



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
- قسم التسيير -

أطروحة من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل.م.د.
تخصص مناجمت وتسيير المنظمات

تحت عنوان

تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي في الجزائر
ودراسة مدى تأثيرها على إدراك الزبائن لعدالة الأسعار
(2013-2016)

تحت إشراف الدكتور

محمد حمزة بن قرينة

من إعداد المترشحة

ريم خليفة

نوقشت علنا بتاريخ 2018/01/28 أمام اللجنة المكونة من السادة

أ. الدكتور	إلياس بن ساسي	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	رئيسا
أ. الدكتور	محمد حمزة بن قرينة	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مقررا
أ. الدكتور	بولرياح غريب	أستاذ محاضر (أ)	جامعة ورقلة	مناقشا
أ. الدكتور	رمزي سياغ	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مناقشا
أ. الدكتور	محمد زوزي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	مناقشا
أ. الدكتور	محمد قويدري	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأغواط	مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ
(3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5) }

«صدق الله العظيم»

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني لانجاز هذا العمل المتواضع، فله الفضل وله الشكر.

وتاليا أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم في إتمام هذا العمل بدءا بالأستاذ المشرف محمد حمزة بن قرينة على توجيهاته ونصائحه وخاصة على ثقته فينا طيلة سنوات الدراسة. كما أقدم جزيل شكري لعائلي وزملائي في الدراسة على دعمهم الدائم.

كما أتوجه بالشكر لإطارات مختلف المؤسسات ذات العلاقة بالدراسة بدءا بموظفي المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة خاصة السيدة رتيبة بقسم التكوين، موظفي القسم التجاري بالإدارة العامة للخطوط الجوية الجزائرية بالعاصمة وخاصة السيد غويل السعيد موظف بقسم Pricing et Revenue Management وموظفي قسم الطيران المدني والأرصاد الجوية بوزارة النقل بالعاصمة. وكذا موظفي الحجز في فروع المؤسسة في كل من تقرت وورقلة والجزائر العاصمة، وموظفي مؤسسات تسيير المطارات بمطار الجزائر الدولي ومطار ورقلة ومطار تقرت خاصة الآنسة سمرة بن بردي.

كما أتقدم بالشكر أيضا للسيد زهير بوطار مهندس طيران بالولايات المتحدة الأمريكية على شروحاته عن النقل الجوي في الجزائر، والسيد صالح حجاب من جمعية Contre la Cherté des Transports vers l'Algérie.

كما أقدم جزيل شكري لكل أساتذة كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية على رأسهم عميد الكلية الأستاذ إلياس بن ساسي والأستاذ رمزي صياغ الذين لم ييخلوا علينا بمساعداتهم وتوجيهاتهم، وكذا مختلف موظفي الكلية والجامعة ككل.

ولكل من ساهم في إنجاز هذا العمل جزيل الشكر والتقدير.

إهداء

إلى شهداء الجزائر الأبرار

إلى والدَيَّ الكريمين

إلى زوجي العزيز

إلى أبنائي عصام وعائشة

إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة خليفة ومقداد

إلى زملائي في الدراسة

إلى كل من علمني حرفا

إلى كل مجتهد وطالب علم

إليكم اهدي هذا العمل

ملخص

تهدف مؤسسات النقل الجوي من وراء تطبيقها لتقنية تسير المداخل لتعظيم مداخلها أين تعتمد على استراتيجيات وأدوات تسعيرية خاصة، التي وعلى المدى البعيد تهدد بإمكانية توليد إدراك لعدم عدالة الأسعار. وبناء على مزاياها توجهت الدراسة إلى البحث عن كيفية تطبيق هذه الأداة على مستوى المؤسسة الأولى في خدمات الرحلات الجوية بالجزائر الخطوط الجوية الجزائرية، حيث أظهر ذلك تحسن في مداخلها ومكانتها التنافسية دوليا بشكل طفيف بسبب تطبيقها الضيق لهذه التقنية المنحصر في بعض الآليات دون اعتمادها كأداة تسعيرية أساسية. كما تعرفت الدراسة أيضا على مدى إدراك زبائن المؤسسة لعدالة الأسعار وفق دراسة إستقصائية للمسافرين عبر رحلاتها، التي قدمت نتائجها معطيات رقمية بإدراك المسافرين لعدالة الأسعار وفق هذه الأداة، ما فسرت ذات الدراسة إلى عدم عدالة أسعار الرحلات بالنسبة للزبائن وعدم ملاءمتها لمستوى الخدمات.

الكلمات المفتاحية:

تقنية تسير المداخل، مؤسسات النقل الجوي، عدالة أسعار، تسعير متباين، الخطوط الجوية الجزائرية.

Abstract

The application of Yield management in airlines industries was for maximize its incomes, which is in the long term threatens to generate an awareness of price unfairness. Based on its advantages, the study headed to find out how this tool was applied on Air Algerie; where it led to an elaboration in their revenues and their international competitiveness slightly; because of the narrow application of this technique; which is limited in some mechanisms without being adopted as a basic pricing tool. The study also identified how much is the perception of the company's customers for the price justice according to a survey of passengers on its flights. Whose results provided digital data of the perception of passengers to the justice of prices according to this tool; which is explained by the same study to the unfairness of the prices of trips for customers and the lack of suitability to the level of services.

Key words:

Yield Management, Airlines Industries, Fairness Price, Differently Pricing, Air Algérie.

مقدمة

تحتل مؤسسات الخدمات مكانة كبيرة في أنشطة الأعمال العالمية كقطاع حيوي وذا امكانية كبيرة على الابتكار اضافة إلى ارتباطه بالعنصر البشري الحامل للكفاءات ما يجعل منه قطاع متميز، خاصة لسهولة الاستثمار فيه نظرا لانخفاض قيمة رأس المال الضرورية لإنشائه، كما أن المؤسسات الناشطة فيه قدمت مساهمات كبيرة في تسيير قطاعات أخرى وتطوير نشاطها، مما جعل من التوجه العالمي لخلق المؤسسات يركز على قطاع الخدمات، خاصة في ظل ظهور صناعة مؤسسات التواصل الاجتماعي وأجهزة الاتصال الذكية التي أحدثت ثورة عالمية في العشر سنوات الماضية، مما حفز من التوجه لابتكار مؤسسات خدماتية لتطوير وخدمة هذه الصناعات. وفي ظل هذا التطور الكبير لصناعة الخدمات ظل التسابق الكبير في ابتكار أفضل وأنجع الأدوات التسييرية، باعتبار أن العمليات التسييرية الجيدة هي المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات.

وبين هذه المؤسسات تتوسط قطاعات خدماتية لها دور استراتيجي كبير عبر المساهمة في نشاط المؤسسات على غرار قطاع النقل، الذي يتميز بالقدرة على الربط الجغرافي للأفراد والمؤسسات وفق خدماته في نقل السلع والمسافرين. كما يبرز في ذات النشاط النقل الجوي، الذي اختص بقدرته على توفير حركة جغرافية متميزة بالسرعة والمسافة الأكبر، اضافة إلى التطور السريع لخدماته وقدرتها على تلبية رغبات الأفراد على اختلاف ثقافتهم ومناطق تواجدهم العالمية. كما أن الدور الأكبر للنقل الجوي يظهر في قدرته على تسريع عمليات المؤسسات التجارية عبر نقل الموظفين في مختلف المستويات بأسرع وقت وضمان راحتهم ما يساهم في أداء مهامهم بشكل أفضل مما يعود بالإيجاب على مؤسساتهم.

وكغيرها من المؤسسات تبحث مؤسسات النقل الجوي عن أفضل الطرق لتسيير عملياتها التي تتميز بالتعقيد نظرا لتعدد القطاعات التحتية التابعة لها كخدمات المطارات وصيانة الطائرات وخدمة الأفراد بين الخدمات الأرضية والجوية، وخدمات المراقبة الجوية، اضافة إلى ضرورة تواجد مراكز وأنظمة الحجز لخدماتها. كما أن التكاليف في هذه الصناعة مرتفعة مقارنة بغيرها نظرا للتكلفة الكبيرة للطائرات لديها ومتطلباتها من الوقود والصيانة السريعة. وهذا ما يجعل منها تبحث عن طرق لتسيير رحلاتها مع محاولة تقليل التكاليف وتعظيم الأرباح.

ومن أجل هذا تسابقت مؤسسات النقل الجوي العالمية للتميز في ادارة أعمالها عبر البحث الدائم عن الادوات المساهمة في تحسين أداءها ووفقا للتكنولوجيات الحديثة. وهنا لا بد أن تبرز تقنية عالمية تسمى Yield Management¹ أو كما تم ترجمتها بتقنية تسيير المداخل¹ احدى أفضل وأكفأ الأدوات في هذا القطاع، التي لم تتميز فقط بحلها للمشاكل الاساسية لهذه الصناعة الشبكية فقط، بل لتمكنها من

¹ بناء على رأي الأستاذ المشرف الدكتور بن قرينة محمد حمزة وبالموافقة من المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير المنعقد في مارس 2011 بجامعة ورقلة تم اعتماد مصطلح تسيير المداخل كترجمة لـ Yield Management

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

تعظيم مداخل مؤسسات هذه الصناعة وتمكينها من استحواذ مكانة سوقية معتبرة. حيث أن هذه الأداة مكنت American Airlines من تحقيق 1.4 مليار دولار في ثلاثة سنوات 1989-1992 وهذا ما زاد من شهرة وأهمية هذه التقنية.

وعلى مستوى مؤسسات هذا القطاع في الجزائر كانت الخطوط الجوية الجزائرية المؤسسة الوحيدة المتوجهة لخدمات النقل الجوي العمومي ذات الأقدمية - باعتبار أن طيران طاسيلي مؤسسة فتية- تهتم بهذه التقنية وتعتمدها في عملياتها نظرا للدور الكبير الذي تقدمه لها، حيث أن الخطوط الجوية الجزائرية تستخدم تقنية تسيير المداخل منذ 2006 نظرا لأثرها الإيجابي على رقم أعمالها، وهذا ما تبحت فيه هذه الأطروحة حول كيفية تطبيقها ومختلف عملياتها. إضافة - وبناء على الأعمال السابقة التي تطرقت لأثر هذه التقنية- يُحاول هذا العمل التطرق لأثر هذه الاداة على ادراك الزبائن لعدالة الأسعار.

طرح الإشكالية

ينبثق مشكل الدراسة من بين عدة مجالات بحثية تتداخل بينها من أجل قيادة هذا العمل، حيث تنطلق بأدوات التحليل من أجل التعرف على كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي في الجزائر، ومن مركبات تسويقية عبر التطرق لآلية التسعير وفق هذه الأداة في المؤسسات، ومن محاور فلسفات اجتماعية عبر مفهوم العدالة لدى الأفراد، من أجل أن تحاول في الأخير تكوين اشكالية من هذه المفاهيم المتداخلة، والتي يمكن تقديمها وفق التساؤل التالي:

▪ ما هو واقع تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي في الجزائر؟
وما مدى تأثيرها على إدراك الزبائن لعدالة الأسعار؟

الإشكاليات الفرعية:

من أجل دراسة مشكل الدراسة وفق منهج علمي ودقيق، قمنا بتحليل اشكالية الدراسة إلى الإشكاليات الفرعية التالية:

1. ما هي العلاقة بين الإستراتيجيات التسعيرية لتقنية تسيير المداخل وإدراك الزبائن لعدالة الأسعار؟
2. ما هي الآليات التسعيرية لتطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية؟
3. ما هو واقع ومؤثرات إدراك زبائن الخطوط الجوية الجزائرية لعدالة الأسعار؟
4. ما مدى إدراك زبائن الخطوط الجوية الجزائرية للأسعار وفق تقنية تسيير المداخل؟
5. ما هو تأثير آليات التسعير وفق تقنية تسيير المداخل على إدراك زبائن الخطوط الجوية الجزائرية لعدالة الأسعار؟

فرضيات الدراسة:

في إطار تحليل اشكالية الدراسة والوصول إلى نتائج علمية، يمكن تقديم الفرضيات التالية حول الموضوع:

الفرضية الأولى

تؤثر تقنية تسيير المداخل على أداء المؤسسات عبر زيادة مداخلها، كما أن استراتيجياتها التسعيرية المتباينة وفق الزبائن ومواسم الطلب تجعل من الزبون يُدرك تباين المعاملات بين زبائن المؤسسة ما يؤدي لإدراك مستويات مختلفة من العدالة.

الفرضية الثانية

بناء على واقع نشاط مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية في صناعة الرحلات الجوية، يظهر اعتمادها على تقنية تسيير المداخل عبر آليات مختلفة في رحلاتها، إلا أن تسعيرات رحلاتها لا تتميز بالتغير ما يؤكد تطبيقها غير الكلي لهذه الأداة.

الفرضية الثالثة

إن استراتيجيات الخطوط الجوية الجزائرية الخاصة بالأسعار ومدى علاقتها بمستويات الخدمة إضافة إلى وجود مؤسسات أخرى في السوق الجزائرية للنقل الجوي يؤثر على إدراك الزبائن بعدم عدالة الأسعار.

الفرضية الرابعة

لا تُعرف الخطوط الجوية الجزائرية زبائنها بتقنية تسيير المداخل إلا أنهم يدركونها في شكل عروض وآليات تسعيرية إضافة إلى معرفتهم بأسباب تطبيقها.

الفرضية الخامسة

إن الآليات التسعيرية المعتمدة في رحلات الخطوط الجوية الجزائرية ضمن تطبيقها لتقنية تسيير المداخل تجعل إدراك الزبائن لمدى عدالة الأسعار وفق هذه التطبيقات يتجه إلى الحكم بعدم العدالة نظرا لإرتباط التطبيقات بالجوانب التسعيرية.

أسباب اختيار الموضوع

إن الأسباب وراء اختيار كل موضوع تتبع من أهميته لدى الباحث ومكانته في مجال تخصص الدراسة، ومن أسباب اختيار موضوع تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي:

- 1- اهتمام الباحث بمجال دراسة مؤسسات الخدمات وأدوات تسييرها وآليات تجاوز مشكلاتها؛
- 2- الأهمية القصوى لدراسة مؤسسات تقديم خدمات النقل الجوي في الجزائر، باعتبارها قطاع استراتيجي وحيوي للقطاعات الأخرى؛
- 3- الأهمية الكبيرة لعامل السعر كمصدر أساسي لأرباح المؤسسات و كمحدد رئيسي لقرار الشراء لدى الزبائن؛
- 4- ارتباط اشكالية الدراسة بالمفهوم التسويقي والاجتماعي نظرا لمتوقعها بين عامل السعر ومفاهيم العدالة لدى الأفراد؛
- 5- ندرة البحوث الميدانية التي تعمقت في دراسة الأسعار من مفهوم العدالة في العلاقات التجارية وكذا من وجهة نظر المسافرين على مستوى مؤسسات النقل الجوي في الجزائر بالرغم من تميز هذه الصناعة بكثرة الآراء حول أسعار الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات في الجزائر.

أهداف الدراسة

صُممت الدراسة كأي عمل من أجل تحقيق جملة من الأهداف لخدمة البحوث الأكاديمية والأنشطة التجارية، ومن بين أهم أهداف الدراسة ما يلي:

1. محاولة إبراز مختلف المفاهيم ذات العلاقة بتقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي وكيفية تطبيقها وهذا من أجل توسيع مجالات البحث الميدانية؛
2. إبراز مختلف المتغيرات ضمن مصطلح عدالة الأسعار إنطلاقا من طبيعته كمفهوم إجتماعي إلى علاقته بالمعاملات التجارية بين المؤسسات والزبائن؛
3. إسقاط الضوء على واقع نشاط المؤسسات المقدمة للرحلات الجوية في الجزائر والمشاكل التي تعاني منها؛
4. البحث عن أفضل الطرق المساعدة على تحسين أداء المؤسسة الأولى في النقل الجوي بالجزائر الخطوط الجوية الجزائرية وتطوير مداخلها؛
5. البحث عن أفضل الأدوات المساعدة على ايجاد آليات مساهمة في تحقيق رضا الزبائن المسافرين عبر رحلات الخطوط الجوية الجزائرية بما يعود بنتائج ايجابية على المؤسسة والأفراد؛

6. البحث عن أسباب عدم الرضا العام من طرف الزبائن على أسعار الرحلات الجوية في الجزائر من وجهة نظر جديدة متمثلة في ادراكهم لعدالة الأسعار.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من كونها تشكلت من تواجدها ضمن مجالات ذات أهمية، ومنها:

1. تنتمي الدراسة إلى قطاع الخدمات وهو قطاع مهم واستراتيجي نظرا لما له دور في أنشطة القطاعات الأخرى عبر تسهيل نشاطها وهذا بتوفير الآليات المساهمة في نشاطه ضمن مختلف مراحل الإنتاج؛

2. اختصاص الدراسة في مناقشة مشاكل مؤسسات النقل الجوي التي تلعب دور كبير في تحسين تسيير أنشطة القطاعات الأخرى خاصة منها تلك المسؤولة عن المداخل الأولى في الخزينة العمومية بما تساهم به من نقل لليد العاملة بسرعة ولمسافات بعيدة، خاصة في ظل التواجد الكبير لمؤسسات قطاع المحروقات والمؤسسات ذات العلاقة بنشاطها في المناطق الصحراوية في الجزائر؛

3. انطلاق الدراسة من مفهوم إجتماعي المتمثل في ادراك العدالة لدى الأفراد وربطه بالمتغير التجاري الأسعار يجعل من تموقعها يخدم العلوم التجارية والعلوم الإجتماعية على حد سواء؛

4. تناول الدراسة لمحاور هامة لأطراف أساسية في العلاقات التجارية جعلها ذات أهمية بالغة، حيث أنها تناولت المحاور التالية:

- رقم الأعمال: الذي يمثل الهدف الأول لكل مؤسسة بالبحث عن تعظيمه، وهذا عبر دراسة أحد طرق تحسين المداخل؛
- الأسعار: باعتبارها أحد أهم عوامل تحسين الأرباح عند مختلف المؤسسات التجارية، وهذا عبر دراسة أحد آليات تحديدها، كما أنها محدد رئيسي لقرار الشراء لدى الزبون؛
- رضا الزبائن: الذي يمثل محور إستراتيجي لكل مؤسسة، حيث باتجاه الدراسة للبحث في مؤثرات ادراكه لعدالة الأسعار أين تعد هذه الأخيرة متغير رئيسي في رضا الزبون؛

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة كأى بحث علمي ضمن مجال مقيد بحدود ميدانية وأخرى زمانية وهذا من أجل البقاء ضمن الإشكالية المختارة. ونظرا لما لها تأثير في إختيار محاور الموضوع ومناقشة نتائجه كان من المهم التطرق لحدود الدراسة، ويمكن إبرازها كالتالي:

- **البعد النظري:** بالنسبة للدراسة النظرية الخاصة بتحليل الدراسات السابقة فقط اشتملت على:
 - دراسة مؤسسات النقل الجوي عبر تقديم صورة عنها من حيث خدماتها وخصوصيات التسيير فيها دون التطرق للعمليات الشبكية ضمنها نظرا لتعقيدها وارتباطها بمتغيرات كثيرة ليست ذات علاقة بالدراسة؛
 - دراسة تطبيق تقنية تسيير المداخل من جانب تسعيري أكثر من جوانبها الخاصة بالخدمات وهذا من أجل البقاء ضمن حدود اشكالية الدراسة؛
- **البعد الميداني:** كما تشتمل حدود الدراسة الميدانية على قسمين:
 - حدود الشق الأول من الدراسة الميدانية: الاقتصار على دراسة واقع تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية فقط باعتبار أن مؤسسة طيران الطاسيلي لازالت مؤسسة فنية في النقل الجوي العمومي، حيث أن مدة نشاطها لا تسمح بدراسة تطورها وكيفية تأثير آلياتها على الزبائن.
 - حدود الشق الثاني من الدراسة الميدانية: كانت حدود الدراسة مقتصرة على المسافرين مع رحلات الخطوط الجوية الجزائرية فقط، واشتملت عينة الدراسة 582 مسافر كعينة كلية، واستقصاء آراءهم حول مدى عدالة الأسعار وفق تقنية تسيير المداخل بشكل أساسي.
- **البعد الزمني:** لقد تزامن الموضوع مع مرور قطاع النقل الجوي في الجزائر بمرحلة هامة وهي التوجه لتطبيق قانون فتح الأجواء الذي كان مجمدا بالكامل، حيث أنه وضمن فترة الدراسة 2013-2016 توجهت إستراتيجيات هذا القطاع إلى ضرورة تحسين أداء أنشطة المؤسسات الجزائرية العاملة في النقل الجوي من أجل تأهيلها لمواجهة المنافسة مستقبلا في حالة تطبيق هذا القانون.
- **البعد المكاني:** في إطار تحقيق الغايات المسطرة من دراسة إشكالية الموضوع اشتملت الدراسة على زيارات ميدانية لمؤسسات وهيئات من أجل جمع بيانات تخدم موضوع البحث، ومنها:
 - كل من الإدارة التجارية والإدارة الجهوية والإدارة العامة لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بالجزائر العاصمة؛
 - وزارة النقل الجزائرية بالأبيار - الجزائر العاصمة؛
 - المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بولاية ورقلة؛

- وكالات الحجز والإستعلام في كل من ولاية الجزائر العاصمة، ولاية ورقلة، تقرت؛
- مؤسسة تسيير مطارات الجزائر بالمطار الدولي بالجزائر العاصمة؛
- قسم الإستعلام وتوجيه المسافرين بمطار ورقلة؛
- قسم توجيه المسافرين بمطار تقرت؛

وهذا فيما يخص مجال جمع البيانات الخاصة بالشق الميداني الأول، في مقابل توسع دراسة الشق الثاني وعدم ارتباطها بمكان معين، أين تم اختيار عينة الزبائن دون التقيد بأماكن محددة وهي موضحة في الدراسة الميدانية في الفصل الثالث.

تقسيمات الدراسة

فُسمت الدراسة أساسا إلى ثلاث محاور أساسية فُدمت في شكل فصول، حيث كان اختيار محاور البحث لأسباب ارتباطها بالدراسة وخاصة منها الدراسة الميدانية:

▪ الفصل الأول: طرح مشكل الدراسة

تحليل قطاع النقل الجوي في الجزائر وفق نموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر

والذي يمثل طرح مشكل الدراسة على أرض الواقع، وقد حُصص من أجل التعرف على نشاط المؤسسات المشكلة لهذا القطاع وطبيعة العلاقة بينها وكذا مختلف مكونات هذا القطاع بالاعتماد على نموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر. وقد تم التطرق أساسا لهذا الفصل لإبراز المشاكل التي تعاني منها نشاط مؤسسات النقل الجوي في الجزائر ومدى حاجتها لبحوث من ضمنها إشكالية الدراسة.

▪ الفصل الثاني: الجانب النظري

تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

- الدراسات السابقة: التي تعد من أهم العناصر في البحوث العلمية لذلك اتجهت الدراسة إلى تحليل جملة من الأعمال السابقة ذات العلاقة بالدراسة، حيث تم اختيار البحوث المرتبطة بدراسة إشكالية كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي وكذا تلك التي تناولت علاقة الأسعار وفق هذه الأداة بادراك الزبائن للعدالة وهذا ربطا بالإشكالية المختارة في هذه الدراسة.

وكذا ومن أجل دراسة هذه الأداة بشكل دقيق بعيدا عن الشمولية قمنا بإسقاطها مباشرة على صناعة النقل الجوي وهذا عبر الأقسام التالية:

- المبحث الأول: صناعة النقل الجوي: حيث كان لا بد وباعتبار اختصاص الدراسة في هذه الصناعة التعرف عليها وعلى مكوناتها وكيفية تسيير خدماتها وكذا خصوصيتها.

- المبحث الثاني: تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي: والتي تمثل الركيزة النظرية للشق الميداني الأول للدراسة، حيث من خلال هذا القسم يمكن التعرف على كيفية تطبيق وكذا آليات هذه الأداة على مستوى الرحلات الجوية.
- المبحث الثالث: ادراك الزبائن لعدالة الأسعار وفق تقنية تسيير المداخل: والتي تعطي هي الاخرى صورة واضحة عن المفهوم التسويقي للعدالة الاجتماعية لدى المسافرين، مما يسهم في بناء الشق الثاني من الدراسة الميدانية، حيث تناول هذا القسم التعرف على مفاهيم العدالة وعلاقتها بالأسعار لدى الزبائن وكذا أثر التطبيقات التسعيرية لتقنية تسيير المداخل على ادراك الزبائن للعدالة.

▪ الفصل الثالث: القسم التطبيقي

تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي ودراسة مدى تأثيرها على ادراك الزبائن لعدالة الأسعار

والذي يمثل البحث عن التطبيق الواقعي لنظريات الدراسة ومناقشة فرضياتها وقد اشتمل على قسمين:

- القسم الأول: دراسة كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية ومراحلها وكذا آلياتها ومزاياها وعيوبها في حدود المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة. كما حاولت الدراسة تقييم واقع تطبيق هذه التقنية وتحليله.
- القسم الثاني: دراسة استقصائية لآراء عينة من المسافرين (582 مسافر) عبر رحلات الخطوط الجوية الجزائرية حول مدى ادراكهم لعدالة الأسعار وفق هذه الأداة. إضافة إلى استقصاء آرائهم حول الأسعار بشكل عام ومدى عدالتها بالنسبة لهم.

منهج الدراسة

ككل بحث علمي هادف للتوصل إلى نتائج مبنية على تراكم خلاصة بحوث سابقة والمساهمة في بداية أبحاث جديدة يشترط اتباعه لمنهج خاص الذي يتطلب تحديده التلاؤم مع اشكالية الدراسة وتعيين مواصفاتها وحدودها وكذا المتغيرات الداخلة فيها، وهنا وبناء على اشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي للتوصل إلى نتائج علمية.

حيث ووفقا لهذا المنهج الذي يعتمد على وصف الظاهرة وتعيين خصائصها والمتغيرات الداخلة فيها، ثم تحديد العلاقة بين متغيراتها، سيتم في هذه الدراسة الاعتماد على أسس وأدوات التحليل وفق هذا المنهج عبر:

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

- الاستدلال بالأعمال السابقة حول الموضوع خاصة منها تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي والإطلاع على كيفية قيام الدراسات بتحليل تطبيق هذه الأداة ضمن عمليات تسيير مؤسسات هذه الصناعة؛
- الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت القسم الثاني من اشكالية الدراسة والمتعلق بمفهوم ادراك العدالة لدى الزبائن، بدءا بمفهومها الاجتماعي وصولا إلى الدراسات التي تناولته من وجهة نظر تسويقية عبر تحديد كيفية تقييم الزبون لعدالة المعاملات بينه وبين المؤسسات التجارية؛
- الاستدلال بالمقالات العلمية التي ركزت اشكالياتها على العلاقة بين التطبيقات التسعيرية لتقنية تسيير المداخل و تأثيرها على ادراك الزبائن لمدى عدالة هذه الأسعار.

حيث اعتمدت الدراسة على تحليل الدراسات السابقة من حيث منهجها في دراسة المتغيرات وتحليلها، واستنباط منها الأسس الرئيسية لدراسة الموضوع، حيث وبناء على هذه الدراسات تم تحديد:

- المحاور الرئيسية لدراسة تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي في الجزائر؛
- المحاور الرئيسية لدراسة مدى ادراك الزبائن لعدالة الأسعار وفق تقنية تسيير المداخل.

أدوات جمع المعلومات الميدانية:

في اطار اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الاشكالية ومن أجل التعرف على واقع اشكالية الدراسة المختارة على أرض الواقع، وباختيار قطاع النقل الجوي في الجزائر من أجل ذلك، اعتمدت الدراسة على أدواتي المقابلة و الاستقصاء للتوصل إلى النتائج.

المقابلة: حيث وباعتبار اهتمام الشق الاول من الدراسة الميدانية - واقع تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي في الجزائر - بالإطلاع على كيفية تطبيق هذه الأداة في مؤسسات النقل الجوي في الجزائر، اعتمدت الدراسة على اسلوب المقابلة مع عدة أطراف ذات علاقة بتطبيق هذه التقنية سواء على مستوى المؤسسة الاولى في هذا القطاع الخطوط الجوية الجزائرية ومؤسسة طيران الطاسيلي، وكذا مختلف الهيئات ذات العلاقة بها كوزارة النقل الجزائرية والمؤسسات المرتبطة بنشاط النقل الجوي في الجزائر كمؤسسات تسيير المطارات.

الاستبيان: كما أن الشق الثاني من الدراسة الميدانية يتطلب استقصاء لآراء زبائن هذا القطاع في الجزائر، لذا تم اختيار أداة الاستبيان من أجل ذلك، وتم اختيار عينة من هؤلاء الزبائن التي تمثل بشكل عام 582 زبون كعينة كلية والتي تم اختيارها عشوائيا من عدة مطارات في الجزائر (مطار الجزائر العاصمة، مطار ورقلة، مطار تقرت) واعتماد طرق توزيع عادية وأخرى الكترونية، اضافة إلى توزيع

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

الاستبيانات على مجموعة من الزبائن من الجالية الجزائرية في الخارج باعتبار استخدامهم المكثف لرحلات الخطوط الجوية الجزائرية.

طريقة السيناريو: والتي تعد طريقة حديثة تعتمد على تصميم الاستبيان في شكل تحاوري مع المستجوب عبر تقديم فقرات تشرح موضوع الدراسة ثم تقديم أسئلة حولها.

صعوبات الدراسة

إن الوصول إلى الاهداف المرجوة لكل بحث علمي يتطلب تسخير مختلف الأدوات والآليات المساهمة في نجاحه، الأمر الذي لا يمر من دون عوائق تؤثر على تقدم البحث مما يتطلب من الباحث تجاوزها من أجل اتمام الدراسة، وقد واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات من بينها:

- ندرة الدراسات السابقة حول تطبيقات تقنية تسيير المداخل في المؤسسات الجزائرية وعلى مستوى مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية التي تساهم في التعرف على واقع تطبيقها ما يساعد في الدراسة؛
- تأخر مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية في الموافقة على تقديم معلومات حول تطبيقها لتقنية تسيير المداخل لأكثر من 03 أشهر ما أخر الدراسة؛
- ندرة وعدم عمق المعلومات المقدمة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية حول كيفية تطبيقها لتقنية تسيير المداخل واقتصارها على معلومات وصفية وليست تقنية؛
- عدم موافقة مؤسسات تسيير المطارات في كل من مطار ورقلة ونقرت على منح ترخيص من أجل توزيع الاستبيانات على الزبائن؛
- تأخر موافقة مؤسسة تسيير المطارات بمطار الجزائر العاصمة على منح ترخيص لتوزيع الاستبيانات لفترة شهر ونصف؛
- عدم تفهم زبائن رحلات الخطوط الجوية الجزائرية لمحاوير الاستبيان خاصة منها مفهوم العدالة ما نتج عنه اجابات خاطئة واستبيانات فارغة ما دفع بالباحث إلى الغائها؛

قائمة المحتويات

مقدمة عامة

(أ)	قائمة المحتويات
(ج)	قائمة الأشكال والجداول
(18)	قائمة الملاحق
(ر)	قائمة الإختصارات

طرح مشكل الدراسة

الفصل الأول

تحليل قطاع النقل الجوي في الجزائر وفق نموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر

03	تمهيد
04	المطلب الأول: نظرة عامة حول قطاع النقل الجوي في الجزائر
06	المطلب الثاني: الهيكل الأساسي لقطاع النقل الجوي في الجزائر
13	المطلب الثالث: تحليل قطاع النقل الجوي في الجزائر وفق نموذج مايكل بورتر (+1)
28	خلاصة الفصل الأول

الجانب النظري

الفصل الثاني

29	تمهيد
30	الدراسات السابقة
المبحث الأول: صناعة النقل الجوي	
39	تمهيد
40	المطلب الأول: نظرة عامة حول قطاع النقل الجوي
50	المطلب الثاني: خصوصية مؤسسات قطاع النقل الجوي
58	المطلب الثالث: التسيير في مؤسسات قطاع النقل الجوي
68	خلاصة
المبحث الثاني: تقنية تسيير المداخل في قطاع النقل الجوي	
70	تمهيد
71	المطلب الأول: نظرة عامة على تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

80	المطلب الثاني: تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي
93	المطلب الثالث: آثار تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي
100	خلاصة
المبحث الثالث: ادراك الزبائن لعدالة الأسعار	
102	تمهيد
103	المطلب الاول: ماهية العدالة في التسويق
111	المطلب الثاني: ادراك الزبون لعدالة الأسعار
122	المطلب الثالث: ادراك الزبون لعدالة اسعار تقنية تسيير المداخل
132	خلاصة
133	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث	
الجانب التطبيقي	
135	تمهيد
المبحث الأول: تقديم عام للدراسة الميدانية	
137	تمهيد
138	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
141	المطلب الثاني: تقديم عام للخطوط الجوية الجزائرية
146	المطلب الثالث: مهام وأهداف الخطوط الجوية الجزائرية
المبحث الثاني: تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية	
150	تمهيد
151	المطلب الأول: نظرة عامة حول تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية
155	المطلب الثاني: تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية
167	المطلب الثالث: تقييم تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية
المبحث الثالث: أثر تقنية تسيير المداخل على ادراك زبائن الخطوط الجوية الجزائرية لعدالة الأسعار	
175	تمهيد

176	المطلب الأول: منهجية دراسة أثر تطبيق تقنية تسيير المداخل على ادراك زبائن الخطوط الجوية الجزائرية لعدالة الأسعار
182	المطلب الثاني: عرض النتائج
195	المطلب الثالث: تحليل وتفسير النتائج
210	خلاصة الفصل الثالث
211	خاتمة
216	توصيات
218	قائمة المراجع
230	الملاحق
253	الفهرس

قائمة الأشكال، الجداول، الملاحق والاختصارات

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	موقع مديرية الطيران المدني من الهيكل التنظيمي لوزارة النقل	07
02	نموذج القوى الخمسة (+1) لمايكل بورتر	14
03	مخطط توضيحي لحصة النقل الجوي من المسافرين على المستوى المحلي	19
04	مخطط توضيحي لحصة النقل الجوي من المسافرين على المستوى الدولي في الجزائر	20
05	تطور الإيراد العام للنقل الجوي العالمي 2004-2015 بالدولار الأمريكي	49
06	عملية الـ hub and spokes	61
07	خط تقديم خدمة النقل الجوي (servuction)	62
08	مخطط توضيحي لعمليات تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي	88
09	مخطط توضيحي لعمليات مراقبة الطلب وفق تقنية تسيير المداخل	82
10	حجم الحجوزات في حالة التسعير المتعدد	90
11	حجم الحجوزات في حالة التسعير الموحد	90
12	آلية تخصيص مقاعد الرحلة	91
13	آلية الحجز الإضافي	92
14	التمثيل البياني للمتوسطات الحسابية لمدى عدالة تطبيقات تقنية تسيير المداخل في الخ.ج.ج	204

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح عدد المسافرين عبر الرحلات الجوية في الجزائر	17
02	تغيير رقم أعمال الخطوط الجوية الجزائرية 2006-2014	170
03	مقياس مقياس التحليل في الدراسة الميدانية	183
04	عينة البحث ونسبة الاستبيانات الصحيحة	184

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

185	توزيع عينة البحث وفق الجنس	05
185	توزيع عينة الدراسة وفق الغرض من السفر	06
185	توزيع عينة الدراسة وفق لعدد مرات السفر في السنة	07
185	توزيع عينة الدراسة وفق درجة الرحلة	08
186	توزيع عينة الدراسة وفق أهمية السعر	09
186	توزيع عينة الدراسة حول مدى تناسب أسعار الرحلات الجوية في الجزائر	10
186	توزيع عينة الدراسة حول مدى معقولية أسعار الرحلات مع مستوى الخدمة	11
186	توزيع عينة الدراسة حول رأيهم في كيف يجب أن تكون الأسعار	12
186	توزيع عينة الدراسة حسب أسباب السفر مع الخطوط الجوية الجزائرية	13
187	توزيع عينة الدراسة حول ادراكهم لمدى الفرق بين أسعار درجات الرحلة الواحدة	14
187	توزيع عينة الدراسة حسب رأيهم في أسباب الفروقات في اسعار درجات الرحلة الواحدة	15
187	توزيع عينة الدراسة حول مدى ادراكهم لعدالة الفروقات في اسعار درجات الرحلة الواحدة:	16
187	توزيع العينة المدركة لعدالة الفروقات حول رأيهم في أسباب ادراكهم للعدالة بين أسعار درجات الرحلة	17
188	توزيع العينة المدركة لعدالة الفروقات بين أسعار درجات الرحلة حول رد فعلهم تجاه ادراكهم للعدالة	18
188	توزيع العينة المدركة لعدم عدالة الفروقات بين أسعار درجات الرحلة الواحدة حول أسباب ادراكها لعدم العدالة	19
188	توزيع العينة المدركة لعدم عدالة الفروقات بين أسعار درجات الرحلة حول رد فعلها تجاه ادراكها لعدم العدالة	20
188	توزيع عينة الدراسة حسب مدى استعمالها للتذكرة المفتوحة	21
189	توزيع عينة الدراسة حول رأيها في خدمة التذكرة المفتوحة	22
189	توزيع عينة الدراسة حول رأيهم في اسباب عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة	23
189	توزيع عينة الدراسة حول مدى ادراكهم لعدالة عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة	24
189	توزيع العينة المدركة لعدالة عدم وضع تخفيضات على أسعار التذاكر المفتوحة حول أسباب ادراكهم للعدالة	25
190	توزيع العينة المدركة لعدالة عدم وضع تخفيضات على أسعار التذاكر المفتوحة حول رد فعلهم تجاه ادراكهم للعدالة	26

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

190	توزيع العينة المدركة لعدم عدالة عدم وضع تخفيضات على أسعار التذاكر المفتوحة حول أسباب ادراكهم لعدم العدالة	27
190	توزيع العينة المدركة لعدم عدالة عدم وضع تخفيضات على أسعار التذاكر المفتوحة حول رد فعلهم تجاه ادراكهم لعدم العدالة	28
190	توزيع عينة الدراسة وفق مدى رضاهم عن سياسة الخصم لدى المؤسسة	29
191	توزيع عينة الدراسة حول رأيهم في اسباب خصم المؤسسة مبلغ من سعر التذكرة	30
191	توزيع عينة الدراسة حول مدى ادراكهم لعدالة سياسة الخصم	31
191	توزيع العينة المدركة لعدالة سياسة الخصم حول اسباب ادراكهم للعدالة	32
191	توزيع العينة المدركة لعدالة سياسة الخصم حول رد فعلهم تجاه ادراكهم للعدالة	33
192	توزيع العينة المدركة لعدم عدالة سياسة الخصم حول أسباب ادراكها لعدم العدالة	34
192	توزيع العينة المدركة لعدم عدالة سياسة الخصم حول رد فعلها تجاه ادراكها لعدم العدالة	35
192	توزيع عينة الدراسة وفق مدى رضاهم عن العروض الترويجية للخطوط الجوية الجزائرية	36
192	توزيع عينة الدراسة وفق ادراكهم لأسباب وضع عروض ترويجية	37
193	توزيع عينة الدراسة وفق لمدى ادراكهم لعدالة وضع العروض الترويجية وفق شروط	38
193	توزيع العينة المدركة لعدالة وضع العروض الترويجية وفق شروط حول أسباب ادراكها للعدالة	39
193	توزيع العينة المدركة لعدالة وضع العروض الترويجية وفق شروط حول رد فعلها تجاه ادراك العدالة	40
193	توزيع العينة المدركة لعدم عدالة وضع العروض الترويجية وفق شروط حول أسباب ادراكها للعدالة	41
194	توزيع العينة المدركة لعدم عدالة وضع العروض الترويجية وفق شروط حول رد فعلها تجاه ادراكها للعدالة	42
194	توزيع عينة الدراسة وفق ادراكها لعدالة أسعار الخطوط الجوية الجزائرية مقارنة بأسعار مؤسسات أخرى	43
204	المتوسطات الحسابية لتطبيقات تقنية تسيير المداخل في الخ.ج.ج.	44

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	وثيقة موافقة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية على تقديم المعلومات	230
02	اسئلة المقابلة رقم (01) الخاصة بجمع المعلومات حول تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية	231
03	اسئلة المقابلة رقم (02) الخاصة بجمع المعلومات حول تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية	233
04	أسعار الدرجة الاقتصادية وأسعار درجة رجال الأعمال للرحلة: الجزائر-ميلان	234
05	أسعار الدرجة الاقتصادية درجة رجال الأعمال والدرجة الاولى للرحلة: الجزائر-باريس (ORLY)	235
06	تغير الدرجة بين رحلة العودة ورحلة الذهاب	236
07	الشروط الموضوعية ضمن العروض الترويجية لدى الخ.ج.ج	238
08	وثيقة ترخيص توزيع الاستبيانات من مؤسسة تسيير مطارات الجزائر	238
09	قائمة نتائج الحسابات الاحصائية وفق برنامج SPSS	237
10	استبيان الدراسة الميدانية	--

قائمة الاختصارات

الاختصار	الدلالة
AFRAA	<i>African Airlines Association</i>
AACO	<i>Arab Air Carriers Organization</i>
IATA	Association Du Transport Aérien Internationa
CAB	Civil Aeronautics Board
DEP	Direction D'études Et Programmes
GDS	<i>Global Distribution System</i>
IOCA	International Civil Aviation Organization
LANA	Les Lignes Aériennes Nord-Africaines
LCC	Low-Cost Carriers
OMT	Organisation Mondiale Du Tourisme
الخ.ج.ج	الخطوط الجوية الجزائرية

الفصل الأول

طرح مشكل الدراسة

**تحليل قطاع النقل الجوي في
الجزائر وفق نموذج القوى
الخمسة لمايكل بورتر**

يحتل قطاع النقل الجوي مكانة كبيرة على مستوى العالم نظرا لأهميته في ربط الدول والأفراد ولمساهمته الكبيرة في الدخل القومي للدول. وفي الجزائر يتواجد هذا القطاع كأحد أهم قطاعات النقل الأخرى حيث تحتل مؤسساته مكانة كبيرة من جراء التفرد بحصة النقل الدولي الأكبر في الجزائر وإمكانية التوصيل لمختلف الدول في العالم وبشكل يومي خاصة فيما يخص نقل الأفراد، ما يدفع للاهتمام بتحسينه وتطويره من أجل تمكينه من القدرة على مواجهة المنافسة الدولية وتحديات العولمة. لذا ونظرا لأهميته تم اختيار هذا القطاع من أجل دراسته وفق للإشكالية المذكورة مسبقا.

وفي إطار التعمق في اشكالية الدراسة من حيث التعرف على أسسها النظرية ومحاولة تحليلها وفقا لدراسة ميدانية، كان الأولى التوجه لإبراز وجود هذه الاشكالية على أرض الواقع، الأمر الذي يُبرز أن الدراسة انطلقت من واقع تواجد مشكل في قطاع معين يحتاج لتحليل عميق.

وهنا ومن أجل ذلك خُصص هذا الفصل من الدراسة لتحليل واقع نشاط مؤسسات النقل الجوي في الجزائر عبر تقديم صورة عن هذا القطاع والتعرف على الهيكل الأساسية له، اضافة إلى الاعتماد على نموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر (+1) لتحليل نشاط المؤسسات الناشطة فيه وهذا من أجل ابراز تواجد مشكل الدراسة المطروح حول مدى حاجة مؤسسات النقل الجوي في الجزائر لتطبيق تقنية تسيير المداخل.

وهنا سنقدم ما سبق ذكره وفقا للمحاور التالية:

- ◆ **المطلب الأول: نظرة عامة حول قطاع النقل الجوي في الجزائر.**
- ◆ **المطلب الثاني: الهيكل الأساسي لقطاع النقل الجوي في الجزائر.**
- ◆ **المطلب الثالث: تحليل قطاع النقل الجوي في الجزائر وفق نموذج القوى الخمسة لبورتر.**

المطلب الأول: نظرة عامة حول قطاع النقل الجوي في الجزائر

لقد كان من المهم قبل القيام بأي دراسة على مستوى مجال ما القيام بتحليل هذا المجال وهذا ما تم القيام به عبر تخصيص الفصل الأول من أجل تحليل قطاع النقل الجوي المدني في الجزائر، وكما هو معلوم فعملية تحليل أي قطاع على غرار النقل الجوي المدني أمر بالغ الأهمية للقطاع في حد ذاته ولكل الأطراف الفاعلة ذات العلاقة بالقطاع¹. حيث أن تحليل قطاع النقل الجوي يبرز مختلف المعلومات حوله من حيث مستوى تطور العوامل والمتغيرات المشكلة له كمؤشرات الطلب كعدد المسافرين أو عدد الرحلات المسجلة وكذا مختلف عناصر العرض على الخدمات بدءا بالمؤسسات الناشطة في هذا القطاع من حيث عددها وقوتها ومستوى جودة خدماتها.

❖ أهمية تحليل قطاع نشاط:

يتموقع التحليل القطاعي ضمن مكانة ذات أهمية كبرى في مختلف الدراسات، حيث يقع ضمن تقاطع مجالات عديدة على غرار اقتصاد المؤسسات وبحوث التسويق وبناء الاستراتيجية، أين يركز التحليل القطاعي على دراسة الخصائص الاقتصادية والتنافسية لقطاع اقتصادي ما.

ويمثل القطاع مجموع المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الرئيسي، لذا فتحليل قطاع يشمل تحليل أنشطة المؤسسات الفاعلة فيه²، ليوضح وضعيته مما يساهم في:

- تقديم قاعدة بيانات للباحثين في هذا القطاع على اختلاف مشكلاتهم البحثية؛
- مساعدة المؤسسات الناشطة فيه في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية؛
- يتيح لمتلقي الخدمات (الزبائن) المفاضلة بين الخيارات المتاحة أمامهم واتخاذ قرارات استهلاكية رشيدة؛
- يساهم في تحديد المشاكل الممكنة على مستوى هذا القطاع؛
- معرفة الآليات المناسبة لتطوير القطاع وتحسين خدماته؛
- اعطاء صورة عن هذا القطاع للمؤسسات ذات العلاقة به كالمؤسسات الراغبة في المنافسة والمتوجهة لتصدير خدماتها في هذا القطاع؛
- تمكين المؤسسات الرقابية من الإطلاع على نشاط المؤسسات في كل قطاع.

¹ EUR développement PME, **étude de la filière : Boissons en Algérie 2005**, Ministère de la PME et l'Artisanat, commission européenne, juin 2005.

² Philippe Moati, **Méthode d'étude sectorielle**, Volume 1, cahier de recherche, N c70. CREDOC, 2003, p13.

❖ الأطراف المستفيدة من تحليل قطاع:

عموما فدراسة أي قطاع أمر بالغ الأهمية لثلاثة أطراف رئيسية: المؤسسات، الهيئات الإدارية، المؤسسات المالية.¹

- المؤسسات: كالمؤسسات المقدمة لخدمات النقل الجوي والمؤسسات المقدمة للخدمات الفرعية للنقل الجوي، ومختلف المؤسسات الموزعة لهذه الخدمات: كوكالات الحجز... ومراكز البحث المهتمة بالأنشطة ذات العلاقة بالنقل الجوي.
- الهيئات الادارية: ومنها هيئات الدولة المختلفة كمؤسسات مراقبة نشاط القطاعات، والوزارات كوزارة النقل، وزارة العمل، اضافة إلى هيئات الضرائب والمحاسبة العمومية...
- المؤسسات المالية: الراغبة في الاستثمار في قطاع النقل الجوي أو المستثمرة فيه كالبنوك التجارية.

❖ أدوات تحليل قطاع ما:

- عموما هناك العديد من الأدوات الممكنة التطبيق من أجل القيام بتحليل واقع نشاط قطاع ما، ومنها:²
- اعتماد أدوات معروفة في التحليل الاستراتيجي على غرار: نموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر؛
 - اعتماد طرق تحليل العرض والطلب على خدمات / منتجات هذا القطاع وفق برامج خاصة وتحديد منحنياته والعوامل المؤثرة فيهم؛
 - تحديد مؤشرات مراكز القوة في القطاع كالمنافسين، الزبائن، المنتجات، الإنتاج، الموزعين...
 - تحديد مختلف مؤشرات الأداء في هذا القطاع: كالإسهام في الدخل القومي، نسبة العمالة...
- كما قد تعتمد دراسات على الالمام بمختلف هذه العوامل ودمجها ضمن دراسة واحدة، حيث يبقى ادراج مختلف العوامل أمر بالغ الأهمية في كل دراسة في حين أن استعمالها يرتبط بأسباب القيام بالدراسة وكذا بحدودها وبالمعلومات المتوفرة حولها.

¹ Philippe Moati , Méthode d'étude sectorielle, op cit. p p 04,05.

² Idem, p 45-57.

المطلب الثاني: الهيكل الأساسي لقطاع النقل الجوي في الجزائر

قبل التطرق لواقع نشاط مؤسسات قطاع النقل الجوي في الجزائر، كان من الأولى التعرف على هذا القطاع من حيث جانبه الخاص بنقل الأفراد أي الطيران المدني باعتبار ارتباط الدراسة بالنقل الجوي المدني، وكذا التوجه للتعرف على كيفية تشكيله وكذا موقعه في الهيكل التنظيمي ضمن الوزارة التي يندرج تحتها إضافة إلى الهياكل القاعدية له.

I. مراحل تشكيل القطاع

ظهرت اللبنة الأولى لهذا القطاع في 22 أبريل 1922 عندما تم القيام بأول رحلة في الجزائر على طول الخط الجزائر - بسكرة¹ من طرف la Société du réseau transafricain ، وتوالت بعدها عدة رحلات عبر مجموعة من الخطوط الجوية مثل خط وهران - الدار البيضاء في شهر أكتوبر سنة 1922 و وهران -البيكونت سنة 1924، ثم قامت شركات نقل جوي بافتتاح مجموعة من الخطوط في الجزائر على غرار Air France والشركة الفرنسية Générale Transsaharienne من الجزائر العاصمة إلى تونس وورقلة وجانت. كما قدمت شركة الخطوط الجوية شمال افريقيا (LANA) التي اسسها Henry Germain إضافات في هذا القطاع عبر افتتاح خطوط جديدة إضافة إلى امكانية التوقف. كما وفرت شركة Transafricaine خط جديد الجزائر - برازافيل في الكونغو.

إلى غاية سنة 1946 أين تم تأسيس الشركة العامة للنقل الجوي (CGT) التي بدأت نشاطها سنة 1947² بجملة من الرحلات من وإلى مدن في أوروبا. والتي تعرف بالخطوط الجوية الجزائرية Air Algérie حاليا³، والتي تعد الممثل الرئيسي للجزائر في مجال النقل الجوي المدني باعتبار أنها الشركة الوطنية الأولى في هذا القطاع.

ومنذ تشكل القطاع إلى الآن والخطوط الجوية الجزائرية هي المؤسسة الوحيدة التي استمرت في هذا المجال، حيث وبرغم دخول مؤسسة الخطوط الجوية الخليفة التي لم يستمر نشاطها بسبب مشاكل عديدة، بقيت الخطوط الجوية الجزائرية تنشط وتقدم خدمات عدة من وإلى الجزائر التي لم تشهد تطور كبير في مقابل أقدميتها في المجال.

¹ Pierre JARRIGE, *L'aviation légère en Algérie 1945-1962*, consulté le 30/07/2015, <http://www.aviation-algerie.com/hist2.pdf>

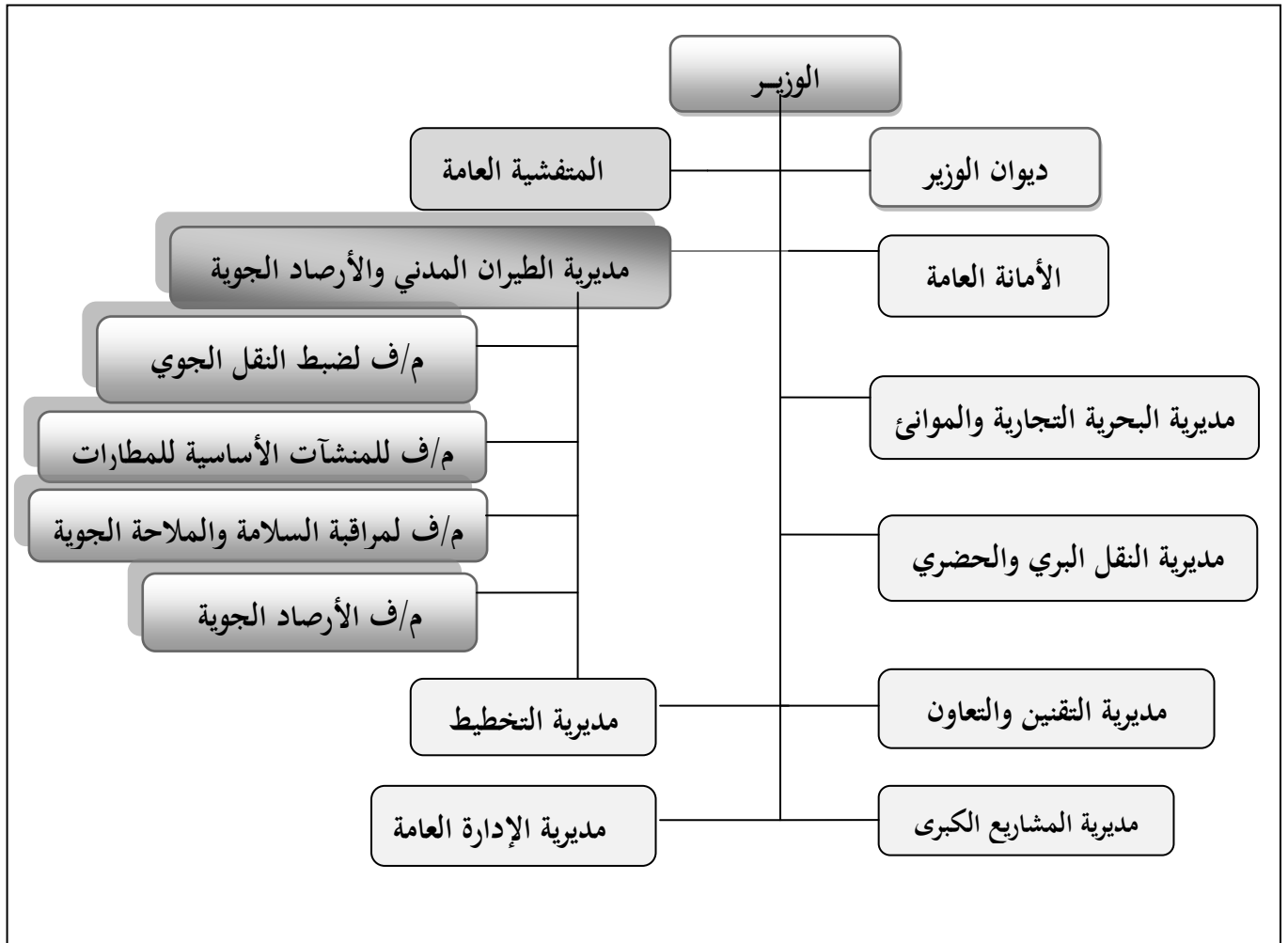
² Air Algérie, *Notre compagnie*, historique, consulte le 12/06/2013, <http://www.airalgerie.dz>

³ سيتم التطرق لتعريف مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بشكل مفصل في الفصل الثالث.

II. موقع قطاع النقل الجوي في المخططات الإدارية في الجزائر:

يرمز له حسب التسميات ضمن مخطط الإحصاء الوطني الجزائري (la nomenclature algérienne) بـ 62؛ ويندرج تحتها النقل الجوي المنتظم (62.10) والنقل الجوي غير المنتظم (62.20)¹. ويقع قطاع النقل الجوي المدني ضمن مديرية الطيران المدني والأرصاد الجوية²، ويمكن اظهار موقعها عبر الهيكل التنظيمي لوزارة النقل في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): موقع مديرية الطيران المدني من الهيكل التنظيمي لوزارة النقل



المصدر: Ministre Du Transport Algérienne

¹ Office national des statistiques, Note de présentation de la nomenclature algérienne des activités (NAA), p 125-126, consulte le 02/06/2015

² Ministere du transport algérienne, Entreprise sous tutelle, consulté le 02/05/2015 : <http://www.ministere-transports.gov.dz>

III. استخدامات النقل الجوي في الجزائر

يُوجه أساسا قطاع النقل الجوي لأجل خدمة وضمان حسن أداء العمليات الجوية وخدمات نقل الأفراد والبضائع، وفي الجزائر فإن النقل الجوي المدني وفقا للقانون رقم 08-02 المؤرخ في 15 محرم عام 1429 الموافق 23 يناير سنة 2008 المعدل والمتمم والذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالطيران المدني، فإن النقل الجوي يمكن استخدامه:¹

- من أجل نقل المسافرين، البضائع والرسائل البريدية؛
- من أجل حاجات الأعمال المتعلقة بمختلف القطاعات الاقتصادية الوطنية؛
- من أجل تطبيق الإجراءات الصحية - في حالات خاصة - ؛
- من أجل عمليات الإغاثة الطبية المختلفة الموجهة للسكان؛
- من أجل أعمال الاختبارات والتجارب والبحوث العلمية؛
- من أجل الحاجات التعليمية، الثقافية والرياضية؛

وهنا ووفقا لهذا القانون تظهر الأهمية الكبرى لهذا القطاع والدور الذي يلعبه الذي لا يمكن أن يتم إلا ضمن أنشطته دون غيرها.

IV. تنظيم قطاع النقل الجوي في الجزائر

ككل القطاعات فلقطاع النقل الجوي أسس تنظيمية تضبط سيرورة مختلف العمليات فيه، فوفقا للمادة 06 و 07 و 08 و 09 و 10 و 11 و 12 من القانون الخاص بالقواعد العامة المتعلقة بالنقل الجوي، فإن من القواعد المنظمة للطيران المدني في الجزائر ما يلي:²

- تتكفل الدولة الجزائرية بعملية مراقبة الملاحة الجوية لضمان سلامتها ضمن حدود نطاقها الجوي؛
- ما يقع خارج حدود النطاق الجوي الجزائري يندرج ضمن مختلف الاتفاقيات الدولية؛
- مختلف الخدمات الجوية المقدمة تخضع لسيطرة الدولة، في حين أن بعض الجوانب يُعهد بها إلى المنظمات الخاصة بالطيران المدني؛
- تنظيم المطارات ومختلف الخدمات فيه من إختصاص الدولة، والتي يمكن أن تُمنح لأشخاص طبيعيين أو معنويين من جنسية جزائرية؛

¹ **Les règles générales relatives à l'aviation civiles**, article 05, op cit, page 03.

² Idem, Les articles : 06-07-08-09-10-11,12, p 03-04.

- يمكن توفير النقل الجوي العمومي ومختلف خدمات العمل الجوي من قبل مؤسسة وطنية للنقل الجوي أو أكثر بهدف تحقيق أرباح، حيث يخضع استغلال هذه الخدمات لشروط السلطات المكلفة بالطيران المدني؛
- يمكن لمؤسسة وطنية عاملة في قطاع النقل الجوي أو أكثر من مؤسسة ضمان حسن سيرورة خدمة النقل الجوي العمومي مقابل تعويضات مادية مقدمة من طرف الدولة؛
- يشترط في الطائرات تسجيل جزائري إضافة إلى شرط كفاءة سائقها وفق للمعايير الوطنية والدولية.

V. القطاعات التحتية التابعة لقطاع النقل الجوي في الجزائر

إن قطاع النقل الجوي يعد أحد أكبر المجالات ذات الفروع أو كما تسمى القطاعات التحتية المتعددة وذلك لتعقيده، لذا فهو يندرج ضمن الصناعات الشبكية¹. وهنا نجد أن قطاع النقل الجوي المدني في الجزائر يضم مجموعة من القطاعات التحتية، ويمكن ترتيبها بالشكل التالي:²

أولاً: مؤسسات الطيران

والتي تمثل كل المؤسسات التي تقدم خدمات الطيران المدني في الجزائر والتي تنقسم إلى قسمين:

1. مؤسسات النقل الجوي الوطنية: يحوي قطاع النقل الجوي الجزائري في الواقع على مؤسستي نقل جوي جزائريتين وهي: Air Algérie و Tassili Airlines المتخصصةين في النقل العمومي للأفراد إضافة إلى كل من Air Express و Star Aviation حيث تختص هاتين الأخيرتين في النقل الخاص من وإلى مناطق المؤسسات العاملة في قطاع المحروقات للأشخاص والمواد وهما متواجدتان في الجزائر في شكل شراكة لغرض النقل الخاص.

لذا في الجزائر توجد مؤسستي نقل جوي وطنيتين للنقل الجوي العمومي وهما:³

- مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية (Air Algérie): والتي تعد المؤسسة البارزة في قطاع الطيران المدني في الجزائر، حيث تحتل المرتبة الأولى من حيث عدد الركاب المنتقلين عبر رحلاتها الجوية سواء على مستوى الخطوط المحلية أو الدولية. وهي المؤسسة محل الدراسة وقد تم اختيارها باعتبار خبرتها الطويلة في مجال النقل الجوي في الجزائر.

¹ سيتم التطرق لهذا المفهوم بشكل مفصل في الفصل الثاني من إعداد الباحث.

³ Les Compagnies aériennes nationales, transport aérien, <http://www.ministere-transport.gov.dz>, consulté le :02/05/2015

▪ مؤسسة طيران طاسيلي (Tassili Airlines): وهي الأخرى مؤسسة وطنية تمتلكها مؤسسة سوناطراك¹ الناشطة ضمن قطاع المحروقات بالجزائر، حيث بدأت نشاطها كمؤسسة فرعية واختصت في نقل العمال ضمن مجال حقول البترول والغاز في مختلف مناطق الجنوب الجزائري، وقد باشرت أنشطتها سنة 1998، ثم حازت على رخصة استغلال رحلات عمومية من طرف وزارة النقل سنة 2013.² ومن هنا تعتبر مؤسسة طيران الطاسيلي مؤسسة فنية في نشاط نقل الافراد العمومي في الجزائر لم يتم بعد تقييم أنشطتها على نطاق واسع.

2. مؤسسات النقل الجوي الأجنبية: وتمثل مجموع المؤسسات الأجنبية الناشطة في قطاع النقل الجوي والعاملة في الجزائر حيث ينحصر نشاطها وفقا لقانون الطيران المدني الجزائري في استغلال المطارات الجزائرية كنقطة توقف لإنزال الركاب أو صعودهم في اطار اتفاقيات نقل جوي ثانوية، ووفقا لوزارة النقل فإن المؤسسات غير الوطنية العاملة في الجزائر هي³:

الخطوط التونسية، الخطوط الملكية المغربية، الخطوط الجوية الليبية، مصر للطيران، مؤسسة الطيران العربية السورية، طيران الإمارات، الخطوط الملكية الأردنية، الخطوط الجوية العربية السعودية، الخطوط الجوية القطرية، الخطوط الجوية الليبية، وكل من:

Air France ،Aigle Azur ، Alitalia ، Turkish Airways ،Vueling ، Iberia ، Jetairfly ، Aeroflot ، TAP Portugal ، Air Malta ، Air Méditerranée.

وتجدر الإشارة الى أن نشاط هذه المؤسسات يُنظم وفق عقود مبرمة بين وزارة النقل الجزائرية باعتبارها الممثل الرئيسي لهذا القطاع وهذه المؤسسات، حيث تشمل هذه العقود ضوابط نقل وإنزال الركاب واستغلال الأجواء الجزائرية و مختلف الهياكل من مطارات وأرضيات نزول اضافة إلى خدمات الحجز والاستعلام والملاحة الجوية، حيث أن الاتفاقيات الثنائية هي الأشهر في الجزائر، في حين أن برامج فتح الأجواء لم تبرم مع أي من هذه المؤسسات باعتبار رفض الحكومة الجزائرية الموافقة عليها. حيث يُرجح الخبراء أن هذا القطاع يحتاج وبشدة إلى فتح الاجواء من أجل تحفيز مؤسساته المحلية على التطور ورفع الاحتكار المطبق من طرفها.

¹ سونطراك: شركة جزائرية تشغل في مجال تنقيب وإنتاج وتسويق المحروقات.

² Tassili Airlines, **La compagne**, consulté le 03/02/2015 : <http://www.tassilairlines.dz/>

³ Ministère du Transports, **Les transporteurs aériens pouvant desservir l'Algérie**, consulté le 03/02/2015, <http://www.ministere-transport.gov.dz0>

ثانيا: هيئات تقديم خدمات المطارات

وتمثل مختلف الهيئات التابعة لقطاع النقل الجوي الجزائري وتختص في تقديم مختلف الخدمات المساهمة في نشاط النقل الجوي، ويمكن تقسيمها إلى مؤسسات تسيير المطارات والمطارات في حد ذاتها.

أ. مؤسسات تسيير المطارات

و هي مؤسسات تابعة لوزارة النقل الجزائرية حيث يتمثل نشاطها في إدارة وتشغيل المطارات المتواجدة في مختلف ولايات الجزائر، والتي من أهمها:¹

- مؤسسة تسيير المصالح المطارية للجزائر العاصمة (EGSA-Alger): حيث تتكفل أساسا بتسيير مطار هواري بومدين بالعاصمة بقسميه الداخلي والدولي، وتعد من أهم مؤسسات تسيير المطارات في الجزائر نظرا للحركة الكبيرة للمسافرين المسجلين ضمن هذا المطار سنويا وعدد مؤسسات النقل الجوي الأجنبية التي تُسير نشاطها يوميا.
- مؤسسة تسيير المصالح المطارية في وهران (EGSA-Oran): حيث تتكفل أساسا بتسيير مطار أحمد بن بلة بوهران ويعد هو الآخر هاما نظرا لعدد المسافرين.
- مؤسسة لتسيير المصالح المطارية في قسنطينة (EGSA-Constantine) وهي مؤسسة تسيير الخدمات بمطار قسنطينة.

نشاط مؤسسات تسيير المطارات بالجزائر: تهدف مؤسسات تسيير المطارات بالجزائر إلى:²

- تنمية وحسن تسيير مختلف الهياكل القاعدية وكذا مرافق المطارات؛
- توفير مستوى جيد من الخدمات المختلفة المقدمة في المطارات للمسافرين ولمؤسسات النقل؛
- استغلال الأصول المنقولة أو العقارية لتسيير جيد لمرافق المطارات.

وهذا من أجل تقديم أفضل خدمة للزبائن سواء مؤسسات النقل الجوي أو المسافرين الأفراد وكذا مختلف الأطراف المستفيدة من خدمات المطار.

ب. المطارات:

¹ وزارة النقل، هيئات تحت الوصاية، مرجع سابق، <http://www.ministere-transport.gov.dz>

² Établissement de Gestion de Services Aéroportuaires d'Alger , Qui sommes-nous?, mission , <http://www.egsa-alger.dz>.

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

وهي الهياكل القاعدية المسؤولة عن اقلاع وهبوط الطائرات اضافة الى خدمة الركاب، حيث يتواجد ضمن قطاع النقل الجوي الجزائري 36 مطار منها 16 مطار دولي، أهمها مطار الجزائر العاصمة الذي أصبح قطب نقل جوي قاري، ومطار وهران ومطار قسنطينة.

ثالثا: الملاحة الجوية

تهتم الملاحة الجوية بتنظيم ومراقبة عمل الرحلات الجوية وضمان اقلاع الطائرات في أحسن وضعية اضافة الى مراقبة الاجواء من أجل ضمان السفر الآمن. وفي الجزائر تتمثل مصلحة الملاحة الجوية في الديوان الوطني للأرصاد الجوية (ONC) وهو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تابعة لوزارة النقل الجزائرية تحتوي على:

- 82 محطة مراقبة سطحية للأرصاد الجوية تتضمن 05 محطات رصد من العلو؛
- 03 محطات للبحوث و الملاحظات، ومحطتين لرادار الطقس؛
- 304 محطات مناخية منها 180 محطة تعمل تلقائيا.

مهام مصالح الملاحة الجوية:

تختص بمهام ضبط ومراقبة الملاحة الجوية في الجزائر من أجل سلامة الرحلات وتسييرها وفق المعايير المعتمدة دوليا ومحليا¹. و تتمثل مهامها أساسا في:

- حسن تسيير واستغلال شبكات المراقبة وفق المعايير الدولية؛
- رصد بيانات الطقس وفقا لأنظمة اتصالات سلكية لاسلكية؛
- العمل وفق برنامج المركز الاقليمي للأرصاد الجوية (CRT) وضمان مهامه؛
- تبادل بيانات الأرصاد الجوية اقليميا ودوليا؛

يبدو مما سبق تنوع القطاع في الجزائر مما يشترط التسيير الفعال والمتكامل له الامر الذي يجب أن يتم التركيز فيه على المؤسسات التي تقدم خدمة نقل الركاب المتمثلة أساسا في الخطوط الجوية الجزائرية.

¹ Ministre de transport, **Fonctionnement des réseaux d'observation météorologique**, consulté le 21/04/2015.
<http://www.ministere-transport.gov.dz>

المطلب الثالث: تحليل قطاع النقل الجوي في الجزائر وفق نموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر (1+)

تم اختيار التحليل وفق نموذج القوى الخمسة لبورتر نظرا لتركيزه على جوانب التنافس التي تساعد المؤسسات على التقدم، ونظرا لأن قطاع النقل الجوي يتميز بالتنافسية الكبرى للمؤسسات الناشطة فيه. كما أن القوى الخمسة الأخرى تشمل الزبائن ذوي الأهمية الكبرى في أي صناعة إضافة إلى التركيز على الموردين المؤثرين في هذه الصناعة المعقدة. كما أن صناعة النقل الجوي تتميز باندرجاها ضمن الصناعات الشبكية ما جعل نموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر الأنسب لتحليل أنشطتها نظرا لاحتوائه على جملة من العناصر المتعددة الداخلة في هذه الصناعة.

أولاً: نظرة عامة حول نموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر

تأسس نموذج القوى الخمسة لبورتر على مقارنة التنظيم الصناعي، الذي يفترض أن جاذبية الصناعة في أي مجال نشاط المؤسسات يُحددها هيكل السوق الذي يؤثر على جميع المشاركين في السوق.¹ وتساهم القوى الخمسة لبورتر في التحليل التنافسي لأي صناعة أين يشترط معرفة مختلف العوامل المؤثرة على السوق من أجل بناء استراتيجية منافسة في النشاط، كما أن هذه العوامل تتدخل في تحديد ربحية المؤسسة على المدى الطويل²، أين يمكن الاطلاع على ربحية وجاذبية الصناعة، كما أنها تمكن من دراسة مجال المنافسة المعقد بسهولة عبر تبسيطه إلى خمسة قوى فقط.³

القوى الخمسة لبورتر (1+): يحوي نموذج بورتر خمسة قوى⁴، إلا أن القراءات الأخيرة حول هذا الموضوع أقرت بضرورة إدراج العنصر السادس والمتمثل في القوانين التي تنصها الدولة والتي لها تأثير على جاذبية الصناعة. ليصبح إضافة إلى قوى نموذج مايكل بورتر قوة سادسة من أجل تحليل القطاع:⁵

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| 1- القوة التفاوضية للمشتريين؛ | 5- قوة المنافسة الحالية في السوق؛ |
| 2- تهديد المنتجات البديلة؛ | 6- قوانين الدولة؛ |
| 3- القوة التفاوضية للموردين؛ | |
| 4- تهديد الداخلون الجدد؛ | |

ويمكن تقديم نموذج مايكل بورتر وفق الشكل التالي:

¹ Fabian DälkenAre , **Porter's Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination concerning the Relevance for Today's Business**, 3rd IBA Bachelor Thesis Conference, 2014,p02.

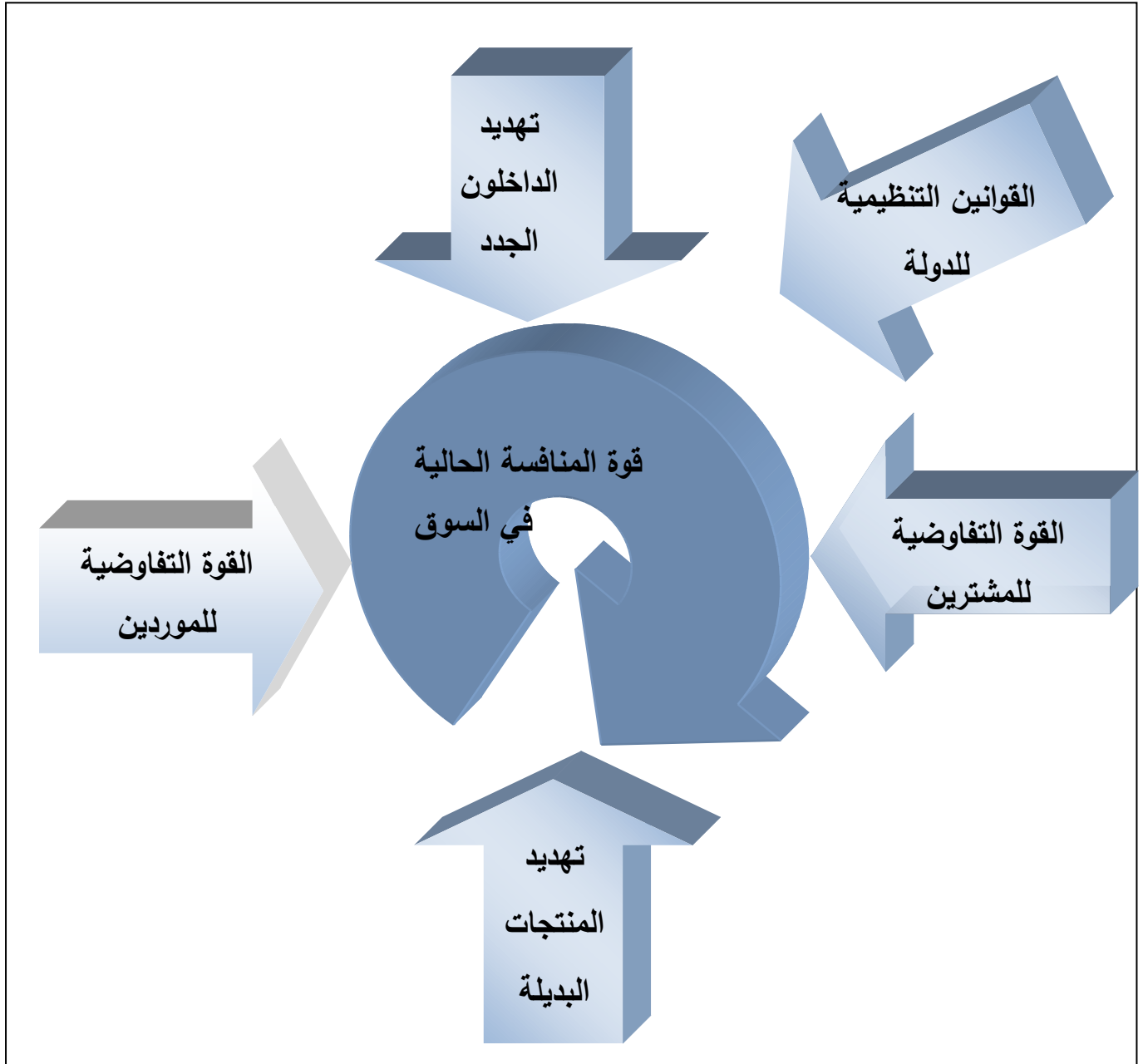
² Michael E. Porter, **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**, The January 2008 Issue, Harvard Business Review magazine. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

³ Fabian DälkenAre , **Porter's Five Competitive Forces still Applicable?** Op cit,p03.

⁴ Dagmar Recklies , alan chapman , **Porter's five forces- a model for industry analysis**, business balls ; quickmba. ; the manager ; 2001.

⁵ Matthieu Charpy , **Les 5 (+1) forces de Porter**, Stratégies d'innovation, 2008, <https://strategies4innovation.wordpress.com/author/strategies4innovation>

الشكل رقم (02): نموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر (1+)



المصدر: Dagmar Recklies , alan chapman , **Porter's five forces- a model for industry analysis**

وقد أثارت إضافة العنصر السادس العديد من النقاشات حول ضرورته في حين اتجهت دراسات أخرى إلى أن العناصر الضرورية تتمثل في التكنولوجيا والمنتجات التكميلية الضرورية لنشاط المؤسسة، إلا أن عنصر القوانين التي تنصها الدولة كان هو الأجدر باعتبار أن القوانين التنظيمية لنشاط قطاع ما هي من أكثر المتغيرات المؤثرة فيه.

ثانيا: تطبيق نموذج القوى الخمسة لبورتر (+1) على قطاع النقل الجوي في الجزائر

سنحاول في هذا القسم من العمل اسقاط القوى الخمسة لنموذج مايكل بورتر إضافة إلى القوة السادسة المضافة بناء على النقاشات، على قطاع النقل الجوي في الجزائر.

I. قوة المنافسة الحالية

والتي تتمثل في المؤسسات التي لها منافسة مباشرة ضمن القطاع ذاته، وسنحاول التطرق للمنافسة ضمن قطاع النقل الجوي في الجزائر عبر تقسيمها إلى منافسة داخلية ومنافسة دولية، وبداية سنتعرض إلى وضعيتها.

وضعية المنافسة في قطاع النقل الجوي في الجزائر:

من المعلوم أن مجال قطاع النقل الجوي في الجزائر غير مفتوح للمنافسة، وهذا ما تؤكد القوانين الخاصة بتنظيمه، حيث تؤكد وزارة النقل على أن فتح الأجواء للمستثمرين الأجانب من صلاحيات الدولة الجزائرية، كما أن مشروع Open sky أو فتح الاجواء لا يزال مجمدا باعتبار حماية مكانة المؤسسات الوطنية إلى حين قدرتها على المنافسة الأمر الذي يبقى رهن قدرتها على تطوير خدمات نقل الزبائن وفقا للمعايير الدولية.

وبرغم ذلك يتضمن قطاع النقل الجوي في الجزائر وضعية منافسة تظهر على مستويين داخلي وخارجي وهي :

- منافسة داخلية (القطاع العام والقطاع الخاص)

- منافسة خارجية

1- المنافسة الداخلية:

والتي تتمثل في جملة المؤسسات الناشطة في قطاع النقل الجوي المدني في الجزائر التي تقدم

خدمات نقل جوي داخل الجزائر . وهنا يمكن تقسيمها إلى قسمين:

- مؤسسات القطاع العام المنافسة؛

- مؤسسات القطاع الخاص المنافسة؛

أ. **مؤسسات القطاع العام المنافسة:** والتي سبق ذكرها بأنها مؤسسات النقل الجوي العاملة ضمن حدود

الجزائر وتتمثل في مؤسستي النقل الجوي الجزائريين: الخطوط الجوية الجزائرية و طيران الطاسيلي،

وهذه الأخيرة لم تكن موجهة للنقل الجوي العمومي المسافرين إلا منذ سنة 2013 الأمر الذي يجعل

منها مؤسسة لازالت في مرحلة النمو في مجال تقديم خدمات نقل جوي عمومي.

- العلاقة بين مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية وطيران الطاسيلي

إن مؤسستي الطيران الجزائريين لم تظهرهما كمؤسستين ناشطتين في مجال النقل الجوي العمومي في السوق الجزائرية إلا منذ 3 سنوات الأمر الذي لا يسمح بتقديمهما كمؤسستين متنافستين، كما أنهما مؤسستين وطنيتين وبالتالي لا تهدفان للتنافس وهذا ما تظهروه العلاقة في عدم توجه كل واحدة لمنافسة الأخرى على خدمات النقل الجوي في الجزائر حيث كانت العلاقة بينهما لخدمة النقل المشترك.

النقل المشترك: وهو عبارة عن اتفاقية نقل مشترك بين خطوط كل من الخ.ج.ج وطيران الطاسيلي، حيث تم توقيع اتفاقيات بين المؤسستين من أجل تكامل نشاطهما، ومن بينه الاتفاقية المبرمة في 14 جوان 2015 من أجل استحداث النقل المشترك في شكل تذاكر سفر موحدة للزبائن مستخدمين خدمات المؤسستين، حيث تسمح هذه التذاكر للزبائن بإمكانية الحجز في إحدى المؤسستين والسفر في الأخرى في ظل ظروف معينة دون دفع تكاليف إضافية، كما أنها تشمل الرحلات الداخلية والدولية أيضا. مما يساهم في الاستغلال الأمثل لرحلات المؤسستين.¹

وهنا لا تعتبر مؤسسة طيران الطاسيلي منافس لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

ب. مؤسسات القطاع الخاص المنافسة:

على مستوى الجزائر لا تتواجد حاليا مؤسسات خاصة تشتغل في النقل الجوي العمومي، إلا أن السياسات الحكومية الجديدة سمحت بفتح السوق أمام المؤسسات الخاصة بهدف تعزيز الحصة الوطنية من النقل الجوي العالمي ضمن شرط حماية نشاط مؤسسات القطاع العمومي.² أين لم تبرز منذ سن قوانين فتح الأجواء أمام المستثمرين الخواص المحليين مؤسسات رغبة في دخول هذا السوق.

