



# بين السماء والأرض

كيف يُحقّق الطيران الوطنيّ التّوازن بين  
توظيف الشباب والرّبحيّة الرّقّصيّة؟

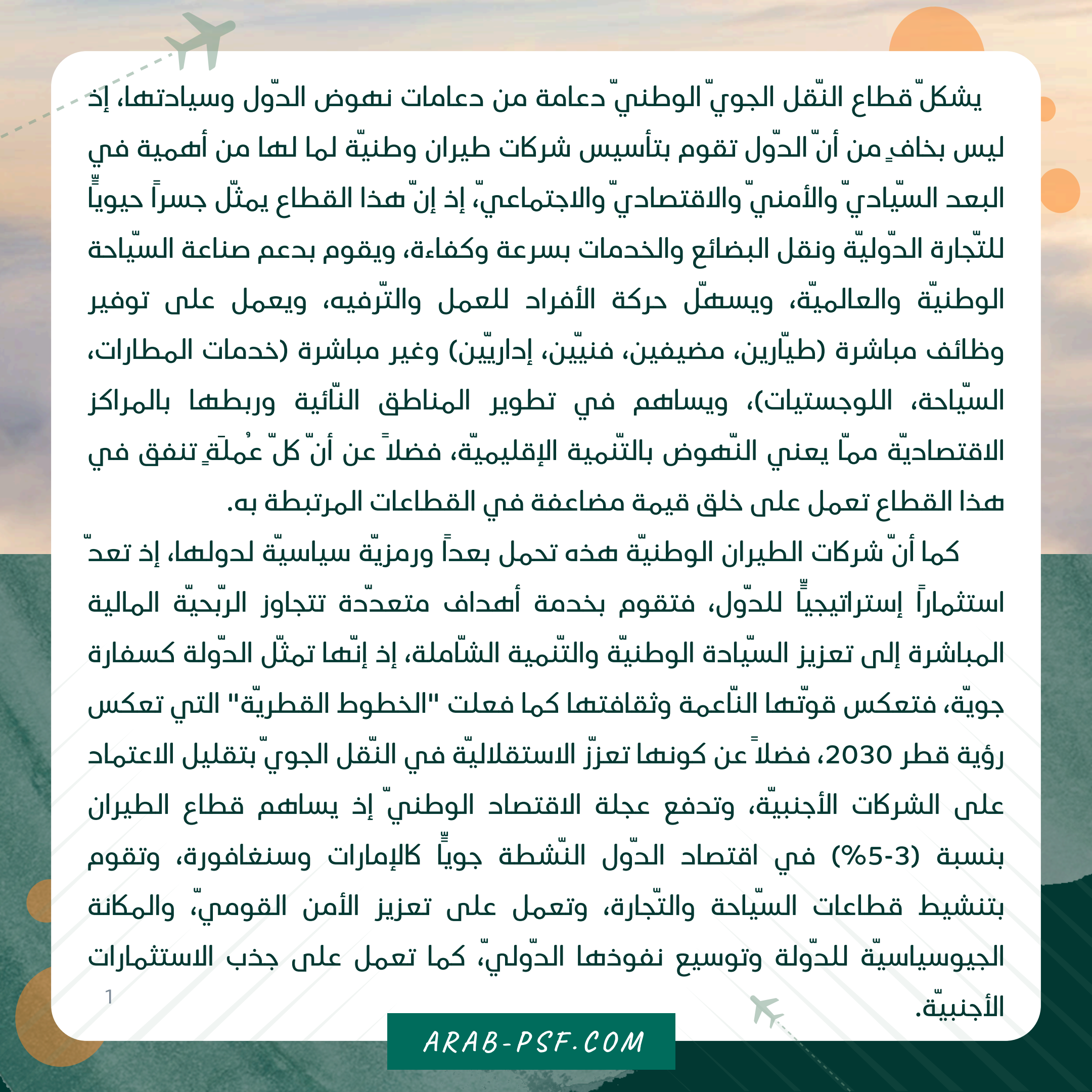
# بين السماء والأرض كيف يُحقّق الطيران الوطنيّ التّوازن بين توظيف الشّباب والرّبحيّة الاقتصاديّة؟



