



الانعكاسات الايجابية والسلبية لتوجهات الدولة نحو خصخصة المطارات المصرية

ريهام محمد محمود إبراهيم حواش

مدرس بالمعهد العالي للسياحة والفنادق بالإسماعيلية (إيجوث)

الملخص

تعد صناعة السياحة والسفر وخاصة وسيلة النقل الجوي من أهم القطاعات الاقتصادية الخدمية والتي تعزز الاقتصاد الوطني بشكل مباشر وغير مباشر للعديد من الدول، لذا تخصص الدول جزءاً كبيراً من موازنتها المالية لتطوير البنية التحتية للمطارات الحالية من أجل تعزيز جودة الأعمال التشغيلية بالمطارات، واستيعاب النمو السريع لأعداد المسافرين للمقاصد السياحية، وتقديم خدمات على مستوى عالي لجذب المزيد من المسافرين الدوليين، ولذلك هناك توجهات من قبل الدولة المصرية نحو خصخصة 20 مطار منها 4 مطارات جديدة من أصل 23 مطار تمتلكها مصر من ناحية الإدارة والتشغيل وليس الامتلاك للقطاع الخاص، لاستهداف جذب 30 مليون سائح بحلول 2028، وفي هذا الصدد تستهدف الدراسة التعرف على الانعكاسات الايجابية والسلبية لتوجهات الدولة نحو خصخصة المطارات المصرية، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي، وقد تضمنت عينة الدراسة المسؤولين بوزارتي السياحة والآثار المصرية والطيران المدني والبالغ عددهم (150) مسئول، وقد اشتملت أدوات الدراسة على استبانة تم تطبيقها إلكترونياً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم إيجابيات خصخصة المطارات هو الارتقاء بمستوي الإدارة والتشغيل بالمطارات وتطوير قطاع الطيران المصري اعتماداً على أحدث التقنيات التكنولوجية لرفع مستوى جودة وسرعة الخدمات المقدمة للمسافرين، ومن أهم سلبيات خصخصة المطارات احتمالية سيطرة المستثمر على القرار الاستراتيجي لضعف نظم الرقابة والمسائلة على القطاع الخاص بما يؤثر على الأمن القومي المصري، وتوصي الدراسة بخصخصة المطارات للقطاع الخاص بنظام عقود B.O.T الخاص بالإدارة والتشغيل وعدم بيع الأصول لدعم قطاع الطيران المصري وما يترتب على ذلك من دعم للقطاع السياحي بشكل كبير.

الكلمات الدالة

الانعكاسات الايجابية والسلبية، الخصخصة، المطارات المصرية

الترقيم الدولي الموحد

للطباعة:

2537-0952

الترقيم الدولي الموحد

الإلكتروني:

3062-5262

DOI:

10.21608/MFTH.202

5.416776

The Positive And Negative Repercussions Of The State's Tendencies Towards Privatizing Egyptian Airports

Reham Mohamed Mahmoud Ibrahim Hawash

Teacher at the Higher of Tourism and Hotels in Ismailia (EGOTH)

ABSTRACT

The tourism and travel industry, especially air transportation, is one of the most important service economic sectors that enhances the national economy directly and indirectly for many countries. Therefore, countries allocate a large portion of their financial budget to develop the infrastructure of current airports in order to enhance the quality of operational work at airports, accommodate the rapid growth in the number of travelers to tourist destinations, and provide high-level services to attract more international travelers. Therefore, there are trends by the Egyptian state towards privatizing 20 airports, including 4 new airports out of 23 airports that Egypt owns in terms of management and operation, not private sector ownership, with the aim of attracting 30 million tourists by 2028. In this regard, the study aims to identify the positive and negative repercussions of the state's trends towards privatizing Egyptian airports. To achieve this, a descriptive approach was used. The study sample included officials from the Egyptian Ministries of Tourism and Antiquities and Civil Aviation, who numbered (150). The study tools included a questionnaire that was applied electronically. The results of the study concluded that the most important positives of airport privatization are improving the level of management and operation at airports and developing the Egyptian aviation sector based on the latest technological technologies to raise the level of quality and speed of services provided to travelers. One of the most important negatives of airport privatization is the possibility of the investor controlling the strategic decision due to weak oversight and accountability systems over the private sector, which affects Egyptian national security. The study recommends privatizing airports to the private sector with a B.O.T contract system for management and operation and not selling assets to support the Egyptian aviation sector and the resulting support for the tourism sector significantly.

KEYWORDS

Positive And Negative Repercussions, Privatization, Egyptian Airports.

Printed ISSN:

2537-0952

Online ISSN:

3062-5262

DOI:

10.21608/MFTH.20

25.416776

مقدمة

تعتبر العلاقة بين النقل والسياحة علاقة وثيقة لكون النقل وسيلة لبلوغ المقصد السياحي وجزءاً لا يتجزأ من الرحلة السياحية، ويعتبر النقل الجوي من أهم القطاعات الاقتصادية الخدمية كونه وسيلة نقل سياحي رئيسية بالعالم للسفر بين القارات، كما أن المطارات من المشروعات التجارية الهامة التي إذا أديرت اقتصادياً بكفاءة تستطيع تحقيق زيادة بالدخل القومي من العملات الأجنبية، وإشباع احتياجات المسافرين المرجوة (خالدي، 2020). حيث أظهر آخر التقارير عن سوق المطارات والتحديثات الصادرة عام 2023 عن الاتحاد الدولي للنقل الجوي (IATA) ومنظمة الطيران المدني الدولي (ICAO) والمجلس الدولي للمطارات (ACI) ومنظمة السياحة العالمية التابعة للأمم المتحدة (UNWTO) ومنظمة التجارة العالمية (WTO) وصندوق النقد الدولي (IMF)، أن حركة المسافرين الدوليين جواً قد تحسنت في عام 2022 بنسبة 229.5٪ عند مقارنتها بعام 2021 على أساس سنوي، في حين نمت إيرادات الركاب بالكيلومتر عام 2022 بنسبة 64.4٪ عند مقارنتها بعام 2021، ومن المحتمل نمو حجم سوق المطارات على المستوى العالمي من 4.36 مليار دولار أمريكي في عام 2023 إلى 5.19 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2028، بمعدل نمو سنوي مركب قدره 3.54٪ خلال الفترة المتوقعة (2023-2028) (موقع موردور للذكاء الاصطناعي، 2024).

لذلك فإن وسيلة النقل الجوي في عصرنا الحالي أصبحت أهم وسائل النقل لخدمة الاقتصاد الوطني للدول ولا يمكن الاستغناء عنها، كما تعد جزءاً لا يتجزأ من صناعة السياحة، حيث يسهم النقل الجوي في إبراز أسواق سياحية جديدة، واكتشاف مقاصد سياحية ليس من السهل الوصول إليها عن طريق البر أو البحر، وعلى هذا يمكن القول أن النقل الجوي يلعب دوراً أساسياً في توزيع حركة السياحة الدولية، لذلك تخصص الدول جزءاً كبيراً من موازنتها المالية لزيادة أسطولها الجوي وتطوير البنية التحتية للمطارات الحالية للتحويل نحو مطارات ذكية من أجل تعزيز جودة الأعمال التشغيلية بالمطارات، واستيعاب النمو السريع لأعداد المسافرين للمقاصد السياحية التي تخلق ضغوط على مشغلي المطارات، وكذلك مواجهة العديد من الصعوبات التي كانت تواجه المسافرين سابقاً، وتقديم خدمات على مستوى عالي لجذب المزيد من المسافرين الدوليين (كافي، 2015).

وفي هذا الصدد تنتهج الدول بعض السياسات لتطوير قطاع الطيران ومنها الاتجاه نحو خصخصة المطارات كخطوة رائدة ومهمة نحو إحداث التغيير من الإدارة الحكومية إلى الخاصة لترشيد الإنفاق والعبء المالي عن الموازنة العامة للدولة، وزيادة الإيرادات المالية الأجنبية للزينة العامة للدولة لسد عجز الموازنة، والأخذ بالمبادئ العلمية والأساليب الإدارية الحديثة البعيدة عن الروتين (Miecznikowski et al, 2018)، فلا شك أن الخصخصة تهدف إلى تعزيز الكفاءة والإدارة لقطاع الطيران وفق المعايير الدولية، وحدث توسع وتطوير ومنافسة لتقديم أفضل خدمة، من خلال جذب فرص الاستثمار لمشاريع البنية التحتية بقطاع المطارات، وذلك لزيادة الطاقة الاستيعابية للمطارات لتحسين مستوى الخدمات المقدمة للركاب، بل يمتد إلى تشجيع القطاع الخاص على تأسيس شركات طيران جديدة حتى وإن كانت على نطاق محدود بما يساهم في تنمية وتعزيز الأسطول الجوي، وهذا لا يعني غياب الجهات المسؤولة عن الطيران المدني بالضرورة فهي ستكون مراقباً ومتابعاً، ولكن هذا التحول سيغني أن هناك شروطاً تطبق ومطالب ملزمة للقطاع الخاص، وعملاً جديداً لا ينتظر قرارات روتينية طويلة أو غيرها، بل هو تحول مباشر ذات تأثير فعال (Shanmuganathan et al, 2023).

وتعنى الخصخصة بالمعنى الواسع تحول المطارات التي تملكها الدولة أو نصيب الأغلبية فيه إلى القطاع الخاص، وذلك من أجل تحسين النتائج الاقتصادية والمالية، وخفض عجز الموازنة العامة بالدولة، وإنعاش السوق المالي وفتح باب الاستثمار الأجنبي (إبراهيم، 2013)، ولذلك هناك توجهات من قبل الدولة المصرية نحو خصخصة 20 مطار منها 4 مطارات جديدة من أصل 23 مطار تمتلكها مصر من ناحية الإدارة والتشغيل وليس الامتلاك للقطاع الخاص، لاستهداف جذب 30 مليون سائح بحلول 2028 (وزارة الطيران المدني، 2024).

مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود المبذولة من متخذي القرار في المطارات المصرية من تطوير وتحديث ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة لتحسين تجربة السائحين، إلا أنه ما زال هناك بعض القصور والخلل ويتضح ذلك وفقاً للتقرير الصادر لتصنيف "سكاى تراكس Sky Trax العالمي لشركات الطيران" لعام (2024) والذي أشار أن شركة مصر للطيران جاء ترتيبها بالمركز (88) بقائمة أفضل شركات الطيران على مستوى العالم، في حين أن نفس التقرير

السابق لعام (2023) قد أشار إلى خروج معظم المطارات المصرية من جميع التصنيفات العالمية وحصولها على مراكز متأخرة في التصنيفات خلال العشر سنوات الماضية نظراً لسوء الخدمات المقدمة وعدم تطبيق المعايير والمؤشرات العالمية التي تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة بالمطارات المصرية (الهيئة العامة للاستعلامات المصرية، 2024).

وفي هذا الصدد قد أكد وزير الطيران المدني (2024) على ضرورة السعي لتحسين الخدمات المقدمة بقطاع الطيران المصري لإحراز مزيد من التقدم في التصنيف العالمي، ومن ضمنها السعي لأن يصل أسطول مصر للطيران الجوي إلى (١٢٥) طائرة بنهاية عام ٢٠٣٠، والسعي كذلك إلى التوسيع بشبكة الخطوط الجوية للوصول إلى (١٠٠) نقطة والتي نستطيع عن طريقها الربط بين جميع شعوب العالم، والسعي نحو خصخصة بعض المطارات المصرية للقطاع الخاص وفقاً لتوجهات الدولة المصرية على أن يتضمن الطرح الإدارة والتشغيل للمطارات وليس أصول المطارات، ويتم ذلك عبر التعاقد مع شركات عالمية مختصة بإدارة وتشغيل المطارات الدولية على أن يكون لها سوابق أعمال في إدارة المطارات وتتميز بقدرة على الترويج والتسويق وهو ما تحتاجه وتفتقده المطارات المصرية في الوقت الحالي، كما تستهدف عملية الطرح تطوير البنية التحتية للمطارات لزيادة الطاقة الاستيعابية للركاب، ومشاركة القطاع الخاص في الإدارة وزيادة الاستثمارات المخصصة لقطاع الطيران المدني لتخفيف الأعباء المالية على الدولة المصرية، وكذلك نقل العديد من الخبرات والتجارب السابقة للمطارات المصرية، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمسافرين عبر المطارات، وصنع الطلب السياحي من أجل دعم نمو الحركة السياحية القادمة لمصر، بالتزامن مع إستراتيجية مصر لاستهداف جذب (30) مليون سائح بحلول عام 2028 وزيادة الطاقة الفندقية العاملة إلى ما يقدر بحوالي 450-500 ألف غرفة بحلول عام 2030، بما يبرز مكانة مصر للطيران على المستويين الإقليمي والعالمي، ومن ثم تعزز تجربة السفر للمسافرين وإعطائهم صورة ذهنية إيجابية عن المقاصد السياحية المصرية.

ويمكن حصر مشكلة الدراسة في محاولة إزالة الغموض عن النقاش والخلاف الواسع بين القوي السياسية والاقتصادية والسياحية والمواطنين والمستثمرين حول خصخصة المطارات المصرية وآثارها على الأمن القومي المصري وكلفة السفر في المستقبل، حيث يسود تصور عام خاطئ بأن الخصخصة تعني بيع أصول المطارات المصرية لجهات أجنبية والتي بدورها تتحكم في صنع القرار الاستراتيجي بزيادة أسعار الخدمات المقدمة، بجانب فقدان الدولة السيطرة على عملية وضع السياسات بما في ذلك تحديد التكلفة لأي خدمات من المتوقع تقديمها بالمطارات المصرية، لذلك أصبح الترويج لموضوع الخصخصة للمطارات أمر حيوي وضروري لتصحيح المفاهيم غير الصحيحة وتوضيح الصورة الصحيحة للخصخصة.

