

## التحليل التنافسي لقطاع النقل الجوي بالتطبيق على شركة مصر للطيران باستخدام نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر

المؤلف: عصام حماده حامد محمد

باحث ماجستير

معيد بقسم الاقتصاد والتجارة الخارجية\_ كلية التجارة وإدارة الاعمال- جامعة حلوان

### مستخلص

تهدف هذه الدراسة الى تحليل البيئة التنافسية لقطاع النقل الجوي بمصر من خلال محاولة تطبيق نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر (Porter) في تحليل البيئة التنافسية لشركة مصر للطيران حتى يتسنى لنا معرفة اهم مواطن القوى المؤثرة التي تتميز بها الشركة، وكذلك التهديدات التي يمكن تواجهها بالسوق المحلي، وحتى تكون قادرة على منافسة الشركات العالمية بالخارج.

وقد توصلت الدراسة الي هيمنة شركة مصر للطيران على سوق خدمات النقل الجوي بمصر بفضل اسطولها الضخم وشركات المختلفة ذات علاقة وثيقة بخدمات النقل الجوي، كما توفر البيئة العامة لشركة مصر للطيران العديد من الفرص التي تساعدها على النمو لضعف القوة التنافسية الأخرى الموجودة في السوق مما يساهم ذلك في زيادة نموها وربحيتها.

تعد قوة الموردين اهم القوى التي قد تمارس ضغوطاً على تنافسية شركة مصر للطيران ولكن من خلال وجود شركة مصر للطيران في العديد من التحالفات العالمية كتحالف ستار والاتحاد الدولي للنقل الجوي تسطيع من خلالها تحقيق العديد من المزايا التنافسية لها ولعملائها، يوجد تهديد نسبي من قبل المنافسين الحاليين لشركة مصر للطيران بواسطة شركتي (النيل اير، اير كايزرو) أقرب منافسيها، كما تمثل البدائل المنافسة تهديداً لوسيط النقل الجوي(الطائرة) بصفة عامة وشركة مصر للطيران بصفة خاصة فيما يتعلق بعامل التكلفة أو السرعة ومرونة الوقت المتاحة في البدائل الأخرى (القطار، مركبات النقل المختلفة).

## **Competitive Analysis for The Air transport sector with Application to EgyptAir Company by using Porter's five competitive forces model**

### **Abstract**

This study aims to apply Porter's five forces model to analyze the competitive environment of EgyptAir to be able to know the most important factors and forces that affect the company, the threats that could face in the domestic market to be able to compete the international companies abroad.

The research has found that Egypt Air dominates the air transport services market in Egypt by its large fleets and their companies related to air transport services, the general environment of Egypt Air in Egypt also provides many opportunities to help it to grow and maximize profit.

The most influential force of Egypt Air competitiveness is the power of supplies, but Egypt Air can overcome at this point through joining global Alliances such as Star Alliance and IATA that let it achieve many competitive advantages to it and its customers, there is a threat of current competitors by Cairo Air and Nile Air are close although that influence is weak, while the threat of alternative transport services that may affect the competitiveness of Egypt air such as Train and other vehicles.

## Key Words:

Air Transport, Egypt Air, Porter, Competitive Advantage.

### مقدمة:

يشهد قطاع النقل الجوي تقدماً ملحوظة في الآونة الأخيرة بفضل الجهود الدولية نحو تحرير خدمات النقل الجوي من القيود التي تعوق تدفق وانتقال خدمات النقل الجوي بالداخل والخارج، لذا تسعى العديد من شركات الطيران نحو تسخير كافة امكانياتها وقدراتها المالية، البشرية والمعرفية المختلفة للمحافظة على اكتساب المزايا التنافسية لها وتحسين موقفها في السوق تجاه المنافسين الحاليين والمتوقعين، وضمان تنفيذ الخدمات المقدمة بما يتلاءم مع متطلبات ورغبات المستهلك الحالية والمتوقعة. وفي هذا السياق، تحاول شركة مصر للطيران استغلال كافة امكانياتها وقدراتها المختلفة في تعزيز موقفها التنافسي بالداخل حتى يتسنى لها منافسة الشركات الأخرى في الأسواق العالمية. حيث تعد شركة مصر للطيران والتي تم انشاؤها عام (١٩٣٢) أول شركة نقل جوي تأسست في كل من الشرق الأوسط وشمال افريقيا والمركز السابع على مستوى العالم (جعفر، حنان، ٢٠١٠، ص ٦٩).

