

الفصل الثالث

التحديات الاقتصادية للعولمة وأثرها على صناعة النقل الجوي

تمهيد:

مع بداية عقد الثمانينيات بدأت تتضح مظاهر بطء النمو والركود في الاقتصاد العالمي، فالأزمة التي عانى منها الاقتصاد الرأسمالي منذ أوائل السبعينيات والتي تم تصويرها على أنها أزمة طاقة وسيولة مالية دولية، أتضح أنها أزمة بنيوية بعد أن تم الالتفاف على زيادة أسعار النفط والطاقة عمومًا.⁽¹⁾ كما استطاعت السوق المالية الدولية التخلص من جزء كبير من سيولتها الفائضة، عبر تشجيع الدول النامية على الاقتراض بتخفيض أسعار الفائدة، وتقديم تسهيلات كبيرة للدول المقترضة من أجل زيادة قدرتها على الاستيراد وبالتالي تحفيز الطلب في السوق الرأسمالية العالمية.

بالرغم من هذه الإجراءات فإن النمو لم يعد إلى سابق وتيرته، وبدأت الليبرالية الاقتصادية الجديدة تطرح نفسها بديلاً للسياسات الاقتصادية المتبعة والمستندة إلى الدور الاقتصادي الفاعل للدول وضوابط السوق. وتوجهت إلى محاربة التضخم والحد منه بسياسات نقدية صارمة حدث من الائتمان في الأسواق

(1) تم حل أزمة الطاقة من خلال سياسات تم تطبيقها بشكل جماعي في الدول الصناعية، والتي حدث من الطلب العالمي للنفط ورفعت من حجم المخزون الاستراتيجي في الدول المستهلكة بغرض التأثير على توازن السوق النفطية، واستعادة القرار من الدول المنتجة.

المالية المحلية والدولية ، ورفعت من سعر الفائدة مما أدى إلى زيادة سعر صرف الدولار ، بشكل رئيس الأمر الذي أدى إلى زيادة تكلفة أقساط الدين عند الدول المدينة بشكل مفاجئ . بدأت أزمة المديونية تأخذ أبعاداً أكثر شمولية، بشكل أصبح مهدداً للنظام المالي والنقدي العالمي، مما دعا الولايات المتحدة بدفع البنك الدولي وصندوق النقد الدولي للإشراف في لعب دور رئيس لامتناس آثار الأزمة عبر منح قروض جديدة للدول المدينة، لتحسين قدرتها على الوفاء بالتزاماتها، مقابل تنفيذ عدد من الشروط المالية والاقتصادية في حزمة من السياسات عرفت "بسياسات التثبيت والتكيف الهيكلي". انطلقت برامج (التثبيت والتصحيح الهيكلي) من الأسس وفلسفة النظريات (الكلاسيكية الجديدة) (والليبرالية الجديدة) باتجاهها النقدي، والتي تري أن أزمة الدول النامية والدول الصناعية المتقدمة، أزمة زيادة الإنفاق على القدرات الفعلية للاقتصاد، وأن تطبيق (برامج التثبيت المالي كمرحلة أولى سابقة لمرحلة (التصحيح الهيكلي) من شأنها أن تعيد التوازن للاقتصاد، وتحد من التضخم وتطلق قدرات السوق والمبادرة الفردية الخاصة. ثم تأتي كمرحلة لاحقة برامج التعديل الهيكلي لإحداث التغييرات البنوية الأساسية المطلوبة، والقائمة على تحرير الأسواق، وتوجيه الإنتاج نحو التصدير، وإلغاء دور الدولة الاقتصادي، ونقل الملكية من مؤسسات ومنشآت الدولة والقطاع العام إلى الملكية الفردية، وهي ما اصطلح على تسميتها بسياسات الخصخصة.⁽¹⁾

في إطار هذه التحولات الاقتصادية العالمية، تأثرت غالبية الصناعات بما فيها صناعة النقل الجوي، وأصبحت الخصخصة واحدة من الخطوات المهمة في مسألة الصراع من أجل البقاء

د/ محمد رياض الابرشي ود/ نبيل مرزوق، الخصخصة آفاقها وأبعادها،
(دمشق: دار الفكر، الطبعة الأولى؛ 1999، ص 16¹⁾

بالنسبة لقطاع النقل الجوي في ظل العولمة والسماوات المفتوحة، بجانب المهددات التي تلقى بها التحالفات الاستراتيجية العالمية إلى السيطرة على الأجواء من خلال ثلاثة أو أربعة مجموعات عالمية ضخمة عرفت بالناقل العملاق.

المبحث الأول : تحدي الخصخصة وأثره على صناعة النقل الجوي:

الخصخصة باعتبارها واحدة من الخطوات الأساسية في الاتجاه نحو العولمة في بعدها الإيجابي والتنموي حيث تهدف في المقام الأول إلى تحقيق عدة أهداف يمكن إجمالها في الآتي:

أولاً: إيجاد الإطار الموضوعي والمناسب من أجل اتساق حركة صراع البقاء وهو تقديم الخدمة المتميزة وبتكلفة مناسبة ومنافسة.

ثانياً: تمكين الحكومات من التخلص من الشركات الخاسرة أو شركات الخدمات التي يمكن إدارتها بواسطة القطاع الخاص بصورة أفضل وأجود.

ثالثاً: تحسين مستوي الإنتاجية والربحية، سعياً وراء تمتين غريزة البقاء في ظل تنافس شرس وتحولات عميقة تشهدها الصناعة.⁽¹⁾

يتناول الباحث في هذا الجزء من البحث موضوع الخصخصة كواحدة من التحديات الاقتصادية التي تواجه صناعة النقل متمثلة في نقل الملكية الحكومية لمؤسسات النقل الجوي إلى القطاع الخاص من شركات طيران، والمطارات، وخدمات الملاحة الجوية

⁽¹⁾ هشام يوسف عبد الرحمن "شركات الطيران الحكومية والتحديات وخيارات صراع البقاء" مقال الجزء الثاني، صحيفة الرأي العام، العدد 1639م.

التي كانت مملوكة للحكومات، ودراسة مدى تأثير الخصخصة على قطاع النقل الجوي بصفة عامة.

المطلب الأول : مراحل إجراءات الخصخصة:

تتطلب عملية الخصخصة إجراءات يجب أن تتم بدرجة عالية من الكفاءة والشفافية، للحصول على إيرادات مناسبة، حتى لا تتحول الخصخصة إلى عملية نهب للثروة الوطنية، كما حدث في العديد من الدول، ومن أهم هذه الإجراءات:

1- الإعداد الجيد لمشروع الخصخصة بإعداد الدراسات الفنية والاقتصادية والمالية للشركة أو المطار المطروح للبيع، وذلك بغرض تقديم صورة وافية وموضوعية لإمكانيات هذه الشركة أو المطار على تحقيق الربح والعائد المناسب، ولإعطاء نوع من المصداقية لهذه الدراسات، تنصح المؤسسات الدولية بأن تقوم بها جهات مستقلة، مراكز أبحاث ودراسات مالية ودور استشارية وينصح البعض بإنشاء المراكز والجهات قبل بدء عملية الخصخصة.

ب- التخطيط السليم وذلك بوضع خطة أساسية لعملية الخصخصة والتي تتضمن الجدول الزمني لكافة المهام المناط بإنجازها.

ج/ إصدار القوانين واللوائح التنظيمية المناسبة، التي تتيح عملية نقل الملكية ومعالجة مشكلة العمالة الفائضة، وتسريح العاملين وإحالتهم للتقاعد المبكر، وإدخال تعديلات على قوانين وتشريعات العمل، بحيث يصبح ممكناً تسريح العمالة الفائضة، بالإضافة إلى إجراء تعديلات على قوانين التأمين والمعاشات

لتشجيع العمال على التقاعد المبكر أو القبول بالتسريح لقاء تعويض مناسب، بالإضافة إلى القوانين المتعلقة بالاستثمار.

د- إعادة الهيكلة والغاية من هذه المرحلة التخلص من كافة القيود والإجراءات التنظيمية والديون والعمالة الفائضة وغيرها، لجعل الشركة أو المطار أفضل كفاءة واكتساب الاستقلالية الكافية ويمكن في هذه المرحلة تجزئة الشركة إلى وحدات صغيرة إذا كانت الشركة كبيرة نسبياً، وطلب مساعدات فنية وإدارية لمعالجة إخفاقات التشغيل كما تقوم بذلك الخطوط السورية وطيران الشرق الأوسط اللبناني حيث عدلت حكومتها عن الخصخصة الفورية وبدلاً من ذلك قامت بضخ رأس مال إضافي لتحسين وجه الشركة، حيث أن بيع الشركة أو المطار وهو خاسر يجعل من التفاوض حول البيع ضعيفاً.

هـ/ تنفيذ خطة الخصخصة وتتم هذه المرحلة بعد تلك المراحل حيث يتم تنفيذ الخطة الموضوعية لعملية الخصخصة والتي تتوج أما بالبيع أو اختيار الشريك أو الشركاء الاستراتيجيين أو المستثمرين محلياً أو أجنبياً أو مختلطاً. مع تنوع قاعدة المستثمرين أو الشركاء لاختيار أفضل الشروط وأيضاً يتم في هذه المرحلة متابعة ومراقبة سير الأداء لعمليات الخصخصة.⁽¹⁾

ومن التجارب الناجحة والتي تعتبر مثلاً جيداً لعمليات الإعداد الجيد لعملية الخصخصة، تجربة الخطوط البريطانية في عام 1987م والذي تم فيه تحويل الشركة بشكل ناجح مالياً وشعبياً وتحولت من الخسائر إلى الربح، وتم اختيارها كأحسن شركة طيران في نفس العام، وأعتبر نصراً لفكرة الخصخصة وقدرتها التغلب على العقبات التي واجهتها.

(1) Antony Bennett, How Dose Privatization Work :Essay on privatization in honor of professor V.V Ramanddham , London : Routaldge, 1997 , p167

لقد بدأ الإعلان في عام 1981م عن نية خصخصة وبيع الشركة،⁽²⁾ ومنذ ذلك التاريخ عملت الشركة في عدة اتجاهات للإصلاح أهمها:

- 1/ تم تغيير اتجاهات العاملين والمديرين من كونهم يعملون لشركة عامة إلى كونهم يعملون لشركة خاصة.
- 2/ تم تخفيف عدد العاملين طواعية من 59 ألف إلى 39 ألف بنسبة 39%، وذلك من خلال مساعدته للبحث عن مجالات عمل أخرى.
- 3/ الإعداد من خلال تقديم برامج للعاملين لتحسين الأداء والخدمة التي يقدمونها.
- 4/ الترويج لعملية البيع من خلال تقديم تسهيلات في سداد أسعار الأسهم ومن خلال الدعاية والإعلان.⁽¹⁾
- 5/ الاهتمام بالترويج لكبار المستثمرين الذين يفهمون كيفية التعامل مع البيئة التنافسية الشديدة لشركات الطيران، وكيفية التعامل مع المؤثرات في هذه الصناعة

المطلب الثاني : معوقات الخصخصة في الدول النامية:

تنطوي عملية إعادة الهيكلة في قطاع النقل الجوي، على تغييرات بنوية عميقة في الاقتصاد والمجتمع وعملية الخصخصة محور أساس فيها ولكي تتم هذه العملية بنجاح يجب أن تستجيب البنية القائمة إلى متطلباتها وضرورة انسجامها مع مستوى التطور في البناء الاقتصادي والاجتماعي، ويظهر ذلك واضحاً في الدول النامية لعدم انسجام البنية الاقتصادية، والاجتماعية مع السياسات

⁽²⁾ د. احمد ماهر ، دليل المدير في الخصخصة ، القاهرة : الدار الجامعية ، 2002م ، ص 154.
⁽¹⁾ المرجع السابق ، ص 155⁽²⁾

المطروحة للخصخصة، ويمكن أن نلخص أهم المعوقات لعملية خصخصة النقل الجوي في الآتي:

أولاً: ضعف القطاع الخاص المحلي:

يتجلى هذا الضعف في محدودية التراكم الرأسمالي، وعدم قدرة رأس المال المحلي على شراء الأصول المطروحة للبيع، وعدم توفر الخبرة الكافية في إدارة شركات الطيران والمطارات الكبرى وكذا بالنسبة للخبرات الفنية القادرة على التطوير والتحديث، وتتميز المشروعات الخاصة في الدول النامية بصفة عامة بصغر الحجم وضعف المستوى التقني والإداري، حيث أن عرض العمل بالنسبة للعاملين في مجال النقل الجوي في السوق الخاصة ضعيف جداً، وبالتالي فإن القطاع الخاص المحلي لا يستطيع إدارة هذه الشركات والمطارات، وبالتالي يتحول إلى واجهة لرأس المال الأجنبي، وبالتالي فإن هذه العوامل مجتمعة تعيق إمكانية نقل الملكية والإدارة للقطاع الخاص المحلي.

ثانياً: التكاليف المالية الكبيرة المترتبة على عملية الخصخصة:

تتجاوز تكاليف إعادة الهيكلة في كثير من الحالات التكاليف المقدرة، مما يجعل عائد البيع أقل من التقديرات، فتكلفة إعداد الدراسات وتكليف تطهير الوضع المالي للمنشآت، وتعويضات العمال، وغيرها من المصروفات تعمل على تقليل عائد البيع. ومثال لذلك أشارت دراسة شملت مجموعة من المنشآت

التونسية التي تم نقل خصصتها والتي بلغت قيمة بيعها (183 مليون دينار تونسي)، تم توزيع حصيلة البيع وفق العناصر التالية:

- تسوية الوضع المالي وسداد الديون 64.48%.
- 89% همة في تمويل صندوق إعادة الهيكلة 2.89%.
- تعويضات العاملين الذين تم الاستغناء عنهم 2.89%.
- أموال عائدة للمصارف (مقابل بيع مساهمتها) 11.09%.
- استثمار جديدة 6.94%.
- إيداع في حسابات مجمدة يتم توزيعها لاحقاً 3.66% .
- موارد لم تحصل بعد 3.278%.
- استعمالات أخرى 16.00% .⁽¹⁾

يلاحظ أن معظم الإيرادات كما يتضح قد تم استهلاكها في إعادة تأهيل الشركات وتخليصها من ديونها، ومن خلال التجارب المختلفة تبين أن التكلفة الكبيرة لإعادة هيكلة المنشآت العامة، والمردود الضعيف لعملية البيع، في المحصلة عائدات ضعيفة لا تبرر عملية البيع والآثار الاقتصادية والاجتماعية السالبة الناجمة عنها، مما اضطر بعض الدول للحصول على إعانات وتسهيلات للقيام بعملية التأهيل للمؤسسات العامة.

رابعاً: مقاومة العمال وبعض الإدارات:

يتعرض العمال بشكل مباشر للآثار السلبية للخصخصة، حيث تكون أولى الإجراءات تسريح العمال، وإلغاء عدد من الامتيازات والتعويضات، وتشكل هذه المسألة عقبة رئيسية للخصخصة، ويظهر ذلك جلياً في دول الخليج حيث تعمل النسبة العظمى من العمالة الوطنية في القطاع العام، بالإضافة إلي تقاضي هؤلاء العمال أجور مرتفعة نسبياً تشكل أضعاف مستوى الأجور في

⁽¹⁾ د . محمد رياض الابرش ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 177 - 178.

القطاع الخاص لإرضاء هؤلاء العمال تتكفل الدولة بجزء هام من أجورهم، كما يشترط حرية تسريحهم إذا لم يحققوا الإنتاجية المطلوبة. وبشكل عام فإن وجود منظمات عمالية مستقلة وفاعلة يفرض على الحكومات والمستثمرين التريث، ودخول مفاوضات مطولة لبحث الشروط القابلة للتطبيق فيما يخص اليد العاملة. كما أن عدم وجود إدارات نافذة يعيق عملية الخصخصة جراً خشيتها فقد مكتسباتها ودورها في ظل الملكية الجديدة، لذا فإنها تعرقل وتماطل تنفيذ الإجراءات التمهيدية، وفي نشر المعلومات والبيانات الضرورية عن المنشأة.

خامساً: ضعف ومحدودية السوق المالية المحلية:

نتيجة لضعف مستوى التطور الاقتصادي، وتدني مستوى الادخار بشكل عام لم تتطور السوق المالية في الدول النامية بشكل كافٍ، وفي العديد منها لا توجد سوقاً مالية أصلاً، والتي تمتلك سوقاً مالياً لا يتوفر فيها عدداً كافياً من أسهم الشركات القابلة للتداول، وحجم المبادلات الحقيقي صغير؛ لذلك ينمو اتجاه المضاربة على حساب الدور التأثيري للسوق على فاعلية وربحية المؤسسات المدرجة في السوق وفي الكثير من الدول ظهرت فيها قيمة الأصول المطروحة للبيع في السوق المالية أعلى بكثير من جملة القيم المتداولة في السوق، الأمر الذي جعل هذه الدول تترجيء عمليات الخصخصة، وتقسم كتلة الأسهم المعروضة للبيع على دفعات، حيث أن زيادة حجم القيم المعروضة في السوق عن الطاقة الاستيعابية لهذا السوق يؤدي إلى انهيار القيم المعروضة، وتداولها بأسعار أدنى من قيمتها الحقيقية. هذا الضعف في السوق المالية لا يوفر الشفافية المطلوبة، ولا يحقق الغرض من عملية البيع وخاصة إذا كان المطلوب توسيع قاعدة الملكية، حيث لا

تمتلك غالبية السكان أرصدة ادخارية، كما لا تملك عادة التعامل مع هذه الأسواق، ولا تتوفر لديها الثقة الكافية بها.⁽¹⁾

1- تمتع المطارات وخدمات الملاحة الجوية وشركات الطيران بالخصوصية في مجال الأمن والسلامة الجوية جعل بعض الدول تضع القيود والمبررات أمام الخصخصة.

المطلب الثالث : خصخصة شركات الطيران الحكومية:

دعت اتفاقية شيكاغو إلى أن تقوم الدول المتعاقدة بتسمية شركات الطيران التي تمثلها، وتقوم بحمل علم الدولة، وهو ما اصطلح على تسميته بالناقل الوطني أو حامل العلم. إن هذا المفهوم يستدعي أن تكون الشركات مملوكة لأبناء الوطن أو الحكومة، بجانب أن تكون السيطرة كاملة، وهو المفهوم الأساس لاتفاقيات النقل الجوي، وما يتبعه من حريات النقل الجوي التي تعرف بمفهوم الملكية الحقيقية والسيطرة الفعلية (*Substantial ownership and effective control*) وعلى هذا السياق ينبغي أن يكون الناقل الوطني ذا سمعة طيبة وأداء متميز بجانب التطبيق الصارم لمعايير الأمن والسلامة الجوية، مما دعا الحكومات كذلك للاضطلاع بمهمة الإشراف ومراقبة تطبيق تلك الإجراءات على هذه الشركات.⁽¹⁾

استمر مفهوم الناقل الوطني لفترة طويلة ولا يزال، ولكن مع ظهور التحولات الاقتصادية العالمية، وبروز مفهوم الخصخصة،

⁽¹⁾ المرجع السابق ، ص ص 177 - 178.

⁽¹⁾ Isabella Leieur Law and policy of substantial ownership and effective control of Airline, London, Ashgate publishing 2003 P.

بدأت الدول تتحول إلى نشر ملكية القطاع الخاص في شركات الطيران الوطنية سواء كانت الملكية جزئية أو كلية. وقبل الدخول في تفاصيل تحول شركات الطيران من القطاع الحكومي إلى ملكية القطاع الخاص لابد من التعرض للمشاكل والصعوبات التي تواجه شركات الطيران المملوكة للحكومات سواء كانت في أوروبا، أو أفريقيا، أو آسيا، والتي تتفاوت في حدتها من بلد لآخر وذلك حسب اختلاف العوامل السياسية والاقتصادية. فهذه الصعوبات المزمدة تعتبر دافعاً رئيساً للاندفاع نحو الخصخصة، في كثير من الدول بغرض التخلص من هذه المشكلات والحصول على رؤوس أموال أجنبية، لرفع قدرة الشركات التنافسية والتخلص من ديونها وتحقيق الأرباح على المدى الطويل.

أولاً : السمات المشتركة لشركات الطيران الحكومية:

1/ الصعوبات المالية: (Financial Difficulties)

تعاني غالبية شركات الطيران المملوكة للدول من صعوبات مالية متمثلة في الخسائر الفادحة التي تتعرض لها، نتيجة لعناصر التشغيل والإدارة التي لا يراعى فيها عامل الربحية أو الإدارة على أسس تجارية تنافسية. كذلك فإن الدعم المباشر أو غير المباشر من قبل الدولة، يعطي إحساساً ظاهرياً بالقدرة على الاستمرار، بالرغم من الخسائر السنوية من الناحية التشغيلية وكنتيمة حتمية لسوء الإدارة والتشغيل فإن الشركة تعاني من تراكم الديون بصورة كبيرة فمثلاً: شركة الخطوط الجوية الفرنسية (آيرفرانس) قد تراكمت خسارتها على مدى ست سنوات حتى وصلت إلى ثلاثة بليون دولار بنهاية عام 1995م، بالرغم من تلقيها دعماً من الحكومة في عام 93/1994م، وكذا الحال في شركة الخطوط اليونانية (أولمبيك) كمثال للشركات الصغيرة المملوكة للدول فهي عانت من خسائر سنوية منذ عام 1978م حتى 1994م، ولم تحقق أرباحاً إلا في الأعوام 1995م و 1996م؛ نتيجة لتطبيقها

برنامج أكثر تشدداً في عام 1994م، وبدعم حكومي قدره 2.3 بليون دولار وهذه الصورة تنطبق على الكثير من الشركات الحكومية في أوروبا و في أفريقيا والشرق الأوسط.⁽¹⁾ ويمكن أن نوضح مقدار الدعم الحكومي لبعض الشركات الأوروبية التي عانت من تراكم الديون والخسائر كما في الجدول أدناه رقم (3-1).

جدول رقم (3-1)
الدعم الحكومي الأوروبي لشركات الطيران الوطنية
في الفترة من 1991 إلى 1997م

السنة	شركة الطيران	مقدار الدعم بالمليون جنيه إسترليني
1991	سايبنا	584
1991	الخطوط الفرنسية (آيرفرانس)	665
1992	الخطوط الأسبانية (ايريا)	670
1993	الخطوط الفرنسية (آيرفرانس)	170
1993	ايرو لنغوس	170
1994	تي ايه بي البرتغالية	710
1994	اولمبيك ايرويس اليونانية	995
1994	الخطوط الفرنسية (آيرفرانس)	2.4 بليون
1994	اولمبيك ايرويس اليونانية	1.305 بليون
1996	الخطوط الاسبانية (ايريا)	445
1997	الخطوط الإيطالية (اليتاليا)	930

(188 . Doganis .R, The Airline Business,OP,cit, p⁽¹⁾)

Sources:Thoms C. Lawton, Cleared for Take-Off Structure and strategy
.in the low fare airline business,London:Ashgate publishing ,2002, p24

من الجدول رقم (3-1) تلاحظ أن الدول الأوروبية تقدم الدعم الكبير لشركاتها وبمبالغ كبيرة لتتفادى الخسائر والديون، والتي أصبحت سمة شائعة في شركات الطيران الحكومية في جميع أنحاء العالم نتيجة للدعم الحكومي لها لتقليل تكاليفها علاوة على ذلك فإن أغلب الشركات المملوكة للدول لا تدفع في كثير من الأحيان رسوم المطارات في رحلاتها المحلية والعالمية أو الإيجارات للمكاتب والأراضي داخل مطاراتها الوطنية بالإضافة إلى حصول بعضها على الوقود من الشركات الحكومية بأسعار أقل أو مجاناً، وغيرها من الفواتير التي لا تدفع إلا بعد وقت طويل.