وفي هذا الصدد قد لاحظت الباحثة أن الأبحاث والدراسات العلمية لم تتطرق بشكل كافٍ التعرف على "الانعكاسات الإيجابية والسلبية لتوجهات الدولة نحو خصخصة المطارات المصرية"، مما دفع الباحثة إلى القيام بهذه الدراسة لعل ذلك يلقي الضوء للمسؤولين لتبني الأساليب المناسبة لخصخصة المطارات المصرية، والتعرف على إيجابيات وسلبيات خصخصة المطارات المصرية ومن ثم تفادي السلبيات لتحسين تجربة الركاب بالموانئ المصرية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في ضرورة وحيوية الموضوع الذي يتناوله وهو التعرف على مفهوم وأنواع وأسباب وأهداف خصخصة المطارات المصرية، وتاريخ خصخصة المطارات المصرية، والأساليب المناسبة لخصخصة المطارات المصرية، والاشتراطات والقواعد العامة لخصخصة المطارات المصرية وأشكال عقود الخصخصة، وإيجابيات وسلبيات خصخصة المطارات المصرية، لإزالة الغموض عن هذه المفاهيم، كما تأتي أهمية الدراسة من كونها تناولت قطاع الطيران المدني والتي يحتل مكانة بارزة في مصر كمصدر هام من مصادر الدخل القومي بالعملة الأجنبية، حيث أن أكثر من 95% من حركة السياحة الوافدة لمصر يأتي عبر الطيران المدني، وتلعب الخصخصة دور هام في رفع كفاءة المطارات وزيادة طاقاتها الاستيعابية وتطوير البنية التحتية وجذب مزيد من الاستثمارات وتخفيف الأعباء المالية على الدولة المصرية، ومن ثم تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمسافرين عبر المطارات، ودعم نمو حركة السياحة الوافدة لمصر، وتوفير خدمات للسائحين ذات جودة عالية لتحسين التجربة السياحية، وزيادة السعة الاستيعابية للركاب، وتعزز تجربة السفر وإعطائهم صورة ذهنية إيجابية عن المقاصد السياحية المصرية، بما يعزز من مكانة مصر للطيران على المستويين الإقليمي والعالمي.

أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة إلى التعرف على "الانعكاسات الايجابية والسلبية لتوجهات الدولة نحو خصخصة المطارات المصرية" ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية :
- التعرف على (مفهوم وأنواع وأسباب وأهداف) خصخصة المطارات المصرية.
 - قواعد واشتراطات خصخصة المطارات المصرية.
 - الأساليب المناسبة لخصخصة المطارات المصرية.
 - التعرف على أشكال عقود الخصخصة.
 - إبراز إيجابيات وسلبيات خصخصة المطارات المصرية.
 - تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد متخذي القرار في ضوء نتائج الدراسة.

تساؤلات الدراسة

- ما هي أسباب خصخصة المطارات المصرية؟
- ما الأساليب المناسبة لخصخصة المطارات المصرية؟
- ما هي الانعكاسات الإيجابية لخصخصة المطارات المصرية؟
- ما هي الانعكاسات السلبية لخصخصة المطارات المصرية؟

الدراسات السابقة

- 1- دراسة عبد العظيم (2014) بعنوان "تقييم الكفاءة الإدارية بالمطارات المصرية في ظل الخصخصة : دراسة تطبيقية على ميناء القاهرة الجوي"، تهدف الدراسة إلى توضيح الدور الهام الذي تلعبه المطارات وخصخصتها في دعم قطاع السياحة، حيث أنه قد ظهر عدة اختلاف في اتجاهات العاملين بشركة ميناء القاهرة الجوي نحو خصخصة إدارة الشركة عن طريق عقد الإدارة مع شركة فراپورت الألمانية، والذي أدى إلي وجود فجوة إدارية بين الإدارة المصرية والإدارة الأجنبية مما أثر بالسلب على الكفاءة الإدارية للعمل بميناء القاهرة الجوي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتضمنت أدوات الدراسة استبانة مقننة، وقد أظهرت نتائج استمارة الاستقصاء التي تم توزيعها على عينة من مسئولي الإدارة العليا لشركة ميناء القاهرة الجوي أنه يوجد اختلاف بين آراء السادة القائمين على الإدارة العليا (مديري القطاعات والمديرين التنفيذيين) بشركة ميناء القاهرة الجوي عن جدوى وجود الإدارة الأجنبية بميناء القاهرة الجوي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور الإدارة الأجنبية بميناء القاهرة الجوي لدعم قطاع المطارات المصرية وما يترتب على ذلك من دعم للقطاع السياحي بكل كبير.
- 2- دراسة (2018) Qin and Tian بعنوان "التسويق والخصخصة في مطار ملبورن" أصبحت إدارة المطارات الآن سوقاً أكثر شبيهاً بالأعمال التجارية، تركز هذه الدراسة على التسويق والخصخصة في مطار ملبورن من ناحية إدارة المطارات والاستراتيجيات المستخدمة في مواجهة الطلب المتزايد على النقل الجوي ومنافسة المطارات، وتستخدم هذه الدراسة مزيجاً من التحليل النظري ودراسة الحالة لمطار ملبورن، وقد أظهرت النتائج وفق لمقارنة التقارير أن الخصخصة واستراتيجيات التسويق في مطار ملبورن ناجحة ويمكن أن تكون مثلاً جيداً يحتذى به للمطارات الأسترالية الأخرى.
- 3- دراسة (2021) Brito et al بعنوان "دراسة قياسية اقتصادية لتأثيرات خصخصة المطارات على أسعار تذاكر الطيران في البرازيل" تهدف الدراسة إلى تطوير نماذج تجريبية لاختبار تأثير خصخصة المطارات على أسعار تذاكر الطيران، حيث تستخدم الدراسة نهج الفرق في الفرق جنباً إلى جنب مع نموذج الانحدار الداخلي للتحويل لتفسير اختيار المطارات المراد خصخصتها، وتشير النتائج إلى أن أسعار التذاكر للمطارات المخصصة أعلى بنحو 3-3.5٪ من أسعار التذاكر على للمطارات التي تديرها دولة البرازيل، من خلال اختبار التأثيرات المعتدلة نجد أدلة على أن هيمنة السوق تفرض تأثير الخصخصة على أسعار تذاكر الطيران.
- 4- دراسة (2021) Tani et al بعنوان "تحليل تأثير خصخصة المطارات المجمعة على شبكة الخطوط الجوية"، تلعب شبكة الخطوط الجوية في هوكايدو باليابان دوراً مهماً في الاقتصاد الإقليمي والرعاية

الصحية ومشاهدة المعالم السياحية، ومن أجل الحفاظ على شبكة الخطوط الجوية تمت تحليل تأثير خصخصة المطارات المجمعة على شبكة الخطوط الجوية بمقاطعة هوكايدو باليابان كهدف رئيسي للدراسة، حيث يتم خصخصة العديد من المطارات كحزمة واحدة للإدارة من قبل شركة واحدة، وتقتصر الدراسة نموذجاً لتحليل سلوكيات مشغلي المطارات وشركات الطيران والركاب عند تقديم الخصخصة المجمعة لشبكة الخطوط الجوية، في ظل الخصخصة المجمعة يمكن لشركة إدارة المطار تحديد رسوم هبوط جميع المطارات بحيث تعظيم أرباح جميع مطاراتها، بينما يمكن لشركة الخطوط الجوية تحديد مستوى خدماتها وأحجام طائراتها بحيث تعظيم أرباحها، ونتيجة لهذين السلوكين لتعظيم الربح يتم الحصول على حالة توازن بين خدمات شركات الطيران والرسوم المقرر دفعها، ولقد تم استخدام المنهج الكمي، وتضمنت عينة الدراسة تحليل وثائق سبعة مطارات تم تخصيصها، وكانت أهم النتائج أن تقلبات السوق وتغيرات سعر الصرف هي من تحكم على أسعار الخدمات، وأن خصخصة المطارات من الناحية الإدارية لها تأثيرات إيجابية ومباشرة على رفع مستوى الخدمات وجذب مزيد من المتعاملين.

5- دراسة (Phuyal (2023 بعنوان "مراجعة خصخصة المطارات : تجربة الهند" استعرضت هذه الدراسة سيناريو خصخصة المطارات في السياق الهندي، حيث تهدف الدراسة إلى تقديم مراجعة لتجربة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المطارات في الهند من حيث البنية الأساسية والخدمات المقدمة وكفاءة التشغيل وإطار التنظيم السليم للمطارات، حيث تبنت حكومة الهند مخططات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بدلاً من الدخول في الخصخصة الكاملة للمطارات، ولقد تم اعتماد نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تطوير المطارات الجديدة وإصلاح المطارات العاملة وغير العاملة، لذلك اعتمدت الدراسة على مزيج من المناهج النوعية والكمية لتحليل البيانات، وتضمنت أدوات الدراسة تحليل لوزارة الطيران المدني بالهند ومجموعة قواعد البيانات الإلكترونية مثل البنك الدولي، وكانت أهم النتائج أن التعاون بين القطاعين العام والخاص في المطارات الهندية يعظم الإيرادات ويغزز تجارب العملاء، كما أن خصخصة المطارات يمكن أن تحفز الكفاءة التشغيلية وتطوير البنية التحتية والخدمات التي تركز على العملاء، وتوصي الدراسة بأهمية مواءمة الاستراتيجيات التنظيمية مع ممارسات إدارة المواهب لتعظيم إمكانات المطارات المخصصة.

الإطار النظري

أولاً: مفهوم خصخصة المطارات المصرية

ترجع البداية التاريخية الأولى حول فكرة ومفهوم الخصخصة بوجه عام إلى الحقبة الزمنية بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تعرضت اقتصاديات بعض الدول للضعف الشديد بسبب الدمار الذي أصاب بنيتها التحتية أثناء الحرب، ومن أجل تحسين وإنعاش مستوى اقتصاد تلك الدول قد قررت العديد من الحكومات بيع نسبة كبيرة من أصول مؤسساتها إلى القطاع الخاص، لزيادة الوفرة المالية التي قد تسهم في دعم القطاع العام وتحسين الاقتصاد من الانكماش (Lin et al, 2013).

ويختلف مفهوم الخصخصة باختلاف وجهات نظر العلماء إلى ثلاثة مفاهيم رئيسية، حيث تعبر وجهة النظر الأولى عن مفهوم الخصخصة أن يتم تحرير النشاط الاقتصادي والمالي وإعطاء القطاع الخاص مجالاً أوسع وذلك بالحد من احتكار الدولة، أما وجهة النظر الثانية يري أصحابها أن الخصخصة علاقة تعاقدية بين الدولة والقطاع الخاص وذلك بإدخال الخبرة الإدارية لهذا القطاع في أنشطة المنشآت العامة وإدارتها وفقاً لطريقة سير المنشأة الخاصة، ويأخذ هذا المفهوم شكل عقود الإدارة وعقود الإيجار وعقود الامتياز، في حين أن وجهة النظر الثالثة يري أصحابها أن الخصخصة هي تحويل الملكية من الدولة إلى القطاع الخاص ويأخذ هذا المفهوم اتجاهين: الاتجاه الأول ويرى أن خصخصة مشروع ما هو أن يتم بيعه بالكامل للقطاع الخاص، الاتجاه الثاني يميل إلى الاكتفاء ببيع جزء من رأس مال المشروع أي أن الخصخصة هي عملية يتم بمقتضاها بيع كل أو جزء من أسهم المشروع إلى القطاع الخاص، وهذا الاتجاه هو الأكثر قبولاً من الاتجاه الأول (صالح، 2022).

ويذكر (Singh et al (2015 أن الخصخصة تعد إستراتيجية اقتصادية يتم من خلالها السماح للقطاع الخاص بمشاركة القطاع العام في السوق الاقتصادي المحلي، وذلك عن طريق بيع الأصول المملوكة للدولة إلى مستثمرين من القطاع الخاص عبر مزادات علنية أو أي وسيلة أخرى، كما يمكن أن تشمل نقل سيطرة الإدارة على الأصول

إلى شركات خاصة من هلال إبرام العقود أو الإيجارات المحددة بزمان، وعن طريق ذلك يتم توفير مصادر مالية للدولة تدعم التنمية الاقتصادية لمختلف القطاعات المحلية الأخرى بالدولة، يضيف (Bettini et al 2016) أن الخصخصة لا تقتصر فقط على البيع الكلي أو الجزئي لأصول الدولة للقطاع الخاص فقط، ولكن هي تعد رؤية لتصحيحات هيكلية متكاملة لكيفية إدارة الاقتصاد الوطني بفعالية وكفاءة.

وتعرف الخصخصة بأنها "إعادة هيكلة المشروعات والمؤسسات العامة عن طريق السماح لرؤوس الأموال الخاصة بالاستثمار بهذه المؤسسات، مما يساهم في المحافظة على هذه المؤسسات للاستمرار في عملها، وحمايتها من التصفية بسبب الخسارة" (محرز، 2019)، كما تعرف الخصخصة بأنها "مجموعه من السياسات المتكاملة التي تستهدف التحول بشكل جزئي أو كلي لمؤسسات إنتاجية أو خدمية تملكها الدولة إلى القطاع الخاص لتفعيل آليات السوق وتحقيق الميزة التنافسية والاستفادة بمبادرات القطاع الخاص من أجل تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية" (Brodowicz, 2024).

وفي هذا الصدد يرى مؤيدون فكرة الخصخصة أن شركات القطاع الخاص تزيد من الاستثمارات والنمو الاقتصادي وتوضح عن بياناتها بشفافية وتخضع للمساءلة عند مقارنتها بشركات القطاع العام، في حين أن المعارضين لنظام الخصخصة يرون أن تؤثر سلباً على الأسعار بزيادتها، مع عدم قدرة شريحة من المجتمع الوصول إلى الخدمات الأساسية، وعدم قدرة أجهزة الدول على مسايلتها بصورة فعالة (الصبيحات، 2019).

