

دراسة حالة: "طيران الإمارات... حين تتحول السماء إلى ساحة للتميز"

في منتصف الثمانينيات، وبينما كانت شركات الطيران الكبرى في العالم تتسابق في الاستحواذ والاندماج، ظهرت شركة صغيرة من مدينة لم تكن تُعرف حينها كمركز عالمي للسفر. عام 1985، أسست شركة طيران الإمارات بدعم مالي متواضع من حكومة دبي، وبرحلتين فقط أسبوعيًا، وطائرتين مستأجرتين من الخطوط الجوية الباكستانية. لكن ما ميّز هذه البداية لم يكن رأس المال، بل الرؤية الواضحة التي صاغها الشيخ أحمد بن سعيد آل مكتوم: "نريد شركة طيران لا تسعى لتقليد الآخرين، بل لتضع معيارًا جديدًا لما يجب أن تكون عليه تجربة السفر..".

منذ اللحظة الأولى، لم تعتمد الشركة على التقليد بل على فهم نقاط قوتها الداخلية واستثمارها. كانت دبي تمتلك موقعًا جغرافيًا استراتيجيًا بين الشرق والغرب، لكن هذا المورد الطبيعي وحده لم يكن كافيًا. فما جعل من هذا الموقع ميزة تنافسية حقيقية هو القدرة التنظيمية على استغلاله بذكاء، من خلال بناء شبكة رحلات تربط أكثر من 150 وجهة في ست قارات بطريقة متكاملة تسمح بتقليل زمن العبور وتعزيز الكفاءة التشغيلية. أدركت الإدارة باكراً أن التكنولوجيا والطائرات يمكن شراؤها، لكن الثقافة التنظيمية لا تُستورد. لذلك ركزت الشركة منذ البداية على بناء هوية مؤسسية قائمة على التعددية والانفتاح. تضم طواقمها اليوم أكثر من 160 جنسية، تحدث ما يزيد عن 60 لغة، وتخضع لتدريب صارم في "أكاديمية الإمارات لتدريب الطيران". في هذه الأكاديمية لا يُدرَّب المضيفون على الخدمة فقط، بل على فلسفة أعمق مفادها أن "كل راكب يستحق لحظة اهتمام صادق". هذه الثقافة الإنسانية جعلت مع الوقت خدمة العملاء لدى الشركة معيارًا تُقاس به شركات الطيران الأخرى. ورغم أن بيئة العمل متعددة الثقافات قد تخلق تحديات في التواصل والانضباط، فإن الشركة تمكنت من تحويل التنوع إلى قوة تنظيمية من خلال برامج داخلية للاندماج الثقافي والتدريب على القيادة المشتركة. هكذا، أصبح المورد البشري لدى "الإمارات" ليس مجرد قوة عاملة، بل أصلًا نادرًا يصعب على المنافسين تقليده لأنه يقوم على تفاعل طويل الأمد بين القيم، التدريب، والتحفيز.

منذ التسعينيات، تبنت "طيران الإمارات" استراتيجية تقوم على توحيد الأسطول الجوي قدر الإمكان. بينما كانت شركات أخرى تمتلك طائرات من أنواع عديدة، ركزت "الإمارات" على نوعين رئيسيين هما Boeing 777 و Airbus A380. هذا القرار الاستراتيجي البسيط كان أحد أسرار كفاءة التشغيل، إذ سمح لها بتقليل تكاليف الصيانة والتدريب والوقود بنسبة ملحوظة. تُعد اليوم أكبر مشغل لطائرات A380 في العالم، ما مكّنها من نقل أكثر من 50 مليون راكب سنويًا قبل الجائحة.

تمتلك الشركة موارد مالية قوية بفضل دعم حكومة دبي في مراحلها الأولى، لكن الاعتماد لاحقًا على التمويل الذاتي من الأرباح التشغيلية شكّل نقطة تحول. في عام 2024، بلغت إيرادات مجموعة الإمارات نحو 33 مليار دولار، ما يعكس متانة الهيكل المالي وقدرة الشركة على تجاوز الأزمات. إلى جانب ذلك، يُعد الاستثمار في الطائرات الحديثة أحد أبرز مواردها الملموسة؛ إذ يبلغ متوسط عمر الأسطول 7 سنوات فقط، مقارنة بمتوسط عالمي يقارب 12 سنة. كما تمتلك أحد أكبر مراكز الصيانة في الشرق الأوسط، تديره كوادر محلية مدربة في برامج شراكة مع شركة رولز رويس. كما استثمرت في أنظمة تكنولوجيا متطورة لمراقبة الأداء في الزمن الحقيقي، مما سمح بتقليل الأعطال المفاجئة وتحسين الالتزام بالمواعيد إلى أكثر من 90%.

تتمتع طيران الإمارات بسمعة ممتازة مبنية على إنجازات تشغيلية ومؤشرات رضا عملاء واضحة — فقد جاءت في المرتبة الرابعة ضمن قائمة *World's Top 100 Airlines 2025** بحسب تصنيف سكاي تراكس، ما يعكس اعترافًا دوليًا بجودة خدماته. كما فازت الشركة بعدة جوائز إقليمية وعالمية عن تجربة المقصورة والضيافة والمنتجات الجديدة (مثل جوائز سكاي تراكس 2024 واعترافات أخرى لمنتج الـ Premium Economy)، مما يدعم صورتها كعلامة تجارية متميزة في قطاع الطيران.