إن واحدة من الصعوبات المالية التي تواجه شركات الطيران الحكومية هي حالة الانخفاض الحاد في حجم الأصول، الأمر الذي ينعكس سلباً في حالة إجراء تقييم للأصول وتكون بذلك أقل من قيمتها المفترض أن تكون عليها (Undercapitalized) بجانب القصور الواضح في قدرة العديد من الشركات على الوفاء بالتزاماتها المالية والانخفاض في تدفقاتها النقدية مما يجعلها عرضة لتقديم خدمات رديئة تزيد من معاناة هذه الشركات الخاسرة ومثال: لذلك مديونية الخطوط الإيطالية (التياليا) قد وصلت إلى حوالي 3.1 بليون عام 1996م، والخطوط التايلندية بلغت ديونها 3.2 بليون في عام 1998م، وأن الناقل الوطني البلجيكي (سابينا) قد أفلس في نوفمبر 2001م بالرغم من المحاولات المستميتة التي بذلتها الدولة لإسعافها منذ بداية التسعينيات ولكن دون جدوى، وفي أفريقيا أشهرت كل من الخطوط النيجيرية، والخطوط الأفريقية (آيرافريك)، والأوغندية، والرواندية إفلاسهم، وفي أوروبا تترنح الخطوط اليونانية (أولمبيك) وهي مهددة بالإفلاس بالرغم من الجهود المبذولة من

قبل الحكومة والبنوك اليونانية بإيعاز من الحكومة وذلك تفادياً لعقوبات مفوضية النقل والطاقة في الاتحاد الأوروبي.⁽¹⁾

2/ التسييس المفرط: (Over politicized)

المشكلة العضال والمشاركة بين جميع شركات الطيران المملوكة للحكومات هو ما يسمى بتسييس الخدمة، والذي يتمثل في تدخل الدولة في أمر تشغيل الشركات سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فتقوم الحكومات بالتأثير على هذه الشركات في إداراتها وتضع عدة التزامات لها وأهداف سياسية واقتصادية يجب تحقيقها وبالتالي تقوم بتغيير مديريها بشكل مستمر لتحقيق الأهداف الحكومية أو حسب ظهور الأسباب، مثلما كان يحدث في الخطوط البريطانية (BA) قبل الخصخصة أو كما حدث في شركة الخطوط اليونانية (أولمبيك)، حيث تم تغيير حوالي 29 مدير في الفترة من 1975-1999م، بمعدل مدير كل عشرة أشهر وقد مكث أحدهم 42 يوماً فقط، وآخر استقال بعد أربعة أيام فقط من تعيينه لقلة الدعم السياسي له.⁽¹⁾

كذلك يتمثل التدخل الحكومي في إلزام الشركات المملوكة لها على تقديم خدمات شحن جوي بأسعار أقل لتسهيل عمليات الصادر في سلعة معينة أو منع الزيادة في أسعار الرحلات الداخلية ولفترة طويلة بغرض تسهيل النقل الجوي من أجل الترابط القومي، وبالتالي يتبع انخفاض الأسعار زيادة في الطلب وبالتالي فإن عمل الشركات على خطوط غير مربحة يؤدي بها إلى خسائر في التشغيل نتيجة للضغط الحكومي وإجبارها على تسيير رحلات أكثر لتلبية الطلب المتزايد.

(1) Doganis .R, The Airline Business, OP, cit, p 189.

(1) هشام يوسف ، مرجع سبق ذكره.

يتضح جلياً بما لا يدع مجالاً للشك أن الضغوط السياسية والتعيينات السياسية لقيادات شركات الطيران تتم وفقاً لمعايير السياسة البحتة، وليس بناء على الكفاءة والتميز المهني، وبطبيعة الحال فإن إحساس هؤلاء المديرين بالدعم غير المحدود من القيادة السياسية يترتب عليه خسائر فادحة. فبالطبع فإن هؤلاء المديرين السياسيين يترفعون فوق مستوى المسؤولية رغماً عن اتخاذهم لتلك القرارات الإدارية والمالية الباهظة التكلفة دونما محاسبة أو مراقبة سواء من مجالس الإدارات الصورية والتي تفتقر إلى أبسط قواعد المهنية، أو من القيادات السياسية العليا في الخارج والتي قامت بتلك التعيينات، والتي تندهش ولا تصدق الفشل الذريع لهؤلاء المديرين والفساد المالي والإداري الذي خلفوه، وما تقوم به الحكومة هو فقط تغيير هؤلاء المديرين بآخرين لتدور عليها نفس الدائرة مرة أخرى.

3/ نفوذ النقابات واتحادات العاملين: (Power of Unions)

واحدة من الصعوبات التي تواجه شركات الطيران المملوكة للحكومة بصفة عامة، هو التدخل المستمر لاتحادات ونقابات العمال في قرارات الإدارة، وكذلك يمتد نفوذها بحيث تبدى رأيها في تعيين القيادات العليا، بجانب حماية العاملين والمطالبة المستمرة بتحسين مستوى الأجور. فنجد في بعض الدول خاصة الدول النامية إن هذه الاتحادات والنقابات لا تتمتع بالقوة الكافية ولكن تظهر بعض الثقافات في إدارة الشركات وخاصة العادات والتقاليد الاجتماعية فإن التخفيض الكبير العاملين أو الأجور فقد يكون غير مقبول اجتماعياً وسياسياً.

إذا نظرنا إلي هذه الاتحادات والنقابات نجد أن مطالبها تتضارب مع مصالح الشركات فشركة مثل شركة الخطوط الفرنسية (آيرفرانس) تضاربت فيها مطالبات النقابات مع مصلحة الشركة العليا، وهو ذات السبب الذي أعاق عملية الخصخصة الكاملة بالنسبة للشركة الفرنسية أسوة برصيفاتها الأوروبية شركة

الخطوط الألمانية (لوفتهانزا) وشركة الخطوط البريطانية (BA)؛ مما أدى إلى سوء التشغيل وتسبب في خسائر فادحة وعدم قدرتها على المنافسة مع الشركات الكبرى بالرغم من الدعم اللامحدود من الحكومة الفرنسية لها. كذا الحال في الشرق الأوسط والدول العربية فإن غالبية الشركات بها اتحادات نقابية غير راشدة والتي أعاقَت كثيراً الأداء التشغيلي والتخطيطي، نتيجة لصرف الجهد في المطالبات الدائمة والمستمرة لتحسين أوضاع العاملين دونما اهتمام بزيادة الإنتاجية أو تحسين الخدمات أو خفض التكلفة والتي هي واجبات نقابية لا تقل أهمية عن واجبات الإدارة العليا للشركة. ⁽¹⁾

4/ العمالة الفائضة: (Overstaffed)

من السمات المشتركة للشركات المملوكة للحكومة، وجود عمالة زائدة عن الحاجة التشغيلية ويعزى هذا السبب إلى النظر للحكومة كجهة مناط بها إيجاد الوظائف لمواطنيها، وهذا المفهوم يتعلق بالثقافة والتركيب السكانية، ومدى قوة النقابات المهنية والعمالية، ولذلك فإن هذه الشركات وبمرور الوقت تتضخم فيها العمالة للحد الذي يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، كذلك فإن الدولة عادة ما تعمل على مكافأة المحاسبين بتعيينهم إما في الوظائف القيادية أو في الشركات الناجحة والتي تكون شروطها المالية مجزية ومغرية مقارنة بقطاعات الحكومة الأخرى.

بداية فإن دور النقابات المطالب بالبحث في ظل غياب الإنتاجية والمحاسبة اللصيقة؛ يدفع الشركات الحكومية إلى حافة الإفلاس، كذلك فإن نظام التدرج الوظيفي والترقي لا يبنّي على الكسب الشخصي وزيادة الإنتاجية، وإنما في أغلب الأحيان يقاس بمدى القرب أو البعد من صانعي القرار بالشركة أو الجهات العليا

⁽¹⁾ هشام يوسف ، مرجع سبق ذكره.

في الدولة، وأحياناً أخرى بمدى درجة الاستلطاف والألمعية للإدارة العليا بالشركة، وبطبيعة الحال فإن هذا يؤدي إلى إزاحة العديد من الكفاءات بالعمل على دفعها لترك العمل أو العمل على تخزينها في مستودعات تحت مسميات مختلفة كمستودع للخبرات والمستشارين أو حتى تعيينهم مديرين لوحدات وإدارات صنعت لهم خصيصاً. وإن تدني الإنتاجية هو نتيجة تلقائية للترهل الوظيفي بالشركة، وعدم استثمار القدرات والطاقات الكامنة للموارد البشرية، وذلك لغياب تحديد المسؤوليات والواجبات مما يؤدي إلى تفشى الإتكالية من جانب المتقاعسين وعاطلي الهمة والقدرة، بجانب اللامبالاة من طرف المبدعين والموهوبين سيما وأن الترقى والتدرج إلى الدرجات العليا لا تحكمه معايير الكفاءة الإنتاجية والإبداع.

5/ غياب البعد الاستراتيجي للتنمية:

تعاني الشركات المملوكة للدولة من غياب البعد الاستراتيجي الشامل، والتخطيط العميق والبحث المتأمل لمستقبل أي عمل من الأعمال وهذا ناتج عن عدم الاستقرار في الإدارة، والتدخل السياسي بشكل لا يخدم مصالح الشركات أو تحسين موقفها التنافسي. فنجد بعض الحكومات مثلاً تحافظ على بعض الخطوط غير المربحة في شبكتها بحجة ضرورة المحافظة على وجود العلم مرفوعاً، وليس لها خطط استراتيجية لتجعلها أكثر ربحية في المستقبل، وبالتالي تتحول من خطة لها كثير من الأخطاء إلى خطة أخرى على الدوام، كما حدث لشركة الخطوط الأسبانية (ايبيريا) في بداية التسعينيات والذي سبب لها كارثة في ذاك الوقت، حيث قامت إدارة الشركة بشراء أسهم في ثلاث شركات طيران خاسرة في أمريكا اللاتينية وهي: (آيرولاين الأرجنتينية – وفيماسا – لاديكو) وذلك في الفترة بين 1991-1995م، حيث خسرت (ايبيريا) خسارة تقدر بأكثر من واحد بليون دولار في استثمارها في أمريكا اللاتينية.⁽¹⁾

هشام يوسف عبدالرحمن ، مرجع سبق ذكره ⁽¹⁾

بالإضافة إلى ذلك فإن بعض الشركات تقوم باستجلاب طائرات لا تتناسب والواقع التشغيلي لشبكة خطوطها، لا من حيث النوعية ولا من حيث السعات بجانب وجود عدد كبير من أنواع الطائرات في أسطولها، والنتيجة هي عدم المواءمة بين السعات والأسواق مما ينعكس سلباً على الشركة في شكل خسائر متكررة، ومثال لذلك الخطوط الجوية المدغشقرية تملك أسطولاً من اثنتي عشرة طائرة تمثل ستة أنواع من الطائرات، وكذلك الخطوط الجابونية تمتلك عدد ست طائرات في أسطولها بعدد ستة أنواع، وكذا الحال في شركة (اولمبيك) اليونانية تملك أربع وثلاثين طائرة تمثل ستة أنواع من الطائرات. كما هو معلوم فإن تعدد أنواع الطائرات لأكثر من ثلاثة أنواع لأي أسطول يقلل عن المائة طائرة فيه إهدار كبير للطاقة ومدعاة للتضخم في العمالة والتكلفة لأغراض الصيانة وقطع الغيار والتدريب كما يعبر عن جهل قيادات الشركة بأساسيات التخطيط الاستراتيجي بافتراض حسن النوايا وشح الإمكانيات.

6/ البيروقراطية وتمركز الإدارة: (Bureaucratic & Over-centralized Management)

العمالة الفائضة، والتغيير المستمر للمديرين، والتدخل السياسي، وضغوط النقابات كلها من العوامل التي تجعل من المديرين أكثر بيروقراطية في الإدارة نتيجة الخوف من اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن شركات الطيران الحكومية تعاني من البيروقراطية السالبة، والمتجسدة في شكل الإدارة الهرمي والذي تتمركز كل السلطات في قمته، وهذا ما يصرف الإدارة العليا عن عملها الأساس وهو الجهد في التخطيط الاستراتيجي العميق وإيجاد البدائل والحلول لمشاكل الشركة في عالم شديد المنافسة.

كذلك فإن الخشية والرغبة من اتخاذ القرارات الحازمة والجوهرية والتي قد تصطدم بالتوجيهات السياسية للحكومة، حتى وإن كان في تلك القرارات فائدة جمة للشركة، وهذا الخوف نابع من الخوف من فقدان المواقع وإرضاء الدولة على حساب الأداء التشغيلي والمالي للشركة، وكذلك فإن هذه الإدارات عادة ما تصدر قراراتها وفقاً لهوى النفس والأطماع الشخصية، هذا وفي كثير من الأحيان تتبع الإدارة أسلوب القرارات الفوقية، بجانب تفاديها لمواجهة العاملين لمناقشة مشاكل الشركة والاستعاضة عن ذلك بالأوامر الإدارية الفوقية. تجدر الإشارة إلى أن كثيراً من القيادات دون المدير تتبع نفس المنهج حفاظاً على مصالحها الشخصية وخوفاً من غضبة المدير الأعلى، وهكذا ينعدم روح الابتكار والتجديد وتفشى النفاق الإداري والحاشية.

7/ تقديم خدمات فقيرة ورديئة: (Poor service quality) (

تغلب على الخدمات التي تقدمها شركات الطيران الحكومية الرداءة والسوء والفقر. فلئن كانت جملة العوامل السابقة هي عوامل من الشأن الداخلي للشركة، إلا أن عامل الخدمة هو العامل المهم وهو الذي يجذب الزبون ويحافظ عليه، وهو أساس عمل شركات الطيران ومحور التنافس، ونادراً ما نجد الشركات المملوكة للحكومات تقدم خدمات جيدة، وإذا حدث ذلك فإن تكلفتها تكون أضعافاً مقارنة بالخدمة التي تقدمها شركات القطاع الخاص، ومن هذا الباب تهدد موارد الدولة في شكل الدعم المقدم سنوياً، وبالتالي فإن التشغيل لا يكون على أساس اقتصادي وإنما إرضاء لغرور صانعي القرار بالدولة، بأن يكون لها ناقلاً وطنياً يحمل علم الدولة ويقدم خدمات مميزة ومثل: هذه الشركات نجدها في الشرق الأوسط وخاصة في الدول ذات الموارد النفطية الغنية كالخطوط السعودية وطيران الخليج مثلاً والخطوط الفرنسية في أوروبا.

إن من أسباب تقديم الخدمات الرديئة هو استخدام وسائل وأساليب ومعينات عفا عليها الزمن ، فإن استخدام الوسائل الحديثة والاستفادة منها في صنع القرار من توفير البيانات باستخدام الحواسيب والبرامج الداعمة للقرارات يكون على أضيق الحدود وأن وجدت فإن استخدامها محدود بجانب عدم الصرف على التدريب وتنمية الموارد البشرية وتأهيلها من أجل المواكبة واستخدام المفاهيم والتقنيات الحديثة، حيث ينظر للتدريب من زاوية ضيقة جداً باعتباره مورداً إضافياً للدخل خاصة إذا كان التدريب خارج الدولة، لهذا ليس مستغرباً تهافت الإدارة العليا على حضور دورات المبتدئين وورش العمل والسمنارات واللجان الفنية وغيرها، بالإضافة إلى اختلاق المأموريات للحصول على دخول إضافية، نتيجة لذلك فإن الاهتمام بالزبون وتقديم خدمات أفضل يكون في آخر اهتمامات الشركة.

ثانياً: الاتجاه نحو خصخصة شركات الطيران الحكومية:

مع بداية بحث شركات الطيران الحكومية للتخلص من هذه الصعوبات والتي تمثل دافعاً للتخلص من خسائرها عن طريق المطروح من البدائل وهو الخصخصة والتي لم يتم تأييدها إلا بعد نشوء ظروف وحدث مبررات، هي في الأساس عملية الطابع، وعقلانية التوجه، وأصبح من الضرورات البحث عن الواقع يدفع بصناعة النقل الجوي نحو التنمية ، بالإضافة إلى الأسباب السابقة فقد كان هناك سببين رئيسيين لاندفاع شركات الطيران نحو الخصخصة.

الأول: إن صناعة النقل الجوي صناعة كثيفة رأس المال ، وفي ظل التوسع في هذه الصناعة، وتوقع الشركات بنمو الطلب على خدمات النقل الجوي مع سياسات فتح السماوات وتحرير

التجارة، فكان من الصعب على الحكومات ضخ رأس مال جديد للشركات التي تملكها لمواجهة هذا التوسع وتنمية أساطيلها.

ثانياً: معظم شركات الطيران وجدت نفسها مثقلة بالديون نتيجة لاقتراضها للتوسع في أسطولها مع توقعها لنمو الحركة الجوية بمنتصف الثمانينيات، وكمثال لذلك ما قامت به شركة الخطوط الماليزية بوضع خطة لمدة خمس سنوات تنتهي في عام 1984م لتطوير نفسها، وهذا التخطيط والتطوير يتطلب استثمار حقيقي في شراء طائرات جديدة في غياب استثمار إضافي من الحكومة الماليزية، فقد حصلت الشركة على قروض تجارية ولكنها أثقلت بالديون وخدمة الدين على الفائدة، ولكنها عادت للبحث عن تمويل ذاتي لتحقيق أرباح تقدر بـ 30 مليون دولار سنوياً، ف باعت الشركة 75% من أسهمها ووصلت بأرباحها في عام 83/1984م إلى 40 مليون دولار مقارنة بـ 3.4 مليون دولار في عام 82/1983م شهدت فترة التسعينيات موجات كبيرة من عمليات الخصخصة ونقل الملكية إلى القطاع الخاص بشقيه المحلي والأجنبي، وقامت معظم الدول في أوروبا وأمريكا اللاتينية بتقليل حصصها في شركاتها الوطنية، وكان هذا نتاجاً طبيعياً لظهور المنافسة بين شركات الطيران العالمية والمحلية، بالإضافة إلى سياسات تحرير الأجواء وتطبيقها بشكل واسع، علاوة على تحقيق بعض الشركات الأمريكية أرباحاً خلال الفترة ما بين 1991م إلى 1993م، لتطبيقها نظام الخصخصة، وكذا الحال بالنسبة للخطوط البريطانية، و(كاسي باسفيك)، والسنغافورية، والسويسرية. ⁽¹⁾

كذلك قامت الحكومة الألمانية بأول خصخصة جزئية لشركة (لوفتهانزا) في عام 1994م، وانتهت إلى خصخصة كاملة في عام 1997م، وتبعت ذلك بعض الدول لتقليل ملكيتها على شركاتها

(Doganis .R, The Aairline Business, Op.cit, P 186.

الوطنية ، مثل: فنلندا، والأرجنتين، وهولندا، وجامايكا ، وعلى الرغم من ذلك فإن معظم شركات الطيران العالمية لا زالت غالبية الملكية فيها للدول ، وذلك لأسباب ومبررات تضعها الدول لتقييد الملكية المطلقة. ⁽²⁾

وبين الجدول أدناه رقم (2-3) الحكومات التي تمتلك شركاتها الوطنية بنسبة 100% .

(جدول رقم 2-3)

نسبة مشاركة الحكومات في شركات الطيران العالمية
(% ملكية حكومية كاملة (100
:يناير 2000م:

الشركة	الشركة	الشركة	الشركة	الشركة	الشركة
الملاوية	طيران نيغوني	العال	الخطوط الهندية	لام موزمبيق	الأردنية
طيران الهند	طيران سيشلس	الامارتية	الإيرانية	اللتوانية	النيبالية
ادريا للطيرن	التونسية	الإثيوبية	العراقية	ماندرين	سودانير

⁽²⁾ ICAO, The world of civil Aviation 1994-1997. P. 16.

ايرو لنغوس	الزمبابوي ة	جارودا	جي ايه تي	النيجيري ة	السعودية
طيران الصين	البنغلادش ية	الغانية	الليبية	المبيك	السورية
الجزائرية	الكرواتية	طيران الخليج	الكويتية	البرناو ي	تاج الانغولية
تي ايه بي البرتقال	تاروم	الفيتنامية			

Source: Doganis .R, The Airline Business, Op,cit,p187

من بيانات الجداول رقم (3-2) نجد أنه حتى يناير 2000م أن هناك عدد 46 شركة طيران تملكها الحكومة ملكية كاملة بنسبة 100%، والملاحظ أن غالبية هذه الدول دول نامية، وأن تمسكها بملكية شركاتها الوطنية ناتج لإعتبارات أخرى تتعارض وتحويل الملكية للقطاع الخاص

(جدول 3-3)

نسبة مشاركة الحكومة في ملكية شركات الطيران يناير 2000م

% ملكية حكومية أقل من 100% وأكبر من 50

الشركة	النسبة %	الشركة	% النسبة	الشركة	النسبة %
الخطوط التركية	98.2	طيران لانكا	74.0	PIA بي أي آيه	56.0
طيران مالطا	96.4	طيران الباسفيك	73.0	ايبيريا	54.0
الكميرونية	96.4	الخطوط	71.0	السنغافورية	54.0

	SIA		الصينية		
52.0	LOT ال أوتى	67.0	الإيطالية	93.0	تايلند العالمية
51.9	النمساوية	64.0	ايرفرانس	92.7	الملكية المغربية
51.0	اليمنية	63.1	مالف	89.6	طيران مدغشقر
51.0	ايروفلوت	61.1	شرق الصين	83.7	س أس آيه زيورخ
51.0	طيران موريتانيا	59.8	فاين اير	80.5	القبرصية
50.0	SAS الاسكندنافية	70.4	طيران أفريقيا	80.0	الجنوب أفريقية
		68.1	غرب الصين	80.0	طيران الجابون

Sources : Doganis . R. The Airline Business. Op.cit, P187.

من بيانات الجدول أعلاه رقم (3-3) فإن حوالي 29 شركة تنحصر ملكية الحكومة فيها ما بين 98% إلى 50%، أي حوالي 75 شركة طيران تملك الحكومات فيها غالبية الملكية.