وبالتالي فإن الخصخصة لا تعني بالضرورة تخلي الدولة عن كامل ملكيتها في منشآت القطاع العام لصالح القطاع الخاص، ومن الخطأ بمكان اعتبار الخصخصة هدف في حد ذاتها، بل هي تعتبر وسيلة لتحقيق هدف إستراتيجية معينة، إما بهدف تحفيز وضخ الاستثمار في القطاع المعني بالخصخصة، أو نقل التكنولوجيا المتطورة والمعرفة إلى القطاع، أو وقف نزيف الخزينة العامة للدولة في دعم منشأة معينة أو معالجة للتضخم المالي والركود الاقتصادي، لذلك فإن وضوح الغاية يساعد في تحديد طريقة الخصخصة وصيغتها، بغض النظر عما إذا كانت نقل ملكية، أو عقد إدارة وتشغيل، أو غيرها من أنماط الخصخصة (الشفقتيري، 2024).

فهناك اتفاق عام أن عمليات الخصخصة ليست بالأمر السهل، والتي لا يمكن تنفيذها في بصورة سريعة مهما بلغ مستوى التقدم الاقتصادي والاجتماعي أو التطور الإداري، فهي تعتبر عملية معقدة وصعبة وذات أبعاد وآثار سياسية واقتصادية واجتماعية وتشريعية، ويجب أن تؤخذ بعين الاعتبار الظروف والمتغيرات البيئية الوطنية عند رسم استراتيجيات الخصخصة وإعداد برنامجها التنفيذي، حيث أن هناك قناعه بأن تجارب الخصخصة لا يمكن نقلها بصورة كاملة من دولة إلى أخرى، لذلك فإن التجارب والخبرات العالمية تبقى دروساً واعدة للاستفادة منها في ضبط وتوجيه برامج الخصخصة في المستقبل (صالح، 2022).

وقد تبدو خصخصة المطارات فكرة جذابة، وقد شرعت عدة بلدان في هذا المسار في السنوات الأخيرة كفكرة لزيادة الكفاءة وتحرير صناعة الطيران من التدخل الحكومي والإعانات، فمشاركة القطاع الخاص في تشغيل وإدارة المطارات ليس بالأمر المستحدث ولا ببذعة مصرية، فهناك عدد هائل من المطارات الدولية والتي تتمتع بسمعة وجودة دولية جيدة ويتم إدارتها من قبل شركات خاصة (عبد العظيم، 2014)، لذلك فإن الاستعانة بالقطاع الخاص في إدارة المطارات المصرية ليس بالجديد على قطاع النقل الجوي المصري وذلك وفقاً للقانون رقم 3 الصادر في عام 1997 الذي كان أحد نتائجه إنشاء مطار مرسى علم بنظام B.O.T. فيسمح القانون بإنشاء واستغلال المطارات أو أجزاء منها بواسطة القطاع الخاص، وسبق أن أدارت شركة فراپورت إيه جي Fraport AG الألمانية مطار القاهرة الدولي لمدة 9 سنوات بدأت في عام 2005 وانتهت عام 2015 (المركز المصري للفكر والدراسات الإستراتيجية، 2024).

يذكر مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار المصري (2024) أن سياسة الحكومة المصرية المتبعة عند خصخصة المطارات المصرية كمشروع حيوي يمس الأمن القومي المصري يتعلق فقط بإدارة وتشغيل المطارات وتظل ملكية المطارات للحكومة، وبعد فترة قد تعود إدارة وتشغيل المطارات إلى سيطرة الحكومة بدون أو مع بعض التعويضات للقطاع الخاص، وهذا يعني أن الحكومة يمكنها التحكم في مستوى الجودة بأنواعها بالمطارات، وبما يسمح كذلك لها بأن تظل ذات سيادة ومسئولة عن الإجراءات الأمنية والمراقبة الجوية ومراجعة التأشيرات والجمارك، بينما يقتصر دور القطاع الخاص على إدارة وتشغيل الخدمات الجوية والأرضية، وأن هذا النموذج يحقق التوازن بين تحقيق مكاسب اقتصادية وضمان السيطرة الحكومية على البنية التحتية الحيوية، وهذا من شأنه أن يزيل العيب الرئيسي للخصخصة.

ثانياً: أنواع الخصخصة

يتفق كل من (2015) Melissa وحنفي (2023) أن أنواع الخصخصة تتعدد ما بين (الخصخصة الكلية) والتي تعني نقل كافة الأصول ورأس المال وأسهم المنشأة الحكومية العامة إلى القطاع الخاص، و(الخصخصة الجزئية) والتي تعني نقل جزء من ملكية المنشآت الحكومية للقطاع الخاص، من خلال القيام ببيع جزء من رأس مال المنشأة للجمهور، و(خصخصة عقود الإدارة) والتي تعني نقل إدارة المنشأة الحكومية للقطاع الخاص مع الإبقاء على ملكية هذه المنشأة تابعة للقطاع الحكومي، و(خصخصة عقود التأجير) والتي تعني السماح للقطاع الخاص باستثمار الأصول التابعة للقطاع الحكومي فترة محددة من الوقت، ويكون هذا الأمر في مقابل الحصول على أجر محدد سلفاً من قبل الدولة وعادة ما يتم تطبيق هذا النوع من أجل الحصول على أموال جديدة دون فقد السيطرة الكاملة على الأصول، و(نظام الاكتتاب) والذي يعنى الاكتتاب العام على المنشآت المعروضة للخصخصة على المواطنين بهدف توسيع قاعدة الملكية بالإضافة إلى إعطاء ومنح فرص متساوية للجميع من أجل الحصول على أسهم في هذه المنشآت، و(نظام الامتياز) وفيه يقوم القطاع الخاص بإدارة خدمة عامة بالدولة، ويتضمن هذا النوع قيام القطاع الحكومي بنقل الأصول إلى الشركة الخاصة، والتي تعمل على تقديم خدماتها للجمهور وتحديد أسعار الخدمات المقدمة بدلاً من القطاع الحكومي، نظام (البناء، التشغيل، النقل) يشبه هذا النوع نظام الامتياز ولكن يتضمن قيام شركة القطاع الخاص بتصميم وبناء وتشغيل الأصل، ثم إعادته إلى الحكومة مع انتهاء فترة العقد المبرم سلفاً بين الطرفين، و(نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص) يتضمن هذا النوع تعاون وشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص من أجل تقديم خدمة عامة أو أصل، حيث يقوم القطاع الخاص بتوفير التمويل والتصميم والبناء أو تشغيل الأصول، بينما يكون القطاع الحكومي مسؤولاً عن تنظيم والإشراف والمتابعة والرقابة على المشروع.

ثالثاً: أشكال عقود الخصخصة

يتفق كل من محرز (2019)، الشقنقيري (2024) أن عقود الخصخصة ليست شكل واحداً فالواقع العملي أفرز صوراً جديدة ومتعدد من هذه العقود الخاصة بالشراكة بين الطرفين الحكومي والخاص في إدارة المطارات، وتتضمن تلك العقود تشغيل وصيانة طويلة الأمد، أو عقود امتياز وإدارة وتشغيل، أو حتى الخصخصة الكاملة، ولذلك وجب معرفه أنواع تلك العقود وخصائصها لكي نستطيع تحديد العقود المناسبة للتنفيذ والتطبيق ومن أهم وأشهر هذه الأنواع من العقود هي:

- **عقود البناء والتشغيل والاستغلال (B.O.T) (Build, Own, Operate & Transfer)** وهو تحويل مسؤولية حق إدارة وتشغيل المشروع بمراقبتها لمستثمرين خلال مدة التعاقد وتحفظ الحكومة بالأصول، وفي أثناء مده الاستغلال يسدد المستثمر للدولة مقابل مالي ويحصل مقابل ذلك على رسوم يحصلها من الجمهور نظير الخدمات المقدمة، ويستمر هذا الوضع طوال مده سريان العقد وتظل الدولة ضامنة لسير العمل بالمرفق وهي تتدخل إذا حاول صاحب الامتياز زيادة الرسوم أو الهبوط بمستوى الخدمة.
- **عقود البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية B.O.O.T (Build, Own, Operate & Transfer) :** وفي هذا النوع تقوم شركة المشروع ببناء المرفق وتملكه وإدارته وتشغيله طوال مدة العقد، وتختلف هذه الصورة عن صورة الـ B.O.T من أنها تنتج لشركة المشروع ملكيته مدة العقد ثم ينتقل الملكية في نهاية هذه المدة بمقابل مادي، بينما في الـ B.O.T تكون الملكية للجهة الإدارية لأن المشروع يبنى لحسابها.
- **عقود البناء والتملك والتشغيل B.O.O (Build, Own, Operate)** وفي هذا النوع يحق للمستثمر امتلاك وتشغيل المطار المخصص أو الذي يتم بنائه وإنشائه من طرفه ملكية كاملة ودائمة وفي النهاية لا يعود مرة أخرى للدولة وتنتهي الخدمات المقدمة بنهاية مدة الامتياز.
- **عقود البناء والتملك والتأجير وتحويل الملكية B.O.L.T (Build, Own, Lease & transfer)** وفي هذا النوع من العقود يقوم القطاع الخاص ببناء المشروع المتفق عليه مع القطاع الحكومي ومن ثم امتلاكه كمرحلة مؤقتة ومن حق القطاع الخاص وتأجيره تأجيراً تمويلي للغير ثم تؤول الملكية إلى الدولة بنهاية مدة التعاقد أو الامتياز، ويعتبر هذا النموذج من العقود صورة من صور مشاريع البنية التحتية الأساسية الممولة من قبل القاع الخاص لأن القطاع الخاص يمد المشروع بالآلات والمعدات اللازمة لتشغيل المشروع وإدارته.

- عقود البناء والإيجار والتحويل (Build, Rent & Transfer) B.R.T وهذا النوع من العقود يتميز بتحقيق المنفعة للأفراد المرتبطين بمكان المشروع بناء على العائد وربح المشروع الناتج، حيث يسمح للقطاع الخاص القائم على بناء المشروع بتأجيله للغير سواء كان ذلك سنوياً ويجدد بزيادة محددة أو يؤجر طوال فترة امتياز المشروع وفي نهاية هذا العقد ترجع ملكية المشروع للدولة المتعاقدة.
- عقود تحديث وتملك وتشغيل وتحويل الملكية (Moderns ,Own ,Operate & Transfer) M.O.O.T ويعتمد هذا النوع من أنواع العقود على مشاريع قائمة بالفعل على أرض الواقع ولكن هذه المشاريع لا تعمل بفعالية أو بكفاءة تامة لعدم صلاحيتها أو احتياجها إلى تحديثات وتطوير بالبنية التحتية، وهنا يقوم القطاع الخاص المتمثل في مستثمر أو مجموعة من المستثمرين بالتعاقد مع القطاع الحكومي لتحديث البنية التحتية للمشروع وتطويره بأحدث المعدات والنظم الإدارية والتشغيلية الحديثة، ثم يتم تملك القطاع الخاص للمشروع وإدارته وتشغيله مدة محددة من الزمن تتناسب مع الأموال التي إنفاقها القاع الخاص على عملية التطوير والتحديث، ثم تنتقل الملكية مرة أخرى للدولة في نهاية فترة المتفق عليها.
- عقود التصميم والبناء والتمويل والتشغيل (Design, Build , finance, Operate) D.B.F.O تتفق الحكومة مع المستثمر على إقامة مشروعات البنية الأساسية أو المرفق العام وفقاً لشروط وتصميمات تحددها الحكومة، ويتولى المستثمر الإنفاق على إقامة المشروع وتأسيسه وإمداده بالآلات والمعدات والأجهزة، ويتولى البحث عن تمويل من أحد البنوك ويقوم بتشغيل المشروع وفقاً لصوابط تضعها الحكومة، ولا تنتقل ملكية المشروع إلى الحكومة بعد فترة الامتياز حيث أن الحكومة تحصل مقابل منح الامتياز ويحق للحكومة تجديد الامتياز أو منح الامتياز لمستثمر أفضل مع دفع التعويض المناسب للمستثمر الخاص المالك للمشروع.

وتختلف أشكال اختيار الدول لعقود الخصخصة وفقاً للعديد من العوامل مثل المتغيرات (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية) والتي قد تتغير تبعاً لنظام كل دولة وفقاً لأهدافها التنموية (Phuyal, 2024).