2- المنافسة الدولية:

يتضمن قطاع النقل الجوي وجه آخر للمنافسة وهي المنافسة على المستوى الدولي، حيث تواجه المؤسسات المحلية الناشطة فيه والمتمثلة في مؤسستي Air Algérie و Tassili Airlines منافسة من مؤسسات أجنبية على المستوى العالمي، وهنا يمكن تقسيمها وفق ما يلي:

- أوروبا : حيث تتضمن الخطوط الجوية بين دول أوروبا والجزائر سيطرة ثلاث مؤسسات أوروبية وهي Air France و Aigle Azur و Air Méditerranée حيث تستحوذ هذه المؤسسات الحصة

¹ وكالة الأنباء الجزائرية، اتفاقية بين الخطوط الجوية الجزائرية و طاسيلي للطيران لإنشاء تذكرة موحدة، تاريخ النشر 2015/06/15، تاريخ

الإطلاع 2015/08/27، <http://www.aps.dz>

² وكالة الأنباء الجزائرية، فتح مجال النقل الجوي والبحري، 2015/02/02، تاريخ الاطلاع: 2015/12/07 <http://www.aps.dz>

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

الأكبر من حيث عدد الخطوط التي تشغلها من وإلى الجزائر، وهنا تظهر المنافسة بين هذه المؤسسات والمؤسسات الجزائرية ضمن الرحلات الجوية من حيث عدد ونوع الخطوط المعروضة بين الوجهتين، إلا أن الجانب الأكبر الذي يظهره التنافس بينهما هو التنافس في أسعار الرحلات. حيث أن الأسعار تتباين بين هاتين المؤسسات والجزائرية وهنا وبناء على دراسة قامت بها مجلة Air Journal وجدت أن أسعار الخطوط الجوية الجزائرية أقل مقارنة بمنافسيها Air France و Aigle Azur و Air Méditerranée بشكل طفيف، وهذا على مستوى الخطوط الدولية بين الجزائر و أوروبا.

وتعد مؤسسات النقل الجوي الفرنسية المنافس الأول للخطوط الجوية الجزائرية بحصة قدرها 42% للمؤسسات الفرنسية في مقابل 58% حصة الجزائر ما يجعلها منافس قوي، إضافة إلى العروض المقدمة من طرف مؤسسات أخرى جعلت منها في مرتبة منافسة أقوى مع الجزائر على غرار Turkish Airlines

- أفريقيا: تعد السوق الإفريقية للنقل الجوي سوق واعدة للمؤسسات الجزائرية إلا أن سياسة غلق الأجواء تحول دون ذلك باعتبار اقتصر النشاط على الاتفاقيات الثانوية بين المؤسسات الجزائرية ومؤسسات افريقية للنقل الجوي. كما أن المؤسسات الوطنية الجزائرية لا تحتل مكانة كبيرة على مستوى السوق الإفريقية، إلا أن حصة كل من Air Royal Maroc و Air Tunisie أكبر من حصة الخطوط الجزائرية نحو إفريقيا.
 - أمريكا الشمالية: وهو ذات الحال مع افريقيا حيث لا تقدم المؤسسات الجزائرية عروض جيدة ضمن هذه الخطوط مما يجعلها غير أهلة للمنافسة.
- في مقابل إمكانية تحسن هاتين الوجهتين الأخيرتين بفتح خطوط جديدة في نهاية 2017 خاصة بعد تحول مطار الجزائر إلى قطب نقل جوي قاري.

II. القوى التفاوضية للمشتريين

يمكن عرض المشتريين النهائيين مستخدمى الرحلات الجوية في الجزائر وفق الجدول التالي:

جدول رقم (01) يوضح عدد المسافرين عبر الرحلات الجوية في الجزائر (مليون مسافر)

2014		2013		2012	
السداسي 02	السداسي 01	السداسي 02	السداسي 01	السداسي 02	الفترة 02
/	2293069	2199942	2162387	2036499	الشبكة الداخلية
/	3422404	3537059	2993667	3317972	الشبكة الدولية
5300000	5715473	5737001	5156054	5354471	المجموع

من إعداد الباحث، المصدر: وزارة النقل الجزائرية

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

يتضح من خلال الجدول أن متوسط عدد المسافرين تراوح دائما في حدود 5 ملايين مسافر، وهو عدد منخفض مقارنة بعدد السكان وكذا بكم مساحة الجزائر، حيث برغم أن في الفترة 2012-2014 تم فتح خطوط عديدة من طرف المؤسسات الجزائرية إضافة إلى المؤسسات الأجنبية الناشطة في الجزائر إلا أن عدد المسافرين لم يمثل نسبة كبيرة. ما يشير إلى حركة النقل الجوي في الجزائر غير نشطة.

III. تهديد المنتجات البديلة

بالرغم من عدم إمكانية إحلال خدمة نقل بري أو نقل بحري مكان خدمة نقل جوي بشكل كلي، إلا أنه وباعتبار أنه تحت ظروف معينة يكون لكل خدمة خدمات بديلة بنسبة إحلال معينة، فظروف خدمات النقل الجوي للأفراد في الجزائر تجعل منها عرضة للمنافسة غير المباشرة وتضعه كبديل ضمن مجموعة خيارات من طرف كل من خدمات النقل البري والبحري، التي تجابهه من حيث استحوادها على حصة سوقية في سوق نقل المسافرين داخل الجزائر أو خارجها. حيث نجد أن هذه القطاعات يمكن أن تشكل بمعدل المسافرين الذين يستخدمون رحلاتها سنويا بديل لخدمات قطاع النقل الجوي في الجزائر.

ويمكن تقسيم ذلك على مستويين محلي ودولي وفق إحصائيات وزارة النقل لسنة 2014¹:

أ. على المستوى المحلي:

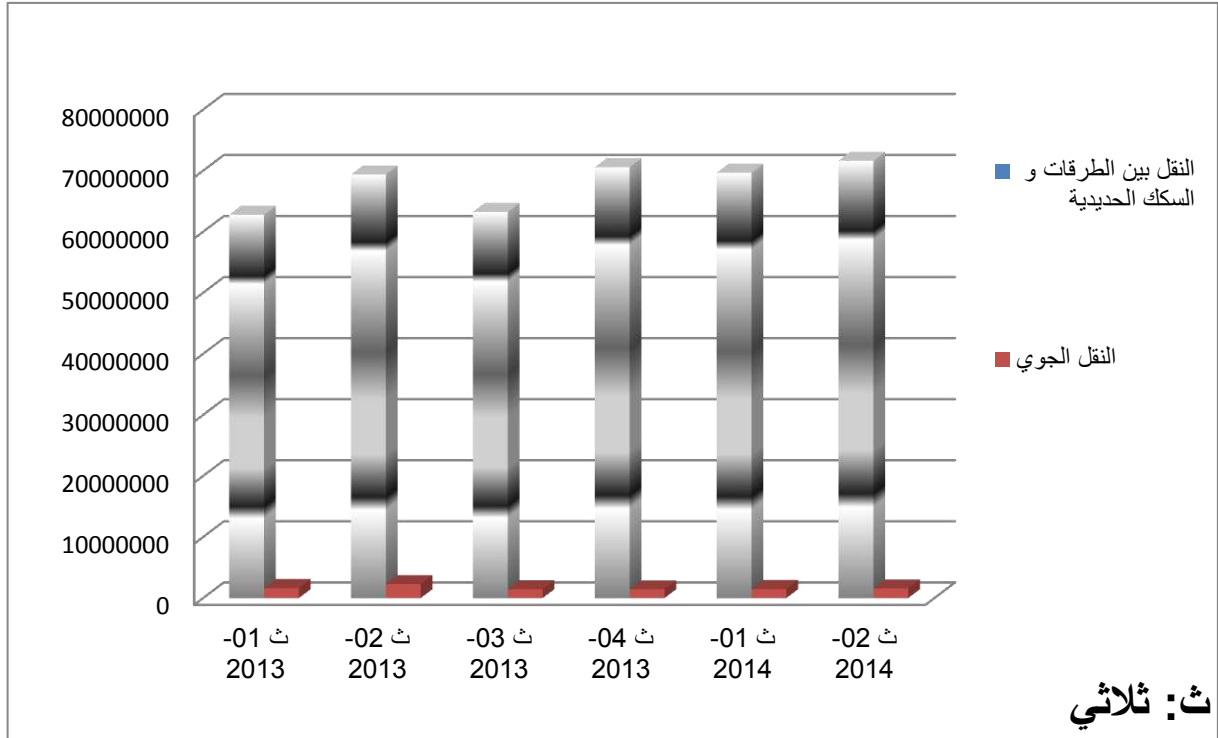
نجد أن لقطاع النقل الجوي المدني في الجزائر بدائل لخدماته على مستوى النقل البري تتمثل في النقل عبر الطرقات والنقل بالسكة الحديدية، حيث نجد أن عدد المسافرين مستخدمي خطوط النقل عبر الطرقات يمثل 69.72% من مجموع عدد المسافرين داخل الجزائر المقدر بـ 17,156 مليون مسافر وهذا ضمن الثلاثي الثاني لسنة 2014، وبنسبة 23.42% للنقل عبر السكة الحديدية اقليميا وكذا على مستوى الخطوط الكبرى. وبالمقابل كان للنقل الجوي حصة نقل مسافرين داخل الجزائر بنسبة 6.86%. للفترة ذاتها.

ويمكن وبناء على إحصائيات وزارة النقل توضيح حصة النقل الجوي من عدد المسافرين على المستوى المحلي بالشكل التالي:

¹ Ministère des Transports, Direction de la Planification et du Développement, **Bulletin Statistiques: Deuxième trimestre Année 2014**, Le transport des voyageurs, p 02-03.

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

الشكل رقم (03): مخطط توضيحي لحصة النقل الجوي من المسافرين على المستوى المحلي



ث: ثلاثي

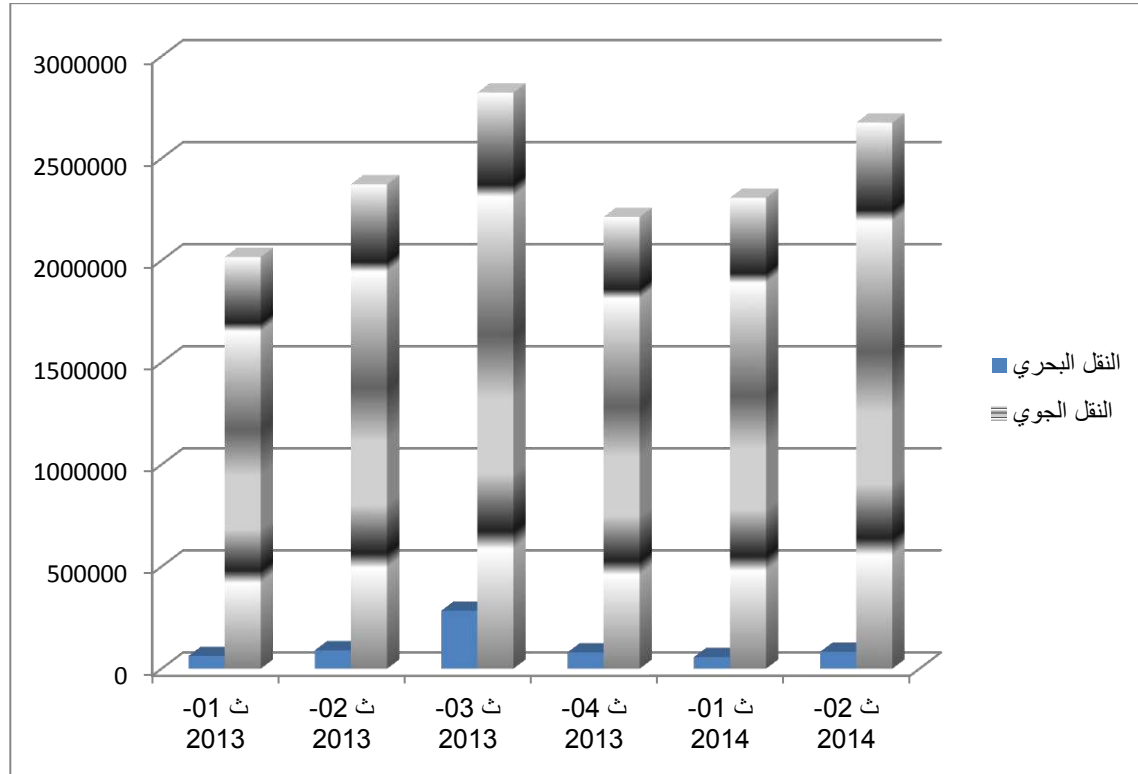
من إعداد الباحث - المصدر: وزارة النقل الجزائرية

ب. على المستوى الدولي:

لا يواجه قطاع النقل الجوي منافسة غير مباشرة على المستوى الدولي إلا من خطوط النقل البحري، حيث نجد أن قطاع النقل الجوي حاز على نسبة 96% من عدد المسافرين البالغ عددهم 1,909 مليون مسافر وهذا حسب احصائيات الثلاثي الثاني لسنة 2014 في مقابل حصة 4% لقطاع النقل البحري.

ويمكن وبناء على احصائيات وزارة النقل توضيح حصة النقل الجوي من عدد المسافرين على المستوى الدولي في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): مخطط توضيحي لحصة النقل الجوي من المسافرين على المستوى الدولي في الجزائر



من اعداد الباحث -المصدر: وزارة النقل الجزائرية

من البيانات السابقة حول عدد المسافرين عبر النقل الجوي ووسائل النقل الأخرى على المستوى المحلي والدولي يظهر أن حصة النقل الجوي كانت هي الأقل على المستوى المحلي مقارنة بالنقل عبر الطرقات وبالسكة الحديدية وبفارق كبير. أما على المستوى الدولي تُظهر النتائج الوضعية القوية للنقل الجوي في حركة المسافرين على الخطوط الدولية في مقابل النقل البحري.

درجة الإحلال: وعموما وبرغم هذه الإحصائيات فإن درجة الإحلال تبرز مكانة كل نوع من خدمات النقل هذه مقارنة بالنقل الجوي:

- على المستوى المحلي لا يتمتع النقل الجوي بمكانة كبيرة لدى الأفراد مقارنة بوسائل النقل الأخرى والتي قد يكون بسبب الفرق الكبير في أسعار الرحلات ومنه فعلى المستوى المحلي لوسائل النقل الأخرى درجة إحلال كبيرة مقارنة بالنقل الجوي.
- أما على المستوى الدولي تعود المكانة الكبيرة لحركة النقل الجوي مقارنة بالنقل البحري لكثافة الخطوط وتنوعها التي يحتويها مقارنة بخطوط النقل البحري التي تقتصر على الخطوط من وإلى بعض

الوجهات نحو أوروبا. ومنه لقطاع النقل الجوي درجة احلال كبيرة على المستوى الدولي مقارنة بالنقل البحري، برغم درجة الإحلال المنخفضة مقارنة بوسائل النقل الأخرى داخليا.

IV. تهديد الداخلون الجدد

يقصد بتهديد الداخلون الجدد في قطاع النقل الجوي تلك المؤسسات الناشطة في تقديم خدمات النقل الجوي الراغبة في دخول السوق، والتي يتوفر فيها شروط القدرة المالية من حيث رأس المال وعلى تحمل التكاليف الممكنة للنشاط في هذا السوق، اضافة الى القدرة على الحصول على فرص في السوق باعتبار تواجد منافس سابق لها.¹

وعلى مستوى الجزائر فإن الدخول لهذا القطاع قد يكون من مؤسسات أجنبية أو وطنية خاصة. ووفقا للقوانين الحالية المنظمة لطبيعة المنافسة ضمن قطاع النقل الجوي في الجزائر يُقسم ذلك إلى:

أ. تهديد دخول المؤسسات الأجنبية

يتوقف دخول مؤسسات أجنبية للسوق الجزائرية والتنافس ضمنه على تقديم خدمات النقل الجوي أساسا على تطبيق اتفاقيات فتح الأجواء، وباعتبار عدم تطبيق سياسة فتح الأجواء (Open Sky) في هذا القطاع في الجزائر تبقى المؤسسات الوطنية الناشطة فيه محصنة من أي تهديد لدخول مؤسسات منافسة وهذا باعتبار عدم الجاهزية الداخلية لهذا المشروع، حيث أن السياسة المتبعة من طرف الدولة حاليا هي غلق الأجواء من أجل حماية المؤسسات الوطنية الناشطة ضمنه، ووفقا للبرامج التخطيطية لوزارة النقل فإن سياسة فتح الأجواء لن تتم إلى حين تأهيل المؤسسات الوطنية -الخطوط الجوية الجزائرية وطييران الطاسيلي- من عدة نواحي خاصة بتنوع وجودة خدماتها حتى يُصبح بإمكانها التصدي للمنافسة.²

ب. تهديد المؤسسات الوطنية الخاصة

يختلف الحال بالنسبة للمؤسسات الوطنية الخاصة الراغبة في تقديم خدمات النقل الجوي في الجزائر، حيث أن الاستراتيجيات المعتمدة مؤخرا تتجه إلى تعزيز قوة المنافسة الجزائرية في النقل الجوي بالمؤسسات الجزائرية عبر السماح للمؤسسات الخاصة بدخول السوق، وهذا بعد أن كان هذا القطاع مغلق تماما أمام دخول مؤسسات جديدة، وكل هذا من أجل تعزيز حصة الجزائر من النقل الجوي العالمي.³ في حين وضمن القوانين المنظمة لنشاط المؤسسات الخاصة الراغبة في تقديم رحلات جوية في الجزائر فإن نشاط هذه المؤسسات في حالة دخولها يبقى مقيد بشكل يحمي حصة المؤسسات الوطنية، لذا

¹Sans Auteur, **Note Sectorielle De L'industrie Aérienne**, Cours D'économie Numérique De La Maitrise En Commerce Électronique, HEC Montréal., 2008.

² وزير النقل الجزائري، عمار غول، منتدى جريدة liberty،
³ وكالة الأنباء الجزائرية، **فتح مجال النقل الجوي والبحري**، مرجع سابق.

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

فالاستراتيجيات الحالية القائمة هي تعزيز قوة المؤسسات الوطنية عبر دعم أسطولها بطائرات جديدة لتوسيع القدرة الاستيعابية لها وكذا فتح خطوط جديدة داخلية ودولية من أجل تقوية حصتها السوقية.¹

ج. تهديد دخول طائرات - طاكسي:

وهي خدمة نقل خاص وفقا لظروف خاصة حيث تطمح الجزائر إلى السماح لهذا النوع من النقل بالدخول إلى السوق والذي سيكون في شكل نقل المرضى، إلا أن دخول هذه المؤسسات سيكون تابع للمؤسسات الوطنية مع امكانية توسيعه للمؤسسات الخاصة.² وهذا من الممكن أن يقلل من حصة مؤسستي النقل الجوي Air Algérie و Tassili Airlines باعتبار العدد الكبير للتنقلات عبر الرحلات الجوية من أجل العلاج. وهنا يبقى وضمن هذا القطاع لا يندرج أي تهديد باعتبار الحماية المستمرة للحكومة له إلى غاية جاهزيته للمنافسة، الأمر الذي يجعل من تطور مؤسساته يمشي بوتيرة بطيئة جدا.

V. القوة التفاوضية للموردين

تتمثل القوة التفاوضية للموردين في قوة صانعي الخدمة ومورديها وتشمل:³

- الموارد البشرية؛
- موارد الطاقة؛
- الموارد التجهيزية المتمثلة أساسا في الطائرات.

1- الموارد البشرية

تعتمد مؤسسات النقل الجوي ككل على المورد البشري بشكل أساسي من حيث الحاجة إلى تنوع وتعدد هذا المورد على مستوى تقديم الخدمات، الصيانة، ... ويعتبر المورد البشري مهم في هذه الصناعة لأنه يعتبر المحرك الرئيسي للعمليات فيه، كما يمثل تكلفة معتبرة نظرا لكثافته في هذه الصناعة ولتنوع الكفاءات التي يتوجب فيه حملها.

وفي مؤسسات النقل الجوي في الجزائر نجد أن المؤسسة الأولى في هذا القطاع الخطوط الجوية الجزائرية تمتلك عدد من الموظفين اعتبر بالفائض، حيث أنها توظف ما يقارب 10.000 موظف في حين أن العدد اللازم لتشغيل عملياتها هو 45500، وهذا لا يتناسب مع مؤسسة لا تعتبر في الأساس كبيرة من حيث

¹ المرجع السابق.

² وزير النقل : عمار غول ، التفكير في اطلاق طائرات - طاكسي ، جريدة البلاد، 2013/11/07، تاريخ الإطلاع: 2015/02/18، <http://www.elbilad.net>

³ Sans auteur, Note sectorielle de l'industrie aérienne, op cit

⁴ وزير النقل بوظيفة جمعي، المعرض الدولي للنقل بقصر المعارض الصنوبر البحري، <http://algpess.com/article-32486.htm> تاريخ الإطلاع: 2016/03/17.

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

حجم نشاطها وهذا وفقا لدراسة لمكتب Exford Business Groupe في بريطانيا الذي أكد عدم تناسب نسبة العمالة مع حجم عمليات المؤسسة، بل يجب أن يكون عدد عمالها المناسب حوالي 6000 فقط¹. إضافة إلى أن توزيع هذه الموارد غير متكافئ بين مختلف هياكل وفروع المؤسسة الأم ما يخل بعمليات التسيير الضرورية.

إضافة إلى العدد الكبير للعمالة فإن تكاليف تشغيلهم مرتفعة على غرار الطيارين حيث تصل أجورهم إلى ما يقارب 120.000.00 دج كما أن أجور مضيبي الطائرة مرتفعة هي الأخرى. كما يضغط موظفي الطائرات خاصة منهم المضيفون وقادة الطائرة فيما يخص الأجور والحجم الساعي لعملهم في خطوط النقل الجزائرية حيث يطالبون دائما باعتماد المعايير الدولية في العمل.

تدل هذه البيانات حول الموارد البشرية الناشطة في مؤسسات النقل الجوي الجزائري إلى ضرورة تنظيمها من أجل تقليل التكاليف إضافة إلى ضرورة تحسين مداخل هذه المؤسسات من أجل تغطية هذه التكاليف.

2- موارد الطاقة

ككل المؤسسات العمومية في الجزائر تعتمد مؤسسات النقل الجوي في توريد الطاقة على مؤسسات قطاع المحروقات في الجزائر، حيث أن مؤسسات النقل الجوي في الجزائر كغيرها تتأثر بتغير أسعار الكيروسان (kérosène) في العالم وتكلفة التشغيل، الذي وصل سعره إلى 144,34 دينار جزائري للغالون الواحد في سبتمبر 2016². وهنا فإن النسبة الأكبر من أسطول مؤسسات النقل الجوي الجزائرية متميزة بالتقادم ما يعظم من استهلاكها للوقود في مقابل الطائرات الحديثة³. وهنا وباعتبار أن المؤسسات الناشطة في قطاع النقل الجوي في الجزائر عمومية فإن تعتمد في استهلاكها على قطاع المحروقات العمومي أيضا ما لا يشكل تكلفة كبيرة بالنسبة لهذه المؤسسات.

إلا أن هذه المؤسسات مطالبة بتنظيم استهلاكها للوقود باعتبار ارتفاع اسعاره على غرار الجهود المبذولة عالميا التي إضافة إلى ابتكار تقنيات حديثة في تصميم الطائرات والمحركات تم التوجه لتقليص استهلاك وقود الطائرات عبر تنظيم الرحلات بشكل يقلل من عدد الخطوط مع المحافظة على عدد الرحلات مما يسمح بتقليل استهلاك موارد الطاقة اللازمة لتشغيل المحركات⁴.

3- موردي الطائرات:

² **Carburant aviation de type kérosène** : mars 2016 - sept. 2016, <http://www.indexmundi.com/fr/matieres-premieres/?marchandise=carburant-aviation&monnaie=dzd>.

³ Pascal Pavani, **La consommation de kérosène moyenne par passager aérien diminue**, 20 minute.fr, consulté le 16/10/2015.

⁴ Le Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS), **Réduire la consommation de kérosène des avions**, 2013, p01.

أبرم ضمن قطاع النقل في الجزائر عدة تعاقدات من أجل توريد طائرات مخصصة للرحلات الجوية من طرف الخطوط الجوية الجزائرية، التي وفي إطار عصرنة القطاع قامت بشراء جملة من الطائرات في فترات مختلفة بمخطط أن تصل المؤسسة إلى امتلاك 59 طائرة بحلول عام 2017. حيث تم اقتناء 16 طائرة بين 2015-2016 التي وصلت قيمتها إلى 93,3 مليار دج حيث لازالت المؤسسة تبحث عن كيفية تمويلها¹، وفي خضم كل هذا تعد كل من تكاليف شراء الطائرات والبحث عن مصادر التمويل أولوية أمام القطاع من أجل تنفيذ مخططاته، ما يجعل من عمليات التفاوض مع الموردين أمر بالغ الأهمية ما يجعل من ضرورة تحسين مداخل المؤسسة أمر أساسي حتى تتمكن من تسديد مستحقاتها المالية في الآجال المقررة.

VI. القوانين التنظيمية للدولة:

كما سبق الذكر فقد أدرجت القوانين التنظيمية أو دور الدولة كقوة سادسة ضرورية إضافة إلى القوى الخمسة لنموذج بورتر، وهذا لإعتبار الدور الكبير الذي تلعبه هذه التنظيمات في التأثير على نشاط المؤسسات، وبناء على هذا سنحاول تسليط الضوء على القوانين المنظمة لنشاط النقل الجوي في الجزائر.

أ. دور الحكومة الجزائرية في نشاط مؤسسات قطاع النقل الجوي:

حيث أن أنه وإضافة إلى القوانين المنظمة للقطاع تلعب الحكومة الجزائرية دورا مؤثرا في نشاطه، ويمكن التطرق لها كما يلي:

1- سلطة الحكومة في تسيير قطاع النقل الجوي

وفقا للمرسوم 63-84، المؤرخ في 5 مارس 1963 المتضمن انضمام الجزائر إلى اتفاقية الطيران المدني الدولي (اتفاقية شيكاغو المؤرخة في 7 كانون الأول 1944 و تعديلاتها)، يجب على الدولة الجزائرية الامتثال باستمرار لمتطلبات المعايير والمقاييس التي وضعتها منظمة الطيران المدني الدولي (أيكاو) في مجالات السلامة والأمن ومراقبة الحركة الجوية والمطارات وبيئة الطيران، من أجل ضمان نقل جوي سليم، فعال، دائم و تنافسي.

ووفقا للمادة الرابعة من القانون رقم (98-06) المؤرخ في 03 ربيع الأول 1419 الموافق لـ 27 جوان 1998 الذي يتضمن القواعد العامة الخاصة بالقانون المدني، فإن النقل الجوي يعد ملكية عمومية ما يؤكد الدور المؤثر للدولة الجزائرية في حرمة النقل الجوي.²

¹ محمد عبده بودريالة، الخطوط الجوية الجزائرية تعتزم شراء 40 طائرة، <https://www.djazair.com/akhersaa/136648>

² Les règles générales relatives à l'aviation civiles, loi du l'aviation civile algérien, 27 juin 1998, Liamine ZEROUAL : <http://www.ministere-transport.gov.dz>

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

كما أن مديرية الطيران المدني والأرصاد الجوية التابعة لوزارة النقل هي المسؤولة عن تعزيز وتنفيذ السياسات التي وضعتها الدولة للتنظيم والإشراف على سلامة الطيران والنقل الجوي وأنشطة الطيران المدني والأرصاد الجوية.¹

وهنا يظهر الدور الأساسي للحكومة الجزائرية في تسيير قطاع النقل الجوي، حيث يعد قطاع النقل الجوي من أكثر القطاعات التي تندرج ضمن الصلاحيات الخاصة للدولة، حيث أن مؤسسات النقل الجوي الحالية في الجزائر عمومية.

2- تفويض الحكومة الجزائرية بعض الصلاحيات

برغم أن خدمات النقل الجوي تخضع لسيطرة الدولة، وهذا وفقا للمادة السابعة من قانون الطيران المدني، تسمح الدولة الجزائرية بتفويض السلطة في شكل بعض الصلاحيات للمؤسسات المنظمة لهذا القطاع في حدود نشاط خدمات النقل الجوي². كمؤسسات التنظيف وتنظيم مختلف الهياكل التابعة للقطاع ومؤسسات الحجز الخاصة.

3- اهتمام الحكومة الجزائرية بتحسين أدائه

كما أن الحكومة الجزائرية تقر بضرورة النظر في تحسين تسيير هذا القطاع نظرا لما يعانيه من تأخر ومن أجل تقليل التكاليف ضمنه التي تبرزها احصائيات نشاطه، إضافة إلى التوجه إلى عصنة هياكله باعتبار التقادم الكبير للمؤسسة الأولى فيه وضرورة تطويره.³

ب. العلاقات المالية للدولة بمؤسسات قطاع النقل الجوي:

يتمتع قطاع النقل الجوي بوصاية جيدة من طرف الحكومة الجزائرية من حيث سياسات الدعم المالي السنوي، خاصة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية التي لطالما تمتعت بدعم حكومي من أجل تغطية عجزها المالي المتشكل من تكاليفها المتراكمة، حيث تحصل المؤسسة سنويا على مبالغ من أجل اعانتها (60 مليار دينار لأجل تجديد الأسطول 2013)⁴. في حين تقر الحكومة بضرورة لجوء المؤسسة إلى تحسين وضعيتها وعدم تمكينها من دعم مالي مستقبلا وعلى ضرورة ايجادها لحلول من أجل النهوض بوضعيتها.

في المقابل تعتبر مؤسسة طيران الطاسيلي مؤسسة تابعة لقطاع المحروقات في الجزائر حيث توسع نشاطها منذ ثلاث سنوات فقط ليشمل الخدمات العمومية، لذا فتسييرها بقي تابعا لهذه المؤسسات التي تحرص على تحسين أداءها.

1 وزارة النقل الجزائرية، النقل الجوي، تاريخ الإطلاع: 2015/05/04 : <http://www.ministere-transport.gov.dz>

² Les règles générales relatives à l'aviation civiles, article 07, op cit, p03.

³ وزير النقل، بوجمعة طلعي، برنامج ضيف الاقتصاد، قناة النهار، تاريخ الإطلاع: 2016/03/02،

<https://www.youtube.com/watch?v=87ExUYKFE9k>

⁴ الوكالة الوطنية للإستثمار، النقل الجوي، تاريخ الإطلاع 2015/09/21 : <http://www.andi.dz/index.php/ar/secteur-de-transport>

وهنا يظهر أن الحكومة الجزائرية تفرض سيطرة على هذا القطاع الذي يحتاج بشكل كبير إلى توجيه نشاط مؤسساته للسوق من أجل تمكينها من تسيير عملياتها وتغطية تكاليفها.

ثالثا: نتائج تحليل قطاع النقل الجوي في الجزائر

من خلال المعلومات المتحصل عليها يمكن الوصول إلى جملة من النتائج ومناقشتها في حدود رؤية البحث:

1. النتائج المستفاد من تحليل قطاع النقل الجوي في الجزائر

- قطاع النقل الجوي في الجزائر يعيش مرحلة انتقالية والتي يبرزها التوجه نحو عصرنة مؤسساته من أجل تمكينها من تغطية السوق الجزائرية؛
- تتمتع مؤسسات النقل الجوي الجزائرية بتغطية كبيرة لخطوط الرحلات باعتبار احتكار معظم الخطوط لصالحها خاصة في ظروف عدم فتح الأجواء، وإمكانية كبيرة أيضا على فتح خطوط جديدة؛
- برغم العدد الكبير للمسافرين في الجزائر وكبر حركة النقل فيها إلا أن حصة النقل الجوي منخفضة على المستوى المحلي؛
- برغم ارتفاع عدد المسافرين دوليا وفق الرحلات الجوية إلا أن هذا العدد لا يزال ضئيلا مقارنة بحركة النقل الجوي في العالم؛
- لا يتلاءم عدد المسافرين سنويا لمؤسسات النقل الجوي الجزائرية مع برنامج رحلاتها المتنوع والمكثف؛
- تظهر اليد العاملة في مؤسسات النقل الجوي الجزائرية وأجور العمال التكاليف الكبيرة التي تتكبدتها سنويا؛
- تركز مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية على استراتيجيات تجديد الأسطول منذ سنة 2012 عبر شراء طائرات لتجاوز قدم اهتلاك الطائرات المخصصة للرحلات، ويستمر برنامج هذه الاستراتيجية لغاية 2017.
- يواجه مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية مستقبلا ضرورة تسديدها لمستحقات صفقات شراء الطائرات؛
- تسفيد مؤسسات النقل الجوي الجزائرية من دعم مالي حكومي كل سنة تقريبا الأمر الذي يؤثر سلبا على تطويرها لأنشطتها خاصة منها المالية والتسويقية؛
- تتمتع مؤسسات النقل الجوي الجزائرية بحماية مصالحها من طرف الحكومة الجزائرية الأمر الذي يجعل من نشاطها بطيء التقدم بحكم اعتمادها على ترخيص الدولة لها باحتكار حجم كبير من الخطوط الجوية؛

- لا يستطيع قطاع النقل الجوي اقتناص حصة معتبرة من خدمات النقل الأخرى في ظل تقديمه لخدمة لا تقارن به.

2. مناقشة وضعية مؤسسات النقل الجوي الجزائرية (طبقا للمعلومات المجمعة)

يمكن مناقشة النتائج - من وجهة نظر الباحث- وفق مايلي:

- معالجة الاشكالية التسييرية لمؤسسات النقل الجوي الجزائرية تعتمد أساسا على توسعة القدرة الاستيعابية عبر تعزيز الأسطول وهو أمر غير كاف لمعالجة اشكاليات تسييرها للرحلات؛
- اعتماد هذه المؤسسات على الدعم الحكومي السنوي يعيق من الاطلاع على المشاكل الفعلية لنشاطها، مما يجعلها لا تزال تتخبط فيها؛
- تحتاج الخ.ج.ج إلى تغطية تكاليف انتاج خدماتها المتنوعة التي وفي ظل عجز وضعيتها تحتاج إلى تحسين مداخلها المالية وفق مصادر الدخل الأساسية المتمثلة في الرحلات؛
- لا تزال مؤسسات النقل الجوي الجزائرية غير متمعدة بشكل أساسي على التوجه للسوق عبر تحليل متطلباته والتنبؤ بمستويات الطلب من أجل مجاراته الأمر الذي يجعلها تتخبط في مداخل رحلات لا تغطي تكاليفها؛
- فتح الأجواء مرحلة أساسية يحتاج القطاع إلى القيام بها من أجل تحسين الخدمات وإرضاء الزبائن، لأن النظر لمصلحة المؤسسة الأولى فيه الخطوط الجوية الجزائرية بفعل الاحتكار دون البحث عن تقديم خدمات أفضل للزبائن يؤخر من مستويات خدماتها؛
- تعاني مؤسسات النقل الجوي الجزائرية أساسا من عدم التسيير الجيد لرحلاتها الذي ويرغم تنويع البرنامج عبر زيادة عدد الرحلات ولوجهات عدة، فإن عدد المسافرين المسجل سنويا يدل على عدم نجاح هذه البرامج ما يؤكد عدم كفايتها وضرورة اعتماد أدوات تسييرية أخرى.
- تطوير مؤسسات النقل الجوي الجزائرية يعتمد أساسا على زيادة عدد الطائرات وهي استراتيجية غير كافية بالنظر إلى المشاكل القاعدية لهذا المؤسسة كسوء تقديم الخدمة وعدم القدرة على المنافسة وانخفاض عدد مستخدمي رحلاتها؛
- يحتاج القطاع إلى كفاءة أكثر في أنظمة المعلومات المنحصرة على معلومات الحجز والاستعلام أين يحتاج إلى اليقظة بمعلومات حول المتغيرات البيئية المختلفة؛

خلاصة الفصل الأول

مما سبق يظهر أن قطاع النقل الجوي في الجزائر الذي يمتد نشاطه إلى فترة الاستعمار الفرنسي ما يجعل المؤسسة الأولى فيه الخطوط الجوية الجزائرية التي يبلغ عمر نشاطها 54 سنة مؤهلة لتكون في الريادة في هذا المجال، إضافة إلى تعزز هذا القطاع بخدمات طيران الطاسيلي مما يوسع نشاطه أكثر، يمتلك من المقومات لأن يكون قوة اقتصادية ذات مداخل كبرى في دولة بحجم الجزائر وخاصة لموقعها الجغرافي الذي يتوسط العالم.

وبناء على المعلومات المستقاة من دراسة واقع مؤسسات هذا القطاع ومن نتائج تحليل هذا القطاع وفقا لنموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر (1+) يظهر أن للمؤسسات الناشطة في هذا القطاع فرصة كبيرة للتطوير بناء على مكانتها الوحيدة في شبكة خطوط ضخمة، إضافة إلى حجم الخطوط الدولية الكبير خاصة نحو أوروبا، كما أن المؤسسات حظيت بدعم حكومي وفي مواسم عديدة الأمر الذي كان سيحسن من أداءها. إلا أنه وبناء على تراجع مكانة هذه المؤسسات في ترتيب مؤسسات النقل الجوي في العالم على مدى فترات طويلة، يُظهر أن التحسينات التي ارتكزت على تعزيز عروضها (طائرات، خطوط جديدة) لم تكن كافية.

وهنا وبناء على التكاليف المرتفعة لهذه الصناعة وللخسائر المالية التي تتكبدها المؤسسات الناشطة في قطاع النقل الجوي في الجزائر، فإن أفضل الحلول لتجاوز ذلك هو التوجه للسوق وتلبية الطلب فيه عبر تصميم برامج تهدف للتسيير الجيد لرحلاتها وتغطية أكثر للسوق، وهذا يتطلب اعتماد آليات مناسبة ومنخفضة التكلفة أين تعد تقنية تسيير المداخل إحدى الأدوات التي تهدف للتسيير الجيد لعروض المؤسسات وفق للطلب في السوق.

الفصل الثاني

الجانب النظري

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة حول الموضوع:

شملت الدراسات السابقة معظم الأعمال التي تناولت تقنية تسيير المداخل في مؤسسات الخدمات بشكل عام وهذا من أجل التعرف على هذه الأداة، في حين كان التركيز الأكبر على تطبيقاتها في مؤسسات النقل الجوي. وبناء على إضافة جزء ثان للدراسة الميدانية تم الإطلاع بشكل متعمق جدا على الأعمال السابقة التي تناولت تأثير الإستراتيجيات التسعيرية وفق تقنية تسيير المداخل على الزبائن وخاصة منها ادراك الزبائن لعدالة الأسعار وبناء على كل ذلك يمكن عرض الدراسات السابقة حول موضوع الأطروحة كالتالي:

أ. مجموعة من المقالات حول تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي:

التي تنوعت في كيفية النظر لهذه التقنية والتي تم تحليلها وعرضها في الفصل الثاني من الدراسة، ومنها:

1. Barry C.Smith, John F.Leimkuhler, Ross M.Darrow, **Yield Management At American Airlines**, the institute of management sciences, usa, 1992.

عرض الدراسة: تطرق هذا المقال إلى تقديم صورة عامة عن تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي هذا انطلاقا من التجربة الناجحة لمؤسسة American Airlines من تطبيقها لهذه الأداة.

عرض اشكالية الدراسة: يعتبر هذا المقال أحد الأعمال الاساسية والتي أصبحت مرجعا للدراسات حول تقنية تسيير المداخل، أين انطلق في توضيح كيفية تطبيق الأداة من نتائج تطبيقها في مؤسسة نقل جوي في عوامل نجاحها المتمثلة في ثلاث آليات: الحجز الإضافي، تخصيص المقاعد، مراقبة تسيير الرحلات.

مقارنة الدراسة بإشكالية الأطروحة: قدمت هذه الدراسة لإشكالية الأطروحة أسس توضح طرق العمل، حيث اتخذت الدراسة من هذا المقال الآليات الأساسية المطبقة في مؤسسات النقل الجوي وفق تقنية تسيير المداخل من أجل مقارنتها بما هو مطبق في الخطوط الجوية الجزائرية.

2. David Autissier, **Le yield management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services**, communication du XXI^{ème} congrès de l'association française de comptabilité les 18, 19 et 20 mai 2000.

عرض الدراسة: يتناول هذا المقال الأصل الأول لظهور تقنية تسيير المداخل ودليل أهميته، حيث يتناول المقال نقاشات حول حاجة عمليات التسيير ضمن مؤسسات الخدمات إلى وجود آلية تساهم في تجاوز خصوصياته المتمثلة في تقنية تسيير المداخل.

عرض اشكالية الدراسة: يتناول هذا المقال الصعوبات الموجودة ضمن عملية تسيير خدمات المؤسسات ويقدم تقنية تسيير المداخل كحل لها.

مقارنة الدراسة بإشكالية الاطروحة: ساهمت الدراسة بخلق مرجع أساسي في تأكيد حاجة مؤسسات الخدمات لهذه التقنية ، أين أبرز هذا المقال في دور هذه الأداة لمؤسسات الخدمات.

3. Minho Cho, Ming Fan, Yong-Pin Zhou, **An Empirical Study of Revenue Management Practices in the Airline Industry**, University of Washington, 2007.
4. Noureddine Selmi, **le revenue management : de la gestion optimisée des revenus a la gestion des conflits**, 2ème Journée du Marketing IRIS « La relation client dans les activités de service ». Lyon, 15 mars 2007.
5. Anthony W. Donovan, **Yield Management in the Airline Industry** , The Journal of Aviation-Aerospace Education and Research, Volume 14, Number 3, 2005.

قدمت هذه المقالات النتائج التالية:

- تقنية تسيير المداخل الترجمة المعتمدة لـ yield management اداة ضرورية لكل مؤسسة تقديم خدمة النقل الجوي؛
- تهدف تقنية تسيير المداخل إلى تعظيم معدل تعبئة المقاعد في رحلات مؤسسات النقل الجوي ومنه إلى زيادة المداخل؛
- تختلف المراحل المعتمدة وفق هذه الأداة من مؤسسة لأخرى إلا أنها تجتمع في: التنبؤ بالطلب، تسيير الرحلات، تحسين المداخل.
- من أشهر آلياتها المعتمدة: التسعير وفق تجزئة الزبائن، تخصيص المقاعد، الحجز الإضافي.
- تعتمد هذه التقنية على أنظمة معلوماتية كثيرة خاصة منها أنظمة الحجز الإلكتروني إضافة إلى الدور الكبير لأدوات شبكة الانترنت فيها.
- لهذه الأداة أثر ايجابي على نشاط المؤسسات وإمكانية أثر سلبي على رضا الزبائن وادراكهم لعدالة الأسعار.

ب. مقالات حول تأثير تقنية تسيير المداخل على ادراك الزبائن لعدالة الأسعار:

أما الأعمال التي ركزت على مفهوم العدالة وفق تقنية تسيير المداخل كانت كالتالي:
1- أطروحة دكتوراه بعنوان:

L'effet de la présentation d'un prix sur la justice perçue : cas des prix complexes dans le cadre d'un achat sur Internet,

(أثر عرض السعر على العدالة المدركة: حالة السعر المركب في إطار عملية شراء عبر الانترنت)

Imen Ben Amor، جامعة Paris IX ,Paris Dauphine سنة 2013.

- عرض الدراسة: تناولت الأطروحة ادراك الزبائن للعدالة في السعر المركب المعروض وفق موقع بيع خدمة عبر الانترنت على ادراك الزبائن لعدالة الأسعار، كما تناولت الأطروحة آثار إدراك الزبائن لعدالة الأسعار.
- عرض اشكالية الدراسة: قدمت الدراسة استقصاء لعينة من الزبائن (504) الذين لديهم خبرة في الحجز عبر موقع الكتروني (www.LeVoyage.net) خاص بالحجز لرحلات دولية، حيث يعرض الموقع سعر لرحلة ما وبعد اختيار الزبون للرحلة تبدأ الأسعار بالتغير بالانتقال لصفحات أخرى من الموقع من أجل تأكيد الحجز، حيث أن هذه الدراسة اعتبرت الأسعار المتغيرة عبر الانترنت بالأسعار المركبة وحاولت دراسة مدى ادراك الزبائن لهذه الاسعار ولعدالتها.
- كما بحثت الدراسة عن أسباب اعتبارهم لعدالة أو عدم عدالة الاسعار ورد فعلهم.
- عرض نتائج الدراسة: كانت النتائج كالتالي:
 - يدرك الزبائن وجود استغلال من طرف المؤسسة فيما يخص عرضها للأسعار؛
 - ادراك الزبائن لوجود تلاعب من طرف المؤسسة التي تعرض الخدمة عبر الأسعار أثر وفقا لبعدين: العدالة التوزيعية والعدالة التصحيحية؛
 - تلعب الثقة بين الزبون والمؤسسة دورا في تخفيض ادراكه للعدالة؛
 - إدراك عدم عدالة يؤثر على نية الشراء لدى الزبون؛
- مقارنة الدراسة وفقا لإشكالية الأطروحة:

قدمت هذه الدراسة بعدا جديدا في مدى ادراك عدالة الاسعار عبر قياس العدالة بعرض السعر المركب للشراء عبر الانترنت. حيث تم اقتباس من هذه الدراسة أفكار عديدة على غرار:

- تحديد مدى إدراك مكونات السعر لدى الزبائن؛
- تحديد مدى ادراك عدالة / عدم عدالة السعر؛
- تحديد أسباب ادراك العدالة / عدم العدالة حول الاسعار؛
- تحديد رد الفعل من ادراك العدالة /عدم العدالة لدى الزبائن؛

2-مقال علمي بعنوان:

The Price Is Unfair! aConceptual Framework of Price Fairness Perceptions

(السعر غير عادل؟ الإطار المفاهيمي لإدراك السعر العادل)

Journal of Marketing و Kent B. Monroe، و Jennifer L. Cox منشور في مجلة: سنة 2004

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

- تقديم الدراسة: يُعد هذا المقال مرجع أساسي لكل البحوث التي تناولت مفهوم العدالة في الأسعار، حيث قدم المقال دراسة تحليلية لأعمال عديدة خاصة في العلوم الإجتماعية حيث حدد عبرها مفهوم السعر غير العادل اضافة إلى المتغيرات المؤثرة في تحديده.
- عرض الدراسة: تناولت هذه الدراسة تحديد السعر العادل وكيفية نشوءه لدى الزبون، اضافة إلى المتغيرات الداخلة في التأثير على ادراك السعر العادل لديه، وكذا النتائج المترتبة على الإدراك السلبي لعدالة الأسعار.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج شكلت أساس في مفاهيم ادراك عدالة الأسعار:
 - السعر العادل مفهوم متعدد الأبعاد وينشأ أساساً من مقارنة الزبون لوضعيات؛
 - تتداخل مجموعة من المتغيرات في ادراك الزبون للسعر العادل ومنها:
 - مقارنة مدى تشابه المعاملات؛
 - ادراك الزبون لأسباب ارتفاع الأسعار؛
 - مستوى الثقة بين المؤسسة والزبون؛
- مقارنة الدراسة بإشكالية الاطروحة:

قدم هذا المقال اضافة مهمة جدا في مفهوم ادراك الزبائن لعدالة الأسعار، حيث أعطى أساساً لمعرفة المتغيرات الداخلة في العدالة المدركة.

وقد تم الاعتماد على نتائج المقال في الدراسة الميدانية للأطروحة عبر متغير مقارنة المعاملات بين الزبائن، وتأثير ادراك العدالة لدى الزبون من جراء إدراكه لأسباب تغير الأسعار.

3- مقال علمي بعنوان: Perceived Fairness Of Revenue Management In The US Golf Industry

(إدراك العدالة وفق تقنية تسيير المداخل في صناعة الغولف الأمريكية) لـ Sheryl E. J. Kimes, Jochen Wirtz سنة 2002، منشور في مجلة Journal Of Revenue And Pricing Management

- تقديم الدراسة: كان هذا المقال من أكثر الأعمال تميزاً في إشكالية عدالة تطبيق تقنية تسيير المداخل المدركة لدى الزبائن، حيث أن هذا العمل الذي أُسقط على صناعة الغولف قدم دراسة ميدانية في شكل سيناريوهات لعينة من لاعبي الغولف في الو.م.أ (1000 لاعب) حول رأيهم في تطبيقات تقنية تسيير المداخل المطبقة من طرف المؤسسة (Troon Golf) ومدى تأثير الصيغة المقدمة بها هذه العروض على ادراكهم للعدالة.
- عرض الدراسة الميدانية: حيث تناولت الدراسة استقصاء لاعبي الغولف حول مدى ادراكهم لعدالة وضعيات معينة في شكل سيناريوهات كالتالي:
 - السيناريو 01: اختلافات الأسعار وفق زمن تقديم الخدمة؛

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

- السيناريو 02: السعر المرجعي للزيائن وفق تقسيماتهم؛
 - السيناريو 03: القيود على العروض المقدمة (الكوبونات)؛
 - السيناريو 04: الفرق في الأسعار تبعا لزمان الحجز (المبكر والتأخر)؛
 - السيناريو 05: الضريبة على الغاء الحجز (no-show)؛
 - السيناريو 06: الأسعار الإضافية على الخدمات المميزة (فترة الشاي).
- وقدم كل متغير وفق لصيغتين تعرضهما المؤسسة: صيغة ايجابية وصيغة سلبية.

■ عرض النتائج: حيث كانت النتائج كالتالي:

- يدرك لاعبي الغولف عدالة في اختلاف الأسعار وفق زمن تقديم الخدمة: باعتبار ارتفاع الطلب على الخدمة في فترة نهاية الأسبوع.
- يدرك لاعبي الغولف عدم عدالة كبيرة في حالة ارتفاع أسعار الخدمة عن السعر المرجعي وفق للصيغة الايجابية والصيغة السلبية.
- تقبل لاعبي الغولف الكوبونات واعتبروها عادلة حتى وهي مقدمة وفق شروط ووفقا للصيغتين.
- اعتبر لاعبي الغولف اختلاف التسعيرات وفق زمن الحجز سواء بالارتفاع أو التخفيض في الأسعار غير عادل.
- اعتبر لاعبي الغولف ضريبة الغاء الحجز أمر عادل.
- تقبل لاعبي الغولف التغيير في عروض زمن الشاي.

■ تقييم الدراسة وفقا لإشكالية الأطروحة:

ركزت الدراسة حول تطبيقات تقنية تسيير المداخل ورأي الزيائن حولها فيما يخص ادراكهم للعدالة، إلا أن الدراسة تعمقت أكثر وأخذت بتأثير صيغة العروض والخدمات على ادراك لاعبي الغولف لعدالة الخدمة، كما أن هذه الدراسة لم تركز على ادراك العدالة وفق لأسعار تقنية تسيير المداخل فقط بل تعدت ذلك للخدمات العروضة وفق هذه التقنية.

كما أن المميز في الدراسة هو أن مؤسسة Troon Golf مؤسسة تعتمد تقنية تسيير المداخل منذ فترة ولها خبرة فيها مما جعل من الزيائن على اطلاع بالعروض.

مقارنة بهذه الدراسة ركز موضوع الأطروحة في شقه التطبيقي الثاني على منهجية هذه الدراسة في تحديد عروض تقنية تسيير المداخل واستقصاء الزيائن حول رأيهم فيها من ناحية مدى عدالتها.

4- مقال بعنوان: Yield Management Et Profil des Consommateurs (تقنية تسيير

المداخل و الخصائص الشخصية للزيائن) ل- Sandra Camus ; Lubica Hikkerova, Jean-

Michel Sahut سنة 2014 منشور IPAG (business school)

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

▪ عرض الدراسة: تناول هذا المقال اشكالية ادراك الزبائن للسعر العادل وعلاقة ذلك بمواصفات الزبون. حيث اعتمدت الدراسة على البحث عن ايجاد طرق لتقليل ادراكات الزبائن للسعر غير العادل انطلاقا من مقومات كل زبون.

▪ عرض الدراسة الميدانية: تمحورت الدراسة على استقصاء عينة من 505 زبون في فنادق ذات نجمتين تطبق تقنية تسيير المداخل حول ادراكهم لمدى عدالة الاسعار وفق تطبيق هذه الأداة من حيث:

- السيناريو 01: اختلاف الأسعار وفقا لأشهر السنة؛
- السيناريو 02: اختلاف التسعير وفق لزمان الحجز؛
- السيناريو 03: يترتب على الغاء الحجز دفع سعر الليلة الأولى؛
- السيناريو 04: ترتفع الأسعار يوم السبت والأحد؛

كما تميزت هذه الدراسة بأنها قسمت عينة الدراسة وفق لخصائصها من حيث الحساسية تجاه الاسعار، القدرة الشرائية، نوع استخدام الخدمة، الولاء للمؤسسة. كما تطرقت لاستقصاء الزبائن عن أسباب السعر غير العادل والسعر العادل برأيهم.

▪ عرض نتائج الدراسة: كانت النتائج كالتالي:

اعتبر زبائن الفندق كل من السيناريو 02 و 03 و 04 بأنها غير عادلة فيما يخص اختلاف التسعير وفق لزمان الحجز (1.09) وفقا لسلم ليكارت وارتفاع الاسعار نهاية الاسبوع (1.07)، ضريبة الغاء الحجز (1.18) ، حيث كانت أسباب ادراك عدم العدالة لنقص المعلومات حول الأسعار وعدم احترام الزبون.

في حين اعتبر الزبائن أن رفع الاسعار وفقا لأشهر السنة عادل (0.85) وأرجعوا اسباب اعتبارهم لعدالة الاسعار بسبب المنافسة ولأنها استراتيجيات ضرورية في المؤسسات الفندقية.

كما أقرت الدراسة بضرورة التفرقة في استراتيجيات التسعير بين الزبائن وفق لحساسيتهم للأسعار كحل لتخفيض ادراكهم لعدم عدالة الأسعار.

▪ مقارنة الدراسة وفقا لإشكالية الأطروحة:

ركزت الدراسة على استقصاء آراء الزبائن حول تطبيقات تقنية تسيير المداخل، حيث تم اختيار السيناريوهات الخاصة بضريبة الغاء الحجز وتغيير الاسعار وفقا للمواسم لإدراجها في الدراسة الميدانية في الأطروحة، في حين أن تغيير الاسعار وفق لزمان الحجز لا تطبق في مؤسسات النقل الجوي في الجزائر.

كما أن الدراسة الميدانية في الأطروحة أخذت بأسباب ادراك العدالة بناء على هذه الدراسة والتي من بينها: لأسباب المنافسة، أداة ضرورية في المؤسسات، عرض تسعيرات أفضل للزبائن.

5- مذكرة ماستر بعنوان: Customer Perceptions Of Fairness In Hotel Revenue Management

إدراك الزبون للعدالة في تقنية تسيير المداخل في الفنادق) ل Punit Sanghavi. جامعة North Texas

عرض الدراسة: قدمت الدراسة تحليل للإدراكات المختلفة للزبائن الخدمات الفندقية حول تطبيقها تقنية تسيير المداخل، كما تناولت الدراسة علاقة مجموع من المتغيرات بادراك الزبون لتطبيق تقنية تسيير المداخل في المؤسسات الفندقية.

عرض الدراسة الميدانية: ركز المقال على دراسة ممارسات تقنية تسيير المداخل في المؤسسات الفندقية ومدى ادراك الزبائن لعدالة هذه التطبيقات ومدى رضاه عنها، وفق لدراسة استقصائية لآراء الزبائن نزلاء الفنادق من الفئتين رجال الأعمال والترفيه. وفق المحاور التالية:

- مدى ادراك الزبون لتطبيقات تقنية تسيير المداخل في الفنادق؛
- مدى رضا الزبون بتواجد أسعار مختلفة لخدمات متشابهة مقارنة بزيون آخر؛
- المشاعر المتشكلة من جراء رضا/عدم رضا الزبون من هذه التطبيقات.

عرض نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن الزبائن يدركون تطبيقات تقنية تسيير المداخل وأن التفرقة الموجودة في الأسعار بين الزبائن تشكل لديهم عدم رضا حول عروض المؤسسة الفندقية وتفاوتت مشاعرهم بين الغضب والاستياء.

■ مقارنة الدراسة بإشكالية الاطروحة:

قدمت هذه الدراسة اضافة في دراسات تأثير تقنية تسيير المداخل على الزبائن حيث ركزت على ادراك الزبائن لتطبيقات تقنية تسيير المداخل. كما تطرقت هذه الدراسة إلى التفرقة بين مواصفات عينة الزبائن وتشكيل مجموعات وفق لآرائهم حول الرضا على تطبيقات تقنية تسيير المداخل حيث تم في الدراسة

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

الميدانية للأطروحة تجزئة عينة الدراسة أيضا. إضافة إلى التفرقة في الأسعار بين فئات الزبائن بين زبائن الدرجة الاقتصادية ورجال الأعمال. وهذا من أجل تغطية شرائح الزبائن كلها كما أخذت من الدراسة ردود فعل للاستقصاء عنها في الدراسة الميدانية للأطروحة حول الرضا/ عدم الرضا كرد فعل.

خلاصة

بعد عرض مختلف الدراسات السابقة ذات العلاقة بإشكالية الأطروحة، يظهر أهمية الموضوع الذي تم اختياره المعنون بكيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي مدى تأثيرها على ادراك الزبائن لعدالة الأسعار، وهذا من جراء عوامل عديدة، منها:

- تنوع مستويات الأعمال التي اهتمت بهذا الموضوع بين أطروحات دكتوراه ومقالات علمية منشورة في مقالات محكمة؛
- تميز كل عمل من حيث المنهجية المعتمدة في معالجة الدراسة الخاصة به، وهذا يدل على اتساع النقاشات حول الموضوع؛
- اختلاف اشكالية كل دراسة برغم أن الموضوع موحد خاصة في الدراسات الخاصة بادراك عدالة الأسعار؛

وهنا ومن كل هذا كان على الباحث محاولة معالجة اشكالية الدراسة المقدمة سابقا وفق لحدود معينة تتمثل اساسا في طبيعة نشاط المؤسسات محل الدراسة وخصوصية قطاع النقل الجوي في الجزائر.

المبحث الأول

صناعة النقل الجوي

تعد صناعة الخدمات من أكبر الصناعات تنوعا حول العالم وأكثرها تفرعا نتيجة لاعتمادها على رؤوس أموال بسيطة ولمرونة انشاءها ونموها السريع، كما أنها تعد قطاع استراتيجي لمجالات الصناعة الأخرى، حيث أن لصناعة الخدمات قدرة كبيرة على المساهمة في نشاط مؤسسات أخرى عديدة.

وهنا تسعى مؤسسات الأعمال إلى ربط علاقات جيدة بموردي الخدمات وموزعيها لضمان بقاء نشاطها ضمن حدود الفعالية، ولعل من أكثر ما تركز عليه، تلك الصناعات الخدمية القادرة على المساهمة في ربط أنشطتها وخدمتها مع توفير الوقت و تسريع الامداد بمختلف مدخلات الانتاج لديها، ما يعود على هذه المؤسسات بالنفع في مختلف مراحل نشاطها.

وهنا تلعب قطاعات النقل المختلفة دورا جوهريا في توصيل الموارد الرئيسية لنشاط المؤسسات حول العالم، خاصة منه الموارد البشرية ذات الدور الاستراتيجي في الأعمال التجارية. ولعل أهم أنواع النقل حول العالم النقل الجوي المتميز بوسيلته في التحليق الجوي وضمان نقل الافراد والبضائع ليس فقط في حدود الدولة الواحدة وإنما بين الدول والأقاليم، ما يجعله واحد من أهم القطاعات المساهمة في الحركة الاقتصادية حول العالم.

ومن أجل التعرف على هذا القطاع ودوره العالمي في التنمية الاقتصادية وكذا كيفية عمل مؤسساته وتسييرها لرحلات متعددة في اليوم الواحد، خصص هذا المبحث لأجل محاولة البحث في صناعة النقل الجوي من وجهة نظر كلية وأخرى جزئية على مستوى عمليات التشغيل من جانب تسييري، وهذا عبر المحاور التالية:

- **المطلب الأول: نظرة عامة حول قطاع النقل الجوي العالمي**
- **المطلب الثاني: خصوصية مؤسسات النقل الجوي**
- **المطلب الثالث: تسيير مؤسسات النقل الجوي**

المطلب الأول: نظرة عامة حول قطاع النقل الجوي العالمي

كما سبق الذكر تعد أنشطة النقل من أهم القطاعات القادرة على ربط المؤسسات ببعضها من أجل اكمال نشاطها، حيث أنها بخاصيتها القادرة على ربط الأفراد والمؤسسات وتسهيل نقل السلع والبضائع إلى مختلف أماكن العالم تعد من أكبر المؤسسات الاستراتيجية في خط الأنشطة حول العالم.

ويعد النقل الجوي الأكثر أهمية بين قطاعات النقل الأخرى بل وأكثرها تفردا نظرا لقدرته على تقليص المسافات داخل الدول و بين الحدود الدولية واختراقها في وقت أقل، ما يجعله الخيار الأول لنقل الافراد والبضائع حول العالم، لذا كانت أهمية قطاع النقل تظهر أساسا في دوره العالمي في الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

لذا فللنقل الجوي العالمي أهمية في تحسين أداء المؤسسات في كل إقليم وضمان سير نشاطها بما يخدم الأفراد والدول وهذا بفضل تنظيمه وفقا لهياكل خاصة. وهنا سنحاول التطرق في هذا القسم من العمل للنقل الجوي عبر التعرض بداية للنقل كقطاع استراتيجي عالمي والتعريف بمراحل تطوره التي كانت حجر الأساس في وصوله لهذه المكانة اليوم إضافة إلى التعريف بمختلف الهيئات العالمية المنظمة له، وهذا عبر:

- الفرع الأول: تطور قطاع النقل الجوي العالمي
- الفرع الثاني: تنظيم النقل الجوي العالمي
- الفرع الثالث: إحصائيات حول النقل الجوي العالمي

الفرع الأول: تطور قطاع النقل الجوي العالمي

لقد كانت نهاية الحرب العالمية الثانية سنة 1954 بداية جديدة لعالم جديد مكن عدة صناعات من ترسيخ قواعدها وبناء أسسها والعودة من جديد، على غرار قطاع النقل الجوي¹ الذي كان المستفيد الأول من الحروب العالمية التي مكنت من تطوير أجهزته من أجل تلبية متطلبات الحرب، و قد عرف بعد ذلك مراحل عديدة جعلت منه يحتل مكانة مميزة اليوم كوسيلة النقل الأولى في العالم التي لا غنى عنها، وفي سياق دراسة مراحل تطور هذا القطاع تتعدد الأوجه الممكنة من أجل ذلك، حيث يمكن عرض مراحل تطوره وفق العناصر التالية:

- تطور أنواع الطائرات المستخدمة في رحلاته؛
- تطور الخدمات المقدمة فيه وتعقدتها؛
- تطور المؤسسات فيه وظهور أنواع جديدة من المؤسسات؛

وهنا اتجهت معظم الأعمال إلى تقديم مراحل تطوره وفق التغييرات الجذرية الحاصلة فيه التي أثرت وبشكل كبير على تطور هذه الصناعة، والتي ووفقا لعدة أعمال تتلخص في:²

التنظيم- التحرير - رفع القيود - إعادة التنظيم

ولقد شملت هذه المراحل مناطق عديدة من العالم إلا أن التغييرات الطارئة ضمن هذه الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية من أكثر ما أثر على النقل الجوي العالمي، ويمكن تلخيصها كالتالي:³

أ. مرحلة التنظيم:

أو كما تسمى بتنظيم السوق وقد أرخت ببداية القرن العشرين حوالي 1925⁴، حيث تميزت ولفترة طويلة صناعة النقل الجوي وبشكل كبير بالسيطرة الصارمة للحكومات عليها، وهذا من عدة مستويات كأسعار التذاكر، تحديد الخطوط والوجهات، قوانين الأسواق، إمكانية دخول مؤسسات جديدة للسوق... وغيرها، وقد أثر التدخل الحكومي الكبير على هذه الصناعة من عدة نواحي منها:

- التحكم الصارم في ملكية مؤسسات الطيران؛

¹ Direction générale de l'aviation civile, **70 ans de l'aviation Civile**, op cit, p 09

² John Wensveen, **The Airline Industry: Trends, Challenges, Strategies**, School of Aviation Dowling College, USA, The University of Sydney Faculty of Economics and Business Leadership and Policy Seminar Series, Australia, 2010, p.04

³ Wensveen, John G, **Air Transportation – A Management Perspective**, 7th Edition, Ashgate Publishing Limited, 2011, p04-05.

⁴ Amy Harris, **The History of Airline Industry**, Demand Media, <http://traveltips.usatoday.com/history-airline-industry-100074.html>.

- اقتصار المنافسة على وجهات الرحلات المختارة فقط؛
- محدودية مستويات الخدمات المقدمة؛
- قلة تواجد عروض ازدواجية النقطة في الرحلات؛
- ارتفاع أسعار التذاكر؛

ب. مرحلة التحرير:

حيث دعت الحاجة إلى رفع القيود على نشاط المؤسسات في هذه الصناعة، وهنا وفي سنة 1938 أنشأ مجلس الطيران المدني (CAB : Civil Aeronautics Board) قانون الطيران المدني الذي أقر مجموعة من الأعمال والقوانين التي تقر بضرورة العمل في صناعة النقل الجوي ضمن بيئة متحررة، والتي تضمنت في الأساس مبدئين أساسيين كان لهما الأثر الكبير في تطور هذا القطاع وهما تنظيم الرحلات وأسعار السفر وفقا للتكاليف الخاصة بالرحلة وبخدمة الزبون، ذلك لأن مؤسسات النقل الجوي لم تستطع التنافس فيما بينها عبر تقديم أسعار أقل وإنما عبر تقديم جودة خدمة مختلفة للزبون.

حيث وضعت قواعد لتطوير القطاع والتي من أهمها المحافظة على جودة النشاط ضمن كل وجهة من الرحلات وهذا عبر السماح لمؤسسات أخرى بدخولها من أجل تغطية النقص الممكن. وبرغم تحرير القطاع والعمل ضمن مبدأ السوق الحرة الذي ظهرت معالمه في أواسط السبعينيات كان من الصعب تطبيق قوانين التحرير بشكل تام باعتبار صعوبة النشاط في هذا القطاع وعدم القدرة على تطبيق قوانينه بشكل موحد وضمن كل الدول حيث كانت الولايات المتحدة الأمريكية أولى الدول التي حررت هذا القطاع سنة 1978 ولم تصل أوروبا إلى هذا القرار إلا بعد 10 سنوات¹. كما كانت من بين أهم نتائج تحرير القطاع:²

- إعادة هيكلة القطاع وظهور استراتيجيات جديدة مبتكرة في تسييره؛
- تكثيف المنافسة بين المؤسسات؛
- ظهور شركات ابتكارية في هذه الصناعة؛

ت. مرحلة رفع القيود

تعد مرحلة رفع القيود على نشاط المؤسسات من أهم المراحل التي عرفها هذا القطاع، حيث وبناء على آراء الاقتصاديين الذين وجدوا من الضروري رفع القيود على نشاط هذه المؤسسات خاصة من جانب

¹ Direction générale de l'aviation civile, **70 ans de l'aviation Civile**, op cit, p 09

² Laurence Saglietto, **Transport Aérien Et Montée En Puissance Des Systèmes Informatisés De Réservation**, Gérer Et Comprendre , Mars 2004 , N°75, p01.

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

الأسعار الذي يجب أن يتحدد وفق لمتطلبات السوق، تمت موافقة الكونكرس في 24 أكتوبر 1978 على قوانين رفع القيود على نشاط المؤسسات¹. وبعد رفع قيود سيطرة الحكومات وتحرير القطاع سارعت المؤسسات الناشطة في هذا القطاع إلى التوجه إلى السوق عبر التنافس على فتح خطوط جديدة وتقديم خدمات ذات جودة متباينة، والذي كانت من أبرز نتائجه انخفاض الأسعار بشكل واضح وظهور خدمة التوقفات أثناء الرحلة.

إلا أن هذا القطاع وجراء بعض الأحداث التي توافقت مع بداية الثمانيات كإضراب عام لعدة هيكل أساسية في هذا القطاع على غرار المراقبين الجويين سنة 1981 واختفاء بعض المؤسسات التي كانت رائدة في هذه الصناعة من جراء أحداث حرب الخليج والركود الاقتصادي سنوات التسعينيات عرف تدهورا في عدة مستويات، إلا أنه عاد ليستعيد نشاطه أين برزت معايير جديدة فيه كمعايير السلامة.

ث. مرحلة إعادة التنظيم:

شهد القطاع وقائع كثيرة أدت إلى ضرورة إعادة النظر في الأنظمة المسيرة له، حيث وفي سنة 2001 ونتيجة للإنكماش الاقتصادي انخفض مستوى الرحلات الموجهة لرجال الأعمال إضافة إلى ارتفاع تكاليف العمالة والوقود، كما أن أحداث الحادي عشر من سبتمبر العالمية التي طالت الولايات المتحدة الأمريكية أدت إلى تقليل عدد الركاب الذي تزامن مع ارتفاع تكاليف التشغيل. وهنا دعت الحاجة إلى إعادة تنظيم القطاع خاصة بعد الرغبة في الاندماج بين كل مؤسسات كبرى ك Northwest و American Airlines و United Airlines و Continental Airlines سنة 2007 التي أحدثت مناقشات دعت إلى ضرورة إعادة تنظيمه من حيث تحديد دور الحكومات في ضبط معايير جودة الخدمات وتقييد المنافسة بين المؤسسات فيما يخص الأسعار وحجم الطائرات، وضبط قواعد التحكيم بين هذه المؤسسات، وكل هذا من أجل إمكانية العمل ضمن هذا القطاع بما يحقق أهداف جميع الأطراف.

كما أن إعادة التنظيم لم تكن عائق في وجه تطور هذا القطاع حيث أن القوانين سمحت بمشروع الـ Open Sky التي كانت بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي، حيث ينص قانون فتح الأجواء على إمكانية انتقال مؤسسات الطيران من كل نقطة في الاتحاد الأوروبي إلى أي نقطة في الولايات المتحدة الأمريكية والعكس أيضا².

وبناء على هذه التطورات وصل قطاع النقل الجوي إلى مراحل متقدمة برزت في ظهور تقنيات حديثة في تسيير مؤسساته وتسابق كبير في تقديم خدمات بمستويات مختلفة وفقا لمتطلبات زبائن السوق.

¹ **Air Transport Association of America**, ATA Airline Handbook, 2008, p 10.

² John Maynard Keynes, **The Airline Industry: Challenges in the 21st Century**, Chapter 2, Springer-Verlag, Berlin, 2009, p 16-17.

الفرع الثاني: تنظيم النقل الجوي العالمي

ككل قطاع نشاط يحتاج النقل الجوي لمؤسسات تضبط نشاط المؤسسات العاملة فيه، وخاصة على المستوى العالمي حيث ينظم هذا القطاع وفق منظمات خاصة.

1- منظمات النقل الجوي العالمية

ككل قطاع يحتاج قطاع النقل الجوي إلى منظمات تضمن حسن سيرورة عملياته خاصة بتميزها بالتعقيد، وما يختص به النقل الجوي هو ضرورة وجود هيئات عالمية تضبط نشاطه، حيث تتواجد منظمات عالمية لتحسين تسيير العمل في هذه الصناعة على المستوى الإقليمي والدولي، ومن أهمها:

أ. المنظمة العالمية للنقل الجوي:

أو الـ (IATA) The International Air Transport Association الإياتا وهي منظمة عالمية يختص نشاطها بدعم العديد من مجالات الطيران في العالم والمساعدة على وضع قواعد للحالات العادية والطائرة، حيث تضم 260 عضوا من مؤسسات الطيران في العالم بما يمنحها القدرة على تغطية 83% من حركة الرحلات الجوية. وتهدف هذه المنظمة أساسا إلى التنمية العالمية والتوصيل الإقليمي، لذلك فهي تقسم مهامها أساسا بين وضع المعايير والأنظمة والأسس الداعمة عالميا للتنمية بين المكتب الرئيسي فيها، في حين تختص مكاتبها الإقليمية في تنفيذ ذلك ومن مهامها:¹

- تطوير مختلف عمليات النقل الجوي وتقديم خدمات آمنة ومنتظمة ومتطورة واقتصادية تخدم مختلف الأطراف في العالم؛
- المساهمة في حركة التجارة العالمية عبر توفير وسائل وأنظمة نقل جيدة؛
- العمل على خلق أسس تعاون بين المؤسسات الناشطة في النقل الجوي العالمي بمختلف الطرق؛
- التعاون مع منظمات الطيران الأخرى الدولية والإقليمية وخلق روابط من أجل تحسين النقل الجوي في العالم؛

وتقدم مجموعة رموز لتسمية المطارات ومؤسسات الطيران العالمية، حيث تستخدم رموز الـ IATA من أجل الاتصالات.

¹ The International Air Transport Association , <http://www.iata.org>

ب. المنظمة الدولية للطيران المدني:

أو الـ International Civil Aviation Organization (ICAO) الأيكاو وهي منظمة تابعة للأمم المتحدة تم تأسيسها سنة 1944، وقد أنشأت من أجل تسيير وتنظيم الاتفاقيات حول الطيران المدني، حيث تمكنت منظمة الطيران المدني الدولية من الحصول على 191 توقيع دولة حول العالم ومختلف المجموعات المشكلة للقطاع بالموافقة على مختلف الآراء المقررة والمتعلقة بمعايير سلامة وفعالية الطيران المدني في إطار التنمية الاقتصادية والمسؤولية البيئية.¹ كما تستعمل رموزها في تحديد المواقع. ومن بين أهدافها:

- تعزيز أسس سلامة الطيران المدني في العالم؛
- تعزيز الأمن في الطيران المدني والحماية من الأخطار الممكنة حول العالم؛
- التقليل من الآثار البيئية الممكنة من جراء أنشطة الطيران المدني؛
- العمل من أجل المساهمة في كفاءة نشاط الطيران المدني حول العالم؛
- المحافظة على استمرارية نشاط الطيران المدني حول العالم عبر التصدي للأخطار الممكنة.

ج. تحالفات الطيران العالمية

التحالف هي عبارة عن جمعيات أو نقابات شكلت من أجل تعزيز أهداف أعضائها، وتتخبط مؤسسات الطيران ضمن تحالفات الطيران عبر الاشتراك مع مؤسسة نقل جوي أخرى في تبادل الموارد كالأصول المادية، المعلومات وغيرها وهذا من أجل تحسين وضعها في السوق.² حيث يقوم نشاطها على أساس خدمة مجموعة من المسافرين وفق جملة من الخطوط العالمية حيث يسمح لهم بتبادل بعض الخدمات بين المؤسسات الأعضاء في التحالف وقد حققت لأعضائها تسهيلات عديدة وأرباح معتبرة، ومن أهم التحالفات حول العالم:

- تحالف ستار (Star Alliance) وهو أكبر تحالف عالمي ويضم 28 عضوا.³
- تحالف سكاى تيم (Sky Team) وهو ثاني أكبر تحالف عالمي ويضم 18 عضوا.⁴
- تحالف عالم واحد (One world) ويضم أيضا 15 عضوا.⁵

¹ The International Civil Aviation Organization (ICAO), about icao, www.icao.int

² Pablo E. Fernandez de la Torre, **Airline Alliances: The Airline Perspective**, Master Of Science In Transportation, Department Of Aeronautics And Astronautics Massachusetts Institute Of Technology Cambridge, 199, P 24.

³ Star alliance, <http://www.staralliance.com>, consulte le : 05/03/2016

⁴ Sky team, <http://www.skyteam.com>, consulte le : 05/03/2016

⁵ One world, <https://www.oneworld.com>, consulte le : 05/03/2016

2- أقاليم النقل الجوي العالمية

قسم قطاع النقل الجوي العالمي الى ثلاث أقاليم رئيسية متقاربة جغرافيا، والتي استخدمت غالبا في تنظيم الاحصائيات حول هذا القطاع، وهي:¹

أمريكا الشمالية - أوروبا - آسيا والمحيط الهادي - الشرق الأوسط - أفريقيا - أمريكا اللاتينية و منطقة البحر الكاريبي.

■ **أمريكا الشمالية:** والتي يتميز فيها هذا القطاع بخصخصة شركات النقل الجوي فيه إضافة إلى المطارات التي لازالت تحت تسيير الحكومات في بعض الدول كالو.م.أ، كما أن مؤسسات النقل الجوي منخفضة التكاليف برزت بشكل كبير في أمريكا الشمالية وعرفت تطورا في نشاطها. كما يتميز نشاط مؤسسات النقل الجوي في أمريكا الشمالية بتطور خدمات الزبائن، وتحسين طرق التوزيع الالكترونية وارتفاع عدد المسافرين عالميا.

■ **أوروبا:** يتميز قطاع النقل الجوي هو الآخر في أوروبا بخصخصة مؤسساته و بروز المكانة الكبيرة لمؤسسات النقل الجوي منخفضة التكاليف، كما أن هذا القطاع يعاني من منافسة غير مباشرة من طرق وسائل نقل أخرى التي على رأسها القطارات فائقة السرعة (high speed rail)

■ **آسيا والمحيط الهادي:** تتميز هذه الصناعة على مستوى الدول الآسيوية والتي حول المحيط الهادي بتطور معتبر لمؤسساتها الخاصة ونمو قوي خاصة بعد أحداث 11 سبتمبر 2001، كما أنها تمثل المشارك الأكبر في الاقتصاد العالمي من حيث حصتها مقارنة بمؤسسات المناطق الأخرى. ويعود ذلك أساسا الى كثافة الكتلة السكانية العالمية فيها التي تؤثر بازدهام رحلاتها ومطاراتها.

■ **الشرق الأوسط:** والذي تبرز ضمنه أقوى المؤسسات كطيران الإمارات التي احتلت مراتب أولى عالميا وفق عدة تصنيفات، وتتميز مؤسسات هذا القطاع في الشرق الأوسط الى الانقسام لفئتين، مؤسسات مرتفعة رؤوس أموال وتحل مكانة كبرى عالميا، ومؤسسات لا يحقق نشاطها أرقاما بارزة.

■ **أفريقيا:** يتميز قطاع النقل الجوي في إفريقيا ببطء النمو إلا أنه يعتبر قطاع نام خاصة للدول الواقعة شمال إفريقيا، كما أن مؤسساتها التي تتميز بمحدودية التوجه للتغيير لا تساهم في النمو الإقليمي، كما أن أسطول المؤسسات الناشطة في أفريقيا يتميز بالقدم. ورغم التطور العالمي لا يزال هذا القطاع يعرف تأخر على مستويات السلامة المحافظة على البيئة، كما يحتاج الى تطوير أنظمة

¹ John Wensveen, The Airline Industry: Trends, Challenges, Strategies, op cit, p14-25.

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

التسيير فيه و إلى تقليل سيطرة الحكومات على المؤسسات و الهياكل القاعدية فيه، كما أن أفريقيا تعتبر ونظرا للمؤشرات الاقتصادية حولها من أكثر المناطق التي تحتاج الى الاستثمار في المؤسسات منخفضة التكاليف.

▪ **أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي:** تتميز المؤسسات في هذا القطاع وعلى مستوى إقليم أمريكا اللاتينية بالتوجه نحو تحرير القطاع أكثر، وبزيادة نموه نظرا لرغبة المؤسسات ضمنه في التطور أكثر ومواكبة التغيرات العالمية، إلا أنها تحتاج إلى التركيز على تطوير الهياكل البشرية لديها والتوجه لتعزيز معايير السلامة ضمن خدماتها.

من ما سبق يظهر أن المنظمات العالمية المعنية بتنظيم نشاط مؤسسات النقل الجوي حول العالم تتمتع بأهمية كبيرة ودور استراتيجي في حركة الجوية حول العالم، ويعود ذلك إلى خصوصية هذا النشاط باعتباره يخترق في رحلاته حدود الدول والقارات اضافة إلى أن عملياته تتطلب القيام بتوقفات ضمن عدة دول، الأمر الذي يتطلب قوانين ضبط موحدة من أجل سلامة النشاط فيه ما يسمح بتحقيق غاياته والتي على رأسها السلامة الجوية.

كما أن على التقسيمات المعتمدة لأقاليم النقل الجوي كانت بغرض ابراز نقاط كثافة الحركة في مقابل تذبذبها، وبالنسبة للجزائر وباعتبار اندراجها ضمن إقليم افريقيا تبقى حركة رحلاتها تتميز بالبطء خاصة وأن البلدان المجاورة لها لا تطبق ذات القوانين في مجال النقل الجوي.

