات مهمة لنجاعة الإبداع المفتوح. إن الأبحاث غدت التساؤلات حول الجوانب التنظيمية(كيف يمكن تنظيم وظيفة R&D البحث و التطوير المفتوح لإنتاج المعرفة الخالقة للقيمة)، المالية و القانونية لكيفيات خلق القيمة باستعمال نماذج أعمال مركزة على التكنولوجيات المتميزة بحرية الوصول إليها. إن هذا الأمر يدفع نحو تحديد مصادر الأفضلية التنافسية لنماذج الأعمال المبتكر<sup>153</sup> في أصلها و التي تعتبر غير محمية مما يدفع إلى إقرار أبحاث أخرى حول حقوق الملكية الفكرية لخلق القيمة في نماذج أعمال مفتوحة أي في أشكال تنظيمية مختلطة.

قام Lisein Olivier et al., 2009<sup>154</sup> دراسة نماذج الأعمال المتبعة من طرف شركات خدمات البرمجيات الحرة، حيث تم تمييز 3 نماذج استراتيجية مختلفة في هذا القطاع (المصدر المفتوح l'Open Source) لنجاح نشاط اقتصادي دائم: نموذج التعقيد، نموذج النظام المغلق و نموذج الوساطة. على عكس المدافعين عن البرمجيات الحرة(المتعارضة مع إمكانية ديمومة النشاط التجاري) فإن المقاربات الاستراتيجية الثلاث تبين كيف تتمكن المؤسسات من تجنيد الموارد المختلفة و توقع عرض المنتج /الخدمة في سبيل خلق

<sup>151</sup> Idem, P63.

<sup>152</sup> AYERBE Cécile et CHANAL Valérie, « Quel management des DPI dans les business models ouverts ? », Revue française de gestion, 2011/1 n° 210, p. 99-115.

<sup>153</sup> TEECE, D. J. 2010.op.cit, P.174.

<sup>154</sup> LISEIN Olivier et al., « Les business models des sociétés de services actives dans le secteur Open Source », Systèmes d'information & management, 2009/2 Volume 14, p. 7-38.



رابط تبعية للزبائن و صنع أفضلية تنافسية في قطاع نشاط جد تنافسي. حسب<sup>155</sup> Isabelle Leroux, et al., 2014 فإن الابتكار المفتوح في المقاولاتية المشتركة لأقطاب التنافسية، يؤدي إلى إعادة تشكيل النشاطات و الكفاءات من خلال آليات الوساطة العامة، التي تحقق التناسق النظمي من خلال الجمع بين البحث عن التثمين التجاري، البحث التكنولوجي و استقرار الإطار القانوني للوساطة العامة. إن تبني أسلوب ابتكاري جديد<sup>156</sup> مفتوح له أثاره على تطور نموذج الأعمال، حتى وإن كان بوتيرة متفاوتة بين الأطراف المساهمة و ذلك وفقا لمرونة النظام التي تعتمد التعاون المختلف و المشدد أكثر من المحتوى و قواعد التعاون. إن دور الوساطة له دوره الكبير في تسيير الابتكار المفتوح و تطور نموذج الأعمال لذا وجب خلق فاعل مشترك يقوم بعدة وظائف كالاتصال، التنشيط، الثقة، التنسيق و الأمور التقنية.

### 5.3.3. بلورة نموذج أعمال مبتكر:

إن دور التطوير في بناء نماذج الأعمال يمر بثلاثة مصادر خلاقة<sup>157</sup>: 1. تثمين وإثراء الخدمات المقدمة للأطراف المعنية وفق معايير اقتصادية، اجتماعية وبيئية. 2. التنظيم الخلاق للعلاقات بين الإنتاج، التوزيع و الاستعمال من خلال استعمال التكنولوجيا الجديدة من أجل تطوير دور المتدخلين و ترشيد الاستهلاكات الوسيطة في شبكة تبادل السلع و الخدمات. 3. الأخذ بعين الاعتبار لدور التكنولوجيا الحديثة في بناء نماذج أعمال ذات مصداقية من خلال تحسين الاتصال، سرعة تدفق المعلومة و خفض التكاليف. من جهة أخرى فإن الابتكار و تغيير نماذج الأعمال بحسب النظام البيئي يعتبر محددًا آخرًا لبقاء المؤسسة (Johnson, Christensen et Kagermann, 2008 ; Sosna, Trevinyo-Rodrguez et Velamuri, 2010) من خلال 3 أوجه: نموذج الأعمال كابتكار (الابتكار التنظيمي) من خلال إدخال مناهج جديدة و إعادة تنظيم داخلي، سيرورة التحسين المتواصل (الابتكار الترايدي Incrementale) التي توجب تطور و تكيف نموذج الأعمال دون الحاجة إلى تغييرات راديكالية من خلال تغيير المنتج أو الخدمة فقط، و ابتكار المنتجات و الخدمات الراديكالي و التي توجب نموذج أعمال جديد للتمكن من تسويق هذه المنتجات المبتكرة.

<sup>155</sup> LEROUX Isabelle, MULLER Paul, PLOTTU Béatrice et WIDEHEM Caroline, « Innovation ouverte et évolution des business models dans les pôles de compétitivité : le rôle des intermédiaires dans la création variétale végétale », *Revue d'économie industrielle* [En ligne], 146 | 2e trimestre 2014, P35, mis en ligne le 15 mai 2016.

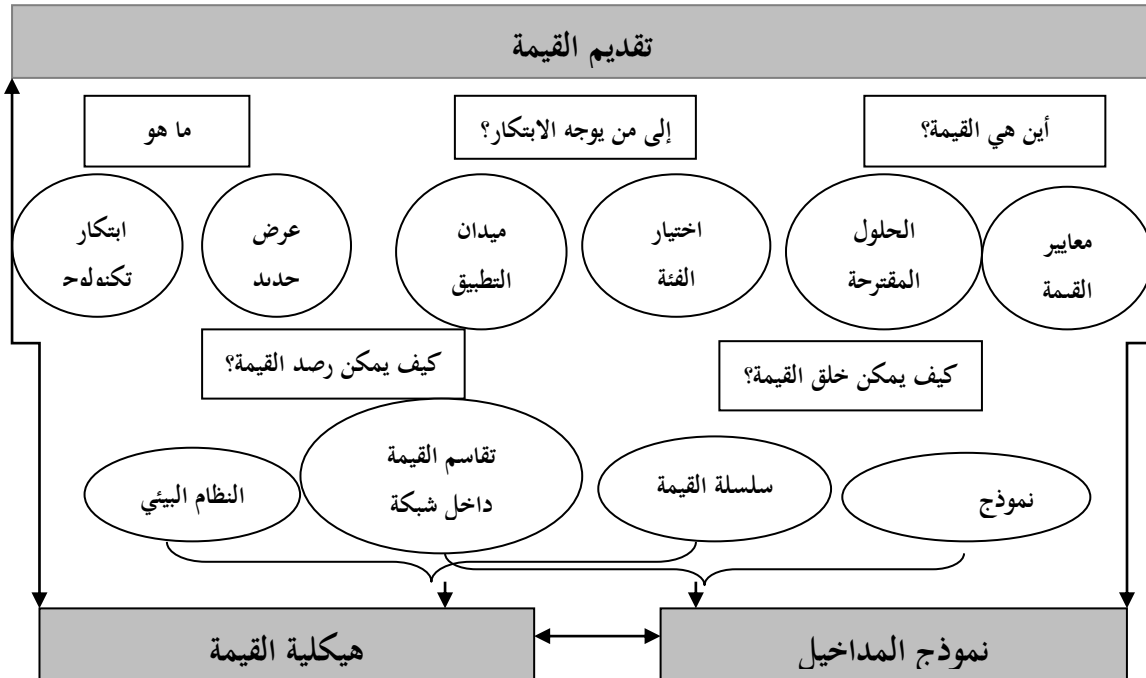
<sup>156</sup> Idem, P 38.

<sup>157</sup> LOUART Pierre, Peut-on innover par les business models ? « Regards croisés sur les « Business models » » Les nouveaux « business models », *Question(s) de management*, 2013/1 N° 2, p. 97-104.

إن تحليل تغيير نموذج الأعمال في إطار مقارنة موسعة حول خلق القيمة، يمكن تحديدها وفقا لثلاث نماذج أعمال جديدة<sup>158</sup>:

**نموذج الأعمال الوظيفي** الذي يتمحور حول تطوير التفكير الطريقة الخدمانية و إعادة تحديد عناصر نموذج الأعمال وفقا لمحددات الأداء ، **نموذج الأعمال التعاوني** الذي يترجم الرؤية الجماعية و بيئة الأعمال و أدوات الوساطة اللازمة التي تسهل تبادل و تشارك المنتجات و الخدمات بين الأطراف المعنية، و **نموذج الأعمال الدائري circulaire** الذي يحقق الأهداف الاجتماعية و البيئية من خلال الاستعمال الفعال للموارد و تعظيم منفعة المنتجات و الخدمات لدى الأفراد التي تقلل مخاطر المحيط. إن ابتكار نموذج الأعمال يتعلق بخلق القيمة من خلال الابتكار على مستوى كل عنصر من عناصر نموذج الأعمال ، من خلال المزامنة بين نموذج المداخل، اقتراح القيمة للزبائن و هندسة القيمة<sup>159</sup>: **الابتكار في تقديم القيمة**(حاجات و خصائص الزبائن، طرق التوزيع،..)، و **تعديل هندسة القيمة** بما يتوافق مع حاجات السوق وابتكار نموذج مداخل يتبنى أسلوب اخر لوضع أسعار الخدمات و المنتجات. إن بلورة نموذج أعمال في الابتكار يتبع تفكيرا تكراريا حلليا يمكن من الإجابة عن الكثير من التساؤلات التي تفضي إلى تحديد العناصر الأساسية لنموذج الأعمال(تقدم-هيكلية-تقسيم القيمة) كما هو مبين في الشكل التالي:

**الشكل رقم 10: نموذج الأعمال في الابتكار : تفكير ديناميكي و تكراري**



المصدر: (Chanal, 2011, p. 23).

<sup>158</sup> Thomas Busuttil, Elisabeth Laville, Patricia Cortijo, Alvaro Palau, Jan Kolar, L'innovation par les nouveaux modèles économiques, UTOPIES, 2016.

<sup>159</sup> CHANAL V., Dir., 2011. Business Models dans l'innovation, pratiques et méthodes, PUG, Grenoble, P22.

## خاتمة :

حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح مفهوم نموذج الاعمال و ابراز اهميته و نجاعته كأداة للتسيير و فتح افاق جديدة للبحث في علوم التسيير. إن نموذج الأعمال يعتبر أداة وسيطة للاتصال والتعاون بين الأطراف المعنية لبلورة أي مشروع في إطار عملية خلق القيمة، بالإضافة إلى كونه أداة فعالة للتشخيص والتحليل من أجل بناء استراتيجية المطار.

رغم تعدد المقاربات و التعاريف حول هذا المفهوم، الا أن هذه الاسهامات تتطور مع الوقت لتعطي مقاربات تكاملية تترى هذا المفهوم و تزيد من شرعيته في علوم التسيير و لدى المسيرين و مديري المؤسسات. ان المقاربات الثلاث(الاستراتيجية، العمالية و الابتكارية) تؤكد على ضرورة تكيف نموذج الأعمال مع المحيط، من خلال ايجاد مصادر جديدة للدخل، الاستجابة لمقتضيات السوق(حاجات الزبائن) من خلال اعادة النظر في طريقة التنظيم الداخلي و الخارجي و اختبار الخيارات المتاحة، مما يفضي الى تحسين الاداء الكلي للمؤسسة.

إن أهم إسهامات نموذج الأعمال تكمن في المسائل الكيفية والإجرائية مما يفتح الآفاق أمام التساؤلات حول الطرق الناجعة لبناء تصور وتنظيم النشاطات الخالقة للقيمة. إن نموذج الأعمال لا يمثل بديلاً لأدوات التحليل بل أداة تجميعية للأدوات الموجودة لبناء نموذج الأعمال أو المساعدة في تشكيل عناصره، لذا فإن اقتراح شبكة التحليل الناتجة عن مكونات نماذج الأعمال النظري لثلاث نماذج أساسية في الأدب (نموذج **GPR** لـ **Verstraete**، نموذج **RCOV 2011** لـ **Xavier** و **Lecocq** ، **Osterwalder et al. 2005**)، يمكن أن تسهم كأداة مسبقة بالنسبة للمسيرين في إعداد نماذج أعمال جديدة. رغم الإسهامات العديدة في مفهوم نموذج الأعمال إلا أنه دون الادعاء بإيجاد تعريف جامع و شامل لهذا المفهوم، فإن الغالب على تعريف نماذج الأعمال تتمحور حول البحث عن الكيف و لماذا بهدف الوصول إلى خلق، رصد وتقسيم القيمة.

إن نموذج الأعمال التجديدي يتم تقييمه في الغالب على شكل نموذج أولي لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات قبل إثراء بأفكار المسيرين وفقاً للبيئة التي ينشطون بها، لذا سنحاول في الفصل القادم التعرف على خصوصية النشاط المطاري قبل استخلاص نموذج أعمال المطارات.

الفصل الثاني:

الاطار التشريعي و التنظيم الاقتصادي

للمطارات

لقد دفع تحرير سوق النقل الجوي إلى تحول في ديناميكية صناعة المطارات من خلال ظهور المنافسة و التحول في الملكية (نزعة الخصخصة و التسويق المطاري)، تعارض مصالح شركات الطيران و الهيئات التشريعية فيما يخص الرسوم المطارية، الضغوط الحكومية من أجل استقلالية المطارات، و بروز تعددية الزبائن و الخدمات، الشيء الذي انعكس على تسيير المطارات<sup>1</sup>.

إن تقلبات المحيط المطاري تضغط نحو اعتماد المطارات على سياسة أكثر استقلالية على الصعيد المالي و أقل اعتمادا على الدعم الحكومي مما يفسر نزعة الخصخصة المعتمدة على سياسة تجارية فعالة، تحسين الأداء و نظام تشريعي و اقتصادي عقلاني. إن تعقيد تسيير المطارات في ظل تحول المطار إلى مؤسسة تجارية، أدى إلى ضرورة تكيف المطار مع شبكة الأطراف المعنية و تنويع الخدمات لتستجيب لمتطلبات كل فئات الزبائن والانتباه إلى المنافسة الدولية، تطور و اختلاف المحيط الذي يحدد كفاءتها و قدرتها. إن التسويق و الخصخصة كان لهما أثر على اشتداد المنافسة و الضغوط التجارية على المطارات.

إن الهدف من هذا الفصل هو إبراز التحولات في صناعة المطارات خاصة ما تعلق بالتغيرات و الإصلاحات التي مست الأطار التشريعي للمطارات و أثرها على تسيير و أداء المطارات في العالم. أمام هذه التحولات سعينا إلى تحليل مفهومين رئيسيين ألا و هما **حوكمة المطارات و التنظيم الاقتصادي للمطارات**، حيث ان الفرق بينهما يكمن في أن الحوكمة تعني التنسيق الداخلي للمؤسسات الكبرى التي تهدف إلى زيادة أداء المطارات ، بينما يخص التنظيم الاقتصادي ميكانيزمات تنظيم و مراقبة الأسواق من طرف السلطات الحكومية. من أجل وضع هياكل مطارية ذات نوعية لخدمة الاقتصاد، فإن هناك ضرورة لوضع نظام حوكمة مناسب لتحقيق أداء و نجاعة القطاع المطاري خاصة مع تراجع التمويل الحكومي للاستثمارات المتعلقة بالخدمة العمومية على المدى الطويل(الأزمة المالية).

نحاول في المبحث الأول من هذا الفصل متابعة تطور قطاع النقل الجوي بالتركيز على أهم التحولات في صناعة المطارات، إبراز أهم جوانب التشريع و التنظيم الاقتصادي للمطارات في المبحث الثالث، و أخيرا تحليل واقع المطارات في الجزائر في المبحث الرابع.

<sup>1</sup> Edgar Jimenez, JoãoClaro, Jorge Pinho de Sousa, The airport business in a competitive environment, Edgar Jimenez et al. / Procedia - Social and Behavioral Sciences 111 ( 2014 ), P. 949.

## المبحث الأول: تطور قطاع النقل الجوي وصناعة المطارات:

النقل الجوي هو المحرك الرئيسي للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، خاصة مع الزيادة المطردة للطلب على مدى السنوات، حيث تعتبر المطارات أحد العناصر الحاسمة في نظام النقل الجوي من خلال تسهيل حركة الطائرات وتوفير الصلة بين الأرض والجو. تم تقسيم هذا المبحث إلى قسمين رئيسيين: الأول يعنى بتطور الإطار التشريعي لقطاع النقل الجوي، والثاني يستعرض أهم التحولات و التحديات الكبرى في صناعة النقل الجوي.

### 1.1. تطور الإطار التشريعي لقطاع النقل الجوي:

#### 1.1.1. دور المنظمات في تنظيم القطاع:

شهد قطاع النقل الجوي تطورا ملحوظا منذ مؤتمر شيكاغو 1944 من خلال إقراره حق الدول في امتلاك شركة طيران وطنية و سيادتها الكلية على مجالها الجوي، إلا أن فشل المؤتمر في وضع إطار قانوني متعدد الجوانب أدى إلى بروز معاهدات ثنائية بين الدول وفقا للمادة السادسة من الاتفاقية<sup>2</sup>. إن الإطار المتعدد الجوانب في قلب اتفاقية شيكاغو من خلال إنشاء منطمتين كان لها الدور البارز في تنظيم النقل الجوي :

- المنظمة العالمية للطيران المدني<sup>3</sup> OACI التي "تحاول من خلال توصياتها إيجاد التوازن بين المفاوضات الثنائية للخدمات الجوية و تطبيق القواعد المتعددة الجوانب اللازمة لعمل الأنشطة ذات الطبيعة العابرة للحدود، بالإضافة إلى وضع المعايير الخاصة بالنقل، الأمن، السلامة و الملاحة الجوية (الملاحق).
- الجمعية الدولية للنقل الجوي IATA<sup>4</sup>: منظمة غير حكومية تأسست في كوبا سنة 1945، و تمثل غالبية شركات الطيران العالمية، حيث تعمل على تطوير النقل الجوي من خلال توحيد و تنسيق المعايير و التشريعات الدولية (سلامة المسافرين وعمليات الشحن، و تحسين الخدمات و تقليص الكلف).

هناك اتفاق على الأهداف الأساسية للاتفاقات بين الدول التي تتضمن أمثلية علاقات التواصل و التجارة الفعالة بما

يضمن التنمية الاقتصادية و تحقيق المصالح المشتركة. إن إعداد التشريعات يجب أن يضمن الدخول العادل و الحر للسوق<sup>5</sup>

<sup>2</sup> المادة 6 من الاتفاقية " لا يمكن أن يتم استغلال لأي خدمة جوية عادية فوق المجال الجوي لأي دولة مصادقة على الاتفاقية، دوت الحصول المسبق ترخيص خاص من تلك الدولة.

<sup>3</sup> التعريف تم اقتباسه من موقع المنظمة العالمية للطيران المدني [www.icao.in](http://www.icao.in) ، بعد الاطلاع على بتاريخ 2016/02/10.

<sup>4</sup> التعريف تم اقتباسه من موقع الجمعية الدولية للنقل الجوي [www.iata.org](http://www.iata.org) ، بعد الاطلاع على بتاريخ 2016/02/17.

وتوفير وسائل تسهيل الدخول خاصة ما تعلق بأنظمة تعيين منتجات شركات الطيران، الاستغلال المشترك للقوانين، الرموز والخدمات الملحقمة.

توصي المنظمات الدولية في قطاع النقل الجوي<sup>6</sup> بضرورة الاحتكام إلى قواعد السوق في تحديد تدفقات الحركة الجوية الدولية سواء كان ذلك وفق الاتفاقات الثنائية، المتعددة الأطراف أو الدولية الحرة، مع احترام حرية الدخول إلى السوق، الشفافية، عدم التمييز و المنافسة النزيهة. إن الهدف من الاتفاقات الدولية هو تنظيم نوع و كمية الخدمات الجوية بين الدول الموقعة بينما تبقى المسائل التطبيقية للاستغلال مرتبطة بالمفاوضات التجارية العادية بين شركات الطيران و مقدمي الخدمات. في غالبية الدول ذات مستوى الحركة الجوية العالية يوجد أنظمة قانونية تحمي شركات الطيران ضد الممارسات التعسفية والتمييزية لرسم المطارات مما لم يستوجب إدراج مسألة الرسوم في المفاوضات حول الاتفاقات الدولية.

### **2.1.1. تحرير قطاع النقل الجوي:**

أدى تغيير المناخ الاقتصادي المتميز بالنزعة الليبرالية إلى تحولات عميقة في النقل الجوي، من خلال انتقال هذا القطاع من المراقبة الصارمة للسلطات الحكومية في ظل الاتفاقات الثنائية بين الدول على الصعيد الدولي، إلى انتهاج سياسة تحرير القطاع والاتفاقات المتعددة الأطراف، حيث تميز نموذجين أساسيين لتحرير القطاع:

- إعادة التنظيم في الولايات المتحدة الأمريكية: ظهر قانون<sup>7</sup> « Airline Deregulation Act 1978 »

ليضع حدا للعوائق الموضوعية أمام الدخول إلى السوق و مراقبة الأسعار التي تعيق المنافسة التي وضعها قانون CAB (Civil Aeronautics Board). هذا القانون سمح بتحرير قطاع النقل الجوي من خلال تحسين الأداء الاقتصادي لشركات الطيران و الحد من تدخل الدولة في السوق و السماح بالمنافسة الحرة التي تحمي المتدخلين من وضعية الاحتكار.

- فتح السوق الأوروبي أمام المنافسة: بدأ تحرير قطاع النقل الجوي<sup>8</sup> منذ 1987 إلى غاية 1997 حيث عرف ثلاث

مراحل : الأولى عرفت توسيع شروط الدخول إلى السوق و تقسيم القدرات و المقاعد، الثانية 1990 شملت تخفيف شروط

<sup>5</sup> Conseil International des Aéroports, Genève, Manuel De Politiques Et Pratiques Recommandées 2009, septième édition / Novembre 2010, www.aci.aero, doc pdf, consulté le 25/05/2015.

<sup>6</sup> Idem., P28.

<sup>7</sup> Quinet Emile, principes d'économie des transports, op.cit., pages 190.

<sup>8</sup> Rapport final de DRAST, Prospective du transport aérien et impact sur les transports terrestres, Mars 2006, p 20 : www.bipe.com. portail.documentation.developpement-durable.gouv.fr./RCPVS06-004.pdf...consulté le 15/03/2015.

الدخول و إعطاء أكثر حرية، و الثالثة 1992 عملت على تحرير السوق بين الو م أ و الاتحاد الأوروبي(السماء المفتوحة). سيرورة التحرير مكنت من وضع سوق تنافسي مشترك قوي، لكن منظم على مستوى كل دولة.

أدى تحرير النقل الجوي إلى تغيير كبير في صناعة النقل الجوي، معايير الملكية و المراقبة الوطنية مما يوجب فحصا معمقا لميكانيزمات الاتفاقات الدولية و سيرورة مرنة لتعيين شركات الطيران و ضمان المراقبة التشريعية.

### 3.1.1. نتائج تحرير قطاع النقل الجوي:

لقد كان لتحرير النقل الجوي في الولايات المتحدة (1978) والاتحاد الأوربي (1997) عدة نتائج على شركات الطيران وسياسات النقل الجوي:

- ارتفاع معدلات حركة الطائرات و عدد المسافرين<sup>9</sup> بمعدل الضعف كل 10 سنوات صاحبه انخفاض سعر التذاكر بمعدل 50% و زيادة النفقات لتحسين نوعية الخدمات المقدمة. إن سياسة السماوات المفتوحة تسمح بدخول الناقلين الأجانب إلى الأسواق المحلية و زيادة المنافسة و بالتالي تخفيض أسعار التذاكر.

- إعادة تنظيم شبكات المطارات حول نموذجين أساسيين: الشركات الكبرى التقليدية المتركرة في مطارات المحور و ظهور الشركات المنخفضة التكلفة المتمركزة أساسا في المطارات الجهوية (-Ryanair en Irlande, Easy Jet en Grande-Bretagne, Air One en Italie).

- تسارع وتيرة اندماج شركات الطيران<sup>10</sup> ، ظهور التحالفات الدولية الكبرى بين شركات الطيران الكبرى ك Star Alliance سنة 1997، Oneworld، Skyteam، و حوصصة أو إفلاس العديد من شركات الطيران المملوكة للدولة (Air Liberté, Sabena, Swissair, Alitalia) بسبب المنافسة الشرسة التي أدت إلى سيطرة و احتكار شركات كبرى على قطاع النقل الجوي الدولي.

يرى<sup>11</sup> Ian B. Thompson, 2002 أن تحرير النقل الجوي في الاتحاد الأوروبي شجع على انتشار و دخول شركات الطيران الجديدة لاستغلال الفرص التي توفرها المطارات الصغيرة إلا أن إعادة التنظيم déréglementation قد أدت إلى زيادة

<sup>9</sup> Goussaut Michel, le transport dans le monde : synthèses géographique, Armand colin, paris 1998, p 40.

<sup>10</sup> Rapport final de DRAST, Op.cit., P43.

<sup>11</sup> Ian B. Thompson, "Air transport liberalization and the development of third, level airports in France", Journal of Transport Geography Elsevier Science 2002, P 273-285.



الاحتكار الشبه كلي لشركة الجوية الفرنسية و أن قوى السوق أقوى من تحرير القطاع، لدى فإن العديد من مطارات المستوى الثالث تواجه مستقبلا غامضا خاصة مع الاعتداءات الإرهابية و التأثير المحتمل على اقتصاد الطيران.

قام<sup>12</sup> Nicole Adler , Xiaowen Fu, Tae H. Oum, Chunyan Yu,(2014) بتحليل آثار التحرير الدولي

للنقل الجوي في آسيا الشمالية ، سياسات الأجواء المفتوحة الإقليمية، المنافسة بين مختلف وسائل النقل المحلية، و تخصيص الفتحات الساعية في المطارات. إن النتائج المحصل عليها تظهر أن تحرير النقل الجوي أدى إلى استفادة المستهلكين و شركات الطيران في المنطقة، لكن ليس على قدم المساواة بين المجموعات و بين المناطق. إن زيادة الرفاهية تظهر أكثر في الترددات الجوية العالية مما يحسن نوعية الخدمة و منفعة المستهلك. إن سياسة تخصيص الفتحات الساعية<sup>13</sup> Créneaux Horaires تلعب دورا هاما في توزيع أرباح الرفاهية المحتملة الناتجة عن التحرير مما يستوجب تعاون حكومات المنطقة في تحديد سياسات التحرير و تخصيص الفتحات الساعية.

أدى تحرير النقل الجوي في أوروبا إلى احداث تغييرات رئيسية على الشبكات التي تديرها شركات الطيران والخدمات المتوفرة في المطارات، حيث أن زادت تبعية المطار إلى السوق و التركيز المكاني و الزماني(حسب حجم و طبيعة كل مطار). حاول<sup>14</sup> T. Koo, et al, 2016 قياس هذه التبعية عن طريق مؤشر التبعية المطارية المعتمد على معامل Gini مما يمكن من تقديم رؤية حول الاستدامة و القدرة على تمويل مشاريع المطار، و يدفع المطارات إلى ضرورة تنوع أنشطتها من خلال الاستثمار في النمو والتوسع في شبكتها. إن تحرير قطاع النقل الجوي، الخوصصة و زيادة المنافسة بين شركات الطيران، أدى إلى إعادة هيكلة شبكة النقل الجوي<sup>15</sup>

من خلال الانتقال من الخطوط الجوية من "نقطة إلى نقطة" إلى منطق مطارات المحور **hubs and spokes**. إن البحث عن المردودية وتنوع مصادر الدخل وسط تصاعد نزعة الخوصصة، دفع<sup>16</sup> إلى تحول مطارات المحور من مجرد مورد للبنى التحتية إلى مراكز للتسوق والأعمال، بينما ساهمت القدرات العقارية في تحول المطار إلى مدن حقيقية، أو ما يطلق عليه بالمدن المطارية **airport city**.

<sup>12</sup> Nicole Adler , Xiaowen Fu, Tae H. Oum, Chunyan Yu, “Air transport liberalization and airport slot allocation: The case of the Northeast Asian transport market”, Transportation Research Part A 62 (2014), P.03.

<sup>13</sup> Idem, P.04.

<sup>14</sup> T. Koo, N. Halpern, A. Papatheodoroud, A. Graham, P. Arvanitis, Air transport liberalisation and airport dependency: developing a composite index, Journal of Transport Geography, Volume 50, January 2016, P 83–93

<sup>15</sup> Catharina Horn. Airports and territory : emergence of a new strategic actor in the air transport system. Architecture, space management. Universit\_e Paris-Est, 2010.

<sup>16</sup> Lucie-Emmanuelle Drevet-Demette, Quand l'aéroport devient ville : géographie d'une in- frastructure paradoxale. Géographie, These de doctorat, Université de Michel de Montaigne - Bordeaux III, 2015.

## 2.1. التحولات والتحديات الكبرى في صناعة النقل الجوي:

تعتبر صناعة النقل الجوي الدولية صناعة ديناميكية تمتاز بالتغير الراديكالي و السريع و التي تساهم في التنمية الوطنية عبر تنمية شركات الطيران الوطنية و المطار الدولية. إن زيادة النشاط الاقتصادي العالمي له أثره الكبير في زيادة النشاط الجوي خاصة مع زيادة الاتفاقات التجارية الدولية، التي عكست نمو و تخفيف العوائق أمام التجارة الدولية بالإضافة إلى تحفيز الاستثمارات. إن رضا العملاء يمثل أولوية قصوى من قبل جميع الصناعات الخدمية بما في ذلك صناعة الطيران المدني التي تمتاز بقدرات تنافسية عالية.

### 1.2.1. تطور حركة النقل الجوي في العالم:

تضاعفت حركة المسافرين بأكثر من 11 مرة خلال الفترة 1970-2015، حيث انتقلت من 310 مليون مسافر سنة 1970 إلى قرابة 3.5 مليار مسافر سنة 2015. إن تطور الحركة الجوية الدولية يبين أن هذه الحركة تتضاعف مرتين كل 15 سنة و تنمو بمعدل سنوي ب 3,6% منذ 1990.

#### أ. تطور الحركة الجوية العالمية:

حسب المنظمة العالمية للطيران المدني<sup>17</sup> فإن حركة المسافرين في 2015 شهدت ارتفاعا قدر ب 6.4% مقارنة ب 2014 لتصل إلى 3.5 مليار مسافر عبر العالم، متأثرة بانخفاض أسعار البترول(انخفاض ب 40% في سعر وقود الطائرات) و الزيادة في عرض شركات الطيران(+ 6.1% للقدرات الاستيعابية خاصة في منطقة الشرق التي عرفت زيادة ب 13.8% و زيادة معدل الامتلاء ب 80.2% مقابل 79.7%).

عرفت الحركة الجوية الدولية للمسافرين سنة 2015 زيادة ب 6.7%، حيث تصدر فيها قارة أوروبا ب 37% مقابل زيادة ب 6.9% للحركة الداخلية تصدر فيها دول قارة أمريكا الشمالية ب 43%. حسب إحصاءات ID Aér فإننا يمكن التمييز بين سوقين للنقل الجوي : الأسواق الجديدة كالصين بنسب نمو تفوق 9.6% و الأسواق الناضجة كأوروبا و الولايات المتحدة بنسب نمو محتشمة في حدود 2,4%.

تحوي صناعة الطيران العالمي أكثر من 1400 شركة طيران، 4300 مطار و 173 موردا للخدمات الجوية، تولد قيمة اقتصادية ب 598 مليار دولار و تشغل حوالي 56 مليون عاملا، في حين يمثل النقل الجوي 35% من قيمة التجارة العالمية. مثلت

<sup>17</sup> كل الاحصاءات الواردة حول قطاع الطيران المدني تم استخلاصها من تقارير المنظمة العالمية للطيران المدني لسنة 2015، من خلال موقع [www.icao.int](http://www.icao.int)، بعد الاطلاع على بتاريخ 2016/06/12.

شركات النقل المنخفضة التكلفة 950 مليون مسافر أي حوالي 28% من مجموع المسافرين، منها 31% في دول آسيا والمحيط الهادي. إن التوقعات حول النمو المستقبلي للحركة الجوية على المدى الطويل تظهر نزعة تصاعدية مرتبطة أساسا بنمو الاقتصاد العالمي (توقعات IATA بنمو سنوي ب 5%، توقعات Boeing بنمو سنوي ب 4.9% حتى 2030، ليصل إلى 7,7 مليار سنة 2050).

تميزت حركة الطائرات بانخفاض عدد الطلعات الجوية الذي يقابله ارتفاع كبير للحمولة المتوسطة للطائرات، و ذلك نتيجة تشديد التشريعات حول حماية المحيط من الانبعاثات الغازية و الأضرار الصوتية، و التطورات التكنولوجية التي أدت الى زيادة حجم الطائرات و تقليص استهلاكها من الوقود و الضوضاء الصادرة عنها.

إن حركة الشحن تبقى متأثرة بتراجع الاقتصاد العالمي حيث عرفت ارتفاعا طفيفا ب 2.2% في سنة 2015 لتصل إلى حدود 53 مليون طن مقارنة بسنة 2014 (منها 2.9 % للحركة الدولية التي تمثل 87% من مجموع الشحن الجوي). سجل الشحن الجوي تراجعاً ب 1% و 0,6% سنتي 2011 و 2012 مقابل ارتفاع ب 8% سنة 2007، حيث يبقى مرتبطا بتقلبات الاقتصاد العالمي رغم الارتفاع المسجل طيلة الخمسين سنة الماضية. يتركز 86% من الشحن الجوي العالمي في آسيا المحيط الهادي، أمريكا الشمالية والاتحاد الأوروبي، حيث قفزت حصة الصين من 21 إلى 30% ما بين 1992 و 2010 بينما سجلت الولايات المتحدة تراجعاً من 41% إلى 28% في نفس الفترة.

## ب. الحركة الجوية في المطارات العالمية:

لقد تم إحصاء حوالي 1670 مطارا تجاريا عبر العالم في سنة 2011 ، حيث احتل مطار أطلنطا المركز الأول عالميا من حيث عدد الركاب ب 106 491 101 مسافرا خلال سنة 2015، بينما قارب عدد المطارات المخصصة منها سنة 2007 حوالي 100 مطارا كبيرا. هناك العديد من المطارات: المطارات التي تركز على فئة رجال الأعمال كمطار لندن سيتي، بينما يركز بعضها الآخر على السياح. هناك تأثير كبير لملكية المطارات على العلاقة مع شركات الطيران<sup>18</sup> ، حيث تعتبر IATA أن المطارات تتمتع بالاحتكار الطبيعي و ليسوا منظمين بصفة كافية، بينما يعتبر المجلس الدولي أن المطارات ليست في حاجة لأي حاجة لتشريعات خاصة. هناك عدة مطارات متخصصة في الشحن الجوي ، حيث يبقى مطار هونغ كونغ الأول عالميا سنة 2015 ب 4 168 394 طن سنويا (أنظر الجدول الملحق رقم 03).

<sup>18</sup> Bureau International Du Travail, L'aviation civile : un monde du travail en mutation, GENÈVE février 2013, P12.

## 2.2.1. العوامل المؤثرة على تطور الحركة الجوية العالمية: إن قطاع النقل الجوي يمتاز بتذبذب

معدلات النمو و حساسيته الشديدة للأحداث السياسية الدولية (11 سبتمبر، ..)، الحوادث الطبيعية (الأمراض و الأوبئة، الكوارث الجوية، ..)، و التذبذبات الاقتصادية العالمية (الأزمة الاقتصادية العالمية 2008، ارتفاع التضخم و أسعار الوقود، ..)، والتي تشكل عوامل مؤثرة على تطور الحركة الجوية العالمية<sup>19</sup>:

- الزيادة في أسعار وقود الطائرات : رغم الانخفاض المسجل في أسعار الوقود و برمبل النفط (أقل من 30 دولار بداية

2016) إلا أن تكاليف الوقود لها وزنها الكبير في تكاليف الاستغلال لشركات الطيران، حيث قفزت من 22% سنة 2005 إلى أكثر من 32% سنة 2008 و 38% سنة 2011، مما يوضح التحدي الكبير الذي يعترض صناعة النقل الجوي<sup>20</sup>.

- دور شركات الطيران المنخفضة في تغيير المحيط المطاري: لقد أدت استراتيجية تنوع عرض الوجهات الجوية إلى

النمو الكبير لشركات الطيران المنخفضة التكلفة (نسبة النمو ب36% ما بين 2000 و 2008) التي أدت بدورها إلى تغيير في المشهد المطاري من خلال تمركز هذه الشركات على مستوى المطارات المتوسطة و الصغيرة (زيادة الحركة الجوية في هذه المطارات). إن تواصل إفلاس و خلق شركات المنخفضة التكلفة لم يحل دون تطور هذا النموذج (رغم الصعوبات المالية والاقتصادية)، حيث يمكن أن نميز استراتيجيتين أساسيتين<sup>21</sup>: خلق أسواق جديدة على مستوى المطارات الثانوية أو الجهوية على غرار شركة RyanAir، و المنافسة في أقسام محددة مع شركات الطيران التقليدية على غرار EasyJet. لقد كان لشركات الطيران تأثير على تحسين القدرة الشرائية للمسافرين (اقتصاد ب67 مليار أورو خلال 2007-2009) و حتى على شركات الطيران التقليدية (اقتصاد ب86 مليار يورو). أمام الاستراتيجيات الجد تنافسية لهذه الشركات، قامت شركات السكك الحديدية بإطلاق خدمات جديدة ذات كلفة منخفضة على غرار « Ouigo » TGV Low cost.

- ارتباط قطاع النقل الجوي بتطور الاقتصاد العالمي، حركة السياحة العالمية و جاذبية المحيط: إن قطاع النقل الجوي

يعتبر ذو أهمية بالغة في تطوير الاقتصاد من خلال تشجيع السياحة، التبادلات الاقتصادية بصفة سريعة و فعالة (تسليم سريع خاصة للمنتجات الطازجة)، خلق فرص عمل و الرفع من الإيرادات الضريبية. بين الاقتصاديون عبر تجارب عديدة وجود علاقة إيجابية بين

19 Conseil économique social et environnemental de lorraine, aéroport Metz-Nancy-Lorraine : la reconquête, Séance Plénière du 12 avril 2013, P.27-34, doc PDF consulté le 12/05/2014.

20 Rapport thématique intitulé : « Les aéroports français face aux mutations du transport aérien », La Cour des comptes publique, France, 8 juillet 2008, page 7.

21 Idem, P.29.

استثمارات البنى التحتية العمومية بما في ذلك المطارات، و إنتاجية القطاعات الاقتصادية الخاصة من خلال أخرجة إيجابية متمثلة أساسا في سيورة التدريب، تحفيز الاستثمار الخاص و تكامله مع العمومي.

بين<sup>22</sup> Florida et al (2012) بصورة واضحة إسهام المطارات في التنمية الاقتصادية الجهوية لاسيما في زيادة الناتج المحلي الخام و ذلك ما بينته العلاقة القوية بين مستويات الحركة الجوية و معدلات تطور الناتج المحلي الخام. من جهة أخرى فإن النمو الديموغرافي و الاقتصادي مرتبطان بعلاقة تبادلية بوجود المطار لتحقيق التنمية الجهوية. حلل<sup>23</sup> V. Profillidis, G. Botzoris, 2015 العلاقة الايجابية بين النشاط الاقتصادي و النقل الجوي للمسافرين على المستوى الدولي و مختلف المناطق الجغرافية في العالم، حيث تم تحديد معاملات الارتباط عبر نماذج الاقتصاد القياسي لكل حالة مما يسمح بتصور تطور نشاط النقل الجوي و معدلات النمو المرتبطة. إن السياحة و النقل الجوي مرتبطان ارتباطا شديدا خاصة بالنسبة لحركة المرور الخاصة بالترفيه، حيث أنه حسب الديوان العالمي للسياحة فإن 92% من المسافرين هما من فئة السياح . إن زيادة معدلات السياحة<sup>24</sup> يمر عبر زيادة جاذبية الإقليم و الوجهة من خلال تحسين صورة الإقليم كوجهة سياحية لقضاء أوقات الفراغ و القيام بالأعمال التجارية.

### **3.2.1. مفاتيح النمو في قطاع المطارات:**

إن تحرير قطاع النقل الجوي و زيادة المنافسة أدى إلى فرض عدة تحديات على المطارات في العالم يجب عليها مواجهتها والتعامل معها، بطريقة تضمن وضع حلول خلاقة و فعالة لضمان ديمومتها و نجاحها:

- **تحديات خاصة بالقدرات الاستيعابية<sup>25</sup>:** إن الزيادة الكبيرة في الطلب العالمي على النقل الجوي (زيادة الرحلات، عدد شركات الطيران خاصة المنخفضة التكلفة، المسافرين،...) أدت إلى الحاجة إلى الاستثمارات المطارية (350 مليار دولار حتى 2025 حسب تقديرات OACI) لتلبية الطلب خاصة مع تزايد الازدحام و تردي نوعية الخدمات داخل المطارات (توسعة مدارج المطارات و المحطات الجوية، تحسين استعمال و استغلال المساحات، زيادة الفعالية عن طريق التكنولوجيات الحديثة و الاستغلال الأمثل للفتحات الساعية).

<sup>22</sup> Florida, R., Mellander, C. et Holgersson, T. (2012). "Up in the Air: the Role of Airports for Regional Economic Development." CESIS, P.267.

<sup>23</sup> V. Profillidis, G. Botzoris, Air passenger transport and economic activity, Journal of Air Transport Management ,N°49 , (2015) 23-27

<sup>24</sup> Conseil économique social et environnemental de lorraine P.32.

<sup>25</sup> Richard LANTHIER, Stéphane BRETON, « Cours de formation en commercialisation et participation du secteur privé (PSP) aéroportuaire : module 2 Les principaux défis des aéroports », programme européen d'appui au secteur des transports, cours de 5 jours du 24 au 28 octobre 2010.DOC PPT.

● **تحديات خاصة بالتمويل**<sup>26</sup>: إن الحاجة إلى الاستثمارات المطارية أدت إلى عدم قدرة الدول على تمويلها خاصة مع هشاشة المطارات أمام الحالة المالية لشركات الطيران (خاصة تلك المتمركزة داخل المطار المحور). إن الحفاظ على المطارات يزيد الضغط على المسيرين للخفض و التحكم في التكاليف و بالتالي تقديم حلول أفضل لشركات الطيران خاصة ما تعلق بالرسوم المفروضة. في هذا الصدد، فإن الرسوم في غالبية المطارات لا تغطي التكاليف المطارية الشيء الذي دفع إلى ضرورة إشراك القطاع الخاص و إعطاء أكثر استقلالية في التسيير.

● **تحديات خاصة بالسلامة و الأمن**<sup>27</sup>: أدت أحداث 11 سبتمبر 2001 إلى انتقال مسؤولية الأمن من شركات الطيران إلى الهيئات الحكومية في الولايات المتحدة (إدارة أمن النقل TSA) بينما بقيت مسيرة من طرف الدولة في بقية العالم. إن ضمان عمليات آمنة و فعالة دفعت إلى زيادة التكاليف (التجهيزات، الموارد البشرية و الإجراءات) المرتبطة بالنظر إلى أنها تشكل تهديدا لبقاء الصناعة المطارية، و تشديد متطلبات السلامة (معايير دولية جديدة و محنية)، حيث قفزت هذه التكاليف إلى أكثر من 6ملايير بعد 11 سبتمبر 2011.

● **تحديات خاصة بالمحيط**: التي تتمثل في الانبعاثات الغازية، التلوث الصوتي، تلوث المياه، التأثير على سكان المناطق الحضرية، الأمراض المعدية و المتنقلة (SARS، أنفلونزا الطيور)، و الكوارث الطبيعية و التغير المناخي. في البلدان الإفريقية فإن صناعة النقل الجوي لديها العديد من التحديات أهمها: الثقل البيروقراطي و النقص في الخبرات والإمكانات البشرية، نتائج و أداء مالي سيئ، ضعف الخدمات و أداء عمالياتي غير فعال (التأخر الكبير،..)، عدم استجابة الهياكل و البنى التحتية لمعايير السلامة و الأمن الجوي التي تستوجب توفير رؤوس أموال كبيرة لزيادة الطاقات الاستيعابية.

إن مفاتيح النمو في هذا القطاع تتمثل أساسا في الاستجابة السريعة و الفعالة لجملة من المتغيرات<sup>28</sup>: تغير أذواق و حاجات المستهلكين، الزيادة في أوقات الترفيه و التنقلات، الزيادة في الرحلات الجوية على الرغم من العوامل الخارجية المرتبطة (كالإرهاب، عدم الاستقرار السياسي، زيادة كلفة الوقود، الأمراض،..)، انخفاض كلفة النقل الجوي، التطور المتسارع للتكنولوجيا و الكفاءة التي أدت إلى زيادة الأمن، السلامة الجوية و الفاعلية العمالياتية، تحرير النقل الجوي الذي أدى إلى زيادة المنافسة و بالتالي إلى انخفاض الأسعار و ظهور استراتيجيات جديدة (شركات المنخفضة التكلفة،...). بالنسبة للشحن الجوي فإن العولمة و اتفاقات التبادل الحر

<sup>26</sup> Rapport final de DRAST, op.cit., P. 70.

<sup>27</sup> La Cour des comptes publique, op.cit.,P.78.

<sup>28</sup> Richard LANTHIER, Stéphane BRETON, Op.cit., P12.

أدت إلى زيادة الشحن الجوي خاصة مع أهميته الحيوية في : التموين على حسب الطلب، تشجيع التجارة الالكترونية، مواكبة شركات الطيران من خلال الناقلين المدججين(UPS, Fedex)، و قوة محركة لتنمية المطارات.

### **4.2.1. التسويق في المطارات : La commercialisation des aéroports**

من أجل التصدي للتحديات التي تعترض المطارات فإنه يجب ضمان أكثر استقلالية و كذا تسيير و استغلال المطار كمؤسسة تجارية. حسب المنظمة العالمية للطيران المدني<sup>29</sup> " فإن التسويق المطاري هو نمط تسييري للهياكل و الخدمات وفقا لمبدأ تسيير المؤسسة الخاصة لأجل تنمية النشاطات التجارية". التسويق في المطارات **La commercialisation** هي<sup>30</sup> « مقارنة تجديدية لتسيير الهياكل و الخدمات وفقا لمبادئ الأعمال(مقارنة تجارية) و وضع خطوات خاصة لإرضاء الزبون و تنمية النشاطات التجارية(عقلنة و تنوع الموارد) مع إشراك القطاع الخاص(عقد امتياز، المناولة، عقد تسيير،...)». إن التسويق في المطارات يعبر عن الممارسات التسويقية التي تشمل البحث، تنمية الأسواق، السياسة، الاتصال و الجهود الرامية إلى التسهيل و المساعدة على تنمية خدمات النقل الجوي.

بعد الجمود الذي عرفته صناعة المطارات، فإن القطاع شهد تحولا<sup>31</sup> "من خلال المقاربات التجديدية المرتكزة على منظور السوق ذو النزعة التجارية ، حيث تحول المطار من بنية أحادية الجانب إلى بنية متعددة الجوانب HUB مما أدى إلى ظهور مؤسسات متعددة الخدمات" (David Jarach, (2001) (Multipoint Firms). إن مفهوم المطار كمؤسسة فتح الباب لتشجيع الابتكار و تلبية حاجات طلب جديدة (مركز للترفيه و للأعمال، السياحة،...) خارج الحاجات التقليدية. إن تغيير قواعد اللعبة في أي قطاع يدفع المتنافسين إلى تغيير إستراتيجيتهم للموقع في السوق بما في ذلك مسيرو المطارات التي ظلت لفترة طويلة هياكل منظمة بالتشريعات و القوانين بالنظر إلى الدور الاستراتيجي لهذه الهياكل كوسيلة للتنمية الاقتصادية و لاعتبارات سياسية، أمنية و عسكرية.

إن الانتقال من مفهوم المطار التقليدي إلى المفهوم التجاري للمطار يعتبر ضرورة لتلبية حاجات الزبائن النهائيين و إعادة تنظيم العلاقة مع شركات الطيران و المشاركة في مفاوضات الاتفاقات الدولية. في ظل التنافسية العالية للمطارات التقليدية و مطارات الحور و تعدد نماذج أعمال المتداخلين فإن المطارات تكافح من أجل النجاح و البقاء.

<sup>29</sup> Organisation de l'aviation civile internationale, Manuel sur l'économie des aéroports : Doc 9562, Troisième édition — 2013/ OACI 2014, P18.

<sup>30</sup> Richard Lanthier, 2009, P125.

<sup>31</sup> David Jarach, The evolution of airport management practices: towards a multi-point, multi-service, marketing-driven firm, Elsevier: Journal of Air Transport Management 7, (2001) 119-125.

لقد تغير سوق النقل الجوي من سوق خاص برجال الأعمال إلى سوق إنتاجي على نطاق واسع (تنوع أنواع المسافرين و أسباب السفر) خاصة بعد ديمقراطية النقل الجوي<sup>32</sup>. إن هذا المنظور التجاري حول المطارات يضع الزبائن في صلب الاهتمام من أجل توليد الموارد، تعظيم المداحيل الغير جوية، تقليل الإعانات الحكومية، زيادة قدرات الموارد البشرية و إعطاء أكثر استقلالية في تسيير المطار. إن هذا المنظور التجاري حول المطارات إلى مؤسسات اقتصادية بالمعنى الكامل مما يدفع إلى استعمال مقاربات مقاولاتية تهدف إلى إرضاء الزبائن، خفض الكلفة، زيادة الموارد و خلق الأفضلية التنافسية، كما يوجب ضرورة اكتساب كفاءات و قدرات جديدة فيما يخص تسيير الخدمات الموجهة للزبائن، التنمية التجارية و التسويق و تنمية الخدمات الجوية.

## **المبحث الثاني: التشريع والتنظيم الاقتصادي للمطارات:**

إن الإشراف الاقتصادي و التشريع المطاري يجب تطبيقه بصفة متوازنة تتناغم فيها مصالح الدولة، جميع الأطراف المعنية ومسير المطار، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار لمستوى و تشريعات المنافسة، و الهياكل التشريعية، المؤسساتية و الحكومية. إن تكييف نظام الحوكمة مع السوق يتطلب أساسا الحفاظ على قواعد المنافسة الحرة من خلال التصدي للممارسات المضادة للمنافسة كالتعسف، التفاهات الضمنية و ضمان عدم التمييز بين مختلف مستعملي المطار.

### **1.2. المنافسة و المطارات:**

إن إعادة تنظيم قطاع النقل الجوي بعد 1978 أدى إلى تحرير السوق، تعزيز المنافسة و زيادة البحث عن فوائد الإنتاجية، مما كان له وقع على المطارات التي أصبحت مجبرة على التكيف مع المحيط التنافسي من خلال الحد من الاعتماد على الدعم الحكومي، التقليل و التحكم في التكاليف، ووضع آليات تسييرية جديدة للتكيف مع حاجات شركات الطيران. إن التشريع يجب أن يشجع الأداء الفعال و التنافسي و الغير تمييزي في السوق و يحافظ على مستوى مقبول من المنافسة.

#### **1.1.2. طبيعة المنافسة بين المطارات:** يشهد قطاع المطارات زيادة مضطردة في المنافسة<sup>33</sup> أدى إلى تناقص

القوة السوقية للمطارات و زيادة شروط شركات الطيران فيما يخص اختيار المطارات، الوجهات، نوع الطائرات، مقراتها و طرقها الجوية. تدخل المطارات في منافسة ما بينها على الصعيد المحلي، الجوي، الوطني و العالمي سواء من خلال المنافسة على أساس الخدمات ذات

<sup>32</sup> Richard LANTHIER, Stéphane BRETON, module 2, op.cit., P15

<sup>33</sup> Conseil International des Aéroports, op.cit., P58.



الكلفة المنخفضة، المطارات المحور وتحالفات شركات الطيران الكبرى، و النشاطات التجارية داخل هذه المطارات (المطاعم، الفنادق، ...).

يمكن للمؤسسة الحصول على قوة السوق من خلال موقعها المهيمن في السوق، أو عن طريق السيطرة على الموارد الرئيسية، لدى فإن السيطرة على المطار تعتبر مصدرا مهما للقوة السوقية في صناعة الطيران. في الحالة العامة<sup>34</sup> فإن المطارات تملك قوة سوقية معتبرة للخدمات المطارية بسبب ضعف مرونة السعر الذي يميزها، بينما تنخفض هذه القوة عند التوصيلية لمطار آخر، على الرحلات القصيرة خاصة مع شركات منخفضة السعر، أو عند هيمنة شركة طيران على رحلات المطار.

إن الوصول إلى المطار يعتبر محمدا هاما للمنافسة بين المطارات من خلال تأثيرها على حركة الطيران (الزيادة ب 1% في الوصول إلى المطار تؤدي إلى زيادة ب 2% في عدد المسافرين)، حيث أن تكاليف السفر، الوقت و التعب هي أهم محددات الوصول إلى المطار<sup>35</sup> (Danwen Bao, Songyi Hua , JiayuGu, 2016). أضحت المنافسة عامل مفتاحي لزيادة الاستثمارات و تحسين نوعية الخدمات<sup>36</sup>، مما يوجب وضع قواعد و نماذج ملائمة لمنح الامتياز و الخصوصية في المطارات. بين Tiziana<sup>37</sup> (D'Alfonso, Cangmin Jiang, Valentina Bracaglia, 2015) الأثر السلبي للمنافسة على الأداء التقني للمطارات، بحيث أن الزيادة الكبيرة في الحركة الجوية نتيجة تحرير النقل الجوي (توقع 9 ملايين مسافر في أفق 2027)، أدى إلى نقص فادح في القدرات الاستيعابية و إلى الازدحام و الاكتظاظ في المطارات، الشيء الذي أدى إلى إعاقة المنافسة بين شركات الطيران و التنمية الاقتصادية. اقترح (Edgar Jimenez, et all, (2014) نموذجا نظريا<sup>38</sup> يساعد المسير على تشكيل الاستراتيجية التنافسية للمطار من خلال فهم التفاعل بين الأطراف المعنية و مقارنة المؤسسة المختارة من قبل المسير.

## 2.1.2. التحالفات و شبكات المطارات:

<sup>34</sup>R T. OUM et X. FU, influence des aéroports sur la concurrence dans le transport aérien : regard sur les performances des aéroports et les relations verticales entre aéroports et compagnies aériennes, concurrence et interactions entre aéroports, services de transports aériens et ferroviaires – ISBN 97892-821-0247-3, OCDE/FIT 2009, P 47.

<sup>35</sup>Danwen Bao, Songyi Hua , JiayuGu, Relevance of airport accessibility and airport competition, Journal of Air Transport Management, Volume 55, August 2016, P.54

<sup>36</sup>Caio Mário da Silva Pereira Neto, Paulo Leonardo Casagrande, Filippo Maria Lancieri, Joaquim Nogueira Porto Moraes, Pro-competition rules in airport privatization: International experience and the Brazilian case, Journal of Air Transport Management, Volume 54, July 2016, P.14.

<sup>37</sup> Tiziana D'Alfonso, Cangmin Jiang, Valentina Bracaglia, would competition between air transport and high-speed rail benefit environment and social welfare ? Transportation Research Part B, Methodological, April 2015, P. 118-137.

<sup>38</sup> Edgar Jimenez, et al., op.cit., P951.

لقد أضحت المطارات مؤسسات تجارية تتبع القانون التجاري، يمكنها أن تسيّر مطارا، نظام مطارات أو شبكة مطارات من أجل التحكم في التكاليف، التسيير الفعال، تحقيق المردودية و الإسهام في تحقيق اقتصاديات الحجم التي تسهم في زيادة منافع مستعملي المطار(المشترية المشتركة، تقسيم مصاريف البحث و التنمية،...). إن الهدف<sup>39</sup> من وضع شبكات و أنظمة مطارات تتضمن خصائص مشتركة، هي تسهيل الوصول إلى المطارات خاصة تلك الواقعة في المناطق النائية(سياسة وطنية عامة، الدعم الحكومي، ...) تحقيق الاندماج الاقتصادي و الاجتماعي و الإسهام في وضع نظام مطاري آمن، فعال و متكامل(مساعدة المطارات الثانوية للمطارات الرئيسية لتخفيف الاكتظاظ، سرعة تعميم الممارسات الناجحة، تقاسم المخاطر).

أظهر<sup>40</sup> Cheng-Lung Wu, Andy Lee, 2014 المنافع المالية و العمالية للأثر الذي يشكله التموّج المشترك لتحالفات شركات الطيران على المطارات المحورية hubbing (طوكيو، باريس،...) ، من خلال دراسة مطار متوسط في آسيا- المحيط الهادي، غير أنه لا يمكن تعميم هذه النتائج على جميع المطارات بالنظر إلى اختلاف البيئة التي تعمل بها مطارات العينة عن باقي المطارات. إن النمو الخارجي للمطارات يقتضي امتلاك حافظات مساهمات في المطارات الأخرى التي تشكل خطرا و تمثل أفق للنمو(Aéroports de Paris Management). إن التحالفات الدولية<sup>41</sup> تهدف إلى التموّج وفق احتمالية وجود ثلاث أو أربع أبواب للدخول من أجل الحصول على التعاضد و الاقتصاد في الموارد(تبادل الممارسات الجيدة، المشترية المشتركة، الابتكار) و تنوع الخدمات و تحسينها لدى الزبائن. كما يمكن إيجاد شركاء آخرين كشبكة المطارات الصديقة المعتمدة على الأسعار، النوعية، الابتكار و خلق القيمة.

### **3.1.2. العلاقة بين المطار و شركات الطيران:**

إن العلاقة بين شركات الطيران والمطارات تمر بمرحلة تحول عميقة لها تأثيرات كبيرة على تسيير المطارات والسياسات التشريعية، حيث أن أداء المطارات له آثاره المباشرة على الأسعار والخدمات المقدمة لشركات الطيران<sup>42</sup>. إن المطار يعتمد بشكل كبير على زبائن شركات الطيران مما يجعل علاقة المطار بشركات الطيران علاقة عضوية خاصة مع التحديات التي يفرضها محيط قطاع النقل الجوي فيما التحالفات بين شركات الطيران. هذه التحالفات الكبرى التي تعكس مصالح شركات الطيران على المدى القصير، تمثل قوة تفاوضية

<sup>39</sup> Conseil des aéroports, op.cit., P59.

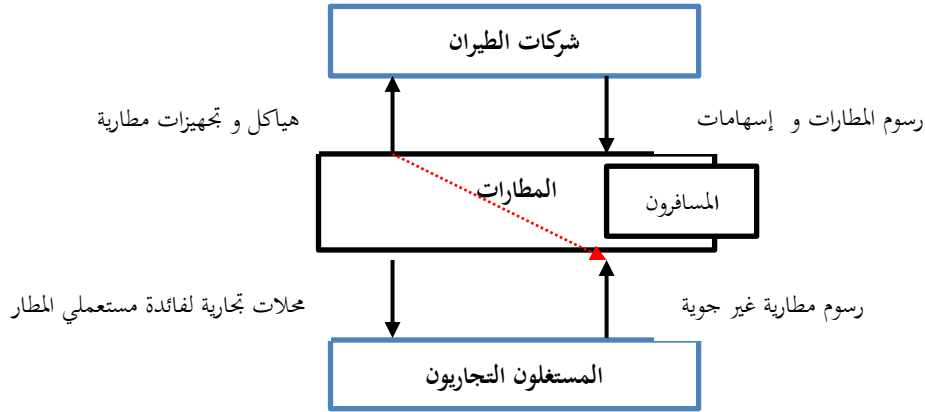
<sup>40</sup> Cheng-Lung Wu, Andy Lee, The impact of airline alliance terminal co-location on airport operations and terminal development, Elsevier: Journal of Air Transport Management 36 (2014), P70.

<sup>41</sup> Jérôme PHILIPPE, Concurrence et Aéroports, Séminaire Philippe Nasse, Freshfields Bruckhaus Deringer LLP, 9 janvier 2014, P07

<sup>42</sup> Graham 2003, op.cit., P 125.

كبرى أمام المطارات مما يؤثر على التخطيط المطاري و قدرته على التكيف على المدى الطويل. لطالما تم استعمال الرسوم المطارية لتسيير العجز في القدرات الاستيعابية و تمويل الاستثمارات اللازمة، إلا أن هذه الرسوم لا تشكل عبئا كبيرا في هيكل تكاليف شركات الطيران (بمعدل 4% منذ 1978).

### الشكل رقم 11: العلاقة بين المطار و مستعمليه



المصدر: Jérôme PHILIPPE, op.cit., P12

إن الخدمات المطارية، الاستراتيجية التجارية، و العلاقات العمودية بين شركات الطيران و المطارات تؤثر على المنافسة في السوق المصعب للنقل الجوي. في الوقت الذي تقدم المطارات موارد مهمة لعمل شركات الطيران، فإن أداء السوق المطاري له آثاره الكبيرة على خدمات النقل الجوي. وضع<sup>43</sup> R T. OUM et X. FU, 2009 خمس محددات لأداء المطارات و أثرها على التسعير المطاري: هيكل المداخل (جوية و غير جوية)، النظام التشريعي (تسقيف الأسعار، نظام أحادية الرسوم، ازدواجية الرسوم و النظام المختلط)، قوة المطارات السوقية، العلاقة العمودية بين شركات الطيران و المطارات، التعاون و المنافسة بين مطارين أو أكثر لنفس الجهة.

### 1.2. تعريف و توضيح مفهوم التنظيم الاقتصادي: قبل التعمق في مفهوم التنظيم الاقتصادي

للمطارات، يجب التمييز بين أربع مفاهيم أساسية<sup>44</sup>: إن مفهوم التحرير يعتبر تخفيفا أو حتى إزالة للعوائق الموضوعية في السوق من خلال إنهاء الاحتكار نتيجة دخول منتج جديد للسوق، إعادة التنظيم **dérégulation** التي تعتبر تخفيف أو حتى إلغاء القوانين و القواعد التي تمكن السلطات الحكومية من التأثير على سلوك القطاع الخاص. التنظيم الاقتصادي **la régulation** يفرض قواعد

<sup>43</sup> R T. OUM Op.cit., P 57.

<sup>44</sup> DOBRUSZKES Frédéric, P87.

تحد من حرية الأطراف المعنية(الخاصة و العامة) و الخصوصية التي تعد تغييرا للشكل القانوني للمؤسسات العمومية إلى مؤسسات خاصة على غرار بيع جزء أو كامل حصة الدولة للقطاع الخاص.

## 1.2.2. مفهوم التنظيم الاقتصادي:

إن معنى التنظيم الاقتصادي يتنوع بحسب اللغة فهو يعني بالإنجليزية التشريع بينما يتعداه إلى مفهوم "نظام التنظيم" الذي يطبق على الأنظمة المعقدة و المتعددة الأطراف و يشمل المعايير، الآليات و الهيئات التي تؤدي إلى تنظيم النظام. إن التنظيم يشمل مجموع العمليات التي تصوغ القواعد و الإشراف على تطبيقها، بالإضافة إلى إعطاء الأوامر إلى المتدخلين وتسوية النزاعات الناشئة بينهم.

يجب التمييز بين التشريع و التنظيم<sup>45</sup>، حيث أن الأخير يهدف إلى تطبيق الإطار التشريعي، إبداء الرأي حول قرارات السلطات العامة و سلوك فاعلي السوق، و جميع المعلومات الإحصائية الناجمة حول القطاعات المعنية. يجب أيضا عدم الخلط بين التنظيم و قانون المنافسة لأن التنظيم يختص أساسا بقطاعات الخدمة العمومية التي تتطلب إحداث بعض التعديلات على قانون المنافسة و السهر على العمل الجيد للقطاعات المحررة.

إن التنظيم يركز على تنظيم فتح المنافسة في قطاع الخدمات الشبكية الموردة من قبل المؤسسات(في غالب الأحيان عمومية) في إطار الاحتكار المقتن للدولة، مما يدفع نحو الموائمة بين مهام الخدمة ذات النفع العام المحتكرة و بين النشاطات في حالة تنافسية<sup>46</sup>. إن الميدان المفضل لتدخل التنظيم الاقتصادي هو سوق الخدمات العامة المتميز بالوضعية الاحتكارية الطبيعية للدولة، خاصة ما تعلق بتفويض الخدمة العامة في إطار استغلال و تامين القدرات الكبيرة للقطاع الخاص، لدى فإن التنظيم الاقتصادي<sup>47</sup> "يعتبر شكلا من أشكال تدخل الدولة(النفقات العمومية، الرسوم، سندات المساهمة،...) الساعي إلى التأثير على سلوك المؤسسات الاقتصادية و خصوصية القطاع الخاص، و ذلك من خلال وضع قوانين تحد من هامش المناورة: كالتسعير(رسم الطائرات،..)، العرض(رخصة مهنية،..)، شروط الاستغلال، معايير نوعية و سلامة الهياكل و الخدمات". إن بلورة التنظيم

<sup>45</sup> Abdeladim Benallegue, les nouvelles modalités de gouvernance des services publics : cas de transport publics de voyageur, revue de l'école nationale d'administration IDARA, volume 15, n°2 , N°30, 2005, P 195-209.

<sup>46</sup>Abdeladim Benallegue,op.cit, P 199.

<sup>47</sup>Boubacar Djibo, Régulation économique du secteur de l'aviation civile, The 3rd AFI Regional Air Navigation Services Providers Meeting Cotonou 25-26 November 2010.

الاقتصادي يختلف بحسب المصالح الوطنية بحيث يهدف إلى حماية الصناعة الوطنية في ظل محيط تنافسي معوم مما يدفع نحو ضرورة وضع إستراتيجية للتحرير ، للإصلاح و مشاركة القطاع الخاص .

هناك عدة أبعاد لتنظيم المطارات <sup>48</sup>: **البعد الاقتصادي** الذي يفسر الاحتكار الطبيعي للدولة و الذي أصبح يعرف تراجعاً أمام عمليات الخصخصة(استراليا،..) و التنافس الموجود بين شركات الطيران العالمية(اير فرانس و لوفتانزا الألمانية)، **التنظيم السياسي** الذي يحدد الإطار القانوني لتسيير المطارات(القانون الأساسي، عقد الاستغلال، حقوق حركة المرور، المعايير البيئية،..) و وضع حدود بين دور الدولة التشريعي و الإداري و دور الدولة كمساهم.

لا يمكن إغفال دور الدولة في التسيير المباشر للنشاطات الإدارية و مواكبة الأعوان الاقتصاديين في التكيف مع التحولات الاقتصادية المتميزة بالتنافسية الشديدة و التعاون <sup>49</sup> ، مما يوجب تطوير القدرات الاستشرافية و تحسين محيط المؤسسة، مما يسمح للسوق بالقيام بعملية التنظيم على المدى القصير، و للهيئات التشريعية بوضع التوجهات الاستراتيجية و التخطيط على المدى الطويل.

### **2.2.2. أنواع التنظيم الاقتصادي:**

يمكن أن نميز 4 أنواع من أنواع التنظيم الاقتصادي <sup>50</sup>: **التنظيم التلقائي** الذي يتم من خلال آليات السوق دون الحاجة إلى تدخل خارجي للدولة (لا يتم غالباً في خدمات النقل و الخدمات المتسمة بالشبكات)، **التنظيم الذاتي(اللامركزي)** الذي يقتضي بلورة للمعايير و وضعها حيز التطبيق من قبل الأعوان الاقتصاديين (لقي انتقادات كبيرة بالنظر إلى مخاطره و تعدد مسلسل الفضائح كالأزمة المالية 2008)، **التنظيم أو التسيير المشترك** من خلال المفاوضات بين مختلف الأطراف المعنية لمقارنة أحسن الممارسات وإصدار التوصيات المناسبة، حيث تحظى مجموعات الضغط بتأثير كبير، **التنظيم عن طريق السوق** الذي يشمل التنظيم الهيررشي الإداري الذي يتضمن تعهيد السلطات إلى مؤسسة تحت الوصاية (كمثال EPIC شركات ذات الطابع الصناعي و التجاري)، و **التنظيم الهيررشي** من خلال منظم مستقل الذي يعتبر حيويًا لعملية التحرير تفادياً لوقوع صراع المصالح.

48 Martine LE BEC, L'activité économique aéroportuaire : un exercice à flux tendus. Le cas d'ADP, Centre d'étude et de prospective stratégique, 2013.

49 Ameziane Ferguene, Steven Coissard, op.cit, P 32

50 Programme d'Appui au Secteur des Transport en Algérie – EuropeAid/123387/C/SER/DZ, Activité 4 Renforcer les capacités de 4 directions techniques en charge de la mise en place des autorités de régulation : Régulation, rapport diagnostique préliminaire 2009, P43-44.

هناك نوعين أساسيين من التنظيم الاقتصادي<sup>51</sup>: **التنظيم الهيكلي** من خلال التركيز على هيكل السوق كتقسيم المؤسسات حسب الأنشطة المتكاملة و**تنظيم السلوك** الذي يقتضي التأثير على سلوك الشركات كمراقبة الأسعار. يمكن أن نميز بين التنظيم المسبق الذي يأخذ فيه المنظم المبادرة لتفادي المشاكل، و التنظيم بأثر رجعي الذي ينشأ نتيجة تقديم شكاوى أو نشوء صراع. جميع أنواع التنظيم الاقتصادي عرضة لتشوهات معينة وتكاليف غير مرغوب فيها، حيث يمكن أن تمارس الشركات الخاضعة للرقابة ضغوطا على المنظم، ما يعرف بالالتقاط التنظيمي<sup>52</sup> regulatory capture، مما يستدعي وضع إطار تشريعي واضح، متفق عليه و شفاف. في ميدان المطارات يجب التمييز<sup>53</sup> بين **التنظيم التقني** الذي يمثل ممارسة الدولة لوظائفها التقليدية régaliennes، (حماية الأفراد و الأنظمة خاصة مع التطور التكنولوجي) و **التنظيم الاقتصادي** الذي يعتبر الملازم لمشاركة القطاع الخاص، من خلال وضع القواعد التي تسمح بتشجيع المنافسة و دخول القطاع الخاص و بالتالي تعظيم الموارد الموجودة و تحقيق أمثلية هيكل المطار. إن التمييز بين التنظيم التقني و الاقتصادي<sup>54</sup> يرتكز على مبدأ تفادي صراعات المصالح و البحث عن الموضوعية في حل المنازعات، كما يرمي إلى وضع تصور شامل لقيادة عملية الإصلاح، التحكم في حركة التدفقات المالية، توحيد القواعد و التمييز بين الدور الاقتصادي و التشريعي للتحكيم بكل موضوعية.

### **3.2.2. الحاجة إلى التنظيم الاقتصادي في المطارات:**

يهدف إصلاح هيكل حوكمة المطارات سواء من خلال الخصخصة أو أي مقارنة تجارية أخرى، إلى تحقيق عدة فوائد للأطراف المعنية في نظام النقل الجوي. و على الرغم من نية الحكومات التوجه نحو منظور أكثر تجارية للمطارات فإن هذا لم يمنع من خلق هيكل لتنظيم المطارات. إن الدول في حاجة للتنظيم الاقتصادي لمطاراتها للأسباب التالية<sup>55</sup>:

#### **أ- الواجبات و المسؤوليات:** بالنظر إلى الواجبات و المسؤوليات الملقاة على عاتق الدول الموقعة على الاتفاقية الدولية

للطيران المدني(اتفاقية شيكاغو 1944) و التي توجب تنمية خدمات النقل الجوي الدولي على أساس من المساواة في

<sup>51</sup>Franziska Kupfer , Hilde Meersman, Tom Pauwels, Els Struyf, Eddy Van de Voorde, Thierry Vane Islander , “Economic regulation of airports: The case of Brussels Airport Company”, Elsevier Case Studies on Transport Policy 1 (2013), 28–29.

<sup>52</sup>Lypczynski, J., Wilson, J.O.S., Goddard, J., 2009. Industrial Organisation, Competition, Strategy Policy, third ed. Prentice Hall, Harlow, p. 638.

<sup>53</sup>Programme d’Appui au Secteur des Transport en Algérie – EuropeAid/123387/C/SER/DZ, Activité 4 Renforcer les capacités de 4 directions techniques en charge de la mise en place des autorités de régulation : La Régulation économique, au centre de la réforme institutionnelle, Décembre 2009

<sup>54</sup>Programme d’Appui au Secteur des Transport en Algérie – EuropeAid, op.cit, P06-07.

<sup>55</sup>Richard LANTHIER, « Cours de formation en commercialisation et participation du secteur privé (PSP) aéroportuaire : module 12 régulation économique des aéroports», programme européen d’appui au secteur des transports, cours de 5 jours du 24 au 28 octobre 2010.DOC PPT.

الفرص و الاستغلال الاقتصادي السليم. إن المادة 15 (رسوم المطارات و الحقوق المماثلة) من الاتفاقية تحدد شروط مساوية في التعامل بين الدول الموقعة فيما يخص استعمال المطارات و خدمات الملاحة، و تطبيق الرسوم على الطائرات. إن المادة 28 توجب على الدولة تقديم هذه الخدمات في إطار احترام المعايير و الممارسات المحددة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني I' OACI، كما تجيز تفويض ملكية و تسيير المطارات إلى مستغلين مستقلين أو حواص إلا أن الإشراف الاقتصادي يبقى مسؤولية الدولة.

## ب- الطابع الاحتكاري للمطارات: إن الطابع الاحتكاري للمطارات و خدمات الملاحة الجوية يوجب على

الدولة الإشراف الاقتصادي على هذه النشاطات لما للمطارات من دور في الاقتصاديات الوطنية و المحلية. إن التسويق في نشاطات المطارات و إدماج القطاع الخاص في الملكية و التسيير توجب وضع آليات مستقلة للتشريع الاقتصادي لحماية مصالح المستعملين من أي تعسف احتكاري. في هذا الصدد فإن ضمان الشفافية في فرض الرسوم و الأعباء تقتضي مشاوره جميع مستعملي المطارات و دراسة أثار أي تغيير في الرسوم عليهم. يجب ضمان الوصول الحر للهياكل و الخدمات (توقف الطائرات، المناولة الجوية،..) بدون تمييز في ضل توفر الخيارات أمام المستعملين و حرية المنافسة. إن مراقبة أداء المطارات فيما يخص الحماية، نوعية الخدمة و الفاعلية الخاصة بالتكلفة، الاستثمارات (الوقت المناسب و القيمة الناتجة) تعتبر ضرورة لتجنب الصراعات الممكنة، تقديم حاجات الزبائن و تحسين الخدمة و المصالح المالية للمسير.

## ت- طبيعة النموذج الاقتصادي: إن النموذج الاقتصادي المطاري يمتاز بنشاط ذو الكثافة الرأسمالية و

الاستثمارات الكبيرة على المدى الطويل التي تستوجب تسيير أمثل لدورة الاستثمارات، الشيء الذي يدفع إلى إحداث إطار اقتصادي تنبؤي يمكن من بلورة رؤية على المدى الطويل توفر الموارد المالية اللازمة لتنمية القدرات الاستيعابية و تحقيق مردودية هذه الاستثمارات. إن التنظيم الاقتصادي للمطارات في صلب العلاقة بين مسير المطار، الدولة و شركات الطيران التي تتطلب بلورة نموذج اقتصادي فعال يراعي مصالح الاطراف المعنية.

إن الحجج التي يقدمها المدافعون عن التنظيم الاقتصادي تفترض أن التدخل التشريعي يمكن أن يصحح فشل آليات السوق و أن تكلفة هذا التدخل قد تكون أقل من التكلفة الناتجة عن عجز السوق (عدم التحكم في التكاليف، التوزيع السيئ للموارد

والاستعمال الضعيف للقدرات الاستثمارية). جادل<sup>56</sup> (Starkie, 2002) بأن المطارات ينبغي تحليلها في إطار سياق أكثر ملائمة، أي كصناعة تخضع لمنافسة غير كاملة واحتكارية في البيئة المكانية، بينما يعتبر<sup>57</sup> (Niemeier, 2009) أن التدخل الحكومي في التنظيم الاقتصادي للمطارات يجب أن يكون للضرورة كحل النزاعات، تفادي تداخل الصلاحيات (عدم التعسف في استعمال القوة السوقية) أو المساهمة في زيادة أداء المطارات. تتبع ضرورة التنظيم الاقتصادي للمطارات<sup>58</sup> من أن طبيعة و ضعف المنافسة تدفع إلى ضرورة تأطير الأسعار، و التحكم في سلوك المتعاملين للحد من مخاطر الخصوصية، و ذلك عبر تعزيز القواعد الموجودة و الإجراءات الهادفة إلى زيادة الفاعلية.

دعا<sup>59</sup> Franziska Kupfer , et al, (2013) من خلال دراسة التنظيم الاقتصادي للمطارات على مستوى مطار Brussels Airport Company إلى ضرورة النظر في مفهوم التنظيم الاقتصادي من خلال تحديد المقاربات الممكنة لوضع تشريعات خاصة بالمطارات، حيث أن مسؤولية المنظمين يجب أن تقتصر على الحالات التي لا تتمكن فيها الأطراف المعنية من الاتفاق أو في حالة نشوء نزاع. يبين تحليل<sup>60</sup> Vincent Pignon 2015 للنماذج الدولية للمطارات محدودية ميكانيزمات التنافسية مما يوجب وضع تنظيم اقتصادي أكثر تطوراً من خلال قياس الأداء وفقاً لمعايير مالية و غير مالية تضمن التحكم في التسيير من طرف المنظمين. إن هذه المعايير تسمح بتدفق جيد للمعلومات مما يسمح بتقييم تطور كل مصلحة، تحديد نوعية الخدمة المطلوبة و مراقبة النتائج، و أخيراً السماح باتصال جيد مع الأطراف المعنية خاصة الزبون. لاحظ<sup>61</sup> W. Benoot, J.K. Brueckner, S. Proost, (2013) أن أسعار المطار و الخيارات الإستراتيجية للمنظمين فيما يخص قدرات الاستيعاب تؤدي إلى خسارة الرفاهية و بالتالي ظهور نتائج سلبية للمنافسة الغير الكاملة في سوق النقل الجوي العابر للقارات (المنظمون يتصرفون كمتحكرين).

### **3.2. أهداف التشريع و العناصر الأساسية في التنظيم الاقتصادي:**

#### **1.3.2. أهداف التشريع و التنظيم الاقتصادي:**

<sup>56</sup>Starkie, D., 2002. Airport regulation and competition. Journal of Air Transport Management 8 (1) 63–72.

<sup>57</sup>Niemeier, H.M., 2009. Regulation of large airports: status quo and options for reform, International Transport Forum 2009 'Challenges and Opportunities in the Downturn', Leipzig..

<sup>58</sup> Florent Venayre. L'évolution du secteur aéroportuaire français renforce la nécessité de Régulation. Revue Lamy de la concurrence, 2010, 23, pp.27-30.

<sup>59</sup>Franziska Kupfer , op.cit, P27.

<sup>60</sup> Vincent Pignon, Impact de la mesure de performance dans la régulation économique des aéroports, Sous la direction de [Philippe Dessertine](#), Thèses de doctorat en Sciences de gestion à [Paris 10](#) , dans le cadre de [École doctorale Économie, organisations, société \(Nanterre\)](#), soutenue le 03-02-2015

<sup>61</sup> W. Benoot, J.K. Brueckner, S. Proost, "Intercontinental-airport regulation", Elsevier: Transportation Research Part B 52 (2013) 56–72.



إن التشريع<sup>62</sup> يساعد على مساعدة الدول على التكيف مع المحيط التجاري للملاحة الجوية (لعب دور مرن و خلاق) وتفاذي العودة إلى التنظيم المباشر خاصة بعد موجات العولمة، التحرير و الخصخصة، و ذلك من خلال التحديد الواضح لمجموعة من العناصر كالدخول إلى السوق، الملكية، المراقبة و المنافسة الحرة. إن أهداف التنظيم الاقتصادي تشمل<sup>63</sup>:

- احترام عدم التمييز بين المستعملين في فرض الرسوم و ضمان حرية المنافسة (التصدي للممارسات المنافية للمنافسة والتعسف في استعمال الوضعية الاحتكارية)،
- ضمان شفافية و وجود المعطيات المالية لتحديد وعاء الرسوم،
- تعزيز و تقييم فاعلية و أداء نشاطات المطارات (احترام مبادئ OACI فيما يخص تحصيل النفقات 9082/8 Doc.)
- وضع و تحقيق معايير و مستوى الخدمات المقدمة، متابعة و تشجيع الاستثمارات في إطار الاستجابة للطلب و متطلبات المستعملين،
- و وضع آليات لحل المنازعات بين فاعلي المطارات.

