

بناء نموذج الأعمال: دراسة حالة مطار وهران**زقاي وليد**

جامعة وهران 2 محمد بن احمد

Received date: 22/08/2017

Accepted paper: 04/04/2018

الملخص:

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

كلمات مفتاحية: نموذج أعمال، قيمة، مطار وهران، تنظيم اقتصادي، حوكمة المطارات.

« Business model pour le développement de l'aéroport d'Oran »**Résumé :**

Ce travail traite la problématique de la création de la valeur et du développement au sein des aéroports, en se basant sur le concept du business model. L'objectif de cette recherche est de réaliser un business model théorique basé sur une étude de cas d'un aéroport, en vue de moderniser les structures et les méthodes de gestion, et ce, par la proposition d'un business model, capable d'assurer une performance économique et managériale. Dans cette optique, nous allons analyser deux composantes essentielles: la première concerne la réforme juridique et la régulation économique des aéroports en Algérie compte tenu de son

impact sur la création de la valeur et la performance de l'aéroport; la seconde examine le projet de modernisation des structures de l'aéroport d'Oran compte tenu des nouvelles valeurs et des ressources mobilisées. A cet effet, l'analyse nous a montré que la création de la valeur est essentiellement liée à deux facteurs: la mise en place des objectifs de la régulation économique, et la réorganisation des activités de l'aéroport tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel.

Mots clés : business model, valeur, régulation économique, projet de l'aéroport d'Oran, gouvernance des aéroports.

I- تمهيد :

من أجل خلق القيمة المضافة والأرباح فإن المؤسسات مدعوة إلى التكيف المستمر مع محيط غير مضمون ومتغير، وذلك من خلال وضع نموذج أعمال (النموذج الاقتصادي) الذي يصف تنظيم المؤسسة نفسها وإستراتيجيتها من أجل ربح المال: ماهية المنتجات، الابتكارات، الأسواق، الزبائن، طرق التمويل، كيفية النمو من أجل تحقيق المردودية على المدى الطويل؟

في الحقيقة فإن تطور مفهوم نموذج الأعمال لا يعود في الأصل إلى تطور التكنولوجيا بل إلى عوامل أخرى أهمها العوامل الاقتصادية (البحث عن خلق القيمة للمساهمين) والتشريعية (تحرير النشاطات وإعادة تنظيم القطاعات الاقتصادية) التي مكنت من ظهور مهن جديدة، خلق نماذج دخل، وتعقيد العلاقات بين فاعلي المؤسسة (Rédis, 2007). إن نموذج الأعمال يعتبر مفهوماً جديداً للتحليل من أجل تسطير إستراتيجية المؤسسة.

بعد الجمود الذي عرفته صناعة المطارات، فإن القطاع شهد تحولاً "من خلال المقاربات التجديدية المركزة على منظور السوق ذو النزعة التجارية، حيث تحول المطار من بنية أحادية الجانب إلى بنية متعددة الجوانب HUB مما أدى إلى ظهور مؤسسات متعددة الخدمات" (Multipoint Firms). إن هذا المنظور التسويقي بالنسبة للمطارات كان له الأثر الكبير في إعادة تنظيم قطاع النقل الجوي، الشيء الذي أدى بدوره إلى إعادة تشكيل إستراتيجية المطارات من خلال ضرورة إعداد نماذج تنمية أكثر فعالية من أجل الاستفادة من نمو الطلب، التكيف مع متطلبات النوعية الخاصة بالزبائن وتسجيل آثار اقتصادية على الإقليم.

استفاد مطار وهران من غلاف مالي ضخم من أجل تجديد البنى التحتية وهياكل الاستقبالⁱⁱ في إطار برنامج النمو الاقتصادي 2010-2014. شملت هذه الاستثمارات بناء محطة جوية جديدة للحركة الدولية بطاقة

استيعابية تقدر بـ 2.5 مليون مسافر سنوياً، إعادة تجديد وتطوير المحطة الجوية الحالية وتخصيصها لحركة المسافرين المحلية بالإضافة إلى إعادة تهيئة منطقة الشحن الجوي.

نلاحظ أن غالبية الأبحاث حول نماذج الأعمال للمطارات ترى في إعادة تنظيم القطاع والإصلاح القانوني فرصة للتجديد الاستراتيجي ومدخلاً مهماً لخلق القيمة وبالتالي تخفيض التكاليف، زيادة أرباح الإنتاجية وتحقيق المردودية المطلوبة للاستثمار. إن مشروع المحطة الجوية الجديد والاستثمارات المكملة له لمطار وهران تقتضي إعادة تنظيم المطار في إطار الإصلاح المؤسسي، التشريعي والتنظيمي من أجل الاستغلال الأمثل لقدرات المطار، تفادي الإسراف والاستعمال الأمثل للبنى التحتية للمطار.

من خلال ما سبق يمكننا طرح السؤال التالي: كيف يمكن بناء نموذج أعمال لمطار وهران قادر على تحويل الإمكانيات الكبيرة للمطار لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؟ بمعنى آخر، كيف يمكن صياغة نموذج أعمال قادر على تجنيد الموارد والكفاءات اللازمة، اعتماد سيورة تدمج البعد القانوني (التنظيم الاقتصادي للمطارات،...)، التغيير التنظيمي (تحسين نوعية الخدمات،...) والفاعلية الاقتصادية (البعد العملي لنموذج الأعمال)؟

II - الطريقة :

أولاً: الإطار المنهجي والابستمولوجي: Le Cadre Méthodologique & Épistémologique

إن المنهجية المقترحة هي منهجية استكشافية (Yin, 1994) والتي تسعى إلى تثبيت الفائدة من استعمال نموذج الأعمال في إطار عملية التجديد الاستراتيجي.

في ظل النظريات الجديدة كنظرية نموذج الأعمال فإن الكتاب ينصحون باعتماد المقاربة الكيفية (Edmondson et McManus, 2007)، بينما نعتد منهجية دراسة الحالة المعمقة. إن دراسة الحالة من خلال طبيعتها المتعددة الأبعاد، تسمح بدراسة ظاهرة وفق عدة أبعاد مختلفة متجاوزة حدود مختلف العناصر التي تكونها (Ghuri, 1983)). كما إن نجاعة الاعتماد على منهجية "دراسة الحالة" تحوي فائدة منهجية ونظرية (Hlady-Rispal, 2000)، حيث تسمح بالقيام بدراسات في إدارة الأعمال الاستراتيجية تحوي انشغالات الممارسين (Paturel et Savall, 2002). حسب (Yin 1989) فإن مقارنة الحالة أكثر ملائمة عندما يتعلق الأمر بالبحث عن جواب "لمادا وكيف"، أين يجد الباحث صعوبة في التحكم في الأحداث خاصة إذا كانت الظواهر جديدة.

كما سيتم الاعتماد على منظور بنائي معتدل أي البحث عن تفسير "كلي" ونظرة أكثر محلية أو وقتية حيث يتم إنتاج المعرفة من خلال فهم الواقع عن طريق التفسيرات التي يقدمها الأفراد والتي تفضي إلى نمذجة ذاتية لصبرورة عمليات المطار. إن الاعتماد على هذه المقاربة (Martinet, 1990) تسمح بضبط تفكير استقرائي معتدل دون الحاجة إلى وضع قوانين جديدة أو نقد وإلغاء أبحاث سابقة.

إن أدب نموذج الأعمال المبتكر في الإطار التجريبي، "يسمح بوضع معنى للملاحظات التجريبية من طريقة الذهاب-العودة بين الأدوات التجريبية المجمعة والنظرية" (Charreire & Durieux, 1999) وهو ما يميز منهجية الإبعاد أو التمثيل **adductive** وبالتالي تم إبراز وطرح أسئلة جديدة من خلال المحادثات المتعاقبة.

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، سيتم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات الأولية المتعلقة بالدراسة الميدانية، وهما:

☑ **المصدر الكيفي:** والذي يشمل الاستجابات نصف التوجيهية حيث تم تطوير استمارة متكاملة تراعي أهداف البحث وتساعد في جمع البيانات الأولية حول موضوع الدراسة والمقابلة غير المهيكلة والملاحظة الشخصية من خلال مقابلة عينة من المسيرين لاستقصاء آرائهم واتجاهاتهم بخصوص موضوع البحث.

☑ **المصدر الكمي:** والذي يخص التقارير السنوية لمطار وهران للفترة ما بين 2008-2014 وكذا إحصاءات المسافرين والإيرادات للفترة ما بين 1999 - 2014، بالإضافة إلى الاستفادة من المعلومات الصادرة من المديرية التقنية لمؤسسة تسيير مطارات وهران حول مشروع المحطة الجوية (الدراسة التقنية للمشروع،...).

للاستفادة من الطريقتين الكمية والكيفية، فإن المعلومات المتأتية من هذين المصدرين سوف تُسهم في إقامة نموذج منهجي معتمد على طريقة المقارنة العملية المثلثية **Une triangulation** التي تسمح بتحديد اختيار الطريقة البحثية حسب طبيعة الموضوع (دبلة فاتح، 2012 ص 17).

☑ **أهمية الدراسة:**

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

☑ **دوافع ومبررات البحث:**

إن النقص الفادح في الأبحاث والدراسات الأكاديمية حول تسيير وتنمية المطارات في الجزائر شجعنا للمضي قدماً في مواصلة البحث في هذا الميدان خاصة وأننا لمسنا وجود آفاق كبيرة لتنمية مطار وهران يقابله ممارسات تسييرية لا ترقى إلى المعايير والتجارب الدولية الناجعة في ميدان بناء وتسيير المطارات.

☑ **أهداف البحث:**

يهدف هذا البحث إلى بناء نموذج نظري مرتبط بدراسة حالة مطار في طور تجديد هياكله وطرق تسييره من خلال اقتراح نموذج أعمال قادر على تحقيق المردودية والنجاعة التسييرية والاقتصادية.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة: Le Cadre Théorique de l'Étude

من أجل بناء الإطار النظري للبحث المرتكز على أدب نموذج الأعمال فقد تم الاستناد إلى مجموعة من المراجع كالاتي:

I. تكوين عينة مقالات:

تم الاعتماد على حوالي 45 مقالا وكذا الأبحاث باللغة الفرنسية (خاصة تلك المنشورة في المجلة الفرنسية للتسيير ومجلة M@n@gement) والتي تلخص البحوث حول مفهوم نموذج الأعمال من الفترة 2000 إلى 2014. نذكر في هذا الإطار خاصة:

1. أطروحة الدكتوراهⁱⁱⁱ Emilien MOYON حول التغيير في نماذج الأعمال، أين حاول الباحث تقديم سيرورة تجميع منهجية لـ 152 مقالا حول نماذج الأعمال الصادرة في 40 مجلة (الاعتماد على تصنيف المجلات العلمية المقدم من Journal Financial Times 2009) ومن ثم تحليلها قبل إبراز أوجه الاختلاف وكذا المباحث الأساسية في أدب نموذج الأعمال.