الفرع الثالث: إحصائيات حول النقل الجوي العالمي

كما سبق الذكر يحتل قطاع النقل الجوي العالمي مكانة كبيرة ضمن القطاعات الأخرى باعتباره محرك أساسي واستراتيجي لعملياتها وأيضاً نظراً للأرقام التي يحققها سنوياً، حيث يساهم في حركة نصف السياح حول العالم ويعد الوسيلة الأولى لنقل الأفراد في التظاهرات العالمية كالألعاب الأولمبية وكأس العالم¹، وبهذا يشكل مصدر قوة اقتصادية عالمية ذات جوانب سلبية وإيجابية، يمكن طرحها كالتالي:

أ. الجانب الاقتصادي:

تعد معدلات النشاط الاقتصادي إحدى أهم المؤشرات لتقييم أداء قطاع ما، حيث يتقدم قطاع النقل الجوي العالمي بمساهمته العالمية بـ 2.4% من الناتج المحلي العالمي سنة 2015، كما أنه يوفر حوالي 58 مليون منصب عمل حول العالم.²

1. المؤسسات الرائدة تجارياً: أي المؤسسات المتقدمة من حيث مستوى المبيعات عالمياً، حيث مع قدم هذا القطاع والتطور السريع الذي عرفه، كانت المؤسسات الناشطة فيه في تسابق مستمر من أجل الظفر بأكبر تغطية للخطوط الجوية العالمية وتحقيق أكبر عدد من المسافرين عبر رحلاتها عبر التميز بمستويات خدمة عالية، حيث من بين المؤسسات الرائدة في هذه الصناعة: American Airlines و Delta Airlines و Lufthansa الألمانية و Emirates Airlines وتعد أكبر المؤسسات في النقل الجوي العالمي. كما برزت مؤسستي Ryanair و Southwest Airlines كأحد أفضل المؤسسات الناشطة في صناعة النقل الجوي منخفضة التكاليف.

حيث ووفقاً لإحصائيات 2014 تصدرت مؤسستي Delta Airlines و Lufthansa الألمانية المراتب الأولى من حيث عدد المبيعات، في حين كان النصيب الأكبر من حيث صافي الربح لمؤسستي American Airlines و Emirates Airlines بـ 2.9 مليار دولار لهذه الأخيرة في 2014.³

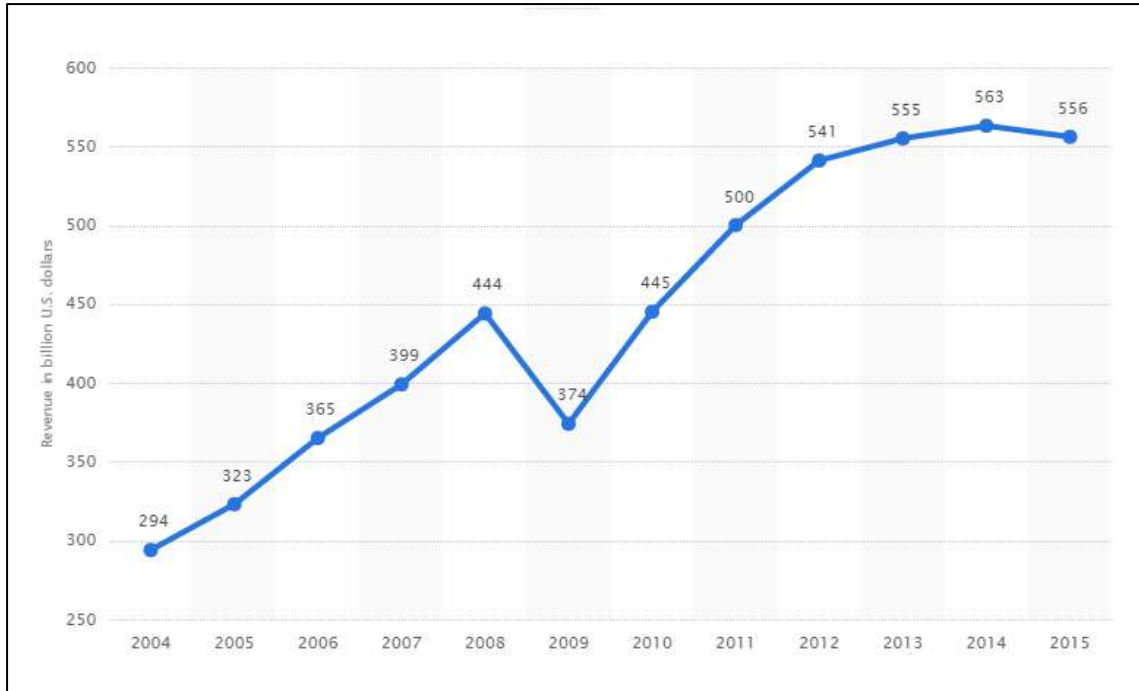
2. الإيرادات العامة للنقل الجوي العالمي: شهد النقل الجوي كغيره من القطاعات مراحل لمستويات إيراده العام، حيث كانت فترة 2010 إلى 2015 مرحلة مهمة في هذه الصناعة حيث شهدت قفزة للإيرادات العامة من جراء نقل الركاب جواً، ويرجع الخبراء ذلك إلى تزايد حركة الركاب من الموارد البشرية من أمريكا اللاتينية والشرق الأوسط وجنوب شرق آسيا، حيث وصل من 374 مليار دولار أمريكي سنة 2009 إلى 556 مليار دولار أمريكي سنة 2015. ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي:

¹ التقرير السنوي للإيأتا-IATA، 2012-2013، آلان جويس، مجلس المحافظين، ص 06.

² IATA, **Annual Review 2015**, Chairman's Message, June 2015.

³ Statistics and facts about passenger airlines, <http://www.statista.com>, consulté le : 09/03/2016

الشكل رقم (05): تطور الإيراد العام للنقل الجوي العالمي 2004-2015 (بالدولار الأمريكي)



المصدر: <http://www.statista.com>, op cit

3. العدد الكلي للمسافرين حول العالم: يغطي قطاع النقل الجوي شبكة خطوط كبيرة ما حقق نقل ما يقارب 3.327 مليون مسافر سنة 2014 وفق لإحصائيات IATA¹ ضمن شبكة رحلات قاربت 143.3 بليون كيلومتر في شكل رحلات دولية وداخلية حول العالم. والتي تركزت أساسا وفق للأقاليم في أمريكا الشمالية وأوروبا والخطوط الرابطة بينهما إضافة إلى الشرق الأوسط وآسيا والمحيط الهادي حيث سيطر هذا الإقليم الأخير على ما يقارب 40% من الحركة العالمية².

ب. الجانب البيئي:

كغيره من القطاعات يساهم النقل الجوي في التأثير على البيئة³، حيث وصلت انبعاثاته من ثاني أكسيد الكربون (CO₂) ما يقارب الـ 2%.⁴ ما شكل أحد الأولويات العالمية من أجل تخفيضه والتي اتخذت اشكال عديدة معتمدة في أساسها على الابتكار الصناعي والخدمات، عبر تصميم طائرات بمحركات غير مستهلكة للكربون وخافضة للانبعاثات المضرّة بالبيئة، إضافة إلى التسيير الجيد للرحلات ما يساهم في حركة النقل بشكل يقلل من الانبعاثات أيضا.

¹ IATA, [statistics and facts about passenger airlines](http://www.iata.org), December 2015,

² News Brief, <http://www.iata.org>, op cit.

³ [The International Air Transport Association \(IATA\)](http://www.iata.org), about us, www.iata.org.

⁴ Direction générale de l'aviation civile française, , [70 ans de l'aviation Civile](http://www.dgac.fr), l'aviation civile magazine n 372, mars 2015, France, p08.

المطلب الثاني: خصوصية مؤسسات النقل الجوي

بعد التعرف على ماهية صناعة النقل الجوي العالمي من حيث المراحل التي مر بها والتي كان لها الأثر الكبير في تطوره خاصة منها رفع القيود على نشاط المؤسسات، إضافة إلى المنظمات التي تحرص على حسن سير هذا القطاع بين دول عديدة مختلفة القوانين والمواقع الجغرافية، يظهر أن مكانة هذا القطاع بإسهاماته في الحركة الاقتصادية حول العالم تشترط التنظيم الجيد والإهتمام الكبير لمختلف الهياكل المشكلة له.

ومن أهم ما يشكل قطاع النقل الجوي العالمي هو المؤسسات المقدمة لخدمة الرحلات الجوية، خاصة منها ذات الطابع التجاري التي تنشط ضمن هذا القطاع وفق منافسة شرسة مقيدة باتفاقيات وقوانين خاصة بهذا القطاع، تضمن العمل في بيئة آمنة وسليمة ومنظمة، وهذه الأخيرة أكثر ما يهتم مؤسسات النقل الجوي التي ونظرا لتعدد صناعاتها تبحث دائما عن أفضل الطرق لتسيير مختلف عمليات ومراحل تقديمها للخدمة بكفاءة وبتكاليف أقل.

ومن أجل التعرف على طبيعة نشاط هذه المؤسسات وكيفية تنظيمها خصص هذا الجزء من العمل لتعريف هذه المؤسسات وكذا خصائصها المميزة وهذا عبر:

- الفرع الأول: ماهية قطاع النقل الجوي
- الفرع الثاني: طبيعة مؤسسات النقل الجوي
- الفرع الثالث: مميزات مؤسسات النقل الجوي

الفرع الأول: ماهية قطاع النقل الجوي

لا يمكن التعرف على نشاط أي مؤسسة دون القاء نظرة على القطاع الذي تنتمي إليه ما يُمكن من معرفة طبيعة البيئة التي تنشط فيها وتوقع العوامل المؤثرة على نشاطها، حيث أن المؤسسات المقدمة للرحلات الجوية تنتمي لقطاع النقل الجوي.

أ. تعريف قطاع النقل الجوي:

- هو النشاط الاقتصادي والتنظيمي الذي يشمل عمليات نقل الأفراد والبضائع عبر الأجواء وفق وسيلة الطائرة سواء على مستوى الدولة الواحدة أو على المستوى العالمي.¹
- هو نظام نقل وهو جزء من عمليات الطيران حيث يضم حركة الأفراد والبضائع ويستعمل من أجل ذلك الخطوط الجوية.²

وهنا تجدر الإشارة إلى أن النقل الجوي الذي يتم من طرف مؤسسات عبر عرض خدمات هادفة للربح يقصد به النقل التجاري الجوي.

ب. موقع النقل الجوي:

يتواجد النقل الجوي كأحد القطاعات التحتية للطيران المدني، حيث يشمل هذا الأخير كل من النقل الجوي وصناعة البنية التحتية:³

- النقل الجوي: وهو النقل الجوي التجاري والذي يعرف عموماً بالنقل الجوي، والطيران غير التجاري كالطيران الخاص، كما يضم عمليات أخرى تجارية تعتمد على الطائرات لكنها لا تقوم بعمليات نقل مثل رش المحاصيل وعمليات المسح جوا.
- صناعة البنية التحتية: حيث تضم الصناعة التحويلية مثل صناعة الطائرات والمحركات بدءاً بالضخمة إلى الأقل تعقيداً إضافة إلى مجال الإلكترونيات الطائرات، ومرافق الملاحة الجوية المتعددة.

ت. أهمية النقل الجوي: يتمتع النقل الجوي بمكانة كبيرة نظراً لدوره وإسهاماته المحلية والعالمية:⁴

- المساهمة الكبيرة في حركة القطاعات الاقتصادية الأخرى عبر نقل الموارد البشرية والبضائع بسرعة وكفاءة؛

¹ T . Mouna, **Le Transport Aérien**, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, 2011, P 06.

² V.meril, **introduction to thr airlines industry**, IATA, 2013, p 01.

³ ICAO, **Economic Contribution of Civil Aviation**, Ripples of prosperity, International Civil Aviation Organization, 2001, p 02.

⁴ Peter Belobaba, Amedeo Odoni ,Cynthia Barnhart, **The Global Airline Industry**, John Wiley And Sons Publication, 2009. P01

- المساهمة في تطوير صناعات كبرى خاصة صيانة الطائرات وصناعات مجال السياحة؛
- تشغيل حجم كبير من اليد العاملة، حيث تتميز هذه الصناعة بتنوع وتعدد موظفيها ما يوفر فرص عمل للكثير حول العالم؛
- تطوير عديد من الأنظمة الخاصة على غرار أنظمة الاتصال والحجز والمراقبة، لأن هذه الصناعة دائمة البحث عن أفضل الطرق لتسيير عملياتها بسرعة وأمان؛

ث. تنظيم نشاط النقل الجوي

يعد التطرق للاتفاقيات المنظمة لنشاط المؤسسات العاملة في النقل الجوي أمر بالغ الأهمية لهذه المؤسسات ولمختلف الأطراف المستفيدة من النقل الجوي، ويعود ذلك للأسباب التالية:¹

- 1- تتميز صناعة النقل الجوي بالتعدد وتعدد الأطراف الداخلة فيها مما يفرض وجود قانون ينظمها؛
- 2- يشترط ممارسة الرحلات الجوية الأخذ بضوابط الملاحة الجوية واستغلال الأجواء مما يدعو لضرورة توحيد قانون لها؛
- 3- تحتم الرحلات عبر الطائرة عبور أجواء دول عدة مما يتوجب تطبيق قوانين النقل الجوي لديها؛
- 4- يشترط تنظيم الرحلات بين الدول احترام الاتفاقيات المبرمة بينهما مما يتوجب تنظيمها قانونا؛

وفي سياق ذلك تقدم المنظمات الدولية الخاصة بالنقل الجوي جملة من القوانين لتنظيم النقل الجوي العالمي ولالأعضاء لديها، كما أن لكل دولة مواد خاصة بتنظيم النقل الجوي ضمن أجوائها، وهنا تبرز اتفاقيات خاصة أساسية في النقل الجوي كان لها دور كبير في تطوير هذا النشاط، وهي:

1- رفع القيود:

إحدى أهم الأنظمة الخاصة بالنقل الجوي هي رفع القيود على نشاط المؤسسات، ويقصد برفع القيود إزالة الأنظمة السابقة التي كانت تنظم القطاع والتي تتمثل أساسا في رفع التدخل الحكومي في تصميم الرحلات ووضع الأسعار وترك القطاع تسييره المنافسة بين المؤسسات في مقابل ترك صلاحيات عديد للدول فيما يخص سيادتها على مجالها الجوي و أماكن هبوط الطائرات وفقا لاتفاقية شيكاغو 1944.² ويقوم رفع القيود أو كما يسمى بتحرير القطاع على حق الدول في نزول طائراتها الخاصة بنقل الافراد أو البضائع على أراضي دول أخرى.³

¹ من إعداد الباحث.

² الإيكارو، القرارات السارية المفعول السارية عن الجمعية العامة 08 أكتوبر 2010، doc9985، ص I-1 إلى III-3.

³ Jean Varlet, **La déréglementation du transport aérien et ses conséquences sur les réseaux et sur les aéroports**, V 106, N 593, université blaise pascale, 1997, p 207.

2- اتفاقيات النقل الثنائية:

بعد قانون رفع القيود وتحرير قطاع النقل الجوي أصبح بإمكان المؤسسات ممارسة نشاطها وفق دواعي الطلب ما مكنها من توسيع خدماتها لتشمل دول أخرى، ومن أجل تنظيم هذا العمل ظهرت اتفاقيات بين الدول تسمى بالاتفاقيات الثنائية تم التوقيع عليها وفق معاهدة برمودا 1977، والاتفاقيات الثنائية أو كما تسمى باتفاق الخدمات الجوية أو ال (Air Transport Agreement- ATA) هي اتفاقيات يتم فيها التفاوض بين بلدين من أجل الاتفاق على طبيعة العلاقة بينهما، ثم توسعت هذا النوع من الاتفاقيات إلى الاتفاق متعدد الأطراف، وبناء عليه يمكن للمؤسسات العمل ضمن أجواء البلدين المنعقد بينهما الاتفاق الذي يحدد:¹

- كيفية عمل مؤسستي كل بلد متعاقد في الاتفاق؛
- ما هي الخطوط الجوية التي يمكن لكل طرف استعمالها؛
- ما هي المدن في كل بلد التي تستطيع كل مؤسسة تقديم خدماتها فيها؛
- ما هي المواعيد التي يتم العمل وفقها في كل بلد؛
- كيف يتم تحديد الأسعار بين المؤسسات ضمن الاتفاق؛
- ما هي حدود عمليات نقل الركاب /البضائع، النقل من بلد إلى بلد ثاني أو التقاطهم ونقلهم إلى بلد ثالث.

3- الأجواء المفتوحة

أدت الاتفاقيات الثنائية لاحقا إلى ظهور نوع آخر من الاتفاقيات وهي اتفاقية الأجواء المفتوحة أو ال (Open sky) التي تقوم على إنهاء تدخل الدولة في القرارات التجارية لنشاط المؤسسات الناشطة في النقل الجوي فيما يخص الأسعار والتوقيت، حيث بدأ تطبيق هذه الاتفاقية بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي. وبشكل عام تنص اتفاقية الأجواء المفتوحة على إمكانية تنقل المؤسسات التابعة للدول الموقعة للاتفاقية من و إلى أي نقطة في البلد الآخر.

وقد وسعت هذه الاتفاقية من نشاط النقل الجوي العالمي بشكل كبير وطورت عملياته عبر:²

- توسيع حركة الرحلات العالمية لنقل الأفراد والبضائع؛
- تعزيز وتطوير نشاط المؤسسات ودعمها؛
- إمكانية تقديم خدمات نقل جوي بجودة متميزة؛
- توفير خدمات النقل الجوي بأسعار مناسبة أكثر للزبائن؛

¹ **Air Transport Association of America**, ATA Airline Handbook, op cit, p 12- 13.

² U.S department of state, **Open Skies Agreements**, consulted in : 11/04/2016.

الفرع الثاني: طبيعة مؤسسات النقل الجوي

كما سبق الذكر فنظرا لخاصية حق اختراق حدود الدول التي يتميز بها نشاط النقل الجوي تميزت مؤسساته باختلاف طبيعتها ونمط نشاطها.

1- أنواع مؤسسات النقل الجوي

تختلف ضمن صناعة النقل الجوي المؤسسات الناشطة فيه من حيث أنواعها، كما أن تصنيفاتها تختلف وفق ملكيتها وكذا حجمها، ولكن التصنيف وفقا لحجم المؤسسة كان هو الغالب:

التصنيف وفقا لحجم المؤسسة

وهنا تصنف هذه المؤسسات وفق حجم أسطولها ومدى تعقيد شبكاتها إضافة إلى عدد موظفيها وإيراداتها العام، كما يشتهر تصنيفها وفقا لملكيتها التي كانت في الغالب ولازالت للحكومات، في حين اشتهر في العقود الأخيرة فتح الأبواب أمام القطاع الخاص للاستثمار في صناعة النقل الجوي، وهي كالتالي:¹

- مؤسسات الطيران الكبرى: كما تسمى بالمؤسسات الدولية وهي المؤسسات الرائدة عالميا من حيث عدد رحلاتها السنوية وعدد المسافرين الذين تقلهم خطوطها إضافة إلى الإيراد العام الذي تحققه الذي يصل للواحد مليار أمريكي سنويا، كما تتميز هذه المؤسسات بالعدد الكبير لموظفيها وانتشار فروعها في معظم الدول الكبرى حول العالم.
- مؤسسات الطيران الوطنية: والتي تقارب في حجمها عادة مؤسسات الطيران الكبرى، وتتميز بتغطيتها للخطوط الداخلية لكل دولة إضافة إلى الرحلات الدولية، كما أن معظم طائراتها ذات حجم كبير ومتوسط، حيث يتراوح دخلها بين 100 مليون و 1 مليار دولار أمريكي سنويا.
- مؤسسات الطيران الإقليمية: والتي تقدم خدماتها في شكل رحلات موجهة لإقليم معين، أين توجه خدماتها للمناطق التي لم تغطي من طرف مؤسسات الطيران الكبرى والوطنية. وحسب الإيادات تعد هذه المؤسسات الأسرع نموا عالميا، حيث تنقسم حسب حجمها إلى ثلاث أقسام: كبرى ومتوسطة وصغيرة حيث قد يصل حجم طائراتها إلى قدرة استيعابية بـ60 مقعد فقط، وفي الغالب تحقق إيراد بين 20 إلى 100 مليون دولار أمريكي.
- مؤسسات نقل البضائع: التي تعد هي الأخرى إضافة إلى الأنواع الثلاثة مؤسسة نقل جوي لكنها تختص في نقل البضائع، كما تتواجد عند معظم مؤسسات النقل الجوي أقسام خاصة بنقل البضائع.

¹ Kevin Bonsor , how airlines work :Types of Airlines, <http://science.howstuffworks.com/> consulte le :21/05/2016.

2- أنواع خدمات مؤسسات النقل الجوي

ترجع عادة المداخل الكبرى لمؤسسات النقل الجوي لمرونتها في تقديم الخدمة وعروضها المتميزة وبأسعارها المتنوعة، وبناء على هذا التنوع توجد أنواع لخدمات النقل الجوي كما أنها تعد قطاع جزئي في حد ذاتها:¹

- خدمة نقل الركاب والبضائع: وتمثل الخدمة الأساسية في كل مؤسسات النقل الجوي حيث يتم نقل المسافرين بعد قيامهم بالحجز وفق رحلات منتظمة إضافة إلى نقل البضائع الخاصة بهم وفق شروط خاصة بالنوع والوزن. كما أن اغلب المؤسسات تقوم بتخصيص قسم من خدماتها لنقل البضائع ذات الوزن الكبير لمؤسسات أخرى.
- خدمة الرحلات المؤجرة: وتسمى (Air charter) وهي على عكس العمليات العادية حيث يتم تقديم خدمة النقل الجوي بعد القيام بالحجز لرحلة معينة وفق شروط معينة أين يتم حجز مقعد فقط، حيث يتم على مستوى الرحلات المؤجرة تأجير طائرة كاملة لرحلة ما من أجل نقل أفراد، بضائع معينة، أو إسعافات أولية. حيث تتواجد مؤسسات مختصة في تأجير الطائرات للرحلات الخاصة وعرض مروحيات لأجل ذلك أيضا.
- خدمة درجات رجال الأعمال: حيث تمثل هذه الخدمة عرض درجات موجهة خصيصا للزبائن المميزين القادرة على الدفع أكثر، والتي توجه أساسا لرجال الأعمال وأصحاب المؤسسات دائمي التنقل والباحثين عن أفضل الخدمات بمختلف الأسعار. ولقد تسابقت المؤسسات العالمية في هذه الصناعة لتطوير الدرجات الموجهة لهذه الفئة حيث تنوعت من مقاعد مريحة بأجهزة اتصال متطورة إلى غرف وأجنحة وقاعات عمل واجتماعات، كما تشتمل هذه الخدمة على الدرجات الأولى.
- خدمة النقل الجوي منخفضة التكاليف: والتي أصبحت وبرزت حداتها من أكبر الخدمات في قطاع النقل الجوي وانتشرت بشدة بين مؤسسات النقل الجوي، حيث وُجّهت أساسا لفئة الزبائن الراغبة في السفر وفق الرحلات الجوية بأسعار أقل، مما سرّع من انتشارها العالمي حيث ظهرت مؤسسات ناشطة في صناعة النقل الجوي منخفضة التكاليف حول العالم وعلى رأسها مؤسسة Raynair².

¹ Rajiv Babu Chintala, **Types Of Airline Services**, Hindustan University, 2015, p 03-18.

² خليفة ريم، **مؤسسات النقل الجوي منخفضة التكاليف: محاولة نقل تجربة مؤسسة Ryanair لـ Air Algérie**، ملتقى استراتيجيات وآفاق تطوير قطاع النقل في الجزائر في إطار التنمية الوطنية، جامعة المسيلة، أكتوبر 2013.

الفرع الثالث: مميزات مؤسسات النقل الجوي

تتميز هذه الصناعة بجملة من الخصائص تنعكس على نشاط مؤسساتها، حيث أن قطاع النقل الجوي يتميز ب:¹

- النقل الجوي صناعة خدمات: تعتبر صناعة النقل الجوي إحدى القطاعات الخدمية، حيث أنها تقدم خدمة نقل الأفراد والبضائع من نقطة إلى أخرى ولمسافات مختلفة، ما حتم عليها تعزيز الجانب المادي لخدماتها من أجل تلبية رغبات شرائح الزبائن المتعددة.
- النقل الجوي صناعة مرتفعة التكاليف: وهذا أكثر ما يميز هذا المجال من النشاط حيث وبسبب تعقد هذه الصناعة التي تتطلب كتلة ضخمة من المعدات والمرافق اللازمة لتقديم خدماتها، بدءاً بالمرافق القاعدية كالمطارات التي تتطلب تجهيزات خاصة لضمان إقلاع ونزول الطائرات وكذا عمليات الصيانة، كما أن الطائرات تعد مركبات مرتفعة الأسعار خاصة في ظل انخفاض قيمتها بمرور الوقت.
- كثافة اليد العاملة: ميزة أخرى لصناعة النقل الجوي هو العدد الكبير من الموظفين الذين تتطلب عملياتها تشغيلهم، حيث تجد في هذه الصناعة أنواع عديدة من الوظائف ومنها:²
 - موظفين على خط الخدمة: ويمثلون معظم الموظفين اللذين يبرزون في مختلف مراحل تقديم خدمة النقل الجوي للزبائن، بدءاً بموظفي الحجز والاستعلام وكذا موظفي الاستقبال في مختلف المطارات، كما يشتغل على خط الخدمة رجال الأمن ومراقبة البضائع، إضافة إلى الموظفين على متن الرحلة المتمثلين في الطيارين ومضيفي الطائرة.
 - موظفي عمليات الرحلة: حيث تمثل هذه الفئة من الموظفين أساس تقديم الخدمة العامة في النقل الجوي، فهم المسؤولون عن تخطيط برنامج كل رحلة، إضافة إلى الطاقم القائم على انطلاق الرحلة في مستويات أمان جيدة، كمنظمي مقاعد الركاب، وموظفي توزيع الأوزان على متن الطائرة، وموظفي توجيهات السلامة والتدخل السريع في حالة الطوارئ الجوية.
 - موظفي الصيانة: حيث أن وظيفة الصيانة في النقل الجوي من أهم الوظائف لأنها تضمن انطلاق الرحلة في مستويات أمان وفق المعايير المتعارف عليها من أجل سلامة الطاقم والمسافرين، كما أن الطائرات مركبات باهظة الثمن تتطلب الصيانة الدورية من أجل الحفاظ على قيمتها. لذا تجد المؤسسات الكبرى تركز جزء معتبر من العمل لديها لعمليات الصيانة.

¹ **Air Transport Association of America**, Airline Handbook, op cit, p 19.

² Kevin Bonsor , **how airlines work :Types of Airlines**, op cit.

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

- موظفي المبيعات والتسويق: حيث أن هذه الصناعة مرتفعة التكاليف تتطلب جهود تسويقية كبرى من أجل محاولة ملأ المقاعد في كل رحلة كالإعلانات عبر مختلف الوسائل، وكذا تستخدم مختلف آليات التسيير من أجل بيع مقاعد رحلاتها بأفضل الأسعار.

ويؤثر تعدد وتنوع الموظفين في هذه الصناعة على ارتفاع تكاليف تشغيلهم.

■ المرونة: يعد قطاع النقل الجوي من أكثر القطاعات التي عرفت تأثيرا كبيرا من مختلف النواحي، حيث أنه وعلى خلاف غيره من القطاعات التي برز تأثيرها بشكل أساسي في الجوانب التكنولوجية، أثرت كل من النواحي القانونية والتفاعلات المؤسسية على هيكل سوق هذا القطاع، كما أثرت التباينات الثقافية والاجتماعية وحتى الجغرافية وفي العالم كتذبذب المواسم بين الصيف والشتاء، واختلاف الأوقات بين الدول بشكل كبير عليه خاصة من جانب العرض.¹

إضافة إلى الخصوصيات الأساسية السابقة لمؤسسات النقل الجوي فهي ووفقا لطبيعتها تتميز ب:²

- الحرص على مستويات السلامة: وهو ما يميز هذا القطاع عن غيره من وسائل النقل، حيث يعد عامل السلامة عنصر أساسي ضمن محاور النقل الجوي، عبر تقييد وزن الحمولات من البضائع وتوزيع عدد المسافرين ضمن الرحلة، مما شكل له ميزة خاصة أثرت على موقعه التجاري.
- دقة الأنظمة: وهي ميزة أخرى خاصة بهذا القطاع، حيث أن النقل الجوي يسخر أكثر الأنظمة المعلوماتية حداثة ودقة من أجل تنظيم مختلف عملياته من حجز وتسيير انطلاق الرحلات وعبورها الأجواء، خاصة أن هذه الطائرات تدخل أجواء دول عدة في رحلة واحدة.
- السرعة: والتي يقصد بها القدرة على نقل الافراد والبضائع في وقت أقل، وهذا لقدرة وسائل النقل الجوي على التحرك ضمن أجواء لا تتضمن عراقيل، حيث أن النقل الجوي يسمح بنقل الأفراد والبضائع في أوقات قياسية وبمرونة أكبر، مما يفسر ارتفاع أسعار الرحلات في هذا القطاع.

¹ John Maynard Keynes, The Airline Industry: Challenges in the 21st Century, op cit, p01.

² T . Mouna, Le Transport Aérien, op cit, p 06-07.

المطلب الثالث: التسيير في مؤسسات النقل الجوي

بعد التعرف على طبيعة قطاع النقل الجوي ومميزاته الخاصة التي جعلت منه قطاع متميز من حيث الأرباح التي يحققها سنويا وكذا من جراء قدرته الفريدة على تحقيق نقل للأفراد والبضائع بمواصفات السرعة والدقة، أين كان الفضل فيها للمراحل التي مر بها هذا القطاع الزاخرة بالاتفاقيات التي تميزت بالمرونة والتي سمحت له بالتميز بطبيعة نشاط تتلاءم وفقا لمتطلبات السوق وللتغيرات الطارئة فيه.

ولقد انعكست هذه المزايا التي اختص بها هذا القطاع بشكل أساسي على نشاط المؤسسات العاملة فيه، حيث سمح لها بتقديم عروضها ضمن بيئة متميزة بالقابلية الكبيرة للمرونة مع المتغيرات الحاصلة في محيط نشاطها، من حيث حرية المنافسة على الأسعار والإمكانية الكبيرة في تطوير وخلق خدمات جديدة ما جعل من هذه المؤسسات تصل لمستويات كبيرة من النمو والازدهار.

وهنا وبرغم هذه المرونة تتميز المؤسسات الناشطة في هذا القطاع بخصوصية التسيير ضمن عملياتها الذي يعود هو الآخر للتعقيد الذي يعرفه هذا المجال من الأنشطة، كما أن خصوصية التسيير في هذه المؤسسات تفرض جملة من الأشكاليات تحتم عليها التعامل معها. وهنا سنحاول في هذا القسم من العمل محاولة التعرض لإبراز خصوصية تسيير عمليات هذه المؤسسات وهذا عبر:

- الفرع الأول: عناصر التسيير في مؤسسات النقل الجوي
- الفرع الثاني: خصوصية تسيير مؤسسات النقل الجوي
- الفرع الثالث: الحلول التسييرية لمؤسسات النقل الجوي

الفرع الأول: عناصر التسيير في مؤسسات النقل الجوي

تعرف عادة صناعة النقل الجوي بأنها صناعة شبكية تتعقد فيها العمليات، حيث أنه ومن أجل تسيير رحلة واحدة يتطلب إدارة شبكة من المعلومات وعمل فريق متعدد من الموظفين وضمن أنظمة معلومات وتسيير عديدة، وعموما تتواجد على مستوى مؤسسات النقل الجوي أربعة مكونات تظهر العناصر الأساسية الداخلة في تسييرها: الموارد- الشبكات - الخدمات - الأعمال التجارية.¹

1- الموارد:

تشمل الموارد في صناعة النقل الجوي مختلف المدخلات الضرورية لتشغيل العمليات، حيث تتنوع في هذه الصناعة عديد من الموارد منها البشرية والمادية:

- الموارد البشرية: التي يجب أن تتوفر في مؤسسة النقل الجوي على مستويات عدة من العمليات، على مستوى الحجز، الصيانة، طاقم الطائرة، عمليات التسيير وغيرها. حيث ونظرا لتعدد المهام التي تتطلب المورد البشري في مؤسسات النقل الجوي يتطلب عملها التكوين الجيد والتدريب المستمر. كما أن لهذا المورد قوة كبير باعتباره المحرك الرئيسي للعمل ومصدر تهديد بخسائر مادية كبيرة وعدم رضا الزبائن في حالة الإضرابات.
- الموارد المادية: وتشمل مختلف المعدات والأجهزة الضرورية من أجل نشاط هذه الصناعة، حيث يجب أن تتميز المعدات سواء على الأرض أو على متن الطائرة بالحدثة والقدرة على مواكبة التغيرات الطارئة في الميدان. كما أن الهياكل الأساسية المتمثلة في الطائرات يجب أن تتميز بالحدثة حيث أن الأسطول القديم يكلف أكثر، كما أن من أفضل الطرق لتقليل التكلفة وتسهيل العمل هو تجانس أسطول الطائرات التابع للمؤسسة الواحدة الذي يسمح بسهولة تبادل طاقم الرحلة وتقليل تكاليف التدريب.
- جدول المواعيد: الذي وبرغم أنه يعتبر مورد غير ملموس إلا أنه ضروري لكل رحلة، حيث يشمل مواعيد الإقلاع أو الهبوط لكل مؤسسة في العالم وكذلك لكل رحلة. حيث يعتبر مورد مهم تتنافس عليه المؤسسات من أن الحصول على أفضل مواعيد الهبوط أو الإقلاع في المطارات حول العالم.
- صيانة الطائرات: تعد عمليات صيانة الطائرات مصدر قوة أساسي عند المؤسسة أكثر من كونه فرع في التسيير وهذا باعتبار دوره الأساسي في تسريع العملية الأساسية المتمثلة في اقلاع الطائرات ضمن موعدها المحدد وبأفضل شروط السلامة ما يجنب المؤسسة التأخيرات أو تغيير برامج الرحلة.

¹ Michel Volle, Transport aérien, volle édition, 2000, <http://www.volle.com>

تتعدد العناصر التي يجب تضمينها في كل رحلة (موعد الرحلة، زمن الانطلاق، زمن الوصول، نوع الطائرة، نقطة الانطلاق، نقطة التوقف، نقطة الوصول، درجات الرحلة، الأسعار...) وغيرها التي تظهر أساسا وفق خط كل رحلة ما يتطلب تسييرها جيدا، حيث تسمى هذه العملية في مؤسسات النقل الجوي بإدارة الشبكة، ومن أجل ذلك نظمت هذه المؤسسات طرق للتسيير تسمى (hub and spokes) وقد بدأت هذه التقنية في الظهور لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية ثم توسع استخدامها على مستوى معظم المؤسسات العالمية.¹ كما كانت إحدى نتائج تحرير قطاع النقل الجوي.

■ الـ hub and spokes : ويقصد بـ hub أو المركز استعمال المطارات حول العالم كنقاط من أجل وصول الطائرات وهبوطها عليها في كل مدينة حول العالم، حيث قد تمتلك كل مؤسسة نقل جوي حول العالم مجموعة من مراكز الهبوط في اليوم الواحد حسب موعد رحلتها، كما قد تحوي بعض الرحلات أكثر من مركز هبوط في اليوم الواحد ما يسمى بـ Multi - Hub، أي رحلة بتوقيفات حيث مكنت عمليات الـ hub and spokes المؤسسات من تحقيق مداخل جيدة وهذا عبر إمكانية الهبوط في مركز لمدينة تقع ضمن خط الرحلة.²

وتعد عملية تسيير مواعيد هبوط مجموعة من الرحلات اليومية ضمن مراكز كثيرة حول العالم أحد أهم العمليات في تسيير الرحلات الجوية وأعدادها، كما أن اتخاذ القرار بشأن مركز الهبوط لدى كل مؤسسة تدخل فيه متغيرات كثيرة على غرار الموقع الجغرافي، حجم السوق وغيرها.

كما قد تلجأ المؤسسات إلى تسيير رحلاتها وفق مبدأ (point a point) أي نقطة بـ نقطة أي الرحلات المباشرة، كمن مدينة إلى أخرى فقط. ويمكن توضيح عملية الـ hub and spokes وفق الشكل رقم (06)

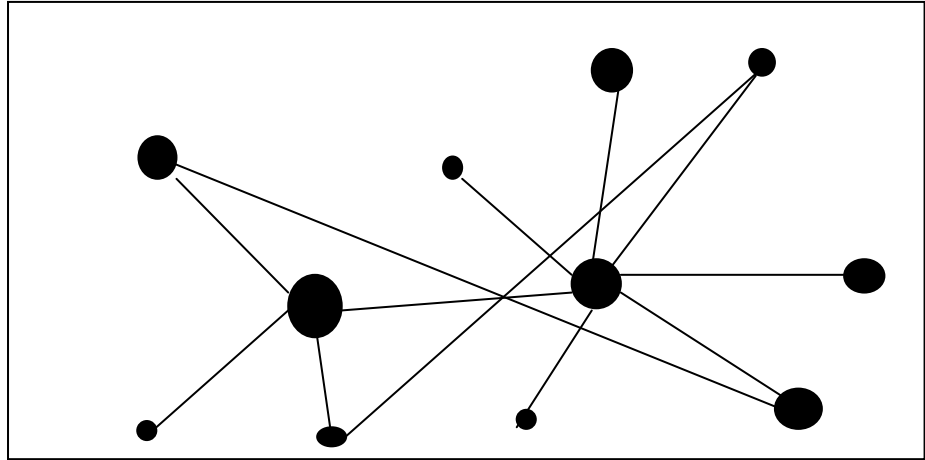
■ الـ Yield Management: يقصد به تسيير رحلات مؤسسات النقل الجوي وفق مبدأ تحسين المداخل، حيث أن مبدأ هذه الأداة يقوم على أساس أن التكاليف الخاصة بكل رحلة جوية تبقى ثابتة مهما كان معدل تعبئة المقاعد، لذا لجأت مؤسسات النقل الجوي إلى تسيير رحلاتها عبر تغيير عروضها من أجل التأثير على الطلب، كما استغلت التفاوت في الحساسية تجاه الأسعار بين الزبائن ووفقا لمواعيد حجزهم. وقد اعتمدت هذه الأداة في مؤسسات النقل الجوي كشكل لتسيير الرحلات من أجل تعظيم الدخل.³

¹ Kevin Bonsor , **how airlines work :Types of Airlines**, op cit.

² **Air Transport Association of America**, Airline Handbook, op cit, p12-13.

³ Michel Volle, **Transport aérien**, op cit.

الشكل رقم (06): عملية ال hub and spokes



المصدر: Yashpal Ghate, Distribution strategies with case study, 2012

3- الخدمات:

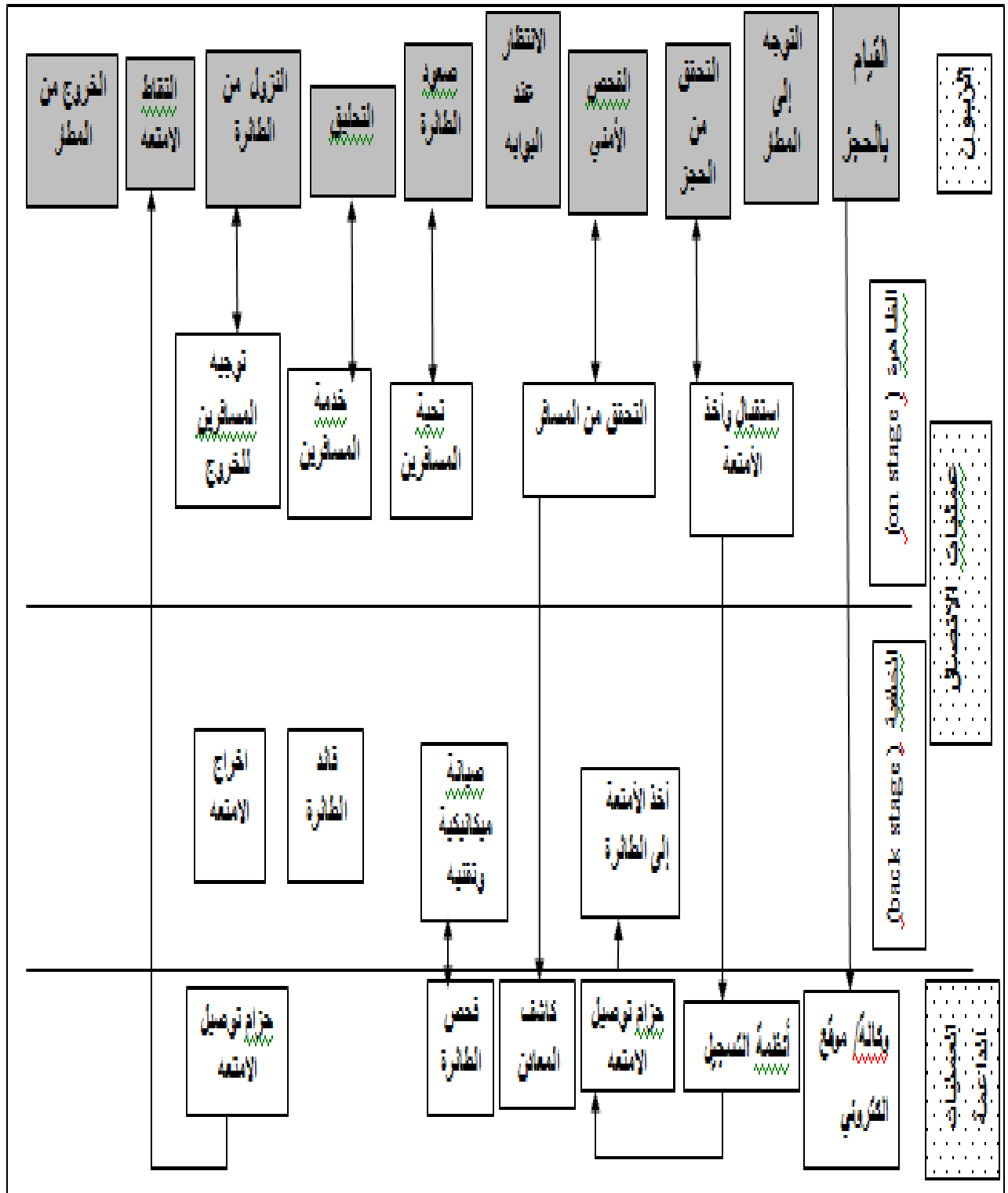
تعد الخدمات المقدمة في صناعة النقل الجوي معقدة ومتفرعة إضافة إلى مرونتها وفق مراحل تقديمها، حيث يتطلب تسييرها تقسيمها إلى مراحل عديدة تجعل من خط تقديم الخدمة أو ال servuction متعدد ويتطلب جهود أكبر. ويمكن إظهاره وفق الشكل رقم (07). كما يُعتمد فيه على برامج الكترونية عديدة ومن أهمها برامج الحجز كبرنامج التوزيع الالكتروني العالمي أو (GDS - Global Distribution System)، الذي يسمح لمؤسسة النقل الجوي بعرض خدماتها للزبائن ضمن عدة نقاط توزيع. كما تتواجد مؤسسات خاصة لتسيير أنظمة الحجز الالكترونية على غرار Sabre و Amadeus .

4- العمليات التجارية

حيث تشمل مختلف العمليات الضرورية لإتمام خدمة النقل الجوي والمؤسسات الداخلة فيها، بدءا بعمليات الحجز التي قد تتوسطها مؤسسات خاصة كوكالات الحجز أو مواقع الكترونية خاصة، والعمليات التسويقية للمؤسسة، إضافة إلى الخدمات الإضافية الأرضية والجوية كتقديم وجبات وبرامج الترفيه التي قد تتدخل فيها مؤسسات خاصة. ومختلف الآليات الضرورية لتحديد الطلب والعرض الخاص بالمؤسسة.

كما تتضمن العمليات التجارية مختلف الآليات لتعظيم مداخل المؤسسة والتي تكون في الأساس من منطلق خصائص النقل الجوي.

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية



الشكل رقم (07): خط تقديم خدمة النقل الجوي (serruction)

الفرع الثاني: خصوصية تسيير مؤسسات النقل الجوي

إضافة إلى ما سبق ومن مميزات مؤسسات النقل الجوي، فإن عمليات تسييرها تتميز هي الأخرى بخصوصية ضمن مراحلها وآلياتها، ومنها:¹

1- خصوصية المداخل

برغم تنوع الخدمات الممكنة التقديم في صناعة النقل الجوي بين الرحلات المؤجرة و نقل البضائع، يبقى نقل المسافرين عبر حجز المقاعد هو المساهم الأكبر في دخل المؤسسة، حيث 80% من المداخل الكلية توردها رحلات نقل المسافرين، لذلك تجد الجهود الأكبر لهذه المؤسسات موجهة لنقل المسافرين عبر تطوير أنظمة الحجز وفق وسطاء ووفقا لبرامج ومواقع الكترونية خاصة. كما تسخر من أجل ذلك أفضل برامج التسيير لتحقيق أكبر العوائد من شرائح مختلفة من الزبائن.

2- خصوصية التكاليف

تعتبر تكاليف مؤسسات النقل الجوي من أكبر التكاليف نظرا لتعدد الوسائط الداخلة فيها، حيث تترتب التكاليف وفقا لضخامتها كالتالي:

- تكاليف عمليات الطيران: والتي تتعلق أساسا بتكاليف تشغيل الطائرات التي على رأسها تكلفة الوقود أين يتوجب تسيير الرحلات من أجل تخفيض قيمتها عبر تقليل التوقفات لأن عمليات الهبوط و الإقلاع تستهلك وقود أكثر من التحليق، وكذا تكاليف الطاقم الفني والتقني القائم على الرحلة من أجور وغيرها.
- تكاليف الصيانة: باعتبار أهميتها في كل رحلة فإنها تستحوذ على جزء كبير من التكاليف خاصة خاصة بعد بروز تقنيات وأدوات الصيانة السريعة للطائرات.
- تكاليف خدمة الطائرات والسفر: بما فيها الخدمات على متن الرحلة وعلى الأرض من خدمة الركاب و شحن الحقائب.
- تكاليف خدمات تعزيز المبيعات: التي تعد إحدى أهم العمليات التسويقية لكل مؤسسة والتي تبرز تكاليفها في توزيع مواقع الحجز خاصة الإلكترونية ووسائل الترويج، وكذا تصميم العروض الترويجية.
- تكاليف إضافية: كتكاليف الخدمات الإضافية في الرحلة كالوجبات، تكاليف تجهيز المعدات...

¹ Air Transport Association of America, Airline Handbook, op cit , p20

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

وبالمقابل وفي ظل تعدد هذه التكاليف وعدم امكانية تقليلها بشكل كبير يبقى على مؤسسات النقل الجوي التركيز على آليات تسيير خاصة تساهم في رفع مداخيلها من أجل تغطية هذه التكاليف.

3- نقطة تعادل معدل الحمولة

تشتهر في كل مؤسسات النقل الجوي وعلى مستوى كل رحلة ما يسمى بنقطة تعادل الحمولة، وتمثل في الأساس نسبة معينة من مقاعد الرحلة التي يجب على المؤسسة بيعها في كل رحلة بأسعار معينة من أجل تحقيق عائد معين يغطي تكاليف هذه الرحلة. ويعد هذا العامل مهم جدا في تسيير رحلات مؤسسات النقل الجوي باعتباره مؤشر لمستوى المدخول الأساسي في كل رحلة حيث أنه يتأثر بتكاليف الرحلة وبالأسعار المعروضة ضمنها. كما تستخدم في هذا السياق مصطلح الميل الحدي للدخل الهامشي للمقعد الذي يتم حسابه قبل الرحلة لمعرفة هل باستطاعة المقاعد المحجوزة تغطية تكاليف الرحلة أم لا. وهنا تبرز أيضا أهمية عمليات التسيير الخاصة المزودة ببرامج حاسوبية دقيقة تسمح بمعالجة البيانات ومحاولة تحقيق نقطة التعادل.

4- خصوصية المخزون

والتي يقصد بها القدرات الإستيعابية للطائرة التي تكون في الغالب ثابتة وغير مرنة، حيث أن كل رحلة محددة بعدد المقاعد التي تحتويها كل طائرة في مقابل تكاليف الرحلة الثابتة ورغم اختلاف معدل حجز المقاعد والذي يسمى بمعدل التعبئة، وهنا يبقى على مسيري المؤسسة البحث عن طرق لتسيير هذه الرحلات من أجل تغطية التكاليف في ظل محدودية مقاعد الرحلة.

5- تعدد الوسائط الخدمية

والمتمثلة أساسا في مختلف الهياكل الضرورية لتقديم الخدمة، حيث أن صناعة النقل الجوي على خلاف غيرها من الخدمات تتطلب هياكل خاصة بدءا بالمطارات أين تتطلب اجراءات التوقف ومراكز الملاحه الجوية، إضافة إلى العديد من الأجهزة والبرامج التكنولوجية. ما يحتم على هذه الصناعة التسيير الفعال في ظل هذه الوسائط.

6- خصوصية التسعير

لطالما ارتبطت خدمة النقل الجوي بالتسعير الذي كان العامل الأول الذي تغيرت محدداته بعد رفع القيود سنة 1974، أين أصبح يخضع لمتطلبات الصناعة وللمنافسة، وكما يشتهر في صناعة النقل الجوي التسعير المتعدد الذي اعتمده هذه المؤسسات كوسيلة لرفع مداخيلها، أين تم وضع تسعيرات عديدة للرحلة ذاتها على أساس تباين القيمة المدركة للزبون تجاه الخدمة. حيث تحاول هذه المؤسسات البحث عن مزيج

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

مناسب من الأسعار عبر استغلال مختلف الظروف سواء من حيث فروقات الزبائن أو تغير المواسم أو نوع الخدمة، حيث يلجأ عادة إلى أداة تسمى le revenue management¹.

7- جدولة الرحلات

يتطلب تسيير عمليات مؤسسات النقل الجوي وضع جداول خاصة بعملها تتمثل أساسا في برامج الرحلات، الذي يصمم بناء على قوانين الطلب والعرض على كل رحلة إضافة إلى إستراتيجية كل مؤسسة. وتصميم برامج الرحلة يسمح للمؤسسات بعرض رحلاتها مسبقا.

8- تأثير الأحوال الجوية

تدخل في صناعة النقل الجوي الظروف والأحوال الجوية بشكل كبير لأنها تؤثر وبشكل كبير على قرار انطلاق الرحلات أكثر من غيرها من قطاعات النقل الأخرى. وكما هو معلوم فأحوال الطقس من رياح أو عواصف ثلجية أو ضباب متغيرات غير متوقعة تعتمد المؤسسات فيها على توقعات الأرصاد الجوية مع احتمال تغيرات طارئة قد تؤدي إلى إيقاف أو تأجيل الرحلات ما يعود بتكاليف أكبر على المؤسسة، مما يدفعها دائما إلى التلاعب وفق عمليات التسيير لتعظيم أرباحها في ظل الظروف الطارئة.

ومن كل ما سبق يظهر جليا الفسيفساء المشكلة للعملية التسييرية في مؤسسات النقل الجوي سواء من حيث العناصر الداخلة فيها المتميزة بالتعدد والتعدد إضافة إلى الخصوصيات المحيطة بهذه العناصر التي تتركز أساسا في تكاليف التشغيل المرتفعة نظرا لتعدد الخدمات والوسائط الداخلة في تقديم الخدمة ضمن كل رحلة، ما يشكل أمام هذه المؤسسات مجموعة اشكاليات تسييرية.

¹ Air Transport Association of America, Airline Handbook, op cit 22.

الفرع الثالث: المشاكل التسييرية لمؤسسات النقل الجوي

بعد التطرق للعمليات الداخلة في تسيير خدمات مؤسسات النقل الجوي والمتغيرات ممكنة التأثير عليها، التي تظهر في تعقيد وتعدد مراحل تقديم الخدمة، ينتج لهذه الصناعة وكغيرها من الصناعات مشاكل وإشكاليات في تسيير خدماتها تشكل عوائق يجب تجاوزها.

I. الإشكاليات الأساسية في صناعة النقل الجوي

من أهم الإشكاليات على مستوى صناعة النقل الجوي والتي تؤثر على العملية التسييرية مايلي:

- **اشكالية الجدولة:** والتي تعد من أهم الإشكاليات التي تواجه مؤسسات النقل الجوي، حيث يقصد بالجدولة تحديد مواعيد وشروط انطلاق الرحلات وما تتضمنه من حيث نوع الطائرة ويشمل جدولة الأسطول، جدولة الطاقم...¹. وتعد اشكالية الجدولة من أهم ما يواجه هذه المؤسسات لأنه من الصعب التحكم في جميع المتغيرات الداخلة في شبكة تسيير الخدمة، إضافة إلى محدودية إمكانية التعامل مع الانحرافات الممكنة نظرا لارتفاع التكاليف و للعناصر الداخلة في تقديم الخدمة كالحجم الكلي للطاقم وعدد الطائرات ولعدد ونوع خطوط الرحلة وقيود الصيانة.²

كما أن هذه الصناعة تتميز بانخفاض المرونة في التعامل مع الانحرافات من وجه آخر، حيث أن اعتمادها الرئيسي على الطائرات في تقديم رحلاتها يجعلها مقيدة بخصوصية حركة هذه الوسيلة مقارنة بغيرها من الوسائل، حيث في الغالب لا يمكن اقلاع الطائرات بعد نزولها إلا بعد فترة زمنية³.

- **المنافسة الشديدة:** حيث أن أكثر ما يعرف به هذا القطاع هو المنافسة الشديدة بين مؤسساته ويعود ذلك إلى ارتفاع تكاليف تشغيل العمليات ضمن كل رحلة الثابتة برغم اختلاف معدل تعبئة المقاعد، أين تشكل أمام هذه المؤسسات تحدي ملاً مقاعد كل رحلة لتغطية التكاليف، ما دفع بها إلى التنافس الشديد من أجل تحقيق نتائج جيدة.

- **الأمن:** حيث من أهم ما يورق صناعة النقل الجوي على مستوى العالم اشكالية الأمن في الطائرات والمطارات، التي سخرت من أجلها أحدث الوسائل ونقاط تفتيش متعددة لمنع أي تجاوزات تمس الحياة الاقتصادية والاجتماعية، حيث تلعب الحكومات دورا رئيسيا بالتعاون مع مؤسسات النقل

¹ Xiangtong Qi, Jian Yang, Gang Yu, Scheduling Problems In The Airlines Industry, University Of Texas, University Of New Jersey, 2003, P 01.

² TIBCO, Airline Disruption Management, p 02, 2007. www.tibco.com.

³ Joseph Y-T. Leung, Handbook Of Scheduling: Algorithms, Models, And Performance Analysis, Chapman And Hall/Crc, p 50-7

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

- الجوي لضمان أمن الأفراد خاصة بعد الصورة العالمية السلبية لهذا القطاع جراء أحداث 11 سبتمبر 2001¹. وهنا وجدت مؤسسات النقل الجوي نفسها مضطرة لتحقيق صورة جيدة عن خدماتها مرفقة بمستويات أمن خاصة باعتباره احد أكبر مشاكل النقل الجوي منذ زمن².
- **السلامة في الأجواء:** التي تعد معضلة تولدت برغم التطور الكبير للطائرات في القرن الأخير، حيث وبعد توالي أحداث سقوط الطائرات، كثفت مؤسسات النقل الجوي من تقنيات السلامة لتجنب الحوادث اضافة إلى تطوير وسائل الاتصال والتتبؤ الخاصة بأحوال الطقس.
 - **التأثيرات السلبية على البيئة:** كما سبق الذكر تستحوذ صناعة النقل الجوي على 2% من انبعاثات الكربون، ما جعل من هذه الصناعة تتوجه لتقليل آثارها البيئية عبر التقليل من انبعاثات الكربون ما يمثل تحديا أمام نشاطها³، اضافة إلى التوجه العالمي نحو مصادر الطاقة المتجددة التي ظهرت كوسيلة لتقليل تأثير نشاط هذه الصناعة على البيئة، مما ضغط على هذه المؤسسات مرتفعة تكاليف التشغيل لاستخدام هذا النوع من مصادر الطاقة على غرار الوقود الأحفوري.
 - **التصاميم الابتكارية للطائرات:** حيث وفي ظل المنافسة الشرسة بين المؤسسات في التسابق نحو الطائرات الحديثة، توجهت المؤسسات غير القادرة على تحمل تكاليف كهذه إلى تطوير التصميم الداخلي لطائراتها، الذي ادمجت ضمنه تكنولوجيات الاتصال الحديثة ومختلف وسائل الترفيه والراحة وهذا من أجل ارضاء زبائنهم ما دفع بضرورة مواكبة هذه التصاميم.
 - **التكنولوجيات الحديثة للخدمات:** حيث أن تشعب عناصر تقديم الخدمة في هذه الصناعة أدى إلى تطور كبير فيها، بدءا من الحجز عبر مواقع الأنترنت والدفع أيضا إلى التذاكر الإلكترونية، اضافة إلى جوازات السفر البيومترية. ما ضغط على مؤسسات النقل الجوي لمواكبة هذه التكنولوجيات من أجل ضمان البقاء.
- ومن كل هذا يظهر ضرورة توجه العمليات التسييرية ضمن مؤسسات النقل الجوي إلى البحث عن حلول من أجل تجاوز معوقات التسيير فيها والتي يجب أن تصمم وفق خصوصية هذا النشاط من حيث تقديمه لرحلات جوية.

¹ Ex-post Evaluation of PASR Activities in the field of Security , Interim Evaluation of FP7 Research Activities in the field of Space and Security, center for strategy and evaluation services, **Aviation Security and Detection Systems – Case Study**, United Kingdom, 2011, p02.

² Frédéric Engel, **Un problème des transports aériens : la sécurité**, Annales de Géographie. Persee, t. 47, n°268,1938, pp. 337-344.

³ Air Transport Action Group, **Beginner's Guide to Aviation Biofuels :The importance of aviation**,2009, p 02.

II. الحلول التسييرية لمؤسسات النقل الجوي

وفي ظل هذا التشعب الذي يشوب هذه الصناعة والإشكاليات العالمية المؤثرة في عمليات التسيير فيه، يتوجب على المؤسسات الناشطة في هذا القطاع اتباع طرق خاصة من أجل تحقيق مداخل أفضل تضمن بها تغطية تكاليفها وتحقيق هوامش ربح، أين تعد الطرق التسييرية أفضل الوسائل ضمن كل المؤسسات، ومن كل هذا تعتبر الآليات التالية أنسب الطرق لمؤسسات النقل الجوي:

- **تحسين كفاءة تقديم الخدمة:** كما هو معلوم تتميز هذه الصناعة باشتداد المنافسة ما يتوجب على مؤسساتها ضرورة العمل بكفاءة أكبر، من أجل تجنب ما يعوق ذلك التي على رأسها تأخر الرحلات عن مواعيدها المتعددة الأسباب كأحوال الطقس والمشاكل الفنية والتقنية والإجراءات التسييرية. حيث يؤثر تأخر الرحلة بشكل كبير على صورة المؤسسة أمام زبائنها ومنافسيها إضافة إلى التأثير على برنامج اقلاع وهبوط الطائرة في موعد معين. وهنا تلجأ المؤسسات إلى ضرورة ممارسة أنشطتها بكفاءة أكبر.
- **مواكبة التسعيرات الجديدة:** حيث وفي ظل ظهور مؤسسات النقل الجوي منخفضة التكاليف التي استطاعت بمستوى خدماتها المتوسط عرض أسعار أقل مقارنة بالمؤسسات الكبرى الاستحواذ على شريحة معتبرة من الزبائن حول العالم. ما دفع بالمؤسسات إلى تكثيف عروض خاصة بمختلف الفئات كرد فعل من أجل كسبهم ويظهر هذا في التسهيلات والعروض التسعيرية للمؤسسات حول العالم خاصة منها الموسمية.
- **التسيير الجيد للرحلات:** في ظل حتمية العمل ضمن إشكالية جدولة الرحلات، تضطر مؤسسات النقل الجوي إلى البحث عن سبل من أجل سلامة جدولها الزمني كوسيلة للمحافظة على صورتها أمام زبائنها كما أنها تعد أداة للتميز أمام المنافسين، حيث تعد طرق تسيير الرحلات المختلفة من أفضل الطرق من أجل ذلك لذا فتشتهر في هذا القطاع برامج عديدة من أجل ضمان حركة الرحلات بكفاءة.
- **الحفاظ على ولاء الزبائن:** إحدى ميزات المنافسة في صناعة النقل الجوي هو إمكانية تقديم ذات الخدمات الرئيسية بين المؤسسات المتمثلة في رحلات بذات الوجهات، حيث أن ارتفاع الطلب على رحلة معينة يجعل من المؤسسات تتسابق خاصة في ظل انفتاح الاسواق لتقديم هذه الرحلة بأسعار أفضل. ما يجعل من خسارة الزبائن أمر وارد، وهنا تلجأ مؤسسات النقل الجوي إلى المحافظة على زبائنها، الذي يتطلب جهود أكبر وتميزا في ظل التنافس الشديد، أين تجد هذه المؤسسات ضالتها في الخدمات التكميلية المتنوعة من أجل الحفاظ على زبائنها إضافة إلى برامج الولاء الخاصة.

خلاصة

بعد التعرف على مميزات نشاط قطاع النقل الجوي ومراحل تكوينه التي كان لها الفضل الكبير في التطورات الحاصلة فيه من حيث القوانين المطبقة والتي أعطت للمؤسسات الناشطة فيه حرية أكبر في ممارسة أنشطتها وفق لقوانين السوق خاصة بعد تحرير القطاع، ما فتح المجال أكبر للمنافسة بين المؤسسات وهو ما جعل من هذا القطاع يحقق نتائج سريعة في عدة مستويات خاصة منها مستويات الجودة العالية لخدماتها.

وبرغم هذا التسارع بين المؤسسات المتنافسة على تقديم خدمات الرحلات الجوية يواجهها اشكاليات في تسيير هذه الخدمات المنبثقة من خصوصية نشاطها المتميز باحتوائه على عناصر خاصة نتيجة التعقيد الذي تتميز به عمليات تسيير رحلاتها، الأمر الذي تطلب التعامل معها بآليات ووسائل خاصة من أجل تجاوزها. ما دعى للبحث عن حلول تسييرية كأفضل الوسائل باعتبار تلاؤمها مع هذه الإشكاليات.

وفي ظل كل هذا، كان التنافس الأكبر على استغلال أفضل الآليات لتجاوز اشكاليات التسيير في مؤسسات النقل الجوي التي كانت على رأسها الآليات الموجهة للمحافظة على الزبائن وتلك التي تعمل على تسيير الرحلات بأفضل شكل ممكن. وفي هذا السياق برزت آلية تسمى تقنية تسيير المداخل أُعتبرت من أفضل الآليات المساهمة في ذلك نظرا لتمكنا من تجاوز هذه الإشكاليات إضافة إلى ميزة تمكين المؤسسة من تحسين مداخلها بشكل أفضل.

المبحث الثاني

تقنية تسيير المداخل
في مؤسسات النقل
الجوي

تمهيد

تعد صناعة النقل الجوي إحدى أبرز الصناعات ذات رؤوس الأموال الكبيرة والتي تقدم مداخل عظمى لمالكيها، كما أنها تساهم في الدخل القومي للدول إضافة إلى ضمان حيوية الحركة في العالم وتسهيل مختلف الأعمال التجارية. حيث تضمن هذه الصناعة إمكانية كبرى لنقل الأفراد والبضائع بشكل أسرع وبمرونة أكبر وهذا في ظل التطور الكبير الذي عرفته والإبتكارات المتجددة المطبقة فيه.

كما تعد هذه الصناعة الشبكية من أعقد مجالات الأعمال في العالم، نظرا لتطلبها لقطاعات تحتية كثيرة ولميادين أعمال كثيرة خدمتية وإلكترونية وتوزيعية وغيرها، الأمر الذي يجعل منها تتطلب طرق وآليات تسيير عديدة ومتطورة، وما يزيد تعقيد هذه الصناعة هو تكاليفها الثابتة المرتفعة أين تحاول هذه الآليات ضمان حسن سيرورة هذه الصناعة وتحسين مداخلها بشكل لا يؤثر بزيادة تكلفة التشغيل.

ومن أبرز الأدوات المحققة لهذه الغايات تقنية تسيير المداخل أو yield management وفق للتسمية الأصلية لها، التي ابتكرت في مؤسسات النقل الجوي الأمريكية تزامنا مع تحرير القطاع في السبعينات، لتصبح بعد ذلك الأداة الأولى في هذا المجال والمتميزة بتنوع تطبيقاتها واختلافها من مؤسسة لأخرى.

وسنحاول في هذا القسم من العمل تسليط الضوء على هذه الأداة التقنية ومحاولة تحديد كفاءات تطبيقها في ظل تباينه بين مؤسسات النقل الجوي، وهذا وفقا للمحاور التالية:

- **المطلب الأول: نظرة عامة على تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي**
- **المطلب الثاني: كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي**
- **المطلب الثالث: آثار تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي**

المطلب الأول: نظرة عامة على تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

عرفت مؤسسات النقل الجوي كغيرها من المؤسسات اعتماد آليات عديدة مساهمة في نشاطها تهدف في الأساس إلى تجاوز مشكلات تسييرها المنبثقة من التعقيد الذي تعرفه باعتبارها مؤسسة ذات نشاط شبكي، ولقد ظلت ولفترة طويلة تحاول بمختلف الأفكار البحث عن أدوات لتجاوز ذلك، معتمدة في الأساس على الآليات التسييرية التي تختص بقدرتها على إيجاد حلول من جراء مشكلاتها الأساسية.

ولقد كانت من بين الأدوات المستخدمة تقنية تسيير المداخل أو كما يسمى وفق التسمية الأصلية لها والمعتمدة في معظم الأعمال الـ yield management والتي تناولتها أعمال كثيرة كأداة تعمل أساسا على حل اشكاليات تسيير مؤسسات الخدمات إضافة إلى قدرتها على تحسين مردودها أين تبنتها مؤسسات عديدة على غرار مؤسسات النقل الجوي ومؤسسات الفنادق.

وهنا خصص هذا الجزء من العمل للتعرف أكثر على هذه التقنية وعلى بداية ظهورها إضافة إلى كيفية تطبيقها وهذا على مستوى قطاع الدراسة الذي تم اختياره وهو قطاع مؤسسات النقل الجوي وهذا وفقا للمحاور التالية:

- الفرع الأول: بدايات ظهور تقنية تسيير المداخل في قطاع النقل الجوي
- الفرع الثاني: المفهوم العام لتقنية تسيير المداخل
- الفرع الثالث: مؤهلات تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

الفرع الأول: بدايات ظهور تقنية تسيير المداخل في قطاع النقل الجوي

لقد كانت أولى بدايات ظهور هذه الأداة ضمن قطاع النقل الجوي في الولايات المتحدة الأمريكية في فترة السبعينيات إلا أن الخيوط الأولى لنشأتها كانت في أواخر الخمسينات⁹⁷، وقد استمر تطبيقها بعد ذلك نتيجة لما تقدمه من مزايا.

أولاً: بدايات ظهور تقنية تسيير المداخل

يمكن ادراج مراحل ظهور هذه الأداة كالتالي:⁹⁸

1- قياس المدخول المحقق:

اهتمت المؤسسات الناشطة في قطاع النقل الجوي بمدخول الرحلات، حيث في البداية استعمل مصطلح Yield (المدخول) للإشارة إلى حجم الدخل المحقق وفقاً للأميال المقطوعة لكل مقعد، وهنا يظهر أن هذه المؤسسات كانت تولي اهتماماً بحجم مداخلها نسبة للأميال المقطوعة.

$$Yield = \frac{\text{حجم الدخل}}{\text{الأميال المقطوعة لكل مقعد}}$$

2- التنبؤ بعدد المسافرين المتأخرين:

في سنة 1958 واجهت مؤسسات النقل الجوي الناشطة في الـ 60. أحدى المشكلات التسييرية ذات العلاقة بالمسافرين على متن رحلاتها، حيث كانت تقع في معظم الرحلات مشكلة الـ No-Show أو «NOSH» والتي تتمثل في عدم قدوم المسافرين للرحلة برغم قيامهم بالحجز المسبق. هذا الأمر شكل مشكلة للمؤسسات من الناحية المالية ومن ناحية علاقتها بالزبائن. وهنا بدأت هذه المؤسسات بالبحث عن حلول لهذه الوضعية عبر القياس الكمي للمسافرين والتنبؤ بعدد المسافرين المتأخرين مما يتيح للمؤسسات الاستعداد للتعامل مع الوضع مسبقاً.

3- تحرير قطاع النقل الجوي الأمريكي:

إن ظهور هذه الأداة كان نتيجة لإحتدام التنافس بين المؤسسات العاملة في صناعة النقل الجوي في الـ 60. من أجل البحث عن أفضل الطرق لتحسين أداءها، حيث وبعد تحرير قطاع النقل الجوي في

⁹⁷ Sandra Camus ; Lubica Hikkerova, Jean-Michel Sahut, Yield Management et profil des consommateurs, IPAG business school working paper. 2014, p 02.

⁹⁸ من إعداد الباحث

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

الو.م.أ في أواخر 1970 الذي كان السبب وراء زحف المؤسسات للبحث عن أفضل الطرق لاستغلال مواردها وتحسين استراتيجياتها ظهرت أدوات جديدة خاصة بصناعة النقل الجوي من أجل تطويره.

4- ظهور تقنية تسيير المداخل:

ابان ثورة التسابق من أجل التميز في الأدوات المساهمة في تحسين هذه الصناعة قدم Cross Robert من Delta Airlines سنة 1984 لأول مرة ال yield management كأداة اعتمد عبرها على تجزئة العرض والطلب والسعر والزمن مما مكن المؤسسة من تحقيق ما يقارب 300.000.000 دولار أمريكي كأرباح اضافية.⁹⁹ وقد كانت نتائج تطبيقات Robert Cross المبهرة دفعا لتجربة هذه الأداة في قطاعات أخرى كالسياحة.¹⁰⁰ إضافة إلى الابتكارات الجديدة التي دخلت للقطاع ضمن عمليات التسيير كأنظمة الحجز الالكترونية والأنظمة الكبرى ودخول الانترنت كوسيلة توزيع تسمح بتنفيذ الحجوزات، التي ساهمت في تبني مؤسسات النقل الجوي لهذه الأداة إلى اليوم.

ثانيا: المبدأ الأساسي لتقنية تسيير المداخل

تقوم هذه التقنية على مبدأ أن الخدمة تُنتج عند تقديمها للزبون، ولا يمكن تخزينها. إذن من الملزم، في نشاط الخدمات، إدارة مكونات عرض المؤسسة المحدودة من أجل تخفيف إشكالية فنائية الخدمة.

ويمكن استنتاج مجموعة من المزايا والأسس لتقنية تسيير المداخل انطلاقا من مبدأها الأساسي:¹⁰¹

- خصوصية قطاع الخدمات تجعل من الملزم البحث عن أدوات خاصة من أجل التأقلم مع هذه المزايا؛
- ترتبط تقنية تسيير المداخل بنشاط مؤسسات الخدمات أكثر من نشاط المؤسسات المنتجة للسلع المادية، وهذا لاعتبار أن انتاج وتسويق والخدمات يتميز عن قطاع السلع؛
- تظهر تقنية تسيير المداخل لحل مشكلة فنائية الخدمة وعدم امكانية تخزينها بشكل أساسي لذا فهي أداة خاصة لإشكالية خاصة؛
- تقوم تقنية تسيير المداخل على خلاف غيرها من أدوات التسيير على الانطلاق من العروض لأي مؤسسة.

⁹⁹ Yves Pigneur; **Yield management**: des prix à la tête ou au goût du client; Institut d'informatique et organisation; Université de Lausanne; 2001; p 2

¹⁰⁰ LHajj Dhiba; **Internet en tant que canal de distribution électronique et le yield management hôtelier**; Doctorante en systèmes d'information; Université Pierre Mendés France; p 3

¹⁰¹ من اعداد الباحث

الفرع الثاني: المفهوم العام لتقنية تسيير المداخل

بعد التعرف على أولى بدايات ظهور هذه الأداة وعلى مبادئها الأساسية، سنحاول في هذا الفرع من العمل التطرق لمفهوم هذه الأداة عبر جمع مختلف المقاربات التي تناولتها، بدءا بإظهار مفهومها العام ثم مفهومها ضمن مؤسسات النقل الجوي.

1. مقاربات تعريف تقنية تسيير المداخل:

إن تقنية تسيير المداخل التي بقيت محافظة على المصطلح الأول الذي عُرفت به الـ Yield Management والذي غلب استعماله في الأعمال التي تناولته على اختلاف لغاتها، كما أنها عُرفت بمصطلح Le Revenue Management في عدة مراجع أين اعتبر البعض منها تقارب المصطلحين في حين اتجه البعض القليل من المراجع بأن هناك اختلاف بينهما، في حين اتفقت معظم الأعمال بأن مصطلح le Yield Management يُعتمد في صناعة النقل الجوي مقابل اعتماد مصطلح Le Revenu Management في صناعة الفنادق.

وعموما تباينت التعاريف حوله من نواح عدة. والتي يمكن تقديمها كالتالي:¹⁰²

أ. المقاربة التسييرية

وهنا اعتمد بعض من الباحثون الذين حاولوا تعريف تقنية تسيير المداخل على أساس اعتمادها على الطريقة التسييرية في تطبيقاتها، وكانت التعاريف وفق وجهة النظر هذه كالتالي:

- ذكرت الجريدة الرسمية للحكومة الفرنسية تعريفا له بأنه: مجموعة تقنيات تسيير تستعمل كل موارد المؤسسة أو جزء منها بأفضل طريقة بهدف تعظيم دخلها عبر القيام بعملية تسوية مستمرة للأسعار تبعا لقدرات السوق.
- هو نظام تسيير الإمكانيات الممكنة (كمقعد في طائرة أو غرفة في فندق) وهذا لتحقيق هدف تعظيم رقم أعمال المؤسسة.¹⁰³

ومنه يظهر أن المقاربة التسييرية التي تقوم على أن تقنية تسيير المداخل عبارة عن أحد أدوات التسيير الممكنة الاعتماد داخل مؤسسات الخدمات، تقوم على تحديد الإمكانيات الاستيعابية للمؤسسة المتمثلة في عروضها والبحث في كيفية تسييرها، وبناء على انطلاق هذه الاداة من امكانيات المؤسسة وانتهاءها بتعظيم رقم الأعمال فهذا يجعل منها تتعمق ضمن مختلف عمليات التسيير ضمن المؤسسة وتتداخل مع مختلف الآليات والبرامج للوصول الى الهدف النهائي الذي وضعت من أجله.

¹⁰² من إعداد الباحث

¹⁰³ Charpent-Bouchard Véronique, extrait de la conférence : **Le yield management**, rendez-vous du tourisme CCI de Meurthe et Moselle, 2012.

ب. المقاربة التسويقية

التي اعتمد كل من اتخذها على النظر لهذه الأداة باعتبارها أداة تسويقية تعتمد على أحد طرق التسعير خاصة عند التطرق للتسعير في قطاع الخدمات، حيث أدرجت تقنية تسيير المداخل كإحدى آليات تسعير الخدمات وهذا في مختلف مراجع التسويق¹⁰⁴. وقُدمت تعريفات لها على أساس هذا المبدأ كالتالي:

- هو التقنية التي تسمح بتحسين إيرادات المؤسسة عن طريق استخدام سياسة تسعير متباينة، أي العمل بمبدأ التمييز عبر الأسعار (بيع خدمات في قطاعات سوقية مميزة بأسعار مختلفة)، وهذا في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة¹⁰⁵.
- هو مقارنة تقوم على أساس تبني أنظمة تسعير تبعا لمستويات الطلب، بهدف تعظيم أرباح المؤسسة، وتستخدم هذه التقنية خصوصا في القطاعات المختصة بنقل المسافرين أين تكون هنا الطاقات الإنتاجية محدودة وتكون هذه المؤسسات تبحث عن طريقة لتقليص الأماكن الشاغرة¹⁰⁶.
- هو تقنية تسيير وتسويق تهدف لتحسين أرباح المؤسسة عبر التلاعب على الطلب، الأسعار، القدرة الاستيعابية الممكنة، ويرتكز هدف هذه التقنية في الأساس على الوصول إلى أعلى ربح ممكن¹⁰⁷.

وفقا للمقاربة التسويقية لتقنية تسيير المداخل، فإن هذه الأداة هي إحدى استراتيجيات التسعير الهادفة لتجاوز خصوصية الخدمة، ومن هنا نجد أن هذه التقنية انطلقت من وجود صعوبة في تسويق الخدمة واختارت استراتيجية التسعير من أجل تجاوزها عبر كل من الطلب، القدرة الاستيعابية، الزبائن.

ت. مقارنة الموازنة بين العرض والطلب

التي تعد أكثر مقارنة استطاعت الوصول إلى الهدف الحقيقي لتقنية تسيير المداخل، باعتبارها اعتمدت على وضع هذه الأداة كعامل توازن بين العرض والطلب¹⁰⁸، لذا تعد الأفضل والأنسب لأنها

¹⁰⁴ Christopher Lovelock ; Denis Lapert ; **Marketing des services** : Stratégie, outils, management ; éditeur : Publi-Union ; résumé de l'ouvrages ; 2007; p 3

¹⁰⁵ Barma Jean-Louis , **Marketing du tourisme et de l'hôtellerie** ; 3^{ème} édition; éditions d'Organisation; Paris; 2004; p 420

¹⁰⁶ Sans auteur, **Yield-Management: l'ajustement de la demande par les prix** ; Portail du Marketing Stratégique; consulté le 13/05/2011; <http://www.marketing-strategique.com/Yield-Management.html>

¹⁰⁷ Frédéric Dimanche ; **Revenue management pour les hôteliers indépendants** , Centre de Management du Tourisme, SKEMA Business School (Nice, France), 2010.

¹⁰⁸ ريم خليفة، محمد حمزة بن قرينة، **تقنية تسيير المداخل (Yield Management) في مؤسسات النقل الجوي**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، 2016..

تقوم على مفهوم التوجه إلى السوق تسيير امكانيات المؤسسة وفقا للطلب على خدماتها كأداة فعالة في تحسين الأداء.¹⁰⁹ وقد قدمت في هذا السياق التعاريف التالية:

- هو البحث عن أفضل ايراد ممكن لكل وحدة من القدرات الاستيعابية للمؤسسة، عبر بيعها بأسعار مختلفة في ظل اختلاف العرض والطلب.¹¹⁰
- كما عُرِف بأنها العمل من أجل تثبيت الزبائن عن الطلب في فترات الطلب المرتفع للتمكن من تغطيته وبالعكس زيادة تردهم في أوقات الطلب المنخفض. أي تحقيق التوازن بين العرض والطلب في فترات مختلفة.¹¹¹
- هي أداة تهدف لبيع المنتج المناسب للزبون المناسب في الزمن أو اللحظة المناسبة وبالسعر المناسب.¹¹² وهذا كما عرفته مؤسسة American Airlines سنة 1987 بعد أن حقق لها مداخل سنوية كبيرة.¹¹³

وعموما تبقى هذه المقاربات مختلفة في توجهها للنظر لهذه الاداة في حين أن الاتفاق المتواجد هو أن هذه الأداة مناسبة جدا لتجاوز اشكاليات تسويق وتسيير خدمات النقل الجوي كما انها هادفة لزيادة الأرباح.

2. مفهوم تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي:

نجد في مؤسسات النقل الجوي خصائص تجعل منها في حاجة ماسة لتطبيق هذه الأداة تمثل في:

- الموارد المحدودة المتمثلة في مقاعد الطائرة أو الرحلة المقبلة؛
- تباين الزبائن في حساسيتهم للسعر حيث يمثلون زبائن درجات الرحلة المختلفة؛
- التكاليف الكبرى لهذا القطاع.

لذا يمكن تعريفها بأنها: نظام تسيير تسعيرات القدرات الاستيعابية للمقاعد في مؤسسات النقل الجوي.¹¹⁴

¹⁰⁹ Nouredine Selmi, Yield management et orientation marché : facteurs de performance dans les services (application à l'hôtellerie), résumé du Thèse de doctorat en Sciences de gestion, 2006.

<http://www.afm-marketing.org/document.aspx?id=11703>

¹¹⁰ David Autissier, Le yield management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services, communication du XXI^{ème} congrès de l'association française de comptabilité, mai, 2000, paris, p09.

¹¹¹ Philippe Callot, Le marketing des services; éditeur Vuibert ; résumé de l'ouvrages ; Centre National de Ressources en Communication, Mercatique , Transport et Logistique ,2007 p.4.

¹¹² Philip Malaval; Christophe Benaroya ; Marketing Business to Business; 4 édition; Pearson education; Paris; p 403

¹¹³ Barry C.Smith, John F. Leimkuhler, Ross M. Darrow, Yield Management At American Airlines, The Institute Of Management Sciences, Texas, Usa, 1992, p01.

¹¹⁴ EL Aharraj Soufiane , El Akkaoui Elmahdi , Khatiri Abdelkarim , Majerus Pierre, simulateur de réservation en temps-réel de la capacité d'un avion de ligne, projet, université d'Avignon, 2011.