(جدول رقم 3-4)
نسبة مشاركة الحكومة في شركات الطيران يناير 2000م
% ملكية حكومية أقل من 50

الشركة	النسبة %	الشركة	النسبة %	الشركة	النسبة %
--------	----------	--------	----------	--------	----------

23.0	الكينية	33.8	سابينا	49.0	بالون ارغوى
21.0	السويسرية	33.5	TWA	48.3	البوليفية
20.0	طيران بيرو	25.0	طيران جاماكا	45.2	التونسية
14.0	بال	25.0	KLM	43.4	دارقون اير
		25.0	الخطوط الماليزية	40.0	VASP
		23.1	لوكس اير		

Source: Doganis .R, The Airline Business, Op,cit,p187.

الجدول أعلاه رقم (3-4) يمثل الشركات التي تمتلك الحكومات فيها نسبة اقل من 50% وهي 15 شركة، وأن هذه الملكية القليلة تبقى على مفهوم السيطرة الفعلية. نجد أن هناك بعض الدول أعلنت الخصخصة الكاملة لشركاتها ولكن لم تكتمل إلى خصخصة كاملة كالإيطالية والأسبانية حتى عام 1997م، وهناك دول أخرى اكتملت فيها خصخصة شركات الطيران الوطنية بتحويل ملكيتها كلياً إلى القطاع الخاص مثل: ألمانيا وبريطانيا والولايات المتحدة، ونظراً إلى انتشار الخصخصة بين شركات الطيران الوطنية في كثير من دول العالم فيمكننا أن نلخص هذا التحول من خلال عرض الجدول رقم (3-5)

(جدول رقم 3-5)

التحول نحو خصخصة شركات الطيران الوطنية حتى عام 2000م

1-الدول العربية

مصر	إنشاء شركات قابضة مملوكة للحكومة لشركة مصر للطيران
قطر	اشترت 50% من القطرية لتكون الناقل الوطني بدلا من طيران الخليج
الكويت	تخطط لخصخصة جزئية للكويتية
المغرب	بدأت إجراءات بيع 40% من حصتها التي تبلغ 93% في المغربية
الأردن	وافقت على بيع 49% من الاردنية
لبنان	تخطط لخصخصة طيران الشرق الأوسط
السعودية	كونت لجنة لخصخصة الخطوط السعودية
2- أفريقيا	
جنوب أفريقيا	باعت 20% من حصتها في الجنوب افريقية لشركة سويسرية
السنغال	باعت 51% من السنغالية للملكية المغربية
نيجيريا	وافقت على بيع 40% من النيجيرية للأجانب 20% محلي
11 دولة	شركاء الأفريقية وافقوا على تخفيض حصتهم من 68.4% إلى 33%
يوغندا	باعت 49% من اليوغندية لطيران جنوب أفريقيا
مدغشقر	مرحلة تقديم العروض لخصخصة الدغشقرية
زمبابوي	خصصت الزمبابوية
رواندا	باعت 49% للطيران المتحالف (تنزانيا -يوغندا -جنوب أفريقيا)
3- آسيا	
بنغلاديش	بدأت خصخصة ناقلها الوطني (بيمان)
الهند	قررت بيع 49% من حصة الخطوط الهندية لشركة لطيران الهند
تايلند	قررت تخفيض حصتها تدريجيا لتصبح اقل من 50%
سنغافورة	باعت 49% من حصتها في فيرجن و 40% من حصتها في ايرميكونغ
الصين	أكملت تسجيل اثنين من شركاتها في سوق الأسهم الأجنبية

كوريا	وافقت على بيع 19.2% من حصتها لبنك سويسري
باكستان	بدأت إجراءات خصخصة الباكستانية
4- أمريكا الجنوبية	
بيرو	قررت بيع 30% من حصتها في شركة سنترإ إلي شركة كوتنتال
نيكاراجوا	تملك السلفادورية حصة من لاكوستينا وباعت 50% منها
الأرجنتين	تملك الأسبانية جزء من ايرو لاين أرجنتينا وباعت الأسبانية 10% منها
شيلي	تملك الأسبانية جزء من الشيلية وباعت الأسبانية 38% من هذه الحصة
5- أوروبا	
بلغاريا	باعت 75% من بلكان إلي شركتين إسرائيليتين
بولندا	باعت 37.6% من حصتها في البولندية لمجموعة ساير السويسرية
اليونان	وافقت على بيع 20% من اولمبيك للخطوط البريطانية
فرنسا	بدأت خصخصة إيرفرانس لتصل حصة الحكومة إلي 53%
أسبانيا	قررت بيع 40% من حصتها في الأسبانية لسبعة شركات استراتيجية
النمسا	قررت بيع 61% من حصتها في النمساوية
ايرلندا	أعلنت خططها لبيع 95% من شركة ايرلنقوس
المجر	باعت 70% من ناقلها مالف
استونيا	باعت 66% من الاستونية إلي الدنمركية
قبرص	بدأت بمراجعة حصتها من القبرصية (82%) ولكنها ستبيع 10% أولا
روسيا	بدأت إجراءات خصخصة الناقل الوطني الروفلوت

المصدر: تم تلخيصها من قبل الباحث من عدة مصادر.

ثالثاً: مبررات وضع قيود على ملكية شركات الطيران:

برغم التوسع في عمليات الخصخصة إلا أن غالبية الدول قد وضعت قيوداً على نقل الملكية، متعلقة في ذلك ببعض المبررات مثل:

1/ اختلاف صناعة النقل الجوي عن باقي الصناعات الأخرى، الأمر الذي يتطلب وضع قيود خاصة على الاستثمار الأجنبي نظراً لأهميتها الكبرى للسيادة والأمن القومي والذي يتطلب حماية الدولة لشركاتها.

2/ مراعاة المصلحة العامة للدولة والعاملين والزبائن بفرض قيود على الملكية لحماية العاملين من التشرد، وإحلال العمالة الأجنبية بتوظيف العمالة المحلية بأسعار أقل كما حدث وأن قامت (آيرفرانس) باستبدال طاقمها بطاقم كورى ومكسيكي للعمل بأجور أقل، وكذلك حماية الزبائن من الخوف من ارتفاع الأسعار وانخفاض الخدمات المقدمة في حالة الاندماج بين الشركات، ومثال على ذلك رفض الحكومة الأمريكية للمشروع المقدم من شركة الخطوط الهولندية (KLM) في عام 1989م في مشاركتها بغالبية الاستثمار في شركة (نورث ويست) الأمريكية ورفض المشروع المقترح استناداً على (القانون الفدرالي للطيران الجزء الخاص بالمواطنة)⁽¹⁾ وقبل المشرع مرة أخرى عندما تقدمت به في عام 1991م شركة (نورث ويست) ولكن بشروط الاندماج ونفس الحال انطبق على مشروع الخطوط البريطانية في شراكتها مع (يو أس آير) ليس فقط بسبب سيطرة الخطوط البريطانية على (يو أس آير) ولكن بسبب أن بريطانيا لا ترغب في

(1) يستند القانون الفدرالي للطيران علي منح الملكية في الشركات الأمريكية للأمريكيين فقط.

فتح أجواءها كاملة أمام الطيران الأمريكي، وقُبل المشروع مرة أخرى بحجة دفع فتح الأجواء بين أمريكا وبريطانيا والذي لا زال فتح السماوات معلقاً إلى الآن.⁽²⁾

منذ الموافقة الأمريكية على تحالف (نورث ويست/كي ال أم) فقد أصبحت الحكومة الأمريكية أكثر مرونة في منح الاستثمار الأجنبي في الشركات الأمريكية وانتهى العمل بقانون الرقابة الفدرالي وأصبحت الاتفاقيات ومنح الملكية يتم حسب النظرة الاقتصادية والسياسية، وبالتالي أسقطت جميع القيود على الملكية الأجنبية والرقابة عليها ورفعت النسبة من 25% إلى 49% وستكون 100% على المدى الطويل.⁽¹⁾

تعد السياسات الأوروبية نحو الملكية الأجنبية أقل عقبة وأقل حماية من السياسات الأمريكية، فقد ترفع القيود على الملكية نهائياً بين الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، ولكن توضع القيود والرقابة في حالة دخول طرف من خارج دول الاتحاد الأوروبي بما فيها الولايات المتحدة كشرط الحصول على ترخيص بالتشغيل فلا بد أن تكون النسبة الكبرى من الملكية للشركات الأوروبية. بالرغم من القيود الموضوعة في كثير من الدول في العالم إلي أن غالبية الدول اتجهت إلي زيادة الاستثمار الأجنبي فيها ورفعت من نسب الملكية وحدث من قيودها كما يلاحظ في الجدول أدناه رقم (3-6).

جدول (3-6)

زيادة نسب الملكية الأجنبية في بعض شركات الطيران الوطنية في التسعينيات

الدولة	النسبة السابقة	النسبة الجديدة
البرازيل	20	49.5
كوريا الشمالية	20	49.0

⁽²⁾ Isabella Leieur , Op.cit , P.

⁽¹⁾ Doganis . R, The Airline Business, Op.cit , P 35

تايلاند	30	49.0
بيرو	-	70.0
بنغلاديش	-	100.0

Source : Isabella Leieur, Op .cit, p

من بيانات الجدول رقم (3-6) يلاحظ أن زيادة نسب الملكية الأجنبية في الشركات الوطنية قد ازدادت بنسب وصلت إلى 100% كما في بنغلاديش و 70% في بيرو والدول الأخرى مثل: البرازيل، وكوريا الشمالية، وتايلاند رغم زيادة النسب فيها إلا أنها احتفظت بالغالبية للقطاع الخاص المحلي أو أنها ظلت كملكية حكومية.

المطلب الرابع : خصخصة المطارات وخدمات الملاحة الجوية:

تبع التغيير في ملكية شركات الطيران، تغير في إدارة وملكية المطارات وخدمات الملاحة الجوية، وذلك بتقليل الدور الحكومي في تشغيل المطارات والملاحة وخدمات الملاحة الجوية تحت عدة تنظيمات مختلفة من أشكال الخصخصة. يهدف الباحث في هذا الجزء إلى تحليل التنمية التي حدثت في مجال الملكية والإدارة في المطارات وخدمات الملاحة الجوية، بتوضيح الأسباب والدوافع المختلفة بالاتجاه نحو القطاع الخاص، ووصف الأشكال المختلفة للخصخصة والصعوبات التي تواجه خصخصة المطارات والملاحة الجوية، بالإضافة إلى معرفة الآثار المترتبة على عمليات الخصخصة.

أولاً : دوافع نقل ملكية المطارات وخدمات الملاحة الجوية:

1/ النمو المتسارع للحركة الجوية:
إن النمو السريع في الحركة الجوية والذي يعد أكبر بكثير من النمو في الناتج المحلي الإجمالي العالمي، (GDP)Gross Domestic Product حيث بلغ متوسط النمو السنوي في الفترة من 1990-1992م 10.3% مقارنة بمتوسط نمو الناتج المحلي الإجمالي العالمي سنوياً والذي قدر بـ 3.7% سنوياً لنفس الفترة. فقد كان نمو الحركة الجوية في نقل الركاب للفترة من 1960م إلى 1970م و 1970-1980م و 1980-1990م و 1990م - 2000م، بمقدار 13.4 و 9% و 5.9% و 5% على التوالي. بمتوسط نمو 8.3 سنوياً، أما النمو في نقل البضائع لنفس الفترة يقدر 17.8% و 10.9% و 7.1% و 6% بالترتيب و بمتوسط نمو سنوي قدره 10.5%.⁽¹⁾

شكل رقم (1-3)
تطور نمو الحركة الجوية للفترة من 1960 إلى 2000م



⁽¹⁾ ICAO, Outlook for Air Transport to the year 2003, Circular 252-AT/103-1995. P. 1,42,38.

من الشكل (1-3) يلاحظ التطور والنمو السريع في الحركة الجوية العالمية ووفقاً لهذا النمو فإن البنية التحتية للمطارات لا تتحمل كل هذه الحركة في وجود الصعوبات المالية للدول وضعف الاستثمار في مجال النقل الجوي خاصة في المطارات بسبب الكلفة العالية، وضعف المردود، ولهذا بدأت الحكومات تبحث عن طرق المعالجة في محاولة لإشراك القطاع الخاص في الإدارة والملكية بالاتجاه نحو الخصخصة وتجارية المطارات وخدمات الملاحة الجوية في ظل سياسات التحرير الاقتصادي العالمي وسياسات فتح الأجواء، بفك القيود التنظيمية على شركات الطيران ونقل الملكية. وبالتالي بحثت المطارات وخدمات الملاحة الجوية عن مصادر مالية إضافية غير الحكومية لتمويل التوسع في التجهيزات وتشديد المطارات لمقابلة هذا النمو المتسارع في الحركة الجوية العالمية.

2/ الصعوبات المالية للدول:

الصعوبات المالية التي واجهت العديد من الدول والمتمثلة في العجز في ميزانية الدولة، والميزان التجاري، وميزان المدفوعات، وميزان الادخار والاستثمار، وتفاقم التضخم والتدهور في قيمة النقد وأزمة المديونية، جعل الدول غير قادرة في كثير من الأحيان لدعم مطاراتها والنهوض بها، مما جعلها تبحث عن مشاركة القطاع الخاص باعتباره مصدراً للأموال، وخلق نوع من عدم الاعتماد على الحكومات وتقليل الصعوبات المالية في موازينها.

3/ التطور التقني:

إن دخول الطائرات النفاثة في مجال خدمات الطيران قد خلق نوعاً من الثورة في التوسع في المطارات وخدمات الملاحة

الجوية، وذلك لدخول التقنية العالمية في تصميم صناعة الطائرات الأمر الذي تبعه تطور في التقنية المستخدمة في المطارات والملاحة الجوية مثل نظام الملاحة والاستطلاع واستخدام الحواسيب في أجهزة المطارات بصورة واسعة ومن المعلوم أن الكثافة التقنية تحتاج إلى أموال ضخمة وهذا ما جعل الحكومات تبحث عن هذه الأموال في القطاع الخاص.

4/ تزايد الضغوط على الحكومات:

تزايد الضغوط على الحكومات لتمويل النشاطات ذات الأسبقية العالية وبالأخص في القطاعات الاجتماعية مما يقلل قدرتها على تمويل خدمات المطارات والملاحة الجوية ذات الأسبقية الأدنى.

ثانياً : تطور مراحل نقل الملكية في المطارات وخدمات الملاحة الجوية:

نجد في معظم الحالات إن عملية نقل الملكية لم تكن مباشرة بالانتقال من ملكية الحكومة إلى ملكية القطاع الخاص وإنما مرت بعدة مراحل يمكن أن نلخصها في الآتي:

1/ إنشاء السلطات المستقلة:

نتيجة لنمو الحركة الجوية والتطور التقني في ظل الصعوبات المالية التي تواجه الحكومات، بدأت الدولة تتجه إلى إنشاء هيئات مستقلة لمقابلة النمو البطيء في أشكال الإدارة وتحسين أداء المطارات والاستقلال المالي من غير ملكية أجنبية، وقد بدأت الحكومة البريطانية بتطبيق هذا البرنامج بإنشائها أول سلطة خاصة تدير المطارات المملوكة لها في عام 1966⁽¹⁾ ، وأوكلت للهيئة القومية للمطارات في بريطانيا إدارة أربعة مطارات ثلاثة منها في لندن وآخر باسكتلندا، وقد نجحت في النهوض بالمطارات

(1) Doganis.R, The Airport Business, (London: Routledge, 2002) P. 12.

مالياً وتشغيلياً، وعملت على تحسين الخدمات حيث أن الاستقلالية المالية عملت على إعادة تدوير الأموال المحصلة من الرسوم المختلفة للطيران، وتقليل الاعتماد على الحكومة للحصول على الأموال وفيما بعد أصبحت الهيئة القومية للمطارات البريطانية تشرف على إدارة سبعة مطارات في بريطانيا، وتبع هذا النظام الكثير من الدول مثل: تايلاند، وإسرائيل، والمكسيك، وإيرلندا. أما بالنسبة للملاحة الجوية فقد أنشئت هيئات مستقلة عرفت بإدارات التشغيل الدولية وهي مسئولة عن تقديم خدمات الملاحة الجوية، ومثال لها وكالة سلامة الملاحة الجوية لإفريقيا ومدغشقر Agency for Air Navigation Safety in Africa and Madagascar (ASCENA) وهي تدير المطارات والملاحة الجوية معاً، وإدارة الملاحة الجوية لأمريكا الوسطى Central American Corporation (COCENA).⁽¹⁾

2/التحول إلى شركات حكومية:

معظم الدول التي اتبعت النظام البريطاني في إنشاء هيئات مستقلة تدير المطارات، أيضاً اتبعت نفس المنهج عندما حولت الحكومة البريطانية الهيئة المستقلة للمطارات إلى شركات مملوكة للحكومة، وبعد فترة تخلت عن أسهمها وباعتها للقطاع الخاص ونفس الحال حدث في الصين، وماليزيا، وجنوب أفريقيا ولكن تحولت الهيئات المستقلة وعرضت للقطاع الخاص في شكل إيجارات، أما في دول أمريكا اللاتينية فقد كان التحول مباشرة من ملكية الحكومة إلى ملكية القطاع الخاص ولكن عن طريق الإيجار.

3/ التحول إلى مشاركة القطاع الخاص:

بدأت معظم الدول في التخلي عن قيود الملكية ومنح القطاع الخاص المشاركة في إدارة المطارات وخدمات الملاحة الجوية

⁽¹⁾ محمود الحسن محمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 56.

مباشرة بامتلاك نسب من الملكية أو عن طريق المشاركة بأشكال أخرى. فكانت بريطانيا أول من قامت بتحويل الملكية للقطاع الخاص في عام 1985م، وبالتالي فإن غالبية المطارات أصبحت ملكيتها للقطاع الخاص، وكذا الحال في مطاري (أوكلاند وولنجتون) في نيوزلندا، وكذلك مطار (مكاو الجديد) في الصين، وفي كندا فإن معظم المطارات الصغيرة بيعت للقطاع الخاص الكندي، أما في ألمانيا فإن واحد من مطارات برلين مقترح تنميته بواسطة القطاع الخاص. أما خدمات الملاحة الجوية وارتباطها بالملاحة الجوية والأمن الوطني والعلاقات الخارجية فإن معظم الدول تفضل السيطرة والرقابة عليها وتفترض التعاون الدولي وإدارتها بواسطة عدة مؤسسات عدا كندا التي قامت بخصخصة الملاحة الجوية فيها كاملة.⁽¹⁾

ثالثاً : أشكال الخصخصة في المطارات وخدمات الملاحة الجوية:

تأخذ عملية الخصخصة أشكالاً مختلفة حسب الظروف الخاصة التي تمر بها الدول المعنية، واعتمدت مشاركة القطاع الخاص في خدمات المطارات على:

1/ طرح الأسهم : Share Flotation

أ/ البيع الجزئي : Partial Sale

تلجأ بعض الحكومات إلى بيع جزء من أسهمها في مطاراتها تمهيداً نحو نقل الملكية إلى القطاع الخاص بشكل كامل، ويكون الغرض أحياناً إقامة قطاع مشترك، ومشاركة القطاع الخاص في الإدارة، ويأخذ البيع الجزئي طابع المرحلة الانتقالية للخصخصة من خلال احتفاظ الدولة بجزء من أسهمها أو بأسهم خاصة للمحافظة

⁽²⁾.Rigas Doganis , The Airport Business,Op.cit, p26.

على إمكانية التدخل في مجلس الإدارة، وتوجيه الاستثمار، أو الرقابة على عمل المطارات بعد تخصيصها. نجد هذا النوع من البيع في مطار (كانشيا) باليابان ومطار جنوب أفريقيا، وفي بعض الدول الأوروبية. وعرضت الحكومة الماليزية ما نسبته 28% من أسهمها في مطار ماليزيا للبيع، وحدث ذلك في الصين في مطار بكين.⁽¹⁾

ب- البيع المباشر: Direct Sale

تأخذ عملية البيع الكلي المباشرة عدة أشكال مثل استدراج العروض والمزاد العلني والبيع عن طريق السوق المالية، والبيع بالتراضي، والبيع للأصول المحلية مقابل الديون الخارجية. والبيع المتبع في المطارات هو عن طريق العروض المقدمة من الجهات المشترية، فالقطاع الخاص يمتلك كل أو الغالبية العظمى من الأسهم، ولكن نجد أن المطارات التي خصصت بهذه الطريقة قليلة حيث تغلب على المطارات في العالم أجمع المشاركة الجزئية للقطاع الخاص في ملكيتها، ومن أمثلة المطارات التي تديرها شركات لها الغلبة في الأسهم وتمتلك الحكومة فيها النسبة الأقل مطارات إيطاليا حيث تمتلك الحكومة (15% في مطار جنوا، 10% في مطار فلورنس، 5% في مطار نابولي، 1% في مطار تورينو، و 56% في مطار روما كاستثمار مختلط). أيضا هناك مطارات صغيرة في بريطانيا وأمريكا وكندا خصصت بالكامل كمطارات (بلفاست وهابور – ولندن سيتي ودوكلاند) في بريطانيا ومطار روستر في أمريكا.⁽²⁾

2/ عقود الإدارة: Management Contract

⁽¹⁾ ICAO, ANSCONF-WP/6, study on privatization in the provision of Airports and air Navigation services, P. 4.

⁽²⁾ Rigas Doganis , The Airport Business, Op.cit, 27.

وهي العقود التي تبرمها الحكومة أو الجهة العامة مع المؤسسات والأفراد المحليين والأجانب لإدارة المطارات الحكومية لقاء أجور محددة، أو نسبة من العائدات، أو حصة من رأس المال. عادة ما تلجأ الدول إلى شركات متخصصة نتيجة عدم الكفاءات الضرورية لإنجاح عمل المطارات وقد يكون العقد لإدارة المطار بأكمله، أو إدارة محطات الركاب، أو إدارة قطاع متخصص مثل الأمن أو قطاع البحث و الإنقاذ والإطفاء وهذا النوع يتناسب والمطارات ووحدات الملاحة الجوية التي تحتاج لقدر بسيط من التطوير لكنها تعاني من المشاكل الإدارية والتمويلية.⁽¹⁾

3/ التاجير: Leasing

تتيح عقود التاجير استثمار الموارد والأصول من قبل القطاع الخاص، لقاء رسوم أو أجور محددة من قبل الدولة، وفي هذه الحالة قد يطالب المستأجر بتخفيض العاملين، أو استبدال عناصر الإدارة بعناصره حيث انه معني بتحقيق معدلات من الربح مناسبة، وتخفيض تكاليفه، والمحافظة على أصول المنشأة، وفي بعض الحالات تأخذ عملية التاجير طابع التاجير التمويلي أو الامتياز الذي يتيح للمستثمر إدارة واستثمار المشروع لمدة زمنية محددة، تعود ملكيته بعد ذلك للدولة وفي العديد من الحالات يتم التعاقد على التاجير لفترات زمنية طويلة نسبياً بغرض جعل فكرة نقل الملكية مقبولا، ويتضح هذا النوع جلياً في مطارات استراليا، وأمريكا اللاتينية وأفريقيا الغربية.⁽²⁾

4/ مشاريع تمويل الخصخصة: Project Finance Privatization

د/ محمد رياض الابرشي ود/ نبيل مرزوق، مرجع سبق ذكره ص 168⁽¹⁾
المرجع السابق ص 169⁽²⁾

اتخذت الدول عدة أشكال لتمويل برامج الخصخصة في صناعة النقل الجوي، خاصة في المطارات ويمكن أن نوضح هذه الأشكال في الآتي:

1- عقود التشغيل والصيانة: Operation and Maintenance

(Contract O&M): يشغل الشريك من القطاع الخاص المنشأة المملوكة للدولة بموجب تعاقد.