2. أطروحة (2011) Marie Eyquem-Renault^{iv} حول التحليل الديناميكي لنموذج الأعمال في المقابلة التكنولوجية: حاول الباحث تحليل نموذج الأعمال المستخدم من طرف المهنيين وذلك المنتهج في الأدب الأكاديمي. يمكن أن نميز مقاربتين أكاديميتين أساسيتين لتحديد مفهوم نموذج الأعمال: المقارنة المعتمدة على الأدوات والتي تقوم على تعريفات عامة أو وصف لمكوناته، والمقارنة النموذجية من خلال اعتماد بعض الكتاب على تصنيفات غالباً قطاعية والتي تصف نماذج أعمال ملائمة لكل صناعة.

3. بحث Arlotto Jacques et al^v 2011 حول مفهوم نموذج الأعمال في الأدب: إن تحليل أدب نموذج الأعمال يقود إلى أربعة ملاحظات:

- إن تعريف نموذج الأعمال يركز على مفهوم "تقديم القيمة" المتميز بالابتكار والتجديد في المنتج؛
- إن الأدب يميل إلى الاستقرار بعد الانتشار الذي شهده مما يؤثر إلى وجود درجة من النضج لهذا المفهوم؛
- إن نموذج الأعمال يخص مجمل مجالات علوم التسيير (الإستراتيجية، نظام المعلومات، المحاسبة والتسويق والمالية ونظريات القرار والاختراع)؛
- إن المنشورات في أحسن المجالات تخص العناصر الثانوية لمفهوم نموذج الأعمال.

II. المفاهيم الأساسية لنموذج الأعمال:

أضحى مفهوم نموذج الأعمال يكتسي أهمية بالغة عند مهنيي ومسؤولي المؤسسات وكذا الباحثين وأساتذة "إدارة الأعمال الإستراتيجية" وهو ما يدل على تعدد الإصدارات والمنشورات في المجالات الأكاديمية. إن محاولة الخروج عن النطاق الضيق لمفهوم نماذج الأعمال كنموذج للقيمة من أجل وضع إطار إجرائي، يدفع نحو توسيع دور نماذج الأعمال إلى ميدان الإستراتيجية، العناصر التسويقية والمالية في تعريفه. بشكل عام، فإن تعريف نموذج الأعمال^{vi} هو "خيار المؤسسة من أجل خلق وتوليد المداخل مما يسمح بتصور آثار هذه الخيارات على العناصر الأخرى للتسيير مما يجعله أكبر من مجرد نموذج للمداخل ووسيلة لتحديد مصادر الدخل".

إن نموذج الأعمال يظهر على أنه مفهوم دامج لعدة تخصصات أكاديمية ووظيفية (Chesbrough et Rosenbloom, 2002) وعدة نظريات حول الإستراتيجية (Amit et Zott, 2001)، في حين أن هذا المفهوم يدعو إلى تبني بُعد الابتكار على حساب التحليل الاستراتيجي (قلب ميدان الإستراتيجية). في ظل المحيط المتقلب الحالي والذي لا يرتبط فقط بالتكنولوجيا الحديثة فإن توضيح مفهوم خلق القيمة يبقى فكرة مركزية والتي تؤدي إلى نقد المخططات العقلية وإلى البحث عن الفرص الجديدة. على أساس أدبيات نموذج الأعمال، يمكن تمييز 3 مفاهيم أساسية:

1. خلق القيمة *Création de la Valeur*

إن نموذج الأعمال في عموم تصميمه يركز على وصف منطق خلق القيمة للمؤسسة سواء في إطار مفهوم اقتصادي بحث ينحصر أساساً في السعر، الدخل والربح بمعنى آخر مجرد معادلة اقتصادية أو نموذج المداخل (Verstraete, 2000 & Benavent)، أو سواءً من خلال التركيز على الجانب الكيفي لخلق القيمة أي أن نموذج الأعمال يصف القيمة المقترحة للزبون ويشرح دوافعه لتسديدها (Magretta, 2002). يبقى مفهوم القيمة مفهوماً غير متفق عليه لدى الأكاديميين وبالتالي يبقى السبب الرئيسي في غموض مفهوم نموذج الأعمال. يجب التمييز بين عدة أوجه لمفهوم القيمة الذي يبقى أهم هدف للمؤسسة: التصور الموضوعي objective الذي يجسد المعايير التي يمكن قياسها وتخص أساساً قيمة التبادل، والتصور الذاتي المتعلق بحاجات كل شخص وتخص قيمة الاستعمال. يميز & Brandenburger (1996) Nalebuff تصورين مختلفين عن القيمة ألا وهما: خلق القيمة الذي يتعلق بمفهوم القيمة الذاتي الخاص بالاستعمال والذي يعبر عن مدى استعداد الزبون لدفعه مقابل تبادل خدمة أو بضاعة وذلك بتشارك مع كافة الأطراف المعنية في سبورة خلق القيمة للزبون ، ورصد القيمة المتعلق بمفهوم التبادل وفق تصور موضوعي للأرباح المخلوقة من طرف المؤسسة البؤرة.

2. التغيير والتجديد:

يعتبر (Johnson et al. 2008) أن التجديد عامل أساسي في نموذج الأعمال، حيث يعبر عن فرصة للتغيير مما يؤدي إلى إمكانية زيادة المردودية. إن تنمية وتطوير المؤسسة مرتبط بالقدرة على تطوير طرق وقدرات جديدة لتأمين الأصول، مرتبط أكثر بتجديد كافة المتعاونين وتأمين قدراتهم وإمكاناتهم كمصدر للإبداع والأفضلية

التنافسية، مما يستوجب تحسين وتحديث نماذج الأعمال ويفتح أمام الباحثين والأكاديميين لتطوير رؤى خلاقة لدراسة تطور وملائمة نماذج الأعمال. إن الحركة الدائمة للمحيط تدفع نحو ضرورة التجديد والابتكار^{vii} من أجل البقاء، لذا فإن مفهوم نموذج الأعمال يقدم تصور جديداً لهيكل القطاعات والأسواق. إن تغيير نماذج الأعمال مرتبط بسيولة الموارد التي تسمح للمنظمة بالتكيف السريع والفعال مع المحيط المتغير والتي تتأتى من الطاقات الديناميكية. في الحقيقة^{viii} فإن نموذج الأعمال هو سيورة ابتكارية من أجل تطوير مصادر متعددة للإيرادات أو التفكير حول إعادة تنظيم الأنشطة قبل تخفيض التكاليف المحتملة من طرف المؤسسة.

3. تأثير الإستراتيجية

حاول العديد من الكتاب والمؤلفين توضيح العلاقة بين نموذج الأعمال والإستراتيجية كمفهومين مختلفين لكنهما مترابطان بحيث أن فائدة نموذج الأعمال^{ix} تكمن في القدرة الإجرائية، تجديد المفاهيم حول الإستراتيجية (القيمة، الموارد،..) والسماح بربط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ. لقد جاء اعتراض بورتر (Porter) على إدخال هذا المفهوم في المجال الأكاديمي كونه مرتبط بالاقتصاد الجديد ويعتبر وجهاً آخر لإستراتيجية المؤسسة إلا أن مفهوم نموذج الأعمال جاء لينهي هيمنة الإستراتيجية حيث أن كل مؤسسة أو قطاع له نموذج معياري بينما تعتمد الإستراتيجية نموذجاً مهيماً على كل القطاعات (Tapscott, 2001). إن هدف نماذج الأعمال أكبر من اهتمامات الإستراتيجية (تحديد النشاط وطرق الحصول على الأفضلية التنافسية) إلى اهتمامات أكثر إجرائية متعلقة بخلق الموارد أي التخلي عن التحليل التنافسي والذهاب نحو رؤية أكثر شمولية تقوم على دمج رؤى أقل صلة بالإستراتيجية. إن نجاح وانتشار نموذج الأعمال ساهم في زيادة نجاعته وقوته كأداة للنمذجة ووسيلة اتصال بين الأطراف المعنية.

III. محاولة تعريف نموذج الأعمال من خلال تعريف عناصره:

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

1. نموذج (Osterwalder et al. (2005) et Osterwalder (2004) المعتمد على تعريف نموذج الأعمال وعناصره وفقاً لأربع دعائم أساسية مفصلة في تسع كتل: القيم المقترحة، الوصلة البينية للزبون التي تتضمن شرائح العملاء، شبكة التوزيع والعلاقات مع العملاء، بنية التسيير أي شكل تصميم الأنشطة الرئيسية، الموارد الرئيسية وشبكة الشراكات الرئيسية، الاعتبارات المالية المتعلقة بهيكل التكاليف وتكوين مصادر المدخل.

2. نموذج (Benoît Demil, Vanessa Warnier, Xavier Lecocq 2011)

RCOV (Ressources, Compétences, Organisation, Valeur) المرتكز على أربع عناصر متفاعلة: اقتراح القيمة (V) الذي يحدد الزبائن المستهدفين والعرض الذي يحقق ويحدد نموذج المداخل، التنظيم الداخلي و الخارجي (O) والذي يتعلق بالتنظيم الواجب وضعه لاقتراح القيمة ويعكس الخيارات المنفذة لتحقيق شبكة القيمة (الوظائف الداخلية) وشبكة الشركاء وبالتالي هيكل التكاليف، عنصر الموارد والكفاءات (RC) المثمنة من قبل المؤسسة من خلال العرض، وأخيراً العنصر الاقتصادي الذي يصف ربحية النموذج.

3. نموذج الأعمال المقترح من قبل Thierry Verstraete, estèle Jouison-Laffitte

هذا النموذج ينبع من مبدأ اتفاق الأطراف المعنية الذي يؤدي تعاونهم وفق عناصر متشابهة إلى خلق وتوليد القيمة. إذن فنموذج الأعمال يعبر عن اتفاقية متعلقة بخلق القيمة، التعويض عنها وتشارك نجاح المؤسسة مما يشكل نموذج: **GPR Génération, Rémunération et Partage**. إن إسهام هذا النموذج يتمثل في السماح لكافة الأطراف المعنية على تقديم المشروع، تحليله والتنبؤ به.