### مشكلة الدراسة:

لا يزال السوق المصري في قطاع النقل الجوي يواجه بعض التحديات نحو تفعيل التحرير الكامل لخدمات النقل الجوي سواء من خلال تفعيل برامج الخصخصة أو الملكية الخاصة لشركات الطيران أو من خلال اتباع سياسات تحريرية اوسع لتشجيع للاستثمارات المحلية والأجنبية، وخلق بيئة تنافسية مواتية تشجع دخول شركات جديدة في السوق وتساهم في نمو خدمات النقل الجوي بالداخل وقادرة على منافسة الشركات المحلية والخارجية في تقديم خدمات النقل الجوي (الركاب، البضائع والبريد).

وبناء على ما تقدم، يمكن صياغة المشكلة البحثية في شكل مجموعة من

التساؤلات كما يلي:

التحليل التنافسي لقطاع النقل الجوي بالتطبيق على شركة مصر للطيران باستخدام نموذج القوى التنافسية ...

عصام حمادة حامد محمد

- ما هو مفهوم الميزة التنافسية؟
- ما هي محددات القوى الخمس لبورتر لشركة مصر للطيران في السوق المصري؟
- إلى أي مدى يمكن ان تؤثر القوى الخمس لبورتر على تنافسية شركة مصر للطيران؟

### هدف الدراسة:

- بناء على مشكلة الدراسة وتساولاتها المختلفة تهدف الدراسة الي ما يلي:
- التعرف على مفهوم الميزة التنافسية.
  - تحديد مدى إمكانية تطبيق نموذج القوى الخمس لبورتر في قطاع النقل الجوي بالتطبيق على شركة مصر للطيران محل الدراسة.
  - إبراز أهم الفرص، التهديدات والعوامل التي تؤثر على تنافسية شركة مصر للطيران في السوق المصري.

### منهجية الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي في تحليل ووصف الظاهرة محل الدراسة من خلال تحليل الوضع التنافسي لشركة مصر للطيران بهدف الوقوف على مواطن القوة والضعف لدى الشركة، وكذلك التهديدات التي يمكن ان تواجهها الشركة بالسوق المحلي.

### تقسيم الدراسة:

- (١) مفهوم الميزة التنافسية وانواعها.
- (٢) المفاهيم المختلفة لخدمات النقل الجوي.
- (٣) نموذج القوى الخمس لبورتر لشركة مصر للطيران.
- (٤) التوصيات والمقترحات لتعزيز تنافسية شركات الطيران في السوق المصري.

## ١ / مفهوم الميزة التنافسية وانوعها

### ١/١ مفهوم الميزة التنافسية

تعتمد فكرة الميزة التنافسية على اكتشاف طرق وأساليب جديدة لإنتاج سلع وخدمات وفقاً لخصائص ومواصفات مميزة تعتمد على المعرفة والإدارة، وقيام التحالفات الاستراتيجية العالمية والإقليمية، وانشاء الترابطات الشبكية (صبري، منار، ٢٠٢١، ص ٢٠٨).