الفرع الثالث: مؤهلات تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

إن تقنية تسيير المداخل وبرغم أهدافها الأساسية في تعظيم مداخل المؤسسات، يختص تطبيقها ضمن مؤسسات معينة، وهذا وفق لدراسات كل من Samuel Bodily و Lawrence Weatherford سنة 1992 التي أثمرت بمجموعة من المجالات لتطبيق هذه الاداة، كما أنها تُعتبر شروط من أجل التطبيق الفعال والناجع لهذه الأداة¹¹⁵، في حين نجد أن هذه الخصائص تتواجد معضما في مؤسسات الخدمات بشكل أساسي، لذا فهي حتمية على كل مؤسسة خدمية، حيث تمثل أساسا هذه المؤهلات في:

- قدرات استيعابية ذات طبيعة فنائية؛
- طلب متقلب وقدرات استيعابية محدودة؛
- البيع عبر أنظمة الحجوزات؛
- امكانية تجزئة السوق؛
- سيطرة التكاليف الثابتة.

بالمقابل تناولت دراسات جديدة لـ Berman سنة 2005 تصنيف جديد للخصائص المميزة للمؤسسات من أجل تطبيق تقنية تسيير المداخل، وهي كالتالي:¹¹⁶

- o خصائص خاصة بالطلب؛
- o خصائص على مستوى العرض؛
- o خصائص خاصة بالتكاليف؛
- o امكانية البيع عبر الحجوزات.

أولا: مميزات خاصة بالطلب

والتي شملت مجموعة من المميزات التي تخص الطلب على خدمات مؤسسة النقل الجوي، وهي:

1. طلب متقلب: تمثل صناعة النقل الجوي أحد مكونات الصناعة السياحية التي تخضع بشكل كبير لنوعية الطلب على خدماتها، وبالتالي فالطلب على خدمات النقل الجوي مرتبط بعوامل عديدة كالأوضاع الاقتصادية والثقافية والسياسية لبلد ما، ما يؤكد أن الطلب على النقل الجوي متأثر بعوامل تجعل منه متذبذب، حيث يرتفع في مواسم معينة وينخفض في مواسم اخرى.

¹¹⁵ Camille Niele, **Le client face Yield management**, université ToulouseII-EL MIREL, institut supérieur du tourisme, de l'hôtelier et de l'alimentation, master de rourisme et hôtellerie, p 24.

¹¹⁶ Noureddine SELMI, "**Le Revenue Management**": **de la gestion optimisée des revenus a la gestion des conflits**, 2ème Journée du Marketing IRIS « La relation client dans les activités de service ». Lyon, 15 mars 2007. P 07.

2. امكانية تجزئة السوق: تقوم تقنية تسيير المداخل أساسا على التفاوت بين خصائص الزبائن المكونين للسوق، لذا تعتمد على إمكانية تجزئة زبائن السوق إلى شرائح من أجل تلبية رغبات هذه الشرائح وهذا عبر تجزئتهم إلى قطاعات سوقية وفق لمعايير معينة تختلف باختلاف خصائص زبائن سوق النقل الجوي وأهداف المؤسسة.
3. التجزئة وفقا للحساسية تجاه الأسعار: وعلى مستوى مؤسسات النقل الجوي نجد تجزئة الزبائن إلى شرائح وفق معيار الحساسية للأسعار يظهر بشكل أساسي في تقديم الرحلات الجوية في شكل درجات تختلف من حيث أسعارها والخدمات المقدمة فيها. كما أن المؤسسات الكبرى الناشطة في النقل الجوي تقدم خدمات خاصة جدا حسب شرائح الزبائن في شكل رحلات بطائرة خاصة.

ثانيا: مميزات على مستوى العرض

وتعرف أيضا بمميزات على مستوى القدرات الإستيعابية وهي مختلف مزايا عروض مؤسسة النقل الجوي والتي تخص الوحدات الرئيسية في عرضها، حيث يمكن تقسيمها كالتالي:

1. امكانيات ذات طبيعة فنائية: ويُقصد بامكانيات ذات طبيعة فنائية عدم امكانية تخزينها، وكما هو معلوم تطرح خاصية الفنائية في مؤسسات الخدمات بشكل عام اشكالية في تسييرها، إذ لا يمكن تخزينها في حال عدم بيعها.

وعلى مستوى مؤسسات النقل الجوي تتمثل الامكانية الرئيسية في عرض هذه المؤسسات في مقعد في الطائرة، الذي يعد محور نشاط المؤسسة أين تجدها تكثف مختلف الجهود من أجل تسويق مقاعد رحلاتها في مختلف الدرجات المعروضة. وهنا نجد أن هذه المقاعد ذات طبيعة فنائية هي الأخرى، حيث وفي حال انطلاق رحلة بالطائرة لمؤسسة نقل جوي ما تختلف وضعيات الحجز الخاصة بالمقاعد، حيث قد يكون معدل تعبئة المقاعد مرتفع، في حين أن هذا المعدل قد يكون منخفض. حيث قد يتم حجز كل مقاعد الطائرة لرحلة ما مما يحقق أهداف الرحلة، في حين قد يتم شغل عدد أقل من مقاعد الطائرة في رحلة أخرى.

وهنا تعتبر المقاعد غير المحجوزة في رحلة جوية ما والتي انطلقت الرحلة بدون ملأها قيمة ضائعة لمؤسسة السفر حيث لا يمكن تعويضها ولا تخزينها لرحلة أخرى. وهنا كانت مؤسسات النقل الجوي إحدى المؤسسات التي يُمكن تطبيق تقنية تسيير المداخل على مستوى عملياتها.

2. امكانيات العرض محدودة: وما يزيد الوضع تعقيدا على مستوى مؤسسات النقل الجوي هو محدودية امكانيات العرض لدى هذه المؤسسات وعدم مرونتها، حيث أن عروض هذه المؤسسات محدودة بعدد الطائرات التي تملكها، وعدد المقاعد ضمن كل طائرة، كما أنها محدودة ببرنامج الرحلات الذي تتبعه مما يحتم عليها التأقلم مع الطلب وفق امكانيات العرض. وهنا تلعب تقنية

تسيير المداخل دورا مهما في تجاوز هذه العقبة عبر الملائمة بين الطلب على خدمات مؤسسة النقل الجوي وعروضها.

ثالثا: مميزات خاصة بالتكاليف

إن تكاليف الانتاج في مؤسسات النقل الجوي كغيرها من المؤسسات تنقسم الى تكاليف ثابتة وأخرى متغيرة، حيث أن التكاليف الثابتة تتحملها المؤسسة في كل الحالات في حين أن التكاليف المتغيرة ترتبط بحجم إنتاج الخدمة. وكأحد الخصائص التي يجب أن تتميز بها المؤسسات التي يمكنها تبني تقنية تسيير المداخل هو سيطرة التكاليف الثابتة مقارنة بالتكاليف المتغيرة، حيث يمكن تقسيمها كالتالي:

1. التكاليف الثابتة مرتفعة جدا: أين نجد في مؤسسات النقل الجوي تكاليف عديدة للرحلة الواحدة كتكلفة وقود الطائرات، الصيانة السريعة، مراقبة الرحلات،...
2. التكاليف المتغيرة منخفضة مقارنة بالدخل الهامشي: أي أن التكاليف الوحودية التي تتغير حسب الوحدات الداخلة في تقديم الخدمة يجب أن تكون منخفضة جدا إذا ما أضيفت، وتعد هذه الخاصية أحد شروط تطبيق تقنية تسيير المداخل وهذا نظرا لاعتمادها على استغلال بعض الوسائل للضغط على الطلب في شكل خدمة اضافية لذا لا يجب أن تكون مكلفة.

رابعا: امكانية البيع عبر الحجوزات

تعتبر هذه الخاصية شرط لإمكانية تطبيق هذه الأداة في مؤسسات النقل الجوي، حيث أن امكانية البيع عبر الحجوزات أو البيع المسبق تسمح لمؤسسة النقل الجوي بمعرفة حجم الطلب على خدماتها مسبقا مما يمكنها من تخصيص قدراتها الاستيعابية بما يلبي هذا الطلب، كما أن الحجز المسبق على خدماتها يسمح لمؤسسة النقل الجوي بالتنبؤ بالطلب على عروضها لفترات أخرى. كما أن مؤسسات النقل الجوي تعتمد على الحجز المضاعف (surréservation) من أجل تجنب عدم حضور المسافرين (No-Show). ولقد ساهمت مؤسسات النقل الجوي بتطوير أنظمة الحجز العالمية، نتيجة للنشاط الكبير لهذه الصناعة، ونظرا لكبر شبكة التوزيع لديها. كما أن الاعتماد الكبير لشبكة الانترنت طور من هذه التقنية من حيث التعريف بعروضها وتسهيل الحجوزات.

وهنا تعتبر هذه العناصر شروط أساسية لتطبيق تقنية تسيير المداخل وفي ذات الوقت مؤهلات تسمح لأي مؤسسة بتطبيق تقنية تسيير المداخل، أين نجد أن مؤسسات النقل الجوي تمتلك المؤهلات التي تسمح لها بتبنيها.

المطلب الثاني: تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

تمهيد

معظم الدراسات التي تطرقت لتطبيق تقنية تسيير المداخل تناولت التعقيد الذي يشوب الكيفية التي تطبق بها هذه الأداة، حيث كانت لكل دراسة مقارنة خاصة للنظر عبرها في عمليات هذه الأداة، كما أن هناك أعمال أشارت إلى أن هذه التقنية هي عملية تكامل بين عدة آليات من أجل تطبيقها، وسنحاول في هذه القسم من العمل إظهار المقاربات الرئيسية التي تطرقت لذلك، وفقا للاعتبارات التالية:¹¹⁷

- يعود تعدد المقاربات التي تناولت تطبيق تقنية تسيير المداخل إلى تعدد وجهات النظر في تعريفها بين التعريف من جانب عمليات التسيير والتعريف من جانب عمليات التسويق؛
- يختلف تطبيق هذه التقنية بين مؤسسات النقل الجوي والمؤسسات الأخرى التي تبنت هذه الأداة (كالمؤسسات الفندقية)؛
- تتعدد عمليات تقنية تسيير المداخل بين مراحل وكيفية تطبيقها النظرية إلى عملياتها الضرورية على أرض الواقع؛
- ارتباط تطبيق تقنية تسيير المداخل بمتغيرات غير ثابتة كالطلب على الخدمات، وضرورة موائمتها مع امكانيات ثابتة للمؤسسة؛
- معظم المؤسسات التي تتبنى هذه الأداة تدمج بين عمليات التسيير والاستراتيجيات التسعيرية من أجل تطبيقها؛

وبالأخذ بالإعتبارات السابقة سنحاول تقديم شروحات لكيفية تطبيق هذه الاداة في مؤسسات النقل الجوي عبر الاعتماد على الأقسام التالية:

- الفرع الأول: كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي
- الفرع الثاني: ركائز تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي
- الفرع الثالث: آليات تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

الفرع الأول: كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

يعد تطبيق تقنية تسيير المداخل من أعقد العمليات وهذا نظرا لتباين الأدوات المعتمدة فيه بين مؤسسة وأخرى، إضافة إلى أن وجهة النظر لمفهومه ولكيفية تطبيقه تختلف بين المنظرين فيه من جهة والمختصين التقنيين في تطبيقه من جهة أخرى، وعموما يمر تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي بالعمليات التالية:¹¹⁸

1- تحديد الدرجات التسعيرية:

حيث يتم أولا تحديد درجات الرحلة الخاصة بكل شريحة من الزبائن وفق نمط الحجز المعتاد لديهم، وقد سميت بالدرجات التسعيرية نظرا للإعتماد في تحديدها على الأسعار التي يحجز بها الزبائن تذاكرهم بشكل أساسي، إضافة إلى نسبة مساهمتهم في المداخل، حيث يتم احتساب ذلك وفقا للقواعد التالية:

- يجب أن يكون حجم المقاعد في كل درجة مناسب لعرضها للحجز وإمكانية تحليلها وفق البرامج الإحصائية كما أنها يجب أن تترك مجال للقرارات الإستثنائية الهادفة لتعظيم الدخل.
- يجب أن توضع هذه الدرجات التسعيرية وفقا لتموقع المؤسسة في السوق بين منافسيها وكذا دورة حياتها ومتوسط مداخلها؛
- يجب أن تخصص الدرجات وفقا لأهمية كل درجة لدى المؤسسة، عبر اعطاء الأولوية للدرجات ذات المدخول الأكبر للمؤسسة؛
- يجب أن تتميز كل درجة بإستراتيجية تسعيرية خاصة بها من أجل ضمان مردود أفضل لها؛

2- تحليل الحجوزات السابقة

تعد هذه المرحلة من تطبيق تقنية تسيير المداخل مرحلة أساسية نظرا للإعتماد الكبير عليها في تحديد برنامج الرحلات إضافة إلى تكرار هذه المرحلة بشكل دوري، باعتبار أن التغيرات الخارجية قد تطرأ في أي لحظة. وهنا يتم تحليل الحجوزات السابقة لكل الفترات ولكل الحالات عبر الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- تحليل تاريخ الحجوزات لكل درجة وفقا للفترات ووفقا لترددات الحجز عليها عبر الرحلات؛
- تحديد وضعية الحجوزات وهذا عن طريق تصميم منحى للحجوزات يوضح وضعية هذه الحجوزات وتذبذبها وفقا للمواسم أو الأيام إضافة إلى الغاءات الحجز والتأكيدات والحجوزات الإضافية (Overbooking)؛

¹¹⁸ Célier Pierre, La Tarification En Temps Réel, L'ecole Normale Supérieure De L'enseignement Technique De Mohammedia (Enset), 2004.

- تحديد الغاءات الحجز السابقة وأسبابها: هل كانت بسبب مستويات الأسعار أو بسبب محدودية القدرة الاستيعابية للمؤسسة وهذا لكل رحلة ولكل درجة؛
- وفي خلال القيام بتحليل الحجوزات السابقة يجب ادخال متغيرات خارجية وداخلية ذات تأثير من أجل واقعية النتائج ومنها:
- متغيرات داخلية: كحدوث اعطال أو مشاكل في الصيانة، اشكاليات تقنية في البرامج، أو تجارية ...
- متغيرات خارجية: كعروض المنافسين، تغيرات الأحداث الموسمية العادية والطارئة كالأحداث الثقافية أو الاجتماعية ..
- يجب ادخال هذه المتغيرات وفقا لفترات حدوثها وتحديد مدى تأثيرها على حجز الرحلات؛

3- تحديد الطلب على الدرجات

وتسمى هذه العملية أيضا بتقدير الطلب غير المقيّد، والطلب غير المقيّد هو مجموعة الطلب على خدمات المؤسسة دون الأخذ بإمكانية قدرة المؤسسة على تلبيةه.

حيث في هذه المرحلة يتم تقدير الطلب غير المقيّد بالقدرات الاستيعابية للمؤسسة (أي دون مقابلته بعدد المقاعد الممكن) ويتم تحديد الطلب غير المقيّد عن طريق الحجوزات السابقة لفترات معينة والأخذ بالعامل الموسمي اضافة إلى الأحداث الممكنة.¹¹⁹

يتم في العمليات السابقة تحديد الطلب على الرحلات وفقا للحجوزات السابقة حيث يلي هذه العملية محاولة تعظيم دخل المؤسسة وفقا لاعتبارات معينة، لذا سميت هذه الأداة بتسيير المداخل.

4- تحسين مدخول المؤسسة

وتعد هذه من أهم المراحل في تطبيق هذه الأداة لأنها تقوم على استغلال كل الأدوات والإستفادة من العمليات السابقة من أجل تعظيم دخل المؤسسة من الرحلات. حيث تقوم هذه المرحلة على تعظيم دخل المؤسسة بناء على قاعدة البيانات السابقة وهنا تأخذ بعين الاعتبار أساسين في ذلك:

- تحسين الدخل في حدود استراتيجية المؤسسة؛
- تحسين دخل المؤسسة بناء على القطاعات التسعيرية ذات الاولوية.

كما تأخذ هذه العملية الأسس التالية:

¹¹⁹ Olivier Martin, Présentation revenue management- pricing, starways : yield and pricing consulting,2012 , p17.

- اختيار الزبائن الذين وتبعاً لنمط حجوزاتهم والأسعار التي هم على استعداد لدفعها يشكلون أكبر مساهمة في التكاليف الثابتة لإنتاج الخدمة؛
 - تحديد الطلب المقيد والذي يمثل مجموع الطلب على خدمات المؤسسة وفقاً لقدراتها الاستيعابية، حيث يتم عبره تحديد النسب الخاصة بكل درجة أي الحد الأقصى لقبول الحجوزات وملائمته مع الاستراتيجية التجارية للمؤسسة وفقاً للدرجات المفضلة لديها.
- مختلف المعلومات المتشكلة حول الطلب المقيد وكذا الغاءات الحجز الممكنة تمثل معلومات معقدة ومتعددة وفقاً لكل رحلة ولكل يوم، لذا تستغل مؤسسات النقل الجوي برامج خاصة من أجل تسهيل استعمال هذه المعلومات في عمليات الحجز.

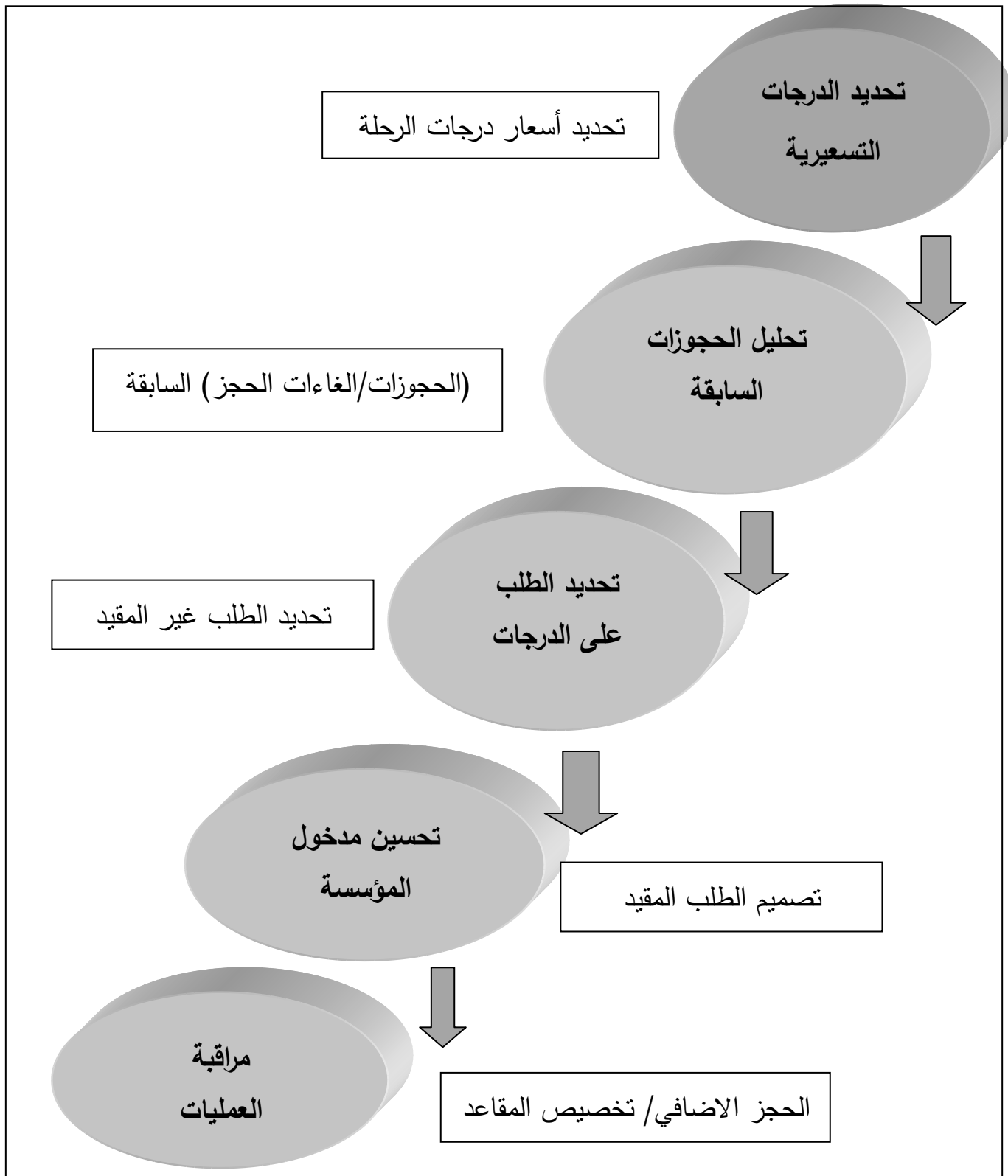
5- مراقبة العمليات

وتسمى هذه المرحلة بمراقبة التوصيات الخاصة بتحسين المدخول، حيث يتم فيها متابعة التطورات الحاصلة في مختلف العناصر ذات الأهمية في تطبيق هذه الأداة، على غرار القدرات الاستيعابية الممكنة، الإيرادات وفقاً لكل درجة في الرحلة، إضافة إلى إمكانية التكيف وفقاً للمتغيرات الطارئة التي تدخل ضمن هذه العناصر من أجل أفضل النتائج، وتشمل عمليات التكيف وفقاً للمتغيرات أو كما تسمى أيضاً بعمليات تحسين المدخول أساساً في الحجز الإضافي وتخصيص المقاعد، وتغيير الأسعار.

ويمكن تقديم الشكل الموالي الذي يوضح كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل.

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

الشكل رقم (08): مخطط توضيحي لعمليات تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي



المصدر: Olivier Martin, Présentation revenue management- pricing,op cit

الفرع الثاني: ركائز تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

إن الشكل العام لتقنية تسيير المداخل هو في وضع تسعيرات مختلفة على أساس استعمال الخدمة وعلى أساس شرائح الزبائن المختلفة الرغبات¹²⁰، وهذا ما يؤكد أن المعرفة الجيدة للطلب على الرحلات المتمثلة في الحجوزات - كما سبق الذكر - أمر أساسي من أجل تطبيق نظام تسعيري لعروض مؤسسة النقل الجوي.

وهنا وبناء على كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل وعلى مبادئها يمكن تقديم الركائز الأساسية لتطبيقها والتي لا يمكن اعتماد هذه التقنية دون أخذها بعين الاعتبار، وهي كالتالي:

أولاً: تجزئة السوق

كما هو معلوم فتجزئة السوق هي تقسيم الزبائن إلى شرائح، وباعتبار أن هذه الأداة تقوم باستغلال التفاوت بين خصائص الزبائن المشكلين للسوق، فإنها تعتمد على تقسيم زبائن السوق إلى قطاعات تبعاً للأسس التالية التي تتشكل من خصائص الزبائن:¹²¹

- الحساسية نحو الأسعار المختلفة بين زبائن السوق؛
- الاختلافات في القدرة الشرائية للزبائن؛
- تباين القيمة المدركة للخدمة بين الزبائن.

تسمح المعرفة الجيدة لخصائص زبائن السوق بتشكيل مجموعات جزئية في السوق متقاربة الخصائص، وتقديم خدمات خاصة بكل مجموعة مما يتيح للمؤسسة العمل على أكبر عدد من الزبائن وتغطية حصة سوقية جيدة وهذا ما يؤكد أن تقنية تسيير المداخل تهدف لتعظيم مداخل المؤسسة.

وهنا تعتبر تجزئة زبائن السوق إلى شرائح ركيزة أساسية تستغل فيها هذه الأداة هذا التباين بين خصائص الزبائن، حيث وعلى مستوى مؤسسات النقل الجوي يتم تقسيم الزبائن وفق لحساسيتهم للأسعار إلى ثلاث شرائح تتمثل في الدرجات على مستوى كل رحلة، التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى وحسب خصائص السوق، ومن أشهرها:

1- الأقسام الأولى: وتتضمن درجة واحدة في الغالب وهي الدرجة الأولى.

¹²⁰ Camille Niele, Le client face Yield management, op cit p 24.

¹²¹ Idem , p 26

- 2- قسم رجال الأعمال: حيث نجد فيها درجة رجال الأعمال الممتازة، درجة رجال الأعمال، درجة رجال الأعمال المركزية.
- 3- الأقسام الاقتصادية: والتي تتضمن الدرجة الاقتصادية العليا، الدرجة الاقتصادية القياسية، الدرجة الاقتصادية المركزية.

وهنا يتوقف تواجد هذه الدرجات في رحلة ما على أساس نوع الطائرة ونوع الرحلة وكذا استراتيجية المؤسسة.

حيث نجد أن الزبائن الذين يحجزون في الدرجات الاقتصادية يبحثون على أسعار أقل في مقابل استعدادهم للحصول على خدمات أقل. وزبائن الدرجات الأخرى يبحثون عن خدمات أفضل في مقابل استعدادهم للدفع أكثر لذات الرحلة. وهنا على مؤسسة النقل الجوي العمل على معرفة الطلب ومكوناته من أجل التحكم فيه وتسيير امكانياتها تبعاً لمعارفها حول الطلب.¹²²

ثانياً: تسعير الدرجات

وفي مؤسسات النقل الجوي يعد وضع تسعيرات متباينة على أقسام الرحلات أحد الركائز الأساسية في تبنيتها لهذه الأداة، حيث يسمح بعرض خدماتها بأسعار متفاوتة مما يحقق مدخول أفضل.

حيث وفي إطار عرض درجات الرحلة وفق تسعيرات لكل درجة يأخذ بعين الاعتبار التلاؤم بين أسعار كل درجة وجودة الخدمة المقدمة فيها وهذا شرط أساسي في ذلك. وفي إطار ذلك تأخذ المؤسسات الشروط التالية:¹²³

- التلاؤم مع الأسواق: حيث يُعتبر هذا شرط أساسي وضروري في إطار وضع تسعيرات لدرجات الرحلة، حيث يجب أن تكون هذه الأسعار متلائمة مع الوضعية السوقية لمؤسسة النقل الجوي، وهنا وإضافة إلى تصميم أسعار درجات الرحلة وفقاً لأهداف المؤسسة يجب الأخذ بعين الاعتبار المحيط الخارجي لنشاط هذه المؤسسات، كمستوى ونوع الطلب، حجم السوق، قوة المنافسة فيه، القدرة الشرائية للزبائن، مستوى الدخل... الخ.
- مرونة أسعار كل درجة: إضافة إلى التلاؤم مع السوق يجب أن تكون التسعيرات الخاصة بكل درجة في الرحلة قادرة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية الممكنة.

¹²² Camille Niele, **Le client face Yield management**, op cit p 26.

¹²³ ريم خليفة، أثر استخدام تقنية تسيير المداخل في مؤسسات الخدمات، دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2011، ص 106.

- اختلاف حساسية زبائن كل درجة تجاه الأسعار: حيث أن اعتماد تسعيرات مختلفة يولد ادراكات مختلفة لدى الزبائن عن أسباب وجود هذه الاختلافات في الأسعار، لذا يجب أن توضع الأسعار وفق لمدى استعداد زبائن كل درجة لدفعها.
- إمكانية الاطلاع على التسعيرات المختلفة: وهنا يعد من الضروري أن يكون الزبائن على اطلاع على التسعيرات المختلفة للرحلة الواحدة وفق الدرجات، دون التحيز بدفعهم للحجز في الدرجات ذات المردودية الكبرى للمؤسسة.

ثالثا: مراقبة الطلب

تعد عملية مراقبة الطلب احدى أهم العمليات في تطبيق هذه الأداة ذلك أنها تسمح بالتسيير الجيد للإمكانيات، كما تعرف أيضا بتسيير الامكانيات عبر الأسعار، وهنا تعمل المؤسسة على مراقبة الطلب على خدماتها وتحليله أنيا وموائمته مع عروضها الممكنة وتحاول تحقيق التوازن بينهما، وقد تقع في حالات أين يختل التوازن بين امكانياتها ومستويات الطلب مما يضعها أمام ثلاث مخاطر محتملة وهي كالتالي:¹²⁴

- **خطر الفوضى:** والذي يتشكل عبر عدم التعبئة الجيدة لمقاعد الرحلة، و ينجم عنه خسارة مداخل رحلات من جراء عدم الاستخدام الجيد أو النقص في استخدام للإمكانيات؛
- **خطر التبديد:** والذي يتشكل ينجم عن قبول الحجوزات لكن ضمن درجات أعلى كالدرجات الاولى بسبب ملأ جميع المقاعد في الدرجات الأخرى وتشكل خطر عدم رضا الزبائن.
- **خطر رفض الخدمة:** وتكون عند الاستخدام السيئ لإستراتيجية الحجز الاضافي، أين قد تعتمد في التحسينات التذاكر المفتوحة والتي قد ترفض لاحقا بسبب التوقع غير الدقيق للحجز.

لذا تعد مراقبة الطلب على خدمات المؤسسة المتمثلة أساسا في تحليل الحجوزات ركيزة أساسية في تطبيق هذه الأداة، ويعد العمل على الامكانيات والطلب أهم ما قد تقدمه تقنية تسيير المداخل. ويمكن تقديم ذلك وفق الشكل رقم(06):

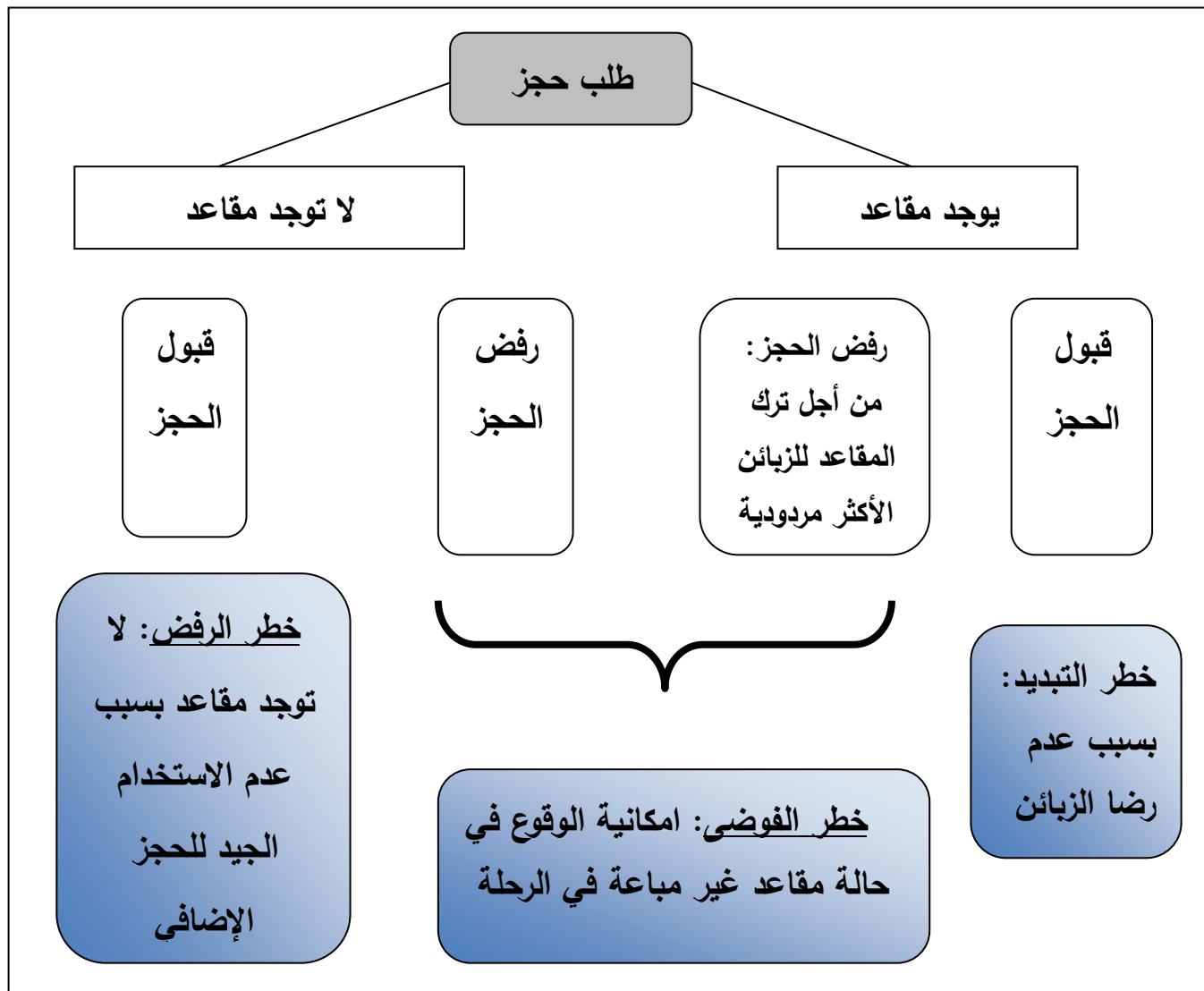
- ✓ إذا كان الطلب أعلى من القدرات الاستيعابية للمؤسسة: فإن المؤسسة قد تبحث عن الاستفادة الكاملة من وسائل الانتاج لديها والتركيز على الخدمات الأكثر ربحية. كما قد تبحث عن تعزيز قدراتها الاستثمارية (توسيع قدراتها الاستيعابية ككراء طائرات)

¹²⁴ Camille Niele, Le client face Yield management, op cit, p 27.

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

✓ إذا كان الطلب أقل من القدرات الاستيعابية للمؤسسة: يجب التلاعب بالأسعار من أجل التأثير على الطلب وتحفيزه لملأ أكبر عدد من المقاعد.

الشكل رقم (09): مخطط توضيحي لعمليات مراقبة الطلب وفق تقنية تسيير المداخل



المصدر : Camille Niele, Le client face Yield management, op cit, : --

الفرع الثالث: آليات تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

كما سبق الذكر فإنه وفي إطار التطرق لكيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل تتعدد وجهات النظر حول كيفية تطبيقه، كذلك هو الامر بالنسبة لآليات تطبيقه التي اختلفت من مؤسسة إلى اخرى حيث تتمثل أساسا هذه الآليات في تسيير الامكانيات وفق لمقاعد الرحلة.

حيث تتلاعب مؤسسة النقل الجوي بالأسعار وفترات الطلب وكذا أنواع الزبائن وبالاعتماد على برامج خاصة وكذا أنظمة المعلومات لديها التي تسمح لها بالإطلاع على المتغيرات المحيطة من أجل تصميم رحلات ذات أكبر مدخول، وفي الغالب تظهر ثلاث آليات أساسية تنبثق من تبني المؤسسة لهذا الاداة، ومن الركائز الأساسية في عملية التطبيق وهي كالتالي:¹²⁵

- التسعير المتباين
- تخصيص المقاعد
- الحجز الإضافي

أولاً: التسعير المتباين

تقوم آلية التسعير المتباين على وضع تسعيرات مختلفة بين الزبائن، مبنية على أساس تباين حساسية الزبائن للأسعار واختلاف أولوياتهم في عملية الحجز، وتأخذ في الغالب نوعان:

- التسعير وفق لدرجات الرحلة؛
- التسعير وفق لزمان الحجز؛

▪ التسعير وفق لدرجات الرحلة:

حيث تقوم المؤسسة بوضع تسعيرات عديدة لدرجات الرحلة الواحدة، وهذا يُعظم للمؤسسة مداخلها باعتبار تعدد تسعيراتها لذات الرحلة أفضل من وضع تسعيرة واحدة. ويمكن شرح ذلك وفق الشكل التالي:

- **حالة التسعير الموحد:** وهنا تقوم المؤسسة بوضع سعر واحد للحجز على مقاعد رحلاتها، حيث تتشكل مداخلها من مستوى واحد أو مستويين من الأسعار عبر كمية طلب معينة.

حيث أن وضع السعر P_1 يحقق حجم حجوزات Q_1 ، ويمكن توضيحها وفق الشكل رقم (10)

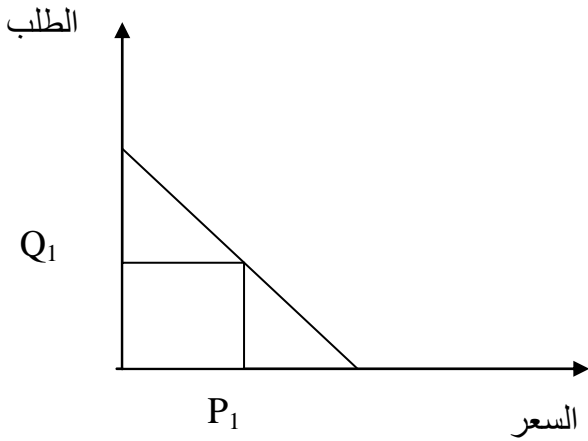
¹²⁵ Jeffrey I. McGill , Garrett J. Van Ryzin , **Revenue Management: Research Overview And Prospects**, Institute For Operations Research And The Management Sciences , Transportation Science ,Vol. 33, No. 2, 1999, p235-239.

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

- **حالة التسعير المتعدد:** حيث تتلاعب المؤسسة في هذه الحالة بالأسعار عبر استغلال الحساسية المختلفة نحو الأسعار للزبائن في كل درجة من درجات الرحلة مما يقدم لها مداخل أكثر من مستويات مختلفة للحجوزات التي استطاعت وعبر تنويع الأسعار تغطية شرائح أخرى للزبائن. حيث أن وضع تسعيرات عديدة على عروض المؤسسة P_1, P_2, P_3, P_4 يحقق للمؤسسة حجوزات أكثر Q_1, Q_2, Q_3, Q_4 ويمكن تقديمها وفق للشكل رقم (11)

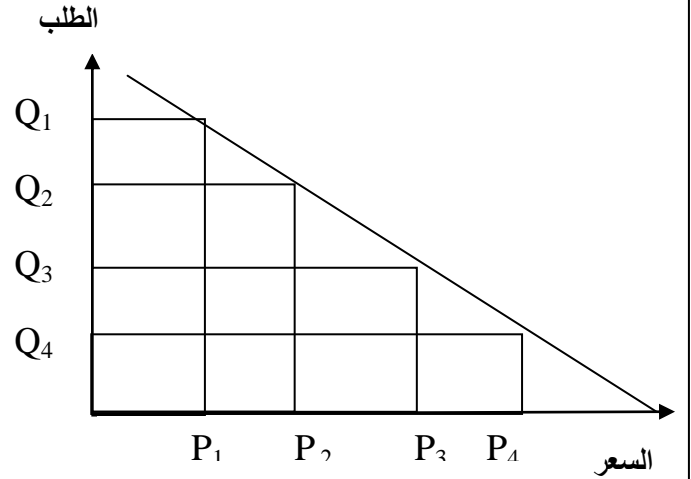
الشكل رقم (10): حجم الحجوزات في حالة التسعير

الموحد



الشكل رقم (11): حجم الحجوزات في حالة التسعير

المتعدد



المصدر: **Le « Yield Management »** Jean-Jacques Foignet , Frédéric Carluer **comme catalyseur de l'attractivité territoriale des investissements directs étrangers**, l'Ecole de Management de Normandie ; 2007 , p20.

■ التسعير وفق زمن الحجز

حيث تعد هذه الآلية وسيلة فعالة لزيادة المداخل لمؤسسة النقل الجوي وهي متمثلة أساسا في وضع أسعار مختلفة تبعا لزمن الحجز، وهنا تختلف الآليات التي تضعها المؤسسات إلا أن من أشهرها: ¹²⁶

- **Early-Bird**: وتتمثل أساسا في الحصول على تخفيضات في سعر التذكرة في حالة الحجز للرحلة قبل بفترة تتراوح في الغالب بين شهرين إلى ثلاثة أشهر.

¹²⁶ El Aharraj Soufiane , El Akkaoui Elmahdi , Khatiri Abdelkarim , Majerus Pierre, **simulateur de réservation en temps-réel de la capacité d'un avion de ligne**, op cit.

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

- الحجز في اللحظة الأخير: ويسمى أيضا البيع في الدقيقة الأخيرة، أين قد يترتب على الزبون سعر أعلى من السعر الحالي للتذكرة باعتبار حجزه في آخر لحظة.

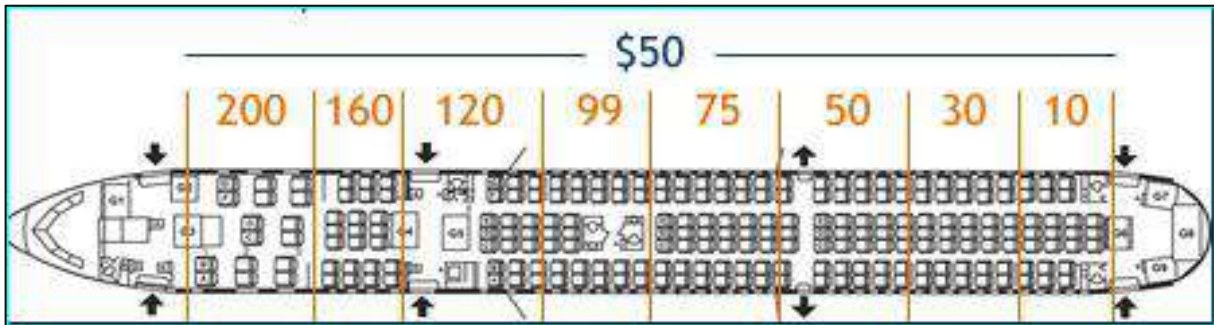
وتقدم هاتين الخاصيتين للمؤسسة إمكانية لحجز مقاعد أكثر في كل رحلة وتحقيق مداخل أكثر.

ثانيا: تخصيص المقاعد

ويُقصد به وضع مقاعد الرحلة تبعا لشرائح الزبائن بالآخذ بمبدأ تعظيم الدخل، حيث تتداخل هذه الآلية مع آلية التسعير المجزأ إلا أن ما يميز عملية تخصيص المقاعد هو الآليات المتبعة عبرها من أجل تعظيم مدخول المؤسسة وفق لكل درجة، حيث يتم تخصيص المقاعد بعد توقع حجم الطلب لكل درجة في الرحلة وتوقع المداخل المنتظرة من كل درجة.

الهدف الأساسي من عملية تخصيص المقاعد هو تسيير الركاب المتضمنين فعليا في رحلة ما وهذا من أجل تعظيم مدخول كل رحلة حيث تقوم على أساس مهم وهو توزيع المساهمات. حيث يُقصد بتوزيع المساهمات حماية الدرجات ذات المساهمة الأكبر في مدخول الرحلة بترك عدد مناسب من المقاعد لها، إضافة إلى تجنب ترك مقاعد شاغرة بفتح الحجوزات للدرجات الأخرى. وقد كانت النماذج الأولى المستخدمة في تخصيص المقاعد في مؤسسات النقل الجوي نموذج حساب القيمة الهامشية للمقعد وفق برنامج EMSR (Expected Marginal Seat Revenue)، حيث يسمح هذا البرنامج بحساب حصة كل درجة في الرحلة على حدى.

الشكل رقم (12): آلية تخصيص مقاعد الرحلة



المصدر : Bálint, *Airline Economics – Revenue Management*, 2007, consulté le 27/02/2016. <https://airlineworld.wordpress.com/2007/11/21/airline-economics-revenue-management/>

يوضح الشكل رقم (12) مثال عن كيفية تخصيص مقاعد الرحلة بهدف تعظيم الدخل، حيث تُقسم وفق هذه الآلية مقاعد الطائرة إلى درجات بحيث تعين تسعيرات خاصة بكل درجة، أين تكون للدرجات ذات

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

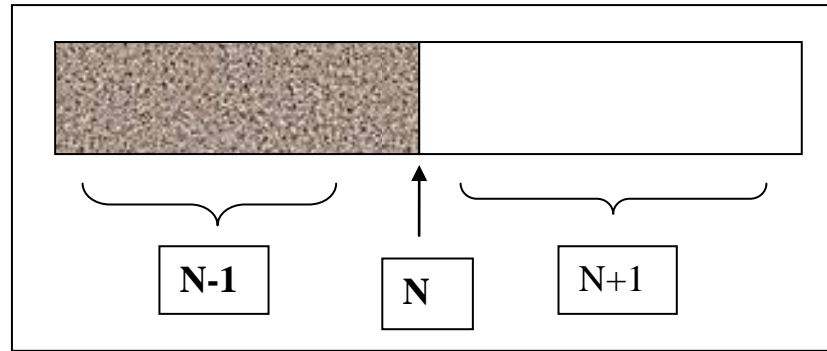
التسعيرات الأقل عدد مقاعد أكبر مع الأخذ بعين الاعتبار ملائمة الأسعار مع مستويات الخدمة في كل درجة.

ثالثا: الحجز الإضافي

تعد آلية الحجز الإضافي مهمة هي الأخرى ناهيك عن استخدامها في حل المشكل الاول وراء ظهور تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي في الو.م.أ في السبعينيات. حيث تقوم اساسا هذه الآلية على فتح الحجوزات لمقاعد الرحلة بنسبة تفوق القدرة الاستيعابية لهذه رحلة، وهذا من أجل تجاوز مشكلة الـ no-show أو عدم حضور المسافرين للرحلة. حيث يطلق على الحجز الإضافي في قطاع النقل الجوي أو (surréservation) ويمكن توضيحها وفق الشكل رقم (13).

حيث إذا كان عدد مقاعد الرحلة الكلي (N) والذي يقدم الحد الأقصى لمداخل الرحلة، يعمل تسيير المداخل على محاولة تحقيق أكبر عائد للرحلة عبر حماية عدد المقاعد الكلي (N) وتجنب حجز عدد أقل من عدد المقاعد الكلي والذي يمثل (N - 1) ومن أجل ذلك ووفقا لآلية الحجز الإضافي يتم فتح الحجوزات لعدد أكبر من المقاعد أي (N + 1) في شكل تذاكر مفتوحة من أجل تحقيق مردود للرحلة في حالة عدم حضور المسافرين، ويمكن إظهار ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (13): آلية الحجز الإضافي



المصدر: Anthony W. Donovan, **Yield Management in the Airline Industry**, The Journal of Aviation/Aerospace Education & Research, Volume 14 ; Number 3, 2005, p04-05.

وبرغم تحقيق هذه الآلية لعوائد أفضل للمؤسسة فإنها قد تؤثر على صورة المؤسسة لدى الزبائن في حالة الإفراط في قائمة الحجز الإضافي.

المطلب الثالث: آثار تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

بعد التعرف على ماهية تقنية تسيير المداخل بشكل عام وعلى مجالات تطبيقها إضافة إلى كيفية تطبيقها في مؤسسات النقل الجوي وفق الآليات الأساسية لها، والتي كانت وبرغم اختلافها تدفع للوصول إلى هدف واحد وهو تعظيم مدخول المؤسسة من كل رحلة من رحلاتها، وهذا ما يجعل من هذه التقنية من أفضل الأدوات المستخدمة لدى مؤسسات النقل الجوي.

وهنا نجد أنه وعلى مستوى كل الدراسات التي تناولتها الإشادة بالآثار الإيجابية لهذه التقنية والذي يرتبط بتعظيم الأرباح، ويعود ذلك إلى ارتباط هذه التقنية بالأسعار والبحث عن أفضل الاستراتيجيات الممكنة لذلك. إضافة إلى تطرق العديد من الأعمال للآثار السلبية الممكنة لتقنية تسيير المداخل بشكل عام. أين أبرزت العديد من الدراسات أن لتطبيقات هذه التقنية آثار سلبية ممكنة على المؤسسة ومحيطها.

وهنا وفي سياق محاولة الإحاطة بهذه الاداة خصص هذا الجزء من العمل لمعرفة آثار هذه التقنية على المؤسسة وعلى زبائنها، حيث تم تقديم ذلك وفقا للمحاور التالية:

- الفرع الأول: مؤشرات تقييم أداء تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي
- الفرع الثاني: آثار تطبيق تقنية تسيير المداخل على مؤسسة النقل الجوي
- الفرع الثالث: آثار تطبيق تقنية تسيير المداخل على الزبائن

الفرع الأول: مؤشرات تقييم أداء تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

إن الهدف الأساسي لتطبيق تقنية تسيير المداخل هو تعظيم أرباح المؤسسة، وفي ظل ذلك وعلى مستوى الجانب العملي لتطبيق هذه الأداة، يتم مراقبة فعاليتها من أجل تحسين أداءها واكتشاف الأخطاء، حيث تتم مراقبة عمليات هذه الأداة وفق المؤشرات الرئيسية لها، والتي تتمثل أساساً في معدل تعبئة مقاعد كل رحلة ونقطة التعادل¹²⁷.

1- معدل تعبئة المقاعد

يُعد معدل تعبئة المقاعد مؤشر رئيسي في مدى فعالية الأداة، حيث وباعتبار أن العمليات الأساسية لتقنية تسيير المداخل تقوم أساساً على تسيير القدرات الاستيعابية للمؤسسة فهي تهدف لتحقيق أفضل معدل تعبئة مقاعد ممكن، وهنا يعتبر معدل تعبئة المقاعد لكل رحلة وحسب كل فترة زمنية مؤشراً على مدى فعالية هذه الأداة.

ويمكن حساب معدل تعبئة المقاعد كالتالي:

$$\text{معدل تعبئة المقاعد} = (\text{عدد المقاعد المحجوزة} / \text{عدد المقاعد الكلي}) \times 100$$

وتتم عملية حساب معدل التعبئة بشكل دوري كل أسبوع من أجل تعزيز قاعدة البيانات بمعلومات دقيقة من أجل استخدامها في عمليات التنبؤ من أجل تصميم الرحلات المستقبلية. حيث تحدد المؤسسة بداية معدل تعبئة المقاعد الذي تبحث عن تحقيقه في كل درجة من كل رحلة وتتم جمع بيانات الرحلة لاحقاً عبر مقارنة معدل تعبئة المقاعد المحقق وفق معدل تعبئة المقاعد الفعلي.

2- نقطة التعادل

أو (Le seuil de rentabilité) وتمثل العتبة أين تبدأ المبيعات في تحقيق الأرباح، حيث تتغذى عند هذه النقطة التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة، وهنا تقيم تقنية تسيير المداخل تبعاً لهذا المعيار عند تجاوز كل رحلة بعدد المقاعد المحجوزة تكاليف هذه الرحلة إضافة إلى تحقيق هامش الربح المتوقع.

¹²⁷ lamouroux maeva, **le yield management en hôtellerie**, université de toulouse II – le Mirail, centre d'études du tourisme, de l'hôtellerie et des industries de l'alimentation, 2010. P 26.

3- إيراد المقعد المحتمل لكل ميل:

يعد مؤشر الإيراد المحتمل للمقعد لكل ميل (RASM -revenue per available seat mile) أو كما يطلق عليه أيضا (RASK -revenue per available seat kilometer) مؤشر أساسي لدى مؤسسات النقل الجوي لقياس مداخلها¹²⁸ ووفقا لكل فترة، واعتبر هذا العامل أحد مؤشرات تقييم أداء تقنية تسيير المداخل لارتباطه بعدد المقاعد المشغولة فعليا في كل رحلة.

كما يمكن حسابه بطريقتين:

- متوسط سعر المقعد × معدل التعبئة.

- رقم أعمال المؤسسة / عدد المقاعد الممكنة.

ثم يتم مقارنة القيمة المتحصل عليها بالقيم الفعلية، وهذا من أجل تقييم تطبيق تقنية تسيير المداخل في المؤسسة.

¹²⁸ American Airlines, **Basic Measurements In The Airline Business**, www.aa.com

الفرع الثاني: آثار تطبيق تقنية تسيير المداخل على مؤسسة النقل الجوي

إن هذه الأداة المهمة والضرورية لنشاط مؤسسات تقديم خدمة النقل الجوي سمحت بتجاوز الكثير من العقبات في تسيير هذا النوع من الصناعة وتحسين المبيعات فيه، إلا أنها وككل الآليات المعتمدة في المؤسسات تحوي جانب سلبي في استخدامها يؤثر على بعض من جوانب نشاط المؤسسة، إلا أنه يختفي أمام المزايا التي تقدمها.

أ. الآثار الإيجابية لتطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

وكما سبق الذكر فقلد ارتبطت هذه التقنية بزيادة رقم أعمال المؤسسة عن طريق تعظيم مبيعاتها من المقاعد، وإضافة إلى ذلك تقدم هذه الأداة مجموعة من المزايا لمؤسسة النقل الجوي:¹²⁹

- تحسين المدخول مع الثبات النسبي للتكاليف: أكثر ما يميز هذه التقنية أنها تعمل على تعظيم إيرادات المؤسسة دون رفع التكاليف، و يعود ذلك الى اعتمادها على أدوات غير مكلفة تقريبا، حيث أن اعتماد استراتيجيات تسعيرية وفقا لمعايير فترات الطلب ودرجات الرحلة والتسيير الجيد لمقاعد الرحلة لا ترفع من التكاليف على المؤسسة في مقابل طرق أخرى تتطلب موارد أكثر وجهود أكثر؛
- الاستخدام الأمثل لإمكانيات المؤسسة: حيث أن تقنية تسيير المداخل تقدم لمؤسسات النقل الجوي فرصة التأثير على المسافرين بأكثر العوامل المؤثرة فيهم المتمثلة في الأسعار، حيث أن هذه الأداة تمكن المؤسسة من التسيير الجيد لإمكانياتها ورحلاتها وطائراتها. حيث تسمح الاستراتيجيات التسعيرية وفق تقنية تسيير المداخل بتقديم عروض تسمح بملاء عدد أكبر من المقاعد وكذا توجيه الطلب لملاء رحلات معينة، وهذا يؤدي الى الاستخدام الأمثل للإمكانيات الكلية للمؤسسة.
- المساعدة على اتخاذ القرار: وهذا عبر اعتمادها على تحليل الحجوزات السابقة وحالات الغاء الحجز وغيرها مما يتيح للمسيرين اتخاذ قرارات رشيدة.
- توزيع المساهمة في زيادة المداخل: حيث أن هذه الأداة تُعد من مصادر الدخل في المؤسسة عبر محاولتها لتشغيل امكانيات المؤسسة ككل واستغلال مختلف العوامل البيئية كتغيير مواسم الطلب واختلاف الزبائن عبر تعظيم المبيعات.

¹²⁹ lamouroux maeva, le yield management en hôtellerie, op cit, p28

- المحافظة على ولاء الزبائن: حيث أن استراتيجية الحجز الاضافي والتسعير المتباين يغطي أكبر عدد من الزبائن مما يساهم في رضاهم وبالتالي ولاءهم على المدى الطويل.
- تقوية المركز التنافسي: وهذا باعتبار أن تقنية تسيير المداخل تعتمد بشكل أساسي على الاستراتيجيات التسعيرية التي تعد وسيلة فعالة لمواجهة المنافسة، خاصة وأن صناعة النقل الجوي تتميز ببيئة متعدد المتغيرات مما يجعل من تباين الأسعار أمر ضروري لمواكبة التقلبات في الظروف خاصة بظهور مؤسسات النقل الجوي منخفضة التكاليف التي زادت من حدة المنافسة في هذه الصناعة وهذا ما توفره تقنية تسيير المداخل.
- أداة تواصل داخل المؤسسة: حيث وباعتبار أن هذه الأداة تتموقع ضمن مجموعة من العمليات داخل المؤسسة وخارجها فهي تساهم بتفعيل الاتصال بين المستويات.

ب. الآثار السلبية لتطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

كما سبق الذكر انتقدت تقنية تسيير المداخل في أعمال عديدة باحتوائها إضافة إلى المزايا التي تقدمها على آثار سلبية على نشاط المؤسسة، ومنها:¹³⁰

- الاعتماد على متغيرات عديدة: حيث أن هذه الاداة تتطلب الاعتماد على مدخلات كثيرة على غرار الحجوزات السابقة، معلومات حول نوع الطلب، حجم وتوجهات الزبائن، أسعار عروض المنافسين، ... مما يجعل من العمل عليها يتطلب جهود أكبر.
- الاعتماد على تكنولوجيا ضخمة: حيث أن مختلف عمليات هذه الأداة تتطلب برامج حاسوبية عديدة الأمر الذي يضيف تكاليف إضافية على المؤسسة.
- لا يمكنها العمل إلا بعد فترة: وهو ما يعيب تقنية تسيير المداخل أين لا يمكن تطبيقها إلا بعد مرور حوالي ثلاث سنوات على نشاط المؤسسة باعتبار اعتمادها على بيانات الحجوزات السابقة للرحلات الجوية؛

ويرغم هذه الآثار السلبية التي تتكبدها المؤسسة والتي تواجد تنتج عن معظم أدوات التسيير والتسويق تبقى هذه الأداة الأفضل من أجل تبنيها باعتبار قدرتها على حل مشاكل مؤسسات النقل الجوي إضافة إلى تمكنها من تحسين مداخلها.

¹³⁰ Idem, p 29.

الفرع الثالث: آثار تطبيق تقنية تسيير المداخل على الزبائن

إن هذه التقنية وبرغم تقديمها لمزايا عديدة لمؤسسات صناعة النقل الجوي وخاصة منها تأثيرها المباشر على رقم الأعمال، تخفي تحت ذلك نتائج سلبية لا تظهر إلا على المدى الطويل لتطبيقها، حيث وبناء على مختلف الدراسات التي تناولت الموضوع فإن المتضرر الأول من هذه الأداة هو الزبون، الذي وبرغم أن تقنية تسيير المداخل تقدم له تشكيلة متنوعة من العروض إلا أنها قد تؤثر على علاقته مع المؤسسة.

أ. الآثار الإيجابية لتطبيق تقنية تسيير المداخل على الزبون

- تنويع الأسعار: بناء على التطبيق الأمثل لهذه الاداة يمكن إعتبار أن الميزة المتواجدة فيها والتي كانت لصالح الزبائن هي تنويع الأسعار أمامه وتوسيع امكانية استفادته من الخدمة، خاصة بالنسبة للزبائن الراغبين في تلقي الخدمة دون الاهتمام بمستويات أسعارها.
- تسهيل حجوزاته: تسمح تقنية تسيير المداخل للزبون بالحجز ضمن رحلة معينة وفق لظروفه الخاصة، كحالات التأخر في الحجز.

ب. الآثار السلبية لتطبيق تقنية تسيير المداخل على الزبون

اضافة إلى ماسبق قد تشكل تقنية تسيير الماخيل نتائج سلبية على الزبون من جراء تطبيقها، منها:

- 1- إشكالية العدالة: طرحت تقنية تسيير المداخل نقاشات عديدة حول إمكانية تساؤل الزبون عن أسباب تغير الاسعار واختلافها وخاصة تباينها بين الزبائن في ظل تساوي تكلفة الخدمة بينهما، حيث أدت أساسا إلى ادراج مفهوم عدم عدالة هذه الأسعار باعتبار اختلافها بين زبونين يتلقيان ذات الخدمة¹³¹. ولقد مثلت الأثر الرئيسي لتطبيقات هذه الاداة في مختلف الدراسات.
- 2- اثارة الغموض لدى الزبون بسبب انعدام الشفافية: إن الاستراتيجيات التي تعتمد عليها مؤسسات الطيران عبر تقديم أسعار مختلفة في نفس رحلة السفر، أو تغيير الأسعار في فترات متقاربة قد

¹³¹ Elliott Tessier, Pourquoi Mon Prix N'est Jamais Celui Du Voisin? Les Bases Du Yield Management, Solucom, un cabinet de conseil en management et systèmes d'information ,16/03/2015.

تؤدي بالزبون الى الاستفسار عن كيفية تغير الأسعار ومدى ارتباطها بتكاليف الرحلة، مما يُفقد الزبون الثقة بالمؤسسة تدريجيا.¹³²

3- إثارة مشاعر سلبية لدى الزبون: حيث أن الزبون الذي تم تلقيه معاملة تتضمن احدى تطبيقات تقنية تسيير المداخل كرفض حجزه، أو قبوله بسعر مرتفع قد يتقبل الوضع مشكلا في داخله مشاعر سلبية تجاه المؤسسة كالغضب أو الإحباط أو الرغبة في التخلي عن خدماتها مما يؤثر على صورة المؤسسة وعلى علاقتها بالزبون.¹³³

4- زعزعة ثقة الزبون: إن اعتماد المؤسسة على الاستراتيجيات التسعيرية بشكل أساسي دون الاهتمام بتطوير استراتيجيات بناء علاقة مع الزبون، يؤثر على صورتها بارتباط الزبون بعروضها التسعيرية فقط الأمر الذي يجعله مستعد للتخلي عن خدماتها والبحث عن عروض أفضل.

مما سبق فإن تقنية تسيير المداخل التي تتبناها مؤسسات تقديم خدمات النقل الجوي للأفراد تقدم مزايا تسمح للمؤسسة بتسيير أفضل لإمكانياتها وتعظيم أرباحها، إلا أنها وبرغم ذلك تفرز آثار سلبية تظهر على زبائن المؤسسة تولد لديهم مشاعر سلبية تؤدي الى عدم تحقيق رضاهم.

¹³² Camille Niele, Le client face Yield management, op cit p 38.

¹³³ Lamouroux maeva, le yield management en hôtellerie, op cit, p30.

خلاصة

من خلال ما سبق وبعد التعرف على تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي، وهذا بتقديم صورة عنها عبر محاولة الإلمام بمختلف وجهات النظر العديدة والمختلفة حول كيفية دراستها والنظر لها، أين أظهر هذا القسم من العمل أن لهذه التقنية تموقع ضمن عدة مجالات بدءاً بأدوات تسيير المؤسسات وكإستراتيجية تسعيرية لعروض مؤسسات الخدمات، إضافة إلى كونها آلية للتعامل مع سوق النشاط. وهو ما يجعل منها أداة بالغة الأهمية خاصة بتوجهها الأساسي لتعظيم أرباح المؤسسة.

إضافة إلى التطرق إلى كيفية تطبيق هذه الأداة ضمن المؤسسات الناشطة في القطاع محل الدراسة أين أظهرت عمليات مسح الدراسات السابقة اختلاف العناصر الداخلة في ذلك بين الجوانب النظرية والتطبيقات الفعلية في المؤسسات، وفي ظل ذلك اتفقت مختلف الأعمال على اعتماد هذه التقنية على آليات عديدة أهمها الاستراتيجيات التسعيرية المختلفة الهادفة لموازنة عروض المؤسسة مع متطلبات الزبائن ما مكن المؤسسات التي تتبناها من تحقيق عوائد معتبرة جراء ذلك وتحقيق تغطية لشرائح أكبر للزبائن إضافة إلى تحقيق رضاهم.

وكل الأدوات المطبقة ضمن المؤسسات كانت لتقنية تسيير المداخل - بناء على الأعمال السابقة - آثاراً سلبية على كل من المؤسسة والزبون، حيث تغطي مزاياها الإيجابية آثارها على المؤسسة، في حين أن المتضرر الثاني من هذه الأداة كان الزبون من عدة أبواب، والتي كان من أبرزها ادراكه لعدم عدالة أسعار المؤسسة جراء تطبيقات تقنية تسيير المداخل البارزة في الاختلاف في الأسعار، وهو ما يدعو إلى ضرورة التعرف على كيفية تأثير هذه التقنية على إدراك الزبون لعدالة الأسعار وفق الـ yield management

المبحث الثاني

تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

تمهيد

تعد صناعة النقل الجوي إحدى أبرز الصناعات ذات رؤوس الأموال الكبيرة والتي تقدم مداخل عظمى لمالكيها، كما أنها تساهم في الدخل القومي للدول إضافة إلى ضمان حيوية الحركة في العالم وتسهيل مختلف الأعمال التجارية. حيث تضمن هذه الصناعة إمكانية كبرى لنقل الأفراد والبضائع بشكل أسرع وبمرونة أكبر وهذا في ظل التطور الكبير الذي عرفته والإبتكارات المتجددة المطبقة فيه.

كما تعد هذه الصناعة الشبكية من أعقد مجالات الأعمال في العالم، نظرا لتطلبها لقطاعات تحتية كثيرة ولميادين أعمال كثيرة خدمتية وإلكترونية وتوزيعية وغيرها، الأمر الذي يجعل منها تتطلب طرق وآليات تسيير عديدة ومتطورة، وما يزيد تعقيد هذه الصناعة هو تكاليفها الثابتة المرتفعة أين تحاول هذه الآليات ضمان حسن سيرورة هذه الصناعة وتحسين مداخلها بشكل لا يؤثر بزيادة تكلفة التشغيل.

ومن أبرز الأدوات المحققة لهذه الغايات تقنية تسيير المداخل أو yield management وفق للتسمية الأصلية لها، التي ابتكرت في مؤسسات النقل الجوي الأمريكية تزامنا مع تحرير القطاع في السبعينات، لتصبح بعد ذلك الأداة الأولى في هذا المجال والمتميزة بتنوع تطبيقاتها واختلافها من مؤسسة لأخرى.

وسنحاول في هذا القسم من العمل تسليط الضوء على هذه الأداة التقنية ومحاولة تحديد كفاءات تطبيقاتها في ظل تباينه بين مؤسسات النقل الجوي، وهذا وفقا للمحاور التالية:

- **المطلب الأول: نظرة عامة على تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي**
- **المطلب الثاني: كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي**
- **المطلب الثالث: آثار تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي**

المطلب الأول: نظرة عامة على تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

عرفت مؤسسات النقل الجوي كغيرها من المؤسسات اعتماد آليات عديدة مساهمة في نشاطها تهدف في الأساس إلى تجاوز مشكلات تسييرها المنبثقة من التعقيد الذي تعرفه باعتبارها مؤسسة ذات نشاط شبكي، ولقد ظلت ولفترة طويلة تحاول بمختلف الأفكار البحث عن أدوات لتجاوز ذلك، معتمدة في الأساس على الآليات التسييرية التي تختص بقدرتها على إيجاد حلول من جراء مشكلاتها الأساسية.

ولقد كانت من بين الأدوات المستخدمة تقنية تسيير المداخل أو كما يسمى وفق التسمية الأصلية لها والمعتمدة في معظم الأعمال الـ yield management والتي تناولتها أعمال كثيرة كأداة تعمل أساسا على حل اشكاليات تسيير مؤسسات الخدمات إضافة إلى قدرتها على تحسين مردودها أين تبنتها مؤسسات عديدة على غرار مؤسسات النقل الجوي ومؤسسات الفنادق.

وهنا خصص هذا الجزء من العمل للتعرف أكثر على هذه التقنية وعلى بداية ظهورها إضافة إلى كيفية تطبيقها وهذا على مستوى قطاع الدراسة الذي تم اختياره وهو قطاع مؤسسات النقل الجوي وهذا وفقا للمحاور التالية:

- الفرع الأول: بدايات ظهور تقنية تسيير المداخل في قطاع النقل الجوي
- الفرع الثاني: المفهوم العام لتقنية تسيير المداخل
- الفرع الثالث: مؤهلات تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

الفرع الأول: بدايات ظهور تقنية تسيير المداخل في قطاع النقل الجوي

لقد كانت أولى بدايات ظهور هذه الأداة ضمن قطاع النقل الجوي في الولايات المتحدة الأمريكية في فترة السبعينيات إلا أن الخيوط الأولى لنشأتها كانت في أواخر الخمسينات¹³⁴، وقد استمر تطبيقها بعد ذلك نتيجة لما تقدمه من مزايا.

أولاً: بدايات ظهور تقنية تسيير المداخل

يمكن ادراج مراحل ظهور هذه الأداة كالتالي:¹³⁵

5- قياس المدخول المحقق:

اهتمت المؤسسات الناشطة في قطاع النقل الجوي بمدخول الرحلات، حيث في البداية استعمل مصطلح Yield (المدخول) للإشارة إلى حجم الدخل المحقق وفقاً للأميال المقطوعة لكل مقعد، وهنا يظهر أن هذه المؤسسات كانت تولي اهتماماً بحجم مداخلها نسبة للأميال المقطوعة.

$$Yield = \frac{\text{حجم الدخل}}{\text{الأميال المقطوعة لكل مقعد}}$$

6- التنبؤ بعدد المسافرين المتأخرين:

في سنة 1958 واجهت مؤسسات النقل الجوي الناشطة في الـ 60. أحدى المشكلات التسييرية ذات العلاقة بالمسافرين على متن رحلاتها، حيث كانت تقع في معظم الرحلات مشكلة الـ No-Show أو «NOSH» والتي تتمثل في عدم قدوم المسافرين للرحلة برغم قيامهم بالحجز المسبق. هذا الأمر شكل مشكلة للمؤسسات من الناحية المالية ومن ناحية علاقتها بالزبائن. وهنا بدأت هذه المؤسسات بالبحث عن حلول لهذه الوضعية عبر القياس الكمي للمسافرين والتنبؤ بعدد المسافرين المتأخرين مما يتيح للمؤسسات الاستعداد للتعامل مع الوضع مسبقاً.

7- تحرير قطاع النقل الجوي الأمريكي:

إن ظهور هذه الأداة كان نتيجة لإحتدام التنافس بين المؤسسات العاملة في صناعة النقل الجوي في الـ 60. من أجل البحث عن أفضل الطرق لتحسين أداءها، حيث وبعد تحرير قطاع النقل الجوي في

¹³⁴ Sandra Camus ; Lubica Hikkerova, Jean-Michel Sahut, **Yield Management et profil des consommateurs**, IPAG business school working paper. 2014, p 02.

¹³⁵ من إعداد الباحث

الو.م.أ في أواخر 1970 الذي كان السبب وراء زحف المؤسسات للبحث عن أفضل الطرق لاستغلال مواردها وتحسين استراتيجياتها ظهرت أدوات جديدة خاصة بصناعة النقل الجوي من أجل تطويره.

8- ظهور تقنية تسيير المداخل:

ابان ثورة التسابق من أجل التميز في الأدوات المساهمة في تحسين هذه الصناعة قدم Cross Robert من Delta Airlines سنة 1984 لأول مرة ال yield management كأداة اعتمد عبرها على تجزئة العرض والطلب والسعر والزمن مما مكن المؤسسة من تحقيق ما يقارب 300.000.000 دولار أمريكي كأرباح اضافية.¹³⁶ وقد كانت نتائج تطبيقات Robert Cross المبهرة دفعا لتجربة هذه الأداة في قطاعات أخرى كالسياحة.¹³⁷ اضافة إلى الابتكارات الجديدة التي دخلت للقطاع ضمن عمليات التسيير كأنظمة الحجز الالكترونية والأنظمة الكبرى ودخول الانترنت كوسيلة توزيع تسمح بتنفيذ الحجوزات، التي ساهمت في تبني مؤسسات النقل الجوي لهذه الأداة إلى اليوم.

ثانيا: المبدأ الأساسي لتقنية تسيير المداخل

تقوم هذه التقنية على مبدأ أن الخدمة تُنتج عند تقديمها للزبون، ولا يمكن تخزينها. إذن من الملزم، في نشاط الخدمات، إدارة مكونات عرض المؤسسة المحدودة من أجل تخفيف إشكالية فنائية الخدمة.

ويمكن استنتاج مجموعة من المزايا والأسس لتقنية تسيير المداخل انطلاقا من مبدأها الأساسي:¹³⁸

- خصوصية قطاع الخدمات تجعل من الملزم البحث عن أدوات خاصة من أجل التأقلم مع هذه المزايا؛
- ترتبط تقنية تسيير المداخل بنشاط مؤسسات الخدمات أكثر من نشاط المؤسسات المنتجة للسلع المادية، وهذا لاعتبار أن انتاج وتسويق والخدمات يتميز عن قطاع السلع؛
- تظهر تقنية تسيير المداخل لحل مشكلة فنائية الخدمة وعدم امكانية تخزينها بشكل أساسي لذا فهي أداة خاصة لإشكالية خاصة؛
- تقوم تقنية تسيير المداخل على خلاف غيرها من أدوات التسيير على الانطلاق من العروض لأي مؤسسة.

¹³⁶ Yves Pigneur; **Yield management** : des prix à la tête ou au goût du client; Institut d'informatique et organisation; Université de Lausanne ; 2001 ; p 2

¹³⁷ LHajj Dhiba ; **Internet en tant que canal de distribution électronique et le yield management hôtelier** ; Doctorante en systèmes d'information; Université Pierre Mendés France; p 3

¹³⁸ من اعداد الباحث

الفرع الثاني: المفهوم العام لتقنية تسيير المداخل

بعد التعرف على أولى بدايات ظهور هذه الأداة وعلى مبادئها الأساسي، سنحاول في هذا الفرع من العمل التطرق لمفهوم هذه الأداة عبر جمع مختلف المقاربات التي تناولتها، بدءا بإظهار مفهومها العام ثم مفهومها ضمن مؤسسات النقل الجوي.

3. مقاربات تعريف تقنية تسيير المداخل:

إن تقنية تسيير المداخل التي بقيت محافظة على المصطلح الأول الذي عُرفت به الـ Yield Management والذي غلب استعماله في الأعمال التي تناولته على اختلاف لغاتها، كما أنها عُرفت بمصطلح Le Revenue Management في عدة مراجع أين اعتبر البعض منها تقارب المصطلحين في حين اتجه البعض القليل من المراجع بأن هناك اختلاف بينهما، في حين اتفقت معظم الأعمال بأن مصطلح le Yield Management يُعتمد في صناعة النقل الجوي مقابل اعتماد مصطلح Le Revenu Management في صناعة الفنادق.

وعموما تباينت التعاريف حوله من نواح عدة. والتي يمكن تقديمها كالتالي:¹³⁹

ث. المقاربة التسييرية

وهنا اعتمد بعض من الباحثون الذين حاولوا تعريف تقنية تسيير المداخل على أساس اعتمادها على الطريقة التسييرية في تطبيقاتها، وكانت التعاريف وفق وجهة النظر هذه كالتالي:

- ذكرت الجريدة الرسمية للحكومة الفرنسية تعريفا له بأنه: مجموعة تقنيات تسيير تستعمل كل موارد المؤسسة أو جزء منها بأفضل طريقة بهدف تعظيم دخلها عبر القيام بعملية تسوية مستمرة للأسعار تبعا لقدرات السوق.
- هو نظام تسيير الإمكانيات الممكنة (كمقعد في طائرة أو غرفة في فندق) وهذا لتحقيق هدف تعظيم رقم أعمال المؤسسة.¹⁴⁰

ومنه يظهر أن المقاربة التسييرية التي تقوم على أن تقنية تسيير المداخل عبارة عن أحد أدوات التسيير الممكنة الاعتماد داخل مؤسسات الخدمات، تقوم على تحديد الإمكانيات الاستيعابية للمؤسسة المتمثلة في عروضها والبحث في كيفية تسييرها، وبناء على انطلاق هذه الاداة من امكانيات المؤسسة وانتهاءها بتعظيم رقم الأعمال فهذا يجعل منها تتعمق ضمن مختلف عمليات التسيير ضمن المؤسسة وتتداخل مع مختلف الآليات والبرامج للوصول الى الهدف النهائي الذي وضعت من أجله.

¹³⁹ من إعداد الباحث

¹⁴⁰ Charpent-Bouchard Véronique, extrait de la conférence : **Le yield management**, rendez-vous du tourisme CCI de Meurthe et Moselle, 2012.

ج. المقاربة التسويقية

التي اعتمد كل من اتخذها على النظر لهذه الأداة باعتبارها أداة تسويقية تعتمد على أحد طرق التسعير خاصة عند التطرق للتسعير في قطاع الخدمات، حيث أدرجت تقنية تسيير المداخل كإحدى آليات تسعير الخدمات وهذا في مختلف مراجع التسويق¹⁴¹. وقُدمت تعريفات لها على أساس هذا المبدأ كالتالي:

- هو التقنية التي تسمح بتحسين إيرادات المؤسسة عن طريق استخدام سياسة تسعير متباينة، أي العمل بمبدأ التمييز عبر الأسعار (بيع خدمات في قطاعات سوقية مميزة بأسعار مختلفة)، وهذا في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة¹⁴².
- هو مقارنة تقوم على أساس تبني أنظمة تسعير تبعا لمستويات الطلب، بهدف تعظيم أرباح المؤسسة، وتستخدم هذه التقنية خصوصا في القطاعات المختصة بنقل المسافرين أين تكون هنا الطاقات الإنتاجية محدودة وتكون هذه المؤسسات تبحث عن طريقة لتقليص الأماكن الشاغرة.¹⁴³
- هو تقنية تسيير وتسويق تهدف لتحسين أرباح المؤسسة عبر التلاعب على الطلب، الأسعار، القدرة الاستيعابية الممكنة، ويرتكز هدف هذه التقنية في الأساس على الوصول إلى أعلى ربح ممكن.¹⁴⁴

وفقا للمقاربة التسويقية لتقنية تسيير المداخل، فإن هذه الأداة هي إحدى استراتيجيات التسعير الهادفة لتجاوز خصوصية الخدمة، ومن هنا نجد أن هذه التقنية انطلقت من وجود صعوبة في تسويق الخدمة واختارت استراتيجية التسعير من أجل تجاوزها عبر كل من الطلب، القدرة الاستيعابية، الزبائن.

ح. مقارنة الموازنة بين العرض والطلب

التي تعد أكثر مقارنة استطاعت الوصول إلى الهدف الحقيقي لتقنية تسيير المداخل، باعتبارها اعتمدت على وضع هذه الأداة كعامل توازن بين العرض والطلب¹⁴⁵، لذا تعد الأفضل والأنسب لأنها

¹⁴¹ Christopher Lovelock ; Denis Lapert ; **Marketing des services** : Stratégie, outils, management ; éditeur : Publi-Union ; résumé de l'ouvrages ; 2007; p 3

¹⁴² Barma Jean-Louis , **Marketing du tourisme et de l'hôtellerie** ; 3^{ème} édition; éditions d'Organisation; Paris; 2004; p 420

¹⁴³ Sans auteur, **Yield-Management: l'ajustement de la demande par les prix** ; Portail du Marketing Stratégique; consulté le 13/05/2011; <http://www.marketing-strategique.com/Yield-Management.html>

¹⁴⁴ Frédéric Dimanche ; **Revenue management pour les hôteliers indépendants** , Centre de Management du Tourisme, SKEMA Business School (Nice, France), 2010.

¹⁴⁵ ريم خليفة، محمد حمزة بن قرينة، **تقنية تسيير المداخل (Yield Management) في مؤسسات النقل الجوي**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، 2016..

تقوم على مفهوم التوجه إلى السوق تسيير امكانيات المؤسسة وفقا للطلب على خدماتها كأداة فعالة في تحسين الأداء.¹⁴⁶ وقد قدمت في هذا السياق التعاريف التالية:

- هو البحث عن أفضل ايراد ممكن لكل وحدة من القدرات الاستيعابية للمؤسسة، عبر بيعها بأسعار مختلفة في ظل اختلاف العرض والطلب.¹⁴⁷
- كما عُرِف بأنها العمل من أجل تثبيت الزبائن عن الطلب في فترات الطلب المرتفع للتمكن من تغطيته وبالعكس زيادة تردهم في أوقات الطلب المنخفض. أي تحقيق التوازن بين العرض والطلب في فترات مختلفة.¹⁴⁸
- هي أداة تهدف لبيع المنتج المناسب للزبون المناسب في الزمن أو اللحظة المناسبة وبالسعر المناسب.¹⁴⁹ وهذا كما عرفته مؤسسة American Airlines سنة 1987 بعد أن حقق لها مداخل سنوية كبيرة.¹⁵⁰

وعموما تبقى هذه المقاربات مختلفة في توجهها للنظر لهذه الاداة في حين أن الاتفاق المتواجد هو أن هذه الأداة مناسبة جدا لتجاوز اشكاليات تسويق وتسيير خدمات النقل الجوي كما انها هادفة لزيادة الأرباح.

4. مفهوم تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي:

نجد في مؤسسات النقل الجوي خصائص تجعل منها في حاجة ماسة لتطبيق هذه الأداة تمثل في:

- الموارد المحدودة المتمثلة في مقاعد الطائرة أو الرحلة المقبلة؛
- تباين الزبائن في حساسيتهم للسعر حيث يمثلون زبائن درجات الرحلة المختلفة؛
- التكاليف الكبرى لهذا القطاع.

لذا يمكن تعريفها بأنها: نظام تسيير تسعيرات القدرات الاستيعابية للمقاعد في مؤسسات النقل الجوي.¹⁵¹

¹⁴⁶ Nouredine Selmi, *Yield management et orientation marché : facteurs de performance dans les services (application à l'hôtellerie)*, résumé du Thèse de doctorat en Sciences de gestion, 2006.

<http://www.afm-marketing.org/document.aspx?id=11703>

¹⁴⁷ David Autissier, *Le yield management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services*, communication du XXI^{ème} congrès de l'association française de comptabilité, mai, 2000, paris, p09.

¹⁴⁸ Philippe Callot, *Le marketing des services*; éditeur Vuibert ; résumé de l'ouvrages ; Centre National de Ressources en Communication, Mercatique , Transport et Logistique ,2007 p.4.

¹⁴⁹ Philip Malaval; Christophe Benaroya ; *Marketing Business to Business*; 4 édition; Pearson education; Paris; p 403

¹⁵⁰ Barry C.Smith, John F. Leimkuhler, Ross M. Darrow, *Yield Management At American Airlines*, The Institute Of Management Sciences, Texas, Usa, 1992, p01.

¹⁵¹ EL Aharraj Soufiane , El Akkaoui Elmahdi , Khatiri Abdelkarim , Majerus Pierre, *simulateur de réservation en temps-réel de la capacité d'un avion de ligne*, projet, université d'Avignon, 2011.