ب_ اتفاقيات التشغيل والصيانة: Super Turnkey

(Development S.T.D) يصمم الشريك ويشيد من القطاع الخاص المطار أو وحدة الملاحة الجوية بما يتوافق مع متطلبات الأداء المحدد بواسطة الدولة ، وعند الانتهاء من التشييد تقوم الدولة بدفع المبالغ التي أنفقها الشريك ويبدأ هو بالتشغيل بموجب تعاقد ، ويستخدم هذا النوع عندما تكون الدولة راغبة في الاستمرار بتملك المنشأة لكنه يطمح للاستفادة من قدرات القطاع الخاص في التشييد والتشغيل .

ج_ العبء الإضافي (W.A Wraparound Addition):

يقوم الشريك من القطاع الخاص بتمويل وتشيد جزء إضافي من منشأة قائمة بعد اكتمال التشييد يقوم الشريك الخاص بتشغيل الجزئين معاً القديم والإضافي المطور لفترة محددة أو إلي أن يغطي الشريك الخاص استثماره الذي أنفقه بالإضافة إلي عائد معقول على الاستثمار.⁽¹⁾

د_ الإيجار - التطوير - التشغيل: Lease –Develop-Operate

(L.D.O) يمنح الشريك من القطاع الخاص القائم بالتطوير عقد إيجار طويل المدى للتشغيل والتوسعة لمنشآت قائمة فعلاً. وتلجأ الدول لهذا النوع تفادياً للمشاكل القانونية المرتبطة بملكية القطاع الخاص لمنشأة عامة تمول بواسطة الدولة.

هـ - الخصخصة المؤقتة: Temporary Privatization تقوم الدولة بتحويل المطار أو خدمات الملاحة الجوية القائمة بالفعل

محمود الحسن محمد صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 170 ⁽¹⁾

لشريك من القطاع الخاص حيث يقوم بتجديدها وتوسعتها، وبعد اكتمال التجديد والتوسعة يمتلك الشريك الخاص الوحدة ويقوم بتشغيلها لفترة محدودة أو لحين تغطية استثماره المنفق بالإضافة إلى عائد معقول على الاستثمار، ويصلح هذا النموذج في حالة الحاجة إلى تجديد أو توسعة عاجلة.

و- الشراء - التشييد - التشغيل: Buy – Build – Operate (B.B.O) تقوم الدولة بتحويل المطار أو وحدة الملاحة الجوية لشريك من القطاع الخاص يقوم بالتجديد والتوسعة ثم يمتلك ويشغلها للأبد ، وتستطيع الدولة عند إبرام العقد إدراج حقها في الرقابة على مسائل البيئة والسلامة، وجودة الخدمات ، والأسعار.

ي- التشييد - التحويل - التشغيل: Build – Transfer – Operate (B.T.O) الشريك من القطاع الخاص القائم بالتطوير يمول ويشييد المطار أو وحدة الملاحة الجوية وبعد الانتهاء من التشييد تتحول الملكية القانونية للحكومة ، وتقوم الدولة بالتأجير للشريك الخاص تحت عقد تأجير طويل المدى ، ويشغل الشريك المطار أو وحدة الملاحة الجوية حتى يستعيد استثماره المنفق مع العائد المعقول .

ز- التشييد - التشغيل - التحويل: Build – Operate – Transfer (B.O.T) يمنح الشريك من القطاع الخاص امتياز لتمويل ، وتشييد ، وتشغيل وجمع رسوم المستخدمين لفترة زمنية محددة بعدها تتحول ملكية المطار أو وحدة الملاحة الجوية للقطاع العام ، وهذا النموذج شائع في كثير من دول العالم ⁽¹⁾ . ويتخذ بعض الأشكال منها:

- **التشييد - التحويل (BT Build-Transfer)**
- **التشييد- الإيجار - التحويل (B.R.T Build-Rent-Transfer)**

وزارة المالية الاقتصاد الوطني، وحدة إعداد المشروعات وترويج (1)
الاستثمار، نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية، الخرطوم 2003م. ص ص 11-10

• التصميم- البناء- الإدارة - التمويل

(Design-Construct-Manage-Finance (DCMF

• التأهيل-الامتلاك-التحويل (Rehabilitate- Own-)

Transfer (R.O.T

ح- التشييد - التمليك - التشغيل - التحويل

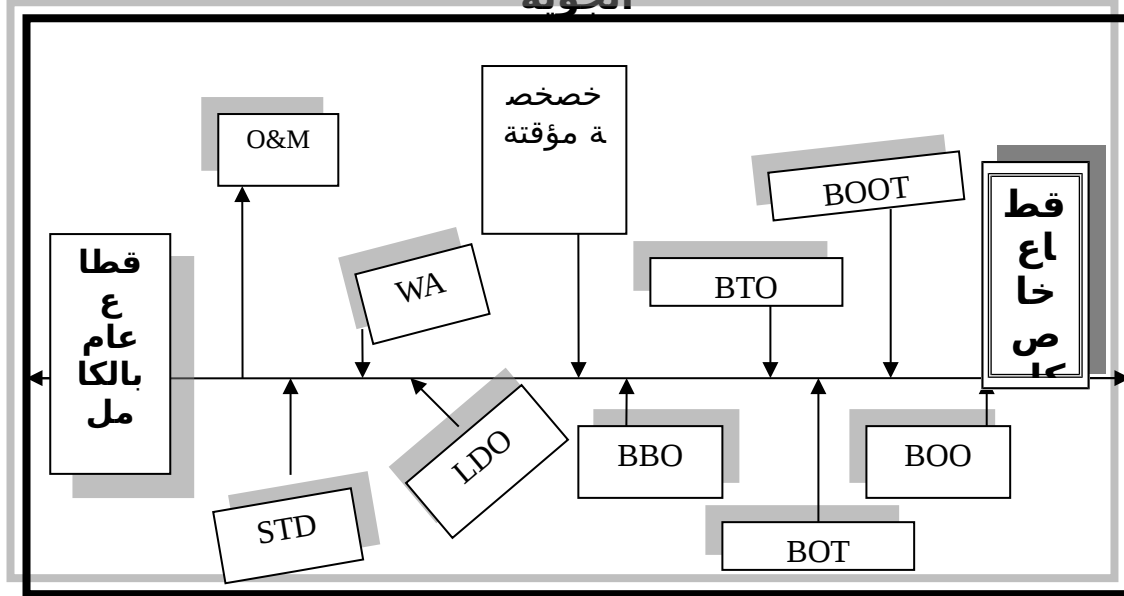
(Build-Own-Operate-Transfer (B.O.O.T الشريك من القطاع

الخاص القائم بالتطوير يقوم بتشيد ، وتمويل ، والتشغيل ، وامتلاك المطار أو وحدة الملاحة الجوية إلى الأبد ، ويكون الشريك خاضعاً لرقابة وقيود تنظيمية في التشغيل وفي بعض الأحيان في فرض الأسعار.⁽¹⁾ ويمكن أن نلخص مشاركة القطاع الخاص في المطارات وخدمات الملاحة الجوية كما في الشكل رقم (2-3) الذي يوضح أن التحول نحو الخصخصة يتم تدريجياً

شكل رقم (2-3)

أساليب مشاركة القطاع الخاص في المطارات وخدمات الملاحة

الجوية



المصدر: بتصريف الباحث

⁽¹⁾ Anne Graham, Managing Airport , Second edition , London, Elsevier,Butterworth Heinmann , 2003, pp, 23-25.

من الشكل رقم (3-2) يلاحظ أن الانتقال إلى الخصخصة الكاملة يكون تدريجياً، حيث ظروف الدول هي التي تجعلها أن تقرر أي أنواع التشغيل الاقتصادي تستخدمه في مطاراتها وخدمات الملاحة فيها، والخصخصة واحدة من مراحل التشغيل الاقتصادي فقد تصل الدول إلى تطبيقها أو قد لاتصل إليها على الإطلاق فالهدف المنشود هو توفير تمويل لرفع كفاءة التشغيل وتطوير وتحديث المطارات والملاحة الجوية، ومتى ما تحقق ذلك فهو الهدف. فيمكن أن نلخص تجارب الدول التي اتبعتها للحصول على أموال القطاع الخاص لتطوير ورفع كفاءة المطارات وخدمات الملاحة الجوية في الجدول رقم (3-7).

جدول رقم (3-7)

تجارب بعض الدول في الحصول على مشاركة القطاع الخاص
في المطارات وخدمات الملاحة الجوية

الدول	المطارات	خدمات الملاحة الجوية
1- الدول العربية		
مصر	حولت كل مطارتها لوحدات اقتصادية مستقلة وفتحت للقطاع الخاص لتقديم خدمات الركاب والبضائع والتاكسي الجوي، وجاري العمل لإنشاء مطارات براس سدر، وسوهاج، والعلمين، والفرافرة على نظام B.O.T وتخطت مرحلة العقود لبناء مطارات رأس سعد ، عين السخنة ، العوينات الشرقية ، وصالة انتظار بمطار الغردقة صالة ركاب بشرم الشيخ ، الأقصر على نفس النظام. واكمل مطار مرسى	أنشأت شركة مستقلة للملاحة الجوية تملكها الدولة تمهيدا لخصخصتها.

موريتانيا	تدير ASCENNA المطارات والملاحة وقامت بإيجار معظم مطاراتها للقطاع الخاص	
تونس	وحدة مستقلة مفصولة عن الطيران المدني	تديرها وحدات مستقلة اقتصادياً
المغرب	هيئة مستقلة (المكتب القومي للمطارات)	هيئة مستقلة (المكتب القومي للمطارات)
الأردن	تعمل مطاراتها على أسس اقتصادية وستتم خصصتها	
السعودية	الإجراءات جارية لخصخصة مطاري جدة والرياض	
2- الدول الأفريقية		
جنوب أفريقيا	شركات حكومية مستقلة لإدارة مطارات كيب تاون / ديربان / شرق لندن / جورج/ابنجتون بملكية جزئية على النحو التالي 20% مطار روما ، 9% العاملين ، 20% سلطات السود المفوضة	
ASCENA تدير مطارات وخدمات الملاحة لكل من بنين ، بوركينا فاسو ، الكاميرون، أفريقيا الوسطي، تشاد ، الكونغو، ساحل العاج ، غينيا الاستوائية، الجابون ، مدغشقر، مالي ، موريتانيا، النيجر، السنغال، توغو وتقوم ASCENA بتأجيرها للقطاع الخاص		
جامبيا وغانا	خصخصة كاملة لمطار بانجول بجامبيا ومطار أكرا بغانا	
مطارات نامبيا ثمانية مطارات ومطار ساتومي ومطار عنتبي بيوغندا وثمانية مطارات بزمبابوي ودار السلام بتنزانيا يعمل على فصله ومطار نيروبي بكينيا كل هذه المطارات بالإضافة إلي الملاحة الجوية تعمل كهيئات مستقلة أما ساحل العاج فتدير مطار أبيدجان شركة خاصة أما موريشس فخصصت 3% من مطارها		
3- الدول الآسيوية		

بروناي، إيران، اليابان، سنغافورا، سيريلانكا، أوزبكستان، تدير مطاراتها هيئات مستقلة وكذلك الملاحة الجوية أوزبكستان تتحصل رسومها يورو كونترول		
هونج كونج	شركات حكومية لإدارة كل مطاراتها على أسس اقتصادية	
طاجكستان	خصصت 4 مطارات بنسبة 49%	تتحصل الاياتا على رسوم الملاحة
كمبوديا	تم تأجير مطار بوشنتونج لمدة 20 سنة على نظام B.O.T	
الصين	باعت جزء من حصتها في مطار بيكن للقطاع الخاص كما يدار مطار مكاو بواسطة شركة برتقالية وتوزع الحصص كالآتي: 35.51% لشركة أس. تي. دي. أم 3.22 للاتحاد الصيني 3.9% ادمونو 2.13% تاي نوكفا	
4- دول أمريكا الجنوبية		
بولفيا	3 مطارات تديرها شركة أمريكية ومساهمة القطاع الخاص 100% عن طريق الامتياز أما الملاحة الجوية فتديرها هيئة مستقلة	
البرازيل	أنشأت هيئة مستقلة تدير 62 مطار وهناك ستة مطارات قطاع خاص عن طريق الامتياز	
الإكوادور	باعت اثنين من مطاراتها للقطاع الخاص بنسبة 60%	
المكسيك	تدير مطاراتها هيئة مستقلة وتدفع 50% من أرباحها للسلطة الفدرالية وقامت بتقسيم 35 مطار لأربعة مجموعات تضم كل مجموعة المطارات الراحبة وغير الراحبة وكل مجموعة انتقلت ملكيتها للقطاع الخاص جزئيا بسبة 15%	
الأرجنتين	33 مطار أعطيت لكونسرتيوم أرجنتينا بموجب امتياز لمدة 30 عام أما الملاحة الجوية فتدار بواسطة القوات المسلحة وبدأت إجراءات الخصخصة فيها	

شيلي	تبلغ حصة القطاع الخاص في مطاراتها 30% وتدار بعضها على نظام الامتياز
جاميكا	اثنان من مطاراتها تدار كوحدات اقتصادية مستقلة وتقوم الاياتا بتحصيل رسوم الملاحة الجوية
كوبا ، الدمنيكان ، الارجواي ، جواتيمالا، نيكارجوا اتبعت الخصخصة الجزئية للمطارات وتدير cocesna الملاحة الجوية في كوستاريكا ، السلفادور ، جواتيمالا، هندوراس ، نيكاراغوا	
سورينام ، بنما ، فنزويلا، بيرو ،	تؤجر مطاراتها على نظام التأجير Leasing
5- استراليا ونيوزلندا	أنشأت استراليا هيئة حكومية تدير 23 مطار أما المطارات الصغيرة تديرها السلطات المحلية ثم أبرمت عقود لمدة 50 سنة ل 17 مطار على مرحلتين الأولى مطار ملبورن وبريسبين وبيث والتي تم تأجيرها لاتحاد مالي عالمي والثانية ال 14 مطار الأخرى أما مطار سيدني بالإضافة ل 4 مطارات صغيرة معروضة لمشاركة القطاع الخاص. أما خدمات الملاحة أنشئت هيئة الطيران المدني لتعمل على أسس تجارية. وفي نيوزلندا الملكية الغالبة للقطاع الخاص في المطارات أما الملاحة الجوية تم خصصتها
6- أمريكا الشمالية	
الولايات المتحدة	خمسة مطارات يديرها القطاع الخاص
كندا	كل المطارات تم إيجارها وتم إنشاء مطار جزيرة ادوارد على نظام B.B.O ومطار تونتو ليستراب – بيرسون على نظام B.O.O.
	خصصت الملاحة الجوية بشكل كلي وإنشاء شركة غير ربحية تراقب شركات الطيران عبر مشاركتها في مجالس إدارتها
7- الدول الأوروبية	
النمسا	مطار فيينا تمت خصصته على مراحل ويبلغ نصيب القطاع الخاص 47.9%

بلجيكا	خصصت مطار بروكسل بنسبة 36.4% ومطار كليوري 15% ومطار ليحي 20%
بلغاريا	مطار صوفيا يعمل كوحدة مستقلة وجاري خصصته لتصل 49% للقطاع الخاص
ألمانيا	خصصت مطار برلين بالكامل وعدد من المطارات تعمل كوحدات مستقلة وأخرى تم خصصتها جزئيا 50% في دسلدورف 30% هامبورج 49% كولون وبون
بريطانيا	تملك شركة BAA.PLC مطارات هيثرو ، جاتويك ، وستانسيد ، وايروين ، وجلاسكو ، وارينبرج بالكامل بنظام B.O.O وما يميز الخصخصة في بريطانيا إن 95% من العاملين هم حملة أسهم المطارات
أنشئت شركة NATS للملاحة الجوية كهيئة مستقلة داخل الطيران المدني البريطاني BAA تتحول للقاع الخاص.	
منظمة يورو كنترول Euro Control تدير الملاحة الجوية على أسس اقتصادية في دول النمسا ، بلجيكا ، التشيك ، الدنمارك ، فرنسا ، ألمانيا ، اليونان ، هنغاريا ، إيرلندا ، لوكسمبورج ، إيطاليا ، مالطا ، هولندا ، النرويج ، البرتغال ، رومانيا ، سلوفينيا ، السويد ، تركيا ، بريطانيا ، لتوانيا ، سلوفاكيا ، أسبانيا ، يوغسلافيا ، مقدونيا ، أوكرانيا	

المصدر : استخرج من سرد بحث محمود الحسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 167-177.

المطلب الخامس : أثر الخصخصة على صناعة النقل الجوي:

حتى الآن لم تتم عملية تقييم موضوعية لفاعلية إجراءات الخصخصة بالمقارنة مع استمرار نمط الملكية السابق، أو بالمقارنة مع إصلاحات معينة في إطار ملكية الدولة، وفي كثير من الحالات يمكن أن تعزى النتائج إلى التغيرات في البيئة الاقتصادية العامة وانعكاسات المتغيرات الخارجية. ونجد أن منظري الخصخصة طرحوا مبررات لعملية الخصخصة عامة وهي:

- 1- تقليص أعباء الموازنة العامة بالتخلص من الشركات العامة الخاسرة.
- 2- توسيع حجم القطاع الخاص وإعطائه دوراً أساسياً في النمو والتنمية الاقتصادية.
- 3- تحسين كفاءة المنشآت الاقتصادية من خلال آليات السوق والمنافسة.
- 4- توسيع قاعدة الملكية في الاقتصاد الوطني.

إلى جانب هذه المبررات التي تعد أساسية تساق عادةً مجموعة من المبررات التي منها توسيع السوق المالية، والاستفادة من مساهمة رأس المال الأجنبي، بالإضافة إلى تحقيق التوازن الاقتصادي الكلي، من خلال آليات السوق، وتحرير سوق عوامل الإنتاج، وغيرها من المبررات. ومن خلال تجارب الخصخصة في مجال النقل الجوي يمكن أن نوضح تأثيرها من خلال عرض الجوانب الايجابية والسلبية.

أولاً: الآثار الايجابية لخصخصة النقل الجوي :

1/ تعمل على تخليص قطاع النقل الجوي من سلبات القطاع العام المتمثلة في البيروقراطية، والجمود في الإجراءات، والبطء في اتخاذ القرارات الحاسمة، وعدم السرعة في التنفيذ، وتؤدي إلى تشجيع المبادرات الفردية والسعي وراء الربح الكبير من خلال تطوير عنصر العمل والتنظيم وإدخال التقنية المتطورة.

2/ توسع الخصخصة من قاعدة الملكية في مؤسسات النقل الجوي، مما جعل الإشراف على هذه المؤسسات على قدر من الاهتمام من قبل شريحة واسعة من المجتمع مما ينعكس إيجاباً على أدائها.

3/ تؤدي الخصخصة إلى تفعيل دور المنافسة بين شركات الطيران والمطارات مما ينعكس على ترقية مستوى الخدمات وإلى انخفاض في الأسعار وتخفيض التكاليف.

4/ تساعد الخصخصة في تحسين الكفاءة الإنتاجية للعامل وبالتالي تحسين كفاءة المنشأة الاقتصادية. حيث يتم تخفيض العمالة بقدر الحاجة إليها بما يسمح بإعادة التوازن بين إنتاجية العامل ومستوى الأجور. فقد قامت الخطوط البريطانية بخفض 12% من العاملين أي حوالي 6.400 عامل في عام 1991م ، وكذا الحال بالنسبة للوفتهانزا حيث خفضت 1.800 عامل عام 1992م، ووضعت برنامجاً لخفض 3100 عامل سنوياً في العاملين 1993/1994م. وشهدت الفترة من 1990 إلى 1994م عدة تخفيضات للعاملين عند تطبيق برامج الخصخصة في بعض شركات الطيران فكانت 18% للأسبانية، 17% للبرتغالية، 13% لشركة اولمبيك.⁽¹⁾

5/ فتحت الخصخصة مجالات جديدة لاستثمارات القطاع الخاص للعمل في مجال النقل الجوي الذي كان يحجم عنها بسبب احتكارها من قبل الدولة، وكذلك لارتفاع مخاطر الاستثمار فيه وضعف المردود.

6/ عملت الخصخصة على جذب الاستثمارات الأجنبية بفتح المجال لها للمشاركة في مؤسسات النقل الجوي الوطنية.

7/ عملت الخصخصة على تحرير مؤسسات النقل الجوي من القيود المالية الحكومية وحلت مشكلة عقبات التمويل حيث أصبحت مؤسسات النقل الجوي قادراً الحصول على التمويل

(1) Rigas Doganis , The airline business , p117.

(2) Ibid , p 178

اللازم، وتقليل الدعم الحكومي لها من خلال مصادر التمويل المختلفة ومن المصادر التجارية العادية المتنوعة.

8/ أتاحت الخصخصة القدرة على التوسع في الأنشطة التجارية غير الجوية، وبالتالي عملت على حماية مؤسسات النقل الجوي من الخسائر التي تحدث في فترات تذبذب الحركة الجوية. مثال لذلك ما حققته هيئة المطارات البريطانية British Airports Authority (BAA) من أرباح تشغيلية بلغت 275 مليون جنيه إسترليني بما يعادل 9.8% على الرغم من انخفاض حجم الحركة الجوية خلال فترة غزو وحرب الخليج الأولى 1990-1991م.