كما يري بورتر ان الميزة التنافسية للمنشأة تتكون من مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تعرف بسلاسل القيمة Value Chains والتي تساهم في خلق قيمة المستهلك كمدخلات الإنتاج، التكنولوجيا المستخدمة، الموارد البشرية، البنية الأساسية وكذلك الأنشطة المرتبطة بإنتاج، توزيع وتسليم المنتج الي المستهلك، التي تؤثر على اكتساب الميزة التنافسية للمنشأة من خلال الطريقة التي يتم بها أداء نشاط معين على تكلفة او فعالية الأنشطة الأخرى (Porter, 1998,p65).

### ٢/١ أنواع الميزة التنافسية

#### • تعريف الميزة التنافسية وفقاً لنوع التنافسية

يمكن تمييز الميزة التنافسية الي نوعين كما يلي: (سالمان، عمر & صابر، ٢٠١٣، ص ١٢٦).

#### التنافسية السعرية

تتمثل التنافسية السعرية في اكتساب المنشأة ميزة تنافسية في سلعة او خدمة نتيجة لبيعها بتكلفة منخفضة مقارنة بمنافسيها في الأسواق الخارجية.

#### – التنافسية غير السعرية

تعتمد هذه التنافسية على عوامل اخري غير السعر كالأساليب التكنولوجية الحديثة في الإنتاج التي تعتمد على الجودة والابداع فضلاً عن عمليات البحث والتطوير التي

التحليل التنافسي لقطاع النقل الجوي بالتطبيق على شركة مصر للطيران باستخدام نموذج القوى التنافسية ...

عصام حمادة حامد محمد

تساهم بدرجة كبيرة في زيادة التنافسية.

## ٢ / المفاهيم المختلفة لخدمات النقل الجوي

### ١/٢ المفاهيم المختلفة لخدمات النقل الجوي

تتعدد المفاهيم والأنواع المختلفة لخدمات النقل الجوي وفقاً لنطاق وآلية تقديمها:

#### ١/١/٢ مفهوم خدمات النقل الجوي وفقاً لنطاق تقديم الخدمة

يمكن تقسيم خدمات النقل الجوي وفقاً لنطاق تقديم الخدمة الى نوعين كما يلي:

#### (١) خدمات النقل الجوي الدولية

يمكن تعريف خدمات النقل الجوي الدولي على انها الخدمات التي تقام بين نقطتي (القيام والوصول) لدولتين أو أكثر فتتجاوز الحدود الإقليمية للدولة الواحدة.

كما وفقاً لطريقة تبويب المعاملات الاقتصادية في ميزان المدفوعات Balance Of Payment (BOP) تعد المعاملة الاقتصادية معاملة دولية إذا قامت بين مقيم دولة معينة (متلقي الخدمة) ومقيم دولة اخري (مؤدي الخدمة). **مثال:** المواطن المصري الذي يسافر الي دولة الولايات المتحدة الامريكية عبر احد خطوط الطيران الامريكية، فإن هذه المعاملة تعد معاملة اقتصادية بين مقيم (متلقي الخدمة) وغير مقيم (مقدم الخدمة) يتم تسجيلها في الجانب المدين في ميزان المدفوعات المصري (عادل، ٢٠١٣، ص ٣٨ - ٣٩).

#### (٢) خدمات النقل الجوي المحلية

يحدد قانون التجارة المصري رقم (١٧) لسنة (١٩٩٧ م) <sup>١</sup> شرط اعتبار النقل الجوي محلياً أو داخلياً " إذا كانت النقطتان باتفاق المتعاقدين للقيام والوصول واقعتين

<sup>١</sup> المادة رقم (٢٨٥) من قانون التجارة المصري لسنة ١٩٩٧م

التحليل التنافسي لقطاع النقل الجوي بالتطبيق على شركة مصر للطيران باستخدام نموذج القوى التنافسية ...

عصام حمادة حامد محمد

في مصر ولو كانت الطائرة تواصل رحلتها بعد مغادرة نقطة الوصول إلى ما وراء الحدود الإقليمية المصرية".