د. خميس بن عبيد العجمي

رئيس الاتحاد العربي للمدارس الخاصة  
رئيس مجلس أمناء مدارس كينو الخاصة بسلطنة عمان





يشكل قطاع النقل الجوي الوطني دعامة من دعامات نهوض الدول وسيادتها، إذ ليس بخافٍ من أن الدول تقوم بتأسيس شركات طيران وطنية لما لها من أهمية في البعد السيادي والأمني والاقتصادي والاجتماعي، إذ إن هذا القطاع يمثل جسراً حيوياً للتجارة الدولية ونقل البضائع والخدمات بسرعة وكفاءة، ويقوم بدعم صناعة السياحة الوطنية والعالمية، ويسهل حركة الأفراد للعمل والترفيه، ويعمل على توفير وظائف مباشرة (طيارين، مضيفين، فنيين، إداريين) وغير مباشرة (خدمات المطارات، السياحة، اللوجستيات)، ويساهم في تطوير المناطق النائية وربطها بالمراكز الاقتصادية مما يعني النهوض بالتنمية الإقليمية، فضلاً عن أن كل عملة تنفق في هذا القطاع تعمل على خلق قيمة مضاعفة في القطاعات المرتبطة به.

كما أن شركات الطيران الوطنية هذه تحمل بعداً ورمزية سياسية لدولها، إذ تعد استثماراً إستراتيجياً للدول، فتقوم بخدمة أهداف متعددة تتجاوز الربحية المالية المباشرة إلى تعزيز السيادة الوطنية والتنمية الشاملة، إذ إنها تمثل الدولة كسفارة جوية، فتعكس قوتها الناعمة وثقافتها كما فعلت "الخطوط القطرية" التي تعكس رؤية قطر 2030، فضلاً عن كونها تعزز الاستقلالية في النقل الجوي بتقليل الاعتماد على الشركات الأجنبية، وتدفع عجلة الاقتصاد الوطني إذ يساهم قطاع الطيران بنسبة (3-5%) في اقتصاد الدول النشطة جواً كالإمارات وسنغافورة، وتقوم بتنشيط قطاعات السياحة والتجارة، وتعمل على تعزيز الأمن القومي، والمكانة الجيوسياسية للدولة وتوسيع نفوذها الدولي، كما تعمل على جذب الاستثمارات الأجنبية.

ومن منطلق كون التوازن حاجة حيوية ملحة للتواجد والحضور بقوة في حياة البشر في كل زمان ومكان، سواء أكان توازناً فعلياً أم توازناً معنوياً في كل مجال وقطاع من القطاعات الإنسانية، فقد سعى قطاع النقل الجوي هو الآخر لتحقيق توازنه الخاص به، أمام ما وقع فيه بين قوتين متناقضتين، الأولى، الالتزام بالمسؤولية المجتمعية بتوظيف الشباب وتطوير مهاراتهم من جهة، والثانية، الضرورة الاقتصادية لتحقيق الربحية والاستدامة المالية من جهة أخرى، وأمام هكذا طرفي معادلة صعبة يظهر التحدي الوجودي ليتخطى الأبعاد المادية البحتة ليلاصق جوهر فلسفة الاقتصاد الحديث والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

لقد كان وما زال الطيران منذ الأزل حلمًا ورمزًا لرغبة الإنسان في تجاوز حدوده وتحقيق ما يبدو مستحيلًا، واليوم، تقف صناعة الطيران الوطني على مفترقي طرق تضمن كنهه تساولين مفادهما:

**هل يمكن تحقيق التوازن بين الربحية الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية؟**

**وهل يمكن خلق نموذج اقتصادي مستدام يتسامى فوق هذه الثنائية ليحقق كلا الهدفين معاً؟**

وللإجابة عن هذه الأسئلة، تعرج بنا الإجابة نحو كشف الواقع المتأرجح لشركات الطيران الوطني، الواقع الذي نراه تارة يتجه نحو الواقعية الاقتصادية بما تحمله من سعي لتحقيق الاستدامة المالية كشرط أساسي لأي نشاط اقتصادي، وتارة أخرى يتجه نحو المثالية الاجتماعية التي تؤمن بأن المؤسسات تحمل مسؤولية أخلاقية تجاه المجتمع تتخطى تحقيق الأرباح.