رابعاً: قواعد واشتراطات خصخصة المطارات المصرية

في بداية عام 1996 اتجه تفكير حكومة جمهورية مصر العربية إلى إدخال القطاع الخاص في مجال إنشاء المطارات وإدارتها والذي يعني خصصتها، فتم الإعلان فعلاً عن إنشاء مطار بمنطقة مرسى علم تلاه الإعلان عن إنشاء مطار آخر في منطقة العلمين لخدمة السياحة بمنطقة الساحل الشمالي بنظام الخصخصة، فأصدرت الهيئة المصرية العامة للطيران المدني قرارها بتكوين أول لجنة لإعداد دراسة فنية وإدارية مكون من عدد من خبراء الطيران المدني لدراسة إنشاء مطار مرسى علم بنظام الخصخصة (شريف، 2000)، وفي عام 2024 اتجهت الدولة المصرية مرة أخرى نحو خصخصة المطارات المصرية بعمليات طرح مطارات على القطاع الخاص كمرحلة أولى من البرنامج تشمل مطارات (القاهرة الدولي، وسفكس، والعلمين الجديدة، وشرم الشيخ، والغردقة)، ثم مطاري (الأقصر وأسوان) كمرحلة ثانية لموسمية التدفقات الوافدة إلى جنوب مصر مع استهداف أن يكون مطار أسوان محوريا لنمو حركة الطيران منه وإليه من دول إفريقيا، على أن يكون الطرح لإدارة وتشغيل المطارات ولن يكون طرحا للأصول، ولقد سلمت مؤسسة التمويل الدولية الحكومة المصرية الدراسة الفنية والجدول الزمني لطرح وإدارة وتشغيل 20 مطار أمام القطاع الخاص منها 4 مطارات جديدة (وزارة الطيران المدني، 2024)، كما قامت الهيئة المصرية العامة للطيران المدني (2018) بوضع عدة اشتراطات يجب أن يلتزم بها المستثمر لإسناد المشروع له والخاصة (بالقواعد العامة، تصميم وإنشاء المطارات، الإدارة وحق الاستغلال) وهي:

1-قواعد عامه يلتزم بها المستثمر وهي :

- يلتزم المستثمر بإنهاء كافة الأعمال الخاصة بالدراسات والتصاميم وإنشاء المطارات في مده لا تتجاوز خمس سنوات.
- أن يوضع المستثمر التكلفة الكلية للمشروع موزعة على مراحل التنفيذ والمكونات الرئيسية لكل مرحلة.
- أن يتقدم المستثمر بعد إرساء العطاء عليه بجميع التصميمات الكاملة للمشروع ويتم مراجعتها من الأجهزة المعنية بالهيئة وأن يلتزم بأي تعديل تطلب منه في هذا الشأن.
- للهيئة الحق في التفقيش على كافة الأعمال والخدمات والأنشطة التي تؤثر على أعمال الطيران المدني والتأكد من إتمام أعمال الصيانة لجميع الأجهزة والمعدات طبقاً لبرامج يقدمه المستثمر سنوياً وتوافق عليه الهيئة لاستصدار ترخيص تشغيل المطار والمحافظة على تجديد الترخيص سنوياً.

- تختص الهيئة بإصدار تصاريح وتراخيص الطائرات الهبوط والإقلاع بالنسبة لكافة عمليات النقل الجوي، وعلى المستثمر موافقة الهيئة بالإحصائيات الخاصة بهذه العمليات طبقاً للمواعيد وبالكيفية التي تضعها الهيئة.
- يحق للمستثمر استغلال جزء من الأرض للبناء عليه مثل (إقامة منشآت خاصة بالأسواق الحرة أو أي مباني إدارية وتجارية وترفيهية أو فنادق) والتي يمكن أن تزيد الربحية وتدر مبالغ إضافية لرفع قيمة حق الاستغلال، وذلك بعد موافقة الهيئة على أن تكون في موقع بعيد عن أماكن تطوير المطار نفسه حالياً أو مستقبلياً، وأن يوضح ذلك في التخطيط العام للمطار المقدم منه، وتحدد مكوناته بالتفصيل على أن يراعي فيما سبق قواعد النظام العام وعدم الإضرار بالهيئة وبما لا يتعارض مع التخطيط العام للمنطقة.
- أوضحت الهيئة مجالات الاستثمار للمستثمرين بالمطار المصرية وهي (تحصيل رسوم الطائرات والإيواء، تأجير مكاتب لشركات السياحة والطيران، شركات الخدمات الأرضية، تخصيص مكاتب لخدمة رجال الأعمال، أماكن البنوك، الكافيتريات والمطاعم، محطات البنزين، مواقف السيارات، الأسواق الحرة، قرية البضائع، تمويل الطائرات بالمواد الغذائية والمشروبات، ملاعب، فنادق، مدينة ملاهي، رياضات الجو، مراكز العلاج الطبيعي).
- يقترح المستثمر تشكيل مجلس الإدارة الخاصة بمشروع على أن تمثل الهيئة بالنسبة لا تقل عن 25% من عدد الأعضاء.
- تفضل العروض التي تشمل على الاستعانة بالخبرات الفنية والمالية والإدارية من بين العاملين بالهيئة المصرية العامة للطيران المدني وتزود هذه الأفضلية للعروض التي تتقدم بتشغيل أكبر عدد ممكن من العاملين بالهيئة طبقاً للمعايير التي يتفق عليها لدراسة الجدوى وعند التعاقد.
- تكون العروض مصحوبة بخطاب ضمان مصرفي لصالح الهيئة ساري المفعول لمدة لا تقل عن ستة شهور، على أن يكون صادر من أحد البنوك التجارية المصرية أو صادر من أحد بنوك الدرجة الأولى الأجنبية على أن يكون معتمد من أحد البنوك المصرية وذلك لضمان جديده العرض.
- على المستثمر أن يتقدم بالتخطيط العام الكامل للمطار بجميع مراحله ضمن الدراسة المقدمة في العطاء والمصممة بواسطة إحدى المكاتب الاستشارية العالمية المتخصصة في تصميم المطارات.
- أن تحتوي الدراسة على كافة المرافق وملحقاتها من (مخازن ومحطات كهرباء وأسوار وأبراج حراسة وطرق ومسجد ومبنى وإعاشة جنود الحراسة وإنارة الممرات وجميع المحطات اللاسلكية مع توفير كافة الخدمات اللازمة لتشغيل المطار من كهرباء) على أن تكون على المستوى اللائق.
- كما يقدم المستثمر ضمن عطائه ما يلي (النظم المحاسبية على أن تشمل كيفية الحصول على إيرادات الاستغلال من عمليات الحركة الأرضية والجوية والخدمات الأرضية والإيجارات وجميع الأنشطة الأخرى، بيان التكلفة والمصروفات المتوقعة مثل العمليات والصيانة وتكاليف الموظفين ورواتبهم والخدمات التعاقدية والمصروفات الإدارية العامة، بيان بالتكلفة الرأسمالية للمشروع، بيان الضرائب والمدفوعات الحكومية طبقاً لقانون الاستثمار، وأن يتقدم بأسس حساب التكلفة لرسوم الحركة الجوية والآثار الاقتصادية والبيئية لإنشاء المطار).

2- اشتراطات الهيئة لتصميم وإنشاء المطارات وهي:

- أن يتقدم المستثمر بالدراسة الاقتصادية لاستغلال المطار.
- أن يتقدم المستثمر بالتخطيط المبدئي للمطار موضحاً به جميع عناصر المشروع الذي سيتم تنفيذه وموضحاً به جميع مراحل التنفيذ والتكلفة الكلية لكل مرحلة.
- أن يتقدم المستثمر بالدراسات الفنية التفصيلية والتصميم بعد الموافقة على الدراسات المبدئية ودراسة الجدوى.
- يتحمل المستثمر تكلفه الدراسات والتصاميم والإنشاءات والتجهيزات لكافة المراكز الخاصة بالتشغيل والخدمات والمطلوبات الأمنية وخلاف ذلك تحت إشراف الهيئة.
- اشترط على المستثمر أن يكون على علم بمخاطر السيول والفواقد الأرضية بالمنطقة.

3- اشتراطات الهيئة في مجال الإدارة والاستغلال وهي:

- أن يتولى المستثمر إدارة المطار واستغلال لمدة لا تزيد عن 40 عام.

- أن يكون تشغيل برج المراقبة الجوية والمساعدات الملاحية مسئولية الهيئة في مقابل نسبة من العائد السنوي يتفق عليه ويتقدم به المستثمر في دراسة الجدوى.
- أن يتحمل القائم بالاستثمار الخاص كافة المصروفات الجارية واستبدال التالف من الأصول الثابتة خلال فترة الاستغلال بما يضمن استمرارية التشغيل بصورة جيدة خلال فترة الاستغلال.
- بعد انتهاء فترة الاستغلال تؤول ملكية كافة الإنشاءات والتجهيزات والمعدات وقطع الغيار التشغيل إلى الهيئة صالحة للاستخدام والتشغيل بعد إجراء الصيانة الكاملة لها بما يضمن استمرارية العمل والتشغيل بالكفاءة المطلوبة دولياً.
- يحدد المستثمر في العرض المقدم منه نسبة العائد من الإيرادات لجميع استثماراته بالمطار التي سيقدمها للهيئة من بدء التشغيل وطوال مدة الاستغلال مع الالتزام بالقوانين الصادرة في هذا الشأن بخصوص تحديد رسوم خدمات الطيران.
- يلتزم المستثمر باستيفاء متطلبات سلطات أمن الموانئ بوزارة الداخلية ومنها تجهيزات الإطفاء وأجهزه التفيتيش والحراسة والأسوار وكذلك متطلبات الأمن القومي والجمارك والحجر الصحي والزراعي.
- يمكن للهيئة تكليف المستثمر بالاستثمار في إدارة المطارات بعد انتهاء المدة القانونية وذلك بعقد جديد يتم الاتفاق عليه في حينه.

خامساً: أسباب خصخصة المطارات

- ويتفق كل من (Chourasia et al (2021), Bilotkach et al (2011) أن أسباب خصخصة المطارات وخاصة في الدول النامية قد يرجع إلى عدة أسباب أهمها:
- وجود عجز بالموازنة بسبب الديون الخارجية ما يستلزم ترشيد الإنفاق لتخفيف العبء المالي عن الموازنة العامة للدولة وزيادة الإيرادات المالية من العملة الأجنبية للخرينة العامة لسد عجز الموازنة وتلبية احتياجات الوزارات وهيئات ومؤسسات الدولة بمشاريع أخرى.
 - تطبيق سياسة الإصلاح الإداري وفقاً للتوجهات السياسات للدولة لتطوير وتحديث خدمات قطاع الطيران.
 - تطوير المطارات الحالية وفق أحدث المستحدثات العلمية والتكنولوجية لضعف بنيتها التحتية.
 - تكبد قطاع الطيران خسائر فادحة نتيجة للمشاكل الاقتصادية المحلية والدولية.
 - الأخذ بالمبادئ العلمية والأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الأنشطة الاقتصادية هذا ما لا يوفره القطاع العام.
 - ارتفاع معدلات البطالة وزيادة العمالة غير المدربة وسوء الإدارة.
 - زيادة الإيرادات الضريبية والتي قد تتجاوز أرباح التشغيل الحالية للمطارات.
 - جذب الاستثمارات الأجنبية والاستفادة من الخبرة الأجنبية في إدارة وتشغيل المطارات والتي تساهم في الارتقاء بمستوى الإنتاج وتحسين الجودة والتسويق والترويج للخدمات.
 - الاستجابة لاستيعاب النمو المتزايد لإعداد المسافرين على المطارات في ظل قدرتها المحدودة.
 - القضاء على التسبب وتحقيق الانضباط السلوكي داخل بيئة العمل.
- ولكل هذه الأسباب فإن السير في طريق الخصخصة أمر حتمي، لتوعية المواطنين بقضايا الخصخصة لتهيئتهم لاستيعاب كل مرحلة من مراحل الخصخصة في إطارها الصحيح، والتي تحتاج إلى جهد ترويجي لإحداث التأثير الإيجابي المطلوب عند الجمهور المرتقبين لما سوف يحدثه القطاع الحكومي من تغيرات تتعلق بأمورهم الحياتية والتغلب على الشائعات (Rachel, 2014).

سادساً: الانعكاسات الإيجابية المتوقعة لخصخصة المطارات المصرية

إن خصخصة المطارات على اختلاف أنواعها تحقق الكثير من المزايا والفوائد الإيجابية وخاصة بالقطاع السياحي ومن بينها:

- فتح أسواق سياحية جديدة حيث أن استناد إدارة المطارات المصرية للقطاع الخاص سيحفز الشركات الكبرى من جميع بقاع العالم على تسيير رحلات مباشرة إلى مطارات مصر خاصة من أمريكا ودول أوروبا وشرق آسيا، حيث أن تلك الرحلات ستحفز الحركة السياحية الوافدة لمصر من أسواق جديدة، وكذلك تساعد على نمو حركة الشحن الجوي، إذ أن الطائرات الأمريكية عند قدومها إلى مصر لا بد لها من