إن المادة 44 من الاتفاقية تدعو إلى الاستجابة إلى حاجات الشعوب فيما يخص النقل الجوي بطريقة سليمة، منتظمة و فاعلة اقتصاديا، تجنب التبذير الاقتصادي الناتج عن منافسة غير معقولة و ضمان الاحترام الكامل لحقوق الدول الموقعة و الفرص المتكافئة لكل دولة في استغلال شركات النقل الجوي. إن وضع تشريعات اقتصادية تضمن التوازنات بين مصالح المسافرين و مستعملي المطار تقتضي<sup>64</sup>: تشجيع الاستثمارات الفعالة التي تحقق مردودية و العوائد المناسبة، و ضمان وضع رسوم مناسبة و متساوية بين جميع المستعملين تستجيب لمردودية الزبائن و القدرة الشرائية للمستهلكين.

### 2.3.2. العناصر الأساسية في التنظيم الاقتصادي:

إن أهداف التنظيم الاقتصادي تشمل البحث عن الديمومة من خلال جلب رؤوس الأموال لصناعة المطارات، الكفاءة والفعالية في وضع الرسوم و تخفيض التكاليف، و العدالة في إشراك جميع الأطراف المعنية و عدم التمييز، مما يفضي إلى حماية المستهلك (ضبط و تعديل الأسعار)، مصالح المستثمر (مراقبة نوعية و معايير الخدمات المقدمة)، أمثلية الاستغلال ( تطبيق أحسن

<sup>62</sup> Conseil International des Aéroports, op.cit., P74

<sup>63</sup> Richard LANTHIER 2010, module 12 , op.cit., P.12.

<sup>64</sup> Conseil International des Aéroports, op.cit., P75.

لممارسات المنافسة بين المؤسسات و الدخول إلى شبكة النقل الجوي) و تقليص نفقات تدخل المنظم(التحكيم عند النزاعات). إن الوصول إلى هذه الأهداف تقتضي تحديد 4 عناصر أساسية<sup>65</sup>:

**أ. نوعية الخدمات المقدمة:** يتعلق الأمر بتحديد مستوى الخدمات المقدمة على المستوى الداخلي(نوع، فاعلية

واختيار الخدمة و تفاعلها مع الزبائن) و التعامل مع الآثار الخارجية كحماية المحيط و توفير الأمن(معايير الأمن و السلامة و دراسة الأثر على المحيط). سواء كانت حالة السوق في وضعية تنافسية أو احتكارية فإن النوعية يجب تنظيمها رغم صعوبة تقييمها و قياسها، حيث إن تحديد مستوى الخدمة يتعلق بعدة عوامل(اقتصادية، سياسية و اجتماعية)، بينما يتم تحديد أهداف نوعية الخدمات وفقا لعشر معايير أساسية(الوصول إلى المطار، السيولة، التسجيل، الفتحاح الساعية).

**ب. الرسوم المطارية:** إن طريقة احتساب الرسوم المطارية تبقى مرتبطة بدرجة استقلالية المنظم، نوع التشريع ومبادئ

التسعير المنتهجة، حيث نميز بين نصح أحادية الرسوم و نصح ازدواجية الرسوم. في نهج أحادية الرسوم يتم دمج المداخل التجارية و الجوية، مما يسمح ببلورة رؤية عن الحاجات الإضافية للإيرادات، بينما قد يكون لها آثارها الجانبية على التوازن بين تحفيز الاستثمارات التجارية و تلك المرتبطة بالخدمات الجوية و تطبيق أسعار غير عادلة في المطارات المزدهمة خاصة. في نهج ازدواجية الرسوم فإن الرسوم تحدد على أساس تكاليف الخدمات الجوية، حيث يمكن أيضا إيجاد بعض المعوقات على غرار توزيع التكاليف المشتركة بين الخدمات التجارية والجوية.

**ت. النموذج المالي و مراقبة الأداء:** على منظم المطار تحديد أهداف الأداء المفتاحية القابلة للقياس (الأمن،

نوعية الخدمات، الإنتاجية و التحكم في التكاليف، ...) و وضع معايير لمراقبة الأداء من خلال تقييم النتائج المحققة و استشارة المنتفعين من المطار. على المنظم أيضا وضع نموذج مالي يسمح بتحديد الأسعار المقننة و يهدف إلى تحقيق التوازن بين ديمومة تمويل عمليات المطار، حماية مصالح لمنتفعين و المستهلكين و تحسين النتائج و الأداء وفقا لمعلومات دقيقة و شفافة.

**ث. حل النزاعات و التشاور مع الأطراف المعنية:** الذي يركز على إيجاد الميكانيزمات المتوازنة، الشفافة و

الفعالة لخلق بيئة من الثقة بين المطار و المنتفعين، و وضع الإجراءات اللازمة التي تمكن من الاستشارة و التفاوض مع

<sup>65</sup> Richard LANTHIER, Stéphane BRETON, Op.cit., P12.

الأطراف المعنية، أو اللجوء إلى محاكم التحكيم في حال التعسف في استعمال الوضعية الاحتكارية. إن التشاور مع الأطراف المعنية يضمن حصر حاجات المنتفعين و رغباتهم، و بالتالي حصر أولويات الاستثمار في القدرات الاستيعابية المستقبلية.

إن عناصر التفكير المستقبلي تتمحور حول **قوة التنظيم الاقتصادي**<sup>66</sup> في الدفاع عن المصالح الشرعية للأطراف المعنية خاصة ما تعلق بتأثيرها على المطارات و شركات الطيران(اير فرانس تمثل 52% من حركة المرور و 25% من المداخل). ما هو تأثير وسائل النقل الأخرى على المطارات و الربط بينها خاصة ما تعلق بحركة المرور و مداخل موقوف السيارات و في ضل تنامي شركات الطيران المنخفضة التكلفة؟ إن التنظيم الاقتصادي يعتبر خطوة تمهيدية نحو تحرير الأسواق خاصة عندما يتعلق بالتنظيم الاقتصادي القطاعي الذي يحوي مجموعة من الإيجابيات و السلبيات: فمن جهة يضمن تماثل و سهولة سير المعلومات مما يسهل التفاهم بين فاعلي القطاع و ضمان التخصص التقني لمنظمي كل قطاع مما يسهل عملية التحرير، بينما تعدد المنظمين القطاعيين يمكن أن يحد من السلطة التقديرية للمنظمين و يعقد التسيير على المستوى الدولي.

## **4.2. طرق التنظيم الاقتصادي في المطارات:**

هناك عدة حلول ممكنة لحماية مستعملي المطار من خلال الحفاظ على تكاليف التشريع في حدها الأدنى و وضع تسويات مناسبة في هذا الصدد، حيث يمكن أن نميز 5 طرق لوضع التنظيم الاقتصادي حيز التطبيق في المطارات<sup>67</sup>:

### **1.4.2. الطرق النظرية الممكنة:** يجب التمييز بين الطرق النظرية الممكنة والطرق المستعملة في الميدان، حيث

تميز 3 طرق نظرية ممكنة:

أ. **تطبيق قانون المنافسة:** الذي يعمل على تحفيز المنافسة و التصدي للممارسات المضادة للمنافسة من خلال الرد

على الشكاوى، متابعة المخالفين، منح المسؤوليات و فرض العقوبات ضد المتعديين على القوانين، مما يشكل ردا لكل

الممارسات المخالفة للمنافسة الشريفة.

ب. **التنظيم الاحتياطي** ( عن طريق السوق) La réglementation par défaut : هي مقارنة تقتضي الرد

الصريح عن أي محاولة لإتباع سلوك لا يتماشى مع الحدود المقبولة، مما يسمح بتقليل المخاطر الناشئة عن الوضعية

<sup>66</sup> Martine LE BEC, op.cit., P15.

<sup>67</sup> Organisation de l'aviation civile internationale, op.cit., P26-32

الاحتكارية دون تحمل تكاليف تشريعية أو اختلالات تنظيمية، بينما تعريف هذه الحدود و السلوكيات المقبولة قد يخلق نتائج معاكسة.

## ت. المراقبة عن طريق الأطراف المعنية (المتطلبات المؤسسية): التي تقتضي إعلام الأطراف المعنية من

خلال التبادلات البناءة بين مستغلي و مستعملي المطار. بعض المتطلبات المؤسسية يمكن وضعها حيز التطبيق لإقامة هذه التبادلات بشكل فعال : التشاور الإلزامي الذي يوجب إشراك و استشارة جميع مستعملي الملاحة الجوية في وضع الرسوم المطارية و الخطط الإنمائية(كلف، أسعار،..)، تنفيذ نظام الأداء، و إقامة نظام حوكمة يشمل إشراك الأطراف المعنية في مجالس الإدارة، الحوار البناء و تحفز سيولة المعلومة و تدفقها.

## 2.4.2. الطرق المطبقة و الأكثر استعمالاً: في هذا التطبيق يمكن التمييز بين نوعين من التنظيم و اللذان

يجوي كلاهما مجموعة من الآثار السلبية:

### أ. التنظيم المبني على معدل عائد الاستثمار أو الكلف: الذي يسمح للمؤسسات بتغطية التكاليف

و ضمان هامش ربحي محدد يعالج إشكالية الأرباح المفرطة للشركات ذات الطابع الاحتكاري، بمعنى آخر الموافقة على مستوى الاستثمارات و الرسوم التي تضمن وضع حد معدل رأس المال وفقاً لأسس المنافسة. هذا النوع يطرح عدة إشكالات، فزيادة التكاليف قد يتم تحميله على المستهلك الأخير، كما أن معدل عائد مرتفع قد يؤدي إلى فرط الاستثمار و المعدل عائد منخفض قد يؤدي إلى نقص في الاستثمارات و تخفيض التكاليف الذي يؤثر على رفاة و نوعية الخدمات المقدمة للمسافرين مما يجعل تحديد هذا المعدل إشكالية كبيرة للتنظيم، بالإضافة إلى التساؤل حول ما إذا كان رأس المال يحسب على أساس تاريخي أو على أساس قيمة الاستبدال. إن البحث عن معدل ربح مرضي للمنظم و مشجع للاستثمار الخاص، دفع إلى إقرار مفهوم « الكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال WACC المحتسب على أساس الدين و رأس المال، حيث أن تقنين هذا المعدل يجوي مخاطر جمة سواء بصفة مرتفعة لتمويل الهياكل القاعدية، أو منخفضة لتمويل نشاطات أخرى.

### ب. التنظيم المبني على تسقيف الأسعار: الذي يضع حدا للأسعار الممارسة من طرف المؤسسات لمدة معينة

مع إيجاد آليات لتصحيح عوائد الإنتاجية من خلال استعمال مؤشر أسعار التجزئة زائد أو ناقص هدف التحفيز (عامل

س)، حيث يجب أن يستفيد المستهلك الأخير من وفورات الحجم لتخفيض الأسعار<sup>68</sup>. يجب التمييز بين تسقيف الأسعار النقي المبنى على المقارنة بين المطارات المرجعية و التسقيف الهجين المبنى على التكاليف التي تتحملها المؤسسة نفسها. على المدى القصير يمكن للمؤسسات أن تجد منفذا لتحقيق وفورات الحجم، بينما على المدى الطويل فإن المنظم يستطيع إدخال وفورات الحجم في السعر مما يحرم المؤسسات من تعظيم أرباحها. إن تسقيف الأسعار<sup>69</sup> أدى إلى نقص في الاستثمارات و تضخم في تكاليفها خاصة ما تعلق بالقطاعات المنظمة و العاملة في إطار الشبكات (السكك الحديدية و المياه). إن تنظيم الأسعار المبنى على تحقيق النواتج يمكن أن يحفز الاستثمارات ذات المردودية من خلال تعديل الأسعار وفق أهداف الأداء و دورة الاستثمارات.

### 3.4.2. نحو التنظيم الاقتصادي المحفز: إن فشل التشريع المبنى على الكلف يعود إلى صعوبة الحصول

على المعلومات المتماثلة حول الكلف والطلب، و إلى مشكلة مراقبة الأداء و تحديد أهدافه، مما أدى إلى ظهور مفهوم "تنظيم الحوافز Incentive regulation" الذي يعد نظام يتضمن استعمال المكافآت و العقوبات من أجل تحقيق أهداف الأداء باستخدام إجراءات محددة تناسب مع المعلومات و الحوافز الداخلية للمطار. بين (Nicole Adler, et al, (2015)<sup>70</sup> أن اللجوء التدريجي إلى التنظيم الاقتصادي المحفز يعود لقدرته على تحقيق مستوى من الكفاءة و الإنتاجية أكبر من تسقيف الأسعار. نظريا فإن عامل التنظيم المحفز يوفر أفضل الحوافز للحد من التكاليف أكثر من تنظيم معدل العائد، إلا أن حرية المنظم في اختيار المنهجيات المستخدمة لتقدير مكونات هذا العامل قد تؤدي إلى احتمال الخلافات بين المنظم و مؤسسة المطار<sup>71</sup>. إن سياسة مراقبة الأسعار يمكن أن تعيق الاستثمار و تعمل على إضعاف نوعية الخدمات (من أجل التحكم في الكلف و الرفع من مردودية الاستثمارات)، و على العكس فإن المطارات التي لا تعمل وفق الأسعار المقننة يمكن أن تجد حلولاً مرنة مع الحالات و المشاكل الطارئة من خلال إبرام عقود طويلة الأجل مع شركات الطيران تضمن استمرارية الاستثمارات و نوعية الخدمات المتوقعة من هذه الشركات.

<sup>68</sup> Enzo Defilippi, X-factor regulation in a developing country :The case of Lima's airportTransportPolicy41(2015), P.17.

<sup>69</sup> Lypczynski et al.2009, op.cit., P. 640

<sup>70</sup> Nicole Adler, Peter Forsyth, Juergen Mueller, Hans-Martin Niemeier, An economic assessment of airport incentive regulation, TransportPolicy41(2015)5–15

<sup>71</sup> Enzo Defilippi, op.cit., P.18.

قارن<sup>72</sup> Hangjun Yang, et al (2015) أداء المطار في حال التسقيف المسبق للأسعار و التنظيم الاقتصادي المعتدل في ظل تقلبات الطلب، حيث أظهرت النتائج أن التشريع المعتدل يوفر رفاهية و مستويات أداء أكبر من تسقيف الأسعار (نوعية الخدمات، أمثلية التكاليف و الأسعار). رغم تعدد التشريعات و أنماط تسيير المطارات، بما فيها الخوصصة إلا أن تطبيق نظام سقف السعر (PCR) تم اعتماده من العديد من الدول كنظام رقابي في العديد من القطاعات، حيث يقترح<sup>73</sup> Sock-Yong Phang, (2016) إطار عاما يشمل تعدد المطارات و المقاربات التشريعية المختلفة بما في ذلك التنظيم المعتدل أو المخفف، العائد أو مستوى الإيرادات، تنظيم معدل العائد، وتقاسم الأرباح. حلل<sup>74</sup> Margaret Arblaster, (2016) مزايا و عيوب التشريع-التحكيم و المفاوضات في عملية التنظيم الاقتصادي للمطارات الاستراتيجية مما يمكن من وضع مقارنة موجهة لتشريع للخدمات المطارية مبنية على إدماج نتائج المفاوضات و وضع حد للتدخل في سوق الطيران.

يعتمد اختيار شكل التنظيم الاقتصادي الملائم على عدة عوامل أهمها<sup>75</sup> : 1- درجة و قوة المنافسة و تأثير تطبيق قانون المنافسة على المنافسة بين المطارات و الحركة الجوية، 2- الأطر القانونية، المؤسسية و الحوكمة ، بما في ذلك مسؤوليات مختلف الأطراف المعنية، و كذا تكلفة كل شكل من أشكال التنظيم الاقتصادي مع ضمان درجة من المرونة لتكييف التنظيم مع مختلف الظروف و إيجاد أحسن الحلول. حلل<sup>76</sup> Carney, Mew (2003) مختلف صيغ تنظيم المطارات من أجل خلق توافق بين مصالح الأطراف المعنية حيث بين ضرورة توخي الحذر في بلورة السلوك الاستراتيجي لمسيري المطارات من خلال تحديد العوامل المرتبطة أساسا بالمحيط المؤسسي التي تشجع أو تعرقل أي توجه استراتيجي (الفوائد التي تقدمها مقاربات الخوصصة لا يمكن أن تتناسب مع كل خدمات المطار). إن ضمان استقلالية منظم المطار<sup>77</sup> (السلطة التقديرية الكافية) عن السلطات العامة و الأطراف الأخرى شرط أساسي لضمان تسيير ناجح و شفاف للمطار على المدى الطويل، دون المساس بالأهداف العامة للتنظيم (الحد من الانبعاثات

<sup>72</sup>Hangjun Yang, Xiaowen Fu, A comparison of price-cap and light-handed airport regulation with demand uncertainty, Transportation Research Part B 73 (2015) 122–132

<sup>73</sup> Sock-Yong Phang, A general framework for price regulation of airports, Journal of Air Transport Management 51 (2016) 39-45

<sup>74</sup> Margaret Arblaster, Negotiate-arbitrate regulation of airport services: Twenty years of experience in Australia, Journal of Air Transport Management 51 (2016) 27e38

<sup>75</sup>Organisation de l'aviation civile internationale, op.cit, P33

<sup>76</sup>Michael Carney, Keith Mew, Airport governance reform: a strategic management perspective, Journal of Air Transport Management 9 (2003) 221–232

<sup>77</sup>Forum International des Transports, de meilleures réglementations économiques : le rôle du régulateur, Table Ronde 2-3 décembre 2010, Document de référence n° 2011-03, OCDE/FIT Avril 2011 : [www.internationaltransportforum.org/jtrc/DiscussionPapers/jtrcpapersfr.html](http://www.internationaltransportforum.org/jtrc/DiscussionPapers/jtrcpapersfr.html), téléchargé le 19/03/2015.

الغازية)و ذلك من خلال التحديد المسبق لإجراءات الاستشارة، التفاوض و اتخاذ القرار(التقييم الواضح للسلطات والمهام)، التي تسمح بالتوازن بين المخاطر و الأهداف المرجوة.

### المبحث الثالث: حوكمة المطارات و الإصلاح القانوني:

حتى نهاية الثمانينات كانت ملكية و استغلال المطارات في العالم تابعة للحكومات المحلية أو الوطنية إلى أن تم خصخصة ثلاث مطارات في لندن و أربع أخرى في المملكة المتحدة من طرف الشركة المسجلة في البورصة British Airport Authority (BAA) و التي تم الاستحواذ عليها سنة 2006 من قبل اتحاد un consortium اسباني- كندي- سنغافوري. هذا التحول شمل خصخصة العديد من المطارات في العالم (Copenhagen, Vienne, ...) و إعادة هيكلة البعض الآخر من أجل زيادة فاعلية المطارات، المداخليل الغير جوية(ظهور البعد التجاري للمطارات).

### 1.3. الحوكمة ومشاركة القطاع الخاص:

#### 1.1.3. مفهوم الحوكمة: إن مصطلح الحوكمة أو إدارة المؤسسات هو مصطلح انجليزي يعني تقنية التسيير

الخاصة التي توائم بين مصالح المساهمين و المسيرين في إطار نظام متوازن بين السلطة و المراقبة. مثل ظهور مفهوم الحوكمة انتقالا من النموذج التسييري(الإداري) إلى النموذج الإرثي ، حيث يستعمل هذا المفهوم لتحديد علاقات القوة الجديدة في المؤسسات الكبرى التي تتميز بتصاعد سلطة و تدخل المساهمين في القرار على حساب المسيرين.

#### أ. تعريف الحوكمة :

اعتبرت النظرية الاقتصادية الحوكمة تفضيلا بين الدولة، المجتمع و السوق، و الذي يسمح بتحقيق نجاعة المياكل الاقتصادية، تحقيق الحاجات الاجتماعية و ترقية رفاهية الفرد، بينما قامت المدرسة الاقتصادية المؤسساتية النيوكينيزية بإضافة العناصر المؤسساتية للتفكير الاقتصادي من خلال التركيز على التحكم في التكاليف(التكاليف المؤسساتية خاصة)، وضع أنماط تسيير الأعمال العامة و ميكانيزمات تنظيم النشاطات الاقتصادية، بما يضمن مشاركة حقيقية للمجتمع المدني في اتخاذ القرار والقضاء على عدم كفاءة القطاع العام<sup>78</sup>. ان الحوكمة تحدد النصوص التي تطبقها المؤسسة لإجراء التنسيق الفعال بين الأطراف المعنية على مستويين<sup>79</sup>: البروتوكولات

<sup>78</sup> Nachida BOUZIDI, op.cit., P 109

<sup>79</sup> Dominique Lorrain, Administrer, Gouverner, Réguler, les annales de la recherche urbaine N° 80-81, P85-86, [http://www.annalesdelarechercheurbaine.fr/IMG/pdf/Lorrain\\_ARU\\_80-81.pdf](http://www.annalesdelarechercheurbaine.fr/IMG/pdf/Lorrain_ARU_80-81.pdf) , téléchargé le 15/12/2015.

الداخلية التي تضمن الاندماج (التنظيم و السلم الإداري)، و العقود و تطبيق المعايير التي تنظم العلاقة مع الشركاء الخارجيين، بما يعني أن هذا المفهوم يتعلق بالإجراءات التي تسمح للشركات الكبرى بتسهيل التبادلات.

حسب تعريف مركز الدراسات حول الحوكمة بأتاوا الكندية "إن الحوكمة هي العملية التي تقوم من خلالها المنظمات (عامة، خاصة، مدنية) بتسيير نفسها في ظل تعدد الأطراف المعنية بعملية اتخاذ القرار، أو البناء المشترك للمشروع من خلال وضع أنماط جديدة للقيادة (السياسات و تطبيقاتها) أو التنظيم المرن المؤسس على الشراكة المنفتحة و الشفافة بين مختلف الأطراف المعنية على المستوى المحلي و الدولي (تنظيم الصراعات و تنمية سياسات مشتركة). حسب<sup>80</sup> Yvon Pesqueux فإنه يوجد تصوران رئيسيان لمفهوم الحوكمة : الأول إدارة الشركات Corporate Governance يجد مسألة الحوكمة في التمثيل على مستوى مجلس الإدارة من خلال تمثيل المساهمين و طرق عمل المؤسسة، و الثاني مفهوم موسع Global Governance يطرح البعد السياسي لنشاط المؤسسة الذي يتعدى الإطار الجغرافي إلى القواعد التشريعية ذات الطبيعة المؤسساتية، السياسية و التسييرية. بشكل عام، فإن الحوكمة تعني كيفية قيادة، تنظيم و إصلاح الأنظمة والإجراءات الأكثر تعقيدا مع إدماج نمط التسيير الخاص في المؤسسات العامة (إدارة الأعمال العامة الجديد).

## ب. الحوكمة الرشيدة :

ظهر مفهوم الحكم الراشد للمؤسسة كوسيلة لنشر أحسن ممارسات الحوكمة، فهو عبارة عن<sup>81</sup> "فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة، في آن واحد، لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة، و تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك". إن الحكم الراشد يعني نمطا تسييريا عقلانيا للموارد مؤسسا على التحكم في سيرورة القرار و معرفة معمقة بدوافع جميع الفاعلين، كما يحوي على الصعيد الدولي (المؤسسات العالمية كصندوق النقد) جميع القواعد المتعلقة بتسيير مشاريع التنمية بكل شفافية سواء على صعيد البلورة، التنفيذ أو التقييم. إن الحكم الراشد يحوي البلورة المعيارية لتسيير الأعمال العامة، التسيير الأمثل لصراعات المصالح، ضمان الترابط الاجتماعي و السماح بتحرير القدرات و الإمكانيات الاقتصادية، مما يسهم في النمو الاقتصادي و التحسين النوعي للعلاقات بين الأعوان الاقتصاديين.

<sup>80</sup> Yvon PESQUEUX, Gouvernance, de quoi s'agit-il ? P 26, www.cnam.fr/lipsor. Consulté le 16/08/2014.

<sup>81</sup> سليم عثمان، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر GOAL، ص 116.



هناك أربع محددات لحوكمة فعالة و خالقة للقيمة<sup>82</sup> : شرعية و مصداقية المسيرين و الإداريين ، سيورة فعالة للتخطيط والتسيير الاستراتيجي، وضع نظام نوعي للمعلومات الاستراتيجية و المالية، و نظام للتحفيز و المكافآت لتشجيع الزيادة في الأداء. إن نوعية الحوكمة تعتبر رافدا من روافد خلق القيمة و التنافسية من خلال إبراز صورة شفافة لنشاط المؤسسة، تسهيل العلاقات الإجرائية للمؤسسة مع الأطراف المعنية لتحقيق النمو الدائم، و توفير الشروط المناسبة لتمويل فعال لمشاريع التنمية. إن دورة التسيير تتبع دورة القرارات، حيث أن العلاقة بين الأطراف المعنية تؤثر على أنماط القيادة الاقتصادية من خلال تحديد المسؤوليات، الاتصال الجيد و سيولة المعلومات.

إن الحوكمة المطارية الجيدة<sup>83</sup> تستوجب بناء رؤية مشتركة تضمن التفاهم الممكن رغم تعدد الفاعلين، صراعات المصالح والمنافسة بين الأقاليم و المشاريع، كما تضمن تداخل و اندماج الكفاءات و المجالات مما يؤدي إلى تامين صورة المطار لفائدة الاقتصاد الجهوي و الإقليم، تقليل الفوارق الاجتماعية و المنطقية(عدالة توزيع المنافع و تعويض الأخطار و الأضرار)، و الاندماج في المحيط (التنسيق بين تخطيط المشروع و حاجات الإقليم).

### **2.1.3. ملكية المطارات:**

تختلف ملكية المطارات باختلاف البيئة المحلية لكل مطار، و ذلك من أجل خلق المرونة الكافية للتسيير الأمثل للأنشطة التجارية و حماية مصالح الأطراف المعنية وفقا لمبادئ اقتصادية قوية و المساعدة في عملية الاستغلال. تتعدد نماذج الملكية<sup>84</sup> من الإدارة الحكومية المباشرة إلى خلق سلطات مطارية مستقلة أو الشراكة عام-خاص إلى الخوصصة الكلية للمطار، إلا أنها تجتمع على تحقيق أهداف كبرى كالإسهام في التنمية المحلية و تقديم البنى التحتية الفعالة و المبتكرة.

حاول Oum, Ader et Yu<sup>85</sup> قياس الفاعلية و المردودية ل 116 مطارا في العالم (منها 6 مطارات كندية) من خلال تقسيمها الى 6 أنواع من الحوكمة: الوكالات الحكومية أو الوزارية(أطنطا، شيكاغو، ...)، الشركات الخاصة أو الشركات المختلطة(عام-خاص)التي يحوز القطاع الخاص الأغلبية(هاوتورن، روما، ملبورن، ..)، الشركات العامة أو الشركات المختلطة(عام-خاص)التي يحوز القطاع العام الأغلبية(بروكسل، هامبورغ، ..)، الإدارة المحلية الخاصة الحاصلة على عقد كراء على المدى الطويل حيث

<sup>82</sup> Y. Allaire et M. E. Firsirotu, Stratégie et moteurs de performance : les défis et les rouages du leadership stratégique, Chenelière-McGraw-Hill, 2004; Changing the Nature of Governance to Create Value, Institut C.D. Howe, C.D. Howe Institute Commentary, n° 189, Novembre 2003.

<sup>83</sup> Etienne Berthon, Politiques aéroportuaires : Quelle gouvernance en IDF? Etat des lieux et références étrangères , Présentation pour Paris-Métropole IAU île-de-France (DUAT) - 9 février 2012

<sup>84</sup> Manuel De Politiques Et Pratiques Recommandées 2009, P 10.

<sup>85</sup> R T. OUM Op.cit., P 62.

تبقى ملكية المطارات حكومية (بوسطن، مونتريال،...)، إدارة محلية تابعة لعدة مستويات حكومية (أمستردام، ميلان،...)، و المؤسسة العامة التابعة للحكومة ب 100% (برشلونة، باريس CDG،...). وضعت<sup>86</sup> (Frank 2010) عدة خيارات للإصلاح القانوني من خلال استعراض 22 توليفة للملكية، الحوكمة و الاستغلال في المطارات عبر العالم حسب الجدول أدناه:

### جدول رقم 06: توليفة ملكية-حوكمة-استغلال المطارات

الملكية	المستغل	الإجراءات الإدارية
الدولة (الوزارات-غرف التجارة-الشركات القابضة)	الشركة ذات الشخص المجهول	قوانين - مراسيم - عقد التسيير
	الشركة العامة للتسيير المطاري	مراسيم-كراء-امتياز الخدمات
	الشركة الخاصة للتسيير المطاري	عقد التسيير-امتياز الخدمات-عقد الامتياز-الإيجار على المدى الطويل
	شركة الامتياز الخاصة	عقد التسيير -كراء-الرخصة-الامتياز المتعدد-
الجماعات المحلية (جهة، مدينة، مقاطعة)	الجماعات المحلية	إيجار على المدى الطويل
	الجماعات المحلية	قوانين - مراسيم
	الشركة العامة للتسيير المطاري	امتياز-كراء على المدى الطويل-امتياز الخدمات
	الشركة الخاصة للتسيير المطاري	تفويض بالتسيير -كراء- الرخصة-الامتياز المتعدد
	مؤسسة الامتياز	عقد التسيير -امتياز الخدمات-كراء- الرخصة-الامتياز المتعدد
القطاع الخاص (المؤسسات-اتحاد شركات خاصة)	اتحاد شركات خاصة- الشركة الخاصة للتسيير المطاري	المناقصات - بيع و امتلاك - كراء على المدى الطويل 99 سنة

المصدر: Franc 2011, P 155

لكل مطار حلوله الخاصة بتوزيع حق الملكية و التسيير إذ كثيرا ما تعطي الحكومات رخصة للقطاع الخاص قصد الاستغلال دون المساس بالملكية في كثير من الأحيان، و قد ينتج في كثير من الأحيان صراعات مصالح في حال الملكية المشتركة بين القطاع الخاص و العام.

### 2.3. مشاركة القطاع الخاص في تسيير المطارات:

بعد موجة التحرير في قطاع الطيران، خرجت المطارات تدريجيا من التسيير العمومي منفتحة على المبادرة الخاصة. قبل استعراض أشكال تدخل القطاع الخاص فإنه من المهم توضيح الفرق الموجود بين بعض المفاهيم: التسويق المطاري الذي يعبر عن استخدام

<sup>86</sup> Frank 2011, op.cit., P168.

المطار لتقنيات التسيير للقطاع الخاص من أجل التمهيد لخصوصية البنى المطارية، **الخصوصية** التي تعني تحويل الملكية العامة للمطارات إلى الملكية الخاصة (البيع المباشر أو فتح رأس المال في البورصة، **التمهيد (المناوله)** و هو تحويل نشاط من أنشطة المطار إلى الخواص من أجل الاستفادة من مزايا المنافسة (الصيانة)، **الشراكة عام-خاص** التي تعني التعاون على المدى الطويل لأجل تحسين الخدمات العامة، مشاركة رأس المال الخاص و تقسيم المخاطر بين الأطراف المعنية.

### 1.2.3. أهمية الشراكة بين القطاع الخاص و العام في المطارات:

إن "الشراكة عام-خاص"<sup>87</sup> تمثل تعاوناً بين المؤسسات، المنظمات ذات الطابع الغير ربحي، أو - و الحكومات، حيث يتم تقاسم المخاطر، الموارد و الكفاءات ضمن مشاريع ذات مردودية اقتصادية و موجهة لخدمة الصالح العام". إن الأهداف المرجوة من الشراكة بين القطاع العام و الخاص<sup>88</sup> تتمثل في اكتساب معارف جديدة و تقاسم الموارد Cervantes, 2001; Kouwenhoven, 1991; Mackintosh, 1992; Stephenson, 1991; Kogut, 1988; Stephenson, 1991، تقاسم المخاطر Cervantes, 2001; Kanter, 1988; Stephenson, 1991، و البحث عن المصداقية و الشبكات Cervantes, 2001; Kogut, 1988; Mackintosh, 1992. إن الشراكة تحدد التعاون الناشئ بين القطاعين الخاص و العام مما يخفف العوائق و الحواجز بين القطاعين، و يمثل تكاملاً مع مفهوم الحوكمة. إن الهدف الرئيسي من الشراكة بين القطاعين هو تحويل أو تقاسم المسؤولية من أجل تقديم الخدمة العامة التي "تعرف على أنها نشاط اقتصادي لفائدة الصالح العام، مؤسسة و مراقبة من طرف السلطات الحكومية و خاضعة لقواعد متعددة تتبع القانون العام، مهما يكن مسير هذه الخدمة خاصاً أو عاماً، و سواء كانت هذه الخدمة ذات طابع إداري (التربية، الرياضة) أو ذات طابع تجاري و صناعي (النقل، الاتصالات،...).

تكتسي مشاركة القطاع الخاص<sup>89</sup> في تنمية و تسيير المطارات أهمية متزايدة في إطار يتميز بسعي الحكومات لتقليص المديونية، توسيع القدرات الاستيعابية للمطارات و تطوير الخدمات من خلال احترام المعايير الدولية الخاصة بالتنوع، السلامة والأمن. أمام

<sup>87</sup> Manambahoaka Valéry Fitzgerald Ramonjavelo, les partenariats public-privé au Canada : les facteurs critiques de succès, les mécanismes de coordination utilisés et le choix des modes de gouvernance , THÈSE présentée comme exigence partielle du programme conjoint de doctorat en administration Université DU Québec À Montréal, Janvier 2007 , P 44

<sup>88</sup> Idem, P 43.

<sup>89</sup> Commission Européenne, micro étude sur le partenariat public privé dans le secteur du transport, Projet EuroMed Transport, 2008 www.euromedtransport.org, P.17. consulté le 30/05/2015.

الصعوبات المتزايدة لتمويل الاستثمارات (خاصة بعد الأزمة المالية) فإن الشراكة العام – الخاص تمثل وسيلة سريعة، فعالة و سهلة للحصول على رؤوس الأموال و تفادي النفقات العمومية لتمويل تنمية البنى التحتية حيث أن مطار لشبونة و أثينا مثال على ذلك.

يمكن أن نميز نموذجين من الشراكة في قطاع المطارات<sup>90</sup> : **النموذج المؤسستي** الذي يخص المؤسسات ذات رأس المال

المشترك (عام-خاص) أو **النموذج التعاقدى** النموذجي مثل عقود الامتياز و العقود الأخرى. وضع Manambahoaka Valéry

2007 3 أبعاد لنجاح الشراكة بين القطاعين: عوامل النجاح، ميكانيزمات التنظيم و الترابط، و أنماط الحوكمة.

تري Laurence Franc, 2012<sup>91</sup> ضرورة التركيز على مقاربتين متكاملتين حول الشراكة عام –خاص تركز على الأبعاد

الإدارية و المشروع ذاته، في خلق القيمة من خلال تطوير نظام بيعي متحد قادر على وضع تعاون و توازن اجتماعي. من خلال

متابعة هذه الاتفاقات، فإن الباحثين لاحظوا صعوبة تقييم منافعها في تنمية المطارات بالنظر إلى غياب المعلومات و دور كل طرف

في تشارك المشروع و المخاطر (الشفافية و الرقابة العامة) ، مما دفع Marques et Brochado 2008 إلى التوصية بضرورة إنشاء

مرصد أوروبي قادر على مراقبة المطارات ( هيكل الملكية، خصائص الازدحام بالمطارات، إعادة هيكلة شركات الطيران، الممارسات

الحاسبية...)، منع الممارسات التعسفية داخل السوق، نشر أحسن الممارسات و متابعة اتفاقات الشراكة العام الخاص في الاتحاد

الأوروبي.

### **2.2.3. أشكال مشاركة القطاع الخاص في المطارات:** هناك العديد من أشكال الحوكمة في القطاع

المطاري و التي تتأرجح بين ضمان تحكم قوى السوق أو نظام الملكية العامة، عقود التسيير مع القطاع الخاص، الامتياز، التشريعات

التقديرية أو المؤسسات العمومية. تمثل هذه الأشكال سيورة الانتقال من ملكية و عرض القطاع العام إلى ملكية و عرض القطاع

الخاص بداية من نقل التسيير (عقد النجاعة و عقد التسيير) إلى حقوق الامتياز (الإيجار، رخصة الامتياز و عقد الامتياز) إلى

BOO تشييد-استغلال-امتلاك و أخيرا إلى الخوصصة و الملكية الخاصة<sup>92</sup>:

<sup>90</sup> Carlos, Oliveira Cruz , Rui Cunha Marques, “Contribution to the study of PPP arrangements in airport development, management and operation”, Elsevier Transport Policy 18(2011), P.392

<sup>91</sup> Laurence Franc, « Le partenariat public-privé dans un écosystème concilié. KEELY et la modernisation des aéroports valisiens » Management international, International Management, Gestion International, vol. 16, n° 2, 2012, p. 86.

<sup>92</sup> Richard LANTHIER, « Cours de formation en commercialisation et participation du secteur privé (PSP) aéroportuaire : module 8 La participation du secteur privé dans les aéroports », programme européen d’appui au secteur des transports, cours de 5 jours du 24 au 28 octobre 2010.

## أ. المقاوله من الباطن La sous-traitance : هي شكل من أشكال الشراكة بين القطاع الخاص والعام من

خلال إسناد بعض الأنشطة لمقاولين متخصصين من خلال مناقصات، مع بقاء مسير المطار مسئولا عن التنسيق والرقابة على هذه النشاطات و متحملا لغالبية الأخطار و الاستثمارات(البناء، صيانة و إصلاح البنى و الهياكل، النشاطات التجارية كالإطعام و كراء السيارات،...). تسمح المقاوله من الباطن من تلبية حاجات الخدمات المتخصصة وتقليل نفقات الاستغلال. يمكن تحويل المستخدمين في المطارات الجزائرية إلى مؤسسات المقاوله من الباطن أو إلى نشاطات أخرى(عمال موقف السيارات).

## ب. عقد التسيير : يتضمن التسيير، الاستغلال و الصيانة اليومية المؤكدة لمسير مطار محترف بشكل كلي أو جزئي ( عن

طريق المناقصات) من أجل الرفع من قدرات و كفاءة التسيير مقابل حصوله على تعويض عن الخدمة المؤداة سواء كان تعويضا ثابتا أو متغيرا بحسب الأداء. إن الهدف من هذا العقد(لمدة قصيرة عامة) هو تحسين النجاعة العمالياتية و الحالة المالية مما يدفع نحو ربط معادلة المكافئة حسب الأداء، في حين المتعامل مسؤول عن مخاطر تجارية محدودة بحيث تحافظ الحكومة على الملكية و مراقبة الأصول (كتسيير المطارات في الولايات المتحدة و كندا). يمكن أن نميز نوعين من عقود التسيير: عقد التسيير الايجابي الذي تمول فيه الدولة فقط جزءا أو كل الحاجات الاستثمارية بينما عقد التسيير السلبي فان الدولة تمول جزء من مصاريف الاستغلال و كل الحاجات الاستثمارية. رغم وجود تجربة مطار الجزائر الوحيدة لعقود التسيير<sup>93</sup>، إلا أن هذه العقود يجب أن تخضع للقانون التجاري و المدني الجزائري مما يوجب تكييف قانون الطيران المدني مع قواعد المنافسة من أجل تحضير المطارات للتحويل نحو أشكال أخرى من مشاركة القطاع الخاص.

## ت. الامتياز Concession : منح حق شغل أو استعمال بعض الهياكل و التجهيزات لأغراض تجارية ( الهياكل الكبرى

كالخطه الجوية، مطار جديد أو موجود،.. ) لمدة معينة(تنتهي بمدة الامتياز) مما يسمح بإزالة العبء المالي و الإشكال القانوني عن الدولة حيث يعتبر صاحب الامتياز مسؤول عن الاستثمار، الاستغلال و الصيانة من خلال تسيير الممتلكات و تقبل المخاطر التجارية و الاستثمارية لمدة عادة محددة، تعود بعدها هذه الممتلكات للحكومة أو لإعادة الامتياز. يمكن أن نميز ثلاث أشكال للامتياز: الامتياز الكلي باستثمارات 100% خاصة، الامتياز النسبي أو الإيجار باستثمارات مشتركة،

<sup>93</sup> لقد أدى فشل تمويل مطار الجزائر العاصمة في 2002 عن طريق القطاع الخاص باستعمال BOT الى منح امتياز من قبل وزارة النقل للمؤسسة مطار باريس من خلال عقد تسيير لمدة 4 سنوات.

والامتياز النسبي أو الإيجار باستثمارات عمومية. كما يمكن أن نميز رخصة الامتياز **Franchise** أين تقوم الحكومة بتحديد الخدمات و يمكنها مراقبة الوظائف المشتركة(التسويق): المتعاملون مسئولون عن المخاطر التجارية و تكاليف الاستثمار، و امتياز الاستغلال الذي يتم به تسيير و استغلال المطار بصفة جزئية أو كلية لمدة محددة لصالح الشركات الخاصة.

**ث. الكراء/الإيجار Location/affermage**: تقوم المؤسسة الخاصة بكراء أصول الهياكل والاستغلال، بحيث تقبل مبدأ المخاطرة و تأخذ جميع القرارات التجارية و التسويقية، حيث أن الخواص ليسوا مطالبين بالاستثمار بل بتحسين نوعية الخدمات و القدرات التسييرية.

**ج. تشييد-استغلال-امتلاك B.O.T**: المتعامل الخاص يشيد، يستغل ويمتلك هذه الأملاك خلال فترة معينة. إن الاستثمارات الكبرى تمول عن طريق أموال مشتركة على أساس الامتياز و الذي يمنح تحويلا للقطاع العام في نهاية العقد. إن القطاع الخاص يمكن أن يقوم بإنشاء المطارات مقابل حصوله على رسوم المستعملين، التنازل عن تسيير البنى التحتية لفائدة القطاع الخاص لمدة 30 سنة أو أكثر مقابل بقاء الملكية عامة ثم استرجاعها بعد نهاية هذه الفترة.

**ح. الخصخصة Privatisation**: تمثل بيع الأصول المملوكة للقطاع العام (نقل الملكية) لفائدة القطاع الخاص، وتتمثل في بيع المطار إلى الشركات الخاصة أو عن طريق طرح أسهم المطار في البورصة.

**خ. البيع المباشر**: البيع عن طريق مناقصة مفتوحة و مقيدة بمجموعة إجراءات(كاملة أو نسبية) لشريك استراتيجي أو تجمع يضم مسيري مطارات ذات شهرة عالمية، شركات بناء عالمية من أجل إرساء مشروع للتطوير المطاري، هيئات مالية أو استثمارية تريد الاستثمار و تحسين عائد رأس المال. يعتبر البيع المباشر فرصة لتقليص دور الدولة، تشجيع المنافسة و أمثلة المداخيل للحكومات كما هو عليه الحال في بريطانيا مع بيع 8 مطارات(كل الأسهم بيعت لشركاء استراتيجيين).

**د. البيع عن طريق بيع الأسهم**: بعد خلق الحكومات لمؤسسات مطارية عمومية و تملك كل أسهمها فإن الدولة تقوم ببيع جزء من أسهمها للجمهور أو مستثمرين مؤسساتيين بسعر غالبا ما يكون محدد سلفا(مطار روما 2000، فيينا 1992)

جدول رقم 07 : أشكال مشاركة القطاع الخاص في قطاع المطارات

الخيارات / المعايير	المقاولة من الباطن Sous- traitance	عقد التسيير	الكراء	الامتياز concession	البيع
حق الملكية	القطاع العام	القطاع العام	القطاع العام	القطاع العام	القطاع الخاص
تمويل الاستثمارات	القطاع العام	القطاع العام	القطاع العام	القطاع الخاص	القطاع الخاص
تمويل العمليات و الصيانة	القطاع العام	القطاع العام	القطاع العام	القطاع الخاص-العام	القطاع الخاص
استقلالية القطاع الخاص	منخفض				عالي
الخطر المالي و التجاري	منخفض				عالي
المدة	1 إلى سنتين	3 إلى 5 سنوات	5 إلى 10 سنوات	20 إلى 30 سنة	إلى الأبد
مسؤولية تحديد الأسعار	القطاع العام	القطاع العام	المستأجر	صاحب الالتزام	المالك
طرق الدفع	العمل المنجز / السعر الوحدوي الموحد	التكلفة + أعباء التسيير + هامش الأداء	الإيجار	حقوق الامتياز	سعر البيع
الهدف الأساسي لمشاركة القطاع الخاص أو الخصوصية	تحسين فاعلية الاستغلال	تحسين فاعلية الاستغلال	تحسين فاعلية الاستغلال	تحسين فاعلية الاستغلال و تجديد رأسمال الخاص	تجديد رأسمال الخاص

المصدر: Richard LANTHIER, module 8, op.cit., P15.

### 3.3. أثر اصلاح حوكمة المطارات على الأداء:

إن أداء المؤسسات الاقتصادية مرتبط بشكل كبير بتطور الهيئات التشريعية بينما علاقة المؤسسة بالمحيط تعيد تشكيل هيكلية اقتصاديات الدول. إن التجارب والدراسات أثبتت أن التحول من التسيير العمومي إلى التسيير المستقل يعتبر حيويًا لتحسين الأداء والفعالية بغض النظر عن نموذج الأعمال المعتمد و نسبة مشاركة القطاع الخاص. هناك إجماع لدى الباحثين على الأثر الذي تشكله نوعية الحوكمة على النتائج الاقتصادية، حيث أن مؤشرات تقييم نوعية الحوكمة يمكن اختصارها في<sup>94</sup> : وجود القوانين التي تحمي الملكية الخاصة، الحدود الموضوعية أمام السلطات السياسية، و نوعية تسيير الأعمال العامة. إن العامل الاقتصادي يعتبر المحدد الأكثر أهمية في الدفع بعملية الخصخصة، مما دفع الكثير من الأكاديميين و المهنيين إلى القيام بدراسات متعددة لتقييم نماذج تسيير المطارات:

<sup>94</sup> Organisation de l'aviation civile internationale, op.cit., P22.

### 1.3.3. الدراسات الأكاديمية:

مع تزايد عمليات الخوصصة فإن هناك انقسام بين الباحثين حول أداء المطارات المخصصة مما يؤكد على ضرورة إعطاء قيمة أكبر لبلورة اتفاقات التنازل، التشييد و المراقبة على أسس قوية لضمان جني ثمار الخوصصة<sup>95</sup>. بعد الخوصصة في سنوات التسعينات فإن سنوات الألفية شهدت نزعة نحو الشراكة العام- الخاص مع العلم أن هذه التجارب تبقى في طور الاختبار رغم النتائج المشجعة (يجب انتظار بعض الوقت لاختبار النتائج).

ظلت المطارات لفترة طويلة من الزمن تتمتع باحتكار طبيعي للدولة في مجال الملكية و الاستغلال<sup>96</sup>، الشيء الذي وضع حواجز أمام تطوير مداخيل عالية ومستويات أرباح محتملة أعلى من شركات الطيران أو غيرها من الموردين ومزودي الخدمات في صناعة الطيران. لقد أدى ضغط الزبائن على شركات الطيران إلى الدفع نحو الحاجة إلى التنظيم الاقتصادي في المطارات من أجل تفادي تحميل أعباء ريع الاحتكار في تكلفة السفر. حاولت<sup>97</sup> Frank 2011 من خلال توليفة الملكية، الحكومية و الاستغلال، دراسة العلاقة بين الإصلاح القانوني و هيكلية نموذج الأعمال، بمعنى آخر أثر الإصلاح على عصنة الهيئات الحكومية و بالتالي خلق القيمة. إن ما تمثله الخوصصة من تحسين للأداء و الفاعلية يمكن أن يشكل رافدا من روافد خلق القيمة و ذلك بالقضاء على محدودية القطاع العام على تخفيض التكاليف، زيادة أرباح الإنتاجية و بالتالي تحقيق تنمية أكثر فاعلية و أقل كلفة.

أدت الخوصصة في المطارات الأوروبية إلى صراع كبير في العلاقة بين شركات الطيران و المطارات و كافة فاعلي صناعة الطيران بشكل عام ، مما ينعكس على السياسات العمومية و الإطار التشريعي. إن النشاط المطاري<sup>98</sup> يمتاز بكثافة رأس المال لتلبية زيادة حركة المرور الجوية، الذي يؤثر على المردودية و تدفقات الخزينة التي توزع على المساهمين. يقوم تحليل<sup>99</sup> Gillen (2009) على أن نموذج الأعمال المعاصر للمطار مرتبط بالتحويلات الحاصلة في صناعة النقل الجوي و التسويق في المطارات التي دفعتها نحو عالم شديد التنافسية و نحو ضرورة تحسين الأداء. لقد ساعد وجود عقود طويلة المدى مع شركات الطيران و شركات المناولة المتمرس في إعطاء دفعة قوية لعملية الخوصصة في الولايات المتحدة دون يؤثر ذلك على الملكية العامة للمطارات.

<sup>95</sup> ManujOhri, "discussion paper: airport privatization in India", Springer Science + Business Media, 279–297, LLC 2009.

<sup>96</sup> Carlos, Oliveira Cruz , op.cit., P.393.

<sup>97</sup> Frank 2011, op.cit., P169.

<sup>98</sup> Vogel, H.-A., & Graham, A. (2010). A driver-based approach to airport valuation. Journal of Air Transport Studies, 1(1), 20–47.

<sup>99</sup> Gillen, G., 2009. The Evolution of the Airport Business Model: Governance, Regulation and Two Sided Platforms, (PowerPoint presentation). International Forum on Shipping, Ports and Airports, Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong.



برزت عدة مشاريع للإصلاح في النظام الفيدرالي للولايات المتحدة<sup>100</sup> بغية تحسين فاعلية و نجاعة التسيير الحكومي خاصة ما تعلق بتحسين عوائد الاستثمارات من خلال تحديد الشروط اللازم احترامها للوصول إلى هذه التحديات، حيث تم إنشاء وكالة تقوم بتحفيز الإصلاحات من خلال وضع مجموعة من ميكانيزمات الحوكمة التي تحفز المسيرين و تمكن من إدماج المكونات الداخلية بشكل مناسب في إطار منسق.

لقياس فاعلية المطارات، قام الكتاب باستعمال معايير للإنتاجية من خلال مقارنة المخرجات (عدد المسافرين، حركة الطائرات، و المداخيل الغير جوية مع المدخلات) (عدد الأجراء، النفقات خارج اليد العاملة و رأس مال)، أخدين بعين الاعتبار خصائص المطارات كالحجم، معدل المسافرين و الطائرات، طبيعة حركة المرور (داخلي و دولي) و القدرات الاستيعابية. من خلال تحليل الانحدار تم الوصول إلى النتائج التالية<sup>101</sup>:

- إن المطارات الخاصة التي تستغل بإدارة محلية خاصة لديهم هوامش ربح أكثر ارتفاعا من بقية أنواع المطارات الأخرى.
- المطارات المستغلة من الشركات المختلطة أو تلك ذات الأغلبية العامة تشكل الأغلبية و هي أقل فاعلية من تلك المستغلة 100% من القطاع العام، مما يفتح النقاش حول الشراكة العام-الخاص (PPP).
- لا يوجد فارق في الأداء بين المطارات المستغلة من طرف الإدارة المحلية الخاصة في مونتريال و تورونتو و تلك المستغلة من قبل الوكالات العامة في الولايات المتحدة.
- لا يوجد تأكيد على أن المطارات المستغلة من طرف القطاع الخاص أكثر فاعلية من تلك المستغلة من طرف الوكالات الحكومية أو تلك المستغلة 100% من القطاع العام.

قام<sup>102</sup> Steven Craig 2005 بمقارنة أداء و فاعلية المطارات المملوكة و المستغلة من طرف الحكومة و تلك المستغلة من طرف القطاع الخاص وفق عدة معايير (تكلفة الشحن حسب حركة الطائرات، التكلفة الوحديية للمسافر،...)، حيث وجد أن عدم

<sup>100</sup> Morris Robert Bosin, Government-Wide Management Reforms : Vision, Obstacles, Remedies, International Journal of Applied Public Sector Management Volume 1 Issue 3, 1 19. [www.managementjournals.com](http://www.managementjournals.com), consulté le 19/10/2015.

<sup>101</sup> Nicole Adler , Xiaowen Fu, Tae H. Oum, Chunyan Yu, op.cit., P.17.

<sup>102</sup> Steven Craig, James Airola & Manzur Tipu, The Effect of Institutional Form on Airport Governance Efficiency, Nov. 2005.

فاعلية القطاع العمومي أمام القطاع الخاص يرجع بالأساس إلى عدم فاعلية سيرورة اتخاذ القرار، سياسة التوظيف واكتساب الكفاءات، و نقص الأفكار الخلاقة للأعمال و الخدمات المبتكرة.

حاول كتاب آخرون قياس أثر هيكل الحوكمة على أداء المطارات، بحيث لاحظ البعض أن المطارات الخاصة كانت أكثر توجهها نحو الزبائن و الموردين من خلال تقديم خدمات جيدة للمستعملين، في حين وضع البعض الآخر أن المطارات المعتمدة على التوجه نحو الزبون تحقق مستويات أعلى من الأداء<sup>103</sup>. بعض الأبحاث المعتمدة على مخرج واحد (حركة الطائرات)، أظهرت أن المطارات الأمريكية المستغلة من طرف الإدارات المحلية أكثر نجاعة من تلك المستغلة من طرف الجماعات المحلية. أوضح Tae<sup>104</sup> 2008 أن Hoon Oum أن المطارات الخاصة أكثر فعالية من المطارات العامة وأن المطارات العامة التي تتمتع بالاستقلالية أكثر من تلك الأقل استقلالية المملوكة للقطاع العام.

قام ManujOhri, 2009<sup>105</sup> بمقارنة أداء المطارات الهندية مع المعايير الدولية مما سمح بتحديد القطاعات التي يجب تحسينها كالمداخيل الغير جوية، عقلنة الموارد البشرية و وضع نظام يقظة لتوقع الأخطار المحتملة. يرجع Hsu-Hao Yang (2010)<sup>106</sup> تراجع فعالية المطارات في منطقة آسيا-المحيط الهادي خلال 1998-2006 إلى عدم الكفاءة التقنية الناتجة عن ضعف الاستثمارات المطارية و ليس ضعف الموارد البشرية. حاول Mohamed Laaroussi, 2009<sup>107</sup> تقديم حلول إدارية و تطبيقية للمطارات المغربية المسيرة على شكل سيطرة الخطوط الملكية المغربية، و ذلك من خلال تحليل العناصر القانونية، التقنية والاقتصادية الناشئة عن تفاعل العديد من الهيئات العامة من جهة، و اثار التسيير المطاري في ضل اللامركزية الكلية.

حاول A. Assaf, 2010<sup>108</sup> من خلال تحليل الأثر المحتمل للعوامل كالخصوصية، النمو الاقتصادي، تنظيم تسقيف الأسعار، نوعية الخدمات و رأس مال الاستثمارات على مستوى الكفاءة الحالي للمطارات الاسترالية، للفترة 2002 – 2007 أي فترة ما بعد الخصوصية. خلصت نتائج البحث إلى أن الخصوصية أدت إلى زيادة فاعلية المطارات الأسترالية لتصل إلى

<sup>103</sup>N. Halpern, et R. Pagliari, « Governance Structures and the Market Orientation of Airports in Europe's Peripheral Areas », Journal of Air Transport Management, Vol. 13, No 6, 2007, p. 376-382.

<sup>104</sup> R T. OUM op.cit., P51.

<sup>105</sup>ManujOhri, op.cit., 280.

<sup>106</sup> Hsu-Hao Yang, "Measuring the efficiencies of Asia-Pacific international airports – Parametric and non-parametric evidence", Elsevier Computers & Industrial Engineering 59 (2010) 697-702.

<sup>107</sup> Mohamed Laaroussi, les aspects multidimensionnels de la complémentarité existant entre la gestion des aéroports marocains et la RAM, université de Perpignan, 2009.

<sup>108</sup>A. Assaf, The cost efficiency of Australian airports post privatization: A Bayesian methodology, Elsevier: Tourism Management 31 (2010) 267-273

90,08% سنة 2007، مما يدفع إلى تشجيع المؤسسات الخاصة على ضرورة تطوير تجاربها في تسيير مختلف المطارات وتقديم خدمات أكثر نوعية و نجاعة.

و وضع<sup>109</sup> Hans-Arthur Vogel (2011) من خلال دراسة بيانات 10 مطارات مسجلة في البورصة بين 2003 و 2009 أن المطارات المخصصة تحقق قيمة مضافة اقتصادية سلبية بسبب النفقات الاستثمارية الناجمة عن حركة المرور التي تعتبر العامل الأكثر تأثيرا. إن تسيير المطار يمكن أن يحسن هامش القيمة المضافة بين معدل العائد الناتج عن رأس المال العامل بشكل دائم ومتوسط التكلفة المرجحة من خلال التخطيط الأمثل للنشاط الاستثماري، لوضع الميزانيات وتمويل النفقات الرأسمالية.

بين<sup>110</sup> Simone Gitto, Paolo Mancuso (2012) من خلال تحليل أثر النشاطات التجارية على الفاعلية الكلية لـ 28 مطارا ايطاليا بين 2000 و 2006، أن خصائص نموذج الأعمال لها تأثير كبير في إعداد السياسات القطاعية و أن المصادر الرئيسية لتحقيق مكاسب في الكفاءة يمكن الحصول عليها من الأنشطة الجوية، تدفقات رأس المال الشركات الخاصة بتسيير المطارات، أنواع عقود الامتياز و تحرير خدمات المناولة. تظهر النتائج أن إسهامات رأس المال الخاص تعتبر مصدرا لتحسين الفاعلية في إطار عقود الامتياز.

قدم<sup>111</sup> Nicole Adler (2013) عملية المقارنة بين 43 مطارا أوروبا وفقا لمعايير منهجية محددة، باستعمال تحليل مغلف البيانات Data Envelopment Analysis DEA كوسيلة للمساعدة على التسيير لوصف سيورة الإنتاج و تبيان الآثار المتلاحقة داخل المطار، حيث قدمت نتائج البحث لمسيري المطارات المعالم الأكثر ملائمة و المعلومات المطلوبة لتحسين الأداء وبناء الاستراتيجيات التجارية. وضع<sup>112</sup> Ming Hsin Lin (2013) مجموعة من السيناريوهات التي تركز على تعظيم المنفعة العامة لخصوصية المطار من خلال تحديد سعر أكبر من تكلفة الاستغلال و تنسيق أكبر في تسيير المطارات، حيث توصل إلى أن: أولا: أن المطارات الخاصة المحلية المتصلة بالمحور تمثل بدائل إستراتيجية للمطار المحور عندما تكون تقييمات كلفة تأخير الازدحام و منافع ترددات المسافرين صغيرة الحجم، ثانيا العجز في ميزانيات المطار يدفع إلى سيناريوهين مسموحين: الأول يتعلق بخصخصة المطار "المحور" و

109 Hans-Arthur Vogel, "Do privatized airports add financial value? ", Elsevier Research in Transportation Business & Management 1 (2011) 15–24.

110 Simone Gitto, Paolo Mancuso, Two faces of airport business: A non-parametric analysis of the Italian airport industry, Journal of Air Transport Management 20 (2012) 39-42

111 Nicole Adler, Vanessa Liebert, Ekaterina Yazhensky , "Benchmarking airports from a managerial perspective", Elsevier: Omega 41(2013), 442–458.

112 Ming Hsin Lin, Airport privatization in congested hub–spoke networks, Transportation Research Part B 54 (2013) 51–67

الاحتفاظ بالمطارات المحلية، و السيناريو الثاني المتعلق بالحفاظ على المطار المحور و خصخصة واحد أو عدة مطارات محلية، ثالثا تقييمات المسافرين لخصخصة المطارات هي التي تحدد أولوية الخصخصة للمطار المحور أو المطارات المحلية.

حددت دراسة<sup>113</sup> Jia Yan, Clifford Winston (2014) على مستوى مطار San Francisco الشروط اللازمة التي تسمح للخصخصة في المطارات بزيادة الفاعلية من خلال التحكم في النفقات، زيادة المنافسة، عدد المسافرين و شركات الطيران، و رفاهية المسافرين من خلال تحسين النوعية و بالتالي زيادة مردودية المطار.

حاول<sup>114</sup> Nicole Adler (2014) دراسة التأثير المشترك لشكل الملكية، التنظيم الاقتصادي والمنافسة على أداء المطار وتحليلها باستخدام تحليل مغلف البيانات لقياس كفاءة التكاليف في المرحلة الأولى، و تحليل الانحدار لقياس أثر البيئة في المرحلة الثانية. إن النتائج التجريبية في المطارات الأوروبية والاستراتيجية على مدى فترة زمنية مدتها 10 سنوات تكشف:

- في ظل ظروف نسبيا غير تنافسية، فإن المطارات العامة تعمل بكفاءة أقل من تكلفة المطارات الخاصة تماما.
- بغض النظر عن شكل الملكية، فإن التنظيم ضروري لمحاكاة القوى التنافسية الأمر الذي يدفع بتسيير المطار نحو كفاءة التكاليف، المردودية وسياسات التسعير المعقولة.
- في ظل المنافسة الإقليمية، فإن التنظيم الاقتصادي للمطارات يمنع أي شكل من أشكال الملكية من الاستغلال والتسعير بكفاءة.
- على الرغم من أن المطارات العامة والخاصة تعمل بكفاءة متساوية في بيئة تنافسية إلا أن المطارات الخاصة تطبق رسوم طيران أعلى.
- وعلاوة على ذلك، فإن أشكال الملكية المشتركة مع عقود تضمن غالبية الأسهم للطرف العام لا تضمن التحكم في التكاليف ولا أسعار منخفضة وذلك بغض النظر عن مستوى المنافسة.

حاول<sup>115</sup> Romero, J., et al.,(2016) شرح العوامل الأساسية لنجاح الخصخصة (الحكومة، شركات الطيران، هيكل المداخل و الركاب، و الاستراتيجية) التي لها أثر على خلق القيمة و النجاح الاقتصادي للمطارات في المملكة المتحدة من خلال

<sup>113</sup>Jia Yan, Clifford Winston, "Can private airport competition improve runway pricing? The case of San Francisco Bay area airports", Journal of Public Economics 115 (2014) 146–157

<sup>114</sup> Nicole Adler , Vanessa Liebert, Joint impact of competition, ownership form and economic regulation on airport performance and pricing, Transportation Research Part A 64 (2014) 92–109

<sup>115</sup>Javier Romero, Juan Lafont, Javier Tafur, Santos Eguren, Performance and value creation at United Kingdom's airports using fsQCA, Journal of Business Research 69 (2016) 1442–1445.

تحليل العلاقة بين نوع المطار والأداء والتنوع، والنجاح الاقتصادي المحتمل، حيث خلص إلى أن التنوع لا يلعب دورا مهما في المطارات الكبيرة، بينما نوع المطار والأداء (سواء الاقتصادي والتشغيلي) له أثره الكبير. حاول<sup>116</sup> ( , Catriona Cahill, et al , 2017) تحليل أداء هيئة مطار دبلن من خلال تحليل النموذج التسويقي لاختبار التغييرات الداخلية و الخارجية، حيث بينت الدراسة أن هذه التغييرات أدت الى تسجيل معدلات نمو إيجابية مع تراجع للإنتاجية على المدى المتوسط و القصير بسبب البرنامج الاستثماري الضخم.

مما سبق يمكن أن نستنتج أن حوصصة المطار على المدى القصير قد تؤدي إلى إضعاف الرأسملة و تراجع المردودية -SOU capitalisation، تراجع نوعية الخدمات، ارتفاع الأسعار، مما يوجب وضع آليات للمراقبة و التنظيم فيما يخص الخدمات والأسعار. إن أهم نقطة في إصلاح منظومة حوكمة المطارات هي القرار المتخذ حول إخضاع المطارات من عدمه للتشريعات الخاصة بأعباء استعمال المطارات والممارسات التجارية. في الحقيقة، فإن حوصصة المطارات<sup>117</sup> كثيرا ما تدفع إلى إقرار تشريعات اقتصادية للحد من سلطات المالكين والمسيرين الخواص على مستوى السوق (سلطة احتكارية).

### **2.3.3. التجارب الدولية في الحوكمة و التنظيم الاقتصادي للمطارات:**

إن قطاع الطيران المدني مقنن بشكل كبير و يخضع للقواعد الخاصة بالمنظمة العالمية للطيران المدني OACI من خلال اتفاقية شيكاغو و لواحقها خاصة ما تعلق بالسلامة الجوية، الشيء الذي أدى إلى تغيير كبير في التنظيمات الوطنية للتسيير، الاستغلال و مراقبة نشاطات الطيران المدني. توصي المنظمة العالمية للطيران L'OACI المدني بإنشاء هياكل مستقلة للتنظيم التقني و وضع منظمين اقتصاديين. إن التحولات التي صاحبت سياسة السماوات المفتوحة قد سرعت من وتيرة إعادة التنظيم و ضرورة وضع الأدوات اللازمة للتكيف مع المعايير الدولية، على غرار برنامج المنظمة الأمريكية للطيران المدني FAA الذي يتحقق من الالتزام بالمعايير قبل منح حق الدخول للمجال الجوي الأمريكي و في إطار مفاوضات منظمة التجارة العالمية (فقط 11 بلدا إفريقيا استجاب لهذه المعايير). يمكن التمييز بين تجارب الدول الإفريقية و الغربية في ميدان التنظيم الاقتصادي كالأتي<sup>118</sup> :

<sup>116</sup> Cahill Catriona, Palcic Donal, Reeves Eoin, commercialization and airport performance: the case of Ireland's DAA, Journal of Air Transport Management vol 59, 2017, p.155-163.

<sup>117</sup> Allison Padova, Réformes de la gouvernance au Canada et à l'étranger, bibliothèque du Parlement, septembre 2007, P.28.

<sup>118</sup> Programme d'Appui au Secteur des Transport en Algérie – EuropeAid/123387/C/SER/DZ, Activité 4 Renforcer les capacités de 4 directions techniques en charge de la mise en place des autorités de régulation La Régulation dans les Transports, Décembre 2009, P49-57.

أ. في الدول الإفريقية: فإن 64% من الهياكل الإدارية للطيران المدني هي مديريات تابعة للوزارات بينما لا يوجد سوى 19 سلطة طيران مدني مستقلة.

- في إفريقيا الجنوبية سمح تعديل القانون المتعلق بالطيران المدني 1998 بتحسين شروط السلامة و الأمن الجوي عبر la SACAA (عضو في OACI و رائد في السياحة الإفريقية). منذ 1993، أصبحت شركة ACSA تملك وتسير 3 مطارات دولية و 6 مطارات وطنية و التي تم محاولة حوصصة 49% منها سنة 1996 إلا أن هذه العملية لم تنجح بشكل كبير حيث تم بيع 20% لشركة عامة و 5% فقط للقطاع الخاص. تم إنشاء هيئة شبه مستقلة لتقنين أسعار ومعايير الخدمة و مراجعتها كل خمس سنوات.

- في مدغشقر فان سلطة الضبط مستقلة تأخذ شكل EPIC مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تحت وصاية وزارة النقل و المالية، و ذلك بهدف تقليل النفقات المالية من خلال تطبيق مبدأ المستعمل- الدافع الذي يسمح بتوفير الموارد لتعويض المستخدمين. إن إشكالية التعويضات تبقى على رأس مشاكل التنظيم و الكفاءة في الدول النامية غير أن المشكل الأساسي يكمن في تكوين المستخدمين و الاستراتيجية الحكومية للطيران المدني التي تسيطر على جميع المهام التقليدية بينما التغيير الوحيد يكمن في مصادر التمويل.

## ب. تجارب الدول الأوروبية:

- سويسرا: يتبع التنظيم الجوي النموذج الفرنسي من خلال عدم إدماجه للملاحة الجوية في مهامه و بالتالي فان ديوان الطيران المدني (OFAC) يسير من خلال عهدة الخدمات و غلاف الميزانية (GMEB) ووفق معايير الجودة ISO 9001، و الذي يحتاج إلى إعادة النظر في التنظيم التقني.

- المملكة المتحدة: تعتبر سلطة الطيران المدني CCA ووفقا لقانون 1986 (AirportsAct) مستقلة و متمتعة بقدرات فيما يخص السلامة(المراقبة و تطبيق التشريعات)، دور اقتصادي مهم يتضمن تقنين الأسعار و مراقبة إتاوات بعض المطارات ذات حركة المرور الكثيفة و التدخل في حال وجود وضعية تعسف أو تمييز Price Cap ، وتشجيع استثمارات المطارات من خلال التحفيز المالي. إن تسقيف الأسعار كبديل للتشريع المبني على "معدل المردود"، يسعى إلى دفع المطارات إلى البحث عن الوسائل القادرة على خفض التكاليف من أجل رفع المردودية، بينما قد يضعف القدرة على زيادة القدرات

الاستيعابية للمطارات لتلبية الطلب المتزايد و التأثير السلبي على الخدمات المقدمة. إن النموذج البريطاني يؤكد على إمكانية بلورة سياسة و تشريعات مطارية في إطار تنافسي<sup>119</sup> تحدد قيمة الرسوم و تفتح الباب أمام مشاركة فعالة للقطاع الخاص خاصة بعد ما أثبتت التجربة أن المنافسة قد أدت إلى زيادة فاعلية المطارات و تخليها عن الحاجة إلى الدعم الحكومي (تحقيق أرباح معادلة لأرباح القطاع المالي).

- ألمانيا: قبل 1997 كانت المطارات تابعة لثلاث أوامر حكومية إلا أن سياسة التقشف في الميزانية أدت إلى الخوصصة النسبية لـ 5 مطارات دولية و حوصصة نسبية أو كلية لعدد كبير من المطارات الجهوية<sup>120</sup>. في المجمل فإن إتاوات المطارات تتبع الكلف بالإضافة إلى وجود صيغ أخرى للتقنين الاقتصادي كتسقيف الأسعار في مطار هامبورغ، تقاسم إيرادات المطار بين المطار و الناقلين في مطار فرانكفورت، و العائد الأقصى للمسافر لمراقبة الأسعار في مطار دوسلدورف.

- الاتحاد الأوروبي: لا يوجد وجهة نظر موحدة فيما يخص استقلالية سلطات الضبط في أوروبا (غير مستقلة في فرنسا وألمانيا على العكس من إيطاليا و المملكة المتحدة) إلا أن هناك اتفاق على تسيير الملاحة و السلامة الجوية. إن المعايير الاقتصادية تخضع لتناغم القواعد المتعلقة بالسماء الأوروبية الواحدة و السماء المفتوحة مع الولايات المتحدة، و التي ساهمت في التطور التقني و الاقتصادي لهذه الدول.

**ت. استراليا**: من أجل التخلص من العبء المالي المتنامي لشبكة المطارات فإن السلطات قامت بتأجير مطاراتها على المدى الطويل للقطاع الخاص دون تغيير في الملكية العامة (مطار سيدني 2002). إن خصخصة المطارات أدى إلى تنامي دور المنظم في تنظيم المطارات و الإتاوات الجوية من خلال تأمين الدخول إلى الهياكل، مراقبة الأسعار المطبقة على الخدمات الجوية، ضمان جودة الخدمات و مراقبة التسيير المالي للمطارات<sup>121</sup>. إن تطبيق تسقيف الأسعار و الأثر السلبي لتقليل النفقات على نوعية الخدمات و الاستثمارات أدى إلى إنشاء اللجنة الاستراتيجية للمنافسة و المستهلك للحفاظ على نوعية الخدمات و تشجيع الاستثمارات. إن دراسة أثر تقنين الأسعار في المطارات أظهر هشاشة الأرباح و الوضعية المالية و الخدمات المقدمة خاصة بعد أزمة و إفلاس ثاني ناقل جوي في البلد سنة 2002، مما دفع إلى استبدال تقنين الأسعار بنظام

<sup>119</sup> David STARKIE, Aéroports et concurrence – perspective britannique, concurrence et interactions entre aéroports, services de transports aériens et ferroviaires – ISBN 97892-821-0247-3, OCDE/FIT 2009, P 77-89.

<sup>120</sup> Jacques Roy et Michel Nadeau, La gouvernance des aéroports au Canada : enjeux et recommandations, Institut sur la gouvernance (IGOPP), 2014, P 27-29, www.igopp.org.

<sup>121</sup> Allison Padova, op.cit., P 12.

مراقبة الأسعار الذي يأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة في السعر. لاحظ<sup>122</sup> Margaret Arblaster, (2014) أن الصعوبات التي واجهت أشكال التنظيم الاقتصادي للمطارات الدولية في استراليا ونيوزلندا، خاصة ما تعلق بتحديد الأسعار، أدت إلى فائدة كبرى في التشريعات من خلال تخفيف دور المنظمين ، و جعلت المطارات المخصصة كليا أو جزئيا تتمتع بقوة سوقية كبيرة ، إلا أن عدم وجود معلومات دقيقة و قابلة للمقارنة، لا يسهل عملية تقييم عوائد المطارات وبالتالي فاعلية و حسن استعمال هذه القدرات السوقية.

### ث. في دول الأمريكيتين:

- في كندا: بقيت المطارات مسؤولية الإدارة الكندية للنقل الجوي<sup>123</sup> ACTA طيلة الفترة الممتدة من 1960 إلى 1980 حيث ساد التمويل العمومي للاستثمارات المطارات دون الأخذ بعين الاعتبار للخصوصية الجهوية و ضرورة تطوير المداخل و المردودية. هدفت تجارية المطارات إلى تمويل توسعة شبكة المطارات، زيادة نجاعتها و تنافسيتها، وجعلها أداة في يد الجماعات المحلية للتنمية الاقتصادية، الشيء الذي أفضى إلى نشأة "الإدارات المطارية المحلية AAL". تم مواصلة الإصلاح من خلال اعتماد السياسة الوطنية للمطارات 1994 من خلال بيع المطارات الصغيرة و الجهوية إلى الجماعات المحلية، تحويل المطارات البعيدة لحكومات المقاطعات، بينما منح تسيير المطارات الكبيرة "للإدارات المحلية الكندية AAC"، والتي أخذت على عاتقها إلى جانب AAL المسؤولية المالية، التسيير و الاستغلال وفق عقد إيجار على المدى الطويل. وضعت هذه السياسة "مبادئ المسؤولية" التي توجب على المطارات تبرير أي زيادة في الأسعار قبل 60 يوما من إقرارها، خلق لجنة استشارية عامة تبحث مرتين في السنة مسائل المطار، ان غياب تشريعات لتقنين إتاوات المطارات أدى إلى تحكم سلطات المطار في تحديد الأسعار السعي الذي أدى إلى شكاوى الناقلين الجويين من الإتاوات المطبقة لتمويل الاستثمارات(أكثر من الحاجة عادة) و التي لها أثر سلبي على طلب المسافرين. تحوي الشبكة الوطنية للمطارات الكندية<sup>124</sup> 26 مطارا، حيث أن التسيير التجاري و استغلال المطارات يوكل إلى الإدارات المطارية الكندية (AAC) التي تضمن المردودية و جودة الخدمات لفائدة المستعملين. لا يتعلق الأمر بخصوصية بل بكرائها من طرف AAC لمدة 60 سنة قابلة

<sup>122</sup> Margaret Arblaster, "The design of light-handed regulation of airports: Lessons from experience in Australia and New Zealand", Elsevier: Journal of Air Transport Management 38 (2014) 27-35

<sup>123</sup> Allison Padova, op.cit., P 3-4.

<sup>124</sup> Jacques Roy, la gouvernance des ports et aéroports au Québec, Institut sur la gouvernance (IGOPP), Mai 2008, P 27-29, [www.igopp.org](http://www.igopp.org). Consulté le 28/11/2015.



للتجديد لمدة 20 سنة و بالنتيجة تبقى ملكية المطارات للحكومة دون تحمل مسؤولية ديون هذه الإدارات التي تخصص بدورها غالبية مداخيلها لاستغلال و تطوير المطارات في إطار النظام الأساسي لمنظمة بدون هدف ربحي.

- الولايات المتحدة الأمريكية<sup>125</sup>: بصفة عامة فإن المدن هي التي تملك و تستغل المطارات من خلال سلطات شبه حكومية (Seatack, Massport) و التي لا تملك أي شركات أسهم و لا تدفع عائد أسهم أو ضرائب على المداخيل، حيث يعتمد تمويلها الخارجي على السندات التجارية الغير خاضعة للضريبة، إتاوات المسافرين و إعانات الصندوق الفيدرالي (Airport and Airways Trust Fund). لا يملك القطاع الخاص إلا القليل من المطارات إلا أن مشاركته فعالة في تسيير (شراكة عام-خاص) المطارات العامة كتسيير بعض المطارات الصغيرة ، حقوق الامتياز لـ BBA البريطانية لخدمات الترحيل في مطار بوسطن، بالإضافة إلى تمويل بناء المحطات الجوية كـ JFK في نيويورك. إن ضعف الخوصصة راجع إلى اهتمام القطاع الخاص بتسيير خدمات الطيران، إلى الأثر السلبي المحتمل في تمويل المطارات نتيجة سحب الدعم الحكومي و فرض الضرائب على السندات، و معوقات الخوصصة كمنع إعادة توجيه المداخيل إلى استعمالات غير خاصة بالمطارات. جاء قانون الخوصصة 1996 لوضع حد لهذه المعوقات من خلال السماح للمطارات المخوصصة بالحصول على إعانات حكومية شريطة أن تكون الإتاوات المفروضة معقولة، بينما استوجب تحويل المداخيل موافقة غالبية الناقلين في المطار.

- نيوزلندا الجديدة: التي عرفت خوصصة نسبية من خلال بيع اثنان من أصل ثلاثة من أكبر مطاراتها الدولية بنهاية 1999 مع الإبقاء على حصص أقلية في هذين المطاران، وإسناد تسيير مطار كريستشارش لشركة عامة تابعة للمجلس البلدي و الحكومة. لن يتم وضع أي تقنين اقتصادي للأسعار المطبقة في المطارات خلال أو بعد الخوصصة وفقا لقانون التجارة 1986 كون أن تكاليف تقنين و مراقبة الأسعار أكبر من فوائد التقنين<sup>126</sup>.

- الأرجنتين: بعد 1997 أبدت الحكومة نيتها بتحويل استغلال و تسيير 33 مطارا من شبكتها إلى القطاع الخاص عن طريق عقد إيجار طويل المدى. في 1998، حصل الاتحاد المتعدد الجنسيات المسمى "مطارات الأرجنتين AA" على عقد ثلاثين سنة مقابل قيامه باستثمارات بـ 2,2 مليار دولار و دفعه لـ 171,2 مليون دولار سنويا كحقوق رخصة

<sup>125</sup> Jacques Roy, Idem, P06-07.

<sup>126</sup> Jacques Roy et Michel Nadeau, op.cit., P35.

الاستغلال بالإضافة إلى مساهمة للدولة ب 20%<sup>127</sup>. إن مشاركة القطاع الخاص يتمثل بمشاريع تشييد- استغلال- تحويل BOT و تسيير بعض المطارات التابعة لحكومات المقاطعات و البلدية. إن سلطة الضبط الوطنية هي المسؤولة عن تسقيف الأسعار، المصادقة على خطط التطوير و تأطير الخدمات المقدمة.

---

<sup>127</sup> Idem, P36.

## خاتمة :

إن التغيير في نظم حوكمة و تسيير المطارات دفع الى ضرورة بناء نماذج أعمال موجهة نحو السوق تسمح بإعادة السلوك التسييري ورسم استراتيجيات جديدة في قطاع يعرف منافسة شديدة. إن الخوصصة واشراك القطاع الخاص يعتبر أداة فعالة من أجل تقليص الدعم الحكومي و الرفع من المردودية المالية و الفعالية العمالية للمطارات.

تتعدد تقنيات و طرق الخوصصة بتعدد الاهداف المسطرة من قبل الحكومات، حيث يمكن التمييز بين تقنيتين أساسيتين: **التنازل الكلي لصالح القطاع الخاص** عن أصول و ممتلكات القطاع العام التابعة للدولة عن طريق المزادات، المناقصات، بالتراضي، او اللجوء الى الأسواق المالية، و **تعزيز دور القطاع الخاص** عن طريق تحويل الممتلكات العينية و المعنوية التابعة للقطاع العام لمدة معينة لفائدة القطاع الخاص على شاكلة عقد التسيير، الكراء، التنازل الجزئي عن رأس المال لشركات المساهمة. إن أهم اشكال يعترض الخوصصة هو طبيعة و محتوى العقد بين السلطات الحكومية و القطاع الخاص، حيث من الصعب حصر كل العوائق و حالات النزاع التي تنشئ مع المستثمر الخاص.

إن وضع أي نظام للتنظيم الاقتصادي للمطارات يجب أن يراعي العلاقة بين الأطراف الثلاثة: الدولة -المطار- شركات الطيران و يضمن مصالح الأطراف المعنية و المعايير الدولية في هذا الصدد. إن أي تنظيم اقتصادي للمطارات يجب أن يخلق نمودجا اقتصاديا يحوي توازنا بين طرق التمويل و مردودية الاستثمارات و أهداف نوعية الخدمات من جهة، و بين حجم الحركة الجوية، النفقات و مستوى الرسوم المطارية.

## الفصل الثالث:

التسيير العمالياتي و الاقتصادي للمطارات:  
نحو تشكيل نموذج أعمال مطاري

## مقدمة :

إن هدف هذا الفصل هو تشكيل نموذج أعمال المطارات بناءً على عناصر نموذج الأعمال النظري المبني على تقديم، خلق و رصد القيمة. إن خصوصية النشاط المطاري والتحويلات التي تعرفها بيئة النقل الجوي تؤثر تأثيراً كبيراً على هيكلية نموذج الأعمال النظري، و تفرض إعادة تشكيله.

