



مداخل تطوير هيكل تمويل المطارات

بالتطبيق على المطارات المصرية

Approaches to Develop the Airport Financial Structure: Application on Egyptian Airports

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير الأكاديمي في التخطيط والتنمية

إعداد

جيهان عبد المنعم منصور إبراهيم

وكيل وزارة بالجهاز المركزي للمحاسبات

إشراف

أ.د/ سحر محمد عبود سيد

أستاذ الاقتصاد المساعد
معهد التخطيط القومي

أ.د/ خالد زكريا محمد أمين

مدير مركز السياسات الاقتصادية الكلية
معهد التخطيط القومي
عضو المجلس القومي لحقوق الإنسان

مستخلص الدراسة

عنوان الرسالة: مداخل تطوير هيكل تمويل المطارات - بالتطبيق على المطارات المصرية

الباحثة: جيهان عبد المنعم منصور إبراهيم

المشرفان: أ. د/خالد زكريا محمد أمين ، أ.د/ سحر محمد عبود سيد، السنة 2026.

الدرجة العلمية: رسالة ماجستير فى التخطيط والتنمية، معهد التخطيط القومى.

استهدفت الدراسة تقديم مداخل تطوير هياكل تمويل المطارات المصرية. ولتحقيق هذا الهدف تم رصد مصادر وآليات تمويل المطارات، وأبرز التحديات التى تواجه تنميتها. وكذا تحليل كفاءة تشغيل النشاط، لتقييم مدى قدرة المؤسسات على إدارة أصول المطارات بكفاءة وفعالية، كمدخل من مداخل تنمية التمويل الذاتى. ونظرًا لما تعانيه المطارات من عجز تمويل المشروعات فى ظل ارتفاع تكلفة الاستثمارات. تكمن مشكلة الدراسة فى محاولة الوصول لأفضل مصادر تمويل حديثة ومتنوعة، تستهدف تطوير أدوات التمويل ومجالات التشغيل الحالية، سعيًا نحو تنمية التمويل الذاتى بالمطارات المصرية.

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفى التحليلى لوصف المشكلة وتحليلها، ورصد الاتجاه العالمى لمصادر التمويل، وآليات التشغيل الحديثة وإجراء المقارنات، مع تجارب تمويل المطارات بدول العالم. وكذلك وصف الأهمية الاقتصادية للمطارات عالميًا ومحليًا، والجهود المبذولة لتنميتها.

وقد خلصت الدراسة إلى أهمية إجراء التقييم وإعادة الهيكلة لأولويات مصادر التمويل، ومجالات تشغيل الأنشطة بالمطارات، مع تعزيز التمويل من البنوك الإنمائية، ومؤسسات التمويل الدولية متعددة الأطراف. وكذلك محدودية تنفيذ أدوات التمويل الحديثة بمعظم المطارات المصرية؛ و استمرار تحديات التمويل التى تعوق استمرار تطويرها. إضافة إلى محدودية تشغيل الأنشطة بمعظم المطارات المصرية مثل: أنشطة (الترانزيت، شحن البضائع، الاستغلال التجارى). باستثناء مطار القاهرة الدولى الذى تميز بتنوع تشغيل الأنشطة. كما خلصت الدراسة إلى أهمية تعزيز دور القطاع الخاص فى تمويل وتشغيل المطارات المصرية، حيث إنه لا تزال هناك فرص كثيرة يمكن الاستفادة منها فى معظم مجالات التشغيل.

وتقترح الباحثة دراسة إبرام اتفاقيات تغطية (تحوط) مع المؤسسات المتخصصة بهدف تقليص حدة التقلبات التى تتعرض لها المطارات المصرية، وتنفيذ إجراءات وسياسات إصلاحية واضحة، تضمن تشغيل كافة المطارات المتاحة بكفاءة وفعالية؛ حتى لا تمثل طاقات عاطلة، بما يعكس على تنوع وتنمية الإيرادات وترشيد التكاليف. وكذا إعادة النظر فى نظم تسعير الخدمات بالمطارات المصرية، بعد التنسيق مع كافة أصحاب المصالح، بما يتوافق مع رؤية وزارة الطيران المدنى، وأهداف الدولة المصرية، وكذا إجراء التقييمات الدورية من قِبَل المنظمات الدولية، ووضع مؤشرات كمية للأداء المالى والتشغيلى، وليس قيم فقط؛ إحكاماً للرقابة وتعزيزاً للمساءلة والشفافية.