- الهبوط في دولة أوروبية أو في تركيا أولاً ثم تستكمل رحلتها لمصر، وينطبق ذلك على شركات طيران دول شرق آسيا والتي تأتي لمصر بصورة غير مباشرة.
- زيادة السعة الاستيعابية للمطارات المصرية لاستقبال أكبر عدد من الركاب ومن ثم مضاعفة الطاقة الفندقية.
- تحويل مطارات مصر إلى مركز إقليمي للنقل الجوي (عبد العظيم، 2014).
- الإسهام بشكل مباشر في زيادة حركة نقل الركاب والبضائع والتدفقات السياحية حيث أن شركات الإدارة العالمية قادرة على التسويق والترويج بشكل فعال.
- إنشاء مطارات جديدة وفق أحدث التصميمات الحديثة تخدم مناطق سياحية وأثرية محددة أو مدن جديدة.
- تعظيم عوائد المطارات وتطوير الأداء التشغيلي بشكل مستمر وفق أحدث التقنيات التكنولوجية الحديثة.
- القضاء على الروتين عند تقديم الخدمات وتوفير خدمات عالية الجودة ومن ثم تحسين تجربة المسافرين.
- لدى القطاع الخاص القدرة على فهم رغبات واحتياجات ومطالب السائحين بالمطارات ومن ثم تنفيذها بدقة وسرعة لصياغة تجربة ركاب مخصصة لإرضائهم كإستراتيجية للمنافسة في السوق الإقليمي والعالمي.
- تحسين خدمة العملاء بالمطارات عن طريق تسريع إجراءات المغادرة والوصول بصورة فعالة اعتماداً على التقنيات البيومترية الحديثة (Brodowicz, 2024).
- إصلاح الهيكل التنظيمي وزيادة كفاءة إدارة المطارات وتعظيم دورها في دعم الاقتصاد الوطني.
- تحفيز العاملين بالمطارات على زيادة الإنتاج والتطوير ودعم روح المنافسة بينهم وزيادة الانضباط السلوكي.
- تعمل خصخصة المطارات على الابتكار والإبداع لتوليد أفكار تزيد من الإيرادات غير الجوية.
- تعزيز القدرة التنافسية للمطارات.
- تحرير النشاط الاقتصادي والمالي في الدولة، وتعزيز النمو الاقتصادي المستدام، وإنعاش السوق المالي لتحقيق معدلات نمو أعلى، وفتح باب الاستثمار أمام رأس المال الأجنبي لتوفير موارد مالية من العملة الأجنبية للزينة العامة للدولة، حيث أن قطاع الطيران له تأثير مباشر على العديد من القطاعات الاقتصادية الأخرى مثل السياحة والتجارة والاستثمار (عبد الرؤوف، 2017).
- الحد من هروب رؤوس الأموال الأجنبية خارج البلاد.
- تحمل مخاطر الأعمال التشغيلية بالمطارات بدلاً من القطاع الحكومي (يوسف، 2021).
- ويضيف (Tani et al (2021 أن من إيجابيات خصخصة المطارات التغلب على بيروقراطية الإدارة التي تواجه صناعة الطيران المدني والمطارات، وتطوير الخدمات المقدمة وفق القواعد القياسية مع الحفاظ على البيئة، ورفع كفاءة الأعمال التشغيلية بالمطارات لزيادة التنافسية للوصول إلى المستويات الدولية، ومن ثم تحقيق رضا جميع الأطراف المستفيدة.
- ويذكر عبد العظيم (2014) أن من إيجابيات خصخصة المطارات هي جذب استثمارات أجنبية تسهم في تطوير البنية التحتية للمطارات وتحقيق مكاسب اقتصادية متنوعة، أبرزها:
 - خفض الأعباء المالية: من خلال تخفيف تكاليف التشغيل والصيانة عن الحكومة ومن ثم خفض عجز الموازنة، مما يتيح توجيه الموارد إلى أولويات أخرى.
 - تعظيم العائدات الضريبية: حيث ستسهم شركات القطاع الخاص في زيادة الإيرادات الضريبية، والتي قد تتجاوز أرباح التشغيل الحالية للمطارات.
 - تحسين جودة الخدمات: وذلك بتوفير خدمات جوية وأرضية ذات معايير عالمية، ما يسهم في تعزيز تجربة المسافرين.
 - خلق فرص عمل: عن طريق توفير وظائف جديدة في مجالات الإدارة والتشغيل والخدمات اللوجستية.

سابعاً: الانعكاسات السلبية المتوقعة لخصخصة المطارات المصرية:

إن قرار طرح المطارات المصرية للقطاع الخاص قد يحمل في طياته بعض المخاطر والتحديات المحتملة لعملية الطرح التي تستوجب إدارة واعية وإجراءات رقابية مشددة، لأن المطارات تعد مرافق حيوية يرتبط بالأمن القومي

والاقتصاد، وهذا يتطلب توازناً دقيقاً بين إشراك القطاع الخاص وحماية السيادة الوطنية لضمان تحقيق الفوائد المرجوة، في ضوء وجود إطار قانوني وتنظيمي واضح يحكم عملية إشراك القطاع الخاص في إدارة المطارات لتقديم خدمات بجودة عالية والحفاظ على المصالح الوطنية، ومن بين الانعكاسات السلبية لخصخصة المطارات ما يلي:

- إن الخصخصة سواء كانت تتضمن البيع المباشر لأصل ما أو التعاقد على خدمة ما، قد تؤدي في بعض الحالات لتقليل عمليات الإشراف والمتابعة ومن ثم تقليل سيطرة الحكومة المباشرة على المطارات المصرية، التي تعد جزءاً أساسياً من البنية التحتية الحيوية للدولة، حيث أن أي خلل في إدارة هذه المرافق قد يؤدي إلى تأثيرات خطيرة على الأمن القومي وحركة النقل الجوي المصري.
- في بعض الأحيان قد يحدث تدني لجودة الخدمات حيث أن بعض الشركات الخاصة تركز على تعظيم الأرباح فقط مما قد يؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة في المطارات،
- يخشى البعض من أن يؤدي انتقال إدارة المطارات إلى القطاع الخاص إلى زيادة رسوم المطارات وارتفاع لتكلفة الخدمات على المسافرين وشركات الطيران، مما يرفع بشكل غير مباشر تكلفة تذاكر الطيران والخدمات الأخرى ذات الصلة، ويؤثر على جاذبية المطارات المصرية مقارنة بنظيراتها في المنطقة، ويقلل كذلك من جاذبية الوجهات السياحية المصرية (موسوعة الاقتصاد، 2025).
- قد تؤدي خصخصة المطارات إلى إعادة هيكلة العمالة في المطارات والاستغناء عن بعضها، مما قد يهدد استقرار أوضاع العاملين الحاليين، الأمر الذي يضر باستقرار المجتمع، لذلك يتعين على الحكومة وضع ضوابط لحماية حقوق العاملين وتوفير ضمانات كافية لهم
- قد تؤدي خصخصة المطارات إلى نشوء احتكارات في إدارة المطارات وغياب المنافسة، في حال تم منح حقوق التشغيل لشركة أو عدد محدود من الشركات لفترات طويلة، فالشركة التي تحصل على حقوق حصرية لتشغيل المطار تصبح في وضع يسمح لها بممارسة سلطة الاحتكار، ومن بين المخاوف إساءة استخدام هذه السلطة في هيئة تقييد الدخول فعلى سبيل المثال تقييد استخدام المطار على شركات الطيران ذات الأسعار المرتفعة فقط أو تلك التي تخدم عدداً محدوداً من الأسواق أو المناطق بعينها فقط، مما يحد من التدفقات السياحية الوافدة لمصر، لذلك يجب أن تكون هناك هيئات رقابية قوية تضمن التزام الشركات بالمعايير المطلوبة (Brodowicz, 2024).
- هناك مخاوفهم من تداعيات خصخصة المطارات على الأمن القومي، خصوصاً في ظل الشكوك حول إمكانية تزايد عمليات التهريب مثل تهريب الآثار والأموال والمخدرات عبر هذه المنافذ الجوية الحيوية.
- قد تؤدي خصخصة المطارات لجهات أجنبية إلى تحولها إلى مشاريع تجارية تسعى إلى تعظيم الربح دون مراعاة أولويات الأمن القومي المصري، مما يعرض البلاد لمخاطر كبيرة على المدى الطويل.
- قد تؤدي خصخصة المطارات إلى زيادة مفاجئة في أسعار تذاكر الطيران ورسوم المطار في حال عدم وجود آلية فعالة للرقابة
- قد يفقد تنفيذ برنامج خصخصة الأصول الحكومية وخاصة المطارات المصرية تحت ضغط صندوق النقد الدولي والاقتصاد المصري إلى نفق مظلم، حيث أن هذا القرار مثير للريبة والشكوك إلى حد التساؤل عن نوايا الحكومة الحقيقية حول مدى مصداقيتها في حماية الأصول الوطنية، وتخصيصها لقطاعات خاصة أجنبية تحت ستار "الإدارة والتشغيل" وهي بذلك تفتح الباب أمام سيطرة القطاع الخاص على مفاصل الدولة، خاصة أن المطارات التي سيتم طرحها ليست مطارات ثانوية، بل تشمل مطارات كبرى تشكل شرياناً حيوياً للاقتصاد والسياحة في مصر، مثل مطار القاهرة الدولي، مطار الغردقة، مطار شرم الشيخ، مطار برج العرب بالإسكندرية، مطار سفنكس، ومطار العلمين الجديدة، وهذه المطارات تخدم ملايين الركاب سنوياً وتعد مصدر دخل كبير للدولة المصرية، مما يطرح تساؤل هل الحكومة المصرية تبدو عاجزة عن إدارة أصول الدولة بالشكل الذي يخدم مصلحة الشعب (المركز المصري للفكر والدراسات الإستراتيجية، 2024).

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي وذلك لملائمته لتحقيق أهداف وطبيعة إجراءات الدراسة، وذلك عن طريق الوصف الدقيق للواقع الفعلي وتحليل وتفسير نتائج هذا الواقع عن طريق جمع البيانات وتبويبها في جدول، ومن المعروف عن هذا المنهج دراسة أوصاف الظواهر بدقة لتحقيق التقدم الملائم في حل المشكلات، ومن بين آليات هذا المنهج التوصل إلى وصف دقيق لتحديد نقاط القوة وجوانب الضعف وفهم الواقع وتطويره.

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الغرضية من المسؤولين بالدرجات الوظيفية العليا (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم) بوزارتي السياحة والآثار المصرية والطيران المدني المصري والبالغ عددهم (150) مسئول، ولقد تم تحديد العينة بثلاثة متغيرات أساسية هي (النوع، المسمى الوظيفي، جهة العمل)، والموضحة بالجدول التالي:

جدول (1)

توصيف عينة الدراسة وفقا للبيانات الأساسية

م	توصيف العينة	التكرار Frequency	النسبة المئوية % Percentage
1-	النوع	ذكر	72.67%
		أنثى	27.33%
	الإجمالي		100%
2-	المسمى الوظيفي	مدير عام	11.34%
		مدير إدارة	30.66%
		رئيس قسم	58.00%
	الإجمالي		100%
3-	جهة العمل	وزارة السياحة والآثار	57.34%
		وزارة الطيران المدني	42.66%
		الإجمالي	100%

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية الأكبر وفقا للنوع كانت لصالح فئة (الذكور) والبالغ عددها (109) بنسبة مقدارها (72.67%) يليها فئة (الإناث) والبالغ عددها (41) بنسبة مقدارها (27.33%) في حين يتضح أن النسبة المئوية الأكبر وفقاً للمسمى الوظيفي كانت لصالح فئة (رئيس قسم) والبالغ عددها (87) بنسبة مقدارها (58.00%) يليها فئة (مدير إدارة) والبالغ عددها (46) بنسبة مقدارها (30.66%) يليها بالمركز الأخير فئة (مدير عام) والبالغ عددها (17) بنسبة مقدارها (11.34%)، وكذلك يتضح أن النسبة المئوية الأكبر وفقاً لجهة العمل كانت لصالح فئة (وزارة السياحة والآثار) والبالغ عددها (86) بنسبة مقدارها (57.34%) يليها فئة (وزارة الطيران المدني) والبالغ عددها (64) بنسبة مقدارها (42.66%)، وتعكس هذه النتائج أن العينة تتميز بالشمولية من حيث النوع والمسمى الوظيفي وجهة العمل والذين يستطيعون إبداء آراء صائبة حول خصخصة المطارات المصرية بحكم مناصبهم القيادية وبالتالي صحة ومصادقية النتائج.

أدوات جمع البيانات

تم تصميم استمارة استبيان بناء على الدراسات السابقة مثل دراسة كل من عبد العظيم (2014)، Brito et al (2021)، Phuyal (2023) ثم تم تقنينها لتطبيقها على عينة الدراسة الأساسية لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم استخدام (مقياس ليكرت الخماسي) للحصول على استجابات المبحوثين، وقد اشتملت استمارة الاستبيان على قسمين هما:

- القسم الأول : يتضمن البيانات الأساسية وتشمل على ثلاث متغيرات هي (النوع والمسمى الوظيفي وجهة العمل).
- القسم الثاني : ويشتمل على استطلاع عينة الدراسة عن محاور استمارة الاستبيان، والتي تتكون من أربعة محاور يندرج أسفلها (45) عبارة فرعية وهما:

- المحور الأول : أسباب خصخصة المطارات المصرية ويتضمن (10) عبارات.
- المحور الثاني : الأساليب المناسبة لخصخصة المطارات المصرية ويتضمن (11) عبارات.
- المحور الثالث : الانعكاسات الإيجابية لخصخصة المطارات المصرية ويتضمن (15) عبارات.
- المحور الرابع : الانعكاسات السلبية لخصخصة المطارات المصرية ويتضمن (9) عبارات.

الدراسة الاستطلاعية

1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان :

طبقت الاستبانة بطريقة يدوية على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأساسية والتي تكونت من (20) مسئول، بهدف حساب صدق الاتساق الداخلي أو الصدق التكويني Internal Consistency لعبارات الاستبيان عن طريق استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Coefficient وتعتمد فكرة الاتساق الداخلي على إيجاد معامل الارتباط بين العبارات مع إجمالي المحور الخاص به، وكذلك إيجاد معامل الارتباط بين إجمالي كل محور مع إجمالي محاور الاستبانة بصفة عامة ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (2)

قيمة معامل ارتباط بيرسون لبيان صدق التكوين الداخلي لعبارات الاستبانة

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
أسباب خصخصة المطارات المصرية		الأساليب المناسبة لخصخصة المطارات المصرية		الانعكاسات الإيجابية لخصخصة المطارات المصرية		الانعكاسات السلبية لخصخصة المطارات المصرية	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	*0.869	1	*0.902	1	*0.774	1	*0.751
2	*0.901	2	*0.888	2	*0.753	2	*0.763
3	*0.922	3	*0.832	3	*0.708	3	*0.795
4	*0.844	4	*0.747	4	*0.821	4	*0.865
5	*0.741	5	*0.795	5	*0.833	5	*0.911
6	*0.795	6	*0.710	6	*0.831	6	*0.860
7	*0.859	7	*0.869	7	*0.845	7	*0.867
8	*0.805	8	*0.924	8	*0.867	8	*0.825
9	*0.865	9	*0.914	9	*0.904	9	*0.768
10	*0.795	10	*0.865	10	*0.915		
		11	*0.804	11	*0.947		
				12	*0.768		
				13	*0.865		
				14	*0.804		
				15	*0.716		
قيمة الارتباط الكلي للمحور الأول		قيمة الارتباط الكلي للمحور الثاني		قيمة الارتباط الكلي للمحور الثالث		قيمة الارتباط الكلي للمحور الرابع	
*0.839		*0.840		*0.823		*0.822	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي * دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

يوضح الجدول السابق أن هناك ارتباط موجباً دال عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه تلك العبارة، حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون الخاصة بالمحور الأول أسباب خصخصة المطارات المصرية ما بين (0.741 إلى 0.922) وقد بلغ معامل الارتباط الكلي للمحور الأول (0.839)، كما تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون الخاصة بالمحور الثاني الأساليب المناسبة لخصخصة

المطارات المصرية ما بين (0.710 إلى 0.924) وقد بلغ معامل الارتباط الكلي للمحور الثاني (0.840)، في حين تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون الخاصة بالمحور الثالث الانعكاسات الإيجابية لخصخصة المطارات المصرية ما بين (0.708 إلى 0.947) وقد بلغ معامل الارتباط الكلي للمحور الثالث (0.823)، وأخيراً تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون الخاصة بالمحور الرابع الانعكاسات السلبية لخصخصة المطارات المصرية ما بين (0.751 إلى 0.911) وقد بلغ معامل الارتباط الكلي للمحور الرابع (0.822)، بالإضافة إلى ذلك يتبين أن معاملات الارتباط الإجمالية بين العناصر لكافة المحاور والعبارات أكبر من 0.30 مما يشير إلى أهمية الإبقاء على كافة العبارات دون تغيير بقائمة الاستبيان، كما تظهر هذه القيم الإحصائية أن جميع هذه القيم مقبولة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لمحاور استمارة الاستبيان وبالتالي صدق العبارات في التعبير عن هذا المحور وقياسها.

2- معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ :

تم حساب معامل الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach حيث يعد من أكثر المعاملات استخداماً وشيوعاً، والتي يمكن من خلالها قياس مدي ثبات الاستبانة، حيث أن القيم التي تكون أكبر من 0.70 تشير إلى درجة عالية من الموثوقية بالاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3)

قيم معامل الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ

ن = 20

قيم Alpha Cronbach	عدد العبارات	محاور وأبعاد الاستبانة
*0.912	10	المحور الأول : أسباب خصخصة المطارات المصرية
*0.877	11	المحور الثاني : الأساليب المناسبة لخصخصة المطارات المصرية
*0.901	15	المحور الثالث : الانعكاسات الإيجابية لخصخصة المطارات المصرية
*0.865	9	المحور الرابع : الانعكاسات السلبية لخصخصة المطارات المصرية
*0.889	45	إجمالي الاستبانة

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي
يوضح الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحاور استمارة الاستبيان حيث بلغ القيم للمحور الأول (0.912)، وللمحور الثاني (0.877)، وللمحور الثالث (0.901)، وللمحور الرابع (0.865)، في حين بلغ اجمال قيمة معامل ألفا لاستمارة الاستبيان ككل (0.889)، وتعتبر هذه القيم جميعها قيم مقبولة جداً وتدل على تمتع استمارة الاستبيان بدرجة ثبات عالية وجاهزيتها للتطبيق.

تطبيق الاستبانة

تم تطبيق الاستبانة الكترونياً لمدة ثلاث شهور بداية شهر نوفمبر 2024 وحتى نهاية شهر يناير عام 2025، على المسؤولين بوزارتي السياحة والآثار المصرية والطيران المدني المصري، حيث تم ضبط الاستبانة بأن تكون جميع العبارات "مطلوبة" والذي يتطلب إجابة المبحوثين على جميع العبارات، حيث لا ينتقل المبحوث إلى العبارة التالية إلا إذا تم الإجابة على العبارة السابقة أولاً وهكذا باقي العبارات، وبهذا قد أجابت المبحوثين على عبارات الاستبانة بشكل صحيح وأن جميع الاستجابات كانت كاملة على جميع العبارات ولا يوجد نسبة خطأ لذلك لا يتم استبعاد أى استجابة، ليكون إجمالي الاستمارات الفعلي (150) استمارة قابلة للتحليل الفعلي لجمع المعلومات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي.

متطلبات التحليل الإحصائي

تم معالجة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة عن طريق برنامج حزم التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية IBM SPSS Statistics ver.25؛ وقد تم اختيار مستوى معنوية عند $\alpha \leq 0.05$ للتأكد من معنوية النتائج الإحصائية، وتضمنت خطة المعالجات الإحصائية الأساليب التالية : (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، النسبة المئوية للتكرارات، مقياس ليكرت خماسي).

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية المحور الأول: التحليل الوصفي لعبارات أسباب خصخصة المطارات المصرية جدول (4)

التحليل الوصفي لأسباب خصخصة المطارات المصرية

ن = 150

م	عبارات المحور الأول أسباب خصخصة المطارات المصرية	المتوسط الحسابي س-	الانحراف المعياري ع+	درجة الموافقة	ترتيب العبارات
1-	تطبيق سياسة الإصلاح الإداري وفقاً لتوجهات سياسات الدولة المصرية لتطوير وتحديث خدمات قطاع الطيران المصري	4.67	0.568	موافق بشدة	2
2-	رفع كفاءة العاملين الحاليين وتطوير قدراتهم العملية	4.15	0.866	موافق	9
3-	ترشيد الإنفاق لتخفيف العبء المالي عن الموازنة العامة للدولة	4.71	0.432	موافق بشدة	1م
4-	زيادة الإيرادات المالية الأجنبية للخرينة العامة للدولة لسد عجز الموازنة	4.71	0.427	موافق بشدة	1م
5-	توسيع دور القطاع الخاص بالمطارات لجذب الاستثمارات الأجنبية	4.35	0.780	موافق بشدة	6
6-	تحويل المطارات الدولية إلى مطارات ذكية اعتماداً على التكنولوجيا المتقدمة وتقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين الكفاءة التشغيلية للمطارات المصرية	4.26	0.817	موافق بشدة	7
7-	تحسين التجربة السياحية للمسافرين عبر المطارات عن طريق رفع جودة الخدمات المقدمة	4.53	0.637	موافق بشدة	3
8-	مواجهة التحديات والمنافسة الإقليمية في مجال الطيران	4.37	0.752	موافق بشدة	5
9-	تلبية الاحتياجات المتزايدة نتيجة لنمو عدد المسافرين	4.40	0.657	موافق بشدة	4
10-	الأخذ بالمبادئ العلمية والأساليب الإدارية الحديثة	4.19	0.832	موافق	8
	النتيجة الكلية للمحور الأول	4.43	0.676	موافق بشدة	

يظهر الجدول السابق أن عبارات المحور الأول الخاص بأسباب خصخصة المطارات المصرية، قد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.15 إلى 4.71) وأن الانحرافات المعيارية قد تراوحت ما بين (0.427 إلى 0.866)، حيث اشتركت عبارتي (ترشيد الإنفاق لتخفيف العبء المالي عن الموازنة العامة للدولة) و(زيادة الإيرادات المالية الأجنبية للخرينة العامة للدولة لسد عجز الموازنة) بالمركز الأول بمتوسط حسابي واحد بلغ (4.71) وانحراف معياري بلغ على التوالي (0.432) و(0.427) وأن اتجاه العبارة يميل نحو (موافق بشدة)، وتعكس هذه النتيجة أن الدولة المصرية تعاني من نقص بالعملات الأجنبية ما استلزم التوجه نحو خصخصة المطارات المصرية كاستراتيجية لترشيد النفقات وسد عجز الموازنة أو لسداد ديون خارجية وفي نفس الوقت تطبيق سياسة الإصلاح الإداري لتطوير وتحديث خدمات قطاع الطيران المصري، ثم تباينت باقي العبارات من وجهة نظر الباحثين حسب درجة الموافقة كما هو موضح بالجدول السابق، وقد جاءت عبارة (رفع كفاءة العاملين الحاليين وتطوير قدراتهم العملية) بالمركز التاسع والأخير بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري بلغ (0.866) وأن اتجاه العبارة يميل نحو (موافق)، وتعكس هذه النتيجة أن هذه العبارة ليست من ضمن الأسباب الهامة لخصخصة المطارات المصرية وقد يرجع ذلك لأن العاملين بالمطارات المصرية لديهم من الكفاءة والخبرة ما يكفي للعمل بفاعلية بالأعمال التشغيلية بالمطارات المصرية، كما أظهرت النتائج أن إجمالي النتيجة الكلية للمحور بلغ متوسطة الحسابي (4.43) بانحراف معياري (0.676) وأن اتجاه المحور ككل يميل نحو موافق بشدة لأنه يقع بين متوسط مرجح (4.20 – 5.00)، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (عبد العظيم، 2014) والتي ذكرت أن من أهم أسباب خصخصة المطارات التحول والتغيير من القطاع العام إلى القطاع الخاص في الإدارة، والتخلص من البيروقراطية وضعف الخدمات المقدمة للمسافرين، أما دراسة (Phuyal, 2023) فقد أضافت أسباب مختلفة لخصخصة المطارات بصفه عامة وأشارت إلى أن من أهم الأسباب هي ملاحقة التغيرات التكنولوجية المتسارعة وإيجاد التمويل الكافي لتطوير المطارات.

المحور الثاني: الأساليب المناسبة لخصخصة المطارات المصرية

جدول (5)

التحليل الوصفي للأساليب المناسبة لخصخصة المطارات المصرية

ن = 150

م	عبارات المحور الثاني الأساليب المناسبة لخصخصة المطارات المصرية	المتوسط الحسابي س-	الانحراف المعياري ع+	درجة الموافقة	ترتيب العبارات
1-	نظام (B.O.T) وهو تحويل مسئولية حق إدارة وتشغيل المطارات بمراقفها لمستثمرين خلال مدة التعاقد وتحفظ الحكومة بالأصول	4.62	0.554	موافق بشدة	1
2-	نظام (B.O.O.T) وهو إسناد حق تملك أصول المطارات بمراقفها وإدارتها وتشغيله ملكية مؤقتة طوال فترة العقد وفي نهاية فترة الامتياز تنتقل ملكيته للدولة بمقابل مادي	4.51	0.695	موافق	2م
3-	نظام (B.O.L.T) وهو بناء مطارات وامتلاكها مرحلياً وتأجيله تأجيلاً تمويلياً للغير خلال مدة حق الامتياز ثم تحويل الملكية للدولة في النهاية بمقابل مادي.	4.32	0.721	موافق	3
4-	نظام (B.O.O) وهذا النظام يحق للمستثمر امتلاك وتشغيل المطار المخصص أو الذي يتم بنائه وإنشائه من طرفه ملكية كاملة ودائمة وفي النهاية لا يعود مرة أخرى للدولة وتنتهي الخدمات المقدمة بنهاية مدة الامتياز.	1.76	1.452	غير موافق بشدة	9
5-	نظام (B.R.T) وهذا النظام يسمح بتأجير أصول المطارات سنوياً قابل للتجديد أو طوال فترة الامتياز لمن لديهم قدرة مالية وخبرة ثم تؤول الملكية إلى الدولة مرة أخرى	3.31	1.235	محايد	7
6-	نظام (B.O.R) يتميز هذا النظام بطبيعة تفاوضية في التعاقد على مدة الامتياز تتجدد بالحاجة إلى المشروع وينتهي المشروع بانتهاء مدة الامتياز .	2.71	1.324	محايد	8
7-	نظام (M.O.O.T) وهذا النوع يكون المطار قائم بالفعل ولكنه لا يعمل بكفاءة لعدم صلاحيته ويحتاج إلى تحديث يقوم المستثمر بذلك التحديث وتملكه وإدارته وتشغيله مدة معينة غالباً ما تكون مطابقة للأموال التي أنفقتها ثم تنتقل الملكية للدولة في نهاية فترة الامتياز.	4.51	0.699	موافق	2م
8-	نظام (D.B.F.O) يتميز هذا النظام بالمبادرة من المستثمر في اختيار المشروعات التي يتم تصميمها واقتراحها على الحكومة فإذا تمت الموافقة على الفكرة يتم إنشاء المشروع وإدارته وتمويله وتشغيله خلال فترة الامتياز، وتمتلكه شركة المشروع ملكية نهائية حيث أن الحكومة تحصل على مقابل منح الامتياز	1.64	1.568	غير موافق بشدة	10
9-	البيع من خلال الاكتتاب العام للمستثمرين	4.26	0.748	موافق	4
10-	البيع إلى مستثمر وحيد	3.35	0.965	محايد	6
11-	البيع إلى تحالف مستثمرين	4.22	0.780	موافق	5
النتيجة الكلية للمحور الثاني		3.56	0.977	موافق	

يظهر الجدول السابق أن عبارات المحور الثاني الخاص بالأساليب المناسبة لخصخصة المطارات المصرية، قد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.64 إلى 4.62) وأن الانحرافات المعيارية قد تراوحت ما بين (0.554 إلى 1.568)، حيث احتلت عبارة (نظام B.O.T وهو تحويل مسئولية حق إدارة وتشغيل المطارات بمراقفها لمستثمرين خلال مدة التعاقد وتحفظ الحكومة بالأصول) المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.62) وانحراف معياري بلغ (0.554) وأن اتجاه العبارة يميل نحو (موافق بشدة)، وتعكس هذه النتيجة أن عقود البوت تعتبر من أفضل عقود الخصخصة الخاصة بالمطارات حيث لا تملك الدول أصول المطارات للقطاع الخاص ولكنها تعطيها حق البناء والتشغيل والإدارة والاستغلال فقط طوال مدة التخصيص، ثم تباينت باقي العبارات من وجهة نظر الباحثين حسب درجة الموافقة كما هو موضح بالجدول السابق، وقد جاءت عبارة (نظام D.B.F.O والذي يتميز بالمبادرة من المستثمر في اختيار المشروعات التي يتم تصميمها واقتراحها على الحكومة فإذا تمت الموافقة على الفكرة يتم إنشاء المشروع وإدارته وتمويله وتشغيله خلال فترة الامتياز، وتمتلكه شركة المشروع ملكية نهائية حيث

أن الحكومة تحصل على مقابل منح الامتياز) بالمركز العاشر والأخير بمتوسط حسابي بلغ (1.64) وانحراف معياري بلغ (1.568) وأن اتجاه العبارة يميل نحو (غير موافق بشدة)، وتعكس صيغة الرفض لهذه العبارة اعتراض المبحوثين على تملك القطاع الخاص أصول المطارات المصرية وخروجها من سيادة الدولة عليها، كما أظهرت النتائج أن إجمالي النتيجة الكلية للمحور بلغ متوسطة الحسابي (3.56) بانحراف معياري (0.977) وأن اتجاه المحور ككل يميل نحو موافق لأنه يقع بين متوسط مرجح (3.40 – 4.19)، وتتفق النتيجة الأولى بالدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Qin and Tian, 2018) والتي ذكرت أن من أهم الأساليب المناسبة لخصخصة المطارات هو نظام عقود البناء والتشغيل والاستغلال (B.O.T) وهو اختصار (Build Operate Transfer) والذي يضمن للحكومات الاحتفاظ بالأصول بعد مدة التعاقد، حيث يمتاز هذا النظام بجلب خبرات فنية مثل نقل التكنولوجيا المقدمة بالإضافة إلى تدريب العمال على الأساليب الحديثة، ويعزز الكفاءة الإنتاجية والتشغيلية في إدارة المطارات وكذلك تحسين الخدمات المقدمة للمسافرين، كما يوفر هذا النظام الموارد المالية اللازمة لعمليات الإنشاء والتطوير بالمطارات.