وبالتالي يخرج من النطاق الدولي لاعتبار النقل الجوي نشاطاً دولياً كافة خدمات النقل الجوي التي تتم بالكامل داخل حدود الدولة، كما تُعد المعاملة الاقتصادية التي تتم بين مقيم دولة معينة (متلقي الخدمة) ومقيم آخر (مؤدي الخدمة) لنفس الدولة معاملة داخلية لا تُسجل في ميزان المدفوعات حتى ولو كان أحد المقيمين خارج الحدود الإقليمية للمقيم الآخر، ففي المثال السابق تُعد عودة المواطن المصري من الولايات المتحدة الأمريكية عبر أحد خطوط الطيران المصرية تُعد معاملة داخلية بالتالي لا تسجل في ميزان المدفوعات.

## ٢/١/٢ مفهوم خدمات النقل الجوي وفقاً لطبيعة نشاط الخدمة

يمكن تقسيم خدمات النقل الجوي وفقاً لطبيعة نشاط الخدمة الى نوعين:

### (١) خدمات النقل الجوي التجارية Commercial Air Transport Services

تشمل خدمات النقل الجوي التجارية كافة العمليات التي تتم بواسطة وسيط النقل الجوي (الطائرة) لنقل الركاب والبضائع والبريد مقابل اجر معين (Florio, 2016, p252).

### (٢) خدمات النقل الجوي الغير التجارية Non-Commercial Air Transport Services

تتمثل خدمات النقل الجوي الغير تجارية في الأنشطة والعمليات التي يتم بمقتضاها استخدام وسيط النقل الجوي (الطائرة) في نشاط آخر غير تجاري كالدعاية والاعلان الجوي، المراقبة والتصوير، الزراعة والبناء (Florio, 2016, p 253).

التحليل التنافسي لقطاع النقل الجوي بالتطبيق على شركة مصر للطيران باستخدام نموذج القوى التنافسية ...

عصام حمادة حامد محمد

### ٣/ القوى التنافسية الخمس لبورتر لشركة مصر للطيران

اهتم بورتر بتحليل البيئة التنافسية للمنشأة من خلال نموذج القوى المنافسة والذي يتكون من خمسة قوى مختلفة (Porter, 2008, pp80-85) كما يمكن استخدامها هذه القوى في تحليل شركة مصر للطيران كما يلي:

#### ١/١/٣ تهديد دخول منافسين جدد Threat of enter New Competitor

تهيمن شركة مصر الطيران على سوق خدمات النقل الجوي بمصر، حيث بالرغم من انفتاح الأسواق العالمية واتباع العديد من الدول سياسات تحريرية في مجال النقل الجوي كبرامج الخصخصة إلا ان شركة مصر الطيران منذ تأسيسها عام (١٩٣٢) لا تزال تحت السيطرة الكاملة للحكومة المصرية.

كما تتمتع شركة مصر الطيران بقوة تنافسية عالية قد تجعل من الصعب لأي شركة جديدة تنافسها، بالإضافة الي وجود عوائق اخري تظل عائقاً أمام الشركات الجديدة في سوق خدمات النقل الجوي والتي تتمثل في القيود الإدارية والحكومية بالإضافة الي القيود المالية حيث يتطلب الاستثمار في قطاع النقل الجوي موارد مالية ضخمة لتمويل عمليات الشراء أو الاستئجار لأسطول الطائرات وغيرها من الموارد الأخرى التي تتطلب توافرها لدى المنشأة لتقديم خدمات النقل الجوي.

#### ٢/١/٣ قوة الموردين The Power of suppliers

تعتمد شركات الطيران بصفة عامة على مجموعة واسعة من الموردين لمدخلات الإنتاج المرتبطة بصناعة النقل الجوي كأسعار وقود الطيران، واستقدام خبراء و عمالة فنية من الخارج، تكاليف قطع الغيار وكذلك التكاليف المرتبطة باستخدام الأجهزة والمعدات التكنولوجية الحديثة التي تسهل من تنفيذ العمليات بكفاءة عالية إلى مستهلك الخدمة، لذا يلعب الموردين دوراً هاماً في سيطرتهم في زيادة الأسعار فنتوقف قوتهم على عددهم المتاحين في السوق فكلما قل عددهم زادت قوتهم في السيطرة والتحكم على الأسعار في السوق مما قد يؤثر على ربحية شركات النقل الجوي.