الكلمات الدالة:

تمويل المطارات - نماذج تشغيل المطارات - الخصخصة - اقتصاديات تشغيل المطارات - نموذج تشغيل
(BOT) - الطيران

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	إجازة الرسالة
ب	الآية القرآنية
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	المستخلص
و	الملخص
ز	فهرس المحتويات
ك	فهرس الجداول
ل	فهرس الأشكال
م	فهرس الملاحق
هـ	قائمة الاختصارات
فـى	الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة
19-1	الفصل الأول : الأهمية الاقتصادية لقطاع النقل الجوى
8 -2	المبحث الأول : أهمية الاستثمار فى قطاع النقل الجوى العالمى
19-9	المبحث الثانى : الأهمية الاقتصادية لقطاع النقل الجوى المصرى
40-21	الفصل الثانى : الوضع العالمى لتمويل وتشغيل المطارات
23-22	المفاهيم
30-24	المبحث الأول : أسس تمويل وآليات تشغيل المطارات
40-31	المبحث الثانى : تمويل وتشغيل مطارات العالم
59-42	الفصل الثالث : تجارب الدول فى تمويل وتشغيل المطارات ونظرة مستقبلية
56-43	المبحث الأول : تجارب تمويل المطارات وأسس اختيارها
59-57	المبحث الثانى : النتائج المستخلصة ونظرة مستقبلية
88-61	الفصل الرابع : دراسة حالة المطارات المصرية بالتطبيق على الشركة المصرية للمطارات
79-62	المبحث الأول : الوضع الحالى لإدارة وتشغيل المطارات المصرية
83-80	المبحث الثانى : نتائج تجارب التمويل والتشغيل وموقف التنفيذ بالمطارات المصرية
88-85	الخاتمة
97-90	المراجع
111-99	الملاحق
I-V	المخلص اللغة الانجليزية
VII-IX	المستخلص اللغة الانجليزية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
5	أفضل مطارات العالم لمؤشر أعداد الركاب	(1- 1)
6	أفضل شركات طيران بقارة أفريقيا وفقاً لتصنيف (Skytrax) لعام 2025	(2-1)
7	أفضل شركات طيران بقارة أفريقيا وفقاً لتصنيف (Skytrax) لعام 2025	(3-1)
11	نسب (%) الإيرادات السياحية من الناتج المحلي الإجمالي بميزان الخدمات	(4-1)
34	مؤشرات الأداء بصناعة الطيران عالمياً (2019-2025)	(1-2)
36	تطور نمو صافى الأرباح بصناعة الطيران عالمياً	(2 - 2)
43	أفضل 20 منطقة (عدد الركاب) لعامى 2023 و 2042	(1 - 3)
63	تكاليف التمويل ونسب (%) تنفيذ الخطط الاستثمارية بالقوائم المالية المجمعة	(1-4)
64	تطور صافى (الربح/الخسارة) المجمع بالقوائم المالية المجمعة (2016-2025)	(2-4)
64	أبرز مؤشرات الربحية ومؤشرات الأداء المالى بالقوائم المالية المجمعة	(3-4)
67	تكاليف تمويل الخطط الاستثمارية بالشركة المصرية للمطارات وفجوة التمويل (2016-2025)	(4-4)
69	توزيع القروض على مطارات الشركة المصرية للمطارات	(5-4)
71	أنواع الإيرادات ونسبتها بالشركة المصرية للمطارات	(6-4)
73	تطور صافى (ربح/خسارة) الشركة المصرية للمطارات (2016-2025)	(7-4)
73	عدد المطارات المحققة صافى خسارة (2016-2025)	(8-4)
76	نتائج تشغيل المطارات التى حققت صافى ربح عن عام 2023	(9-4)
78	حركة الركاب المغادرين (محلى - دولى) بمطارات الشركة المصرية للمطارات (2016-2025)	(10-4)
78	تطور الأعداد الفعلية للمغادرين لمطارات الشركة المصرية للمطارات	(11 - 4)
83-80	موقف التنفيذ الحالى بالمطارات المصرية مقارنة بنتائج التجارب المعروضة	(12-4)