نلاحظ نشابه في عناصر نماذج الأعمال، إذ يعبر كل كاتب عنها بطريقة مختلفة الشيء الذي يدفعنا للقول أن نموذج الأعمال يتمحور حول العناصر التالية^x: خلق القيمة (الأنشطة الداخلية والخارجية والموارد المستعملة لخلق القيمة)، تقديم القيمة (المنتجات والخدمات المقدمة) ورصد القيمة (مكافأة القيمة المقترحة للمؤسسة والأطراف المعنية).

IV. بناء إطار منهجي لنموذج الأعمال مبتكر:

على صعيد آخر فإن محاولة إيجاد مقاربات لبناء إطار منهجي لنموذج الأعمال، دفعتنا إلى الاعتماد على ثلاث دراسات في هذا الصدد:

1. دراسة^{xi} 2010 Moingeon Bertrand et Lehmann-ortega

Laurence حول نشأة وتفعيل نموذج أعمال جديد: دراسة حالة مؤسسة **Désarman**: والتي تهدف إلى تبيان الصعوبات المصاحبة لنشأة أو تفعيل نموذج أعمال في مؤسسة قائمة وذلك من خلال دراسة حالة شركة **Valtis** المتخصصة في حماية نقل الأموال التي قامت بإدخال نظام جديد للأمن. زيادة عن الابتكار التكنولوجي فإن المقال يعيد التساؤل حول مسألة التجديد الاستراتيجي، حيث إن مقارنة نموذج الأعمال بينت خاصية جديدة للتجديد الاستراتيجي المتمثلة في الصعوبات الناجمة عن التزامن بين نموذجين للأعمال في صراع خاصة مع الشروط التشريعية الخاصة.

2. دراسة^{xii} 2012 Renard Laurent et Soparnot Richard

تشكيل إستراتيجية القطيعة مبنية على نموذج الأعمال": إن خلق نموذج أعمال متجدد وخلق يرتكز على منهجية الاستكشاف عن طريق خريطة تجريبية ومعرفية لثلاث مجالات (مناطق territoires): إطار

التطوير الاستراتيجي: الذي يختص بتحليل المحيط الذي يسمح بخلق إستراتيجية القطيعة المبنية على نموذج الأعمال المتجدد، **اقتراح نموذج أعمال متطور:** الذي يركز على تشكيل تصورات المسيرين المتدخلين في عملية بناء إستراتيجية القطيعة وكذا كافة التساؤلات التي يمكن طرحها لتحديد أسس نموذج الأعمال وتحسينه، **وطريقة التقييم:** التي تتعلق بآثار إستراتيجية القطيعة على المؤسسة، مواردها وقدراتها، تنظيمها، زبائنها وكافة الأطراف المعنية.

3. دراسة **Brette Olivier et al. xiii 2011** حول "تسيير الابتكار ونماذج أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حالة صناعة تحويل البلاستيك": التي تهدف وضع أسس لمقاربة الابتكار في مؤسسة صغيرة لصناعة في حال نضج من خلال مفهوم نموذج الأعمال. إن الإطار التحليلي يخص دراسة ممارسات الابتكار للمؤسسات الفرنسية المتوسطة والصغيرة لصناعة البلاستيك **Plasturgie** خاصة نشاط المحولين والطاحنين. إن الدراسة التي خصت شركة « **Plastics Vallée** » سمحت بتحديد نموذجي أعمال رئيسيين يخصان نمطين مختلفين للابتكار: نموذج الأعمال "التصميم والتطوير التشاركي" ونموذج الأعمال "المقاول الفرعية" المناولة. إن دراسة العينة أظهر أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تدمج التفكير النظامي للابتكار في بناء نموذج الأعمال آخذين في عين الاعتبار ضرورة الانتقال من نموذج الأعمال للمناولة إلى نموذج الأعمال ذو التصميم التشاركي.

V. الدراسات الخاصة بنماذج الأعمال للمطارات:

لقد دفع التسويق في المطارات العديد من الخبراء إلى الاهتمام بمفهوم نموذج الأعمال كأداة تحليل لأشكال وطرق خلق القيمة في المطارات، حيث يمكن أن نميز خمس دراسات أساسية لنماذج أعمال المطارات:

- وفقاً لأنواع الحركة الجوية الموجودة بالمطارات، فإن " **De Neufville (2003)** " يصنف المطارات إلى المطارات العابرة للقارات، منخفضة التكلفة، المسافات القصيرة، مطارات الشحن الجوي. قام الكاتب بتصنيف نماذج الأعمال الناشئة عن تصنيف أنواع الحركة الجوية حسب الأنشطة التي تنفذ في المطار نفسه والأنشطة التي تعتمد على وكلاء خارجيين. سميت الفئات الناتجة " المطارات الكاملة المشغلين، الشركات المتخصصة وفرق تطوير المطار "

- **Gillen (2009)** وضع نماذج مختلفة استناداً إلى الحوكمة وملكية المطارات.
- **تشين (2010)** استخدم كمعيار نوع الحوكمة (العام والمختلط والخاص) للعثور على أنواع نماذج الأعمال المطار وأشار إلى مزاياها وعيوبها .

- أما **فرانك (2011)** فقد حاولت استكشاف الممارسات التجارية للمطارات التي تحقق الربحية من خلال وصف دقيق وتفصيلي لعمليات المطارات بمقارنة نماذج الأعمال الخاصة بهم. كما عملت على إبراز الممارسات التسييرية الجديدة للمطارات في حالة المنافسة والتحقق من نجاعة اللجوء إلى نموذج نظامي مثل نموذج الأعمال من أجل تحديد رهانات الأعمال في هذه الصناعة من خلال سيورة كلاية

Holiste. بعد عرض نتائج تحليلها للمقارنة النقدية لنماذج أعمال ثلاث مطارات، وجدت أن هذه النماذج تمتاز بعدم التجانس. وخلصت إلى أن البيئة التي يعمل فيها كل مطار هي المحدد لتشكيل نموذج أعمالها. وكانت هذه أول دراسة تغطي جوانب كبيرة لبيئة المطارات من أجل تشكيل هيكل نماذج أعمال المطار.

- دراسة ^{xiv} Sofia Kalakou et Rosario Macario : هدفت إلى استكشاف الأنواع المختلفة لنماذج أعمال المطارات من خلال دراسة عمل 20 مطار في العالم اعتماداً على هياكل نماذج الأعمال لـ (OSTERWALDER و Pigneur 2010). تم تقسيم هذه المطارات إلى خمس فئات وفقاً لحركة المرور: مطارات المحور الرئيسية، مطارات المحور الثانوية، مطارات الأعمال، منخفضة التكلفة والشحن، ومن تم المقارنة بينها لأجل إيجاد العناصر المشتركة بينها وعناصر التمايز المفتاحية بينها. تم التوصل إلى أن هناك نماذج أعمال للمطارات الرئيسية والثانوية بينما لا يوجد لبقية أنواع المطارات الأخرى مما دفع إلى اقتراح إطار جديد لاستكشاف نماذج أعمال المطارات تحوي مفهوم التجديد وتدخل العوامل التي تعوق مسيري المطارات من تطوير نماذج الأعمال التي يريدونها.

بالإضافة إلى هذه الدراسات فقد تم الاستناد على تكوين عينة من المقالات (حوالي 45 مقالاً) حول مراجعة أدبيات تسير المطارات.

ثالثاً: الدراسة الميدانية للبحث:

I. تقديم مطار وهران:

☑ مؤسسة تسير مطارات وهران l'EGSA Oran:

تم تأسيسها بالمرسوم رقم 87 / 174 المؤرخ في 11 أوت 1987 لتأخذ الشكل القانوني لمؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري EPIC وفقاً للمرسوم رقم 91.150 المؤرخ في 18 ماي 1991، والتي تعتبر المؤسسة المطارية الثانية بعد l'EGSA Alger فيما يخص رقم الأعمال وحركة المرور الجوي. تضم مؤسسة تسير مطارات الغرب 11 مطاراً وهي: وهران، تلمسان، تيارت، البيض، المشربية، بشار، أدرار، تندوف، تميمون، معسكر، برج باجي مختار.

يعتبر مطار أحمد بن بلة بالسانيا-وهران (رمز OACI : DAOO، IATA : ORN) أحد أقدم المطارات في الجهة الغربية للبلاد، حيث يقع على بعد 7 كلم من وسط المدينة وفقاً لإحداثيات خط الطول (°41 °36 °00) وخط العرض (°38 °37 °35 N). تبلغ مساحة مطار وهران حوالي 1036.65 هكتار على أراضي منبسطة صالحة لعمليات الطيران ويتصل بشبكة الطرقات (CW83, RN2A, RN4) من خلال وسائل النقل (طاكسي، السيارات الخاصة).

يعتبر مطار وهران أول مطار في مؤسسة تسير مطارات الغرب l'EGSA Oran في حركة المرور في 2014 1564950 مسافر أي ما يعادل 77,68% من مجموع حركة المسافرين) وفيما يخص رقم الأعمال المحقق فهو في حدود 935065379 دج ما يمثل أكثر من 78,93% من رقم أعمال l'EGSA

Oran. إن مطار أحمد بن بلة بوهران يلعب دوراً أساسياً في التنمية الاقتصادية في الجهة الوهرانية (المنطقة الثانية في الجزائر من حيث عدد النسمة والاقتصاد).

المهام: ☒

تقوم مؤسسة تسيير الخدمات المطارية لوهران l'EGSA بالمهام التالية: امتلاك، بناء، تهيئة، تسيير، استغلال، صيانة وتنمية الهياكل والبنى المطارية، تقديم الخدمات في قطاع المطارات، ترميم واستغلال الأصول العقارية المملوكة أو المنجزة بأموال خاصة، مخصصة أو تلك المتعلقة بحاجات الخدمة العمومية.

نبذة تاريخية عن مطار وهران: ☒

إن تاريخ مطار وهران لا ينفصم عن التطورات التي عرفها قطاع النقل الجوي الذي عرف إعادة هيكلة متكررة منذ بزوغ فجر الخدمات الجوية في العهد الاستعماري بعد إنشاء مهبط الطائرات للجزائر العاصمة سنة 1921: في سنة 1962 تم إسناد تسيير المطارات إلى مؤسسة تسيير وأمن المطارات l'O.G.S.A ثم سنة 1968 إلى الديوان الوطني للطيران والأرصاد ثم المؤسسة الوطنية للاستغلال الجوي والملاحي l'E.N.E.M.A سنة 1969 إلى غاية 1983 حيث تم إنشاء المؤسسة الوطنية للاستغلال والتسيير المطاري l'Engea. أخيراً في سنة 1987 تم إنشاء ثلاث مؤسسات لتسيير الخدمات المطارية (الجزائر، وهران وقسنطينة). l'E.G.S.A، وفي جانفي 1988 بدأ العمل الفعلي لـ E.G.S.A بينما تم إنشاء المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية Enna سنة 1991.