المحور الثالث: الانعكاسات الإيجابية لخصخصة المطارات المصرية

جدول (6)

التحليل الوصفي للانعكاسات الإيجابية لخصخصة المطارات المصرية

ن = 150

م	عبارات المحور الثالث الانعكاسات الإيجابية لخصخصة المطارات المصرية	المتوسط الحسابي س- ع+	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارات
1-	الارتقاء بمستوي جودة وسرعة الخدمات المقدمة للمسافرين لإرضائهم	4.37	0.689	موافق بشدة	3
2-	الارتقاء بمستوي الإدارة والتشغيل بالمطارات	4.41	0.567	موافق بشدة	2م
3-	زيادة القدرة الاستيعابية لإعداد السانحين ورحلات المطارات	4.32	0.741	موافق بشدة	4
4-	تطوير النظم التشغيلية للمطارات والتحول من مطارات دولية إلى مطارات ذكية تعتمد على أحدث التقنيات التكنولوجية ومنها تقنيات الذكاء الاصطناعي	4.41	0.570	موافق بشدة	2م
5-	إصلاح الهيكل التنظيمي والحد من الفساد الإداري بالمطارات المصرية	3.97	0.844	موافق	9م
6-	تخليص الحكومة المصرية من الأعباء المالية وتحمل المخاطر الاقتصادية	4.53	0.498	موافق بشدة	1م
7-	رفع مستوى أداء العاملين بالمطارات ودعم روح المنافسة بينهم وتحسين أوضاعهم	3.27	1.320	محايد	12
8-	زيادة الاستقلالية المالية والإدارية بالمطارات	4.29	0.783	موافق بشدة	5
9-	زيادة الكفاءة الرقابية بالمطارات	3.30	1.235	محايد	11
10-	التخلص من الروتين الحكومي عند تقديم الخدمات بالمطارات	4.24	0.792	موافق بشدة	6
11-	زيادة القدرة على المنافسة الإقليمية والعالمية	4.22	0.811	موافق بشدة	7
12-	تحقيق عائدات مالية أعلى بالعملة الأجنبية لخزينة الدولة	4.53	0.504	موافق بشدة	1م
13-	توسيع قاعدة الاستثمار المحلي وزيادة الأرباح	4.18	0.832	موافق	8
14-	توفير فرص عمل جديدة	3.34	0.914	محايد	10
15-	إلزام القطاع الخاص بخفض التكلفة مع تقديم خدمات عالية الجودة للمسافرين	3.97	0.849	موافق	9م
النتيجة الكلية للمحور الثالث		4.09	0.796	موافق	

يظهر الجدول السابق أن عبارات المحور الثالث الخاص بالانعكاسات الإيجابية لخصخصة المطارات المصرية، قد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.27 إلى 4.53) وأن الانحرافات المعيارية قد تراوحت ما بين (0.498 إلى 1.320)، حيث اشتركت عبارتي (تخليص الحكومة المصرية من الأعباء المالية وتحمل المخاطر الاقتصادية) و(تحقيق عائدات مالية أعلى بالعملة الأجنبية لخزينة الدولة) بالمركز الأول بمتوسط حسابي واحد بلغ (4.53) وانحراف معياري بلغ على التوالي (0.498)(0.504) وأن اتجاه العبارة يميل نحو (موافق بشدة)،

وتعكس هذه النتيجة أن من أهم إيجابيات خصخصة المطارات المصرية تخفيف الأعباء المالية على الحكومة المصرية والخاصة بعمليات التشغيل والصيانة ومن ثم يتحمل القطاع الخاص المخاطر المالية عن الحكومة بجانب زيادة العائدات المالية بالعملة الأجنبية بما يتيح توجيه هذه الموارد إلى أولويات أخرى، ثم تباينت باقي العبارات من وجهة نظر المبحوثين حسب درجة الموافقة كما هو موضح بالجدول السابق، وقد جاءت عبارة (رفع مستوى أداء العاملين بالمطارات ودعم روح المنافسة بينهم وتحسين أوضاعهم) بالمركز الثاني عشر والأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وانحراف معياري بلغ (1.320) وأن اتجاه العبارة يميل نحو (محايد)، ويعكس انتصاف آراء المبحوثين حول هذه العبارة أن القطاع الخاص قد يعمل على إعادة هيكلة لبعض العمالة في المطارات والمعييين من قبل الحكومة وتسريحهم والاستغناء عنهم بدلاً من رفع مستوياتهم وتحسين أوضاعهم والاعتماد على العاملين من خارج القطاع من ذوي الكفاءات والخبرات الجاهزة للعمل، وعدم الإنفاق على تأهيل وتدريب العمالة الحالية، مما قد يهدد الاستقرار الوظيفي للعاملين الحاليين، كما أظهرت النتائج أن إجمالي النتيجة الكلية للمحور بلغ متوسطة الحسابي (4.09) بانحراف معياري (0.796) وأن اتجاه المحور ككل يميل نحو موافق لأنه يقع بين متوسط مرجح (3.40 – 4.19)، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (عبد العظيم، 2014) في أن خصخصة المطارات المصرية لإدارات أجنبية تدعم قطاع المطارات المصرية بشكل كبير متمثلة في تعظيم أرباح المطارات بالعملة الأجنبية والارتقاء بمستوى الإدارة والتشغيل وجودة بالمطارات، وسرعة الخدمات المقدمة للمسافرين، أما نتائج دراسة (Tani et al, 2021) فقد أشارت إلى أن خصخصة المطارات من الناحية الإدارية لها تأثيرات إيجابية ومباشرة على رفع مستوى الخدمات وجذب مزيد من المتعاملين، في حين أن دراسة (Phuyal, 2023) قد أشارت أن خصخصة المطارات تحفز الكفاءة التشغيلية وتطوير البنية التحتية والخدمات التي تركز على العملاء.

المحور الرابع: الانعكاسات السلبية لخصخصة المطارات المصرية

جدول (7)

التحليل الوصفي للانعكاسات السلبية لخصخصة المطارات المصرية

ن = 150

م	عبارات المحور الرابع الانعكاسات السلبية لخصخصة المطارات المصرية	المتوسط الحسابي س-	الانحراف المعياري ع+	درجة الموافقة	ترتيب العبارات
1-	الاستغناء عن العمالة الزائدة وزيادة البطالة وعدم شعور العاملين بالمطارات بالأمن الوظيفي	4.54	0.638	موافق بشدة	4
2-	ارتفاع تكاليف التشغيل ومن ثم ارتفاع أسعار الخدمات المقدمة بالمطارات المصرية	4.60	0.551	موافق بشدة	3
3-	ضعف تأهيل الكوادر البشرية العاملة بالمطارات	4.02	0.862	موافق	8
4-	سيطرة المستثمر على القرار الاستراتيجي بما يؤثر على الأمن القومي المصري	4.82	0.411	موافق بشدة	1م
	فقدان السيطرة على عملية وضع السياسات بما في ذلك تحديد التكلفة لأي خدمات من المتوقع تقديمها بالمطارات المصرية	4.82	0.427	موافق بشدة	1م
5-	ضعف نظم الرقابة والمساءلة على المستثمر من قبل الدولة المصرية	4.75	0.460	موافق بشدة	2
6-	إساءة السلطة بتقييد استخدام المطار على شركات الطيران ذات الأسعار المرتفعة فقط أو تلك التي تخدم عدداً محدوداً من الأسواق أو المناطق بعينها فقط	4.44	0.652	موافق بشدة	5
7-	تحويل ملكية المطارات المصرية كلياً أو جزئياً إلى القطاع الخاص	3.90	0.884	موافق	9
8-	إقبال القطاع الخاص على المطارات الحكومية الناجحة وتجاهل المطارات الخاسرة	4.36	0.694	موافق بشدة	6
9-	توزيع المكافآت على فئة محددة من العاملين دون غيرهم بما يشعر الآخرين بالتمييز	4.14	0.741	موافق	7
	النتيجة الكلية للمحور الرابع	4.44	0.625	موافق بشدة	

يظهر الجدول السابق أن عبارات المحور الرابع الخاص بالانعكاسات السلبية لخصخصة المطارات المصرية، قد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.90 إلى 4.82) وأن الانحرافات المعيارية قد تراوحت ما بين (0.411 إلى 0.884)، حيث اشتركت عبارتي (سيطرة المستثمر على القرار الاستراتيجي بما يؤثر على الأمن القومي المصري) و(فقدان السيطرة على عملية وضع السياسات بما في ذلك تحديد التكلفة لأي خدمات من المتوقع تقديمها

بالمطارات المصرية) بالمركز الأول بمتوسط حسابي واحد بلغ (4.82) وانحراف معياري بلغ على التوالي (0.411)(0.427) وأن اتجاه العبارة يميل نحو (موافق بشدة)، وتعكس هذه النتيجة أن من أهم سلبيات خصخصة المطارات المصرية هي فقدان السيطرة الجزئية أو الكلية على عملية وضع السياسات وصنع القرار الاستراتيجي والذي قد يأتي نتيجة وجود ثغرات في عقود إبرام الخصخصة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص وهذا يستلزم الحصر والدقة عند إجراء التعاقد بما يحقق التوازن بين تحقيق مكاسب اقتصادية وضمان السيطرة الحكومية على المطارات، ثم تباينت باقي العبارات من وجهة نظر المبحوثين حسب درجة الموافقة كما هو موضح بالجدول السابق، وقد جاءت عبارة (تحويل ملكية المطارات المصرية كلياً أو جزئياً إلى القطاع الخاص) بالمركز التاسع والأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري بلغ (0.884) وأن اتجاه العبارة يميل نحو (موافق)، وتعكس هذه النتيجة مدى وعي الحكومة المصرية بتبعات الخصخصة السلبية لأن تحول ونقل الملكية من شأنه الإضرار بالأمن القومي المصري وأن الاحتفاظ بالملكية والسيطرة على الأصول الهامة من شأنه الحفاظ على الأمن القومي المصري، كما أظهرت النتائج أن إجمالي النتيجة الكلية للمحور بلغ متوسطة الحسابي (4.44) بانحراف معياري (0.625) وأن اتجاه المحور ككل يميل نحو موافق بشدة لأنه يقع بين متوسط مرجح (4.20) – (5.00)، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عبد العظيم (2014) والتي أشارت إلى أن خصخصة المطارات قد تؤدي إلى وجود فجوة بين الإدارة المصرية والإدارة الأجنبية والتي قد تؤثر سلباً على كفاءة العمل الإداري وضعف نظم الرقابة والمساءلة على المستثمر، في حين أشارت نتائج دراسة كل من (Brito et al, 2021) أن من ضمن مخاوف خصخصة المطارات بالعديد من الدول تأثيرها المباشر على زيادة أسعار الخدمات المقدمة وتذاكر الطيران بصورة مبالغ فيها، ولقد أضافت نتائج دراسة (Tani et al, 2021) أن تقلبات السوق وتغيرات سعر الصرف بالدول هي من تحكم على ارتفاع أو انخفاض أسعار الخدمات المقدمة بالمطارات، أما نتائج دراسة (Phuyal, 2023) فقد ذكرت انعكاسات سلبية أخرى عن نتائج الدراسة الحالية وهي أنه قد يحدث في بعض الأحيان تدني لجودة الخدمات المقدمة للمسافرين حيث أن بعض الشركات الخاصة الاستثمارية تركز على تعظيم الأرباح فقط مما قد يؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة في المطارات، وكذلك إعادة هيكلة العمالة في المطارات والاستغناء عن بعضها.