الفرع الثالث: مؤهلات تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

إن تقنية تسيير المداخل وبرغم أهدافها الأساسية في تعظيم مداخل المؤسسات، يختص تطبيقها ضمن مؤسسات معينة، وهذا وفق لدراسات كل من Samuel Bodily و Lawrence Weatherford سنة 1992 التي أثمرت بمجموعة من المجالات لتطبيق هذه الاداة، كما أنها تُعتبر شروط من أجل التطبيق الفعال والناجع لهذه الأداة¹⁵²، في حين نجد أن هذه الخصائص تتواجد معضمها في مؤسسات الخدمات بشكل أساسي، لذا فهي حتمية على كل مؤسسة خدمية، حيث تمثل أساسا هذه المؤهلات في:

- قدرات استيعابية ذات طبيعة فنائية؛
- طلب متقلب وقدرات استيعابية محدودة؛
- البيع عبر أنظمة الحجوزات؛
- امكانية تجزئة السوق؛
- سيطرة التكاليف الثابتة.

بالمقابل تناولت دراسات جديدة لـ Berman سنة 2005 تصنيف جديد للخصائص المميزة للمؤسسات من أجل تطبيق تقنية تسيير المداخل، وهي كالتالي:¹⁵³

- o خصائص خاصة بالطلب؛
- o خصائص على مستوى العرض؛
- o خصائص خاصة بالتكاليف؛
- o امكانية البيع عبر الحجوزات.

أولاً: مميزات خاصة بالطلب

والتي شملت مجموعة من المميزات التي تخص الطلب على خدمات مؤسسة النقل الجوي، وهي:

4. طلب متقلب: تمثل صناعة النقل الجوي أحد مكونات الصناعة السياحية التي تخضع بشكل كبير لنوعية الطلب على خدماتها، وبالتالي فالطلب على خدمات النقل الجوي مرتبط بعوامل عديدة كالأوضاع الاقتصادية والثقافية والسياسية لبلد ما، ما يؤكد أن الطلب على النقل الجوي متأثر بعوامل تجعل منه متذبذب، حيث يرتفع في مواسم معينة وينخفض في مواسم اخرى.

¹⁵² Camille Niele, **Le client face Yield management**, université ToulouseII-EL MIREL, institut supérieur du tourisme, de l'hôtelier et de l'alimentation, master de tourisme et hôtellerie, p 24.

¹⁵³ Noureddine SELMI, "**Le Revenu Management**": **de la gestion optimisée des revenus a la gestion des conflits**, 2ème Journée du Marketing IRIS « La relation client dans les activités de service ». Lyon, 15 mars 2007. P 07.

5. امكانية تجزئة السوق: تقوم تقنية تسيير المداخل أساسا على التفاوت بين خصائص الزبائن المكونين للسوق، لذا تعتمد على إمكانية تجزئة زبائن السوق إلى شرائح من أجل تلبية رغبات هذه الشرائح وهذا عبر تجزئتهم إلى قطاعات سوقية وفق لمعايير معينة تختلف باختلاف خصائص زبائن سوق النقل الجوي وأهداف المؤسسة.
6. التجزئة وفقا للحساسية تجاه الأسعار: وعلى مستوى مؤسسات النقل الجوي نجد تجزئة الزبائن إلى شرائح وفق معيار الحساسية للأسعار يظهر بشكل أساسي في تقديم الرحلات الجوية في شكل درجات تختلف من حيث أسعارها والخدمات المقدمة فيها. كما أن المؤسسات الكبرى الناشطة في النقل الجوي تقدم خدمات خاصة جدا حسب شرائح الزبائن في شكل رحلات بطائرة خاصة.

ثانيا: مميزات على مستوى العرض

- وتعرف أيضا بمميزات على مستوى القدرات الإستيعابية وهي مختلف مزايا عروض مؤسسة النقل الجوي والتي تخص الوحدات الرئيسية في عرضها، حيث يمكن تقسيمها كالتالي:
3. امكانيات ذات طبيعة فنائية: ويُقصد بامكانيات ذات طبيعة فنائية عدم امكانية تخزينها، وكما هو معلوم تطرح خاصية الفنائية في مؤسسات الخدمات بشكل عام اشكالية في تسييرها، إذ لا يمكن تخزينها في حال عدم بيعها.
- وعلى مستوى مؤسسات النقل الجوي تتمثل الامكانية الرئيسية في عرض هذه المؤسسات في مقعد في الطائرة، الذي يعد محور نشاط المؤسسة أين تجدها تكثف مختلف الجهود من أجل تسويق مقاعد رحلاتها في مختلف الدرجات المعروضة. وهنا نجد أن هذه المقاعد ذات طبيعة فنائية هي الأخرى، حيث وفي حال انطلاق رحلة بالطائرة لمؤسسة نقل جوي ما تختلف وضعيات الحجز الخاصة بالمقاعد، حيث قد يكون معدل تعبئة المقاعد مرتفع، في حين أن هذا المعدل قد يكون منخفض. حيث قد يتم حجز كل مقاعد الطائرة لرحلة ما مما يحقق أهداف الرحلة، في حين قد يتم شغل عدد أقل من مقاعد الطائرة في رحلة أخرى.
- وهنا تعتبر المقاعد غير المحجوزة في رحلة جوية ما والتي انطلقت الرحلة بدون ملأها قيمة ضائعة لمؤسسة السفر حيث لا يمكن تعويضها ولا تخزينها لرحلة أخرى. وهنا كانت مؤسسات النقل الجوي احدى المؤسسات التي يُمكن تطبيق تقنية تسيير المداخل على مستوى عملياتها.
4. امكانيات العرض محدودة: وما يزيد الوضع تعقيدا على مستوى مؤسسات النقل الجوي هو محدودية امكانيات العرض لدى هذه المؤسسات وعدم مرونتها، حيث أن عروض هذه المؤسسات محدودة بعدد الطائرات التي تملكها، وعدد المقاعد ضمن كل طائرة، كما أنها محدودة ببرنامج الرحلات الذي تتبعه مما يحتم عليها التأقلم مع الطلب وفق امكانيات العرض. وهنا تلعب تقنية

تسيير المداخل دورا مهما في تجاوز هذه العقبة عبر الملائمة بين الطلب على خدمات مؤسسة النقل الجوي وعروضها.

ثالثا: مميزات خاصة بالتكاليف

إن تكاليف الانتاج في مؤسسات النقل الجوي كغيرها من المؤسسات تنقسم الى تكاليف ثابتة وأخرى متغيرة، حيث أن التكاليف الثابتة تتحملها المؤسسة في كل الحالات في حين أن التكاليف المتغيرة ترتبط بحجم إنتاج الخدمة. وكأحد الخصائص التي يجب أن تتميز بها المؤسسات التي يمكنها تبني تقنية تسيير المداخل هو سيطرة التكاليف الثابتة مقارنة بالتكاليف المتغيرة، حيث يمكن تقسيمها كالتالي:

3. التكاليف الثابتة مرتفعة جدا: أين نجد في مؤسسات النقل الجوي تكاليف عديدة للرحلة الواحدة كتكلفة وقود الطائرات، الصيانة السريعة، مراقبة الرحلات،...
4. التكاليف المتغيرة منخفضة مقارنة بالدخل الهامشي: أي أن التكاليف الوحودية التي تتغير حسب الوحدات الداخلة في تقديم الخدمة يجب أن تكون منخفضة جدا إذا ما أضيفت، وتعد هذه الخاصية أحد شروط تطبيق تقنية تسيير المداخل وهذا نظرا لاعتمادها على استغلال بعض الوسائل للضغط على الطلب في شكل خدمة اضافية لذا لا يجب أن تكون مكلفة.

رابعا: امكانية البيع عبر الحجوزات

تعتبر هذه الخاصية شرط لإمكانية تطبيق هذه الأداة في مؤسسات النقل الجوي، حيث أن امكانية البيع عبر الحجوزات أو البيع المسبق تسمح لمؤسسة النقل الجوي بمعرفة حجم الطلب على خدماتها مسبقا مما يمكنها من تخصيص قدراتها الاستيعابية بما يلبي هذا الطلب، كما أن الحجز المسبق على خدماتها يسمح لمؤسسة النقل الجوي بالتنبؤ بالطلب على عروضها لفترات أخرى. كما أن مؤسسات النقل الجوي تعتمد على الحجز المضاعف (surréservation) من أجل تجنب عدم حضور المسافرين (No-Show). ولقد ساهمت مؤسسات النقل الجوي بتطوير أنظمة الحجز العالمية، نتيجة للنشاط الكبير لهذه الصناعة، ونظرا لكبر شبكة التوزيع لديها. كما أن الاعتماد الكبير لشبكة الانترنت طور من هذه التقنية من حيث التعريف بعروضها وتسهيل الحجوزات.

وهنا تعتبر هذه العناصر شروط أساسية لتطبيق تقنية تسيير المداخل وفي ذات الوقت مؤهلات تسمح لأي مؤسسة بتطبيق تقنية تسيير المداخل، أين نجد أن مؤسسات النقل الجوي تمتلك المؤهلات التي تسمح لها بتبنيها.

المطلب الثاني: تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

تمهيد

معظم الدراسات التي تطرقت لتطبيق تقنية تسيير المداخل تناولت التعقيد الذي يشوب الكيفية التي تطبق بها هذه الأداة، حيث كانت لكل دراسة مقارنة خاصة للنظر عبرها في عمليات هذه الأداة، كما أن هناك أعمال أشارت إلى أن هذه التقنية هي عملية تكامل بين عدة آليات من أجل تطبيقها، وسنحاول في هذه القسم من العمل إظهار المقاربات الرئيسية التي تطرقت لذلك، وفقا للاعتبارات التالية:¹⁵⁴

- يعود تعدد المقاربات التي تناولت تطبيق تقنية تسيير المداخل إلى تعدد وجهات النظر في تعريفها بين التعريف من جانب عمليات التسيير والتعريف من جانب عمليات التسويق؛
- يختلف تطبيق هذه التقنية بين مؤسسات النقل الجوي والمؤسسات الأخرى التي تبنت هذه الأداة (كالمؤسسات الفندقية)؛
- تتعدد عمليات تقنية تسيير المداخل بين مراحل وكيفية تطبيقها النظرية إلى عملياتها الضرورية على أرض الواقع؛
- ارتباط تطبيق تقنية تسيير المداخل بمتغيرات غير ثابتة كالطلب على الخدمات، وضرورة موائمتها مع امكانيات ثابتة للمؤسسة؛
- معظم المؤسسات التي تتبنى هذه الأداة تدمج بين عمليات التسيير والاستراتيجيات التسعيرية من أجل تطبيقها؛

وبالأخذ بالإعتبارات السابقة سنحاول تقديم شروحات لكيفية تطبيق هذه الاداة في مؤسسات النقل الجوي عبر الاعتماد على الأقسام التالية:

- الفرع الأول: كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي
- الفرع الثاني: ركائز تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي
- الفرع الثالث: آليات تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

الفرع الأول: كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

يعد تطبيق تقنية تسيير المداخل من أعقد العمليات وهذا نظرا لتباين الأدوات المعتمدة فيه بين مؤسسة وأخرى، إضافة إلى أن وجهة النظر لمفهومه ولكيفية تطبيقه تختلف بين المنظرين فيه من جهة والمختصين التقنيين في تطبيقه من جهة أخرى، وعموما يمر تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي بالعمليات التالية:¹⁵⁵

6- تحديد الدرجات التسعيرية:

حيث يتم أولا تحديد درجات الرحلة الخاصة بكل شريحة من الزبائن وفق نمط الحجز المعتاد لديهم، وقد سميت بالدرجات التسعيرية نظرا للإعتماد في تحديدها على الأسعار التي يحجز بها الزبائن تذاكرهم بشكل أساسي، إضافة إلى نسبة مساهمتهم في المداخل، حيث يتم احتساب ذلك وفقا للقواعد التالية:

- يجب أن يكون حجم المقاعد في كل درجة مناسب لعرضها للحجز ولإمكانية تحليلها وفق البرامج الإحصائية كما أنها يجب أن تترك مجال للقرارات الإستثنائية الهادفة لتعظيم الدخل.
- يجب أن توضع هذه الدرجات التسعيرية وفقا لتموقع المؤسسة في السوق بين منافسيها وكذا دورة حياتها ومتوسط مداخلها؛
- يجب أن تخصص الدرجات وفقا لأهمية كل درجة لدى المؤسسة، عبر اعطاء الأولوية للدرجات ذات المدخول الأكبر للمؤسسة؛
- يجب أن تتميز كل درجة بإستراتيجية تسعيرية خاصة بها من أجل ضمان مردود أفضل لها؛

7- تحليل الحجوزات السابقة

تعد هذه المرحلة من تطبيق تقنية تسيير المداخل مرحلة أساسية نظرا للإعتماد الكبير عليها في تحديد برنامج الرحلات إضافة إلى تكرار هذه المرحلة بشكل دوري، باعتبار أن التغيرات الخارجية قد تطرأ في أي لحظة. وهنا يتم تحليل الحجوزات السابقة لكل الفترات ولكل الحالات عبر الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- تحليل تاريخ الحجوزات لكل درجة وفقا للفترات ووفقا لترددات الحجز عليها عبر الرحلات؛
- تحديد وضعية الحجوزات وهذا عن طريق تصميم منحى للحجوزات يوضح وضعية هذه الحجوزات وتذبذبها وفقا للمواسم أو الأيام إضافة إلى الغاءات الحجز والتأكيدات والحجوزات الإضافية (Overbooking)؛

¹⁵⁵ Célier Pierre, La Tarification En Temps Réel, L'ecole Normale Supérieure De L'enseignement Technique De Mohammedia (Enset), 2004.

- تحديد الغاءات الحجز السابقة وأسبابها: هل كانت بسبب مستويات الأسعار أو بسبب محدودية القدرة الاستيعابية للمؤسسة وهذا لكل رحلة ولكل درجة؛
- وفي خلال القيام بتحليل الحجوزات السابقة يجب ادخال متغيرات خارجية وداخلية ذات تأثير من أجل واقعية النتائج ومنها:
- متغيرات داخلية: كحدوث اعطال أو مشاكل في الصيانة، اشكاليات تقنية في البرامج، أو تجارية ...
- متغيرات خارجية: كعروض المنافسين، تغيرات الأحداث الموسمية العادية والطارئة كالأحداث الثقافية أو الاجتماعية ..
- يجب ادخال هذه المتغيرات وفقا لفترات حدوثها وتحديد مدى تأثيرها على حجز الرحلات؛

8- تحديد الطلب على الدرجات

وتسمى هذه العملية أيضا بتقدير الطلب غير المقيّد، والطلب غير المقيّد هو مجموعة الطلب على خدمات المؤسسة دون الأخذ بإمكانية قدرة المؤسسة على تلبيةه.

حيث في هذه المرحلة يتم تقدير الطلب غير المقيّد بالقدرات الاستيعابية للمؤسسة (أي دون مقابلته بعدد المقاعد الممكن) ويتم تحديد الطلب غير المقيّد عن طريق الحجوزات السابقة لفترات معينة والأخذ بالعامل الموسمي اضافة إلى الأحداث الممكنة.¹⁵⁶

يتم في العمليات السابقة تحديد الطلب على الرحلات وفقا للحجوزات السابقة حيث يلي هذه العملية محاولة تعظيم دخل المؤسسة وفقا لاعتبارات معينة، لذا سميت هذه الأداة بتسيير المداخل.

9- تحسين مدخول المؤسسة

وتعد هذه من أهم المراحل في تطبيق هذه الأداة لأنها تقوم على استغلال كل الأدوات والإستفادة من العمليات السابقة من أجل تعظيم دخل المؤسسة من الرحلات. حيث تقوم هذه المرحلة على تعظيم دخل المؤسسة بناء على قاعدة البيانات السابقة وهنا تأخذ بعين الاعتبار أساسين في ذلك:

- تحسين الدخل في حدود استراتيجية المؤسسة؛
- تحسين دخل المؤسسة بناء على القطاعات التسعيرية ذات الاولوية.

كما تأخذ هذه العملية الأسس التالية:

¹⁵⁶ Olivier Martin, Présentation revenue management- pricing, starways : yield and pricing consulting,2012 , p17.

- اختيار الزبائن الذين وتبعاً لنمط حجوزاتهم والأسعار التي هم على استعداد لدفعها يشكلون أكبر مساهمة في التكاليف الثابتة لإنتاج الخدمة؛
 - تحديد الطلب المقيد والذي يمثل مجموع الطلب على خدمات المؤسسة وفقاً لقدراتها الاستيعابية، حيث يتم عبره تحديد النسب الخاصة بكل درجة أي الحد الأقصى لقبول الحجوزات وملائمته مع الاستراتيجية التجارية للمؤسسة وفقاً للدرجات المفضلة لديها.
- مختلف المعلومات المتشكلة حول الطلب المقيد وكذا الغاءات الحجز الممكنة تمثل معلومات معقدة ومتعددة وفقاً لكل رحلة ولكل يوم، لذا تستغل مؤسسات النقل الجوي برامج خاصة من أجل تسهيل استعمال هذه المعلومات في عمليات الحجز.

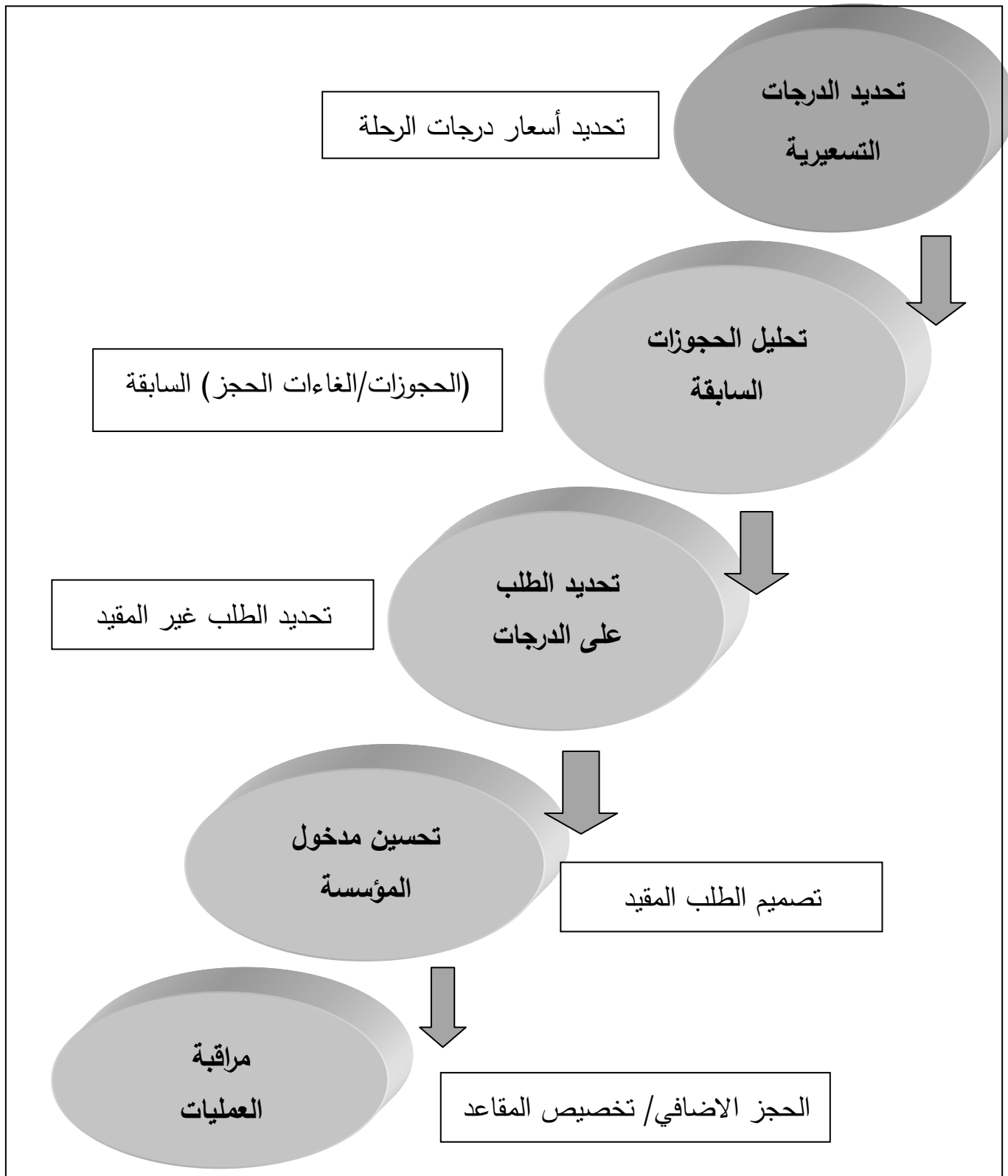
10- مراقبة العمليات

وتسمى هذه المرحلة بمراقبة التوصيات الخاصة بتحسين المدخول، حيث يتم فيها متابعة التطورات الحاصلة في مختلف العناصر ذات الأهمية في تطبيق هذه الأداة، على غرار القدرات الاستيعابية الممكنة، الإيرادات وفق لكل درجة في الرحلة، إضافة إلى إمكانية التكيف وفق المتغيرات الطارئة التي تدخل ضمن هذه العناصر من أجل أفضل النتائج، وتشمل عمليات التكيف وفق المتغيرات أو كما تسمى أيضاً بعمليات تحسين المدخول أساساً في الحجز الإضافي وتخصيص المقاعد، وتغيير الأسعار.

ويمكن تقديم الشكل الموالي الذي يوضح كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل.

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

الشكل رقم (08): مخطط توضيحي لعمليات تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي



المصدر: Olivier Martin, Présentation revenue management- pricing,op cit

الفرع الثاني: ركائز تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

إن الشكل العام لتقنية تسيير المداخل هو في وضع تسعيرات مختلفة على أساس استعمال الخدمة وعلى أساس شرائح الزبائن المختلفة¹⁵⁷، وهذا ما يؤكد أن المعرفة الجيدة للطلب على الرحلات المتمثلة في الحجوزات - كما سبق الذكر - أمر أساسي من أجل تطبيق نظام تسعيري لعروض مؤسسة النقل الجوي.

وهنا وبناء على كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل وعلى مبادئها يمكن تقديم الركائز الأساسية لتطبيقها والتي لا يمكن اعتماد هذه التقنية دون أخذها بعين الاعتبار، وهي كالتالي:

أولاً: تجزئة السوق

كما هو معلوم فتجزئة السوق هي تقسيم الزبائن إلى شرائح، وباعتبار أن هذه الأداة تقوم باستغلال التفاوت بين خصائص الزبائن المشكلين للسوق، فإنها تعتمد على تقسيم زبائن السوق إلى قطاعات تبعاً للأسس التالية التي تتشكل من خصائص الزبائن:¹⁵⁸

- الحساسية نحو الأسعار المختلفة بين زبائن السوق؛
- الاختلافات في القدرة الشرائية للزبائن؛
- تباين القيمة المدركة للخدمة بين الزبائن.

تسمح المعرفة الجيدة لخصائص زبائن السوق بتشكيل مجموعات جزئية في السوق متقاربة الخصائص، وتقديم خدمات خاصة بكل مجموعة مما يتيح للمؤسسة العمل على أكبر عدد من الزبائن وتغطية حصة سوقية جيدة وهذا ما يؤكد أن تقنية تسيير المداخل تهدف لتعظيم مداخل المؤسسة.

وهنا تعتبر تجزئة زبائن السوق إلى شرائح ركيزة أساسية تستغل فيها هذه الأداة هذا التباين بين خصائص الزبائن، حيث وعلى مستوى مؤسسات النقل الجوي يتم تقسيم الزبائن وفق لحساسيتهم للأسعار إلى ثلاث شرائح تتمثل في الدرجات على مستوى كل رحلة، التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى وحسب خصائص السوق، ومن أشهرها:

4- الأقسام الأولى: وتتضمن درجة واحدة في الغالب وهي الدرجة الأولى.

¹⁵⁷ Camille Niele, Le client face Yield management, op cit p 24.

¹⁵⁸ Idem , p 26

5- قسم رجال الأعمال: حيث نجد فيها درجة رجال الأعمال الممتازة، درجة رجال الأعمال، درجة رجال الأعمال المركزية.

6- الأقسام الاقتصادية: والتي تتضمن الدرجة الاقتصادية العليا، الدرجة الاقتصادية القياسية، الدرجة الاقتصادية المركزية.

وهنا يتوقف تواجد هذه الدرجات في رحلة ما على أساس نوع الطائرة ونوع الرحلة وكذا استراتيجية المؤسسة.

حيث نجد أن الزبائن الذين يحجزون في الدرجات الاقتصادية يبحثون على أسعار أقل في مقابل استعدادهم للحصول على خدمات أقل. وزبائن الدرجات الأخرى يبحثون عن خدمات أفضل في مقابل استعدادهم للدفع أكثر لذات الرحلة. وهنا على مؤسسة النقل الجوي العمل على معرفة الطلب ومكوناته من أجل التحكم فيه وتسيير امكانياتها تبعاً لمعارفها حول الطلب.¹⁵⁹

ثانياً: تسعير الدرجات

وفي مؤسسات النقل الجوي يعد وضع تسعيرات متباينة على اقسام الرحلات أحد الركائز الأساسية في تبنيتها لهذه الأداة، حيث يسمح بعرض خدماتها بأسعار متفاوتة مما يحقق مدخول أفضل.

حيث وفي إطار عرض درجات الرحلة وفق تسعيرات لكل درجة يأخذ بعين الاعتبار التلاؤم بين أسعار كل درجة وجودة الخدمة المقدمة فيها وهذا شرط أساسي في ذلك. وفي إطار ذلك تأخذ المؤسسات الشروط التالية:¹⁶⁰

- التلاؤم مع الأسواق: حيث يُعتبر هذا شرط أساسي وضروري في إطار وضع تسعيرات لدرجات الرحلة، حيث يجب أن تكون هذه الأسعار متلائمة مع الوضعية السوقية لمؤسسة النقل الجوي، وهنا وإضافة إلى تصميم أسعار درجات الرحلة وفقاً لأهداف المؤسسة يجب الأخذ بعين الاعتبار المحيط الخارجي لنشاط هذه المؤسسات، كمستوى ونوع الطلب، حجم السوق، قوة المنافسة فيه، القدرة الشرائية للزبائن، مستوى الدخل... الخ.
- مرونة أسعار كل درجة: إضافة إلى التلاؤم مع السوق يجب أن تكون التسعيرات الخاصة بكل درجة في الرحلة قادرة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية الممكنة.

¹⁵⁹ Camille Niele, **Le client face Yield management**, op cit p 26.

¹⁶⁰ ريم خليفة، أثر استخدام تقنية تسيير المداخل في مؤسسات الخدمات، دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2011، ص 106.

- اختلاف حساسية زبائن كل درجة تجاه الأسعار: حيث أن اعتماد تسعيرات مختلفة يولد ادراكات مختلفة لدى الزبائن عن أسباب وجود هذه الاختلافات في الأسعار، لذا يجب أن توضع الأسعار وفق لمدى استعداد زبائن كل درجة لدفعها.
- إمكانية الاطلاع على التسعيرات المختلفة: وهنا يعد من الضروري أن يكون الزبائن على اطلاع على التسعيرات المختلفة للرحلة الواحدة وفق الدرجات، دون التحيز بدفعهم للحجز في الدرجات ذات المردودية الكبرى للمؤسسة.

ثالثا: مراقبة الطلب

تعد عملية مراقبة الطلب احدى أهم العمليات في تطبيق هذه الأداة ذلك أنها تسمح بالتسيير الجيد للإمكانيات، كما تعرف أيضا بتسيير الامكانيات عبر الأسعار، وهنا تعمل المؤسسة على مراقبة الطلب على خدماتها وتحليله أنيا وموائمته مع عروضها الممكنة وتحاول تحقيق التوازن بينهما، وقد تقع في حالات أين يختل التوازن بين امكانياتها ومستويات الطلب مما يضعها أمام ثلاث مخاطر محتملة وهي كالتالي:¹⁶¹

- **خطر الفوضى:** والذي يتشكل عبر عدم التعبئة الجيدة لمقاعد الرحلة، و ينجم عنه خسارة مداخل رحلات من جراء عدم الاستخدام الجيد أو النقص في استخدام للإمكانيات؛
- **خطر التبديد:** والذي يتشكل ينجم عن قبول الحجوزات لكن ضمن درجات أعلى كالدرجات الاولى بسبب ملأ جميع المقاعد في الدرجات الأخرى وتشكل خطر عدم رضا الزبائن.
- **خطر رفض الخدمة:** وتكون عند الاستخدام السيئ لإستراتيجية الحجز الاضافي، أين قد تعتمد في التحسينات التذاكر المفتوحة والتي قد ترفض لاحقا بسبب التوقع غير الدقيق للحجز.

لذا تعد مراقبة الطلب على خدمات المؤسسة المتمثلة أساسا في تحليل الحجوزات ركيزة أساسية في تطبيق هذه الأداة، ويعد العمل على الامكانيات والطلب أهم ما قد تقدمه تقنية تسيير المداخل. ويمكن تقديم ذلك وفق الشكل رقم(06):

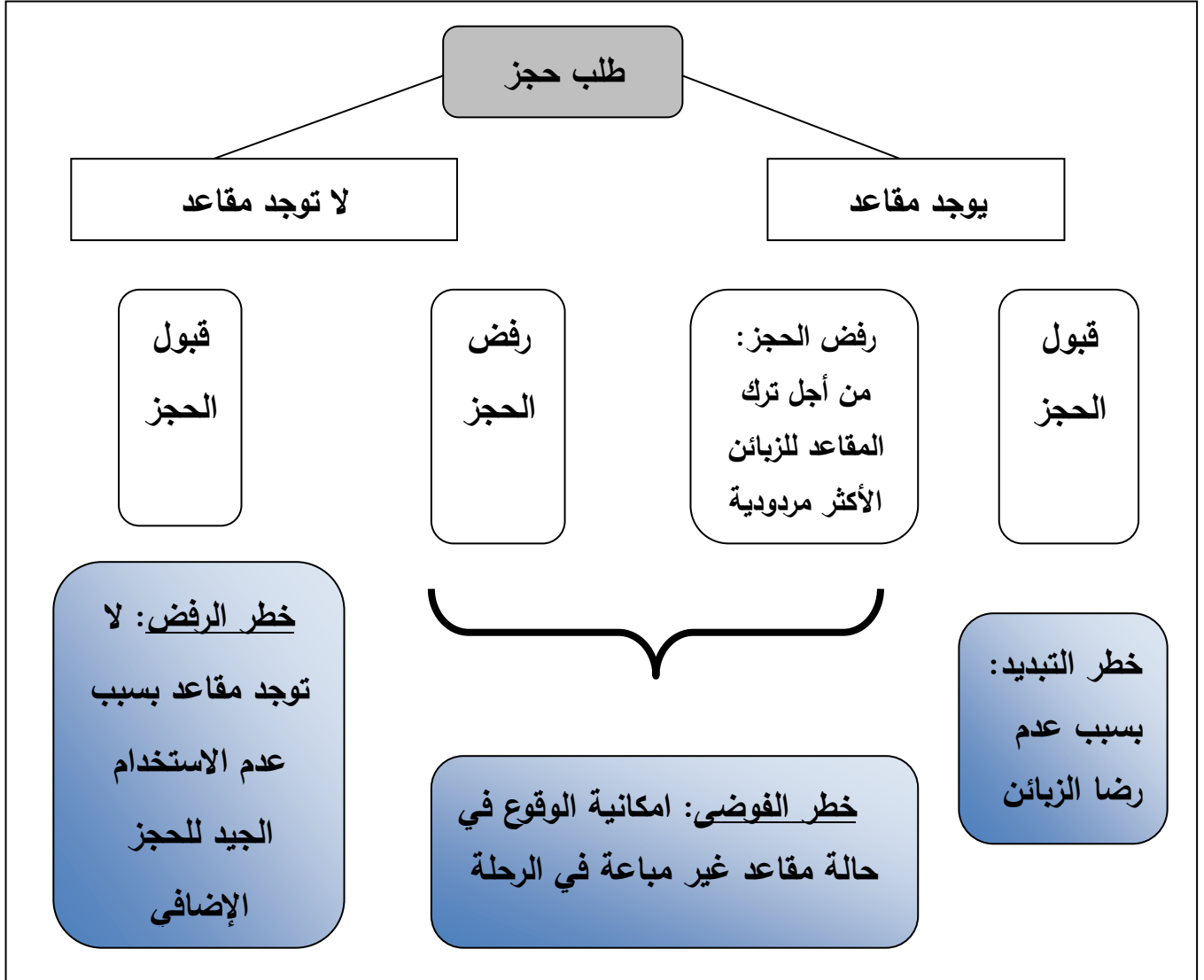
- ✓ إذا كان الطلب أعلى من القدرات الاستيعابية للمؤسسة: فإن المؤسسة قد تبحث عن الاستفادة الكاملة من وسائل الانتاج لديها والتركيز على الخدمات الأكثر ربحية. كما قد تبحث عن تعزيز قدراتها الاستثمارية (توسيع قدراتها الاستيعابية ككراء طائرات)

¹⁶¹ Camille Niele, Le client face Yield management, op cit, p 27.

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

✓ إذا كان الطلب أقل من القدرات الاستيعابية للمؤسسة: يجب التلاعب بالأسعار من أجل التأثير على الطلب وتحفيزه لملأ أكبر عدد من المقاعد.

الشكل رقم (09): مخطط توضيحي لعمليات مراقبة الطلب وفق تقنية تسيير المداخل



المصدر : Camille Niele, Le client face Yield management, op cit, : --

الفرع الثالث: آليات تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

كما سبق الذكر فإنه وفي إطار التطرق لكيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل تتعدد وجهات النظر حول كيفية تطبيقه، كذلك هو الامر بالنسبة لآليات تطبيقه التي اختلفت من مؤسسة إلى اخرى حيث تتمثل أساسا هذه الآليات في تسيير الامكانيات وفق لمقاعد الرحلة.

حيث تتلاعب مؤسسة النقل الجوي بالأسعار وفترات الطلب وكذا أنواع الزبائن وبالاعتماد على برامج خاصة وكذا أنظمة المعلومات لديها التي تسمح لها بالإطلاع على المتغيرات المحيطة من أجل تصميم رحلات ذات أكبر مدخول، وفي الغالب تظهر ثلاث آليات أساسية تنبثق من تبني المؤسسة لهذا الاداة، ومن الركائز الأساسية في عملية التطبيق وهي كالتالي:¹⁶²

- التسعير المتباين
- تخصيص المقاعد
- الحجز الإضافي

أولاً: التسعير المتباين

تقوم آلية التسعير المتباين على وضع تسعيرات مختلفة بين الزبائن، مبنية على أساس تباين حساسية الزبائن للأسعار واختلاف أولوياتهم في عملية الحجز، وتأخذ في الغالب نوعان:

- التسعير وفق لدرجات الرحلة؛
- التسعير وفق لزمان الحجز؛

▪ التسعير وفق لدرجات الرحلة:

حيث تقوم المؤسسة بوضع تسعيرات عديدة لدرجات الرحلة الواحدة، وهذا يُعظم للمؤسسة مداخلها باعتبار تعدد تسعيراتها لذات الرحلة أفضل من وضع تسعيرة واحدة. ويمكن شرح ذلك وفق الشكل التالي:

- **حالة التسعير الموحد:** وهنا تقوم المؤسسة بوضع سعر واحد للحجز على مقاعد رحلاتها، حيث تتشكل مداخلها من مستوى واحد أو مستويين من الأسعار عبر كمية طلب معينة.

حيث أن وضع السعر P_1 يحقق حجم حجوزات Q_1 ، ويمكن توضيحها وفق الشكل رقم (10)

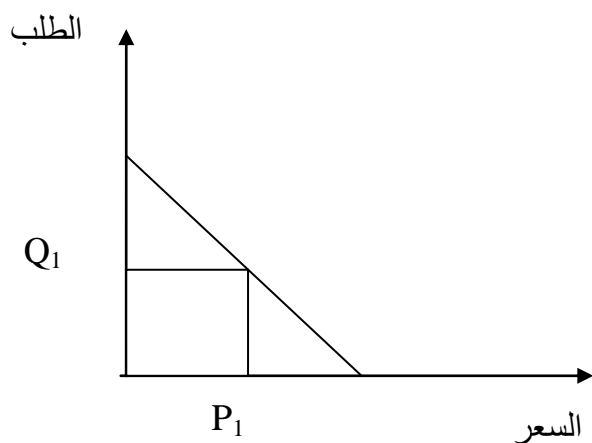
¹⁶² Jeffrey I. McGill , Garrett J. Van Ryzin , **Revenue Management: Research Overview And Prospects**, Institute For Operations Research And The Management Sciences , Transportation Science ,Vol. 33, No. 2, 1999, p235-239.

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

- **حالة التسعير المتعدد:** حيث تتلاعب المؤسسة في هذه الحالة بالأسعار عبر استغلال الحساسية المختلفة نحو الأسعار للزبائن في كل درجة من درجات الرحلة مما يقدم لها مداخل أكثر من مستويات مختلفة للحجوزات التي استطاعت وعبر تنويع الأسعار تغطية شرائح أخرى للزبائن. حيث أن وضع تسعيرات عديدة على عروض المؤسسة P_1, P_2, P_3, P_4 يحقق للمؤسسة حجوزات أكثر Q_1, Q_2, Q_3, Q_4 ويمكن تقديمها وفق للشكل رقم (11)

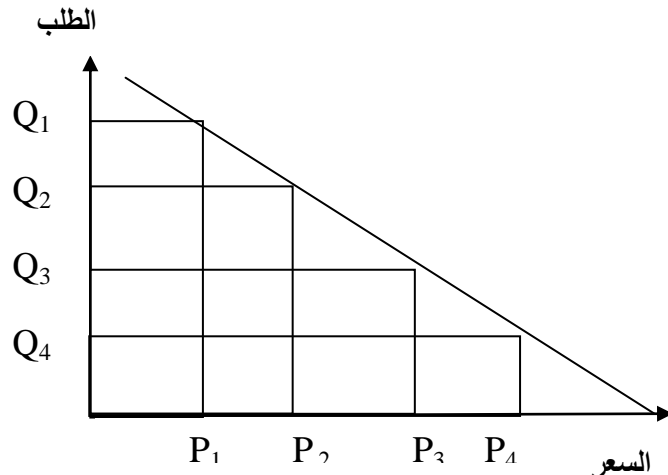
الشكل رقم (10): حجم الحجوزات في حالة التسعير

الموحد



الشكل رقم (11): حجم الحجوزات في حالة التسعير

المتعدد



المصدر: **Le « Yield Management »** Jean-Jacques Foignet , Frédéric Carlier **comme catalyseur de l'attractivité territoriale des investissements directs étrangers**, l'Ecole de Management de Normandie ; 2007 , p20.

■ التسعير وفق زمن الحجز

حيث تعد هذه الآلية وسيلة فعالة لزيادة المداخل لمؤسسة النقل الجوي وهي متمثلة أساسا في وضع أسعار مختلفة تبعا لزمن الحجز، وهنا تختلف الآليات التي تضعها المؤسسات إلا أن من أشهرها: ¹⁶³

- **Early-Bird**: وتتمثل أساسا في الحصول على تخفيضات في سعر التذكرة في حالة الحجز للرحلة قبل بفترة تتراوح في الغالب بين شهرين إلى ثلاثة أشهر.

¹⁶³ El Aharraj Soufiane , El Akkaoui Elmahdi , Khatiri Abdelkarim , Majerus Pierre, **simulateur de réservation en temps-réel de la capacité d'un avion de ligne**, op cit.

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

- الحجز في اللحظة الأخير: ويسمى أيضا البيع في الدقيقة الأخيرة، أين قد يترتب على الزبون سعر أعلى من السعر الحالي للتذكرة باعتبار حجزه في آخر لحظة.

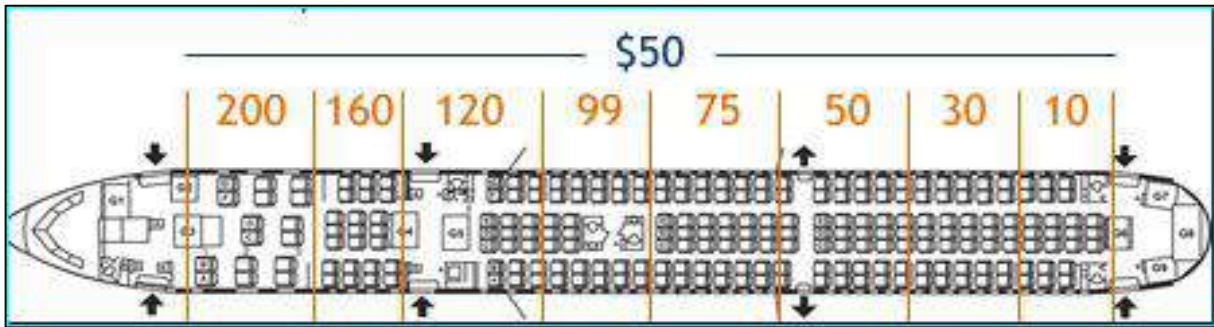
وتقدم هاتين الخاصيتين للمؤسسة إمكانية لحجز مقاعد أكثر في كل رحلة وتحقيق مداخل أكثر.

ثانيا: تخصيص المقاعد

ويُقصد به وضع مقاعد الرحلة تبعا لشرائح الزبائن بالآخذ بمبدأ تعظيم الدخل، حيث تتداخل هذه الآلية مع آلية التسعير المجزأ إلا أن ما يميز عملية تخصيص المقاعد هو الآليات المتبعة عبرها من أجل تعظيم مدخول المؤسسة وفق لكل درجة، حيث يتم تخصيص المقاعد بعد توقع حجم الطلب لكل درجة في الرحلة وتوقع المداخل المنتظرة من كل درجة.

الهدف الأساسي من عملية تخصيص المقاعد هو تسيير الركاب المتضمنين فعليا في رحلة ما وهذا من أجل تعظيم مدخول كل رحلة حيث تقوم على أساس مهم وهو توزيع المساهمات. حيث يُقصد بتوزيع المساهمات حماية الدرجات ذات المساهمة الأكبر في مدخول الرحلة بترك عدد مناسب من المقاعد لها، إضافة إلى تجنب ترك مقاعد شاغرة بفتح الحجوزات للدرجات الأخرى. وقد كانت النماذج الأولى المستخدمة في تخصيص المقاعد في مؤسسات النقل الجوي نموذج حساب القيمة الهامشية للمقعد وفق برنامج EMSR (Expected Marginal Seat Revenue)، حيث يسمح هذا البرنامج بحساب حصة كل درجة في الرحلة على حدى.

الشكل رقم (12): آلية تخصيص مقاعد الرحلة



المصدر : Bálint, *Airline Economics – Revenue Management*, 2007, consulté le 27/02/2016. <https://airlineworld.wordpress.com/2007/11/21/airline-economics-revenue-management/>

يوضح الشكل رقم (12) مثال عن كيفية تخصيص مقاعد الرحلة بهدف تعظيم الدخل، حيث تُقسم وفق هذه الآلية مقاعد الطائرة إلى درجات بحيث تعين تسعيرات خاصة بكل درجة، أين تكون للدرجات ذات

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

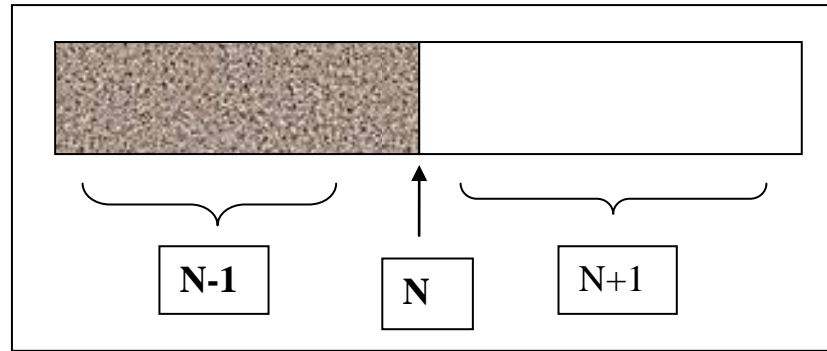
التسعيرات الأقل عدد مقاعد أكبر مع الأخذ بعين الاعتبار ملائمة الأسعار مع مستويات الخدمة في كل درجة.

ثالثا: الحجز الإضافي

تعد آلية الحجز الإضافي مهمة هي الأخرى ناهيك عن استخدامها في حل المشكل الاول وراء ظهور تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي في الوم.أ في السبعينيات. حيث تقوم اساسا هذه الآلية على فتح الحجوزات لمقاعد الرحلة بنسبة تفوق القدرة الاستيعابية لهذه رحلة، وهذا من أجل تجاوز مشكلة ال no-show أو عدم حضور المسافرين للرحلة. حيث يطلق على الحجز الاضافي في قطاع النقل الجوي أو (surréservation) ويمكن توضيحها وفق الشكل رقم (13).

حيث إذا كان عدد مقاعد الرحلة الكلي (N) والذي يقدم الحد الأقصى لم دخول الرحلة، يعمل تسيير المداخل على محاولة تحقيق أكبر عائد للرحلة عبر حماية عدد المقاعد الكلي (N) وتجنب حجز عدد أقل من عدد المقاعد الكلي والذي يمثل (N - 1) ومن أجل ذلك ووفقا لآلية الحجز الإضافي يتم فتح الحجوزات لعدد أكبر من المقاعد أي (N + 1) في شكل تذاكر مفتوحة من أجل تحقيق مردود للرحلة في حالة عدم حضور المسافرين، ويمكن إظهار ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (13): آلية الحجز الإضافي



المصدر: Anthony W. Donovan, **Yield Management in the Airline Industry**, The Journal of Aviation/Aerospace Education & Research, Volume 14 ; Number 3, 2005, p04-05.

وبرغم تحقيق هذه الآلية لعوائد أفضل للمؤسسة فإنها قد تؤثر على صورة المؤسسة لدى الزبائن في حالة الافراط في قائمة الحجز الاضافي.

المطلب الثالث: آثار تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

بعد التعرف على ماهية تقنية تسيير المداخل بشكل عام وعلى مجالات تطبيقها إضافة إلى كيفية تطبيقها في مؤسسات النقل الجوي وفق الآليات الأساسية لها، والتي كانت وبرغم اختلافها تدفع للوصول إلى هدف واحد وهو تعظيم مدخول المؤسسة من كل رحلة من رحلاتها، وهذا ما يجعل من هذه التقنية من أفضل الأدوات المستخدمة لدى مؤسسات النقل الجوي.

وهنا نجد أنه وعلى مستوى كل الدراسات التي تناولتها الإشادة بالآثار الإيجابية لهذه التقنية والذي يرتبط بتعظيم الأرباح، ويعود ذلك إلى ارتباط هذه التقنية بالأسعار والبحث عن أفضل الاستراتيجيات الممكنة لذلك. إضافة إلى تطرق العديد من الأعمال للآثار السلبية الممكنة لتقنية تسيير المداخل بشكل عام. أين أبرزت العديد من الدراسات أن لتطبيقات هذه التقنية آثار سلبية ممكنة على المؤسسة ومحيطها.

وهنا وفي سياق محاولة الإحاطة بهذه الاداة خصص هذا الجزء من العمل لمعرفة آثار هذه التقنية على المؤسسة وعلى زبائنها، حيث تم تقديم ذلك وفقا للمحاور التالية:

- الفرع الأول: مؤشرات تقييم أداء تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي
- الفرع الثاني: آثار تطبيق تقنية تسيير المداخل على مؤسسة النقل الجوي
- الفرع الثالث: آثار تطبيق تقنية تسيير المداخل على الزبائن

الفرع الأول: مؤشرات تقييم أداء تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

إن الهدف الأساسي لتطبيق تقنية تسيير المداخل هو تعظيم أرباح المؤسسة، وفي ظل ذلك وعلى مستوى الجانب العملي لتطبيق هذه الأداة، يتم مراقبة فعاليتها من أجل تحسين أداءها واكتشاف الأخطاء، حيث تتم مراقبة عمليات هذه الأداة وفق المؤشرات الرئيسية لها، والتي تتمثل أساسا في معدل تعبئة مقاعد كل رحلة ونقطة التعادل¹⁶⁴.

4- معدل تعبئة المقاعد

يُعد معدل تعبئة المقاعد مؤشر رئيسي في مدى فعالية الأداة، حيث وباعتبار أن العمليات الأساسية لتقنية تسيير المداخل تقوم أساسا على تسيير القدرات الاستيعابية للمؤسسة فهي تهدف لتحقيق أفضل معدل تعبئة مقاعد ممكن، وهنا يعتبر معدل تعبئة المقاعد لكل رحلة وحسب كل فترة زمنية مؤشرا على مدى فعالية هذه الأداة.

ويمكن حساب معدل تعبئة المقاعد كالتالي:

$$\text{معدل تعبئة المقاعد} = (\text{عدد المقاعد المحجوزة} / \text{عدد المقاعد الكلي}) \times 100$$

وتتم عملية حساب معدل التعبئة بشكل دوري كل أسبوع من أجل تعزيز قاعدة البيانات بمعلومات دقيقة من أجل استخدامها في عمليات التنبؤ من أجل تصميم الرحلات المستقبلية. حيث تحدد المؤسسة بداية معدل تعبئة المقاعد الذي تبحث عن تحقيقه في كل درجة من كل رحلة وتتم جمع بيانات الرحلة لاحقا عبر مقارنة معدل تعبئة المقاعد المحقق وفق معدل تعبئة المقاعد الفعلي.

5- نقطة التعادل

أو (Le seuil de rentabilité) وتمثل العتبة أين تبدأ المبيعات في تحقيق الأرباح، حيث تتغذى عند هذه النقطة التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة، وهنا تقيم تقنية تسيير المداخل تبعا لهذا المعيار عند تجاوز كل رحلة بعدد المقاعد المحجوزة تكاليف هذه الرحلة اضافة إلى تحقيق هامش الربح المتوقع.

¹⁶⁴ lamouroux maeva, **le yield management en hôtellerie**, université de toulouse II – le Mirail, centre d'études du tourisme, de l'hôtellerie et des industries de l'alimentation, 2010. P 26.

6- إيراد المقعد المحتمل لكل ميل:

يعد مؤشر الإيراد المحتمل للمقعد لكل ميل (RASM -revenue per available seat mile) أو كما يطلق عليه أيضا (RASK -revenue per available seat kilometer) مؤشر أساسي لدى مؤسسات النقل الجوي لقياس مداخلها¹⁶⁵ ووفقا لكل فترة، واعتبر هذا العامل أحد مؤشرات تقييم أداء تقنية تسيير المداخل لارتباطه بعدد المقاعد المشغولة فعليا في كل رحلة.

كما يمكن حسابه بطريقتين:

- متوسط سعر المقعد × معدل التعبئة.

- رقم أعمال المؤسسة / عدد المقاعد الممكنة.

ثم يتم مقارنة القيمة المتحصل عليها بالقيم الفعلية، وهذا من أجل تقييم تطبيق تقنية تسيير المداخل في المؤسسة.

¹⁶⁵ American Airlines, **Basic Measurements In The Airline Business**, www.aa.com

الفرع الثاني: آثار تطبيق تقنية تسيير المداخل على مؤسسة النقل الجوي

إن هذه الأداة المهمة والضرورية لنشاط مؤسسات تقديم خدمة النقل الجوي سمحت بتجاوز الكثير من العقبات في تسيير هذا النوع من الصناعة وتحسين المبيعات فيه، إلا أنها وككل الآليات المعتمدة في المؤسسات تحوي جانب سلبي في استخدامها يؤثر على بعض من جوانب نشاط المؤسسة، إلا أنه يختفي أمام المزايا التي تقدمها.

ت. الآثار الإيجابية لتطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

وكما سبق الذكر فقلد ارتبطت هذه التقنية بزيادة رقم أعمال المؤسسة عن طريق تعظيم مبيعاتها من المقاعد، وإضافة إلى ذلك تقدم هذه الأداة مجموعة من المزايا لمؤسسة النقل الجوي:¹⁶⁶

- تحسين المدخول مع الثبات النسبي للتكاليف: أكثر ما يميز هذه التقنية أنها تعمل على تعظيم إيرادات المؤسسة دون رفع التكاليف، و يعود ذلك الى اعتمادها على أدوات غير مكلفة تقريبا، حيث أن اعتماد استراتيجيات تسعيرية وفقا لمعايير فترات الطلب ودرجات الرحلة والتسيير الجيد لمقاعد الرحلة لا ترفع من التكاليف على المؤسسة في مقابل طرق أخرى تتطلب موارد أكثر وجهود أكثر؛
- الاستخدام الأمثل لإمكانيات المؤسسة: حيث أن تقنية تسيير المداخل تقدم لمؤسسات النقل الجوي فرصة التأثير على المسافرين بأكثر العوامل المؤثرة فيهم المتمثلة في الأسعار، حيث أن هذه الأداة تمكن المؤسسة من التسيير الجيد لإمكانياتها ورحلاتها وطائراتها. حيث تسمح الاستراتيجيات التسعيرية وفق تقنية تسيير المداخل بتقديم عروض تسمح بملاء عدد أكبر من المقاعد وكذا توجيه الطلب لملاء رحلات معينة، وهذا يؤدي الى الاستخدام الأمثل للإمكانيات الكلية للمؤسسة.
- المساعدة على اتخاذ القرار: وهذا عبر اعتمادها على تحليل الحجوزات السابقة وحالات الغاء الحجز وغيرها مما يتيح للمسيرين اتخاذ قرارات رشيدة.
- توزيع المساهمة في زيادة المداخل: حيث أن هذه الأداة تُعد من مصادر الدخل في المؤسسة عبر محاولتها لتشغيل امكانيات المؤسسة ككل واستغلال مختلف العوامل البيئية كتغيير مواسم الطلب واختلاف الزبائن عبر تعظيم المبيعات.

¹⁶⁶ lamouroux maeva, le yield management en hôtellerie, op cit, p28

- المحافظة على ولاء الزبائن: حيث أن استراتيجية الحجز الاضافي والتسعير المتباين يغطي أكبر عدد من الزبائن مما يساهم في رضاهم وبالتالي ولاءهم على المدى الطويل.
- تقوية المركز التنافسي: وهذا باعتبار أن تقنية تسيير المداخل تعتمد بشكل أساسي على الاستراتيجيات التسعيرية التي تعد وسيلة فعالة لمواجهة المنافسة، خاصة وأن صناعة النقل الجوي تتميز ببيئة متعدد المتغيرات مما يجعل من تباين الأسعار أمر ضروري لمواكبة التقلبات في الظروف خاصة بظهور مؤسسات النقل الجوي منخفضة التكاليف التي زادت من حدة المنافسة في هذه الصناعة وهذا ما توفره تقنية تسيير المداخل.
- أداة تواصل داخل المؤسسة: حيث وباعتبار أن هذه الأداة تتموقع ضمن مجموعة من العمليات داخل المؤسسة وخارجها فهي تساهم بتفعيل الاتصال بين المستويات.

ث. الآثار السلبية لتطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي

كما سبق الذكر انتقدت تقنية تسيير المداخل في أعمال عديدة باحتوائها إضافة إلى المزايا التي تقدمها على آثار سلبية على نشاط المؤسسة، ومنها:¹⁶⁷

- الاعتماد على متغيرات عديدة: حيث أن هذه الاداة تتطلب الاعتماد على مدخلات كثيرة على غرار الحجوزات السابقة، معلومات حول نوع الطلب، حجم وتوجهات الزبائن، أسعار عروض المنافسين، ... مما يجعل من العمل عليها يتطلب جهود أكبر.
- الاعتماد على تكنولوجيا ضخمة: حيث أن مختلف عمليات هذه الأداة تتطلب برامج حاسوبية عديدة الأمر الذي يضيف تكاليف إضافية على المؤسسة.
- لا يمكنها العمل إلا بعد فترة: وهو ما يعيب تقنية تسيير المداخل أين لا يمكن تطبيقها إلا بعد مرور حوالي ثلاث سنوات على نشاط المؤسسة باعتبار اعتمادها على بيانات الحجوزات السابقة للرحلات الجوية؛

وبرغم هذه الآثار السلبية التي تتكبدها المؤسسة والتي تواجد تنتج عن معظم أدوات التسيير والتسويق تبقى هذه الأداة الأفضل من أجل تبنيها باعتبار قدرتها على حل مشاكل مؤسسات النقل الجوي إضافة إلى تمكنها من تحسين مداخلها.

¹⁶⁷ Idem, p 29.

الفرع الثالث: آثار تطبيق تقنية تسيير المداخل على الزبائن

إن هذه التقنية وبرغم تقديمها لمزايا عديدة لمؤسسات صناعة النقل الجوي وخاصة منها تأثيرها المباشر على رقم الأعمال، تخفي تحت ذلك نتائج سلبية لا تظهر إلا على المدى الطويل لتطبيقها، حيث وبناء على مختلف الدراسات التي تناولت الموضوع فإن المتضرر الأول من هذه الأداة هو الزبون، الذي وبرغم أن تقنية تسيير المداخل تقدم له تشكيلة متنوعة من العروض إلا أنها قد تؤثر على علاقته مع المؤسسة.

ت. الآثار الإيجابية لتطبيق تقنية تسيير المداخل على الزبون

- تنويع الأسعار: بناء على التطبيق الأمثل لهذه الاداة يمكن إعتبار أن الميزة المتواجدة فيها والتي كانت لصالح الزبائن هي تنويع الأسعار أمامه وتوسيع امكانية استفادته من الخدمة، خاصة بالنسبة للزبائن الراغبين في تلقي الخدمة دون الاهتمام بمستويات أسعارها.
- تسهيل حجوزاته: تسمح تقنية تسيير المداخل للزبون بالحجز ضمن رحلة معينة وفق لظروفه الخاصة، كحالات التأخر في الحجز.

ث. الآثار السلبية لتطبيق تقنية تسيير المداخل على الزبون

- اضافة إلى ماسبق قد تشكل تقنية تسيير الماخيل نتائج سلبية على الزبون من جراء تطبيقها، منها:
- 5- إشكالية العدالة: طرحت تقنية تسيير المداخل نقاشات عديدة حول إمكانية تساؤل الزبون عن أسباب تغير الاسعار واختلافها وخاصة تباينها بين الزبائن في ظل تساوي تكلفة الخدمة بينهما، حيث أدت أساسا إلى ادراج مفهوم عدم عدالة هذه الأسعار باعتبار اختلافها بين زبونين يتلقيان ذات الخدمة¹⁶⁸. ولقد مثلت الأثر الرئيسي لتطبيقات هذه الاداة في مختلف الدراسات.
 - 6- اثارة الغموض لدى الزبون بسبب انعدام الشفافية: إن الاستراتيجيات التي تعتمد عليها مؤسسات الطيران عبر تقديم أسعار مختلفة في نفس رحلة السفر، أو تغيير الأسعار في فترات متقاربة قد

¹⁶⁸ Elliott Tessier, Pourquoi Mon Prix N'est Jamais Celui Du Voisin? Les Bases Du Yield Management, Solucom, un cabinet de conseil en management et systèmes d'information, 16/03/2015.

تؤدي بالزبون الى الاستفسار عن كيفية تغير الأسعار ومدى ارتباطها بتكاليف الرحلة، مما يُفقد الزبون الثقة بالمؤسسة تدريجيا.¹⁶⁹

7- إثارة مشاعر سلبية لدى الزبون: حيث أن الزبون الذي تم تلقيه معاملة تتضمن احدى تطبيقات تقنية تسيير المداخل كرفض حجزه، أو قبوله بسعر مرتفع قد يتقبل الوضع مشكلا في داخله مشاعر سلبية تجاه المؤسسة كالغضب أو الإحباط أو الرغبة في التخلي عن خدماتها مما يؤثر على صورة المؤسسة وعلى علاقتها بالزبون.¹⁷⁰

8- زعزعة ثقة الزبون: إن اعتماد المؤسسة على الاستراتيجيات التسعيرية بشكل أساسي دون الاهتمام بتطوير استراتيجيات بناء علاقة مع الزبون، يؤثر على صورتها بارتباط الزبون بعروضها التسعيرية فقط الأمر الذي يجعله مستعد للتخلي عن خدماتها والبحث عن عروض أفضل.

مما سبق فإن تقنية تسيير المداخل التي تتبناها مؤسسات تقديم خدمات النقل الجوي للأفراد تقدم مزايا تسمح للمؤسسة بتسيير أفضل لإمكانياتها وتعظيم أرباحها، إلا أنها وبرغم ذلك تفرز آثار سلبية تظهر على زبائن المؤسسة تولد لديهم مشاعر سلبية تؤدي الى عدم تحقيق رضاهم.

¹⁶⁹ Camille Niele, Le client face Yield management, op cit p 38.

¹⁷⁰ Lamouroux maeva, le yield management en hôtellerie, op cit, p30.

خلاصة

من خلال ما سبق وبعد التعرف على تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي، وهذا بتقديم صورة عنها عبر محاولة الإلمام بمختلف وجهات النظر العديدة والمختلفة حول كيفية دراستها والنظر لها، أين أظهر هذا القسم من العمل أن لهذه التقنية تموقع ضمن عدة مجالات بدءاً بأدوات تسيير المؤسسات وكإستراتيجية تسعيرية لعروض مؤسسات الخدمات، إضافة إلى كونها آلية للتعامل مع سوق النشاط. وهو ما يجعل منها أداة بالغة الأهمية خاصة بتوجهها الأساسي لتعظيم أرباح المؤسسة.

إضافة إلى التطرق إلى كيفية تطبيق هذه الأداة ضمن المؤسسات الناشطة في القطاع محل الدراسة أين أظهرت عمليات مسح الدراسات السابقة اختلاف العناصر الداخلة في ذلك بين الجوانب النظرية والتطبيقات الفعلية في المؤسسات، وفي ظل ذلك اتفقت مختلف الأعمال على اعتماد هذه التقنية على آليات عديدة أهمها الاستراتيجيات التسعيرية المختلفة الهادفة لموازنة عروض المؤسسة مع متطلبات الزبائن ما مكن المؤسسات التي تتبناها من تحقيق عوائد معتبرة جراء ذلك وتحقيق تغطية لشرائح أكبر للزبائن إضافة إلى تحقيق رضاهم.

وكل الأدوات المطبقة ضمن المؤسسات كانت لتقنية تسيير المداخل - بناء على الأعمال السابقة - آثاراً سلبية على كل من المؤسسة والزبون، حيث تغطي مزاياها الإيجابية آثارها على المؤسسة، في حين أن المتضرر الثاني من هذه الأداة كان الزبون من عدة أبواب، والتي كان من أبرزها إدراكه لعدم عدالة أسعار المؤسسة جراء تطبيقات تقنية تسيير المداخل البارزة في الاختلاف في الأسعار، وهو ما يدعو إلى ضرورة التعرف على كيفية تأثير هذه التقنية على إدراك الزبون لعدالة الأسعار وفق الـ yield management

الفصل الثالث الجانب التطبيقي

تطبيق تقنية تسيير المداخل
في الخطوط الجوية الجزائرية
ومدى تأثيرها على إدراك
الزبائن لعدالة الأسعار

تمهيد

إن اختيار مؤسسة نقل جوي لتسليط الضوء على كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل عليها كان لأسباب ارتباط ظهور هذه الأداة بقطاع النقل الجوي في العالم لذا كان من المهم الاطلاع على تطبيقها في المؤسسات الجزائرية العاملة في هذا القطاع.

وكما هو معروف وفي الجزائر تنشط مؤسسة وحيدة ذات خبرة كبيرة في هذا القطاع تتمثل في الخطوط الجوية الجزائرية التي تعاني من مشاكل تسييرية بالدرجة الأولى - بناء على نتائج الفصل الأول - إضافة إلى مؤسسة طيران الطاسيلي التي توجهت للنقل الجوي العمومي منذ 2013 إلا أنها لا تزال مؤسسة فنية في هذا المجال لذا لم تأخذ ضمن الدراسة الميدانية.

وبناء على الدراسات النظرية السابقة التي أكدت أن تقنية تسيير المداخل محور أساسي في عمليات التسيير لكل المؤسسات، سنحاول في هذا القسم من العمل اسقاط المعلومات المجمعة من نتائج هذه الدراسات على مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لمعرفة كيفية تطبيق هذه التقنية ضمنها ومزاياها وعيوبها.

وكما الأعمال السابقة كانت الإشكالية الأساسية حول تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي هي الأثر المحتمل لإدراك الزبائن لعدالة الأسعار المطبقة وفق هذه الأداة، مما دعى إلى البحث عن مدى ادراك الزبائن المسافرين عبر رحلات الخطوط الجوية الجزائرية لعدالة أسعار تقنية تسيير المداخل.

وهذا ما سنحاول التطرق له في القسم الميداني من الأطروحة وفق للمحاور التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام للدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية.
- المبحث الثالث: تأثير تقنية تسيير المداخل على إدراك زبائن الخطوط الجوية الجزائرية لعدالة الأسعار

المبحث الأول

تقديم عام للدراسة الميدانية

تمهيد

كما سبق الذكر فإن الدراسة الميدانية مقسمة إلى جزئين: كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية و مدى إدراك الزبائن لعدالة الأسعار وفق هذه التقنية، حيث سيتناول الجزء الأول تقديم لصورة عامة حول كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة، ويتجه الجزء الثاني لدراسة أثر هذه التقنية على زبائن المؤسسة عبر قياس مدى ادراكهم لعدالة الأسعار وقف تطبيقات هذه الأداة.

ومن هنا يجدر الإشارة إلى أن كل جزء من الدراسة الميدانية تميز بمنهجية معينة تسمح بالوصول إلى النتائج المرجوة، اضافة إلى خصوصية كل جزء بأدوات جمع بيانات معينة التي تم اختيارها وفقا لنوع المعلومات المطلوبة وللظروف المحيطة بالدراسة.

لذا سنحاول في هذا القسم من العمل تقديم كيفية الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة ومن الدراسة الميدانية وطرق معالجة هذه البيانات التي اعتمد فيه الباحث على أدوات خاصة وعلى المعارف المكتسبة في السنوات الدراسية الماضية، اضافة إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من أجل أخذ صورة على نشاطها والاستعانة بالمعلومات حولها في تحليل النتائج.

وهذا وفقا للمحاور التالية:

- المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
- المطلب الثاني: تقديم عام للخطوط الجوية الجزائرية
- المطلب الثالث: مهام واستراتيجيات الخطوط الجوية الجزائرية

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

كما هو معلوم فمن أكثر الأمور أهمية ضمن أي بحث علمي الطريقة المتبعة من أجل تصميمه والوصول عبره لنتائج مقبولة، والتي تتلخص في منهجيته التي يسمح الاختيار الجيد لها من رسم المسار الصحيح الذي يُمكن من تحقيق النتائج المرجوة من البحث خاصة فيما يخض التحديد الجيد لأدواتها.

الفرع الأول: أدوات جمع معلومات الدراسة الميدانية

من أجل دراسة كيفية تطبيق هذه الأداة الضرورية في مؤسسات تقديم خدمات النقل الجوي، اعتمدنا على منهجية من أجل تحليلها اشتملت على مجموعة من الأدوات.

أولاً- المقابلة:

والتي تمت مع عدة مختصين في المؤسسة محل الدراسة في مختلف المصالح وعلى مستوى ادارات عدة تابعة لوزارة النقل الجزائرية وكذا الهيئات الادارية التابعة للخطوط الجوية الجزائرية. وكانت كالتالي:

1- المقابلات من أجل المعلومات المرتبطة اساسا بمشكل الدراسة:

اشتملت المقابلات الخاصة بجمع المعلومات حول تقنية تسيير المداخل في الخ.ج.ج على الاتصال بطرفين، من جهة بالمؤسسة الأصلية للخ.ج.ج في الجزائر العاصمة وكذا وزارة النقل من أجل الحصول على معلومات حول هذه المؤسسة، ومن جهة أخرى بمسؤولي هذه التقنية في القسم التجاري للخطوط الجوية الجزائرية في القبة بالجزائر العاصمة، حيث اعتمدنا على الاتصال بالسيد غويل السعيد مسؤول في قسم *le Revenue Management et Pricing* في الخطوط الجوية الجزائرية حيث تم اجراء اتصالات وتقديم جملة من الأسئلة وتم الإجابة عليها وإرسالها عبر البريد الإلكتروني، وهي موضحة في الملحق رقم (02) والملحق رقم(03)، حيث يتضمن الملحق الأول أسئلة الاتصال الأول والملحق الثاني اسئلة الاتصال الثاني.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الحصول على المعلومات من مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية حول كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل لم تكن بالكافية تماما، حيث اقتصرت المعلومات التي قدمها قسم *le Pricing et Revenue Management* على شروحات وصفية فقط، دون التطرق للتقنيات الأساسية في تطبيقه باعتبار أن الدراسة تحتاج إلى شروحات تقنية أكثر منها وصفية، مما دعى للتوجه إلى اضافة شق ثان للدراسة الميدانية والمتمثل في استقصاء الزبائن والبحث عن المعلومات من مراجع أخرى.

2- مقابلات من أجل معلومات إضافية لمشكل الدراسة

والتي كانت في شكل مقابلات مع موظفي الحجز والاستعلام في كل من ولاية ورقلة، الجزائر العاصمة، دائرة تقرت، التي سمحت بتقديم صورة جيدة عن كيفية اتمام عمليات الحجز ومستويات الأسعار وعرضها على الزبائن.

3- مقابلات من أجل تقديم معلومات حول وضعية المؤسسة محل الدراسة

والتي تمت مع موظفي وزارة النقل بالعاصمة وبقسم الطيران والملاحة الجوية التي أعطت معلوماتهم صورة عن وضعية المؤسسة من حيث نشاطها وبعض الاحصائيات حولها.

ثانيا- الاستبيان:

والذي تم تصميمه في اطار استقصاء آراء المسافرين عبر خدمات النقل الجوي في الجزائر حول أسعار هذه الخدمات، وقد تم اختيار هذه الأداة نظرا لكبر حجم العينة ومن أجل الوصول لمعلومات أدق. وهنا تم توزيع الاستبيانات عبر تشكيل عينة عشوائية من المسافرين عبر مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، وقد صُمم الاستبيان بطريقة تخدم الأهداف المرجوة منه.

ثالثا: بحوث ميدانية أخرى

حيث ونظرا لعدم تقديم المؤسسة محل الدراسة المعلومات الكافية حول تطبيق هذه الأداة، خاصة عن كيفية تأثيرها على بعض المؤشرات كرأس المال، قمنا بالبحث عن ذلك عبر اعتماد بيانات خاصة بهذه المؤشرات ومحاولة تحليلها وربطها بالإشكالية المطروحة، والتي تم جمعها من مصادر خارجية كوزارة النقل الجزائرية، بعض المواقع العالمية المتخصصة في الإحصائيات...

الفرع الثاني: طرق معالجة بيانات الدراسة الميدانية

ككل دراسة يتوجب بعد مرحلة جمع البيانات الخاصة اختيار طريقة ملائمة لمعالجة البيانات تحقق الأغراض المرجوة من الدراسة، وباعتبار اختلاف طرق جمع البيانات الميدانية المتعلقة بموضوع البحث فإن المناهج المعتمدة في معالجتها اختلفت هي الأخرى. وعموما كانت طرق معالجة البيانات كالتالي:

أولاً: تحليل البيانات وفقا للدراسات السابقة

حيث وبناء على البيانات المقدمة من طرف مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية التي كانت وصفية أكثر منها تقنية والتي كانت مختصرة جدا، حاولنا توضيح ما تم تقديمه عن طريق شرح ذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة كمراجع معتمدة في تطبيق هذه الاداة وكذا الاتصالات التي تمت مع مختلف موظفي المؤسسة لمحاولة تعزيز المعلومات من أجل تبسيط صورة تطبيق هذه الأدوات وتقديم شروحات حول ذلك لإيضاح الفكرة حول كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية باعتباره قسم أساسي في الدراسة الميدانية.

ثانياً: معالجة البيانات احصائيا

وهي الطريقة المعتمدة في البحوث الاجتماعية أين يتم قياس البيانات المجمعة من مجتمع البحث في شكل مجموعة متغيرات، ومحاولة معالجتها وفقا لبرامج ولأدوات التحليل الإحصائي المعروفة والمناسبة لمجتمع البحث ولإشكالية الدراسة أين يكون اختيار أدوات المعالجة وفقا لأهداف الدراسة وكذا حدودها فقط. وهذا ما سيتم القيام به في الشق الثاني من الدراسة الميدانية أين سيتم معالجة البيانات بعد تفريغها وفقا للأدوات المناسبة.

ثالثاً- أدوات أخرى:

والتي تمثلت في تحليل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تقنية تسيير المداخل في قطاع النقل الجوي التي ساهمت باختيار منهجية الدراسة الميدانية وبناء أسئلة المقابلة. وكذا اختيار المحاور الرئيسية لأسئلة الاستبيان، وتعد هذه الأدوات بالغة الأهمية باعتبار أن تقنية تسيير المداخل حديثة من حيث الدراسات التي تناولت تطبيقها في مؤسسات عمومية.

المطلب الثاني: تقديم عام للخطوط الجوية الجزائرية

برغم اختصاص الدراسة في مؤسسات النقل الجوي الجزائرية المحتوية على مؤسستي الخطوط الجوية الجزائرية وطيران طاسيلي إلا أن الدراسة الميدانية لبيئة النشاط هذه أكدت عدم جاهزية مؤسسة طيران الطاسيلي باعتبار أنها مؤسسة جديدة في مجال النقل الجوي العمومي إضافة إلى ردها بعدم إمكانية دراسة تقنية تسيير المداخل على مستوى نشاطها الفتي. وبذلك اختصت الدراسة الميدانية حول هذه الاداة وأثرها على زبائن مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية فقط، حيث سنحاول بداية تقديم صورة عنها وعن نشاطها.

الفرع الأول: التعريف بالخطوط الجوية الجزائرية

1- صورة عامة عن الخطوط الجوية الجزائرية:

هي شركة جزائرية عمومية تجارية تشغل في صناعة النقل الجوي منذ فترة الستينات، وهي شركة ذات أسهم برأس مال 43.000.000.000,00 دج، تحت رقم التسجيل التجاري 16/000011900B00، يقع مقرها الرئيسي في الجزائر العاصمة وتمثل المؤسسة الأولى في قطاع النقل الجوي العمومي في الجزائر¹⁷¹. وتعتبر الممثل الرئيسي للجزائر في منظمات ومؤتمرات دولية ضمن هذا القطاع.

- عضويتها في منظمات النقل الجوي الدولية: حيث لها عضوية في كل من المنظمة العالمية للنقل الجوي (IATA) و المنظمة ادولية للطيران المدني (OACI) الاتحاد العربي للطيران الجوي (AACO) اتحاد شركات الطيران الافريقية (AFRAA).
- شعارها: « **Air Algérie, Always Carring For You** » ولقد كانت هذه المؤسسة ولفترة طويلة الناقل الجوي الوحيد في الجزائر مما جعل وضعيتها في السوق تميل إلى الاحتكار بشدة.
- رموزها ضمن منظمات الطيران الجوي: يرمز لها في منظمة IATA ب: AH و على مستوى ال OACI ب: DAH، أين تستخدم هذه الرموز وفق لحالات مختلفة، حيث يرمز لها ب AH في الرحلات لذلك رموز الرحلات في الخطوط الجوية الجزائرية تسبق دائما بAH، وبالرمز DAH لتحديد موقعها.
- رسالة الخطوط الجوية الجزائرية: تهدف الخطوط الجوية الجزائرية الى النقل الآمن للأفراد، وفق للمعايير الدولية.¹⁷² ولقد كانت هذه المؤسسة ونشاطها ولحد الآن محل غموض لدى الرأي العام، نظرا لعدم وضوح استراتيجيتها وكذا لاختلال النظام التسييري ضمنه، لذا وبرغم قلة المعلومات

¹⁷¹ Air Algérie, **Conditions Générales De Transport D'air Algérie**, Edition N°02/ Juin 2015. P 05.

¹⁷² Air Algérie, **Notre compagne**, op cit, consulte le 12/11/2015, <http://www.airalgerie.dz>

المحكمة حول هذه المؤسسة كان التطرق لدراسة تسييرها للرحلات أمر بالغ الأهمية على المستوى الكلي والجزئي.

2- نشاط الخطوط الجوية الجزائرية:

يقوم نشاط الخ.ج.ج أساسا على نقل الأشخاص والبضائع جوا، ويشمل عموما:

- نقل الأشخاص: حيث تقدم المؤسسة خدمة النقل الجوي للأفراد عبر رحلات منتظمة وغير منتظمة، ورحلات الحج والعمرة. تغطي رحلاتها مساحات كبيرة من الجزائر، كما تتوسع لوجهات نحو أوروبا ومناطق من أفريقيا والشرق الأوسط وبعض الجهات من أمريكا وآسيا. و تركز المؤسسة نشاطها على نقل الأفراد وتخصص له العدد الأكبر من طائرات النقل التي تتميز بالحدثة مقارنة بقطاع نقل البضائع، حيث تنقل سنويا في المتوسط ما يقارب 3.5 مليون مسافر¹⁷³.
- نقل البضائع: حيث تمتلك المؤسسة أجهزة خاصة بذلك تحقق ما يقارب 200.000 طن من البضائع المنقولة سنويا، حيث تمتلك لأجل عمليات النقل هذه طائرة واحدة من نوع Lockheed Hercules L-100، وقد حققت عمليات النقل لها رقم أعمال يقارب 1747,00 مليون دينار سنة 2010. إلا أن نشاط نقل البضائع الجوي لدى الخ.ج.ج غير كبير برغم فرصة تطويره.
- نقل البريد: تقوم أيضا الخ.ج.ج بنقل البريد وتمتلك من أجل ذلك طائرة كما أنها تحظر لإضافة طائرة أخرى لأجل ذلك.

3- ارقام حول الخطوط الجوية الجزائرية:

احتلت الخطوط الجوية الجزائرية سنة 2008 المرتبة الـ113 من أصل 150 مؤسسة في ترتيب مؤسسات النقل الجوي العالمية وفقا لمعيار عدد المسافرين ورقم الأعمال حسب نشاطها وهذا وفقا لمجلة Airlines Business المتخصصة في دراسات مؤسسات النقل الجوي¹⁷⁴.

كما احتلت المرتبة الـ20 في أسوأ 20 مؤسسة من حيث مستوى خدمات الدرجة الاقتصادية وفقا لدراسة Business Inside سنة 2013.

وهنا سنتقصر الدراسة على تحليل نشاطها ضمن نقل الأفراد باعتبار ارتباط اشكالية الدراسة، لذا فإن كل التحليلات التي ستقدم في الدراسة ستكون ذات علاقة بنشاط المؤسسة في نقل الأفراد فقط، وخاصة منها الجزء الثاني من الدراسة الميدانية.

¹⁷³ Air Algérie, Notre compagnie/flotte, op cit, consulte le 12/11/2015, <http://www.airalgerie.dz>

¹⁷⁴ Chahinez Fadia BEZZAOUCHA, AbdelBaki BENZIANE, - Le Positionnement De La CompagnieAérienne Air Algérie Face à Son Environnement Concurrentiel International - Une Etude Comparative Entre Air Algérie Avec Aigle Azur, Tunis Air et Royal Air Maroc, De l'Ecole Nationale Polytechnique d'Oran (ENP)

الفرع الثاني: مراحل تشكل مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

مرت المؤسسة الجزائرية الأصل الأولى في قطاع الطيران المدني بمجموعة من المراحل شمت مرحلة ما قبل الاستقلال، حيث أنشت إبان فترة الاستعمار كمؤسسة عامة للنقل لكن ونظرا لأهمية هذا القطاع قامت السلطات الجزائرية بعد الاستقلال مباشرة بمفاوضات خاصة من أجل استردادها. وعموما مرت هذه المؤسسة بالمراحل التالية لنشأتها التي يمكن تلخيصها كالتالي:¹⁷⁵

1- مرحلة التأسيس:

ظهرت بدايات هذه المؤسسة للمرة الأولى ضمن المؤسسة العامة للنقل المنشأة من قبل السلطات الفرنسية سنة 1947 حيث وجهت خطوط الرحلات في إطار ذلك نحو أوروبا وبشكل أساسي باتجاه فرنسا لتعزيز مختلف الأنشطة التي كانت تتم بين الجزائر وفرنسا إبان ذلك. واستمرت المؤسسة على هذا الشكل طيلة فترة الاستعمار الفرنسي أي لما يقارب 15 سنة.¹⁷⁶

2- مرحلة ظهور الخطوط الجوية الجزائرية:

تمثلت مرحلة استرداد الجزائر لحريتها مرحلة أساسية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، حيث وبعد سنة 1962 طالبت السلطات الجزائرية نظيرتها الفرنسية باسترداد جزء من رأس مال المؤسسة ضمن مفاوضات وهذا في إطار استعادة جملة من المؤسسات الوطنية، حيث تم ذلك في سنة 1962 أين تمكنت الحكومة الجزائرية من الحصول على نسبة من رأس مال الشركة بحصة 51% حيث أطلق على المؤسسة اسم Air Algérie. ثم استمرت المفاوضات إلى أن حازت الجزائر على 83% من رأس مال الشركة وهذا في سنة 1970. كما تمكنت السلطات الجزائرية بعد ذلك من حيازة كامل رأس المال الشركة من المؤسسة المساهمة فيها آنذاك Air France لتصبح الجزائر المالك الأول للخطوط الجوية الجزائرية والمسير الوحيد لها. أين قررت دمجها ضمن مؤسسة العمل الجوي في 1974.¹⁷⁷

3- مرحلة تطوير الخطوط الجوية الجزائرية

والتي شملت عدة عمليات ساهمت في بروز هذه المؤسسة كمؤسسة جزائرية في النقل الجوي على المستوى المحلي والعالمي، ومن ضمنها:

¹⁷⁵ من إعداد الباحث

¹⁷⁶ Pierre Jarrige, L'aviation légère en Algérie 1945-1962, op cit, p 01.