إلا أننا وجب أن نقف أمام خطوة حتمية تقتضي تجاوز التناقض الظاهري، وفرض مسألة الدمج بين المطلبين كحقيقة ضرورية، فالربحية والمسؤولية الاجتماعية أمران وجب على هذا القطاع الهام تحقيقهما، بشكل يكفل توازناً وديمومة واستمرارية في تقديم الجودة والسلامة الجوية بأعلى معاييرها دون اختلال لجهة على حساب الأخرى، وهذا الأمر يتطلب من إدارة شركات الطيران الوطني تجاوز ثنائية "إما الربح أو المسؤولية الاجتماعية" إلى نموذج أكثر تكاملاً يدرك أن توظيف الشباب ليس مجرد مسؤولية اجتماعية، بل هو أيضاً استثمار إستراتيجي في العنصر البشري.

وأمام كوننا ننظر لهذه المعضلة من نظرة زمنية قريبة المدى، تبدو للوهلة الأولى كعيب اقتصادي يرتبط بحاجتنا لجعل هذا القطاع قادراً على توظيف الشباب وتدريبهم، فإنه قد وجب معرفة أن الزمن عنصر أساسي في معادلة الاستثمار البشري، وأن القيمة الاقتصادية للاستثمار في الشباب تتحقق عبر الامتداد الزمني، فإن شركات الطيران التي تستثمر في برامج تدريب وتوظيف الشباب تحصد ثمار هذا الاستثمار على المدى البعيد من خلال توجيهها نحو تكوين فرق عمل مؤهلة ومتخصصة تمتلك المهارات النوعية اللازمة لصناعة الطيران، وتقوم ببناء ولاء وظيفي يقلل من معدلات دوران الموظفين وتكاليف التوظيف المتكررة، وتعمل على خلق مصدر للابتكار والإبداع من خلال الأفكار الجديدة التي يجلبها الشباب، فهي بذلك تقوم بتحقيق خطوات حيوية من ضمن مستويات هيكلية تمنح أهدافها أبعاداً مدروسة للتنفيذ بفاعلية وخطط قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى.



وهناك العديد من شركات الطيران الوطنية حول العالم قامت بتقديم نماذج ملهمة لتحقيق التوازن بين توظيف الشباب والربحية الاقتصادية، ومن هذه النماذج:

### ● نموذج المشاركة مع المؤسسات التعليمية

إذ قامت بعض شركات الطيران بتبني برامج "التعليم المزدوج، الذي يجمع بين الدراسة النظرية والتدريب العملي في شركات الطيران، مما يخلق مساراً سلساً لانتقال الشباب من مرحلة التعليم إلى سوق العمل، ويضمن تأهيلهم وفق المتطلبات الفعلية للصناعة.

### ● نموذج التدرج الوظيفي الممنهج

الذي يقوم على تصميم مسارات وظيفية واضحة تتيح للشباب التدرج من المستويات الأساسية إلى المناصب القيادية وفق خطة زمنية محددة، مما يحقق التوازن بين إتاحة الفرص للشباب وضمان الجودة والكفاءة.