على مستوى الشراكات الاستراتيجية، تحتفظ الشركة بعلاقات تشغيلية قوية مع مشغلي المطارات وشركاء شبكيين سمحت لها بتوسيع تغطيتها إلى مئات المدن عبر اتفاقيات ربط وبضائع مشتركة وخدمات نقل أمتعة متكاملة — عبر شبكة شراكات تتيح الوصول إلى أكثر من 800 مدينة عبر شركائها . كما تطوّرت علاقاتها مع مصنّعي الطائرات إلى شراكات وأوامر شراء كبرى عبر عقود تاريخية مع كلٍّ من إيرباص وبوينغ (بما في ذلك طلبات ضخمة لطائرات A380 وطلبات لاحقة لطائرات A350/787 وطلبات مرتبطة بـ 777(X)، ما يعكس قدرة الإمارات على التفاوض على صفقات أسطولية استراتيجية تدعم نموها وغط تشغيلها المعتمد على الطائرات الواسعة الجسم.

استثمرت الشركة خلال السنوات الأخيرة في التحول الرقمي عبر مشروع “One ID” لتجربة السفر غير الورقية، ونظام “Biometric Boarding” لتسريع إجراءات الصعود. كما طوّرت منصة تحليل بيانات داخلية تُستخدم لتحسين تخصيص المقاعد، وأسعار التذاكر، وصيانة الطائرات استباقياً.

تمتلك “طيران الإمارات”، هيكلًا إداريًا مرنا، يجمع بين مركزية القرار الاستراتيجي ولا مركزية التنفيذ التشغيلي. فالإدارة العليا تحدد الرؤية والاتجاه العام، بينما تملك الفروع التنفيذية حرية كبيرة في اتخاذ القرارات اليومية المتعلقة بالخدمة، والتسويق، وإدارة الأزمات. هذه المرونة التنظيمية هي ما سمح للشركة بالتكيف بسرعة خلال جائحة كوفيد-19، حين أوقفت أكثر من 90% من رحلاتها مؤقتًا، لكنها أعادت التشغيل تدريجيًا دون خسائر جسيمة بفضل التخطيط المالي المحكم وقدرتها على تعبئة مواردها بسرعة. فخلال الأزمة، لم تكتف الشركة بإدارة الخطر، بل حوّلتها إلى فرصة للتطوير الداخلي. فأطلقت برامج تدريب رقمية للموظفين، وأدخلت تحسينات تقنية على أنظمة الحجز وخدمة الزبائن، واستثمرت في مشاريع التحول الرقمي مثل التذاكر الذكية والفحص الحيوي في المطارات . منذ بداياتها، رفضت “طيران الإمارات” أن تُعامل المسافر كـ “راكب”. “رأت في كل رحلة فرصة لتقديم تجربة متكاملة تبدأ قبل الصعود إلى الطائرة وتنتهي بعد مغادرتها. فكانت من أوائل الشركات التي أدخلت نظام الترفيه الشخصي ICE في كل مقعد عام 2003 ، ومن أوائل من قدّموا خدمة الإنترنت اللاسلكي المجاني في الطيران . كما أصبحت أول من وُقِّرَ أجنحة خاصة في درجة رجال الأعمال على الرحلات الطويلة. هذه الابتكارات ليست مجرد وسائل راحة، بل تعبير عن قدرة المؤسسة على خلق قيمة فريدة يصعب تكرارها.

وقد أعلنت مجموعة Emirates Group نتائج مالية قياسية للعام المالي 2024-25: سجلت أرباحاً قبل الضريبة بلغت 21.2* مليار درهم إماراتي* (≈ US\$ 5.8 مليار) ارتفاعاً بنحو 20 % مقارنةً بالعام السابق.

كما حقّقت المجموعة أيضاً أعلى مستوى نقدي لديها، وإيرادات متزايدة، مما يعكس قوة نموذجها التجاري. وانخفاضاً في نسبة تكلفة الوقود (من 34 % إلى 31 % من إجمالي التكاليف التشغيلية في عام 2024-25) ساعدها في تحسين الكفاءة التشغيلية، ما يُعد عاملاً من عوامل الميزة التنافسية. يُعد اسم “طيران الإمارات” اليوم أحد أكثر الأسماء احتراماً في صناعة الطيران العالمية، ويرتبط في أذهان المسافرين بمعايير الجودة، الأمان، والضيافة الراقية. وقد ساهمت استراتيجيات التسويق الذكية في تعزيز هذه السمعة من خلال رعاية فعاليات عالمية مثل كأس العالم، الفورمولا 1 ، وأندية كرة القدم الأوروبية الكبرى. لكن الأهم من الدعاية هو الانسجام بين الصورة الذهنية والواقع العملي؛ فالمسافر الذي يجرب الخدمة يجد أن التجربة تعكس فعلاً ما يُروّج له. وهذا التوافق بين “القول والفعل”، يصعب على المنافسين نسخه لأنه بني على ثقة متبادلة بين المؤسسة وجمهورها.

أسئلة المناقشة:

1. ما أنواع الموارد التي تملكها طيران الإمارات) قم بتصنيفها وفق ما ورد في المحاضرة؟
2. ما الكفاءات المحورية التي ميزت الشركة وجعلتها قادرة على التفوق في بيئة تنافسية عالمية؟
3. قم بتطبيق نموذج VRIO على موارد وقدرات طيران الإمارات؟
4. هل حققت تمتلك شركة طيران الإمارات ميزة تنافسية مستدامة؟ برر إجابتك من نص الحالة.