إن تاريخ مطار وهران يبقى شاهداً على تطور الملاحة الجوية في الجزائر منذ بداية إنشاء مدرج الطائرات سنة 1913 من قبل البحرية الفرنسية^{xv}:

1932-1936: فتح أولى الخطوط الجوية نحو الدار البيضاء، الجزائر العاصمة، اليكانت وتونس بالإضافة لمحطة توقف نحو الكونغو.

1940-1946: أثناء الحرب العالمية الثانية تم استعمالها من طرف القوات الفرنسية ثم الأمريكية الذين قاموا بإعادة تهيئة وتوسيع المدرج الرئيسي.

1950-1970: شهدت عدة عمليات إعادة تهيئة منها بناء مدرج ثاني وإعادة توسعة المدرج الأول إلى 2545 سنة 1970.

1984-1985: بناء المحطة الجوية الحالية وإعادة تهيئة المنطقة الجوية terminale

2005-2008: في 2005 إطلاق استشارة دولية ووطنية لدراسة حول مدرج ثاني وفي 2008 مناقصة وطنية لانجاز محطة جوية للحركة.

2009-2013: تدشين المدرج الثاني في 2009 وبداية أشغال المحطة الجوية وإعادة تهيئة المنطقة الجوية الحالية (المحطة الجوية ومنطقة الشحن) في نوفمبر 2013.

الخصائص التقنية لمطار وهران: ☒

يضم المطار الحالي الهياكل التالية: 1- مدرجين: الأول 45×3660 م والثاني ب 45×3000 م مع 13 محور لتوقف طائرات المسافرين و 03 لطائرات الشحن بالإضافة 15 محول bretele ، 2- مساحة المحطة المبنية: 16755 م² مع 13 بنك تسجيل والقدرات الاستيعابية النظرية ب 800000 مسافر/سنة ، 3- محطة شحن ب أربع حظائر ذات مساحة تقدر ب 1980 م². محطة الخيمة ب 5000 م²، 4- موقف للسيارات ذو مساحة تقدر ب 32000 م² وطاقة استيعابية ب 900 سيارة.

II. هيكل نموذج أعمال المطار:

إن الكثير من الباحثين في مفهوم نموذج الأعمال بما في ذلك الباحثين في مجال المطار، يفضلون الاعتماد على نموذج (Osterwalder 2005) لتكوين نماذجهم الخاصة، حيث أن عناصر نموذج الأعمال المطاري هي:

- **شرائح الزبائن:** تتعلق بشرائح المسافرين حسب وجهات السفر المقترحة، حيث يقدم كل مطار خدمةً لشريحة واحدة أو أكثر من شرائح العملاء سواء المباشرين كشركات الطيران وغير المباشرين كالمسافرين، الذين يمثلون مختلف الزبائن المستهدفين من قبل المطار في إطار عرضه للقيمة.
- **عرض القيمة:** تتعلق بقدرات وخبرات المطار فيما يخص: تسهيل الوصول إلى المطار، الوجهات المقترحة، انتظام وجودة الخدمات المقدمة، والخدمات الأخرى كبيع التجزئة. إن عرض القيمة المعرف بالخدمات والمنتجات القادرة على خلق القيمة للزبائن، يعد حلاً لمشكلات العملاء وتلبية احتياجاتهم.
- **قنوات الاتصال:** وتعلق بوسائل الاتصال قبل، أثناء وبعد السفر من أجل إيصال القيم المقترحة إلى العملاء عبر قنوات التواصل والتوزيع والبيع (هاتف، المساعدة المباشرة من المعلومات والبيع، الانترنت).
- **العلاقات مع الزبائن:** والتي تتعلق بعلاقات المطار التجارية مع شرائح الزبائن، حيث تتأثر بشبكة التوزيع سواء كان الاتصال قصيراً أو طويلاً.
- **الموارد والقدرات التنظيمية الرئيسية:** وتعلق بالموارد المالية، البشرية، الفكرية والمادية، التي تمكن من وضع نموذج الأعمال حيز التنفيذ. تتعلق بالموارد المالية (حكومي، خاص،...)، البشرية، التكنولوجية والمادية (البنى التحتية للمطار).
- **النشاطات الرئيسية:** التي لا بُدَّ للمطار من القيام بها ليضمن نجاحه في عمله لتقديم قيم مقترحة والحفاظ على العلاقات مع العملاء وكسب الإيرادات، والتي تتعلق بالاستغلال التجاري (الخطوط الجوية، التجزئة،..) وخدمات النقل (الحماية و الأمن).

- **الشراكات الرئيسية:** وتتعلق بشبكة الموردين والشركاء التي تساعد على نجاح نموذج العمل التجاري، والتي تشمل الأطراف المعنية داخل المطار (وكلاء، مقدمو الخدمات، الناقلون شركات الطيران) والأطراف الأخرى كالحكومات والمطارات الأخرى.
- **تدفقات المدخلات:** هي التدفقات الناتجة عن بيع المنتجات والخدمات على مستوى المطار لفائدة كل شريحة من الزبائن، والتي تتعلق بنوعين من الإيرادات: الإيرادات المتعلقة بالطيران والإيرادات الغير متعلقة بالطيران.
- **هيكل التكاليف:** يبين جميع التكاليف الناجمة عن تشغيل نموذج الأعمال والتي تشمل أساسا بتكاليف البنى التحتية، تسييرها والمصاريف المالية المترتبة.

قامت ^{xvi}Franc 2011 بإدماج العناصر السبع (عرض القيمة، الموارد المفتاحية، السيورة المفتاحية، مكافأة الأطراف، المعادلة المفتاحية للربح، شبكة القيمة، الابتكار) والتي تعكس بشكل كبير اتفاقا بين الباحثين، مع الأبعاد الأساسية التي تعكس خصوصية تسيير المطارات (الحاكمية المشتركة، سلطة التنظيم والتشريع، تكلفة الفرصة البديلة للإصلاح، تسيير الأخطار والاعراجات) لتشكيل نموذج الأعمال للمطارات.

انتقد Sofia Kalakou وRosario Macario هيكلية هذا النموذج بسبب احتوائه على عناصر متكررة يمكن دمجها في عنصر واحد (شبكة القيمة ومكافأة الأطراف يمكن دمجها في الشركاء المفتاحين ل Osterwalder et Pigneur) بالإضافة إلى أن عنصر الابتكار موجود في عدد كبير من العناصر الأخرى ولا يركز عليه كأهم عنصر في تقديم قيمة جديدة بينما لا يمثل عناصر تكلفة الفرصة البديلة للإصلاح، الأخرجة وتسيير الأخطار في عمليات المطار الحالية رغم دورهم المهم في التطور المستقبلي وخطة أعمال المطار. في هذه الأثناء فإن الباحثان ركزا على ضرورة إدماج دورة حياة نموذج الأعمال في التحليل المستقبلي والديناميكي لنموذج الأعمال المطاري (تعقيد وتعدد النشاطات) من خلال إضافة ثلاث عناصر جديدة تمثل عوامل اقتراح قيمة جديدة إلى العناصر التسع ل Osterwalder et Pigneur تمثل: عوامل التجديد لخلق قيمة جديدة (التكنولوجيا والابتكار أو انفتاح الأسواق)، الاستثمارات والعوائد المرتبطة. من أجل بناء نموذج أعمال جديد، فإننا اعتمدنا على تحليل عنصرين أساسيين:

1. **الإصلاح والتنظيم الاقتصادي:** الذي يبرز الرؤية الإستراتيجية للإصلاح، الحوكمة والتنظيم الاقتصادي للمطارات (البرنامج الأوروبي لدعم النقل)، وأثرها على خلق القيمة وأداء المؤسسة. حاول بعض الكتاب قياس أثر هيكل الحوكمة على أداء المطارات، بحيث لاحظوا^{xvii} "أن المطارات الخاصة كانت أكثر توجهها نحو الزبائن والموردين من خلال تقديم خدمات جيدة للمستعملين، في حين وضع البعض الآخر يرى أن المطارات المعتمدة على التوجه نحو الزبون تحقق مستويات أعلى من الأداء". إن ما تمثله الخصوصية من تحسين للأداء والفاعلية يمكن^{xviii} أن

يشكل رافداً من روافد خلق القيمة وذلك بالقضاء على محدودية القطاع العام على تخفيض التكاليف، زيادة أرباح الإنتاجية وبالتالي تحقيق تنمية أكثر فاعلية وأقل كلفة".

2. **مشروع عصنة هياكل المطار:** الذي يمثل أساس نموذج القيمة المقترحة الجديد والموارد الأساسية المجددة له. إن هذا المشروع يعيد التساؤل حول مسألة التجديد الاستراتيجي التي تعتبر حيوية في تشكيل نموذج الأعمال الجديد وبناء إستراتيجية المطار من خلال تحسين نوعية الخدمات وتقديم قيمة جديدة (تكنولوجيا، عرض للزبائن، إعادة التنظيم) يكون لها أثر على محتوى وهيكلي نموذج الأعمال.

على غرار الأبحاث التي اعتمدت على نموذج **Osterwalder (2004) et Osterwalder et al. (2005)** مدمجة خصوصية النشاط والمحيط المطاري (التشريعي والمؤسساتي خاصة) من أجل اقتراح نموذج أعمال للمطارات، فإن منهجية عملي تقترح العمل على تعميق وتحديد التشخيص ومحاور التنمية الإستراتيجية للمطار (الرؤية الإستراتيجية للبرنامج الأوروبي لدعم النقل والتي تتسق مع الرؤية التي قدمتها خلال مذكرة المايجستير)، دمجها مع مكونات نماذج الأعمال النظري لثلاث دراسات (نموذج **GPR** - **Verstraete**، نموذج **RCOV 2011** لـ **Xavier Lecocq** و **Osterwalder et al. (2005)** والأخذ بعين الاعتبار للدراسات السابقة عن نماذج الأعمال للمطارات.