88-87	مقترحات الدراسة والممكنات	(13-4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
3	تطور حركة الركاب العالمية خلال الفترة (2015 إلى 2026)	(1-1)
10	هيكل قطاع النقل الجوي المصري	(3-1)
12	إعداد الرحلات والبضاعة المشحونة بالمطارات المصرية (2015 إلى 2023)	(4-1)
12	إعداد الركاب بالمطارات المصرية (2015 إلى 2023)	(5-1)
17	نسبة (%) القطاع الخاص بقطاع النقل الجوي المصري لعام 2023	(6-1)
24	أبرز مصادر هياكل التمويل بمطارات العالم	(1-2)
34	نموذج لمعدل (%) العائد على رأس المال المستثمر (2019-2025)	(2-2)
35	توزيع فائض التشغيل بصناعة الطيران على مستوى كل منطقة	(3-2)
36	نموذج لنسب (%) توزيع تكاليف رأس المال وتكاليف التشغيل بمطارات العالم	(4-2)
37	نموذج لنسب (%) توزيع أنواع الإيرادات الملاحية بمطارات العالم	(5-2)
38	نموذج لنسب (%) توزيع أنواع إيرادات الأنشطة التجارية بمطارات العالم	(6-2)
39	نموذج لنسب (%) توزيع الإيرادات الأنشطة التجارية بكل منطقة	(7-2)
44	توزيع الركاب بمناطق العالم من (2019 حتى 2024)	(1 -3)
62	الشركات التابعة للشركة المصرية القابضة للمطارات والملاحة الجوية	(1-4)
66	معدلات تشغيل الأنشطة بالمطارات المصرية فى عام 2023	(2-4)
68	مستويات جودة الرفع المالى لشركات المطارات	(3-4)
68	الأهمية النسبية للقروض إلى حقوق الملكية بالشركة المصرية للمطارات	(4-4)
70	نسب (%) توزيع التكاليف الإجمالية للشركة المصرية للمطارات	(5-4)
71	أنواع إيرادات النشاط الملاحى ونسب توزيعها بالشركة المصرية للمطارات	(6-4)
72	أنواع إيرادات النشاط التجارى الرئيسة ونسب توزيعها بالشركة المصرية للمطارات	(7-4)
74	تكاليف وإيرادات المطارات الخاسرة بالشركة المصرية للمطارات	(8-4)
75	نسبة (الأجور والإهلاك) من تكاليف التشغيل بالمطارات الخاسرة	(9-4)
75	الإيرادات الملاحية والتجارية بالمطارات الخاسرة بالشركة المصرية للمطارات	(10-4)
77	نسب توزيع تكاليف التشغيل على المطارات الرابحة لعام 2023 بالشركة المصرية للمطارات	(11-4)
79	نسبة الركاب (الدولى والمحلى، وصول ومغادرة) بمطارات الشركة المصرية	(12-4)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
99	جدول أمثلة لفجوات تمويل الخطط الاستثمارية بالشركات التابعة للشركة القابضة	(1)
100	شكل العلاقة بين معدلات نمو نشاط النقل والتخزين بالنتائج المحلى الإجمالى (2018-2024)	(2)
101	جدول نصيب قطاع النقل والتخزين، وقطاع السياحة فى ميزان المدفوعات (2018-2024)	(3)
102	جدول نصيب القطاع الخاص بالشركات الوطنية فى تشغيل المطارات المصرية	(4)
103	جدول القيود على التمويل الحكومى	(5)
104	جدول القيود على الأدوات المالية للقطاع	(6)
105	جدول القيود على الأدوات التشغيلية بمطارات قطاع النقل الجوى	(7)
106	جدول مجال إشراف الدولة على خصخصة المطارات	(8)
107	جدول تطور الحركة الدولية المنتظمة للشركات الوطنية بالمطارات المصرية	(9)
108	جدول نسبة إيرادات ومصروفات شركة ميناء القاهرة والشركة المصرية للمطارات بالقوائم المجمعة	(10)
109	جدول مؤشرات السيولة والربحية بشركة ميناء القاهرة الجوى	(11)
110	جدول مؤشرات السيولة والربحية بالشركة المصرية للمطارات	(12)
111	جدول عدد الركاب (وصول ومغادرة) ونسبة الدولى بمطارات الشركة المصرية	(13)