إن تحرير قطاع النقل الجوي دفع المطارات إلى إعادة اختبار نماذج أعمالهم التقليدية من خلال التركيز على النشاطات التجارية قصد تحقيق الاستقلالية المالية وتنمية الخدمات المطارية لفائدة الزبائن. إن التغيير في ملكية و تسيير المطار، زيادة دور التسويق المطاري، الممارسات التجارية لشركات الطيران و تحرير الحركة الجوية، أدى كل هذا إلى جعل الزبون في صلب الاهتمام كمستعمل و كمستغل للبنى التحتية المطارية<sup>1</sup>.

بعد استعراض الجوانب القانونية و المؤسساتية للمطارات (خصوصية النشاط المطاري) في الفصل الثاني، سيتم التركيز في هذا الفصل على البعدين العمالياتي و الاقتصادي اللذين يعكسان عناصر نموذج الأعمال النظري (المتمحور حول تقديم، خلق و رصد القيمة الذي تطرقت إليه في الفصل الأول). إن أدب تسيير المطارات من عوامل سياقية (القانونية، شبكة القيمة،...)، العمالياتية (خلق و تقديم القيمة)، و الاقتصادية (المداحيل، النفقات، المردودية،...)، ستكون الأساس من أجل بلورة نموذج الأعمال المطاري. في الحقيقة، فإن جميع نماذج الأعمال في الدراسات تقوم بتكييف أو تطبيق نموذج (Osterwalder 2005) لتكوين نماذجهم الخاصة المتعلقة بالمطارات إلا أننا قمنا بتشكيل هيكلية جديدة تتفادى عيوب النماذج السابقة من تكرار العناصر و تحترم نموذج الأعمال النظري.

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: الأول يستكشف الجانب العمالياتي و سلسلة القيمة للمطارات، الثاني يتطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة باقتصادات المطارات، قبل بلورة نموذج أعمال مطاري في المبحث الثالث.

<sup>1</sup> Romero, J., et al., op.cit., P1143.

## المبحث الأول: الجانب العمالي وهيكلة سلسلة القيمة:

إن نجاح الأعمال في المطار مرتبط بالاستجابة الفورية والفعالة لحاجات الزبون الحالية والمستقبلية، مما يدفع إلى استعمال عدة تقنيات تحليلية مرتكزة على الزبون (دراسة سلوك المستهلك، إطلاق خدمات تفوق تطلعات الزبون،...) تمكن من زيادة الأداء وتنافسية المطار<sup>2</sup>. هناك حاجة إلى البحث في التسويق من خلال تحليل وجهات الزبائن والزائرين، والخدمات المقدمة لهم، مما يتيح التحسين الدوري لرغباتهم وتكييف العرض مع تغيير خياراته<sup>3</sup>.

### 1.1.1. تصنيفات الحركة الجوية :

#### 1.1.1.1. فهم صناعة المطارات:

تعتبر المهنة المطارية مهنة معقدة<sup>4</sup> لأنها تحوي مجموعة من المهام في نفس الوقت: تمويل المطار، تقديم الخدمات في شبكة النقل الجوي، منسق و وسيط بين المتدخلين في المطار، محفز للتنمية الاقتصادية، ومكان للعمل المشترك. يعتبر المطار مؤسسة تقدم خدمات متخصصة: معالجة وتأمين سلامة الطائرات، المسافرين، الأمتعة وبضائع الشحن، الدخول و التوقف، التسيير العقاري، الخدمات الصناعية والتقنية، المناولة و النشاطات التجارية.

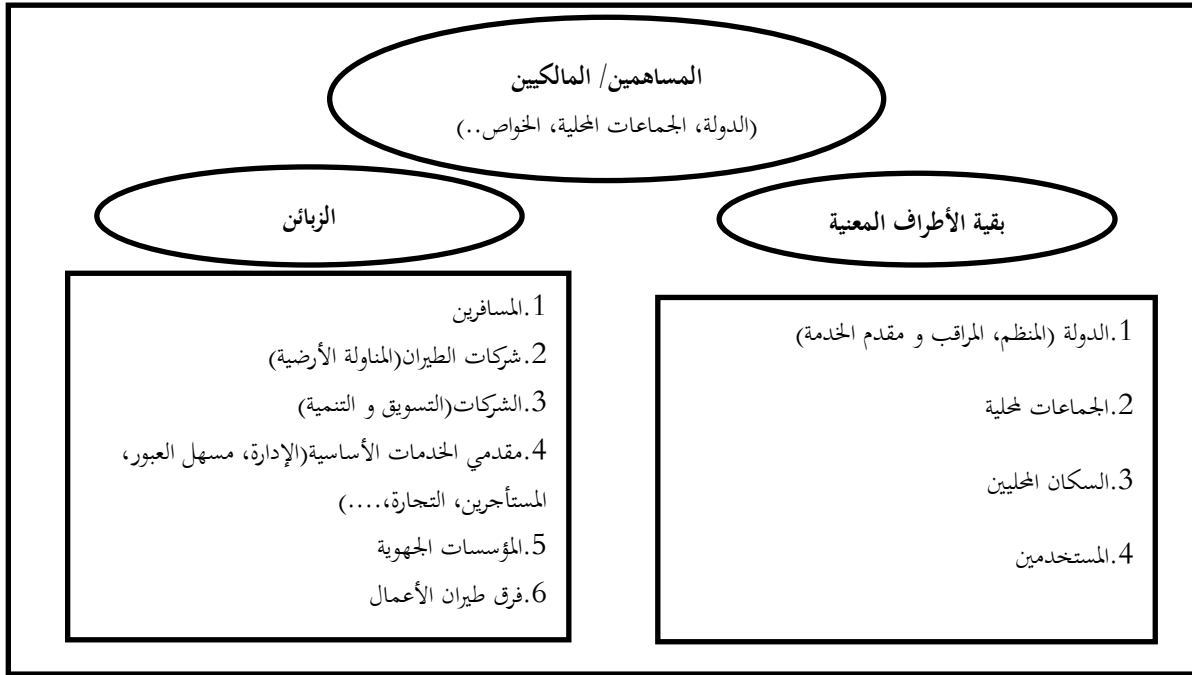
إن فهم العلاقة بين المطار و المسافرين تعتبر حيوية في تنمية المطار خاصة ما تعلق بالأنشطة الغير متعلقة بالطيران (المشتريات، التوقف،...) مما يوجب فهم حاجاتهم دون تناسي دور شركات الطيران في هذه العلاقة. إن فهم سلوك المستهلك يتعدى مسألة جمع و تحليل المعلومات باستعمال طريقة ما إلى ضرورة استعمال الخبرات المكتسبة المتراكمة و الاعتماد على الحدس. إن هذا الفهم يستوجب بناء قدرات معرفية توفر شروح وافية قابلة للاختبار على ارض الواقع، حيث أن هذه الشروح تعتبر مصدرا للإبداع من خلال تحديد ما يدور عند المستهلكين. إن تعدد المهام والخدمات المقدمة تجعل النظام المطاري تنظيما معقدا حيث تتدخل فيه عدة أطراف معنية (المساهمون، الزبائن، شركات المناولة، المؤسسات الاقتصادية...) حسب ما هو مبين في الشكل التالي:

<sup>2</sup> Shamma et Hassan 2013,op.cit., P65.

<sup>3</sup> Graham, A. (Ed.), 2008. Managing Airports: An International Perspective, third ed. Butterworth-Heinemann, Oxford., P52.

<sup>4</sup> Hervé de Place, la gestion stratégique d'un aéroport, Séminaire de formation à Alger, 7 novembre 2006, doc PDF, page 15.

## الشكل رقم 12 : الأطراف المعنية في صناعة المطارات



المصدر: Hervé de Place, op.cit., P. 18.

إن المطارات بحاجة الى تكوين نماذج أعمال لسببين رئيسيين: الأول يتعلق بالخيارات الواجب أخذها من أجل التنمية المستقبلية للنشاطات المطارية و خلق القيمة لجميع الأطراف المعنية في المطار. من جهة أخرى فان تطور المحيط المطاري<sup>5</sup> خاصة ما تعلق بالتغيرات التي مست الإطار التشريعي والتحويلات التي عرفها دور المطار في شبكة النقل الجوي، تدفع الى ضرورة تكييف النظام التسييري للمطار مع ضرورات الفعالية الاقتصادية والعمالية. إن نموذج الأعمال يعبر عن حاجات الأطراف المعنية المتعددة وكيفية الاستجابة لها، كما يسمح بتأسيس رؤية مشتركة للمشروع المطاري و كيفية مراقبة التسيير الاستراتيجي والعمالي للمطار.

### 2.1.1. أنواع المطارات:

هناك عدة مستويات للمنافسة بين مختلف أنواع المطارات ( في ما بين المطارات الكبيرة، أو بين المطارات الكبيرة و الجهوية) والتي ترتبط بعوامل كالاكتظاظ و توفر الوسائط الأخرى للنقل. يمكن تمييز 4 فئات للمطارات حسب حجم الحركة الجوية والقدرات الاستيعابية: 1- المطارات "العقد" أو المحاور المطارية الكبرى كفرنكفورت و باريس ( LHR, CDG, FRA ) و AMS (أكثر من 10 ملايين) و التي تعتبر أهم التحديات أمامها هي تنمية القدرات الاستيعابية للقدرة على المنافسة، تمويل التنمية، زيادة الفاعلية و أمثلية الأداء (الإيرادات و النفقات)، تحسين طرق الوصول إلى المطار و التحكم في آثار المحيط. 2-

<sup>5</sup> Gilles Bordes-Pagès ; Directeur du Développement d'Air France, L'Equation Stratégique du Développement, séminaire de formation 2006 à Alger, doc PDF, page 16.

المطارات الوطنية خاصة في العواصم (من 5 إلى 10 ملايين)، (FCO, LGW, ORY, ZRH, BRU, ...) و التي أماها تحدي الموازنة بين نموذج شركات الطيران المنخفضة التكلفة و شركات الطيران التقليدية أي تحدي تنوع الخدمات و الأسعار.3- المطارات الجهوية من 5 إلى 1 مليون: التي تلعب ورقة شركات الطيران المنخفضة التكلفة في تكوين شبكتها و تبحث على تكتيف رحلاتها الطويلة بالموازاة مع الرحلات من نقطة إلى نقطة.4- المطارات الجهوية الصغيرة بأقل مليون التي تبقى تشبث بشركات الطيران المنخفضة التكلفة و الشركات الجهوية في أجزاء سوقية صغيرة من أجل الحفاظ على بقائها. يمكن أيضا أن نميز نوعين من المطارات: مطارات المنشأ / المقصد و مطارات النواة(المحور)-تحويل التي تعتمد على شركات الطيران التي تركز مقراتها فيها كمراكز لتجميع المسافرين نحو الوجهات البعيدة المدى.

إن مفهوم المطار الثانوي<sup>6</sup> ظهر بعد الزيادة الكبيرة في طلب شركات الطيران لتكون مطارا جهويا قريبا من التجمعات الحضرية الكبيرة التي تملك مطارات رئيسية(في دائرة لا تتعدى قطرها 80 كلم)، تكون مهمته الرئيسية المساعدة على امتصاص الحركة الجوية الزائدة (على الأقل 1%) و تقليص الاكتظاظ في المطارات الرئيسية.

### 3.1.1. شركات الطيران:

يمكن أن نميز 4 أنواع من الحركة الجوية: الحركة الجوية العادية(التقليدية)، الحركة الجوية للعطل، الحركة الجوية المنخفضة التكلفة، الحركة المرتكزة على مطار المحور « hub ». إن الطلب على الخدمات الجوية دفع شركة الطيران الى تجزئة السوق إلى قطاعين أساسيين: شركات الطيران الكبرى المتمركزة في المطار المحور<sup>7</sup> الذي يسمح للمسافر بتغيير وجهته بسرعة وسهولة من المسافة القصيرة إلى المسافات الطويلة والمتوسطة، و الشركات المنخفضة التكلفة التي تعتمد على الانتظام الشديد في مواعيد سير الرحلات و التخفيض قدر الإمكان من التكاليف من أجل تقديم أسعار تنافسية و التي تتميز بالخصائص<sup>8</sup>: منتج عادي و متجانس، معدلات الاستغلال المرتفعة، التحكم في التكاليف و الموارد الملحقمة، سياسة تجارية بسيطة ومبدعة، جاذبية و فعالية العلاقة مع الزبون، الاعتماد على المطارات الجهوية. لقد أدى ظهور ناقلي التكلفة المنخفضة إلى إحداث ثورة في صناعة الطيران مما جعل قطاع مسافري الترفيه

<sup>6</sup> Luc Savard, Dorothée Boccanfuso, Mathieu Paquet, Une analyse des perspectives de développement de l'aéroport de Sherbrooke : Une revue de littérature et études de cas, Étude réalisée pour la Ville de Sherbrooke et l'Université de Sherbrooke, 25 juin 2012, P.15.

<sup>7</sup> Michel CARRARD, Thèse de doctorat Discipline : Aménagement de l'espace – Urbanisme, L'impact de l'aéroport Notre-Dame-des-landes sur le devenir des relations entre Nantes et rennes : étude prospective a l'aide de la théorie de jeux, page 65.

<sup>8</sup> Vincent Etchebéhère, le low-cost aérien bat-il de l'aile, revue économie et management, les nouveaux modèles économiques, dossier N° 37, N° 134, Janvier 2010, P.07.



يتمتع بخيارات عديدة في الوجهة الأوروبية و بأسعار منخفضة، و كذلك يدفع المطارات خاصة الجهوية إلى إحداث تحسينات كبيرة في تسهيل الوصول إلى المطار من أجل لعب دور في التنمية الاقتصادية و السياحية.

### جدول رقم 08: المقارنة بين النموذج التقليدي لشركات الطيران و الشركات المنخفضة التكلفة

أوجه المقارنة	النموذج التقليدي	نموذج شركات المنخفضة التكلفة
الشبكة	استعمال المطار المحور hub للسماح بالتنقل من الوجهات القصيرة إلى الوجهات المتوسطة و البعيدة المدى و التركيز على التحالفات من القيام بالرحلات بصفة جماعية.	التنقل من نقطة إلى نقطة (الوجهات القصيرة) دون مواصلات أخرى.
المطار المستعمل	المطار الرئيسي	المطار الثانوي
الطائرات المستعملة	طائرات متعددة	طائرات من نوع واحد مما يمكن من تخفيض كلف الاستغلال و الصيانة.
المنتجات المقدمة داخل الطائرة	مقاعد مخصصة و خدمات مجانية (وجبات، جرائد)	لا وجود للمقاعد مخصصة و خدمات بأسعار مرتفعة
الخدمات قبل و بعد الرحلة	وضع صالون خاص لبعض المسافرين	تحديد قوي لوزن الأمتعة المنقولة
وفاء الزبون	برنامج الوفاء من خلال التحالفات	لا وجود لبرنامج وفاء
المستخدمون	المستخدمون مرتبطون جدا بالتحالفات	ضعف ارتباط المستخدمين بالتحالفات والاهتمام بتحقيق النتائج العمالية
الأسعار	تشكيلية واسعة للأسعار مدعومة من تسيير العائدات yield management	أسعار منخفضة و بسيطة مع استعمال تسيير العائدات من أجل أمثلية معدل الحمولة

المصدر: **Gagne Jean-François, « Identité organisationnelle et adoption d'une innovation de business model » Le modèle lowcost de Transavia au sein d'Air France (2004-2012), Revue française de gestion, 2013/7 N° 236, p 37.**

إن تطلعات شركات الطيران تتمثل في توفير<sup>9</sup>: مخطط المساحات الذي يضمن أمثلية المساحات و يتنبأ بالتوسعة المستقبلية المؤطرة، القدرات الاستيعابية المناسبة من مدرجات ، محطات جوية لمعالجة تدفقات الحركة بطريقة فعالة و سريعة (الطائرات، المسافرين، التجهيزات،...)، فرض رسوم مطارية تنافسية، الخدمات التجارية الملبية لحاجات المسافرين، و ضمان التعاون والتنسيق بين المطار و شركات الطيران.

<sup>9</sup> Graham 2008, op.cit.,P.145.

## 4.1.1. تجزئة زبائن المطار:

إن زبون المطار هو كل منتفع داخلي و خارجي من الخدمات و السلع المنتجة من طرف المؤسسة، حيث يمكن حصر رغباتهم و حاجاتهم من أجل تلبيتها بطريقة ذات مردودية. هناك نوعين أساسيين من زبائن المطار<sup>10</sup>: **الزبائن الدافعون المتعاقدون** كشركات الطيران، التجار، المستأجرين العقاريين، مقدمو الخدمات المختلفة، و **الزبائن النهائيون** أو مستعملي المطار المتمثلين في المسافرين الذين يعتبرون زبائن مشتركين لدى جميع فاعلي المطار حيث يعتبر ضمان رفايتهم تحديا مشتركا.

يمكن أن نميز العديد من أنواع الحركة الجوية و التي يسهم تحليلها و متابعة تطورها في توفير الخدمة المناسبة لكل فئة(مدة الرحلة، الخدمة و رغبات الزبائن،..): **بالنسبة للمسافرين** فإننا نجد ثلاث أنواع رئيسية و هي فئة رجال الأعمال، السياح و فئة زيارات الأقارب (Voyageur affinitaire) وكذا تصنيف وطني، دولي/ المنتظم و الغير منتظم و الأصل و الوجهة/التحويل والعبور، **بالنسبة للرحلات** نجد الرحلات الطويلة، المتوسطة، القصيرة، الجهوية و Charters، **بالنسبة لشركات الطيران** فنجد: الشركات الجوية التقليدية « Legacy Carriers »، الشركات المنخفضة التكلفة و شركات Charters، الشركات الجهوية.

قسم<sup>11</sup> Graham (2008) زبائن المطار إلى 6 أصناف: **الزبون محب التسوق shopaholic** الذي يعتبر شابا أو امرأة سعيدة أثناء قضاء العطل، **المسافر المضطرب** الذي يكون شابا محروما نتيجة محدودية مداخيله، **الزبون الغير راضي** الذي يعتبر شابا في رحلة عمل أو سياحة، **الباحث عن القيمة** و هو إما الطالب أو المتقاعد في عطلته السنوية، **المشتري الأقل احتمالا** و هو مسافر درجة الأعمال، **المتسوق المتزن** الذي هو المسافر الرجل المتقدم في السن. لاحظ<sup>12</sup> Graham (2003) أن هناك تجزئات أخرى للزبائن لديها سلوكيات استهلاكية مختلفة قادرة على تحقيق إيرادات إضافية توجب تكييف العرض معها (الزائرون، المستخدمون، المقيمون المحليون و المؤسسات). حدد<sup>13</sup> Graham (2003) عدة فئات للمسافرين حسب سلوكهم داخل المطار: **L'agoraphobe** الذي لديه الخوف من الطائرة أو التأخر عن الرحلة و الذي له القليل من الحاجات، **L'euphorique** الذي يسافر خلال العطل و ترتبط مشترياته بميزانية السفر، **L'épicurien** الذي يسافر باستمرار للمتعة و يرغب في معاملة خاصة، **L'électron libre** الذي يسافر باستمرار و يرغب بقضاء أقل وقت بالمطار.

<sup>10</sup> Richard LANTHIER, module 2, op.cit., P17.

<sup>11</sup> Graham, A., 2008, op.cit., P.42.

<sup>12</sup> GRAHAM, A. (2003) : Managing Airports. An international perspective. 2nd Edition. Elsevier. P. 27.

<sup>13</sup> Idem, P.183

إن المطارات تعطي أهمية خاصة لنوعية الخدمات المقدمة للزبائن من خلال وضع تنظيم يسمح بالاستجابة لحاجات كل فئة من الزبائن وفقا لمعايير موضوعية و ذاتية ، و ذلك بعد توفير الإمكانيات اللازمة (الوقت، الأفراد و التأطير، الإمكانيات المالية). يمكن تقسيم زبائن المطار إلى صنفين أساسيين<sup>14</sup>: **المؤسسات** (شركات الطيران، مستعملو أراضي المطار، مستأجري المحلات، موردو الخدمات الجوية للمسافرين و الشحن الجوي، أصحاب الامتياز كبائعي التجرئة)، و **الأفراد** (المسافرون، الزائرون، المستخدمون لدى المطار، شركات الطيران، الوكالات و الخدمات، السكان المحليون أو العمال).

على صعيد آخر فإن المطار **يملك العديد من الشركاء** (المصالح الحكومية، جماعات المصالح، الجماعات المحلية، الموردون، الصحافة، المطارات و الخدمات المطارية الأخرى) التي تفتح الباب أمام فرص عديدة للأعمال من خلال بيع المنتجات و الخدمات ذات القيمة المضافة (شركات الطيران، المؤسسات، المستهلكون، الجمهور) ، و التي تشمل<sup>15</sup>: الأعمال مع مستخدمي الهياكل المطارية (المناولة الجوية، هياكل الشحن الجوي، فضاء العمليات و هياكل شركات الطيران)، الأعمال مع المؤسسات، مع المصالح الحكومية، ومع الأفراد.

إن تعدد أجزاء الزبائن يعني تعدد خيارات الإنفاق<sup>16</sup>: مسافرو الترفيه و الرحلات المستأجرة charter يفضلون شركات الطيران المنخفضة التكلفة، مما له اثر إيجابي على المداخيل التجارية خاصة ما تعلق باستعمال حظائر السيارات و البيع بالتجرئة (الأسعار مرتفعة داخل الطائرات و بعد المطارات الثانوية أين يتمركز ناقلو التكلفة المنخفضة

إن المسافرين في درجة الأعمال يقضون وقتا أقل في المطار (يفضلون الانتظار في صالات شركات الطيران) مما يشكل عاملا سلبيا على نمو المداخيل الغير جوية<sup>17</sup> (Castillo-Manzano, 2010 et Fuerst et al., 2011). لاحظ<sup>18</sup> Graham (2003) أن المسافرين على الرحلات الطويلة المدى ينفقون أكثر من أولئك المسافرين على الرحلات القصيرة المدى.

إن المسافرين في مطارات المحور لا يستعطون استعمال الكثير من خدمات المطارات (كراء السيارات و حظائر توقف السيارات)، بينما الخدمات الأخرى كالتسوق مرتبط بسلوك المسافر و خصائص المطار (خفض وقت تحويل المسافرين لتحسين سيولة التدفقات)، في حين طورت مطارات أخرى خدمات مبتكرة (كالمسابح، السونا، قاعات الرياضة و السينما) لشغل وقت انتظار

<sup>14</sup>Stéphane BRETON, « Cours de formation en commercialisation et participation du secteur privé (PSP) aéroportuaire : module 11 Promotion commerciale aéroportuaire», programme européen d'appui au secteur des transports, cours de 5 jours du 24 au 28 octobre 2010, P06.

<sup>15</sup> Idem, P.08.

<sup>16</sup> Gillen, D., Lall, A., 2004. Competitive advantage of low-cost carriers: some implications for airports. J Air Transp. Manag. 10, 42.

<sup>17</sup> Frank 2011, *op.cit.*, P163.

<sup>18</sup> GRAHAM, A. (2003), *op.cit.*, P.175.

المسافرين<sup>19</sup>. إن العوامل الاجتماعية الاقتصادية<sup>20</sup> كالسن، المهنة، القدرة الشرائية، والجنس يمكن أن تشرح سلوك الإنفاق والشراء في المطارات، فالرجال يتصفون بأن سلوكهم "مزاجي وخامل" على عكس النساء اللواتي تعتبرن من هواة التسوق. قام كتاب آخرون بدراسة تأثير العوامل النفسية الديموغرافية (العادات، القيم، العلاقة مع العلامات التجارية و وسائل الإعلام، تنقلات المسافرين، ..).  
قام<sup>21</sup> بتحليل شعور المسافر بالوقت والمكان في المطار، من خلال وضع مجموعة من الفئات، حيث توصل إلى عدم وجود فرص للتفاعل داخل بيئة المطار بسبب تصميم محطات المطار.

## 2.1. الخدمات المطارية:

### 1.2.1. أنواع الخدمات المطارية:

يمكن أن نميز أربع أصناف من الخدمات المطارية التي يمكن للقطاع الخاص تسييرها<sup>22</sup>: توفير و صيانة البنى التحتية (مدرج، موقف الطائرات،...)، الخدمات الأرضية داخل المحطات الجوية، الخدمات التجارية (المحلات، المطاعم،...)، و بقية الخدمات المتعلقة بالخدمات الإدارية خاصة. إن التحليل الوظيفي للمطار يبرز خمس وظائف رئيسية للمحطة الجوية<sup>23</sup>: وظيفة الحركة الجوية و التي تضم جميع الموارد المستعملة لمعالجة المسافرين و البضائع، الوظيفة التجارية: التي تشمل المحلات، المطاعم، الحانات، و الامتيازات الممنوحة، الوظيفة العمالية التي تضم المحلات المخصصة للاستغلال خاصة ما تعلق بمعالجة الطائرات عند توقفها، الوظيفة الإدارية و التي تضم كل مكاتب الخدمات و مساحات الأعمال، و الوظيفة التقنية التي تضم المكاتب التقنية، هياكل الصيانة و مناطق التخزين. هناك علاقة قوية بين الموارد المطارية والخدمات المقدمة مما ينعكس على خيارات الخوصصة التي تسعى إلى تغطية التكاليف من خلال الرسوم المفروضة على شركات الطيران والمسافرين (الإيرادات الجوية) و الزيادة المستمرة من المداخل المتأتية من النشاطات التجارية. إن عصرنة هياكل المطار والإصلاحات القانونية يجب أن تأخذ في عين الاعتبار التطلعات الجديدة للزبائن من خلال التحسين المتواصل للخدمات المطارية والابتكار، حيث أن الكثير من المطارات لم تأخذ في عين الاعتبار التنمية التجارية عند تصميم الهياكل<sup>24</sup>.

<sup>19</sup> Graham, 2008, *op.cit.*, P160.

<sup>20</sup> Geuens et al. (2004), *op.cit.*, P.17.

<sup>21</sup> Rowley et Slack (1999), *op.cit.*, P.85.

<sup>22</sup> Commission Européenne, *op.cit.*, P.31-36.

<sup>23</sup> Direction générale de l'Aviation civile, Détermination de la capacité d'un aéroport, Détermination de la capacité d'un aéroport, Novembre 2005, P55

<sup>24</sup> Graham, 2008, P.148.

## 1.2.2.1. أقسام المطار و سيرورة المسافرين:

### أ. أقسام المطار:

يضم المطار بغض النظر عن الحجم والتصميم العمراني أربع مناطق رئيسية<sup>25</sup>: 1- منطقة الاتصال بالمدينة: التي تعتبر منطقة مفتوحة للجمهور وتضم طرق السيارات ووسائل اتصال المطار بالمدينة، بالإضافة إلى مبنى توقف السيارات: الذي يعد مساحة مهيبة لاستقبال الزبائن ومكان توقف سياراتهم. 2- المحطات الجوية (أبنية المطار المخصصة للركاب والبضائع): التي تستخدم لاستقبال الجمهور، المسافرين، السلع والبضائع لدى الذهاب والوصول. 3- منطقة الخدمات العامة ويضم منطقة خدمات الملاحة الجوية و برج المراقبة الجوية، بالإضافة إلى الأراضي المجاورة التي تتبع المطار وتحدد نطاقه، حيث توفر جملة من الخدمات (فنية، الاتصال، الصيانة، الشبكة، المنشآت التعليمية). 4- منطقة المهابط أو القسم اللازم للحركات الأرضية للطائرات التي تستعمل لعمليات إقلاع، هبوط و سير الطائرات و التي لا يسمح بالحركة فيها إلا بتصريح أو بطاقة الهبوط و التي تضم: أ- المهابط هي الجزء الأساسي من المطار المخصص لإقلاع و هبوط الطائرات والأشرطة ب- الممرات التي تستعمل كطرق خاصة تتدرج عليها الطائرات للانتقال من ساحة الوقوف إلى المهبط أو بالعكس ج- الساحات: هي قطعة من أرض المطار مهيأة لوقوف الطائرة عليها وتنقسم أنواعها إلى: ساحات الانتظار: تتوضع قرب المهابط، ساحات القوافل: تتوضع بالقرب من أبنية المطار وقبل المهابط. ساحات المرآب: للصيانة والمبيت.

### ب. سيرورة المسافرين:

يميز<sup>26</sup> (Popovic et al, 2009) نوعين من النشاطات داخل المطار: النشاطات العمالية (سيرورة المسافر) التي تتضمن معالجة تدفقات المسافرين من التسجيل، و المراقبة الأمنية الى المغادرة وفقا لمعايير أداء محددة تضمن رضا المسافر، و النشاطات التقديرية والتي تشمل توقع ما يفعله المسافر خلال وقته بالمطار (الأكل، التسوق،...)، حيث يجب فهم سلوك و تصور المسافر بالنسبة للخدمات المقدمة. تتضمن الخدمات المقدمة للمسافرين على طول مسار المسافرين: النقل البري و الوصول الميسر إلى المطار (مع توفر موقف للسيارات)، القرب من المطار و توفر تعدد الوجهات و الرحلات، المحيط الجذاب، الممتع و الهادئ، صفوف قصيرة لمعالجة تدفقات المسافرين و الأمتعة (عند مراقبة الشرطة و الجمارك)، انتظام حركة المسافرين، التسليم السريع للبضائع مع توفر عربات الأمتعة،

<sup>25</sup> Direction générale de l'Aviation civile, *op.cit.*, P78.

<sup>26</sup> Popovic et al, 2009, *op.cit.*, P56.

إعلانات واضحة و مختصرة مع نظام إشارات فعال ، خدمات متعددة و ملبية للحاجات المتعددة للزبائن(وجهات متعددة، مطاعم، محلات، أسعار مناسبة،...)، و ضمان الرفاهية و النظافة.

من أجل الرفع من الكفاءة العمالية<sup>27</sup> للمطار و ضمان خلق و تقديم القيمة للأطراف المعنية و كافة مستعملي المطار، فإن إدارة المطار مدعوة إلى وضع تسهيلات للمسافرين تهدف إلى صياغة السياسات و الإجراءات من أجل التحسين المستمر و المتواصل لنوعية الخدمات في المطارات من خلال تسهيل و تسريع عملية معالجة المسافرين، البضائع، الشحن و البريد، و احترام المعايير الدولية فيما يخص الحماية و الأمن. تتضمن هذه التسهيلات و الإجراءات توفير الإمكانات و الظروف المناسبة.

### **3.1. النشاطات التجارية:**

يقضي المسافرون وقتا أكبرا في المطارات، مما يزيد من الحاجة إلى المحلات التجارية و سهولة الوصول إليها داخل صالات المغادرة(Entwistle 2007). إن النشاطات التجارية هي النشاطات التي تسمح للمؤسسة أو شخص بالقيام بالأعمال داخل المطار بفضل وجود المسافرين(تجارة، خدمات و استقبال) و التي تهدف إلى<sup>28</sup> :

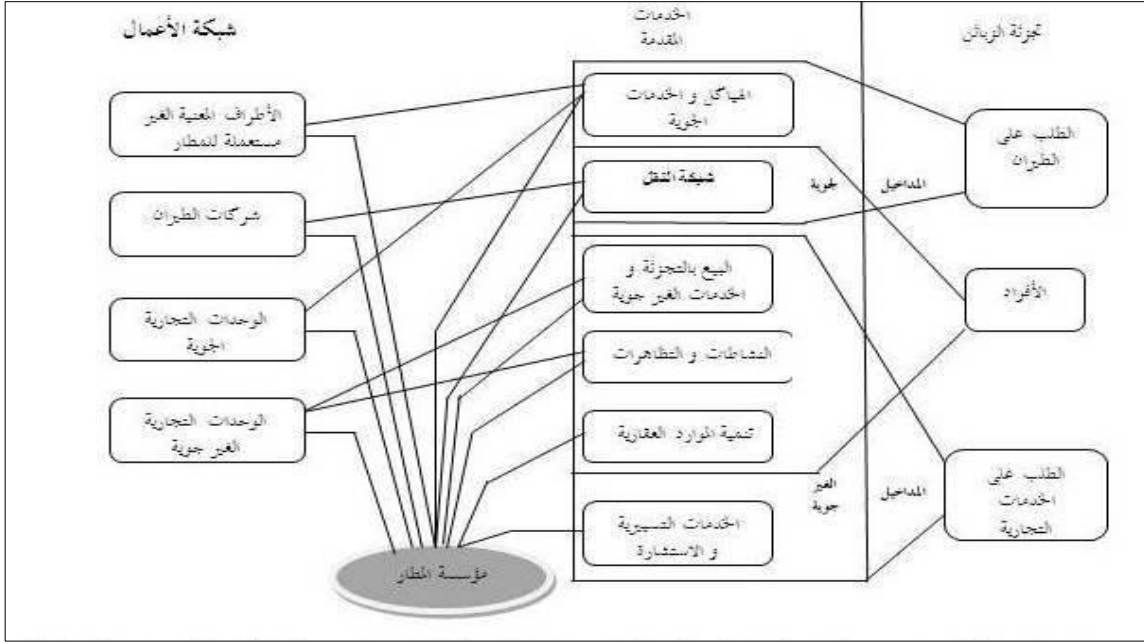
- الإسهام في مداخيل المطار(10 إلى 20%) مع مردودية جد عالية بالنظر إلى أنها لا تكلف كثيرا المطار، و ذلك من خلال التنظيم الفعال للمناطق التجارية الذي يسمح بتوجيه المسافرين نحو المحلات التجارية و تحفيزهم للشراء، الاختيار الأمثل للنشاطات التجارية و المتعاملين الاقتصاديين و وضع سياسة تجارية و تسويقية في هذا الصدد. توفر هذه النشاطات نوعين من الرسوم : الجزء الثابت (رسوم شغل المحلات و الأراضي) و الجزء المتغير(المتعلق بمستوى النشاط).
- تحسين نوعية الخدمات و تمييز المطارات عن بعضها البعض مما يسهم في تحسين صورة المطار، حيث أن التجارة المطارية أصبحت أهم متطلبات المسافر و فرصة لقضاء وقت ممتع داخل المطار.

من خلال الشكل أدناه، فإننا نحاول تقديم حوصلة عن تجزئة الزبائن، الخدمات التجارية المقدمة و شبكة الأعمال المتصلة بها:

<sup>27</sup> Conseil International des Aéroports, op.cit., P78.

<sup>28</sup> Richard LANTHIER, Stéphane BRETON, « Cours de formation en commercialisation et participation du secteur privé (PSP) aéroportuaire : module 9 Service à la clientèle », programme européen d'appui au secteur des transports, cours de 5 jours du 24 au 28 octobre 2010.

## الشكل رقم 13 : شبكة الأعمال المطارية



المصدر: Edgar Jimenez, et al., op.cit., P954.

إن الأسعار المطبقة في المطارات، شكل و تقديم العرض التجاري الذي لا يحوي أي تمايز مع الخارج، يدفع بالزبون إلى الضجر و عدم الاهتمام بالعرض. إن بعض عروض المطارات التجارية تفتقد الى الفريدة و الأصالة، عاكسة نفس العروض الموجودة في محلات الشوارع، مما يشكل عائقاً أمام تكوين عرض مميز و خلق أفضلية تنافسية<sup>29</sup>. إن أهمية التجارة الالكترونية (التجارة الجماعية و التجارة عبر الانترنت) التي تشمل جميع النشاطات التجارية يمكن أن تسهم عن طريق التكنولوجيا في تطوير المداخيل، و ذلك من خلال فهم الفرص المتاحة و المخاطر المتصلة بها و توفير أرضية التجارة الالكترونية المناسبة و الفعالة وفقاً لمبادئ التصميم المعروفة. أشار Yung-Kil Lee, Jin-Woo Park, 2016<sup>30</sup> إلى أن شبكات التواصل الاجتماعي، الشفافية و المسؤولية الاجتماعية لها أثرها الكبير على الأداء و أعمال المطارات خاصة ما تعلق بالحفاظ و التنمية المستدامة للعلامة التجارية للمطار، مما يوجب إعادة النظر في تسيير العلامة التجارية للمطار في العالم الافتراضي. قام Benjamin I. Miller, James F. Dewey, David Denslow Jr., Edward B. Miller, 2016<sup>31</sup> بتبيان الأثر الايجابي للإعانات الحكومية المدفوعة للمطارات على رفاهية و نوعية الخدمات المقدمة.

<sup>29</sup> Graham, 2010, P.72.

<sup>30</sup> Yung-Kil Lee, Jin-Woo Park, Impact of a sustainable brand on improving business performance of airport enterprises: The case of Incheon International Airport, Journal of Air Transport Management, N°53, (2016), P. 46.

<sup>31</sup> Benjamin I. Miller, James F. Dewey, David Denslow Jr., Edward B. Miller, A welfare analysis of subsidies for airports, Journal of Air Transport Management, N° 50 (2016), P.85.

### 1.3.1. خصوصية النشاط التجاري في المطار:

إن المطار يشكل مكانا مثيرا للقلق يوجب على المتعاملين التجاريين الاستجابة للتطلعات الخاصة للمسافرين و تقديم حلول متعددة و مبتكرة. إن أكبر تحدي لمطوري المطارات هو نمذجة سلوك المسافرين ومستعملي المطار نظرا لتعدد اختيارات وتطلعات كل فرد بينما يزيد اختلاف البعد الثقافي المتعدد للمطار في تعقيد عملية النمذجة<sup>32</sup>. في الحقيقة فان هناك مفارقة داخل المطارات، فمن جهة فان المسافرين يوجبون تقليل وقت الانتظار و تبحث شركات الطيران عن تقليل نفقات التوقف، بينما تقتضي مصلحة المطار زيادة الإيرادات الغير مرتبطة بالنشاطات الجوية خاصة التي تتأتى من مشتريات المسافرين و الطعام. إن فهم ميكانيزمات سلوك المسافر و نمذجته يعتبر تحديا للمطار في تحديد العرض التجاري<sup>33</sup>.

إن المرحلة الأولى<sup>34</sup> من السفر تتميز بارتفاع القلق الناتج عن الخوف من التأخر و كذا الصعوبات التي يمكن أن تواجهه داخل المطار، و من جهة أخرى ارتفاع مستوى الترقب الناتج عن سبب السفر و الوصول إلى الوجهة النهائية. في مرحلة المنطقة المخصصة zone réservée فان مستوى القلق ينخفض مقابل زيادة مستوى الترقب الذي يترجم بمرحلة إثارة و التهييج جد ملائمة لزيادة المشتريات من كل نوع.

إن توسعة أنواع المسافرين و أنماط استهلاكهم قد أدت إلى تغيير تطلعاتهم و التي تشمل خاصة: ربح الوقت (مساعدة المسافر على الاستفادة من الوقت)، تسهيل السفر، الرفاهية، الاستراحة، الإطعام و الإشغال أثناء السفر. السفر في الطائرة، القطيع مع العمل اليومي، تصور الوقت، بلورة النشاط في المحطة الجوية، أنواع المسافرين و تطلعاتهم نحو المكان و العلاقات الاجتماعية داخل المطار يحدد النموذج التسييري و التصوري للمطار<sup>35</sup>. هناك بعض التذمر من شركات الطيران نتيجة التنمية التجارية المكثفة التي قد تؤدي إلى إشغال المسافر عن السفر، بينما يشتكي المسافرون من اللوحات الإشهارية التي تزيد من قلق و تضايقتهم أثناء الانتظار<sup>36</sup>.

<sup>32</sup> Hess, S., 2010. Modeling air travel choice behavior. In: Forsyth, P., Gillen, D., Müller, J., Niemeier, H.-M. (Eds.), Airport Competition. The European Experience. G.A.R.S, Ashgate Publishing Limited, Surrey, pp. 156.

<sup>33</sup> Idem, P157.

<sup>34</sup> EGSA d'Oran : Séminaire management aéroport, les spécificités du commerce en aéroport, Mai 2006, doc PDF, P03.

<sup>35</sup> BERGADAA, M. (2009) : Le temps économique et le temps psychologique du voyageur dans un aéroport international. La revue des sciences de gestion. N°236 – Stratégie. Mars-avril 2009, p. 14.

<sup>36</sup> Graham, 2003, P.74.



### 2.3.1. البيع بالتجزئة و التسوق:

إن الاهتمام بقطاع البيع بالتجزئة يمثل أهمية اقتصادية و عمالية لمسيري المطارات خاصة مع تزايد عمليات الخوصصة و تراجع مداخيل الجوية، ضعف مردودية و الحالة المالية للمطارات، والارتباط الشديد باستراتيجيات شركات الطيران خاصة المنخفضة التكلفة في المطارات الثانوية<sup>37</sup>. إن تسيير خدمات البيع بالتجزئة يعتبر تحدي يفرض نفسه على مسيري المطارات من خلال إحداث توازن بين مساحات الحركة الجوية و المساحات التجارية، مع الحرص على توقعها الأمثل في سيورة المسافر، حسن إبرام و تسيير عقود الامتياز (دفع تسبيقات كتأمين للمطار). لقد أصبح الامتياز التجاري خبرة خاصة لدى كبرى المطارات حول العالم، مما دفع نحو أخرجة تسيير هذه الامتيازات نحو المتخصصين في بيع التجزئة<sup>38</sup>. إن وجود متعامل مشهور في الامتياز و تقديم الخدمات يعتبر عاملا حاسما في تنمية المطارات و خلق القيمة من خلال تفادي التسيير البيروقراطي و الضعيف.

أ. موضع محلات البيع بالتجزئة: التي يجب أن تمكن المسافر من الوصول إليها دون عرقلة الحركة داخل المحطات الجوية، بما يحقق التوازن بين البحث عن تنمية المداخيل التجارية و البحث عن تحسين رفاهية و أمن المسافر. إن عوامل النجاح لمنطقة تجارية فعالة تشمل<sup>39</sup>: عوامل التأثير (أنواع المسافرين، العوائق الخاصة بالمحطة الجوية، تنظيم التدفقات في بداية مسار المسافرين، عرض الخدمات)، عناصر المنطقة الجوية (التجارة، المطاعم، الخدمات، حركة المسافرين و التسوق، الإشهار)، تقسيم المساحات وفقا لحركة المرور و الطاقات المتوفرة، إعادة تنظيم المناطق (منطقة التقاء، شارع تجاري) لتعظيم جلب المسافرين (النشاطات التجارية في مسار المسافر).

إن تمركز و تموضع الخدمات في مسار المسافرين له أثر كبير على رقم الأعمال المحقق<sup>40</sup> حيث يمكن أن نميز 5 محددات تؤثر على مستوى النشاط: منطقة الذهاب و الوصول (لا يوجد تقريبا أي تجارة في منطقة الوصول لانشغال المسافر بالوصول إلى الوجهة النهائية)، الوضع، التدفقات، التكيف مع ريثم المسافرين، المنطقة المخصصة و المفتوحة.

<sup>37</sup> Dobruszkes, 2006 , op.cit., P128.

<sup>38</sup> Graham, 2003, op.cit., P158.

<sup>39</sup> Stéphane BRETON, « Cours de formation en commercialisation et participation du secteur privé (PSP) aéroportuaire : module 6 La vente au détail », programme européen d'appui au secteur des transports, cours de 5 jours du 24 au 28 octobre 2010.

<sup>40</sup> Stéphane BRETON, « Cours de formation en commercialisation et participation du secteur privé (PSP) aéroportuaire : module 10 Autres sources de revenus », programme européen d'appui au secteur des transports, cours de 5 jours du 24 au 28 octobre 2010.

هناك نزعة نحو زيادة وتنوع تجارة البيع بالتجزئة في المطارات (المحلات، المطاعم، مراكز المؤتمرات، ومساحات الترفيه...)، مما يفسر الارتفاع في نسبة الإيرادات التجارية في الإيرادات الكلية<sup>41</sup>. بعض الكتاب<sup>42</sup> يركزون على مفهوم مدينة المطار الذي يجوي الكثير من الأنشطة الاقتصادية و التجارية للجهة المحيطة داخل المطار، حيث تحول المطار من وسيلة بسيطة للنقل إلى أقطاب اقتصادية وطنية و جهوية استراتيجية تسمح تنمية و تنوع النشاطات التجارية و نشاطات الترفيه داخل المطار (Charles et al., 2007)).

إن الزيادة في رقم أعمال البيع بالتجزئة يمكن أن تتأثر بالتغيرات الاجتماعية الديموغرافية و كذا الزيادة في المبيعات عبر الانترنت. إن خدمات التسوق خاصة ما تعلق بالبيع بالتجزئة للمأكولات و المشروبات، له أثر كبير على صورة المطار السياحية و بالتالي تنمية الخدمات الغير جوية.

### ب. دراسة دوافع الشراء

إن تنمية المداخل الغير جوية تمر أساسا بفهم دوافع الشراء لدى المستهلك من خلال التسيير الأمثل لوقت انتظار المسافرين خاصة مسافري الترفيه و العطل، و تنوع العرض لتلبية الحاجات المختلفة للزبائن (مواد غذائية، مشروبات، معدات الترفيه، و حتى قاعات للعب الغولف و السباحة...) <sup>43</sup>. ان هذا الواقع يجعل الزبون محل تنافس بين شركات الطيران و المطارات في ضل علاقات تجارية معقدة<sup>44</sup>.

ركز الكثير من الباحثين على تسيير القلق و الملل لدى المسافر<sup>45</sup> من أجل تحفيز رغبته على الشراء من خلال إشراكه في النشاطات التجارية و تحسين هياكل الاستقبال و المناخ العام داخل المطار في إطار استراتيجية تسويقية و سياقية متكاملة. يرى<sup>46</sup> Graham (2010) أن هناك مجموعة من العوائق أمام تنمية هذه المداخل كالمناخ الخارجي للمطار، تذبذبات الحركة الجوية وكذا الاكتظاظ داخل المطارات. قام بعض الباحثين بشرح دوافع الشراء لكل جزء من السوق، فاستهلاك مسافري العطل أكبر من مسافري درجة الأعمال، في حين حلل Huang et Kuai, 2006 أهمية أثر العوامل الاجتماعية و النفسية على دوافع الشراء (السن، الشراء المفرط، معرفة العلامات التجارية و الأسعار) يرى (Torres et al. (2005) أنه لا يوجد علاقة بين الوقت و مستوى الاستهلاك، على عكس ذلك ابرز (Castillo-Manzano (2010) الأثر الايجابي لوقت الانتظار قبل المغادرة على الاستهلاك في المطارات الاسبانية.

<sup>41</sup> Fuerst et al. , 2011 , op.cit., P25.

<sup>42</sup> Kasarda et Appold, 2009, op.cit.,P.03.

<sup>43</sup> Geuens et al., 2004, op.cit., P.07.

<sup>44</sup> Gillen, D., Lall, A., 2004. Op.cit.,p. 49.

<sup>45</sup> Li et Chen, 2013, op.cit., P.15.

<sup>46</sup> Graham, 2010, op.cit.P.78.

### 3.3.1. الترويج في المطارات:

إن الترويج في المطارات هي جميع النشاطات التي تعرف بالخصائص الفيزيائية، المنفعية، العاطفية والنفسية للمنتوج أو الخدمة. ان الهدف من الترويج هو<sup>47</sup> زيادة التحسيس و اكتساب المعارف، التموضع و إعادة تموضع المطار، المنتج و الخدمات في السوق المطاري، ادخال خدمات جديدة، و تحسين الاتصال مع الأطراف المعنية من خلال عكس صورة مناسبة عن المطار. هذه النشاطات تشمل عملية الاتصال التي تحدث الطوارئ لدى الزبون، المعلومات التي يمكن تقاسمها مع الزبائن بهدف التأثير على سلوكهم، النشاطات التي تمكن من الترويج للمنتوج والخدمة بما في ذلك الاتصال مع الزبائن المحتملين وتلبية حاجياتهم (عناصر المزيج التسويقي) واستعمال أدوات الاتصال<sup>48</sup>: **الاشهار**: كل شكل من أشكال التعريف والتقديم المدفوعة الأجر والغير شخصية، للمنتجات والخدمات من قبل متعامل اقتصادي محدد بشكل عام (طبع ونشر الإعلانات، الرسائل الاشهارية على المغلفات، الملصقات، القصصات، اللوحات الاشهارية...)، **الترويج للمبيعات** التي تعبر عن التأثير على المدى القصير بهدف تحفيز الشراء وبيع المنتجات و الخدمات كالمسابقات، الألعاب، الهدايا، **العلاقات العامة**: بناء علاقات جيدة مع الزبائن، الحصول على عقود اشهارية جيدة، ترقية صورة المطار و المحيط الجغرافي، و القضاء على جميع الاشاعات و الأحداث المسيئة لصورة المطار، **قوة المبيعات**: تتعلق بالاتصال المباشر مع الزبائن أو استقبالهم في المحلات أو نقاط البيع من أجل اقناعهم بالشراء و بناء علاقات معهم، على شاكلة اقتراح تنمية الخدمات الجوية على شركات الطيران، و **التسويق المباشر**: كل نشاط ترويجي يسمح للمؤسسة بالاتصال المباشر مع الزبون من أجل زيادة المبيعات (البريد الالكتروني، استعراض المنتج، الرسائل النصية،...).

### 4.1. نوعية الخدمات:

تعتبر نوعية الخدمات أهم عنصر مفتاحي في السياسة التجارية، استغلال و تسيير المطار، بحيث يجب مراعاة مجموعة من العوامل المرتبطة بالنوعية خاصة ما تعلق بحاجات المستعملين و خصائص المطار و إدماج جميع الأطراف المعنية في عملية تحسين النوعية. إن السهولة و السرعة في عمليات المطار و كذا وسائط النقل الأخرى تعتبر أفضلية تمييزية للمطارات كل حسب مواقعه<sup>49</sup>.

### 1.4.1. تقييم نوعية الخدمات داخل المطار:

<sup>47</sup> Cours de formation en Commercialisation et Participation du secteur privé (PSP) aéroportuaires, Module 11  
Promotion commerciale aéroportuaire

<sup>48</sup> Idem, P 12-17.

<sup>49</sup> Graham, 2010, op.cit., P.215.

إن الطاقات الاستيعابية للمحطة الجوية تتعلق أساسا بمستوى نوعية الخدمات المستهدفة لمعالجة تدفقات المسافرين والبضائع، و التي تتعلق بدورها بمجموعة من العوامل: وقت الانتظار و المعالجة عبر مختلف نقاط مسار المسافر ، المساحات المخصصة لكل مسافر عبر مختلف نقاط مسار المسافر، الوضوح و سهولة حركة المسافرين ، و الخدمات التجارية الممنوحة<sup>50</sup>. تبقى نوعية الخدمات مفهوما ذاتيا يختلف باختلاف المسافر خاصة ما تعلق بالعوامل النوعية التي لا يمكن قياسها.

إن تحسين الخدمات يعتبر مهمة معقدة نتيجة تعقيد بنية و بيئة المطار وصعوبة تغطية بعض الحاجات الخاصة للزبون ، لدى قام<sup>51</sup> **George Christian LinharesBezerra, Carlos F. Gomes, 2016** بتطوير نموذج متعدد الأبعاد لقياس جودة الخدمات في صناعة المطارات و خصوصية كل فئة من الزبائن. قام<sup>52</sup> **Mohammed Arif, Aman Gupta, Aled Williams,(2013)** بتطوير نموذج جديد لخدمة العملاء عن طريق مقارنة ثلاثة مطارات في الإمارات العربية المتحدة وكسب المزيد من الأفكار الهادفة إلى تحسين الخدمات و ضمان رضا العملاء. أمام تطور بيئة الأعمال المطارية، فإن فهم حاجات الزبون و تأمين الخدمة ذات نوعية يعتبر عاملا حاسما لضمان رفاهية المستهلك من خلال وضع مقارنة تقييم و قياس نوعية الخدمات (Cronin et al., 2000, Falk et al., 2010 et Wilson et al., 2012). قام<sup>53</sup> **Giacomo Del Chiappa, et al., 2016** بدراسة نوعية الخدمات في المطارات و تقييم المسافرين لها، من خلال تحديد خصائص المواد الغذائية المستهلكة التي تلي رفاهية المستهلكين، حيث أن تحليل السن يعتبر عاملا حاسما في تلبية حاجات المستهلكين.

هناك العديد من الدراسات و التحقيقات حول تصور الركاب لنوعية الخدمات المقدمة و مستوى رفايتهم، سواء كانت<sup>54</sup>: دراسات الاقتصاد القياسي، دراسات تحليلية متعددة المعايير، التحقيقات التي تقوم بها المطارات دوريا لمعرفة تطلعات الزبائن، دراسة الآثار المختلفة للخدمات على رفاهية المسافرين، المناقشات المختلفة و الدراسات الاستكشافية حول طرق قياس نوعية الخدمات المطارية ، و الدراسات الخاصة بأثر نوعية الخدمات على الأداء الكلي للمطار. طور البعض الأخر مقارنة نمذجة المعادلة الهيكلية لنوعية الخدمة التي تأخذ بعين الاعتبار تعقيد العلاقات بين مختلف أبعاد نوعية الخدمة و التطلعات المختلفة للمسافرين. قام<sup>55</sup> )

<sup>50</sup> Conseil International des Aéroports, op.cit., P69.

<sup>51</sup>George Christian LinharesBezerra, Carlos F. Gomes, Measuring airport service quality: A multidimensional approach, Journal of Air Transport Management, N° 53, 2016,P.87.

<sup>52</sup> Mohammed Arif, Aman Gupta, Aled Williams, Customer service in the aviation industry e An exploratory analysis of UAE airports, Journal of Air Transport Management 32 (2013) 1-7

<sup>53</sup> Giacomo Del Chiappa, Juan Carlos Martin, Concepcion Roman, Service quality of airports' food and beverage retailers. A fuzzy approach, Journal of Air Transport Management, N° 53, (2016), P. 106.

<sup>54</sup> George Christian Linhares Bezerra, Carlos F. Gomes, op.cit., 2016, P.88

<sup>55</sup>Angelos Pantouvakis, Maria Francesca Renzi, Exploringdifferentnationality perceptions of airport service quality, Journal of Air Transport Management, N° 52, (2016) 90-98

(Angelos Pantouvakis, Maria Francesca, 2016) بتحليل موقف الركاب من جنسيات مختلفة لنوعية الخدمات المقدمة في المطارات باستعمال نموذج Rasch، حيث تم تحديد عناصر الخدمة التي تحقق رفاهية المسافرين المتعددي الثقافات و تقيس درجة قبولهم لها.

### 1.4.2. قياس الخدمات المقدمة للزبون:

بعد استعراض مفهوم نوعية الخدمات في أدب المطارات، فإن قياس الخدمة المقدمة للزبون في غاية الأهمية لمعرفة مدى تلبية حاجات الزبون و تطلعاته و إعطاء المفعول الرجعي كخبرة لدى مستخدمي المطار من أجل الرفع من الأداء و التحسين المستمر للنوعية<sup>56</sup>. إن قياس نوعية الخدمات هي سيرورة تفاعلية تبدأ بتعيين الزبائن المستهدفين، تحديد ما يراد قياسها، تحليل المعلومات المتأتية، الإعلام بالنتائج المحصل عليها و المراجعة الدورية للممارسات الموجودة.

إن أهداف تسيير النوعية تتمثل في إعطاء المسير أدوات المتابعة و مراقبة المنتجات المصرفة مما ينعكس على الأطراف بمنافع مالية مهمة، خلق القيمة، و ضمان انتظام استقرار المنتجات. إن نوعية الخدمات المطارية يتم تقييمها وفق 3 معايير<sup>57</sup> :

- **معايير الأداء:** والتي تعبر عن ما يمكن قياسه فيما يخص للخدمات و أداء المنظمات(ترددات الصيانة، وقت الرد على المشكل، وجود التجهيزات و عربات الأمتعة...)

- **معايير القدرة** التي تعبر عن مستوى الخدمات المقدمة من كل منطقة داخل المحطة الجوية وفقا لمعايير IATA (المساحات المخصصة في وقت الذروة)

- **و معايير تقبل المسافرين perception** والتي تتم من خلال جمع المعلومات لدى المسافرين و استطلاع آراءهم للخدمات المقدمة (استجابات، حملات تحقيق سنوية).

إن إعطاء الأهمية الكبيرة لنوعية الخدمات المقدمة يندرج في إطار مقارنة كلية للمنظمة تشكل القوة المحركة لتسيير عمليات المطار، و تستجيب للتطلعات المختلفة للزبائن وفقا لمجموعة معايير عادة تكون نسبية، و يفضي إلى بلورة ثقافة مؤسساتية متمحورة حول نوعية الخدمة، توفير الوقت و اقتصاد الموارد.

### 1.5. المعارف و الكفاءات الأساسية:

<sup>56</sup> Conseil International des Aéroports, op.cit., P68.

<sup>57</sup> Denis Leluc, Le Management De La Qualite De Service, ENAC, Juin 2013.

إن الخصوصية و التحول نحو النظرة التسويقية للمطارات دفع نحو تخصيص موارد كبيرة لتطوير النشاطات التسويقية و بالتالي البحث عن الكفاءات و المؤهلات اللازمة في ميدان الاستراتيجية و التنمية التجارية<sup>58</sup> (بما في ذلك تطوير العلامة التجارية و صورة المطار). إن الطبيعة المعقدة للنظام المطاري (تعدد المتدخلين و الأنظمة) و ضرورة الاستجابة الدورية و السريعة لحاجات الزبائن، دفعت إلى تحول المطار إلى هياكل أكثر ديناميكية، الشيء الذي يستجوب اكتساب معارف و خبرات متعددة.

إن الحصول على المعارف و الخبرات في قطاع المطارات يمر أساسا عبر الشراكة التي تقتضي اختيار المتعامل الاقتصادي الأكثر كفاءة في ميدان التفاوض التجاري مع أصحاب الامتياز، التمويل، البحث عن المستثمرين المحتملين، تشييد البنى التحتية، التسيير العمالي، بلورة السياسات التجارية و الرؤية الاستراتيجية للمطار<sup>59</sup>. طورت مؤسسة مطارات باريس مؤسسة التسيير المطاري « Paris Management » خاصة في دول العالم الناشئ التي تعرف نذرة في الكفاءات المطارية، مما مكنتها من تطوير إيراداتها، و غزو أسواق جديدة و فتح طرق و وجهات جديدة نحو مطارات باريس. إن الهدف من عقد الشراكة هو تقديم خدمة عمومية ذات نوعية جيدة و ضمان الاستقلالية التسييرية في نهاية العقد، حيث أن نتائج تحويل المعارف مرتبط بالقدرة على التعلم و اكتساب المعارف و دمجها في عمل و أداء المنظمة.

قامت<sup>60</sup> **Nadjia kouicem,2009** بتحليل فاعلية تحويل المعارف في اطار الشراكة التي تربط مطار هواري بومدين بشركة مطارات باريس، من خلال استعمال نموذجي (1996) Szulanski و (1997) Nonaka et Takeuchi لتحليل ديناميكية تحويل المعارف ، الوسائل و الميكانيزمات الموضوعية لهذا الغرض. إن نتائج البحث أوضحت أن الخصوصية التنظيمية و الثقافية في الجزائر تحول دونما تحويل حقيقي لهذه المعارف، حيث يرجع السبب إلى غياب الدوافع لدى المتلقي نتيجة ضعف الرواتب، غياب الاجراءات التحفيزية لتشارك المعارف و كثرة العقوبات المسلطة على المستخدمين المرتكبين للأخطاء، بالإضافة إلى أن المتطلبات العمالية و ضغط الاداء يحد من الوقت اللازم للتعلم. من جهة أخرى، فإن عدم توفر الوسائل المطلوبة أدى إلى نقل المعارف دون استيعابها، مما يؤكد على ضرورة توفير العوامل والأدوات اللازمة التي تمكن من الحوار على مستوى المعارف (الضمنية والصريحة) وعلى كل المستويات التنظيمية (الفردية، الجماعية، والتنظيمية). بين<sup>61</sup> **Murat Atalay, Fulya Sarvan, 2014** أثر المحيط على

<sup>58</sup>Graham, 2003, op.cit., P118.

<sup>59</sup> Frank 2011, op.cit., P278.

<sup>60</sup> Nadjia Kouicem, Analyse et évaluation de l'efficacité des transferts de connaissances technologiques et organisationnelles dans le cadre d'un projet de partenariat: le cas des aéroports de paris et de l'aéroport Houari Boumediene d'Alger. mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec À Montréal, Octobre 2009.

<sup>61</sup> Murat Atalay, Fulya Sarvan, 2014,op.cit., P19.

تحويل و تسيير المعارف في المطارات التركية ، حيث توصل الى أن التشارك الصريح للمعارف في إطار المشاريع المشتركة - joint-venture أكثر أهمية من التشارك الضمني بين الشركاء، و أن الشريك الأجنبي الذي يملك خبرة أكبر من الشريك المحلي، أكثر تحويلا للمعلومات، التكنولوجيا والخبرات في إطار هذه الشراكة.

بين<sup>62</sup> Ghassane Hadjar, 2014 من خلال دراسة تحويل المعارف التسييرية في 3 مؤسسات عمومية من بينها مؤسسة مطار الجزائر أن عملية تحويل المعارف الموجه للإطارات تتم بصفة دورية ولكن متأخرة، ولا تحترم الوقت اللازم بالنظر الى أنها مرتبطة بمدة العقد. إن عملية تحويل المعارف والمهارات تعتمد على قدرة الشريك الخاص على التحويل من خلال تدوين المعارف وفقا للمعايير التالية: الأهداف الاستراتيجية، الثقة و الشفافية و كذا الإرادة المتبادلة لتشارك المعارف في إطار علاقة التعاون.

## المبحث الثاني: التسيير الاقتصادي و المالي للمطارات:

إن المطار يتعدى كونه مجرد وسيلة للنقل، فهو مدخل لأي إقليم، عامل حيوي للتنافسية، مكان لخلق الثروة و محور رئيسي للتنمية الاقتصادية الإقليمية. إن صعوبة الحصول على الدعم الحكومي تدفع إدارة المطارات إلى ضرورة تنويع مصادر الدخل من أجل الحد من تدخل الدولة و ضمان الاستقلالية المالية<sup>63</sup>.

### 1.2. هيكل إيرادات المطار و التكامل بين المداخل الجوية و الغير جوية:

#### 1.1.1. هيكل إيرادات المطار:

تمتاز مؤسسة المطار بتعدد خدماتها مما يؤدي إلى تعدد مصادر الإيرادات وتنوعها حيث تصنف تلك الإيرادات بحسب علاقتها بأنشطة وخدمات المطار إلى إيرادات متعلقة بأنشطة الطيران وإيرادات غير متعلقة بنشاط الطيران<sup>64</sup>:

أ. الإيرادات المتعلقة بأنشطة الطيران: التي تشمل: الإيرادات من عمليات الحركة الجوية رسوم الهبوط ( بما

في ذلك رسوم الإضاءة و مراقبة المطار والاقتراب، رسوم خدمة الركاب، رسوم البضائع، رسوم ساحات وقوف الطائرات

والإيواء، رسوم الأمن، الرسوم المرتبطة بوضوء الطائرة، الرسوم الأخرى على عمليات الحركة الجوية، بالإضافة إلى

الإيرادات من رسوم خدمات المناولة الأرضية (Assistance En Escale).

<sup>62</sup> Ghassane Hadjar, le partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage. Cas d'entreprises publiques algériennes, Gestion et management, Université Nice Sophia Antipolis, 2014.

<sup>63</sup> Organisation de l'aviation civile internationale, op.cit., P147.

<sup>64</sup> Idem, P.125.

ب. الإيرادات الغير متعلقة بالطيران: هي الرسوم المحصلة مقابل الحصول على حق ممارسة نشاط تجاري في المطار،

كراء أراضي أو مباني و حتى من خلال نشاطات ممارسة من إدارة المطار نفسها داخل و خارج مجال المطار. إن العقار التجاري المطاري يمثل أهمية كبيرة للمحيط لما له من أثر على خلق فرص العمل و أثره الاقتصادي على الإقليم حيث يمكن أن نميز نوعين منه: الأراضي و المباني التي لها مدخل مباشر للمدرج(حظيرة صيانة الطائرات، محطة الشحن و مناطق العمليات الجوية) و الأراضي و المباني التي ليس لها مدخل مباشر للمدرج(المكاتب، المحلات التجارية، الفنادق، المناطق الصناعية،....).بصفة عامة فإننا نميز 3 موارد أساسية غير متعلقة بالطيران: إيرادات الدومين(الأراضي، المحلات،..)، الإيرادات التجارية(الامتيازات التجارية، حظيرة السيارات،...)، الصناعية(الاتصالات، الكهرباء،...).

### 2.1.2. التكامل بين المداخل الجوية و الغير جوية :

هناك ضرورة ملحة للمطارات لتنمية النشاطات الغير جوية و تعظيم مداخل الهياكل المطارية(الامتياز، الإيجار و باقي النشاطات التجارية) من خلال أمثلة مداخل بعض الأصول المطارية كحظيرة التوقف، الحظائر الصناعية، الفنادق و مراكز الاجتماعات، بالإضافة إلى تعظيم مداخل النشاطات التجارية من خلال تحسين الخدمات و زيادة المردودية<sup>65</sup>. شهد قطاع المطارات نزعة قوية نحو زيادة المداخل الغير جوية(خاصة مداخل الخدمات التجارية) على حساب المداخل الجوية. يرى (Graham, 2003) أن المداخل الجوية تمثل غالبية المداخل بالنسبة لمداخل المطارات ذات حركة المرور المتوسطة بينما تعتبر المداخل التجارية جزء كبير من مداخل المطارات الكبيرة. حلل العديد من الكتاب التكامل بين الرسوم المطارية و أثرها على التسعير في المطارات Starkie, 2002, Oum (2011), Yang et Zhang (2004), et al., حيث نلاحظ نزوع المطارات ذات الوضعية الاحتكارية إلى تعظيم الأرباح من خلال زيادة الرسوم الجوية و تخفيض الرسوم على النشاطات التجارية.

درس Valentina Bracaglia, Tiziana D'Alfonso, Alberto Nastasi, 2014<sup>66</sup> المنافسة في المطارات عند عرض الخدمات التجارية(توقف السيارات، كراء السيارات،..) على الانترنت، حيث بينوا أن المطارات تفرض رسوم جوية أكبر منها في حال

<sup>65</sup> Anming Zhang, Achim I.Czerny, " Airports and airlines economics and policy :An interpretive review of recent research", Economics of Transportation1 (2012), P. 16.

<sup>66</sup>Valentina Bracaglia, Tiziana D'Alfonso, Alberto Nastasi, Competition between multi product airports, Economics of Transportation, Volume 3, Issue 4, December 2014, Pages 270–281



غياب منح امتيازات، مما يوضح أن النشاطات التجارية لا يمكن أن تحد من قوة سوق الطيران. درس Achim I. Czernya<sup>67</sup> Zijun Shib, Anming Zhang 2016, العلاقة بين المؤسسات المالكة للامتياز و طلب المسافرين، حيث أكدوا أن الزيادة في أسعار الخدمات التجارية (كراء السيارات كمثال) تؤدي إلى انخفاض الطلب (الزيادة بدولار واحد في سعر كراء السيارات يؤدي إلى حسارة 199 مسافرا في الو.م.أ). يفترض أن توفر خدمات كراء السيارات و المحلات التجارية يمكن أن يحفز الطلب الجوي لأن هذه الخدمات مرتبطة جدا بنشاطات السفر.

لا يوجد أي مقتضيات توجب استعمال المداخل غير جوية لتخفيض الرسوم الجوية بينما يرى بعض مسيري المطارات أن الاستعمال الجزئي أو الكلي للمداخل غير جوية قصد تغطية الرسوم الجوية يمكن أن يكون ضروريا أو مناسبا لزيادة التنافسية أو الاستجابة لمقتضيات غير ربحية (مصدر تمويل للاستثمارات، اغتنام فرص تجارية و تعويض المساهمين)<sup>68</sup>. إن أدرجة المداخل الجوية في قاعدة الكلف لحساب الرسوم الجوية يمكن أن يعتبر دعما غير مبرر لشركات الطيران من قبل مسيري المطار ، معوقا لتنمية المداخل غير جوية، و تتناهي مع الممارسات الجيدة و سياسات OACI و تتعارض مع مبدأ "المستعمل – الدافع يؤكد على العلاقة السالبة بين المداخل الجوية و المداخل غير جوية"<sup>69</sup> و بالتالي الدعم الذي تمثله المداخل غير جوية لرسوم الطيران.

إن قلب مهنة نشاط المطارات هو الخدمات المقدمة لشركات الطيران التي أصبحت لا تغطي تكاليف الاستثمارات (لا يتعدى عائد الاستثمار 2 إلى 3 %) بالنظر إلى الضغوط التنافسية التي تعرفها شركات الطيران و التي لا تسمح بزيادة الإتاوات و مكاسب الإنتاجية<sup>70</sup>. إن هذا الوضع دفع إلى ضرورة تطوير نشاطات ملحقة تتميز بضعف كثافة رأس المال و عائد كبير (المحلات التجارية، العقارات،...)، و تقدم نوعية خدمات جيدة و متميزة لتحقيق التوازن و النجاح في نموذج المداخل.

حقق<sup>71</sup> David Gillen (2014) في المفاضلة بين حقوق امتياز المطارات و رسوم الطيران اللذان يعتبران خدمتان متكاملتان. إن زيادة عدد الرحلات يؤدي إلى الازدحام الذي بدوره يؤدي إلى تحفيز الطلب على حقوق الامتياز بينما يضر بالطلب على الرحلات الجوية. عندما يكون للمسافر تقييما منخفضا للامتياز الجيد، فإن فرص الحصول على عائدات امتياز تصبح ضئيلة، مما

<sup>67</sup> Achim I. Czernya, Zijun Shib, Anming Zhang, Can market power be controlled by regulation of core prices alone? An empirical analysis of airport demand and car rental price, Transportation Research Part A: Policy and Practice, Volume 91, September 2016, Pages 260–272

<sup>68</sup> Anming Zhang, Achim I. Czerny, (2012), P. 19.

<sup>69</sup> Volodymyr Bilotkach, Paulos Ashebir Lakew, On sources of market power in the airline industry: Panel data evidence from the US airports, Elsevier: Transportation Research Part A 59 (2014), p.289.

<sup>70</sup> Martine LE BEC, 2013, op.cit., P.05.

<sup>71</sup> David Gillen, Benny Mantin, The importance of concession revenues in the privatization of airports, Transportation Research Part E 68 (2014) 164–177.

يجعل مسيري المطارات يركزون على الرسوم الجوية في رقم أعمالهم. إن التقييم العالي لامتياز المطار يمكن أن يؤدي إلى خفض رسوم الطيران مما يؤدي إلى زيادة الرحلات الجوية من خلال تخفيض تذاكر السفر و كذا زيادة عائدات الامتياز بينما نلاحظ أن كل هذا يؤدي إلى إضعاف رفاهية الطيران عندما يكون المطار مخصصا. إن هذا الاستنتاج<sup>72</sup> يمكن أن يؤدي إلى مساعدة المسيرين في عملية حوصصة المطارات التي لا يمكن أن تحظى بالتركية إلا عندما يكون رقم أعمال الامتياز كبيرا.

## 2.2. تنمية النشاطات الجوية والغير جوية في المطار:

إن تنمية خدمات النقل الجوي<sup>73</sup> "تعني التوسع و ديمومة خدمات السفر الجوي التي تلي حاجات الزبائن، الموردين، الحكومات والجماعات المحلية، وذلك من خلال وضع خدمات للوجهات و ناقلين جدد، زيادة عدد الترددات و تحسين برمجة الرحلات". إن تطوير خدمات النقل الجوي يعتبر ضرورة لمواجهة ضغوط المنافسة و توليد الأرباح، زيادة فرص الأعمال و الإيرادات الغير متعلقة بالطيران، خلق منافع اقتصادية للمنطقة (كل تحليق لطائرة B747 يخلق منصب شغل)، و الاستجابة لمطالب و حاجات السوق. إن تنمية الطرق الجوية له أثر ايجابي على أداء المطار، لما تمثله من وسيلة لجذب شركات الطيران، زيادة الحركة الجوية و الخدمات المطارية.

## 1.2.2. العوامل المؤثرة على تنمية النشاطات الجوية:

- إن تطوير خدمات النقل الجوي يمر عبر التحكم في عوامل النجاح في قطاع النقل الجوي و التي تتمثل أساسا في<sup>74</sup>:
- فهم المعلومات الواجب جمعها: نوعية الخدمات، التنسيق بين عمليات النقل الجوي، قياس تدفقات و خصائص السوق
  - فهم كيفية تقديم المعلومة لشركات الطيران (اختيار المعلومات المناسبة وشركات الطيران ذات الكفاءة) وتسخير الوسائل البشرية والمادية.
  - وضع الإجراءات الكفيلة بخلق أفضلية تنافسية للزبائن من خلال التمييز، القيمة العالية ، أمثلية الأهداف.
  - البحث و تتمين الفرص المتاحة من دراسة تدفقات و خصائص الحركة الجوية، نوعية الخدمات الجوية، تنوع المسارات الجوية، و الاختيار الأمثل للناقلين الجويين.

<sup>72</sup> Idem, P.176.

<sup>73</sup> Richard LANTHIER, « Cours de formation en commercialisation et participation du secteur privé (PSP) aéroportuaire : module 5 La gestion domaniale – « Développement de l'immobilier aéroportuaire », programme européen d'appui au secteur des transports, cours de 5 jours du 24 au 28 octobre 2010.

<sup>74</sup> Stéphane BRETON, « Cours de formation en commercialisation et participation du secteur privé (PSP) aéroportuaire : module 7 Développement des services aériens », programme européen d'appui au secteur des transports, cours de 5 jours du 24 au 28 octobre 2010.

هناك ثلاثة محاور رئيسية<sup>75</sup>: إيجاد طرق جوية جديدة من خلال الناقلين الموجودين أو الجدد، زيادة القدرات الاستيعابية و الخدمات للوجهات الجوية الموجودة من خلال زيادة الترددات، الرحلات المباشرة و استعمال الطائرات ذات الحمولة الكبيرة، و أخيرا تعديل و ضبط مواعيد الرحلات **MCT – Minimum Connecting Time**. إن تطوير خدمات النقل الجوي يمر ابتداء من خلال تحليل سوق النقل الجوي بقياس الطلب (الوجهات، الترددات، نوعية الخدمات)، قياس العرض (مواقيت الإقلاع و الوصول، الناقلون، الترددات الأسعار) و من تم ملائمة العرض بالطلب من خلال تحديد الفرص الممكنة وفق مواقيت الرحلات. وضح (Graham et Malina 2010) الآثار السلبية للاتفاقات الجوية الثنائية على طبيعة حركة المرور والتنافسية بين المطارات.

إن القدرات الإضافية للمدرج و نوعية الموردين و مقدمي الخدمات كموارد مستعملة من طرف شركات الطيران<sup>76</sup>، يمكن أن تشكل سوقا تنافسيا و محددًا لفتح وجهات جديدة. إن استراتيجية التمييز من خلال التركيز على جزء معين من السوق يقدم خدمة لسوق محدد (شركة طيران محددة، الشحن الجوي، منطقة جغرافية معينة، علامة معينة، تكنولوجيا خاصة، توزيع مبتكر، ...).

بين<sup>77</sup> (Nigel Halpern, Anne Graham, 2016) من خلال دراسة 124 مطارا عبر العالم إلى أن المطارات الخاصة أكثر ديناميكية من المطارات الحكومية، و أن المطارات الأوروبية أكثر نشاطا من غيرها من المطارات، حيث أن نمو السوق المطاري له أثر إيجابي على الأداء بينما العوائق المطارية لها تأثير سلبي على الأداء المطاري.

إن ضعف المطارات على توسيع شبكاتها، يعود إلى عدم قدرتها على إقامة تحالفات بينها لزيادة قدرتها السوقية، بينما يمكنها التعاون من أجل خلق القيمة من خلال وضع الموارد، الخبرات والشراكات للمشاركة في المناقصات الدولية الخاصة باستشارة و التسيير في المطارات الأخرى مما يسمح بخلق موارد جديدة<sup>78</sup>.

## **2.2.2. تأثير العوامل البيئية (تفاعل المطار مع المحيط):**

قام<sup>79</sup> (Alberto Nucciarelli , Massimo Gastaldi, 2009) بدراسة أهم التغييرات الرئيسية في مجال صناعة المطارات و أهمية التعاون بين المطارات و الأطراف المعنية الوطنية و المحلية على أساس تبادل المعلومات حول السفر من خلال الكفاءات الأساسية و الموارد اللازمة لخلق استراتيجية موحدة، خلق أفضلية تنافسية و خلق القيمة لشركات الطيران و المسافرين و

<sup>75</sup> *Idem*, P.12.

<sup>76</sup> Graham, 2010, *op.cit.*, P 139.

<sup>77</sup> Halpern , A. Graham, N. Dennis, Lowcost carriers and the changing fortunes of airports in the UK, Research in Transportation Business & Management, N°xxx, (2016), xxx-xxx, P.16.

<sup>78</sup> Graham, 2010, *op.cit.*, P 159.

<sup>79</sup> Alberto Nucciarelli , Massimo Gastaldi, Collaboration in the airport business through the development of an IT platform , J. Production Economics 121(2009), p.563.

ذلك من خلال دراسة الحالة لمطار ايطالي. إن خلق القيمة هنا تقتضي إقامة علاقة وثيقة بين الأطراف المحلية(العامة، الأعمال و السياحة)، الأطراف المعنية، المطارات و الزبائن المحتملين. إن معطيات و بيانات حول السياحة في المطارات تؤكد على ضرورة خلق و وضع قاعدة بيانات مدججة مما يدفع إلى ضرورة التطوير التكنولوجي و زيادة حركة المسافرين. إن خلق مركز جهوي<sup>80</sup> للتسيير السياحي المرتكز على قاعدة معلومات(علامة خاصة بالجهة)، يعد ضروريا للتخطيط الكلي لحركة المرور و التنمية. إن عمليات المطار تستوجب التنسيق، التعاون و تفاعل مختلف الجهات المعنية مما يجعل المطار نظاما معقد و عرضة للخطر مما يقتضي تنفيذ نظام فعال لإدارة السلامة<sup>81</sup> من خلال نمذجة العمليات والمدخلات اعتمادا على مصادر بيانات المطارات، شركات الطيران، الملاحة الجوية، وشركات المناولة الأرضية والمنظمين Sabine Wilke, Arnab Majumdar, Washington Y. Ochieng, (2014)

حاول<sup>82</sup> Carrard Michel (2011) دراسة العلاقات الاستراتيجية بين المطارات و المحيط الجغرافي ل Loire-Bretagne من خلال النمذجة الانعكاسية، حيث بين أن التعاون بين المطارات فيما يخص تسيير المسافرين، يمكن أن يكون إستراتيجية ممكنة، كما قام بتحديد الصعوبات الموجودة لكل خيار استراتيجي داخل النطاق الجغرافي المشمول بالدراسة Loire-Bretagne. حلل Carrard Michel (2013)<sup>83</sup> آفاق إصلاح المطارات على المطارات الجهوية و المحلية و على العلاقة مع شركات الطيران(التقليدية و المنخفضة التكلفة)، و ذلك من خلال نموذج العاب مقارن يعمل على وصف آثار وضع استراتيجيات المنافسة والتعاون و أثارها على شركات الطيران. أبرزت نتائج دراسته خياران استراتيجيين: الأول يخص 150 مطارا لا مركزيا يدفع نحو ضرورة التنسيق في مجال عرض المطارات بين الجماعات المحلية، الثاني يعبر عن الاهتمام المتزايد من طرف القطاع الخاص بتسيير المطارات الجهوية و المحلية مما قد يؤدي إلى توكيل déléation فاعل اقتصادي ك Vinci Airports لتسيير أهم مطارات منطقة جغرافية مما يؤدي إلى عقلنة عرض المطارات و بالتالي تحكيم حساس بين الجماعات المحلية أمام إشكالية مردودية المطارات فان الدولة مضطرة عاجلا أو آجلا إلى فتح رأس مال المطارات عن التخلي عن مساهمتها لصالح شركات الطيران من أجل ديمومة تطوير المطارات.

<sup>80</sup> Idem, p.563.

<sup>81</sup> Sabine Wilke, Arnab Majumdar, Washington Y. Ochieng, Airport surface operations: A holistic framework for operations modeling and risk management, Elsevier: Safety Science 63 (2014) 18–33.

<sup>82</sup> Carrard Michel, « La coopération aéroportuaire au sein de l'Espace Métropolitain Loire-Bretagne: une réflexion à l'aide de la théorie des jeux », Revue d'Économie Régionale & Urbaine, 2011/1 février, p. 185-211.

<sup>83</sup> Carrard Michel, « La réforme aéroportuaire et les relations stratégiques entre aéroports et compagnies aériennes : une analyse à l'aide de la théorie des jeux », Revue d'Économie Régionale & Urbaine, 2013/4 octobre, p. 765-792.

حلل<sup>84</sup> Changmin Jiang, Anming Zhang (2014) آثار التعاون بين شركة طيران في المحور hub-and-spoke

والسكك الحديدية العالية السرعة (HSR) عندما قد يكون المطار المحور مقيد القدرات، حيث تم التوصل إلى أن اقتصاديات الكثافة المرورية لا يمكن وحدها تبرير هذا التعاون الذي يقلل من حركة المرور في الأسواق و أن المنافسة تزيد من حركة المرور في الأسواق الأخرى في الشبكة.