☑ المحاور الكبرى لتنمية قطاع النقل الجوي:

إن القرارات الإستراتيجية في قطاع النقل الجوي تتخذ على المستوى المركزي لذا كان لزاماً الاقتراب من مصدر صنع القرار لفهم عملية صياغة الإستراتيجية، أين تم الاستعانة ببرنامج الاتحاد الأوروبي لوضع مخطط وطني للنقل، والتي كانت أهم توصياته كالاتي^{xix}:

- **تقلد الوظائف الملكية Régaliennes:** من خلال إعادة النظر في قانون الطيران المدني 98-06 وفقاً للمتطلبات الوطنية والاتفاقات الدولية، تعزيز دور وقدرة هيئة الطيران المدني في تحديث وبلورة التشريعات الاقتصادية والتقنية المناسبة للسوق، الفصل بين وظائف الاستغلال والإشراف من خلال تنظيم مؤسساتي للقطاع، تعزيز التنظيم والإشراف على الحماية الجوية من خلال تعديل المرسوم التنفيذي 10-98 و تعزيز التفتيش والتكوين.
- **تطوير البنى وتحديث التجهيزات:** السهر على وضع مخططات لصيانة الهياكل والتجهيزات المطارية مع التنسيق مع وزارة الأشغال العمومية في مجالات التطوير والتخطيط، الترقية والاستغلال الأمثل لقدرات مطار الجزائر المحور HUB، وضع عملية وأدوات ناجعة للتنبؤ بالحركة الجوية وفقاً للحاجات الاستثمارية الخاصة بالهياكل لكل فئة مطارية على حدى، ومراجعة المخطط العام المطاري خاصة المطارات الرئيسية، مما يحقق تخطيط وبرمجة مثلى لتنمية الهياكل والبنى التحتية للمطارات الوطنية.

■ **وضع إطار للتنظيم الاقتصادي والتقني:** تكملة البرنامج الوطني لتسيير الحماية والأمن الجوي والحصول على شهادات المطابقة الدولية لكافة المطارات والملاحة الجوية في هذا المجال، وضع وظيفة التنظيم الاقتصادي للمطارات وخدمات الملاحة الجوية، وضع آليات لضمان التمويل الكافي والمستقل لعملية الإشراف والحماية من طرف الدولة، ووضع تشريعات مناسبة لحماية المحيط وفقاً لمعايير المنظمة الدولية للطيران المدني.

■ **وضع أسواق تنافسية:** إنشاء منافسة حرة في ميدان النقل الجوي والتحرير التدريجي لسوق النقل الجوي ابتداءً من 2016 مع وضع قواعد ضابطة للخدمة العمومية ومتناسبة مع السوق التنافسي، تحفيز دور التسويق في تنمية الشبكة الوطنية للنقل الجوي مع إشراك القطاع الخاص في تسيير واستغلال المطارات، وفتح رأس مال شركات الطيران الوطنية.

هناك انشغال عميق بضرورة التنظيم الاقتصادي بالنسبة للإصلاحات المؤسساتية مما يترجم بإعادة التفكير حول المهام، التنظيم والأدوات الموضوعية من أجل زيادة أداء المرافق العامة وإدماج القطاع الخاص في عملية التحسين المستمر لنوعية الخدمات. إن خيارات إدماج القطاع الخاص في تسيير المطارات تبقى محدودة^{xx}، ف**خيار بيع الأسهم غير قائم** بسبب غياب البورصة وعدم البحث عن تعظيم مداخيل الدولة وكذا **البيع المباشر للمطارات** بسبب العائق القانوني الذي لا يسمح ببيع أكثر من 49% للقطاع الخاص. في المقابل فإن خيار **المقاوله من الباطن** التي تعتبر شكلاً بسيطاً وسهل التطبيق في ميدان المطارات، **عقد التسيير (إيجابي أو سلبي)**، و**عقود الامتياز (الإيجار، الامتياز دون أو مع استثمار خارجي، CET/BOT)**، يمكن أن تكون خيارات يمكن اعتمادها لإشراك القطاع الخاص.

☑ خصائص مشروع عصرنه هياكل مطار وهران

إن مشروع عصرنه هياكل مطار وهران يأتي للتدارك النقائص الموجودة وتحسين نوعية الخدمات وأداء المطار^{xxi}:

● **تحليل الأداء:** من خلال تحليل دور ومهام كل متدخل على مستوى مطار وسيورة معالجة المسافرين وفقاً للوظائف الخمس للمطار (وظيفة الحركة الجوية، الإدارية، العمالية، التقنية و التجارية) فإننا نلاحظ وجود ممارسات تنظيمية لا تستجيب للمعايير الدولية للنقل الجوي خاصة: 1- غياب دور المسير في إدارة عمليات المطار خاصة في مسار المسافرين وغياب دوره في عملية التنسيق بين المتدخلين 2- تداخل المهام بين الأطراف المعنية في المطار في ظل غياب دليل استغلال محين مما يحد من الفعالية العمالية للمطار خاصة ما تعلق بتوفير خدمات ذات نوعية ورفاهية ترقى لمستوى مطار دولي.

● **التحليل التقني لهياكل المطار:** إن تحليل وتشخيص القدرات الاستيعابية لمطار وهران حسب كل جزء من المطار يوضح أن قدرات المدرج أكبر بثمانية مرات من حجم حركة الطائرات (الاستعمال السيئ للقدرات الاستيعابية) وعدم تناسقها مع القدرات الاستيعابية للمحطة الجوية التي لا

توفر نوعية خدمة تستجيب للمعايير الدولية IATA. من جهة أخرى فإن تحليل أداء وقدرات المحطة الجوية تظهر وجود مشكلة القدرات الاستيعابية الساعية بالنظر إلى الشكل الحالي للمحطة، منح الفتحات الساعية créneaux horaire والتوزيع السيئ للمساحات حسب الوظائف ومناطق النشاط (دولي، وطني، ...) بالإضافة إلى غياب الكفاءات والتأطير المناسب لتنفيذ المهن المطارية. يتضمن مشروع عصرنه هياكل مطار وهران انجاز دراسة التي تم منحها لصالح الشركة الفرنسية EGIS AVIA بقيمة 291771339،25 دج ، لإنشاء محطة جوية للحركة الجوية الدولية وإعادة تهيئة المنطقة الجوية الحالية (المحطة الجوية الحالية ومنطقة الشحن، من طرف الشركة الوطنية كوسيدار في إطار صفقة التراض البسيط بقيمة 500 759 986 12 دج (حوالي 120 مليون أورو) ومدة انجاز ب 48 شهرا (منها 36 شهرا للمحطة الجوية الدولية)^{xxiii}:

- **البطاقة التقنية لمحطة الركاب الجديدة:** مساحة المحطة (SHON): 31650 م²:
المساحة الطابق السفلي (مخصص للأنشطة التقنية و خزانات المياه): 32, 3198 م² ،
مساحة الطابق الأرضي: منطقة الجمهور، التسجيلات، توزيع الأمتعة: 14492،69 م²، ما
بين الطوابق: منطقة إدارية: 4، 2001 م²، الطابق الأول: صالة المغادرة، محلات تجارية،
شركات الطيران: 15، 11920 م² ، القدرات الاستيعابية النظرية للمحطة: 2،5 مليون
مسافر/سنة، سعة مواقف السيارات: 2200 سيارة، 3×2 الجسور المؤدية للطائرات.
- **الاهتمام بالمحيط وضمان الرفاهية:** الألواح الشمسية بطاقة توليد تقدر ب 50 كيلووات
للمتر المربع في السنة والاقتصاد في استعمال الطاقة الكهربائية ، تعزيز الاستفادة من الطاقات
المتجددة كاستعمال قوة الرياح، خلق منطقة خضراء حول المطار، الاقتصاد وتسيير المياه،
التقليص والتحكم في الأخطار المتعلقة بالضوضاء، إلى إنشاء قطب لمعالجة النفايات
وتسييرها (الجمع الانتقائي)، توفير شروط البيئة الحرارية الملائمة، خلق صلة بصرية مع الخارج
وإدماج المشروع الجديد مع المحيط المطاري (الثقافة، العادات واستعمالات المسافرين
والأفراد).

- **المحطة الجوية الحالية للحركة الجوية الداخلية:** القدرات الاستيعابية النظرية
للمحطة (مستوى 1): مليون مسافر/سنة، مستوى الخدمة C حسب معايير IATA،
مساحة المحطة (SHON): 12500 م² الصعود والنزول من الطائرة عبر الحافلات

- **حظائر الشحن HANGARS FRET:** تهيئة حظيرتين دون إيقاف
النشاط (أحدهما للاستيراد والآخر للتصدير)، السعة النظرية 1500 طن في السنة
لمساحة تقدر ب 2000 م²، تشييد مبنى إداري، إقامة منطقة خاصة بالوزن الثقيل في
المنطقة المفتوحة للجمهور.

- استثمارات مرتبطة بالمشروع: إعادة تهيئة موقف السيارات للمحطة الحالية (900 سيارة) وإنشاء آخر جديد للمحطة الجوية الدولية (1400 سيارة)، وتوسعة موقف الطائرات، ربط المطار مع الوسائط الأخرى للنقل (مشاريع الطرق البرية المستقبلية) وربط الترامواي بالمطار، تجهيزات ولوازم نوعية (مولدات كهربائية، أنظمة الصوت، العرض عن بعد،...).

III. نموذج أعمال مطار وهران :

بعد استعراض خصائص مشروع دعم النقل في الجزائر و مشروع عصرنه هياكل مطار وهران، فإننا قمنا بتشكيل عناصر نموذج الأعمال لمطار وهران وفقا لثلاث عناصر أساسية: الحوكمة و التنظيم الاقتصادي، رصد و خلق القيمة(الجانب العمالياتي)، و رصد القيمة(الأداء المطاري):

1. الحوكمة و التنظيم الاقتصادي

أ. الأهداف الاستراتيجية: إن أهداف مطار وهران تندرج في إطار السياسة العامة للنقل الجوي و استراتيجية تطوير المطارات. إن هذه الاستراتيجية تركز أساسا على زيادة القدرات الاستيعابية والتكيف مع المعايير الدولية فيما يخص السلامة، الحماية ونوعية الخدمات، بالإضافة إلى زيادة المنافسة وتعزيز الكفاءة الاقتصادية و العمالياتية من خلال تحرير السوق و تفعيل دور التسويق في توسيع شبكة النقل الجوي.

ب. حوكمة المطار: إن خلق سلطات مطارية جديدة على شكل شركة ذات أسهم أو أي شكل آخر للحوكمة يجب أن يضمن استقلالية القرار لما لذلك من تأثير على بلورة الاستراتيجيات التجارية والبحث عن الفعالية الاقتصادية. إن النتائج المالية الإيجابية لمطار وهران لا يجب أن تمول العجز في المطارات الأخرى مع ضرورة وضع نظام رقابي ومحاسبي قادر على ضمان الشفافية والحوكمة الرشيدة للموارد. إن الإصلاح المؤسساتي المنشود يجب أن يرسم بطريقة واضحة العلاقة بين الدولة كمشتر، ضابط للسوق و بين مسيري المطار في إطار تعزيز قوة المطار التفاوضية مع الأطراف المعنية.