ويمكن أن نوضح تأثير الخصخصة بأخذ تجربة الخطوط الجوية الكينية حيث واجهت الشركة العديد من المشاكل في الثمانينيات من القرن الماضي جعلتها في حالة خسائر مستمرة، مما جعل الدولة جادة في عام 1987م لخصخصتها، حتى تم ذلك في عام 1991م بمشاركة الخطوط الهولندية (KLM) بنسبة 26%، الحكومة الكينية 23%، القطاع الخاص المحلي 46.4%، المستثمرين الأجانب 3.6%، والعاملين بالشركة 1%⁽¹⁾. يظهر تأثير الخصخصة وضحاً من خلال دراسة النقاط التالية:

1/ مرحلة ما قبل الخصخصة:

أ/ الشبكة الجوية: تحتوي الشبكة على عدد من الطرق الجوية غير الربحية والذي استمر تشغيلها لاعتبارات الالتزام المحلي من قبل الدولة لتقديم خدمات نقل جوي داخلي، والالتزام السياسي في خدمة بعض المنظمات الأجنبية والسفارات في الخارج وغيرها. إضافة إلى تركيز الشبكة الدولية على أوروبا وخاصة بريطانيا التي تمثل 50% من الشبكة، كما تتميز الشبكة بأنها ذات

⁽¹⁾ Tason Kap – Kirwok , Kenya Airways , Privatization Experience , paper presented to The 2nd Forum of Investment opportunities and Development of Air Transport Services in Sudan 20-21 Oct 2003, Khartoum – Friendship Hall , p 7.

نقاط توقف كثيرة، وقليل منها مباشر وتعتمد على تكثيف عدد الرحلات.

ب/ الوضع المالي: تراكم الخسائر لأكثر من خمس عشرة سنة بلغت حوالي أحد عشر بليون شلن في عام 1991م حتى بلغت الشركة حد الإفلاس ، بالإضافة إلى الاعتماد الكامل على الحكومة للحصول على القروض وارتباطها بموافقة الحكومة

ج/ حجم الأسطول: يحتوي الأسطول على ستة أنواع من الطرازات المتعددة، بالإضافة إلى عدم جودته كوناً على أنها مؤجرة وضعف القدرات الفنية للصيانة.

د/ النواحي الإدارية والكوادر البشرية: معظم قرارات الشركة تتأثر بضغوط الاتحاديات النقابية والعمالية، والثقافات والعادات والتقاليد، بالإضافة إلى بيروقراطية العمل، والعمالة الفائضة عن الحاجة وضعف مستوى الكوادر الفنية والإدارية ومستوى الإنتاجية المنخفض وفقر الخدمات والتغيير المستمر في الإدارة.⁽¹⁾

ثانياً: مرحلة التحول إلى الخصخصة:

أ/ الشبكة الجوية: تم التركيز على الطرق التي تربط الإقليم الجغرافي، كما تم تشغيل الشركة على شبكة محورية تركز على ربط نقاط الطرق الجوية (Connections) ، وتطوير تشغيل الخطوط المباشرة.

(Ibid , pp 7-9.

ب/ الوضع المالي: تم التركيز على تطوير نظام الإيرادات وتقليل التكاليف وتقديم ميزانيات جيدة يحكمها نظام مالي ورقابي جيد. بالإضافة إلى ترك الحكومة لتساهم في إعادة تأهيل الشركة، وأن يتم التمويل الخارجي عن طريق الحكومة.

ج/ حجم الأسطول: تقليل حجم الأسطول ورفع معدلات الاستغلال الطائرات، دعم الأسطول بطائرات ذات كفاءة عالية مع زيادة المقدرات الفنية في الصيانة.

د/ النواحي الإدارية والكوادر البشرية: العمل على تغيير المفاهيم الثقافية والتقليدية للعاملين وتنمية مهاراتهم الفنية بالتدريب المستمر للجميع والاهتمام بالمحفزات الدافعة للعمل، وتحسين نوعية نظام الإدارة والإنتاجية.¹⁴

ثالثاً: مرحلة ما بعد الخصخصة:

تحققت العديد من الفوائد بعد الخصخصة يمكن أن نلخصها في الآتي:

أ/ تم التوقيع على اتفاقية تحالف لمدة خمسة سنوات مع الخطوط الهولندية.

ب/ تم تحقيق شبكة طرق تعمل على النظام المحور تحوي 31 خط جوي يربط 1498 من أزواج المدن أسبوعياً مقارنةً بـ 197 في عام 1994م.

ج/ تحقيق زيادة كبرى في حركة الركاب والبضائع أصبحت تحقق أرباحاً.

د/ امتلاك أسطول يتكون من طائرات حديثة في الإقليم.

هـ/ تطبيق نظام تسويقي محكم يقوم على الربط والتكامل بين مكاتب البيع وإتباع نظام FFF في التسويق .

¹⁴Ibid , pp9-14.

ثانياً : الآثار السالبة لخصخصة النقل الجوي :

1/ تكمن الظواهر السالبة للخصخصة عند التطبيق فالبيع الكلي لمؤسسات النقل الجوي يعني تسليم السلطة الاقتصادية كلياً للقطاع الخاص والذي يهمله في المقام الأول تحقيق الأرباح، فغياب الجانب الرقابي الصارم يعني الخطورة على أمن وسلامة النقل الجوي.

2/ ارتفاع تكاليف عملية الخصخصة.

3/ أتبع 17%. مؤسسات النقل الجوي في كثير من الدول إلى أساليب غير جيدة لتخفيض العمالة مثل تخفيض الأجور أو تجميدها لتجعل المؤسسة طاردة، كما فعلت لوفتها نزا حين جمدت الأجور في عام 1992م لمدة عام، وكذا شركة سابينا عملت على خفض الأجور بنسب تراوحت ما بين 2.5% إلى 17%.⁽¹⁾

4/ على الرغم من تخفيض العمالة المستديمة لجأت بعض شركات الطيران إلى توظيف العمالة الموسمية والمؤقتة وذلك لضعف أجورهم، فشركة لوفتها نزا مثلاً وظفت ما بين 4% إلى 17% بين عام 1990 - 1998م.⁽²⁾

5/ الطريقة التي أُتبعَت في بيع الحصص للعاملين للمشاركة في الأسهم كانت بنسب ضعيفة جداً لا تتجاوز الـ 10% في أفضل المؤسسات، حتى لا تؤثر ملكية العاملين على قرارات مجالس الإدارة.

(1) Rigas Doganis , The airline business , p117.

(2) Ibid , p 118.

6/ في ظل نقص المساحات بالمطارات قد يكون التحول للقطاع الخاص والحرية في الإدارة قد تؤدي إلى محاولات التوسع في النشاط التجاري بتقليص المساحات المستخدمة للركاب أو البضائع ، وبالتالي تكوّن الأنشطة محتكرة .

7/ مشاركة القطاع الخاص وخاصة الشركات الكبرى في مؤسسات النقل الجوي فيه تهديد للسيادة الوطنية فهو يسلب سلطة القرار في هذه القطاعات وينقص من سيادتها، وقد يكون عامل ضغط سياسي واجتماعي على الدول وتوجهاتها.

المبحث الثاني : تحدي التحالفات وأثرها على صناعة النقل الجوي

يقصد بالتحالفات التجارية والاقتصادية إحلال التعاون محل المنافسة التي تؤدي إلى خروج احد الأطراف من السوق، أي أن التحالف يؤدي إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات، وتتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة.⁽¹⁾ ونتيجة للتطورات الحادثة في النظام الاقتصادي العالمي، واتجاه شركات الطيران نحو التحرير الاقتصادي في سوق خدمات النقل الجوي بدأت شركات الطيران العالمية تتجه نحو التحالف والاندماج الاقتصادي والتجاري فيما بينها. وبدأ الشعور بأن صراع المنافسة غير العادلة (*Unfair Competition*) لا تفيد في مواجهة التحديات الدولية، لذلك ظهر الاتجاه نحو التعاون والتكامل، والتنسيق الاقتصادي، والتسويق المشترك الذي يأخذ شكل تحالف استراتيجي عالمي.⁽²⁾

لقد أصبح التحالف ضرورة معاصرة للتغلب على تحديات المنافسة غير العادلة في مجال النقل الجوي، حيث إن التحالف يعتبر وسيلة بسط وتدعيم لمحاسن التنافس العالمي، والبديل المناسب للمنافسة الطاحنة التي تؤدي إلى خروج بعض الشركات من الأسواق، أو الاتجاه نحو الخصخصة الذي يؤدي إلى البطالة أحياناً وتقييم متدني للأصول الرأس مالية.

يتناول الباحث في هذا المبحث الدوافع الرئيسة التي دعت شركات الطيران إلى التحالف فيما بينها، وأثر تلك التحالفات بأنواعها المختلفة على سوق خدمات النقل الجوي العالمي، باعتبار أن التحالفات نفسها تشكل تحدي جديد في صناعة النقل

⁽¹⁾ د. فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون – خيارات القرن الحادي والعشرين القاهرة، ابتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999م، ص 14.

(المرجع السابق، ص 15.⁽²⁾)

الجوي، خلقت سياسات التحرير. فشركات الطيران لابد أن تقوي نفسها حتى تتمكن من الدخول في تحالف يضم لها الاستمرار في سوق النقل الجوي، وهل هذه التحالفات تعتبر بديلاً للمنافسة الكاملة ومدى نجاحها.

المطلب الأول : الدوافع الاستراتيجية لتحالفات شركات الطيران:

كان لقيام التحالفات وظهورها في صناعة النقل الجوي، عدة دوافع استراتيجية حتى صارت واحدة من الصناعات التي اهتمت بالتحالفات، حتى أن شركات الطيران بمختلف أنواعها وصفت بأنها مولعة بالتحالفات الدولية وذلك في النصف الثاني من التسعينيات. وإن الفترة الأكثر ولعاً بالتحالفات هي الفترة التي بدأ فيها تدهور الأداء المالي لشركات الطيران، إبان الأزمة الاقتصادية للنموذج الآسيوية في أواخر عام 1997م، وتبعتها بعض الدول الأوروبية في عام 1998م، والتي تبعها الارتفاع السريع في أسعار البترول في عام 1999م.

وقد سجل قطاع شركات الطيران في يونيو 1998م حوالي (502) تحالف دولي فيما بينها، وبدأت تنمو أشكال مختلفة من التحالفات بين شركات الطيران، وكان أكثرها وضوحاً التحالف الذي تم في يونيو 1999م بين شركتي دلتا الأمريكية والخطوط الجوية السويسرية (Delta-Swissair) والذي تم بشراكة لمدة 10 سنوات.⁽¹⁾

إذا تساءلنا عن ماذا تبحث هذه التحالفات؟ نجدها تبحث عن سبل البقاء في سوق النقل الجوي ولكن بعدة طرق مختلفة منها:

⁽¹⁾ Rigas Doganis, The Airline Business in the 21st Century. Op,cit, P. 59.

- 1- البحث في أن تكون صناعة النقل الجوي عالمية ولذلك
تركز الشركات لأن تكون عالمية أيضاً.
- 2- البحث عن التسويق وفوائده من خلال اقتصاديات
الحجم.
- 3- الرغبة في تقليل التكاليف وتعظيم الأرباح.
- 4- الحاجة إلى تقليل المنافسة غير العادلة بين شركات
الطيران العالمية والتي أصبحت أكثر تحملاً و
منافسة.⁽¹⁾

أولاً : دوافع التحالف بين شركات الطيران الأمريكية:

من الملاحظ أن تركيز صناعة النقل الجوي على التحالفات والاندماج فيما بينها ليس بجديد، فالتحالفات تعتبر واحدة من سياسات إعادة الهيكلة لشركات الطيران الأمريكية في ظل إعادة التنظيم عندما تحول ملحق إعادة التنظيم للشركات الأمريكية إلى قانون في عام 1978م، ولم تمر خمس أو ست سنوات حتى ظهرت موجة من الاندماجات بين شركات الطيران الداخلية، وإن الاستجابة الأساسية لإعادة التنظيم هي تكاثر وانطلاق التحالفات بين شركات الطيران، والتي نجحت بشكل كبير، فقد أخذت بعض الشركات الصغيرة بمحاسن إعادة التنظيم للتوسع خارجياً، مثل شركة بيبول اكسبريس (People Express)، وآير فلوريدا (Air Florida) فقد قدمت هاتان الشركتان خدمات دولية، وكانت هناك بعض الاندماجات في أوائل الثمانينيات مثل الذي تم بين (بان أمريكا وناشونال (Pan American) والذي تعرض لهزة حقيقية في منتصف الثمانينيات، وقد اعتبرت بداية الثمانينيات من أصعب السنوات التي مرت على

د. فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون - (1)^د
خيارات القرن الحادي والعشرين، ص 18

صناعة النقل الجوي، ولكن الأكثر أهمية أن بعض التحالفات الناشئة مثل تحالف (دلتا وأمريكان يونايتد) American United (Delta) (قد نجحت في وقف تحدي انخفاض تكاليف الناقلين الجدد من خلال الاستفادة من ميزات التسويق، واقتصاديات الحجم ومدى الشبكة.⁽¹⁾

نتيجة للاستفادة من اقتصاديات الحجم، فإن بعض الشركات ذات القدرة المالية اشترت الشركات الضعيفة لتوسيع نطاقها الجغرافي وسوقها. فشراء شركة آيرفلوريدا (Air Florida) بواسطة شركة ميدوي (Midway) مثلاً لذلك وكان ذلك في يوليو 1985م، وفي الجانب الآخر فإن اثنين أو أكثر من الشركات الضعيفة اتجهت للاندماج فيما بعضها في محاولة للوصول لاقتصاديات الحجم وتوسعة شبكتها من أجل البقاء.⁽²⁾

تعتبر فترة منتصف الثمانينيات هي فترة الذروة في الاندماج والتحالف بين شركات الطيران الأمريكي المحلية ما بين أبريل 1985-1987م حيث وقعت أكثر من عشرين اتفاقية تحالف واندماج، وذلك بمرور عشرة أعوام على إعادة التنظيم وبدأت تتزايد بشكل واضح وخاصة لدى كبرى الشركات الجوية المحلية في أمريكا، ويلاحظ أن الأهداف الأولية لاندماج الشركات الكبرى في أمريكا في الثمانينيات هي:

- 1- الحرية في التوسع والنمو لمواجهة حجم السوق الأمريكي الكبير.
- 2- لزيادة رأسمالها للمنافسة في السوق العالمية ولهذا نمت الشركات الأمريكية في السوق العالمية بعدة طرق هي.

(60). P (1) cit Op, The Airline Business , Doganis Regas

(2) Ibid , p61.

أ/ التنمية التدريجية في الشبكة الموجودة وذلك من خلال شراء الطرق الجوية من الشركات التي انهارت نتيجة للتحالفات، مثال ذلك: شركة دلتا اندمجت مع شركة وسترن إيرلاين (Western Air line) في بداية عام 1987م وبحلول عام 1991م قامت شركة دلتا بتطوير محدود في الشبكة الدولية عبر الأطلنطي والباسفيك بإنشاء طرق جوية جديدة لأكثر الدول حرية مثل ألمانيا، وفرنسا وكوريا، وتايلاند.

ب/ خلق شبكة دولية من خلال التحالف مع الشركات العالمية خارج الولايات المتحدة وبخاصة في آسيا الشرقية وأوروبا. فالتحالف بين دلتا وسويسرا إير وسنغافورا إير لاين في عام 1989م مثال آخر للتحالف الدولي.⁽¹⁾

ثانياً: دوافع التحالف لشركات الطيران في الدول الأوروبية:

إن التنمية وسط شركات الطيران الأوروبية تعتبر بطيئة مقارنة بالشركات الأمريكية وذلك بسبب أن سياسة التحرير لم تطبق حتى منتصف الثمانينيات، علاوةً على ذلك فإن الشركات الأوروبية قد قيدت بواسطة قواعد دولها وإنها عملت داخل سوق محلي ضعيف نسبياً، وقد بدأت الشركات الأوروبية الكبرى للطيران تنفذ استراتيجية ثلاثية شبيهة في أساسها بسياسات الولايات المتحدة الأمريكية وهي:

أ/ الشروع في أحكام السيطرة بأسرع ما يمكن على أسواقها الداخلية من خلال التحالفات وحق الامتياز والاتفاقيات التجارية.

ب/ المحاولة لتثبيت أقدام الأسواق الأوروبية الأخرى خارج أوروبا بما يعرف بالثلاث الكبار (بريطانيا - ألمانيا - فرنسا).

⁽¹⁾ Ibid, p 61.

ج/ الاستراتيجية الثالثة هي العمل على تنمية التسويق العالمي من خلال مزيد من التحالفات مع شركات أمريكا الشمالية - أو آسيا الشرقية - إقليم الباسفيك باعتبارهما أكبر سوق خارج أوروبا، ويكون ذلك من خلال تسويق مشترك واتفاقيات المشاركة في الرمز أو المشاركة في المشتريات.

وقد اتبعت الشركات الأوروبية الكبرى هذه الاستراتيجية الثلاثية مثال: الخطوط الهولندية (KLM) والألمانية (لوفتهانزا) والاسكندنافية (SAS) وكان ذلك خلال فترة أواخر الثمانينيات والتسعينيات، أما الخطوط البريطانية (BA) اشترت 40% مشاركة مع شركة (Brymon Airway) إحدى الشركات الإقليمية الصغيرة التي تعمل في الجنوب الغربي لبريطانيا وقامت بعد ذلك الخطوط البريطانية بعدة شراعات لأسهم شركات تعمل داخل بريطانيا.¹⁾ يتضح مما سبق إن الدافع الرئيس لشركات الطيران هو البحث عن شريك أو حليف استراتيجي لمواجهة البيئة التنافسية وتزايد المخاطر فيها، ويرتبط منطق التحالف بالرغبة في التنافس العالمي من خلال:

1- الاشتراك في تبادل الخبرات والامكانيات والتقانة.
2- أهمية الاستفادة من التكاليف الثابتة المتاحة فعلاً في تغطية الأرباح.

3- تجنب مخاطر رأس المال الأجنبي المباشر.

4- الحاجة إلى الأسواق العالمية.

المطلب الثاني : أشكال التحالفات بين شركات الطيران:

تطور المفهوم الشامل للتحالفات بين شركات الطيران كثيراً ليشمل المشاركة والاندماج أو التعاون في التسويق من خلال المشاركة في الرمز أو المشاركة في التشغيل، وقد أبرمت

¹⁾Ibid, p 61.

في السنوات الماضية العديد من الاتفاقيات المعقدة بين شركات الطيران العالمية والتي نمت لمقابلة الحاجات المحدودة لشركات الطيران. وهدفت العديد من الاتفاقيات السابقة لفترة التحالفات إلى تسهيل خدمات التشغيل والتسويق لخدمات الطيران العالمية بواسطة الشركات القومية التي تعمل في النقل العارض، وإن هذه الاتفاقيات أحياناً قد تكون فنية بحتة بالإضافة إلى تحويلها على الجانب الهندسي بين شركتين في المشاركة في الصيانة لنوع محدد من أنواع الطائرات بأسطولها. كما في أوروبا نجد إنشاء اتحاد مالي عرف بـ ⁽¹⁾، ((KSS Consortium)) وتقوم فيه شركات الخطوط الهولندية (KLM) بإعداد صيانة كبرى لطائرات البوينج B747 وماكينات CF6 لجميع الشركات الثلاث في الاتفاق، بينما تقوم الخطوط السويسرية بصيانة طائرات MD-11, DC10 و إيرباص A310 وتقوم شركة (SAS) بصيانة ماكينات ⁽²⁾ (JT90). ويلاحظ إن العديد من الاتفاقيات اشتملت على المشاركة في التشغيل في رحلات شحن البضائع أو الركاب، أو التشغيل بشركة واحدة لكل الخدمات مع شركتين أو أكثر مشاركة، مثال ذلك: جدولة خدمات الشحن بين سنغافورا ولندن وأن التشغيل شراكة بين الخطوط البريطانية (BA) والسنغافورية.

نجد إن غالبية اتفاقيات شركات الطيران العالمية بنيت على أساس الصفة التجارية، والعمل على تسويق وبيع خدمات الركاب أو الشحن وبمستوي أقل بكثير من اتفاقيات الـ ⁽¹⁾ (Prorate) التي

عبارة عن اتحاد مالي بين شركة الخطوط الجوية KSS Consortium ⁽¹⁾ وشركات Swiss Air وشركة الخطوط الجوية السويسرية (KLM) الهولندية للطيران (SAM).

⁽²⁾ Rigas Doganis, The Airline Business in the 21st Century. P. 62.

⁽¹⁾ Prorate نظام يتبع بين شركات الخطوط الجوية ويقوم على نظام التوزيع حسب الحصص حيث أن الاتفاق يكون في الاتفاق على الأسعار والحركة الجوية بين الشركات يوحد لكل منهما لنقل الركاب في طائرته

تثبت العائد كحصة تدفعها شركة واحدة للأخرى، نتيجة لحملها ركاب من جزء معين في شبكتها، أو ربما تكون أكثر تقييداً بالمشاركة في الرمز في رحلات مخصصة أو بعض الرحلات باتفاق أو بدون اتفاق للحيز المحجوز (Block Space)، ووفقاً لذلك يقوم أحد الشركاء بشراء عدد من المقاعد من الشركة الأخرى في الرحلات المشتركة في الرمز، وكذلك نجد شركات الطيران قد تتشارك في نظام الحجز الآلي، أو تتشارك في نقاط البيع، أو مراكز المحادثات التلفونية، وإن بعض الشركات لها وقت إضافي لبناء اتفاقيات دولية مع شركات أخرى تغطي مختلف أشكال التشغيل وفي المناطق الجغرافية المختلفة. من الصعب مناقشة كل هذه الأشكال المختلفة من أشكال التحالفات ولكن سيركز الباحث على بعض الاتفاقيات التي ظهرت بشكل واضح ويمكن أن تقبل على أنها تحالف مجموعات عالمية. ومثال لهذه التحالفات فقد شاركت الخطوط البريطانية (BA) في عام 1998م مع الشركات الأمريكية تحت تحالف عالم واحد (One World Alliance)، وفي نفس الوقت دخلت في مشاركة مع شركة يونايتد الأمريكية (United) كأكبر مساهم في نظام (جاليليو) للحجز الآلي. أيضاً عملت على تقديم خدمات المناولة الأرضية لشركة الخطوط الهولندية (KLM) في مطار هيثرو بلندن، برغم من دخول (KLM) في تحالف منفصل، وكذلك دخلت في تحالف مع الخطوط السنغافورية بأن يحصل الأعضاء التنفيذيون لشركة الخطوط البريطانية (BA) على مسافات جوي (خلال الرحلات المتعددة) في رحلات شركة الخطوط السنغافورية وهو ما عرف بتحالف النجمة (Star Alliance) وأيضاً قامت الخطوط البريطانية (BA) بالمشاركة مع شركة (SIA) إحدى الشركات التي كانت تتمتع بحق الامتياز المحلي، في خدمات الشحن الجوي والتي كانت تملكها الخطوط البريطانية (BA) في السابق. كذلك قامت شركة كاسي باسفيك (Cathay) عضو تحالف عالم واحد قامت في

الخاصة.