¹⁷⁷ Idem.

○ عمليات في التسيير :

شملت ضم الخطوط الداخلية والخطوط الدولية ضمن مؤسسة واحدة لإدارتها (1984)، وفصل عمليات تسيير المحطات (1986).

○ عمليات على رأس المال:

تعظيم رأس مال الخطوط الجوية الجزائرية من 2.5 مليار دج (1997) ليصل إلى 43 مليار دج (2007)

○ عمليات خاصة بالخطوط:

عبر فتح خطوط جديدة داخلية وأخرى دولية وهذه الأخيرة وجهت في الأساس نحو أوروبا خاصة فرنسا وهذا استجابة للطلب نظرا لارتفاع عدد المهاجرين المتزايد نحو فرنسا ومدنها.

○ عمليات على الأسطول:

عبر تعزيز الأسطول وهذا باقتناء جملة من الطائرات خاصة من نوع ATR (4 طائرات) و من نوع بوينغ 737-800 (7 طائرات) بين سنة 2001-2011.¹⁷⁸

هذا وقد ساهمت مختلف هذه العمليات في تطوير نشاط الخطوط الجوية الجزائرية، كما أنها استمرت كأى مؤسسة بالتطور عبر فتح خطوط جديدة وتعزيز الأسطول وفقا لإستراتيجيتها.

¹⁷⁸ Air Algérie, Notre compagnie/flotte, op cit.

الفرع الثالث: موارد الخطوط الجوية الجزائرية

تمتلك هذه المؤسسة إمكانيات متفاوتة من حيث الكم ومستوى جودتها حيث تنتوع الموارد لدى المؤسسة إلى الاقسام الخمسة التالية:¹⁷⁹

- 1- الموارد المالية: إن هذه المؤسسة وبمكانيها الضخمة كالناقل الأول والوحيد للرحلات الجوية للأفراد في الجزائر إضافة إلى كونها مؤسسة حكومية، تمتلك موارد مالية متنوعة:
 - رأس المال: وكما سبق الذكر يقدر رأس مالها ب: 43.000.000.000,00 دج. والذي استمر بالتزايد منذ نشأة المؤسسة؛
 - التدفقات المالية: توالى عمليات التدفق المالي للخ.ج.ج من الحكومة الجزائرية في شكل دعم من أجل تغطية العجز المسجل على مدى عدة فترات، حيث قدمت لها سنة 2009 على سبيل المثال دعم بقيمة 100 مليار دينار على خمس سنوات، إلا إنه ومؤخرا أقرت الحكومة بالتوقف عن دعم هذه المؤسسة إلى حين تسوية وضعيتها.
- 2- الموارد البشرية: توظف الخ.ج.ج ما يقارب 10.000 موظف. والذين تختلف مهاراتهم ووظائفهم وتتنوع تبعاً لتعقيد صناعة النقل الجوي.
- 3- الموارد المادية: تسيير الخ.ج.ج مختلف انظمتها وعمليات تسييرها وفق هياكل ادارية تابعة لها في شكل مؤسسات، حيث هناك:
 - إدارات عامة مركزية: تتواجد في الجزائر العاصمة وتهتم بكل العمليات الكبرى الخاصة بالمؤسسة.
 - وكالات جهوية: والتي تنتشر في عدة أقاليم من الجزائر.
 - وكالات الحجز والاستعلام: حيث تمتلك الخ.ج.ج 31 وكالة حجز على مستوى مختلف ولايات الجزائر وبعض الدوائر و34 وكالة حجز على مستوى عدة دول في العالم. والتي تهتم بتقديم خدمة الحجز وتقديم المعلومات وإتمام مختلف التعاقدات في اطار الحجز.
 - الأسطول: تمتلك الخ.ج.ج 24 طائرة موجهة لنقل الركاب تنتوع بين: 200 – 330 AIRBUS، 300 – 767 Boeing، 800 – 737 Boeing، 600 – 737 Boeing، 500 – 72 ATR.¹⁸⁰
- 4- الموارد التكنولوجية: في شكل برامج وآليات تسيير عملياتها خاصة منها آليات الحجز التي تضمن لها تحقيق عمليات الحجز المختلفة....

¹⁷⁹ Coureau Emilie, **Les stratégies des compagnies aériennes major en Europe**, Université De Toulouse Ii – Le Mirail, Centre D'études Du Tourisme, De L'hôtellerie Et Des Industries De L'alimentation, 2011.

¹⁸⁰ Air Algérie, **Notre compagnie/flotte**, op cit, consulte le 12/11/2015, <http://www.airalgerie.dz>

المطلب الثالث: مهام واستراتيجيات الخطوط الجوية الجزائرية

إن هذه المؤسسة تحتل مكانة كبيرة في مجال النقل الجوي في الجزائر باعتبار أنها المؤسسة الأولى وذات الأقدمية الأكبر حيث تمارس هذا النشاط وفق أولية التمتع بمهام واستراتيجيات خاصة نظرا لمكانتها.

الفرع الأول: مهام وأهداف الخطوط الجوية الجزائرية

أولاً: مهام الخطوط الجوية الجزائرية

تطمح الخ.ج.ج إلى ضمان جملة من المهام على عاتقها، ومنها:

- النقل الآمن للأفراد المنتظم وغير المنتظم، ونقل البضائع والبريد؛
- توسيع حصتها السوقية وهذا ما يدفعها إلى تجديد أسطولها وتكوين موظفيها ضمن عدة مستويات.
- تقديم وضمن خدمات الطيران المدني للدول وفق الاتفاقيات الدولية، وما تشمله من وضع وتطبيق قوانين العبور وضمن الاتصال بمختلف هياكل النقل الجوي؛
- تهيئة وتنظيم مختلف مقومات النقل الجوي من توفير طائرات وتنظيم الهياكل القاعدية لأجل ذلك من مطارات، وكالات الحجز،...
- ضمان مختلف متطلبات عمليات صيانة الطائرات والعمل الجوي؛
- توفير متطلبات الخدمات الأخرى كعمليات الحماية المدنية والأعمال الزراعية و الصحية خاصة الطائرة منها؛

ثانياً: أهداف الخطوط الجوية الجزائرية

تطمح الخ.ج.ج إلى تحقيق أهدافها المسطرة، ومنها:

- تلبية رغبات المسافرين وتوفير ظروف سفر جيدة لهم؛
- توسيع حصتها السوقية وتحسين صورة المؤسسة محليا وعالميا؛
- استخدام التكنولوجيات الحديثة خاصة في مجال الصيانة؛
- تطوير شبكة خطوطها وتمديدتها خاصة منها الدولية؛
- تقديم خدمات للمسافرين ذات جودة خاصة في مجال الأمن، الحجز، الخدمات على متن الطائرة...
- تحقيق مداخل جيدة ومنتظمة تساعد في تطوير المؤسسة.

الفرع الثاني: استراتيجيات وآفاق الخطوط الجوية الجزائرية

تقوم استراتيجية الخطوط الجوية الجزائرية على التحديث والتوجه نحو العصرية، عبر البحث عن مختلف الآليات التي تساهم في تحسين نتائج نشاطها ومستوى أدائها.¹⁸¹ حيث تقوم بتطوير عملياتها بشكل مستمر، عبر استراتيجية لتحسين وضعها وتحقيق آفاقها:

■ الاستراتيجيات التسييرية للخطوط الجوية الجزائرية

- الاهتمام بمجال صيانة الطائرات والتحديث المستمر لأسطولها؛
- تطوير أنظمة لإدارة المعلومات والأدوات وكذلك رفع مستوى عملياتها؛
- الانتقال من مفهوم ثقافة الانتاج إلى مفهوم ثقافة الخدمة - سنة 2009؛
- تحسين شبكة المبيعات عبر محاولة المؤسسة تحسين مداخلها وتطوير الحجز عبر الأنترنت بعرض تسهيلات كالدفع البنكي.

■ الاستراتيجيات المالية للخطوط الجوية الجزائرية

إضافة إلى استراتيجياتها المعتمدة على توزيع الارباح لتغطية التكاليف، لم يكن لجوء الخ.ج.ج. للدعم الحكومي المالي كافيا لتغطية تكاليفها، أين اعترفت مؤخرا بضرورة التقليل من تكاليف الانتاج والتشغيل، خاصة بعد توجيهها لتطوير الأسطول، وهنا كانت استراتيجياتها الحالية:

- تقليل التكاليف عبر القيام بعمليات الحجز الإلكترونية: حيث قامت المؤسسة في إطار ذلك بغلق بعض الوكالات التجارية الخاصة بالحجز لحسابها والاكتفاء بوكالاتها المعتمدة.¹⁸²
- استراتيجية تخفيض التكاليف داخليا: حيث تعرض الخطوط الجوية الجزائرية رحلات بتكاليف منخفضة ضمن الرحلات الداخلية، حيث تتبع بذلك استراتيجية المؤسسات المنخفضة التكاليف Low Cost، لذا تعرض ضمن الرحلات داخل الجزائر الدرجة الاقتصادية فقط ورحلات بتوقف.

■ استراتيجية الموارد البشرية

تعتبر الخ.ج.ج. مرتفعة العدد من حيث عدد الموظفين لديها، ما جعلها تعيد النظر في ذلك عبر التركيز على نوعية اليد العاملة حيث أنها لا تمتلك سوى عدد قليل من التقنيين مقارنة بالعدد الكلي للموظفين، أين تعمل دائما على تكوين موظفيها سواء على مستوى خدمات الطائرة - قائد الطائرة، مضيفو الطائرة، التقنيون،... وعلى مستوى الخدمات الأرضية وإجراء برامج تكوينية لأجل تحسينهم.

¹⁸¹ Mohamed Abdou Bouderbala, Conférence de Presse, Algérie presse service, consulté le 26/02/2016, <http://www.aps.dz/economie/31971-air-arg%C3%A9rie-compte-revoir-le-nombre-de-ses-agences-commerciales>

¹⁸² idem

■ الاستراتيجية التسويقية:

والتي تعد أساسية بالنسبة للمؤسسة نظرا لارتباطها المباشر بالزبائن حيث تقدم برامج لتوطيد علاقتها بالزبائن كبرامج الولاء Air Algérie Plus وبرامج تقديم ميزات للزبائن بناء على عدد رحلاتهم معها في احتساب عدد الأميال لكل زبون. إضافة إلى عروض الترويجية المقدمة تبعا لمواسم معينة ولتطبيقات تسعيرية مختلفة.

✓ آفاق الخطوط الجوية الجزائرية

تطمح الخطوط الجوية الجزائرية كغيرها من المؤسسات إلى تحقيق غايات مستقبلية ضمن نشاطها ومن بين آفاقها هذه:

- تطوير وفتح قطاعات تحتية: على غرار مشروعها لسنة 2015 المتمثل في تطوير ثلاث فروع تابعة لها: فرع الشحن Air Algérie Cargo، فرع الصيانة، وفرع الخدمات الأرضية الخاص بالأنشطة التجارية والجمركية للمطار المتمثل في Air Algérie Handling المزمع في 2017.
- فتح مؤسسة Air Algérie Services: التي سيبدأ نشاطها بنهاية 2016 وهي في شكل مؤسسة منخفضة التكاليف Low-cost لكن نشاطها يقتصر على رحلات الطيران المستأجر والرحلات الخاصة، والتاكسي الجوي و نقل مرضى المستشفيات.

المبحث الثاني

تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

تمهيد

تتلخص فكرة تطبيق أداة في مؤسسة ما في كيفية تطبيقها والمراحل التي تتبعها وفقا للمعايير المتبعة في مؤسسات أخرى أو وفق دراسات أخرى أوضحت كيفية عملها، وهذا ما سنحاول اعتماده في هذا الجزء من العمل الذي يمثل القسم الأول من الدراسة الميدانية أين سنحاول توضيح كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية.

وكما سبق الذكر فإن هذه المعطيات حول هذه الأداة لم تقدم بالكم والنوع الذي يخدم الأطروحة من طرف القائمين عليها في المؤسسة - برغم الموافقة على الحصول على معلومات من طرف الإدارة العامة للمؤسسة - الملحق رقم - 01-، مما تطلب استغلال مراجع إضافية لتوضيح مراحل و آليات تطبيقها. كما تجدر الإشارة إلى أن الارتباط الكبير لهذه التقنية بأسعار الرحلات التي تعد المدخول الأساسي للمؤسسة زاد من صعوبة تقديم المعلومات خاصة فيما يخص كيفية تحديد السعر الأساسي للرحلات.

وهنا وفي ظل عدم كفاية المعلومات المقدمة صُممت الدراسة الخاصة بتوضيح كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية بشكل وصفي أكثر منه تقني كما يجب أن يكون، أين افترقت المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة لبيانات وأرقام حول نشاطها إضافة إلى كيفية عمل الأنظمة المخصصة لهذه التقنية.

وبرغم ذلك سنحاول تقديم وصف لكيفية تطبيق هذه التقنية وفقا للمحاور التالية:

- **المطلب الأول:** نظرة عامة حول تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية.
- **المطلب الثاني:** تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية.
- **المطلب الثالث:** تحليل وتقييم تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

المطلب الأول: نظرة عامة حول تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

تعتمد الدراسة على محاولة محاكاة طرق البحث في المقالات العلمية المتخصصة حيث سنحاول إظهار كيفية تطبيق أدوات معينة لهذه التقنية إضافة إلى أظهار مفهوم ذلك، مروراً بالتعريف بها ضمن المؤسسة.

الفرع الأول: بدايات تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

تعتمد المؤسسة على هذه الاداة منذ سنة 2006 والتي تسمى في المؤسسة بـ Le Revenue Management et Pricing وتعد احدى أدواتها الأساسية.

1- موقع تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

تتواجد مصلحة تسيير المداخل أو كما تسمى في الخطوط الجوية الجزائرية بمصلحة Le Revenue Management et Pricing ضمن الأقسام التجارية في الهيكل التنظيمي للخ.ج.ج وبالضبط بالقبة في الجزائر العاصمة، تحت ادارة الامكانيات التي يتفرع منها قسمي تسيير المداخل وقسم التسعير، يعمل على تسييرها مختصين في مجالات معينة باعتماد طرق وبرامج خاصة تضمن حسن تطبيقه بما يخدم المؤسسة ونظامها الداخلي.¹⁸³

2- خبرة تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

في إطار رغبة الخطوط الجوية الجزائرية في الاستخدام الجيد لهذه الأداة التي تعتبرها من أهم الأدوات خاصة لارتباطها بجانب تسعير رحلاتها، فقد قامت بتكوين إطارات من موظفيها في قسم ادارة الامكانيات والتسعير لدى مؤسسة Air France Consulting وهذا في شكل تعاون، وهذه الأخيرة عبارة عن مؤسسة تعرض خبراتها في المناجمنت وهندسة النقل الجوي منذ 10 سنوات وهي تابعة لمؤسسة Air France الرائدة في النقل الجوي في فرنسا، حيث استفادت الخ.ج.ج مع مؤسسات أخرى كالخطوط الملكية المغربية، وطيران الشرق الأوسط (اللبنانية) و Club Méditerranée SA المتخصصة في السياحة و AIR EUROPA (الاسبانية) من خدماتها في التكوين والاستشارة وكيفية تطبيق Le Revenue Management¹⁸⁴ هذا من جانب التكوين الذي سمح للمؤسسة بالتعرف على الآليات الأساسية لهذه التقنية إلا أن تطبيقها يبقى خاضع لوضعية المؤسسة وطبيعة شروط نشاطها.

¹⁸³ Essaid ghoul, **Direction Revenue Management et Pricing** : Division Commerciale, communication 01.Air Algérie, avril 2015.

¹⁸⁴ Air France Consulting, **Revenue management : nos références**, consulté le 03/04/2015.
<http://www.airfranceconsulting.com/content/revenue-management>

الفرع الثاني: الموارد المخصصة لتقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

حيث وكل الأدوات تحتاج هذه التقنية إلى موارد لتسييرها والمتمثلة أساسا في الموارد البشرية والتكنولوجية.

1- الموارد البشرية لتقنية تسيير المداخل: يُشرف على حسن تطبيق هذه الأداة على مستوى الخطوط

الجوية الجزائرية إطارات خاصة ذات كفاءة في هذا المجال. وبناء على خصوصية هذه الأداة التي يتطلب تطبيقها خبرة في مجالات عدة والتي على رأسها خبرة في مجال العلوم التجارية والعلوم المالية أيضا. إضافة إلى ضرورة اعتماد برامج إحصائية تساعد على التنبؤ فهي تتطلب أيضا:¹⁸⁵

- إطارات في العلوم التجارية: حيث باعتبار أن تقنية تسيير المداخل تهتم بجوانب عدة كالطلب وحجم المسافرين ومميزاتهم إلى جانب الاهتمام بمبيعات المؤسسة، فقد كان ومن أجل ضمان حسن سيرورة هذه الأداة أن تكون من ضمن مهام هذه الإطارات العاملة التميز بخبرات في مجال العلوم التجارية أين يتم استعمال مختلف استراتيجيات تنشيط الطلب وتحليله ومعرفة خصائصه وفترات تذبذبه والعوامل المؤثرة فيه، وكذا مميزات الزبائن خاصة من حيث حساسيتهم للأسعار.
- متخصصون في العلوم المالية: والذين يعد عملهم مهم جدا باعتبار أن تقنية تسيير المداخل تهدف لزيادة أرباح المؤسسة عبر تعظيم المداخل. وهنا يكون لهذه الكفاءات دور بارز في دراسة مستوى الأرباح ومراقبة التكاليف الخاصة بكل معدل تعبئة لرحلة ما. إضافة إلى مردودية فترات الطلب وكذا مستويات الأسعار الفعالة التي تسمح بتغطية التكاليف وكذا ضمان هامش ربح للمؤسسة وهذا وفقا لكل درجة في كل رحلة.
- متخصصون في بحوث العمليات: والذين يعدون من أهم الإطارات باعتبار اعتماد أعمالهم على استخدام مختلف النماذج الرياضية والإحصائية الخاصة بمجال التسيير وفقا لبرامج خاصة التي تعد حجر أساس في مختلف عمليات تطبيق تقنية تسيير المداخل التي تعتمد على النمذجة الرياضية في ما يخص التنبؤ بالطلب وقياسه وتحديد فترات ارتفاعه وانخفاضه ومردودية كل رحلة، ومعرفة نوع الزبائن وكيفية توزيعهم حسب الدرجات.
- متخصصون في الإعلام الآلي: حيث وكما هو معلوم تعتمد هذه الأداة اعتمادا كبيرا على أنظمة الإعلام الآلي وذلك لكون مختلف عملياتها ومراحل تطبيقها تتم وفق برامج خاصة. حيث أن أنظمة الحجوزات التي تعد وسيلة ضرورية جدا لتطبيق تقنية تسيير المداخل عبر تقديمها لمخطط تغير فترات الطلب وكذا نوعيته تعتمد على برامج لا يمكن العمل بدونها كأنظمة - GALLILO - AMADEUS – SABRE المعروفة عالميا. وهنا تعتمد الخطوط الجوية الجزائرية على نظام

¹⁸⁵ Essaid ghoul, Direction Revenue Management et Pricing, communication 01, op cit.

MARS في عمليات الحجز الإلكتروني الذي يتطلب موظفين ذوي كفاءات في الإعلام الآلي وكذا لديهم تكوين في استخدام هذا النظام. كما أن مختلف عمليات تحليل الطلب ومعرفة متغيراته تعتمد على برامج معلوماتية خاصة مما يستوجب تواجد خبراء من أجل تفعيل ذلك.

2- الموارد التكنولوجية لتقنية تسيير المداخل: باعتبار أن هذه الأداة تعتمد على برامج الكترونية ورياضية¹⁸⁶ فإن استخدام هذه الأداة يعتمد هو الآخر على أنظمة تكنولوجية خاصة لإتمام عملياتها، ومن هذه الأنظمة:

- برنامج MARS: أو Mercator Airlines Réservation Système وهو نظام حجز مقاعد الكتروني يسمح بتسيير ومراقبة الحجوزات وفق شبكة متعددة.
- برنامج GDS: والذي يضمن حسن تسيير عملية الحجوزات بين المؤسسات.

3- أدوات الإعلان عن تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية: إن استخدام تقنية تسيير المداخل يتسع ليشمل معظم عروض المؤسسات التي تعتمد، لذا كان ضروريا على هذه المؤسسات الإعلان عنه وتعريف زبائنها بهذه العروض وهذا من أجل ضمان تحقيق أفضل نتائج من وراء استخدامه، حيث تلجأ جملة من المؤسسات إلى تقديم عروض هذه الأداة لزبائنها في شكل عروض خاصة أو في شكل برنامج لل Yield Management على مستوى إحدى وسائلها الترويجية خاصة منها على موقعها الإلكتروني. بالنسبة للخطوط الجوية الجزائرية فإنها وحسب ما صرحت به فهي تعرف زبائنها على استخدام هذه الأداة في شكل عروض فقط دون أن تعلمهم بأن هذه العروض هي إحدى أدوات تقنية تسيير المداخل. حيث تقوم باعتماد كل من:

- الإشهار: والذي يستخدم لإبراز العروض المقدمة في إطار تطبيق le revenue Management ويكون عادة في أشكال عدة:
- أدوات إلكترونية: والتي تعرضها المؤسسة على مستوى موقعها الإلكتروني وعلى صفحاتها في مواقع التواصل الاجتماعي. إضافة إلى عرض رحلاتها في مواقع الكترونية خاصة. وأخرى غير الكترونية.
- عبر وكالات الحجز: التي تتواجد على مستوى وكالات الحجز التابعة للمؤسسة أو مكاتب الحجز الخاصة.
- خدمة الإستعلام: والتي تكون في الغالب عبر الاتصال الهاتفي أين يتلقى الزبون مجموعة من المعلومات عن عروض الرحلات والمواعيد وخاصة التخفيضات المعروضة. وعن كيفية استخدام أنواع التذاكر.

¹⁸⁶ Vincent Guinebretière, **Les facteurs clés du succès du yield management**, Institut d'Administration des Entreprises Université de Lille 1, Institut Universitaire Professionnalisè Marketing Vente, Institut d'Administration des Entreprises Université de Lille 1, 2000, p 09.

الفرع الثالث: أهداف تطبيق تقنية تسيير المداخل لدى الخطوط الجوية الجزائرية

تقر الخطوط الجوية الجزائرية بأهمية هذه الأداة وتعتبرها أساسية ضمن عمليات التسيير لديها، حيث تنبع أهميتها من تعلقها بأسعار الرحلات وكيفية توزيعها الذي يمثل المدخول الأساسي للمؤسسة. وإضافة إلى أهمية هذه الأداة التي فرضت على الخ.ج.ج تبنيها كان توجهها إليها من أجل تحقيق أهداف، ومنها:

- تحقيق مردودية جيدة لرحلاتها: والتي تمثل الهدف الرئيسي من وراء تبني هذه الاداة التي تسمح بتنوع الأسعار ما يمثل مردود أكبر؛
- التسيير الجيد للطلب المتغير في مقابل عروضها المحدودة؛
- تحقيق أفضل توازن بين معدلات التعبئة والإمكانيات المتوفرة؛
- المحافظة على الحصة السوقية الحالية في السوق: التي وبرغم صغرها إلا انه يتوجب على المؤسسة ضبط استراتيجياتها من أجل الحفاظ عليها؛
- الإستجابة لمتطلبات الزبائن خاصة من ناحية الأسعار وهذا بصقلها حتى تلبى رغباتهم؛
- الرغبة في امتلاك استراتيجية تسعيرية جيدة التي تعد المفتاح الرئيسي لزيادة الأرباح؛

عموما ومن واقع وضعية مؤسسة الخ.ج.ج التي تعاني من انخفاض في رقم أعمالها السنوي والخسائر التي تتكبدها سنويا الأمر الذي دعا بمسؤوليها إلى البحث عن ما يصحح الوضع اين كان وضع استراتيجيات على الاسعار الحل الأمثل هو ما يفسر تبنيها لتقنية تسيير المداخل التي تركز على عامل السعر في استراتيجياتها.

المطلب الثاني: تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

تُظهر وضعية الخطوط الجوية الجزائرية ضرورة بناء استراتيجية تعتمد على التوجه نحو التغيير من أجل مواكبة التطور الكبير الحاصل في قطاع النقل الجوي في العالم، وبناء على وضعية نشاطها كان تطبيقها لتقنية تسيير المداخل ذا خصوصية من حيث تطبيقها ومن حيث أسباب التوجه له.

الفرع الأول: أسباب اللجوء إلى تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

ككل الأدوات المعتمدة في مختلف المؤسسات فإن استخدامها يكون لأسباب معينة، والتي قد تكون بناء على تجارب مؤسسات أخرى أدت بالمؤسسة إلى تبنيها، أو ظهور ظروف معينة أدت إلى إلزامية اعتماد هذه الأدوات. بالنسبة للخطوط الجوية الجزائرية فإن تبنيها لهذه الأداة كان لأسباب معرفتها الجيدة بأهميتها إضافة إلى وقوع المؤسسة ضمن ظروف حتمت ذلك، وعموما كانت الأسباب التي أدت بالخ.ج.ج إلى تبني هذه الأداة وهذا حسب تصريح مسؤولي le Revenue Management مايلي:¹⁸⁷

أ. أداة ضرورية لنشاط مؤسسات النقل الجوي:

حيث كان هذا هو السبب الرئيسي للجوء المؤسسة لاستخدام هذه الاداة، أين تقر الخ.ج.ج أن طبيعة نشاط النقل الجوي يحتم على المؤسسات الناشطة فيه ضرورة تبني أدوات كتقنية تسيير المداخل نظرا لخصوصية آلياتها التي تسمح بتجاوز ذلك.

ب. تحسين المردود السنوي للمؤسسة:

حيث وككل المؤسسات ترغب الخ.ج.ج في زيادة مداخلها خاصة في حالة ارتفاع تكاليف صناعة النقل الجوي، كما أن المؤسسة تعاني من تكرر رقم الأعمال السلبي السنوي، إضافة إلى تكاليفها المرتفعة بحجم العمالة الذي تحويه. كل هذا دفعها إلى تنويع الطرق المساعدة على تحسين مداخلها.

ت. التصدي للمنافسة الخارجية:

تعرضت مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية في فترات معينة لخسارة حصة من سوقها على المستوى الدولي وهذا بسبب العروض التنافسية المقدمة من طرف أكبر منافسيها Air France و Aigle Azur، حيث و برغم الإستراتيجيات التسعيرية التي تبنتها المؤسسة القائمة على عرض تخفيضات لم تتمكن من مجاراة هذه المنافسة الشرسة، لذا كان على المؤسسة البحث عن أدوات أخرى للحفاظ على زبائنها.

ث. قوانين Open Sky:

أو فتح الأجواء التي تسمح للخواص المحليين باقتحام هذه الصناعة وللمؤسسات العالمية بدخول الأجواء الجزائرية مما دفع بالمؤسسة للتسلح بمختلف الإمكانيات للتصدي لهذا الوضع في حال تطبيق هذه القوانين في الجزائر.

¹⁸⁷ Essaid ghoul, Direction Revenue Management et Pricing, op cit

ج. مواجهة التطور السريع في النقل الجوي:

والذي ظهر جليا في السنوات الأخيرة، أين اشتدت المنافسة في هذه الصناعة وبرزت طرق وأدوات جديدة من أجل الوصول للتميز والاستيلاء على حصة سوقية عالمية أكبر. والتي تميزت بخدمات أكبر للمسافرين، و لعل أهمها ظهور مؤسسات النقل الجوي منخفضة التكاليف ¹⁸⁸ "Low-cost Carriers*" (LCC) التي أحدثت ثورة في عالم النقل الجوي المدني. وهنا توجب على الخ.ج.ج السعي لمواكبة هذا التطور المتسارع عبر البحث عن الطرق المساهمة في تطوير نشاطها.

ح. الحفاظ على الزبائن:

حيث ويسبب أوضاع المنافسة والطلب المتقلب وجدت المؤسسة نفسها تبحث عن طرق للحفاظ على الزبائن خاصة منهم الأكثر مردودية، كما أن الزبائن أصبحوا يبحثون عن سوق متحرك يتميز بتخفيضات متكررة، وهذا بعد اطلاق المؤسسة على التطور السريع في مجالات عالمية عديدة خاصة منها الاقتصادية التي كونت حركة سفر أكبر بين الدول وكونت سوق ذا طلب متنوع.

خ. التأقلم مع الظروف المتغيرة:

لقد كانت الخ.ج.ج على دراية بأن نوع الصناعة الذي تتبناه يتميز بالتقلب وفقا للظروف التي تؤثر على الطلب على خدماتها فقد كانت على علم بأن هذه الأداة تساعد المؤسسة في التأقلم مع تذبذب الطلب مما يقدم لها تسويق أفضل لخدماتها ومردود جيد.

¹⁸⁸Low-cost Carriers (LCC) : هي شركات تقدم عروض طيران بأسعار أقل مقابل التخفيض من خدمات المسافرين.

الفرع الثاني: كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

كما سبق الذكر في الفصل الثاني حول كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل على مستوى مؤسسات النقل الجوي، فإن أسس تطبيقه موحدة في حين أن كيفية التطبيق تختلف حسب نوع المؤسسة وأهدافها. وهنا بالنسبة للخطوط الجوية الجزائرية حيث وبفضل الاستعانة بـ Air France Consulting التي سمحت لها بالتعرف أكثر على كيفية اعتماد هذه الأداة وفقا لإستراتيجيتها، تم التعرف على كيفية تطبيقها بناء على المعلومات المستنتجة من قائمة الأسئلة المدرجة في الملحق رقم (02) والملحق رقم (03) والتي تم الإجابة عنها من طرف السيد غويل السعيد إطار في قسم le Revenu Management et Pricing فإن تطبيق تقنية تسيير المداخل فيها كان كالتالي:¹⁸⁹

يلخص القائمون على تطبيق هذه الأداة على مستوى الخ.ج.ج. كيفية تطبيق الـ Yield Management في قيامهم: "بتحليل الرحلات تبعا للعرض والطلب وفقا للحجوزات السابقة، وهنا يتم تصميم رحلات بتاريخ معين كما تعين حصص المقاعد لكل قسم من كل رحلة والتسعيرات الخاصة بكل قسم، وهذا ضمن نظام الحجز الإلكتروني".¹⁹⁰ ويمكن شرح ذلك كالتالي:

1- تحليل العرض والطلب لكل رحلة: والذي يتم عبر تحليل بيانات الطلب وبيانات العرض والموازنة بينهما، عبر:

- 1-1- تحليل الطلب: كما هو معلوم فخدمة النقل الجوي منتج غير قابل للتخزين أي ذو طبيعة فئائية، لذا يتطلب من أجل تسويقه التنبؤ بالطلب عليه، حيث وبناء على قاعدة المعلومات التي تحصلت منها المؤسسة على بيانات خاصة بمستوى الطلب على كل رحلة من السنة السابقة (N-1) والتي تتمثل أساسا في الحجوزات السابقة، تقوم المؤسسة بـ:
 - أ. تحديد فترات تذبذب الطلب: حيث تقوم المصلحة المختصة بعمليات التحليل بتحليل الطلب على كل رحلة، حيث يتم تحديد فترات الذروة أين يرتفع الطلب على رحلات الخ.ج.ج. وفترات الفجوة أين يكون الطلب منخفض على رحلاتها.
 - وبالنسبة للمؤسسة فإن فترات الذروة تكون عادة في:
 - العطل السنوية: وتكون حسب المؤسسة تمتد من منتصف شهر ماي -منتصف شهر سبتمبر (الدخول الاجتماعي) من كل سنة.
 - العطل الفصلية: التي تتوافق مع العطلات المدرسية بين شهر ديسمبر وشهر جانفي، وبين منتصف شهر مارس إلى بداية شهر أفريل من كل سنة.

¹⁸⁹ Essaid ghoul, Direction Revenu Management et Pricing : Division Commerciale, Air Algerie, communication 01 : avril 2015.

¹⁹⁰ Idem

- فترة الإعياد الدينية والوطنية: خاصة منها الأعياد الدينية أين يكثر الطلب على الرحلات خاصة منها الدولية ضمن فترة عيد الفطر والأضحى المباركين وكذا اقتراب شهر رمضان المبارك، والتي تتطلب تنبؤ سنوي باعتبار أنها تتغير في مواعيدها من سنة لأخرى.
 - فترة المهرجانات: والتي تتطلب هي الأخرى التنبؤ عن طريق الامام بمعرفة كافة المهرجانات المخطط لها سنويا على مستوى الوطن وخارجه.
- هذا بالنسبة للرحلات المنتظمة، اضافة إلى تحديد رحلات الحج والعمرة التي تتغير كل سنة ورحلات غير منتظمة اخرى، أما فترات الفجوة فهي خارج هذه الفترات.

ب. تحديد نوع الطلب على كل رحلة: وهذا من حيث مستوى الطلب على كل رحلة، خط الرحلة، موعد الرحلة، مستوى الطلب على كل درجة في الرحلة، خطوط الرحلات الجديدة ... ويجدر الاشارة إلى أن المؤسسة تحتفظ بهذه البيانات التي تسمح لها بالتنبؤ بالطلب على رحلاتها مستقبلا.

ت. تحديد حجم الطلب: الذي يعد من أهم الركائز في تحليل الطلب حيث يتم تحديد ما هو عدد المقاعد المتوقع حجزها في كل رحلة، ومن أجل ذلك يتم الاعتماد على عدد المقاعد المحجوزة في الرحلات السابقة أو ما يسمى بمعدل تعبئة المقاعد (Taux de Remplissage). وهنا يُؤخذ معدل تعبئة المقاعد كمعيار لتحديد عدد المقاعد المتوقع حجزها حيث تتميز كل رحلة سابقة بمعدل تعبئة معين كالتالي:

- معدل تعبئة منخفض: أين يكون عدد المقاعد المحجوزة لرحلة ما أقل من 70% .
- معدل تعبئة متوسط: حيث ينحصر عدد المقاعد المحجوزة بين (70% - 85%)
- معدل تعبئة مرتفع: حيث يكون عدد المقاعد المحجوزة بين (85%-95%)
- معدل تعبئة في الذروة: أين يكون عدد المقاعد المحجوزة في ذروته و يكون أكبر 95%.

وهنا تستخدم هذه البيانات في تحديد الطلب المتوقع لكل رحلة.

1-2- تحليل العرض: والذي تقوم فيه المؤسسة بمعرفة مدى امكانياتها المتوفرة المتمثلة في مجموعة مكونات للعرض، حيث تتضمن مكونات العرض كل من:

- تحديد عدد الطائرات المتاحة: وهنا يتم تحديد عدد الأجهزة المخصصة لتقديم الرحلات أي عدد الطائرات الخاصة بكل رحلة والمتاحة، وتمتلك الخطوط الجوية الجزائرية ما يصل إلى 42 طائرة كما سبق الذكر¹⁹¹.

- تحديد القدرة الاستيعابية لكل طائرة: حيث أن لكل طائرة قدرة استيعابية تظهر في عدد المقاعد المتوفرة فيها حيث تتراوح القدرة الاستيعابية لطائرات الخ.ج.ج. بين 100 - 200 مقعد في كل طائرة.¹⁹²

¹⁹¹ Air Algérie, Notre compagnie/flotte, op cit, <http://www.airalgerie.dz>

- تحديد القدرة الاستيعابية لكل درجة: حيث تحدد المؤسسة إن كانت تشمل الرحلة على درجات أو درجة واحدة، وهذا يكون وفقا لنوع الطائرة ومستوى الطلب على الدرجات، وهنا تتباين النسبة المئوية لحصة كل درجة من الركاب حسب مستوى الطلب وحسب استراتيجية المؤسسة وأهدافها. حيث غالبا لا تتوفر إلا الدرجة الاقتصادية في الرحلات الداخلية وهذا يعود بحسب المؤسسة إلى مستوى الطلب المرتفع على مقاعد الدرجة الاقتصادية، كما أن نوع الطائرات المخصصة للرحلات الداخلية لا تضم درجات أخرى.

2- الموازنة بين العرض والطلب:

- وهنا تقوم المؤسسة بتجميع البيانات حول الطلب والعرض على خدماتها والموازنة بينها من أجل تقديم برنامج رحلاتها الذي يتضمن فتح رحلات للحجز حسب نوع وحجم الطلب المتوقع وكذا تبعا لإمكانيتها الاستيعابية، حيث يتم ضمن هذه العملية ما يلي:
- الموازنة بين نسبة الحجوزات وعدد الطائرات المتوفرة، أين قد يتم اللجوء لتعظيم عدد المقاعد من أجل استيعاب حجم الحجوزات عبر استئجار طائرات لتغطية الطلب؛
- قد تصمم الخ.ج.ج رحلات يكون فيها الذهاب بدرجة معينة في حين تكون رحلة العودة في درجة أخرى، وهذا لتغطية الطلب أيضا؛

3- تصميم برنامج الرحلات:

- يتم تصميم برنامج الرحلة بشكل تُعرض فيه الرحلات مرفقة بمجموعة من البيانات الخاصة بها، حيث أن اتمام المراحل السابقة يعطي للقائمين على تقنية تسيير المداخل صورة عن الطلب والعرض ما يسمح لهم بتصميم مخطط للرحلات الذي يتضمن مجموعة من المكونات هي:
- خطوط الرحلات: والتي تكون لوجهات معينة سواء داخلية أو خارجية، حيث قد تكون هذه الخطوط دائمة طوال أسابيع من السنة أو قد تكون ضمن فترات معينة كمواسم ارتفاع الطلب مثلا، وهنا تصمم المؤسسة برنامج لكل 03 أشهر ويتم الإعلان عنه في دليل المواعيد.¹⁹³
- مواعيد الرحلات: وهنا تخصص المؤسسة مواعيد للرحلات والتي تختلف في أوقاتها وتكرارها الاسبوعي أو الشهري على حسب مستوى الطلب المعتاد على تلك الرحلة، حيث قد توضع مواعيد متفرقة ضمن الأسبوع لذات الرحلة التي تم التنبؤ بالطلب الكبير عليها.
- نمط الرحلات: أي هل تكون الرحلة بتوقف أو بدون توقف وهنا تلعب تقنية تسيير المداخل دور كبير أيضا في تنظيم الرحلات من حيث وجود توقعات أو لا.

¹⁹² idem

¹⁹³ Air Algérie, Guide Haraire ; 2016

كما يختلف الأمر في برنامج الرحلات غير المنتظمة التي تتغير سنويا وفقا للظروف فمثلا بدأت رحلات الحج نحو البقاع المقدسة سنة 2013 بتاريخ 19 سبتمبر، في حين بدأت سنة 2014 بتاريخ 07 سبتمبر. لذا لا يمكن تصميم برنامج خاص بها مسبقا.

4- تصميم الأسعار:

وهنا تكمن أهم مرحلة لتطبيق هذه التقنية وهي تحديد الأسعار التي تعد أهم مؤشر لزيادة أرباح المؤسسة كما أنها مرحلة حساسة باعتبار أن عامل السعر من أهم المؤشرات لدى الزبون، وبالنسبة للخطوط الجوية الجزائرية فإن عملية وضع أسعار الرحلات وفق تقنية تسيير المداخل لا تتميز بتنوع كبير على عكس ما يجب أن تكون، لذا نجد أن وضع الأسعار وفق تقنية تسيير المداخل في الخ.ج.ج يكون كالتالي:

- وضع الأسعار وفق درجات الرحلة؛

- وضع أسعار وفق مواسم الطلب؛

4-1- وضع الأسعار وفق درجات الرحلة: بمعنى تجزئة الزبائن ووضع تسعيرات لكل قطاع، حيث

تقوم المؤسسة بوضع أسعار خاصة بكل درجة في الرحلة والتي تُصمم وفقا لتكلفة كل درجة

وللخدمات والمزايا المقدمة فيها بعد تحديد التكاليف الأخرى الداخلة في الرحلة ككل. وهنا نجد:

أسعار الدرجة الأولى، أسعار درجة رجال الأعمال، أسعار الدرجة الاقتصادية، حيث توضع اسعار

كل درجة وفق منهج عين.

❖ طريقة وضع اسعار الدرجات: وفقا للخطوط الجوية الجزائرية فإنها تعتمد من اجل وضع أسعار

لخدماتها على تجزئة الزبائن إلى درجات حسب الحساسية تجاه السعر، ثم تضع أسعار لكل درجة

وفق الخطوات التالية:¹⁹⁴

أولا: وضع الأسعار الأساسية: وهي الأسعار الأكثر انخفاضا مقارنة بالأسعار الأخرى والتي تظهر

في أسعار الدرجة الاقتصادية حيث تسمى بالسعر المرجعي، أين لا توجد أسعار أقل منها ضمن

رحلات الخ.ج.ج. وتقوم الخ.ج.ج. بتحديد الأسعار الأساسية وفقا لما يلي:

❖ تحديد تكلفة كل رحلة: التي تحتسب تبعا لمجموع التكاليف الداخلة فيها وتتغير وفقا ل: مدة

الرحلة، نوع الرحلة، الرسوم الخاصة بكل رحلة، تكاليف المطار، رسوم الهبوط، تكاليف خاصة

بالركاب، وإضافة إلى كل هذا التكاليف الخاصة بالمؤسسة كالتشغيل.

❖ تحديد الحد الأدنى للأسعار: والذي يتشكل بعد تحديد تكلفة كل رحلة إضافة إلى هامش

الربح، ويسمى بسعر العرض كما يعرف بـ (Bid Price) وهو السعر الذي تفتح به الحجزات.

ثانيا: تحديد الأسعار الثانوية: حيث انطلقا من الأسعار الأساسية أي أسعار الدرجة الاقتصادية،

يتم إضافة نسبة معينة لوضع أسعار كل من الدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال، وتتعين نسبة

¹⁹⁴ Essaid ghoul, **Direction Revenue Management et Pricing** : Division Commerciale, Air Algérie, communication 02 : décembre 2015.

الزيادة وفقا لتكلفة كل درجة، وهنا تتميز كل درجة بجملة من المزايا والخدمات تعد المحدد الرئيسي لتكلفتها وبالتالي سعرها، وهي كالتالي:¹⁹⁵

■ **أسعار الدرجة الأولى:** والتي تكون عادة مرتفعة مقارنة بأسعار درجتي رجال الأعمال والدرجة الاقتصادية، حيث يعود ارتفاع أسعارها إلى مستوى الخدمة المقدم فيها، حيث يتميز زبائن هذه الدرجة بالبحث عن الرحلة دون الاهتمام بمستوى السعر، وبالنسبة للخطوط الجوية الجزائرية تتميز الدرجة الأولى ب:

- عدد قليل من المقاعد - في الغالب لا يتجاوز 20 مقعد - ومساحة واسعة بينها؛
- ديكور جيد وتجهيزات متطورة؛
- امكانية التمتع بميزات موسمية وأخرى دائمة (كتحديد الطلب للوجبات قبل الرحلة، وجبات للنظام الغذائي الخاص؛ تخفيضات...)

■ **أسعار درجة رجال الأعمال:** وهي ايضا مرتفعة مقارنة بأسعار الدرجة الاقتصادية إلا أنها اقل من أسعار الدرجة الأولى، و توجه للزبائن الباحثين عن خدمة جيدة في الطائرة بسعر معقول، وتختص هي الأخرى بمزايا جيدة لكنها أقل من ناحية الرفاهية مقارنة بالدرجة الاولى، وتتميز ب:

- مقاعد تعتبر مريحة وجيدة؛
- خدمات متوسطة وخيارات محدودة أمام الزبائن؛

■ **أسعار الدرجة الاقتصادية:** والتي تعد كما سبق الذكر بكون الأسعار المعروضة على رحلاتها أقل - مقارنة بأسعار الدرجتين الأخرتين - حيث تناسب الزبائن ذوي الحساسية المرتفعة تجاه للسعر، وتتميز ب:

- عدد كبير من المقاعد على مستوى هذه الدرجة وقرب المسافة بينها؛
- مستوى خدمات أقل، وجبات عادية.

❖ **مقارنة أسعار درجات رحلات الخطوط الجوية الجزائرية:** لأجل مقارنة أسعار رحلات الخ.ج.ج قمنا بدراسة أسعار الدرجات الثلاثة المعروضة من المؤسسة في نفس الرحلة، حيث تم اختيار رحلتين دوليتين - باعتبار توفر الخطوط الداخلية على الدرجة الاقتصادية فقط - حيث كانت الدراسة كالتالي:¹⁹⁶

✓ **مقارنة أسعار الدرجة الاقتصادية ودرجة رجال الأعمال:** وهنا قمنا باختيار رحلة دولية: "الجزائر - ليون" التي ووفقا لبرنامج الرحلات المدرج في دليل مواعيد رحلات الخ.ج.ج لسنة 2016¹⁹⁷ تتوفر على البيانات التالية: بيانات الرحلة في الملحق رقم (03) والتي تعرض وفق برنامج

MERCATOR

¹⁹⁵ من إعداد الباحث.

¹⁹⁶ من إعداد الباحث

¹⁹⁷ Air Algérie , Guide Haraire , op cit.

- الرحلة AH1036 الجزائر - ليون.
- الوجهة: ذهاب: الجزائر - ليون AH2026، الإياب: ليون - الجزائر AH2027
- تتوفر هذه الرحلة يوميا، الانطلاق 9:30 والعودة على 11:20.
- نمط الرحلة: بدون توقف (Sans Escale)
- تاريخ الحجز: الانطلاق يوم 02/03/2016 والعودة يوم 09/03/2016
- سعر الرحلة على درجة رجال الأعمال: 68513,00 دج
- سعر الرحلة على الدرجة الاقتصادية: 25683,00 دج
- الفرق بين أسعار درجتين الرحلة: 42830,00 دج
- وهنا نلاحظ أن سعر تذكرة هذه الرحلة على مستوى الدرجة الاقتصادية أقل من سعر ذات التذكرة على مستوى درجة رجال الأعمال.
- ✓ مقارنة أسعار الدرجة الاقتصادية و درجة رجال الأعمال والدرجة الأولى: حيث قمنا باختيار رحلة دولية أخرى: الجزائر-باريس (ORLY) بيانات الرحلة مدرجة ضمن الملحق رقم (04) كالتالي:
- الرحلة AH 1004 الجزائر - باريس (ORLY).
- الوجهة: ذهاب: الجزائر - باريس (ORLY) AH1004، الإياب: باريس (ORLY) - الجزائر AH1009
- تتوفر هذه الرحلة يوميا في مواعيد مختلفة أحيانا.
- رحلة الذهاب: الانطلاق من الجزائر على (9:30) والوصول إلى باريس على (14:20).
- رحلة العودة: الانطلاق من باريس على (07:30) والوصول إلى الجزائر على (09:40)
- نمط الرحلة: بدون توقف (Sans Escale)
- تاريخ الحجز: الانطلاق يوم 02/03/2016 والعودة يوم 09/03/2016
- سعر الرحلة على الدرجة الأولى: 90498,00 دج
- سعر الرحلة على درجة رجال الأعمال: 76310,00 دج
- سعر الرحلة على الدرجة الاقتصادية: 30349,00 دج
- الفرق بين أسعار الدرجات في الرحلة: يلاحظ أن سعر السفر بالدرجة الأولى أعلى من سعر السفر بدرجة رجال الأعمال التي بدورها أعلى من سعر السفر بالدرجة الاقتصادية.
- وهنا يظهر أن الخ.ج.ج.تنظم أسعارها وفقا لدرجات الرحلة تبعا لاختلاف مستويات الخدمة وللمزايا المقدمة ضمن كل درجة وهذا حسب المؤسسة.

5- فتح وعرض الحجوزات

والتي تأتي بعد المراحل السابقة الذكر، أين تقوم الخطوط الجوية الجزائرية في إطار تطبيقها لتقنية تسيير المداخل بفتح الحجوزات كل ثلاثة أشهر، وهذا وفقا للبرنامج المخطط له من قبل IATA، حيث تقوم الإدارة المكلفة بالدراسات والبرامج (DEP) بتحديد تغيير الساعات وفقا للصيف والشتاء، حيث تعمل مصلحة البرامج وفق مواسم الـ IATA.

كما تقوم المؤسسة بعرض الرحلات على مستوى مختلف قنوات التوزيع وفق نظام *GDS (Global Distribution System) الذي يسمح للمؤسسة بعرض خدماتها على مستوى مختلف وكالات الحجز التابعة لها أو الخاصة وحتى العالمية منها. وتمتلك الخ.ج.ج وكالات حجز متعددة متواجدة على مستوى عدة ولايات في الجزائر وفي عدة دول من العالم. كما تقدم ميزة الحجز الالكتروني عبر موقعها على شبكة الانترنت الذي يسمح للزبون بالحجز والتعرف على المواعيد الممكنة لكل رحلة وأسعارها وفقا للدرجات المعروضة إضافة إلى فتح المجال للزبائن بمجموعة من خيارات الحجز كدرجة الرحلة، تاريخ الذهاب وتاريخ العودة، وغيره...

6- مراقبة تسيير العمليات

وهذه واحدة من أهم الخطوات حيث تقوم المؤسسة وبفضل عدة أنظمة خاصة منها أنظمة الحجوزات التي تعتبر أداة أساسية في تقنية تسيير المداخل بمراقبة العمليات المختلفة وهذا يُمكنها من الإطلاع على سيرورة العمليات ومن معرفة:

- عدد الرحلات التي تمت وتوقيت إنطلاقها وتوقيت وصولها؛
 - معدل تعبئة كل رحلة: وهذا بناء على البيانات المسجلة من طرف مسيري الرحلات؛
 - معدل الـ No-show أو عدد المسافرين غير الحاضرين في كل رحلة؛
 - الدرجة الأكثر طلبا من كل رحلة؛
 - معدل التعبئة في كل رحلة؛
- وبصاحب ذلك مجموعة من التحسينات المتمثلة في:
- وضع حجوزات اضافية على الرحلات ذات امكانية عدم حضور المسافرين (Surréservation)؛
 - تسيير رحلات الذهاب والعودة وفقا للطائرات ولدرجات الرحلة: حيث قد تتضمن الرحلة الواحدة الذهاب في درجة ما والعودة في درجة اخرى، الملحق رقم (05)

الفرع الثالث: آليات تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

كما سبق الذكر فإن الآليات المعتمدة وفق تقنية تسيير المداخل غير موحدة بين المؤسسات حيث تخضع في الأساس لإستراتيجية المؤسسة لكنها تتفق في هدفها لتعظيم الدخل عبر التنوع في الأسعار. لذا وفي إطار التعمق في دراسة Le Revenue Management تم البحث عن الآليات الأساسية لتطبيقه في الخ.ج.ج، حيث وبناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة، وبالقيام بتحليل عروضها عن طريق الخدمات التي تعرضها سواء الخدمات الأرضية (Services au sol) أو الخدمات في الجو (Service au vol) فإن تقنية تسيير المداخل لدى الخطوط الجوية الجزائرية تظهر أربعة آليات: تجزئة الزبائن، الحجز الإضافي الخصم على إلغاء الحجز أو على الـ No-show ، تصميم عروض ترويجية للتأثير على الطلب.¹⁹⁸

أ. تجزئة الزبائن:

حيث أن الآلية الأساسية ضمن تقنية تسيير المداخل المتمثلة في تجزئة الزبائن معتمدة لدى المؤسسة، والتي تبرز في وجود شرائح للزبائن تظهر في درجات الرحلة الواحدة ويمكن تقديم هذه الآلية كالتالي:¹⁹⁹

- معيار تجزئة الزبائن: تستخدم الخ.ج.ج في تجزئة زبائنها معيار الحساسية تجاه الأسعار حيث تقدم تذاكر سفر لذات الرحلة متباينة من حيث مستويات أسعارها، أين ينتج فروقات في مستويات الخدمة تبعا لكل درجة.
- قطاعات الزبائن وفق معيار التجزئة: وفقا لمعيار الحساسية تجاه الأسعار المعتمد من طرف الخ.ج.ج فإن شرائح الزبائن الناتجة من التجزئة تظهر في ثلاث شرائح متناسبة مع درجات الرحلة كما يلي:
 - زبائن حساسيتهم تجاه الأسعار منخفضة: حيث يمثلون زبائن الدرجة الأولى؛
 - زبائن حساسيتهم تجاه الأسعار متوسطة: حيث يمثلون زبائن درجة رجال الأعمال؛
 - زبائن حساسيتهم تجاه الأسعار مرتفعة: حيث يمثلون زبائن الدرجة الاقتصادية.
- تنظيم شرائح الزبائن لدى الخ.ج.ج: برغم قيام الخ.ج.ج بتجزئة زبائنها إلى شرائح في شكل درجات على مستوى رحلاتها، إلا أنها لا تعرض كل الدرجات في كل رحلة، حيث تضع المؤسسة ثلاث أصناف للدرجات الموجودة على مستوى كل رحلة:²⁰⁰

¹⁹⁸ Essaid ghoul, Direction Revenue Management et Pricing , communication 02 ,op cit.

¹⁹⁹ من اعداد الباحث

²⁰⁰ Air Algérie ; call center, date d'appel : 24/01/2016.

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

✓ الصنف الأول: والذي يتضمن الدرجة الأولى، درجة رجال الأعمال، الدرجة الاقتصادية.

✓ الصنف الثاني: والذي يتضمن درجة رجال الأعمال، الدرجة الاقتصادية.

✓ الصنف الثالث: الدرجة الاقتصادية فقط.

ويبقى اختيار صنف معين لكل رحلة تابع لقاعدة البيانات من الحجوزات السابقة لكل رحلة إضافة إلى الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة فيما يخص تسييرها لمداخلها.

■ معايير وضع الدرجات ضمن الرحلة: يبدو من كيفية تنظيم الخ.ج.ج لدرجات السفر في الطائرة من انها لا تعرض الدرجات معا في كل رحلة، وهنا تلجأ المؤسسة لذلك نتيجة لظروف معينة ومن أجل تحقيق أهداف، ومنها:

- عدم القدرة على المنافسة: والتي تظهر في عرضها لرحلات بدرجة أو درجتين لتجنب المنافسة وهنا قد تجد الخ.ج.ج نفسها ضمن منافسة شرسة على المستوى الدولي مع مؤسسات أخرى تعرض رحلات وفق درجات سفر بجودة خدمات عالية كالدرجة الأولى، وهو ما يجعل من الخ.ج.ج تبحث عن طريقة للتصدي لهذه المنافسة، لذا تركز في عرضها لرحلات مشابهة على تقديم هذه الرحلات وفق تخصيص عدد مقاعد أكبر للدرجات الأخرى خاصة منها الدرجة الاقتصادية من أجل تغطية شرائح الزبائن ذوي الحساسية المرتفعة للأسعار.
- القدرة الشرائية للزبائن: والتي تتغير وفقا لكل منطقة حيث نجد أن الرحلات الداخلية في الجزائر لا تتوفر إلا على الدرجة الاقتصادية نظرا -حسب المؤسسة- إلى القدرة الشرائية المنخفضة للزبائن المحليين مقارنة بالزبائن على المستوى الدولي.

ب. الحجز الإضافي:

يعد الحجز الاضافي احدى الأدوات المعتمدة من طرف الخ.ج.ج في اطار تطبيقها للـ YM، حيث أن احتمالات عدم حضور الزبائن الذين قاموا بالحجز مسبقا (No-show) يدفعها لمحاولة تجنب هذا الوضع عبر الحجز الإضافي، حيث أكدت المؤسسة أنها تقوم في معظم رحلاتها بتضمين قائمة إضافية من المسافرين المتأخرين في الحجز حيث تظهر في خدمة التذكرة المفتوحة (Billet Ouvert). وتتيح هذه الخاصية للمؤسسة من كسب زبائنها كما انها تجنبها رحلات بمعدل تعبئة منخفض ما يمثل انخفاض في مردودها.

ت. الخصم على إلغاء الحجز أو في حالة الـ No-show:

من بين آليات تقنية الـ YML وضع قيود لحماية مداخل المؤسسة، وهو ما تطبقه الخ.ج.ج في اطار سعيها لتحسين مدخولها وتجنب الخسائر عبر اعتماد آليات من أجل تحقيق مدخول في حالات قد تتعرض فيها لخسائر، ومنها حالات الغاء الحجز أو عدم حضور المسافرين للرحلة ما يعرف بالـ No-Show، حيث يُشكل ذلك للمؤسسة خسائر استرجاع قيمة التذكرة ما يدفعها لفرض خصومات على أسعار التذاكر وهذا تعويضا منها لجزء من مردود الرحلة وتغطية منها لتكاليفها، وتتراوح غالبا قيمة الخصم بين 100-120 دج لدى الخ.ج.ج.²⁰¹

ث. تصميم عروض ترويجية وفق شروط للتأثير على الطلب:

حيث أن تقنية تسيير المداخل قدمت آليات تسمح للمؤسسة بكسب زبائن أكثر وتغطية سوق نشاطها مع ضرورة حماية مداخلها، والتي تظهر في تقييد عروضها. وقد قدمت الخ.ج.ج هذه الآلية وفق عروض تظهر في كل من التخفيضات الموسمية، تخفيضات سكان الجنوب،... وغيرها واضحة شروط عديدة ضمن هذه العروض ومن هذه الشروط²⁰² ما يلي - الموضحة في الملحق رقم (06) - :

- عدد مقاعد محدود لتذاكر هذه العروض؛
- مدة إقامة أقل مقارنة بالعروض العادية؛
- عدم إمكانية استرجاع سعر التذكرة في حالة غياب المسافر؛
- غرامة في حالة تغيير الحجز؛

وهنا تعتبر المؤسسة هذه العروض احدى آليات تقنية تسيير المداخل باعتبار أنها احدى الطرق التي تعتمد عليها لتحسين مدخولها العام إضافة إلى أن تقييدها بشروط يحافظ على مردودها في حالات استراتيجية خفض الأسعار الموجه للتصدي للمنافسة.

²⁰¹ Air Algérie, call center, op cit.

²⁰²

المطلب الثالث: تقييم تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

بناء على ما سبق وبعد تقديم صورة عن كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل على مستوى مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية وكذا الآليات الرئيسية ضمنها، والتي أكدت المؤسسة تحقيق نتائج ايجابية على أداءها الكلي، سنحاول هنا تقديم تقييم لتطبيق هذه الأداة على مستوى مؤسسة الخ.ج.ج عبر تحليل ذلك.

الفرع الأول: تحليل كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

يمكن تقديم تحليل لتطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية عبر ابراز وضعية تطبيقها مقارنة بما يجب أن يكون، وهذا وفقا للعناصر السابقة من كيفية تطبيقها وآلياتها الأساسية.

1- تحليل كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخ.ج.ج:

تتمثل الكيفية التي يتم عبرها تطبيق تقنية تسيير المداخل في : تحديد الدرجات التسعيرية، تحليل الحجوزات السابقة، تحديد الطلب على الدرجات، تحسين مدخول المؤسسة، مراقبة العمليات . في مقابل المراحل الأساسية لتطبيق هذه الأداة في الخ.ج.ج المتمثلة في: تحليل العرض والطلب لكل رحلة، الموازنة بين العرض والطلب، تصميم برنامج الرحلات، تصميم الأسعار، فتح وعرض الحجوزات، مراقبة تسيير العمليات.

تحليل النتائج: من خلال المقارنة بين مراحل تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي ومراحل تطبيقها على مستوى الخ.ج.ج نجد أن مؤسسة الخ.ج.ج تعتمد معظم المراحل والمتمثلة في كل من:

- تحديد الدرجات التسعيرية: حيث أن للمؤسسة ثلاث درجات (الدرجة الأولى، درجة رجال الأعمال، الدرجة الإقتصادية) على مستوى رحلاتها وتختلف من حيث أسعار تذاكرها.
 - تحليل الحجوزات السابقة: حيث أن الخ.ج.ج تقوم بدراسة حجوزات السنوات السابقة.
 - تحديد الطلب على الدرجات: أين تقوم المؤسسة وبناء على الحجوزات السابقة بتحديد الطلب المتوقع على رحلاتها.
 - تحسين مدخول المؤسسة: أين يتم تحديد الطلب المقيد بقدرات المؤسسة واختيار الحجوزات بما يقدم أفضل مدخول للمؤسسة، وهي المرحلة التي تقوم الخ.ج.ج فيها بموازنة العرض والطلب.
 - مراقبة العمليات: التي تقدمها المؤسسة في شكل مراقبة تسيير الرحلات والحجوزات.
- تقييم النتائج: من خلال مقارنة كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل بين مؤسسات النقل الجوي ومؤسسة الخ.ج.ج نجد ما يلي:

- تقوم مؤسسة الخ.ج.ج باعتماد معظم مراحل تطبيق هذه الآلية في عملياتها؛
- لا تتم عمليات التنبؤ بالطلب بشكل دوري تحسبا لأي تغييرات في المحيط، بل تكون وفقا لفترات معينة فقط؛
- باستثناء الحجز الإضافي لا تتضمن مرحلة مراقبة العمليات تحسينات هادفة لتعظيم المدخول على غرار تخصيص المقاعد ووضع تسعيرات متباينة.

2- تحليل آليات تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

كما سبق الذكر فإن آليات تطبيق تقنية تسيير المداخل الأساسية تتمثل في التسعير المتباين، تخصيص المقاعد، الحجز الإضافي، في مقابل أن آليات تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخ.ج.ج بناء على المعلومات المقدمة من المؤسسة هي كالتالي: تنوع الأسعار وفق شرائح الزبائن، الحجز الإضافي، سياسة الخصم، تصميم عروض ترويجية وفق شروط للتأثير على الطلب.

تحليل النتائج: من خلال المقارنة بين آليات تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخ.ج.ج والآليات المتعارف عليها في مؤسسات النقل الجوي نجد أن هناك تقارب بين هذه الآليات عبر ما يلي:

- التسعير المتباين: الذي يطبق وفق تقديم مجموعة من التسعيرات للذكورة ذاتها، وهنا تعتمد الخ.ج.ج هذه الآلية عبر عرض تسعيرات متباينة بين درجات الرحلة الواحدة.
- تخصيص المقاعد: تعتمد آلية تخصيص المقاعد على تسيير مقاعد الرحلة بما يحقق أكبر مدخول، وهنا نجد أن الخ.ج.ج لا تعتمد هذه الآلية بشكل كبير.
- الحجز الإضافي: والذي يعتبر آلية من أجل تجاوز اشكالية عدم حضور المسافرين حيث أن الخ.ج.ج تقدم من أجل ذلك خدمة التذكرة المفتوحة (billet ouverte).

تقييم النتائج: نجد مما سبق أن الخ.ج.ج تعتمد في تطبيقها على تقنية تسيير المداخل آليتين أساسيين فقط في مقابل اعتمادها على استراتيجيات لحماية مداخلها في حالات خاصة على غرار كل من سياسة الخصم وتقديم عروض ترويجية وفق شروط. إضافة إلى عدم اعتماد آليات أساسية في التسعير المتباين تتمثل في :

- التسعير في زمن فعلي: والتي تسمح للمؤسسة بتحسين مداخلها واستغلال تقلبات الطلب لصالحها.
- التسعير وفق زمن الحجز: وهذه الأداة توفر للمؤسسة الحجز المسبق لخدماتها وتسيير أفضل لأنشطتها.

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

وهنا وبما أن الخ.ج.ج تبنت هذه الأداة منذ سنة 2006 سنحاول تحليل رقم أعمال المؤسسة منذ بداية تبنيتها لهذه الأداة، ويمكن شرح ذلك وفق الجدول رقم (02):

الجدول رقم (02): تغير رقم أعمال الخطوط الجوية الجزائرية 2006-2014

السنة	رقم الأعمال
2006	-
2007	494.000.000,00
2008	543.000.000,00
2009	581.000.000,00
2010	560.000.000,00
2011	560.000.000,00
2012	656.000.000,00
2013	670.000.000,00
2014	700.000.000,00

الوحدة : مليار دينار

المصدر: من إعداد الباحث²⁰⁴

تحليل النتائج: يبدو من بيانات الجدول تطور طفيف لرقم أعمال المؤسسة بين كل سنة وأخرى. نقد النتائج: قد يكون اعتماد تقنية تسيير المداخل سبب في زيادة أرباح المؤسسة لكنه قد لا يكون السبب الرئيسي للتغير في رقم أعمالها، إلا أنه من المرجح أن يكون السبب ذو علاقة بهذه الأداة لأنها تعتمد شكل أساسي على تصميم الأسعار حيث هذه الأخيرة تعد المصدر الأول للأرباح. كما أن عمليات فتح خطوط جديدة التي تعتمد على تقنية تسيير المداخل عبر التنبؤ بالطلب ونوعه ساهم في زيادة مداخل المؤسسة.

إلا أن هذه الأداة - في إطار التطبيق الصحيح لها- تقوم على تغيير الأسعار وليس تحديد الأسعار فقط، كما أن مستوى أسعار الخطوط الجوية الجزائرية راجع لقرارات المؤسسة التي تهدف إلى تغطية تكاليفها، التي تزايدت مع تكثيف المؤسسة من عمليات شراء الطائرات في إطار استراتيجية تجديد الأسطول.

النتائج : نجد أن تقنية تسيير المداخل قد ساهمت في رقم الأعمال بشكل معتبر إلا أنه لا توجد دلائل كمية على أنها السبب الرئيسي.

²⁰⁴ Mohamed-Salah Boultif, directeur général : Air Algérie, radio nationale, 07/01/2014

ب. أثر تقنية تسيير المداخل على موظفي الخ.ج.ج:

تناولت بعض الدراسات موضوع العلاقة بين موظفي المؤسسة وتطبيق تقنية تسيير المداخل.²⁰⁵

باعتبار أن هذه الأداة ككل أدوات التسيير تعتمد بشكل كبير على الموظفين، وفي الخ.ج.ج.ج وكما سبق الذكر تعتمد على تكوين موظفيها ومهاراتهم في أربع مجالات وهي: العلوم المالية، العلوم التجارية، الإعلام الآلي، بحوث العمليات. وعلى العموم تعتبر هذه المجالات متوفرة في موظفي مختلف المؤسسات.

تقديم النتائج: بناء على المعلومات المقدمة من طرف مسؤولي مصلحة تسيير المداخل في الخ.ج.ج.ج،²⁰⁶ فإن المؤسسة لا ترى أي تأثير لتطبيق هذه الأداة على أداء موظفيها. نقد النتائج: باعتبار تصريح مسؤولي المؤسسة بعدم تأثير هذه الأداة على موظفيها، إلا أنه و ما قد يميز موظفي الخ.ج.ج.ج في مصلحة تقنية تسيير المداخل هو تكوينهم في برامج وأنظمة خاصة بناء على التعاون المشترك مع مؤسسة Air France Consulting ما يقدم لموظفيها معارف وتكوينات جديدة، يبقى أثرها محصور وفقا لإستراتيجية المؤسسة.

ت. أثر تقنية تسيير المداخل على زبائن الخ.ج.ج:

من مناقشة علاقة تقنية تسيير المداخل على مستوى الدراسات الأخيرة المختصة في هذه التقنية وأثرها على الزبون²⁰⁷، نجد أن معظمها يركز على مؤشرين أساسيين وهما:

1. أثر تقنية تسيير المداخل على رضا الزبون؛
2. أثر تقنية تسيير المداخل على شعور الزبون بعدالة الأسعار؛

تقديم النتائج: بالنسبة للخ.ج.ج.ج وبناء على ما سبق فإن:

1. أثر تقنية تسيير المداخل على رضا الزبائن: بالنسبة للخ.ج.ج.ج فهي ترى بأن اعتمادها لتقنية تسيير المداخل برزت نتائجها برضا الزبائن عن الأسعار المعروضة²⁰⁸، وهذا من وجهة نظر المؤسسة التي ترى أن من أسباب رضاهم هو تميز الأسعار بـ:
 - التنوع من حيث الدرجات مما يسمح للزبائن بالسفر وفقا لرغباتهم وقدراتهم الشرائية؛

²⁰⁵ Jochen Wirtz, Jeannette Ho Pheng Theng, Paul Patterson, **Yield Management: Resolving Potential Customer And Employee Conflicts**, Business School, National University of Singapore, University of New South Wales, Sydney, Australia.2011/.

²⁰⁶ Essaid ghoul, **Direction Revenue Management et Pricing** : Division Commerciale, Air Algérie, communication 02 : decembre 2016.

²⁰⁷نظر كل من: Camille Niele و Kees Correia, Nunes da Silva

²⁰⁸ Essaid ghoul, **Direction Revenue Management et Pricing** , communication 02 , op cit.

- تصميم عروض وفقا للمواسم ما يتيح لهم السفر في أوقات حسب رغبتهم وبأسعار أفضل؛
- اهتمام المؤسسة بالزيائن عبر تقديم عروض ترويجية خاصة لكسب رضاهم؛

ومما سبق يبدو أن الخ.ج.ج ترى بأنها أرضت زبائننا في حين أن رأيها هذا لم يقدم في شكل دراسة ووفقا لنتائج. إلا أنه قُدمت في هذا السياق دراسات سابقة تناولت مدى رضا الزبائن على أسعار الخطوط الجوية الجزائرية، والتي كانت نتائجها كالتالي:

- أن الزبائن غير راضين بشكل عام عن طريقة تقديم المؤسسة لمختلف المعلومات حول الأسعار المعروضة.²⁰⁹
- أن الزبائن في المتوسط غير راضين على مستوى أسعار خدمات المؤسسة (60% بين غير راضون إلى متوسطي الرضا)²¹⁰.
- الزبائن غير راضين عن الأسعار باعتبارهم أنها ليست متناول الجميع، وغير متناسبة مع الخدمة.²¹¹

2. أثر تقنية تسيير المداخل على شعور الزبون بعدالة الأسعار: بالنسبة لهذا العنصر سيتم التطرق له في الجزء الثاني من الدراسة الميدانية ضمن المبحث الثالث.

ث. اثر تقنية تسيير المداخل على منافسة الخ.ج.ج:

إن هذه الأداة وبرغم أنها تطبق في كل المؤسسات حتى في ظل غياب المنافسة في سوقها، وهذا بناء على هدفها الأساسي المتمثل في زيادة الأرباح، تساعد المؤسسة في اكتساب حصة سوقية أكبر تحل بها موقع تنافسي، وقد تم تناول ذلك في دراسات عدة.

تقديم النتائج: بالنسبة للخطوط الجوية الجزائرية ووفقا لما صرحت به²¹² فإنها ترى بأن هذه الاداة ساهمت في جعل المؤسسة تمتلك قدرة على مواجة المنافسة وهذا من خلال الأسعار.

تحليل النتائج: من ما صرح به مسؤولي تقنية تسيير المداخل في الخ.ج.ج في ما يخص قدرة المؤسسة الكبيرة على مواجهة المنافسة الدولية بعد تبنيها لهذه الأداة، يظهر من:

- أن استراتيجية الأسعار القائمة على التنويع وفق لحساسية الزبائن مكنت المؤسسة من تنويع زبائننا وبالتالي الاستحواذ على زبائن أكثر في السوق.

²⁰⁹الهام يحيوي، بوحديد ليلي، مدى رضى الزبائن عن الخدمات المقدمة من قبل شركة الخطوط الجوية الجزائرية: حالة مطار باتنة، الملتقى الدولي حول: استراتيجيات و آفاق تطوير قطاع النقل في الجزائر في إطار التنمية الوطنية، جامعة المسيلة، 07 - 08 أكتوبر 2013، ص 12.

²¹⁰الهام يحيوي، بوحديد ليلي، مدى رضى الزبائن عن الخدمات المقدمة من قبل شركة الخطوط الجوية الجزائرية: حالة مطار باتنة، مرجع سابق. ص 12

²¹¹نجوى سعودي، واقع وظيفة تسويق النقل في شركة الخطوط الجوية الجزائرية، الملتقى الدولي حول: استراتيجيات و آفاق تطوير قطاع النقل في الجزائر في إطار التنمية الوطنية، جامعة المسيلة، 07 - 08 أكتوبر 2013، ص 13

²¹² Essaid ghoul, Direction Revenue Management et Pricing, communication 02 :.op cit

▪ اعتماد استراتيجيات تسعيرية قائمة على تقديم عروض خاصة موسمية وأخرى خاصة بالزبائن مكنها من استرجاع جزء من زبائنها خاصة على خطوط الرحلات من وإلى أوروبا.

نقد النتائج: من ما قدمته المؤسسة حول قدرتها على مواجهة المنافسة من جراء تطبيق تقنية تسيير المداخل الذي يظهر في قدرتها على استرجاعها لجزء من حصتها السوقية وهذا عبر تقديم أسعار أقل بشكل طفيف مقارنة بمنافسيها الأوائل **Air France** و **Aigle Azur** وكذلك **Air Méditerranée** وإلا أنه وبرغم ما حققته المؤسسة لا زالت ملزمة بتغطية حصة سوقية أكبر خاصة الرحلات الدولية الأخرى من وإلى الجزائر كما أنها لا تزال غير قادرة على مواجهة المنافسة ضمن خطوط أخرى كالرحلات نحو افريقيا التي تعد سوق جيدة، على غرار الخطوط الملكية المغربية التي استطاعت بعروضها تغطية جزء كبير من الرحلات بين أوروبا و افريقيا.

المبحث الثالث

أثر تقنية تسيير المداخل
على ادراك زبائن
الخطوط الجوية
الجزائرية لعدالة الأسعار

تمهيد

قدم الجزء الأول من الدراسة الميدانية المخصص للتعرف على كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية، صورة عن مختلف العمليات الخاصة بذلك إضافة إلى إظهار آلياته، كما حاولنا ضمن هذا القسم من العمل تحليل تطبيق هذه الأداة وتقييم ذلك. حيث أظهرت المعلومات حول ذلك أن لهذه الاداة أثرين أساسيين متمثلين في تحسين مداخل المؤسسة وإرضاء الزبائن.

وهنا وإضافة إلى الدراسات التي تناولت قياس مدى رضا زبائن الخطوط الجوية الجزائرية على أسعار الرحلات، سنتطرق في هذا القسم من العمل إلى التعرف على أثر التطبيقات التسعيرية وفق هذه الأداة على الزبائن وفق مقياس خاص رُشح بأنه الأفضل لقياس أثر هذه التقنية من طرف عدة الأعمال في هذا المجال ألى وهو ادراك العدالة.

وهنا وبناء على قلة المعلومات المقدمة من طرف الخ.ج.ج حول كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل على مستوى عملياتها كان من الضروري إضافة جزء ثان للتعرف على تأثير هذه الاداة على ادراك الزبائن لعدالة الأسعار، وهو ما سنحاول التطرق له في الشق الثاني من الدراسة الميدانية التي ستكون في شكل استقصاء لآراء الزبائن المسافرين عبر الخطوط الجوية الجزائرية حول مدى ادراكهم لعدالة الأسعار. وهذا وفق للمحاور التالية:

- **المطلب الأول: منهجية دراسة أثر تطبيق تقنية تسيير المداخل على ادراك زبائن الخطوط الجوية الجزائرية لعدالة الأسعار.**
- **المطلب الثاني: عرض نتائج دراسة أثر تطبيق تقنية تسيير المداخل على ادراك زبائن الخطوط الجوية الجزائرية لعدالة الأسعار.**
- **المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج دراسة أثر تطبيق تقنية تسيير المداخل على ادراك زبائن الخطوط الجوية الجزائرية لعدالة الأسعار.**

المطلب الأول: منهجية دراسة أثر تطبيق تقنية تسيير المداخل على إدراك زبائن الخطوط الجوية الجزائرية لعدالة الأسعار

كما سبق الذكر فقد كان مدى ادراك العدالة أحد أفضل المقاييس لمعرفة على أثر هذه الأداة على الزبائن، وهنا ومن أجل تقديم دراسة مناسبة تربط بين متغيرين كالأسعار وإدراك العدالة كان لا بد من اتباع منهجية تتميز ببعض الخصوصية.

الفرع الأول: تصميم الإستبيان والسيناريو

تعد وسيلة الإستبيان أحد أهم طرق دراسة السوق وأكثرها استخداما، حيث أنها تسمح باستقصاء آراء عينات الدراسة عبر الاحتكاك المباشر بهم. وقد تم اعتمادها من أجل الوصول لأفضل النتائج.

1- تعريف الاستقصاء:

وهو عبارة عن توجيه مجموعة من الأسئلة لمجموعة من الأفراد (المستجوبين) والحصول على اجابات حولها، وتتميز هذه الأسئلة بعلاقتها بإشكالية موضوع البحث.

2- أسباب اختيار طريقة الاستقصاء:

تتصف طريقة الاستقصاء بالمرونة وهذا لما تسمح به من تعدد وتنوع الأسئلة المطروحة ضمن الإستبيان، وقد تم اختيار هذه الأداة في الدراسة للأسباب التالية:

- يسمح الاستقصاء بالحصول على آراء عينة كبيرة من الأفراد مما يزيد من القيمة العلمية للعمل؛
- يسمح الاستقصاء بالحصول على آراء حول مواضيع حساسة بسهولة كونه يعطي للمستجوب حرية الإجابة، وهذا ما يناسب اشكالية الدراسة نظرا لارتباطها بعامل السعر في القرار الشرائي للمسافرين عبر خدمة النقل الجوي مما يسمح لهم بالإجابة بكل موضوعية؛

3- بناء الاستبيان:

لقد تم تشكيل أسئلة الاستبيان وفق لمعايير معينة تخدم البحث وأتبع في ذلك منهجية خاصة.

أ. منهجية تصميم الاستبيان:

من أجل الاختيار الجيد والمحكم لأسئلة الاستبيان تم اعتماد منهجية تقوم على:

- تحليل الدراسات السابقة: حيث قمنا بمسح لمختلف الأعمال التي تناولت موضوع البحث في أثر تقنية تسيير المداخل على إدراك الزبائن لعدالة الأسعار بالتركيز على المقالات العلمية، حيث تم تحليل من أجل ذلك حوالي 17 مقال علمي و مذكرة دكتوراه ومذكرة ماستر من جامعات عالمية، وبناء على ذلك تم اختيار طريقة السيناريو حيث احتوى الاستبيان على اربعة سيناريوهات.

- **تصميم السيناريو:** يصنف أسلوب السيناريو (la Méthode des Scénarios (MDS) كأحد الاساليب الإسقاطية التي تطبق في البحوث الاجتماعية والإنسانية، ويعتمد السيناريو على طرق فريدة من نوعها مقارنة بوسائل البحث الأخرى..²¹³

تعريف طريقة السيناريو: هو طريقة استقصاء آراء الأفراد تقوم على اساس بناء تصور يجعل من المستقصى منه ضمن حالة معينة وفق شروط معينة، حيث تكون في شكل فقرة تقدم للمستقصى منه، ثم يُستجوب حول رأيه على أساس الحالة.

- **جمع معلومات ميدانية:** التي كانت الحجر الأساس لبناء الاستبيان، حيث وبناء على الاتصالات التي تمت مع مختصي تقنية تسيير المداخل في الخ.ج.ج تم التوصل إلى الآليات الأساسية لتطبيق هذه الأداة على مستوى الخ.ج.ج، التي ساهمت في بناء الاستبيان.

- **بحوث خاصة:** حيث قام الباحث بالتعمق أكثر في نشاط المؤسسة محل الدراسة للبحث عن أوجه تطبيق تقنية تسيير المداخل فيها من مصادر أخرى نظرا للحاجة لبعض المعلومات. والتي تمثلت في:

▪ مقابلات مع موظفي الخطوط الجوية الجزائرية: التي تنوعت على حسب نوع المعلومات المطلوبة وكانت كالتالي:

- موظفي الحجز والاستعلام: من أجل التعرف على خيارات الزبائن من حيث الأسعار والعروض الترويجية.²¹⁴

- موظفي تسيير أنظمة الحجزات: حيث قدموا معلومات حول الحجز وفق أنواع التذاكر و أسعار الدرجات.²¹⁵

▪ تقارير هيئات مستقلة: التي قد أعضائها رأبهم في خدمات الخ.ج.ج، ومن أهمها جمعية ضد ارتفاع أسعار النقل الجوي والبحري في الجزائر (CCTA)²¹⁶ وجمعيات حماية حقوق المغتربين الجزائريين.

وبناء على ما سبق تم تصميم الاستبيان وفق ما تم ادراجه في الدراسات السابقة في حدود تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخ.ج.ج.

²¹³ Vincent Meyer, **La méthode des scénarios : un outil d'analyse et d'expertise des formes de communication dans les organisations**, Études de communication, 2008.

²¹⁴ موظفي استقبال اتصالات الاستعلام، الخطوط الجوية الجزائرية. 2016.