Abstract

Thesis Title: Approaches to Develop the Airport Financial Structure:

Application on Egyptian Airports

Researcher: Gehan Abdel Moneim Mansour Ibrahim

Supervisors:

Prof. Khaled Zakaria Mohamed Amen

Prof. Sahar Mohamed Aboud Sayed

Year: 2026

Academic Degree: Master's Thesis in Planning and Development

Institution: Institute of National Planning

This study aims to propose **approaches for developing the financing of Egyptian airports**. To achieve this objective, the study undertakes a comprehensive review of airport financing sources and mechanisms, identifies the main challenges limiting their development, and evaluates operational efficiency to assess the capacity of institutions to manage airport assets efficiently and effectively **as a pathway to enhancing self-financing**. Given the financing gaps confronting airports, especially with respect to development projects under increasing investment costs, the study seeks to identify optimal modern and diversified financing sources capable of advancing financing policies and current operational domains, in pursuit of enhanced self-financing for Egyptian airports.

The study applies a descriptive–analytical methodology to examine and analyze the research problem, alongside a comparative approach to assess airport financing experiences in selected countries. It further explores the global and domestic economic significance of airports, development efforts, prevailing global trends in financing sources, and contemporary operational mechanisms.

The study concludes with several key findings, foremost among them the necessity of continuous evaluation and the restructuring of priorities related to

both financing sources and airport operational activities. It further underscores the importance of strengthening financing through development banks and multilateral international financial institutions. The study recommends the selective use of debt financing for airports capable of generating rates of return on invested capital that exceed borrowing costs. It further identifies significant limitations in the implementation of financing policies and modern operational mechanisms across most Egyptian airports, alongside the persistence of financing constraints that continue to impede their sustainable development. The study also **reveals the limited operation of several airport activities at most Egyptian airports**, such as transit services, cargo handling, and commercial utilization, except for **Cairo International Airport, which is distinguished by a diversified portfolio of operational activities**. Furthermore, the study underscores the critical importance of **strengthening private sector participation** in the financing and operation of Egyptian airports, as substantial untapped opportunities remain across most operational domains.

The researcher **proposes examining the feasibility of entering into coverage agreements with specialized entities to mitigate volatility faced by Egyptian airports**, in parallel with adopting clear reform policies and procedures that **ensure optimal utilization of all airports, thereby enhancing revenue diversification and growth while rationalizing costs**. This should be complemented by a thorough reassessment of airport pricing frameworks in Egypt to ensure consistency with prevailing inflationary conditions and international policies and standards governing airport operations. **The study also advocates for regular external evaluations conducted by international organizations, the adoption of stand-alone financial statements for each airport, denominated in both local and foreign currencies, as independent financial entities, and the development of measurable financial and operational performance indicators, rather than reliance on value-based judgments alone, to enhance regulatory oversight, accountability, and transparency.**

Keywords: Airport Financing- Airport Operating Models- Privatization- Airport Economics- Build–Operate–Transfer (BOT) Model- Low-Cost Aviation- Airport Revenues and Costs.

The Arab Republic of Egypt



**Institute of National Planning
postgraduate Studies**

Approaches to Develop the Airport Financial Structure: Application on Egyptian Airports

**A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Academic
master's degree in planning and development**

Prepared by

Gehan Abdel Moneim Mansour Ibrahim

Undersecretary at the Accountability State Authority

Supervised by

**Prof. Khaled Zakaria Mohamed Amen
Director of the Macroeconomic Policies
Center Institute of National Planning**

**Prof. Sahar Mohamed Aboud Sayed
Associate Professor of Economics
Institute of National Planning**

2026-1447