### ● نموذج برامج الابتكار وريادة الأعمال الداخلية

ويعتمد على فكرة وجود حاضنات ومسرعات أعمال داخل شركات الطيران تتيح للموظفين الشباب فرصة تقديم أفكار مبتكرة لتطوير الأعمال وخفض التكاليف وتحسين الخدمات، مما يحول طاقاتهم الإبداعية إلى قيمة اقتصادية ملموسة. وقد كانت هذه النماذج سبباً لتمييز العديد من الخطوط الجوية من مثل:

### ● طيران الإمارات

الذي يمثل قصة نجاح استثنائية في عالم الطيران، إذ استطاعت التحول من شركة صغيرة نسبياً إلى واحدة من أكبر شركات الطيران في العالم، وقد كان أهم عوامل نجاحها الاستثمار المستمر في تحديث الأسطول، والتركيز على جودة الخدمة والابتكار، والاستفادة من الموقع الجغرافي الإستراتيجي لدبي كمحطة ربط بين الشرق والغرب، والدعم الحكومي المدروس والمستدام، إلى جانب وجود إستراتيجية تسويقية قوية وحضور عالمي.

### ● الخطوط الجوية التركية

تمكنت من تحقيق قفزة نوعية في السنوات الأخيرة، مما جعلها واحدة من أكثر شركات الطيران نمواً في العالم، وتعود أسباب نجاحها إلى توسيع شبكة وجهاتها لتشمل أكثر من 120 دولة، وقيامها بالاستفادة من موقع إسطنبول كنقطة التقاء بين آسيا وأوروبا وأفريقيا، وتركيزها على تطوير برامج ولاء العملاء، فضلاً عن الاستثمار في تدريب الطاقم وتحسين تجربة المسافرين، إلى جانب الإدارة المالية الحكيمة وإستراتيجيات خفض التكاليف.

## ● الخطوط الجوية السنغافورية

إذ تعتبر مثالاً للتميز التشغيلي والخدمي، فقد حافظت على مكانتها كواحدة من أفضل شركات الطيران في العالم لأسباب منها قيامها بخطوات استباقية إذ خفّضت ديونها قبل جائحة كورونا، ممّا سمح لها بالاستثمار في تحديث الأسطول، مع تركيزها على الجودة والتميز في الخدمة، إذ ابتكرت درجة متميزة لرجال الأعمال مزودة بأجنحة خاصة فاخرة للغاية، إلى جانب قيامها بالابتكار بشكل مستمر فيما يتعلّق بتجربة المسافر، مع الالتزام بأعلى معايير السلامة والأمان، وقيامها بالاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم، فضلاً عن وجود إدارة مالية حكيمة واستثمار مستدام.

ولو وقفنا على أسباب نجاح مثل هذه الشركات، لوجدناه نتيجة تخطيط إستراتيجي وتكيّف سريع، وتركيز على فكرة الشركات الذكية لا القويّة، التي ترى أنّ العامل الحاسم في البقاء القدرة على التأقلم السريع مع المتغيرات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، واتخاذ قرارات إستراتيجية ذكية في وقت الأزمات، ووجود دعم من الحكومات لشركات الطيران الوطنية لتحفيزها على تحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين خدماتها، من خلال تسهيل التأشيرات لتعزيز السيّاحة، والتسويق المشترك بين شركات الطيران والحكومات للترويج للوجهات السياحية، والدعوة للاستثمار في تطوير المطارات وتحويلها إلى مراكز اقتصادية وسياحية، والعمل على تشجيع المنافسة في قطاع الطيران وتحديد عوامل تميزها، مع التركيز على ضرورة تقديم قيمة مضافة للمسافرين.

فضلاً عن ضرورة توجيهها نحو تطوير الكوادر البشرية من خلال برامج تدريب متقدمة وخطط تطوير وظيفي واضحة لتعزيز كفاءة الطواقم التشغيلية، وتعظيم التدريب الافتراضي والمعزّز في قطاع الطيران، واتباع أساليب إدارة الأسطول فنياً بمنهجية أكثر ذكاءً وفاعلية وبكفاءة عالية، وتبني سياسة الإدارة الاستباقية، التي تقتضي المرونة في التعامل مع الأزمات عبر التخطيط المسبق، والعمل على تبني سياسة الابتكار بتحويل التحديات إلى فرص عبر تقنيات وخدمات غير تقليدية، من خلال تطوير أفكار أو تقنيات أو نماذج عمل جديدة باستخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين جدولة الرحلات وتخصيص العروض، والابتكار في الاستدامة من خلال التحوّل إلى وقود حيوي لتقليل الانبعاثات، والتركيز على جانب خدمة العملاء والابتكار فيها، إلى جانب توجه هذه الشركات نحو التمكين الإداري والاستقلالية في اتخاذ القرارات، وسعيها لتحقيق استثمار مستدام في البنية الأساسية والأسطول المحدث، وتبني نماذج تشغيل مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات، وتطبيق إستراتيجيات فعّالة لإدارة التكلفة دون المساس بجودة الخدمة، مع تحسين استخدام الأصول وزيادة معدل تشغيل الطائرات، والسعي لتطوير شراكات إستراتيجية لتوسيع الشبكة وتقليل التكاليف.