²¹⁵ موظفي الحجز والاستعلام، الخطوط الجوية الجزائرية، وكالة الحجز تقرت + وكالة الحجز ورقة (2015-2016)

²¹⁶ CCTA : Collectif Contre la Cherté du Transport vers l'Algérie

الفرع الثاني: مصادر أسئلة وسيناريوهات الاستبيان

باتباع المنهجية السابقة الذكر تم الاعداد لتحضير أسئلة الاستبيان التي تشكلت بناء على مصادر أكاديمية المتمثلة في المقالات العلمية التي تناولت موضوع ادراك الزبائن لعدالة الأسعار وفق تقنية تسيير المداخل، والمعلومات المجمعّة ميدانيا من ما قدمه مختصي هذه الأداة في الخ.ج.ج المتمثل وبشكل أساسي في آليات تطبيقها على مستوى الخ.ج.ج. إضافة إلى المعلومات الخاصة بالمجموعة. وهنا تم بداية تحديد محاور الإستبيان كالتالي:

- ✍ أهمية السعر لدى الزبون: قدمت دراسة (Sanghavi Punit) أهمية السعر لدى الزبون.
- ✍ حدود الأسعار التي دُفعت: أدرجها الباحث لمعرفة مدى ادراك الزبون لمستويات أسعار السفر بالطائرة في الجزائر التي يدفعها.
- ✍ مدى توافق الأسعار مع الخدمات: أدرجها الباحث كأحد محاور دراسة عدالة أسعار الرحلات، كما وضعت بناء على معلومات ميدانية حول رأي الزبائن في تدني مستويات الخدمة مقارنة بالأسعار.
- ✍ السعر المرجعي للخدمة: حيث تناولت معظم الدراسات ضرورة معرفة السعر المرجعي للخدمة. وقد اهتم الباحث بهذا الجانب نظرا لعلاقته الوطيدة بالدراسة.
- ✍ أسباب السفر مع المؤسسة: لمعرفة أسباب لجوء الزبون لخدمات المؤسسة وهذا نظرا لأن الخ.ج.ج تُعرف بالاحتكار.
- ✍ المؤسسة المسؤولة عن دفع سعر التذكرة: وهذا من أجل سحب عينة الزبائن التي تدفع مؤسسات عملها عنها سعر التذكرة نظرا لعدم إهتمام العديد من هذه الفئة بمستويات الأسعار وعدم تأثرها بعدالتها أو عدم عدالتها.
- ✍ قياس مدى عدالة الأسعار: حيث ووفقا لدراسة كل من (Kees Correia Nunes da Silva) و (Sandra Camus وآخرون) و (Sanghavi Punit) وخاصة دراسات (Kimes و Wirtz) فإنه لقياس مدى إدراك الزبائن لعدالة الأسعار، يجب وضع مقارنات أمام الزبون في كل من:
 - 1- مقارنة أسعار الرحلات بمستويات الخدمة.
 - 2- مقارنة أسعار الرحلات التي يدفعها بأسعار لمؤسسة أخرى.
 - 3- مقارنة الأسعار التي يدفعها الزبون بأسعار زبائن آخرين.

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

لـ سناريوهات حول تطبيق تقنية تسيير المداخل: ولقد اعتمدت هذه الطريقة في عدة دراسات، حيث شكل الباحث ستة سيناريوهات حول آليات تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخ.ج.ج بناء على المعلومات المستقاة من الدراسات الميدانية.

لـ قياس ادراك الزبائن للأسعار وفق السيناريوهات: وهنا تم قياس السيناريوهات وفقا لأربعة معايير مستقاة من الدراسات السابقة خاصة منها أطروحة الدكتوراه (Imen Ben Amor) (التي تناولت الأسعار المركبة) وهي كالتالي:

- إدراك الزبون لأسباب تركيب الأسعار؛
- إدراك الزبون لعدالة أو عدم عدالة الاسعار المركبة؛
- رد فعل الزبون تجاه عدالة أو عدم عدالة الأسعار المركبة.

وهنا تم اعتماد هذه المعايير في الدراسة حيث تم قياس السيناريوهات وفق للمعايير التالية:

- ادراك الزبائن لأسباب وضع الخ.ج.ج للأسعار وفق تقنية تسيير المداخل.
- ادراك الزبائن لعدالة/عدم عدالة التطبيقات التسعيرية وفق تقنية تسيير المداخل في الخ.ج.ج.
- أسباب ادراك الزبائن لعدالة/عدم عدالة التطبيقات التسعيرية وفق تقنية تسيير المداخل في الخ.ج.ج.
- رد فعل الزبائن تجاه عدالة/عدم عدالة التطبيقات التسعيرية وفق تقنية تسيير المداخل في الخ.ج.ج.

لـ الرأي العام في الاسعار: قدمها الباحث لإعطاء فرصة للمُستجوب للتعبير عن رأيه في الأسعار مما يزيد من مصداقية اجاباته وقيمة العمل.

الفرع الثالث: تصميم أسئلة الاستبيان

لقد كانت هذه المرحلة أهم مراحل الدراسة الميدانية نظرا لأهمية اختيار الاسئلة والبناء الجيد للاستبيان الذي يعود على نتائج الدراسة. وهنا تم اعتمادا على المنهجية السابقة الذكر لبناء اسئلة الاستبيان الذي اشتمل على 43 سؤالاً موزع على مجموعة من المحاور وأسئلة أخرى (الملحق رقم (07)) حيث قدم الإستبيان باللغتين العربية والفرنسية. وكان كالتالي:

❖ **أسئلة التعرف (س01) :** والمتمثلة في سؤال واحد حول جنس المستجوب، وقد وضعت لمساعدة المستجوب على الإندماج في الإستبيان. حيث لم توضع أسئلة ليست لها علاقة بالدراسة خلافا لهذا السؤال.

❖ **أسئلة تعريف عينة البحث:** والتي وضعت لتحديد صفات عينة البحث ذات العلاقة بالدراسة، وهي:

- **الغرض من السفر (س02):** وهذا للتفرقة بين المسافرين في الدرجة الأولى والمسافرين في درجة رجال الأعمال والمسافرين في الدرجة الاقتصادية.
 - **عدد مرات السفر في السنة (س03):** وهذا للتفرقة بين المسافرين الدائمين عبر الطائرة عن غيرهم قليلو التردد لمعرفة ان كان ذلك يؤثر في ادراكهم لأسعار المؤسسة.
 - **درجة الرحلة (س04):** وهذا من أجل الفصل بين زبائن الدرجات ومعرفة مدى تأثرهم بالسعر وإدراكهم للأسعار وفق الدرجات التي يركبونها.
 - **مؤسسة السفر (س10):** وهنا لتحديد المؤسسة التي يسافر عبرها الزبون وهذا لسحب عينة زبائن الخ.ج.ج دون مؤسسة طيران الطاسيلي.
 - **أسباب اختيار مؤسسة السفر (س11):** إضافة إلى تحديد مؤسسة السفر الجزائرية التي يسافر عبرها الزبون غالبا، تم الاستفسار من الزبون عن اسباب اختياره لهذه المؤسسة.
- ❖ **الأسئلة الأساسية:** والتي قُسمت إلى محاور

▪ **المحور الأول: الرأي العام في أسعار خدمات النقل في الجزائر والتي تناولت:**

- **أهمية السعر (05):** حيث أُدرج هاذين السؤالين لمعرفة مكانة الأسعار لدى المسافرين باعتبار أنها محور الدراسة.
- **حدود الأسعار التي يدفعها المسافرون (س06):** حيث أُدرج هذا السؤال من أجل التعرف على مدى وعي الزبائن بأسعار الرحلات المختلفة.
- **منطقية الأسعار (08):** وضع لمعرفة هل الأسعار معقولة أي مرتفعة أو منخفضة بالنسبة للمسافرين.

- **المحور الثاني: عدالة أسعار الخ.ج.ج مقارنة بمستوى الخدمة وبأسعار مؤسسات أخرى**
 - تناسب الخدمة مع الأسعار (س07): وهنا وُضع هذا السؤال لمعرفة مدى إدراك الزبائن لعدالة الأسعار مقارنة بمستويات الخدمة، كما تُرك مجال للمستجوب لتبرير رأيه.
 - عدالة الأسعار مقارنة بأسعار مؤسسات أخرى (س43): وُخصص هذا السؤال لمعرفة مدى عدالة أسعار الخ.ج.ج مقارنة بمؤسسات نقل جوي أخرى بناء على خبرة المُستجوب.
 - **المحور الثالث: السعر المرجعي** وهذا من أجل معرفة السعر الذي ينتظره ويتقبله الزبون.
 - كيف يجب أن تكون أسعار الرحلات الجوية في الجزائر (س09): حيث طُلب من المُستجوب تحديد مستوى الأسعار الذي يراه مناسباً لخدمات النقل الجوي في الجزائر بمقارنة بالأسعار الحالية لخدمات النقل الجوي في الجزائر التي دفعها.
- **المحور الرابع: مدى ادراك الزبائن لعدالة أسعار تقنية تسيير المداخل في الخ.ج.ج:**

والذي تم فيها مناقشة الأسعار وفق آليات تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخ.ج.ج على المُستجوبين في شكل ستة سيناريوهات، حيث تم ادراج الجزء التسعيري من تطبيقات تسيير المداخل في الخ.ج.ج لمعرفة مدى رضا الزبائن عليه:

- السيناريو 01: اختلاف أسعار تذاكر الدرجات لنفس الرحلة.
 - السيناريو 02: خدمة التذكرة المفتوحة.
 - السيناريو 03: عدم وضع تخفيضات على سعر التذكرة المفتوحة.
 - السيناريو 04: سياسة الخصم من سعر التذكرة في حالة إلغاء/ تغيير الرحلة.
 - السيناريو 05: تقديم مؤسسة السفر عروض ترويجية موسمية.
 - السيناريو 06: تقديم هذه العروض الترويجية وفق شروط معينة.
- وقد تضمنت أربعة سيناريوهات رئيسية ذات علاقة بمدى ادراك العدالة لدى الزبائن وهي: السيناريو 01، والسيناريو 03، والسيناريو 04 والسيناريو 06، وتم قياسه وفق أربعة معايير من أجل تحليلها وقياس نتائجها، وهي:

- مدى ادراك الزبون لأسباب الأسعار الموضوعية وفق آليات تقنية تسيير المداخل.
- مدى إدراك الزبون لعدالة/عدم عدالة الأسعار الموضوعية وفق تقنية تسيير المداخل.
- أسباب اعتبار الزبون الأسعار الموضوعية وفق تقنية تسيير المداخل عدالة/غير عدالة.
- رد فعل الزبون تجاه اعتباره الأسعار الموضوعية وفق تقنية تسيير المداخل عدالة/غير عدالة.

في حين تم قياس السيناريوهات الأخرى وفقاً لتقييم الزبون لها.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

بعد التعرف على منهجية تصميم الاستبيان باعتباره الاداة الرئيسية في الجزء الثاني من الدراسة الميدانية وكيفية تشكيل سيناريواته، سنحاول عرض النتائج بعد توزيع الاستبيانات وكذا طرف معالجة البيانات المتحصل عليها حول أثر تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية على إدراك الزبائن لعدالة الأسعار.

الفرع الأول: الاختبارات الاحصائية المستعملة في الدراسة

ترتكز كل دراسة ميدانية اساسا على نوع البيانات المستخدمة فيها وعلى الاختبارات الاحصائية الضرورية لمعالجتها، كما هو الحال في دراستنا حيث تميزت ببيانات واختبارات احصائية كالتالي:

1- أنواع البيانات الاحصائية المستخدمة: في الاساس هي بيانات نوعية تصف توجهات عينة الدراسة حول مدى ادراكهم لعدالة تطبيقات تقنية تسيير المداخل كمتغيرات أساسية اضافة إلى آرائهم حول أسعار الرحلات الجوية في المؤسسة محل الدراسة.

2- الاختبارات الاحصائية المستخدمة: إن استخدام اختبارات احصائية معينة لمعالجة البيانات يتبع أساسا طبيعة الدراسة والإشكاليات الموضوعية وكذا الفرضيات إضافة إلى نوع البيانات، لذا كانت الاختبارات التي استعملت في الدراسة كالتالي:

- التوزيعات التكرارية: التي تبين مدى تكرار خيار معين ضمن أسئلة الاستبيان وهذا وفق لعينة الدراسة أين يشترط أن يكون مجموع التكرارات في كل سؤال 312؛
- المقياس النسبي: عبر حساب النسب المئوية لكل خيار أو سؤال نسبة للعينة الكلية؛
- الوسط الحسابي: الذي يتم تعيينه لمعرفة القيمة الوسطية للتكرارات حيث تم التركيز في استخدامه على المحاور الأساسية للدراسة.
- الانحراف المعياري: من أجل التعرف عن مدى انحراف استجابات افراد العينة لخيارات الدراسة، وهنا تم التركيز أيضا على المحاور الأساسية للدراسة.
- 4- أدوات قياس النتائج: إضافة إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية وفق الاختبارات الاحصائية تم معالجة النتائج وفق للمعايير الموضوعية مسبقا فيما يخص تقييم السيناريوات، وهنا يمكن توضيح المعيار المستخدم في تحليل المتوسط الحسابي لقياس مدى عدالة تطبيقات تقنية تسيير المداخل باعتبارها المحور الأساسي للدراسة:

الجدول رقم (03): معيار مقياس التحليل

التقييم	المجال
نعم] 1.5-1]
لا	[2-1.5 [

المصدر: من اعداد الباحث

الفرع الثاني: العينة وتوزيع الاستبيان

يمكن عرض عينة الدراسة وخصائصها كالتالي:

- 1- **طبيعة العينة:** العينة تخص الرحلات الجوية في الجزائر لذلك كانت:
 - المجتمع الاحصائي: المسافرين عبر الرحلات الجوية لدى مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.
 - الوحدة الاحصائية: كل مسافر عبر الرحلات الجوية لدى مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.
- 2- **طرق توزيع الاستبيانات:** تم توزيع الاستبيانات التي انقسمت إلى استبيانات ورقية وأخرى الكترونية: في المطارات في قاعة الانتظار، عبر البريد الالكتروني وعبر خدمة GOOGLE DRIVE وهذه الأخيرة كانت من اهم الطرق لأنها قدمت المزايا التالية:
 - إمكانية توزيع أكبر عدد من البيانات خاصة عبر وسائل التواصل الاجتماعي FACEBOOK و YOUTUBE
 - الحصول على الاستبيانات التي تم ملأها فعليا فقط وتجنب تلك غير مكتملة الاجابات لأن توزيع الاستبيانات وفق خدمة GOOGLE DRIVE لا يسمح بترك الاسئلة دون اجابة.
- 3- **العينة الكلية:** تكونت عينة الدراسة بداية من 582 فرد، وتم التوزيع كالتالي:
 - توزيع 139 نسخة الكترونيا عبر مشاركة النسخة بخدمة GOOGLE DRIVE عبر حسابات الفيسبوك لعينة انتقائية من أساتذة جامعيين جزائريين ومستخدمي الرحلات الجوية وفق المؤسسة محل الدراسة؛
 - توزيع 43 نسخة الكترونيا عبر البريد الالكتروني لجملة من الاساتذة الجامعيين وأفراد آخرين؛
 - توزيع 70 نسخة ورقية ضمن مطار تقرت؛
 - توزيع 300 نسخة ضمن مطار الجزائر العاصمة؛
 - توزيع 30 نسخة ضمن مطار ورقلة؛
 - نشر الاستبيان ضمن مجموعة من المواقع المتخصصة على غرار:
 - الصفحة الرسمية لجمعية ضد الأسعار المرتفعة لوسائل النقل في الجزائر على الفيسبوك

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

(Collectif Contre la Cherté du Transport vers l'Algérie- CCTA)

- الصفحة الرسمية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية على الفيسبوك؛
- الصفحة الرسمية لمؤسسة طيران طاسيلي على الفيسبوك؛
- بعض الصفحات الخاصة بالأوضاع الجزائرية؛
- 4- العدد الفعلي للاستبيانات : واجهت الاستبيانات الموزعة مجموعة من الظروف أدت إلى انخفاض عددها ومنها:
- عدم رد العديد من الاستبيانات المرسله الكترونيا سواء عبر موقع الفيسبوك أو البريد الالكتروني؛
- رفض ملاً استبيانات من طرف المسافرين في المطارات ما خلق مجموعة استبيانات فارغة؛
- عدم الاجابة الكلية لكامل الاستبيان مما أدى إلى الغاء العديد من الاستبيانات؛
- الغاء استبيانات المسافرين ممن تدفع لهم مؤسسة العمل سعر التذكرة؛
- الغاء الاستبيانات الخاصة بمسافري طيران الطاسيلي لعدم دخولها ضمن حدود الدراسة؛

وفي الأخير كانت العينة : 312 مسافر عبر رحلات الخطوط الجوية الجزائرية، ويمكن اظهر كل ذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (04): عينة البحث ونسبة الاستبيانات الصحيحة

التعيين العدد	العينة الكلية	الاستبيانات الملغاة				الاستبيانات الصحيحة	
		استبيانات لم ترد	استبيانات خاصة بدفع مؤسسة العمل لسعر التذكرة	استبيانات فارغة	استبيانات خاصة بمسافري طيران الطاسيلي		
582	80	100	14	31	45	312	
النسبة المئوية %	100	13.74%	17.18%	2%	5.32%	7.73%	53.6%

المصدر: من إعداد الباحث

الفرع الثالث: عرض البيانات المتحصل عليها في الدراسة

سنحاول في هذا القسم عرض البيانات المجمعة ضمن عينة الدراسة 312 مسافر وفق لإحصائياتها من حيث التكرار والنسبة المئوية والوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري، وهذا عبر الاستعانة ببرنامج الـSPSS.

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة وفق الجنس

التعيين	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	238	74	312
النسبة المئوية	%76.3	%23.7	%100

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفق الغرض من السفر

التعيين	عمل	سياحة	دراسة	آخر	المجموع
التكرار	143	74	37	58	312
النسبة المئوية	%45.83	%23.71	%11.85	%18.58	%100

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفق لعدد مرات السفر في السنة

التعيين	أقل من 5 مرات	من 5 - 10 مرات	أكثر من 12 مرة	المجموع
التكرار	103	137	72	312
النسبة المئوية	%33.01	%43.91	%23.07	%100

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفق درجة الرحلة

التعيين	الدرجة الأولى	درجة رجال الاعمال	الدرجة الاقتصادية	المجموع
التكرار	38	22	252	312
النسبة المئوية	%12.17	%7.05	%80.76	%100

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفق أهمية السعر

التعيين	غير هام	هام	هام جدا	المجموع	الوسط الحسابي
التكرار	48	165	99	312	2.16
النسبة المئوية	%15.38	%52.88	%31.73	%100	-

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حول مدى تناسب أسعار الرحلات مع مستوى الخدمة

التعيين	نعم	لا	المجموع	الوسط الحسابي
التكرار	59	253	312	1.81
النسبة المئوية	%18.91	%81.08	%100	-

الأسباب: لا توجد خدمة أصلا، خدمات رديئة وتأخيرات، عدم احترام الزبون وخاصة قلة المعلومات.

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حول مدى معقولية أسعار الرحلات الجوية في الجزائر

التعيين	نعم	لا	المجموع	الوسط الحسابي
التكرار	48	264	312	1.85
النسبة المئوية	%15.38	%84.61	%100	-

الأسباب: عدم تلائم أسعار التذاكر مع مسافة الرحلة ومستوى الخدمة...

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حول رأيهم في كيف يجب أن تكون الأسعار

التعيين	أعلى من الأسعار الحالية	أقل من الأسعار الحالية	المجموع	المتوسط الحسابي
التكرار	13	299	312	1.96
النسبة المئوية	%4.16	%95.83	%100	-

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب أسباب السفر مع الخطوط الجوية الجزائرية

التعيين	برامج رحلاتها جيدة	المؤسسة الوحيدة	تخفيضاتها	أسباب أخرى	المجموع
التكرار	28	243	29	12	312
النسبة المئوية	%8.97	%77.88	%9.29	%3.84	%100

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

السيناريو الأول: إدراك الزبائن لعدالة فروقات أسعار درجات الرحلة الواحدة

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حول ادراكهم لمدى الفرق بين أسعار درجات الرحلة الواحدة

التعيين	نعم	لا	المجموع
التكرار	185	127	312
النسبة المئوية	%59.29	%40.70	%100

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب رأيهم في أسباب الفروقات في أسعار درجات الرحلة الواحدة

التعيين	منح خيارات أكثر للزبائن	لا أدري	رغبة المؤسسة في زيادة أرباحها	اختلاف تكلفة الرحلة حسب كل درجة	سبب آخر	المجموع
التكرار	101	93	61	42	15	312
النسبة المئوية	%32.37	%29.80	%19.55	%13.46	%4.80	%100

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حول مدى ادراكهم لعدالة الفروقات في أسعار درجات الرحلة

الواحدة:

التعيين	نعم (عادلة)	لا (غير عادلة)	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	221	91	312	1.29	0.45
النسبة المئوية	%70.83	%29.16	%100		

الجدول رقم (17): توزيع العينة المدركة لعدالة الفروقات حول رأيهم في أسباب ادراكهم للعدالة بين أسعار

درجات الرحلة (221)

التعيين	اختلاف الخدمة حسب كل درجة	من أجل ملائمة الأسعار لقدرات الزبائن	سبب آخر	المجموع
التكرار	142	74	05	221
النسبة المئوية	%64.25	%33.48	%2.26	%100

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

الجدول رقم (18): توزيع العينة المدركة لعدالة الفروقات بين أسعار درجات الرحلة حول رد فعلهم تجاه ادراكهم للعدالة (221)

التعيين	الاحساس بالرضا	اخبار الآخرين	الولاء للمؤسسة	المجموع
التكرار	106	92	23	221
النسبة المئوية	%47.96	%41.62	%10.40	%100

الجدول رقم (19): توزيع العينة المدركة لعدم عدالة الفروقات بين أسعار درجات الرحلة الواحدة حول أسباب ادراكها لعدم العدالة (91)

التعيين	لا يوجد فرق كبير بين خدمات الدرجات	لا تُقدم مزايا خاصة بمسافري كل درجة	سبب آخر	المجموع
التكرار	69	21	1	91
النسبة المئوية	%75.82	%23.07	%1.09	%100

الجدول رقم (20): توزيع العينة المدركة لعدم عدالة الفروقات بين أسعار درجات الرحلة حول رد فعلها تجاه ادراكها لعدم العدالة (91)

التعيين	الاحساس بعدم الرضا	اخبار الآخرين	الرغبة في التخلي عن خدمات المؤسسة	المجموع
التكرار	61	28	02	91
النسبة المئوية	%67.03	%30.76	%2.19	%100

السيناريو الثاني: إدراك الزبائن لخدمة التذكرة المفتوحة

الجدول رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب مدى استعمالها للتذكرة المفتوحة

التعيين	أبدا	نادرا	أحيانا	دائما	المجموع
التكرار	53	52	102	105	312
النسبة المئوية	%16.98	%16.66	%32.69	%33.65	%100

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

الجدول رقم (22): توزيع عينة الدراسة حول رأيها في خدمة التذكرة المفتوحة

التعيين	سيئة	مقبولة	جيدة	ممتازة	المجموع
التكرار	44	144	102	22	312
النسبة المئوية	%14.10	%46.15	%32.69	%7.05	%100

السيناريو الثالث: إدراك الزبائن لعدالة عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة

الجدول رقم (23): توزيع عينة الدراسة حول رأيهم في أسباب عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة

المفتوحة

التعيين	لأنها تبقى صالحة طول السنة	رغبة المؤسسة في زيادة أرباحها	لا أدري	سبب آخر	المجموع
التكرار	135	120	54	3	312
النسبة المئوية	%43.26	%38.46	%17.30	%0.96	%100

الجدول رقم (24): توزيع عينة الدراسة حول مدى ادراكهم لعدالة عدم وضع تخفيضات على أسعار

التذكرة المفتوحة

التعيين	نعم (عادلة)	لا (غير عادلة)	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	198	114	312	1.37	-
النسبة المئوية	%63.46	%36.53	%100		

الجدول رقم (25): توزيع العينة المدركة لعدالة عدم وضع تخفيضات على أسعار التذاكر المفتوحة حول

أسباب ادراكهم للعدالة (198)

التعيين	لأن التذكرة تبقى مفتوحة لسنة كاملة	لأنها تتيح للزبون الحجز في حالة التأخير	سبب آخر	المجموع
التكرار	109	74	15	198
النسبة المئوية	%55.05	%37.37	%7.57	%100

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

الجدول رقم (26): توزيع العينة المدركة لعدالة عدم وضع تخفيضات على أسعار التذاكر المفتوحة حول رد فعلهم تجاه ادراكهم للعدالة (198)

التعيين	الاحساس بالرضا	اخبار الآخرين	الولاء للمؤسسة	المجموع
التكرار	90	91	17	198
النسبة المئوية	%45.45	%45.95	%8.58	%100

الجدول رقم (27): توزيع العينة المدركة لعدم عدالة عدم وضع تخفيضات على أسعار التذاكر المفتوحة حول أسباب ادراكهم لعدم العدالة (114)

التعيين	لأن الزبائن دائما يستعملون التذكرة المفتوحة	لأن استخدامها يكون في كل المواسم	سبب آخر	المجموع
التكرار	60	43	11	114
النسبة المئوية	%52.63	%37.71	%9.64	%100

الجدول رقم (28): توزيع العينة المدركة لعدالة عدم وضع تخفيضات على أسعار التذاكر المفتوحة حول رد فعلهم تجاه ادراكهم لعدم العدالة (114)

التعيين	الاحساس بعدم الرضا	اخبار الآخرين	الرغبة في التخلي عن خدمات المؤسسة	المجموع
التكرار	59	39	16	114
النسبة المئوية	%51.75	%34.21	%14.03	%100

السيناريو الرابع: إدراك لعدالة سياسة الخصم

الجدول رقم (29): توزيع عينة الدراسة وفق مدى رضاهم عن سياسة الخصم لدى المؤسسة

التعيين	نعم	لا	المجموع
التكرار	201	111	312
النسبة المئوية	%64.42	%35.57	%100

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

الجدول رقم (30): توزيع عينة الدراسة حول رأيهم في اسباب خصم المؤسسة مبلغ من سعر التذكرة

التعيين	تغطية التكاليف الموضوعة لخدمة الزبون مسبقا	لمنع المسافرين من التصرف هكذا مستقبلا	لأن المؤسسة محتكرة وترغب في الربح	المجموع
التكرار	101	159	52	312
النسبة المئوية	%32.37	%50.96	%16.66	%100

الجدول رقم (31): توزيع عينة الدراسة حول مدى ادراكهم لعدالة سياسة الخصم

التعيين	نعم	لا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	211	101	312	1.32	-
النسبة المئوية	%67.62	%32.37	%100		

الجدول رقم (32): توزيع العينة المدركة لعدالة سياسة الخصم حول اسباب ادراكهم للعدالة (211)

التعيين	يوضع الخصم لاسترداد تكاليف المؤسسة	يوضع الخصم لتقليل الغاءات الحجز	سبب آخر	المجموع
التكرار	110	74	27	211
النسبة المئوية	%52.13	%35.07	%12.79	%100

الجدول رقم (33): توزيع العينة المدركة لعدالة سياسة الخصم حول رد فعلهم تجاه ادراكهم للعدالة (211)

التعيين	الاحساس بالرضا	اخبار الآخرين	الولاء للمؤسسة	المجموع
التكرار	88	102	21	211
النسبة المئوية	%41.70	%48.34	%9.95	%100

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

الجدول رقم (34): توزيع العينة المدركة لعدم عدالة سياسة الخصم حول أسباب ادراكها لعدم العدالة
(101)

التعيين	لأن نسبة الخصم مرتفعة	لأن المؤسسة محتكرة	سبب آخر	المجموع
التكرار	53	45	3	101
النسبة المئوية	%52.47	%44.55	%2.97	%100

الجدول رقم (35): توزيع العينة المدركة لعدم عدالة سياسة الخصم حول رد فعلها تجاه ادراكها لعدم العدالة (101)

التعيين	الاحساس بعدم الرضا	اخبار الآخرين	الرغبة في التخلي عن خدمات المؤسسة	المجموع
التكرار	49	47	5	101
النسبة المئوية	%48.51	%46.53	%4.95	%100

السيناريو الخامس: إدراك الزبائن للعروض الترويجية

الجدول رقم (36): توزيع عينة الدراسة وفق مدى رضاهم عن العروض الترويجية للخطوط الجوية الجزائرية

التعيين	نعم	لا	المجموع
التكرار	192	120	312
النسبة المئوية	%61.53	%38.46	%100

الجدول رقم (37): توزيع عينة الدراسة وفق ادراكهم لأسباب وضع عروض ترويجية

التعيين	لإرضاء الزبائن	للتصدي للمنافسة	لزيادة الأرباح	تقليد المؤسسات العالمية	المجموع
التكرار	46	73	123	70	312
النسبة المئوية	%14.74	%23.39	%39.42	%22.43	%100

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

السيناريو السادس: إدراك الزبائن لعدالة وضع العروض الترويجية وفق شروط

الجدول رقم (38): توزيع عينة الدراسة وفق لمدى ادراكهم لعدالة وضع العروض الترويجية وفق شروط

التعيين	نعم (عادلة)	لا (غير عادلة)	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	187	125	312	1.40	-
النسبة المئوية	%59.93	%40.06	%100		

الجدول رقم (39): توزيع العينة المدركة لعدالة وضع العروض الترويجية وفق شروط حول أسباب ادراكها

للعدالة (187)

التعيين	توضع الشروط في كل العروض الترويجية	توضع الشروط لتقليل خسائر المؤسسة	سبب آخر	المجموع
التكرار	81	80	26	187
النسبة المئوية	%43.31	%42.78	%13.9	%100

الجدول رقم (40): توزيع العينة المدركة لعدالة وضع العروض الترويجية وفق شروط حول رد فعلها تجاه

ادراك العدالة (187)

التعيين	الاحساس بالرضا	اخبار الآخرين	الولاء للمؤسسة	المجموع
التكرار	76	85	26	187
النسبة المئوية	%40.64	%45.45	%13.9	%100

الجدول رقم (41): توزيع العينة المدركة لعدم عدالة وضع العروض الترويجية وفق شروط حول أسباب

ادراكها للعدالة (125)

التعيين	توضع الشروط لتقليل عدد المسافرين	توضع الشروط لأن المؤسسة محتكرة	سبب آخر	المجموع
التكرار	54	69	2	125
النسبة المئوية	%43.2	%55.2	%1.6	%100

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

الجدول رقم (42): توزيع العينة المدركة لعدم عدالة وضع العروض الترويجية وفق شروط حول رد فعلها تجاه ادراكها للعدالة (125)

التعيين	الاحساس بعدم الرضا	اخبار الآخرين	الرغبة في التخلي عن خدمات المؤسسة	المجموع
التكرار	71	50	4	125
النسبة المئوية	%56.8	%40	%3.2	%100

الجدول رقم (43): توزيع عينة الدراسة وفق ادراكها لعدالة أسعار الخطوط الجوية الجزائرية مقارنة بأسعار مؤسسات أخرى

التعيين	نعم (عادلة)	لا (غير عادلة)	المجموع	الوسط الحسابي
التكرار	85	227	312	1.73
النسبة المئوية	%27.24	%72.75	%100	

المؤسسات هي: Aigle Azur, Air France, Turkish Airlines, Qatar Airways,

المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

بعد التعرف على المنهجية المستخدمة في الشق الثاني من الدراسة الميدانية وعرض البيانات الخاصة بها المقدمة في شكل تكرارات ونسب مئوية حول آراء عينة الدراسة عن أسئلة وسيناريوهات البحث المقررة، سنحاول تحليل هذه البيانات كخطوة أساسية في الدراسة.

الفرع الأول: تحليل نتائج الدراسة

إن عرض نتائج الدراسة سيكون بناء على بيانات الاستبيان الرئيسية، أي الأخذ بالأسئلة الرئيسية في الاستبيان لأنها تمثل محاور رئيسية في بناءه، إضافة إلى أن الأسئلة الخاصة بتعريف العينة وبناء على نتائجها أثبتت تنوع الزبائن من حيث الجنس والغرض من السفر وعدد مرات السفر والدرجة التي يركبونها ما يؤكد أن العينة المختارة تعبر عن مجتمع الدراسة.

■ المحور الأول: الرأي العام في أسعار الرحلات الجوية في الجزائر

حيث قسم هذا المحور إلى قسمين:

- أهمية السعر لدى الزبائن في الرحلات الجوية في الجزائر: تُظهر نتائج الدراسة بأن نسبة (84.6%) يرون أن عامل السعر مهم إلى مهم جداً، كما أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (2.16) ما يؤكد أهمية الأسعار والتركيز الكبير للزبون على مستوى أسعار الخدمات ضمن قراره الشرائي، كما أكدت نتائج الدراسة ذلك عبر اجابات الزبائن الذين كانوا على دراية بحدود الأسعار التي يدفعونها.

- منطقية الأسعار لدى الزبائن: أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة (84.61%) يرون ان أسعار الرحلات في الجزائر غير معقولة وهي مرتفعة، وتعود أسباب ذلك برأيهم إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار لمسافة وزمن الرحلة في تحديد الأسعار وكذا لشروط الرحلة التي من أهمها نوع الطائرة إضافة إلى ادراج سبب رئيسي وهو عدم تلاعب الأسعار لمتوسط الدخل الفردي للزبون الجزائري. كما يظهر الوسط الحسابي (1.85) أن الزبائن يرون أن الأسعار غير منطقية.

■ المحور الثاني: عدالة أسعار الخ.ج.ج مقارنة بمستوى الخدمة وبأسعار مؤسسات أخرى

كما قسم هذا المحور إلى قسمين:

- عدالة الأسعار مقارنة بمستوى الخدمة: تؤكد نتائج الدراسة المبينة بنسبة (81.08%) من الزبائن عينة الدراسة يرون عدم تلاعب الأسعار والخدمات، إضافة إلى قيمة الوسط الحسابي

(1.81) الدالة أن الزبائن يرون أن أسعار الرحلات الجوية في الجزائر غير عادلة مقارنة بمستويات الخدمة.

- **عدالة الأسعار مقارنة بمؤسسات نقل جوي أخرى:** تظهر نتائج الدراسة الميدانية أن نسبة (72.75%) من الزبائن عينة الدراسة يرون أن أسعار الخطوط الجوية الجزائرية غير عادلة اذا ما قورنت بأسعار مؤسسات أخرى، التي كانت في أغلبها مؤسسات ناشطة في السوق الجزائرية على غرار Air France و Aigle Azur ما يؤكد دراية الزبون بأسعار هذه المؤسسات ما يجعل مقارنته ناتجة عن معلومات حول نشاط هذه المؤسسات. كما أن قيمة الوسط الحسابي (1.73) تؤكد نظرتهم بعدم العدالة.

■ المحور الثالث: السعر المرجعي لدى الزبائن

وهذا من أجل معرفة السعر الذي ينتظره ويتقبله الزبون.

وهنا وكما سبق الذكر صُمم هذا المحور لتحديد السعر المرجعي للزبون من أجل معرفة السعر العادل بالنسبة له وهذا بناء على تحديده لكيف يرى أن الأسعار يجب أن تكون، والتي أظهرت بأن نسبة (95.83%) من الزبائن عينة الدراسة يرون بأن الأسعار يجب أن تكون أقل من الأسعار الحالية وبلغت قيمة المتوسط الحسابي (1.96) ما يؤكد بأن السعر المرجعي بالنسبة لهم هو أقل من السعر الحالي، أي أن أسعار الرحلات الجوية وفق الخطوط الجوية الجزائرية غير عادلة من وجهة نظر الزبائن.

■ المحور الرابع: ادراك الزبائن لعدالة أسعار تقنية تسيير المداخل في الخ.ج.ج: حيث تم وضع ستة

سيناريوهات حول رأي الزبائن في تطبيقات تقنية تسيير المداخل، وهي كالتالي:

- السيناريو 01: اختلاف أسعار تذاكر الدرجات لنفس الرحلة.
- السيناريو 02: خدمة التذكرة المفتوحة.
- السيناريو 03: عدم وضع تخفيضات على سعر التذكرة المفتوحة.
- السيناريو 04: سياسة الخصم من سعر التذكرة في حالة إلغاء/ تغيير الرحلة.
- السيناريو 05: تقديم مؤسسة السفر عروض ترويجية موسمية.
- السيناريو 06: تقديم هذه العروض الترويجية وفق شروط معينة.

حيث كانت من بينها أربعة سيناريوهات رئيسية مرتبطة بالإشكالية الأساسية للدراسة وهي مدى تأثير الأسعار وفق تقنية تسيير المداخل على ادراك الزبائن لعدالة هذه الأسعار، وهي السيناريو رقم 01، 03، 04، 06.

وقد تم محاولة قياس السيناريوهات المرتبطة بالدراسة وفق أربعة معايير، وهي:

- أ. مدى ادراك الزبون لأسباب الأسعار الموضوعية وفق آليات تقنية تسيير المداخل.
- ب. مدى إدراك الزبون لعدالة/عدم عدالة الأسعار الموضوعية وفق تقنية تسيير المداخل.
- ت. أسباب اعتبار الزبون الأسعار الموضوعية وفق تقنية تسيير المداخل عادلة/غير عادلة.
- ث. رد فعل الزبون تجاه اعتباره الأسعار الموضوعية وفق تقنية تسيير المداخل عادلة/غير عادلة.

وبناء على بيانات الدراسة الميدانية سنحاول عرض نتائج اختبار هذه السيناريوهات على الزبائن ونتائج قياسها بالمعايير المقترحة:

1- السيناريو الأول: اختلاف أسعار تذاكر الدرجات لنفس الرحلة.

اعتمد السيناريو على الاختلاف بين أسعار تذاكر الدرجة الاولى ودرجة رجال الأعمال عن أسعار تذاكر الدرجة الاقتصادية التي كانت أقل، وقد تم قياس هذا السيناريو وفق المعايير المقترحة كالتالي:

أ. **المعيار الأول:** مدى ادراك الزبائن لأسباب وضع الخ.ج.ج لفروقات في أسعار التذاكر بين درجات الرحلة الواحدة:

اعتمدت بيانات الدراسة الميدانية على تحديد خمسة خيارات أمام الزبائن كأسباب لوضع مؤسسة السفر فروقات في أسعار التذاكر بين درجات الرحلة الواحدة، حيث تنوعت آراء الزبائن بين الأسباب الخمسة، حيث وبناء على البيانات المتحصل عليها فإن الزبائن يرون أن الأسباب الرئيسية لوضع الخ.ج.ج لفروقات في أسعار تذاكر درجات الرحلة الواحدة هو منح خيارات أكثر للزبائن بنسبة (32.37%) كما كانت نسبة (29.80%) لا تعلم أسباب هذه الفروقات، و(19.55%) لرغبة المؤسسة في زيادة أرباحها ولاختلاف تكلفة كل رحلة بنسبة (13.46%).

- من خلال بيانات الدراسة وتحليلها وفق هذا المعيار يظهر عدم وضوح الأسباب الفعلية لوضع فروقات بين أسعار تذاكر درجات الرحلة الواحدة وهذا ما يؤكد اختلاف وجهات نظر الزبائن حول ذلك.

ب. **المعيار الثاني:** مدى إدراك الزبائن لعدالة/عدم عدالة وضع الخ.ج.ج لفروقات في أسعار التذاكر بين درجات الرحلة الواحدة

والتي حُصص لها سؤال مباشر ضمن الدراسة الميدانية وكانت النتائج تصب في عدالة وضع مؤسسة السفر فروقات في أسعار التذاكر بين درجات الرحلة الواحدة بنسبة (70.83%) وهي النسبة الأكبر في مقابل (29.16%) من الآراء التي ترى بعدم عدالة وضع الخ.ج.ج لفروقات في أسعار التذاكر بين درجات الرحلة الواحدة، أين كانت قيمة المتوسط الحسابي (1.29).

وهنا تظهر نتائج الدراسة بأن استراتيجية تسيير المداخل الخاصة بوضع فروقات في أسعار التذاكر بين درجات الرحلة الواحدة المعتمدة لدى مؤسسة الخ.ج.ج عادلة من وجهة نظر الزبائن.

ت. **المعيار الثالث:** أسباب اعتبار الزبائن وضع الخ.ج.ج لفروقات في أسعار التذاكر بين درجات الرحلة الواحدة/عدالة/غير عدالة

كما أظهرت نتائج الدراسة فإن النسبة الأكبر من الزبائن كان ادراكها لعدالة وضع الخ.ج.ج فروقات في اسعار التذاكر بين درجات الرحلة الواحدة ايجابي في مقابل نسبة قليلة من الزبائن التي رأت العكس، ووفقا للمعيار الثالث الخاص بقياس أسباب إدراك العدالة/عدم العدالة أظهرت بيانات الدراسة الميدانية التي قدمت لكل حالة سببين رئيسيين لتحديد مدى العدالة في مقابل ترك المجال لاكتشاف اسباب جديدة:

وهنا تجدر الإشارة إلى أن تحديد أسباب ادراك العدالة كان وفقا لكل فئة، كالتالي:

- الفئة المدركة لعدالة وجود فروقات في أسعار التذاكر بين درجات الرحلة الواحدة (221 مسافر): حيث أظهرت بيانات المسافرين عبر الخ.ج.ج الذين يرون عدالة وجود فروقات في أسعار التذاكر بين درجات الرحلة الواحدة البالغ عددهم 221 مسافر، أن يتجه (64.25%) منهم لذلك بسبب اختلاف الخدمات الخاصة بكل درجة. في مقابل (33.48%) من هذه الفئة ترجح ذلك لاعتقادها بتوجه المؤسسة لعرض أسعار رحلات متلائمة مع قدرات الزبائن. وهنا تؤكد النتائج أن التوجه الأكبر للزبائن يرى بعدالة وجود فروقات في أسعار التذاكر بين الدرجات نظرا لاختلاف الخدمة التي تظهر في اختلاف الأسعار أي بسبب ادراكهم أن الخدمة تختلف من درجة لأخرى ما يفسر اختلاف التسعيرات.
- الفئة المدركة لعدم عدالة وجود فروقات في أسعار التذاكر بين درجات الرحلة الواحدة (91 مسافر): أظهر جزء الدراسة الخاص بأسباب إدراك عدم العدالة لهذه الفئة من عينة المسافرين أن (75.82%) من هذه العينة يتجهون لتبرير رأيهم بعدم عدالة وجود فروقات في أسعار التذاكر بين درجات الرحلة الواحدة بسبب عدم وجود فرق بين خدمات الدرجات. هنا تظهر هذه النتائج أن هذه الفئة من الزبائن يدركون بأن الخدمات بين درجات الرحلة غير مختلفة مما يجعل من وجود فروقات في أسعار التذاكر غير عادل بالنسبة لهم، ويعود ذلك إلى أن الزبائن لا يرون أي اختلاف بين درجات الرحلة ما يجعلهم يرون بعدم عدالة اختلاف الأسعار بينها.

ث. **المعيار الرابع:** رد فعل الزبائن تجاه اعتبار وضع الخ.ج.ج لفروقات في أسعار التذاكر بين درجات الرحلة الواحدة/عدالة/غير عدالة

تظهر بيانات الدراسة الخاصة باختبار عينة المسافرين وفقا للمعيار الرابع الخاص برد فعلهم تجاه عدالة / عدم عدالة وجود فروقات في أسعار التذاكر بين درجات الرحلة الواحدة اختلاف ردود الفعل لكل فئة التي تم تحديدها وفق لثلاثة مستويات:

- اخبار الآخرين: وهو يمثل رد فعل غير متوجه نحو المؤسسة وإنما مساهمة في نقل أفكار عنها.
- الإحساس بالرضا عن مؤسسة السفر: كمستوى أول لرد الفعل تجاه المؤسسة.
- الولاء لخدمات المؤسسة كمستوى ثان لرد الفعل تجاه المؤسسة.

- الفئة المدركة لعدالة وجود فروقات في أسعار التذاكر بين درجات الرحلة الواحدة (221 مسافر): اتجهت ردود الفعل لهذه الفئة إلى الإحساس بالرضا (47.96%) كرد فعل تجاه ادراكهم لعدالة وجود فروقات في أسعار تذاكر الدرجات للرحلة الواحدة، في حين كانت نسبة التوجه للولاء لخدمات المؤسسة بـ (10.4%) فقط، و بنسبة (41.62%) ممن كان رد فعلهم برغم ادراكهم للعدالة محايد تجاه المؤسسة واكتفوا بإخبار الآخرين عن ذلك. ما يؤكد أن برغم إدراك عدالة تطبيقات تسعير الدرجات فرد الفعل تجاه المؤسسة لم يكن قويا، باعتبار انخفاض نسبة التوجه للولاء.

- الفئة المدركة لعدم عدالة وجود فروقات في أسعار التذاكر بين درجات الرحلة الواحدة (91 مسافر): في المقابل وبالنسبة للفئة المدركة لعدم عدالة وجود فروقات في أسعار تذاكر الرحلة الواحدة غلبت على ردود افعالها الإحساس بعدم الرضا عن مؤسسة السفر بنسبة (67.03%) إضافة إلى اخبار الآخرين بنسبة (30.76%). في مقابل انخفاض شديد لنسبة الزبائن الراغبين في التخلي عن خدمات المؤسسة. ما يؤكد أن عدم الرضا عن المؤسسة يشكل رد الفعل الأساسي تجاه إدراك عدم العدالة.

2- السيناريو الثاني: خدمة التذكرة المفتوحة.

وهو أحد السيناريوهات الموضوعة لإبراز تقييم الزبائن لتطبيقات تقنية تسيير المداخل، ولقد اعتمد السيناريو الثاني على وضع صورة توضيحية لخدمة التذكرة المفتوحة المقدمة من الخ.ج.ج، وتم استقصاء آراء الزبائن حول معدل استخدامهم لها وكذا تقييمهم لهذه الخدمة.

أ. **معدل استخدام التذكرة المفتوحة:** أدرج هذا المعيار من أجل التعرف على مدى استخدام الزبائن للتذكرة المفتوحة، حيث أظهرت النتائج أن حوالي ثلثي عينة المسافرين يستعملون التذكرة المفتوحة أحيانا إلى دائما بنسبة 60% في حين كانت نسبة الـ 40% من الزبائن لا تستعمل هذه التذكرة أو نادرا ما تلجأ إليها. وهنا تظهر بيانات الدراسة أن غالبية الزبائن يستعملون التذكرة المفتوحة احدى تطبيقات تسيير المداخل في الخ.ج.ج بشكل مكثف.

ب. **تقييم الزبائن للتذكرة المفتوحة:** بناء على نتائج الدراسة يظهر أن حوالي 70% من الزبائن يرون أن التذكرة المفتوحة مقبولة إلى جيدة. ما يدل عن رضاهم على هذه الخدمة.

3- السيناريو الثالث: عدم وضع تخفيضات على سعر التذكرة المفتوحة.

أدرج هذا السيناريو لأنه يوضح احدى التطبيقات التسعيرية لتقنية تسيير المداخل في الخ.ج.ج وهي عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة وتم قياس هذا السيناريو وفقا للمعايير الأربعة السابقة:

أ. **المعيار الاول:** مدى إدراك الزبائن لأسباب عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة

أظهرت نتائج الدراسة الخاصة باستقصاء آراء الزبائن حول مدى معرفتهم بأسباب عدم وضع الخ.ج.ج لتخفيضات على أسعار التذاكر المفتوحة تنوع الأسباب المدرجة حول رأيهم في أسباب ذلك، حيث كانت نسبة (43.26%) من العينة وهي النسبة الأكبر ترى سبب ذلك بإمكانية بقاء التذكرة المفتوحة صالحة لدى الزبون لمدة سنة كاملة. في حين رأت (38.46%) من العينة بأن ذلك يعود لرغبة المؤسسة في زيادة أرباحها. إضافة إلى عدم دراية فئة من الزبائن بأسباب ذلك. وبناء على نتائج الدراسة فإن الزبائن وبناء على طبيعة خدمة التذكرة المفتوحة يرون بأنها لا تدخل ضمن التخفيضات بسبب ميزة صلاحيتها طول السنة بشكل أكبر.

ب. المعيار الثاني: مدى إدراك الزبائن لعدالة / عدم عدالة عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة

حيث يعد هذا المعيار أحد المحاور الرئيسية في الدراسة، وبناء على النتائج الميدانية اتضح أن نسبة (63.46%) من الزبائن عينة الدراسة يرون بأن عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة بأنه عادل. في حين ترى نسبة (36.53%) من العينة بأنها غير عادلة. وهنا وبرغم عدم تباعد النسب إلا أنه تبقى النسبة الأكبر تأخذ بعدالة عدم وضع تخفيضات على أسعار التذاكر.

ت. المعيار الثالث: أسباب اعتبار عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة بأنه عادل / غير عادل

تتبع نتائج الدراسة فئات الزبائن المشكلين للعينة، حيث أن آراء الزبائن حول مدى ادراكهم لعدالة السيناريو الثالث حول عدم وضع تخفيضات على أسعار التذاكر المفتوحة انقسمت إلى فئة مدركة لعدالة هذا التطبيق وفئة مدركة لعدم عدالته:

- الفئة المدركة لعدالة عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة (198 مسافر): وفقا لنتائج الدراسة الميدانية فقد اتجهت نسبة (55.05%) من العينة المدركة لعدالة عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة إلى ترجيح ذلك بسبب أن هذه التذكرة تبقى صالحة لمدة سنة كاملة، في حين اتجهت نسبة (37.37%) إلى ارجاع ذلك بسبب أنها تسمح للزبون بالحجز في حالة اكتمال مقاعد الرحلة. وهنا يظهر أن الزبائن يرجحون عدالة عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة بسبب طبيعة التذكرة والخدمة التي تقدمها والمزايا الخاصة بها.

- الفئة المدركة لعدم عدالة عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة (114 مسافر): من خلال نتائج الدراسة والتي تخص الأسباب وراء اعتبار هذه الفئة للسيناريو الثالث بأنه غير عادل يظهر أن نسبة (52.63%) ترى بأن التذكرة المفتوحة دائما ما تستخدم من طرف الزبائن فمن غير العادل ألا تحظى بنصيب من التخفيضات، إضافة إلى أن نسبة (37.71%) ترى أن هذه التذكرة تكون في كل المواسم فعدم تضمينها في تخفيضات موسمية يكون غير عادل. وهنا وبناء على آراء هذه الفئة ترى بأن عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة غير عادل لأن الزبائن غالبا ما

يستعملونها فكان من الأولى للمؤسسة وضع التخفيضات عليها، إضافة إلى أن استعمالها يكون ضمن كل المواسم حتى تلك الخاصة بالعروض الترويجية ما يجعل من الزبون يرى بضرورة استحقاقه لتخفيضات ضمن هذه المواسم في التذكرة المفتوحة.

ث. **المعيار الرابع:** رد فعل الزبائن تجاه اعتبار عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة عادل /غير عادل

يبين هذا المعيار مستويات رد الفعل لدى الزبائن من كل فئة:

- الفئة المدركة لعدالة عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة (198 مسافر): أظهرت هذه الفئة رد فعل تجاه ادراكها للعدالة في السيناريو الثالث، حيث كان نسبة (45.45%) تتجه للإحساس بالرضا عن الخ.ج.ج ، كما ابرزت نسبة (45.45%) أيضا رد فعل محايد عبر اخبار الآخرين، في حين كانت نسبة (8.58%) فقط من أبدت ولاء للمؤسسة. وهنا يظهر أن خدمة التذكرة المفتوحة وبرغم عدم وضع تخفيضات عليها فإن الفئة المدركة لعدالة ذلك راضية عن المؤسسة في مقابل انخفاض شديد للولاء.

- الفئة المدركة لعدم عدالة عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة (114 مسافر): اتجهت هذه الفئة إلى اظهار رد فعل بعدم الرضا عن الخ.ج.ج بسبب ادراكها لعدم عدالة عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة بنسبة (51.75%) إضافة إلى نسبة (34.21%) إلى اخبار الآخرين، في مقابل (14.03%) من هذه الفئة أبدت رغبة في التخلي عن خدمات المؤسسة.

4- السيناريو الرابع: سياسة الخصم من سعر التذكرة في حالة إلغاء/ تغيير الرحلة.

يُعد هذا السيناريو أحد السيناريوهات المعتمدة من أجل تقييم رأي الزبائن في سياسية الخصم حيث تم قياس مدى رضا الزبائن عن سياسة الخصم وكانت النتائج أن (64.42%) راضون عن سياسة الخصم في مقابل (35.57%) غير راضون عن سياسة الخصم. ما يدل أنه وبرغم خصم المؤسسة مبلغ من سعر التذكرة في حالة تغيير أو الغاء الحجز بقي الزبائن راضون، كما يؤكد ذلك ادراجهم لأسباب رضاهم بأنها محاولة المؤسسة لتحسين تسيير رحلاتها.

كما تضمن السيناريو الآلية الثالثة لتطبيقات تقنية تسيير المداخل وهي سياسة الخصم وحاول استقصاء آراء العينة حول مدى ادراكهم لعدالتها.

أ. **المعيار الأول:** مدى إدراك الزبائن لأسباب سياسة الخصم لدى الخ.ج.ج

تبين نتائج الدراسة توجه الزبائن إلى الاعتقاد بأن أحد أهم الأسباب لاعتماد المؤسسة سياسة الخصم هو محاولتها تغطية التكاليف الموضوعية مسبقا بسبب عدم حضور الزبون للرحلة بنسبة (32.37%)، في مقابل توجه (50.96%) من العينة لاعتبار ذلك كإجراء من المؤسسة لمنع المسافرين من التصرف هكذا مستقبلا. وتدل النتائج أن الزبائن على علم بأكثر الأسباب لسياسة الخصم.

ب. **المعيار الثاني:** مدى إدراك الزبائن لعدالة / عدم عدالة سياسة الخصم

تظهر نتائج الدراسة حول استقصاء الزبائن عن مدى ادراكهم لعدالة سياسة الخصم بأن نسبة (67.62%) يرون بأنها عادلة في مقابل (32.37%) يرون بعدم عدالتها.

ت. **المعيار الثالث:** أسباب إدراك الزبائن عدالة / عدم عدالة سياسة الخصم

كما في السيناريوهات السابقة يناقش المعيار الثالث أسباب ادراك العدالة وفق الفئات المتشكلة من الزبائن:
- الفئة المدركة لعدالة سياسة الخصم (211 مسافر): ترجح (52.13%) من هذه الفئة بأن من أسباب اعتبارها لعدالة سياسة الخصم هو أن الخصم يستعمل لاسترجاع التكاليف الموضوعة سابقا لخدمة الزبون الذي ألغى الحجز في مقابل (35.07%) يرجعون أسباب اعتبارهم لعدالة سياسة الخصم هو أنها توضع من اجل تقليل الغاءات الخصم، ما يدل أن اسباب اعتبار سياسة الخصم بأنها عادلة هو نظرة الزبون لطبيعة سياسة الخصم كأداة.

- الفئة المدركة لعدم عدالة سياسة الخصم (101 مسافر): ترجع هذه الفئة أسباب اعتبارها بأن سياسة الخصم غير عادلة إلى أن نسبة الخصم مرتفعة بنسبة (52.47%) في مقابل نسبة (44.55%) يرجعون أسباب ادراكهم لعدم العدالة هو أن المؤسسة المحنكرة. وهنا تدل النتائج على أن الزبائن يرون عدم عدالة سياسة الخصم نظرا لاعتبارهم بأن المؤسسة محنكرة و أن تطبيقاتها لسياسة الخصم غير جيدة.

ث. **المعيار الرابع:** رد فعل الزبائن تجاه عدالة / عدم عدالة سياسة الخصم وفقا لهذا المعيار فإن رد فعل الزبائن يُصنف تبعاً للفئة التي ينتمون إليها:

- الفئة المدركة لعدالة سياسة الخصم (211 مسافر): تتجه (41.70%) من هذه الفئة إلى الاحساس بالرضا على المؤسسة اضافة إلى (48.34%) من الفئة إلى اخبار الآخرين فقط كرد فعل عن ادراكهم لعدالة سياسة الخصم في مقابل (9.95%) من هذه الفئة تتجه للولاء لخدمات المؤسسة.

- الفئة المدركة لعدم عدالة سياسة الخصم (101 مسافر): اتجه (48.51%) من هذه الفئة إلى الاحساس بعدم الرضا نظرا لإدراكهم لعدم عدالة سياسة الخصم و نسبة (46.53%) إلى اخبار الآخرين وفي مقابل (4.95%) من الفئة يرغبون في التخلي عن خدمات المؤسسة.

السيناريو الخامس: تقديم الخ.ج.ج عروض ترويجية موسمية

كان هذا السيناريو هو الآخر من أجل الاطلاع على تقييم الزبائن للعروض الترويجية حيث أظهر النتائج بأن (61.53%) راضون عن العروض الترويجية في مقابل (38.46%) غير راضون. ما يدل على أن معظم الزبائن راضون عن العروض الترويجية.

السيناريو السادس: تقديم هذه العروض الترويجية وفق شروط معينة

تناول السيناريو السادس تقديم العروض الترويجية وهي احدى تطبيقات تقنية تسيير المداخل استقصاء الزبائن عن مدى رضاهم لوضع المؤسسة شروط على العروض الترويجية.

أ. **المعيار الأول:** إدراك الزبائن لأسباب وضع الخ.ج.ج للعروض الترويجية

تناولت الدراسة اقتراح أربعة أسباب لوضع العروض الترويجية حيث كانت النتائج بتوجه نسبة (14.74%) لاعتبار ذلك رغبة المؤسسة في ارضاء زبائنهم، في مقابل (23.39%) يرون بأن سبب ذلك محاولة المؤسسة للتصدي للمنافسة. كما اعتبرت نسبة (39.42%) ذلك بأنه من أسباب رغبة المؤسسة في تحقيق الربح، و نسبة (22.43%) رأيت في ذلك تقليد للمؤسسات العالمية.

ب. **المعيار الثاني:** مدى إدراك الزبائن لعدالة / عدم عدالة وضع العروض الترويجية وفق شروط انقسم الزبائن عينة الدراسة إلى فئة ترى في تقديم العروض الترويجية وفق شروط عدالة بنسبة (59.93%) ونسبة (40.06%) ترى عدم عدالة في ذلك. وهنا تشير قيمة المتوسط الحسابي (1.4) إلى اعتبار عينة الزبائن لعدالة وضع العروض الترويجية وفق شروط.

ت. **المعيار الثالث:** أسباب إدراك الزبائن لعدالة / عدم عدالة وضع العروض الترويجية وفق شروط كانت الأسباب المقررة من طرف الزبائن وفق كل فئة كالتالي:

- الفئة المدركة لعدالة وضع شروط على العروض الترويجية (187 مسافر): ترجع (43.31%) من هذه الفئة بأن اعتبارها لعدالة وضع شروط على العروض الترويجية لسبب أن الشروط توضع على كل العروض الترويجية، في حين ترجع نسبة (42.78%) اعتبارها للعدالة بسبب أن الشروط توضع لتقليل خسائر المؤسسة.

- الفئة المدركة لعدم عدالة وضع عروض ترويجية وفق شروط (125 مسافر): ترجع نسبة (43.2%) من هذه الفئة أسباب ادراكها للعدالة لمحاولة المؤسسة لتقليل عدد المسافرين المستفيدين من العروض الترويجية، في حين ترى نسبة (55.2%) من عدد المسافرين ضمن هذه الفئة أن أسباب ادراكها لعدم العدالة تعود لأنها ترى بأن المؤسسة محتكرة لذا تضع شروط على العروض الترويجية.

ث. **المعيار الرابع:** رد فعل الزبائن تجاه إدراك عدالة / عدم عدالة وضع شروط على العروض الترويجية قدمت كل من الفئتين المشكلتين لعينة الدراسة حول مدى ادراكهم لعدالة وضع شروط على العروض الترويجية ردود فعل كالتالي:

- الفئة المدركة لعدالة وضع شروط على العروض الترويجية (187 مسافر): كان رد الفعل الأبرز لدى هذه الفئة منقسم إلى فئة تشكل لديها احساس بالرضا عن الخ.ج.ج (40.64%) وفئة اتجهت إلى الاكتفاء بإخبار الآخرين (45.45%)، في مقابل (13.9%) اتجهوا إلى الولاء لخدمات المؤسسة.

- الفئة المدركة لعدم عدالة وضع شروط على العروض الترويجية (125 مسافر): كانت ردود فعل هذه الفئة بين (56.8%) نحو الإحساس بعدم الرضا ونسبة (40%) اتجهت لإخبار الآخرين.

تقنية تسير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

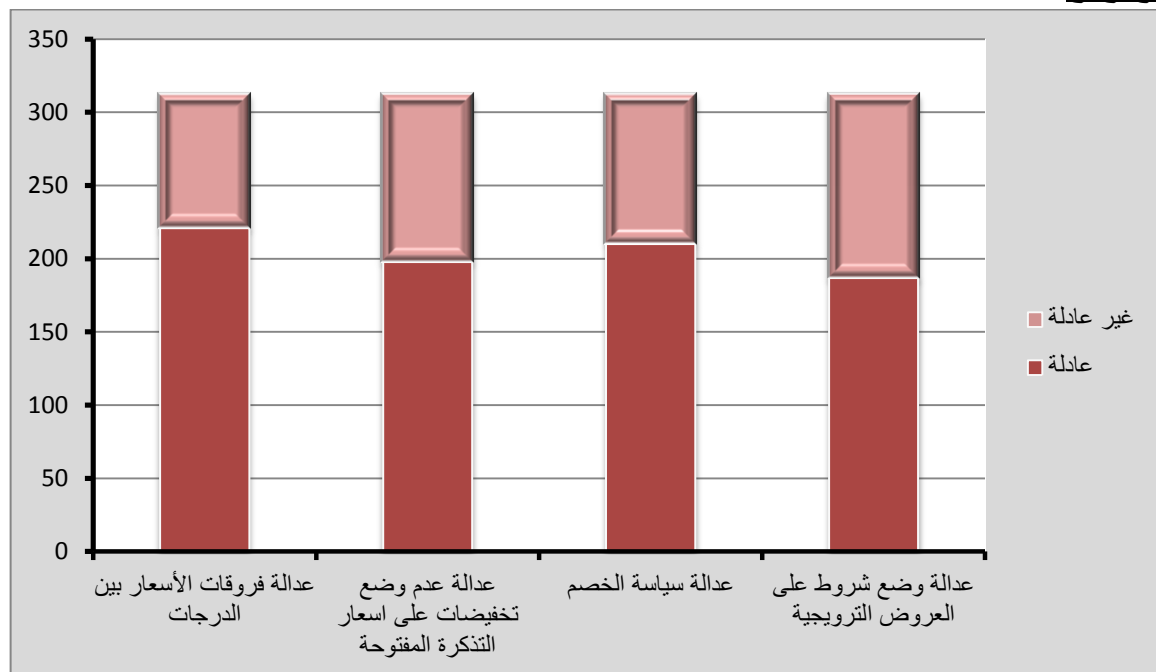
❖ المتوسطات الحسابية وفقا للمعيار الثاني:

الجدول رقم (44): المتوسطات الحسابية لمدى عدالة تطبيقات تقنية تسير المداخل في الخ.ج.ج

النتيجة	المتوسط الحسابي	مدى عدالة تطبيقات تقنية تسير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية
عادلة	1.29	مدى عدالة وجود فروقات في أسعار تذاكر الرحلة الواحدة
عادلة	1.37	مدى عدالة عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة
عادلة	1.32	مدى عدالة سياسة الخصم
عادلة	1.40	مدى عدالة وضع العروض الترويجية وفق شروط

الشكل رقم (14): التمثيل البياني للمتوسطات الحسابية لمدى عدالة تطبيقات تقنية تسير المداخل في

الخ.ج.ج



المصدر: من اعداد الباحث

الفرع الثاني: تفسير نتائج الدراسة

بناء على النتائج المستقاة من الدراسة الميدانية ووفقا للنسب المئوية يمكن تفسير النتائج وفق المحاور الرئيسية للدراسة:

1- أسعار الرحلات الجوية لدى الخطوط الجوية الجزائرية: تُظهر النتائج أن للزبائن اهتمام كبير بالأسعار ويُفسر ذلك بأن السعر عامل أساسي في مختلف القرارات الشرائية كما يمكن تفسير الأهمية الكبرى للأسعار بسبب الصورة الذهنية المتشكلة لدى الزبائن عن أسعار رحلات الخطوط الجوية الجزائرية التي يُنظر لها بأنها مرتفعة ولا تتلاءم وقدرات الزبائن والتي تجعل من الزبون يدقق فيها ويعطيها أهمية أكبر.

كما أن أسعار الرحلات الجوية على مستوى الخطوط الجوية الجزائرية غير معقولة من وجهة نظر الزبائن عينة الدراسة ويمكن تفسير ذلك بناء على آراء ذات العينة المتمثلة في عدم تحديد الأسعار بما يتلاءم مع مسافة الرحلة، كما أن الزبائن يتصورون ذلك بناء على نظرتهم للمؤسسة بأنها محتكرة وهذا بناء على تبريرهم لأسباب السفر معها بأنها المؤسسة الوحيدة.

2- عدالة أسعار الرحلات الجوية مقارنة بالخدمة: تُظهر النتائج أن الزبائن يرون أن الأسعار غير عادلة مقارنة مع الخدمة المقدمة بسبب ادلائهم بأن هذه الأسعار غير متلاءمة مع مستوى الخدمات. ويُفسر ذلك بأن الزبائن يدركون مستويات منخفضة من الخدمة المقدمة على مستوى الرحلات الجوية في الخطوط الجوية الجزائرية والتي يظهرها الزبائن في تفسيراتهم لعدم عدالة الأسعار مقارنة بالخدمات المقدمة المتمثلة في التأخيرات المتكررة الرحلات، قلة المعلومات حول الرحلات، إضافة إلى مشاكل الحجز والحقائب كما أن مستويات الخدمة على متن الطائرة كالإطعام والراحة والتعامل مع الزبائن منخفضة اذا ما قورنت بالأسعار المدفوعة.

3- عدالة أسعار الرحلات في الخطوط الجوية الجزائرية مقارنة بمؤسسات أخرى: تدل النتائج أن الزبائن يرون أن أسعار الرحلات في الخطوط الجوية الجزائرية غير عادلة مقارنة بمؤسسات أخرى، ويُفسر ذلك بأن الزبائن على دراية بأسعار المؤسسات الناشطة في الجزائر ضمن الاتفاقيات الثنائية التي تسمح لهذه المؤسسة بحق اخذ أو انزال الركاب من وإلى الجزائر، وهنا استطاع الزبائن مقارنة عروض الخ.ج.ج بعروض هذه المؤسسات خاصة فيما يخص الأسعار وفق المسافات والتخفيضات الموسمية إضافة إلى وسائل التواصل التي تضمن عنصر المعلومات ما جعلهم يدركون عدم عدالة أسعار رحلات الخ.ج.ج.

4- **السعر العادل للرحلات الجوية:** تم قياس السعر العادل بناء على مقارنة الأسعار الحالية بالأسعار المرجعية لدى الزبائن، والتي دلت النتائج أن الزبائن يرون أن السعر الحالي أعلى بكثير من السعر المرجعي بالنسبة لهم ما يُفسر بأن أسعار الرحلات لدى الخطوط الجوية الجزائرية غير عادلة بالنسبة لهم.

5- **عدالة الأسعار وفق تطبيقات تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية:** بناء على نتائج الدراسة الموضحة ضمن السيناريوهات الخاصة بتطبيقات تقنية تسيير المداخل وفقا للمتوسط الحسابي، يظهر أن الزبائن يرون أن هذه التطبيقات عادلة وأظهروا ردود فعل متباينة، ويُفسر ذلك بـ:

أ. إدراك الزبائن لعدالة تطبيقات تقنية تسيير المداخل لدى الخ.ج.ج:

أظهرت نتائج الدراسة أن التوجه الأكبر للزبائن كان نحو إدراك عدالة أسعار من تطبيقات تقنية تسيير المداخل لدى الخ.ج.ج وهذا وفقا للآليات الأربعة الخاصة بهذه التقنية المطبقة في المؤسسة وهو ما تبرزه قيم المتوسط الحسابي المبينة في الجدول رقم (44)، وبناء على نتائج الدراسة يمكن تفسير ذلك بـ:

- أن الزبائن كانوا على دراية بمختلف الأسباب لتطبيق الخطوط الجوية الجزائرية لآليات تقنية تسيير المداخل فيما يخص كل من وجود فروقات بين أسعار تذاكر درجات الرحلة الواحدة وكذا لعدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة اضافة إلى كل من سياسة الخصم ووضع شروط على العروض الترويجية؛

- أن الزبائن يرون أن الاستراتيجيات التسعيرية المعتمدة وفق هذه التطبيقات معقولة وهذا ما تؤكد تبريراتها لعدالتها حيث أنهم أدرجوا الأسباب الفعلية لاعتمادها من طرف المؤسسة؛
- أن الإستراتيجيات التسعيرية لتقنية تسيير المداخل لدى الخطوط الجوية الجزائرية لا تتضمن فرق في أسعار الرحلة بين الزبائن إلا في حالة درجات الرحلة، ما يجعل من الزبون لا يدرك عدم عدالة مقارنة بزبون آخر؛

- أن الزبائن على دراية بأسعار الرحلات التي يدفعونها ما قلل من إدراكهم لعدم العدالة.

ب. رد فعل الزبائن من إدراك عدالة تطبيقات تقنية تسيير المداخل لدى الخ.ج.ج:

أظهرت نتائج الدراسة أن الزبائن وبرغم ادراكهم لعدالة الأسعار وفق تقنية تسيير المداخل الموضوعة من طرف مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية إلا أن ردود فعلهم اتجهت إلى الرضا وإخبار الآخرين دون الوصول إلى درجة الولاء، ويمكن تفسير ذلك بأن ادراكات الزبائن لعدالة الأسعار وفق تطبيقات تقنية تسيير المداخل لدى الخ.ج.ج متأثر بإدراكهم لعدم عدالة أسعار الرحلات سواء مقارنة بمستويات الخدمة أو بالسعر المرجعي بالنسبة لهم أو مقارنة بأسعار مؤسسات نقل جوي أخرى وهو ما قدمته نتائج الدراسة. ما يجعل من المؤسسة وبرغم حصانتها تجاه إدراك عدم عدالة تطبيقات تقنية تسيير المداخل عرضة لاحتمال خسارة الزبائن من جراء أسعارها الأساسية.

الفرع الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

مما سبق وبعد تقديم نتائج الدراسة بناء على البيانات المجمعة من أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيانات وكذا تحديد القيم المقابلة لمحاورها وفق برنامج SPSS، ظهرت مجموعة من النتائج التي تم تحليلها ومحاولة تفسيرها بناء على نتائج الدراسة أيضا. وبناء على واقع نشاط قطاع النقل الجوي في الجزائر يُمكن مناقشة النتائج المتحصل عليها وفق المحاور الرئيسية كالتالي:

▪ أسعار الرحلات الجوية في الجزائر:

أظهرت الدراسة أهمية كبيرة لأسعار الرحلات الجوية لدى الزبائن ودراسة كبيرة من طرف الزبائن بمستوياتها إضافة إلى نظرهم بارتفاعها الكبير وعدم معقوليتها، ويعود ذلك إلى الصورة المتشكلة لدى الزبائن بارتفاع الأسعار في هذه الصناعة مقارنة بوسائل النقل الأخرى، كما أن استخدام وسيلة السفر بالطائرة لازالت خيار غير قوي لدى الزبائن خاصة على المستوى الداخلي. إضافة إلى تأثير مستخدمي الرحلات الجوية بالجزائر بالعروض المقدمة من طرف المؤسسات العالمية الناشطة في هذا المجال التي أصبحت بارزة خاصة في ظل توسع وسائل التواصل الإلكتروني، ما جعل من الزبون يدرك مختلف العروض المتواجدة لدى مؤسسات هذا القطاع سواء من حيث مستويات الأسعار أو من حيث تنوع العروض الترويجية والتخفيضات. ومن أسباب نظرة الزبائن لأسعار الرحلات الجوية في الجزائر بأنها مرتفعة أيضا هو وجود مؤسسة واحدة في قطاع النقل الجوي ما ميزه بالإحتكار من طرف الخطوط الجوية الجزائرية بالنسبة لهم، أين اتهمت بتلاعبها بالأسعار وسوء الخدمات.

▪ عدالة أسعار الرحلات الجوية في الجزائر:

من بين النتائج المستقاة من الدراسة هو عدم عدالة الأسعار من وجهة نظر الزبائن وهذا مقارنة بالأسعار التي يرغبون بدفعها وبمستويات الخدمة وكذا بمستوى أسعار المؤسسات الأخرى. وهنا كان توجه الزبائن لإدراك ذلك متأثر بعوامل عديدة:

- التأثر بأسعار المؤسسات العالمية: على غرار توسع مصادر المعلومات لدى الزبائن التي تبرز ما تقدمه مؤسسات عالمية خاصة منها تلك الناشطة ضمن الدول المجاورة للجزائر على غرار العروض التي تقدمها الخطوط الملكية المغربية (R.A.M) والخطوط التونسية خاصة في الرحلات بين أوروبا والمغرب وتونس التي تتسم بتعدد التخفيضات ما جعل من الزبائن ينظرون إلى ذلك بأنه اهتمام

بالزبون على عكس ما هو موجود في الجزائر أين لا تولى - حسب رأيهم - مؤسسة الخ.ج.ج اهتمام بالعدد الكبير للمسافرين الجزائريين من وإلى أوروبا وبرغباتهم.

- المقارنة بأسعار المؤسسات العالمية: كما أن تعدد المواقع الإلكترونية العارضة لمختلف أسعار المؤسسات الأخرى جعل من الزبائن يقارنون بأسعار مؤسسة الخ.ج.ج ومؤسسات أخرى بناء على مسافة الرحلة أين اتهمت المؤسسة بتصميم أسعار لا تتلاءم ومسافة الرحلة.

- مقارنة مستويات الخدمة لدى مؤسسات أخرى: إضافة إلى دراية الزبون بتصميم هذه المؤسسات لخدمات متلاءمة وكل درجة في الرحلة في مقابل تشكل صورة لديه بسوء مستويات الخدمة ضمن درجات رحلات الخ.ج.ج خاصة منها الدرجة الاقتصادية برغم حجم الطلب الكبير عليها وهذا على مستوى الخدمات الأرضية أين يعاني الزبون من سوء تنظيم ومعاملة مع الموظفين إضافة إلى ندرة المعلومات، والخدمات الجوية التي تتسم بالتدهور ضمن مختلف عناصر الرحلة ضمن الطائرة، ناهيك عن تأخر الرحلات المتكرر. كل هذه العوامل وغيرها جعلت من الزبون يرسم صورة ذهنية بعدم عدالة الأسعار المعروضة من طرف المؤسسة.

■ السعر العادل للرحلات الجوية:

بناء على نتائج الدراسة فإن توجه الزبائن عينة الدراسة لتقييم أسعار الرحلات كان بأنها غير عادلة، الأمر الذي يعود في الأساس إلى مختلف العوامل السابقة الذكر التي بتراكمها جعلت من الزبائن يصممون السعر المرجعي للرحلات الجوية بأنه يجب أن يكون أقل من السعر الحالي، إضافة إلى الموقع الاحتكاري للمؤسسة في السوق يجعل من أسعارها توصف بغير العادلة.

■ عدالة أسعار تقنية تسيير المداخل:

أثبتت نتائج الدراسة أيضا أن الأسعار الموضوعة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية وفق تطبيقها لتقنية تسيير المداخل المتمثلة في كل من وضع تسعيرات مختلفة ضمن درجات الرحلة الواحدة وعدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة وكذا سياسة الخصم ووضع شروط على العروض الترويجية اعتبرها الزبائن عادلة من وجهة نظرهم، وهنا رجح الزبائن ذلك لوجود أسباب لوضع هذه التسعيرات.

وهنا يبدو من ذلك أن الإهتمام الكبير للزبائن بمستويات الأسعار الخاصة بالرحلات التي يسافرون فيها الذي أكدته نتائج الدراسة، جعلهم يبحثون عن أسباب وضع هذه الأسعار التي كانت مبرر بالنسبة لهم للتسعيرات وفق تقنية تسيير المداخل.

إضافة إلى دراية الزبائن بأسباب وضع التسعيرات وفق تقنية تسيير المداخل التي كانت السبب في ادراكهم لعدالتها، دخلت متغيرات أخرى جعلت من الزبون يدرك ذلك، ومنها:

- السعر الأساسي للرحلة: يهتم الزبائن بالسعر الأساسي للرحلة أكثر من الإهتمام بالاختلافات في الأسعار باعتباره عنصر ثانوي، حيث أن طبيعة أسعار الرحلات لدى الخ.ج.ج التي يصفها الزبائن بغير العادلة جعلت من اهتمامهم ينصب على مستوى السعر الأساسي بشكل كبير، وهو ما جعلهم لا يهتمون بالتسعيرات وفق تقنية تسيير المداخل واصفين إياها بأنها عادلة.
- الطلب الكبير على الدرجة الاقتصادية: بناء على نتائج الدراسة تبين أن الزبائن يتوجهون للحجز في الدرجة الاقتصادية بشكل كبير وهذا نظرا لتمييز الرحلات ضمنها بانخفاض الأسعار مقارنة بأسعار الدرجات الأخرى، ما يؤكد أن وجود اختلاف في التسعيرات وفق تقنية تسيير المداخل لم يشكل فرق كبير لدى الزبائن ما دفعهم للإعتقاد بعادلتها.
- الصورة الذهنية عن أسعار الخطوط الجوية الجزائرية: حيث أن اعتبار أسعار الرحلات لدى الزبائن غير عادلة ومرتفعة أخذ نصيب كبير من اهتمامهم وهو ما تؤكد آرائهم حول أسعار الرحلات لدى الخطوط الجوية الجزائرية بشكل عام التي تميزت بكثرة العبارات الدالة على تشكل خلفية كبيرة عن نشاط المؤسسة الإحتكاري وغير المهتم بإرضاء الزبائن لديهم، ما جعل هذا الأخير يصب كل اهتمامه بالبحث عن استخدام خدمات الرحلات الجوية بأقل تكلفة بشكل أساسي.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل حول تطبيق تقنية تسيير المداخل على مستوى الخطوط الجوية الجزائرية حالة الدراسة، والذي اشتمل على تقديم وصف لكيفية تطبيق هذه التقنية على مستوى قسم الـ Revenue Management et Pricing التابع لذات المؤسسة كشق أول للدراسة الميدانية والتعرف على مختلف مميزات تطبيقه إضافة إلى القسم الثاني الذي خُصص للبحث في أثر هذه التقنية على زبائن مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية وفق دراسة استقصائية لهم.

تبين من خلال تحليل كيفية تطبيق هذه التقنية أن مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية تهتم بهذه الأداة باعتبارها أساسية لنشاطها في تقديم خدمات النقل الجوي، حيث من أجل الوصول إلى أفضل النتائج اتبعت المؤسسة المراحل الأساسية في تطبيقها واعتمدت أهم آلياتها. إلا أنه وبرغم ذلك تفتقر مراحل التطبيق هذه إلى بعض الخصائص كالتنبؤ المستمر والدوري للمتغيرات البيئية. كما أن المؤسسة ضيقت من آليات التطبيق من حيث عدم وضع آليات تجعل من عروض المؤسسة مرنة أكثر ومتنوعة تبعاً لنوع الطلب على رحلاتها. وهذا ما يحرم المؤسسة من نتائج إيجابية كثيرة على رقم أعمالها.

واختص الجزء الثاني من الدراسة الميدانية على تبيان إمكانية وجود أثر لهذه الأداة على زبائن المؤسسة، أين تم اختيار معيار عدالة الأسعار التي أثبتت نتائج الدراسة الإدراك الإيجابي لها من طرف الزبائن فيما يخص الآليات الأربعة لتقنية تسيير المداخل المطبقة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية. كما لم تتجاوز الدراسة تقييم الأسعار من وجهة نظر الزبائن الذين يرون بعدم عدالة أسعار الرحلات ككل مقارنة بمستويات الخدمة وبأسعار مؤسسات أخرى. الأمر الذي يؤكد أهمية أسعار الرحلات الجوية لدى الزبائن واهتمامهم بمقارنتها ما يؤثر على ولائهم للمؤسسة في حالة ادراكهم لعدم العدالة.

خاتمة

تناولت الدراسة اسقاط الضوء على اشكالية محددة من حيث المحاور التي لامستها والمتغيرات الداخلة فيها، وقد تم من أجل التعرف على واقع تطبيق تقنية تسيير المداخل ضمن مؤسسات النقل الجوي التي اسقط الضوء فيها على المؤسسة الأولى فيه الخطوط الجوية الجزائرية؛ تحليل مختلف المراحل والآليات الخاصة بتبني المؤسسة لهذه الأداة ومعرفة النقائص فيها، كما تناولت الدراسة التوجه للإطلاع على ما اهتمت به مختلف الدراسات حول موضوع الآثار الممكنة لتطبيقات تقنية تسيير المداخل والتي على رأسها احتمالية الإدراك السلبي لعدالة الأسعار بين الزبائن. وبناء على الاشكالية الموضوعية والأدوات المستخدمة من أجل التوصل لنتائج حولها بدءا ببناء فرضيات واستخدام أدوات خاصة تم التوصل إلى نتائج خاصة بموضوع البحث.