عام 1999م بتوقيع اتفاق تعاون في مجال الشحن مع الخطوط الألمانية (لوفتها نزا)، وكذا قامت شركتا كاسي (Cathay) و السنغافورية (SIA) رغم أن كل منهما في تحالف مختلف عن الآخر أقامتا بالمساهمة شراكة في مشروع مشترك للصيانة في الصين، وأيضاً في تقديم الوجبات ⁽¹⁾. (Catering) وبعيداً عن الاتفاقيات المشتركة والمعقدة لشركات الطيران العالمية فقد نظر البعض إليها من الناحية التجارية والآخر من الناحية الاستراتيجية ويمكن أن يبين ذلك على النحو التالي:

أولاً: التحالفات الاستراتيجية: Strategic Alliances

يقوم فيها أحد الشركاء بالتعاون في خلط أصولها بصورة منفردة أو شراكة لأهداف تجارية، وقد يكون خلط الأصول في (التسهيلات في الصالات - الصيانة الأساسية - الطائرات - العاملين - حقوق النقل - الموارد الرأسمالية). وتعتبر اتفاقيات حق الامتياز واحدة من تلك الاتفاقيات الاستراتيجية حيث أن المشاركة في الامتياز لها أيضاً أهداف مشتركة بتحقيق الأرباح من حركة الركاب العامة والمتولدة نتيجة لهذا الامتياز، وبالرغم من ذلك فقد يكون أحد المشاركين أكثر صغراً من الآخرين.⁽²⁾

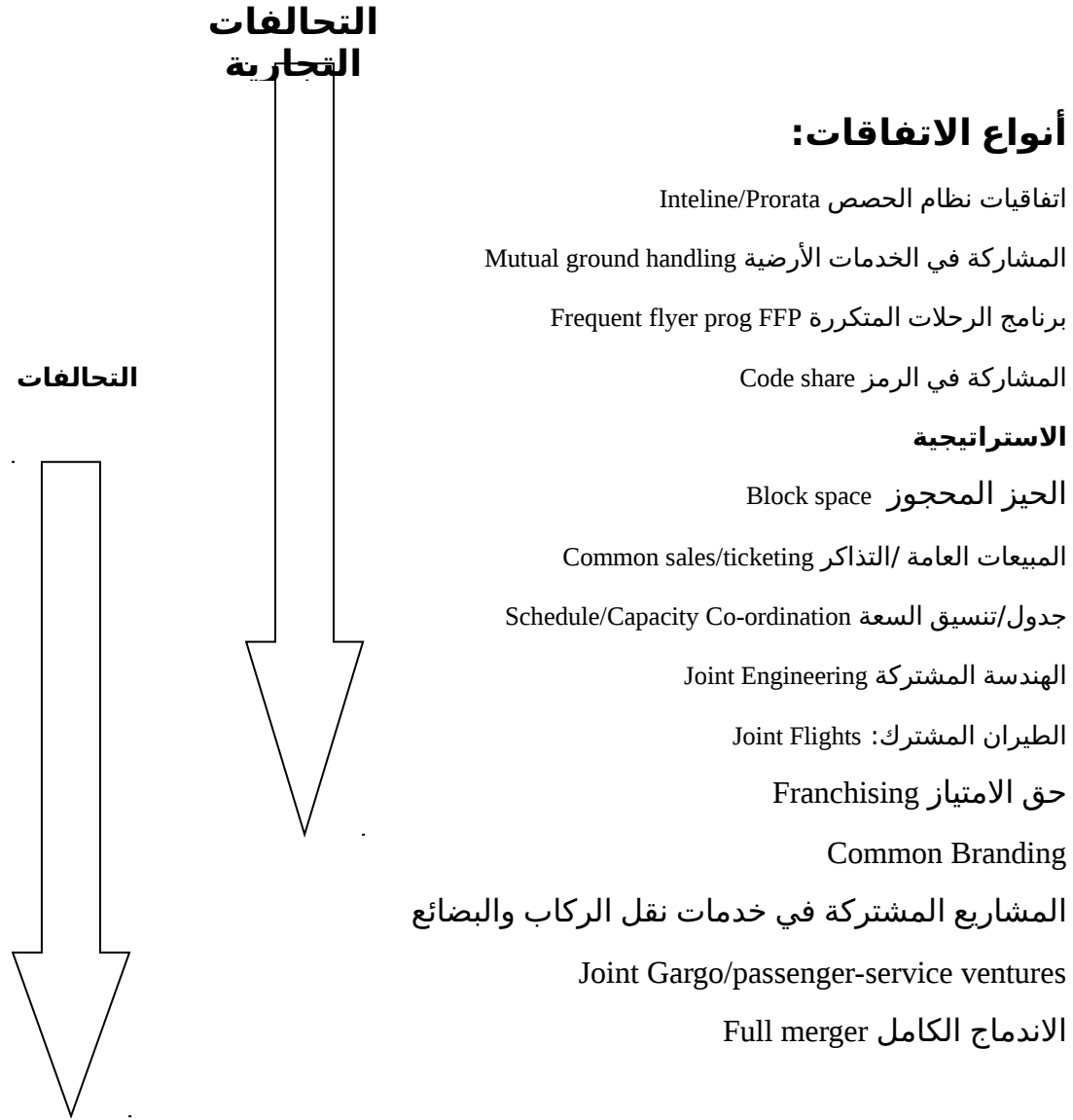
1/ التحالفات التسويقية: Marketing Alliances

إن العديد من اتفاقيات المشاركة في الرمز والاشتراك في برنامج الرحلات المتعددة، و اتفاقيات الفضاء المغلق في الأساس تعتبر تحالفات تجارية، وليست استراتيجية بسبب أن الشركاء يستمرون في التشغيل واستخدام أصولهم بشكل مستقل ليحقق أهدافه. ويمكن أن توضيح ذلك كما في الشكل أدناه بأن الاتفاقيات الدولية لشركات الطيران بدأت تسير بشكل مستقيم للأمام إلى التحالفات التسويقية.

⁽¹⁾ Rigas Doganis, The Airline Business in the 21st Century. P. 64

د. فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون ⁽²⁾
خيارات القرن الحادي والعشرين، ص 19

شكل رقم (3-3) تصنيف التحالفات:



.Source: Riagas Doganis , The Airline Business , p 66

إن التحالف الاستراتيجي الجوهرى هو الاندماج التام بين شركات الطيران والذي يشتمل على المشاركة في المشتريات، وللتحالفات اتجاهات محدودة سواء أن كانت استراتيجية أو تجارية فهي تصنف وفقاً لجغرافيتها وأهميتها، وتختلف التحالفات حسب نوع العلاقات ودرجة العقلانية والتفاهم وحجم المخاطر والمعلومات والمصالح وظروف البيئة المحيطة. لا توجد تحالفات

جامدة ولكنها تتغير باستمرار وفق المتغيرات البيئية الدائمة الحركة مثل: الاقتصاد العالمي، والتجارة العالمية، وتحرير التجارة، التكتلات الاقتصادية، نسب تملك التقنية، موازنات البحوث والتطوير، حجم المخاطر الاقتصادية، حجم التحالف وفترة صلاحيته، ودرجة الحاجة للتحالف، والحاجات المطلوب إشباعها من التحالف، حجم المخاطر السياسية، والفرص المتاحة. كل هذه العوامل يمكنها خلق عدد لا نهائي من التحالفات، ولكن نجد أن أبسطها وأكثرها عدداً في مجال النقل الجوي هي:

أ/ تحالفات تحديد الطرق الجوية: (Route-specific):

تعتبر تحالفات تحديد الطرق الجوية من أبسط التحالفات في مجال النقل الجوي حيث أنها تغطي طريقاً واحداً أو عدداً محدود من الطرق لأزواج المدن، و عادةً ما تحتوي على اتفاقيات توزيع الحصص (Prorate) أو المشاركة في الرمز (Code share) أو الاثنين معاً، ولكن في الخطوط الضعيفة فإن أحد الشركاء يقوم بالتشغيل نيابةً عن الآخر كما حدث في عام 2000م، فقد قامت الخطوط القبرصية بتشغيل الخطوط غير النشطة بالتشغيل اليومي لخط (لارنكا - أمستردام) وكانت تحمل أرقام رحلات الخطوط الهولندية (KLM) إلى جانبها.¹⁽

ب/ اتفاقيات حصص الإيرادات: Revenue Allocation

Agreement

تعتبر من الاتفاقيات الأقل تعقيداً وأن الصيغة المبسطة لها هي اتفاقيات الحيز المحجوز (Block Space)، والتي تقوم بها الشركتان بشراء عدد محدد من المقاعد من الشركة الأخرى.

ج/ التحالفات الإقليمية: (Regional Alliances)

¹⁽: Riagas Doganis , The Airline Business , p 67

التحالفات الإقليمية واحدة من أوسع أنواع التحالفات انتشاراً وتنقسم إلى نوعين:

أولاً: وهو الأكثر انتشاراً وهي ما تعرف بالاتفاقيات التجارية والتي تغطي عدد من الطرق الجوية، والتي هي في الغالب من وإلى إقليم جغرافي خاص أو دولة، وعادة ما تحتوى هذه الاتفاقيات على الرحلات المشتركة في الرمز والتسويق المشترك والمبيعات وبعض التنسيق في السعة، ومثال للتحالف الإقليمي ففي عام 1999م تحالفت كل من الخطوط الماليزية والخطوط التايلندية كتحالف إقليمي يغطي المشاركة في الرمز في جميع الخطوط الجوية بين الدولتين، وهناك أيضاً تحالف مشابه بين شركة الخطوط السنغافورية (SIA) والخطوط النيوزلندية والشركة الاسترالية (Ansel)، وقد غطي هذا التحالف الطرق الجوية بين جنوب شرق آسيا وأستراليا الآسيوية بالإضافة إلى بعض الطرق المحلية في أستراليا.⁽¹⁾

ثانياً: النوع الثاني من التحالفات الإقليمية هي اتفاقيات حق الامتياز بين الناقلين الجويين الكبار وبين الإقليم أو المشغلين للخطوط الفرعية. فقد كان لشركة الخطوط الجوية البريطانية (BA) في عام 1999م تسعة من مشاركي حق الامتياز، سبعة منهم شركات طيران بريطانية تعمل على الخطوط المحلية والعالمية، وواحدة تتبع للخطوط الدنماركية (Sun Air) والأخرى تعمل كمشغل محلي بجنوب أفريقيا، أضافت سبعة وسبعون خطاً للشبكة الخاصة بالخطوط البريطانية (BA)، وإن أكثر اتفاقيات الامتياز أهميةً لشركة الخطوط البريطانية (BA) هي الاتفاقية مع شركة سيتي فلاير اكسبريس (City Flyer Express) البريطانية والتي تمت في عام 1993م وهذه الشركة واحدة من الشركات التي لها شبكة محلية كثيفة نسبياً بالإضافة إلى خدمات الخطوط العالمية القصيرة والتي تنطلق من مطار لندن - جاتويك (Gatwick) وتجهز هذه الشركة تغذية ممتازة لخطوط البريطانية (BA) من

⁽¹⁾ Ibid, p 67.

الخدمات الدولية من مطار جاتويك (Gatwick) وفي بداية عام 1999، بيعت الشركة واشترتها الخطوط البريطانية (BA).⁽¹⁾

هـ/ التحالفات العالمية : Global Alliances

إن أكثر التحالفات أهمية في التوسع في الشبكات هي ما تعرف وتتصف بالنطاق العالمي (Global Scope) والغرض الأول منها هو الحصول على ميزات تسويقية لنطاق وتكاليف اقتصادية من عدة متعاونين من خلال ربط شركتين أو أكثر من كبرى الشركات لتعمل على أسواق جغرافية مميزة في دول مختلفة. وإن التحالفات العالمية عادةً تشتمل على المشاركة في الرمز في عدد من كبرى الطرق الجوية، وكذلك تحتوي على تنسيق الجدولة والمشاركة في مكان البيع وخدمات المناولة الأرضية بالإضافة إلى النشاطات الخاصة بالصيانة... الخ

وتتميز معظم التحالفات العالمية بين شركات الطيران بالصفة التجارية مثل تحالف عالم واحد (One World Alliance) والذي تكون في عام 1998م أو تحالف أكثر استراتيجية كتحالف (Northwest-KLM) لذلك فإن الشركات أصبحت تملك عدد من الطرق الجوية المحدودة وعدد صغير من التحالفات الإقليمية ولهذا أصبحت الشبكة أكثر اتساعاً وأثرت على التحالف العالمي ليصبح أكثر اتساعاً مما كان عليه، وأن الهدف من التحالف العالمي والذي يجمع شركات طيران من مناطق جغرافية مختلفة هو العمل على تجهيز شبكة عالمية واسعة تغطي وتعود فوائدها على أكبر نطاق. وفقاً للتصنيف أعلاه فإن التحالفات التي تمت بين الخطوط السويسرية والخطوط النمساوية والخطوط الألمانية (لوفتها نزا) والخطوط الاسكندنافية (SAS) للعمل في الرحلات العارضة

⁽¹⁾ بيعت شركة سيتي فلاير اكسبريس (City flyer express) لشركة الخطوط البريطانية (BA) بعد موافقة من اللجنة البريطانية للاحتكارات والاندماج (U.K. Monopolies & Mergers Commission).

صنف كتحالف إقليمي لأنه ربط تجمع شركات طيران من نفس الإقليم، وفي نفس الوقت يعتبر جزء من التحالف العالمي.⁽¹⁾

المطلب الثالث : أهم التحالفات العالمية بين شركات الطيران:

شهدت صناعة النقل الجوي تدهوراً في أدائها المالي في العام 1999م، وكان أثره الأكبر على تحالف امتياز الأطلنطي (Atlantic Excellence) والذي يضم كلاً من: (الخطوط السويسرية، وشركة سابينا، والخطوط النمساوية، وشركة دلتا)، ففي يونيو 1999م، أعلنت شركة دلتا تخليها عن التحالف وأنها ستنشئ تحالفاً عالمياً مع الخطوط الفرنسية، وقد ظلت دلتا حتى اليوم بمعزلٍ عن تجمعها، وبعد فترة قصيرة أعلنت الخطوط النمساوية أنها تخلت بعد أربعة وأربعين عاماً كانت تربطها بالخطوط السويسرية، وكان ذلك من أجل الانضمام لتحالف النجمة (Star Alliance)، ولاحقاً انضمت كلاً من شركة المتحدة (United Airline)، والألمانية (Lufthansa)، وشركة الخطوط السويسرية (Swiss) إلى تحالف النجمة حتى وصل عدد الأعضاء في هذا التحالف إلى ثلاث عشرة شركة في العام 2000م.⁽²⁾ و التحالف الآخر والأكبر هو تحالف عالم واحد (One-World)، و الشركتان الكبيرتان في هذا التحالف هما شركتا الخطوط البريطانية (BA) وشركة أمريكان آيرلاين (American Airline) والتي لا زالت تلقى الحصانة من الحكومة الأمريكية؛ بسبب فشل حكومة المملكة المتحدة بالموافقة على فتح الأجواء كلياً في اتفاقها الثنائي مع

⁽¹⁾ Riagas Doganis , The Airline Business ,pp 66-68.

⁽²⁾ Dawna L. Rhoades , Evolution of International Aviation , England ,

Ashgate publishing ,2003, p88

الولايات المتحدة، وأن هذا التحالف يعاني أيضاً من بعض المشاكل بسبب أن أحد الأعضاء وهو الخطوط الكندية (Canada Airline) بيعت إلى آيركاندا (Air Canada) وانضمت إلى تحالف النجمة.⁽¹⁾ إذن هنالك أربعة تحالفات اعتمدت على تحالف الخطوط الهولندية مع نورث ويست (KLM-Northwest)، وذلك بدخول الخطوط الإيطالية في تحالف مع (KLM) عرف بتحالف الأجنحة (Wings)، بالإضافة إلى الشراكة بين كوتنتال (Continental) ونورث ويست (Northwest)، وبعام 2000م فإن الانهيار الذي حدث في تحالف الإيطالية والهولندية قد قلل من حجم تحالف الأجنحة⁽²⁾ (Wings).

جدول رقم (3-8)

أهم التحالفات العالمية في يوليو 2000م:

أعضاء التحالف	العائد الإجمالي بليون دولار	عدد الطائرات	عدد العاملين	عدد الركاب المنقولين بالمليون	نسبة المشاركة في الرحلات المجدولة عالمياً
تحالف النجمة	70	1885	262000	293	21.3%
تحالف عالم واحد	50	1460	232000	199	16.4%
تحالف الأجنحة	25	924	127000	117	9.8%
تحالف دلتا/الفرنسية	23	864	132.000	151	9.7%
المجموع	168				57.2%

⁽¹⁾ Ibid , p88.

⁽²⁾ Ibid , P 90.

من الجدول أعلاه رقم (3-8) نجد أن تحالف عالم واحد وتحالف النجمة هما الأكبر حيث يمثلان نسبة 37.7% من حركة الركاب المجدولة، حيث أن كلا منهما يحوي عددا من الشركات وأن كل واحدة من هذه الشركات لها شركاء إقليميين، لذلك نجد أن تحالف النجمة وحده يمثل العائد الإجمالي له حوالي 70 بليون دولار ناتج من تشغيل ما يقارب من 1885 طائرة بعدد 262.000 عامل، ويلاحظ إجمالاً أن هذه التحالفات الأربعة تمثل حوالي 57.2% من مساهمتها في الرحلات المجدولة عالمياً للراكب/كيلومتر، وكذلك فإن معظم هذه التحالفات شركاتها تكون داخلية في تحالفات صغرى مع شركات أفراد إقليمية قد تشاركها في الرمز أو حق الامتياز دون دخولها في تحالف عالمي معها.

المطلب الرابع : انعكاس أثر التحالفات على صناعة النقل الجوي:

أولاً: زيادة حجم الأسواق:

أثرت التحالفات التجارية على توسيع الشبكة العالمية من خلال إتاحة الفرص للشركات المتحالفة التكامل في استخدام الشبكة التي تمتلكها الشركات الأخرى المتحالفة من خلال استخدام نظام المطارات المحورية، سوى كانت هذه الطرق محددة، أو إقليمية، أو عالمية. فتستخدم الشركات المتحالفة مطارات تتبادل فيها الحركة، فمعظم نقاط المغادرة من المطارات الفرعية تغذي مطار محوري واحد (Hub)، وتتبادل الرحلات لمسافات فرعية أخرى مختلفة (Spoke)، ويعرف هذا النظام المحوري بـ (Hub and Spoke)⁽¹⁾ كما هو موضح .

⁽¹⁾Dr. John G. Wenseev, AIR Transportation , fifth edition , Thomson Learning ,USA, Belmont,2004,P426.

شكل رقم (3-4) نظام المطار المحورية

Source: Dr. John G. Wenseev, AIR Transportation ,

يلاحظ أن عدد الخطوط المخدمة في النظام المزدوج للرحلات
المباشرة عددها أربعة خطوط، أما الطرق المخدمة عبر النظام
المحوري فعدد أربعة وعشرون (16 طريق عن طريق الربط بين
الطرق الأربعة طرق الأولى بالأربعة الثانية، بالإضافة إلي ربط
الأولى والثانية بالمحور)

شكل رقم (3-5)

تحالف شركة الخطوط الهولندية مع شركات الطيران الآخري

من الشكل أعلاه نجد إن تحالف الخطوط الهولندية مع عدد من شركات الطيران ذات الشبكات العالمية والإقليمية والطرق المحددة، قد أتاح لها استخدام جميع هذه الطرق وبالتالي توسعت شبكتها وشبكات الخطوط الأخرى.

ثانياً : فوائد التسويق:

خلقت التحالفات عدة فوائد لشركات الطيران في مجال تسويق خدماتها بالاستفادة من عمليات التشغيل كبيرة الحجم، واستخدام شبكة جوية واسعة الانتشار. يمكن أن نلخص هذه الفوائد في الآتي:

- 1/ اتاحت استخدام شبكات واسعة ومتراصة من خلال العرض لجميع الطرق الجوية.
- 2/ السيطرة السوقية على معظم المطارات المحورية بحصولها على عدد كبير من الخانات.
- 3/ إمكانية الضغط على المنافسين من خلال إعادة جدولتها، وزيادة عدد الرحلات و تخفيض الأسعار المقدمة.
- 4/ ربط الحركة بالمحور أتاح درجة عالية من تعدد الرحلات.
- 5/ أضافت قوة إلي نظام التوزيع من خلال إضافة عدد كبير من وكالات السفر والحجز في معظم الأسواق والعمل على شبكات حجز آلي كبرى.
- 6/ القدرة على تعظيم فوائد الصرف على الإعلان على مستوى واسع جغرافيا.
- 7/ القدرة على تقديم خدمات على مستوى عالي من خلال استخدام الشبكة الواسعة
- 8/ الشبكة الكثيفة تجذب عدد كبير من الزبائن من خلال الاستفادة من استخدام برنامج تعدد الرحلات.

ثالثاً: تخفيض التكاليف:

- تعمل التحالفات على تخفيض التكاليف بعدة طرق منها:
- 1/ تزيد التحالفات من زيادة القوة السوقية بزيادة حجم الحركة، وبالتالي تؤدي إلى تخفيض التكاليف من خلال المعدلات العالية للحمولة واستخدام طائرات ذات حجم اكبر والاستغلال الامثل للأصول مثل تسهيلات المطارات، ومراكز البيع وغيرها.

- 2/ تخفيض التكاليف بزيادة التعاون بين المشاركين في التشغيل أو التسويق، أو المشاركة في مكاتب البيع أو ترشيد بعض الخطوط أو التذاكر والحجز. فالخطوط السويسرية والنمساوية أول من نجح في إصدار تذاكر مشتركة ومكاتب بيع مشتركة وبالتالي خفضت من عدد المكاتب والعاملين.
- 3/ العمل كناقل واحد وذلك بالاستفادة من ميزات التكلفة التشغيلية المنخفضة لدى المشاركين الصغار. فالعنصر الأساسي المؤثر في وحدة التكاليف هي تكلفة العمل فهي تختلف من دولة إلى أخرى وكذلك تختلف من شركة لأخرى داخل الدولة الواحدة. فيعمل التحالف على الاستفادة من هذه الميزة مثال: تحالف المشاركة في الرمز بين الهولندية والقبرصية، لتشغيل الخط بين (لارنكا - أمستردام) يومياً حيث أن القبرصية ذات تكاليف منخفضة على هذا الخط من الهولندية.
- 4/ تخفيض التكاليف من خلال المشاركة في عمليات الشراء بالاستفادة من الميزات الممنوحة في حالات زيادة الكميات المشتراة. فمثال لذلك فإن التكاليف المقدرة لمشتريات تحالف النجمة تقدر بحوالي خمسة عشر بليون دولار سنوياً، وقد حصلت جراً ذلك على نسب تخفيض تتراوح ما بين 5-7% سنوياً، بما يعادل واحد بليون دولار سنوياً.