وعلى الرغم من أن هكذا نماذج وبرامج وإستراتيجيات تلوح في الأفق بتقديم فرص واعدة إلا أن هنالك تحديات فلسفية وإستراتيجية وأخلاقية تواجه فكرة تحقيق التوازن بين توظيف الشباب والربحية الاقتصادية في قطاع الطيران، ومنها تقلبات أسعار الوقود، ورسوم الخدمات، والمنافسة الشرسة بين الشركات منخفضة التكلفة، وارتفاع أسعار قطع الغيار والصيانة، وإشكالية تحقيق التوازن بين الحاجة إلى التحديث التكنولوجي وخلق فرص عمل كافية للشباب، ومعضلة الاستدامة البيئية والاقتصادية التي تتطلب استثمارات كبيرة في إيجاد تقنيات وقود صديق للبيئة، مما يخلق توتراً بين الالتزامات البيئية والحاجة إلى تخفيض التكاليف وتوفير فرص عمل للشباب، وتحدي المهارات المتغيرة المطلوبة في قطاع الطيران، مما يخلق فجوة بين مؤهلات الشباب الباحثين عن عمل، ومتطلبات الوظائف الجديدة.

فضلاً عن إشكالية تقلبات السوق والأزمات مما يجعل إستراتيجيات التوظيف طويلة المدى تشكل تحدياً حقيقياً، وتحدي العولمة والمنافسة الدولية مما يدفعها لخفض التكاليف والاستعانة بمصادر خارجية، وهذا من شأنه أن يؤثر إشكالية توطين الوظائف، والمعضلة الأخلاقية للنمو المرتبطة بحقيقة ما إذا كان النمو المستمر في حركة الطيران العالمية أمراً مستداماً ومرغوباً فيه، مع ما يحدثه من التأثيرات البيئية والاجتماعية، وتحدي الهيكل التنظيمي المستقبلي الذي يكشف عن مدى قدرة شركات الطيران الوطنية لإعادة تصميم هياكلها لتكون أكثر مرونة وقدرة على استيعاب الشباب مع الحفاظ على الكفاءة التشغيلية والربحية.

إن مثل هذه التحديات وغيرها، تتطلب من شركات الطيران الوطنية التوجه نحو تحقيق التوازن المنشود بين توظيف الشباب والربحية الاقتصادية بشكل متكامل يتجاوز الثنائيات التقليدية ويؤسس لعلاقة تكاملية بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والأمنية، وذلك من خلال استناد رؤاها إلى مفهوم "الاقتصاد الدائري"، الذي يرى أن القيمة الاقتصادية والاجتماعية والأمنية تشكل دائرة متكاملة، لا خطوطاً متوازية أو متعارضة.

ففي الوقت الذي تمثل فيه الطائرة رمزاً لتجسيد قدرة الإنسان على تجاوز التناقضات الظاهرية بجمعها بين الثقل والخفة، وبين المادة وانعدام الوزن، وبين الثبات والحركة، تعكس شركات الطيران والنقل الجوي هذه القدرة الإنسانية ببعدها العميق، وتجسيدها لقدرتها على تجاوز الفصل بين طرفي المعادلة، إلى تبني نموذج اقتصادي-اجتماعي متكامل يحقق التوازن بين توظيف الشباب وتنمية قدراتهم من جهة، والربحية والاستدامة الاقتصادية من جهة أخرى.