أولاً: نتائج الدراسة

بناء على الفرضيات الموضوعية والتي مثلت معبر من أجل الوصول للنتائج حيث تم اختبار الفرضيات الموضوعية مسبقا وفقا لنتائج الدراسة.

اختبار الفرضيات

❖ الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه : تؤثر تقنية تسيير المداخل على أداء المؤسسات عبر زيادة مداخلها، كما أن استراتيجياتها التسعيرية المتباينة وفق الزبائن ومواسم الطلب تجعل من الزبون يُدرك تباين المعاملات بين زبائن المؤسسة ما يؤدي لإدراك مستويات مختلفة من العدالة.

وقد أكدت مختلف الدراسات السابقة أن هذه التقنية ضرورية جدا لنشاط مؤسسات الخدمات، حيث أن تطبيقها لآليات خاصة تسمح بتجاوز خصوصية الخدمات مكنها من زيادة أرباحها. حيث تعتمد في الأساس على التسعير الديناميكي والمتغير وفق لشرائح الزبائن ولفترات الطلب، ما يجعل من أسعار العروض مختلفة بين الزبائن. وبمقابلة ذلك بما قدمته الأبحاث السابقة حول المتغيرات الداخلة في تشكيل ادراك عدالة أو عدم عدالة بين الزبائن التي كان على رأسها مقارنة المعاملات خاصة من حيث مستويات الأسعار، نجد أن التباين في الأسعار الذي تعتمد عليه تقنية تسيير المداخل يشكل لدى الزبائن تصور باختلاف المعاملات بينهم ما قد يؤدي إلى ادراكات مختلفة لمدى عدالة معاملة المؤسسة بينهم التي تميل في الغالب لإدراك سلبي.

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

▪ صحة / نفي الفرضية: نصت الفرضية أن التسعيرات المختلفة التي تقدمها تقنية تسيير المداخل تساهم في تحسين مداخل المؤسسة، كما أن لها آثارا سلبية ممكنة على إدراك الزبائن لعدالة الأسعار.

إذن الفرضية الأولى صحيحة

❖ الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على: بناء على واقع نشاط مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية في صناعة الرحلات الجوية، يظهر اعتمادها على تقنية تسيير المداخل عبر آليات مختلفة في رحلاتها، إلا أن تسعيرات رحلاتها لا تتميز بالتغير ما يؤكد تطبيقها غير الكلي لهذه الأداة.

وقد أكدت نتائج الدراسة الخاصة بالشق الأول من الدراسة الميدانية الخاص بتحليل كيفية تطبيق الخطوط الجوية الجزائرية لهذه الأداة أن:

- تعتمد الخطوط الجوية الجزائرية في تطبيق هذه الأداة على أربعة آليات أساسية وهي: تجزئة الزبائن وفق درجات الرحلة، الحجز الإضافي، سياسة الخصم، تصميم عروض ترويجية وفق شروط للتأثير على الطلب.
- تعتمد الخطوط الجوية الجزائرية في تطبيق تقنية تسيير المداخل على مراحل معينة مطابقة للمراحل المعروفة لتطبيقها إلا أن في مرحلة التنبؤ بالطلب لا تقوم بالتنبؤ اللحظي للتغيرات في الطلب من أجل تصميم رحلات لمواعمه؛
- لا تغير الخطوط الجوية الجزائرية أسعارها وفق للتغيرات في الطلب ولزمن الحجز ما يجعل أسعارها تتميز بالثبات وفق لمخططها كل ثلاثة أشهر؛

▪ صحة / نفي الفرضية: نصت الفرضية على أن تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية يظهر في آليات معينة لكنه يفتقر للمرونة في تغيير الأسعار لتتنوع مع الطلب. وقد أثبتت نتائج الدراسة اعتماد الخطوط الجوية الجزائرية على آليات معينة في تطبيق تقنية تسيير المداخل إلا أن أسعارها محددة مسبقا ولا يتم تغييرها وفق لنوع وحجم الطلب.

إذن الفرضية الثانية صحيحة

❖ الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على: إن استراتيجيات الخطوط الجوية الجزائرية الخاصة بالأسعار ومدى علاقتها بمستويات الخدمة إضافة الى وجود مؤسسات أخرى في السوق الجزائرية للنقل الجوي يؤثر على إدراك الزبائن بعدم عدالة الأسعار.

وهنا أكدت نتائج الدراسة ضمن الشق الثاني من الدراسة الميدانية أن:

- الزبائن يدركون عدم عدالة أسعار مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بشكل عام عبر مقارنتها بالسعر المرجعي لديهم؛
 - الزبائن يدركون عدم عدالة أسعار مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية مقارنة بمستويات الخدمة المقدمة التي يرون أنها متدنية جدا؛
 - الزبائن يدركون عدم عدالة أسعار مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية مقارنة بمؤسسات أخرى ناشطة في سوق النقل الجوي في الجزائر بناء على تجاربهم.
- صحة / نفي الفرضية: نصت الفرضية على أن الزبائن يدركون عدم عدالة أسعار الخطوط الجوية الجزائرية مقارنة بمستوى الخدمة وبمؤسسات أخرى ومقارنة بالسعر المرجعي لهم، وقد أثبتت نتائج الدراسة عدم عدالة الأسعار بالنسبة للزبائن في الحالات الثلاث.

إذن الفرضية الثالثة صحيحة

❖ الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على : لا تُعرف الخطوط الجوية الجزائرية زبائنها بتقنية تسيير المداخل إلا أنهم يدركونها في شكل عروض وآليات تسعيرية إضافة إلى معرفتهم بأسباب تطبيقها.

وقد أظهرت الدراسة أن الخطوط الجوية الجزائرية لا تعرف زبائنها بتقنية تسيير المداخل وفق وسائل الإعلان لديها، لكن الزبائن على دراية بقسم كبير من الأسباب وراء اعتماد هذه التطبيقات ما يؤكد أنهم وبرغم عدم تعريف المؤسسة لتطبيقات تقنية تسيير المداخل لهم، يدركون هذه التطبيقات في شكلها ومن وراء أسباب وضعها.

صحة / نفي الفرضية: تنص الفرضية أن زبائن الخطوط الجوية الجزائرية على دراية بتقنية تسيير المداخل وفق آلياتها التسعيرية وأسباب وضعها وهو ما أكدته نتائج الدراسة.

إذن الفرضية الرابعة صحيحة

❖ الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على: إن الآليات التسعيرية المعتمدة في رحلات الخطوط الجوية الجزائرية ضمن تطبيقها لتقنية تسيير المداخل تجعل إدراك الزبائن لمدى عدالة الأسعار وفق هذه التطبيقات يتجه إلى الحكم بعدم العدالة نظرا لإرتباط التطبيقات بالجوانب التسعيرية.

وبناء على الدراسة الميدانية أظهر الزبائن ادراك لعدالة تطبيقات تقنية تسيير المداخل في كل من:

- عدالة وجود فروقات في أسعار تذاكر درجات الرحلة الواحدة؛
- عدالة عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة؛
- عدالة سياسة الخصم؛
- عدالة وضع العروض الترويجية وفق شروط؛

■ صحة / نفي الفرضية: نصت الفرضية على ادراك الزبائن لعدم عدالة تطبيقات تقنية تسيير المداخل الأربعة ضمن الخطوط الجوية الجزائرية، وقد أكدت نتائج الدراسة أن الزبائن يدركون عدالة هذه التطبيقات.

إذن الفرضية الخامسة خاطئة.

بناء على النتائج المتوصل إليها والتي تبرز واقع تطبيق تقنية تسيير المداخل ضمن قطاع النقل الجوي في الجزائر عبر معرفة آثاره على الأطراف الرئيسية المشكلة له، بدءا بالمؤسسات إلى الزبائن. أثبتت نتائج الدراسة أن المؤسسة الأولى في هذا القطاع الخطوط الجوية الجزائرية تتبنى هذه التقنية منذ 2006 ما يمنحها دراية وخبرة في تطبيقاتها، الأمر الذي عاد على المؤسسة بالتميز بمجموعة من التسعيرات المتنوعة لخدماتها والتي سمحت لها بتغطية شرائح أكبر من الزبائن سواء على المستوى المحلي أو الدولي إضافة إلى تحسن مستوى قدرتها على المنافسة الدولية وعلى مستوى الخطوط من وإلى أوروبا بشكل خاص. إلا أن تطبيقها لهذه الاداة يفترق للآنية خاصة من جانب التسعير، فالمؤسسة لا تطبق استراتيجية التسعير الفعلي أو الـ Tarification en temps réel الذي أصبح العنوان الأساسي لتطبيقات تقنية تسيير المداخل ما يفوت على المؤسسة مزايا عديدة.

وكما للتطبيق الجيد لتقنية تسيير المداخل آثارا ايجابية على مؤسسات تقديم خدمات النقل الجوي تظهر لها احتمالية آثارا سلبية على علاقة المؤسسة بالزبائن عبر امكانية ادراكهم لمستويات من عدم عدالة المعاملات بين الزبائن الذي ينتج عنه ادراك الزبون لعدم عدالة الأسعار. وفي الخطوط الجوية الجزائرية ونظرا للتطبيقات المحدودة لتقنية تسيير المداخل لديها لم تؤثر هذه الاداة على ادراك الزبائن لعدم عدالة الأسعار أين يعود السبب في الأساس لعدم وجود فروقات كبيرة بين أسعار التذاكر والتي تقدم الخدمة نفسها، كما ان اهتمام الزبون بالأسعار جعل منه على دراية بأسباب التسعيرات وفق تقنية تسيير المداخل ما منع إدراكه لعدم عدالة الأسعار وبقها.

في مقابل ذلك أظهرت الدراسة أن الإدراك الفعلي لعدم عدالة الأسعار من طرف زبائن الخطوط الجوية الجزائرية يبدو في عدة محاور، بدءا بالمستويات الأساسية للأسعار التي تحدد ماهية السعر العادل للزبون والتي يرى الزبائن فيها عدم عدالة نظرا لعدم مطابقتها للتكاليف الأساسية للرحلة من حيث المسافة ونظرا لعدم ملاءمتها لقدراتهم الشرائية. كما أن عدم تلاعب مستويات الخدمة المقدمة مع الاسعار جعلت الزبون يدرك عدم عدالة الأسعار مقارنة بالخدمة. كما أدت الاتفاقيات الثنائية لمؤسسات النقل الجوي في الجزائر إلى المعرفة والإطلاع على أسعار المؤسسات العالمية الأخرى نتيجة تجربة رحلاتها إلى تشكل ادراك سلبي لدى الزبون تجاه أسعار رحلات الخطوط الجوية الجزائرية مقارنة بأسعار مؤسسات أخرى.

ثانيا: التوصيات

على ضوء النتائج المتحصل عليها من الإطلاع على الدراسات السابقة ومن خلاصة الدراسة الميدانية المتعلقة بتقنية تسيير المداخل وعلاقتها بالمفهوم التسويقي للعدالة خاصة منها الجانب التطبيقي ضمن مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، يمكننا أن نقدم بعض التوصيات الموجهة للمؤسسات بهدف الاستفادة من نتائج الدراسة:

- 1- ضرورة تطوير تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية عبر الاعتماد على أدوات تسعيرية جديدة أكثر مرونة مع العوامل الخارجية وأكثر تلبية لرغبات الزبائن؛
- 2- ضرورة النظر في مستويات أسعار الرحلات على مستوى الخطوط الجوية الجزائرية وتعديلها من أجل التلاؤم مع مستويات الخدمة المقدمة، وتحسين مستويات الخدمة لتناسب الأسعار؛
- 3- على الخطوط الجوية الجزائرية تعزيز أنظمة الحجز الالكترونية خاصة منها الحجز عبر الانترنت ووسائل الدفع ما يوسع شبكة زبائنها ويقلل من التكاليف الرافعة لأسعار الرحلات؛
- 4- ضرورة تعريف زبائن الخطوط الجوية الجزائرية بطبيعة الأسعار ومحددات وضعها ما يقلل من ادراكهم لعدم العدالة، عبر التركيز على شفافية المعلومة الخاصة بالتسعير؛
- 5- ضرورة توجه الخطوط الجوية الجزائرية للسوق فيما يخص تسعير رحلاتها ما يمكنها من مواجهة أكثر للمنافسة على المستوى الدولي وتقليل صورة الاحتكار المبنية لدى زبائنها؛
- 6- الزامية عمل مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية على تحسين صورتها الاحتكارية أمام زبائنها عبر التوجه للتركيز أكثر على آليات وأدوات كسب زبائنها أكثر وتطوير علاقتها بهم؛
- 7- ضرورة تنويع خدمات الخطوط الجوية الجزائرية عبر برامج جديدة تلمس شرائح أكبر من الزبائن تحسبا لإمكانية التعرض لمنافسة في ظل مشاريع فتح السوق المستقبلية؛

ثالثا: آفاق الدراسة

بعد الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة في مجال تطبيقات تقنية تسيير المداخل وأثرها على أداء مؤسسات النقل الجوي وعلى ادراك الزبائن لعدالة الأسعار، وكذا نتائج الدراسة الميدانية تظهر جوانب عدة في حاجة لتأطيرها في شكل بحوث علمية ومنها:

- 1- ضرورة التوجه بالدراسات والأبحاث الأكاديمية لتمحيص الجوانب التسعيرية في نشاط المؤسسات خاصة منها الجوانب التكتيكية الممكنة حوله والمحقة لمداخل أكثر؛
- 2- ضرورة الاهتمام بدراسة تقنية تسيير المداخل كأداة تخص أهم عنصر في تسيير مؤسسات الخدمات المتمثل في تسعير منتجات ذات طبيعة فئائية وغير ملموسة؛
- 3- ضرورة التوجه لدراسة مؤسسات النقل الجوي في الجزائر من حيث نشاطها الداخلي والآليات المعتمدة فيها وكيفية تأثيرها عليها وخاصة طرق تحسين هذه الادوات باعتبار تأسس نجاح المؤسسات على الأدوات التسييرية وخاصة منها مؤسسات النقل الجوي كصناعة شبكية؛
- 4- التركيز على الدراسات الهادفة لرسم أفضل الطرق لتحسين أداء مؤسسات النقل الجوي في الجزائر خاصة منها الخطوط الجوية الجزائرية من اجل تمكينها من القدرة على المنافسة الأمر الذي يعد الفاصل الأول في إمكانية تطبيق الآفاق المستقبلية لهذا لقطاع نحو فتح الأجواء؛
- 5- تخصيص أعمال لدراسة تطبيقات تقنية تسيير المداخل في قطاعات أخرى في الجزائر على غرار قطاع الفنادق والسياحة، باعتبارها تساهم في تحسين مداخلهم بشكل كبير؛
- 6- ضرورة الانتقال من التعميم إلى التخصيص في الدراسات، وهذا عبر توجه الدراسات العلمية إلى التطرق لمختلف الآليات المساهمة في تحسين الأداء وفق طبيعة نشاط المؤسسة والقطاع الذي تنتمي اليه؛
- 7- تقديم دراسات مكملة لموضوع الدراسة عبر التعمق أكثر في موضوع عدالة الأسعار بإيجاد عناصر الارتباط بينها وبين متغيرات أخرى كخصائص الزبائن.

قائمة المراجع

I. المقالات العلمية

أ. المقالات العلمية باللغة العربية

1. أحمد الصادقي، قراءة تحليلية نقدية لكتاب نظرية العدالة لجون راولز (الجزء الأول)، المركز العلمي العربي للأبحاث والدراسات الانسانية، 2013.
2. إلهام يحيوي، بوحديد ليلي، مدى رضى الزبائن عن الخدمات المقدمة من قبل شركة الخطوط الجوية الجزائرية: حالة مطار باتنة، الملتقى الدولي حول: استراتيجيات و آفاق تطوير قطاع النقل في الجزائر في إطار التنمية الوطنية، جامعة المسيلة، 07 - 08 أكتوبر 2013.
3. ريم خليفة، محمد حمزة بن قرينة، تقنية تسيير المداخل (Yield Management) في مؤسسات النقل الجوي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، 2016.
4. ريم خليفة، مؤسسات النقل الجوي منخفضة التكاليف: محاولة نقل تجربة مؤسسة Ryanair لـ Air Algérie، ملتقى استراتيجيات وآفاق تطوير قطاع النقل في الجزائر في إطار التنمية الوطنية، جامعة المسيلة، أكتوبر 2013.
5. عبد الرحمان بوشمة، نظرية العدالة عند جون رولز، طنجة/الأدبية، الجريدة الثقافية لكل العرب. ملف الصحافة 2004/02.
6. علي تتيات، محمد بلعزوقي، العدالة بين الأجيال في نظرية العدالة لدى جون رولز، مجلة جامعة النجاح لأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد 28، رقم 5، 2014.
7. نجوى سعودي، واقع وظيفة تسويق النقل في شركة الخطوط الجوية الجزائرية، الملتقى الدولي حول: استراتيجيات و آفاق تطوير قطاع النقل في الجزائر في إطار التنمية الوطنية، جامعة المسيلة، 07 - 08 أكتوبر، 2013.

ب. المقالات العلمية باللغة الفرنسية

8. [Catherine Guillien](#) , **le prix pour le consommateur**, centre de ressource en économie gestion, académie Versailles, France, 2015
9. Anthony W. Donovan, **Yield Management in the Airline Industry** , The Journal of Aviation/Aerospace Education & Research, Volume 14 ; Number 3, 2005
10. Célier Pierre, **La Tarification En Temps Réel**, L'ecole Normale Supérieure De L'enseignement Technique De Mohammedia (Enset) ,2004.
11. Charpent-Bouchard Véronique, extrait de la conférence : **Le yield management**,

rendez-vous du tourisme CCI de Meurthe et Moselle, 2012.

12. Dagmar Recklies , alan chapman , **Porter's five forces- a model for industry analysis**, businessballs ; quickmba. ; .themanager ; 2001.
13. David Autissier, **Le yield management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services**, communication du XXI^{ème} congrès de l'association française de comptabilité les 18, 19 et 20 mai 2000,Angers.
14. El Aharraj Soufiane , El Akkaoui Elmahdi , Khatiri Abdelkarim , Majerus Pierre, **simulateur de réservation en temps-réel de la capacité d'un avion de ligne**, projet, université d'avignon, 2011 .
15. Emilie COUREAU, **Les stratégies des compagnies aériennes major en Europe**, Université De Toulouse Ii – Le Mirail, Centre D'études Du Tourisme, De L'hôtellerie Et Des Industries De L'alimentation, 2011.
16. Fabian DälkenAre , **Porter's Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination concerning the Relevance for Today's Business**, 3rd IBA Bachelor Thesis Conference, 2014,
17. Frédéric Dimanche ; **Revenue management pour les hôteliers indépendants**, Centre de Management du Tourisme, SKEMA Business School (Nice, France), 2011.
18. Hikkerova Lubica, **Internet, Stratégie de prix et Yield Management**, *Management & Avenir* , 2/2011 ,n° 42.
19. Jean-Jacques Foignet , Frédéric Carluer **Le « Yield Management » comme catalyseur de l'attractivité territoriale des investissements directs étrangers**, l'Ecole de Management de Normandie ; 2007 , p20.
20. John Wensveen, **The Airline Industry: Trends, Challenges, Strategies**, School of Aviation Dowling College, USA, The University of Sydney Faculty of Economics and Business Leadership and Policy Seminar Series, Australia, 2010.
21. lamouroux maeva, **le yield management en hôtellerie**, université de toulouse II – le Mirail, centre d'études du tourisme, de l'hôtellerie et des industries de l'alimentation, 2010.
22. Laurence Saglietto, **Transport Aérien Et Montée En Puissance Des Systèmes Informatisés De Réservation**, Gérer Et Comprendre, Mars 2004 , N°75,
23. Les entrepreneurs et dirigeants chrétiens, Les cahiers des EDC, **le juste prix**, 2012.
24. Nouredine SELMI, **“le revenue management” : de la gestion optimisée des revenus a la gestion des conflits**, 2ème Journée du Marketing IRIS « La relation client dans les activités de service ». Lyon, 15 mars 2007.
25. Olivier Martin, **présentation revenue management- pricing**, starways : yield and pricing consulting,2012.

26. Philippe Moati , **Méthode d'étude sectorielle**, Volume 1, cahier de recherche, N 70. CREDOC, 2003
27. Vincent Meye , **La méthode des scénarios : un outil d'analyse et d'expertise des formes de communication dans les organisations**, 2008.
28. Pierre JARRIGE, **L'aviation légère en Algérie 1945-1962**, consulté le 30/07/2015, <http://www.aviation-algerie.com/hist2.pdf>
29. Punit Sanghavi, **Customer perceptions of fairness in hotel revenue management**, thesis prepared for the degree of master of science ; university of north texas 2005.
30. Romain Rivière, **Le casse-tête tarifaire du Yield Management**, decision-achat.fr, 2009
31. Sandra Camus ; Lubica Hikkerova, Jean-Michel Sahut, **Yield Management et profil des consommateurs**, IPAG business school working paper. 2014.
32. Vincent Guinebretière, **Les facteurs clés du succès du yield management**, Institut d'Administration des Entreprises Université de Lille 1, Institut Universitaire Professionnalisé Marketing Vente, Institut d'Administration des Entreprises Université de Lille 1, 2000.
33. Yves Pigneur; **Yield management : des prix à la tête ou au goût du client**; Institut d'informatique et organisation; Université de Lausanne ; 2001.
34. Frédéric Engel, **Un problème des transports aériens : la sécurité**, Annales de Géographie. Persee, t. 47, n°268. 1938.

ت. المقالات العلمية باللغة الانجليزية

35. Anna Mattila, SUNmee Choi, **Impact of Information on Customer Fairness Perceptions of Hotel Revenue Management**, Cornell Hospitality Quarterly · 2005
36. Jeffrey I. McGill , Garrett J. Van Ryzin , **Revenue Management: Research Overview And Prospects**, Institute For Operations Research And The Management Sciences , Transportation Science ,Vol. 33, No. 2, 1999,
37. Jochen Wirtz, Jeannette Ho Pheng Theng, Paul Patterson, **Yield Management: Resolving Potential Customer And Employee Conflicts**, The Westin Stamford & Westin Plaza Hotels in Singapore, NUS Business School, National University of Singapore, University of New South Wales, Sydney, Australia. 2011.

38. Kees Correia Nunes da Silva, **The Impact of Yield Management in the Airline Industry on Customers' Feelings of Price Fairness**, yield management research, AERLINES : Online Journal on Air Transport for Aviation Business Students and Professional,
39. Lan Xia, Kent B. Monroe, & Jennifer L. Cox, **The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions**, Journal of Marketing Vol. 68 October 2004.
40. Sheryl E. Kimes, Jochen Wirtz , **Perceived fairness of revenue management in the US golf industry**, journal of revenue ans pricing management, V 01, N 04. 2002
41. Sheryl E. Kimes, Jochen Wirtz, **Has Revenue Management Become Acceptable? Findings From an International Study on the Perceived Fairness of Rate Fences**, Journal of Service Research, Volume 6, No. 2, November 2003.
42. Sheryl E. Kimes, **Strategic Pricing through Revenue Management**, School of Hotel Administration Collection, 2010
43. Barry C.Smith,John F.Leimkuhler, Ross M.Darrow, **Yield Management At American Airlines**, The Institute Of Management Sciences, Texas, Usa, 1992
44. Jean Varlet, **La déréglementation du transport aérien et ses conséquences sur les réseaux et sur les aéroports**, V 106, N 593, université blaise pascale, 1997
45. Wensveen, John G, **Air Transportation – A Management Perspective**, 7th Edition, Ashgate Publishing Limited, 2011
46. Xiangtong Qi, Jian Yang, Gang Yu, **Scheduling Problems In The Airlines Industry**, University Of Texas, University Of New Jerisy, 2003
47. Amy Harris, The History of Airline Industry, Demand Media, <http://traveltips.usatoday.com/history-airline-industry-100074.html>
48. Michael E. Porter, **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**, The January 2008 Issue, Harvard Business Review magazine. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

.II **الكتب**

أ. **الكتب باللغة العربية**

49. جون رولز، نظرية في العدالة، ترجمة ليلى الطويل، الهيئة العامة السورية للكتاب - وزارة الثقافة، 2011.

ب. الكتب باللغة الفرنسية:

50. Barma Jean-Louis; **Marketing du tourisme et de l'hôtellerie**, 3^{ème} édition; Editions d'Organisation; Paris; 2004.
51. Christopher Lovelock ; Denis Lapert ; **Marketing des services**: Stratégie, outils, management ; éditeur : Publi-Union ; résumé de l'ouvrages ; 2007.

ت. الكتب باللغة الانجليزية:

52. John Maynard Keynes, **The Airline Industry: Challenges in the 21st Century**, Chapter 2, Springer-Verlag, Berlin, 2009.
53. Wensveen, John G, **Air Transportation – A Management Perspective**, 7th Edition, Ashgate Publishing Limited, 2011.
54. Joseph Y-T. Leung, **Handbook Of Scheduling: Algorithms, Models, And Performance Analysis**, Chapman And Hall/Crc,
55. Peter Belobaba, Amedeo Odoni ,Cynthia Barnhart, **The Global Airline Industry**, John Wiley And Sons Publication, 2009

.III مذكرات وأطروحات

أ. مذكرات باللغة العربية

56. ماستر: ريم خليفة، أثر استخدام تقنية تسيير المداخل في مؤسسات الخدمات، دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2011.

ب. مذكرات باللغة الفرنسية

57. **Doctorat** :Imen Ben Amor **Effets de la présentation d'un prix sur la justice perçue : cas des prix complexes dans le cadre d'un achat sur Internet**, universite paris-dauphine école doctorale de dauphine centre de recherche ERMES, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, 2006.submitted on 23 juin 2015.
58. **Doctorat** : LHajj Dhiba ; **Internet en tant que canal de distribution électronique et le yield management hôtelier** ; Doctorante en systèmes d'information; Université Pierre Mendés France

59. **Doctorat (résumé)** :Noureddine Selmi, **Yield management et orientation marché : facteurs de performance dans les services (application à l'hôtellerie)** , résumé du Thèse de doctorat en Sciences de gestion, 2006.
<http://www.afm-marketing.org/document.aspx?id=11703>.
60. **Master** : Camille Niele, **Le client face Yield management**, université ToulouseII-EL MIREL, institut supérieur du tourisme, de l'hôtelier et de l'alimentation, master de tourisme et hôtellerie, 2013
61. **Rapport De Stage**: Ghali mohamed abderrahmane, **Le yield management a Air Algérie**, université d'Oran, rapport de stage, 2013.

ت. مذكرات باللغة الإنجليزية:

62. **Master** :Pablo E. Fernandez de la Torre, **Airline Alliances: The Airline Perspective**, Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Science In Transportation, Department Of Aeronautics And Astronautics Massachusetts Institute Of Technology Cambridge.1999.

IV. أعمال بحثية منشورة

63. T . Mouna, **Le Transport Aérien**, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, 2011.
64. Rajiv Babu Chintala, **Types Of Airline Services** , Hindustan University, 2015
65. Michel Volle, **Transport aérien**, volle édition, 2000,
<http://www.volle.com>

V. منشورات هيئات متخصصة

أ. منشورات باللغة العربية

66. الموقع الإلكتروني لوزارة النقل الجزائرية:

<http://www.ministere-transport.gov.dz>

- النقل الجوي،

- هيئات تحت الوصاية.

67. الهيئة العربية للطيران المدني

- احصائيات النقل بالعالم العربي 2000-2009، العدد الأول، 2010.

68. وكالة الأنباء الجزائرية:

- فتح مجال النقل الجوي والبحري، ، 2015/02/02، تاريخ الاطلاع: 2015/12/07

- اتفاقية بين الخطوط الجوية الجزائرية و طاسيلي للطيران لإنشاء تذكرة موحدة،

2015/06/15، تاريخ الإطلاع 2015/08/27،

69. التقرير السنوي للـIATA، 2012-2013:

- ألان جويس، مجلس المحافظين،

70. الإيكاو:

- القرارات السارية المفعول السارية عن الجمعية العامة 08 أكتوبر 2010،

ب. منشورات باللغة الفرنسية:

71. Office national des statistiques,

- Note de présentation de la nomenclature algérienne des activités (NAA),

72. Organisation mondial du transport:

- 20^e session de l'Assemblée générale de l'OMT, Politiques de tourisme et de transport aérien, document de référence pour le débat général,

73. Air Algérie

- <http://www.airalgerie.dz> :

- Notre compagnie, historique,

- Conditions Générales De Transport D'air Algérie, Edition N°02/ Juin 2015

- Guide Haraire .2016.

74. Office National Des Statistiques, Note de présentation de la nomenclature algérienne des activités «NAA », consulte le 02/06/2015

75. Ministre du transport algérienne :

- <http://www.ministere-transport.gov.dz>

- Entreprise sous tutelle,

- Bulletin Statistiques: Deuxième trimestre Année 2014, Direction de la Planification et du Développement

- Les Compagnies aériennes nationales, transport aérien.

- Les transporteurs aériens pouvant desservir l'Algérie

- Fonctionnement des réseaux d'observation météorologique

76. **Direction générale de l'aviation civile** : France, 70 ans de l'aviation Civile, l'aviation civile magazine n 372, mars 2015,
77. **Tassili Airlines**,
- <http://www.tassiliairlines.dz/>
 - La compagnie,
78. **Air France Consulting** :
- <http://www.airfranceconsulting.com/content/revenue-management>
- Revenue management : nos références,
79. **Établissement de Gestion de Services Aéroportuaires d'Alger** ,
- <http://www.egsa-alger.dz>
- Qui sommes-nous?
 - mission ,
80. Le Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS), **Réduire la consommation de kérosène des avions**, 2013
- ت. منشورات باللغة الإنجليزية
81. **Contribution Civil Economic of Aviation**
Ripples of prosperity, International Civil Aviation Organization, ICAO ,année
82. **American Airlines**
- www.aa.com
 - Basic Measurements In The Airline Business.
83. The International Civil Aviation Organization (ICAO), about icao, www.icao.int
84. **The International Air Transport Association (IATA)**, about us, - - - - - www.iata.org.
- **statistics and facts about passenger airlines**, December 2015,
 - **Annual Review 2015**, Chairman's Message , june 2015.
85. **Air Transport Association of America**, ATA Airline Handbook, 2008
86. **U.S department of state** :
- Open Skies Agreements,
87. Air Transport Action Group, **Beginner's Guide to Aviation Biofuels :The importance of aviation**,2009
88. Ex-post Evaluation of PASR Activities in the field of Security , Interim Evaluation of FP7 Research Activities in the field of Space and Security, center for strategy and evaluation services, **Aviation Security and Detection Systems – Case Study**, United Kingdom, 2011
89. **Star alliance**

- <http://www.staralliance.com> ,
- 90. Sky team,
- <http://www.skyteam.com> ,
- 91. one world,
- <https://www.oneworld.com>

.VI قوانين ومراسيم

92. Les règles générales relatives à l'aviation civiles,
- loi du l'aviation civile algérien, 27 juin 1998, Liamine ZEROUAL.
<http://www.ministere-transport.gov.dz>,

.VII مواقع الأنترنت

93. Amy Harris, The History of Airline Industry, Demand Media,
<http://traveltips.usatoday.com/history-airline-industry-100074.html>.
94. Elliott Tessier, Pourquoi Mon Prix N'est Jamais Celui Du Voisin? Les Bases Du Yield Management, Solucom, un cabinet de conseil en management et systèmes d'information .
95. Kevin Bonsor , how airlines work :Types of Airlines,
<http://science.howstuffworks.com/>
96. Les 5 (+1) forces de Porter, Stratégies d'innovation, 2008,
<https://strategies4innovation.wordpress.com/author/strategies4innovation>
97. Sans auteur, Note sectorielle de l'industrie aérienne, cours d'économie numérique de la maîtrise en commerce électronique , HEC Montréal., 2008
98. Sans auteur, Yield-Management: l'ajustement de la demande par les prix ; Portail du Marketing Stratégique; consulté le 13/05/2011;
<http://www.marketing-strategique.com/Yield-Management.html>
99. Solucom :Elliott Tessier, Pourquoi Mon Prix N'est Jamais Celui Du Voisin? Les Bases Du Yield Management, un cabinet de conseil en management et systèmes d'information ,16/03/2015Matthieu Charpy,
100. Pascal Pavani, La consommation de kérosène moyenne par passager aérien diminue, 20 minute.fr
101. Carburant aviation de type kérosène : mars 2016 - sept. 2016,
http://www.indexmundi.com/fr/matieres-premieres/?_marchandise=carburant-aviation&monnaie=dzd

VIII. تصريحات مسؤولين

102. وزير النقل بوجمعة طلعي:
- المعرض الدولي للنقل بقصر المعارض الصنوبر البحري،
- برنامج ضيف الاقتصاد، قناة النهار. مارس 2016
103. Mohamed-Salah Boultif,
directeur général : Air Algérie, radio nationale.

104. محمد عبده بودربالة:

الخطوط الجوية الجزائرية تعتزم شراء 40 طائرة،
<https://www.djazairss.com/akhersaa/136648>

IX. مقابلات مع مختصين

105. Essaid ghoul, Direction Revenu Management et Pricing : Division Commerciale, Air Algérie, communication 01, avril 2015.
106. Essaid ghoul, Direction Revenu Management et Pricing : Division Commerciale, Air Algérie, communication 02 : décembre 2015.

X. اتصالات ومقابلات

107. السيدة ش. بحوشي، قسم التكوين، الادارة التجارية للخطوط الجوية الجزائرية - الجزائر العاصمة
108. السيدة: ن. حسيبة، مصلحة الطيران المدني والأرصاد الجوية - وزارة النقل الجزائرية - الابيار - الجزائر العاصمة
109. السيد: إ. رويح، مصلحة الطيران المدني والأرصاد الجوية - وزارة النقل الجزائرية - الابيار - الجزائر العاصمة
110. السيدة: م. رتيبة: قسم التكوين المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - ورقلة
111. السيدة: ن، فتيحة، وكالة الحجز - تقرت - ورقلة
112. السيدة: أ. بن بردي، قسم استقبال الركاب ، مطار سيدي مهدي - تقرت - ورقلة.
113. السيدة: ح، لبي، خدمة تسيير الرحلات، مطار ورقلة.
114. Call center, Air Algérie .

ثانيا: مراجع مساعدة على المنهجية

I. المراجع المساعدة باللغة العربية

115- جابر نصر الدين ، الدراسات السابقة -مقاربة منهجية-، مخبر الدراسات النفسية الاجتماعية، جامعة بسكرة.

116- أحمد بن عيشاوي، ادارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية، اطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2008.

II. المراجع المساعدة باللغة الفرنسية

117- EUR développement PME, Ministère de la PME et l'Artisanat, commission européenne, étude de la filière :boisson en Algérie 2005 , , juin 2005.

118- Noëlle Terpend, Guide pratique de l'approche filière. Le cas de l'approvisionnement et de la distribution des produits alimentaires dans les villes

ثالثا: مراجع مساعدة على تحرير الأطروحة

119- بختي ابراهيم، الدليل المنهجي في إعداد البحوث العلمية، جامعة ورقلة، 2007.

قائمة الملاحق

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه بعنوان: تقنية تسيير المداخل في قطاع النقل الجوي في الجزائر والتي تمحورت فيه دراستنا حول المؤسسة الرائدة في هذا القطاع الخطوط الجوية الجزائرية، لذا سنحاول في سياق ذلك تقديم صورة شاملة عن كيفية تطبيق هذه الأداة المهمة في قطاع النقل الجوي لدى Air Algérie. لذا قدم هذا الاستبيان في شكل مجموعة استفسارات موجهة لسيادتكم من أجل ذلك. راجين من سيادتكم المساهمة في إنجاز هذه الدراسة التي تسهم دون أدنى شك في ترقية البحث العلمي في الجزائر وكذا المساهمة في تحسين ظروف قطاعات أخرى. شاكرين لكم حسن استقبالكم ومساعدتكم. تقبلو فائق احترامنا وتقديرنا.

1- هل تتواجد مصلحة للRevenu Management داخل الخطوط الجوية الجزائرية.

نعم لا إن كانت

2- أين تتواجد هذه المصلحة؟ وما هي وظيفتها ضمن أي مجال التسيير أو ...؟

3- لأي قسم تابعة؟

4- ما هو تخصص تكوين موظفيها؟

5- منذ متى يستخدم ال Revenu Management ضمن عمليات التسيير في الخطوط الجوية الجزائرية.

6- ما هي الأسباب التي أدت للجوء إلى ال Revenu Management:

◆ انخفاض المبيعات

◆ انخفاض عدد المسافرين

◆ شكاوى الزبائن

◆ مشاكل في التسيير: على أي مستوى: الحجوزات الرحلات ... أخرى

◆ استخدامه كنموذج لتجربة ناجحة لدى مؤسسات أخرى:

- ماهي هذه المؤسسات

- كيف بدأ التعرف على هذه التجربة ومتى تم ذلك

◆ أداة ضرورية لنشاط مؤسسات النقل الجوي ككل.

7- هل تقوم الخطوط الجوية الجزائرية بتعريف زبائنها بعروض ال Revenu Management؟

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

- 8- هل يعد استخدام ال Revenu Management عملية أساسية ضمن آليات التسيير لدى الخطوط الجوية الجزائرية
- نعم - لا - ليس كثيرا
- 9- كيف يطبق ال Revenu Management ضمن عمليات الحجز لدى الخطوط الجوية الجزائرية
- 10- ما هو نظام الحجز الالكتروني المعتمد لدى الخطوط الجوية الجزائرية
- GALLILO - SABRE - AMADEUS
- 11- هل يتم تسييره وفق أخصائيين في مجال الحجز الالكتروني؟
- 12- كيف تتم عملية الحجز ضمن الخطوط الجوية الجزائرية؟
- هل الحجوزات مفتوحة؟
- كيف يتم تسييرها؟
- ما هي مدة الحجوزات لكل رحلة.
- 13- هل تقوم الخطوط الجوية الجزائرية بعمليات للتنبؤ بالطلب على خدماتها؟
- 14- هل تعتمد الخطوط الجوية الجزائرية على أنظمة الحجوزات من أجل التنبؤ بالطلب؟
- عبر : حجوزات سابقة ← قاعدة بيانات ← معلومات ← تنبؤ بالطلب ← تصميم خدمات.
- 15- هل تعتمد المؤسسة على أنظمة خاصة للتنبؤ بالطلب؟
- أنظمة يدوية، معلوماتية ..
- 16- هل يتم تحليل الحجوزات السابقة لمعرفة فترات الذروة وفترات الفجوة وأنواع الخدمات المطلوبة بكثرة؟
- 17- هل يتم تحليل البيانات المجمعة في شكل جداول ومنحنيات؟
- 18- كيف يكون شكل المعلومات المجمعة؟
- 19- هل يتم اعتماد برامج حاسوبية؟
- ما هي وكيف تعمل؟
- 20- كيف يتم التنبؤ بالطلب على خدمات المؤسسة؟
- ما هي البرامج الممكنة إن وجدت؟
- 21- كيف تستخدم الخطوط الجوية الجزائرية ال Revenu Management لتخفيض الأسعار في أوقات معينة؟
- 22- هل هناك تباين واضح في أسعار خدمات الخطوط الجوية الجزائرية؟ ما هي نسبة التباين
- 23- أين يظهر التباين:
- على مستوى الخدمات/ الدرجات/ المواسم .

الملحق رقم (03): أسئلة المقابلة مع الخطوط الجوية الجزائرية – الاتصال الثاني

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه بعنوان: تقنية تسيير المداخل في قطاع النقل الجوي في الجزائر والتي تمحورت فيه دراستنا حول المؤسسة الرائدة في هذا القطاع الخطوط الجوية الجزائرية، لذا سنحاول في سياق ذلك تقديم صورة شاملة عن كيفية تطبيق هذه الأداة المهمة في قطاع النقل الجوي لدى Air Algérie.
لذا قدم هذا الاستبيان في شكل مجموعة استفسارات موجهة لسيادتكم من أجل ذلك. راجين من سيادتكم المساهمة في إنجاز هذه الدراسة التي تسهم دون أدنى شك في ترقية البحث العلمي في الجزائر وكذا المساهمة في تحسين ظروف قطاعات أخرى. شاكرين لكم حسن استقبالكم ومساعدتكم
تقبلو فائق احترامنا وتقديرنا.

1- ما هو تأثير استخدام Le Revenue Management على الخطوط الجوية الجزائرية، من حيث:

- رقم الأعمال.....
- أداء الموظفين.....
- رضا الزبائن.....
- المنافسة.....
- تخفيض التكاليف.....

2- هل النقاط التالية هي تطبيق لل le revenue management في الخطوط الجوية الجزائرية:

- اسعار مختلفة بين درجات الرحلة: الدرجة الأولى، الدرجة الاقتصادية، ...
- التذكرة المفتوحة
- سياسة الخصم في حالة الغاء الحجز أو تغييره
- تقديم عروض ترويجية وفق شروط

3- كيف تحدد الأسعار وفق le revenue management؟

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

الملحق رقم (04): أسعار الدرجة الاقتصادية وأسعار درجة رجال الأعمال للرحلة: الجزائر-ميلان

Détails du vol 1						
Vol	Départ	Arrivée	Escales	Avion	Classe	
Aller: Alger (ALG) vers Milan (MXP) mer., 02-mars-16						DZD 68513,00
AH2026	Alger (ALG) 10:30 mer., 02-mars-16	Malpensa Airport (MXP) 12:30 mer., 02-mars-16	0 Escale(s)	Boeing 737	Affaires	incluant les taxes, frais et charges
Retour Milan (MXP) vers Alger (ALG) mer., 09-mars-16						Sélectionner ce vol
AH2027	Malpensa Airport (MXP) 13:30 mer., 09-mars-16	Alger (ALG) 15:30 mer., 09-mars-16	0 Escale(s)	Boeing 737	Affaires	
Conditions tarifaires Décomposition du tarif						

Détails du vol 1						
Vol	Départ	Arrivée	Escales	Avion	Classe	
Aller: Alger (ALG) vers Milan (MXP) mer., 02-mars-16						DZD 25683,00
AH2026	Alger (ALG) 10:30 mer., 02-mars-16	Malpensa Airport (MXP) 12:30 mer., 02-mars-16	0 Escale(s)	Boeing 737	Économique	incluant les taxes, frais et charges
Retour Milan (MXP) vers Alger (ALG) mer., 09-mars-16						Sélectionner ce vol
AH2027	Malpensa Airport (MXP) 13:30 mer., 09-mars-16	Alger (ALG) 15:30 mer., 09-mars-16	0 Escale(s)	Boeing 737	Économique	
Conditions tarifaires Décomposition du tarif						

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

الملحق رقم (05): أسعار الدرجة الاقتصادية درجة رجال الأعمال والدرجة الاولى للرحلة: الجزائر - باريس (ORLY)

Détails du vol 1						
Vol	Départ	Arrivée	Escales	Avion	Classe	
Aller: Alger (ALG) vers Paris (ORY) jeu., 17-mars-16						DZD 25804,00 incluant les taxes, frais et charges
<u>AH1010</u>	Alger (ALG) 09:10 jeu., 17-mars-16	Paris Orly Apt (ORY) 11:30 jeu., 17-mars-16	0 Escale(s)	Boeing 737-800	<u>Économique</u>	
Retour Paris (ORY) vers Alger (ALG) jeu., 24-mars-16						Sélectionner ce vol
<u>AH1009</u>	Paris Orly Apt (ORY) 07:30 jeu., 24-mars-16	Alger (ALG) 09:40 jeu., 24-mars-16	0 Escale(s)	Boeing 737-800	<u>Économique</u>	
Conditions tarifaires Décomposition du tarif						

Détails du vol 1						
Vol	Départ	Arrivée	Escales	Avion	Classe	
Aller: Alger (ALG) vers Paris (ORY) jeu., 17-mars-16						DZD 90890,00 incluant les taxes, frais et charges
<u>AH1004</u>	Alger (ALG) 12:00 jeu., 17-mars-16	Paris Orly Apt (ORY) 14:20 jeu., 17-mars-16	0 Escale(s)	Airbus A330	<u>Première</u>	
Retour Paris (ORY) vers Alger (ALG) jeu., 24-mars-16						Sélectionner ce vol
<u>AH1009</u>	Paris Orly Apt (ORY) 07:30 jeu., 24-mars-16	Alger (ALG) 09:40 jeu., 24-mars-16	0 Escale(s)	Boeing 737-800	<u>Première</u>	
Conditions tarifaires Décomposition du tarif						

الملحق رقم (06): تغير الدرجة بين رحلة العودة ورحلة الذهاب

Détails du vol 3						
Vol	Départ	Arrivée	Ecales	Avion	Classe	
Aller: Alger (ALG) vers Paris (ORY) jeu., 17-mars-16						
<u>AH1006</u>	Alger (ALG) 15:20 jeu., 17-mars-16	Paris Orly Apt (ORY) 17:40 jeu., 17-mars-16	0 Escale(s)	Boeing 737-800	* Première	DZD 83760,00 incluant les taxes, frais et charges
Retour: Paris (ORY) vers Alger (ALG) jeu., 24-mars-16						
<u>AH1005</u>	Paris Orly Apt (ORY) 15:55 jeu., 24-mars-16	Alger (ALG) 18:05 jeu., 24-mars-16	0 Escale(s)	Airbus A330	Affaires	Sélectionner ce vol
*Note: This part of your itinerary was priced on a class different from the one requested, as we could not find seats/ fare.						
Conditions tarifaires Décomposition du tarif						

Détails du vol 1						
Vol	Départ	Arrivée	Ecales	Avion	Classe	
Aller: Alger (ALG) vers Paris (ORY) jeu., 17-mars-16						
<u>AH1004</u>	Alger (ALG) 12:00 jeu., 17-mars-16	Paris Orly Apt (ORY) 14:20 jeu., 17-mars-16	0 Escale(s)	Airbus A330	Affaires	DZD 76630,00 incluant les taxes, frais et charges
Retour: Paris (ORY) vers Alger (ALG) jeu., 24-mars-16						
<u>AH1005</u>	Paris Orly Apt (ORY) 15:55 jeu., 24-mars-16	Alger (ALG) 18:05 jeu., 24-mars-16	0 Escale(s)	Airbus A330	Affaires	Sélectionner ce vol
Conditions tarifaires Décomposition du tarif						

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

الملحق رقم (07): الشروط الموضوعة ضمن العروض الترويجية لدى الخ.ج.ج

www.airalgerie.dz/spoFareRules.jsp?selectedCity=AMM&arrivalCity=ALG&fType=29

null

Tarif toutes taxes incluses et sujet à modifications
Offre valable dans la limite des sièges disponibles
Remboursement :
Avant départ : Pénalité de JOD 60
Changement de réservation :
Avant départ : Pénalité de JOD 30
Réduction Enfant :
Enfant (0-2 ans) sans siège : 90 % du tarif adulte applicable

الملحق رقم (08): وثيقة ترخيص توزيع الاستبيانات من مؤسسة تسيير مطارات الجزائر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة النقل
Ministère des Transports

مطار الجزائر
Aéroport d'Alger

N° 2432.DCO/CAA/GS/ca/2016 Dar El Beida, le 06/05/2016

AUTORISATION

La Direction Commerciale de la SGSIA, autorise Mme Rim Khelifa étudiante en Management et Gestion des entreprises à l'Université Kasdi Merbah -Ouargla, à réaliser un sondage auprès des passagers de l'aéroport d'Alger afin de connaître leur avis sur les prestations offertes par les compagnies aériennes et cela dans le cadre d'une préparation d'une thèse de doctorat intitulé « le yield management dans le secteur aérien en Algérie ».

Durée du sondage : du 06/05/2016 au 11/05/2016.

Nombre d'échantillon à réaliser : 200 passagers.

P/J : copie du questionnaire du sondage.
Copie : PDG, DEX, DpQE.

M. ABDESSLAM
Directeur Commercial

Société de Gestion des Services et Infrastructures Aéroportuaires d'Alger - SGSIA
Spa au capital de 695.000.000 Dinars, RC 0875144 B 06, filiale de l'EGSA, Alger
Adresse : SGSIA, Aéroport d'Alger, BP 205, Dar El Beida, Algérie - Tél : +213 (0) 21 50 91 91 / +213 (0) 21 50 91 00
http://www.aeroportalger.dz

الملحق رقم (09): قائمة نتائج الحسابات الاحصائية وفق برنامج SPSS

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	238	76,3	76,3	76,3
أنثى	74	23,7	23,7	100,0
Total	312	100,0	100,0	

التعرض من السفر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عمل	143	45,8	45,8	45,8
سياحة	74	23,7	23,7	69,6
دراسة	37	11,9	11,9	81,4
آخر	58	18,6	18,6	100,0

عدد مرات السفر في السنة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5	103	33,0	33,0	33,0
5-12	137	43,9	43,9	76,9
أكثر من 12	72	23,1	23,1	100,0
Total	312	100,0	100,0	

مدى تناسب اسعار الرحلات مع الخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	59	18,9	18,9	18,9
لا	253	81,1	81,1	100,0
Total	312	100,0	100,0	

الدرجة المختارة غالبا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أولى	38	12,2	12,2	12,2
رجال أعمال	22	7,1	7,1	19,2
اقتصادية	252	80,8	80,8	100,0
Total	312	100,0	100,0	

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

أهمية السعر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير هام	48	15,4	15,4	15,4
هام	165	52,9	52,9	68,3
هام جدا	99	31,7	31,7	100,0
Total	312	100,0	100,0	

كيف يجب أن تكون الأسعار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اعلى من السعر الحالي	13	4,2	4,2	4,2
اقل من السعر الحالي	299	95,8	95,8	100,0
Total	312	100,0	100,0	

هل أسعار الرحلات الجوية في الجزائر معقولة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	48	15,4	15,4	15,4
لا	264	84,6	84,6	100,0
Total	312	100,0	100,0	

كيف يجب أن تكون الأسعار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اعلى من السعر الحالي	13	4,2	4,2	4,2
اقل من السعر الحالي	299	95,8	95,8	100,0
Total	312	100,0	100,0	

أسباب السفر مع الخطوط الجوية الجزائرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide برنامج رحلاتها جيد	28	9,0	9,0	9,0
المؤسسة الوحيدة	243	77,9	77,9	86,9
تخفيضاتها	29	9,3	9,3	96,2
آخر	12	3,8	3,8	100,0
Total	312	100,0	100,0	

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

هل الفروقات بين أسعار التذاكر عادلة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	221	70,8	70,8	70,8
لا	91	29,2	29,2	100,0
Total	312	100,0	100,0	

Statistiques

رد الفعل تجاه عدم عدالة الفروقات في أسعار التذاكر

N	Valide	91
	Manquante	221

رد الفعل تجاه عدم عدالة الفروقات في أسعار التذاكر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عدم الرضا	61	19,6	67,0	67,0
اختار الآخرين	28	9,0	30,8	97,8
الرغبة في التخلي عن خدمات المؤسسة	2	,6	2,2	100,0
Total	91	29,2	100,0	
Manquante Système manquant	221	70,8		
Total	312	100,0		

Statistiques

رد الفعل تجاه عدالة الفروقات في أسعار تذاكر الدرجات

N	Valide	221
	Manquante	91

رد الفعل تجاه عدالة الفروقات في أسعار تذاكر الدرجات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الرضا	106	34,0	48,0	48,0
اختار الآخرين	92	29,5	41,6	89,6
الولاء	23	7,4	10,4	100,0
Total	221	70,8	100,0	
Manquante Système manquant	91	29,2		
Total	312	100,0		

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

Statistiques

اسباب اعتبار الفروقات في اسعار التذاكر عادلة

N	Valide	221
	Manquante	91

اسباب اعتبار الفروقات في اسعار التذاكر عادلة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اختلاف الخدمة في كل درجة	142	45,5	64,3	64,3
	حتى تتلاءم مع قدرات الزبون	74	23,7	33,5	97,7
	سبب آخر	5	1,6	2,3	100,0
	Total	221	70,8	100,0	
Manquante	Système manquant	91	29,2		
Total		312	100,0		

Statistiques

أسباب اعتبار وضع الفروقات غير عادلة

N	Valide	91
	Manquante	221

أسباب اعتبار وضع الفروقات غير عادلة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا يوجد فرق بين خدمات الدرجات	69	22,1	75,8	75,8
	لا نقدم مزايا خاصة بمسافري كل درجة	21	6,7	23,1	98,9
	آخر	1	,3	1,1	100,0
	Total	91	29,2	100,0	
Manquante	Système manquant	221	70,8		
Total		312	100,0		

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

هل عدم وضع تخفيضات على اسعار التذكرة المفتوحة عادل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	198	63,5	63,5	63,5
لا	114	36,5	36,5	100,0
Total	312	100,0	100,0	

رد الفعل تجاه اعتبار عدم وضع تخفيضات على اسعار التذكرة المفتوحة بأنه غير عادل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الاحساس بعدم الرضا	59	18,9	51,8	51,8
اختار الآخرين	39	12,5	34,2	86,0
الرغبة في التخلي	16	5,1	14,0	100,0
Total	114	36,5	100,0	
Manquante Système manquant	198	63,5		
Total	312	100,0		

رد الفعل تجاه اعتبار عدم وضع تخفيضات على اسعار التذكرة المفتوحة بأنه عادل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الاحساس بالرضا	90	28,8	45,5	45,5
اختار الآخرين	91	29,2	46,0	91,4
الولاء	17	5,4	8,6	100,0
Total	198	63,5	100,0	
Manquante Système manquant	114	36,5		
Total	312	100,0		

اسباب اعتبار عدم وضع تخفيضات على اسعار التذكرة المفتوحة بأنه غير عادل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الزبائن دائما يستعملونها	60	19,2	52,6	52,6
استخدامها في كل المواسم	43	13,8	37,7	90,4
آخر	11	3,5	9,6	100,0
Total	114	36,5	100,0	
Manquante Système manquant	198	63,5		
Total	312	100,0		

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

وضع تخفيضات على اسعار التذكرة المفتوحة
عادل

N	Valide	198
	Manquante	114

وضع تخفيضات على اسعار التذكرة المفتوحة عادل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لانها تبقى صالحة لسنة كاملة	109	34,9	55,1	55,1
	نتيح للربون الحجز في حالة لتأخير	74	23,7	37,4	92,4
	آخر	15	4,8	7,6	100,0
	Total	198	63,5	100,0	
Manquante	Système manquant	114	36,5		
Total		312	100,0		

اسباب اعتذار وضع تخفيضات على اسعار التذكرة المفتوحة عادل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لانها تبقى صالحة لسنة كاملة	109	34,9	55,1	55,1
	نتيح للربون الحجز في حالة لتأخير	74	23,7	37,4	92,4
	آخر	15	4,8	7,6	100,0
	Total	198	63,5	100,0	
Manquante	Système manquant	114	36,5		
Total		312	100,0		

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

هل سياسة الخصم لدى المؤسسة عادلة أم لا؟

N	Valide	312
	Manquante	0

هل سياسة الخصم لدى المؤسسة عادلة أم لا؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	211	67,6	67,6	67,6
لا	101	32,4	32,4	100,0
Total	312	100,0	100,0	

Statistiques

رد الفعل تجاه عدم عدالة سياسة الخصم

N	Valide	101
	Manquante	211

رد الفعل تجاه عدم عدالة سياسة الخصم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الإحساس بعدم الرضا	49	15,7	48,5	48,5
اختبار الآخرين	47	15,1	46,5	95,0
الرغبة في التخلي عن خدمات المؤسسة	5	1,6	5,0	100,0
Total	101	32,4	100,0	
Manquante Système manquant	211	67,6		
Total	312	100,0		

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

رد الفعل تجاه عدالة سياسة الخصم

N	Valide	211
	Manquante	101

رد الفعل تجاه عدالة سياسة الخصم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الاحساس بالرضا	88	28,2	41,7	41,7
	اخبار الآخرين	102	32,7	48,3	90,0
	الولاء	21	6,7	10,0	100,0
	Total	211	67,6	100,0	
Manquante	Système manquant	101	32,4		
Total		312	100,0		

Statistiques

اسباب اعتبار سياسة الخصم بأنها غير عادلة

N	Valide	101
	Manquante	211

اسباب اعتبار سياسة الخصم بأنها غير عادلة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نسبة الخصم مرتفعة	53	17,0	52,5	52,5
	المؤسسة محنكرة	45	14,4	44,6	97,0
	آخر	3	1,0	3,0	100,0
	Total	101	32,4	100,0	
Manquante	Système manquant	211	67,6		
Total		312	100,0		

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

اسباب اعتبار سياسة الخصم بأنها عادلة

N	Valide	211
	Manquante	101

اسباب اعتبار سياسة الخصم بأنها عادلة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاسترداد تكاليف المؤسسة	110	35,3	52,1	52,1
	لتقليل الغاءات الخصم	74	23,7	35,1	87,2
	أخر	27	8,7	12,8	100,0
	Total	211	67,6	100,0	
Manquante	Système manquant	101	32,4		
Total		312	100,0		

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

هل تقدم عروض ترويجية وفق شروط عادل أم لا؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	187	59,9	59,9	59,9
لا	125	40,1	40,1	100,0
Total	312	100,0	100,0	

Statistiques

رد الفعل تجاه عدم عدالة وضع العروض وفق شروط

N	Valide	125
	Manquante	187

رد الفعل تجاه عدم عدالة وضع العروض وفق شروط

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عدم الرضا	71	22,8	56,8	56,8
اختبار الآخرين	50	16,0	40,0	96,8
الرغبة في التخلي	4	1,3	3,2	100,0
Total	125	40,1	100,0	
Manquante Système manquant	187	59,9		
Total	312	100,0		

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

Statistiques

رد الفعل تجاه عدالة وضع الشروط على العروض الترويجية

N	Valide	187
	Manquante	125

رد الفعل تجاه عدالة وضع الشروط على العروض الترويجية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الاحساس بالرضا	76	24,4	40,6	40,6
	اخبار الآخرين	85	27,2	45,5	86,1
	الولاء	26	8,3	13,9	100,0
	Total	187	59,9	100,0	
Manquante	Système manquant	125	40,1		
Total		312	100,0		

هل تقدم عروض ترويجية وفق شروط عادل أم لا؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	192	61,5	61,5	61,5
	لا	120	38,5	38,5	100,0
Total		312	100,0	100,0	

Statistiques

اسباب اعتبار شروط على العروض بأنها غير عادلة

N	Valide	125
	Manquante	187

اسباب اعتبار شروط على العروض بأنها غير عادلة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ظيل عدد المسافرين	54	17,3	43,2	43,2
	المؤسسة محنكرة	69	22,1	55,2	98,4
	أخر	2	,6	1,6	100,0
	Total	125	40,1	100,0	
Manquante	Système manquant	187	59,9		
Total		312	100,0		

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

Statistiques

اسباب اعتبار وضع شروط على العروض
الترويجية بأنه غير عادل

N	Valide	125
	Manquante	187

اسباب اعتبار وضع شروط على العروض الترويجية بأنه غير عادل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقليل عدد المسافرين	54	17,3	43,2	43,2
	المؤسسة محنكرة	69	22,1	55,2	98,4
	أخر	2	,6	1,6	100,0
	Total	125	40,1	100,0	
Manquante	Système manquant	187	59,9		
Total		312	100,0		

اسباب اعتبار وضع شروط على العروض الترويجية بأنه عادل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	توضيح الشروط في كل العروض	81	26,0	43,3	43,3
	تقليل خسائر المؤسسة	80	25,6	42,8	86,1
	أخر	26	8,3	13,9	100,0
	Total	187	59,9	100,0	
Manquante	Système manquant	125	40,1		
Total		312	100,0		

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

[Ensemble_de_données1] C:\Users\mokdad\Documents\العمل الفعلي.sav

Statistiques

		رد الفعل تجاه عدالة الفروقات في اسعار تذاكر الارجات	رد الفعل تجاه اعتبار عدم وضع تخفيضات على اسعار التذكرة المفتوحة بأنه عادل	رد الفعل تجاه عدالة سياسة الخصم	رد الفعل تجاه عدالة وضع الشروط على العروض الترويجية
N	Valide	221	198	211	187
	Manquante	91	114	101	125
Moyenne		1,62	1,63	1,68	1,73

Statistiques

كيف يجب أن تكون الأسعار

N	Valide	312
	Manquante	0
Moyenne		1,96

كيف يجب أن تكون الأسعار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اعلى من السعر الحالي	13	4,2	4,2	4,2
اقل من السعر الحالي	299	95,8	95,8	100,0
Total	312	100,0	100,0	

Statistiques

عدالة اسعار المؤسسة مقارنة بمؤسسات أخرى

N	Valide	312
	Manquante	0
Moyenne		1,73

عدالة اسعار المؤسسة مقارنة بمؤسسات أخرى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	85	27,2	27,2	27,2
لا	227	72,8	72,8	100,0
Total	312	100,0	100,0	

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

مدى تناسب اسعار الرحلات مع الخدمة

N	Valide	312
	Manquante	0
Moyenne		1,81

مدى تناسب اسعار الرحلات مع الخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	59	18,9	18,9	18,9
لا	253	81,1	81,1	100,0
Total	312	100,0	100,0	

Statistiques

هل أسعار الرحلات الجوية في الجزائر معقولة

N	Valide	312
	Manquante	0
Moyenne		1,85

هل أسعار الرحلات الجوية في الجزائر معقولة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	48	15,4	15,4	15,4
لا	264	84,6	84,6	100,0
Total	312	100,0	100,0	

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

Statistiques

أهمية السعر

N	Valide	312
	Manquante	0
Moyenne		2,16

أهمية السعر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير هام	48	15,4	15,4	15,4
هام	165	52,9	52,9	68,3
هام جدا	99	31,7	31,7	100,0
Total	312	100,0	100,0	

Statistiques

اسباب اعتبار وضع شروط على العروض الترويجية بأنه عادل

N	Valide	187
	Manquante	125
Moyenne		1,71

اسباب اعتبار وضع شروط على العروض الترويجية بأنه عادل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نوضح الشروط في كل العروض	81	26,0	43,3	43,3
تقليل خسائر المؤسسة	80	25,6	42,8	86,1
آخر	26	8,3	13,9	100,0
Total	187	59,9	100,0	
Manquante Système manquant	125	40,1		
Total	312	100,0		

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

Statistiques

هل تقديم عروض ترويجية وفق شروط عادل أم لا؟

N	Valide	312
	Manquante	0
Moyenne		1,40

هل تقديم عروض ترويجية وفق شروط عادل أم لا؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	187	59,9	59,9	59,9
لا	125	40,1	40,1	100,0
Total	312	100,0	100,0	

Statistiques

	هل الفروقات بين أسعار التذاكر عادلة؟	هل عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفروضة عادل؟	هل سياسة الخصم لدى المؤسسة عادلة أم لا؟	هل تقديم عروض ترويجية وفق شروط عادل أم لا؟
N	Valide	312	312	312
	Manquante	0	0	0
Moyenne		1,29	1,37	1,40

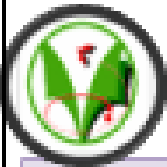
Statistiques

عدالة أسعار المؤسسة مقارنة بمؤسسات أخرى

N	Valide	312
	Manquante	0

عدالة أسعار المؤسسة مقارنة بمؤسسات أخرى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	85	27,2	27,2	27,2
لا	227	72,8	72,8	100,0
Total	312	100,0	100,0	



الملحق رقم (10): امتحان الدراسة الميدانية
الطالبة: ر خليفة - (سنة رابعة متفورا) - جامعة ورقلة

أخي أختي الكريم(ة) السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. اسمعوا لي أن أضع بين أيديكم هذا الامتحان المعد في إطار بحث علمي عن سوق النقل الجوي في الجزائر، حيث صممت الامتحان لمعرفة رأي الزبائن في أسطر الرحلات، وكذا مدى إراكتهم لعذالة هذه الأسطر. ويهدف الوصول إلى نتائج تخدم هذا البحث نرجو من سيادتكم مساعدتنا بالتركيز بوضع نقائق من وقتكم لملأ هذا الامتحان عبر قراءة الأسئلة بنقطة والإجابة عليها بكل مصداقية وموضوعية حول تجربتكم في السفر عبر خدمات مؤسسات النقل الجوي في الجزائر، طالما بأن الأجوبة لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نرجو أن تتقبلوا منا فائق الشكر والعرفان لمساعدتكم

10- من المسؤول عن دفع سعر تذكرة السفر؟

- صاحب التذكرة مؤسسة لعل
 آخر:

✦ الأسئلة التالية خاصة بتجربتك مع رحلات
الخطوط الجوية الجزائرية أو طيران الطاسيلي

11- ما هي المؤسسة الجزائرية التي تسافر

عبر رحلاتها دائما؟

الخطوط الجوية الجزائرية

طيران الطاسيلي

12- لماذا تسافر عبر رحلات هذه المؤسسة؟

- برامج رحلاتها جيدة المؤسسة الوحيدة
 تخفيضاتها أسباب أخرى:

عند حجزك لرحلة ما طمعت أن سعر تذكرة الرحلة في
الدرجة الاقتصادية أقل من سعر تذكرة الرحلة في
درجة رجال الأعمال والدرجة الأولى

13- هل يعتبر الفرق بين أسعار درجات لرحلة

الواحدة كبير؟ نعم لا

14- برأيك ما هي أسباب وضع مؤسسة السفر

لفرقات في أسعار درجات الرحلة الواحدة؟

- منح خيارات أكثر للزبائن لا أدرى
 رغبة مؤسسة السفر في زيادة أرباحها
 اختلاف تكلفة الرحلة حسب كل حالة حجز
 سبب آخر:

15- هل يعتبر قيام مؤسسة السفر بوضع

فرقات في أسعار التذكرة امر عادل وقبول؟

نعم لا

من فضلكم، ضع علامة (ب) في الخانة المناسبة
لإجابتك واكمل الفراغ في حالة إجابة خاصة

1- الجنس ذكر أنثى

2- الغرض من السفر عبر الطائرة غالبا: عمل

سياحة دراسة سبب آخر:

3- عدد مرات السفر في السنة الواحدة:

أقل من 5 مرات 5-10 مرات

أكثر من 12 مرة

4- ما هي الدرجة التي ترميها في رحلاتك غالبا؟

الدرجة الأولى (Y) درجة رجال الأعمال (B)

درجة الاقتصادية (C)

5- ترغب في حجز تذكرة سفر لرحلة ما إلى أي حد يعتبر

سعر التذكرة هام بالنسبة لك؟

غير هام هام هام جدا

6- في الـ (3) سفريات الماضية ما هي حدود أسعار

الرحلات التي قمت بدفعها؟

من دج إلى دج

7- برأيك، هل أسعار هذه الرحلات متناسبة مع مستوى

الخدمة؟ نعم لا

لماذا:

8- هل أسعار رحلات السفر عبر الطائرة في الجزائر

مقبولة؟ نعم لا

لماذا:

9- مقارنة بأسعار الرحلات التي دفعها برأيك يجب أن

تكون أسعار الرحلات الجوية في الجزائر:

أعلى من الأسعار الحالية

أقل من الأسعار الحالية

23- هل تقبل هذا عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة أم عادل؟ نعم لا

✓ إن كنت إجابتك بنعم:

24- ما هي أسباب اعتبارك عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة بأنه عادل؟

- لأن الأذكرة تبقى صالحة لمدة كاملة
- لأنها تتيح للزبون الحجز في حالة التأخر
- سبب آخر

25- ما هو رد فعلك تجاه اعتبارك عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة بأنه عادل؟

- الإحسان بالرضا عن مؤسسة السفر
- إخبار الآخرين بذلك
- الولاء لخدمات مؤسسة السفر

✓ إن كنت الإجابة لا:

26- ما هي أسباب اعتبارك عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة بأنه غير عادل؟

- لأن الزبائن دائما يستعملون التذكرة المفتوحة
- لأن استخدامها يكون في كل المواسم
- آخر

27- ما هو رد فعلك تجاه اعتبارك عدم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة بأنه غير عادل؟

- الإحسان بعدم الرضا عن مؤسسة السفر
- إخبار الآخرين بذلك الاحتجاج
- الرغبة في التخلي عن خدمات مؤسسة السفر

لأسباب خاصة لم تتمكن من الحجى في موعد الرحلة، وعند استهلاك طاعت بذلك تستطيع استرجاع سعر التذكرة مع خصم مبلغ معين عنها يقارب (20 أ.ج-)

28- هل انت راض عن سياسة الخصم نعم لا لماذا؟

29- ما هي براءتك أسباب خصم المؤسسة مبلغ من سعر تذكرة؟

- تغطية التكلفة الموضوعة لخدمة الزبون مسبقا
- لمنع المسافرين من التصرف هكذا مستقبلا
- لأن المؤسسة محترمة وترغب في الرجوع

✓ إذا كنت إجابتك بنعم:

16- ما هي أسباب اعتبارك وضع مؤسسة السفر لفروقات في أسعار درجات الرحلة بأنه عادل؟

- لأن الخدمات تختلف حسب كل درجة
- حتى تتلاءم الأمتل مع قدرات الزبائن
- سبب آخر

17- ما هو رد فعلك تجاه اعتبارك وضع مؤسسة السفر لفروقات في أسعار درجات الرحلة بأنه عادل؟

- الإحسان بالرضا عن مؤسسة السفر
- إخبار الآخرين بذلك
- الولاء لخدمات مؤسسة السفر

✓ إذا كنت إجابتك لا:

18- ما هي أسباب اعتبارك وضع مؤسسة السفر لفروقات في أسعار درجات الرحلة بأنه غير عادل؟

- لا يوجد فرق كبير بين خدمات الدرجات
- لا تقدم مزايا خاصة بمسافر في كل درجة
- آخر

19- ما هو رد فعلك تجاه اعتبارك وضع مؤسسة السفر لفروقات في أسعار درجات الرحلات بأنه غير عادل؟

- الإحسان بعدم الرضا عن مؤسسة السفر
- إخبار الآخرين بذلك الاحتجاج
- الرغبة في التخلي عن خدمات مؤسسة السفر

تتيح التذكرة المفتوحة (Biller ouvert) للزبون إمكانية الحجز حتى بعد إكمال مقاعد الرحلة، كما أنها تبقى صالحة لمدة سنة كاملة للسفر ضمن برنامج الرحلات الممكنة.

20- ما هو معدل استعمالك للتذكرة المفتوحة؟

دائما دائما أحيانا دائما

21- ما هو تقييمك لخدمة التذكرة المفتوحة؟

سيئة مقبولة جيدة ممتازة

لا يتم وضع تخفيضات على أسعار التذكرة المفتوحة على عكس أسعار التذاكر الأخرى

22- ما هي أسباب ذلك برأيك؟

- لأنها تبقى صالحة طوال السنة
- رغبة مؤسسة السفر في زيادة أرباحها
- لا أدرى
- سبب آخر

30- [هل تعتبر قيام مؤسسة السفر بخصم مبلغ من

سعر تذاكرك امر عادل؟] نعم لا

✓ إذا كانت الإجابة بنعم:

31- ما هي اسباب اعتبارك خصم مبلغ من سعر التذكرة عادلاً؟

- يوضع الخصم لإعتراف تكاليف المؤسسة
- يوضع الخصم لتقليل إغراءات الحجز مستقبلاً
- سبب آخر

32- ما هو رد فعلك تجاه عدالة سياسة الخصم؟

- الإحسان بالرضا عن مؤسسة السفر
- إخبار الآخرين بذلك
- الولاء لخدمات مؤسسة السفر

✓ إذا كانت الإجابة لا:

33- ما هي أسباب اعتبارك لسياسة لخصم بأنها غير عادلة؟

- لأن نسبة الخصم مرتفعة
- لأن المؤسسة محتكرة
- سبب آخر

34- ما هو رد فعلك تجاه اعتبارك سياسة الخصم بأنها غير عادلة؟

- الإحسان بعدم الرضا عن مؤسسة السفر
- إخبار الآخرين بذلك الاحتجاج
- الرغبة في التخلي عن خدمات مؤسسة السفر

تقدم مؤسسة السفر عروض ترويجية لرحلات بأسعار ووجهات خاصة طوال السنة أو في مواسم معينة

35- هل أنت راضٍ عن هذه العروض؟

غير راضٍ راضٍ راضٍ جداً

لماذا؟

36- ما هي برأيك أسباب وضع مؤسسة السفر العروض الترويجية؟

- لإرضاء الزبائن للتصدي بالمنافسة
- لزيادة أرباحها
- تقليد المؤسسات العلمية

تقدم مؤسسة السفر هذه العروض وفق شروط (كعدم قابلية الإسترجاع، عدد المقاعد محدود، تحديد من الحجز المسبق، تحديد مدة إقامة للرحلات الأولية)

37- هل ترى تقسيم هذه العروض وفق شروط امر

عادل؟] نعم لا

✓ إذا كانت الإجابة بنعم:

38- ما هي اسباب اعتبارك تقسيم عروض وفق شروط بأنه عادل؟

- توضع الشروط في كل العروض الترويجية
- توضع الشروط لتقليل خسائر المؤسسة
- سبب آخر

39- ما هو رد فعلك تجاه اعتبارك تقسيم عروض وفق شروط بأنه عادلة؟

- الإحسان بالرضا عن مؤسسة السفر
- إخبار الآخرين بذلك
- الولاء لخدمات مؤسسة السفر

✓ إذا كانت الإجابة لا:

40- ما هي أسباب اعتبارك تقسيم عروض وفق شروط بأنه غير عادلة؟

- توضع الشروط لتقليل عدد المسافرين
- توضع الشروط لأن المؤسسة محتكرة
- سبب آخر

41- ما هو رد فعلك تجاه اعتبارك تقسيم عروض وفق شروط بأنه غير عادلة؟

- الإحسان بعدم الرضا عن مؤسسة السفر
- إخبار الآخرين بذلك الاحتجاج
- الرغبة في التخلي عن خدمات مؤسسة السفر

42- مقارنة بأسعار مؤسسات أخرى هل أسعار المؤسسة

التي تسافر عبر رحلاتها عادل؟] نعم لا

ماهي هذه المؤسسات؟

43- أن كانت أجبته لا: أذكر حالات تعرضت فيها

لعدم عدالة أسعار مؤسسة السفر

44- قدم رأيك بشكل عام عن أسعار السفر بالطائرة في

الحزب الفرع:

الفهرس

مقدمة عامة

(أ)	قائمة المحتويات
(ج)	قائمة الأشكال والجداول
(ر)	قائمة الإختصارات
(241)	قائمة الملاحق

طرح مشكل الدراسة

الفصل الأول

تحليل قطاع النقل الجوي في الجزائر وفق نموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر

03	تمهيد
04	المطلب الأول: نظرة عامة حول قطاع النقل الجوي في الجزائر
06	المطلب الثاني: الهيكل الأساسي لقطاع النقل الجوي في الجزائر
13	المطلب الثالث: تحليل قطاع النقل الجوي في الجزائر وفق نموذج مايكل بورتر (1+)
28	خلاصة الفصل الأول

الجانب النظري

الفصل الثاني

29	تمهيد
30	الدراسات السابقة
المبحث الأول: صناعة النقل الجوي	
39	تمهيد
40	المطلب الأول: نظرة عامة حول قطاع النقل الجوي
41	الفرع الأول: تطور قطاع النقل الجوي العالمي
44	الفرع الثاني: تنظيم النقل الجوي العالمي
48	الفرع الثالث: إحصائيات حول النقل الجوي العالمي
50	المطلب الثاني: خصوصية مؤسسات قطاع النقل الجوي
51	الفرع الأول: ماهية قطاع النقل الجوي
54	الفرع الثاني: طبيعة مؤسسات قطاع النقل الجوي

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

56	الفرع الثالث: مميزات مؤسسات قطاع النقل الجوي
58	المطلب الثالث: التسيير في مؤسسات قطاع النقل الجوي
59	الفرع الأول: عناصر التسيير في مؤسسات النقل الجوي
62	الفرع الثاني: خصوصية تسيير مؤسسات النقل الجوي
65	الفرع الثالث: المشاكل التسييرية لمؤسسات النقل الجوي
68	خلاصة
المبحث الثاني: تقنية تسيير المداخل في قطاع النقل الجوي	
70	تمهيد
71	المطلب الأول : نظرة عامة على تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي
72	الفرع الاول: بدايات ظهور تسيير المداخل في قطاع النقل الجوي
74	الفرع الثاني: المفهوم العام لتقنية تسيير المداخل
77	الفرع الثالث: مؤهلات تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي
80	المطلب الثاني: تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي
81	الفرع الأول: كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي
85	الفرع الثاني: ركائز تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي
89	الفرع الثالث: آليات تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي
93	المطلب الثالث: آثار تطبيق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي
94	الفرع الاول: مؤشرات تقييم أداء تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي
96	الفرع الثاني: آثار تطبيق تقنية تسيير المداخل على مؤسسة النقل الجوي
98	الفرع الثالث: آثار تطبيق تقنية تسيير المداخل على الزبائن
100	خلاصة
المبحث الثالث: ادراك الزبائن لعدالة الأسعار	
102	تمهيد
103	المطلب الاول: ماهية العدالة في التسويق
104	الفرع الاول: نظرية العدالة
107	الفرع الثاني: المفاهيم الأساسية للعدالة المدركة للأسعار

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

110	الفرع الثالث: مميزات العدالة في المفهوم التسويقي
111	المطلب الثاني: ادراك الزبون لعدالة الأسعار
112	الفرع الاول: المتغيرات الداخلة في ادراك عدالة الأسعار
117	الفرع الثاني: تقييم الزبون لعدالة الأسعار
120	الفرع الثالث: آثار ادراك الزبون لعدالة الأسعار
122	المطلب الثالث: ادراك الزبون لعدالة اسعار تقنية تسيير المداخل
123	الفرع الاول: التسعير وفق تقنية تسيير المداخل في مؤسسات النقل الجوي
125	الفرع الثاني: ادراك الزبون لعدالة الأسعار وفق تقنية تسيير المداخل
129	الفرع الثالث: تخفيض آثار ادراك الزبون لعدالة الأسعار وفق تقنية تسيير المداخل
132	خلاصة
133	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث	
الجانب التطبيقي	
135	تمهيد
المبحث الأول: تقديم عام للدراسة الميدانية	
137	تمهيد
138	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
138	الفرع الأول: أدوات جمع معلومات الدراسة الميدانية
140	الفرع الثاني: طرق معالجة بيانات الدراسة الميدانية
141	المطلب الثاني: تقديم عام للخطوط الجوية الجزائرية
141	الفرع الأول: التعريف بالخطوط الجوية الجزائرية
143	الفرع الثاني: مراحل تشكل مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية
145	الفرع الثالث: موارد الخطوط الجوية الجزائرية
146	المطلب الثالث: مهام وأهداف الخطوط الجوية الجزائرية
146	الفرع الأول: مهام وأهداف الخطوط الجوية الجزائرية
147	الفرع الثاني: استراتيجية الخطوط الجوية الجزائرية

تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية

المبحث الثاني: تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية	
150	تمهيد
151	المطلب الأول: نظرة عامة حول تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية
151	الفرع الأول: بدايات تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية
152	الفرع الثاني: الموارد المخصصة لتقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية
154	الفرع الثالث أهداف تطبيق تقنية تسيير المداخل في قطاع النقل الجوي في الجزائر
155	المطلب الثاني: تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية
155	الفرع الأول: أسباب اللجوء إلى تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية
157	الفرع الثاني: كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية
164	الفرع الثالث: آليات تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية
167	المطلب الثالث: تقييم تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية
167	الفرع الأول: تحليل كيفية تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية
169	الفرع الثاني: نتائج تطبيق تقنية تسيير المداخل في الخطوط الجوية الجزائرية
المبحث الثالث: أثر تقنية تسيير المداخل على ادراك زبائن الخطوط الجوية الجزائرية لعدالة الأسعار	
175	تمهيد
176	المطلب الأول: منهجية دراسة أثر تطبيق تقنية تسيير المداخل على ادراك زبائن الخطوط الجوية الجزائرية لعدالة الأسعار
176	الفرع الأول: تصميم الاستبيان والسيناريوهات
178	الفرع الثاني: مصادر أسئلة وسيناريوهات الاستبيان
180	الفرع الثالث: تصميم أسئلة الاستبيان ومحاور السيناريوهات
182	المطلب الثاني: عرض النتائج
182	الفرع الأول: الإختبارات الإحصائية المستعملة في الدراسة
183	الفرع الثاني: العينة وتوزيع الاستبيان
185	الفرع الثالث: عرض البيانات المتحصل عليها في الدراسة

195	المطلب الثالث: تحليل وتفسير النتائج
195	الفرع الأول: تحليل نتائج الدراسة
205	الفرع الثاني: تفسير نتائج الدراسة
207	الفرع الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
210	خلاصة الفصل الثالث
211	خاتمة
216	توصيات
218	قائمة المراجع
230	الملاحق
253	الفهرس

د. خليفة ريم

Reem.mrgt@gmail.com