التحليل التنافسي لقطاع النقل الجوي بالتطبيق على شركة مصر للطيران باستخدام نموذج القوى التنافسية ...

عصام حمادة حامد محمد

تستطيع شركة مصر للطيران التقليل من المخاطر المترتبة من احتكار بعض الموردين لاحتياجاتها لأي من مدخلات الإنتاج اللازمة، فمن خلال وجود شركة مصر للطيران في تحاف ستار العالمي تستطيع ان تحقق وفورات هائلة في تخفيض تكاليف التشغيل والصيانة من خلال الشراء المشترك للخدمات المرتبطة بتشغيل خدمات النقل الجوي كالوقود، قطع غيار الطائرات مما يؤدي الي تخفيض تكاليف رحلة الطيران للنقل والراكب (Bijan Vasigh et al., 2013, pp 207-208).

### ٣/١/٣ قوة المشترين The Power of Buyers

يلعب المشترين أو المستهلكين لخدمات شركة مصر للطيران دوراً هاماً في تحديد جودة وكفاءة الخدمات المقدمة لهم، لذا تعمل شركة مصر للطيران في المحافظة على ضمان تلبية كافة متطلبات المستهلك أو الراكب فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة له طوال فترة سريان الرحلة، حيث تتمتع شركة مصر للطيران بمعايير الجودة والمواصفات العالمية في تنفيذ وتقديم الخدمات المختلفة سواء في أنظمة الحجز الإلكترونية او الخدمات الأخرى المتعلقة برحلة الطيران.

كما تقدم شركة مصر للطيران لعملائها ذات ولاء لأسم الشركة برنامج ما يعرف " بالمسافر الدائم" (Frequent Flyer) اذ يتيح البرنامج العديد من المزايا الإضافية للعملاء من خلال تحويل الاميال التي يقطعها الراكب عبر الشركة الي نقاط يمكن استبدالها بامتيازات أو رحلات اخرى مجانية.

### ٤/١/٣ تهديدات البدائل Threat of Substitutes

تشكل وسائل النقل البديلة (السفينة، القطار) تهديداً تنافسياً تجاه شركات الطيران بصفة عامة وشركة مصر للطيران بصفة خاصة، حيث بالرغم من ارتفاع تكلفة النقل الجوي بواسطة الطائرة إلا انها تمتاز بالسهولة والسرعة وتوفير الوقت خاصة فيما يتعلق بالرحلات التي تستغرق زمناً طويلاً أو الرحلات المفاجئة والتي تقتضي الوصول في زمن محدد كرحلات رجال الأعمال والرحلات العلاجية الطارئة.

التحليل التنافسي لقطاع النقل الجوي بالتطبيق على شركة مصر للطيران باستخدام نموذج القوى التنافسية ...

عصام حمادة حامد محمد

## ٥/١/٣ شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين Rivalry among existing competitors

تزداد حدة المنافسة بين المنافسين في السوق كلما زاد عدد المنافسين الحاليين في السوق بما يسمح لهم بالسيطرة على السوق. تتزاحم شركة مصر للطيران مجموعة من الشركات وكما هو موضح بالجدول رقم (١):