### 3.2.2. تحديد الوجهة و المطار:

إن اختيار المطار هو قرار هام متعلق بالسفر الجوي عبر مختلف بقاع العالم، لدى بين<sup>85</sup> (Basar , Chandra Gozen Bhat , 2004) من خلال استخدام الخيار الاحتمالي المتعدد الحدود (PCMNL)، أهمية تحليل خيار المسافرين لبلورة نموذج اختيار المطار من قبل مسافري الأعمال في منطقة خليج سان فرانسيسكو.

إن اختيار المطار يخضع لمجموعة عوامل متعلقة بالرحلات و شركات الطيران<sup>86</sup>: وجود رحلات نحو الوجهة المختارة و إمكانية الحصول على امتياز المنافسة أو شركات الطيران المفضلة، نوعية، وقت و سعر تذاكر الرحلة ، و عوامل متعلقة بالمطار: سهولة إجراءات التسجيل و معالجة الأمتعة، وجود المحلات، الصالات و المطاعم، و سهولة الوصول و الدخول إلى المطار. إن أسعار التذاكر، وقت ووجهة الرحلة تحدد خيار السفر لدى المسافر بينما استعمال التكنولوجيا ووسائل الاتصال الأخرى يمكن أن تحد من التنقلات<sup>87</sup>. حاول (Chih-Wen Yang , Jin-Long Lu, Chun-Yen Hsu، 2014) أمثلة سلوك خيارات المطارات في تحديد وجهة الرحلات المباشرة المنطلقة من شايوان إلى شانغهاي و ذلك من خلال بلورة مقارنة تحوي سيناريوهات هذه الخيارات و أثرها على استغلال المطارات. تم تكوين نموذج رياضي يجمع اختيار المطار و وجهة الرحلة و من تم تحليل العلاقة بين خصائص المطار، عوامل الدخول و مميزات الرحلات. إن النتائج التجريبية<sup>88</sup> تظهر أن وقت و كلفة الدخول لها الأثر الأكبر على تحديد وجهة المطار بينما تذكرو ووقت الرحلة تؤثران على تحديد وجهة الرحلة. إن خدمة تسجيل الوصول السريع في المطارات لها تأثير على

<sup>84</sup> Changmin Jiang, Anming Zhang, « Effects of high-speed rail and airline cooperation under hub airport capacity constraint », Elsevier: Transportation Research Part B 60 (2014) 33–49.

<sup>85</sup> Gozen Basar , Chandra Bhat , “A parameterized consideration set model for airport choice: an application to the San Francisco Bay Area”, Transportation Research Part B 38, Elsevier (2004) 889–904

<sup>86</sup> Marco KOUWENHOVEN, incidence de l’accessibilité sur le choix des aéroports, ISBN 978 92-821-0247-3, OCDE/FIT 2009, P 139-169.

<sup>87</sup> Graham, 2010

<sup>88</sup> Chih-Wen Yang , Jin-Long Lu, Chun-Yen Hsu, Modeling joint airport and route choice behavior for international and metropolitan airports, Journal of Air Transport Management 39 (2014) 89-95.

المسافرين مع الدخل الفردي المرتفع بينما يهتم رجال الأعمال كثيرو الترحال بالحركة اليومية للرحلات. إن المسافرين يفضلون المطارات الدولية بينما لا يوجد أي فارق في مطار الانطلاق.

قام<sup>89</sup> Franziska Kupfer, et al,(2016) بتحليل نوعي لاختيار مطار الأصل - الوجهة لعمليات الشحن<sup>2</sup> من طرف شركات الطيران، حيث أظهرت النتائج أن وجود مسرحي العبور في المطار هو العامل الأساسي لاختيار المطار خاصة بالنسبة للمطارات الرئيسية، أما المطارات الجهوية فوجود الرحلات الليلية تعتبر العامل الأهم، بينما وجود عمليات نقل الركاب في المطار ومستوى الطلب الأصل-الوجهة ليست عوامل مهمة.

#### 4.2.2. جاذبية شركات الطيران في الجهة:

إن العامل الديموغرافي يبقى المحدد الأبرز لاختيار شركات الطيران للمطار، فهناك علاقة ارتباط قوية بين الكثافة السكانية و التنمية المطارية للجهة. إن القدرات الاستيعابية للمطار و نوعية الخدمات تلعب دورا هاما في تنمية الرحلات التجارية. إن السياسات التجارية<sup>90</sup> لشركات الطيران خاصة تلك المستعملة لنموذج الكلفة المنخفضة تعمل على خفض الأسعار، عرض وجهات جديدة و زيادة ترددات الخدمات، مما يؤدي إلى زيادة الطلب و تغيير نموذج الأعمال من خلال زيادة الحركة الجوية وتخفيض العائد على الكيلومتر (زيادة الحركة الجوي لشركة Southwest Airlines ب 32% مقابل 22% للعائد على الكيلومتر).

إن الكلف تعتبر العامل الحاسم في اختيار المطار من طرف شركات الطيران خاصة المتعلقة بالتكلفة المنخفضة (الرسوم تمثل 12% من تكاليف الشركات) مما يدفع إدارة المطار في إطار تعزيز تنافسيتها إلى عرض محفزات مالية (Francis و al 2004). حدد Bonnefoy et Hansman (2005) 4 عناصر لجذب المسافرين و كعوامل أساسية في قرار اختيار المطار<sup>91</sup>: الوقت الكلي للسفر، الوصول البري للمطار، الأسعار و نوعية الخدمات. هناك من يعتقد أن المعيار الرئيسي لاختيار المطار<sup>92</sup> يتعدى الكلف إلى نوعية الخدمات المقدمة، الفتحاح الساعية créneaux horaires المناسبة للتحليق و التوقف، و المرافق التي تسمح للطائرات بالقيام بعملياتها في أقل وقت (السرعة و الانتظام هما العاملان المحددان لاختيار المطار الجهوي و الثانوي من قبل شركات الطيران منخفضة التكلفة). إن المنافسة بين المطارات الرئيسية و الثانوية تبقى ضعيفة كون أن المسافرين يفضلون التنقل إلى المطارات الرئيسية لأنها توفر

89 Franziska Kupfer, Roselinde Kessels, Peter Goos, Eddy Van de Voorde, Ann Verhetsel, The origin-destination airport choice for all-cargo aircraft operations in Europe, Transportation Research Part E 87 (2016) 53-74

90 Luc Savard, Dorothee Boccanfuso, Mathieu Paquet, op.cit., P 28.

91 Bonnefoy, P. et Hansman, R. J. (2005). "Emergence of secondary airports and dynamics of regional airport systems in the United States." Master's thesis, Massachusetts Institute of Technology.

92 Luc Savard, Dorothee Boccanfuso, Mathieu Paquet, op.cit., P 17.

رحلات مباشرة. يرى<sup>93</sup> Button, (2005) أن كيفية إجراءات تخصيص فتحة الإيجار و أثارها على وجود الربح مرتبط بالقرار السياسي و كذا الطريقة التي تقسم بها قوة السوق بين الأطراف الفاعلة في قطاع الطيران خاصة المطارات، شركات الطيران و السياسيين(التنفيذيين و التشريعيين).

يمكن التمييز بين المطارات أيضا من خلال الأسعار و التمكن من الحصول على خدمات الترمون بالمحروقات، معالجة البضائع والمساعدة التقنية. إن تحرير المناولة handling دفع<sup>94</sup> (Stephan Schmidberger, et al (2009)، إلى تطوير نظام قياس الأداء الكلي للخدمات Le PMS الذي يعكس سلسلة الإمداد اللوجستية و العمليات في المطار، مما يجعله قاعدة مهمة و أداة للمقارنة التنافسية benchmarking من أجل الحفاظ على الميزة و الأفضلية التنافسية. إن شركات الطيران<sup>95</sup> تملك قوة سوقية مهمة تسمح بالتأثير على عمل و هيكلية نماذج الأعمال المطارات (Doganis, 1992 ; Jarrach, 2001 ; Graham, 2003 ; Button, 2010) من خلال تحويل نشاط أو جزء من نشاط شركة الطيران نحو مطار آخر أو طلب إعادة النظر في تكاليف المطار.

يرى<sup>96</sup> Button, (2010) أن بعض الاستراتيجيات المتبعة قد تزيد من تبعية شركات المطارات خاصة المطارات الصغيرة لشركات الطيران المنخفضة التكلفة التي تنتقل بين المطارات حسب الفرص الموجودة على الخطوط الجوية. إن الإستراتيجية الناجمة هي التي تمكن شركات الطيران من تقليل وقت استعمالها للهياكل المطارية دون أن يؤدي كل ذلك إلى الزحام المروري. حلل<sup>97</sup> Anming Zhang, Shinya Hanaoka, Hajime Inamura, Tomoki Ishikura, (2008) المعوقات التي تحول دون تنمية شركات الكلفة المنخفضة في آسيا كضعف الأسواق و النطاق الجغرافي و العوائق التشريعية، مما أفضى إلى تحديد الخيارات المتاحة لتطوير حركة المرور في : تليين العقبات التشريعية، تحرير الاتفاقات الثنائية و الجماعية و إقامة محطات جوية منخفضة التكلفة في المطارات الثانوية.

<sup>93</sup> Kenneth Button, "A simple analysis of the rent seeking of airlines, airports and politicians", Elsevier: Transport Policy 12 (2005) 47-56

<sup>94</sup> Stephan Schmidberger, Lydia Bals, Evi Hartmann, Christopher Jahns, "Ground handling services at European hub airports: Development of a performance measurement system for benchmarking", Elsevier Int. J. Production Economics 117 (2009) 104-116.

<sup>95</sup> Frank 2011, P136.

<sup>96</sup> BUTTON, K. (2010): Countervailing Power to Airport Monopoly. In FORSYTH, P., GILLEN, D., MÜLLER, J., NIEMEIER, H-M. (2010): Airport Competition. The European Experience. G.A.R.S. AshgatePublishing Limited. pp. 59-76

<sup>97</sup> Anming Zhang, Shinya Hanaoka, Hajime Inamura, Tomoki Ishikura, "Low-cost carriers in Asia: Deregulation, regional liberalization and Secondary B 52 (2013) 56-72.

<sup>97</sup> Mohammed Arif, Aman Gupta airports", Elsevier Research in Transportation Economics 24 (2008) 36-50

بين (2014) Jan K. Brueckner n, Dan Luo, <sup>98</sup> أن التفاعل الاستراتيجي بين شركات الطيران في تحديد خيارات جودة المنتج، يؤدي إلى تحديد خيارات شركات الطيران المتنافسة فيما يخص عدد التردد و الوجهات.

## 5.2.2. تأثير شركات الطيران المنخفضة التكلفة على تنمية الحركة الجوية:

أبرز <sup>99</sup> Halpern, A. Graham, N. Dennis, (2016). تأثير شركات الطيران المنخفضة التكلفة على تطور الحركة الجوية و الأداء المالي للمطارات خاصة المطارات الجهوية، فازدهار نشاط هذه الشركات ما بين 2002 و 2007، قابله تراجع في الحركة الجوية ما بين 2008 إلى 2014، مما كان له أثره السلبي على الاستثمارات و التوازن المالي للمطارات. أثبت الكثير من الباحثين الأثر الإيجابي لشركات الطيران المنخفضة التكلفة على الأداء في المطارات الإسبانية و الأمريكية. في هذا الصدد، بين <sup>100</sup> Andreas Papatheodorou, Zheng Lei, 2006 من خلال دراسة أثر أهم نماذج أعمال شركات الطيران (العادي التقليدي، charter، منخفض التكلفة) على المطارات الجهوية في المملكة المتحدة، أنه على الرغم من التصور الحالي فإن الناقلين بالتكلفة المنخفضة ليسوا الوحيدين المساهمين في المداخل الجوية و الغير جوية للمطارات و أن شركات الطيران بالتكلفة المنخفضة ليست الوحيدة في المطارات الجهوية، مما يستوجب إبراز الشفافية في الدعم الموجه للمطار خاصة بعد قرار المفوضية الأوروبية بحذف الدعم عن بعض المطارات الجهوية.

قام <sup>101</sup> M. Dziejic, D. Warnock-Smith , 2016 بتحليل تأثير التغيير في نموذج أعمال شركات الطيران المنخفضة (Ryanair, EasyJet) التكلفة على المطارات الثانوية و الجهوية في أوروبا، حيث لاحظ أن معيار الكلفة و الفعالية تبقى أهم محددات اختيار شركات الطيران المنخفضة التكلفة للمطارات. في المقابل هناك نزعة لدى هذه الشركات نحو الاهتمام بمسافري درجة الأعمال، الشيء الذي يفسر زيادة اعتمادها على المطارات الرئيسية (58% من مجموع قدراتها الاستيعابية) وبالتالي اشتداد المنافسة بين المطارات الثانوية و الرئيسية. في الحقيقة فإن الصعوبات التي واجهت نموذج شركات الطيران المنخفضة و دخوله مرحلة النضج، دفع إلى بروز نماذج جديدة كالتركيز على مسافري درجة الأعمال من خلال إعطاء أكثر مرونة في بيع التذاكر، تسهيل السفر،

<sup>98</sup> Jan K. Brueckner n, Dan Luo, "Measuring strategic firm interaction in product-quality choices: The case of airline flight frequency", *Economics of Transportation* (2014) 01–14

<sup>99</sup> N. Halpern, A. Graham, N. Dennis, *op.cit.*, P.28.

<sup>100</sup> Andreas Papatheodorou, Zheng Lei, *Leisure travel in Europe and airline business models: A study of regional airports in Great Britain*, Elsevier: *Journal of Air Transport Management* 12 (2006) 47–52.

<sup>101</sup> M. Dziejic, D. Warnock-Smith , *The role of secondary airports for today's low-cost carrier business models: The European case*, *Research in Transportation Business & Management*, Available online 21 July 2016



تقاسم الرموز ، تقاسم المقاعد، و الانضمام إلى تحالفات شركات الطيران. بالإضافة إلى ذلك فقد دخلت هذه الشركات في منافسة مع شركات الطيران التقليدية على الرحلات الطويلة من خلال استخدام طائرات الحجم الكبير ك Boeing 787 .

إن اعتماد شركات الطيران على المطارات الجوية أدى إلى تخفيف الطلب على المستوى الجهوي من خلال تقديم أسعار تنافسية ومنخفضة، إلا أن ذلك أدى إلى ظهور وجهات سفر غير مجددة، بحكم وجود أكثر من مطار على نفس الطريق الجوي ( Dennis, N., 2006 et Pantazis, N. et Liefner, I., 2007). يرى Masonet Morrison (2008) أن شركات الطيران المنخفضة التكلفة أدت إلى زيادة جاذبية المطارات الجهوية من خلال تقليص الكلف (الرسوم المطارية المنخفضة، تكتيف الشبكات،...، حجم المطار، عدد شركات الطيران الموجودة و احتكار السيطرة على بعض الوجهات. يرى البعض الآخر العناصر المؤثرة على تطور الحركة الجوية في المطارات الجهوية يعود إلى أهمية الجهة الاقتصادية، حسن استعمال الفتحات الساعية، الفاعلية العمالياتية لاستعمال البنى التحتية ، و سياسة التسعير التنافسية.

لقد خسرت المطارات الجهوية الكثير من الحركة الجوية بفعل تغيير نموذج أعمال شركات الطيران المنخفضة مما دفعها إلى التركيز على وجهات أقل أهمية و جعل مستقبلها على المحك (Klophaus et al. (2012). يعود هجر شركات الطيران المنخفضة للمطارات الجهوية لفائدة المطارات الرئيسية إلى أن هذه الأخيرة توفر تموضع أفضل في شبكة النقل الجوي، جاذبة لسوق رجال الأعمال، توفر رحلات، وجهات أكثر و خاصة أنها أضحت تقدم رسوماً مطارية تنافسية ، بالإضافة إلى ضعف سوق المطارات الجهوية الذي وصل إلى مرحلة النضج و عدم قدرة هذه على استيعاب أنواع من الطائرات ذات الحجم الكبير ( de Wit, J. et al., 2015 et Fageda, X., et al., 2012). في ضل هذا التحدي، فإن المطارات الجهوية مدعوة إلى إعادة النظر في سياستها التسعيرية و تقليص كلفة السفر، و إبرام عقود طويلة الأجل مع شركات الطيران من أجل التكييف مع التغيير في استراتيجيات هذه الشركات. أكدت<sup>102</sup> Sonia Huderek-Glapska, Hanna Nowak, 2016 على ضرورة التسيير الأمثل للعلاقات التجارية بين المطار و شركات الطيران المنخفضة التكلفة كعامل حاسم لزيادة قدرات المطارات الجهوية على البقاء و تطوير عملياتها.

<sup>102</sup> Sonia Huderek-Glapska, Hanna Nowak, Airport and low-cost carrier business relationship management as a key factor for airport continuity: The evidence from Poland, Research in Transportation Business & Management, Volume 21, December 2016, P.45.

قام<sup>103</sup> Young Dae Ko, (2016) بتحليل قرارات التسيير لثلاث أنواع من شركات الطيران باستعمال ثلاث معايير تذكر السفر، ترددات الرحلات، و عدد الطائرات لكل شركة، مما أفضى إلى نمذجة الطلب على هذه الشركات وإبراز أربع حالات تنافسية : التحالف- المنافسة و احتكار القلة. إن تحميل المسافرين الزيادة في التكاليف من طرف شركات الطيران(الزيادة في 50% في التكاليف الخاصة و القطاعية) يرتبط بنوع زيادة التكاليف و هيكل سوق النقل الجوي المتميز بسوق احتكار القلة، بينما تكون الزيادة في رسوم الاكتظاظ متفاوتة بين شركات الطيران (Carl Koopmans, Rogier Lieshout,2016).

### 3.2. تنمية النشاطات الغير جوية :

حسب<sup>104</sup> Graham 2008 أن العوامل المؤثرة على الخدمات الغير جوية: الخوصصة والتسويق التي أدت إلى حرية المطارات في بلورة وتطوير سياسات واستراتيجيات تجارية وتنوع مصادر الدخل في مجالات عدة، القوى التنافسية التي أدت إلى زيادة الضغط على المطارات لتقليص الرسوم الجوية مما دفع إلى الاعتماد على مصادر دخل جديدة للمطارات، تطور حاجات ومقتضيات الزبائن التي تدفع نحو تحسين الخدمات وعرض القيمة، وأخيرا زيادة المنافسة بين المطارات خاصة ما تعلق بالوجهات السياحية ومطارات المحور، كان له أثر حاسم في تنمية المداخل الجوية. زيادة على السعر و نوعية المنتج، فإن استغلال النشاطات الغير جوية و الاستعمال الأمثل للطاقت العقارية<sup>105</sup> يمثل أيضا رافدا من روافد الأفضلية التنافسية و يساعد في تعوض محدودية نمو النشاطات الجوية.

يرى<sup>106</sup> Hermann Orth, Oliver Frei, Ulrich Weidmann, 2014 من خلال إجراء دراسة حالة في مطار زيوريخ بسويسرا إلى أن النشاطات الغير جوية في المطارات يمكن أن توفر عدة مزايا تجارية للمطورين و تؤدي إلى تحسين خدمات النقل العام من خلال استغلال أكثر كفاءة لخدمات النقل العام(ارتفاع عدد الركاب بشكل عام والتوزيع الأمثل لحركة المرور على مدار اليوم). درس<sup>107</sup> Franz Fuersta, Sven Grossb, Ulf Klosec, 2011 العوامل المؤثرة على مداخل المطار التجارية، مداخل البيع بالتجزئة و الأنشطة العقارية التي تقاس عادة بالدخل الوطني لكل مواطن و لكل منطقة جغرافية و بالنسبة لكل مطار.

<sup>103</sup> Young Dae Ko, An airline's management strategies in a competitive air transport market, Journal of Air Transport Management, N° 50 (2016) 53-61.

<sup>104</sup> Graham 2008,op.cit., p. 187

<sup>105</sup> Graham, 2010, ,op.cit., p. 116.

<sup>106</sup> Hermann Orth, Oliver Frei, Ulrich Weidmann, Effects of non-aeronautical activities at airports on the public transport access system: A case study of Zurich Airport, Journal of Air Transport Management xxx (2014) 1-10

<sup>107</sup> Franz Fuersta, Sven Grossb, Ulf Klosec, The sky is the limit? The determinants and constraints of Europe an airports commercial revenues, Journal of Air Transport Management, Volume 17, Issue 5, September 2011, Pages 278-283

إن أهم هذه المحددات هي عدد المسافرين، نسبة المداخل الجوية إلى المداخل الكلية، الناتج المحلي الوطني، و نسبة مسافري الترفيه و عدد الرحلات. إن مداخل مسافري الترفيه و العطل هم أكبر المساهمين في المداخل الجوية، على عكس مسافري درجة الأعمال الذي له أثر سلبي على المداخل التجارية. إن تخصيص مساحات واسعة لبيع التجرئة يؤدي إلى تراجع في المداخل التجارية لكل متر مربع بينما يبقى رقم أعمال النشاطات العقارية لكل مسافر مرتبط بالناتج المحلي الخام.

إن التحولات التي يعرفها قطاع النقل الجوي(خاصة مع ظهور شركات منخفضة التكلفة و اشتداد المنافسة بين شركات الطيران،..) أدت إلى تحول كبير في دور المطارات في تقديم الخدمات للمسافرين و المستهلكين (تسهيل الحصول على التذاكر، تغيير سلوك المستهلك، خصوصية البنى التحتية للمطارات)<sup>108</sup>. إن هذه التحولات دفعت إلى تغيير اهتمام مسيري المطارات نحو التركيز على تعظيم المداخل الغير جوية بدل التركيز على المداخل الجوية، مما يفسر زيادة محلات التسوق في المطارات والخدمات التجارية التي تسعى إلى استثارة رغبة الشراء لدى المسافر<sup>109</sup>. في ظل زيادة نسبة المداخل الغير جوية في المداخل الكلية للمطار<sup>110</sup>، مما يجعلها عاملا مفتاحيا و رافدا أساسيا لتحسين صناعة المطارات (Francis et al., 2004, Graham, 2009, Morrison, 2009)، و يؤدي إلى زيادة فاعلية المطارات. هناك اختلاف بين الباحثين في تأثير شركات الطيران المنخفضة التكلفة على المداخل الغير جوية في المطارات، ففي حين يرى (Graham et Dennis (2007)،Manzano (2010) أن المسافرين لا ينفقون أموالهم في المطارات، لاحظ (Gillen et Lall (2004) Francis et al. (2003) الإسهام المهم للمسافرين في مداخل المطار الغير جوية.

حاول العديد من الباحثين تحديد العوامل المؤثرة على تنمية المداخل الغير جوية مستعملين عوامل كخصائص المسافرين، هيكل المطارات، تمويل محلات البيع بالتجرئة داخل المطار، العوامل التي تدفع المسافر على الإقبال على الشراء كتأخر الطائرة<sup>111</sup>. حاول بعض الباحثين فهم عوامل الإنفاق لدى المستهلكين من خلال نماذج الانحدار الخطي، الاستجابات المباشرة مع المسافرين، أو الاعتماد على المعلومات المتعلقة بالعرض الموجودة لدى مصالح المطار. حاول<sup>112</sup> Vincenzo Fasone , Lukas Kofler, Raffaele Scuderi,2016 تحديد العوامل الأساسية لتنمية المداخل الغير جوية في المطارات الألمانية باستعمال نماذج الانحدار الخطي و طريقة المربعات الصغرى بالنظر إلى أهم هذه العوامل مرتبطة بحجم المطار(الوجهة عامل غير مؤثر)، حيث توصل إلى وجود نزاع محتمل للمداخل الغير جوية لكل مسافر و لكل متر مربع مما يولد الحاجة إلى عدد المسافرين. إن الحاجة إلى زيادة عدد

<sup>108</sup>Papatheodorou et Lei, 2006,op.cit., P13.

<sup>109</sup> Morrison, 2009, op.cit., P18.

<sup>110</sup> Frank 2011, op.cit., P156.

<sup>111</sup> GRAHAM, A. (2008), op.cit., P.115.

<sup>112</sup> Vincenzo Fasone , Lukas Kofler, Raffaele Scuderi, Business performance of airports: Non-aviation revenues and their determinants, Journal of Air Transport Management, Volume 53, June 2016, Pages 36.

المسافرين يقابلها صعوبة إيجاد مساحات و أماكن مريحة لإقامة محلات البيع بالتجزئة ، خاصة مع تفضيل المطار تخصيص المساحات داخل المطار لعمليات الحركة الجوية بدل المخاطرة بتوسعة الخدمات التجارية للمسافرين، مما يدفع إلى اقتراح نماذج و تقنيات توفر التوازن بين النشاطات المطارية. إن منح الامتياز يسهم في تحسين صورة المطار و الرفع من المداخيل ( Oum et al., 2004, ) (Czerny, 2006, Yang et Zhang, 2011 et Bracaglia et al., 2014).

قام (Charles Richardson, Lucy Budd, David Pitfield, 2014)<sup>113</sup> بطريقة المقارنة لقياس الآثار المالية لمختلف عقود كراء الطائرات في المطارات الأمريكية من خلال 5 معايير للأداء: التكلفة: تحقيق المداخيل، الأداء التجاري، المردودية المالية و الاستثمارات. إن النتائج توضح أن المطارات الأكثر نجاعة هي المطارات التي تحقق فاعلية في تحصيل الدين، تحقيق الموارد و المردودية حيث أن العلاقات العمودية للمطار تحقق أعلى درجات الأداء.

## 4.2. تحليل الكلف و الأسعار في المطارات:

### 1.4.2. دراسة الكلف في المطارات:

إن دراسة الكلف تعتبر خطوة مهمة في تحديد السياسة السعرية و التجارية من خلال استعمال المحاسبة التحليلية و تحديد الأسعار وفق الكلف و المردودية ، و دراسة الطلب و المنافسة<sup>114</sup>. إن استعمال المحاسبة التحليلية تعتبر أداة فعالة للتسيير و تمكين مجلس الإدارة و الوصاية بتتبع عمل القطاع. إن وجود عجز في الموازنة لا يمكن في كل الأحوال أن يكون مبرراً لرفع رسوم المطارات، يجب البحث عن الأدوات اللازمة للصعوبات الناجمة عن التسيير أو المردودية المالية من خلال المشاركة الكلية لمستخدمي المؤسسة (تفادي التخصيص الخاطئ للنفقات) و استعمال الأدوات على عدة مستويات (تنظيم المؤسسة، طبيعة الإتوات، ..)

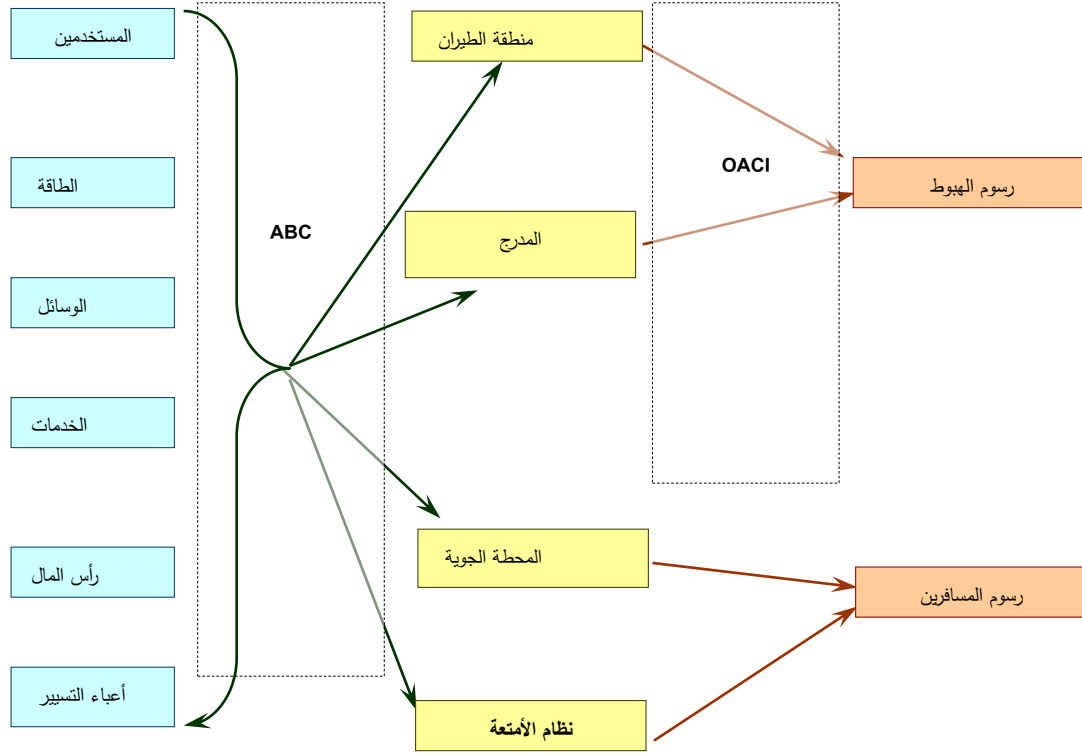
من أجل تحديد الكلف المرتبطة بكل خدمة من الخدمات المطارية فإننا نلجأ إلى استعمال طريقة Activity-Based Costing ou ABC من خلال تخصيص الكلف حسب الأنشطة لتحديد الرسوم التي تطبق عليها الكلف وفقاً لمبادئ و سياسات المنظمة العالمية للطيران المدني (OACI) (Doc. 9082/8)، كما هو مبين في الشكل التالي:

إن هذا النظام يعد مفيداً كونه يسمح من جهة بتخصيص النفقات حسب رسوم حقيقية و تحديد الكلف لكل نشاط مما يسمح بتحديد أسعار مناسبة لكل خدمة و تحسين التنافسية.

<sup>113</sup> Charles Richardson, Lucy Budd, David Pitfield, "The impact of airline lease agreements on the financial performance of US hub airports", Elsevier: Journal of Air Transport Management 40 (2014) 1-15.

<sup>114</sup> Conseil International des Aéroports, *op.cit.*, P.119.

## الشكل رقم 14 : الكلف و المصاريف في المطار



المصدر: Organisation de l'aviation civile internationale, op.cit., P119.

حسب OACI فإنه يمكن تحديد 6 أصناف للكلف<sup>115</sup>: المستخدمين، الاهتلاك، الطاقة، الاستهلاكات و المؤونات الأخرى، التصليح و الصيانة، و رأسمال(تكلفة الفوائد) و التي يجب احتسابها و تقسيمها حسب كل نشاط، فمثلا نشاط هياكل المدرج و voies de circulation يشمل الكلف(الاهتلاك، الصيانة و التصليح) المخصصة لتقدم و صيانة الهياكل اللازمة لعمليات تحليق، دوران و هبوط الطائرات حتى منطقة التوقف، بينما نشاط المحطة الجوية يشمل الكلف(الاهتلاك، الصيانة و التصليح) المخصصة لتقدم و صيانة المحطة الجوية للمسافرين و الشحن. إن زيادة مقتضيات المردودية المالية من قبل المساهمين في قطاع المطارات، دفع إلى زيادة الضغط على قلب مهنة المطارات من خلال تقليص اليد العاملة والاستثمارات اللازمة لتوفير خدمة ذات جودة.

### 2.4.2. التسعير في المطارات :

أ. الرسوم على النقل الجوي: إن التسعير في المطار هي قضية مركزية في سياسات النقل الدولية، والتي تميل لدعم

خطط التسعير على أساس التكاليف التشغيلية الحديثة. يمكن تعريف الرسوم(أو الإتاوات المطارية) على أنها الضرائب و

<sup>115</sup>Idem, P119.

الحقوق المفروضة من قبل الحكومات و الموجهة لتغطية تكاليف هياكل اللوازم و خدمات الملاحة الجوية، و ذلك بعد استشارة جميع فاعلي الصناعة. حسب<sup>116</sup> OACI فإن الرسم هو عبارة عن "ضريبة تهدف إلى زيادة المداحيل الوطنية و المحلية و التي لا تكون موجهة عامة للملاحة الجوية أو مطبقة على أساس قاعدة كلف خاصة" مما قد يشكل عائقا أمام تطور السفر و التجارة الجوية.

يجب أن تعكس أسعار الرسوم المطبقة تكاليف و نفقات الخدمات المقدمة<sup>117</sup> مما يدفع إلى ضرورة التحكم في هذه التكاليف في إطار القيام بدراسة الأسعار في المطارات. إن تخفيض التكاليف يؤدي كذلك إلى زيادة المردودية و مكافئة شركات الطيران المساهمة في بناء و صيانة هياكل المطار. إن فرض رسوم الشحن باستعمال الوزن هو المعيار الأكثر شيوعا في المطارات بينما استعمال الحظائر مرتبط بتوفر المساحات داخل المطارات. إن فرض أي رسوم يكون فقط على الخدمات المقدمة و الوظائف المتعلقة بعمليات الملاحة الجوية و لا يمكن أن تفرض رسوم على الوظائف المتعلقة أساسا بمسؤولية الدولة(الأمن، الجمارك،..) أو أي رسوم أخرى يمكن أن تقف أمام تنمية النقل الجوي. إن بعض الدول تحتفظ بحق فرض الرسوم الجوية<sup>118</sup>، و وضع إجراءات المناقصات الخاصة بمنح الامتياز، و إعطاء الموافقة على مناولة نشاطات خدمات المناولة الأرضية<sup>119</sup>.

## ب. الرسوم المطارية في الأدب:

إن زيادة الملكية الخاصة و عمليات الخوصصة<sup>120</sup> على غرار مطارات المملكة المتحدة (Heathrow, Gatwick et Stansted) أدت إلى زيادة وضعية الهيمنة، مما دفع إلى إقرار تشريعات اقتصادية للمطارات لمراقبة الرسوم الجوية، في وقت بقيت الرسوم الغير جوية غير مقننة. قام<sup>121</sup> Volodymyr Bilotkach, Paulos Ashebir Lakew,(2014) بتحليل مستويات الأسعار لمجموعة مطارات في الولايات المتحدة على مدار 17 سنة، حيث خلص إلى أن : 1. التركيز على طرق الوجهة للمطار تعتبر أهم مؤشر لمستويات الأسعار للمطارات المحور **pivots** الكبيرة و المتوسطة، 2. لا يوجد مؤشرات كثيرة على استعمال المطارات لوضعية الهيمنة للتأثير على الأسعار في مطارات العينة الصغيرة و المتوسطة، كما لا يوجد أيضا مؤشرات كثيرة على أن الناقلين

<sup>116</sup> Conseil International des Aéroports, *op.cit.*, P.117.

<sup>117</sup> Organisation de l'aviation civile internationale, *op.cit.*, P.182.

<sup>118</sup> يمكن للدول التي تعرف معدلات تضخم كبير و تراجع في سعر العملة المحلية، أن تطلب من مستعملي المطار الدفع بالعملة الصعبة قصد التمكن من تمويل حاجاتها الاستثمارية المستوردة من معدات و هياكل و الحفاظ على التوازن المالي للمؤسسة.

<sup>119</sup> GRAHAM, A. (2003), *op.cit.*, P.112.

<sup>120</sup> Oum et al., 2004, *op.cit.*, P.258.

<sup>121</sup> Volodymyr Bilotkach, Paulos Ashebir Lakew, *op.cit.*, P.304.

المهيمنين على المطارات يستعملون القوة السوقية للتأثير على مستوى الأسعار المحتمل في المطارات أو في الوجهات المهيمن عليها.3. خسارة رفاهية المستهلك نتيجة تحالف شركات الطيران و التي تؤدي إلى تجمعها حول مناطق محلية صغيرة، و تتعلق بتغييرات التركيز على مستوى المطار.

قدمت دراسة<sup>122</sup> Augusto Voltes-Dorta, Zheng Lei, (2013) لأدلة التجريبية التي تدعم زيادة التمايز differentiation في فرض رسوم المطارات على أساس التكاليف الحدية للركاب بحسب نوع شركة الطيران: أي خدمة كاملة، منخفضة التكلفة، و charter، و ذلك من خلال تقدير دوال التكلفة على المدى الطويل و القصير لقاعدة بيانات 29 مطارا غير متوازن في المملكة المتحدة ما بين 1995 و 2009. إن النتائج توضح أن تكاليف الزبائن منخفضة التكلفة أقل من تلك التكاليف لدى زبائن خدمة كاملة و charter، مع الأخذ بعين الاعتبار وجود غلة الحجم، فإن هذا يوفر دليلا مفيدا لتسعير الأمثل للبنية التحتية للمطار تحت إما أحادية أو ثنائية الصيغة.

حلل<sup>123</sup> UweKratzsch, GernotSieg, (2011) المطار الخاص غير المزدهم الذي يمتلك قوة السوق في توفير خدمات الطيران، حيث توصل إلى أن تعظيم ربح رسوم الهبوط ينخفض في درجة التكامل بين الرسوم الجوية و غير الجوية. إن هذه المطارات لن تستفيد من قوتها السوقية إذا تجاوزت الموارد الغير جوية أو تجاوزت درجة التكامل العتبة الحرجة، مما يؤدي إلى خفض الرسوم الجوية.

حاول<sup>124</sup> Jonathan Haskel, Alberto Iozzi, Tommaso Valletti,(2013) تحليل السياسات الخاصة برسوم الهبوط في المطار حيث وصلوا إلى النتائج الرئيسية التالية: 1- زيادة التركيز في المنبع أو درجة التمايز بين شركات الطيران يؤدي إلى زيادة رسوم الهبوط، 2- زيادة التعويضات عن طريق زيادة تركيز المصب، يخفض رسوم الهبوط، ولكن عادة لا تصل إلى المستهلكين، 3- إن رسوم الهبوط الموحدة هي أعلى دائما من الرسوم التمييزية.

بين<sup>125</sup> Yap Yin Choo, (2014) من خلال دراسة بيانات 59 مطار في الولايات المتحدة في الفترة الممتدة من 2002 إلى 2010، وجود الأثر الاستبدالي بين رسوم الطيران و رسوم المسافرين، فكلما زادت رسوم الطيران تقلصت رسوم المحطة الجوية و العكس صحيح، بالإضافة إلى أن الكلفة الوحدوية مرتبطة برسوم المطار حيث أنها جد عالية في مطارات المحور و المطارات ذات حركة

122 Augusto Voltes-Dorta, Zheng Lei, The impact of airline differentiation on marginal cost pricing at UK airports, Elsevier: Transportation Research Part A 55 (2013) 72–88.

123 Uwe Kratzsch, Gernot Sieg, “Non-aviation revenues and their implications for airport regulation”, Elsevier: Transportation Research Part E 47 (2011) 755–763.

124 Jonathan Haskel, Alberto Iozzi, Tommaso Valletti, “Market structure, countervailing power and price discrimination: The case of airports”, Elsevier Journal of Urban Economics 74 (2013) 12–26.

125 Yap Yin Choo, “Factors affecting aeronautical charges at major US airports”, Elsevier: Transportation Research Part A 62, (2014) 54–62

الممرور الدولفة. نلاحظ ارتفاع الرسوم الجوية فى المطارات "المحور" و مطارات حركة الممرور الدولفة بفنما نجرهاا منخففة بالنسبة لشركات الطفران المنخففة التكلفة ك Southwest Airline الة تملك قوة تفاوففة تمكنها من تخففض هذه الرسوم. كما نجد علاقة سلفة بفن المداخفل الجوية و حركة الرطف الجوي، شركات الطفران المهفمنة و المطارات المنافسة مما فوض أن أشكال الحوكمة المنخلفة فى المطارات الأمريكية لدها أثر كبر على إناجفة، فاعلفة و أداء المطارات، هفث نجرهم غير فعالففن فى أهدفد أسعار الرسوم الجوية.

## ت. قاعدة الرسوم المطارفة و حسابها:

إن السفاة التجارية المطارفة أهدفد وققا للسفااس الوطنفة و المحلية للسلفة العمومفة و مبدأ الاستقلالفة المالية، بما فغطف تكالفل الاستغلال و فوفر رؤوس الأموال الكاففة لتموفل الاستثمارات المستقبلفة.

إن اأفرار نظام لحساب الرسوم المطارفة مرطفب بمجملة عوامل حسب طفبعة كل مطار، هفث أن غالبفة المطارات تستعمل حجم الطائرات كقاعدة لحساب رسوم أفلق و توقف الطائرات، بفنما فمكن وضع مبادئ اقناصافة أخرى وققا للدففل الاقناصافى ل OACI آأفدن بعفن الاعأبار ضعف قدرة تكالفل الدأول إلى المطارات . هناك عوامل أخرى لأهدفد الرسوم مع اأفرام قواعد المنافسة كإأخال أدمات مرنة كمأطات المنخففة التكلفة، إأخال أنظمة مبنكرة لحساب الرسوم حسب قواعد السوق(أسعار ساعة الذروة للأحكم فى القدرات الاسأعاففة).

إن أهدفد الرسوم فجب أن فأبع أطور التكالفل، أطور الحركة الجوية، نوعفة الأدمات المقدمة و أأقق مردوفة الاستثمارات. فى ظل فباب معطفاا المحاسبة الأفللفة و فباب اطار للأنظفم الاقناصافى للمطارات ، فإننا سوف نعتمد طرفة مبسطة تسمح بأعدفل و أهدفد الرسوم حسب 3 عناصر أساسفة<sup>126</sup>:

- **الأعدفل وققا للتكالفل:** فجب أن أأبع التكالفل الأفلقة للمؤسسة من ألال أهدفد معامل الأعدفل معتمدفن على نسبة التكالفل لرقم الاعمال. من أجل أطفبق هذا المعامل فجب أهدفد أهداف أأفففض الكلف لأضمان عدم أأمفل الزفافة الغير المبرر فى الكلف على الرسوم المطارفة.

- **الأعدفل وقق أطور الحركة الجوية:** الذى فدمج آلفاا الأعدفل وقق الفرق بفن الحركة الجوية الأفلقة و الأنبؤاا الأولى، بما فسمح بأقسام المخاطر بفن المطار و شركات الطفران و رطف هفكل التكالفل بمجم النشاط مما فسمح بأوازن نموذج

<sup>126</sup> Contrat de régulation économique 2016-2020 de l'aéroport de paris Dossier public de consultation 2016-2020, P56-58.

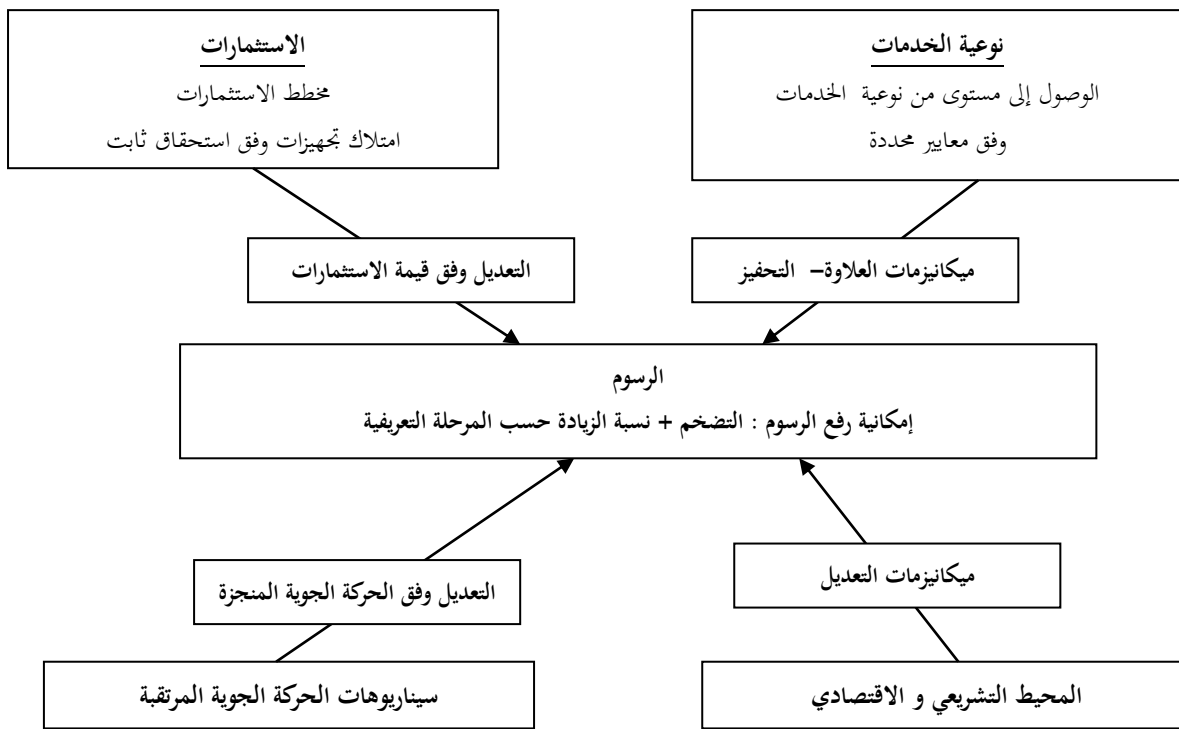


الأعمال المطاري. إن هذا التعديل من شأنه تشجيع شركات الطيران على تنمية الحركة الجوية مقابل حصولها على رسوم و اسعار تفضيلية، بالإضافة الى تحويل الزيادة في رقم الأعمال إلى تنمية القدرات الاستيعابية للمطار.

- التعديل وفق نوعية الخدمات: و الذي يتم منح أفضلية سعرية أو فرض رسوم اضافية وفقا لمؤشرات نوعية الخدمات المقدمة، بما في ذلك الخدمات المقدمة لذوي الحاجات الخاصة.

- التعديل وفقا لتحقيق الاستثمارات: التي يحث المطار على احترام جدول استحقاقات تجسيد المشروع الاستثماري.

### الشكل رقم 15: العوامل المؤثرة في تحديد الرسوم المطارية.



المصدر: Jacques Blaison , Politique tarifaire des aéroports, séminaire de formation à l'EGSA d'Oran, Mai 2006, DOC PDF, P07

على إدارة المطار استشارة مستعملي المطار فيما يخص الرسوم و التنمية المطارية، حيث تعتبر هذه الاستشارة ضرورية في عملية إعداد الرسوم و التخطيط المطاري من خلال إدماج المصالح الحالية و المستقبلية لمستعملي المطار. إن عملية الاستشارة<sup>127</sup> ليست عملية تفاوضية لأنها تحافظ على استقلالية مسير المطار في تحديد الرسوم بعد دراسة المعلومات الموضوعية المتأتية من المستعملين (تأثير الرسوم على سعر التذاكر و التنبؤ بتطور الحركة الجوية و خصائصها) مما يسهم في الفهم المتبادل بين المطار والمستعملين (مقاصد و مخططات كل طرف) و ضمان الاستثمار و التمويل اللازم لعملية التنمية.

<sup>127</sup> Organisation de l'aviation civile internationale, *op.cit.*, P297.

## 5.2. القدرات الاستيعابية و تمويل الاستثمارات المطارية:

توصل<sup>128</sup> Renato Redondi, SveinnVidarGudmundsson, 2016 إلى التأثير الكبير لاستراتيجيات و تحالفات شركات الطيران على الاكتظاظ داخل مطارات المحور ( هيثرو و وفرانكفورت خاصة)، و بالتالي التأثير على قرار توسعة المطارات. إن الزيادة السريعة في الحركة الجوية أدت إلى ضعف القدرات الاستيعابية للمطارات، الاكتظاظ و ارتفاع التأخر ووقت الانتظار داخل المطار، مما يؤثر سلبا على تنمية صناعة المطارات على المدى الطويل. إن هذا العجز في القدرات الاستيعابية يدفع إلى زيادة الحاجة إلى الاستثمارات و تنوع طرق التمويل(في الولايات المتحدة وحدها تقدر حاجة المطارات إلى استثمارات بقيمة 14,3 مليار دولار سنويا).

### 1.5.2. تخطيط تنمية القدرات الاستيعابية المطارية:

#### أ. الحاجات الاستثمارية:

إن المطارات عبارة عن مؤسسات ذات كثافة رأسمالية تحتاج إلى التخطيط على المدى البعيد لتحقيق مردودية استثماراتها بما يتوافق مع حاجاتها من القدرات الاستيعابية. يمكن أن نميز خمس أنواع من الاستثمارات المطارية<sup>129</sup>: استثمارات القدرة التي تهدف إلى زيادة الطاقات الاستيعابية لكل قسم من أقسام المطار بالموازاة مع زيادة الحركة الجوية (زيادة القدرة الاستيعابية للمحطات الجوية لمواجهة زيادة عدد المسافرين،..)، استثمارات الإمداد التي تخص الرفع من الطاقات الاستيعابية للهياكل و التجهيزات المساعدة في التسيير العمالي للمطار (مداخل المطار، مكاتب المتعاملين، الصيانة و المرافق التقنية، التجهيزات و المعدات كأنظمة التدفئة، و الاتصالات،...)، الاستثمارات المساعدة على تحسين نوعية الخدمات، الأمن و الحماية داخل المطار، استثمارات التجديد و التي تتعلق بتجديد الهياكل و التجهيزات المطارية القديمة و المهتلكة من أجل التكيف مع التطور التكنولوجي، المعايير القانونية و عوائق الاستغلال، استثمارات التنمية و التي تتعلق باقتناص الفرص الموجودة من أجل زيادة المداخل (الرفع من مردودية الأراضي و العقارات المطارية كالمكاتب و المخازن). إن تخطيط الاستثمارات المطارية يجب أن يضمن تغطية التكاليف(البناء، الدراسة و

<sup>128</sup> Renato Redondi, SveinnVidar Gudmundsson, Congestion spill effects of Heathrow and Frankfurt airports on connection traffic in European and Gulf hub airports, Transportation Research Part A, Available online 24 June 2016 P1-11.

<sup>129</sup> Alexandre Nekoub aéroport de Nice, rentabilité des investissements, Séminaire management d'aéroport au profit de l'EGSA D'Oran, 2006.

الاستغلال) و تحقيق مردودية مقبولة، لدى فإنه يراعي مجموعة من الأولويات و الاعتبارات كالاقتبارات الإستراتيجية، الأولويات العمالياتية، فرص المردودية و القدرات المالية للاستثمار.

## **ب. تخطيط القدرات الاستيعابية في أدب المطارات:**

من أجل الاستجابة لتزايد الحركة الجوية، فإن هناك ضرورة لوضع سيورة فعالة للتخطيط الاستراتيجي للقدرات الاستيعابية في قطاع شبكات النقل من أجل تحديد الحاجات من اللوازم و المعدات(وسائل الاتصال، المحروقات، الكهرباء، المياه-Mortazavi et al., 2014). Naeini et al., 2014). طور<sup>130</sup> Bojana Mirkovića, et al, 2016 أداة للتوزيع الأمثل للموارد المادية في المطارات المتوسطة و الصغيرة، يعمل بالتوازي مع جدول الحركة الجوية، مما يسمح بإطلاق إنذارات حال وجود عوائق ويمكن مخطط المطار من حل المشاكل و اتخاذ القرارات المناسبة. قام<sup>131</sup> H. Hasan Örkücü, et al, 2016 بقياس الأداء العمالياتي في المطارات التركية خلال 2009-2014(انتعاش حركة السياحة) ، حيث بين زيادة مؤشرات الأداء ل 21 مطار خلال هذه الفترة. خلال الفترة 2011-2012 سجل تراجع لكفاءة المطارات بسبب الزيادة الكبيرة في الطاقات الاستيعابية وسوء تخصيصها. إن الرحلات الغير المنتظمة و التنظيم العشوائي لأقسام المطار ، قد أديا إلى زيادة التأخر و الكلف في المطارات (DE Neufville et Odoni, 2003). قام Solak et al. (2009) بدراسة حول تخطيط المحطات الجوية، من خلال نموذج كلي يجدد القدرات الاستيعابية المثلى في مرحلة التشييد و التوسعة المستقبلية، من أجل أمثلية الكلف و التقليل من التأخر. باستعمال معادلة Chen et Schonfeld 2013، طور Pollaczek-Khintchine (Ashford et al., 2011) نموذجاً لعقلنة استعمال الوقت و أبواب مغادرة ووصول المسافرين ، حيث يمكن تحديد الوقت المناسب لزيادة القدرات الاستيعابية وفقاً لوقت التأخر المسجل. في نفس السياق فإن Yoon et Jeong (2015) قام بوضع محاكاة لحركة المسافرين و الحقائق، قبل وضع مخطط توسعة وفق لأعلى معيار الخدمات/الكلفة و تقليص وقت انتظار المسافرين في مطار Incheon الدولي. درس Xiao et al. (2013) تأثير عدم اليقين في الطلب على خيارات القدرات الاستيعابية، حيث بين الفرق بين الخيارات المختلفة للملكية المطارات (تعظيم الأرباح و الرفاهية) ، و هيكل السوق (على سبيل المثال مطارين تحت سلطة مطارية واحدة)، مما يسهل دمج أثر الوقت في سيورة اتخاذ القرار.

<sup>130</sup> Bojana Mirkovića, Andrija Vidosavljevićb, Vojin Tošića, Journal of Air Transport Management, Volume 53, June 2016, Pages 54–64

<sup>131</sup> H. Hasan Örkücü, CemalBalıkçı, Mustafa Isa Dogan, ,AşırGenç, An evaluation of the operationalefficiency of turkishairportsusing data envelopmentanalysis and the Malmquistproductivity index: 2009–2014 case, Transport Policy, Volume 48, May 2016, Pages 92–104

إن تخطيط القدرات الاستيعابية لمدرج الطائرات يتم وفقا لحركة الطائرات الساعية، بينما يوجد معايير أخرى في تحديد القدرات الاستيعابية وفقا للمقاربة الاقتصادية كحجم و نوع الطائرات. إن تحسين الأداء الاقتصادي للنظام المطاري يسهم في الكفاءة الاقتصادية و العمالية للأطراف المعنية<sup>132</sup> (Franz Knabe, Michael Schultz, 2016). أشار<sup>133</sup> Pablo Coto-Millán, et al, 2016 , إلى أن زيادة حركة الشحن لها اثر ايجابي على الكفاءة التقنية وحجم عمليات في المطارات الاسبانية. أثبت<sup>134</sup> Jacek Skorupski, et al, 2016 إمكانية زيادة القدرات الاستيعابية للمطار وتقليل وقت شغل المدرج عن طريق تحسين إجراءات الكبح. وضع<sup>135</sup> Yanshuo Sun , et al., 2015 نماذج تخطيط كلية لتحقيق التنمية المثلى لقدرات المطار، من خلال بلورة إطار تفاعلي فعال يحقق الحلول المثلى.

### ت. تسيير الازدحام داخل المطارات:

دعا<sup>136</sup> Yulai Wan, Changmin Jiang, Anming Zhang, 2015 إلى ضرورة التفرقة بين الازدحام في المحطات الجوية و الازدحام على مدرجات الطائرات من خلال استعمال نموذج عنق الزجاجة الذي يصف سلوك المسافرين و يخلق نموذج ساكن مبسط للمدرج، حيث توصل إلى أن توحيد أسعار التذاكر لا يعطي النتائج المرجوة نظرا لأن المسافرين إما يحملون أكثر أو أقل من تكاليف المطار ، و إن على المطار تخفيض الأعباء لزيادة أعداد مسافري درجة الأعمال. إن فرض رسوم الاكتظاظ يجب أن يراعي مجموعة عوامل كهيكلية السوق خاصة و أن شركات الطيران قد تعتمد إلى تحميل المسافر هذه الأعباء , (Zhang et Zhang 2006 (Zhang et Zhang 2006) يرى الكثير من الباحثين أن الاكتظاظ في مدرج الطائرات مقلقة أكثر من الاكتظاظ في المحطة الجوية، إلا أنهما يؤثران على سلوك المسافرين الاستهلاكي. يتنوع الإحساس بالتأخر و الاكتظاظ باختلاف أنواع المسافرين (Czerny et Zhang, 2011 et Czerny et Zhang, 2014b)، بينما يرى البعض الآخر أن زيادة التأخر فرصة لزيادة الاستهلاك و الرفع من مشتريات المسافرين (Alfonso et al. (2013).

<sup>132</sup> Franz Knabe, Michael Schultz, A new way to indicate Airport airside performance from an economic perspective, Transportation Research Procedia, Volume 14, 2016, Pages 3771–3780

<sup>133</sup> Pablo Coto-Millán, Vicente Inglada, Xose Luis Fernández, Lucía Inglada-Pérez, Miguel Ángel Pesquera, The “effect procargo” on technical and scale efficiency at airports: The case of Spanish airports (2009–2011), Utilities Policy, Volume 39, April 2016, Pages 29–35.

<sup>134</sup> Jacek Skorupski, Hubert Wierzbicki, Airport capacity increase via the use of braking profiles, Transportation Research Part C: Emerging Technologies, 2016

<sup>135</sup> Yanshuo Sun , Paul Schonfeld, Stochastic capacity expansion models for airport facilities, Transportation Research Part B: Methodological, Volume 80, October 2015, P.03.

<sup>136</sup> Yulai Wan, Changmin Jiang, Anming Zhang, Airport congestion pricing and terminal investment: Effects of terminal congestion, passenger types, and concessions, Transportation Research Part B: Methodological, Volume 82, December 2015, Pages 91–113

## 2.5.2. تمويل الاستثمارات المطارية:

إن المطارات موجودة في قلب التدفقات العالمية من الأشخاص والبضائع وتتأثر بحجم التبادلات الوطنية والدولية وطبيعة جاذبية التكتلات والمناطق الاقتصادية، بالإضافة إلى التغيير المستمر في تحالفات واستراتيجيات شركات الطيران والمنافسة بين المطارات وأثر مطارات المحور. إن الموارد المالية الكبيرة المطلوبة لتنمية البنى التحتية تتطلب الاهتمام بتنمية مداخل الرسوم المطارية من أجل ضمان التمويل الأمثل والمردودية الاقتصادية، لذا فإن المطارات مدعوة إلى فتح رأس مالها أمام القطاع الخاص والبحث عن تمويلات لاستثماراتها على المدى الطويل خاصة في ظل المناخ التنافسي ومحددات السوق.

### أ. مصادر التمويل:

إن السياسة التمويلية للمطار تهدف إلى تفادي النقص في السيولة وامتلاك وسائل الدفع الضرورية واختيار مصادر التمويل الأكثر ملائمة للحاجات والأقل تكلفة. إن المطارات في حاجة للتمويل من أجل تغطية نفقاتها الاستثمارية (الأصول الهياكل المطارية ذات الكثافة الرأسمالية)، و تمويل دورة الاستغلال (تدفقات الخزينة، ..) و سد أي عجز استغلال ظرفي (ظروف قاهرة، تكاليف كبيرة في فترة التنمية والتطوير، ..)<sup>137</sup>. إن التفاوت بين دخول و خروج الأموال يؤدي إلى عجز في الخزينة وبالتالي إلى التمويل خاصة على المدى القصير الذي يجب أن يكون دائم ومرن للاستجابة للحاجات الاستثمارية. إن تمويل النفقات الاستثمارية على المدى الطويل (مدة حياة الاستثمارات المطارية من 10 إلى 50 سنة) يتطلب توليد فائض في الخزينة يمكن من تعويض المؤسسة والمساهمين، و يغطي مقتضيات المردودية لمقاضي الأموال أي أن تكون مردودية الاستثمارات أكبر من تكاليف التمويل. تتنوع مصادر تمويل الاستثمارات المطارية ما بين خيار التمويل الذاتي والاستدانة<sup>138</sup>:

- تمويل الدولة أو **الجماعات المحلية** من خلال الدعم والتسيقات، و التي تعتبر أكثر مصادر التمويل شيوعاً إلا أن الأزمة المالية، الخصوصية والتسويق في المطارات أدت إلى تنويع مصادر التمويل.
- **التمويل الذاتي** المتأتي من أرباح الأسهم وإعادة الاستثمارات من قبل المساهمين، بالإضافة إلى فائض الخزينة والحسابات التنبؤية للمداخيل المستقبلية، و الذي يقاس بالقدرة على التمويل الذاتي أو تدفقات الخزينة العمالية. إن التدفقات النقدية cash flow يستعمل لتمويل الاستثمارات المادية، يسمح بتوزيع أرباح الأسهم وزيادة القدرة على الاستدانة.

<sup>137</sup> Conseil International des Aéroports, op.cit., P113.

<sup>138</sup> Alexandre Nekoub, op.cit., P.15.

- **المساهمين** من خلال الرفع من رأس المال الخاص أو التمويل المباشر للاستثمارات (شركات الطيران، مستغلي المطار،...) أو عن طريق بيع السندات. إن المساهمين هم مالكي المؤسسة اللذين يملكون سلطة القرار و المراقبة مقابل توفير رأس المال و تشارك المخاطر (بحسب حصة المساهمة). إن مساهمة المساهمين يعتبر مصدر دائما للتمويل بمدة زمنية غير محدودة و يشكل أموالا خاصة بالمؤسسة.

- **الاستدانة** و التي يجب أن تضمن التوازن بين حجم الاستدانة و التدفقات النقدية وفقا لمعلم زمني محدد و مردودية مرضية. تتنوع مصادر الاستدانة من المصادر المتأتية من السوق المالي، البنوك و التمويل الدولي كالبنك العالمي، و الصناديق الائتمانية الدولية. يمكن التمييز بين مجموعة من أدوات الاستدانة من السندات الأكثر استعمالا إلى سندات الدين القابلة للتفاوض (سند إذن على المدى المتوسط،...) الى تحويل الأصول أو الديون إلى سندات.

إن المطارات تعتبر هياكل ذات خطر مالي معتبر بالنظر إلى الحاجة إلى تمويلات مالية على المدى الطويل، تحقيق عوائد المردودية على المدى الطويل، حجم الاستثمارات و كلفتها الكبيرة، بالإضافة إلى عدم التحكم في تذبذبات الحركة الجوية على المدى الطويل.

إن سوء توزيع أرباح الاستثمارات المطارية دفع إلى إبرام عدة اتفاقات عمودية بين المطارات و شركات الطيران<sup>139</sup> تضمن لهذه الأخيرة المشاركة في توسعة المطارات من خلال الاستثمارات المباشرة أو المتصلة في البنى التحتية (مناطق حجز التذاكر، منطقة أمتعة السفر، الحماية،...) أو المشاركة في تقاسم المخاطر، جلب القروض و تخفيض كلفة رأس المال (عقد إيجار-استعمال، تحمل جزء من الاستثمارات الغير مستغلة) على شاكلة مشاركة شركة لوفتانزا ب 40% في رأسمال مطار فرانكفورت (Fu et al., 2011) و مشاركة Southwest Airlines شركة ب 400 مليون دولار في استثمارات بقيمة 1,4 مليار دولار في مطار لوس أنجلس. حلل<sup>140</sup> Zhang , 2016 Fu, Anming Yibin Xiao, Xiaowen أثر الاتفاقات العمودية بين المطار وشركات الطيران على القدرات الاستيعابية في ظل عدم اليقين في تطور الطلب، حيث توصل إلى أن الاقتصاد في كلف رأس المال يؤدي إلى زيادة القدرات الاستيعابية، زيادة الربحية و تعظيم المنفعة و الرفاهية للمطارات ، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج مرضية (رابح-رابح) دون تدخل الأطراف الحكومية.

<sup>139</sup> Yibin Xiao, XiaowenFu, AnmingZhang , Airport capacity choice under airport-airline vertical arrangements, Transportation Research Part A: Policy and Practice, Available online 5 July 2016, P.17.

<sup>140</sup> Idem., P.17.

أصبحت السندات ذات أهمية كبيرة لتمويل الاستثمارات المطارية خاصة تلك الممولة من شركات الطيران، حيث مثلت قيمة 18,5 مليار دولار في 2010 في المطارات الأمريكية. إن هذا الواقع<sup>141</sup> جعل شركات الطيران شريكا رئيسيا له درجة كبيرة من التأثير على العمليات المطارية، الاستثمارات و توزيع الموارد، و يمكنها من الحصول على تعويضات مختلفة سواء من خلال تقاسم المداخل، أو بطريقة غير مباشرة عن طريق الاستفادة من رسوم مطارية محينة و تفاضلية و حق اختيار المساحات والهياكل المطارية المناسبة. إن هذه الوضعية تدفع إلى ضرورة تدخل منظمي المطارات لمراقبة سلوك شركات الطيران لحماية المنافسة الحرة و النزاهة.

## **ب. عوائد و مردودية الاستثمارات المطارية :**

على المطار تحقيق عوائد استثمارية مرضية للمستثمرين و الدائنين من أجل جلب رؤوس أموال - Le capital investissement لتمويل الاستثمارات الجديدة أو توسعة البنى الموجودة آخذين بعين الاعتبار المخاطر المرتبطة بالعملية الاستثمارية. إن ارتباط المطارات باستراتيجية شركات الطيران المتعرضة لتغيرات و ضغوط خارجية شديدة يؤثر على نموذج تنمية المطارات. إن أي منهجية لحساب العائد على الاستثمار يجب أن تستثني مساهمة المداخل الغير جوية من النتائج المالية المطارية لأنها لا تتأني من استعمال الطائرات و إنما مولدة في سوق تنافسي.

تهدف دراسة مردودية الاستثمارات إلى التحقق من النجاح الاقتصادية للاستثمارات من أجل اتخاذ قرار الاستثمار من عدمه، و ذلك من خلال تقييم المخاطر، تحديد و ترتيب الخيارات لكل مشروع، و ضمان خلق قيمة مضافة. يمكن أن تخرج بعض المشاريع الاستثمارية عن إطار المنطق الاقتصادي، من أجل الاستجابة لمجموعة معايير أخرى كالأمن، السلامة و النوعية. هناك العديد من طرق حساب مردودية الاستثمارات، نذكر منها<sup>142</sup>:

- **الطرق التقليدية:** سواء من خلال حساب القيمة الحالية الصافية VAN الذي يمثل تدفقات الخزينة cash-flow حيث يجب أن تكون موجبة لاتخاذ قرار الاستثمار، أو من خلال حساب معدل المردودية الداخلي ROI الذي يحدد عتبة المؤسسة الخاصة لاتخاذ قرار الاستثمار.

- **معدل المردودية المرجعي و الذي يمثل تعويض رأس المال المتوقع، و يحدد عادة من خلال احتساب التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال CMPC coût moyen pondéré du capital.**

$$K = KCP * (VCP / VCP + VD) + KD * (1 - IS) * (VCP / VCP + VD)$$

<sup>141</sup>Yibin Xiao, et al. 2016, *op.cit.*, P.06

<sup>142</sup> Alexandre Nekoub, *op.cit.*, P.19.

تعتبر التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال  $CMPC \text{ coût moyen pondéré du capital}$  أحد أهم أدوات التنظيم والضبط الاقتصادي للمطارات، و التي تحدد عائد الاستثمار المسموح به من رؤوس الأموال المستثمرة وفقا لتنظيم من نوع "تسقيف الأسعار" قبل العمل على زيادة الأرباح (أثر Averch-Johnson). إن وضع معايير اقتصادية ضابطة و شفافة لحساب التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال<sup>143</sup> يمكن أن تسهم في وضع حد للصراع بين الدولة المنظم و الدولة المساهم، تقليص المخاطر الناتجة من المستثمرين الجدد، و زيادة تامين الأصول المملوكة من الدولة.

### المبحث الثالث: نموذج أعمال المطارات:

يمتاز النموذج الاقتصادي المطاري بكونه نشاط ذو كثافة رأسمالية، تتطلب استثمارات كبيرة على المدى الطويل، وارتباط القدرات الاستيعابية بدورة الاستثمارات، مما يستوجب وضع إطار اقتصادي يسمح بوضع الإمكانيات المالية اللازمة لتنمية القدرات، ومكافأة رأس المال المستثمر، بمعنى آخر إيجاد تنظيم اقتصادي يحدد العلاقة بين الدولة، المطار وشركات الطيران<sup>144</sup>. سنحاول تحديد أهم أنواع نماذج الأعمال الموجودة و مختلف التصورات لتشكيلها، قبل بلورة نموذج أعمال مطاري معياري استنادا لأدب المطارات والدراسات السابقة في هذا الصدد.

### 1.3. التغيير في نماذج أعمال المطارات:

لطالما وقفت طبيعة المطارات كرمز للسيادة الوطنية و كبنية تحتية عسكرية، و كمقدم للخدمة العمومية التي تستوجب الاحتكار الطبيعي، و كعائق أمام عمليات الخوصصة. إن المطارات في الأصل هي أرض تمثل قيمة استراتيجية للدولة تمارس فيه رقابة أمنية من خلال الأمن، الجيش والرقابة على سلامة الطيران المدني.

إن البنى التحتية المطارية تحوي خصائص الأملاك العامة<sup>145</sup> (عدم الإقصاء، عدم التنافس، الكلفة الحدية تقارب الصفر، وإنتاج أخرجة externalité ايجابية كمثال المنارة) التي تميزها عن بقية المنتجات و الخدمات في السوق مما يجعل الاحتكام إلى قوى السوق غير ناجح في كثير من الأحيان وبالتالي يدفع نحو تدخل الدولة لتنظيم تسيير المطارات. يمكن أن نميز ثلاث مبادئ خاصة بالخدمات ذات الفائدة العامة<sup>146</sup>: مبدأ التساوي بين الجميع للوصول إلى الخدمة على حد سواء، مبدأ الاستمرارية الذي يضمن العمل المستمر

<sup>143</sup> Jeanne Lubek & Stéphane Wakeford, La détermination du coût moyen pondéré du capital, enjeu majeur d'une régulation aéroportuaire en mutation, NERA Economic Consulting, Juillet 2014.

<sup>144</sup> Jacques Blaison, *op.cit.*, P03.

<sup>145</sup> Projet EuroMed *op.cit.*, P17

<sup>146</sup> Abdeladim Benallegue, les nouvelles modalités de gouvernance des services publics : cas de transport publics de voyageur, revue de l'école nationale d'administration IDARA, volume 15, N° 2, N °30, 2005, P.195-209.



للخدمة، و مبدأ التكيف الذي يركز على ضرورة التكيف مع التطورات التي يفرضها مقتضيات الخدمة مع الوقت. إن الخدمة العامة يجب أن تضمن الوصول إلى خدمة ذات نوعية وبأسعار معقولة، مع فرض واجبات و مقتضيات الخدمة العامة على المتعاملين الاقتصاديين، الشيء الذي أدى إلى بروز البعد الاقتصادي للخدمة العامة و زيادة مقتضيات و حقوق مستعمليها.

جاء اصلاح حوكمة المطارات من جهة كنتيجة للتحويلات التي عرفها القطاع الاقتصادي خاصة مع موجة الخصخصة، ومن جهة أخرى إلى الزيادة الكبيرة في حركة المرور الجوي التي تأثرت بفتح القطاع في الولايات المتحدة (ACT 1978). إن الزيادة في حركة المسافرين دفع بالمطارات إلى الاستثمار لزيادة الطاقات الاستيعابية و تطوير الخدمات من أجل رفع إنتاجية هياكل المطارات الموجودة. لقد ظلت المطارات لفترة طويلة جزء من الإدارة الحكومية مسخرة للخدمة العمومية مما أهمل دور التسيير التجاري و المالي للمطار الذي غطى عليه الدور الاستراتيجي للمطار كمرفق للسيادة و الدفاع الوطني. هناك 3 أسباب تشرح بقاء المطارات تحت الوصاية الحكومية<sup>147</sup>: حجم الموارد المالية و الأخطار المتصلة لتمويل مشاريع البنى التحتية المطارية أدت إلى عدم قدرة المتعامل الخاص أو عدم اهتمامه بتطوير بعض الخدمات، دفع أقساط القروض من قبل الخواص تصعب عملية الاستثمار في الصيانة والتحسين المتواصل للمطار، و صعوبة تسيير الاعتبارات القانونية، الحكومية و مع الجماعات المحلية التي يمكن أن تنشئ في تسيير المطار.

إن أفضلية نموذج التسيير العمومي تكمن في ضعف التكاليف (خاصة اليد العاملة في قطاع التوظيف العمومي)، استعمال الخبرة و التسهيلات الحكومية، و عدم المقدرة على إلغاء سيرورة اتخاذ القرار السياسي، بينما يوفر التسيير الخاص أفضلية تسهيل و تسريع القرارات (التخطيط، التوظيف، العمليات و المشتريات)، تخفيض التكاليف و تحسين الأداء، و زيادة الاهتمام بحاجات الزبائن و مستعملي المطار.

إن دوافع مشاركة القطاع الخاص هي البحث عن الربح و الفعالية من خلال<sup>148</sup>: استعمال الطرق المبتكرة في صياغة العقود (توسيع خيارات القطاع الخاص في التسيير، الملكية و الاستغلال)، طرق عمل الخواص بدل القرارات البيروقراطية التي تسمح بالابتكار و تقليص التكاليف، مقارنة مبنية على دورة الحياة بدل الميزانيات السنوية مما يسمح بتقييم أحسن للاستثمارات و مقارنة التكاليف، تنوع مصادر التمويل المبتكرة خارج ميزانية الدولة (البورصة،...).

147 Zhang Qin, Comprehensive Review of Airport Business Models, Dec 2010, P03

<sup>148</sup>, Projet EuroMed op.cit., P31.

لقد بدأ البعد التسويقي للمطارات يأخذ بعدا أكبر في حوكمة المطارات من خلال تطبيق مناهج تجارية تركز على السماح للقوى، للمؤثرات و آليات السوق بالتأثير على الخدمات المقدمة. إن النموذج التجاري للمطارات<sup>149</sup> أضحي يحوي درجات متفاوتة من مساهمات القطاع الخاص الممتد من التخلي الكلي للدولة لفائدة المستثمرين الخواص(خصوصة كاملة) إلى محاولة إعطاء أكبر استقلالية للمصالح العمومية و ذلك من خلال الاستقلالية، الاستجابة للحاجات الاستثمارية و زيادة حركة المسافرين بالإضافة إلى القدرة على إعطاء خدمات بأقل تكلفة و تطويرها المستمر. إن هذا النموذج يحمل في طياته أهداف استراتيجية: زيادة مداخيل الدولة من خلال بيع أو كراء الأصول أو تشجيع التنمية الجهوية، إن النماذج التجارية تختلف ما بين: الخوصصة الجزئية أو الكلية للقطاع الخاص، و الشراكة بين القطاع الخاص و العام، أين يمكن إبرام عقود تسيير أو استغلال مع المطارات الحكومية.

هناك ثلاث أسباب تشرح التغيير في نماذج أعمال المطارات<sup>150</sup>: العجز المسجل في القدرات الاستيعابية للمطارات خاصة بعد الزيادة الكبيرة في الطلب من قبل شركات الطيران بعد تحرير النقل الجوي، توفير رؤوس الأموال اللازمة خاصة في ضل الأزمة المالية وضرورة توجيه موارد الدولة نحو قطاعات أخرى أكثر أولوية، المشاكل المتعلقة بالحيط التي تعرقل عملية التخطيط المطاري و تنشئ صراعا بين القرار السياسي و العامل المحلي. في هذا النموذج فإن عمليات فتح رأس المال للمساهمين الخواص في تزايد مما أدى إلى تراجع دور الدولة كمساهم و تخليها عن التسيير. إن الأمر تعدى التسيير والمساهمة إلى تخلي الدولة عن تمويل الاستثمارات و ضمان القروض مما أدى إلى الفصل بين دور الدولة كضابط و منظم للسوق و كمسير و متعامل لحساب الدولة الخاص. كما أن تطور الإطار القانوني أدى إلى بروز إمكانية التحالف و تبادل الخبرات بين المطارات على المستوى القاري و الخارجي مثلما تبينه دفاتر الشروط.

### **2.3. أسس بناء نموذج الأعمال:**

إن تحليل أدب تسيير المطارات أبان عن العلاقة القوية بين الاصلاح التشريعي والمؤسسي والفعالية الاقتصادية في المطارات، مما يدفعنا الى الاعتقاد إلى أن هيكلية نموذج الأعمال مرتبطة ارتباطا وثيقا بخيارات الحوكمة والتنظيم الاقتصادي للمطارات من جهة، و بتحديد عوامل خلق القيمة من جهة أخرى:

### **1.2.3. أنواع نماذج أعمال المطار:** يمكن أن نميز نعتين في نماذج أعمال المطارات: النزعة الليبرالية و النزعة العمومية.

لقد أدى تطور المطارات إلى تحولها إلى شركة أو إلى منح عقود الامتياز ثم فتح رأس المال إلى الخوصصة الكاملة في بعض الحالات. يمكن

<sup>149</sup> Allison Padova, Réformes de la gouvernance au Canada et à l'étranger, bibliothèque du Parlement, septembre 2007.

<sup>150</sup> Kong Yue, comprehensive review of airport business models, 29 november 2010, P.08

تميز نموذجين اقتصاديين للمطارات: **المطارات الوطنية** التي تأخذ طابع عام على شكل إدارات، مصالح عامة إدارية، (EPIC)، و **المطارات الخاصة** التي تأخذ النمط التسييري، الاستثماري، و التمويلي الخاص و تتميز بعائد رأسمال مرتفع. إن التطور الحاصل في القانون التأسيسي ونمط التسيير يتميز بتوجه نموذج المطارات الوطنية إلى الشراكة و التوجه نحو القطاع الخاص و الزبائن. سواء تم تأسيس نماذج أعمال وفق التسويق أو الخوصصة فإنها تختلف حسب البلدان و حجم المطار<sup>151</sup>:

- **نموذج أعمال المطارات الكبيرة**: الذي يمتاز بتعدد أشكال الملكية ( الملكية العامة للمطارات في سنغافورة و خوصصة مطارات لندن من طرف BAA) إلا أن جميع المطارات تركز على الجانب العمالياتي من أجل تحسين الأداء، تشجيع المنافسة ، تحسين الخدمات و طرق التسيير و تنمية المداخل الجوية و الغير جوية.

- **نموذج أعمال المطارات المتوسطة و الصغيرة**: التي تمتاز بعدة خصائص منها تعدد أشكال الملكية(الدولة، الجماعات المحلية و الخواص)، الحصول على الدعم المالي المتعدد الأشكال، الاستغلال المتخصص للمطار، **تعهد** بعض النشاطات للقطاع الخاص، الاستغلال الموحد و التمييزي للمطارات داخل الجهة لتجنيبها الآثار السلبية للمنافسة مع المطارات الكبيرة و الإسهام في تنمية الجهة.

إن البحث عن نموذج الأعمال الملائم لتحقيق أهداف المطار يتطلب دراسة جملة من الاعتبارات كهيكل الملكية، الأهداف الاستراتيجية، المحيط السياسي للمؤسسة، المحيط الخارجي والداخلي وإقامة نظام تقييمي للإيجابيات والسلبيات لكل نظام إدارة، حيث يمكن أن نميز بين<sup>152</sup>:

- **نموذج الإدارة الجماعية**: من خلال الارتباط الناشئ بين مطارات العواصم، و التمييز بين قلب المهنة المطارية والشركات الأخرى التابعة. يمكن أن نميز 3 فئات من هذه الفئة: الأولى تقتضي الاندماج و الارتباط الشديد بين جميع فاعلي المطار، الثانية تقتضي ارتباط فاعلي المطارات بعقود تضمن إنشاء شركة موحدة و مستقرة، الثالثة تتعلق بالاتصال الجزئي للأصول ووحدة إدارة.
- **نموذج الإدارة البنيوية**: يتم فصل النشاطات الرئيسية عن النشاطات الثانوية داخل المطار و ضمان استقلالية تسييرها. زيادة على التركيز على أمن الرحلات الجوية، فإن إدارة المطار يجب أن تتيح الفرص لدخول الشركات المتخصصة و ضمان دمج مواردها في عملية التنمية لتعزيز كفاءة العمليات التجارية والفوائد الاقتصادية للمطار.

<sup>151</sup> Kong Yue, *op.cit.*, P.15-17

<sup>152</sup> Zhang Qin, *Comprehensive Review of Airport Business Models*, Dec 2010, P.15

• **نموذج التسيير المضاعف Multiplication Management:** إن هذا النموذج يعتبر وسيلة هامة لإعادة الهيكلة، وتقليص خطر توحيد الأعمال وتأمين نطاق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأقصى لموارد قطاعات النشاطات المتشابهة و تقليص المخاطر بصفة ذات مردودية. إن اعتماد هذا النموذج يفرض على المطار الاحتفاظ بقلب المهن المطارية و التأثير على التسيير الجماعي للنشاطات الأخرى.

• **نموذج التسيير المتخصص:** يأتي هذا النموذج لتعزيز مستوى التسيير والكفاءة فيما يخص النشاطات الأساسية للمطار عن طريق توفير الخدمات ذات النوعية شريطة توفر شرطين أساسيين: الأول يتعلق باقتصاديات الحجم التي توجب مستوى كبير لعدد المسافرين و كمية الشحن، و الثاني يتعلق بمرونة هياكل الملكية التي تضمن تحفيز الخواص من أجل تقليص التكاليف وزيادة الفوائد الاقتصادية.