ت. إشراك القطاع الخاص: في ظل المحيط المطاري الحالي، فإن الخصخصة الكاملة لمطار وهران غير قابلة للطرح، لدى فإن الخيارات المتاحة أمام اشراك القطاع الخاص تتلخص في عقود المقاوله من الباطن، عقد التسيير و عقود الامتياز. يبدو أن هناك نزعة لتعميم تجربة مطار الجزائر على مستوى مطار وهران، إلا أن هذا الخيار قد يكون عديم الفائدة إذا لم ترتبط جميع أشكال و خيارات العقود المبرمة بمعايير النجاعة التي تضمن تنمية فعالة للمطار (التحسين الكلي لمؤشرات الأداء)، احترام التشريعات و المعايير المطلوبة و ضمان نقل الخبرات و الكفاءات في نهاية العقد.

ث. التنظيم الاقتصادي للمطارات: إن تكييف طرق التسيير التقني و الاقتصادي لمطار وهران مع المعايير الدولية (شهادات السلامة و الأمن، توصيات المنظمة العالمية للطيران فيما يخص الرسوم،....) تعتبر ضرورة للوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم الاقتصادي و التقني للمطار. في انتظار خلق سلطة ضبط مستقلة للطيران المدني في الجزائر، فإن التنظيم الاقتصادي للمطارات يجب أن يضمن وضع إجراءات تشريعية و تنظيمية خاصة بالمطارات أهمها : تعديل الطيران المدني 06-98 فيما تعلق بتشديد و استغلال المطارات، مرسوم متعلق بمنح الفتحات الساعية، مرسوم المناولة الأرضية، مرسوم إجراءات تسهيل السفر داخل المطارات، مرسوم أمن الطيران المدني و تحيين و تكييف مرسوم الرسوم المطارية .

2. تقديم و خلق القيمة (الجانب العمالي و سلسلة القيمة)

أ. تقديم القيمة:

- **الوصول إلى المطار:** سيارات الأجرة، السيارات الخاصة، (الترامواي) مستقبلا، القرب من خط سكة الحديد، المطار على بعد أقل من 7 كلم من وسط المدينة.
- **منطقة الجذب و الطاقات الاقتصادية: Zone de Chalandise** يمكن أن يغطي مطار وهران كل الجهة الغربية والجنوبية الغربية للبلاد والتي تضم قرابة 10 ملايين نسمة وذلك بسبب غياب المنافسة كون جميع مطارات الجهة مسيرة من طرف مؤسسة مطارات الغرب l'EGSA d'Oran. احتضان مدينة وهران لفعاليات وتظاهرات كبرى (مركز مؤتمرات عالمي، مؤتمر الغاز 2010، مؤتمر البيئة 2014، ألعاب البحر المتوسط 2021). وجهة سياحية معروفة وقطب اقتصادي كبير على الصعيد الوطني (الشواطئ، القرب من الموانئ الأوروبية، النسيج الصناعي والخدمات...). هناك ضرورة للاستفادة من الطاقات الاقتصادية الكبيرة للجهة الوهرانية التي تمثل منطقة جذب اقتصادي وسياحي من أجل تشجيع تنمية الحركة الجوية خاصة ما تعلق بالشحن، حيث يعتبر المطار الأول في غرب البلاد وأهم مطار دولي بعد مطار الجزائر.
- **الحركة الجوية:** حركة جوية كلاسيكية ورحلات منتظمة و CHARTERS (للحج والعمرة خاصة). مخطط الطيران مفروض ومسير من قبل الوصاية (وزارة النقل) في ضل غياب تحرير قطاع النقل الجوي (السموات المفتوحة). غياب الاستراتيجية التجارية لدى مسيري المطار في تجزئة السوق ومعرفة حاجات الزبائن. 13 شركة طيران منها 10 شركات طيران تؤمن رحلات عادية ومنتظمة نحو 25 وجهة دولية و 15 وجهة داخلية. شبه احتكار من طرف الجوية الجزائرية على الحركة الجوية الداخلية (95% من الحركة) وتفاهم ضمني مع شركة الطيران الفرنسية AIGLE AZUR بالنسبة للحركة الجوية الخارجية (65% مقابل 33%). الزيادة الكبيرة في الحركة الجوية (+17%) سنة 2014 أمام تراجع الحركة الجوية الداخلية والضعف الشديد لحركة الشحن الجوي.

لا وجود لتخفيضات أو امتيازات على الخطوط الدولية بينما تقوم الدولة بدعم شركة الجوية الجزائرية على بعض الخطوط الداخلية العديمة المردودية (المناطق الصحراوية والمعزولة).

- **العرض التجاري و الخدمات المقدمة:** موقف السيارات، مكتب الاستعلامات، صالون المطار، النقل من وإلى الطائرة، خدمات متعددة، بالإضافة إلى التعريف بالتراث المحلي من معروضات الصناعات التقليدية. كما يحوي المشروع الجديد: مطعم، كافيتريا، دكان بقالة وآخر للجرائد والتبغ، فضاء للعمليات ووكالة سفر، بنك وموزع نقود، مستأجرين، خدمات متعددة (انترنت، ألعاب فيديو، رسائل، فضاء للأطفال والاسترخاء) بالإضافة إلى منطقة خاصة بالمدخنين.

- **خدمات المشروع الجديد:** إن هذا المشروع كفيل بتوفير خدمات متميزة للمسافرين: نوعية خدمات أعلى من المستوى C، وضع نظام أوتوماتيكي لفرز الأمتعة، سرعة معالجة المسافرين وضمان رفاحتهم، الأمتعة والبضائع، ضمان تسيير التقاطعات بصفة منتظمة والفصل بين التوقفات، نظام توجيه وإعلام فعال لإرشاد المسافرين، يضمن التعاضد الوظيفي والمكاني مما يسمح بإدماج بعد الكلف في التخطيط والتهيئة.

- **مشروع البنى التحتية الجديد:** يساعد على عصنة الهياكل المطارية وتحسين نوعية الخدمات المقدمة) خصائص المشروع: (المحطة الجوية الجديدة مرتبطة ب 6 passerelles، الهيكل الهندسي والجمالي، نظام حديث للاتصال والإشارات، التنمية المستدامة) الإضاءة الطبيعية والاعتماد على الطاقة الشمسية)، من جهة أخرى، تم وضع خلية للنوعية من أجل ضمان رفاحة المسافرين والاستجابة لحاجات الزبائن فيما يخص تحسين الخدمات المقدمة بالإضافة إلى التطلعات المرتبطة) الابتكار، الوقت، الوفرة، احترام أذواق وميزانية كل زبون.

ب. خلق القيمة (الموارد والنشاطات المفتاحية):

- **وجود طاقات عقارية ضخمة** لمطار وهران الذي يقع على مساحة تقدر ب 1036.65 هكتار قادرة على استيعاب استثمارات جديدة وتنمية المداخل العقارية.

- **الاستعانة بالخبرة الأجنبية:** البرنامج الأوروبي لدعم النقل لتحديد الخيارات الاستراتيجية لمخطط النقل) التنظيم الاقتصادي، الحوكمة، ملكية وتنويع الاستثمارات (ووضع خيارات جديدة للتسيير وفقاً للمعايير الدولية على غرار عقد تسيير مطار الجزائر العاصمة من طرف مؤسسة مطارات باريس، تنويع عقود الامتياز، والمقاول من الباطن. الاستعانة بالخبرة الأجنبية والمحلية للتخطيط وتجسيد مشروع عصنة البنى التحتية (دراسة من طرف شركة EGIS AVIA).

- **القدرات الاستيعابية:** مدرجين قادران على استيعاب أكثر من 175000 حركة طيران سنوياً، الرفع من القدرات الاستيعابية الكلية للمحطتين الجويتين إلى أكثر من 4 ملايين مسافر قابلة للتوسعة إلى حدود 6 ملايين مسافر. ان طرق التنبؤ بالحركة الجوية تشير إلى ضعف التخطيط المطاري وبالتالي عدم أمثلية الاستثمارات.

- جهود حثيثة للحصول على شهادات المطابقة مع المعايير الدولية للمنظمة العالمية للطيران المدني OACI، وذلك من أجل الرفع من تصنيف المدرج إلى صنف 4E والحصول على شهادة 14000ISO 9001 للنوعية والحفاظ على المحيط.
- مخطط لتكوين اليد العاملة في مجال المهن المطارية يتضمن تكوين إطارات في الخارج وفقا للعقد مع شركة الدراسات وبالتعاون مع مطار الجزائر لنقل الخبرات والتجارب، بالإضافة إلى وضع هياكل تنظيمية جديدة تستجيب لمعايير الجودة العالمية مع انتهاء أشغال المشروع الجديد. ان هذه البرامج يجب أن تسهم في الرفع من مستوى الكفاءة في التخطيط و التسيير من خلال الحرص على انتقال سلس لهذه الخبرات و تحويلها لخلق و تقديم القيمة.

3. رصد القيمة (معادلة توليد القيمة):

أ. تأثير العوامل السياقية تعتبر مؤسسة تسيير مطارات الغرب كمؤسسة عمومية توفر أفضلية وعلاقة جيدة مع الدولة تمكن من: الحصول على الدعم حكومي، التمويل، تسهيلات حكومية، إدماج وتكامل تطوير المطار في إطار استراتيجية كلية للتنمية الجهوية (تنمية السياحة، حماية المحيط،...) وتنمية قطاع النقل الجوي. هناك عدة تحديات يجب على مسيري مطار وهران التصدي لها من خلال تعظيم المنافع وتقليل الأضرار: اقتصادية (انخفاض أسعار البترول يهدد تمويل الاستثمارات والقدرة الشرائية)، سياسية (عدم الاستقرار السياسي والأمني يحد من تنمية السياحة والمخاطر الأمنية)، الأمراض المعدية، الأخطار البيئية والحماية الجوية (مرض الكورونا في الحج والايولا، الانبعاثات الغازية والصوتية، ارتفاع حوادث الطيران)، محدودية الاتفاقات الدولية في تنمية شبكة النقل الجوي (نفاهات ضمنية وتقاسم المقاعد بين الدول، عدم وجود شركات المنخفضة التكلفة والاحتكار من طرف شركة الجوية الجزائرية)، المنافسة الشديدة للوسائط الأخرى للنقل (النقل البحري للشحن الجوي الدولي، النقل البري وسكك الحديدية للنقل الجوي الوطني).