ولو مررنا بمحطة توقّف وتعمّق عند سلطنة عمان، وألقينا نظرة عن كثب لواقع شركة الطيران العماني، لوجدناها هي الأخرى تمرّ في مرحلة إعادة نظر وإعادة هيكلة لأوضاعها، لما لمستّه من ضرورة حتمية لهذا التصويب بعد الخسائر المتراكمة التي لحقت بها، فهي تحتاج لمزيد من العمل وتطبيق إستراتيجيات مرنة والأخذ بتجارب غيرها من شركات الطيران الأخرى التي سطرّت نجاحات يشاد بها، وهذا مؤداه وجود فرصة قوية لها لتحوّل خسائرها لفرص تقنصها وتقلب الوضع لتحقيق التّوازن المالي (صفر خسائر)، ومن ثمّ الانطلاق للريادة، لذلك نرى من الأهمية بمكان اختيار فريق تنفيذي متمكّن من قيادة الناقل الوطني إلى آفاق جديدة أرحب، مع إعطائه الثقة ومنحه الوقت الكافي للعمل على تنفيذ الإستراتيجيات المتوسطة وطويلة المدى لتحقيق العوائد وتعظيمها، والأهمّ من ذلك استمرارية الدّعم السيادي لشركات الطيران الوطنية، والذي يعدّ ضرورة حتمية في كثير من الظروف التي تحيطها تحديات كبرى من مثل التقلّبات الاقتصادية، والمنافسة العالمية المستمرة، والأزمات غير المتوقعة كجائحة كوفيد-19، فإنّ هذا الدّعم يجب أن يكون محدداً ومدرّساً ومشروطاً بإصلاحات هيكلية وشفافية لضمان تحقيق أهدافه دون إهدار الموارد، فالشركات التي تجمع بين الدّعم الحكومي والإدارة الاحترافية هي التي تنجح بتحقيق التّوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية.

وفي الختام، فهذا التّوازن حتمي وجودي الغاية والنتيجة، لا توازن ترفي، إذ إنّ تحقيقه يعمل على ضمان استمرارية واستدامة قطاع الطيران الوطني بعيداً عن الدّعم السيادي المستمرّ أو سياسة إغراق الشركة بديون متراكمة، وتعميق قدرته على الارتقاء بالمجتمع.

فكما أنّ الطائرة ترتقي بركابها نحو آفاق جديدة، محلقة بين السماء والأرض، فهكذا هو قطاع الطيران سيفغدو جسراً بين السماء والأرض بإمكاناته وقدراته، فهو ليس مجرد شركة نقل، بل هو أداة إستراتيجية لتحقيق النمو الاقتصادي، والأمن القومي، وحفظ المكانة الدولية، وتحقيق التنمية البشرية المتكاملة، ونجاحه يعتمد على سياسات متوازنة تربط بين الربحية والمسؤولية المجتمعية، مع دعم حكومي ذكي وشراكات عالمية، وبالتالي فإنّ جواب التساؤلات التي افتتحت هذا الملف الهامّ ملخصها بجملة " **نعم يمكن لشركة الطيران الوطنية أن تحقّق الربحية الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية في آن واحد** "، إلّا أنّ ذلك يتطلّب تبني إستراتيجيات ذكية توازن بين الأولويات المالية والمسؤولية المجتمعية، معززة بقيادة مسؤولة تستطيع العمل من خلال الإدارة الاستباقية، وتستفيد من التكنولوجيا الحديثة في إدارة الأسطول، وإدارة سلاسل الإمداد والصيانة الفنية بشكل ذكي ومسؤول.



## قطاع الطيران الوطني

جسر حيوي للتنمية، يحقق التوازن بين  
الربحية وتوظيف الشباب باستثمارات  
إستراتيجية، وشراكات تعليمية، وتدريب  
متطور، لبناء جيل يقود المستقبل  
بكفاءة وإبداع.