### 2.2.3. اختيار نموذج الخوصصة المناسب:

إن اختيار نموذج الخوصصة المناسب متعلق أساسا بالسياسات الحكومية والتجارب الدولية في هذا الصدد، كما يرتبط بمجموعة عوامل أهمها : الأطر القانونية و المؤسساتية لنظام إدارة الدولة، كلفة و مصادر تمويل البنى التحتية، ظروف السوق و المنافسة، طبيعة و مستوى الطلب على النقل الجوي و مدى مساهمة الطيران المدني في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية. إن الانتقال من نموذج إلى آخر تمر عبر سيورة تشمل: تحديد و تقييم الأصول و الهيكل المالي، ضمان حوكمة رشيدة للمطارات تضمن مصالح الأطراف المعنية، ووضع إطار للتنظيم الاقتصادي و تقييم الأداء. إن التدخل الحكومي يجمع بطريقة مثلى بين فاعلية القطاع الخاص و سياسة القطاع العام و الرقابة التشريعية، مما فتح الباب أمام تشكيل نماذج و خيارات عديدة لمشاركة القطاع الخاص بحسب ظروف و بيئة المشروع. إن تنوع نماذج مشاركة القطاع الخاص تختلف حسب مدى المشاركة (محدودية المشاركة في وظائف تشريعية)، مدى المساهمة (بتأء استغلال...)، آليات التعويض (تعويض القطاع الخاص من خلال التحويلات)، دوافع المشاركة (اكتساب الخبرة و استثمار رأس المال الخاص بطريقة فعالة). هناك عدة عوامل تؤثر على اختيار نموذج الخوصصة و أهمها<sup>153</sup>: **حجم المشروع** حيث أن الشراكة عام - خاص تستوجب حجما كبيرا نسبيا للمشروع، **المردودية المحتملة** التي تضمن للقطاع الخاص تحقيق مستوى مقبول من الأرباح، **الإطار القانوني الذي** يتعلق بالعوائق القانونية التي تقف أمام تجسيد الخوصصة (كتسقيف الأسعار) ، **المدى المشروط لتحويل المخاطر** حسب كل خيار حيث أن الشراكة عام - خاص تنتج تحويلا كبيرا للمخاطر بين القطاعين ، **الاهتمام المحتمل من**

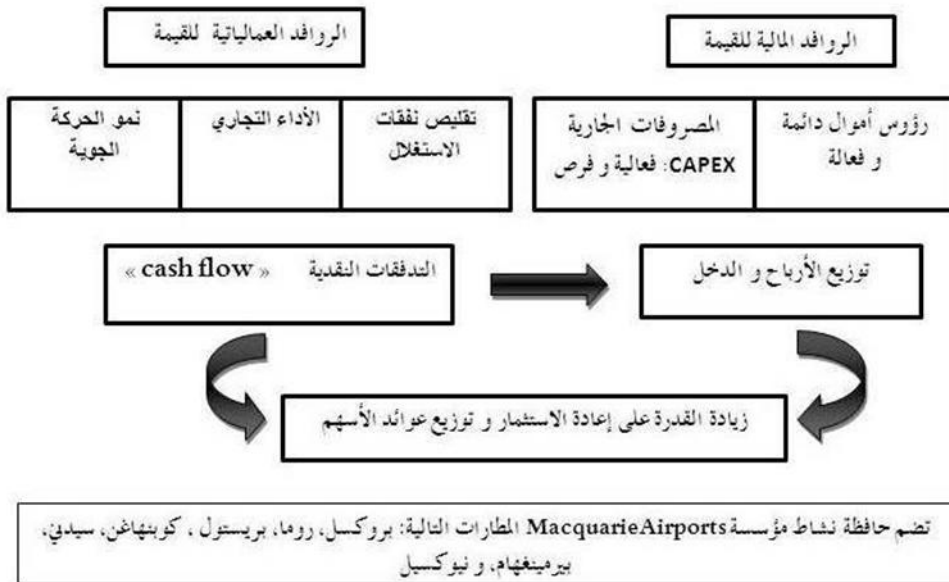
<sup>153</sup> Commission Européenne, op.cit., P.32.

طرف المستثمرين الذي يعبر عن تقييم الاستثمارات في أي مشروع و المشاكل المرتبطة به(الاستقرار الاقتصادي و السياسي، الأخطار..)

### 3.2.3. الأداء و خلق القيمة في صناعة المطارات:

لقد أشرنا في المبحث السابق إلى أن زيادة مداخيل المطار تتم عن طريق تنمية المداخيل الجوية(المسافرين، الطائرات، ..) والمداخيل التجارية الناتجة عن استعمال البنى المطارية لتقديم العروض التجارية، بالإضافة الى المداخيل الأخرى الناتجة عن استخدام الخبرات و الكفاءات في ميدان الطيران لأجل تقديم المساعدة، الاستشارة و تسيير المطارات الأخرى. ان خلق القيمة في المطارات مرتبط بالقدرة على زيادة المداخيل بكافة أنواعها عن طريق ضبط الأطر التشريعية و التنظيمية مع قواعد المنافسة و امتلاك الأفضلية التنافسية، القدرة على تقديم عرض للقيمة يستجيب لتطلعات الزبائن و حاجات السوق(خدمات ذات نوعية، عرض تجاري جذاب،...)، تقليص نفقات الاستثمار و الاستغلال من أجل الوصول الى تحقيق المردودية المالية و زيادة القدرة على إعادة الاستثمار و التمويل كما هو مبين في الشكل التالي:

#### الشكل رقم 16: خلق القيمة داخل المطار: حالة مؤسسة مطارات



المصدر: Hervé de place, op.cit., p.17.

إن الأداء في صناعة المطارات مرتبط بجملة عوامل<sup>154</sup>: مخرجات حركة الجوية (Graham, 2003; Oum et al., 2006)، التخطيط الاستراتيجي للمطار (Wells et Young, 2003)، الإنتاجية (Gillen et Lall, 1997; Humphreys et

<sup>154</sup> Frank 2011, op.cit., P.163.

(Francis, 2002)، تسيير القدرات المطارية (Gomes De Barros et Wirasinghe, 1997) و التقسيم الأنجع للفتحات الساعية (Condorelli, 2007; Stoica, Faye, Mora-Camino, et De Coligny, 2006).  
إن تحليل الأداء الاقتصادي<sup>155</sup> للمطار كمؤسسة و مركز للربح يتمحور أساسا حول قدرته على تنويع مصادر الدخل الجوية(تمويل الاستثمارات)، ديمومة الدخول الغير جوية(ضمان التوازن المالي) و ماهية العلاقة مع شركات الطيران(التخصص كعامل للنجاعة، احتكار،..). إن وضع معايير مفتاحية للأداء تشمل كل النشاطات و الخدمات المقدمة (المستغلة مباشرة أو التي تم تعهدها للقطاع الخاص) تعتبر التقنية الأحسن لدى مسيري المطارات من أجل التحليل المقارن بين المطارات و ما بين القطاعات الصناعية. إن وضع نظام لتسيير الأداء المطاري(تحديد أهداف التخطيط، القطاعات ذات الأهمية و تشجيع المبادرة الخاصة) يعتبر أداة داخلية للصناعة المطارية الهادفة إلى تحسين الأداء و الفعالية. يعتبر تسيير الأداء الاقتصادي<sup>156</sup> وسيلة للمراقبة الاقتصادية للدولة و أداة للإعلام و الاتصال مع الأطراف المعنية، حيث تعطى لمسير المطار الحرية في وضع المعايير المناسبة مع حالة المطار(الكلف، القدرات الاستيعابية، هيكل الملكية، خصائص البنى التحتية، مستوى النشاط التجاري و المناولة).

### 3.3. هيكل نموذج أعمال المطار:

إن بناء هيكلية نموذج الأعمال في المطارات تقتضي فهم عناصر خلق القيمة في المطارات و العلاقات الناشئة بينها، مما يؤدي الى تأمين مصالح الأطراف المعنية، و يأخذ في عين الاعتبار العوامل السياقية و تأثير المحيط بكافة أبعاده. تختلف أهمية و تأثير كل عنصر من عناصر نموذج الأعمال على خلق القيمة بينما يصعب علينا تحليل كيفية تفاعل هذه العناصر بينها. إن التحديد النظمي لعناصر نموذج الأعمال تسمح بفهم كيف يستجيب النموذج لاقتراح القيمة المفترض بصفة مرتجة لاستعمال الموارد و السيوروات المفتاحية (Johnson et al., 2008). إذا كان نموذج الأعمال يسمح بتحقيق النجاعة التنظيمية ، فإنه يعتبر ضروري لشرح العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة في قطاع المطارات. لقد دفع التسويق في المطارات العديد من الخبراء إلى الاهتمام بمفهوم نموذج الأعمال كأداة تحليل لأشكال و طرق خلق القيمة في المطارات، حيث يمكن أن نميز خمس دراسات أساسية لنماذج أعمال المطارات:

- قدم Richard de Neufville, 2003<sup>157</sup> لأول مرة مفهوم نموذج العمل في قطاع المطارات من خلال وضع نموذج للاستغلال يوافق بين شكل المطار و الاعتبارات العمالياتية. وفقا لأنواع الحركة الجوية الموجودة بالمطارات، فإن " De Neufville (2003)" يصنف المطارات إلى المطارات العابرة للقارات، منخفضة التكلفة، المسافات القصيرة، مطارات الشحن الجوي. قام

<sup>155</sup> Organisation de l'aviation civile internationale, *op.cit.*, P.253.

<sup>156</sup> *Idem.*, P.253.

<sup>157</sup> Richard de Neufville, Airports of the Future: The Development of Airport Systems, International Symposium and Exposition in Celebration of 100 years of powered flight Dayton, Ohio, July 14 - 17, 2003.

الكاتب بتصنيف نماذج الأعمال الناشئة عن تصنيف أنواع الحركة الجوية حسب الأنشطة التي تنفذ في المطار نفسه والأنشطة التي تعتمد على وكلاء خارجيين. سميت الفئات الناتجة " المطارات الكاملة المشغلين، الشركات المتخصصة و فرق تطوير المطار " .

- (2009) Gillen<sup>158</sup> وضع نماذج مختلفة استنادا إلى الحوكمة وملكية المطارات.

- (2010) Qin<sup>159</sup> استخدم كمعيار نوع الحوكمة (العام والمختلط والخاص) للعثور على أنواع نماذج الأعمال المطار و أشار إلى مزاياها و عيوبها.

- أما فرانك<sup>160</sup> (2011) فقد حاولت استكشاف الممارسات التجارية للمطارات التي تحقق الربحية من خلال وصف دقيق و تفصيلي لعمليات المطارات بمقارنة نماذج الأعمال الخاصة بهم. كما عملت على إبراز الممارسات التسييرية الجديدة للمطارات في حالة المنافسة و التحقق من نجاعة اللجوء إلى نموذج نظمي مثل نموذج الأعمال من أجل تحديد رهانات الأعمال في هذه الصناعة من خلال سيرورة كلانية Holiste. بعد عرض نتائج تحليلها للمقارنة النقدية لنماذج أعمال ثلاث مطارات، وجدت أن هذه النماذج تمتاز بعدم التجانس، وخلصت إلى أن البيئة التي يعمل فيها كل مطار هي المحدد لتشكيل نموذج أعمالها. كانت هذه أول دراسة تغطي جوانب كبيرة لبيئة المطارات من أجل تشكيل هيكل نماذج أعمال المطار.

- دراسة<sup>161</sup> Sofia Kalakou et Rosario Macario : هدفت إلى استكشاف الأنواع المختلفة لنماذج أعمال المطارات من خلال دراسة عمل 20 مطارا في العالم اعتمادا على هياكل نماذج الأعمال ل(Osterwalder و Pigneur 2010). تم تقسيم هذه المطارات إلى خمس فئات وفقا لحركة المرور : المطارات المحور الرئيسية، مطارات المحور الثانوية، مطارات الأعمال، منخفضة التكلفة و الشحن، و من تم المقارنة بينها لأجل إيجاد العناصر المشتركة بينها و عناصر التمايز المفتاحية بينها. تم التوصل إلى أن هناك نماذج أعمال للمطارات الرئيسية و الثانوية بينما لا يوجد لبقية أنواع المطارات الأخرى مما دفع إلى اقتراح إطار جديد لاستكشاف نماذج أعمال المطارات تحوي مفهوم التجديد و تدخل العوامل التي تعوق مسيري المطارات من تطوير نماذج الأعمال التي يريدونها. من خلال الدراسات السابقة فإننا نلاحظ اعتماد الباحثين في ميدان المطارات على معاييرين أساسيين لبناء نموذج هيكلية الأعمال: الحوكمة و ملكية المطارات من جهة(المطارات العامة، العام و المختلط،....)، و طبيعة الحركة الجوية و نوع المطار(منخفض التكلفة، المحور،....). على صعيد آخر، فإن الكثير من الباحثين في مفهوم نماذج الأعمال بما في ذلك الباحثين في مجال المطار،

<sup>158</sup> Gillen, G., 2009, op.cit., P18.

<sup>159</sup> Qin 2010, op.cit., P.17.

<sup>160</sup> Frank 2011, op.cit., P23.

<sup>161</sup> Sofia Kalakou et Rosario Macario, An innovative framework for the study and structure of airport business models, Elsevier, Case Studies on Transport Policy, 16 September 2013, page 2–17.

يفضلون الاعتماد على نموذج (Osterwalder (2005) لتكوين نماذجهم الخاصة. في هذا الصدد، قامت Frank 2011<sup>162</sup> بإدماج العناصر السبع (عرض القيمة، الموارد المفتاحية، السيورة المفتاحية، مكافأة الأطراف، المعادلة المفتاحية للربح، شبكة القيمة، الابتكار) والتي تعكس بشكل كبير اتفاقا بين الباحثين، مع الأبعاد الأساسية التي تعكس خصوصية تسيير المطارات و المتمثلة في 4 عناصر (الحاكمية المشتركة، سلطة التنظيم و التشريع، تكلفة الفرصة البديلة للإصلاح، تسيير الأخطار و الاخرجات) لتشكيل نموذج أعمال للمطارات كما هو مبين في الشكل أدناه:

### الشكل رقم 17: التصميم المعياري لنموذج الأعمال المطاري



المصدر: Laurence FRANK, op.cit,P 282.

انتقد<sup>163</sup> Sofia Kalakou و Rosario Macario هيكلية هذا النموذج بسبب احتوائه على عناصر متكررة يمكن دمجها في عنصر واحد (شبكة القيمة و مكافأة الأطراف يمكن دمجها في الشركاء المفتاحين ل Osterwalder et Pigneur) بالإضافة إلى أن عنصر الابتكار موجود في عدد كبير من العناصر الأخرى و لا يركز عليه كأهم عنصر في تقديم قيمة جديدة بينما لا يمثل عناصر تكلفة الفرصة البديلة للإصلاح، الأخرجة و تسيير الأخطار أهمية في عمليات المطار الحالية رغم دورهم المهم في التطور

<sup>162</sup> Frank 2011, op.cit.,P 275.

<sup>163</sup> Sofia Kalakou et Rosario Macario, op.cit.,P.15.



المستقبلي و خطة أعمال المطار. في هذه الأثناء فإن الباحثان ركزا على ضرورة إدماج دورة حياة نموذج الأعمال في التحليل المستقبلي و الديناميكي لنموذج الأعمال المطاري (تعقيد وتعدد النشاطات) من خلال إضافة ثلاث عناصر جديدة تمثل عوامل اقتراح قيمة جديدة إلى العناصر التسع ل **Osterwalder et Pigneur** و هي : عوامل التجديد لخلق قيمة جديدة(التكنولوجيا والابتكار أو انفتاح الأسواق)، الاستثمارات و العوائد المرتبطة.

### **4.3. هيكـل نموذج أعمال المطار الخاص بالدراسة :**

إن تحليل أدب تسيير المطارات يبرز مجموعة من العوامل السياقية، العمالية و الاقتصادية، التي تؤثر على طبيعة نموذج الأعمال التنظيمية الهادفة إلى خلق القيمة. إن طبيعة دراسة الحالة دفعتنا لبناء هيكل نموذج الأعمال وفقا لمعيارين أساسيين: عوامل خلق القيمة (التحليل الداخلي) و العوامل السياقية (التحليل الخارجي). على ضوء ما سبق فقد تم بلورة نموذج أعمال مطارات وفقا ل 3 أبعاد تشمل الممارسات و الجوانب التسييرية في قطاع المطارات خاصة في ظل غياب نظرية خاصة بالمطارات:

- **الأبعاد السياقية:** التي تعبر عن تأثير المحيط على المطار خاصة ما تعلق بالجوانب القانونية، المؤسساتية و تأثير عوامل البيئة الجغرافية المحلية، و قدرة المطار على التكيف و النمو في ظل المنافسة الشديدة.
- **الاعتبارات العمالية:** التي تعبر عن الاستعمال الفعال و الناجع للموارد المطارية(البنى التحتية، الكفاءات،...) من أجل خلق و تقديم العرض المطاري(العرض التجاري، الخدمات المطارية،...) بما يتوافق مع حاجات الزبائن.
- **الجوانب الاقتصادية:** التي تعكس قدرة مسيري المطار على خلق و تنويع مصادر مداخيل المطار سواء المداخيل الجوية أو الغير جوية، العمل على تقليل و عقلنة النفقات (نفقات الاستغلال، الاستثمار،...) من أجل تحقيق المردودية وخلق القيمة للمؤسسة و جميع الأطراف المعنية.

من أجل تكوين نموذج أعمال مطاري معياري خاص بهذه الدراسة، فإن الأبعاد السالفة الذكر سوف يتم تكييفها وفق عناصر نموذج الأعمال النظري (تقديم، خلق و رصد القيمة)، حيث تم ابراز 3 عناصر أساسية لنموذج الأعمال المطاري:

### **1.4.3. التنظيم الاقتصادي و الحوكمة:**

أ. **ملكية المطارات و الحوكمة:** رغم موجة الخصخصة في المطارات إلا أن ملكية غالبية المطارات تبقى ملكية عامة

بالنظر الى الاعتبارات السيادية و المخاطر الأمنية. في نفس الوقت، تحوص المنظمة العالمية للطيران المدني OACI على

ضرورة الاستقلالية التسييرية للمطارات واشراك القطاع الخاص في التسيير والاستغلال، لما لذلك من أثر على تحسين الحالة المالية والأداء في المطارات. إن الاستقلالية تقتضي أخذ قرارات استراتيجية و تسييرية فيما يخص الاعتبارات العمالياتية و المالية، و ذلك دون تدخل السلطات الحكومية بما يحقق أهداف المطار و يضمن الشفافية والحكمة الرشيدة. إن الخوصصة ليست السبيل الوحيد لإشراك القطاع الخاص في تسيير المطارات، لذي يوجد العديد من الخيارات المطروحة أمام السلطات المطارية لاختيار النموذج الأنسب وفقا لطبيعة وخصوصية كل مطار. إن أي خيار مطروح له سلبياته و إيجابياته التي تؤثر على هيكلية نموذج أعمال المطار، مما يوجب على مسييري المطار ضبط استراتيجية واضحة لتكييف الأعمال مع الخيارات المتاحة لإشراك القطاع الخاص. إن طبيعة مشاركة القطاع الخاص و محتوى العقد المبرم يعتبر حيويًا لنجاح نموذج الأعمال بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة(تحسين نوعية الخدمات، زيادة الحركة الجوية و المداخيل الغير جوية، المنافسة، الاستقلالية التسييرية و المالية).

### **ب. التنظيم الاقتصادي للمطارات:** بالنظر الى الطبيعة الاحتكارية للنشاط المطاري، فإن المنظمة العالمية للطيران المدني

تلعب دورا هاما في التنظيم التقني والاقتصادي للمطارات من خلال فرض واجبات و مسؤوليات على الدول الموقعة، و ذلك بهدف حماية مصالح الأطراف المعنية. إن التنظيم الاقتصادي يؤثر تأثيرا كبيرا على هيكلية نموذج الأعمال لما له من علاقة على فرض النزاهة والعدالة في تطبيق الرسوم المطارية، استعمال القدرات و الهياكل المطارية، السهر على تحقيق الأداء و التوازنات المالية و وضع الأليات الملائمة لحل النزاعات بين الأطراف المعنية. إن التنظيم الاقتصادي يعتبر عاملا حاسما في عملية تقديم، خلق و رصد القيمة من خلال وضع التشريعات سواء كانت وطنية أو دولية، و التي لها آثارها على تنظيم الصيرورة العمالياتية للمطار، استعمال طاقات المطار و طبيعة الحركة الجوية. هناك ضرورة لتكييف نموذج الأعمال مع التشريعات و قواعد المنافسة في قطاع المطارات من خلال الاستفادة من المزايا و التقليل من الآثار السلبية.

### **2.4.3. تقديم و خلق القيمة:**

أ. تقديم القيمة: تقوم على تجزئة الزبائن من أجل تقديم العرض التجاري و الخدمات المطارية المناسبة لكل فئة في إطار استراتيجية تجارية و تسويقية فعالة (تقوم على فهم المستهلك و التكييف مع استراتيجيات شركات الطيران) و توفر نوعية خدمات مناسبة. يضم عنصر تقديم القيمة العناصر التالية:

- **شرائح الزبائن:** تتعلق بشرائح المسافرين حسب وجهات السفر المقترحة، حيث يقدم كل مطار خدمةً لشريحةٍ واحدةٍ أو أكثر من شرائح العملاء سواء المباشرين كشركات الطيران و الغير مباشرين كالمسافرين، الذين يمثلون مختلف الزبائن المستهدفين من قبل المطار في إطار عرضه للقيمة. يضع المطار قنوات للاتصال و التي تتعلق بوسائل الاتصال قبل، أثناء و بعد السفر من أجل إيصال القيم المقترحة إلى العملاء عبر قنوات التواصل والتوزيع والبيع (هاتف، المساعدة المباشرة من المعلومات و البيع، الانترنت). إن العلاقات مع الزبائن تتعلق بعلاقات المطار التجارية مع شرائح الزبائن، حيث تتأثر بشبكة التوزيع سواء كان الاتصال قصيرا أو طويلا

- **العرض التجاري و الخدمات المطارية:** تتعلق بقدرات و خبرات المطار فيما يخص: تسهيل الوصول إلى المطار، الوجهات المقترحة، انتظام و جودة الخدمات المقدمة، و الخدمات الأخرى كبيع التجرئة. إن عرض القيمة المعرف بالخدمات و المنتجات القادرة على خلق القيمة للزبائن، يعد حلا لمشكلات العملاء وتلبية احتياجاتهم. لا بُدَّ للمطار من القيام بمجموعة من النشاطات الرئيسية ليضمن نجاحه في عمله لتقدم قيم مقترحة والحفاظ على العلاقات مع العملاء وكسب الإيرادات، و التي تتعلق بالاستغلال التجاري(الخطوط الجوية، التجرئة،..) و خدمات النقل(الحماية و الأمن).

ب. **خلق القيمة:** و التي تتعلق بالموارد، الكفاءات و العمليات (السيوررات) الموضوعة من أجل تقديم القيمة للزبائن:

- **الموارد و الكفاءات الرئيسية:** و تتعلق بالموارد المالية، البشرية، الفكرية و المادية، التي تمكن من وضع نموذج الأعمال حيز التنفيذ. تتعلق بالموارد المالية(حكومي، خاص،...)، البشرية، التكنولوجية و المادية(البنى التحتية للمطار). إن الموارد المطارية<sup>164</sup> تتضمن بشكل عام الشكل الهندسي و قدرات البنى التحتية (Gomes De Barros et Wirasinghe, 1997)، الحجم، منطقة chalandise (Strobach, 2010)، توفر المساحات و العقار، ساعات العمل، صفة مطار المحور.

- **إن العمليات المطارية و القدرات التنظيمية** يتم تشكيلها من قبل شركات الطيران و استراتيجياتها الغير تقليدية (Francis, Humphreys, et Ison, 2004). إن العمليات المطارية<sup>165</sup> يجب أن تتماشى مع التخطيط المطاري(توزيع المساحات، الفتحات الساعية،...) و سيورة معالجة المسافرين، البضائع و الأمتعة، التكنولوجية، شهادات المطابقة، برامج تحسين النوعية و العمليات المطارية.

<sup>164</sup> Frank 2010, op.cit., P146.

<sup>165</sup> Idem, P.149.

### 3.4.3. رصد القيمة:

- تأثير عوامل المحيط: إن أي مطار موجود في بيئة خاصة به تحوي الفرص و العوائق التي تؤثر على أدائه الكلي<sup>166</sup>. إن التعاون مع المحيط الاقتصادي، الأطراف الخارجية(مسؤولي السياحة و السفر. الجماعات المحلية،..) و وسائل النقل الأخرى تعتبر حيوية لتطوير و الاستغلال الأمثل لقدرات المطارات(Morell, 2010). إن دور نموذج الأعمال المطاري من جهة، هو تعظيم منافع خلق الثروة للمحيط من خلال زيادة النمو الاقتصادي و فتح الباب أمام إيجاد أسواق جديدة، و من جهة أخرى تقليص الأضرار و الآثار السلبية للمطار على المحيط (تلوث، الضوضاء،...) من خلال التوازن بين الأخرجة السلبية و الإيجابية<sup>167</sup>. إن المتغيرات البيئية لها أثرها على نموذج أعمال المطارات حيث أن قيمة الرسوم المفروضة على شركات الطيران، توفر اليد العاملة المؤهلة خاصة ما يخص مناولة الصيانة، و أعباء الحماية يمكن أن تشكل أعباء إضافية. إن تسيير المطارات تختلف باختلاف البيئة حيث أن هذا التباين يؤثر بطريقة بليغة على درجة استقلالية و تبعية المطار<sup>168</sup>. إن بناء نموذج أعمال مطاري تقتضي تحديد مصادر الخطر يمكن أن يجد من المخاطر على صناعة مطارية جد حساسة لمحيط متقلب (تذبذبات السوق، الأحداث الأمنية و السياسية،...) مما يعمل على تفادي الاستثمارات الغير لازمة و العديمة المردودية. إن نموذج الأعمال يعبر عن الممارسات المستعملة من طرف المسيرين لتحديد سلوك المطار في المحيط و تحديد الخيارات المتاحة في السوق المطاري، بحيث يمكن تغيير هذه الممارسات بطريقة تناسب مع العوائق الموجودة في المحيط.
- تدفقات المداخيل: هي التدفقات الناتجة عن بيع المنتجات و الخدمات على مستوى المطار لفائدة كل شريحة من الزبائن، والتي تتعلق بنوعين من الإيرادات: الإيرادات المتعلقة بالطيران و الإيرادات الغير متعلقة بالطيران.
- الرسوم و الإتاوات المطارية: إن مستوى و هيكل الرسوم المطارية تتبع مجموع التكاليف الاقتصادية للاستغلال و تحقيق مستوى مقبول من العائد الاقتصادي و الاحتياطات من الفوائد الناتجة لمواجهة المخاطر المستقبلية(رسوم المسافرين تتبع كل تكلفة معالجة المسافر).

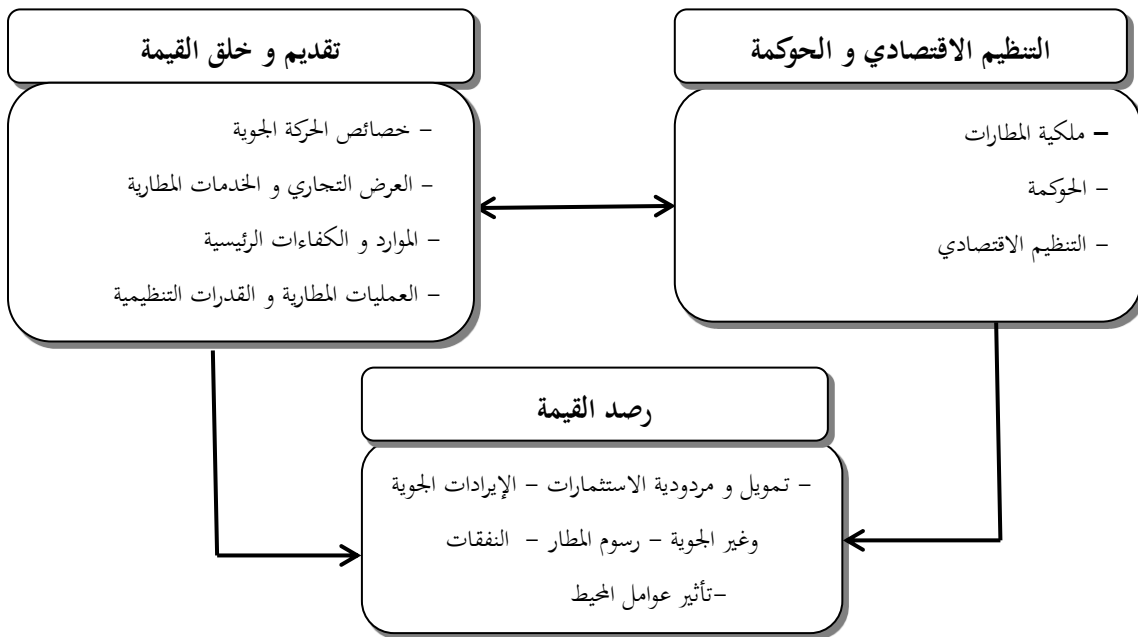
<sup>166</sup> GRAHAM, A. (2003), op.cit., P.156.

<sup>167</sup> Frank 2011, op.cit., P270.

<sup>168</sup> Graham, A. (2003),op.cit., P. 152.

- هيكل التكاليف: يبيّن جميع التكاليف الناجمة عن تشغيل نموذج الأعمال و التي تشمل أساسا بتكاليف البنى التحتية، تسييرها و المصاريف المالية المترتبة.
- تمويل و مردودية الاستثمارات : إن تمويل الاستثمارات يتم وفق لتنبؤات تطور الحركة الجوية و مداخيل الرسوم المطارية (الجوية و الغير جوية) المستقبلية مع تحديد مستوى مقبول من الخدمات و تحقيق عائد اقتصادي مرضي لإدارة المطار وجميع الأطراف المعنية

الشكل رقم 18: نموذج الأعمال المطاري الخاص بالدراسة.



المصدر: من إعداد الباحث.

## خاتمة:

حاولنا من خلال هذا الفصل بلورة نموذج أعمال المطارات من خلال استعراض العوامل السياقية، العمالية والاقتصادية وفقا لنموذج الأعمال النظري و الدراسات السابقة في هذا الصدد. ان تجميع المصادر النظرية حول أدبيات تسيير المطارات مكن من توفير العناصر الاساسية للإجابة عن الاشكالية المطروحة و التحقق من الفرضيات المطروحة بصفة كلية أو جزئية. ان المعلومات المتولدة سمحت بإحصاء غالبية التحديات التي تعرفها صناعة المطارات و أهم الممارسات التي تمكن من تحقيق الفعالية و الأداء الاقتصادي الناجع.

إن نموذج الاعمال الذي تم بنائه اعتمادا على هذه المعطيات يمكن من تنظيم المعطيات المجمعة حول 3 محاور أساسية تحوّل الأدب الأكاديمي للمطارات و تستجيب لخصوصية دراسة الحالة:

- الحوكمة و التنظيم الاقتصادي: ان تكييف الاطار التشريعي و المؤسساتي للمطارات مع التحولات الكبيرة لقطاع النقل الجوي، خاصة ما تعلق بالمتطلبات الاقتصادية للمطارات، يعتبر ضرورة لبناء نموذج أعمال مطاري قادر على تحقيق النجاعة التسييرية و الاقتصادية للمطارات و يلي مصالح الأطراف المعنية.

- تقديم و خلق القيمة: الذي يلخص الاعتبارات العمالية للمطارات و التي تشمل عملية خلق القيمة بما تتطلبه من موارد و كفاءات، العمليات المطارية و القدرات التنظيمية التي تسهم في تقديم قيمة تستجيب لخصائص الحركة الجوية من خلال عرض تجاري و خدمات ذات نوعية.

- رصد القيمة(الأداء الاقتصادي): ان البعد الاقتصادي يعتبر أهم عنصر في هيكلية نموذج الأعمال لأنه يعكس القدرة على تحويل المدخلات الى مخرجات و بالتالي رصد القيمة من خلال اقناع زبائن المطار على دفع مقابل للقيمة المقدمة لهم. إن رصد القيمة يجب أن تضمن تمويل و مردودية الاستثمارات من خلال القدرة على تعظيم إيرادات المطارات(الاستفادة من عوامل الجذب في المحيط) و التحكم في النفقات.

إن هيكلية نموذج الأعمال المقترحة تنسجم مع خصوصية دراسة الحالة التي تركز على عنصرين أساسيين يلخصان النزعة نحو الاصلاح القانوني و المؤسساتي، و تجديد هياكل المطار(تحسين عملية خلق و تقديم القيمة ) من أجل الوصول الى تحسين الفاعلية الاقتصادية و التسييرية. من خلال الدراسة التطبيقية سنحاول اختبار نموذج الأعمال المطاري الذي تم تشكيله من خلال التركيز على ثلاث عناصر: حوكمة-قيمة-أداء.

الفصل الرابع:

نموذج الأعمال لتنمية مطار وهران

## مقدمة:

إن الدراسة التطبيقية لهذا البحث تختص بدراسة حالة مطار وهران لما لها من أهمية في البحث حول تسيير وتنمية المطارات، خاصة في ضل نية السلطات العليا تطوير نظم التسيير وعصرنة الهياكل المطارية.

إن النموذج الاقتصادي الجديد لمطار وهران سيتم بلورته وفقا لتحليل الاطار الحالي و المستقبلي لقطاع النقل الجوي في الجزائر، و الاستفادة من التجارب الدولية عبر العالم. في هذا الصدد فإن الدراسة الخاصة بالمشروع الأوروبي لدعم النقل في الجزائر وضعت المحاور الاستراتيجية الكبرى لتنمية قطاع النقل الجوي مما يشكل فرصة لفهم الرؤية الاستراتيجية لإصلاح نظم الحوكمة و إعادة التنظيم الاقتصادي للمطارات الجزائرية، و تأثيرها على هيكلية و خيارات نموذج مطار وهران.

على صعيد متصل، فإن مشروع عصرنة هياكل مطار وهران الجديد يشكل عاملا مهما لإعادة تصميم و تحسين محتوى سلسلة القيمة، بما يمكن من توفير خدمات ذات جودة لمختلف تجزئات الزبائن و الوصول الى تعظيم المداخل المطارية(خاصة ما تعلق بالمداخل الغير جوية) و تحسين الأداء.

إن الرؤية الاستراتيجية لتنمية المطارات و مشروع عصرنة هياكل مطار وهران، يعتبران عاملين أساسين لتشكيل نموذج أعمال جديد لمطار وهران. ان هذان العاملان يعتبران محددين أساسين لفهم العوامل المستقبلية المؤثرة على تنمية مطار وهران، بينما تحليل الوضعية الحالية تمكن من ابراز حاجات التنمية و العناصر التي تثرى نموذج الأعمال.

لقد تم تقسيم هذا الفصل الأخير للدراسة إلى 3 مباحث رئيسية: الأول يعنى بتقديم الإطار السياقي و المنهجي للدراسة، في المبحث الثاني نحاول تحليل مطار وهران، قبل بناء نموذج أعمال المطار في المبحث الثالث.



## المبحث الاول: الاطار السياقي و المنهجي لدراسة الحالة.

قبل تحليل مطار وهران، فإننا سنقوم بتقديم عناصر الإطار المنهجي و السياقي لدراسة الحالة، حيث نقدم لمحة عن القطاع الجوي في الجزائر، مقدمة لمطار وهران قبل تحديد منهجية عملنا.

### 1.1. الإطار التشريعي والتنظيمي في القطاع الجوي الجزائري:

إن الاتفاقية المتعلقة بالطيران المدني الدولي (شيكاغو 1944) تعتبر الإطار المرجعي لقطاع النقل الجوي في المجال التقني والتشريعي، خاصة الملحق 18 الذي صادقت عليه الجزائر في 17 ماي 1963، مما يجعلها مسؤولة عن تطبيق المعايير و توصيات I' OACI فيما يخص مراقبة العمليات الجوية، تصميم و استعمال المجال الجوي، نشاطات صيانة الطائرات، إجراء التحقيقات حول الحوادث الجوية، ضمان السلامة للرحلات الجوية في الأرضيات المطارية.

#### 1.1.1. الإطار المؤسساتي و العمالياتي:

يحكم قطاع النقل الجوي من قبل عدة وزارات مرتبطة بينها بلجان أثبتت عدم فعاليتها: وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وزارة الدفاع الوطني، وزارة الأشغال العمومية، ووزارة النقل علما أن قرارات الاستثمار تتخذ على مستوى وزارة الأشغال بدلا عن وزارة النقل. رغم أن مهمة مديرية الطيران و الملاحة الجوية<sup>1</sup> DACM هي المراقبة التقنية إلا أنها تعتبر الجهة الوصية على مسيري المطارات و نشاطات القطاع(مراقبة أداء السوق، المراقبة الإدارية و الإشراف على الهياكل المطارية). إن مقارنة عدد المستخدمين في هذه الهيئة مع دول البحر المتوسط توضح ضعف الجانب البشري للقيام بالمسؤوليات المنوط بها. رغم وجود هيئة مستقلة للتنظيم و تقديم الخدمات إلا أن الدولة تبقى منظما و مسيرا في نفس الوقت مما يجعل عمليات القطاع تعتمد على الإعانات و إمكانية خلق الموارد الاقتصادية محدودة جدا.

إن تسيير المطارات يكشف العديد من التناقضات كفصل الجانب الخاص بالطائرات(مسؤولية المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية ENNA) عن ذلك الخاص بالمسافرين(مؤسسة تسيير المصالح المطارية EGSA). تم إنشاء 3 مؤسسات لتسيير المصالح المطارية EGSA(الجزائر-وهران- قسنطينة) كنتيجة لإعادة هيكلة قطاع المطارات في الجزائر، لثرت بعض مهام المطارات التي كانت بحوزة شركة الجوية الجزائرية و المؤسسة الوطنية للاستغلال و الأمن الطيران (ENESA). تم تحويل هذه المؤسسات الاقتصادية EGSA إلى مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري EPIC وفقا للمرسوم رقم 91.150 المؤرخ في 18 ماي 1991، غير أنها تبقى تحت وصاية

<sup>1</sup> Le Décret exécutif n° 89-165 du 29 août 1989 fixe les attributions du ministre des transports.

وزارة النقل، حيث يبقى دورها محدودا في قطاع المطارات مقتصرة على تسيير حركة الأفراد و النشاط التجاري، بينما مسؤولية تسيير حركة الطيران تبقى ل'ENNA. إن الهدف من وجود مؤسسة تسيير المطارات يعود إلى الحاجة إلى ترشيد النفقات و اتخاذ القرار بطريقة مركزية بما يسمح بأمثلية المشاريع الاستثمارية بين المطارات المتقاربة.

تعتبر هياكل القرار و التخطيط<sup>2</sup> غير فعالة لغياب أي سلطة أو دور ل'EGSA في التخطيط المطاري خاصة التقني الذي يعتبر مسؤولية 'ENNA، حيث يتم التنسيق بينهما عن طريق لجنة غير فعالة نتيجة عدم وضوح المهام بينهما(خاصة السلامة الجوية). تعتبر المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية ENNA المسير الطيراني المسؤول عن مراقبة كل الاعتبارات التقنية لعمليات الطائرات مقابل حصولها على إتاوات طيرانية و إعانات من ميزانية الدولة و يساعده في ذلك ONM الديوان الوطني للأرصاد الجوية. بما أن المطارات تعتبر ملكية عامة فإن وزارة الأشغال العامة تلعب دورا أساسيا في تصميم و تطوير المطارات، و كذا مراقبة تطبيق التشريعات التقنية و مراقبة نوعية الهياكل المطارية من أجل حماية الممتلكات المطارية الموجودة.

### **2.1.1. قانون الطيران المدني:**

وضع القانون 98-06 المتعلق بالطيران المدني و المعدل لقانون 1966 الإجراءات العامة لعمل قطاع النقل الجوي، حيث جاء في ظرف طارئ لبدء تحرير القطاع، تشييد و استغلال المطارات. تم تعديل هذا القانون بالتتابع خلال سنة 2000 (قانون رقم 200-05 ل 6 ديسمبر 2000)، 2003 (الأمر رقم 03-10)، و 2008 (رقم 08-02) من أجل تشجيع التنمية المتوازنة للنقل الجوي، الاستجابة لحاجات مستعملي المطارات في أحسن ظروف الكفاءة، الاقتصاد و الحماية، ضمان الاستغلال و تنمية خدمات الطيران الجوي و المطارات، و مراقبة المجال الجوي<sup>3</sup>. هناك مجموعة من النقائص و النقاط المهمة في هذا القانون نذكر منها<sup>4</sup>: غياب آلية و هيئة التنظيم القادرة على التحكم في حالة النزاع بين الوكلاء، المستعملين، الناقلين و المنظمين، غياب سياسة للعلاقة البينية بين وسائط النقل تنظم المنافسة و تنسق العمل بينها(قوة منافسة الطرق السريعة و السكك الحديدية للنقل الجوي)، السياسة الحالية sujétion لتقدم الخدمة العامة لا تسمح بالمنافسة لفائدة المستعملين و الجماعات المحلية نتيجة التعيين الأحادي للشركات(غياب آليات التنظيم) مما يعتبر مصدرا لغياب النجاعة.

<sup>2</sup> Mohamed AKACEM, Brahim HADADENE, Organisation du système aéroportuaire en Algérie, Prévision de trafics et planification des infrastructures aéroportuaires: Expériences en Méditerranée Occidentale, 2004, P1. [www.cetmo.org/pdf/gtmo\\_planaer\\_algerie.pdf](http://www.cetmo.org/pdf/gtmo_planaer_algerie.pdf), téléchargé le 12/03/2011.

<sup>3</sup> BENCHEMAM Messaoud, Législation Et Réglementation Algériennes, Euromed Aviation Working Group, BRUXELLES, 25 Avril 2012, P21.

<sup>4</sup> Eddy Declercq, op.cit., P48

أمام النقائص المسجلة في قانون الملاحة الجوية، فإن السلطات العليا أصدرت القانون<sup>5</sup> 15-14 المعدل و المكمل للقانون 98-06 المتعلق بقواعد الملاحة الجوية، لتؤكد على دور الدولة في المراقبة و الاشراف على الأنشطة الجوية بهدف تعزيز الحماية و الأمن الجوي و التكيف مع المعايير الدولية. في هذا الصدد، فإن هذا القانون يضع مجموعة من الإجراءات خاصة ما تعلق بمراقبة الخدمات الجوية، التحقيقات التقنية، المسؤولية عن الاعلام عن حوادث الطائرات، و حقوق مسافري النقل الجوي. الذي يوجب على شركات الطيران التكفل بمحاجات الزبائن (خاصة ذوو الاحتياجات الخاصة) و تعويضهم عن أي تأخر، أو الغاء للرحلة، مما يشكل خطوة نحو تطوير التشريعات الجزائرية.

## **2.1. تقديم محيط دراسة الحالة:**

### **1.2.1 تقديم مطار وهران:**

#### **- مؤسسة تسيير مطارات وهران l'EGSA Oran:**

تم تأسيسها بالمرسوم رقم 87/ 174 المؤرخ في 11 أوت 1987 لتأخذ الشكل القانوني لمؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري EPIC وفقا للمرسوم رقم 91.150 المؤرخ في 18 ماي 1991، والتي تعتبر المؤسسة المطارية الثانية بعد l'EGSA Alger فيما يخص رقم الأعمال وحركة المرور الجوي. تضم مؤسسة تسيير مطارات الغرب 11 مطاراً وهي: وهران، تلمسان، تيارت، البيض، المشربية، بشار، أدرار، تندوف، تميمون، معسكر، برج باجي مختار.

يعتبر مطار أحمد بن بلة بالسانيا-وهران (رمز OACI : DAOO ، IATA : ORN) أحد أقدم المطارات في الجهة الغربية للبلاد، حيث يقع على بعد 7 كلم من وسط المدينة وفقا لإحداثيات خط الطول (00° 36' 41°) وخط العرض (35° 37' 38° N). تبلغ مساحة مطار وهران حوالي 1036.65 هكتار على أراضي منبسطة صالحة لعمليات الطيران و يتصل بشبكة الطرقات (CW83, RN2A, RN4) من خلال وسائل النقل (طاكسي، السيارات الخاصة). (أنظر الملحق رقم 4).

يعتبر مطار وهران أول مطار في مؤسسة تسيير مطارات الغرب l'EGSA Oran في حركة المرور في 2014 1564950 مسافر أي ما يعادل 77,68% من مجموع حركة المسافرين) وفيما يخص رقم الأعمال المحقق فهو في حدود

<sup>5</sup> Loi n° 15-14 du 28 Ramadhan 1436 correspondant au 15 juillet 2015 modifiant et complétant la loi n° 98-06 du 3 Rabie El Aouel 1419 correspondant au 27 juin 1998 fixant les règles générales relatives à l'aviation civile

935065379 دج ما يمثل أكثر من 78,93% من رقم أعمال l'EGSA Oran. إن مطار أحمد بن بلة بوهران يلعب دوراً أساسياً في التنمية الاقتصادية في الجهة الوهرانية (المنطقة الثانية في الجزائر من حيث عدد النسمة والاقتصاد).

## - المهام:

تقوم مؤسسة تسيير الخدمات المطارية لوهران l'EGSA بالمهام التالية: امتلاك، بناء، تهيئة، تسيير، استغلال، صيانة وتنمية الهياكل والبنى المطارية، تقديم الخدمات في قطاع المطارات، تامين واستغلال الأصول العقارية المملوكة أو المنجزة بأموال خاصة، مخصصة أو تلك المتعلقة بحاجات الخدمة العمومية.

## - نبذة تاريخية عن مطار وهران:

إن تاريخ مطار وهران لا ينفصم عن التطورات التي عرفها قطاع النقل الجوي الذي عرف إعادة هيكلة متكررة مند بزوغ فجر الخدمات الجوية في العهد الاستعماري بعد إنشاء مهبط الطائرات للجزائر العاصمة سنة 1921: في سنة 1962 تم إسناد تسيير المطارات إلى مؤسسة تسيير وأمن المطارات l'O.G.S.A ثم سنة 1968 إلى الديوان الوطني للطيران والأرصاد ثم المؤسسة الوطنية للاستغلال الجوي والملاحي l'E.N.E.M.A سنة 1969 إلى غاية 1983 حيث تم إنشاء المؤسسة الوطنية للاستغلال والتسيير المطاري l'Engea. أخيراً في سنة 1987 تم إنشاء ثلاث مؤسسات لتسيير الخدمات المطارية (الجزائر، وهران وقسنطينة).  
1E.G.S.A، وفي جانفي 1988 بدأ العمل الفعلي لـ E.G.S.A بينما تم إنشاء المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية Enna سنة 1991.

إن تاريخ مطار وهران يبقى شاهداً على تطور الملاحة الجوية في الجزائر منذ بداية إنشاء مدرج الطائرات سنة 1913 من قبل البحرية الفرنسية<sup>6</sup>:

1932-1936: فتح أولى الخطوط الجوية نحو الدار البيضاء، الجزائر العاصمة، اليكانت وتونس بالإضافة لاستعمال المطار كمحطة توقف نحو الكونغو.

1940-1946: أثناء الحرب العالمية الثانية تم استعمالها من طرف القوات الفرنسية ثم الأمريكية الذين قاموا بإعادة تهيئة وتوسيع المدرج الرئيسي.

<sup>6</sup> Rapport préliminaire ; étude technique de la deuxième piste d l'aéroport d'Oran, S.A.E.T.I, Novembre 2005, p04.

1970-1950: شهدت عدة عمليات إعادة تهيئة منها بناء مدرج ثاني وإعادة توسعة المدرج الأول إلى 2545 م سنة

1970.

1984-1985: بناء المحطة الجوية الحالية وإعادة تهيئة المنطقة الجوية Zone Terminale

2005-2008: في 2005 إطلاق استشارة دولية ووطنية لدراسة حول مدرج ثاني وفي 2008 مناقصة وطنية لإنجاز

محطة جوية للحركة.

2009-2013: تدشين المدرج الثاني في 2009 وبداية أشغال المحطة الجوية وإعادة تهيئة المنطقة الجوية الحالية (المحطة الجوية

ومنطقة الشحن) في نوفمبر 2013.

### - الخصائص التقنية لمطار وهران:

يضم المطار الحالي الهياكل التالية: 1- مدرجين: الأول 45×3660 م والثاني ب 45×3000 م مع 13 محور لتوقف طائرات المسافرين و 03 لطائرات الشحن بالإضافة 15 محور bretelle ، 2- مساحة المحطة المبنية: 16755 م<sup>2</sup> مع 13 بنك تسجيل والقدرات الاستيعابية النظرية ب 800000 مسافر/سنة ، 3- محطة شحن ب أربع حظائر ذات مساحة تقدر ب 1980 م<sup>2</sup>. محطة الخيمة ب 5000 م<sup>2</sup>، 4- موقف السيارات ذو مساحة تقدر ب 32000 م<sup>2</sup> وطاقات استيعابية ب 900 سيارة. (الملحق رقم 05)

### - منطقة الجذب لمطار وهران Zone de chalandise

في محور 200 كلم من مطار وهران نجد مطار تلمسان (102 كلم)، مطار وجدة (152 كلم)، مطار تيارت (178 كلم)، مطار الشلف (186 كلم) و مطار أليريا (208 كلم) مما يمثل تجمعا سكانيا قويا لتطوير حركة النقل الجوي على المدى الطويل. بلغ عدد سكان ولاية وهران سنة 2014 حوالي 1 822 000 ساكنا مما يمثل طاقات كبيرة لمنطقة chalandise التي يمكن تمثيلها كالاتي:

## جدول رقم 09 : تقديرات عدد السكان في منطقة الجذب chalandise

عدد السكان	وقت السفر عبر الطرق
2.5 مليون نسمة	60 دقيقة
3.5 مليون نسمة	90 دقيقة
4.5 مليون نسمة	120 دقيقة

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات 2016.

يمكن أن يغطي مطار وهران كل الجهة الغربية و الجنوبية الغربية للبلاد و التي تضم قرابة 10 ملايين نسمة و ذلك بسبب

غياب المنافسة كون جميع مطارات الجهة مسيرة من طرف مؤسسة مطارات الغرب l'EGSA d'Oran.

إن المنافسة في شبكة النقل الداخلية تبقى محدودة ومقتصرة على شركتي طيران وطنيتين، بينما يجد وجود وجهات جوية بين المطارات الأخرى(تيارت، تلمسان،..) من منطقة الجذب لمطار وهران. إن تنمية الخطوط الجوية و الحركة الجوية الداخلية بين الولايات في الجهة الغربية تبقى ضعيفة بالنظر الى عدة عوامل أهمها: السياسة السعرية لشركات الطيران، التأخر الكبير و المنافسة الشديدة لوسائل النقل الأخرى(الطريق السيار شرق-غرب، السكك الحديدية،..).على المستوى الدولي، فإن المنافسة القوية للمطارات المغربية التي تملك شركات طيران فاعلة خاصة على المستوى الافريقي، تمثل تهديدا كبيرا لتنمية الحركة الجوية، فعلى سبيل المثال فإن فتح الحدود البرية يمكن أن يؤدي الى انهيار كبير لمستوى الحركة الجوية في مطار وهران.

### 2.2.1 الإمكانيات الاقتصادية لولاية وهران:

إن الموقع الاستراتيجي خاصة الموقع البحري و الالهية التاريخية و الثقافية لولاية وهران يجعلها عاصمة الغرب الجزائري و ثاني تجمع سكاني في الجزائر بعد الجزائر العاصمة. تحوي ولاية وهران عديد القواعد العسكرية(قاعدة الطيران للطافراوي و أكبر قاعدة بحرية بالمرسى الكبير)، بالإضافة الى أنها تقع في منتصف الطريق بين الرباط و تونس، بوابة افريقية و مقابلة لأوروبا، مما يوفر فرص اقتصادية مهمة.

قدر عدد سكان ولاية وهران في سنة 2014 حوالي 1822000 نسمة حيث يمثل عدد السكان الناشطين حوالي 778987 شخصا بينما عرفت نسبة البطالة انخفاضا إلى 5,40% سنة 2014. تم خلق حوالي 3997 منصب عمل من تمويل

حوالي 1499 مشروع استثماري في إطار برنامج تشغيل الشباب ANSEJ و خلق حوالي 1539 منصب عمل من تمويل حوالي 1117 مشروع استثماري في إطار برنامج تشغيل الشباب ANGEM .

تعتبر ولاية وهران منطقة جذب اقتصادي كبير للمؤسسات و رجال الأعمال بالنظر إلى الإمكانيات و الطاقات الاقتصادية الكبيرة، حيث عرف نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة زيادة من حوالي 17793 مؤسسة سنة 2010 إلى 24179 مؤسسة سنة 2014 (25,30 مؤسسات تجارية، 22,04 الأشغال العمومية، و 10,18 لشركات النقل و الاتصال). يقدر عدد التجار لولاية وهران ب 84287 تاجرا منهم 6094 تاجرا جديدا في 2014، حيث يقدر عدد التجار الطبيعيين ب 70433 و عدد التجار المعنويين ب 13854 شخصا. إن الأهمية الاقتصادية لولاية وهران يمكن تلمسها أيضا من تواجد حجم و أهمية النسيج الصناعي<sup>7</sup>: زيادة على المركب البترولي بأرزويو الذي يعتبر أحد أهم المركبات الصناعية في الجزائر فإن ولاية وهران تضم منطقتين صناعيتين(السانيا و حاسي عامر) بمساحة تقدر ب 612 هكتار، بالإضافة إلى 21 منطقة نشاطات بمساحة كلية تقدر ب 692,11 هكتارا موزعة على 5 بلديات و التي تضم مجموعة واسعة من شعب النشاطات(الصناعات الغذائية الفلاحية، النسيج، الكيمياء، الطاقة، مواد البناء، المناجم، الحديد، تحويل الخشب، الورق و البلاستيك....). تقدر المساحة المخصصة للزراعة ب 97017,20 هكتارا ما يعادل 48% من المساحة الكلية لولاية وهران، في حين يقدر عدد الفلاحين ب 6487 فلاحا.

تضم حظيرة الفنادق لولاية وهران لسنة 2014 حوالي 81 فندقا مصنفا بطاقة استيعابية تقدر ب 4271 غرفة ما يعادل حوالي 5472 سريرا، و 76 فندقا غير مصنفا بطاقة استيعابية تقدر ب 4030 غرفة ما يعادل حوالي 7911 سريرا. كما تضم ولاية وهران حوالي 96 وكالة سفر معتمدة، 26 مطاعم(درجة 3 و 2) قادرة على استيعاب 1459 شخص، 6249 حرفيا، 09 مناطق توسع سياحي بمساحة تقدر ب 1649 هكتارا.

من خلال ما سبق ، فإنه يبدو جليا أن منطقة وهران تمثل منطقة جذب اقتصادي و سياحي هام، يتيح لها الاسهام مستقبلا في التنمية المحلية و تنمية الحركة الجوية، الشيء الذي يؤدي بالضرورة إلى تنمية مطار وهران.

<sup>7</sup> <http://www.ccioranie.com/spip.php?article1>, consulté le 03/09/2010.

### 3.1. الإطار المنهجي لدراسة الحالة

قبل الخوض في الدراسة الميدانية و تحليل مطار وهران كان لزاما علينا ضبط الاطار المنهجي لدراسة الحالة من خلال تبيان طرق جمع و تحليل المعلومات:

#### 1.3.1 جمع المعلومات و البيانات

هناك نوعين من المعلومات التي تستند إليها الدراسات و الأبحاث: **معلومات أولية** يعدها الباحث و **أخرى ثانوية** يستقيها من التقارير و الوثائق التي يعدها غيره:

أ. **المعطيات الأولية (المصدر الكيفي):** إن جمع المعطيات الأولية تم من خلال مقابلة عينة من المسيرين لاستقصاء آرائهم واتجاهاتهم عن طريق دليل المحادثة بخصوص موضوع البحث. لقد تم الاعتماد على المقابلة الفردية النصف موجهة بالنظر إلى أنها تسمح للباحث بالفهم الجيد قدر الإمكان للطرف المستجوب في سياقها الخاص (المستوى العلمي و طبيعة المنصب المشغول)، وبالتالي فهي نسق مبني على سيرورة تفاعلية، تفضل من جهة التعبير الحر للمستجوب و من جهة أخرى الاستماع النشط للباحث و توجيه المستجوب بما يتلاءم مع طبيعة البحث<sup>8</sup> (شرح المفاهيم و أهداف البحث للمستجوبين. تطلب الأمر ساعة و نصف في المعدل لإجراء المقابلات النصف توجيهية و التي سهلت عملية التحليل و التوجيه، بالإضافة إلى استخدام الملاحظة خاصة ما تعلق بنوعية الخدمات على مستوى مطار وهران.

ب. **دليل المقابلة:** تم تطوير استمارة متكاملة تراعي أهداف البحث و تساعد في جمع – البيانات الأولية حول موضوع الدراسة، حيث أن دليل المحادثة تطور مع الوقت و نوع المعلومات المحصل عليها. إن نموذج الأعمال يعتبر وسيلة لسرد تاريخ و قصة المؤسسة حيث أن المحادثة تستدعي إحياء و إعادة تشكيل ذاكرة المستجوبين من خلال التركيز على العناصر الأساسية لنموذج الأعمال النظري (دليل المقابلة في الملحق رقم 06).

ت. **المصدر الثانوي (التحليل الكمي):** : قدم كل مستجوب مجموعة من الوثائق (محاسبية، دفتر المعايير، ..) لبناء تصور حول مستقبل المؤسسة، التي تخص التقارير السنوية لمطار وهران للفترة ما بين 2008-2015 و كذا إحصاءات المسافرين و الإيرادات للفترة ما بين 1999 – 2015. إن هذه المعطيات سمحت بالولوج إلى تفاصيل التاريخ المحاسبي و المالي للمؤسسة، مما

<sup>8</sup> Pourtois J.P & Desmet H [1997]: Epistémologie et instrumentalisation en sciences humaines, MARIAGA ,2ème édition, P132-133.



يسمح بصياغة نموذج رياضي (معادلة الدخل قلب نموذج الأعمال) للنفقات و الإيرادات و بالتالي تقدم تحليل مالي للمطار و إطارا للتنبؤ بمردودية الاستثمارات و تحديد الرسوم المطارية. تم الاستفادة من المعلومات المتأتية من المديرية التقنية لمؤسسة تسيير مطارات وهران حول مشروع المحطة الجوية (الدراسة التقنية للمشروع،....) لتحليل الطاقات الاستيعابية و تحليل الاستثمارات الجديدة.

### 2.3.1 الخطوات المتبعة لجمع المعلومات:

لقد كانت دراسة الحالة لمطار وهران في إطار تقديم مذكرة الماجستير فرصة هامة لجمع الكثير من المعلومات و المعطيات في الميدان التطبيقي و الالتقاء بأكثر من 20 مسؤولا على مستوى مطار وهران و مؤسسة تسيير مطارات الغرب، و من تم وضع التشخيص الداخلي المبني أساسا على 3 محاور (القدرات الاستيعابية، عمل و أداء المطار، الحركة الجوية). لقد كان العمل المنجز مصدرا هاما لاكتساب معارف عن طبيعة نشاط مطار وهران، و التي استوجبت تحيينها و تكييفها مع الإطار النظري، إشكالية و أهداف للدراسة على مدار أكثر من 19 شهر من العمل (من جانفي 2014 إلى جويلية 2015) من خلال إتباع الخطوات التالية:

- إقامة تربص تطبيقي على مستوى مؤسسة تسيير مطارات وهران و مطار وهران من خلال إجراء محادثات أولية مع المسؤولين ( خاصة على مستوى المديرية التجارية و مديرية المحاسبة و المالية) و جمع المعلومات حول التسيير الداخلي من وثائق وتقارير المؤسسة (كتقارير التسيير السنوية 2008-2015، دراسة مشروع المحطة الجوية). إن مفهوم نموذج الأعمال يخص جميع أنشطة و عمليات تسيير المطار (الجانب العمالي و الاستراتيجي)، مما استوجب إجراء حوالي 25 مقابلة مع مختلف رؤساء المصالح و الإدارات، مما يحقق التمثيل النظري لكل المستويات التنظيمية و الوظيفية.

- ربط الاتصال بمهنيي قطاع النقل الجوي على المستوى المركزي (وزارة النقل، المديرية العامة للطيران المدني، مؤسسة تسيير مطار الجزائر العاصمة،...)، حيث تنقلت إلى الجزائر العاصمة 4 مرات خلال 6 أشهر تمكنت خلالها من لقاء بعض المسؤولين عن القطاع و الحصول على وثائق و تقارير حول استراتيجية تنمية قطاع النقل في الجزائر.

- و أخيرا تخصيص عديد الساعات من أجل تحليل المعلومات و إثراءها بالمناقشات مع مهنيي قطاع النقل الجوي، حيث قمت في هذا الصدد بمراسلة أكثر من 10 مطارات و 10 مسؤولين في العالم (مطار باريس، تولوز،....). إن المنشورات العلمية، وتقارير المراكز البحثية (OACI, AITA, DGAC, ...) و مقالات وأطروحات الباحثين المختصين في مجال صناعة المطارات، قد تم توظيفها من أجل إبراز الممارسات الجديدة في قطاع المطارات و مقارنتها بدراسة الحالة.

## جدول رقم 10: المحادثات و الوثائق المحصل عليها

رقم	المصلحة	المكان	تاريخ المحادثة	مدة المحادثة	الوثائق المحصل عليها
1	مديرية الموارد البشرية	م تسيير مطارات وهران	19 و 2014/02/26	2 ساعات	وثائق حول تسيير المطارات
2	المديرية التجارية	م تسيير مطارات وهران	3 و 2014/03/25	4 ساعات	تقارير الحركة الجوية 2001-2014
3	المديرية المالية و المحاسبة	م تسيير مطارات وهران	6 و 2014/03/27	5 ساعات	التقارير السنوية والميزانيات 2007-2014
4	مديرية الطيران المدني	وزارة النقل الجزائر	2 و 2014/07/16	5 ساعات	البرنامج الأوروبي لدعم النقل في الجزائر
5	المديرية التجارية ومصصلحة النوعية	مطار وهران	4 و 2015/03/05	6 ساعات	تقارير تطور رقم الأعمال 2001-2014
6	مديرية الوسائل والتنمية	م تسيير مطارات وهران	8 و 2015/04/21	4 ساعة	تقارير تشخيص مطار وهران لمؤسسة EGIS AVIA
7	المستول عن متابعة انجاز المحطة الجوية	م تسيير مطارات وهران	15 و 2015/04/16	5 ساعات	دراسة انجاز المحطة الجوية الجديدة لمطار وهران
8	مهني قطاع النقل	مطارات العالم	طيلة فترة الدراسة	10 ساعات	وثائق حول تسيير المطارات

المصدر: من إعداد الباحث

لقد واجهتني العديد من الصعاب و التحديات لإجراء المحادثات أو الحصول على الوثائق الداخلية للمؤسسة و التي يمكن

تلخيصها في:

أ إجراء المحادثات: كان الكثير ممن تمت محاولة استجوابهم إما يعتذرون عن إجراء المحادثات أو أنهم يتحججون بحجم العمل مما يضطروني إلى تأجيل المحادثة و إعادة الاتصال بينهم قصد تحديد موعد آخر (تنقلت أكثر من 5 مرات إلى مقر مؤسسة تسيير مطارات الغرب دون إجراء أي مقابلة). في أثناء المحادثات كان علي توحى الحيطة و الحذر في طريقة المحادثة، فكثيرا ما كان المستجوب يتحفظ في الرد على الأسئلة أو يعطي معلومات خاطئة أو غير مفيدة و ذلك بسبب الحساسية المفرطة في تداول المعلومات في خضم جو العمل المتميز بالضغط و الصراعات الداخلية. لقد كان علي التعامل بفطنة شديدة مع طبيعة المعلومات الواردة حسب طبيعة مهام و مستوى كل مستجوب سواء ما تعلق بالجانب الاستراتيجي الذي يمتاز بغياب الرؤية الاستراتيجية للمسيرين بسبب مركزية القرار الذي كان يتخذ على مستوى وزارة النقل، أو سواء تعلق الأمر بالجانب العمالي الذي يتميز بضعف التحكم في المهنة المطارية.

**ب الحصول على الوثائق:** إن الحصول على وثائق المؤسسة كان في بعض المرات بمثابة الحصول على الأسرار النووية خاصة و أن فترة الدراسة تصادفت للأسف الشديد مع موجة من تسريبات وثائق المؤسسة على صفحات التواصل الاجتماعي، مما عقد من عملية الحصول على المعلومات. كان علي في كل مرة العودة إلى المسؤول عن المصلحة الذي يوجهني إلى المدير الذي بدوره كان يرفض في بعض المرات إمدادي بالوثائق المطلوبة مبررا ذلك بعدم وجود الوثائق لديه أو أنها ذات طابع سري للغاية في الحقيقة، فإني استغرقت حوالي أكثر من 13 شهرا للحصول على بعض الوثائق، فعلى سبيل المثال لا الحصر، فان تحليل إيرادات المطار كانت جزءا محوريا لبناء نموذج الأعمال إلا أنه تم رفض طلبي عديد المرات من أجل الحصول على تطور و هيكلية الإيرادات بحجة سرية المعلومات رغم أنني حاولت أن أشرح للمسؤول أن جميع المطارات في العالم بما في ذلك مطارات دول العالم الثالث تنشر على صفحات مواقعها على الانترنت جميع هذه المعلومات و بأدق التفاصيل مستشهدا بالديوان المغربي للمطارات.

أمام هذه التحديات كان علي تكييف استراتيجية و أسلوب العمل من خلال التركيز على جانب العلاقات الشخصية والمصادر الغير رسمية (خلق نوع من التواطؤ مع المستجوبين لتحفيزهم على إبداء أراهم) كحل أمثل لتجاوز قيود السرية و التحفظ لدى المسؤولين. على صعيد آخر، لا يمكن إغفال الدور البارز و الحاسم الذي قام به أحد المسؤولين في مساعدتي على الدخول إلى وزارة النقل و الحصول على العديد من الوثائق الهامة التي كان لها إسهام كبير في تقدم و إثراء العمل. في الأخير، لقد سعت جاهدا للقاء المسؤولين عن البرنامج الأوروبي لدعم النقل في الجزائر و مسؤولي شركة EGIS AVIA ، إلا هذه المساعي باءت بالفشل بعد انتهاء مهمة فرق العمل.

### **3.3.1. تحليل المعطيات و البيانات:**

قبل الحديث عن تحليل المعلومات، كان من الضروري رسم منهجية واضحة للثبث من صحة و فائدة المعلومات المجمعة من خلال الاعتماد على 5 إطارات من بين المستجوبين على مستوى المطار يتمتعون بالكفاءة و التجربة اللازمة لتوجيهي في عملية التحليل(الأقدمية في المنصب و معرفتهم بتاريخ المؤسسة، المستوى الجامعي، التكوين في مجال تسيير المطارات، الاحتكاك مع خبراء و أخصائي النقل الجوي، إشرافهم المباشر على مشروع تنمية المطار...).من جهة أخرى، فقد تم مقارنة المعلومات و إعادة تشكيلها وفق أدب تسيير المطارات و الممارسات المستعملة في المطارات العالمية.

لم يتم استعمال أي حبكة إعلامية ( على غرار برمجية NVIVO) لتحليل كفي للمعطيات حيث اقتصر الأمر على استعمال طريقة التحليل اليدوي، من خلال حوصلة و تحليل الاستجابات (تحليل ذهاب و إياب مع المستجوبين) للحصول على معطيات

جديدة و مكتملة. بالإضافة إلى ملء أكثر من 25 استجوابا فإنني قمت بتدوين جميع الملاحظات و الإضافات الناتجة عن الحوارات التفاعلية، مما أنتج أكثر من 200 صفحة(مجمع يضم 100 صفحة زائد مفكرتين). لقد قمنا بتبويب و تصنيف الأسئلة وإجاباتها حسب المواضيع الأساسية في الدليل، حيث تم استخدام الإجابات بعد اختصارها و إعادة تشكيلها، في كل عنصر من عناصر نموذج الأعمال. أما فيما يخص تحليل المعطيات الكمية فقد تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS22) كأداة إحصائية مناسبة لموضوع البحث.

## **المبحث الثاني: تحليل مطار وهران :**

بعد تربص دام أكثر من سنة و نصف على مستوى مؤسسة تسيير مطارات الغرب و الوحدة العمالياتية بمطار وهران، فإننا قمنا بتحليل مجموعة من العناصر وفقا لهيكلية نموذج أعمال المطارات النظري الذي تم تشكيله.

### **1.2. تحليل تطور الحركة الجوية بمطار وهران :**

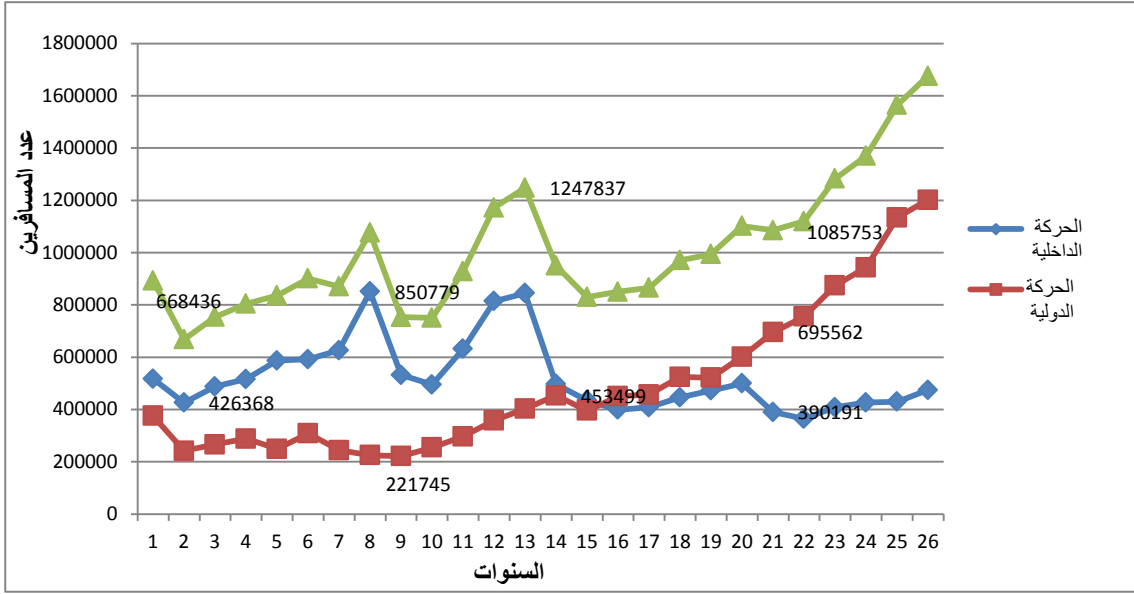
إن تحليل العوامل المؤثرة<sup>9</sup> على تطور النقل الجوي في مطار وهران يبرز 3 عوامل أساسية تقف عائقا أمام تطور نشاط المطار : العوامل القانونية و المؤسساتية المتعلقة خاصة بتحرير النقل الجوي، ضعف هياكل الاستقبال السياحية القادرة على الاستغلال الأمثل للطاقت السياحية، و انغلاق البلاد بسبب الأخطار الأمنية(التأشيرات الممنوحة، التهديدات الأمنية،...). من جهة أخرى فإن هناك 3 عوامل تساهم في زيادة الحركة الجوية وهي: زيادة المستوى المعيشي، النمو الاقتصادي خاصة ما تعلق بالنشاط البترولي، و تقاليد السفر الموجود لدى السكان المحليين و المغتربين.

#### **1.1.2. حركة المسافرين:**

شهدت الحركة الجوية لمطار وهران تذبذبا ما بين الارتفاع و الانخفاض متأثرة بجملة عوامل متعلقة بالنشاط الاقتصادي، الوضع الأمني و السياسي للبلاد و خاصة العرض الجوي لشركات الطيران(خاصة شركة الجوية الجزائرية المتعامل التاريخي للنقل الجوي). إن تحليل تطور حركة المسافرين بمطار وهران في الفترة ما بين 1990-2015 يبين نموا سنويا بمعدل 3.59 % (1.41% للحركة الداخلية و 5,84 % للحركة الدولية).

<sup>9</sup> JM. Bonnard , A. Le Cochenec, G. Montaville, V. Vimard, ETUDE PHASE 1 : DIAGNOSTIC Etat des lieux : analyses & problématiques, MARCHÉ N°05/2008 - CONTRAT N°C2415, Juin 2010, P12.

## منحنى بياني رقم 01 : تطور عدد المسافرين من الفترة 1990 الى 2015



المصدر: وثائق مؤسسة تسيير مطارات الغرب

خلال هذه الفترة تم تسجيل أكبر نسبة نمو في القطاع الداخلي بنسبة 35,87% سنة 1997 بسبب تدهور الوضع الأمني في البلاد (صعوبة التنقل برا) و أكبر نسبة انخفاض قدرت ب (- 41,19 %) سنة 2003 خاصة بعد إفلاس شركة الخليفة للطيران و بداية المنافسة القوية لوسائل الأخرى للنقل(الطريق السيار شرق-غرب و قطار السكة الحديدية السريع). في نفس الوقت الذي شهد تراجع الحركة الجوية الداخلية، فان الحركة الجوية الدولية عرفت انتعاشا بعد سنة 2003 خاصة مع عودة شركات الطيران الأوروبية و تحسن الوضع الأمني، الاقتصادي و السياسي(الفرنسية و الاسبانية خاصة، زيادة عدد التأشيرات الممنوحة، ازدهار النشاط الاقتصادي و زيادة تنقل رجال الأعمال ) حيث شهدت ارتفاعا معتبرا بمعدل سنوي ب 12,76% خلال الفترة ما بين 2009 و 2014 (نسبة نمو ب 20,30% في سنة 2014).

في سنة 2015، شهدت حركة المسافرين نموا قياسيا حيث وصل عدد المسافرين إلى 1 675 930 مسافرا حيث يمثل المسافرون في الحركة الدولية 71,70% مقابل 28,30% فقط للحركة الداخلية. وصل عدد شركات الطيران العاملة في مطار وهران سنة 2015 إلى 14 شركة طيران منها 11 شركة طيران تؤمن رحلات عادية و منتظمة نحو 25 وجهة دولية و 15 وجهة داخلية مقابل 07 شركات طيران فقط سنة 2009 و التي كانت تعرض خدمات نحو 13 وجهة وطنية و 11 وجهة دولية، الشيء الذي يفسر الارتفاع القياسي في عدد المسافرين ما بين 2009 و 2014 ب 88,5% في الحركة الدولية و أكثر من 42% في المجموع العام.

أمام غياب إحصاءات دقيقة و معمقة حول هيكلية الحركة الجوية (سفر الأعمال/السياحة، المنتظم، رحلات charters الغير عادية،...) فإنه من الصعب تقديم تحليل دقيق عن تطور الحركة الجوية. في المقابل فإن تحسن الوضعية السياسية والوضعية الاقتصادية سمح بانتعاش السياحة (تركيا، تونس،...) و الأعمال (اسبانيا و فرنسا) خاصة و أن المجتمع الوهراني محب للسفر والترحال، مما يفتح الباب أمام فتح خطوط أخرى نحو وجهات جديدة و مباشرة (نيويورك، دبي، القاهرة،...).

إن المنافسة بين وسائط النقل و أثرها على الحركة الجوية المطارية يمكن تلمسها من خلال تطور حركة المسافرين التي تظهر انخفاضاً كبيراً ب -89,43% بين 2009 و 2014 للسكك الحديدية (ارتفاع سنة 2009 نتيجة دخول القطار السريع الخدمة TGV) و -13,94% مقابل ارتفاع قدرات النقل البري ب 73,53% لنفس الفترة مما يفسر الأثر الكبير للطريق السيار شرق غرب على حركة القطارات و الطائرات.

#### جدول 11: تطور عدد المسافرين حسب مختلف وسائط النقل

وسائط النقل	2009	2010	2012	2013	2014	معدل التطور %
النقل عبر السكك الحديدية	4886943	4966106	505583	767722	516440	-89,43
قدرات النقل البري (الوطني)	12205	14947	19820	20543	21186	73,58
النقل البحري	252852	256241	267925	247079	240963	-4,70
النقل الجوي (الوطني)	499805	390191	408 553	427031	430111	-13,94
النقل الجوي (الدولي)	601992	695562	874649	943356	1134839	88,51

المصدر: مديرية النقل لولاية وهران 2014

على عكس النقل الداخلي، فإن النقل البحري لا يشكل منافسة تذكر لمطار وهران في النقل الدولي حيث نلاحظ تراجع النقل البحري للمسافرين ب -4,70% (3 وجهات رئيسية و هي ألميريا، مرسيليا و أليكانت) مقابل ارتفاع قياسي للنقل الجوي ب 88,51%.

#### أ. تحليل الوجهة:

إن الزيادة الكبيرة في حركة المسافرين و تنوع الوجهات كان له أثره في هيكلية الحركة الجوية حيث نلاحظ أنه على المستوى الداخلي انخفضت هيمنة و جهة الجزائر العاصمة (شركة الجوية الجزائرية متمركزة في المطار المحور بالجزائر العاصمة) من 72% سنة 2009 إلى 56% فقط سنة 2014 (تراجع بنسبة 3,5% في عدد المسافرين) خاصة مع المنافسة الشديدة للطريق السيار شرق

غرب (فقط 4 ساعات برا و غلاء التذاكر بمعدل 3 الى 4 أضعاف)، أمام انتعاش نسبي لوجهات أخرى خاصة في الجنوب كأردار(تضاعف المسافرين 10 مرات)، حاسي مسعود(+ 10% القواعد البترولية و زيادة نشاط طاسيلي ايرلاينز) وقسنطينة (+ 51%) لنفس الفترة.

رغم بقاء أوروبا و بالأخص فرنسا الوجهة الأولى المسيطرة في الحركة الدولية بنسبة 83% إلا أن دخول شركات طيران جديدة و تحسن الظروف السياسية و الاقتصادية، أدى إلى تنوع الوجهات و بالتالي تحسين هيكلية الحركة الجوية بشكل عام. في هذا الصدد فإننا نلاحظ أن الوجهة نحو فرنسا تراجعت من 76,75% سنة 2009 إلى أقل من 67% سنة 2014 خاصة مع زيادة نسبة الرحلات نحو اسبانيا حوالي 13,18%(زيادة التبادل الاقتصادي و ازدهار الأعمال خاصة مع الأزمة الاقتصادية في أوروبا)، تركيا (قدوم شركة تركيا ايرلايمز و انتعاش العطل السياحية) و الزيادة المعتبرة نحو البقاع المقدسة (زيادة القدرة الشرائية للمواطن) و حتى ارتفاع عدد المسافرين نحو المغرب و تونس ( السياحة، الأعمال و الروابط الأسرية) بنسبة أكثر من 76% مقارنة ب 2009.

## **ب. على مستوى شركات الطيران:**

**على المستوى الداخلي،** فإن الوضعية الاحتكارية أدت إلى سيطرة تامة لشركة الجوية الجزائرية على سوق النقل الجوي الداخلي (خاصة مع إفلاس شركة الخليفة للطيران) إلى غاية ظهور شركة طاسيلي أيرلاينز (متخصصة في النقل الجوي بين القواعد البترولية) التي ارتفعت حصتها السوقية من أقل من 4% سنة 2008 إلى حوالي 20% سنة 2014. إن انخفاض الحركة الجوية في الفترة ما بين 2008 و 2014 بنسبة 5,39% يرجع بالأساس إلى تراجع نشاط شركة الجوية الجزائرية خاصة على مستوى وجهة الجزائر العاصمة(الطريق السيار...). على العكس فإن شركة طاسيلي أيرلاينز استفادت من ازدهار النشاط البترولي في الجنوب رغم محدودية آفاق النمو للشركة(الوضعية الاحتكارية و ضعف الطلب) .