ب. الاستثمارات :إنشاء محطة جوية للحركة الجوية الدولية وإعادة تهيئة المنطقة الجوية الحالية (المحطة الجوية ومنطقة الشحن) من قبل الشركة الوطنية كوسيدار في إطار صفقة التراض البسيط بقيمة 12986759500 دج (حوالي 120 مليون أورو) ومدة انجاز ب 48 شهراً منها 36 شهراً للمحطة الجوية)، بالإضافة إلى انجاز مدرج ثاني وتهيئة المنطقة الجوية سنة 2009 بمبلغ 21 مليار دج، استثمارات الأمن والحماية على شكل قروض حكومية بمبلغ 16216200 دج، 291771339,25 دج للدراسات و320894000 دج للمعدات والتجهيزات، ليصل مجموع الاستثمارات إلى أكثر من 34,62 مليار دج (حوالي 315 مليون يورو). تمتاز الاستثمارات بالارتفاع الكبير في تكلفتها والتأخر الكبير في تجسيدها بالإضافة

إلى ضعف التخطيط المطاري) قدرات استيعابية أكبر بكثير من الطلب (مما يوجب وضع خدمات لوجهات جديدة وناقلين جدد) تطوير شركات منخفضة التكلفة (LOW COST)، زيادة عدد الترددات وتحسين برمجة الرحلات) الرحلات خارج ساعات الذروة، الرفع من معدل الحمولة (من أجل الوصول إلى تحقيق مردودية الاستثمارات.

ت. إيرادات المطار

هناك نوعين من الإيرادات:

- إيرادات المطار: هناك نوعين من الإيرادات: تمثل الإيرادات المتعلقة بالطيران حوالي 65% (86% هي إيرادات متأتية من خدمات المحطة الجوية) وغير المتعلقة بالطيران 35% (منها الإيرادات التجارية ما بين 51,95 و 68,70%)، مداخيل مالية للودائع البنكية الناتجة عن الأرباح المتراكمة، مداخيل جديدة ناتجة عن تقديم خدمات جديدة متعلقة بالطيران كخدمة نظام المعلوماتية CUTE ودليل توجيه المسافرين TRANS – GUIDE. قفز الدخل لكل مسافر من 243 دج سنة 2004 إلى 659 دج سنة 2011 قبل أن يستقر في حدود 656 دج سنة 2014. يوجد أفاق كبيرة لتنمية حركة الشحن الجوي (داخلي و دولي) خاصة ما تعلق بالمنتجات الفلاحية والأسماك الطازجة (القرب من الميناء، المناطق الفلاحية،....).
- الإيرادات غير المتعلقة بالطيران تتضمن الإيجار، الامتياز، الخدمات، حيث يوفر المشروع الجديد الفرصة لزيادة النشاطات التجارية ومضاعفة رقم الأعمال. عقود الامتياز تتضمن عدة خدمات كخدمات المناولة الجوية Assistance En Escale من طرف SWISS PORT ، واللوحات الإشهارية من طرف شركة GCDECAUX، العقود التجارية عبر المناقصات مع أصحاب المحلات.

ث. رسوم المطار: وتشمل ثلاث أصناف :- إتاوات الحركة الجوية: هذه الرسوم محددة بالمرسوم التنفيذي رقم 73-08 والتي تتكون من نوعين من الإتاوات: الإتاوات المقننة: التي تشمل رسوم المسافرين (900 دج دولي و 400 دج داخلي)، رسوم توقف الطائرات) في مساحات حركة النقل الجوي ب 10 ، 20 دج /طن /ساعة، في المساحات الأخرى ب 4، 23 دج /طن /ساعة، بالنسبة للطيران العام الذي يقل وزنه عند الإقلاع عن 20 طنا ب 33 دج للطن تجاري و 7 ، 5 دج للطن للغير التجاري (ورسوم الشحن الجوي)، 4 دج للكغ (الإتاوات المسيرة بعقد: وتشمل تحويل المسافرين بالحافلات من وإلى الطائرات، بعد إبرام عقد مع شركات الطيران. ب. الإتاوة الخاصة بشغل الأراضي أو المباني التابعة للأمالك العامة المطارية، ج. الإتاوات الصناعية. إن نظام التسعير المنتهج يقسم بعض إيرادات

الخدمات الجوية بين مؤسسة تسيير مطارات الغرب **EGSA** والمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية **ENNA**، كما أن هذه الرسوم في طور المراجعة (بعضها لم تعرف أي تغيير منذ 2001 وبعضها الآخر لم يعرف تغييراً منذ 2008)، لتأخذ بعين الاعتبار تغطية النفقات الاستثمارية الكبيرة والتغيرات الاقتصادية فيما يتعلق بتطور التضخم وسعر الصرف.

ج. النفقات: نفقات المقر تقسم تناسبياً حسب رقم الأعمال المحقق بين مطارات مؤسسة تسيير مطارات الغرب **EGSA**، مما يصعب من عملية تخصيص وتقسيم التكاليف حسب الأنشطة المطارية. ضعف التحكم في التكاليف لاسيما تكاليف اليد العاملة (حوالي 60%)، ضعف تكاليف الإهلاك بسبب وجود مشاريع لتحديث وتوسعة البنى المطارية والتمويل الحكومي المباشر للاستثمارات) صعوبة تحقيق مردودية الاستثمارات الجديدة خاصة استثمارات المدرج.

ح. النتيجة: سجلت مؤسسة تسيير مطارات وهران سنة 2014 نتيجة ايجابية تقدر بـ 383875339 دج ما يعادل 30% من رقم الأعمال، إلا أن تحليل الربح يؤكد الارتباط الكبير لنتيجة الاستغلال بزيادة الإيرادات وليس التحكم في التكاليف خاصة وأن تحميل إهلاك الاستثمارات الجديدة يؤدي إلى نتيجة سلبية. إن ضمان استقلالية تسيير مطار وهران سيسمح بإعادة النظر في خطط التنمية من خلال إعادة النظر في تخطيط الاستثمارات، الرفع من كفاءة الموارد البشرية وترشيد استعمالها، زيادة المداخل من أجل الوصول إلى تعظيم الأرباح. إن الإمكانيات والفرص التي يمتلكها مطار وهران يمكن أن تدفع إلى الرفع من نتيجة الاستغلال وتحسين الفعالية الاقتصادية للمطار.

III- النتائج ومناقشتها :

إن نموذج الأعمال يعتبر أداة وسيطة للاتصال والتعاون بين الأطراف المعنية لبلورة أي مشروع في إطار عملية خلق القيمة، بالإضافة إلى كونه أداة فعالة للتشخيص والتحليل من أجل بناء إستراتيجية المطار. إن محاولة تشخيص مطار وهران عبر منهجية نموذج الأعمال أضاف اللثام عن مجموعة من النتائج التي تثبت صحة فرضيات البحث (حكمة، قيمة وأداء):

- **إصلاح المنظومة القانونية** يفتح الباب أمام القطاع الخاص من أجل المساهمة في تحسين النوعية والأداء الكلي للمطار، إلا أن إدارة المطار يجب أن تحتفظ بالمهنة الأساسية للمطار كعمليات الصيانة (قلب المهن المطارية) ويعزز دوره في عمليات الإشراف على عمليات المطار والتنسيق بين كافة المتدخلين من خلال ضبط الإطار التشريعي والمؤسسي للمطار.
- إن تحسين نوعية الخدمات في إطار عملية **التغيير التنظيمي** والارتقاء بها إلى مستوى متطلبات الزبائن يقتضي علاوة على عصنة وتجديد الهياكل، الاهتمام بتمتين وتطوير العنصر البشري كأهم دعامة لسيرة خلق القيمة عن طريق الاستفادة من الخبرات الخارجية (التركيز على النقل

الحقيقي والسريع لهذه الخبرات) وكذا جعل التكوين كعامل نجاح مفتاحي في اكتساب الكفاءات والتحكم في المهن المطارية (على رأسها التسويق المطاري).

- إن تطوير الإيرادات بشقيها المتعلق وغير المتعلق بالطيران يعتبر أهم مؤشر للأداء المطاري والسبيل نحو تمويل وتحقيق مردودية الاستثمارات المنجزة، مما يفرض ضرورة وضع إستراتيجية تسويقية جديدة تتمتع بالاستقلالية لكي تضمن الاستجابة لمتطلبات الزبون الحقيقية (التي تتناسب مع البيئة خاصة)، تطوير خدمات النقل الجوية عن طريق الجمع بين نموذجي شركات الطيران التقليدية وشركات المنخفضة التكلفة (زيادة الترددات وفتح خطوط جوية جديدة)، وتطوير النشاطات التجارية وكذا الاستفادة المثلى من القدرات العقارية (التنوع والتحسين المتواصل للخدمات).
- إن تقييم فاعلية نموذج الأعمال مرتبطة بتطبيقه على أرض الواقع في وقت يبقى مشروع الإصلاح وعصرنة هياكل مطار وهران قيد التنفيذ، إلا أن التكلفة الكبيرة للاستثمارات مقارنة بمشاريع أخرى في العالم ومدى القدرة على تطبيق الإصلاحات (تأخر فتح المجال الجوي، وظيفة التنظيم الاقتصادي للمطارات،...)، قد نكون عائقاً رئيسياً أمام نجاح نموذج الأعمال.

IV- الخلاصة :

إن أهم إسهامات نموذج الأعمال تكمن في المسائل الكيفية والإجرائية مما يفتح الآفاق أمام التساؤلات حول الطرق الناجعة لبناء تصور وتنظيم النشاطات الخالقة للقيمة. إن نموذج الأعمال لا يمثل بديلاً لأدوات التحليل بل أداة تجميعية للأدوات الموجودة لبناء نموذج الأعمال أو المساعدة في تشكيل عناصره، لذا فإن اقتراح شبكة التحليل الناتجة عن مكونات نماذج الأعمال النظري لثلاث نماذج أساسية في الأدب (نموذج GPR لـ Verstraete، نموذج RCOV 2011 لـ Xavier و Lecocq، Osterwalder et al. 2005)، يمكن أن تسهم كأداة مسبقة بالنسبة للمسيرين في إعداد نماذج أعمال جديدة.