جدول رقم (١) يوضح شدة المنافسة بين شركات الطيران العاملة بمصر

الشركة	التأسيس	حجم الاسطول	المطارات (الدول)	الموظفين	RPK* (Mile)	العضوية في الاتحادات، التحالفات الدولية
EgyptAir	١٩٣٢	٦٣	(٤٨)٧٥	٢٨,٣٠٠	١٩,٦٥٠	AACO, IATA, Star Alliance
Air Cairo	٢٠٠٣	٨	(١١)٣٠	٥٠٨	٣,٤٢٣	AACO, IATA
Nile Air	٢٠٠٦	٧	(٥)١٨	٧٧٠	١,٠٦٤	AACO, IATA
Fly Egypt	٢٠١٥	٧	(٤)١٣	٥٤٠	٣٦٠	AACO, IATA
AlMasria Universal Airlines	٢٠٠٨	٤	-	-	-	IATA
Nesma Air	٢٠١٠	٣	-	-	-	AACO, IATA

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على بيانات المواقع الآتية: <https://www.aaco.org/home>

<https://www.planespotters.net> / <https://www.iata.org>

\* إيرادات الركاب لكل كم لعام (٢٠١٨) RPK (Revenues Passengers Kilometers) يوضح الجدول رقم (١) ان هناك فجوة كبيرة بين شركة مصر للطيران (EgyptAir) وبين الشركات الأخرى المنافسة لها داخل مصر، حيث يساهم اسطول شركة مصر للطيران والذي يقدر بـ(٦٣) طائرة، تخدم (٧٥) وجهه في (٤٨) دولة حول العالم، كما بلغ حجم إيراداتها لكل كم (١٩,٦٥٠) ميل في عام (٢٠١٨) مقارنة بين أقرب منافسيها شركة (Air Cairo) والتي لم تمتلك سوى (٨) طائرات تخدم (٣٠) وجه في (١١) دولة.

التحليل التنافسي لقطاع النقل الجوي بالتطبيق على شركة مصر للطيران باستخدام نموذج القوى التنافسية ...

عصام حمادة حامد محمد

كما تكتسب شركة مصر للطيران والشركات الأخرى بالعديد من الفوائد بانضمامها الي الاتحاد الدولي للنقل الجوي (IATA) والاتحاد العربي للنقل الجوي (AACO) والتي تتمثل في تمثيل مصالح شركات الطيران في العديد من المحافل الدولية والإقليمية المختلفة تطوير الكفاءة التشغيلية للشركات في العديد من المجالات المختلفة كالموارد البشرية والفنية.

كما تتميز شركة مصر للطيران بالعديد من المزايا التنافسية بانضمامها إلى تحالف ستار العالمي (Star Alliance) عام (٢٠٠٨)، والذي يُعد أكبر تحالف عالمي في مجال النقل الجوي اذ يتيح لشركة مصر الطيران فرصة الوصول الي أكبر عدد من المدن حول العالم، حيث يضم تحالف ستار (٢٦) شركة تتيح الوصول من خلال شبكتها وصولها العالمية أكثر من (١٣٠٠) وجهة في (١٩٥) دولة حول العالم.

كما تتكون شركة مصر للطيران والتي تم تحويلها الي شركة قابضة في عام (٢٠٠٢) من ثماني شركات فرعية مما يخدم الأنشطة المختلفة في تنفيذ خدمات النقل الجوي (مصر للطيران، ٢٠٢١):

- شركة مصر للطيران للخطوط الجوية
- شركة مصر للطيران للخطوط الارضية
- شركة مصر للطيران للشحن
- شركة مصر للطيران للأسواق الحرة
- شركة مصر للطيران للخدمات الجوية
- شركة مصر للطيران للخدمات الطبية
- شركة مصر للطيران للصناعات المكملة
- شركة مصر للصيانة والخدمات الفنية