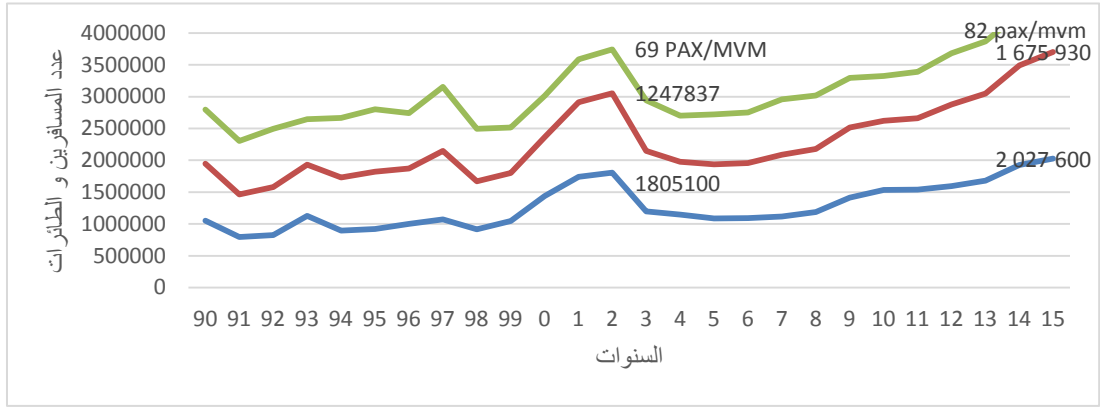
**على المستوى الدولي،** فإننا نلاحظ ارتفاعا كبيرا لنشاط شركة الجوية الجزائرية حيث سجلت نسبة ارتفاع قياسية ب 25,94% سنة 2014 بالمقارنة بسنة 2013 بينما عرفت حصتها السوقية تراجعا من 62% سنة 2008 إلى 50% سنة 2012 ثم عادت إلى الارتفاع إلى 53% سنة 2014. تبقى شركة ايقل أزور في الصف الثاني مطبقة استراتيجية موازية لشركة الجوية الجزائرية في ظل الاتفاقية الثنائية الدولية للطيران، حيث عرفت نشاطها تباطئا منذ سنة 2008 (ارتفاع ب 2,4% فقط سنة 2014 مقابل نسبة ارتفاع كلية ب 20,30%) وذلك بسبب المنافسة الكبيرة لشركات الطيران للوجهة الفرنسية التي تعرف هي الأخرى منافسة كبيرة من وجهات سفر أخرى. لاشك أن دخول شركات طيران جديدة قد عزز من المنافسة و كان سببا في الارتفاع

القياسي للحركة الجوية الدولية على غرار شركات عالمية (الجوية السعودية، Turkich Air، شركة المنخفضة التكلفة VUELING) إلا أن التخطيط المركزي لبرنامج الرحلات، عدم تحرير النقل الجوي (السموات المفتوحة التي كانت مبرمجة سنة 2009)، العرض المطاري (الرفاهية، الرسوم، التسهيلات، القدرات الاستيعابية،.....) و سيطرة و نفوذ شركة الجوية الجزائرية على سوق النقل الجوي (وجود تفاهات ضمنية أو مفروضة على أسعار التذاكر) تبقى عوائق أمام ترقية المنافسة و تطوير النقل الجوي (شركات منخفضة التكلفة، ( vol charters ،compagnie basée

## 2.1.2. حركة الطائرات:

إن تحليل الطائرات المستخدمة يظهر اعتمادا كبيرا على الطائرات من نوع ATR و B738 على مستوى الحركة الداخلية خاصة بالنسبة للرحلات المتجهة نحو الجزائر العاصمة من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية مقابل اعتماد المنافس طاسيلي ايرلاينز على طائرات DH8 . أما الطائرات من نوع B738 فهي الأكثر استعمالا على صعيد الحركة الدولية من طرف الخطوط الجوية الجزائرية بينما تعتمد شركات الطيران الأجنبية (ايقل أزور خاصة) على طائرات A320 و A321 ، بالإضافة إلى تسجيل دخول الطائرات الكبيرة المحملة B747ك بعد دخول شركة الطيران السعودية سوق نقل الحجاج إلى البقاع المقدسة.

### منحنى بياني رقم 02: تطور حركة الطائرات والحمولة المتوسطة للفترة ما بين 1990-2015.



المصدر: وثائق المؤسسة 2015

من خلال تحليل حركة الطائرات في الفترة ما بين 1990-2015، نلاحظ أن تطور الحركة غير منتظم بالنظر إلى الارتفاع الذي عرفه سنة 2000 ب 37% (زيادة عدد رحلات الخليفة للطيران خاصة في القطاع الداخلي و انخفاض حمولة الطائرة) ثم الانخفاض ب 33% و 20% سنتي 2003 و 1994 على التوالي. شهدت حركة الطائرات وتيرة تصاعديا منذ 2007 بمعدل سنوي يقدر ب 5,44% لتصل إلى 14,84 سنة 2014 بأكثر من 19273 حركة طائرة و ذلك بسبب زيادة عدد الوجهات و



شركات الطيران. أدت زيادة الحركة الجوية الدولية إلى ارتفاع حركة الطائرات الدولية من 17,46% سنة 2001 إلى أكثر من 56,19% سنة 2014 بينما بقيت حركة الطائرات الغير تجارية في حدود معدل 2%. على مستوى القطاع الداخلي، شهدت حركة الطائرات سقوطا حرا بعد إفلاس شركة الخليفة للطيران سنة 2003 بـ 40,58% مقابل ارتفاع بـ 43,22% و 26,83% سنة 2000 و 2009 على التوالي بينما شهدت تذبذبا ما بين صعود و نزول ما بين 2009 و 2014، و على العكس من ذلك ، فإن حركة الطائرات الدولية عرفت ارتفاعا مستمرا و تصاعديا بمعدل سنوي 6,05% منذ 2004.

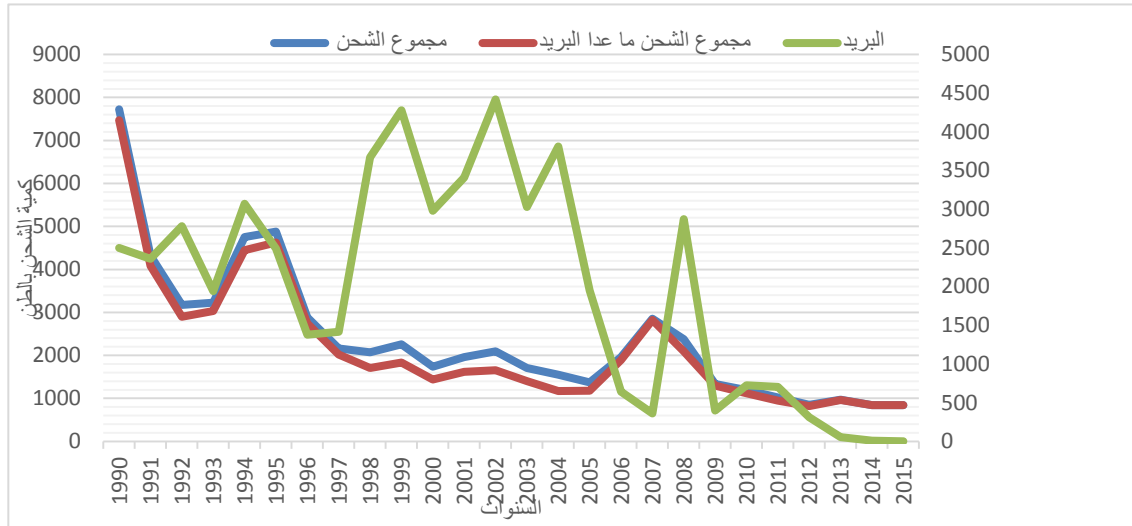
إن تحليل الحمولة المتوسطة للطائرة يبين وجود علاقة قوية بين عدد الركاب و عدد حركة الطائرات بمعامل ارتباط 0,85، حيث نلاحظ ارتفاع معدل الحمولة المتوسطة للطائرة بالتوازي مع ارتفاع الحركة الجوية من 71 راكب للطائرة في 2000 (المنافسة القوية و الحمولة المتوسطة الضعيفة لشركة الخليفة للطيران) إلى أكثر من 79 راكب سنة 2003 إلى أن وصل إلى 87 راكب للطائرة سنة 2007 ليستقر في حدود 82 راكب للطائرة بين 2012 و 2015. في هذا الصدد، فإن الحمولة المتوسطة للطائرة في القطاع الداخلي انتقلت من 61,50 راكب للطائرة سنة 2010 إلى 52,97 راكب للطائرة سنة 2010، و من 110 راكب للطائرة إلى 105 راكب للطائرة على المستوى الدولي. إن هذا المعدل يعكس استراتيجيات شركات الطيران في بعض الخطوط (معدل التعبئة أقل من 50%، الأسعار الترويجية،...) و تعبئة الطائرات المستخدمة (الطائرات الكبيرة كـ B747 يمكن أن تحمل 2 إلى 3 أضعاف الطائرات المتوسطة و الصغيرة كـ ATR، A320) مما يؤثر على عدد الرحلات مقارنة بعدد المسافرين. نلاحظ أن الحمولة المتوسطة لشركة الجوية الجزائرية عرفت انخفاضا من 69,07 إلى 59,52 راكب للطائرة في القطاع الداخلي و من 126 إلى 107 راكب للطائرة فقط على صعيد الحركة الدولية بين 2010 و 2014. على العكس فإن منافسي هذه الشركة كطاسيلي إيرلانز قد شهدت ارتفاعا في الحمولة المتوسطة من 24 إلى 43 راكب للطائرة و استقرارا في حدود 120 راكب للطائرة بالنسبة لشركة ايفل أزور.

### **3.1.2. حركة الشحن الجوي:**

يجب التذكير أن مفهوم الشحن الجوي لا يشكل إجماعا فهو بالنسبة لـ OACI كل البضائع ما عدا البريد بينما تعتبره IATA كل الممتلكات عدا أمتعة المسافرين. نلاحظ من خلال تطور الشحن الجوي ما بين 1990 و 2015 أن هذا النشاط انكمش بـ 89%، خاصة منذ 2007 بمعدل سنوي -16,32% إلى وصل إلى 342,84 طن فقط سنة 2015. يمثل الشحن

الجوي الداخلي 19% والمؤمن حصريا من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية و 81% للدولي (الجوية الجزائرية ب 65,73% يقل ازور(5,12%)، ايريا (7,17% DVP (3,42%) بينما يمثل الشحن الجوي عدا البريد 99,91%.

### منحنى بياني رقم 03: تطور حركة الشحن الجوي للفترة ما بين 1990-2015



المصدر: وثائق المؤسسة 2015

إن سبب التراجع الكبير في حركة الشحن الجوي يعود لغياب إستراتيجية تجارية واضحة في ظل هيمنة و احتكار شركة الخطوط الجوية الجزائرية بالإضافة إلى المنافسة الشديدة للطريق السيار شرق غرب و سكة الحديد الرابط بين الجزائر العاصمة و وهران/و انخفاض البريد بسبب ظهور وسائل الاتصال الحديثة(الهاتف، البريد الالكتروني) حيث أن معظم الشحن الجوي يتم من خلال مخازن طائرات المسافرين حيث يمثل الاستيراد 95 % (معظمه من فرنسا و اسبانيا) و يتمثل أساسا في قطع الغيار(80%)، الأدوية(15%) و الطرود المتنوعة.

من خلال تطور حركة الشحن في الجدول أدناه، نلاحظ بشكل واضح ضعف منافسة الشحن الجوي أمام النقل البحري(+100,82% و+57,26%) للبضائع على الصعيد الخارجي و النقل عبر السكك الحديدية(+650,55%) على الصعيد الداخلي(خاصة مع الاستثمارات المعتبرة لتطوير السكك الحديدية).

## جدول 12 : تطور حركة الشحن حسب مختلف وسائط النقل

وسائط النقل	2009	2010	2012	2013	2014	معدل التطور %
النقل عبر السكك الحديدية	46541	4937183	418846	453399	349312	650,55
قدرات النقل البري (عدد شاحنات الحظيرة )	4188 ما يعادل حمولة 49195.59 طن	4328	7326	8384	8551	104,18
النقل البحري	1068174	/	1.675.61	1 364 288	2145098	100,82
الشحن عدا الحاويات	4656793	5000588	5251380	624 659	7323414	57,26
النقل الجوي(الوطني)	290	20	159	169	156	46,21-
النقل الجوي (الدولي)	1005	908	663	785	685	31,84-

المصدر: مديرية النقل لولاية وهران 2014

### 2.2. تحليل القدرات الاستيعابية لمطار وهران:

من أجل تحليل القدرات الاستيعابية لمطار وهران، فإننا قمنا بتحليل التنبؤ بالحركة الجوية على المستوى الوطني (برنامج الاتحاد الأوروبي لدعم النقل) ومقارنتها بالقدرات الاستيعابية الحالية والمستقبلية.

#### 1.2.2. التنبؤ بالحركة الجوية على المستوى الوطني:

إن التنبؤ بالحركة الجوية سواء على المدى القصير، المتوسط أو البعيد يعتبر جزءا تكامليا مركزيا في التخطيط المطاري خاصة ما تعلق بالاستثمارات و مردوديتها. إن نماذج التنبؤ المستعملة تأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية(كالتنمية الاجتماعية والاقتصادية...) و العوامل الداخلية المقترنة بنظام النقل الجوي. حسب SDSA المخطط العام القطاعي المطاري Schéma Directeur Sectoriel Aéroportuaire، فإن العوامل المؤثرة(الخارجية و الداخلية) على الحركة الجوية في الجزائر يمكن تلخيصها في:

- تحرير القطاع الجوي و دخول شركات طيران جديدة: إن وضع سياسة جديدة و تحرير النقل الدولي (الاتفاقات المتعددة الأطراف، السماوات المفتوحة، ..) سيكون لها أثر كبير في فتح أسواق و خطوط جديدة، خفض تكاليف d'escal، زيادة المنافسة بين شركات الطيران و المطارات و زيادة الطلب. إن تطوير و ترقية المطارات كمطار الجزائر العاصمة و غرداية إلى مطارات المحور

HUB و إدخال ميكانزمات اقتصادية(إعفاءات و تحفيّزات لوجهات جديدة، المطارات الجهوية،..). يمكن كذلك أن تؤدي لتحفيز الطلب و العرض. في الحقيقة فإن احتكار شركة الخطوط الجوية الجزائرية و السياسة الحمائية تقف عائقا أمام فتح خطوط جوية جديدة.

- سياسة سعرية جديدة لشركات الطيران في إطار سوق محرر: هناك تأثير تطور سعر تذاكر السفر على تطور الحركة الجوية (انخفاض سنوي بمعدل 4% في العالم) و الذي يتأثر بعاملين أساسيين: الأثر المحرك للسوق من طرف شركات النقل الجوي المنخفضة التكلفة و تطور أسعار المحروقات(التي لا تأثير كبير لها لبلد منتج للنفط). إن تأثير اقتحام الشركات المنخفضة التكلفة له الأثر الكبير على الزيادة الكبيرة في الحركة الجوية، تنظيمها من خلال المساعدة على خفض الاكتظاظ في المطارات(تحسين النوعية، توازن مخطط السفر، تخفيض وقت دوران الطائرات و المسافرين...)، بالإضافة إلى تعزيز المنافسة التي تحفز العرض و الطلب خاصة مع التحرير التدريجي للنقل الجوي.

- متغيرات الاقتصاد الكلي للبلد خاصة ما تعلق بالنشاط السياحي: إن تطور الناتج المحلي الخام لعدد السكان أكبر من تطور عدد المسافرين لعدد السكان مما يوضح ضعف التنمية السياحية للجزائر(ضرورة خلق أقطاب سياحية كبرى قادرة على جذب السياح داخليا و خارجيا)، كما أن عدد التأشيرات الممنوحة من قبل الدول الأوروبية خاصة فرنسا الوجهة الأولى للجزائريين لها تأثير كبير على تطور الحركة الجوية الدولية.

- طبيعة المنافسة بين وسائل النقل المختلفة و بين المطارات فيما بينها داخل منطقة جذب معينة(مستجمع المطار zone de chalandise)، حيث أن الأنماط الإجرائية (سرعة و نوعية الخدمات المقدمة) داخل المطارات يمكن أن تتحول إلى عائق ذو أثر سلبي على تطور النقل الجوي. إن تطور الوسائل الأخرى للنقل يمكن أن يحد من تطور النقل الجوي أو يكون وسيلة لتطورها في حال التكامل بينها. إن استعمال القطار عادة للرحلات أقل من ساعتين و الطائرة لأكثر من 5 ساعات و ما بين الاثنين هناك عوامل محددة لاختيار السفر كسعر التذاكر و الترددات الموجودة.

- الظروف السياسية، الاقتصادية و الاجتماعية الثقافية: و تشمل الأحداث الغير عادية (الهجمات الإرهابية، الأمراض،...)، الأزمات الاقتصادية التي أثبت التجارب تأثيرها الكبير على الحركة الجوية، بالإضافة إلى المحيط الاجتماعي و الثقافي الذي يبرز الروابط داخل البلد أو بين دول المغرب العربي و أوروبا.

## 2.2.2. التنبؤ على مستوى مطار وهران:

إن التنبؤ بتطور الحركة الجوية في مطار وهران تعتبر صعبة بالنظر إلى غياب المعطيات و المعلومات الدقيقة حول المتغيرات الداخلية و الخارجية . يمكن تمييز 3 طرق رئيسية للتنبؤ : الطرق الكمية و تنقسم الى الطرق التاريخية(تقدير النزعة، طريقة التحليل) و الطرق السببية( النماذج القياسية، المرونة ، أخرى) ، الطرق النوعية( تقنية دالفي، أخرى) والطرق المختلطة التي تشمل دراسات السوق و التحقيقات لدى الصناعيين (نوعية و كمية).

**أ. الحركة الوطنية:** يتميز سوق النقل الجوي الوطني بالنضج، احتكار شركة الجزائرية للطيران و منافسة شديدة من وسائط النقل الأخرى، فيما يعتمد تطوره على: زيادة الترددات بين المدن الكبرى و ظهور خطوط جديدة بين المدن الثانوية(خاصة ما بين مدن الجهة الغربية). إن عملية التنبؤ في سنة 2010 أظهرت أن عدد المسافرين في 2015 على أساس تطور كل وجهة في القطاع الداخلي سوف تتراوح بين 886170 و 949644 مسافرا وفي حدود 600000 مسافر بحسب دراسة EGIS AVIA إلا أن عدد المسافرين لم يتعدى 474313 مسافرا سنة 2015.

**ب. الحركة الدولية:** على عكس الحركة الوطنية، فإن الحركة الدولية عرفت ارتفاعا بعكس التنبؤات لسنة 2009 التي توقعت نموا من 3 إلى 5% ليصل إلى 1,3 مليون مسافر في حدود 2030، حيث أننا سجلنا سنة 2015 حوالي 1201617 مسافر مقابل 650000 مسافرا فقط متوقعة سنة 2015.

**ج- حركة الشحن:** إن نشاط حركة الشحن جد حساس بالنسبة للتقلبات الاقتصادية، بينما هناك عوامل تحد من هذا النشاط على مستوى مطار وهران: المنافسة الشديدة للشحن البحري(قرب ميناء وهران من الموانئ الأوروبية تضمن ربطا سهلا و سريعا)، الإنتاج الصناعي و الفلاحي المحدود، و تنمية الشحن البري و عبر السكك الحديدية من الجزائر العاصمة.

**د- حوصلة التنبؤ بتطور الحركة الجوية بمطار وهران:** من أجل التنبؤ بتطور الحركة الجوية بمطار وهران فإننا باستعمال الحبكة المعلوماتية **SPSS 22**، قمنا بالاعتماد على طريقة الانحدار البسيط التي تركز على تحليل النزعات السابقة لتطور الحركة الجوية و افتراض أن العوامل المستقبلية التي تؤثر على الحركة الجوية لن تتغير.

### جدول رقم 13 : التطور المستقبلي للحركة الجوية بمطار وهران

السنوات	النتيؤ وطني	النتيؤ دولي	النتيؤ المجموع	النتيؤ الشحن	النتيؤ مجموع حركة الطائرات
2015	425492	838914	1264406	1544	16588
2016	407629	895478	1303107	1810	17101
2017	374798	944864	1319662	1844	17351
2018	340732	1001353	1342086	1772	17553
2019	302333	1066655	1368987	1710	18148
2020	268260	1131556	1399815	1957	18356
2021	229715	1214288	1444003	2393	18485
2022	193868	1290195	1484063	2540	18643
2023	225915	1362918	1588834	2532	18834
2024	173538	1431302	1604840	2476	18276
2025	91760	1504617	1596377	2460	17695
2026	56149	1588332	1644481	2146	18600
2027	146713	1699268	1845981	1773	21810
2028	356279	1842320	2198599	1285	27340
2029	396665	2042203	2438867	1170	30044
2030	397645	2199877	2597522	2030	33103

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على تطور الحركة الجوية من 1990 الى 2015

من خلال تحليل جدول التطور المستقبلي للحركة الجوية بمطار وهران أدناه نلاحظ أن هذه الطريقة أيضا لا تعطي النتائج

المرجوة، حيث أنها لا تدمج عنصرا مهما و هو عصنة هياكل المطار الذي سينعكس ايجابا على تطور الحركة الجوية.

### 3.2.2. التحليل التقني لهياكل المطار:

إن تحليل وتشخيص القدرات الاستيعابية لمطار وهران حسب كل جزء من المطار يوضح أن<sup>10</sup>:

#### أ. قدرات نظام المدرج:

إن المطار يملك مدرجين متقابلين قادرين بقدرة استيعابية نظرية تفوق 200 ألف حركة جوية سنوية و يمكن أن تصل إلى أكثر

من 350 ألف إن تم استغلالها بطريقة مثلى طيلة فترة النهار(حسن تسيير مخطط السفر)، مما يجعل قدرات نظام المدرج أكبر بثمانية

مرات من حجم حركة الطائرات (الاستعمال السيئ للقدرات الاستيعابية). إن تحليل الطاقات الاستيعابية لموقف الطائرات يوضح أن

<sup>10</sup> Zagaye Oualid, op.cit., P160.

عدد المواقف الموجودة (12 مركز) أكبر من الطلب (من 6 إلى 8 طائرات في الساعة) مما يوضح أن نظام المدرج أكثر من كاف لتلبية طلب الحركة الجوية.

## **ب. المحطة الجوية:**

تتميز القدرات الاستيعابية للمدرج بعدم تناسقها مع القدرات الاستيعابية للمحطة الجوية التي لا توفر نوعية خدمة تستجيب للمعايير الدولية IATA. إن حركة المسافرين بمطار وهران تعدت 1,5 مليون مسافر مما يعتبر أكبر من الطاقة الاستيعابية المقدرة ب 800000 مسافر سنويا، مما يجعل الوصول إلى مستوى النوعية (IATA C) غير ممكن و يدفع إلى ضرورة الاستثمار من أجل توسيع و عصرنة المحطة الجوية (مشروع المحطة الجوية الجديد). على صعيد آخر، فإن تحليل أداء وقدرات المحطة الجوية تظهر وجود مشكلة القدرات الاستيعابية الساعية بالنظر إلى الشكل الحالي للمحطة، منح الفترات الساعية *créneaux horaires* والتوزيع السيئ للمساحات حسب الوظائف ومناطق النشاط (دولي، وطني،...) بالإضافة إلى غياب الكفاءات و التأطير المناسب لتنفيذ المهام المطارة. إن استثمارات المشروع الجديد ترفع القدرات الاستيعابية إلى أكثر من 6 ملايين مسافر سنويا منها 4 ملايين للمحطة الجوية الدولية، مما يجعلها أكبر بمرتين من حجم الطلب المستقبلي.

## **ج. تحليل منطقة الشحن:**

إن عمليات الشحن الجوي تتم بطريقة يدوية دون الأتمتة **automatisation** في ضل احتكار شركة الجوية الجزائرية للشحن الجوي و غياب شركات الشحن المتخصصة **Intégrateurs** بسبب وضعية المحطة الجوية التي يعود بناؤها إلى نهاية الحرب العالمية الثانية. إن منطقة الشحن تحتاج إلى إعادة تجديد الحضائر الأربع الموجودة و زيادة القدرات الاستيعابية مع ربطها بشبكة الطرق البرية، والتكليف مع حاجات شركات الشحن المتخصصة **Intégrateurs** ك TNT , FEDEX. رغم صعوبة التنبؤ بتطور قطاع الشحن، فإننا نعتقد بأن القدرات الاستيعابية لمشروع محطة الشحن الجديد قادر على تغطية الطلب المستقبلي.

## **د. مطار وهران من جهة المدينة:**

إن تشخيص مطار وهران من جهة المدينة يبرز أن العقار الموجود يعطي حولا متعددة لتطوير هياكل منطقة المحطة الجوية و إمكانية فتح طريق دخول جديد للمطار في الجنوب، مما يفتح الباب أمام تطوير القدرات الاستيعابية لحظيرة توقف السيارات في الجنوب.

بشكل عام يمكن القول أن الاستثمارات في نظام المدرج أكثر من كافية لتلبية الحاجات الحالية و المستقبلية للمطار، في حين أن نظام المحطات الجوية (المحطة الجوية الدولية و الوطنية، حضائر الشحن، حظيرة توقف السيارات) يحتاج الى عصرية هياكله و توسيع قدراته الاستيعابية بما يتناسب مع نمو الحركة الجوية. ان تحليل القدرات الاستيعابية لمشروع عصرية هياكل المطار يوضح أن الاستثمارات قيد الإنجاز أكبر بكثير من توقعات نمو الحركة الجوية حتى سنة 2030، مما يبرز سوء التخطيط المطاري.

### 3.2. تحليل الخدمات المقدمة:

إن نوعية الخدمة تعتبر مفهوما نسبيا يختلف باختلاف هيئة، فئات و تقدير كل مسافر لدى فإن المنهجية المعتمدة في تحليل نوعية الخدمة المقدمة تعتمد على تحليل عنصريين أساسيين:

#### 1.3.2. تحليل رفاهية المسافرين:

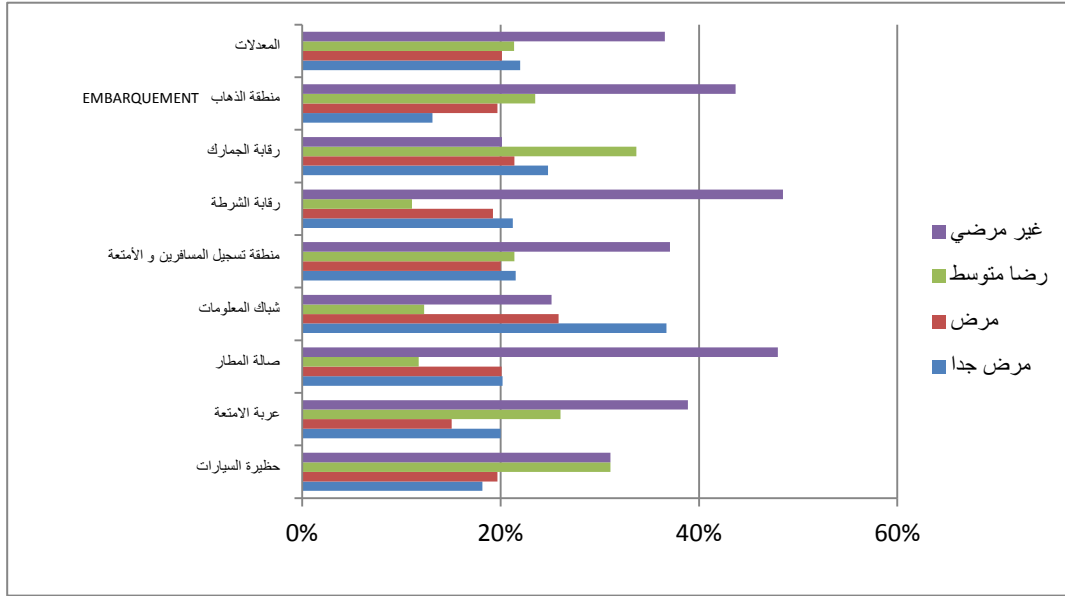
من خلال تحليل المعطيات المجمعة بعد استجواب عينة<sup>11</sup> من المسافرين في ذهاب القطاع الدولي التي شملت 325 مسافرا (على عدة وجهات: باريس، تولوز، أليكانت، الدار البيضاء، تونس و روما) و 121 مسافرا في ذهاب القطاع الوطني(على وجهات: الجزائر العاصمة، قسنطينة، بشار، تندوف). تم تحليل استجواب المسافرين حول 8 مؤشرات للخدمة(حظيرة السيارات، عربة الأمتعة، صالة المطار، شباك المعلومات، منطقة تسجيل المسافرين والأمتعة، رقابة الشرطة، رقابة الجمارك، منطقة الذهاب(embarquement)، حيث أفرزت النتائج التالية :

- ذهاب القطاع الدولي: عبر أكثر من 58% من المستجوبين عن عدم رضاهم عن الخدمات المقدمة خاصة ما تعلق بتوفر عبارات الأمتعة(أكثر من 65% عبروا عن عدم رضاهم)، و الخدمات المقدمة عند منطقة المغادرة (أكثر من 67% عبروا عن عدم رضاهم عن الخدمات في المنطقة المخصصة للمغادرة).

<sup>11</sup> الاستبيان المنجز من طرف مصلحة النوعية على مستوى مطار وهران سنة 2015.



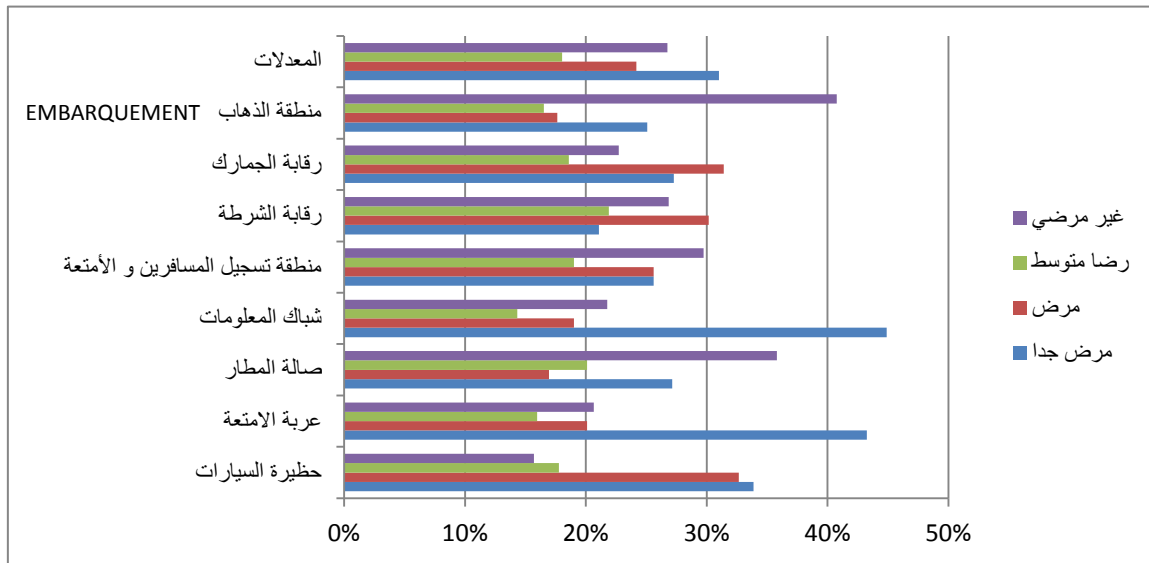
**منحنى بياني رقم 04: نتائج استجواب المسافرين حول نوعية الخدمات في ذهاب القطاع الدولي**



**المصدر:** مصلحة النوعية على مستوى مطار وهران سنة 2015

- ذهاب القطاع الوطني: يعتبر المسافرون في قطاع ذهاب القطاع الوطني أقل تطلبا من المسافرين في القطاع الدولي، مما يفسر تراجع نسبة عدم الرضا عن الخدمات المقدمة إلى 45%، خاصة عند منطقة المغادرة التي عبر أكثر من 58% عن عدم رضاهم عن الخدمات المقدمة.

**نتائج الاستجواب لدى المسافرين في ذهاب القطاع الوطني 05 منحنى بياني رقم**



**المصدر:** مصلحة النوعية على مستوى مطار وهران سنة 2015

أمام محدودية القدرات الاستيعابية و الزيادة الكبيرة في الحركة الجوية خاصة في القطاع الدولي، فإن نتائج هذا الاستبيان جاءت لتؤكد على تراجع نوعية الخدمات ، و لتبرز مجموعة من النقائص على المطار تداركها في تحسين نوعية الخدمة خاصة مع دخول المحطة الجوية الجديدة حيز الخدمة.

### 2.3.2. الأداء العمالياتي:

يتضمن الأداء العمالياتي التحليل النوعي الناتج عن:

#### أ تحليل لسيرورة مسار المسافرين: إن تحليل مسار المسافرين و عمل المطار يوضح وجود اختلالات في الأداء:

1- يعتبر مسار المسافرين معقدا و غير مسهل لحركة المسافرين بالنظر إلى ضيق المحطة الجوية التي لا تمكن من وضع مسار خطي من صالة الجمهور إلى الطائرات. 2- نلاحظ نقص المعلومات (الصوتية والمرئية) في عملية توجيه وتقديم المسافرين نحو التسجيل والمغادرة، مما يعرقل حركة المسافرين في المحطة و يدفع بأعوان شركات الطيران إلى البحث عن المسافرين. 3- إن منطقتي التسجيل للقطاع لدولي والوطني يجب تخصيصها فقط للمسافرين من أجل أمثلة المساحات الموجودة 4- إن مراكز المراقبة لا تحوي العدد الكافي من عناصر الشرطة، كما أن تصميم مبنى الشرطة والجمارك غير ملائم (طابور ضيق وقصير وقليل الإضاءة) 5- إن قاعات المغادرة غير مضاءة بالشكل الكافي و لا يوجد أي لوحات إعلانية عن بوابة ورحلة المغادرة، حيث أن ضيق عرض صالة المغادرة تؤدي إلى تجمع طابور أمام مكتب المغادرة، مما يؤدي إلى انسداد الحركة في مساحات الانتظار 6- إن الخروج من قاعات التسليم الأمتعة تحتاج الى إعادة تهيئة من أجل أبعاد المنتظرين عن منطقة خروج المسافرين، كما أنها لا تستجيب لمعايير الأمن (امكانية دخول المنتظرين الى قاعة تسليم الأمتعة).

#### ب الأداء الوظيفي داخل المحطة الجوية: من خلال تحليل دور ومهام كل متدخل على مستوى مطار

وسيرورة معالجة المسافرين وفقاً للوظائف الخمس للمطار (وظيفة الحركة الجوية، الإدارية، العمالياتية، التقنية و التجارية) فإننا نلاحظ وجود ممارسات تنظيمية لا تستجيب للمعايير الدولية للنقل الجوي خاصة: 1- غياب دور المسير في إدارة عمليات المطار خاصة في مسار المسافرين وغياب دوره في عملية التنسيق بين المتدخلين 2- تداخل المهام بين الأطراف المعنية في المطار في ظل غياب دليل استغلال محين مما يجد من الفعالية العمالياتية للمطار خاصة ما تعلق بتوفير خدمات ذات

نوعية ورفاهية ترقى لمستوى مطار دولي. من خلال تحليل نوعية الخدمات المتوفرة فإننا نستنتج ضرورة إعادة النظر في تخطيط و تنظيم هياكل المطار عند تصميم المشروع الجديد و امتلاك الكفاءات اللازمة لممارسة المهنة المطارية.

#### **4.2. تحليل الموارد البشرية:**

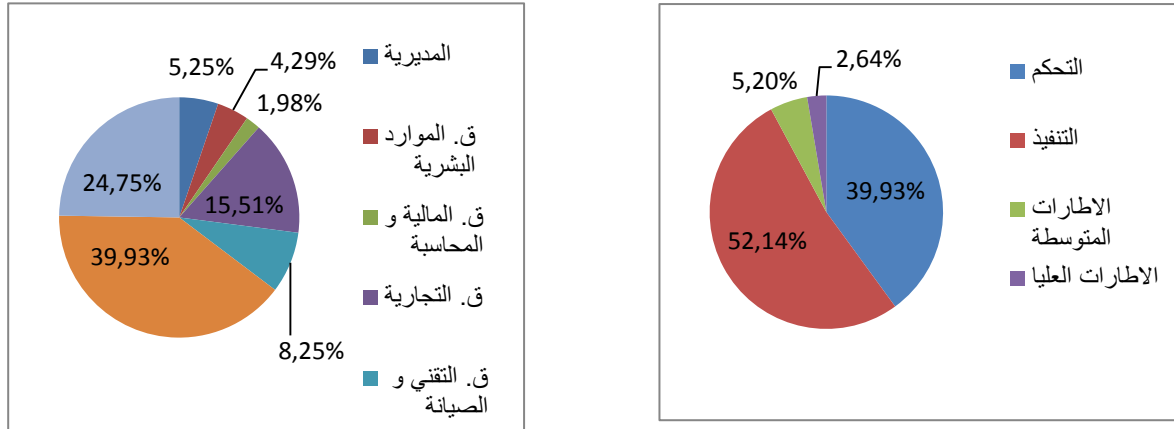
من خلال الجدول أدناه، نلاحظ الزيادة في عدد المستخدمين و التكاليف المرتبطة بهم (نسبة التكاليف لرقم الأعمال ارتفعت من 33 إلى 44%) ، حيث نسجل ارتفاعا من 599 إلى 693 مستخدما (يمثل فيها مطار وهران من 303 مستخدما إلى 379 مستخدما) و ارتفاعا لمتوسط الأجر الشهري من 39892 دج سنة 2010 إلى 72418 دج سنة 2015 أي بنسبة 81,53% و يرجع سبب ذلك أساسا إلى التغيير في نظام الأجور و العلاوات (زيادة الحد الأدنى للأجور من 12000 دج إلى 18000 دج). عرفت الإنتاجية انخفاضا من 1853058 دج سنة 2008 إلى 1418136 دج سنة 2010 قبل أن ترتفع إلى 1967826,84 دج بفعل الزيادة في رقم الأعمال سنة 2015.

#### **جدول 14: تطور الموارد البشرية على مستوى مؤسسة تسيير مطارات الغرب ما بين 2010-2015**

السنة	عدد المستخدمين	تكاليف المستخدمين	رقم الأعمال	النسبة
2010	599	286744138,8	849.463.926.00	33%
2011	622	296.112.758,51	930.532.245,00	31%
2012	642	432.766.728,66	1.038.253.665,00	41%
2013	658	468.428.683	1.097.337.558,00	42%
2014	683	537 406 000	1 297 141.597,00	41%
2015	693	602 230 000	<b>1 363 704 000</b>	44%

**المصدر: مديرية الموارد البشرية 2015.**

إن هيكلية الموارد البشرية في مطار وهران توضح التقسيم السيئ للمهام بين مختلف الأنشطة داخل المطار (8% من المستخدمين فقط لمصلحة الصيانة قلب المهنة المطارية)، كما لا يتعدى المستخدمون الموجهون لخدمة العملاء و معالجة تدفقات البضائع و المسافرين (الجانب العمالياتي) سوى الربع من مجموع المستخدمين. من خلال المحادثات التي أجريناها فإن وفقنا على غياب تسيير المعارف و نقل الخبرات داخل المؤسسة، في ظل غياب متخصصين في التسيير المطاري على الصعيد المحلي و الوطني.



### المصدر: مديرية الموارد البشرية 2014

على صعيد تنظيم العمل فإن النزاعات الاجتماعية يوضح جليا نقص الفادح في التأطير التسييري القادر على تحفيز العمال و تجنيدهم لخدمة أهداف المطار خاصة ما تعلق بنوعية الخدمات المقدمة. إن هذا المشكل لا يمكن تفسيره فقط بالجانب المادي، بل يتعداه إلى ضعف الاتصال الداخلي (غياب الحوار الاجتماعي و الاتفاقات الجماعية) و ضبابية الإجراءات و القواعد التي تنظم تقسيم العمل والمهام. إن نقص الكفاءات الواجبة لممارسة المهن المطارية يعود بالأساس إلى ضعف جهود التكوين خاصة تلك المتعلقة بالتكوين المتخصص في المهن الرئيسية (الاستغلال، التسويق و الصيانة بصفة محددة). على سبيل المثال، فإنه بعد التخلي عن نشاط الاطعام catring في 2007، فقد تم تحويل كل المستخدمين الى نشاطات أخرى بالمطار لا يملكون أي خبرة فيها و لم يتلقوا أي تكوين لإدماجهم في النشاطات الجديدة.

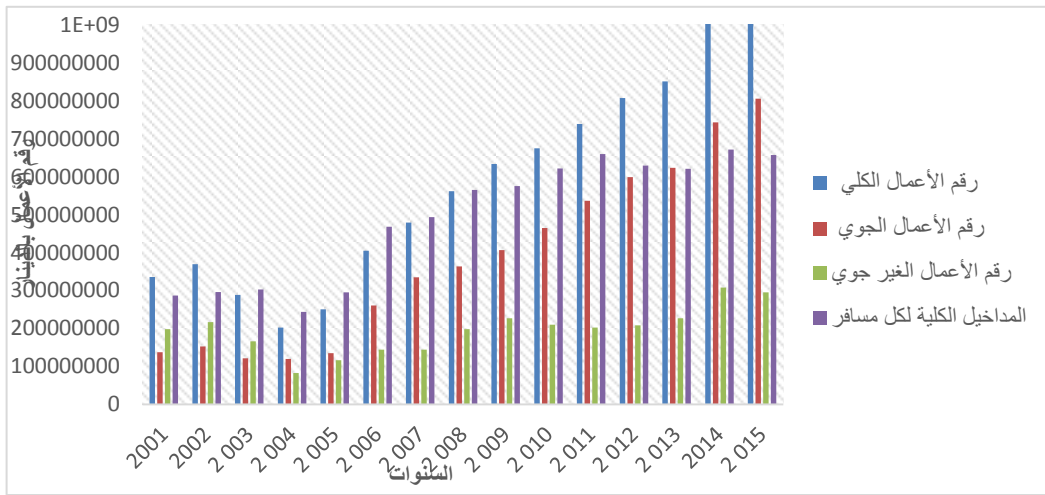
إن تكلفة التكوين وصلت سنة 2012 إلى أكثر من 2 806 439 دينار أي بزيادة تقدر بأكثر من 73% بالمقارنة مع 2011، إلا أن هذه الميزانية تبقى ضعيفة حيث تمثل فقط 0.27% من رقم الأعمال و 0.93% من مجموع الأجور (بعيدا عن المعايير الدنيا التي تقتضي تخصيص 2% على الأقل). إن تحليل نوعية التكوين يبين أن مشاركة اطارات ال QA مطارات تمثل حوالي 56% من مجموع الميزانية المخصصة للتكوين الداخلي مقابل 44% لأعوان التحكم، بينما لا يوجد مخطط Q تكوين خاص بأعوان التنفيذ. خلال سنة 2012 تم تكوين 53 مستخدما على مستوى مؤسسة تسيير مطار الجزائر العاصمة، بينما ينتظر تكوين مجمل مستخدمي المطار خاصة أولئك المرتبطين بالجانب العمالي للمطار من قبل شركة EGIS AVIA فور استلام المشروع الجديد. بعد اطلاق عملية إنجاز المحطة الجوية الجديدة، فإن ادارة المطار تفتنت إلى ضرورة وضع سياسة تسييرية جديدة للموارد البشرية

من أجل تنمية الكفاءات و تسيير الأداء، تقييم وتحسين الانتاجية. إن نشاطات التكوين تعتبر حيوية في تسيير مطار وهران خاصة مع وجود طاقات شابة تسعى إلى تطوير خبراتها و كفاءاتها، حيث تم ادماج بند تكوين المستخدمين في المهن المطارية وفقا للصفحة العمومية رقم 2008/05.

## 5.2. تحليل رقم الأعمال:

يمكن إحصاء 63 عنوان لإيرادات مطار الجزائر، 42 لمطار وهران و 30 لمطار قسنطينة حيث تعتبر الرسوم المقننة موحدة بين جميع المطارات بينما تعتبر المداخل غير مقننة أقل أهمية في مطار وهران بالمقارنة بمطار الجزائر. بلغ رقم الأعمال المحقق بمطار وهران رقما قياسيا سنة 2015 بمبلغ 1100609000 دج بنسبة نمو تجاوزت 29,36% مقارنة بسنة 2013 و ذلك نتيجة الزيادة في رقم الأعمال الجوي ب15,40% (الزيادة المعتبرة في إيرادات رسوم المسافرين ب12,29% المتولدة عن الزيادة بأكثر من 22% في عدد المسافرين) و الزيادة في رقم الأعمال الغير جوي ب 7,30%.

### منحنى بياني رقم 08: تطور رقم الأعمال الكلي للفترة 2001-2015.



### المصدر: وثائق المؤسسة 2015.

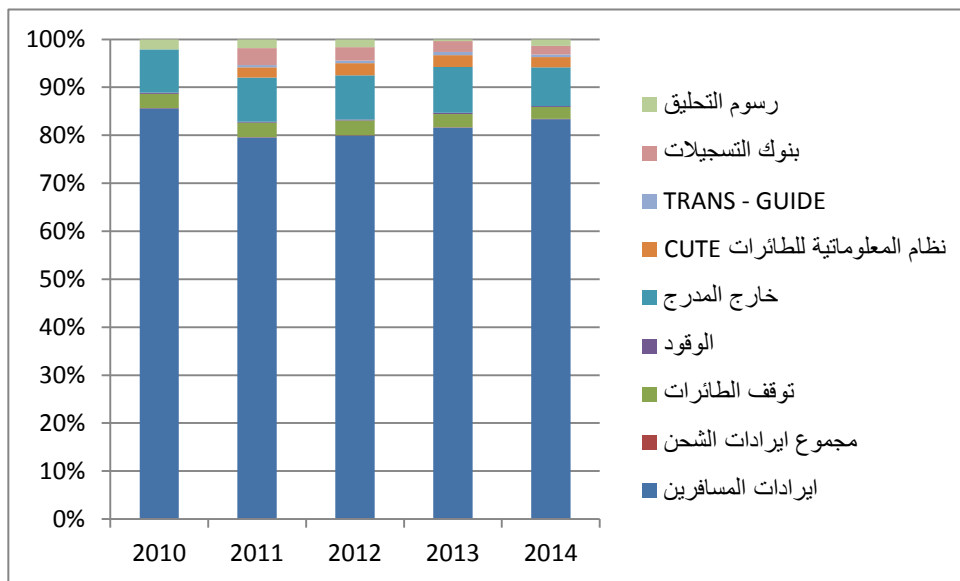
شهد رقم الأعمال انخفاضاً معتبراً من 2001 إلى 2004 بنسبة تجاوزت 66,27% قبل يعاود نزعتة صعوداً بمعدل سنوي قدره 17,96% للفترة ما بين 2005 و 2014. خلال الفترة 2005 و 2015 يمكن أن نميز فترتين لنمو المداخل: الأولى برقمين ما بين 2005 و 2009 حيث سجلنا ارتفاعاً قياسياً ب 62,48% سنة 2006 و معدل سنوي ب 26,77% أما الفترة الثانية 2010 و 2015 فقد عرفت انخفاضاً إلى معدل سنوي ب 9,82%. يمثل رقم الأعمال المتعلق بأنشطة الطيران ما

بين 67,1% سنة 2014 و 74,2% سنة 2012 مقابل 25,80 إلى 31,14% للأنشطة الغير متعلقة بالطيران لنفس الفترة. قفز الدخل لكل مسافر من 243 دج سنة 2004 إلى 659 دج سنة 2011 قبل أن يستقر في حدود 656 دج سنة 2014.

### 1.5.2. الإيرادات المتعلقة بأنشطة الطيران:

عرفت الإيرادات المتعلقة بأنشطة الطيران ارتفاعا ب معدل سنوي يقدر ب 6.03% خلال الفترة 2010 و 2014 حيث تمثل إيرادات المسافرين ما بين 79,55% و 85,62% من مجموع الإيرادات. إن هيكلية رقم الأعمال الجوي تؤكد على أن 83 إلى 86% هي إيرادات متأتية من خدمات المحطة الجوية بمعدل نمو سنوي 12% بينما تشكل الإيرادات المتأتية من نظام المدرج (المدرج، توقف الطائرات،...) حوالي من 14 إلى 17% بمعدل نمو سنوي 12%، في الوقت الذي تمثل فيه إيرادات الشحن نسب ضئيلة جدا لا تتعدى 0,09% بمعدل نمو سالب ب- 6%. إن هذه الهيكلية تبرز ضعف تنمية الحركة الجوية الخاصة بالطائرات و الشحن الجوي مما يعتبر عائقا أمام تحقيق مردودية الاستثمارات و يدفع نحو التمويل الحكومي المباشر لها.

#### منحنى بياني رقم 09: تطور رقم الأعمال الجوي للفترة ما بين 2010-2014.



#### المصدر: وثائق المؤسسة 2014.

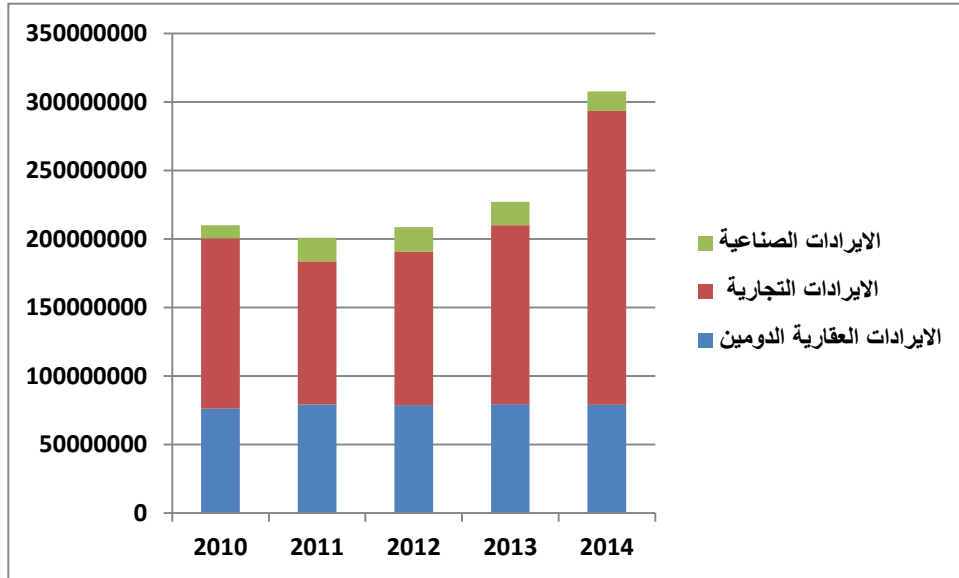
في نفس الوقت، فإن نظام التسعير المنتهج المحدد يقسم بعض إيرادات الخدمات الجوية بين مؤسسة تسيير مطارات الغرب EGSA و المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية ENNA و يضعف الإيرادات المحققة خاصة و أن بعض الرسوم لم تعرف أي تغيير منذ 2001، متجاهلا الاعتبارات الاقتصادية فيما يتعلق بتطور التضخم و سعر الصرف. إن تطوير هذه الإيرادات مرتبط

أساسا بالإصلاح القانوني من خلال وضع تشريعات قادرة على تحرير سوق النقل الجوي وبالتالي توسيع وتطوير شبكة النقل الجوي و ضمان إطار تنافسي لتحديد الأسعار وفقا للاعتبارات الاقتصادية.

## 2.5.2. تحليل الإيرادات الغير متعلقة بالطيران:

أما الإيرادات الغير المتعلقة بأنشطة الطيران فقد شهدت ارتفاعا بمعدل سنوي يقدر ب 10,96% خلال الفترة 2010 و 2014 حيث تمثل الإيرادات العقارية ما بين 25,64% و 39,64%، الإيرادات التجارية ما بين 51,95 و 68,70% وأخيرا الإيرادات الصناعية ما بين 8,60 و 4,64% من مجموع هذه الإيرادات. إن نسبة هذه الإيرادات انتقلت من أقل من 40% سنة 2001 إلى 70% سنة 2007 لتستقر حول 65% خلال الفترة 2010-2014.

### منحنى بياني رقم 10: تطور رقم الأعمال الغير جوي



### المصدر: وثائق المؤسسة 2014.

إن تنمية النشاطات التجارية يعتبر محورا استراتيجيا لأنها تتصل مباشرة بتلبية طلب المسافرين و تسهم في تحسين و رفع نوعية الخدمات داخل المطار. إن تحليل الإيرادات الغير متعلقة بالطيران لمطار وهران يبين غياب استراتيجية واضحة لتطوير هذا القطاع المهم في رقم الأعمال المطاري فبينما تمثل 48 إلى 52% في مطار الجزائر العاصمة فإنه لا يمثل سوى نسبة 25,80 إلى 32,89% و ذلك بسبب غياب الأفكار المبتكرة، مخطط تسويقي قادر على الاستفادة و التكيف مع نماذج الأعمال المطارية العالمية، و غياب الموارد البشرية و هياكل الاستقبال القادرة على تقديم خدمات عالية تتيح زيادة المداخل الغير متعلقة بالطيران:

- إيرادات الدومين: إن هذه الإيرادات مقننة وفقا للمرسوم التنفيذي<sup>12</sup> رقم 08-73 مما يحد من فرص تنمية هذه المداخل في ظل وجود الدولة كالمالك و المستثمر الوحيد. من جهة أخرى، نلاحظ سوء تقسيم و استعمال المساحات (أراضي، مباني) المخصصة (هناك العديد من مكاتب الشرطة الغير مستعملة على سبيل المثال) بينما يعتبر التسعير ضعيفا (8000م<sup>2</sup> للمتر للسنة).

- الإيرادات الصناعية: تمتاز الخدمات المقدمة بضعفها مما يؤدي إلى وجود مشاكل مع المستغلين و ينعكس ذلك على الإيرادات المحصل عليها التي تمتاز هي الأخرى بضعفها و بمرء وديتها المعدومة و ربما السالبة. على صعيد آخر، فإننا نلاحظ غياب العدالة في تطبيق التعريفات بين المستأجرين (تعسف في تطبيق الرسوم) و صعوبة تحصيل المداخل بسبب غياب عقود واضحة بين مختلف الفاعلين في المطار.

- الإيرادات التجارية: وتشمل إيرادات المساحات الإشهارية المسيرة من قبل شركة GCDECAUX وفقا لدفتر شروط ينص على استفادة المطار من رسم ثابت زائد نسبة من رقم الأعمال مع زيادة سنوية ب 8% لمدة 10 سنوات و ذلك حسب المساحات الموجودة. أما ما يخص كراء الكافتيريات، المجالات، الوكالات، شركات الطيران فهي تعتبر رسوم غير مقننة لكنها خاضعة للمزايدات و في بعض الحالات تبقى خاضعة للتفاوض بين إدارة المطار و منتفعي المطار. إن معظم المساحات التجارية موجودة في الطابق الأول للمحطة الجوية بعيدا عن مسار المسافرين (أكثر فائدة للزائرين و عمال المطار). يبقى تسعير هذا النوع من الإيرادات غير متوازن و لا يخضع لمعايير تجارية موضوعية (كراء نفس المساحة يختلف من متعامل لآخر) بينما يقابل ذلك تعسف لدى التجار في تطبيق أسعارهم (أسعار البيع 10 الى 15 ضعف لبعض المواد مقارنة بأسعارها الحقيقية). رغم تطور نسبة النشاطات التجارية من 15.49% سنة 2008 إلى 69,70% سنة 2014 إلى أن الحاجة إلى عصرنه المحطة الجوية، سوء تقسيم و موضع المساحات التجارية، غياب العرض التجاري الملائم لحاجات الزبائن ، تبقى تنمية الأنشطة التجارية محدودة.

بعد قيام إدارة مطار وهران بالتخلي عن النشاطات الفندقية و الإطعام سنة 2007 (Catering) التي كانت مصدرا هاما

للإيرادات الغير متعلقة بالطيران، فإن تنمية النشاطات التجارية في مطار وهران تجدد عقبها تحول دون تطورها:

<sup>12</sup> المرسوم التنفيذي رقم 08-73 المؤرخ في 19 صفر عام 1429 الموافق 26 فبراير سنة 2008 يعدل المرسوم التنفيذي رقم 01 - 112 المؤرخ في 11 صفر عام 1422 الموافق 5 مايو سنة 2001 الذي يحدد نسب ومبالغ أتاوى الملاحه الجوية و كفاءات توزيعها.



- في ظل غياب سياسة و استراتيجية تجارية و تسويقية(تطوير صورة المطار، الاتصال الخارجي، تنوع العرض، ...) فإن الوظيفة التجارية لمطار وهران تلعب دورا عماليا تيا يتركز أساسا على الفوترة و تحصيل المداخل.
- إن ضعف سلطة تفاوض مطار وهران يحد من تطور و نمو النشاط، خاصة مع الارتباط بالمركز(المطارات عبارة عن امتيازات ممنوحة من الدولة و تحت وصايتها).
- إن الاستعمال الضعيف للقدرات التجارية يعود إلى سوء استعمال الموارد المتاحة خاصة المساحات التجارية.
- إن المردودية التجارية تبقى محدودة كون المطارات لا تعتبر مركز ربح مستقل، حيث أن المطارات الكبيرة تدعم المطارات الصغيرة.
- رغم أن المرسوم التنفيذي 91-149 يحد بصورة صريحة العلاقة بين المطارات و جميع الأطراف المعنية من خلال اللجوء إلى القانون التجاري، إلا أن احترام التشريعات يبقى محل شك على خلفية صعوبة تحصيل الإيرادات.
- إن تطوير الإيرادات التجارية مرتبط أساسا بتطوير الخدمات التجارية و ضمان رفاهية و رضا الزبون من خلال عرض جاذب و متنوع للمنتجات و الخدمات المقدمة و التطلعات المرتبطة، بالإضافة إلى الرفع من متطلبات مستوى الخدمة(الوقت، الوفرة، احترام أذواق و ميزانية كل زبون).

## **6.2. الرسوم والإتاوات في مطار وهران:**

ان تحديد الرسوم يتم على المستوى المركزي وسط غياب المنافسة و فرص منح امتيازات أو رسوم تفضيلية، خاصة مع الاحتكار الممارس من قبل شركة الطيران الجوية الجزائرية. في هذا الاطار فإن إدارة المطار مدعوة إلى إعادة النظر في السياسة التسعيرية من أجل تنمية الحركة الجوية و تمويل الاستثمارات الضخمة(أكثر من 121 مليار دينار لعصرنة هياكل المطار) و ذلك بالتشاور مع الأطراف المعنية.

### **1.6.2.رسوم المطار:**

بالإضافة إلى التصنيف حسب الارتباط بالنشاط الجوي أو عدمه فإنه يجب أن نميز تصنيف الإيرادات حسب الشكل القانوني إلى إيرادات مقننة بقوانين و مراسيم تحدد قيمة الرسوم و إيرادات غير مقننة تتيح للمطار تحديدها من خلال إجراء مناقصة أو أن

يقدرها المطار بنفسه<sup>13</sup>. تشمل الإيرادات المقننة في مطار وهران كل الإيرادات الجوية(عدا خدمة نظام المعلوماتية CUTE و TRANS – GUIDE) و كل الإيرادات العقارية بينما تشكل الإيرادات الغير مقننة كل الإيرادات التجارية و الصناعية بما في ذلك إيرادات رسوم الخدمات الأرضية ASSISTANCE EN ESCALE. على عكس تصنيف OACI فإن إيرادات الوقود تعتبر إيرادات متعلقة بالطيران و خدمات المناولة الأرضية التي تقوم بها شركة Swiss Port في إطار عقود الامتياز تعتبر إيرادات غير متعلقة بالطيران في مطار وهران.

أ إتاوات الحركة الجوية: هذه الرسوم محددة بالمرسوم التنفيذي رقم 14 08-73 و التي تتكون من نوعين من الإتاوات:

✓ الإتاوات المقننة: و التي تتمثل في رسوم المسافرين، رسوم توقف الطائرات، رسوم الشحن، و رسوم

نظام CUTE(Common Use Terminal Equipement) التي تشمل رسوم استعمال تجهيزات التسجيل و معالجة المسافرين و الأمتعة من طرف شركات الطيران.

إن مقارنة و تحليل هذه الرسوم يوضح بشكل عام أن الرسوم المطبقة في الجزائر أقل بكثير من نظيرتها في تونس و المغرب، حيث يرجع السبب الرئيسي للتباين في نوعية الخدمات المقدمة التي تعتبر أحسن نوعية في المطارات التونسية و المغربية نظرا لتطور السياحة في هذين البلدين(القوة الشرائية للسائح التي تقابلها هياكل مطارية ذات نوعية جيدة). إن سياسة تنمية السياحة كان لها أثرها على تنمية الحركة الجوية و السياسة السعوية للمطارات التي تهدف الى تخفيف العبء على تذاكر السفر من خلال تخفيض الرسوم المباشر على المسافرين.

✓ الإتاوات المسيرة بعقد: وتشمل تحويل المسافرين بالحافلات من و إلى الطائرات، بعد إبرام عقد مع

شركات الطيران.

<sup>13</sup> ان الرسوم الجوية يتم فوترتها لشركات الطيران و يتم تحصيلها خلال أجل لا يتعدى الشهر، حيث تتعلق باستعمال الهياكل من الخدمات المكتملة، أو لتقديم الخدمات و استعمال الأدوات و اللوازم.

<sup>14</sup> المرسوم التنفيذي رقم 08-73 المؤرخ في 19 صفر عام 1429 الموافق 26 فبراير سنة 2008 يعدل المرسوم التنفيذي رقم 01 - 112 المؤرخ في 5 ماي سنة 2001 الذي يحدد نسب ومبالغ أتاوى الملاحة الجوية و كفاءات توزيعها.

**جدول رقم 15: مقارنة الرسوم المطارية المطبقة في الجزائر، تونس و المغرب.**

المغرب	تونس	الجزائر(مطار وهران)	الرسوم
ما بين 134 و 194 درهم أو ما يعادل <b>1503 دج و 2176 دج</b>	9 أورو أو ما يعادل <b>1100 دج</b>	<b>900 دج</b>	رسوم المسافرين دولي
29 درهم أو ما يعادل 325 دج	1 أورو أو ما يعادل 122 دج	400 دج	رسوم المسافرين داخلي
38,93 الى 56,093 دج /طن /ساعة ما يعادل 3.47 الى 5 درهم	ما بين 0,1 الى 0,16 أورو أي ما يعادل ما بين 12,23 الى 19,56 دج/طن/ ساعة في مساحات حركة النقل الجوي، و ما بين 05,0 الى 10,0 أورو أ ي ما يعادل ما بين 23,12 الى 28,6 دج/طن/ ساعة	10,20 دج /طن / ساعة في مساحات حركة النقل الجوي ، و 4,23 دج /طن/ ساعة في المساحات الأخرى	رسوم توقف الطائرات
14,40 الى 161 دج للطن ما بين درهم للوطني و 42 درهم للدولي	من 2,3 للمحلي الى 6 أورو للدولي، ما يعادل 282 الى 734 دينار	ب 33 الى 64.14 دج للطن تجاري و 7,5 دج للطن للغير التجاري	رسوم الطائرات عند الإقلاع الذي يقل وزنه عن 20 طنا
2,80 دج أو ما يعادل 0,25 درهم	2 دينار تونسي ل 50 كغ أو ما يعادل 2 دج للكغ	0,4 دج للكغ	رسوم الشحن الجوي

المصدر: الديوان التونسي والمغربي للمطارات

**ب. الإتاوة الخاصة بشغل الأراضي أو المباني التابعة للأمالك العامة المطارية:**

المطارات الوطنية	المطارات الدولية	الوعاء	طبيعة المبنى
1682	4425	دج /م/ 2/ سنويا	<b>البنيات:</b> - المحلات ذات الطابع الإداري
1328	3625	دج /م/ 2/ سنويا	- المحلات ذات الطابع الصناعي والتقني
			<b>العنابر :</b>
	<b>2575</b>	<b>3450</b>	دج /م/ 2/ سنويا - الحمولة
	<b>1770</b>	<b>2300</b>	دج /م/ 2/ سنويا - الطائرات
			<b>المساحات الغير مبنية:</b>
168	600	دج /م/ 2/ سنويا	- موقف السيارات
124	440	دج /م/ 2/ سنويا	- أرضفة مغطاة بالزفت
	575	دج /م/ 2/ سنويا	- مساحات صيانة الطائرات

	280	400	دج /م/ 2 /سنويا	- مساحات أخرى
				<u>المساحات التي تعبرها أنابيب:</u>
80	240	400	دج /م/ 2 /سنويا	- منطقة نشاط
72	185	360	دج /م/ 2 /سنويا	- المنطقة المستثناة من حركة النقل

### ت. الإتاوات الصناعية :

السعر	الوعاء	طبيعة الخدمة
70,00 (HT)	دج /م/ 2 /شهريا	غسل الأرضية
50,00(HT)	دج /م/ 2 /شهريا	غسل الواحبات
115,00(HT)	دج /الوحدة /شهريا	جمع القمامة (نوع صغير)
150,00(HT)	دج /الوحدة /شهريا	جمع القمامة (نوع كبير)
3000,00(HT)	محل 20م <sup>2</sup> للسداسي	التكييف
3000,00(HT)	محل 20م <sup>2</sup> للسداسي	الكهرباء
4000,00(HT)	دج /مركز /شهريا	الهاتف
10000,00(HT)	دج /إشارة /سنويا	إشارات ضوئية (نوع صغير)
15000,00(HT)	دج /إشارة /سنويا	إشارات ضوئية (نوع صغير)

### 2.6.2. تحليل نظام الرسوم:

إن تحليل نظام الرسوم المطبق حاليا في الجزائر<sup>15</sup> وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-112 المؤرخ في 5 ماي 2001، و المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 08-73 المؤرخ في 26 فيفري 2008، يوضح عدم احترام المبادئ العامة و توصيات المنظمة العالمية للطيران المدني في فرض الرسوم المطارية و أن الكلف التي احتسبت على أساسها الرسوم ليست دقيقة و غير محينة بصفة دورية(كل 5 سنوات في فرنسا على سبيل المثال).

يملك مطار وهران حبكة إعلامية للتسيير يشمل مختلف أبعاد التسيير بما في ذلك المحاسبة التحليلية(المقارنة بين الأعباء و المداخل)، حيث قام مسيرو مطار وهران بتجميع الإيرادات في 17 عنوانا من إتاوات المسافرين إلى إتاوات خارج المدرج و حظيرة السيارات، غير أن محاولة تحديد الرسوم اصطدمت بإشكاليين: عدم الاستجابة لضرورة التساوي بين مجاميع المداخل و الأعباء مع نظيرتها في المحاسبة العامة، و كذا التبسيط الكبير لتقسيم الأعباء على حسابات الإتاوات(التقسيم التناسبي للكلف على

<sup>15</sup> Jean-marie fleury, étude général des coûts et tarifs de transport, actualisation du plan national du transport en Algérie, 03/06/2011

17 عنوان لرقم الأعمال) ، مما يمنع التقسيم الأمثل للنفقات. إن استعمال المحاسبة التحليلية يوضح ضرورة بذل جهد أكبر في تكوين المستخدمين، معالجة مناسبة للاهتلاكات، مكافأة رأس المال و تكلفة تشغيل الأراضي و مساحات المطار.

في هذه الأثناء طالبت إدارة مؤسسة تسيير مصالح مطارات وهران بضرورة رفع رسوم المسافرين في القطاع الداخلي من 400 دج إلى 700 دج للمطارات الوطنية و 900 دج للمطارات الدولية ، و من 900 دج إلى 1500 دج للقطاع الدولي. يأتي هذا الطلب بعد تسجيل نتيجة استغلال سلبية سنة 2015 ب -259,20 دج للمسافر الوحيد على مستوى المؤسسة و - 188,06 دج لمطار وهران والتي يتم سدها من خلال الإيرادات الغير متعلقة بأنشطة الطيران، مما يؤدي إلى تحقيق نتيجة ايجابية ب 204,25 دج للمسافر.

إن الاستثمارات الجديدة و الزيادة الكبيرة في معدلات التضخم (+ 5.5% سنة 2015 و أكثر من 9% سنة 2012) و الانخفاض الكبير في سعر الصرف (خسر الدينار أكثر من 20% من قيمته سنة 2016) تتطلب الرفع من الرسوم المطارية للتمكن من تغطية النفقات و تحقيق مردودية الاستثمارات. إن اختيار نظام الرسوم (الصندوق الأحادي، الصندوق المزدوج، أو المختلط) له وقع على التحديد والتكامل بين مختلف أنواع الرسوم، خاصة وأن تكلفة استثمارات مدرج المطار الكبيرة يقابلها إيرادات ضئيلة جدا و رسوم غير متناسبة لا تحقق مردودية الاستثمارات.

## **7.2. تحليل النفقات و النتيجة:**

قبل تحليل الكلف، يجب التنويه إلى الارتباط و التداخل الموجود بين تسيير مطار وهران و مؤسسة تسيير مطارات الغرب EGSA، حيث أن نفقات المقر تقسم تناسيبا حسب رقم الأعمال المحقق بين مطارات مؤسسة تسيير مطارات الغرب EGSA، مما يصعب من عملية تخصيص و تقسيم التكاليف حسب الأنشطة المطارية. تمثل النفقات سنة 2014 حوالي 41% من رقم الأعمال في مطار وهران و حوالي 76% من المداحيل الكلية لمؤسسة تسيير مطارات الغرب EGSA، مما يوضح ثقل و عبء نفقات المقر على التكاليف الكلية التي تمثل أكثر من 47,48%.

عرفت التكاليف تطورا غير منتظم ففي حين شهدت انخفاضا ب -13% و -4% في سنتي 2008 و 2007، فإنها عرفت ارتفاعا ب + 29% و 43% سنتي 2009 و 2011، كما أن معامل الارتباط ما بين رقم الأعمال و النفقات الإجمالية الذي يساوي  $R1=0,84$ ، يوضح ضعف التحكم في التكاليف لا سيما تكاليف اليد العاملة، التي عرفت ارتفاعا مضطربا بمعدل سنوي قدر ب 9% ما بين 2006 و 2014. يمكن إبداء ملاحظتين من خلال تحليل هيكل التكاليف:

- الأولى تتعلق بالأهمية و الثقل الكبير لتكاليف المستخدمين التي تمثل 60% من مجموع التكاليف و 19% من رقم الأعمال لمطار وهران و 62% من مجموع التكاليف و 38% من المداخيل الكلية لمؤسسة تسيير مطارات الغرب EGSA.

- الثانية تتعلق بضعف تكاليف الإهلاك التي تمثل 3% فقط من مجموع التكاليف لمطار وهران ( ما يفسر بوجود مشاريع لتحديث و توسعة البنى المطارية و التمويل الحكومي المباشر للاستثمارات ) بينما تشكل 21% من مجموع التكاليف لمؤسسة تسيير مطارات الغرب EGSA و ذلك بسبب مصاريف الإهلاك في المقر التي تمثل 19%(معظم المشتريات من وسائل النقل والمستلزمات المكتتبية... تتم على مستوى المقر).

سجلت مؤسسة تسيير مطارات وهران سنة 2014 نتيجة ايجابية تقدر ب 383875339 دج ما يعادل 30% من رقم الأعمال، في حين سجل مطار وهران نتيجة تقدر ب 701469875 ما يعادل 68% من رقم الأعمال إلا أن هذه النتيجة تقتلص إلى 264989859 دج أي ما يعادل 26% من رقم الأعمال و ذلك بعد توزيع نفقات المقر المقدرة ب 264989859 دج. إن معامل الارتباط (2006-2014) ما بين رقم الأعمال و النتيجة الذي يساوي  $R^2=0,72$  يؤكد الارتباط الكبير لنتيجة الاستغلال بزيادة الإيرادات و ليس التحكم في التكاليف. يمثل le Cash Flow في سنة 2014 حوالي 276389859 دج في مطار وهران و 549881532 دج مؤسسة تسيير مطارات وهران أي ما يعادل 27% و 44% على التوالي.

## 8.2. تحليل مردودية الاستثمارات:

أمام صعوبة حساب تكلفة رأس المال لغياب المعلومات اللازمة، فإننا قمنا باستعمال طريقة القيمة الصافية المحينة لحساب مردودية الاستثمارات. في ضل صعوبة تحديد معامل التحديث فإننا نفترض أن معدل تطور الرسوم المطارية مساوي لمعامل التحديث. في هذا الصدد قمنا بالتنبؤ بتطور إيرادات كل قسم من مطار وهران بما يتناسب مع مدة حياة كل استثمار على حدى. من أجل تبسيط العملية فإننا قمنا بتقسيم الاستثمارات إلى نوعين رئيسيين ألا وهما استثمارات المدرج (حوالي 21 مليار دينار ممولة من طرف وزارة الأشغال العمومية) واستثمارات المحطات الجوية (13 مليار دينار)، ومن تم مقارنة تكلفة هذه الاستثمارات مع المداخيل المستقبلية حتى 2030 كما هو مبين في الجدول التالي:

## جدول رقم 16: حساب القيمة الصافية المحيطة

القيمة الصافية المحيطة	مجموع الإيرادات المستقبلية حتى 2030	قيمة الاستثمار	الإيرادات الجوية
579708526	1719708526	1140000000	المسافرين (القطاع الداخلي)
2958594198	11414316198	8455722000	المسافرين (القطاع الخارجي)
-381957576	5642423,517	387600000	مجموع إيرادات الشحن
-3521830745	10085058205	13606888950	المجموع الكلي للمداخل الجوية
-1693873315	406126684,8	2100000000	مداخل حركة الطائرات

المصدر: وثائق مؤسسة تسيير مطارات الغرب.

من خلال تحليل الجدول أعلاه، نلاحظ أن مجموع الإيرادات المستقبلية حتى 2030 تضمن مردودية استثمار المحطة الجوية الدولية و كذا استثمار تجديد المحطة الجوية الداخلية، بينما لا تغطي إيرادات الشحن و إيرادات المداخل الجوية تكاليف محطة الشحن والاستثمارات الكلية لمشروع عصرنه هياكل المطار على التوالي، في حين أن مداخل حركة الطائرات حتى 2030 لا تغطي سوى 19% من استثمارات المدرج. إن ضعف مردودية الاستثمارات توجب من جهة إعادة تنمية حركة الطيران خاصة وأن الطاقات الاستيعابية أكبر بكثير من الطلب، و من جهة أخرى إعادة النظر في السياسة التسعيرية بما يتناسب مع قيمة الاستثمارات.

## المبحث الثالث: نموذج الأعمال لتنمية مطار وهران :

من أجل بناء نموذج أعمال جديد، فإننا اعتمدنا على عنصرين أساسيين :

- المشروع الأوروبي لدعم النقل : الذي يبرز الرؤية الاستراتيجية للإصلاح، الحوكمة و التنظيم الاقتصادي للمطارات

(البرنامج الأوروبي لدعم النقل)، و أثرها على خلق القيمة و أداء المؤسسة.

- مشروع عصرنه هياكل المطار : الذي يمثل أساس نموذج القيمة المقترحة الجديد و الموارد الأساسية الجندة له . إن هذا

المشروع يعيد التساؤل حول التجديد الاستراتيجي الذي يعتبر حيويًا في تشكيل نموذج الأعمال الجديد وبناء استراتيجية المطار من خلال تحسين نوعية الخدمات و تقديم قيمة جديدة (تكنولوجيا، عرض للزبائن، إعادة التنظيم ) يكون لها أثر على محتوى و هيكل نموذج الأعمال.

إن هذين العنصرين المتكاملين يعتبران أساسًا لتشكيل عناصر نموذج الأعمال (حوكمة - أداء - قيمة جديدة) و التي تعبر عن

نموذج الأعمال النظري (خلق، تقديم و رصد القيمة) . على غرار الأبحاث التي اعتمدت على نموذج **Osterwalder**

(2005) **et Osterwalder et al.** (2004) مدججة خصوصية النشاط و المحيط المطاري (التشريعي و المؤسسي خاصة) من

أجل اقتراح نموذج أعمال للمطارات، فإن منهجية عملي تقترح العمل على تعميق وتحسين التشخيص و محاور التنمية الإستراتيجية للمطار(الرؤية الإستراتيجية للبرنامج الأوروبي لدعم النقل و التي تتسق مع الرؤية التي قدمتها خلال مذكرة الماجستير)، دمجها مع مكونات نماذج الأعمال النظري لثلاث دراسات(نموذج **GPR** ل **Verstraete**، نموذج **RCOV 2011** ل **Xavier Lecocq** و **Osterwalder et al. 2005**) و الأخذ بعين الاعتبار للدراسات السابقة عن نماذج الأعمال للمطارات.

### 1.3. مشروع الاصلاح و تنمية المطارات:

سنحاول وضع لمحة عن قطاع النقل الجوي في الجزائر مركزين على تنظيم المطارات واستراتيجية تنمية القطاع خاصة بعد الاستعانة بالبرنامج الأوروبي لدعم النقل في الجزائر.

#### 1.1.3. التنظيم الاقتصادي في قطاع النقل الجوي:

هناك انشغال عميق بضرورة التنظيم الاقتصادي بالنسبة للإصلاحات المؤسساتية<sup>16</sup> مما يترجم بإعادة التفكير حول مهام، إعادة التنظيم والأدوات من أجل زيادة أداء المرافق العامة وإدماج القطاع الخاص في عملية التحسين المستمر لنوعية الخدمات. إن التنظيم الاقتصادي يتزامن مع تطور سياسات التحرير وفتح الأسواق للمنافسة، التحولات الاقتصادية والتكنولوجية العميقة في ظل محيط معقد وشديد الثقل متميز بالاحتكار على المستوى الوطني. إن التحرير الناتج عن المنافسة غالبا ما يكون محميا باحتكارات وطنية، جهوية ومحلية من أجل ضمان حرية تنظيم الخدمات وزيادة الفعالية من خلال التوفيق بين آليات المنافسة وأهداف المصلحة العامة في إطار أهداف و التزامات الخدمة العامة.

#### أ. وضعية التنظيم في قطاع الطيران المدني:

إن سياسات النقل الجوي في الجزائر تتمحور حول 4 مسائل مفتاحية<sup>17</sup>: الأمن، السلامة، القدرات الاستيعابية، التحرير والربط مع وسائل النقل الأخرى. بصفة عامة فإن التنظيم التقني في الجزائر للطيران المدني يقوم في ظروف مقبولة إلا أن شهادة L'OACI لم تعمم بعد، حيث أن تحرير القطاع و زيادة حركة المرور قد يطرح تحديات على مستوى السلامة الجوية(الحوادث خلال سنة 2014). من الملاحظ أن مديرية الملاحة الجوية لا تملك الموارد البشرية اللازمة والكفاءة المطلوبة لممارسة نشاطاتها وفقا للمعايير

<sup>16</sup> Programme d'Appui au Secteur des Transport en Algérie, La Régulation économique, au centre de la réforme institutionnelle, Décembre, 2009, P26.

<sup>17</sup> Programme d'Appui au Secteur des Transport en Algérie, Activité 4 Renforcer les capacités de 4 directions techniques en charge de la mise en place des autorités de régulation La Régulation dans les Transports, Décembre 2009, P53.



الدولية، كما يجب التمييز الواضح بين مهام l'ENNA و EGSA. على المطارات الجهوية الالتزام بالمعايير الدولية وفقا لشهادة و تصنيفات OACI من خلال إجراءات التهيئة، التجهيز، التكوين و تطوير الخدمات لفائدة شركات الطيران و المستعملين.

إن تطبيق التنظيم الاقتصادي<sup>18</sup> كان له عدة نقائص، فتحريم قطاع النقل الجوي الداخلي أدى إلى تحرير كلي للأسعار والوجهات وحتى إلى سياسة الإغراق و بالتالي إلى منافسة شديدة أضعفت شركة الطيران التاريخية (الجوية الجزائرية سجلت عجزا كبيرا و تراجعاً في عدد المسافرين) التي أصبحت مضطرة إلى الاعتماد على التدخل و الدعم الحكومي. في نفس الوقت فإن احتكار قطاع النقل الجوي الداخلي أدى إلى تضاعف الأسعار ثلاث مرات نتيجة التعسف في استعمال وضعية الهيمنة.

إن هذا الارتفاع المنهجي و الشامل للأسعار<sup>19</sup> دون احتساب حقيقي للكلف و عدم فاعلية شركات الطيران، دفع السلطات الحكومية إلى التدخل لتعويض شركة الطيران عن التخفيضات و الخدمات الممنوحة للرحلات المتوجهة خاصة للمناطق المعزولة في إطار إلزامية ضمان الحد الأدنى للخدمة العامة les sujétions de service public. إن تقديم هذه الخدمات ليس مرتبطاً بعقد معرف بشكل دقيق لانتظام ترددات الرحلات، وسائل الدفع و المراقبة، الشيء الذي لا يوفر عناصر التنظيم الاقتصادي في حالة الاحتكار بينما يعتبر تحصيل هذه التعويضات كدعم للاستغلال في محيط تنافسي إلى وضع منافي للمنافسة.

إن خفض عدد ترددات الرحلات يؤدي إلى تراجع حركة المرور والعائدات في المطارات وبالتالي إلى اعتماد هذه الأخيرة على إعانات الاستغلال المتأنية من الخزينة العامة، كما أن غياب التنظيم الاقتصادي الناتج عن عدم انتظام الرحلات يؤدي إلى نفقات على عاتق الاقتصاد دون أن يكون لتدخل الدولة لدعم المناطق المعزولة أي تأثير كبير. على الصعيد الدولي، فإن تحديد الأسعار تبقى خاضعة لطبيعة الاتفاقات الجوية عدا بعض الاتفاقات المبرمة على أساس "السماء المفتوحة"، حيث تعتبر الأسعار الحالية مريحة للشركات الأجنبية التي تتوازي أسعارها مع أسعار المتعامل التاريخي التي تعتبر مرتفعة.

إن تحليل و مقارنة إنتاجية شركة الطيران للجوية الجزائرية مع شركات الطيران الأجنبية<sup>20</sup> توضح ارتفاع عدد المستخدمين و انخفاض معدل العائد للمستخدم مما ينعكس على أسعار تذاكر النقل الجوي. إن التنظيم الاقتصادي للنقل الجوي يبقى تقريبا جامدا خاصة بعد 2009 تاريخ انتهاء عملية هيكلية شركة الطيران التاريخية، و يبدو غير واضح بالنسبة لوضع طرق التنظيم، الموارد البشرية

<sup>18</sup> Programme d'Appui au Secteur des Transport en Algérie, La Régulation économique, au centre de la réforme institutionnelle, op.cit., P28.