نتائج الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاته تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية :

- الخصخصة هي أحد السياسات الاقتصادية التي انتهجتها كثيراً من دول العالم في الوقت الحاضر من أجل الإصلاح الاقتصادي ومواجهه متغيرات عصر التكنولوجيا المتطورة والأسواق المفتوحة وثوره الإعلام.
- أظهرت النتائج أن من الأسباب الجوهرية لخصخصة المطارات المصرية هي ترشيد الإنفاق لتخفيف العبء المالي عن الموازنة العامة للدولة وزيادة الإيرادات المالية الأجنبية للخزينة العامة للدولة لسد عجز الموازنة، ثم تطبيق سياسة الإصلاح الإداري لتطوير وتحديث خدمات قطاع الطيران المصري لتحسين التجربة السياحية للمسافرين عبر المطارات عن طريق رفع جودة الخدمات المقدمة وتلبية الاحتياجات المتزايدة نتيجة لنمو أعداد المسافرين لمواجهة التحديات والمنافسة الإقليمية في مجال الطيران.
- أوضحت النتائج أن هناك العديد من عقود الشراكة مع القطاع الخاص في إدارة المطارات وأنسبها هي التعاقد بنظام بوت (B.O.T) وهو تحويل مسؤولية حق إدارة وتشغيل المطارات بمرافقها لمستثمرين خلال مدة التعاقد وتحتفظ الحكومة بالأصول، وهذا يعني عدم تملك القطاع الخاص لأصول المطارات المصرية كونها مرفق حيوي يمس الأمن القومي المصري.
- تختلف أشكال اختيار الدول لعقود الخصخصة وفقاً للعديد من العوامل التي تحكمها مثل المتغيرات (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية) والتي قد تتغير تبعاً لنظام كل دولة وفقاً لأهدافها التنموية.
- أشارت النتائج أن أهم الانعكاسات الإيجابية المتوقعة لخصخصة المطارات المصرية هي تقليل الحكومة المصرية من الأعباء المالية وتحمل المخاطر الاقتصادية الخاصة بإدارة وتشغيل المطارات المصرية وتحقيق عائدات مالية أعلى بالعملة الأجنبية لخزينة الدولة وكذلك الارتقاء بمستوي الإدارة والتشغيل بالمطارات عن طريق تطوير القطاع الخاص لنظم التشغيل اعتماداً على أحدث التقنيات التكنولوجية

والتخلص من الروتين الحكومي عند تقديم الخدمات بالمطارات لرفع مستوى جودة وسرعة الخدمات المقدمة للمسافرين لإرضائهم وزيادة القدرة الاستيعابية لإعداد السائحين ورحلات المطارات.

- أشارت النتائج أن أهم الانعكاسات السلبية المتوقعة لخصخصة المطارات المصرية هي احتمالية سيطرة المستثمر على القرار الاستراتيجي لضعف نظم الرقابة والمساءلة على القطاع الخاص، وكذلك احتمالية فقدان السيطرة على عملية وضع السياسات بما في ذلك تحديد التكلفة لأي خدمات من المتوقع تقديمها بالمطارات المصرية مما قد يعمل على ارتفاع أسعار الخدمات المقدمة بالمطارات المصرية، وإساءة السلطة بتقييد استخدام المطار على شركات الطيران ذات الأسعار المرتفعة فقط أو تلك التي تخدم عدداً محدوداً من الأسواق أو المناطق بعينها فقط، والاستغناء عن العاملة الزائدة وزيادة البطالة وعدم شعور العاملين بالمطارات بالأمن الوظيفي مما قد يؤثر على الأمن القومي المصري.

توصيات الدراسة

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بالآتي :

أولاً: توصيات موجهة إلى الهيئة المصرية العامة للطيران المدني

- الالتزام بجميع القواعد العامة والاشتراطات الموضوعية من قبل الهيئة المصرية العامة للطيران المدني والخاصة بالإدارة والتشغيل ودراسات الجدوى وتصميم وإنشاء المطارات والنظم المحاسبية وإيرادات التشغيل عند تخصيص المطارات المصرية.
- ضرورة تخصيص المطارات المصرية على مراحل في إطار منهجي مخطط وفق إطار زمني محدد وليس الكل مرة واحدة والنظر لتبعات هذا التخصيص للتعرف على إيجابياته وسلبياته على أرض الواقع وما يستجد عنه من أحداث لم تكن في الحسبان، حيث أن الخصخصة تحمل في طياتها بعض المخاطر والتحديات المحتملة لعملية الطرح التي تستوجب إدارة واعية وإجراءات رقابية مشددة.
- يجب مراجعة العقود جيداً لسد الثغرات عند إبرامها لتحقيق التوازن بين تحقيق مكاسب اقتصادية للقطاع الخاص والحكومي وحماية السيادة الوطنية وخاصة بالإجراءات الأمنية والمراقبة الجوية ومراجعة التأشيرات والجمارك لضمان تحقيق الفوائد المرجوة من عملية خصخصة المطارات.
- الابتعاد عند صياغة العقود عن النظم التي تسمح بتملك أصول المطارات الدولة المصرية كلياً أو جزئياً للقطاع الخاص، وكذلك العقود طويلة الأجل، كونه مرفق حيوي بمس الأمن القومي المصري.
- عدم منح أي امتيازات لشركات القطاع الخاص التي تم تخصيص مطارات لها لإتاحة الفرصة لها لكي تستطيع منافسة الشركات الخاصة الأخرى في السوق بشكل منصف وعادل.
- إلزام القطاع الخاص بضبط تكلفة رسوم الخدمات بالمطارات مع تقديم خدمات عالية الجودة للمسافرين.

ثانياً: توصيات موجهة إلى رئاسة مجلس الوزراء

- يتعين على الحكومة وضع ضوابط لحماية حقوق العاملين بالمطارات المصرية وتوفير ضمانات كافية لهم، ورفع كفاءتهم وتطوير قدراتهم العملية.
- ضرورة تفعيل هيئات رقابية قوية من خارج القطاع المراد تخصيصه بما يلزم القطاع الخاص بالمعايير المطلوبة.
- ضرورة الترويج لخصخصة المطارات الثانوية التي تحقق خسائر وليست المطارات الناجحة التي تحقق إيرادات عالية كونها تعد من مفاصل الدولة الرئيسية.
- سن اللوائح والقوانين والتشريعات المناسبة التي تنظم العمل بين القطاع الخاص والقطاع الحكومي للمطارات التي سيتم تخصيصها.
- سعي الحكومات نحو توعية أفراد المجتمع عبر المنابر الإعلامية المختلفة عن أهداف عملية خصخصة المطارات المصرية والآثار والمخاطر المحتملة لضمان قبول الجمهور لعملية الخصخصة وزيادة ثقتهم بالتغييرات التي قد تحدث.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، ياسر محمد على (2013): خصخصة قطاع النقل الجوي في السودان التحديات والمشاكل والمردود بالتطبيق على الهيئة العامة للطيران المدني وشركة الخطوط الجوية السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- الشقنقيري، نهي السيد (2024): التحكم في عقود النقل الجوي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- الصبيحات، إبراهيم بدر شهاب (2019): قضايا إدارية معاصرة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حنفي، عمر محمد سيد (2023): تحرير النقل الجوي واندماج وتحالف شركات الطيران وأثره على الاقتصاد المصري، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة بنها.
- خالدي، عنين فضلة (2020): الإطار القانوني لصناعة النقل السياحي: النقل الجوي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- شرف، سعيد رجب (2000): خصخصة المطارات، الجمعية المصرية للإدارة المالية، مجلد 30، العدد 2، القاهرة.
- صالح، سنان عبد الحسين (2022): خصخصة المرافق العامة، دروب المعرفة، الإسكندرية.
- عبد الرؤوف، إبراهيم عبد الله (2017): دور القطاع الجوي في التنمية الاقتصادية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- عبد العظيم، أيمن محمد والي (2014): تقييم الكفاءة الإدارية بالمطارات المصرية في ظل الخصخصة : دراسة تطبيقية على ميناء القاهرة الجوي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس.
- كافي، مصطفى يوسف (2015): اقتصاديات النقل السياحي، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
- محرز، أحمد محمد (2019): النظام القانوني لتحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص: الخصخصة، منشأة المعارف، الإسكندرية.
- يوسف، أشرف أمين فرج (2021): المنافسة في النقل الجوي، دار النهضة العربية، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bettini, H. & Oliveira, A. (2016). Two-sided platforms in airport privatization, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* Volume 93, September, 262-278.
DOI: [10.2139/ssrn.2720512](https://doi.org/10.2139/ssrn.2720512)
- Bilotkach, V., Clougherty, J., Müller, J., & Zhang, A. (2011). Regulation, Privatization, and Airport Charges: Panel Data Evidence from European Airports, *Journal of Regulatory Economics* 42(1), 73-94.
DOI: [10.1007/s11149-011-9172-1](https://doi.org/10.1007/s11149-011-9172-1)
- Brito, I., Oliveira, A., & Dresner, M. (2021). An econometric study of the effects of airport privatization on airfares in Brazil, *Transport Policy* 114(3): 338-349.
DOI: [10.1016/j.tranpol.2021.10.015](https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.10.015)
- Brodowicz, M. (2024). *Advantages and Disadvantages of Privatizing Airports*, From: <https://aithor.com/essay-examples/advantages-and-disadvantages-of-privatizing-airports>
- Chourasia, A.S., Jha, K., & Dalei, N.N. (2021). Development and planning of sustainable airports. *Journal of Public Affairs*; 21(1): 1-9.

- Available: <https://doi.org/10.1002/pa.2145>.
- **Lin, M., & Mantin, B. (2013).** Airport Privatization in International Inter-Hub and Spoke Networks, *SSRN Electronic Journal* 4(4): 189-199
DOI:[10.2139/ssrn.2361832](https://doi.org/10.2139/ssrn.2361832)
 - **Melissa, M. (2015).** *Airport Privatization: Aspects, Issues, and Challenges* (Transportation Issues, Policies and R&d) Paperback June 1, Publisher: Nova Science Pub Inc; UK.
 - **Miecznikowski, S., & Tłoczyński, D. (2018).** Privatization of Entities in the Air Transport Sector – Airports, *Conference: Scientific and Technical Conference Transport Systems Theory And Practice, September, Published in: Recent Advances in Traffic Engineering for Transport Networks and Systems*, 110-121
DOI:[10.1007/978-3-319-64084-6_16](https://doi.org/10.1007/978-3-319-64084-6_16)
 - **Phuyal, M. (2023).** Reviewing Airport Privatization: An Experience of India, *Journal Research of Social Science Economics and Management*, 3(5): 1178-1192.
DOI:[10.59141/jrssem.v3i5.596](https://doi.org/10.59141/jrssem.v3i5.596)
 - **Phuyal, M. (2024).** *Challenges of Airport Privatization in India*, Publisher: BP International, India.
DOI:[10.9734/bpi/bmerp/v5/2343](https://doi.org/10.9734/bpi/bmerp/v5/2343)
 - **Qin, P., & Tian, Y. (2018).** Commercialization and Privatization in the Melbourne Airport, *World Journal of Social Science Research* 6(2): 137 -149.
DOI:[10.22158/wjssr.v6n2p137](https://doi.org/10.22158/wjssr.v6n2p137)
 - **Rachel, Y. (2014).** *Airport Privatization: Issues and Options for Congress*, Publisher, Congressional Research Service , Kindle Edition, USA.
 - **Shanmuganathan, S., & Krishnan, L. (2023).** A Conceptual Review On Privatization Of Indian Airports -A New Dimension In People Management Explored, *Journal of the International Academy for Case Studies* 29(s3): 1-14.
<https://www.researchgate.net/publication/376314796>
 - **Singh, D., Dalei, N., & Raju, T., (2015),** *Airport Privatization and Economic Regulation: An Indian Experience*, Indian Maritime University.
<https://www.researchgate.net/publication/299734456>
 - **Tani, R., Takashima, I., Kato, T., & Tamura, T. (2021).** Analysis of the effect of bundled airport privatization on an airline network, *Transport Policy* 124(1), 203-211.
DOI:[10.1016/j.tranpol.2021.04.021](https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.04.021)

ثالثاً: شبكة المعلومات الدولية

- **المركز المصري للفكر والدراسات الإستراتيجية (2024):** إدارة القطاع الخاص للمطارات: التجربة الدولية والضرورة المحلية (Access on 26/12/2024) <https://marsad.ecss.com.eg/83008>
- **الهيئة العامة للاستعلامات المصرية (2024):** مصر للطيران ضمن أفضل 100 شركة طيران على مستوى العالم (Access on 25/11/2024) <https://www.sis.gov.eg/Story/275540>
- **مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار المصري (2024):** تحالف مصري - فرنسي مهتم بإدارة وتشغيل المطارات، عرض لأهم الأحداث والأخبار والقضايا، العدد رقم 942 – السنة الرابعة <https://www.idsc.gov.eg/NewsLetter/details/9122> (Access on 7/12/2024)

- موسوعة الاقتصاد (2025): خصخصة المطارات المصرية: رؤية اقتصادية أم مخاطرة وطنية؟
<https://econ-pedia.com/> (Access on 9/1/2025)
- موقع سكاى تراكس Sky Trax العالمي لشركات الطيران (2024): تصنيف شركات الطيران العالمية
<https://skytraxratings.com/a-z-of-airline-ratings>
- موقع موردور للذكاء الاصطناعي (2024) : حجم سوق المطارات وتحليل الأسهم - اتجاهات النمو والتوقعات (2028 – 2023)
<https://www.mordorintelligence.com/ar/industry-reports/smart-airport-market> (Access on 3/12/2024)
- وزارة الطيران المدني (2024): مقالات وتقارير مختلفة
- الطريق لـ 30 مليون سائح، الحكومة تتعاقد مع مؤسسة التمويل الدولية لطرح المطارات، للسعي لتقديم أفضل خدمة وجميع المطارات "ليست للبيع" ومملوكة بالكامل للدولة، الطرح يستهدف نمو حركة السياحة.
- جميع المطارات "ليست للبيع" ومملوكة بالكامل للدولة وتخضع للسيادة المصرية
- تقرير الحصاد السنوي لوزارة الطيران المدني المصرية لعام 2024
- القوانين العامة وتشريعات شركات الوكالة والخاصة بسلطة الطيران المدني المصري الجزء 603 عام (2018)
[/https://www.civilaviation.gov.eg](https://www.civilaviation.gov.eg) (Access on 18/1/2024)