رابعاً : تقليل المنافسة:

تعمل التحالفات على تقليل التنافس بين شركات الطيران، خاصة عندما تستخدم الشركات نفس المطارات المحورية، فمثلاً شركتي (Republic) (Northwest) تتنافسان في العديد من الطرق انطلاقاً من مطار مينا بولس، وباندماج الشركتين أصبح هذا التنافس منعدم بتكامل شبكتهما، ويلاحظ أن التأثير السالب للتحالف في حالة وجود شركتين تعملان على طريق جوي دون

وجود منافس ثالث فالتحالف بين هاتين الشركتين يؤدي إلى احتكار هذا الطريق ويؤدي رفع الأسعار.⁽¹⁾

جدول رقم (3-9) اثر التحالف على المنافسة

الرحلات المشتركة للمرمر يونيو 2000	عدد رحلات الاسكندنا فية يوليو 1995	عدد رحلات لوفتهانز ا يوليو 1995	الطريق
7	3	4	فرانكفورت-كوبنهاجن
6	2	3	فرانكفورت - استكهولم
5	1	1	فرانكفورت- اوسلو
4	2	2	دسلدورف - كوبنهاجن
2	1	2	دسلدورف - استكهولم
3	1		دسلدورف - اوسلو

Source: George Williams, Airline Competition: Deregulation's Mixed Legacy

الجدول أعلاه رقم (3-9) يمثل ستة طرق الأكثر كثافة مابين ألمانية والدول الاسكندنافية. فقد حل التشغيل المشترك بنسبة 50/50 محل التنافس بين الشركتين وحتى تحافظ هاتين الشركتين على مستويات عدد رحلاتها فإنها ستعمل بشكل لا يشجع دخول أي شركة جديدة على هذا الطريق، وستعود المنافسة مرة أخرى إلى الاحتكار. ويرى الباحث أن التحالفات رغم أنها تعود بالعديد من الفوائد الا انها قد تتفكك نتيجة لعدم التناسب بين نسب المشاركة مثلما تفككت تحالف السويسرية

⁽¹⁾ George Williams, Airline Competition: Deregulation's Mixed Legacy , England , Ashgate, 2002. P,35

/دلتا حيث تمتلك السويسرية نسبة 4.6% في شركة دلتا، وكذلك تحالف البريطانية تمتلك 24.9% من يو.أس. آير ، وتحالف الاسكندنافية والتي تمتلك 19.9% من كونتنتال، واشترت الأسبانية 85% من شركة إيرولينساس الأرجنتينية، بالإضافة إلى طول بقاء الشراكة ربما لم يكن كافي لتأمين بقاء بعض الشركات.

المبحث الثالث : تحدي المنافسة وأثرها على صناعة النقل الجوي

من الواضح إن سياسة تحرير الأجواء وإعادة التنظيم قد أحدثت تغييراً ملحوظاً في تشغيل وإدارة شركات الطيران والمطارات، حيث كانت في السابق تعتمد على حماية الدولة لها من هجمات المنافسة، ولكن مع تطور الأفكار المنادية بأن صناعة النقل الجوي كغيرها من الصناعات يجب أن تخضع للتحرر من القيود التنظيمية وأن تخضع للمنافسة في أسواق النقل الجوي، لذلك فقد انعكست سياسات إعادة التنظيم وفتح الأجواء على صناعة النقل الجوي، مع إن معظم الدول لم تصل إلى التحرير الكامل حيث لا زالت هناك دول تعمل في ظل التنظيم الثنائي التقليدي ، ومع البدء في تحرير النقل الجوي الدولي، بدأت المفاهيم التقليدية بضمان تحقيق المنافسة الشريفة ومنح فرص عادلة للناقلين الجويين في سوق النقل الجوي بالانتشار تدريجياً. ولتحقيق المنافسة الشريفة ولاسيما في الحالات التي تكون الدول قد وافقت فيها على نظام المنافسة الحرة، فلا بد من الالتزام بقواعد سلوك محددة ومن تطبيق قواعد معينة للمنافسة. وانحصر دور الحكومات في الدول التي انتهجت مبادئ التحرير على التيسير والتنظيم عوضاً عن القيام بدور المشاركة الشاملة في تنمية النقل الجوي الدولي.⁽¹⁾

يتناول الباحث في هذا الجزء من البحث أثر المنافسة على أسواق النقل الجوي المحلي والعالمي في ظل خلق تنافس بين شركات الطيران في محاولاتها للسيطرة على الطرق الجوية وتقديم أفضل الخدمات لجذب الطلب وكذلك تأثيرها على

الهيئة العربية للطيران المدني ، المنافسة الشريفة والضمانات ، ورقة (1)
عمل مقدمة من الدول الاعضاء ، الرباط فبراير 2003

المعروض من الخدمات بالإضافة إلى ظهور نمط جديد من شركات الطيران التي قدمت أسعاراً منخفضة نافست بها شركات الطيران المنتظمة والعارضة، وكذلك تأثير المنافسة بين شركات الطيران على المطارات.

المطلب الأول : تأثير المنافسة بين شركات الطيران على الأسواق الداخلية:

إن إزالة العقبات لدخول أسواق النقل الجوي، قد زاد من التنافس بين شركات الطيران وذلك بكسر الاحتكار ودخول شركات جديدة إلى الأسواق، وقد ظهرت المنافسة بشكل واضح بين حجم الركاب في الطرق الجوية وعدد المشغلين الجويين، ولكن ليس هناك تساوى في المنافسة في كل الطرق بل توجد اختلافات تزداد فيها المنافسة نتيجة لخصائص بعض الطرق الجوية وشروط التنظيم فيها. فإن هناك عدد من الطرق تكون فيها منافسة بين شركتين لكن العدد المنقول من الركاب سنوياً لا يتعدى الآلاف، وهناك طرق بها ناقل واحد فقط يزداد المنقول من الركاب سنوياً إلى أكثر من مليون. وتظهر مثل هذه الطرق عندما يكون الطلب موسمياً ومرتبطاً بمواسم الأجازات. أما الوضع الآخر هو في المستويات المنخفضة للحركة وتشمل هذه الطرق اثنين أو أكثر من المشغلين المتنافسين ومعظم هذه الطرق تخدمها طائرات صغيرة لا تتعدى الـ 40 مقعداً.

أولاً : تأثير المنافسة على المستوى الكلي:

تبع الولايات المتحدة عدد من الدول في العالم بإعادة التنظيم في خدمات النقل الجوي الداخلي لها وكان لهذا التحول أثره على حجم السوق الداخلي وزيادة المنافسة على الطرق الجوية الداخلية، ويمكن أن يلاحظ ذلك من خلال الجدول أدناه رقم (10-3) والذي يمثل عدد 30 دولة من مختلف أنحاء العالم.⁽¹⁾

جدول رقم (10-3) تأثير المنافسة على الأسواق الداخلية 1989-2000م

⁽¹⁾ George Williams, Airline Competition: Deregulation's Mixed Legacy, Op.cit , p3.

الدولة	تاريخ التحرير	حالة التحرير	التغيير في عدد المقاعد المعروضة أسبوعياً			التغيير في عدد الخطوط		
			2000	1989	نسبة التغيير %	1989	2000	نسبة التغيير %
الولايات المتحدة	1978	كامل	19.694.178	16.514.699	19	5583	5617	1
اليابان	2000	كامل	2.427.504	1.395.783	74	309	443	43
كندا	1988	كامل	890.340	1.045.256	15-	1072	908	-15
البرازيل	1996	كامل	1.166.708	639.961	82	449	499	11
الصين	1987	جزئي	1.759.184	275.582	538	483	1203	149
أستراليا	1990	كامل	849.397	530.672	60	878	656	-25
أسبانيا	1994	كامل	776.435	441.119	76	200	236	18
إيطاليا	1993	كامل	742.074	446.307	66	218	262	20
فرنسا	1994	كامل	733.479	577.009	27	340	320	-6
المكسيك	1993	كامل	569.011	344.034	92	203	380	87
ألمانيا	1993	كامل	652.241	476.694	37	165	237	44
المملكة المتحدة	1993	كامل	564.961	370.244	53	308	301	-2
تايوان	1987	جزئي	525.119	96.141	446	40	*	*
الهند	1990	جزئي	484.393	323.840	46	384	260	-32
النرويج	1993	كامل	412.040	245.189	68	246	212	-14
الأرجنتين	1994	كامل	297.193	170.036	75	*	*	*
السويد	1992	كامل	265.034	191.412	38	73	117	60
ماليزيا	1994	جزئي	248.005	133.723	85	147	116	-21
تايوان	1995	كامل	230.483	79.774	189	58	86	48
جنوب إفريقيا	1991	كامل	215.971	152.449	42	142	84	-41
تركيا	1994	كامل	210.169	72.712	189	40	100	150
نيوزلندا	1984	كامل	186.267	188.679	1-	146	106	-27
فنزويلا	1990	كامل	145.855	201.014	27-	101	71	-30
بيرو	1990	كامل	99.470	56.729	75	77	44	-43
البرتغال	1993	كامل	97.121	54.779	77	67	58	13
مصر	2000	جزئي	52.522	34.032	54	35	32	-9
المغرب	2000	كامل	31.853	31.359	2	62	26	58
كينيا	1995	كامل	20.257	16.964	19	34	29	-15

Source: George Williams, Airline Competition: Deregulation's Mixed Legacy, pp 3-7

من الجدول أعلاه رقم (3-10) يعتبر سوق الولايات المتحدة الداخلي أكبر الأسواق حيث يعادل ثمانية مرات لثاني أكبر سوق محلي وهي السوق اليابانية، أما الصين فتمثل ثالث أكبر سوق حيث نما سوقها منذ أن بدأت تطبق نظام إعادة التفاوض حول اتفاقياتها وذلك ما بين يونيو و 1989 إلى يناير 2000م، حيث زاد عدد المقاعد من 1989 في سوقها بأكثر من 538% والذي يمثل أكبر تغير على مستوى الـ 30 دولة الموضحة بالجدول رقم (

(3-10). وكذلك فإن دول مثل الصين وتركيا وشيلي وتايلاند حظيت بنمو كبير في سوقها المحلي نتيجة لإتباعها سياسة إعادة التنظيم. أيضاً يلاحظ أن زيادة حجم المعروض لم يشمل كل الدول، بل أن دول مثل كندا، وفنزويلا شهدت تناقصاً في المعروض من المقاعد الأسبوعية في سوقها المحلي ما بين عام 89-2000م. فبالنسبة لكندا فإن خروج شركة (آير ويرد) من السوق والاندماج الذي تم بين شركتي طيران كندا والخطوط الكندية كان سبباً في هذا الانخفاض. أما فشل الناقل الوطني الفنزويلي فياسا (VIASA) وضعف الاقتصاد الفنزويلي كان من العناصر الرئيسية لنقص المعروض، وقد كان تأثير المنافسة واضحاً وبشكل كبير لدى ألمانيا والصين في عدد الطرق المشغلة فقد حققت أكبر النسب في الزيادة عند عام 1989م بلغت 150%، و 149% على التوالي. وانخفاضاً كبيراً حصل في عدد من الأسواق المحلية كما في جنوب أفريقيا وبيرو والمغرب بنسب 41%، 43%، 58% بالترتيب.⁽¹⁾

ثانياً : تأثير المنافسة على المستوى الجزئي:

لمعرفة المزيد من مدى تأثير المنافسة بين شركات الطيران على أسواق السفر، في ظل استمرار اتساع إعادة التنظيم في الأسواق الداخلية، حيث تتنافس شركات الطيران على الطرق الداخلية ذات الكثافة العالية من الحركة الجوية، في محاولتها للحصول على أعلى نسب مساهمة سوقية في هذه الخطوط.

جدول رقم (3-11)

المنافسة الداخلية بين شركات الطيران على أكبر خمسة طرق جوية ازدحاماً خلال أسبوع من شهر يونيو 2000م.

نسبة مساهمتها في السوق	الشركات المنافسة	الطريق الجوي	عدد المقاعد المعروضة
34%	آل نيبون	طوكيو-سابورا	210820
35%	الخطوط اليابانية		
25%	نظام طيران اليابان		
6%	هوكايدو		
34%	الشرق الأقصى	تايفي-كوهاسنج	202345
22%	ترانس آسيا		
19%	مندريان		
17%	يوني		

⁽¹⁾ Ibid, p8.

		يو لاند	8%
185148	طوكيو-فوكوكا	آل نيبون الخطوط اليابانية طيران اليابان اسكاي مارك	34% 31% 28% 7%
146318	ريودي جانيرو-ساو باولو	فرايچ تي آيه آر فاسب ترانس برازيل ريو - سول تي آيه أم	36% 25% 20% 8% 6% 4%
143426	سيدني-ملبورن	كوانتاز أنست	58% 42%

Source: George Williams, "Airline competition: Deregulation" Mixed Legacy, P, 12

من بيانات الجدول أعلاه رقم (3-11) يتضح التنافس الشديد بين شركات الطيران على الطرق الداخلية ذات الكثافة العالية، حيث تزداد الشركات العاملة على هذه الخطوط وحجم المعروض من المقاعد، فترتفع نسب المساهمة السوقية لهذه الشركات.

فالتنافس الداخلي في اليابان والتي تأتي في المقدمة من حيث كثافة عدد الركاب، تبين هذا التنافس فمثلاً: الطريق الجوي بين (طوكيو - سابورا) تتنافس فيه أربعة شركات، وحجم المعروض فيه حوالي (210.820) مقعد وهو أكبر من المعروض في أكثر الطرق العالمية ازدحاماً انظر الجدول رقم (3-11)، ويلاحظ أن التنافس يشتد بين شركتي آل نيبون التي تساهم بنسبة 35%، وشركة الخطوط اليابانية بنسبة مساهمة 34%، وتحصل شركة نظام طيران اليابان على 25%، وشركة هوكايدو على 6%، وكذلك تتنافس خمسة شركات على الطريق الجوي الذي يربط بين (تايفي - كوهاسنج) ، بحجم معروض حوالي (202.345) مقعد، وينسب مساهمة سوقية تقدر بحوالي 34% لطيران الشرق الأقصى، 22% لشركة ترانس آسيا، 19% لشركة منديان، 17% لشركة يوني، 8% لشركة يو لاند. أما الطريق بين (طوكيو - فوكوكا) فتتنافس فيه أربعة شركات.

وكذلك هناك طرق داخلية ذات كثافة عالية للركاب في البرازيل، استراليا، والولايات المتحدة، تتنافس عليها شركات الطيران الداخلية بقوة فالطريق بين (ريودي جانيرو - ساو بالو)

تتنافس فيه عدد ست شركات تعرض حوالي (146.318) مقعد، وينسب مساهمة سوقية 36% لشركة فريج، 25% لشركة تي.أيه.آر، 20% لشركة فاسب، 8% لشركة ترانس برازيل، 6% لشركة ريو سول، و 4% لشركة تي.أيه.أم، ووصل التنافس في بعض الخطوط الداخلية في البرازيل إلى ثمان شركات، يلاحظ أن الطريق الرابط بين (سيدني - ملبورن) تتنافس فيه شركتين بحجم معروض (143.426) مقعداً، هما شركة كوانتز بسبة مساهمة 58%، وشركة أنست بسبة 42% وهذه النسب المتقاربة تعكس حجم التنافس بينهما.

المطلب الثاني : تأثير المنافسة على الأسواق العالمية:

إن سياسة إعادة التنظيم قد شملت أيضاً أسواق النقل الجوي العالمية ولكن لا زالت هناك قواعد تنظيمية تحكمها وأن التحرير حتى الآن لم يصل إلى التحرير التام فقط تم ما بين دول أوروبا حيث حل النظام المتعدد محل الاتفاقيات الثنائية بين الدول الأوروبية السبع عشرة في الاتحاد الأوروبي.

أولاً : تأثير المنافسة على المستوى الكلي:

لإعطاء مزيد من التوضيح لتأثير سياسات التحرير على حجم السوق العالمي فإن الجدول رقم (3-12) أدناه يوضح ذلك، ويلاحظ أن الولايات المتحدة تمتلك أكبر سوق عالمي لخدمات النقل الجوي وأن الفرق بينها وبين بعض الدول مثل سنغافورا يساوي تسع مرات وأن الصين صاحبة المركز الثالث في الأسواق المحلية تأتي بعد سنغافورا في السوق العالمية ولكنها شهدت نمواً في الحالتين حيث زاد حجم المعروض من مقاعد إلى 585% والطرق الجوية المشغلة عالمياً إلى 400% وكذلك يلاحظ أن أغلب الدول قد ازداد فيها حجم المعروض الأسبوعي وكذلك عدد الخطوط المشغلة دولياً ما عدا في دول مثل المغرب وكينيا والبرازيل حيث مثلت نسب 1.3% و 4.8% و 7.1% على التوالي.⁽¹⁾

⁽¹⁾ Ibid, p9 .

**جدول رقم (3-12)
تأثير المنافسة في السوق العالمي 1989-2000م**

الدولة	التغير في عدد المقاعد المعروضة أسبوعياً			التغير في عدد الخطوط		
	2000	1989	نسبة التغير %	1989	2000	نسبة التغير %
الولايات المتحدة	1.989.339	1.238.904	161	514	766	149
اليابان	631.507	370.134	171	104	202	194
كندا	481.182	289.111	166	180	237	132
البرازيل	130.708	70.328	186	70	56	93
الصين	279.404	47.725	585	47	188	400
استراليا	255.169	116.965	193	77	101	131
اسبانيا	656.596	189.390	347	164	447	278
إيطاليا	602.903	269.287	224	228	372	163
فرنسا	887.424	489.027	181	382	420	110
ألمانيا	1.367.185	479.208	285	366	998	273
المملكة المتحدة	1.493.371	743.460	201	357	439	128
تايوان	199.216	116.562	171	19	45	237
الهند	155.693	111.277	140	89	129	145
الأرجنتين	105.696	47.801	221	27	43	159
السويد	212.870	95.975	222	63	109	173
ماليزيا	163.340	69.656	234	50	90	180
تايلاند	305.957	161.327	190	66	101	153
جنوب إفريقيا	91.039	28.883	315	34	68	200
تركيا	175.869	68.679	256	94	180	191
نيوزلندا	82.347	56.224	146	32	39	122
فنزويلا	53.936	40.692	133	39	50	128
بيرو	40.461	18.903	214	23	24	104
البرتغال	143.063	61.123	234	68	116	171
مصر	100.020	133.502	75	80	102	128
المغرب	46.816	32.592	144	72	71	99
سنغافورا	385.138	190.753	202	59	86	146

Source: George Williams, Airline Competition: Deregulation's Mixed Legacy, pp9-1

ثانياً : تأثير المنافسة على المستوى الجزئي:

جدول رقم (3-13)
المنافسة العالمية بين شركات الطيران على أكبر
خمسة طرق جوية ازدحاماً
أسبوع من شهر يونيو 2000م.
خلال

نسبة مساهمتها في السوق	الشركات المنافسة	الطريق الجوي	عدد المقاعد المعروضة
كاسي 44%، الخطوط الصينية 36%، التايلندية 8% طيران ايفا 7%، طيران آسيا اليابانية 3%.*	تاي في - هونج كونج	129.000	
البريطانية 40%، فيرجن 21، أمريكان 15% المتحدة 11%، كوتنتال 7%، طيران الهند 5% الكويتية 1%	تاي في-كوهاسنج	120.000	
البريطانية 34%، ميدلاند 22%، الهولندية 21%، الهولندية/البريطانية 18%، ايزي جيت 13%.	لندن - أمستردام	115.000	
ايرلينغوس 39%، راين آير 33%، ميدلاند 19% البريطانية 8%، جرسى اوربيين 3%.	لندن - دبلن	88.000	
البريطانية 43%، الفرنسية 34%، ميدلاند 13%، الهولندية/البريطانية 6%، سكالينج 1%.*	لندن - باريس	70.000	

عدد رحلاتها ضئيل جداً.*

Source: George Williams, "Airline competition: Deregulation" Mixed
 Legacy, P13

تبين من الجدول أعلاه رقم (3-13) التنافس بين شركات
 الطيران العالمية على الخطوط الأكثر كثافة، فالطريق بين
 (تاي في - هونج كونج) تتنافس فيه أكثر من خمسة شركات،
 تعرض (129.000) مقعداً أسبوعياً، وأن الخطوط من لندن تكرر
 ثلاثة مرات والتنافس عليها كبير فمثلاً: الطريق بين (لندن -
 نيويورك) تتنافس فيه سبعة شركات طيران وتسيطر الخطوط
 البريطانية على النصيب الأكبر من المساهمة السوقية 40%، أما
 الطريق بين (لندن، أمستردام) تتنافس فيه خمسة شركات
 والتنافس فيه حاد بين شركتي ايرانغوس 39%، وشركة راين آير
 بنسبة 33% من المساهمة السوقية، وتتنافس خمسة شركات

على طريق (لندن - باريس) تسيطر البريطانية على 44% من السوق، والفرنسية على 34% منه.

المطلب الثالث: تأثير المنافسة بين شركات الطيران على المطارات:

خلقت المنافسة بين شركات الطيران أزمة واجهت المطارات في جميع أنحاء العالم، وبصفة خاصة في الدول النامية. فتحقيق التوازن بين مصالح شركات الطيران خاصة الشركات التي تقوم بتنظيم رحلات جوية من وإلى هذه المطارات منذ فترة طويلة، وبين رغبة شركات الطيران التي ترغب في زيادة عدد رحلاتها إلى تلك المطارات ذات الطاقة الاستيعابية المحدودة، وذلك بغرض الاستغلال الأمثل لحصتها في الحركة الجوية في سوق النقل الجوي الدولي وكذلك بين مصالح شركات الطيران الجديدة التي ترغب في بدء التشغيل إلى مثل هذه المطارات والتي يجب أن تعطى لها الفرص العادلة والمتكافئة لدخول السوق بما يحقق لها القدرة على المنافسة مع شركات الطيران الأخرى. وبناء على ذلك فقد أصبح وجود الخانات الزمنية في بعض المطارات نادرة ويصعب الحصول عليها، ويمكن أن نبين الآثار التي خلقتها المنافسة بين شركات الطيران على المطارات كالآتي:

أولاً : زيادة الالتزامات المالية:

بما أن معظم المطارات تعتمد على الرسوم التي تدفع بواسطة شركات الطيران، ومع زيادة نمو الحركة الجوية لتلك الشركات فلا بد للمطارات من الاستعداد لتلبية رغبات شركات الطيران المتمثلة في تقديم تسهيلات أفضل للركاب وزيادة سعة الصالات والمدرجات وتحسين خدمات الملاحة الجوية والاتصالات، وهذه الرغبات تمثل زيادة في الالتزامات على المطارات لذلك نجدها تبحث عن زيادة إيراداتها من خلال التشغيل التجاري والحصول على إيرادات من الأنشطة غير الطيرانية، لتمويل مطاراتها ومقابلة زيادة الحركة الجوية، لأن خروج أحد الناقلين من السوق قد يؤثر مالياً على المطارات.