<sup>19</sup> Programme d'Appui au Secteur des Transport en Algérie, Activité 4 Renforcer les capacités de 4 directions techniques en charge de la mise en place des autorités de régulation La Régulation dans les Transports, op.cit., P47.

<sup>20</sup> Idem, P36.

اللازمة لممارسة المهام التقليدية للدولة régaliennes و الاقتصادية. في نفس الوقت فإن المنافسة و تحرير القطاع تسير بخطى بطيئة أمام التسارع الموجود على الدولي مما يفرض هيكله فعالة للنشاطات، المهام و الهيئات.

## ب. التنظيم الاقتصادي للمطارات:

أدرجت الجزائر مساهمة القطاع الخاص في سياستها الاقتصادية حتى في القطاعات المعروفة بالاحتكار الطبيعي (الطاقة، الاتصالات...) ما عدا قطاع النقل الذي يعرف ورشة إصلاح تهدف إلى مشاركة القطاع الخاص في بناء البنية التحتية وإدارة خدمات النقل. إن التطوير الاقتصادي<sup>21</sup> يستوجب عصنة خدمات النقل من خلال تحرير القطاع الذي يوجب مشاركة القطاع الخاص و تعريف محدد لقواعد اللعبة و بالتالي ضرورة وضع نظام للتنظيم الاقتصادي **systeme de régulation**. من أجل وضع حد للنقائص و معوقات عصنة القطاع فإن هناك ضرورة لتعريف واضح لمهام التنظيم الاقتصادي و تنظيم الهيئات التي تسمح بإدماج النظام الجزائري للنقل في المنظومة التنافسية الدولية و احترام التعهدات الدولية أمام الهيئات متعددة الأطراف. لا يوجد هيكله إدارية واحدة للطيران المدني فسواء كانت هياكل تقليدية أو مستقلة لبلدان متقدمة أو في طريق النمو فهي تؤدي مهامها على أحسن حال. هناك ضرورة قصوى لفصل التنظيم التقني عن باقي المهام للاستجابة للمعايير الدولية. إن مبدأ الفصل بين التنظيم التقني و الاقتصادي يرتكز على الانشغال الدائم بضرورة تفادي صراعات المصالح خاصة ما تعلق بالبحث عن الموضوعية عند وقوع حادث أو نزاع. إن الضرورة العاجلة تقتضي هيكله جديدة لخدمات السلامة الجوية من خلال استراتيجيات واضحة للاندماج في السوق العالمي الذي يفرض تشريعات مبلورة على الصعيد الدولي.

إن الهيئات الدولية توجب وضع منظمين اقتصاديين للاستجابة للمتطلبات الاقتصادية حيث يمكن أن نلاحظ من خلال التجارب أن طبيعة جهاز التنظيم تعد ثانوية و أن استراتيجية و إرادة الدولة في وضع القرارات و الوسائل الضرورية لتتبع التطورات العالمية و ضمان نوعية الالتزامات. لا يوجد قواعد محددة لهيكله إدارات الطيران المدني<sup>22</sup> و مدى تأثير استقلاليتها، حيث أن استراتيجية و إرادة الدولة في اتخاذ القرارات و توفير الإمكانيات هي الأكثر أهمية للاندماج في الأسواق الدولية خاصة و أن التشريعات أصبحت تقرر على المستوى الدولي.

<sup>21</sup> Programme d'Appui au Secteur des Transport en Algérie, idem, P.16

<sup>22</sup> Programme d'Appui au Secteur des Transport en Algérie, op.cit, P 22

إن التنظيم الاقتصادي للمطارات<sup>23</sup> يجب أن يضمن تكييف قانون الطيران المدني 06-98 مع ملاحق اتفاقية الطيران المدني الدولي، خاصة الملحق 14،9، و 17، و يضمن حماية المستعملين من التعسف في استعمال وضعيئة الهيمنة من خلال تفادي فرض رسوم مطارية مبالغ فيها، توفير مساحات اللازمة للقيام بالعمليات المطارية، توفير مستوى مقبول من الخدمات يستجيب للمعايير الدولية، استشارة المنتفعين، الاستثمار في القدرات الاستيعابية و سوء استعمالها لسد حاجة الطلب، التكييف مع المعايير الدولية للأمن، السلامة الجوية و حماية المحيط، ترقية المنافسة الحرة و التزهيئة بين جميع المتداخلين و في جميع الأنشطة المطارية، و أخيرا الحرص على تحقيق الازياح في جميع الأنشطة دون التأثير على الأطراف المعنية الأخرى(شركات الطيران، السياحة،....).

### **2.1.3. استراتيجية تنمية المطارات في الجزائر:**

#### **أ. المحاور الكبرى لتنمية قطاع النقل الجوي:**

إن تسيير المطارات يعتبر ميدانا جد مسيس لما للمطارات من رمزية سيادية و لارتفاع القلق الأمني خاصة بعد العشرية السوداء التي عاشتها البلاد. إن ارتباط الاقتصاد الجزائري بالربيع المتأني من عوائد المحروقات(حوالي 98% من المداخيل سنة 2015) يشكل خطرا على تمويل الاستثمارات خاصة تلك المرتبطة بالمنفعة العامة، الشيء الذي تم تلمس آثاره مع انخفاض أسعار النفط مع بداية السداسي الثاني لسنة 2014(فقد سعر برميل النفط أكثر من 50% من قيمته).

لقد كان بحثي حول التنمية الاستراتيجية لمطار وهران فرصة لتلمس حقيقة مفادها غياب رؤية استراتيجية لدى مسيري المطار، خاصة و أن كل القرارات الاستراتيجية تتخذ على المستوى المركزي دون الأخذ بعين الاعتبار لخصوصية و طبيعة المطار و المحيط. لقد كان لزاما الاقتراب من مصدر صنع القرار لفهم عملية صياغة الاستراتيجية و تفسير التناقضات و عدم التنسيق بين الجانب الاستراتيجي و الجانب العمالياتي. لقد كانت مفاجأة كبيرة لي و أن أكتشف شح الوثائق و الدراسات حول المحاور الكبرى لتنمية قطاع النقل الجوي، الشيء الذي دفع سنة 2009 إلى الاستنجد ببرنامج الاتحاد الأوروبي لوضع مخطط وطني للنقل، و التي كانت محاوره الاستراتيجية كالآتي<sup>24</sup>:

#### **■ تقلد الوظائف الملكية Régaliennes: من خلال إعادة النظر في قانون الطيران المدني 06-98 وفقا للمتطلبات**

الوطنية و الاتفاقات الدولية، تعزيز دور و قدرة هيئة الطيران المدني في تحديث و بلورة التشريعات الاقتصادية و التقنية المناسبة للسوق،

<sup>23</sup> BENCHEMAM Messaoud, op.cit., P18.

<sup>24</sup> Eddy Declercq, Rapport 3.Les Variables Stratégiques, actualisation du plan national du transport, 11/04/2011,P18.

الفصل بين وظائف الاستغلال و الإشراف من خلال تنظيم مؤسساتي للقطاع، تعزيز التنظيم و الإشراف على الحماية الجوية من خلال تعديل المرسوم التنفيذي 10-98 و تعزيز التفتيش و التكوين.

■ تطوير البنى و تحديث التجهيزات: السهر على وضع مخططات لصيانة الهياكل و التجهيزات المطارية مع التنسيق مع وزارة الأشغال العمومية في محلات التطوير و التخطيط، الترقية و الاستغلال الأمثل لقدرات مطار الجزائر hub ، وضع عملية و أدوات ناجعة للتنبؤ بالحركة الجوية وفقا للحاجات الاستثمارية الخاصة بالهياكل لكل فئة مطارية على حدا، و مراجعة المخطط العام المطاري خاصة المطارات الرئيسية، يحقق تخطيط و برمجة مثلى لتنمية الهياكل و البنى التحتية للمطارات الوطنية.

■ وضع إطار للتنظيم الاقتصادي و التقني: تكملة البرنامج الوطني لتسيير الحماية و الأمن الجوي و الحصول على شهادات المطابقة الدولية لكافة المطارات و الملاحة الجوية في هذا المجال، وضع وظيفة التنظيم الاقتصادي للمطارات و خدمات الملاحة الجوية ، وضع آليات لضمان التمويل الكافي و المستقل لعملية الإشراف و الحماية من طرف الدولة، و وضع تشريعات مناسبة لحماية المحيط وفقا لمعايير المنظمة الدولية للطيران المدني.

■ وضع أسواق تنافسية: إنشاء منافسة حرة في ميدان النقل الجوي و التحرير التدريجي لسوق النقل الجوي ابتداء من 2016 مع وضع قواعد ضابطة للخدمة العمومية و متناسبة مع السوق التنافسي، تحفيز دور التسويق في تنمية الشبكة الوطنية للنقل الجوي مع إشراك القطاع الخاص في تسيير و استغلال المطارات، و فتح رأس مال شركات الطيران الوطنية.

## ب. السياسة المطارية:

إن الجزائر في حاجة إلى إعادة هيكلة شبكة مطاراتها قصد الحصول على استقلالية مطاراتها و أمثلة أدائها العمالياتي و المالي و السماح بمشاركة القطاع الخاص. إن مطارات الجزائر يجب أن تتمتع بمعايير السلامة، الأمن، و تتبع قواعد تجارية تضمن المردودية و تلبية حاجات المستعملين، حيث أثبت التجارب الدولية أن إشراك القطاع الخاص في التسيير يمكن من الوصول إلى النتائج المتوخاة<sup>25</sup>.

إن السياسة المطارية المطروحة تقضي بتحويل مؤسسات تسيير المطارات EGSA إلى سلطات مطارية محلية <sup>26</sup> **Autorités Aéroportuaires Locales (AAL)** ، تتمتع باستقلالية تسييرية و مالية و أصول خاصة تحت وصاية وزارة النقل (التسيير التقني و التجاري)تضمن خلق مداخل جديدة للمطارات، نوعية الخدمات و الأداء، و تفتح الباب نحو الإشراك التدريجي للمؤسسات

<sup>25</sup> Eddy Declercq, Rapport 3, op.cit., P76.

<sup>26</sup> Richard Lanthier , projet de rapport de mission expert court terme plan sous-sectoriel : coordination des activités, validation d'études récentes, actualisation du schéma directeur aéroportuaire, feuille de route du secteur, programme d'appui au secteur des transports, 31 janvier 2009, P.19.

العامّة و الخاصّة في تقدّم الخدمات التجاريّة و مهام الاستغلال و الصيانة. هذه السلطات المطارية المحليّة AAL تأخذ شكل مؤسسات شركات ذات أسهم EPE/SpA بالنسبة للمطارات التي تحقّق مردودية مقابل دفع أرباح الأسهم للدولة، كما يمكن أن تجلب المستثمرين و تمهّد نحو التمويل من خلال البورصة. في نفس الوقت تبقى المؤسسات العاجزة محافظة على الشكل القانوني للمؤسسات ذات الطابع التجاري و الصناعي EPIC و التي يمكن أن تطلب دعماً للدولة للاستغلال، الحماية و الأمن. هذه السلطات المطارية يجب أن تستجيب للشروط التنظيمية التالية<sup>27</sup>:

- التسويق المطاري: إن الهدف من التسويق المطاري هو البحث عن تعظيم المداخيل من خلال الاستغلال الأمثل لطاقت المطار و النشاطات خارج رسوم الطيران، و تقليص النفقات قصد التحميل الأمثل لها عند وضع الرسوم المطارية و تحقيق المردودية. إن الوصول إلى هذه الأهداف يقتضي خلق خلية تنظيمية تضطلع ببلورة مخططات تسويقية بالاشتراك مع الوظائف الأخرى، قصد تنفيذ الإجراءات الخاصة بوضع الرسوم الخاصة بالطيران و الغير متعلّقة بالطيران، و توحيد و أمثلة التسيير التجاري و تحقيق المردودية.

- التخطيط: وظيفة التخطيط تستوجب البلورة، الاتصال و السهر على وضع مخطط استراتيجي للتنمية يحدد الأهداف، الإجراءات، الموارد اللازمة و الاستحقاقات.

- تحسين الفعالية: بلورة ووضع حيز التنفيذ الإجراءات الكفيلة بتحسين سيرورة العمل لأجل تبسيط الإجراءات و زيادة الإنتاجية و تقليص النفقات.

- تفويض السلطات: وضع ميثاق لتفويض السلطات الإدارية لمسيري المطار من أجل السماح بأداء الوظائف بصفة مستقلة و احترام القوانين السارية (التوظيف، التكوين، النفقات، عقد الصفقات و خلق الإيرادات و مخططات التهيئة وقف المخطط العام)

- الموارد البشرية: وضع مخطط اجتماعي لتسهيل الانتقال من نموذج EGSA إلى نموذج الوكالة المطارية دون عملية تسريح العمال، جهود للتكوين و اكتساب الكفاءات اللازمة للاستغلال المطاري.

- الاتصال: وضع مخطط للاتصال لفائدة الأطراف المعنية بعملية إعادة هيكلة شبكة المطارات الوطنية (المستخدمين، المستأجرين، الجماعات المحليّة، المستعملين،...).

<sup>27</sup> Richard Lanthier , projet de rapport de mission expert court terme plan sous-sectoriel op.cit., P.19.

## ت. مشاركة القطاع الخاص في تسيير المطارات:

إن مشاركة القطاع الخاص في تسيير المطارات لا بد أن تراعي خصوصية كل مطار، لدى تم تقسيم المطارات إلى 7 فئات وفقا لاعتبارات تقنية، اقتصادية و مالية(الحالة المالية، الحركة الجوية، القدرات الاستيعابية...)، و من تم تحليل هذه الفئات بالنسبة لخيارات مشاركة القطاع الخاص المطروحة. إن مشاركة القطاع الخاص مرتبطة بتوافق والتقاء ثلاث أهداف و مصالح أساسية<sup>28</sup>:

- الأهداف الحكومية: والتي تتمثل في دعم التنمية الاجتماعية و الاقتصادية للبلاد (تهيئة الإقليم، التنمية الاجتماعية و السياحية)، تقلد الوظائف التقليدية للدولة ، مشاركة القطاع الخاص، دعم التسويق المطاري، تحفيز المنافسة بين المطارات و تعزيز الحماية و الأمن.

- ضمان حاجات المطارات: من خلال تحسين نوعية الخدمات و الهياكل المطارية، تنمية الحركة الجوية، تنمية الطاقات التجارية، تعزيز الاستقلالية المالية و التسييرية، تحفيز المنافسة في الخدمات المطارية.

- متطلبات الشركاء الخواص المحتملين: سواء كانوا أجنب من خلال ضرورة ضمان الشفافية المالية للتبادل، وضوح الإطار التشريعي و القانوني، و المرونة في المفاوضات، أو سواء كانوا محليين(جمعية التجار، الفاعلين الاقتصاديين...) الدين يجب أن يتوفر لهم الهياكل المناسبة، الدعم الحكومي في تنمية المطار و الحركة الجوية، المساعدة التقنية و التأطير في عملية التسيير ، ضمان حرية المنافسة ومستويات النشاط القادرة على خلق مداخيل معتبرة و جاذبة.

في حالة المطارات في الجزائر<sup>29</sup>، فان خيار بيع الأسهم غير قائم بسبب غياب البورصة و عدم البحث عن تعظيم مداخيل الدولة و كذا البيع المباشر للمطارات بسبب العائق القانوني الذي لا يسمح ببيع أكثر من 49% للقطاع الخاص. في المقابل فان خيار المقاول من الباطن التي تعتبر شكلا بسيطا و سهل التطبيق في ميدان المطارات، عقد التسيير(إيجابي أو سلبي)، و عقود الامتياز(الإيجار، الامتياز دون أو مع استثمار خارجي، CET/BOT) يمكن أن تكون خيارات يمكن اعتمادها لإشراك القطاع الخاص. من الواضح أن فشل وضع آليات و قواعد واضحة لتحرير النقل الجوي أدى إلى فشل وضع تنظيم اقتصادي لقطاع الملاحة الجوية، و يوضح التكلفة الاقتصادية لغياب سلطة التنظيم و المنظم، كما أدى إلى إعاقه جهود إدماج القطاع الخاص في تسيير المطارات بسبب غياب قواعد المنافسة و هيئات الرقابة و تزايد المخاطر.

<sup>28</sup> Richard Lanthier , projet de rapport de mission expert court terme plan sous-sectoriel,op.cit., P.19.

<sup>29</sup> Stéphane BRETON, « Cours de formation en commercialisation et participation du secteur privé (PSP) aéroportuaire : module 10 Autres sources de revenus», programme européen d'appui au secteur des transports, cours de 5 jours du 24 au 28 octobre 2010, P23.

### 2.3. مشروع عصرنة هياكل مطار وهران:

إن هذا المشروع<sup>30</sup> يهدف إلى إنشاء محطة جوية للحركة الجوية الدولية و إعادة تهيئة المنطقة الجوية الحالية(المحطة الجوية و منطقة الشحن)، ادماج أهداف وزارة النقل فيما يخص الاجراءات التشريعية و العمالياتية، وعقلنة الاستثمارات و الاستغلال، عمل الهياكل وفقا للوظائف الخمس للمطار، الاستغلال الأمثل للأراضي و إدماج الاهتمام بالمحيط، الابداع في التصميم الهندسي و الميكلي بما يضمن الرفاهية و الاقتصاد في الموارد.

إن المحطة الجوية الحالية<sup>31</sup> تحتاج إلى التحديث و زيادة قدراتها الاستيعابية لاستقبال حركة المسافرين التي تزداد سنويا خاصة على صعيد القطاع الدولي. إن منطقة الشحن تحتاج هي الأخرى إلى إعادة التهيئة من أجل تحديث حظائر الشحن و تحسين التنقل و الحركة إليها.

### 1.2.3. نوعية الاستثمارات :

إن الاهتمام الضعيف بتطوير التفكير الاستراتيجي لدى مسيري المطار، دفع الى الاستعانة بالبرنامج الأوروبي لدعم النقل و الاستفادة من الدراسة المنجزة من طرف EGIS AVIA، من أجل التخطيط الجيد للاستثمارات للاستجابة للزيادة المطردة في الحركة الجوية خاصة ما تعلق بحركة المسافرين، و الانخراط في السياسة المطارية الوطنية من أجل ضمان التسيير الحسن لشبكة المطارات، التخصيص الأمثل للموارد الاستثمارية و الاستغلالية. هناك برنامجين استثماريين، الأول ممول من ميزانية الدولة و الثاني ممول من ميزانية المؤسسة<sup>32</sup>:

#### **أ. الاستثمارات الممولة من ميزانية الدولة المنجزة بفضل قروض على المدى الطويل المتعلقة بتعزيز نظام الأمن**

و الحماية، أنظمة الإضاءة و شبكات النظافة و إقامة سياح حول المطار. بلغت قيمة هذه الاستثمارات 578 122 264 دج منها 16216200 دج مخصصة لمطار وهران.

#### **ب. استثمارات البنية التحتية قيد الانجاز الممولة من ميزانية الدولة والتي تتعلق بإنشاء محطة**

جوية للحركة الجوية الدولية و إعادة تهيئة المنطقة الجوية الحالية(المحطة الجوية و منطقة الشحن) و التي تتعلق ب:

<sup>30</sup> MARCHE 05/2008 intitulé « Maîtrise d'œuvre pour la réalisation et l'équipement d'un module spécialisé en trafic international à l'Aéroport d'Oran/ Es.Senia- réaménagement et renouvellement des équipements de la zone terminale actuelle de l'Aéroport d'Oran/ Es.Senia (aérogare actuelle et zone fret) », doc pdf, P08.

<sup>31</sup> JM. Bonnard, et al.,op.cit,P63.

<sup>32</sup> Rapport d'activité de l'EGSA D'oran 2015.

- العملية رقم NF 5.526.8.262.010.10 بتاريخ 27 ديسمبر 2007 : انجاز دراسة لإنشاء محطة جوية للحركة الجوية الدولية و إعادة تهيئة المنطقة الجوية الحالية (المحطة الجوية و منطقة الشحن) التي تم منحها لصالح الشركة الفرنسية EGIS AVIA / SOFREAVIA بتاريخ 12 جويلية 2008 بقيمة 291771339,25 دج ما يعادل 2975919,40 أورو، يخصص مبلغ 157934754,19 دج منها للدراسة و 133836585,05 للمتابعة.

- العملية رقم NF5.526.8.262.010.83 : إنشاء محطة جوية للحركة الجوية الدولية و إعادة تهيئة المنطقة الجوية الحالية (المحطة الجوية و منطقة الشحن) من قبل الشركة الوطنية كوسيدار في إطار صفقة التراض البسيط بقيمة 12 986 759 500 دج (حوالي 120 مليون أورو) و مدة انجاز ب 48 شهرا (منها 36 شهرا للمحطة الجوية).

ت. **الاستثمارات المنجزة من ميزانية المؤسسة** والتي تتمثل في اقتناء المعدات والأدوات، وسائل

النقل، معدات المكاتب و تركيب الهياكل و التجهيزات. إن هذه الميزانية بلغت سنة 2014 حوالي 603 997000 دج منها 320894000 دج لمطار وهران.

رغم الحالة المالية الجيدة فإننا نلاحظ ضعف استعمال قدرات الانجاز ما أنتج تأخر كبير في تجسيد المشاريع الكبرى (تأخر كبير لمشروع المحطة الجوية) بالإضافة إلى وجود معدل تجديد الاستثمارات أقل من معدل الاهتلاك (المحطة الجوية بنيت سنة 1985).

ث. **خيارات و سيناريوهات عصرنة هياكل مطار وهران:** هناك العديد من السيناريوهات التي تم

دراستها لتحديد العناصر الأساسية لمشروع تنمية المطار وفقا للقدرات والعوائق المحيطة<sup>33</sup>:

■ النموذج "الطموح n°1" الذي يقترح صورة لقطب تجاري جديد يتضمن على الواجهة الشمالية مدرجين و مركب هياكل محطات جوية، نظام مواصلات) لكن تبقى كلفته و استغلاله أقل واقعية.

■ النموذج الباحث عن "تكييف الموقع n°2a" يكون موقعه مسهلا لإيجاد محاور كبرى للمواصلات المستقبلية و الذي يكون على الجنوب الغربي ممكنا من استغلال الجزء الأكبر من القدرات العقارية، تسهيل استقبال و توقف الطائرات الكبيرة الحجم و تقليص وقت حركة الطائرات داخل المدرج، الاستفادة من التنمية نحو الغرب و تسهيل الدخول إلى المطار برا.

■ نموذج المشكاة المثلثية 2b « la niche triangulaire » الذي يمثّل نموذج "تكييف الموقع" و الموضوع في المنطقة المثلثية الموجودة أمام المحطة الجوية للحجاج و الذي لا يشكل صعوبات لسيور و توقف الطائرات.

<sup>33</sup> JM. Bonnard, A. et al. , P. 81.



■ النموذج المعتمد على مبدأ «تكاتف المنطقة الجوية n°3a zone terminale n°3a» و يتضمن 4 خيارات تضمن التعاضد الوظيفي و المكاني مما يسمح بإدماج الكلف في التخطيط و التهيئة. تم اعتماد خيار بناء محطة جوية جديدة للحركة الجوية الدولية و تجديد المحطة الجوية الحالية للحركة الجوية الوطنية.

بعد عملية تقييم الخيارات المتاحة وفقا لمعايير الأداء(كلفة الاستثمارات، الصورة المعيارية، نوعية الخدمات...)، تمت المفاضلة بين نموذجي n°2a & n°3a.

### 2.2.3. مبنى محطة الحركة الجوية الدولية الجديد:

#### أ الدخول إلى المطار:

ربط المطار مع الوسائط الأخرى للنقل و ذلك من خلال دمج مشاريع الطرقات البرية المستقبلية في اختيار موقع المنطقة الجوية(عنصر هيكلية في تهيئة الإقليم) مما يضمن مداخل إضافية للمطار من جهة الطريق الثاني المتشعب (la 2ème rocade) يسهل حركة السيارات، بالإضافة إلى ربط الترامواي بالمطار مما يوفر وسيلة أخرى للنقل الجماعي للمسافرين و مرافقيهم<sup>34</sup>.

#### ب خصائص المحطة الجوية الجديدة

إن المحطة الجوية الجديدة مكيفة مع الحركة الجوية المتوسطة إلى الحركة الجوية القوية، سهولة تسيير تقاطع و الفصل بين التدفقات (ذهاب-إياب) مع زيادة عمل المستخدمين، المغادرة عن طريق الجسور المؤدية للطائرات، صورة هندسية جيدة، ساحة الذهاب و الإياب مكتظة لأنها على مستوى واحد.

#### ت القدرات الاستيعابية:

بالنظر إلى أن التنبؤات بالحركة الجوية الدولية كانت غير صحيحة فإن ذلك انعكس على تخطيط القدرات الاستيعابية، فبدلا من 1,3 مليون مسافر سنويا( بمعدل نمو سنوي 3 إلى 5% فقد تم توسعة المطار إلى 2,5 مليون مسافر من خلال رفع مساحة المبنى من 12446 إلى 31650 م<sup>2</sup>. إن هذا المبنى يضمن مستوى خدمة " C " IATA على المدى الطويل(عندما تبلغ الحركة الجوية إلى القدرات الاستيعابية للمبنى)، و هو يعتبر مستوى جيد و مناسب للمحطات الجوية المستقبلية للحركة الجوية العادية و ال

<sup>34</sup> Ibid, P26.

charter. تتوزع هذه المساحات حسب وظائف المحطة الجوية : وظيفة الحركة الجوية (79%)، الوظيفة التجارية (6%)، الوظيفة العمالية (2%)، الوظيفة الإدارية (2%)، الوظيفة التقنية (11%).

## ث الخدمات التجارية

تشمل الخدمات التجارية إنشاء : مطعم، كافيتريا، دكان بقالة وآخر للجرائد و التبغ، فضاء للعمليات و وكالة سفر، بنك و موزع نقود، مستأجرين، خدمات متعددة (انترنت، ألعاب فيديو، رسائل، فضاء للأطفال و الاسترخاء) بالإضافة إلى منطقة خاصة بالمدخنين. توجد هذه الخدمات في منطقة الجمهور و كذا في قاعة المغادرة على طول مسار المسافرين إلى الوصول إلى باب المغادرة.

## ج التسجيل و نظام الأمتعة :

بما أن شركات الطيران العاملة نحو الخارج لم تقم بوضع نظام تسجيل حديث، فان إجراءات التسجيل المستقلة عن بعد أو تلك ذات الخدمة المفتوحة (borne libre-service et les comptoirs de dépose-bagage) غير متوقعة على المدى القريب، و بالتالي فان التسجيل يبقى مسؤولية شركة خدمات المناولة الجوية (swiss port). بالنظر إلى حجم الأمتعة، فقد تم وضع نظام أوتوماتيكي لفرز الأمتعة يتضمن 02 تشكيلة طائرات carrousel عند الذهاب و 03 تشكيلة طائرات عند الوصول مزودة ب03 معدات حديثة لتفتيش الأمتعة carrousel أمام 3 صفوف من العربات.

## ح المراقبة عند الذهاب و الوصول :

بعد إدخال نظام المعلوماتية في عملية المراقبة<sup>35</sup> (جواز السفر البيوميتر) فان ذلك يؤدي إلى تقليص وقت المراقبة و زيادة الأداء (3 دقائق لكل مسافر)، بالإضافة إلى تشديد إجراءات الأمن و توفير المساحات اللازمة للمراقبة (تكنولوجيا جديدة).

## خ المغادرة Embarquement

إن المبنى من مستوى 1،5، يسمح بالمغادرة عبر 6 جسور المؤدية للطائرات بعد المرور من منطقة وسيطية la mezzanine كما يسمح بالوصول السهل إلى صالون الدرجة الأولى. إيجاد لوحات و نظام إرشاد فعال لتوجيه المسافرين نحو باب المغادرة.

<sup>35</sup> Ibid, p. 28/107

### 3.2.3. تجديد مبنى محطة الحركة الجوية الوطنية

إن المحطة الجوية الوطنية مكيفة مع الحركة الجوية الضعيفة إلى متوسطة ، صعوبة تسيير التقاطعات بين المستخدمين و الفصل بين التدفقات (ذهاب-إياب) مع تقليص عمل المستخدمين و نفقات البناء، المغادرة عن طريق الحافلات، معالجة المسافرين بسرعة أكبر و ضمان رفايتهم، ساحة الذهاب و الإياب مكتظة لأنها على مستوى واحد.

#### أ القدرات الاستيعابية:

تقدر القدرات الاستيعابية ب 1 مليون مسافر سنويا حيث تبلغ مساحة المبنى 12500 م<sup>2</sup>. إن هذا المبنى يضمن مستوى خدمة أعلى من المستوى " C " IATA على المدى الطويل، و هو يعتبر مستوى عالي و مناسب للمحطات الجوية المستقبلية للحركة الجوية العادية و ال charter. تتوزع هذه المساحات حسب وظائف المحطة الجوية : وظيفة الحركة الجوية (88%)، الوظيفة التجارية(6%)، الوظيفة العمالية(4%)، الوظيفة الإدارية(1%)، الوظيفة التقنية (1%).

#### ب الخدمات التجارية

تشمل الخدمات التجارية إنشاء : مطعم و محل الوجبات الخفيفة ، كافيتريا، دكان بقالة و آخر للجراند و التبغ، ، بالإضافة إلى منطقة خاصة بالمدخنين. توجد هذه الخدمات في منطقة الجمهور و كذا في قاعة المغادرة على طول مسار المسافرين إلى الوصول إلى باب المغادرة.

#### ت التسجيل و نظام الأمتعة :

إن إجراءات التسجيل تتم في منطقة الجمهور من خلال إجراءات وضع الأمتعة عبر مكتب تسجيل كلاسيكي كما يمكن مستقبلا التسجيل عبر الانترنت مما يسرع العملية. بعد مراقبة الأمتعة(لا يتم مراقبة الأمتعة عند الوصول) من خلال آلة EDS ، فإن الأمتعة المسموح بها يتم توجيهها إلى قاعة فرز الأمتعة أين يتم وضعها أمام 3 صفوف من العربات.

#### ث المراقبة عند الذهاب و الوصول :

بعد التسريع في عملية المراقبة<sup>36</sup> (بطاقة التعريف الوطنية) فان ذلك يؤدي إلى تقليص وقت المراقبة وزيادة الأداء، بالإضافة إلى تشديد إجراءات الأمن و توفير المساحات اللازمة للمراقبة (تكنولوجيا جديدة).

<sup>36</sup> Ibid., p. 49.

## ج المغادرة Embarquement

إن شكل المبنى من مستوى واحد يسمح بالمغادرة عبر حافلات مؤدية للطائرات، بالوصول السهل إلى صالون الدرجة الأولى، وتهيئة المساحات حول بوابات المغادرة لتجميع المسافرين المنتظرين.

### 4.2.3. حظائر الشحن HANGARS FRET:

إن تجديد حظيرتين للشحن (السقف، إعادة تهيئة داخلية) من أصل الأربعة الموجودة حاليا (التي يعود بناؤها إلى سنة 1940) دون إيقاف النشاط (أحدهما للاستيراد و الآخر للتصدير) حيث تقدر السعة النظرية ب 1500 طن في السنة لمساحة تقدر ب 2000 م<sup>2</sup> تعتبر كافية إلى غاية سنة 2030 بالنظر إلى النمو الضعيف لحركة الشحن الجوي، بالإضافة إلى استعمال الحظيرتين الأخيرتين كهيكل للتخزين وآلات معالجة حركة الشحن. كما سوف يتم تشييد مبنى إداري للناقلين و الخدمات الإدارية بمساحة تقدر ب 2000 م<sup>2</sup> يضم قسما للجمارك بمساحة 2,365م<sup>2</sup>، 146م<sup>2</sup> لقسم الشرطة، 236م<sup>2</sup> لشركة الجوية الجزائرية (شركة الشحن و المناولة الجوية)، و مسرحي العبور لدى الجمارك (10 مسرحين) ب 2,150م<sup>2</sup>. بالإضافة إلى إقامة منطقة خاصة بالوزن الثقيل في المنطقة المفتوحة للجمهور.

### 5.2.3. المميزات و الخصائص الأخرى للمشروع

#### أ تجهيزات المحطة :

مصاعد، سلام متحركة، وسائل التكييف، أنظمة الصوت، العرض عن بعد TÉLÉAFFICHAGE، مولدات الطاقة الاحتياطية، بطاريات اللوحات الشمسية، أنظمة توزيع الوقت.

لوازم محددة: مصاعد للطائرات، محولات 400 هرتز، معدات مراقبة الأمن (الماسحات الضوئية، البوابات الالكترونية)، أنظمة تجهيز الأمتعة (18 + 01 بنك تسجيل مع مساحات ضوئية مدمجة بمستوى الحماية الخامس)، نظام العرض عن بعد TÉLÉAFFICHAGE للرحلات (AIMS-FIDS) فيديو المراقبة، مراقبة المداخل، Puits De Palettisation منصات نقالة، نظام CUPPS، أثاث خاص.

تجهيزات نوعية: Éclairage et balisage Aire de stationnement، Mires de guidage، مولدات كهربائية و محولات.

## ب الصورة الهندسية :

لا يخفى دور التكنولوجيا في تصميم محطات المطارات الحديثة والمعاصرة منها فهناك<sup>37</sup> " توافق أسس التكنولوجيا الحديثة مع القضايا التصميمية لأبنية محطات المطارات المعاصرة وتكامل منظوماتها التصميمية الرئيسية، مما أنتج توجهات جديدة متأثرة باستخدام البعد التكنولوجي كآلية للتفكير و الإنتاج وأدوات للتعبير." إن هندسة المحطة الجديدة للمطار و الصورة التي يجب إعطاؤها للمشروع يعطي مؤشرا هاما لصورة مدينة وهران على الصعيد الدولي و ذلك من خلال لمسة إبداعية و فنية تصل بين الصورة المعاصرة و المشروع الجديد. من جهة أخرى فان هناك ضرورة لإدماج و تناسق المشروع الجديد مع المحيط المطاري(الثقافة، العادات و استعمالات المسافرين و الأفراد).

## ت رفاهية المسافرين:

- توفير رفاهية المسافرين من خلال توفير شروط البيئة الحرارية الملائمة فيما يخص درجة الحرارة، نوعية الهواء و الرطوبة وفقا لمؤشرات PPD – (predicted Mean Vote) indices PMV (Predicted Percentage of Dissatisfied) المنصوص عليها في معايير الجودة ISO 7730.
- خلق صلة بصرية مع الخارج المفتوحة على واجهة المدرج و من جهة المدينة و كذا منطقة مراقبة المسافرين و في الطابق الأرضي. الإضاءة الطبيعية من خلال الواجهات الزجاجية الشفافة، صحنون داخلية تضيء داخل المحطة الجوية و الإضاءة الاصطناعية المكتملة و المعتمدة على استغلال اقتصادية للطاقة.
- خلق منطقة حضراء وإيصالها على طول الطريق المؤدي إلى المطار بغطاء نباتي يضمن ترطيب الجو بالإضافة إلى طرق معشوشبة تفصل بين مناطق توقف الطائرات لتصريف المياه وتثبيت التربة.

## ث التنمية المستدامة:

- الألواح الشمسية 38 PANNEAU PHOTOVOLTAIQUE مدمجة في تسقيف المحطة بمساحة 2م13000 بطاقة توليد تقدر ب 50 كيلووات للمتر المربع في السنة مع توقع زيادة هذه الطاقة بتطور التكنولوجيا.

<sup>37</sup>أ.د. بهجت رشاد شاهين، الطالبة:دنيا جمعة عبد الكريم، التوجهات التكنولوجية الحديثة وتصميم محطات المطارات المعاصرة، مجلة الهندسة للجامعة ببغداد ، مجلد 17 العدد 6، كانون الأول 2011.

<sup>38</sup> Ait Saïdi Yasmine, la nouvelle aérogare sera alimentée en énergie renouvelable EL WATAN 22 mars 2015, P12.

- تعزيز الاستفادة من الطاقات المتجددة كاستعمال قوة الرياح من خلال ناعورة هوائية لتعديل درجة الحرارة، تسخين الماء بحرارة الشمس من خلال إحماء سقيفة مبنى المحطة بأشعة الشمس، و إضاءة حظيرة السيارات من خلال سارية تستعمل طاقة الشمس.
- الاقتصاد في استعمال مياه الشرب ، استرجاع مياه الأمطار للصيانة و سقي المساحات الخضراء، ووضع نظام خاص لمعالجة و تصريف المياه الملوثة.
- الاقتصاد في استعمال الطاقة الكهربائية من خلال تعزيز فاعلية التجهيزات الطاقوية.
- التقليل و التحكم في الأخطار المتعلقة بالضوضاء و التلوث داخل المحطات(الناجمة عن التجهيزات خاصة التكيف...)، تلوث الجوار(الغبار، الفضلات...), و حول الموقع، بالإضافة إلى إنشاء قطب لمعالجة النفايات و تسييرها(الجمع الانتقائي).

### 3.3. نموذج أعمال مطار وهران :

بعد استعراض خصائص مشروع دعم النقل في الجزائر و مشروع عصرنة هياكل مطار وهران، فإننا قمنا بتشكيل عناصر نموذج الأعمال لمطار وهران وفقا لثلاث عناصر أساسية: الحوكمة و التنظيم الاقتصادي، رصد و خلق القيمة(الجانب العمالي)، و رصد القيمة(الأداء المطاري):

#### 1.3.3. الحوكمة و التنظيم الاقتصادي

**أ. الأهداف الاستراتيجية:** إن أهداف مطار وهران تندرج في إطار السياسة العامة للنقل الجوي و استراتيجية تطوير المطارات. إن هذه الاستراتيجية تركز أساسا على زيادة القدرات الاستيعابية والتكيف مع المعايير الدولية فيما يخص السلامة، الحماية ونوعية الخدمات، بالإضافة إلى زيادة المنافسة وتعزيز الكفاءة الاقتصادية و العمالية من خلال تحرير السوق و تفعيل دور التسويق في توسيع شبكة النقل الجوي.

**ب. حوكمة المطار:** إن خلق سلطات مطارية جديدة على شكل شركة ذات أسهم أو أي شكل آخر للحوكمة يجب أن يضمن استقلالية القرار لما لذلك من تأثير على بلورة الاستراتيجيات التجارية والبحث عن الفعالية الاقتصادية. إن النتائج المالية الإيجابية لمطار وهران لا يجب أن تمول العجز في المطارات الأخرى مع ضرورة وضع نظام رقابي

ومحاسبي قادر على ضمان الشفافية والحوكمة الرشيدة للموارد. إن الإصلاح المؤسساتي المنشود يجب أن يرسم بطريقة واضحة العلاقة بين الدولة كمستثمر، ضابط للسوق و بين مسيري المطار في اطار تعزيز قوة المطار التفاوضية مع الأطراف المعنية.

### ت. إشراك القطاع الخاص: في ضل المحيط المطاري الحالي، فإن الخوصصة الكاملة لمطار وهران غير

قابلة للطرح، لدى فإن الخيارات المتاحة أمام اشراك القطاع الخاص تتلخص في عقود المقاوله من الباطن، عقد التسيير و عقود الامتياز. يبدو أن هناك نزعة لتعميم تجربة مطار الجزائر على مستوى مطار وهران، إلا أن هذا الخيار قد يكون عدم الفائدة إذا لم ترتبط جميع أشكال و خيارات العقود المبرمة بمعايير النجاح التي تضمن تنمية فعالة للمطار (التحسين الكلي لمؤشرات الأداء)، احترام التشريعات و المعايير المطلوبة و ضمان نقل الخبرات و الكفاءات في نهاية العقد.

### ث. التنظيم الاقتصادي للمطارات: إن تكييف طرق التسيير التقني و الاقتصادي لمطار وهران مع

المعايير الدولية (شهادات السلامة و الأمن، توصيات المنظمة العالمية للطيران فيما يخص الرسوم،...) تعتبر ضرورة للوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم الاقتصادي و التقني للمطار. في انتظار خلق سلطة ضبط مستقلة للطيران المدني في الجزائر، فإن التنظيم الاقتصادي للمطارات يجب أن يضمن وضع اجراءات تشريعية و تنظيمية خاصة بالمطارات أهمها: تعديل الطيران المدني 98-06 فيما تعلق بتشبيد و استغلال المطارات، مرسوم متعلق بمنح الفتحاح الساعية، مرسوم المناولة الأرضية، مرسوم اجراءات تسهيل السفر داخل المطارات، مرسوم أمن الطيران المدني و تحيين و تكييف مرسوم الرسوم المطارية .

## 2.3.3. تقديم و خلق القيمة (الجانب العمالياتي وسلسلة القيمة)

### أ. تقديم القيمة:

- الوصول إلى المطار: سيارات الأجرة، السيارات الخاصة، (الترامواي) مستقبلا، القرب من خط سكة الحديد، المطار على بعد أقل من 7 كلم من وسط المدينة.

- منطقة الجذب و الطاقات الاقتصادية: Zone de Chalandise يمكن أن يغطي مطار وهران كل الجهة الغربية والجنوبية الغربية للبلاد والتي تضم قرابة 10 ملايين نسمة وذلك بسبب غياب المنافسة كون جميع مطارات الجهة مسيرة من طرف مؤسسة مطارات الغرب l'EGSA d'Oran . احتضان مدينة وهران لفعاليات وتظاهرات كبرى (مركز مؤتمرات عالمي، مؤتمر الغاز 2010، مؤتمر البيئة 2014، ألعاب البحر المتوسط 2021). وجهة سياحية معروفة وقطب اقتصادي كبير على الصعيد

الوطني ( الشواطئ، القرب من الموانئ الأوروبية، النسيج الصناعي والخدماتي...). هناك ضرورة للاستفادة من الطاقات الاقتصادية الكبيرة للجهة الوهرانية التي تمثل منطقة جذب اقتصادي وسياحي من أجل تشجيع تنمية الحركة الجوية خاصة ما تعلق بالشحن، حيث يعتبر المطار الأول في غرب البلاد وأهم مطار دولي بعد مطار الجزائر.

- **الحركة الجوية:** حركة جوية كلاسيكية ورحلات منتظمة و CHARTERS (للحج والعمرة خاصة). مخطط الطيران مفروض ومسير من قبل الوصاية (وزارة النقل) في ظل غياب تحرير قطاع النقل الجوي (السموات المفتوحة). غياب الاستراتيجية التجارية لدى مسيري المطار في تجزئة السوق ومعرفة حاجات الزبائن. 13 شركة طيران منها 10 شركات طيران تؤمن رحلات عادية ومنتظمة نحو 25 وجهة دولية و 15 وجهة داخلية. شبه احتكار من طرف الجوية الجزائرية على الحركة الجوية الداخلية (95% من الحركة) وتفاهم ضمني مع شركة الطيران الفرنسية AIGLE AZUR بالنسبة للحركة الجوية الخارجية (65% مقابل 33%). الزيادة الكبيرة في الحركة الجوية (+17%) سنة 2014 أمام تراجع الحركة الجوية الداخلية والضعف الشديد لحركة الشحن الجوي. لا وجود لتخفيضات أو امتيازات على الخطوط الدولية بينما تقوم الدولة بدعم شركة الجوية الجزائرية على بعض الخطوط الداخلية العديمة المردودية (المناطق الصحراوية والمعزولة).

- **العرض التجاري و الخدمات المقدمة:** موقف السيارات، مكتب الاستعلامات، صالون المطار، النقل من وإلى الطائرة، خدمات متعددة، بالإضافة إلى التعريف بالتراث المحلي من معروضات الصناعات التقليدية. كما يجوي المشروع الجديد: مطعم، كافيتريا، دكان بقالة وآخر للجراند والتبغ، فضاء للعمليات ووكالة سفر، بنك وموزع نقود، مستأجرين، خدمات متعددة (انترنت، ألعاب فيديو، رسائل، فضاء للأطفال والاسترخاء (بالإضافة إلى منطقة خاصة بالمدخنين).

- **خدمات المشروع الجديد:** إن هذا المشروع كفيل بتوفير خدمات متميزة للمسافرين: نوعية خدمات أعلى من المستوى C، وضع نظام أوتوماتيكي لفرز الأمتعة، سرعة معالجة المسافرين وضمان رفايتهم، الأمتعة والبضائع، ضمان تسيير التقاطعات بصفة منتظمة والفصل بين التدفقات، نظام توجيه وإعلام فعال لإرشاد المسافرين، يضمن التعاقد الوظيفي والمكاني مما يسمح بإدماج بعد الكلف في التخطيط والتهيئة.

- **مشروع البنى التحتية الجديد:** يساعد على عصنة الهياكل المطارية وتحسين نوعية الخدمات المقدمة) خصائص المشروع: (المحطة الجوية الجديدة مرتبطة ب 6 passerelles، الهيكل الهندسي والجمالي، نظام حديث للاتصال والإشارات، التنمية المستدامة) الإضاءة الطبيعية والاعتماد على الطاقة الشمسية(، من جهة أخرى، تم وضع خلية للنوعية من أجل ضمان رفاية



المسافرين والاستجابة لحاجات الزبائن فيما يخص تحسين الخدمات المقدمة بالإضافة إلى التطلعات المرتبطة بالابتكار، الوقت، الوفرة، احترام أذواق وميزانية كل زبون .

## ب. خلق القيمة (الموارد والنشاطات المفتاحية) :

- وجود طاقات عقارية ضخمة لمطار وهران الذي يقع على مساحة تقدر ب 1036.65 هكتار قادرة على استيعاب استثمارات جديدة وتنمية المداخل العقارية.

- الاستعانة بالخبرة الأجنبية: البرنامج الأوروبي لدعم النقل لتحديد الخيارات الاستراتيجية لمخطط النقل التنظيم الاقتصادي، الحوكمة، ملكية وتنوع الاستثمارات (.ووضع خيارات جديدة للتسيير وفقاً للمعايير الدولية على غرار عقد تسيير مطار الجزائر العاصمة من طرف مؤسسة مطارات باريس، تنوع عقود الامتياز، والمقاولة من الباطن .الاستعانة بالخبرة الأجنبية والمحلية للتخطيط وتجسيد مشروع عصرنه البنى التحتية (دراسة من طرف شركة EGIS AVIA).).

- القدرات الاستيعابية: مدرجين قادران على استيعاب أكثر من 175000 حركة طيران سنويا، الرفع من القدرات الاستيعابية الكلية للمحطتين الجويين إلى أكثر من 4 ملايين مسافر قابلة للتوسعة إلى حدود 6 ملايين مسافر .ان طرق التنبؤ بالحركة الجوية تشير إلى ضعف التخطيط المطاري وبالتالي عدم أمثلية الاستثمارات.

- جهود حثيثة للحصول على شهادات المطابقة مع المعايير الدولية للمنظمة العالمية للطيران المدني OACI ، و ذلك من أجل الرفع من تصنيف المدرج إلى صنف 4E والحصول على شهادة 9001 و ISO14000 للنوعية والحفاظ على المحيط.

- مخطط لتكوين اليد العاملة في مجال المهن المطارية يتضمن تكوين إطارات في الخارج وفقا للعقد مع شركة الدراسات وبالتعاون مع مطار الجزائر لنقل الخبرات والتجارب، بالإضافة إلى وضع هياكل تنظيمية جديدة تستجيب لمعايير الجودة العالمية مع انتهاء أشغال المشروع الجديد. ان هذه البرامج يجب أن تسهم في الرفع من مستوى الكفاءة في التخطيط و التسيير من خلال الحرص على انتقال سلس لهذه الخبرات و تحويلها لخلق و تقديم القيمة.

### 3.2.3. رصد القيمة (معادلة توليد القيمة):

أ. تأثير العوامل السياقية تعتبر مؤسسة تسيير مطارات الغرب كمؤسسة عمومية توفر أفضلية وعلاقة جيدة مع الدولة تمكن من: الحصول على الدعم حكومي، التمويل، تسهيلات حكومية، إدماج وتكامل تطوير المطار في إطار استراتيجية

كلية للتنمية الجهوية ( تنمية السياحة، حماية المحيط،...) وتنمية قطاع النقل الجوي. هناك عدة تحديات يجب على مسيري مطار وهران التصدي لها من خلال تعظيم المنافع وتقليل الأضرار: اقتصادية (انخفاض أسعار البترول يهدد تمويل الاستثمارات والقدرة الشرائية)، سياسية (عدم الاستقرار السياسي والأمني يحد من تنمية السياحة والمخاطر الأمنية)، الأمراض المعدية، الأخطار البيئية والحماية الجوية (مرض الكورونا في الحج والايولا، الانبعاثات الغازية والصوتية، ارتفاع حوادث الطيران)، محدودية الاتفاقات الدولية في تنمية شبكة النقل الجوي (تفاهات ضمنية وتقاسم المقاعد بين الدول، عدم وجود شركات المنخفضة التكلفة والاحتكار من طرف شركة الجوية الجزائرية)، المنافسة الشديدة للوسائط الأخرى للنقل (النقل البحري للشحن الجوي الدولي، النقل البري وسكك الحديدية للنقل الجوي الوطني).

## ب. الاستثمارات: إنشاء محطة جوية للحركة الجوية الدولية وإعادة تهيئة المنطقة الجوية الحالية (المحطة الجوية ومنطقة

الشحن) من قبل الشركة الوطنية كوسيدار في إطار صفقة التراض البسيط بقيمة 12986759500 دج (حوالي 120 مليون أورو) ومدة انجاز بـ 48 شهراً (منها 36 شهراً للمحطة الجوية)، بالإضافة إلى انجاز مدرج ثاني وتهيئة المنطقة الجوية سنة 2009 بمبلغ 21 مليار دج، استثمارات الأمن والحماية على شكل قروض حكومية بمبلغ 16216200 دج، 25،291771339 دج للدراسات و320894000 دج للمعدات والتجهيزات، ليصل مجموع الاستثمارات إلى أكثر من 34,62 مليار دج (حوالي 315 مليون يورو). تمتاز الاستثمارات بالارتفاع الكبير في تكلفتها والتأخر الكبير في تجسيدها بالإضافة إلى ضعف التخطيط المطاري) قدرات استيعابية أكبر بكثير من الطلب (مما يوجب وضع خدمات لوجهات جديدة وناقلين جدد) تطوير شركات منخفضة التكلفة (LOW COST)، زيادة عدد الترددات وتحسين برمجة الرحلات) الرحلات خارج ساعات الذروة، الرفع من معدل الحمولة (من أجل الوصول إلى تحقيق مردودية الاستثمارات.

## ت. إيرادات المطار

هناك نوعين من الإيرادات:

- إيرادات المطار: هناك نوعين من الإيرادات: تمثل الإيرادات المتعلقة بالطيران حوالي 65% (86% هي إيرادات متأتية من خدمات المحطة الجوية) وغير المتعلقة بالطيران 35% ( منها الإيرادات التجارية ما بين 51,95 و 68,70%)، مداخيل مالية للودائع البنكية الناتجة عن الأرباح المتراكمة، مداخيل جديدة ناتجة عن تقديم خدمات جديدة متعلقة بالطيران كخدمة نظام المعلوماتية CUTE ودليل توجيه المسافرين TRANS – GUIDE. قفز الدخل لكل مسافر من 243 دج سنة

2004 إلى 659 دج سنة 2011 قبل أن يستقر في حدود 656 دج سنة 2014. يوجد أفاق كبيرة لتنمية حركة الشحن الجوي (داخلي و دولي) خاصة ما تعلق بالمنتجات الفلاحية والأسماك الطازجة (القرب من الميناء، المناطق الفلاحية،....).

- **الإيرادات غير المتعلقة بالطيران** تتضمن الإيجار، الامتياز، الخدمات، حيث يوفر المشروع الجديد الفرصة لزيادة النشاطات التجارية ومضاعفة رقم الأعمال. عقود الامتياز تتضمن عدة خدمات كخدمات المناولة الجوية Assistance En Escale من طرف SWISS PORT ، واللوحات الإشهارية من طرف قبل شركة GCDECAUX ، العقود التجارية عبر المناقصات مع أصحاب المحلات.

### ث. **رسوم المطار**: تشمل ثلاث أصناف :- **إتاوات الحركة الجوية**: هذه الرسوم محددة بالمرسوم التنفيذي

رقم 73- 08 والتي تتكون من نوعين من الإتاوات: **الإتاوات المقننة**: التي تشمل رسوم المسافرين (900 دج دولي و 400 دج داخلي)، رسوم توقف الطائرات) في مساحات حركة النقل الجوي ب 10 ، 20 دج /طن /ساعة، في المساحات الأخرى ب 4 ، 23 دج /طن /ساعة، بالنسبة للطيران العام الذي يقل وزنه عند الإقلاع عن 20 طنا ب 33 دج للطن تجاري و 7 ، 5 دج للطن للغير التجاري (ورسوم الشحن الجوي)، 4 دج للكغ (الإتاوات المسيرة بعقد: وتشمل تحويل المسافرين بالحافلات من وإلى الطائرات، بعد إبرام عقد مع شركات الطيران. ب. الإتاوة الخاصة بشغل الأراضي أو المباني التابعة للأمالك العامة المطارية، ج. الإتاوات الصناعية. إن نظام التسعير المنتهج يقسم بعض إيرادات الخدمات الجوية بين مؤسسة تسيير مطارات الغرب **EGSA** والمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية **ENNA**، كما أن هذه الرسوم في طور المراجعة (بعضها لم تعرف أي تغيير منذ 2001 وبعضها الآخر لم يعرف تغييراً منذ 2008)، لتأخذ بعين الاعتبار تغطية النفقات الاستثمارية الكبيرة والتغيرات الاقتصادية فيما يتعلق بتطور التضخم وسعر الصرف.

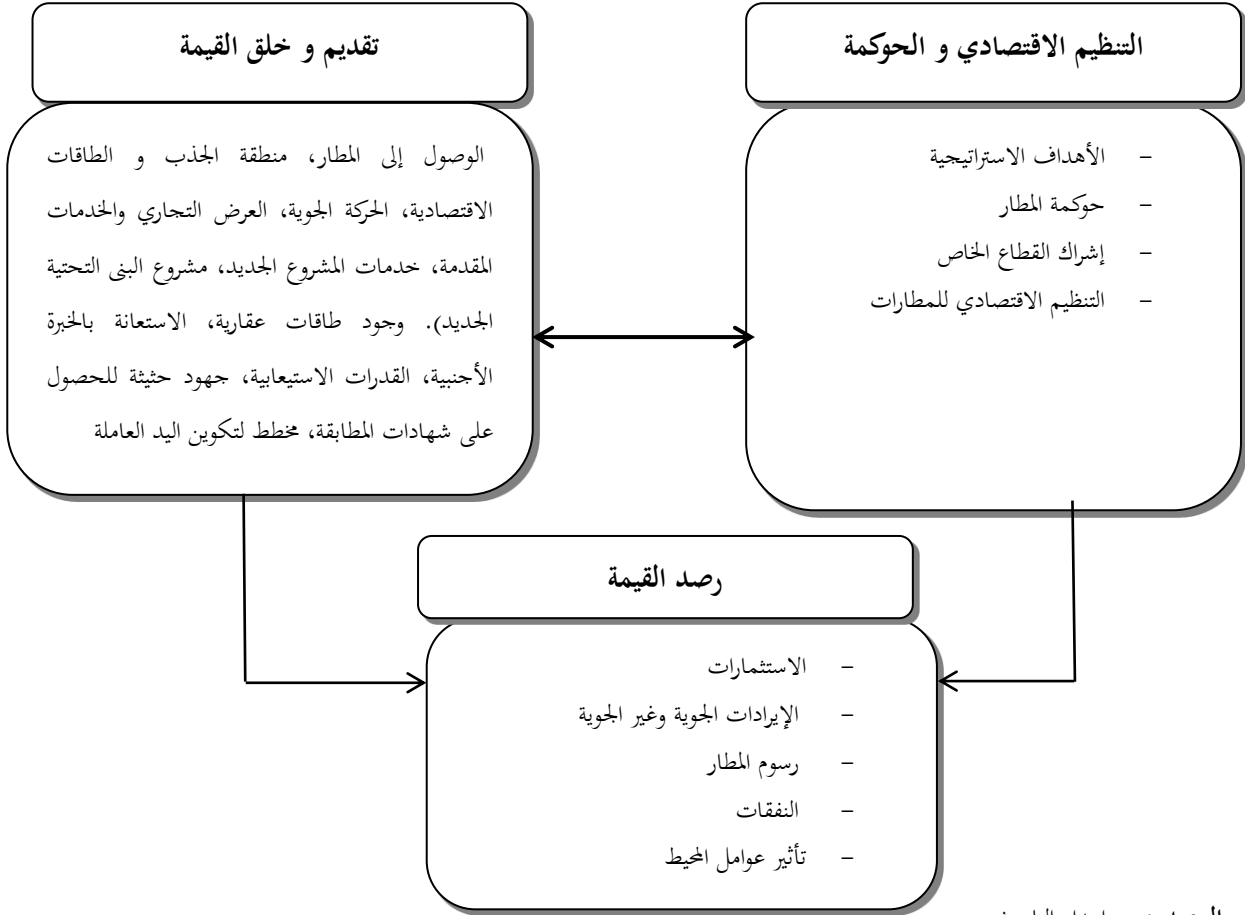
### ج. **النفقات**: المقر تقسم تناسبياً حسب رقم الأعمال المحقق بين مطارات مؤسسة تسيير مطارات الغرب

EGSA، مما يصعب من عملية تخصيص وتقسيم التكاليف حسب الأنشطة المطارية. ضعف التحكم في التكاليف لاسيما تكاليف اليد العاملة (حوالي 60%)، ضعف تكاليف الإهلاك بسبب وجود مشاريع لتحديث وتوسعة البنى المطارية والتمويل الحكومي المباشر للاستثمارات) صعوبة تحقيق مردودية الاستثمارات الجديدة خاصة استثمارات المدرج.

ح. النتيجة: سجلت مؤسسة تسيير مطارات وهران سنة 2014 نتيجة إيجابية تقدر ب 383875339 دج ما

يعادل 30% من رقم الأعمال، إلا أن تحليل الربح يؤكد الارتباط الكبير لنتيجة الاستغلال بزيادة الإيرادات وليس التحكم في التكاليف خاصة وأن تحميل اهتلاك الاستثمارات الجديدة يؤدي إلى نتيجة سالبة. ان ضمان استقلالية تسيير مطار وهران سيسمح بإعادة النظر في خطط التنمية من خلال إعادة النظر في تخطيط الاستثمارات، الرفع من كفاءة الموارد البشرية وترشيد استعمالها، زيادة المداحيل من أجل الوصول إلى تعظيم الأرباح. إن الإمكانيات والفرص التي يمتلكها مطار وهران يمكن أن تدفع إلى الرفع من نتيجة الاستغلال وتحسين الفعالية الاقتصادية للمطار.

### الشكل رقم 19: نموذج أعمال مطار وهران.



المصدر: من اعداد الباحث

## الخاتمة:

إن عصرنة هياكل مطار وهران وفقا للمعايير الدولية، و فرص الأعمال المتعددة التي يوفرها المحيط، ترسم مستقبلا واعدة ومشجعا لتنمية مطار وهران. قدمنا من خلال هذا الفصل حوصلة للمعطيات و البيانات المجمعة في الجانب التطبيقي، و التي حاولنا فهم العلاقة بينها و ربطها بالجانب النظري من أجل تشكيل نموذج أعمال لتنمية مطار وهران.

إن تحليل الوضعية الحالية لمطار وهران واستشراق مستقبله على ضوء مشاريع تنمية الهياكل وإصلاح طرق التسيير، كانت في صميم هيكليّة نموذج الأعمال لتنمية هذا المطار. على ضوء هذا التحليل قمنا باستخلاص العناصر الأساسية لتنمية وهران وفقا لعناصر نموذج الأعمال المطاري النظري:

- **العناصر التشريعية و المؤسسية:** التي توجب تكيف الإطار التشريعي(الحوكمة و التنظيم الاقتصادي) لمطار وهران مع المعايير الدولية و الرؤية الاستراتيجية لبرنامج تنمية المطارات في الجزائر.

- **تقديم و خلق القيمة:** الاستفادة من الامكانيات و القدرات الاستراتيجية لمطار وهران (منطقة الجذب، الموارد و الكفاءات، ...) لخلق و تقديم قيمة ذات نوعية لفائدة جميع مستعملي المطار خاصة بعد الانتهاء من إنجاز مشروع عصرنة الهياكل بما يوفره من قيم جديدة.

- **رصد القيمة و تحسين مؤشرات الأداء:** التي تقتضي زيادة حجم المداخل الجوية و الغير جوية من خلال الاستفادة من منطقة الجذب، إعادة النظر في سياسة الرسوم المفروضة، و التحكم في النفقات بنوعها الاستثمارية و التشغيلية من أجل تحقيق مردودية الاستثمارات و تحسين النتائج المالية.

على ضوء ما سبق فإن تنمية مطار وهران يجب أن تندرج من جهة في اطار عقلنة السياسة الاستثمارية بما يتناسب مع نمو الطلب على الحركة الجوية في ظل سياسة تسويقية فعالة، و من جهة أخرى تطوير الكفاءات البشرية و حسن استغلال الموارد الأساسية من أجل تحسين مستويات الأداء. ان ضمان استقلالية القرار و اشراك القطاع الخاص بما يتناسب مع مصالح الأطراف المعنية، يجب أن تكون حجر الأساس لبلورة اطار تشريعي و مؤسسي كفيل بضمان الحوكمة الرشيدة للمطار.

**الخاتمة العامة**

## الخاتمة العامة:

لقد أدى انخيار أسعار النفط في الأسواق العالمية مع نهاية 2014 إلى إجبار السلطات الحكومية على إعادة النظر في السياسات الاقتصادية الجزائرية من خلال السعي نحو التحول من اقتصاد الربيع إلى اقتصاد خلق القيمة. إن محاولة تغيير النموذج الاقتصادي للجزائر بات يفرض إعادة النظر في النماذج الاقتصادية للمؤسسات بصفة عامة و المؤسسات العمومية بصفة خاصة. من خلال دراسة حالة مطار وهران، حاولنا بناء نموذج أعمال قادر على تحقيق المردودية (خلق القيمة) بصفة دائمة، بمعنى آخر فهم العناصر و الميكانيزمات الأساسية التي تسهم في خلق القيمة و تحسين الفعالية والأداء على مستوى مطار وهران، في إطار المقاربة النظامية لنموذج الأعمال.

إن منهجية نموذج الأعمال تمثل إطارا مهما لبلورة و خلق القيمة داخل المطارات، خاصة مع شح الدراسات و الأعمال في هذا القطاع الاستراتيجي في شبكة النقل الجوي. تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأهمية الأكاديمية و التسييرية لمفهوم نموذج الأعمال كأداة لخلق القيمة و تنمية المؤسسات، من خلال اختبار أدب نموذج الأعمال على أرض الواقع.

### 1. الإجابة عن إشكالية الأطروحة:

من خلال هذا البحث تم طرح الإشكالية التالية : ما هي العناصر و الميكانيزمات الأساسية التي تسهم في خلق القيمة وتحسين الفعالية و الأداء على مستوى مطار وهران، في إطار المقاربة النظامية لنموذج الأعمال؟ لطالما ضل تحليل إشكالية التنمية و خلق القيمة داخل المؤسسات حبيسة التخطيط الاستراتيجي، إلى أن فرض مفهوم نموذج الأعمال نفسه على اهتمام الأكاديميين كمفهوم مكمل و دامج لمفاهيم أخرى يعوض القصور الموجود في الفكر الاستراتيجي السابق، بالإضافة إلى أهميته ونجاعته كأداة للتسيير و فتح آفاق جديدة للبحث في علوم التسيير.

من أجل الإجابة عن إشكالية البحث ووضع إطار تصوري للأطروحة، كان علينا لزاما العودة إلى أدب نموذج الأعمال لاستكشاف أهم المقاربات والتعاريف الموجودة، إلا أن غموض هذا المفهوم و تشعب إسهامات الكتاب و الباحثين حول هذا المفهوم، دفعنا إلى ضرورة تحديد إطار نظري معياري لمفهوم نموذج الأعمال.

إن العناصر الأساسية في نموذج الأعمال تمثل الأساس لإبراز التحديات و الممارسات التسييرية في قطاع المطارات، لما لهذا المفهوم من أهمية تعكس الأبعاد الاستراتيجية، العمالية و الاقتصادية للمطارات. إن نموذج الأعمال يعتبر أداة وسيطة

للاتصال والتعاون بين الأطراف المعنية لبلورة أي مشروع في إطار عملية خلق القيمة، بالإضافة إلى كونه أداة فعالة للتشخيص والتحليل من أجل بناء استراتيجية المطار.

## 2. إسهامات الجانب النظري:

سمح النقاش في الجانب النظري حول مفهوم نموذج الأعمال و أدبيات تسيير المطارات، بالتوصل إلى مجموعة من النتائج:

### - هيكلية نموذج الأعمال و المباحث المرتبطة به:

لقد حاولنا خلال الفصل الأول لهذه الدراسة تصميم نموذج نظري لمفهوم نموذج الأعمال من خلال اقتراح شبكة التحليل الناتجة عن مكونات نماذج الأعمال النظري لثلاث أبحاث أساسية في الأدب (نموذج GPR ل Verstraete، نموذج RCOV 2011 ل Xavier و Lecocq، Osterwalder et al. 2005). إن خلاصة هذه الأعمال أدت إلى تشكيل هيكلية لنموذج الأعمال مرتكزة على ثلاث عناصر أساسية ألا وهي: خلق، تقديم ورصد القيمة.

لقد كانت دراسة أدب نموذج الأعمال فرصة لإبراز المباحث الأساسية المرتكزة أساسا على ثلاث مقاربات متكاملة ألا وهي: القيمة، الاستراتيجية و الابتكار. إن أهم إسهامات نموذج الأعمال تكمن في المسائل الكيفية والإجرائية مما يفتح الآفاق أمام التساؤلات حول الطرق الناجعة لبناء تصور وتنظيم النشاطات الخالقة للقيمة. لا يمثل نموذج الأعمال بديلاً لأدوات التحليل بل أداة تجميعية للأدوات الموجودة لبناء نموذج الأعمال أو المساعدة في تشكيل عناصره.

إن هيكلية نموذج الأعمال النظري تم تطعيمها بخصوصية النشاط المطاري خاصة ما تعلق بالجانب المؤسسي و التشريعي، مما أنتج نموذج أعمال مطاري مبني على ثلاث عناصر أساسية: الحوكمة و التنظيم الاقتصادي للمطارات، تقديم و خلق القيمة(الجانب العمالياتي)، و رصد القيمة(الأداء المطاري).

### - تأثير الإصلاح القانوني على أداء المطارات:

أدت النزعة نحو الخصوصية و إشراك القطاع الخاص في تسيير المطارات إلى إعادة التفكير في طرق و أساليب حوكمة المطارات، بما يؤدي إلى تحقيق الفعالية و ضمان مصالح الأطراف المعنية. لقد أثبتت الدراسات و التجارب الدولية في مجال المطارات أن إشراك القطاع الخاص بصيغته المتعددة يمكن أن يؤدي إلى إيجاد حلول مبتكرة لزيادة الفعالية الاقتصادية(رصد القيمة) و تحسين شكل و مضمون القيمة(تقديم وخلق القيمة). إن نموذج الخصوصية الأكثر شيوعاً هو الخصوصية النسبية دون تحويل الملكية، و الذي يهدف إلى مساعدة المسيرين على ترشيد الاستغلال من أجل تقليص الدعم الحكومي و الدين العام، و تحفيز و تمويل الاستثمارات. تعددت



نماذج مؤسسات الاستغلال و الأطر القانونية المؤسسة لها من أجل تكييف نموذج أعمال المطار مع الديناميكية التنافسية لقطاع النقل الجوي. إن تكييف الإطار القانوني مع مقتضيات التسويق في المطارات و أثره على الأداء الاقتصادي، لا بد أن يمر عبر وضع نظام فعال للتنظيم الاقتصادي للمطارات. يجب أن يضمن التنظيم الاقتصادي للمطارات مصالح الأطراف المعنية من خلال التوافق على قيمة الرسوم المطارية، تقديم خدمات ذات نوعية، و تحقيق الأداء الاقتصادي و المالي للمطار.

### 3. الاسهامات في الجانب التطبيقي:

إن محاولة تشخيص مطار وهران عبر منهجية نموذج الأعمال أماط اللثام عن مجموعة من النتائج التي تثبت صحة فرضيات البحث (حوكمة، قيمة وأداء):

**1. إصلاح المنظومة القانونية** يفتح الباب أمام القطاع الخاص من أجل المساهمة في تحسين النوعية والأداء الكلي، إلا أن إدارة المطار يجب أن تحتفظ بالمهن المطارية الأساسية كعمليات الصيانة (قلب المهن المطارية)، ويعزز دوره في الإشراف على عمليات المطار والتنسيق بين كافة المتدخلين من خلال ضبط الإطار التشريعي والمؤسسي.

**2. إن تحسين نوعية الخدمات** في إطار عملية **التغيير التنظيمي** والارتقاء بها إلى مستوى متطلبات الزبائن يقتضي علاوة على عصريته وتجديد الهياكل، الاهتمام بتثمين وتطوير العنصر البشري كأهم دعامة لسيرة خلق القيمة عن طريق الاستفادة من الخبرات الخارجية (التركيز على النقل الحقيقي والسريع لهذه الخبرات)، وكذا جعل التكوين كعامل نجاح مفتاحي في اكتساب الكفاءات والتحكم في المهن المطارية (على رأسها التسويق المطاري).

**3. إن تطوير الإيرادات** بشقيها المتعلق وغير المتعلق بالطيران يعتبر أهم مؤشر **للأداء المطاري** والسبيل نحو تمويل وتحقيق مردودية الاستثمارات المنجزة، مما يفرض ضرورة وضع استراتيجية تسويقية جديدة تتمتع بالاستقلالية لكي تضمن الاستجابة لمتطلبات الزبون الحقيقية (التي تتناسب مع خصوصية البيئة)، تطوير خدمات النقل الجوية عن طريق الجمع بين نموذجي شركات الطيران التقليدية والشركات منخفضة التكلفة (زيادة الترددات وفتح خطوط جوية جديدة)، وتطوير النشاطات التجارية (التنوع والتحسين المتواصل للخدمات)، وكذا الاستفادة المثلى من القدرات العقارية.

إن تحليل وبناء عناصر نموذج أعمال مطار وهران وفقاً لعناصر نموذج الأعمال النظري وخصوصية هذا المطار (تجديد الهياكل والإصلاح القانوني) يظهر أن خلق القيمة مرتبط بعنصرين رئيسيين:

1. وضع أهداف التنظيم الاقتصادي للمطار حيز التطبيق والتي تشمل سياسة التسعير (عدم التمييز بين المستعملين والشفافية في فرض الرسوم وضمان حرية المنافسة)، تعزيز وتقييم فاعلية وأداء نشاطات المطار (معايير ومستوى الخدمات المقدمة، أمثلة المداخل وتقليل النفقات)، تحقيق مردودية الاستثمارات في إطار الاستجابة للطلب ومتطلبات المستعملين، ووضع آليات لحل المنازعات بين فاعلي المطارات.

2. إعادة تنظيم نشاطات المطار على المستوى المركزي والعمالياتي الذي يضع الزبون في صلب الاهتمامات من أجل ضمان جودة الخدمات من جهة ، و من جهة أخرى وضع الجانب الإنساني كعامل أساسي للنجاح من خلال التكوين وإدماج القدرات البشرية في عملية تسيير الجودة (الإجراءات، التفاعل التنظيمي بين فاعلي المطار).

مما سبق، فإنه تم التحقق من صحة الفرضيات العامة للدراسة، حيث خلصنا إلى الآتي:

1. يعتبر نموذج الأعمال تمفصلا بين الجانب الاستراتيجي و الجانب العمالياتي، لذا اعتمد الباحثون في تشكيل نماذج الأعمال على عوامل مرتبطة بالعوامل الداخلية و الخارجية.

2. إن نموذج الأعمال بخصائصه البراغمية والإجرائية يعتبر نمذجة لعمليات المؤسسة الهادفة لخلق القيمة، مما يساهم في فهم و تحديد العوامل الأساسية لخلق القيمة و تحسين مؤشرات الأداء الكلية.

3. لقد أثبتت التجارب الدولية والأبحاث حول المطارات أن الأداء مرتبط أساسا بمدى فاعلية الإصلاح القانوني والمؤسسي للمطارات.

4. إن بناء نموذج أعمال المطارات يمر عبر سيورة تدمج البعد القانوني (العناصر التشريعية و المؤسسية)، التغيير التنظيمي (الجانب العمالياتي لخلق و تقديم القيمة) و الفاعلية الاقتصادية (البعد العملي لنموذج الأعمال).

#### 4. حدود و صعوبات الدراسة:

لقد كان هدفنا الأول هو إتباع دراسة الأستاذة Franc Laurence من أجل محاولة اقتراح نموذج أعمال مطاري ما قبل الإصلاح القانوني من خلال مقارنة أربع مطارات جزائرية (قسنطينة، الجزائر العاصمة، حاسي مسعود، و وهران). في هذا الصدد وجدنا في تجربة مطار الجزائر خير مثال لتقييم الإصلاح وإشراك القطاع الخاص، إلا أن جهودنا في الاتصال مع مسؤولي هذه المطارات (عديد المراسلات مع مطار الجزائر) باءت بالفشل. لم نتمكن من اختبار نموذج الأعمال الذي تم تكوينه على أرض الواقع بالنظر إلى عدم الانتهاء من وضع مشروع إصلاح المطارات حيز التطبيق، وكذا عدم الانتهاء من مشروع عصرنة هياكل المطار.

إن غياب أي أعمال أكاديمية حول نماذج الأعمال و تسيير المطار في الجزائر، وكذا الشح الموجود في أدب نماذج أعمال المطارات عبر العالم ، صعب من بلورة تصورات استراتيجية، عمالية و اقتصادية أكثر ملائمة لتنمية مطار وهران. على صعيد آخر فإن صعوبة الوصول إلى المعلومات و تحليلها اليدوي ، و غياب الكفاءات البشرية على مستوى مطار وهران القادرة على إثراء هذا العمل، وقفت حجرة عترة أمام إمكانية تطوير البحث و الخروج بنتائج أكثر أهمية، خاصة و أن نجاعة نموذج الأعمال كأداة لخلق القيمة يجب أن يقابلها تصور أكثر تعمقا لمستقبل مطار وهران. إن أهم عنصر في نموذج الأعمال هو معادلة الدخل(رصد القيمة) لذا كان الهدف هو بناء نموذج تنبؤي بالمداخيل يضمن التنبؤ بمردودية الاستثمار، إلا أن تطور مؤشرات الأداء و صعوبة تحديد طريقة مثلى للتنبؤ حال دون بلوغ الهدف.

## 5. آفاق البحث:

إن تقييم فاعلية نموذج الأعمال مرتبطة بتطبيقه على أرض الواقع في وقت يبقى مشروع الإصلاح وعصرنة هياكل مطار وهران قيد التنفيذ. إن التكلفة الكبيرة للاستثمارات مقارنة بمشاريع أخرى في العالم ومدى القدرة على تطبيق الإصلاحات (تأخر فتح المجال الجوي، وظيفة التنظيم الاقتصادي للمطارات،...)، قد تكون عائقاً رئيسياً أمام نجاح نموذج الأعمال.

يتم تقييم نموذج الأعمال التجديدي في الغالب على شكل نموذج أولي لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات قبل إثراءه بأفكار المسيرين وفقاً للبيئة التي ينشطون بها. إن خلاصة الأعمال السابقة يمكن أن تسهم كأداة مسبقة بالنسبة للمسيرين في إعداد نماذج أعمال جديدة وفتح الباب أمام آفاق واسعة للبحث حول استعمالات هذا المفهوم. تتمثل أصالة و فرادة هذا البحث في كونه يعتبر الأول على مستوى الجامعات الجزائرية الذي يتعرض إلى إشكالية نماذج أعمال المؤسسات و كذا إشكالية تسيير المطارات، مما يفتح الباب أمام آفاق واسعة لبحوث مستقبلية.

المراجع

1. Assaf, The cost efficiency of Australian airports post privatization: A Bayesian methodology, Elsevier: Tourism Management 31 (2010) 267–273
2. Abdeladim Benallegue, les nouvelles modalités de gouvernance des services publics : cas de transport publics de voyageur, revue de l'école national d'administration IDARA, volume 15, n°2 , N°30, 2005, P 195-209.
3. Achim I. Czernya ,Zijun Shib, Anming Zhang, Can market power be controlled by regulation of corepricesalone? An empiricalanalysis of airport demand and car rentalprice, Transportation Research Part A: Policy and Practice, Volume 91, September 2016, Pages 260–272
4. Alberto Nucciarelli , Massimo Gastaldi, Collaboration in the airport business through the development of an IT platform , J. Production Economics121(2009)562–573
5. Alexandre Hayek, Les business models de l'Internet pour réussir, Thèse professionnelle, Mastère HEC - Mines de Paris Management des Systèmes d'Information et des Technologies, Promotion 2008-2009 Document public, P6-10.
6. Alexandre Nekoub, rentabilité des investissements, Séminaire management d'aéroport au profit de l'EGSA D'Oran, 2006.
7. Allison Padova, Réformes de la gouvernance au Canada et à l'étranger, bibliothèque du Parlement, septembre 2007.
8. Allison Padova, Réformes de la gouvernance au Canada et à l'étranger, bibliothèque du Parlement, septembre 2007.
9. Amin Ghaziani, Marc J. Ventresca, Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975–2000, December 2005, Volume 20, Issue 4, pp 523–559.
10. Amel Attour et Thierry Burger-Helmchen, « Écosystèmes et modèles d'affaires : introduction », Revue d'économie industrielle [En ligne], 146 | 2e trimestre 2014, mis en ligne le 15 mai 2016, consulté le 03 septembre 2014.
11. Amit, R., Zott, C., 2001, “Value Creation in e-Business”, Strategic Management Journal, N° 22, pp. 493-520.
12. Andreas Papatheodoroua, Zheng Lei, Leisure travel in Europe and airline business models: A study of regional airports in Great Britain, Elsevier: Journal of Air Transport Management 12 (2006) 47–52.
13. Angelos Pantouvakis, Maria Francesca Renzi, Exploring different nationality perceptions of airport service quality, Journal of Air Transport Management, N° 52, (2016) 90-98
14. Anming Zhang, Achim I.Czerny,” Airports and airlines economics and policy :An interpretive review of recent research” , Economics of Transportation1 (2012) 15–34.
15. Anming Zhang, Shinya Hanaoka, Hajime Inamura, Tomoki Ishikura, “Low-cost carriers in Asia: Deregulation, regional liberalization and Secondary airports”, Elsevier Research in Transportation Economics 24 (2008) 36–50
16. Anming Zhang, Shinya Hanaoka, Hajime Inamura, Tomoki Ishikura, “Low-cost carriers in Asia: Deregulation, regional liberalization and Secondary B 52 (2013) 56–72.
17. APPLEGATE, L.M., 2001, “Emerging e-Business Models: Lessons from the Field”, Harvard Business School, 26 juillet, pp. 14-23
18. Arlotto Jacques et al., « Le concept de Business Model au travers de la littérature », Gestion 2000, 2011/4 Volume 28, p. 33-47.
19. Arnaud Gautier, Anca Badea, Sandrine Berger-Douce, Les leviers de la création de valeur partagée en contexte PME: étude exploratoire dans la région Rhône-Alpes, XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique, Rennes, 26-28 mai 2014.
20. Augusto Voltes-Dorta, Zheng Lei, The impact of airline differentiation on marginal cost pricing at UK airports, Elsevier: Transportation Research Part A 55 (2013) 72–88.
21. Ayerbe Cécile et Chanal Valérie, « Quel management des DPI dans les business models ouverts ? », Revue française de gestion, 2011/1 n° 210, p. 99-115.
22. Ben Slimane Karim, « Le client pilote, une façon d'améliorer le timing de lancement d'une activité », Entreprendre & Innover, 2012/1 n° 13, p. 57.