إن تحليل وبناء عناصر نموذج أعمال مطار وهران وفقاً لعناصر نموذج الأعمال النظري وخصوصية هذا المطار (تجديد الهياكل والإصلاح القانوني) يظهر أن خلق القيمة مرتبط بعنصرين رئيسيين:

1. وضع أهداف التنظيم الاقتصادي للمطار حيز التطبيق والتي تشمل سياسة التسعير (عدم التمييز بين المستعملين والشفافية في فرض الرسوم وضمان حرية المنافسة)، تعزيز وتقييم فاعلية وأداء نشاطات المطار (معايير ومستوى الخدمات المقدمة، أمثلة المداخليل وتقليل النفقات)، تحقيق مردودية الاستثمارات في إطار الاستجابة للطلب ومتطلبات المستعملين، ووضع آليات لحل المنازعات بين فاعلي المطارات.
2. إعادة تنظيم نشاطات المطار على المستوى المركزي والعمالياتي والذي يأخذ الزبون في صلب الاهتمامات من أجل ضمان جودة الخدمات من جهة، ووضع الجانب الإنساني كعامل

أساسي للنجاح من خلال التكوين وإدماج القدرات البشرية في عملية تسيير الجودة (الإجراءات، التفاعل التنظيمي بين فاعلي المطار).
في الأخير، فإن نموذج الأعمال التجديدي يتم تقييمه في الغالب على شكل نموذج أولي لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات قبل إثراءه بأفكار المسيرين وفقاً للبيئة التي ينشطون بها.

- ملحق الجداول والأشكال البيانية :

جدول رقم 01: المقارنة بين المقاربة الإستراتيجية ونموذج الأعمال.

المقاربة	الإستراتيجية	نموذج الأعمال
الغايات	تنافسية المؤسسة	خلق القيمة
	تكوين أفضلية تنافسية	توليد الأرباح
البعد الزمني	الأهداف على المدى الطويل	في مدة معينة
المحتوى	"ماذا؟" تحليل تموقع قوي يؤثر على المحيط	"كيف؟" تحليل إجرائي وقلة التأثير على المحيط.
مستوى التحليل	كلية أو جزئية	وسيطي قطاعي
دور الزبون	ضعيف	قوي

المصدر: جدول نوع تنظيم الأدب حسب (Lecocq, 2003)

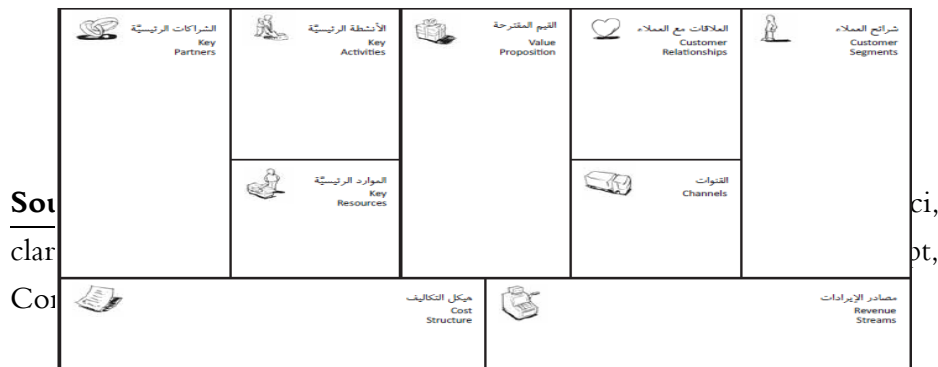
جدول رقم (02): عناصر نموذج الأعمال حسب نموذج GPR "توليد- مكافأة- تشارك"

التوليد Génération	المكافأة (التعويض) Rémunération	التشارك Partage (التقسيم)
-----------------------	------------------------------------	------------------------------

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

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

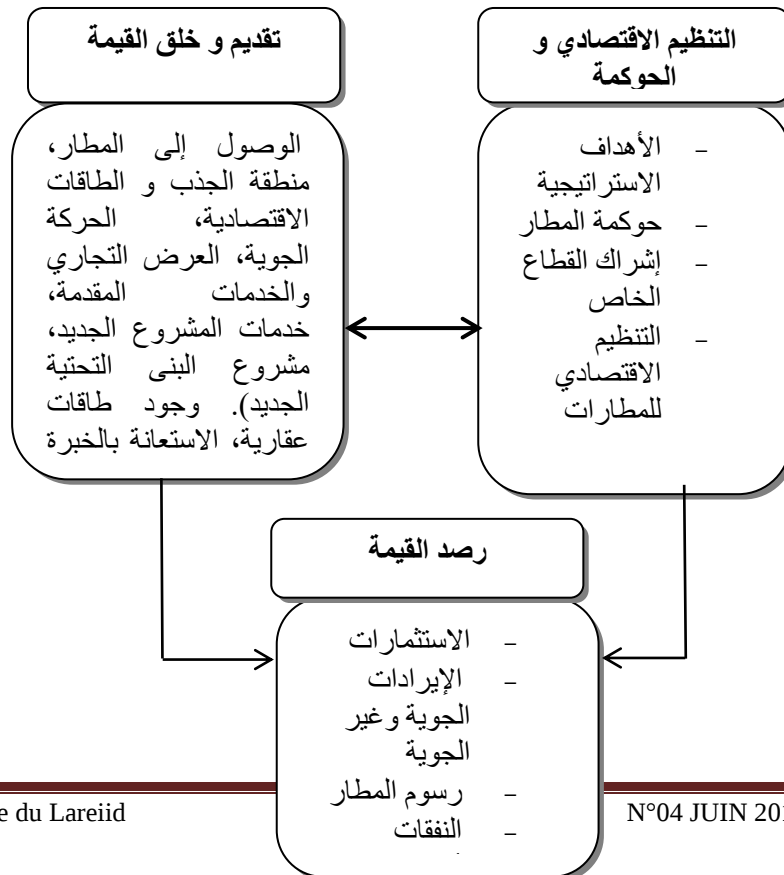
الشكل رقم (01): عناصر نموذج الأعمال حسب نموذج Osterwalder et al. حجارة البناء التسعة:



الشكل رقم (02): عناصر نموذج الأعمال حسب نموذج RCOV ل Xavier Lecocq

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

الشكل رقم (03): نموذج أعمال مطار وهران



المصدر: من اعداد الباحث

- الإحالات والمراجع :

ⁱ David Jarach, *The evolution of airport management practices: towards a multi-point, multi-service, marketing-driven firm*, Elsevier: Journal of Air Transport Management, N°07, (2001); pp: 119-125.

ⁱⁱ Saleh. C, *le projet de la nouvelle aérogare : les travaux seront achevés vers la fin 2017*, Le quotidien d'Oran 21 mars 2015, P12.

ⁱⁱⁱ Emilien MOYON, « *Le changement du business model de l'entreprise : Une étude des majors de l'industrie phonographique (1998-2008)* », Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion présentée et soutenue publiquement le 24 octobre 2011, Université Lille 1, Institut d'Administration des Entreprises Lille Économie & Management.

^{iv} Marie EYQUEM-RENAULT, « *Analyse pragmatique du Business model et performances de marché dans l'entrepreneuriat technologique* », T H È S E de doctorat, l'École nationale supérieure des mines de Paris, le 6 décembre 2011

^v . Arlotto Jacques et al., « *Le concept de Business Model au travers de la littérature* », Gestion 2000, 2011/4 Volume 28, pp. 33-47.

^{vi} Marie EYQUEM-RENAULT, *Analyse pragmatique du Business model et performances de marché dans l'entrepreneuriat technologique*, T H È S E de doctorat, l'École nationale supérieure des mines de Paris, le 6 décembre 2011, P09

^{vii} Yvon PESQUEUX , *Regards croisés sur les Business models : Les nouveaux « business models Quel modèle de management post crise ?*, Question(s) de management, 2013/1 N° 2, P102

^{viii} Emilien MOYON, op.cit, P 102.

^{ix} Benoît Demil, Vanessa Warnier, Xavier Lecocq, *Le business model : l'oublié de la stratégie ?*, 13e conférence de l'Association internationale de Management stratégique AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004, PP : 06-07.

^x Frank LEON, *La construction des Business Models des fournisseurs d'« Infrastructures-as-a-service » : l'étude de deux « purs players »* Français, GREDEG Working paper N° 2014-2015, P07.

^{xi} Moingeon Bertrand et Lehmann-ortega Laurence, « *Genèse et Déploiement d'un Nouveau Business Model : l'Etude d'un Cas Désarmant* », M@n@gement, 2010/4 Vol. 13, pp. 266-297.

-
- xii Renard Laurent et Soparnot Richard, « *Proposition d'une démarche de formation d'une stratégie de rupture centrée sur le modèle d'affaires* », Gestion 2000, 2012/1 Volume 29, pp. 55-69.
- xiii Brette Olivier et al., « *Management de l'innovation et Business Models des PMI. Le cas de l'industrie plasturgiste* », Management & Avenir, 2011/1 n° 41, pp. 236-253.
- xiv Sofia Kalakou et Rosario Macario, *An innovative framework for the study and structure of airport business models*, Elsevier, *Case Studies on Transport Policy*, 16 September 2013, pp: 2–17.
- xv Rapport préliminaire ; *étude technique de la deuxième piste d l'aéroport d'Oran*, S.A.E.T.I, Novembre 2005, p04.
- xvi Laurence FRANK, *la gestion des aéroports aux lendemains des reformes publiques : des business models pour des aéroports en situation concurrentielle*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Strasbourg, soutenue publiquement le 20 octobre 2010, p 282.
- xvii N. Halpern, et R. Pagliari, « *Governance Structures and the Market Orientation of Airports in Europe's Peripheral Areas* », Journal of Air Transport Management, Vol. 13, No 6, 2007, P. 376.
- xviii Oum, Tae, Jia Yan et Chunyan Yu, « *Ownership Forms Matter for Airport Efficiency: A Stochastic Frontier Investigation of Worldwide Airports* », Journal of Urban Economics, Vol. 64, 2008, p. 422-435
- xix Eddy Declercq, Rapport 3. *Les Variables Stratégiques, actualisation du plan national du transport*, Programme Européen d'Appui aux transports en Algérie, 11/04/2011
- xx Richard Lanthier, *La participation du secteur privé dans les aéroports, séminaire de formation dans le cadre de l'actualisation du plan national du transport*, Programme Européen d'Appui aux transports en Algérie Mai 2011.
- xxi ZAGAYE Oualid, *le développement stratégique : cas de l'aéroport d'Oran*, mémoire de Magister, Université d'Oran, le 20 Janvier 2013.
- xxii JM. Bonnard, A. Le Cochenec, G. Montaville, V. Vimard, *la réalisation d'un module spécialisé en trafic international, le réaménagement et le renouvellement des équipements de la zone terminale (aérogare actuelle et zone fret)*, phase 2 étude de faisabilité – esquisse réalisé par EGIS AVIA, marche n°05/2008 - contrat n°ap047 v2_17/02/2011, P 81.