ثانياً : زيادة العجز في البنية التحتية:

أدى إتباع سياسة التحرير إلى زيادة نمو سريع في الطلب على خدمات النقل الجوي قابله عجز في عرض البنية التحتية سواء كان ذلك في الفضاء أو على الأرض واعتبرت فترة نهاية الثمانينيات فترة غير مربحة بالنسبة لمستخدمي المطارات، وبخاصة في عام 1988م و 1989م حيث أن الازدحام الفضائي والنقص في سعة المدرجات أدى إلى تأخير الركاب وخاصة عند فترات الذروة، حيث يعتبر التأخير أمر غير حميد وخاصة في مطارات أوروبا وآسيا وأمريكا الشمالية، وقدرت الدراسات التي أجرتها منظمة (الايكاو)، والدراسة التي أجرتها شركة مكدونالد دوجلاس في عام 1989م، أن المتوقع زيادة إضافية بحلول عام 2000م بين 45%-50% في عدد الطائرات الإضافية المخدومة في المطارات، بزيادة صافية تقدر بين (4000 - 5000) طائرة، وتحتاج هذه الإضافة إلى زيادة إضافية في ساعات المدرجات، ومواقف الطائرات وغيرها.⁽¹⁾

لقد ظهرت هذه المشكلة في أوروبا في عام 1988م وقد زادت من استثمارها لتحسين تسهيلات مراقبة الحركة الجوية، بتدريب عدد من المراقبين الجويين الجدد وعملت على تحسين التداخل بين هيئات المراقبة الجوية القومية المختلفة، وكذلك هناك استثمار قليل لزيادة سعة المدرجات والصالات. وبالنظر إلى الدراسة التي أجرتها الجمعية الأوروبية لخطوط الجوية ((AEA Association of European Airline's في أوروبا الغربية وجدت أن 30 مطاراً ستكون سعتها بالمدرجات غير كافية بحلول عام 1995م، وأن 12 مطاراً ستثبت عدم كفاءتها لسعة المدرجات بحلول عام 2000م.⁽¹⁾

إن مشكلة السعة ليست مقصورة على أوروبا فقط ولكنها تمتد إلى معظم أنحاء العالم بما في ذلك الولايات المتحدة. والتي ينتج عنها التأخير في الحركة الجوية وستتضاعف هذه المشكلة مع نمو الطلب على خدمات الحركة الجوية وزيادة عدد الطائرات العاملة وزيادة سعتها، ولذلك نجد أن دولاً كثيرة عملت على بناء مطارات جديدة كما في كل من ميونخ وأثينا وأسلو وبانكوك

(Rigas Doganis , The Air port Business , p33.

¹ Ibid, p33.

وكذلك عملت على زيادة سعة المدرجات، وبناء مدرجات إضافية مثل الذي تم في كل من ليون ومانشستر واوساكا والولايات المتحدة.

من الملاحظ أن معظم المدرجات بنيت في الستينيات، وإن معظم الصالات بنيت في السبعينيات والثمانينيات الأمر الذي صعب من زيادة سعة المدرجات بسبب العوائق البيئية التي ظهرت في السبعينيات وبداية الثمانينيات ومنعت بناء المدرجات الإضافية، ويمكن أن نذكر هذه الاعتبارات الهامة التي أدت إلى عجز البنية التحتية للمطارات في الآتي:

1/ الاعتبارات البيئية: تشكل العوامل البيئية عائقاً كبيراً أمام زيادة المعروض من السعة بالنسبة للمدرجات والصالات والمطارات الجديدة، وفي ظل ظهورا نصار البيئة واعتبار أن النقل الجوي أحد ملوثات البيئة، وبالتالي فإن إنشاء مدرجات جديدة لاستيعاب الحركة الجوية في المطارات القديمة يلقى اعتراضاً شديداً من قبل المنظمات المهتمة بحماية البيئة من التلوث وخاصة أن النقل الجوي يبعث غازات في الهواء بالإضافة إلى الضجيج الصادر من الحركة الجوية، وكذلك التلوث الذي يمكن أن يحدث للمياه، وهذه العوامل مجتمعة حذت من زيادة سعة المطارات مما جعلها تعمل تحت ضغط عالي. فعلى سبيل المثال فإن إضافة مدرج ثاني بمطار مانشستر تم تصميمه بمشاركة ست عشرة مجموعة من خبراء البيئة حيث عملت هذه المجموعة مع المهندسين المصممين في عام 1991م، وادخل مشروع المدرج في اتفاقية احتوت على مائة من المعايير البيئية مع السلطات المحلية لضمان الالتزام بالنواحي البيئية، وكلفت هذه الإجراءات أكثر من مليوني جنيه إسترليني، وتستمر هذه الاتفاقية إلى عام 2011م حيث تتم مراجعتها.⁽¹⁾

2/ القيود المادية: تتمثل القيود المادية في الظروف الجغرافية المحيطة بالمطار مثل الجبال والهضاب، وموقع المطار

(ANNE Graham, Managing Air Ports, (Second edition, Elsevier.2003), p243.

مقارنة بالنشاط السكاني والاقتصادي، فوجود المطار في منطقة مزدحمة بالسكان تكون تكلفة الحصول على أرض لإطالة مدرج أو إضافة مدرج جديد باهظة التكاليف خاصة إذا كان البلد يعاني من قلة مساحات الأرض. ففي كثير من الدول تشكل الأرض عائقاً في إنشاء وبناء مطارات جديدة كما حدث في اليابان والدول الأوربية وغيرها من الدول مما اضطر بعض الدول إلى إنشاء مطارات داخل البحار أو استصلاح أراضي جبلية الأمر الذي كلفها الكثير من الأموال.

إن العامل المادي الآخر الذي يحد من زيادة سعة المطارات هي الكلفة العالية لبناء المطارات والصالات والمدرجات وتحديث خدمات الملاحة الجوية تقدر بمئات الملايين من الدولارات، فمثلاً قدرت تكاليف إنشاء مطار أثينا الجديد في عام 1991م بحوالى (1.5) بليون دولار، و كلف بناء صالة جديدة بمطار تورنتو عام 1990م كلف حوالى 381 مليون دولار.⁽¹⁾ ولم يكن الوقت مناسباً لإشراك القطاع الخاص والعمل التجاري للمطارات لزيادة سعة المطارات لتناسب النمو السريع في حجم الحركة الجوية. ولمواجهة هذا النقص في السعة سعت المطارات لإيجاد بديل مناسب لمجابهة النمو المتزايد فما كان منها إلا وأن عملت على نظام المطارات المحورية كأثر واضح لسياسة التحرير على المطارات.

المطلب الرابع : تأثير شركات الطيران الاقتصادية على المنافسة:

أولاً : ظاهرة الشركات الاقتصادية

نتيجة لسياسات تحرير النقل الجوي، ظهرت في بداية التسعينيات شركات طيران تقدم أسعار تذاكر منخفضة في الخطوط القصيرة والمتوسطة، مقارنة بالأسعار التي تقدمها شركات الطيران المنتظمة، وأصبحت هذه الشركات والتي عرفت بالشركات ذات التكلفة المنخفضة (Low-Cost Carrier (LCC أو Low Fair Airlines (LFAs) ذات السعر الأقل

⁽¹⁾ Rigas Doganis , The Airport Business , p41.

ويمكن أن نطلق عليها اختصاراً شركات الطيران الاقتصادية، أصبحت هذه الشركات مفضلة لدى الركاب، وتمتاز هذه الشركات بأنها لا تقدم خدمات على متنها، حيث لم تعد الخدمات المقدمة ذات قيمة بالنسبة للركاب في المسافات القصيرة، حيث تمثل هذه الشركات حالياً 25% من حجم الطلب في الولايات المتحدة، 5% منه في أوروبا.⁽¹⁾ ولتوضيح أكثر لعمل هذه الشركات نعرض مقارنة بينها وبين شركات الطيران المنتظمة كما في الجدول (3-14).

جدول رقم (3-14) مقارنة بين شركات الطيران المنتظمة والاقتصادية

الشركات الاقتصادية	الشركات المنتظمة
تقديم أسعار منخفضة بدون خدمات	
حجز مباشر وعبر الهواتف والانترنت	تعتمد على وكالات السفر في الحجز
هيكل أسعار تذاكر بسيط وتأكيدات للتذاكر	هيكل أسعار تذاكر معقد
تستخدم المطارات الثانوية ذات الرسوم المخفضة (هناك بعض الاستثناءات)	تركز على المطارات الرئيسة
استخدام عالي للطائرات - زمن دوران سريع	استخدام منخفض للطائرات في المسافات القصيرة
لا تخدم خطوط متداخلة فقط من نقطة إلى نقطة	تخدم خطوط متداخلة
خدمات إنتاجية بسيطة	خدمات إنتاجية متكاملة معقدة
تركز على الرحلات القصيرة	تركز على الرحلات القصيرة والطويلة
أسطول من طراز واحد	أسطول متنوع الطائرات

.Source:Thoms C. Lawton, , Cleared For Take –Off. p38

أحدثت هذه الشركات ثورة في مجال النقل الجوي المنتظم والعارض، وبدأت تنتشر في أوروبا، حيث أنشئت عدة شركات في التسعينيات بعد النجاح الذي حققته شركة راين إير (Ryan air)،

⁽¹⁾ Thomas C. Lawton, Cleared For Take –Off, England , Ashgate publishing , 2002, p36.

وانتشارها في السوق الأوروبية بعد عام 1995م، وأصبحت تنمو شركات الطيران الاقتصادية بشكل أكبر من نمو الشركات المنتظمة، فقد نقلت هذه الشركات ما يقارب الثلاثة مليون راكب، معظمهم نقل بواسطة شركة راين آير، ووصل جملة المنقول من الركاب إلى 17.5 مليون راكب في عام 1999م، وهناك عامل آخر للنجاح المبكر لهذه الشركات فبعد عام 1995م قررت شركة الخطوط البريطانية (BA) إنشاء شركتين فرعيتين لها لتعمل على نظام شركات الطيران الاقتصادي، عرفت بشركة قو (Go) لتخدم عدة طرق بين (لندن- واستانسد)، وتبعتها بعد ذلك الخطوط الهولندية بإنشاء شركة بوز (Buzz) (عام 2000م).⁽¹⁾

جدول رقم (3-15) شركات الطيران الاقتصادية في أوروبا حتى عام 2000م

الشركة	دولتها	العائدات/مليون ن جنيه إسترليني	الربح الصافي/مليون ن جنيه إسترليني	معامل الحمولة %	عدد الركاب المنقولين ن بالمليون راكب
راين آير	أيرلندا	304.6	65.3	72.5	7.4
ايزي جيت	المملكة المتحدة	263	22	80.8	6
قو	المملكة المتحدة	159.7	4	72.5	2.8
بوز	المملكة المتحدة/هولندا	-	-	-	-
فيرجن أكسبريس	بلجيكا	181.4	- 29.2	69	3.8

.Source:Thoms C. Lawton,, Cleared For Take –Off. P 5-6

وإذا نظرنا إلى ظاهرة شركات الطيران الاقتصادي خارج أوروبا نجدها بطيئة النمو في الولايات المتحدة، بسبب أن السوق المحلي للمسافات القصيرة يعمل في ظل تنظيم محكم، وفي استراليا أنشئت في بداية التسعينيات شركة كومباس (Compass) ولكنها انهارت بعد سنة من إنشائها، و بظهور سياسة التحرير أعلنت

⁽¹⁾ Doganis . R, The Airline Business, Op,cit. p, 127.

شركة فيرجن البريطانية لإنشاءها لشركة طيران اقتصادي على نسق شركة فيرجن اكسبريس في بليجكا، لتعمل على الخطوط الاسترالية مثال: مابين (سيدني-ملبورن)، وإنها ستقدم أسعار تذاكر تعادل نصف السعر المعروض بعد الخصم. وانتشرت بعد ذلك محاولات كثير من الدول لإنشاء شركات ذات تكلفة أقل كما حدث في اليابان والبرازيل وجنوب أفريقيا وغيرها. وظهرت شركات الطيران الاقتصادي في الوقت الذي كانت فيه شركات الطيران مولعة بالتحالفات، ورأت شركات الطيران المنتظم أن هناك طريقتين يمكن بهما الحصول على المال من صناعة الطيران.

الأولى: العمل من خلال شبكة جوية تعمل على نظام الشبكة المحورية (Hub and Spoke) وتنمية التحالفات بينها بهدف الربط المحوري.

الثانية: العمل من خلال شركات الطيران ذات الكلفة الاقتصادية المنخفضة والتي تتمثل في:

- 1- الشركات العارضة.

- 2- الشركات التي ظهرت في التسعينيات والتي تخدم الخطوط من نقطة إلى نقطة أخرى وتكلفة أقل وبرحلات غير منتظمة وبدون خدمات.

تعتبر شركات الطيران الاقتصادية حديثة نسبياً في الدول الأوروبية، ولكن بالنسبة للولايات المتحدة فقد بنت العديد من شركات الطيران الأمريكية استراتيجية الطيران قليل الكلفة منذ أوائل السبعينيات، ولكن قليل منها استمر مثل شركات ثاوث ويست (South West) واعتبرت الفترة من 1993-1995م فترة الذروة لشركات الطيران الاقتصادية حيث أنشئت حوالي 10 شركات مثل فاليجيت (ValuJet) ووسترن باسفيك (Western Pacific).⁽¹⁾

⁽¹⁾ Source:Thoms C. Lawton, , Cleared For Take –Off , Op.cit, p141.

انتشار شركات الطيران الاقتصادية في أوروبا كان نتيجة لنظرة الدول الأوروبية إلى النجاحات التي حققتها شركة (ثاوث ويست الأمريكية) في عدة سنوات من التشغيل، وبدأت تنشئ شركاتها على غرار نموذج ثاوث ويست والتي كانت الشركة الوحيدة التي ظلت تحقق أرباحاً طوال ثلاثين عاماً مضت وكذلك عندما تعرضت كبرى شركات الطيران إلى خسائر استمرت لأكثر من ست سنوات في بداية التسعينيات. حيث وصلت خسائر تسعة من كبرى شركات الطيران إلى 3.2 بليون دولار، فإن ثاوث ويست حققت أرباحاً تقدر بـ 104 مليون دولار وساهمت بحوالي 8% في السوق المحلية الأمريكية للركاب ونجحت شركة ثاوث ويست في تحقيق نجاحات مالية وذلك بقدرتها على التشغيل وفق وحدات تكلفة أقل من رصيفاتها المنافسات بما يقدر ما بين 25-40%.⁽²⁾

يمكن أن نوضح بعض المؤشرات التي تدل على النجاحات التي تحققتها شركة ثاوث ويست كما في الجدول رقم (3-16).

جدول رقم (3-16) مقارنة بعض مؤشرات تطور شركة ثاوث ويست خلال عام 1999 - 2000م

المؤشر	1999م	2000م	نسبة التغيير
عائدات التشغيل	4.735.587 دولار	5.649.560 دولار	19.3%
مصروفات التشغيل	3.954.011 دولار	4.628.415 دولار	17.1%
الدخل الصافي	474.378 دولار	625.224 دولار	31.8%
الدخل الحدي	10.0%	11.1%	1.1%
عائد الراكب/ للميل	36.479.322 دولار	42.215.162 دولار	15.7%
المقاعد المعروضة	52.467 دولار	59.909.965 دولار	13.3%

⁽¹⁾ Ibid, p , 146.

/ للميل		دولار	
معامل حمولة الراكب	69%	70.5%	1.5%
عدد العاملين	27.653	29.274	5.9%

.Source: Thomas C. Lawton, op, cit .p149

- ويتلخص نموذج تشغيل شركة ثاوث ويست في النقاط التالية:
- 1- عندما تدخل الشركة سوق جديد فإنها لا تعمل على تقديم أسعار تنافس بها شركات الطيران الأخرى فقط، بل تعمل على تقديم أسعار لجذب حركة النقل المبرى بهدف تحويلها لصالحها، وهذا يعني أن أسعارها تقل حوالي 60% من أسعار التذاكر في السوق فمثلاً على خط (كليفلاند - شيكاغو) فإن السعر الذي تقدمه شركات الطيران الأخرى حوالي 310 دولار للتذكرة في الاتجاه الواحد، أما ثاوث ويست فإنها تقدم سعر 59 دولار.
 - 2- تستخدم المسافات القصيرة وتستخدم المطارات التي يكون معدل الطيران إليها ما بين 15 إلى 20 دقيقة.
 - 3- تقديم أسعار منخفضة يقود إلى سرعة تكرار عدد الرحلات.
 - 4- تستخدم المطارات الثانوية غير المزدهمة والصغيرة التي تخدم عدة مدن مثل مطار لوففيلد في دينس، وميدواي في شيكاغو.
 - 5- تخفيض زمن بقاءها على الأرض (Tax way) إلى أقل ما يمكن.
 - 6- قلة الازدحام والدوران حول المطار عند الاقتراب.
 - 7- لا وجبات تقدم وجميع المشروبات تقدم بأسعار زهيدة.
 - 8- لا يمكن التخلي عن المعقد بعد الحجز.
 - 9- زمن الحجز والتسهيلات الأخرى لا تتعدى 20 دقيقة.
 - 10- تستخدم طراز واحد في أسطولها من طائرات بوينج 300-737 والذي يقلل من تكلفة الصيانة والمشتريات.¹⁾

ثانياً : منافسة شركات الطيران الاقتصادية لشركات الطيران المنتظم والعارض:

¹⁾ (Doganis . R, The Airline Business, Op,cit,pp 128-133.

دخلت شركات الطيران الاقتصادية منافس قوى لشركات الطيران المنتظم والعارض وذلك بإتباعها لاستراتيجية تقديم أسعار تذاكر مخفضة، ولقد أثبتت دراسة أجرتها اللجنة الأوروبية في عام 1999م، أنه عندما تكون هناك منافسة في أحد الطرق الجوية فإن المستهلك يتمتع بانخفاض في معدل الأسعار يتراوح بين 10-14% وسيرتفع هذا المعدل بدخول الشركات ذات التكلفة الأقل في السوق.⁽¹⁾

إذن دخول شركات الطيران الاقتصادية في الأسواق لتقديم أسعار تذاكر سفر مخفضة بلا قيود أو شروط، ادخل شركات الطيران العارض والمنتظم في منافسة شديدة لتقديم أسعار تجذب بها الركاب، ولكنها وضعت بعض الشروط لتخفيض أسعار التذاكر، كأن تكون الأسعار لعدد محدد من المقاعد في الرحلة، أو بشرط شراء تذكرة ذهاب وعودة.

جدول رقم (3-17) أسعار تذاكر شركات الطيران الاقتصادية والمنتظمة بين لندن-برشلونة مارس 1998م. بالجنيه الإسترليني.

نوع التذكرة	خطوط منتظمة	شركات اقتصادية		
		أير يوريا	ديون آير	ازي جيت
اتجاه واحد	554	220	138-258	98-198
ذهاب وعودة	190-392	80-146	83-128	-

Source: R. Dogains, The Airline Business, in the 21st Century P. 138

- انسحبت شركة آير يوريا من السوق في أواخر 1998م.
- انهارت شركة ديون آير في سبتمبر 1999م

وعملت هذه الشركات على فك احتكار بعض الطرق، حيث كانت 90% من الخطوط في الأسواق الداخلية في أوروبا حتى عام 1992م تتميز بالطبيعة الاحتكارية، وبإنشاء سياسة التحرير

(

⁽²⁾ Thomas C. Lawton , op, cit. p59.

ودخول الشركات الاقتصادية كمنافس تراجعَت هذه النسبة إلى 81% في عام 1997م وانخفضت إلى 76.2% و 73.2% في الأعوام 1999م و 2000م على التوالي.⁽¹⁾

انتشرت الشركات الاقتصادية في أوروبا، ففي بريطانيا أنشئت شركة (ايزي جيت) لتقديم خدمات داخلية، تتركز بصفة خاصة بين (لندن و اسكتلندا)، و في أكثر المدن كثافة (ادنبرا و جلاسكو)، وقد لاقَت منافسة من الشركات الاقتصادية الأخرى كما يبين الشكل أدناه رقم (3-6).

شكل رقم (3-6)
مساهمة شركات الطيران الاقتصادي في الحركة ما بين
لندن - جلاسكو
خلال الفترة من 1995-2000م

Source: George Williams, Airline Competition

وبلاحظ من الشكل أعلاه رقم (3-6) دخول شركات (قو، و راين آير)، في هذا السوق كمنافس، وعملت هذه الشركات الاقتصادية على خط (لندن - جلاسكو) من مطارات ثانوية مثل: (Stansted (STN، أو Luton (LTN) فقد أحدثت شركات راين آير، وشركة قو، وايزي جيت أثرها في سوق نقل الركاب في أوروبا مثال بين (لندن - و جلاسكو) في

⁽²⁾ Doganis . R, The Airline Business, Op,cit. P 24.

الفترة من 1995-2000م، حيث ارتفع الطلب إلى 53% مقارنة
بـ 10% في الفترة من عام 1990 - 1995م،⁽¹⁾

جدول (3-18)

التغير في المعروض على خط لندن - جلاسكو

	1995	2001
عدد الشركات	3	6
عدد الرحلات اليومي	28	48
مساهمة الشركات الاقتصادية في عدد الرحلات	0%	39.6%
مساهمة الخطوط البريطانية في عدد الرحلات	42.9%	37.5%
المعروض اليومي من المقاعد	3990	7156
مساهمة الشركات الاقتصادية في السعة المعروضة	0%	40.1%
مساهمة الخطوط البريطانية في السعة المعروضة	54.5%	40.7%
متوسط السعة المقعدية للشركات الاقتصادية	0	151
متوسط السعة المقعدية للشركات المنتظمة	143	148

.Source: Gorge Williams, Airline Competition, p101

منذ دخول شركات الطيران الاقتصادية فإن السعة الكلية ما بين لندن-جلاسكو قد ازدادت إلى حوالي 80%، حيث أصبحت ست شركات طيران تتنافس على نفس الخط وقد حازت شركات الطيران الاقتصادي على 40% من حجم المعروض و 33% من الحركة الجوية في عام 2000م. ونجد أن المسافرين قد استفادوا كثيراً من هذه المنافسة بالحصول على أسعار تذاكر أقل، فقيمة التذكرة ذهاباً من مطار لندن-هيثرو تكلف حوالي (169) جنيه إسترليني، في حين تكلف (37.5) جنيه إسترليني من مطار ثانوي مثل (STN) أو (LTN) ، وكذلك بدخول شركات الطيران الاقتصادي في بعض الخطوط قلل الطلب على الرحلات المجدولة والطلب على الرحلات العارضة واختفت الرحلات العارضة في بعض الخطوط التي تكون فيها مدة الرحلة ساعتين مثل (لندن-نيس) حيث مثل الطلب على الشركات الاقتصادية نسبة 35.3%⁽¹⁾.

⁽¹⁾ George Williams, Airline Competition: Deregulation's Mixed Legacy, Op.cit , p95.

⁽¹⁾ Ibid, p , 98.

الفصل الرابع

دراسة حالة : الهيئة العامة للطيران المدني وشركة الخطوط الجوية السودانية