23. Benjamin I. Miller, James F. Dewey, David Denslow Jr., Edward B. Miller, A welfare analysis of subsidies for airports, *Journal of Air Transport Management*, N° 50 (2016) 83-90
24. Benoît Demil, Vanessa Warnier, Xavier Lecocq, Le business model : l'oublié de la stratégie ?, 13e conférence de l'Association internationale de Management stratégique AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004
25. Benoît Demil, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier, *Stratégie et Business Models*, Pearson France, 2013, 128P.
26. BERGADAA, M. (2009): Le temps économique et le temps psychologique du voyageur dans un aéroport international. *La revue des sciences de gestion*. N°236 – Stratégie. Mars-avril 2009, pp. 13-23
27. Bojana Mirkovića, Andrija Vidosavljevićb, Vojin Tošića, *Journal of Air Transport Management*, Volume 53, June 2016, Pages 54–64
28. Bonnefoy, P. et Hansman, R. J. (2005). "Emergence of secondary airports and dynamics of regional airport systems in the United States." Master's thesis, Massachusetts Institute of Technology.
29. Bonnefoy, P. et Hansman, R. J. (2005). "Emergence of secondary airports and dynamics of regional airport systems in the United States." Master's thesis, Massachusetts Institute of Technology.
30. Botton Carole et al., « Système de gestion de la performance : les conditions du succès », *Gestion* 2000, 2012/2 Volume 29, p. 37-52.
31. Boubacar Djibo, Régulation économique du secteur de l'aviation civile, The 3rd AFI Regional Air Navigation Services Providers Meeting Cotonou 25-26 November 2010.
32. Brabec, Maximilien, *Business Model Vert : L'économie durable comme stratégie gagnante*, Dunod, 2010
33. Bureau International Du Travail, *L'aviation civile : un monde du travail en mutation*, GENÈVE février 2013
34. BUTTON, K. (2010): *Countervailing Power to Airport Monopoly*. In FORSYTH, P., GILLEN, D., MÜLLER, J., NIEMEIER, H-M. (2010): *Airport Competition. The European Experience*. G.A.R.S. Ashgate Publishing Limited. pp. 59-76
35. Cahill Catriona, Palcic Donal, Reeves Eoin, commercialization and airport performance: the case of Ireland's DAA, *Journal of Air Transport Management* vol 59, 2017, p.155-163.
36. Caio Mário da Silva Pereira Neto, Paulo Leonardo Casagrande, Filippo Maria Lancieri, Joaquim Nogueira Porto Moraes, Pro-competition rules in airport privatization: International experience and the Brazilian case, *Journal of Air Transport Management*, Volume 54, July 2016, Pages 9–16
37. Cappelletti Laurent, Khouatra Djamel, la mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine, *Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit*, France (2002).
38. Carlos, Oliveira Cruz , Rui Cunha Marques, "Contribution to the study of PPP arrangements in airport development, management and operation", *Elsevier Transport Policy* 18(2011)392–400.
39. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. 2007. *Competing through Business Models*, Business Model Community Working Paper. Source : [www.businessmodelcommunity.com](http://www.businessmodelcommunity.com). Consulté le 10/05/2009.
40. Catharina Horn. *Airports and territory : emergence of a new strategic actor in the air transport system. Architecture, space management*. Université Paris-Est, 2010.
41. Chanal V., Dir., *Business Models dans l'innovation, pratiques et méthodes*, PUG, Grenoble 2011.
42. Charles Richardson, Lucy Budd, David Pitfield," The impact of airline lease agreements on the financial performance of US hub airports", Elsevier: *Journal of Air Transport Management* 40 (2014) 1-15.
43. Charlotte Jutras-Marion, Le modèle d'affaires, un outil au service du chercheur ?, Sous la direction de Marc Ménard, École des médias UQAM, Septembre 2012.
44. Carrard Michel, « La coopération aéroportuaire au sein de l'Espace Métropolitain Loire-Bretagne: une réflexion à l'aide de la théorie des jeux », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2011/1 février, p. 185-211.
45. Carrard Michel, « La réforme aéroportuaire et les relations stratégiques entre aéroports et compagnies aériennes : une analyse à l'aide de la théorie des jeux », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2013/4 octobre, p. 765-792.

46. Changmin Jiang, Anming Zhang, « Effects of high-speed rail and airline cooperation under hub airport capacity constraint », Elsevier: Transportation Research Part B 60 (2014) 33–49.
47. Chenelière–McGraw-Hill, 2004; Changing the Nature of Governance to Create Value, Institut C.D.
48. Conseil International des Aéroports, Genève, Manuel De Politiques Et Pratiques Recommandées 2009, septième édition / Novembre 2010, www.aci.aero
49. Charreire, S., Durieux, F. (1999). Explorer et tester. In Thiéart et coll., Méthodes de recherches en management , Paris, Dunod, 57-80.
50. Cheng-Lung Wu, Andy Lee, The impact of airline alliance terminal co-location on airport operations and terminal development, Elsevier: Journal of Air Transport Management 36 (2014) 69-77.
51. Chesbrough H, Rosenbloom RS. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off compagnies. Industrial and Corporate Change 11(3): 529-555
52. Chih-Wen Yang , Jin-Long Lu, Chun-Yen Hsu, Modeling joint airport and route choice behavior for international and metropolitan airports, Journal of Air Transport Management 39 (2014) 89-95.
53. Commission Européenne, micro étude sur le partenariat public privé dans le secteur du transport, Projet EuroMed Transport, 2008 www.euromedtransport.org
54. Conseil économique social et environnemental de lorraine, aéroport Metz-Nancy-Lorraine : la reconquête, Séance Plénière du 12 avril 2013, www.ceselorraine.eu/UserFiles/File/ressources/rapports/.../2013-cesel-rapport-mnl.pdf, consulté le 12/05/2014.
55. Contrat de régulation économique 2016-2020 de l'aéroport de paris Dossier public de consultation 2016-2020, P56-58.
56. Coste, Jacques-Henri. « Le business model : texte-projet et dispositif de recherche-action », Entreprendre & Innover, vol. 13, no. 1, 2012, pp. 103-110.
57. Danwen Bao, SongyiHua ,JiayuGu, Relevance of airportaccessibility and airportcompetition, Journal of Air Transport Management, Volume 55, August 2016, Pages 52–60
58. David Gillen, Benny Mantin, The importance of concession revenues in the privatization of airports, Transportation Research Part E 68 (2014) 164–177.
59. David Jarach, The evolution of airport management practices: towards a multi-point, multi-service, marketing-driven firm, Elsevier: Journal of Air Transport Management 7, (2001) 119-125.
60. David STARKIE, Aéroports et concurrence – perspective britannique, concurrence et interactions entre aéroports, services de transports aériens et ferroviaires – ISBN 97892-821-0247-3, OCDE/FIT 2009, P 77-89.
61. Denis Leluc, le management de la qualité de service, ENAC, Juin 2013.
62. Desreumaux Alain, « Le « business model » : un nouvel outil d'analyse stratégique ? », Humanisme et Entreprise, 2014/1 n° 316, P. 11.
63. Direction générale de l'Aviation civile , Détermination de la capacité d'un aéroport, Détermination de la capacité d'un aéroport, Novembre 2005, P55
64. Dobruszkes Frédéric, Géographie de la libéralisation du transport aérien passager en Europe, dirigé par M. VANDERMOTTEN Christian, Thèse de doctorat présentée en vue de l'obtention du grade académique de docteur en Sciences, Université Libre de Bruxelles, Mai 2007, P12.
65. Dominique Lorrain, Administrer, Gouverner, Réguler, LES ANNALES DE LA RECHERCHE URBAINE N° 80-81, P85-86, [http://www.annalesdelarechercheurbaine.fr/IMG/pdf/Lorrain\\_ARU\\_80-81.pdf](http://www.annalesdelarechercheurbaine.fr/IMG/pdf/Lorrain_ARU_80-81.pdf)
66. Eddy Declercq, Rapport 3.Les Variables Stratégiques, actualisation du plan national du transport, 11/04/2011
67. Edgar Jimenez, JoãoClaroa, Jorge Pinho de Sousa, The airport business in a competitive environment, Edgar Jimenez et al. / Procedia - Social and Behavioral Sciences 111 ( 2014 ) 947 – 954
68. EGSA d'Oran : Séminaire management aéroport, les spécificités du commerce en aéroport, Mai 2006, doc PDF

69. Emmanuel HARLÉ, marier stratégie et création de valeur : le Build up, ANDESE | Vie & sciences de l'entreprise, 2011/1 - N° 187 pages 115 à 118, <http://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2011-1-page-115.htm>.
70. Etienne Berthon, Politiques aéroportuaires : Quelle gouvernance en IDF? Etat des lieux et références étrangères , Présentation pour Paris-Métropole IAU île-de-France (DUAT) - 9 février 2012
71. Florida, R., Mellander, C. et Holgersson, T. (2012). "Up in the Air: the Role of Airports for Regional Economic Development." CESIS, P. 267.
72. Florent Venayre. L'évolution du secteur aéroportuaire français renforce la nécessité de Régulation. Revue Lamy de la concurrence, 2010, 23, pp.27-30.
73. Fayolle Alain, « À quoi sert le business model ? », *Entreprendre& Innover*, 2012/1 n° 13, p. 5-6.
74. Frédéric Bertrand, Charlotte Disle, Nathalie Gonthier-Besacier, Stéphane Périer, Philippe Protin, *business model et information financière, Comptabilités et innovation*, Grenoble : France 2012.
75. Franz Fuersta, Sven Grossb, Ulf Klosec, The sky is the limit? The determinants and constraints of European airports commercial revenues, *Journal of Air Transport Management*, Volume 17, Issue 5, September 2011, Pages 278–283
76. Forum International des Transports, de meilleures réglementations économiques : le rôle du régulateur, Table Ronde 2-3 décembre 2010, Document de référence n° 2011-03, OCDE/FIT Avril 2011 : [www.internationaltransportforum.org/jtrc/DiscussionPapers/jtrcpapersfr.html](http://www.internationaltransportforum.org/jtrc/DiscussionPapers/jtrcpapersfr.html)
77. Frank LEON, La construction des Business Models des fournisseurs d' « Infrastructures-as-a-service » : l'étude de deux « purs players » Français, GREDEG Working paper N° 2014-2015, P07.
78. Franz Knabe, Michael Schultz, A new way to indicate Airport airside performance from an economic perspective, *Transportation Research Procedia*, Volume 14, 2016, Pages 3771–3780
79. Franziska Kupfer , Hilde Meersman, Tom Pauwels, Els Struyf, Eddy Van de Voorde, Thierry Vanelslander , "Economic regulation of airports: The case of Brussels Airport Company", *Elsevier Case Studies on Transport Policy* 1 (2013) 27–34
80. Franziska Kupfer, Roselinde Kessels, Peter Goos, Eddy Van de Voorde, Ann Verhetsel, The origin–destination airport choice for all-cargo aircraft operations in Europe, *Transportation Research Part E* 87 (2016) 53–74
81. Frédéric Bertrand, Charlotte Disle, Nathalie Gonthier-Besacier, Stéphane Périer, Philippe Protin, *business model et information financière, Comptabilités et innovation*, Grenoble : France 2012.
82. G. Bousquet , Développement d'une méthodologie appliquée à l'intégration de données agricoles sur des territoires à enjeux environnementaux : application sur le bassin Adour Garonne, 2005 | disponible sur <http://cemadoc.irstea.fr/cemoa/PUB00019113>
83. Ghassane Hadjar, le partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage. Cas d'entreprises publiques algériennes, *Gestion et management*, Université Nice Sophia Antipolis, 2014.
84. Gagne Jean-François, « Identité organisationnelle et adoption d'une innovation de business model » Le modèle lowcost de Transavia au sein d'Air France (2004-2012), *Revue française de gestion*, 2013/7 N° 236, p 37.
85. Gagne Jean-François, « L'utilisation des courbes de valeur stratégique à la fonction ressources humaines pour construire son offre de valeur », *Gestion* 2000, 2012/5 Volume 29, p. 103-118.
86. George Christian Linhares Bezerra, Carlos F. Gomes, Measuring airport service quality: A multidimensional approach, *Journal of Air Transport Management*, N° 53, 2016, 85-93
87. Ghauri, Pervez N. (1983) *Negotiating International Package Deals- Swedish firms and Developing countries*. Doctoral thesis, Acta Universitatis Upsaliensis Studia Oeconomicae Negotiorum 17, Uppsala, Sweden.
88. Giacomo Del Chiappa, Juan Carlos Martin, Concepcion Roman, Service quality of airports' food and beverage retailers. A fuzzy approach, *Journal of Air Transport Management*, N° 53, (2016) 105-113
89. Gillen, G., 2009. *The Evolution of the Airport Business Model: Governance, Regulation and Two Sided Platforms*, (PowerPoint presentation). International Forum, on Shipping, Ports and Airports, Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong.
90. Gilles Bordes-Pagès ; Directeur du Développement d'Air France, *L'Equation Stratégique du Développement*, séminaire de formation 2006 à Alger, doc PDF, page 16.



91. Gilles Lambert et Véronique Schaeffer, Innovation stratégique et mutations de l'architecture de valeur dans les modèles d'affaires, *Revue d'économie industrielle, Écosystèmes et modèles d'affaires*, N°146 (2e trimestre 2014)
92. Goussaut Michel, le transport dans le monde : synthèses géographique, Armand colin, paris 1998, p 40.
93. Gozen Basar , Chandra Bhat , “A parameterized consideration set model for airport choice: an application to the San Francisco Bay Area”, *Transportation Research Part B* 38, Elsevier (2004) 889–904
94. GRAHAM, A. (2003) : *Managing Airports. An international perspective*. 2nd Edition. Elsevier. 271p.
95. GRAHAM, A. (2010): *Airport Strategies to Gain Competitive Advantage*. In FORSYTH, P., GILLEN, D., MÜLLER, J., NIEMEIER, H-M. (2010): *Airport Competition. The European Experience*. G.A.R.S. Ashgate Publishing Limited. pp. 89-101
96. Graham, A. (Ed.), 2008. *Managing Airports: An International Perspective*, third ed. Butterworth-Heinemann, Oxford.
97. Graham, A., 2009. How important are commercial revenues to today's airports? *Journal of Air Transport Management* 15, 106–111.
98. H. Hasan Örcü, CemalBalıkcı, Mustafa Isa Dogan, „Aşır Genç, An evaluation of the operational efficiency of Turkish airports using data envelopment analysis and the Malmquist productivity index: 2009–2014 case, *Transport Policy*, Volume 48, May 2016, Pages 92–104.
99. Hangjun Yang, Xiaowen Fu, A comparison of price-cap and light-handed airport regulation with demand uncertainty, *Transportation Research Part B* 73 (2015) 122–132
100. Hans-Arthur Vogel, “Do privatized airports add financial value? “, *Elsevier Research in Transportation Business & Management* 1 (2011) 15–24.
101. Helfat C. E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M. A., Singh H., Teece D. J., Winter S. G. 2007. *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell, P.120-135.
102. Hermann Orth, Oliver Frei, Ulrich Weidmann, Effects of non-aeronautical activities at airports on the public transport access system: A case study of Zurich Airport, *Journal of Air Transport Management* xxx (2014) 1-10
103. Hervé de Place, la gestion stratégique d'un aéroport, Séminaire de formation à Alger, 7 novembre 2006, doc PDF, page 15-17.
104. Hess, S., 2010. Modeling air travel choice behavior. In: Forsyth, P., Gillen, D., Müller, J., Niemeier, H.-M. (Eds.), *Airport Competition. The European Experience*. G.A.R.S, Ashgate Publishing Limited, Surrey, pp. 151–175.
105. Howe, C.D. Howe Institute Commentary, no 189, Novembre 2003.
106. Hsu-Hao Yang, “Measuring the efficiencies of Asia–Pacific international airports – Parametric and non-parametric evidence”, *Elsevier Computers & Industrial Engineering* 59 (2010) 697–702.
107. Isabelle Leroux, Paul Muller, Béatrice Plottu et Caroline Widehem, « Innovation ouverte et évolution des business models dans les pôles de compétitivité : le rôle des intermédiaires dans la création variétale végétale », *Revue d'économie industrielle [En ligne]*, 146 | 2e trimestre 2014, mis en ligne le 15 mai 2016.
108. Iselin Frédéric, « Proposition de valeur et positionnement prix, la place de la valeur client dans le pricing d'offres innovantes : le cas des start-up technologiques », *Vie & sciences de l'entreprise*, 2011/1 N° 187, p. 58-71.
109. Ian B. Thompson, “Air transport liberalization and the development of third, level airports in France”, *Journal of Transport Geography Elsevier Science* 2002, P 273–285.
110. Ilia TaktakKallel, « Innover via la rupture avec les modèles d'affaires dominants : Le cas Custime », *Entreprendre & Innover* 2013/2 (n° 18), p. 72-81.
111. Jacek Skorupski, Hubert Wierzbicki, Airport capacity increase via the use of braking profiles, *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 2016
112. Jacqueline Cardinal, « Yves Pigneur et le Business Model Génération : un modèle d'affaires au service d'un livre... ou vice versa ? », *Gestion* 2015/1 (Vol. 40), p. 47-53.
113. Jamel Chouaibi, Habib Abes, Younes Boujelbene. la structure de propriété et l'innovation : étude empirique dans le contexte tunisien. *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*, May 2010

114. Jeanne Lubek & Stéphane Wakeford, La détermination du coût moyen pondéré du capital, enjeu majeur d'une régulation aéroportuaire en mutation, NERA Economic Consulting, Juillet 2014.
115. Jacques Blaison , Politique tarifaire des aéroports, séminaire de formation à l'EGSA d'Oran, Mai 2006, DOC PDF, P07.
116. Jacques ORSONI, Une approche innovante : le modèle écosystème d'affaires (ESA), « Regards croisés sur les « Business models » Les nouveaux « business models », Question(s) de management, 2013/1 N° 2, p. 97-104.
117. Jacques Roy et Michel Nadeau, La gouvernance des aéroports au Canada : enjeux et recommandations, Institut sur la gouvernance (IGOPP), 2014, P 27-29, www.igopp.org.
118. Jacques Roy, la gouvernance des ports et aéroports au Québec, Institut sur la gouvernance (IGOPP), Mai 2008, P 27-29, www.igopp.org.
119. Jan K. Brueckner, Dan Luo, "Measuring strategic firm interaction in product-quality choices: The case of airline flight frequency", *Economics of Transportation* (2014) 01–14
120. Javier Romero, Juan Lafont, Javier Tafur, Santos Eguren, Performance and value creation at United Kingdom's airports using fsQCA, *Journal of Business Research* 69 (2016) 1442–1445
121. Jean Rédis, Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne ? Le 5eme congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat
122. Jean-Baptiste PLANTIN, Les nouveaux business models du Web., VP, Digital & Operations d'Astrolab Communication, cabinet de conseil en communication sensible
123. Jean-marie fleury, étude général des coûts et tarifs de transport, actualisation du plan national du transport en Algérie, 03/06/2011
124. Jia Yan, Clifford Winston, "Can private airport competition improve runway pricing? The case of San Francisco Bay area airports", *Journal of Public Economics* 115 (2014) 146–157.
125. JM. Bonnard, A. Le Cochenec, G. Montaville, V. Vimard, ETUDE PHASE 1 : DIAGNOSTIC et État des lieux : analyses & problématiques réalisé par EGIS AVIA, MARCHÉ N°05/2008 - CONTRAT N°C2415, 15/07/2010
126. JM. Bonnard, A. Le Cochenec, G. Montaville, V. Vimard, la réalisation d'un module spécialisé en trafic international, le réaménagement et le renouvellement des équipements de la zone terminale (aérogare actuelle et zone fret), phase 2 étude de faisabilité – esquisse réalisé par EGIS AVIA, marché n°05/2008 - contrat n°ap047 v2\_17/02/2011.
127. Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. 2008b. Reinventing Your Business Model. (Cover Story). *Harvard Business Review*, 86(12): 50-59.
128. Jonathan Haskel, Alberto Iozzi, Tommaso Valletti, "Market structure, countervailing power and price discrimination: The case of airports", *Elsevier Journal of Urban Economics* 74 (2013) 12–26.
129. Jouison, E. 2008. L'opérationnalité Du Business Model En Contexte De Création D'entreprise : Recherche Action Sur Le Terrain Des Porteurs De Projet De Création D'entreprise. Université Montesquieu Bordeaux IV.
130. Laurence Frank, « Le partenariat public-privé dans un écosystème concilié. KEELY et la modernisation des aéroports valisiens » *Management international, International Management, Gestion International*, vol. 16, n° 2, 2012, p. 85-92.
131. Laurence Frank, Business models for airports in a competitive environment. One sky, different stories, *Research in Transportation Business & Management* 1 (2011) 25–35.
132. Laurence FRANK, Quand les organisations changent de cap : Durée de vie et ductilité des modèles d'affaires, ECOLE DE MANAGEMENT STRASBOURG UNIVERSITE DE STRASBOURG, 2011.
133. Laurence Lehmann-Ortega, Business Model : From Buzz Word To Managerial Tool, Working Paper, Avril 2008, P 1-55.
134. Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. 2006. Le Business Model : Un Outil D'analyse Stratégique. *Expansion Management Review*, Septembre 2006.
135. LECOCQ, X., DEMIL, B., VENTURA, J. 2010. « Business Models as a Research Program in Strategic Management : An Appraisal based on Lakatos », *M@n@gement*, Vol. 13, n°4, p. 214-225.
136. Linder, J. C., & Cantrell, C. 2000. Changing Business Models: Surveying the Landscape. Accenture Institute for Strategic Change.
137. Lindgardt, Z.; Reeves, M.; Stalk, G. Deimler, M. (2009), Business Model Innovation: when the game gets tough change the game, The Boston Consulting Group, <http://www.bcg.com/documents/file36456.pdf>

138. Lisein Olivier et al., « Les business models des sociétés de services actives dans le secteur Open Source », *Systèmes d'information & management*, 2009/2 Volume 14, p. 7-38.
139. Luc BOYER, *Les nouveaux Business Models*, I.M.C.F | Question(s) de management, 2013/1 - N° 2, p 99.
140. Luc Savard, Dorothée Boccanfuso, Mathieu Paquet, *Une analyse des perspectives de développement de l'aéroport de Sherbrooke : Une revue de littérature et études de cas, Étude réalisée pour la Ville de Sherbrooke et l'Université de Sherbrooke*, 25 juin 2012.
141. Lypczynski, J., Wilson, J.O.S., Goddard, J., 2009. *Industrial Organisation, Competition, Strategy Policy*, third ed. Prentice Hall, Harlow.
142. M. Dzedzic, D. Warnock-Smith, *The role of secondary airports for today's low-cost carrier business models: The European case*, *Research in Transportation Business & Management*, Available online 21 July 2016
143. M. SANTI, *proposition de valeur et business model*, HEC Paris, 2004, P03.
144. Magretta, J. 2002. *Why Business Models Matter*. *Harvard Business Review*, 80(5), P. 86-92.
145. Manaf Bouchentouf, Franck Bares, « Du modèle d'affaires à la création de valeur : comment s'y prendre ? », *Gestion* 2015/1 (Vol. 40), p. 73-82.
146. Manambahoaka Valéry Fitzgerald Ramonjavelo, *les partenariats public-privé au Canada : les facteurs critiques de succès, les mécanismes de coordination utilisés et le choix des modes de gouvernance*, THÈSE présentée comme exigence partielle du programme conjoint de doctorat en administration Université DU Québec À Montréal, Janvier 2007, P 44
147. Manuj Ohri, "discussion paper: airport privatization in India", Springer Science + Business Media, 279-297, LLC 2009.
148. MARCHE 05/2008 intitulé « Maîtrise d'œuvre pour la réalisation et l'équipement d'un module spécialisé en trafic international à l'Aéroport d'Oran/ Es.Senia- réaménagement et renouvellement des équipements de la zone terminale actuelle de l'Aéroport d'Oran/ Es.Senia (aérogare actuelle et zone fret) », doc pdf,
149. Marco KOUWENHOVEN, *incidence de l'accessibilité sur le choix des aéroports*, ISBN 978 92-821-0247-3, OCDE/FIT 2009, P 139-169.
150. Margaret Arblaster, "The design of light-handed regulation of airports: Lessons from experience in Australia and New Zealand", Elsevier: *Journal of Air Transport Management* 38 (2014) 27-35
151. Margaret Arblaster, *Negotiate-arbitrate regulation of airport services: Twenty years of experience in Australia*, *Journal of Air Transport Management* 51 (2016) 27e38
152. Marie EYQUEM-RENAULT, *Analyse pragmatique du Business model et performances de marché dans l'entrepreneuriat technologique*, T H È S E de doctorat, l'École nationale supérieure des mines de Paris, le 6 décembre 2011, P 56-57
153. Martine LE BEC, *L'activité économique aéroportuaire : un exercice à flux tendus. Le cas d'ADP*, Centre d'étude et de prospective stratégique, 2013.
154. Martinet, Alain - Charles, (1990), "Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion", dans *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Coordonné par Alain - Charles Martinet, Ed Economica, Paris ; 9-29.
155. Michael Carney, Keith Mew, *Airport governance reform: a strategic management perspective*, *Journal of Air Transport Management* 9 (2003) 221-232
156. Michel CARRARD, *Thèse de doctorat Discipline : Aménagement de l'espace – Urbanisme, L'impact de l'aéroport Notre-Dame-des-landes sur le devenir des relations entre Nantes et Rennes : étude prospective à l'aide de la théorie de jeux*, page 65.
157. Michel Montebello, *Stratégie de création de valeur pour le client*, Economica, 2003, 221 pages.
158. Ming Hsin Lin, *Airport privatization in congested hub-spoke networks*, *Transportation Research Part B* 54 (2013) 51-67
159. Mohammed Arif, *Aman Gupta airports*", Elsevier *Research in Transportation Economics* 24 (2008) 36-50
160. Mohammed Arif, Aman Gupta, Aled Williams, *Customer service in the aviation industry e An exploratory analysis of UAE airports*, *Journal of Air Transport Management* 32 (2013) 1-7
161. Morris Robert Bosin, *Government-Wide Management Reforms : Vision, Obstacles, Remedies*, *International Journal of Applied Public Sector Management* Volume 1 Issue 3, 1 19. [www.managementjournals.com](http://www.managementjournals.com)

162. Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. 2005. The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. *Journal of Business Research*, 58: 726-735.
163. MOYON, E. 2011. « Le changement du business model de l'entreprise : une étude des majors de l'industrie phonographique (1998-2008) », Thèse de doctorat, université Lille 1.
164. N. Halpern , A. Graham, N. Dennis, Lowcost carriers and the changing fortunes of airports in the UK, *Research in Transportation Business & Management*, N°xxx, (2016) , xxx–xxx
165. N. Halpern, et R. Pagliari, « Governance Structures and the Market Orientation of Airports in Europe's Peripheral Areas », *Journal of Air Transport Management*, Vol. 13, No 6, 2007, p. 376-382.
166. Nadjia Kouicem, Analyse et évaluation de l'efficacité des transferts de connaissances technologiques et organisationnelles dans le cadre d'un projet de partenariat: le cas des aéroports de paris et de l'aéroport Houari Boumediene d'Alger. mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec À Montréal, Octobre 2009.
167. Nicole Adler , Vanessa Liebert, Joint impact of competition, ownership form and economic regulation on airport performance and pricing, *Transportation Research Part A* 64 (2014) 92–109
168. Nicole Adler , Xiaowen Fu, Tae H. Oum, Chunyan Yu, “Air transport liberalization and airport slot allocation: The case of the Northeast Asian transport market”, *Transportation Research Part A* 62 (2014) 3–19
169. Nicole Adler, Peter Forsyth, Juergen Mueller, Hans-Martin Niemeier, An economic assessment of airport incentive regulation, *TransportPolicy*41(2015)5–15
170. Nicole Adler, Vanessa Liebert, Ekaterina Yazhensky , “Benchmarking airports from a managerial perspective”, Elsevier: *Omega* 41(2013), 442–458.
171. Niemeier, H.M., 2009. Regulation of large airports: status quo and options for reform, *International Transport Forum 2009 ‘Challenges and Opportunities in the Downturn’*, Leipzig.
172. Organisation de l'aviation civile internationale, Manuel sur l'économie des aéroports : Doc 9562, Troisième édition — 2013/ OACI 2014, P26-32
173. Pablo Coto-Millán, Vicente Inglada, Xose Luis Fernández, Lucían Inglada-Pérez, Miguel Ángel Pesquera, The “effect pro cargo” on technical and scale efficiency at airports: The case of Spanish airports (2009–2011), *Utilities Policy*, Volume 39, April 2016, Pages 29–35.
174. Parmentier, Guy, et Romain Gandia. « Gérer l'ouverture dans un business model multiface. Le cas du jeu vidéo en ligne », *Revue française de gestion*, vol. 254, no. 1, 2016, pp. 107-128.
175. Paturel R., Savall H. (2001), « La légitimité de la recherche académique en management stratégique », *Revue Sciences de gestion*, No.29, p.175-208.
176. Perkmann, M. and Spicer, A. (2010) What Are Business Models? Developing a Theory of Performative Representations. *Research in the Sociology of Organizations*, 29, 269-279.
177. Peter WIRTZ, « Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance », *Revue finance contrôle stratégie* 9, 2 (2006) 187-201.
178. Pierre LOUART, Peut-on innover par les business models ? « Regards croisés sur les « Business models » » Les nouveaux « business models », *Question(s) de management*, 2013/1 N° 2, p. 97-104.
179. Porter M., (2001), « Strategy and the Internet », *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 3, pp. 62-78.
180. Pourtois J.P & Desmet H [1997]: *Epistémologie et instrumentalisation en sciences humaines*, MARIAGA , 2ème édition.
181. Programme d'Appui au Secteur des Transport en Algérie –EuropeAid/123387/C/SER/DZ, Activité 4 Renforcer les capacités de 4 directions techniques en charge de la mise en place des autorités de régulation : Régulation, rapport diagnostic préliminaire 2009.
182. Programme d'Appui au Secteur des Transport en Algérie, La Régulation économique, au centre de la réforme institutionnelle, Décembre, 2009–EuropeAid/123387/C/SER/DZ
183. Kenneth Button, “A simple analysis of the rent seeking of airlines, airports and politicians”, Elsevier: *Transport Policy* 12 (2005) 47–56
184. Kong Yue, comprehensive review of airport business models, 29 novembre 2010, P08.
185. Quinet Emile, principes d'économie des transports, *Economica* 1990, pages 190.
186. R T. OUM (CANADA) et X. FU (CHINE), influence des aéroports sur la concurrence dans le transport aérien : regard sur les performances des aéroports et les relations verticales entre aéroports et compagnies aériennes, concurrence et interactions entre aéroports, services de transports aériens et ferroviaires – ISBN 97892-821-0247-3, OCDE/FIT 2009, P 37-67.

187. Ramon Casadesus-Masanell, Joan Enric Ricart, *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, Elsevier: Long Range Planning 43 (2010) 195
188. Rapport final de DRAST, Prospective du transport aérien et impact sur les transports terrestres, Mars 2006, p 20 : [www.bipe.com.portail.documentation.developpement-durable.gouv.fr/.../RCPVS06-004.p](http://www.bipe.com.portail.documentation.developpement-durable.gouv.fr/.../RCPVS06-004.p)
189. Rapport thématique intitulé : « Les aéroports français face aux mutations du transport aérien », La Cour des comptes publique, France, 8 juillet 2008, page 7.
190. « Regards croisés sur les « Business models » » Les nouveaux « business models », *Question(s) de management*, 2013/1 N° 2, p. 97-104.
191. Renato Redondi, Sveinn Vidar Gudmundsson, Congestion spill effects of Heathrow and Frankfurt airports on connection traffic in European and Gulf hub airports, *Transportation Research Part A*, Available online 24 June 2016 P1-11.
192. Reynaud Emmanuelle, « La création de valeur en stratégie », *Revue française de gestion*, 2009/6 n° 196, p. 107-111.
193. Richard Lanthier , projet de rapport de mission expert court terme plan sous-sectoriel : coordination des activités, validation d'études récentes, actualisation du schéma directeur aéroportuaire, feuille de route du secteur, programme d'appui au secteur des transports, 31 janvier 2009, P.19.
194. Richard LANTHIER, « Cours de formation en commercialisation et participation du secteur privé (PSP) aéroportuaire : module 5 La gestion domaniale – « Développement de l'immobilier aéroportuaire », programme européen d'appui au secteur des transports, cours de 5 jours du 24 au 28 octobre 2010.
195. Richard LANTHIER, « Cours de formation en commercialisation et participation du secteur privé (PSP) aéroportuaire : module 12 régulation économique des aéroports », programme européen d'appui au secteur des transports, cours de 5 jours du 24 au 28 octobre 2010.
196. Richard LANTHIER, « Cours de formation en commercialisation et participation du secteur privé (PSP) aéroportuaire : module 8 La participation du secteur privé dans les aéroports », programme européen d'appui au secteur des transports, cours de 5 jours du 24 au 28 octobre 2010.
197. Richard LANTHIER, Stéphane BRETON, « Cours de formation en commercialisation et participation du secteur privé (PSP) aéroportuaire : module 2 Les principaux défis des aéroports », programme européen d'appui au secteur des transports, cours de 5 jours du 24 au 28 octobre 2010
198. Richard LANTHIER, Stéphane BRETON, « Cours de formation en commercialisation et participation du secteur privé (PSP) aéroportuaire : module 9 Service à la clientèle », programme européen d'appui au secteur des transports, cours de 5 jours du 24 au 28 octobre 2010.
199. Richard de Neufville, *Airports of the Future: The Development of Airport Systems*, International Symposium and Exposition in Celebration of 100 years of powered flight Dayton, Ohio, July 14 - 17, 2003
200. Rico Merkert , Boris Ploix, The impact of terminal re-organisation on belly-hold freight operation chains at airports, *Journal of Air Transport Management* 36 (2014) 78-84.
201. Sabine Wilke, Arnab Majumdar, Washington Y. Ochieng, *Airport surface operations: A holistic framework for operations modeling and risk management*, Elsevier: Safety Science 63 (2014) 18–33.
202. Saives Anne-Laure, « Introduction au dossier : quelles pratiques du BM ? », *Humanisme et Entreprise*, 2014/1 n° 316, p. 1-4.
203. Schoettl, Jean- Marc ,Lehmann- Ortega, Laurence, Musikas Hélène, (Ré)inventez votre Business Model, Dunod, 2014, P 17.
204. Shafer S. M., Smith H. J. et Linder J. C., (2005), « The Power of Business Models », *Business Horizons*, vol. 48, n° 3, pp. 199-207.
205. Simone Gitto, Paolo Mancuso, Two faces of airport business: A non-parametric analysis of the Italian airport industry, *Journal of Air Transport Management* 20 (2012) 39-42
206. Sock-Yong Phang, A general framework for price regulation of airports, *Journal of Air Transport Management* 51 (2016) 39-45
207. Sofia Kalakou et Rosario Macario, An innovative framework for the study and structure of airport business models, Elsevier, *Case Studies on Transport Policy*, 16 September 2013, page 2–17.
208. Sonia Huderek-Glapska, Hanna Nowak, Airport and low-cost carrier business relationship management as a key factor for airport continuity: The evidence from Poland, *Research in Transportation Business & Management*, Volume 21, December 2016, Pages 44–53.

209. Starkie, D., 2002. Airport regulation and competition. *Journal of Air Transport Management* 8 (1) 63–72.
210. Stephan Schmidberger, Lydia Bals, Evi Hartmann, Christopher Jahns, “Ground handling services at European hub airports: Development of a performance measurement system for benchmarking”, Elsevier *Int. J. Production Economics* 117 (2009) 104–116.
211. Stéphane BOITEUX, Changer de Business Model, une nécessité pour les écoles ? , De Boeck Supérieur | *Entreprendre & Innover*, 2012/1 - n° 13, pages 1-9.
212. Stéphane BRETON, « Cours de formation en commercialisation et participation du secteur privé (PSP) aéroportuaire : module 10 Autres sources de revenus », programme européen d’appui au secteur des transports, cours de 5 jours du 24 au 28 octobre 2010.
213. Stéphane BRETON, « Cours de formation en commercialisation et participation du secteur privé (PSP) aéroportuaire : module 11 Promotion commerciale aéroportuaire », programme européen d’appui au secteur des transports, cours de 5 jours du 24 au 28 octobre 2010.
214. Stéphane BRETON, « Cours de formation en commercialisation et participation du secteur privé (PSP) aéroportuaire : module 6 La vente au détail », programme européen d’appui au secteur des transports, cours de 5 jours du 24 au 28 octobre 2010.
215. Stéphane BRETON, « Cours de formation en commercialisation et participation du secteur privé (PSP) aéroportuaire : module 7 Développement des services aériens », programme européen d’appui au secteur des transports, cours de 5 jours du 24 au 28 octobre 2010.
216. Steven Craig, James Airola & Manzur Tipu, The Effect of Institutional Form on Airport Governance Efficiency, Nov. 2005.
217. T. Koo, N. Halpern, A. Papatheodorou, A. Graham, P. Arvanitis, Air transport liberalisation and airport dependency: developing a composite index, *Journal of Transport Geography*, Volume 50, January 2016, P 83–93
218. Taché Philippe, *Créer de la valeur*, Eyrolles, 2014.
219. Tapscott, D. 2001. Rethinking Strategy in a Networked World (or Why Michael Porter Is Wrong About the Internet). *Strategy and Business*, 24: 3-8.
220. Tassinari, Robert, *Analyse de la valeur*, AFNOR, 2011.
221. Teece, D. J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3, Special Issue on Business Models): 172-194.
222. Thierry Verstraete, Estèle Jouison-Laffitte, Une théorie conventionnaliste du business model en contexte de création d’entreprise pour comprendre l’impulsion organisationnelle, 10<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entreprenariat et PME CIFE/PME, 2010, P01-30.
223. ThiMong Chau Nguyen et Inés de la Ville Valérie, « L’Open Innovation : Un levier de création de valeur pour les PME exportatrices et innovantes ? », *Gestion 2000*, 2012/5 Volume 29, p. 59-67.
224. Thomas Busuttill, Elisabeth Laville, Patricia Cortijo, Alvaro Palau, Jan Kolar, *L’innovation par les nouveaux modèles économiques*, UTOPIES, 2016.
225. Tiziana D’Alfonso, Cangmin Jiang, Valentina Bracaglia, would competition between air transport and high-speed rail benefit environment and social welfare ? *Transportation Research Part B, Methodological*, April 2015, P. 118-137.
226. Uwe Kratzsch, Gernot Sieg, “Non-aviation revenues and their implications for airport regulation”, Elsevier: *Transportation Research Part E* 47 (2011) 755–763.
227. V. Profillidis, G. Botzoris, Air passenger transport and economic activity, *Journal of Air Transport Management* ,N°49 , (2015) 23-27
228. Valentina Bracaglia, Tiziana D’Alfonso, Alberto Nastasi, Competition between multiproduct airports, *Economics of Transportation*, Volume 3, Issue 4, December 2014, Pages 270–281
229. Venkatraman, N., & Henderson, J. C. 1998. Real Strategies for Virtual Organizing. *Sloan Management Review*, 40(1), P.33.
230. Vincent Etchebéhère, le low-cost aérien bat-il de l’aile, *revue Economie et Management*, les nouveaux modèles économiques, dossier N° 37, N° 134, Janvier 2010.
231. Vincent Pignon, Impact de la mesure de performance dans la régulation économique des aéroports, Sous la direction de Philippe Dessertine, Thèses de doctorat en Sciences de gestion à Paris 10 , dans le cadre de École doctorale Économie, organisations, société (Nanterre), soutenue le 03-02-2015

232. Vincenzo Fasone , Lukas Kofler, Raffaele Scuderi, Business performance of airports: Non-aviation revenues and their determinants, *Journal of Air Transport Management*, Volume 53, June 2016, Pages 35–45
233. Vogel, H.-A., & Graham, A. (2010). A driver-based approach to airport valuation. *Journal of Air Transport Studies*, 1(1), 20–47.
234. Volodymyr Bilotkach, Paulos Ashebir Lakew, On sources of market power in the airline industry: Panel data evidence from the US airports, *Elsevier: Transportation Research Part A* 59 (2014) 288–305.
235. W. Benoot, J.K. Brueckner, S. Proost, “Intercontinental-airport regulation”, *Elsevier: Transportation Research Part B* 52 (2013) 56–72.
236. Weppe Xavier et al., « Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives » Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources, *Revue française de gestion*, 2013/5 N° 234, p. 43-63.
237. Y. Allaire et M. E. Firsirotu, *Stratégie et moteurs de performance : les défis et les rouages du leadership*
238. Yanshuo Sun , Paul Schonfeld, Stochastic capacity expansion models for airport facilities, *Transportation Research Part B: Methodological*, Volume 80, October 2015, Pages 1–18
239. Yap Yin Choo, “Factors affecting aeronautical charges at major US airports”, *Elsevier: Transportation Research Part A* 62, (2014) 54–62
240. Yibin Xiao, XiaowenFu, AnmingZhang , Airport capacity choice under airport-airline vertical arrangements, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, Available online 5 July 2016
241. Yin, R.K. *Case Study Research, Design and Methods*, 2nd ed. Newbury Park, Sage Publications, 1994.
242. Young Dae Ko, An airline's management strategies in a competitive air transport market, *Journal of Air Transport Management*, N° 50 (2016) 53-61.
243. Yulai Wan, Changmin Jiang, Anming Zhang, Airport congestion pricing and terminal investment: Effects of terminal congestion, passenger types, and concessions, *Transportation Research Part B: Methodological*, Volume 82, December 2015, Pages 91–113.
244. Yung-Kil Lee, Jin-Woo Park, Impact of a sustainable brand on improving business performance of airport enterprises: The case of Incheon International Airport, *Journal of Air Transport Management*, N°53, (2016), P 46-53.
245. Yvon PESQUEUX, *Gouvernance, de quoi s'agit-il ?* P 26, [www.cnam.fr/lipsor](http://www.cnam.fr/lipsor).
246. Yvon PESQUEUX, *Quel modèle de management post crise ?* , « Regards croisés sur les « Business models » » Les nouveaux « business models », *Question(s) de management*, 2013/1 N° 2, p. 97-104.
247. Zhang Qin, *Comprehensive Review of Airport Business Models*, Dec 2010, P03.
248. بھجت رشاد شاھین، الطالبة: دنيا جمعة عبد الكرم، التوجهات التكنولوجية الحديثة وتصميم محطات المطارات المعاصرة، مجلة الهندسة لجامعة بغداد ، مجلد 17 العدد 6، كانون الأول 2011.
249. دبله فاتح، تحديد الموقف الاستيمولوجي و المنهجي للباحث في علوم التسيير كيف و لماذا؟، جامعة محمد حيدر - بسكرة، ص 17.
250. <http://www.ccioranie.com/spip.php?article1>

**قائمة الأشكال، الجداول و المنحنيات**

**البيانية**



## قائمة الأشكال، الجداول و المنحنيات البيانية

الصفحة	قائمة الأشكال، الجداول و المنحنيات البيانية
<b>قائمة الأشكال</b>	
09	الشكل رقم 01: الإطار التصوري للأطروحة
14	الشكل رقم 02 : هيكل الإشكالية
36	الشكل رقم 03: عناصر نموذج الأعمال حسب نموذج Osterwalder et al. حجارة البناء التسعة:
40	الشكل رقم 04: عناصر نموذج الأعمال حسب نموذج RCOV ل Xavier Lecocq
45	الشكل رقم 05: المقاربات الأساسية في أدب نموذج الاعمال
47	الشكل رقم 06: رهاني خلق القيمة أو التمييز بين مفهومي خلق و رصد القيمة
49	الشكل رقم 07 : رهانات تقديم القيمة
53	الشكل رقم 08: التمييز بين مفهوم الاستراتيجية و نموذج الأعمال
55	الشكل رقم 09: التمييز بين نموذج الأعمال و مخطط الأعمال
63	الشكل رقم 10: نموذج الأعمال في الابتكار: تفكير ديناميكي و تكراري
81	الشكل رقم 11: العلاقة بين المطار و مستعمليه
116	الشكل رقم 12: الأطراف المعنية في صناعة المطارات
124	الشكل رقم 13: شبكة الأعمال المطارية
147	الشكل رقم 14: الكلف و المصاريف في المطار
152	الشكل رقم 15 العوامل المؤثرة في تحديد الرسوم المطارية
164	الشكل رقم 16: خلق القيمة داخل المطار
168	الشكل رقم 17: التصميم المعياري لنموذج الأعمال المطاري
172	الشكل رقم 18: نموذج الأعمال المطاري الخاص بالدراسة
237	الشكل رقم 19: نموذج أعمال مطار وهران

قائمة الجداول	
18	جدول رقم 01: تطور الإصدارات و المنشورات حول مفهوم نموذج الأعمال
21	جدول رقم 02: نوع تنظيم الأدب حول نموذج الأعمال
42	جدول رقم 03: عناصر نموذج الأعمال حسب نموذج GPR "توليد- مكافأة- تشارك"
44	جدول رقم 04: حوصلة لعناصر نموذج الأعمال.
53	جدول رقم 05: المقارنة بين المقاربة الاستراتيجية و نموذج الأعمال
96	جدول رقم 06: توليفة ملكية - حوكمة - استغلال المطارات
101	جدول رقم 07 : أشكال مشاركة القطاع الخاص في قطاع المطارات
118	جدول رقم 08: المقارنة بين النموذج التقليدي لشركات الطيران والشركات المنخفضة التكلفة
181	جدول رقم 09: تقديرات عدد السكان في منطقة الجذب
185	جدول رقم 10: المحادثات و الوثائق المحصل عليها
189	جدول 11: تطور عدد المسافرين حسب مختلف وسائط النقل
194	جدول 12 : تطور حركة الشحن حسب مختلف وسائط النقل
197	جدول رقم 13 : التطور المستقبلي للحركة الجوية بمطار وهران
203	جدول 14: تطور الموارد البشرية على مستوى مؤسسة تسيير مطارات الغرب ما بين 2010-2015
210	جدول رقم 15 : مقارنة الرسوم المطارية المطبقة في الجزائر، تونس و المغرب
214	جدول رقم 16 : حساب القيمة الصافية المحينة

المنحنيات البيانية	
188	منحنى بياني رقم 01 : تطور عدد المسافرين من الفترة 1990 الى 2015
192	منحنى بياني رقم 02: تطور حركة الطائرات والحمولة المتوسطة للفترة ما بين 1990-2015.
193	منحنى بياني رقم 03: تطور حركة الشحن الجوي للفترة ما بين 1990-2015
200	منحنى بياني رقم 04: نتائج استجواب المسافرين حول نوعية الخدمات في ذهاب القطاع الدولي
201	منحنى بياني رقم 05: نتائج الاستجواب لدى المسافرين في ذهاب القطاع الوطني
203	منحنى بياني رقم 06 : تقسيم المستخدمين حسب الفئات المهنية الاجتماعية
203	منحنى بياني رقم 07: تقسيم المستخدمين حسب أقسام المطار
205	منحنى بياني رقم 08: تطور رقم الأعمال الغير جوي
206	منحنى بياني رقم 09: تطور رقم الأعمال الجوي للفترة ما بين 2010-2014
207	منحنى بياني رقم 10: تطور رقم الأعمال الغير جوي

الملاحق

الملحق رقم 01 : بعض تعاريف مفهوم نموذج الأعمال الموجودة في الأدب

الكاتب	التعريف المقترح
<b>Amit et Zott</b> (2001: 511)	إن نموذج الأعمال يصف محتوى، هيكل و حاكمية التبادلات المعينة designed التي تُهدف إلى خلق القيمة من خلال استغلال فرص الأعمال.
<b>Maître et Alidjidi</b> (1999)	إن نموذج الأعمال ينقسم إلى ثلاثة عناصر: اقتراح القيمة، التسيير الملائم للوقت و أنواع بيئة الأعمال والتموقع الخاص بالمؤسسة. إن نموذج الأعمال للمؤسسة في الأساس هو هيكل عرضها، طريقة خلقها للدخل، تنظيمها و هيكل التكاليف الناتج عنه، كيفية عقد التحالفات المناسبة و التموقع في شبكة القيمة الناتجة عنها.
<b>Tapscott</b> (2001 : 5)	إن مفهوم نماذج الأعمال يرجع إلى قلب و أساس بناء المؤسسة، أي كيف تقوم المؤسسة باستعمال كل الموارد المناسبة لخلق القيمة.
<b>Venkatraman et Henderson</b> (1998: 46)	إن نموذج الأعمال هو خطة الربط لتشكيل الإستراتيجية حول 3 محاور : الاتصال بالزبون، هيكل الأصول و مستوى المعارف.
<b>Timmers</b> (1998: 4)	هو تصميم لتدفقات المنتج، الخدمة و المعلومة، المتضمن وصفا لمختلف فاعلي الأعمال و كذا الدور الذي يلعبونه ; وصفا للربح المحتمل لفاعلي الأعمال business actors و مصادر المدخيل.
<b>Rosembloom et Chesbrough</b> (2002 : 6-7)	إن نموذج الأعمال في مفهومه الأساسي هو نموذج للقيام بالأعمال أي ما يمكن المؤسسة من خلق القيمة و الحفاظ عليها، هو الفكرة التي تتمحور حول كيفية كسب المال من خلال مجموعة من الميكانيزمات (الآليات) المتعددة.
<b>Benavent et Verstraete</b> (2000)	إن تعبير نموذج الأعمال لا يشمل فقط تشكيل المنتج أو الخدمة أو حتى اختيار جزء معين من السوق، بل يتعداه إلى أشياء أكثر شمولية و التي تتضمن العلاقات بين الموردين، الشركاء، التفاعلات مع عدة أسواق و يمكن أن يترجم بالخيارات التي تحدد الشروط و طبيعة الأعمال...فمشكل خلق القيمة لمنتج أو خدمة جديدة لا يطرح فقط في شكل استجابة لحاجات لم يتم تلبيتها بعد، لكن في التوليفة الناجمة للخدمات و عوامل الإنتاج (ص89).
<b>Magretta</b> (2002)	إن نموذج الأعمال هو محاولة لوصف كيفية تحقيق المنظمة لمهامها، إن تطوير نموذج أعمال هو بمثابة كتابة التاريخ الذي سوف يتم التواصل به، إن نموذج الأعمال يتعلق بأدوات إقناع المستثمرين بان مفهومها سوف يقوم بعمله قبل تجربته في ارض الواقع (ص91).
<b>Chesbrough</b> (2003)	إن دور نموذج الأعمال هو خلق خريطة معرفية بسيطة...انه تشكيل وسيطي الذي يربط الميدان التقني بالاقتصادي. إن وظائف نموذج الأعمال هي: اقتراح القيمة، هيكل التكاليف، شبكة القيمة و الإستراتيجية التنافسية.
<b>Warnier ,Demil, Lecocq</b> (2004)	نموذج الأعمال هو الخيارات التي تقوم بها المؤسسة من أجل خلق القيمة. انه المفهوم الوسيطي بين الإستراتيجية و التسيير العمالياتي.

المصدر: ترجمة شخصية

## الملحق رقم 02: عناصر نموذج الأعمال في الأدب

Afuah et Tucci (2001)	تقديم القيمة- تجزئة السوق - السعر- مصادر الدخل- النشاطات الملحقة- الهياكل التنظيمية- الكفاءات - الدمومة
Alt et Zimmermann (2001)	المهام- الهياكل- السيرورات أو العمليات- مصادر الدخل- الاعتبارات القانونية- الاعتبارات التكنولوجية
Chesbrough et Rosenbloom (2002)	تقديم القيمة- الزبائن المستهدفين- هيكل سلسلة القيمة- هيكل المداخيل- شبكة القيمة- الإستراتيجية التنافسية
Demil et al.(2004)	الموارد و الكفاءات - اقتراح القيمة الكلي للزبائن- التموقع في شبكة القيمة- نموذج المداخيل
Desmarteau et Saives (2004)	اقتراح القيمة - السوق المستهدفة - سلسلة القيمة- ميكانيزمات خلق القيمة- شبكة القيمة- الإستراتيجية التنافسية
Festcherinet al. (2004)	المنتج-المستهلك-الدخل-السعر-التوزيع
Hamel (2002)	الإستراتيجية القاعدية - الموارد الإستراتيجية- تجزئة الزبائن- شبكة القيمة
Hedman et Kalling (2001)	المستهلك - المنافسين - العرض- النشاطات و التنظيم - الموارد- العوامل الخارجية ومدخلات الإنتاج
Jouison (2008)	توليد، مكافأة و تشارك القيمة: تقديم القيمة - مصادر و قنوات المداخيل-حجم وهياكل المداخيل- شبكة الأعمال و فهم التبادلات- علاقات التبادل
Magretta (2002)	النشاطات المتعلقة بالإنتاج - النشاطات المتعلقة بالبيع
Mahadevan (2000)	تدفقات القيمة - تدفقات الموارد- تدفقات الإمداد
Morris et al.(2005)	كيف خلق القيمة- لمن يتم خلق القيمة - مصادر الموارد- التموقع في المحيط التنافسي- الطموحات و الأهداف(الوقت،المجال و الحجم)
Osterwalder (2004)	أجزاء الزبائن- العلاقة مع الزبائن- قنوات التوزيع و مصادر المداخيل المستعملة- الموارد- النشاطات المفتاحية للمؤسسة- الشركاء المفتاحين - هيكل التكاليف
Petrovic et al. (2001)	نموذج القيمة - نموذج الموارد - نموذج الإنتاج - نموذج علاقة الزبائن- نموذج المداخيل - نموذج رأس المال- نموذج السوق
Rédis (2007)	تخصص النشاط- درجة التهجين- تموقع المؤسسة Réticularisation - تقديم القيمة- نموذج القيمة - نموذج المداخيل و التكاليف - مخطط التنمية
Shafer et al. (2005)	الخيارات الإستراتيجية - خلق القيمة - رصد القيمة - شبكة القيمة
Weill et Vitale (2001)	الأهداف الإستراتيجية - مصادر المداخيل- العوامل المفتاحية للنجاح- الكفاءات المفتاحية

المصدر: ترجمة شخصية

الملحق رقم 03: قائمة أكبر مطارات العالم حسب حركة الركاب و حركة الشحن لسنة 2015

الرتبة	مطارات المسافرين	عدد المسافرين	نسبة النمو	مطار الشحن	كمية الشحن (طن)	نسبة النمو
1	مطار أطلانطا Hartsfield- Jackson d'Atlanta	101 491 106	+5.1%	مطار هونغ كونغ الصين	4 168 394	+23.2%
2	مطار بكين الدولي	90 203 000	+4.4%	مطار Memphis	3 916 937	+5.9%
3	مطار دبي الدولي	78 014 838	10.7%	مطار Pudon , شنغهاي الصين	3 227 914	+27%
4	مطار شيكاغو O'Hare de Chicago	76 949 336	8.9%	مطار Incheon سيول كوريا الجنوبية	2 684 500	+16%
5	مطار طوكيو Tokyo-Haneda	75 300 000	3.5%	مطار Anchoage الو.م.أ.	396 578 2	33,1 %
6	مطار هاوتورنلندن	74 954 289	2.1%	مطار باريس شارل ديغول	2 399 067	16,8 %
7	مطار لوس أنجلوس	74 936 256	6%	مطار فرانكفورت	2106275	20,5 %
8	مطار هونغ كونغ الصين	68 488 000	8.1%	مطار دبي الدولي	2 270 498	17,8 %
9	مطار باريس شارل ديغول	65 766 986	3.1%	المطار الدولي Narita اليابان	2 167 843	17,1 %
10	مطار دالاس Dallas-Fort Worth	64 174 163	1.0%	مطار Louisville الو.م.أ.	2 166 226	11,1 %
11	مطار أتاتورك اسطنبول	61 322 729	7.7%	مطار سنغافورة الدولي	1 841 004	10,9 %
12	مطار فرانكفورت ألمانيا	61 032 022	2.5%	مطار ميامي الو.م.أ.	1 835 793	17,9 %
13	مطار شنغهاي الصين Shanghai- Pudong	59 700 000	17.7%	مطار لوس أنجلوس	1 810 345	15,5 %

المصدر: المنظمة العالمية للطيران المدني

## الملحق رقم 04: موقع مطار وهران وشبكة الطرقات الواصلة به

AIP  
ALGERIE

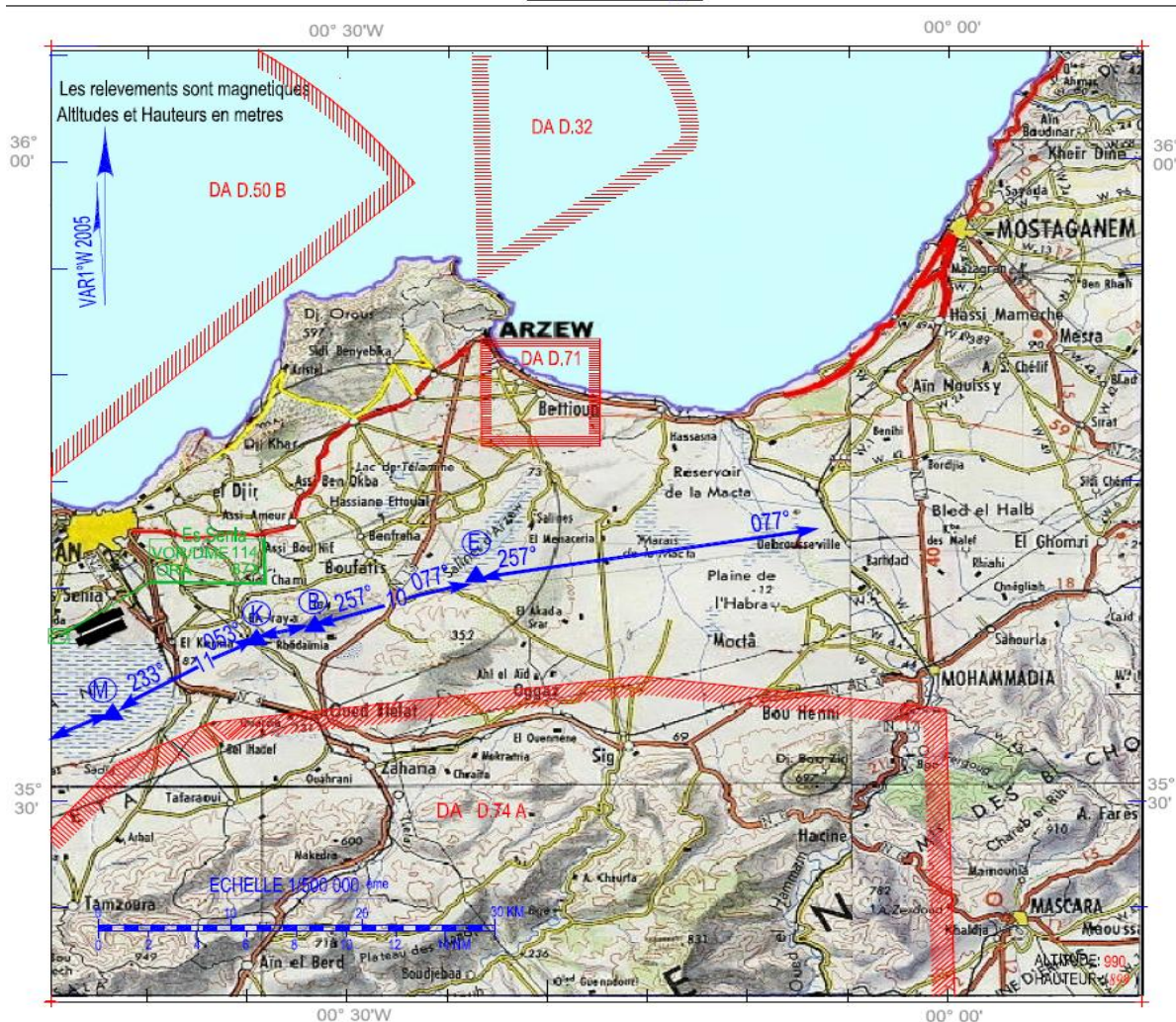
ORAN / Ahmed Ben Bella

AD 2 DA00-VAC1  
14 APR 16

ALT. AD : 91 M

APP : 128.2-121.1(s)  
TWR : 118.1-119.7(s)

CARTE D'APPROCHE A VUE - OACI -  
(Chemins à vue)



### CHEMINEMENTS VFR

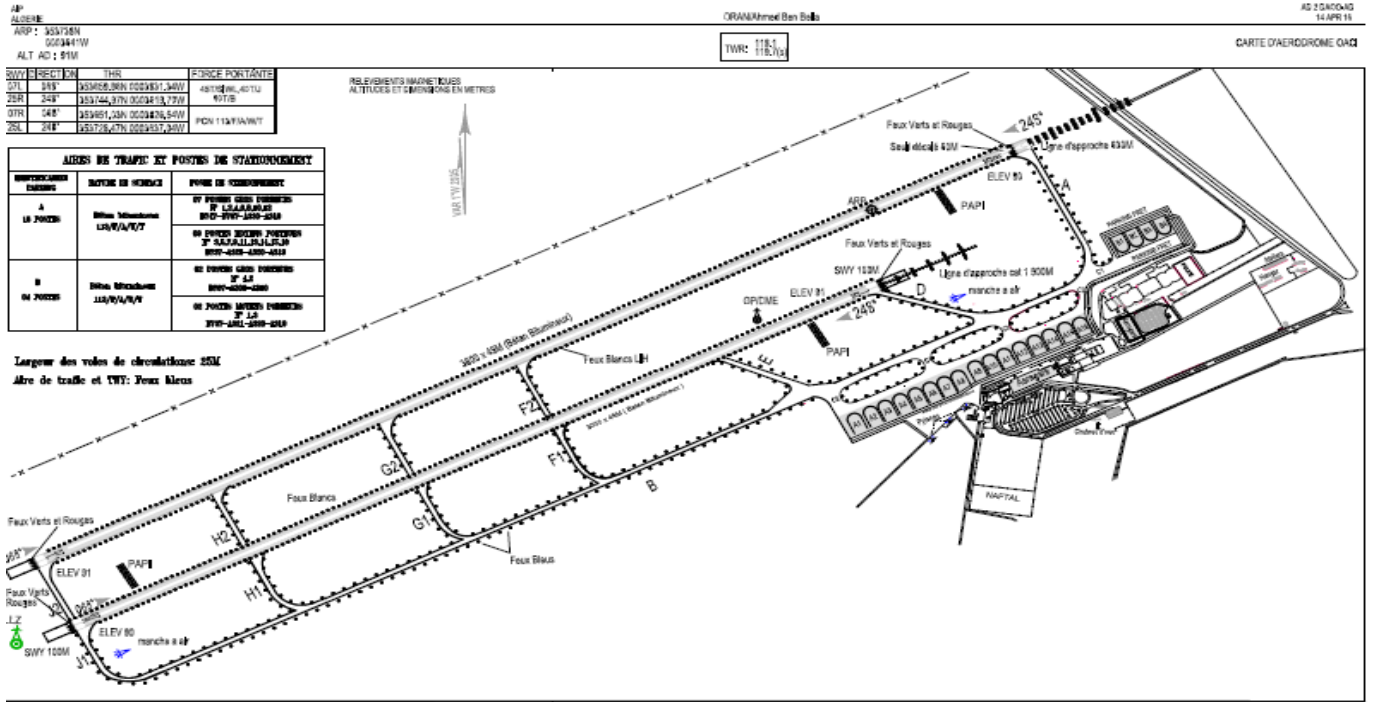
- 1- Arrivées et départs de et vers le Nord-Est et le Sud:  
ORAN-EL KERMA (K) EL BRAYA (B) et le point des salines et vice versa.
- 2- Arrivées et départs de et vers l'Ouest:  
ORAN-EL KERMA (K) travers de TAMZOURA (M) vers AIN EL ARBA et vice versa.
- 3- TRANSITS:  
(E)(B)(K)(M) et vice versa  
- Route (B) EL BRAYA (E) les Salines : RM. 077°/257°, Distance 10NM.  
- Route (K) EL KERMA (M) travers TAMZOURA : RM. 233°/053°, Distance 11NM.

SIA Algérie

AMDT 02/16

<http://www.sia-enna.dz/> المصدر :

## الملحق رقم 05: المخطط الهندسي لمطار وهران



المصدر: <http://www.sia-enna.dz>

## الملحق رقم 06 : دليل المقابلة:

إن هذا الدليل تم بلورته من أجل جمع المعلومات والمعطيات لإتمام أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، بعنوان "نموذج الأعمال لتنمية مطار وهران".

### المحور الأول : الاطار التشريعي و المؤسساتي للمطار:

1. ما هي الرؤية الاستراتيجية لمطار وهران وكيف تتم عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية خاصة في الطرف الحالي المتميز بالإصلاحات القانونية وعصرنة هياكل المطار؟ ما هي الاستراتيجية التي يمكن للمطار وضعها للتكيف مع أهداف الوزارة الوصية؟
2. في ظل المحيط المتقلب و تحرير النقل الجوي، ما هي أهم المحاور الأساسية للإصلاح التشريعي و المؤسساتي خاصة ما تعلق بنمط الحوكمة، الشراكة مع القطاع الخاص و الاستغلال؟ بمعنى اخر، هل هناك مشاريع لخصوصية مطار وهران أو أي مشروع اخر لإدماج القطاع الخاص في تسيير المطار على غرار عقد تسيير مطار الجزائر الممنوح لشركة مطارات باريس؟
3. إن عملية الإصلاح القانوني تستدعي تعديل القانون 06/98 خاصة ما تعلق بتحديد العلاقة بين المطار و شركات الطيران، في رأيكم، ما هي أهم التغييرات التي يجب أن يتضمنها هذا التعديل لضمان الفاعلية العمالياتية و الاقتصادية للمطار؟ ما هي أهم المؤثرات الخارجية على استراتيجية المطار (التنظيم الاقتصادي، المنافسة، توفر الموارد،...)?
4. كيف هي العلاقة مع المحيط الخارجي خاصة المحيط الجغرافي والجماعات المحلية؟ وماهي الآثار الاقتصادية والاجتماعية للمطار على هذا المحيط؟ هل هناك استراتيجية للتعاون مع الجماعات المحلية (شبكة النقل البري مع المطار، السياحة، صورة المدينة،...). كيف يتم تقييم فرص الأعمال المتاحة و اقتناصها؟



## المحور الثاني : تقديم و خلق القيمة في المطار:

1. ما هي تجزئات زبائن المطار الموجودة و المستقبلية (الحركة الجوية، الوجهات و المسارات الجوية، شركات الطيران، المسافرين،..)؟ و ما هي الاستراتيجية التجارية الموضوعة للاستجابة لتطلعات الزبائن (السعر و نوعية الخدمات، المنتجات،، تجزئة الزبائن، ... )؟
2. ما هي الخدمات والعرض التجاري المقدم لتوجيه الأعمال في المطار خاصة مع المشروع الجديد لعصرنة هياكل المطار؟ ما هي الخصائص التقنية والتكنولوجية للمشروع الجديد وكيف يمكن أن تلبي حاجات الزبائن؟
3. ماهي المعايير المستعملة في تقديم خدمات المطار ؟ ما هي الإجراءات و التحديثات من أجل تحسين النوعية خاصة في مسار المسافرين (الوصول الى المطار، الاستقبال، سرعة المعالجة،...) و هل هناك نظام لتقييم النوعية؟ وما هو مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة (رفاهية الزبائن)؟ هل هناك معرفة دقيقة لدى مسيري مطار وهران بحاجات الزبائن، وما هي خصوصية ومطار وهران في هذا الصدد؟
4. إن الاستجابة للمعايير العالمية فيما يخص الجودة، الأمن والسلامة الجوية، و تحقيق الاستقلالية المالية تعتبر أهم الأهداف الاستراتيجية لأي مطار، في رأيكم، كيف يمكن أن يسهم مشروع عصرنة هياكل مطار وهران في ذلك؟ بمعنى اخر، ما هي طبيعة الاستثمارات المنجزة لمطار وهران الذي يمكن من الاستجابة لحاجيات التنمية (عملية تخطيط المطار master plan،...).
5. ما هي أهم الموارد و الامكانيات المرصودة التي يملكها مطار وهران والتي تمكنه من امتلاك أفضلية تنافسية، خلق القيمة و تقديم خدمات ذات نوعية لمستعملي المطار ؟ وكيف تقيمون العلاقة بين الكفاءات و الموارد المتوفرة مع النتائج المحققة والمرجوة؟
6. ما هي أهم الكفاءات و الموارد البشرية المسخرة لخلق القيمة وما هو سبل تنميتها للتحكم في المهن المطارية؟

## المحور الثالث: رصد القيمة و الأداء الاقتصادي:

1. في اطار بلورة الرؤية الاستراتيجية، كيف يتم تحديد الوضعية المستقبلية للمطار و كيف يتم التنبؤ بتطور الحركة الجوية (نماذج و طرق التنبؤ،..) والتخطيط المستقبلي للقدرات الاستيعابية والاستثمارات؟
2. ما هي مصادر إيرادات المطار وما هو حجمها خاصة ما تعلق بالإيرادات الغير جوية؟
3. كيف يتم تحديد الرسوم والاتاوات المطارية خاصة ما تعلق بالرسوم الغير مقننة؟ وهل الرسوم الحالية مقبولة ومناسبة لمستعملي المطار؟
4. ما هي الإجراءات المعتمدة لزيادة عدد الرحلات (تقسيم الفتحات الساعية ، تنشيط السياحة،...) و الحركة الجوية (المسافرون في الساعات الضعيفة الحركة،....)، حركة الشحن الجوي؟ ماهي الخطوات المتبعة للرفع من الإيرادات الغير جوية خاصة ما تعلق بتنمية النشاطات التجارية؟
5. هل المشروع الجديد يحقق المردودية الاقتصادية و ما هو حجم النفقات التشغيلية والاستثمارية للمطار؟

الفهرس

I	الفهرس
II	الملخص
5	المقدمة العامة
15	الفصل الأول: الإطار النظري لأدب نموذج الأعمال
15	مقدمة الفصل الأول
16	المبحث الأول: تطور و نشأة نموذج الأعمال
16	1.1. أصل و نشأة نموذج الأعمال
16	1.1.1. ارتباط المفهوم بالعالم الافتراضي
17	2.1.1. تطور استعمال مفهوم نموذج الأعمال لدى الأكاديميين و المهنيين
19	2.1. تحليل أدب نموذج الأعمال خلال الفترة 2000-2016
19	1.2.1. تكوين عينة المقالات و الإصدارات لتحليل تطور أدب نموذج الأعمال
20	2.2.1. تطور أدب نموذج الأعمال
22	3.2.1. العناصر المؤثرة و التموضع النظري في أدب نموذج الأعمال
23	3.1. تعريف مفهوم نموذج الأعمال في أدب علوم التسيير
23	1.3.1. صعوبة وضع تعريف لنموذج الأعمال
24	2.3.1. تعدد المقاربات حول تعريف نموذج الأعمال
26	3.3.1. محاولة تعريف مفهوم نموذج الأعمال
29	4.1. إسهامات و حدود مقارنة نموذج الأعمال
29	1.4.1. أداء و نجاعة نموذج الأعمال
31	2.4.1. حدود نموذج الأعمال
32	المبحث الثاني: عناصر نموذج الأعمال
33	1.2. من تعدد المقاربات و التعاريف إلى تعدد عناصر نموذج الأعمال:
34	2.2. نموذج (Osterwalder et al. (2005
35	1.2.2. جانب القيمة
36	2.2.2. جانب الفاعلية
37	3.2. نموذج Benoit Demil, Vanessa Warnier, Xavier Lecocq 2011 RCOV ((Ressources, Compétences, Organisation, Valeur
37	1.3.2. اقتراح القيمة الكلي للزبائن
38	2.3.2. القدرات و الموارد الأساسية لإيجاد الحلول
39	3.3.2. التموقع في شبكة القيمة
39	4.3.2. نموذج المداخيل أو النموذج الاقتصادي
40	4.2. نموذج الأعمال المقترح من قبل <b>Thierry Verstraete, Estèle Jouison-Laffitte</b>

40	1.4.2. نموذج المداخيل
41	2.4.2. فهم العرض
41	3.4.2. بلورة الشبكة
42	5.2. خلاصة عناصر نموذج الأعمال: نحو نموذج مبني على مركزية القيمة
44	<b>المبحث الثالث: المباحث الأساسية في أدب نموذج الأعمال</b>
45	1.3. المقاربة العمالياتية و خلق القيمة
45	1.1.3. مفهوم القيمة
46	2.1.3. التمييز بين مفهوم تقديم، رصد وخلق القيمة
49	3.1.3. روافد و عوامل خلق القيمة
49	4.1.3. الأوجه المتعددة لعملية خلق القيمة
51	2.3. العلاقة بين الاستراتيجية ونموذج الأعمال
51	1.2.3. تموقع أدب نموذج الأعمال في الاستراتيجية
53	2.2.3. مقارنة الاستراتيجية ونموذج الأعمال
54	3.2.3. الفرق بين نموذج الأعمال ومخطط الأعمال
55	4.2.3. نموذج الأعمال كأداة للتحليل الاستراتيجي
56	3.3. مقارنة الابتكار والتحديد
56	1.3.3. نموذج الأعمال كسيرورة ابتكارية
57	2.3.3. تأثير الابتكار على هيكلية القيمة
58	3.3.3. الابتكار والتحويلات الخارجية لنموذج الأعمال
60	4.3.3. الابتكار و نماذج الأعمال المفتوحة
61	5.3.3. بلورة نموذج أعمال مبتكر
64	خاتمة الفصل الأول
67	<b>الفصل الثاني: الإطار التشريعي والتنظيم الاقتصادي للمطارات</b>
67	<b>مقدمة الفصل الثاني</b>
68	<b>المبحث الأول: تطور قطاع النقل الجوي وصناعة المطارات</b>
68	1.1. تطور الإطار التشريعي لقطاع النقل الجوي
68	1.1.1. دور المنظمات في تنظيم القطاع
69	2.1.1. تحرير قطاع النقل الجوي
70	3.1.1. نتائج تحرير قطاع النقل الجوي
72	2.1. التحويلات والتحديات الكبرى في صناعة النقل الجوي
72	1.2.1. تطور حركة النقل الجوي في العالم
74	2.2.1. العوامل المؤثرة على تطور الحركة الجوية العالمية

75	3.2.1. مفاتيح النمو في قطاع المطارات
77	4.2.1. التسويق في المطارات
78	<b>المبحث الثاني: التشريع والتنظيم الاقتصادي للمطارات</b>
78	1.2. المنافسة و المطارات
78	1.1.2. طبيعة المنافسة بين المطارات
80	2.1.2. التحالفات وشبكات المطارات
80	3.1.2. العلاقة بين المطار وشركات الطيران
81	1.2. تعريف وتوضيح مفهوم التنظيم الاقتصادي في المطارات
82	1.2.2. مفهوم التنظيم الاقتصادي
83	2.2.2. أنواع التنظيم الاقتصادي
84	3.2.2. الحاجة إلى التنظيم الاقتصادي في المطارات
87	3.2. أهداف التشريع والعناصر الأساسية في التنظيم الاقتصادي
87	1.3.2. أهداف التشريع والتنظيم الاقتصادي
87	2.3.2. العناصر الأساسية في التنظيم الاقتصادي
89	4.2. طرق التنظيم الاقتصادي في المطارات
89	1.4.2. الطرق النظرية الممكنة
90	2.4.2. الطرق المطبقة والأكثر استعمالاً
91	3.4.2. نحو التنظيم الاقتصادي المحفز
93	<b>المبحث الثالث: حوكمة المطارات والإصلاح القانوني</b>
93	1.3. الحوكمة و ملكية المطارات
93	1.1.3. مفهوم الحوكمة
95	2.1.3. ملكية المطارات
95	2.3. مشاركة القطاع الخاص في تسيير المطارات
97	1.2.3. أهمية الشراكة بين القطاع الخاص والعام في المطارات
99	2.2.3. أشكال مشاركة القطاع الخاص في المطارات
102	3.3. أثر اصلاح حوكمة المطارات على الأداء
102	1.3.3. الدراسات الأكاديمية
108	2.3.3. التجارب الدولية في الحوكمة و التنظيم الاقتصادي للمطارات
113	<b>خاتمة الفصل الثاني</b>
116	<b>الفصل الثالث: التسيير العمالياتي والاقتصادي للمطارات: نحو تشكيل نموذج أعمال مطاري</b>
116	<b>مقدمة الفصل الثالث</b>
117	<b>المبحث الأول: الجانب العمالياتي وهيكلية سلسلة القيمة</b>

117	1.1. تصنيفات الحركة الجوية
117	1.1.1. فهم صناعة المطارات
118	2.1.1. أنواع المطارات
119	3.1.1. شركات الطيران
121	4.1.1. تجزئة زبائن المطار
123	2.1. الخدمات المطارية
123	1.2.1. أنواع الخدمات المطارية
124	2.2.1. أقسام المطار وسيرورة المسافر
125	3.1. النشاطات التجارية
127	1.3.1. خصوصية النشاط التجاري في المطار
128	2.3.1. البيع بالتجزئة والتسوق
130	3.3.1. الترويج في المطارات
130	4.1. نوعية الخدمات
131	1.4.1. تقييم نوعية الخدمات داخل المطار
132	2.4.1. قياس الخدمات المقدمة للزبون
133	5.1. المعارف والكفاءات الأساسية
134	<b>المبحث الثاني: التسيير الاقتصادي والمالي للمطارات</b>
134	1.2. هيكل إيرادات المطار والتكامل بين المداخل الجوية والغير جوية
134	1.1.2. هيكل إيرادات المطار
135	2.1.2. التكامل بين المداخل الجوية و الغير جوية
137	2.2. تنمية النشاطات الجوية في المطار
137	1.2.2. العوامل المؤثرة على تنمية النشاطات الجوية
139	2.2.2. تأثير العوامل البيئية (تفاعل المطار مع المحيط):
139	3.2.2. تحديد الوجهة والمطار
141	4.2.2. جاذبية شركات الطيران في الجهة
143	5.2.2. تأثير شركات الطيران المنخفضة التكلفة على تنمية الحركة الجوية:
145	3.2. تنمية النشاطات الغير جوية في المطار
148	4.2. تحليل الكلف والأسعار في المطارات
148	1.4.2. دراسة الكلف في المطارات
149	2.4.2. التسعير في المطارات
153	5.2. القدرات الاستيعابية وتمويل الاستثمارات المطارية
154	1.5.2. تخطيط تنمية القدرات الاستيعابية المطارية

156	2.5.2. تمويل الاستثمارات المطارية
160	<b>المبحث الثالث: نموذج أعمال المطارات</b>
160	1.3. التغيير في نماذج أعمال المطارات
162	2.3. أسس بناء نموذج الأعمال
162	1.2.3. أنواع نماذج أعمال المطار
164	2.2.3. اختيار نموذج الخوصصة المناسب
165	3.2.3. الأداء وخلق القيمة في صناعة المطارات
166	3.3. هيكل نموذج أعمال المطار
169	4.3. هيكل نموذج أعمال المطار الخاص بالدراسة
170	1.4.3. التنظيم الاقتصادي والحوكمة
171	2.4.3. تقديم وخلق القيمة
172	3.4.3. رصد القيمة
174	<b>خاتمة الفصل الثالث</b>
175	<b>الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: نموذج أعمال مطار وهران</b>
175	<b>مقدمة الفصل الرابع</b>
176	<b>المبحث الاول: الاطار السياقي والمنهجي لدراسة الحالة.</b>
176	1.1. الإطار التشريعي والتنظيمي في القطاع الجوي الجزائري
176	1.1.1. الإطار المؤسسي والعمالياتي
177	2.1.1. قانون الطيران المدني
178	2.1. تقديم محيط دراسة الحالة
178	1.2.1. تقديم مطار وهران
181	2.2.1. الإمكانيات الاقتصادية لولاية وهران
183	3.1. الإطار المنهجي لدراسة الحالة
183	1.3.1. جمع المعلومات والبيانات
184	2.3.1. الخطوات المتبعة لجمع المعلومات
186	3.3.1. تحليل المعطيات والبيانات
187	<b>المبحث الثاني: تحليل مطار وهران</b>
187	1.2. تحليل تطور الحركة الجوية بمطار وهران
187	1.1.2. حركة المسافرين
191	2.1.2. حركة الطائرات
193	3.1.2. حركة الشحن الجوي
194	2.2. تحليل القدرات الاستيعابية لمطار وهران

195	1.2.2.1. التنبؤ بالحركة الجوية على المستوى الوطني
196	2.2.2. التنبؤ على مستوى مطار وهران
198	3.2.2. التحليل التقني لهياكل المطار
199	3.2. تحليل الخدمات المقدمة
199	1.3.2. تحليل رفاهية المسافرين
201	2.3.2. الأداء العمالياتي
202	4.2. تحليل الموارد البشرية
204	5.2. تحليل رقم الأعمال
205	1.5.2. الإيرادات المتعلقة بأنشطة الطيران
206	2.5.2. تحليل الإيرادات الغير متعلقة بالطيران
209	6.2. الرسوم والإتاوات في مطار وهران
209	1.6.2. رسوم المطار
212	2.6.2. تحليل نظام الرسوم
213	7.2. تحليل النفقات والنتيجة
214	8.2. تحليل مردودية الاستثمارات
215	<b>المبحث الثالث: نموذج الأعمال لتنمية مطار وهران</b>
216	1.3. مشروع الاصلاح وتنمية المطارات
216	1.1.3. التنظيم الاقتصادي في قطاع النقل الجوي
219	2.1.3. استراتيجية تنمية المطارات في الجزائر
223	2.3. مشروع عصرنة هياكل مطار وهران
223	1.2.3. نوعية الاستثمارات
225	2.2.3. مبنى محطة الحركة الجوية الدولية الجديد
227	3.2.3. تجديد مبنى محطة الحركة الجوية الوطنية
228	4.2.3. حظائر الشحن Hangars Fret
228	5.2.3. المميزات والخصائص الأخرى للمشروع
230	3.3. نموذج أعمال مطار وهران
230	1.3.3. الحوكمة والتنظيم الاقتصادي
232	2.3.3. تقديم وخلق القيمة (الجانب العمالياتي وسلسلة القيمة)
234	3.2.3. رصد القيمة (معادلة توليد القيمة)
238	<b>خاتمة الفصل الرابع</b>
240	<b>الخاتمة العامة</b>
246	<b>المراجع</b>



260	قائمة الأشكال، الجداول و المنحنيات البيانية
262	الفهرس المفصل
268	الملاحق