## التوصيات والمقرحات:

- العمل على تحرير قطاع النقل الجوي في مصر من القيود المفروضة عليه لإتاحة المزيد من الفرص للعمل والنمو للقطاع الخاص.
- توجيه كافة سبل الدعم المالي والفني والقانوني للقطاع الخاص لتشجيعهم نحو الاستثمار في قطاع النقل الجوي وذلك تشجيعاً لمبدأ المنافسة الحرة وخلق سوق نقل جوي تنافسي، والعمل على اشراكهم نحو توسيع قاعدة الملكية الخاصة بشركة مصر للطيران مما يتيح لهم الفرصة في ضخ استثمارات جديدة تعود بالنفع على الاقتصاد الوطني وكذلك على الشركة في تمويل التكاليف المتعلقة بتطوير وتجديد اسطول الطائرات وكذلك الخدمات ذات علاقة وثيقة بقطاع النقل الجوي.
- تحسين أوجه والاستفادة من الشركات الفرعية التابعة لشركة مصر للطيران القابضة والمرتبطة بالأنشطة التكميلية لخدمات النقل لجوي مثل شركة مصر للصيانة والخدمات الفنية، شركة مصر للطيران للأسواق الحرة، شركة مصر للطيران للصناعات المكلمة، والعمل على تطوير خدماتها بما يتلاءم مع معايير الجودة العالمية على نحو يعود بالنفع على الاقتصاد القومي.
- الاستفادة من موقع مصر الجاذب للسياحة من خلال اعلان عروض ترويجية لرحلات الطيران في المدن السياحية بأسعار منخفضة لتنشيط مبيعات الشركة ومن ناحية اخرى تنشيط السياحة المصرية وكذلك الخدمات الاخرى المرتبطة بالسياحة والتي تراجعت في الآونة الأخيرة خاصة بعد ظهور فيروس كورونا منذ عام (٢٠١٩) مما يعود ذلك بالعديد من الوفورات الإيجابية على الاقتصاد القومي ككل.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- ابراهيم، محمد. (٢٠١٢). دور قطاع النقل الجوي في التنمية الاقتصادية (دراسة تحليلية). *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، جامعة المنصورة، ٠ (995)*
- المهدي، عادل. (٢٠١٣). *العلاقات النقدية الدولية*. جهاز نشر وتوزيع الكاتب الجامعي - جامعة حلوان.
- جعفر، حنان. (٢٠١٠). الاندماجات في مجال الطيران (دراسة تطبيقية- الشركة الوطنية للطيران في مصر وتحالف Star alliance) *رسالة ماجستير غير منشورة*. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية- جامعة القاهرة.
- صبري، منار. (٢٠٢١). واقع القدرة التنافسية لقطاع الصناعات التحويلية في مصر والسعودية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢ (1)*.
- مصر للطيران. (٢٠٢١). *مجموعة مصر للطيران*.  
<https://www.egyptair.com/ar/about-egyptair/Pages/egyptair-group.aspx>

### ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- Bijan Vasigh, Fleming, K., & Tacker, T. (2013). *Introduction to air transport economics: from theory to applications (Second Edi)*. Ashgate Publishing limited.
- Florio, F. De. (2016). *Airworthiness: An introduction to aircraft certification and operations (Third Edit)*. Elsevier Ltd.
- ICAO. (1953). *Report of the council to the assembly on the activities of the organization in 1951*.
- Porter, M. E. (1998). *The competitive advantage of nations (First Edit)*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review, 86(January), 78–94*.

التحليل التنافسي لقطاع النقل الجوي بالتطبيق على شركة مصر للطيران باستخدام نموذج القوى التنافسية ...

عصام حمادة حامد محمد

---

- Stratford, A. H. (1973). *Supersonic Transport. In Air Transport Economics in the Supersonic Era (Second edi)*. Palgrave Macmillan UK.
- WTO. (2006). *Air Transport and the Gats*.

### ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- <https://www.iata.org> الاتحاد الدولي للنقل الجوي
- <https://www.aaco.org/home> الاتحاد العربي للنقل الجوي
- <https://www.staralliance.com/en/home> تحالف ستار
- [/https://www.egyptair.com](https://www.egyptair.com) مصر للطيران
- [/ww.planespotters.net](http://www.planespotters.net) موقع (plane Spotters)