

جامعة ميد أو شن



كلية الإدارة

قسم/ تخصص ماجستير إدارة الأعمال

الاستدامة في الخطوط الجوية السعودية: تقييم التكامل الاستراتيجي والأثر التشغيلي

إعداد الطالب/

باسم بن عبد الله صالح بخاري

251000319

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي/

2025 – 1447



إِهْدَاء

إلى أولئك الذين لم يخذلوني يوماً، إلى من آمنوا بي في اللحظات التي
شككت فيها بنفسي، إلى عائلتي التي كانت حصني المنيع في وجه كل صعبٍ
واجهته، لكم كل كلمات الامتنان لا تفي بحققكم، فأنتم من جعلتم الطريق ممكناً،
والغاية أقرب مما تخيلت.

إلى والدَيَّ الحبيبين، أنتما من وضع أساس هذا النجاح، بجهدكما
وتضحيتكما وسهركما، أضاء الله دربي ببركتكما، فأنجزت ما حلمت به بفضل
توجيهكما وصبركما ودعائكما المستمر.

إلى أصدقائي وزملائي الذين شاركوني الطريق، إلى من خففوا عني ضغوط
الدراسة بابتسامة صادقة وكلمة مشجعة،

أهديكم جزءاً من هذا النجاح، فأنتم شركاء في كل خطوة أنجزتها.

شكر ونفاد

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. فايز علي جراد

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت

في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة

بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير

الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر

أسمائهم راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة

لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاستدامة بأبعادها الثلاثة (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، والاستدامة الاجتماعية) على التكامل الاستراتيجي في الخطوط الجوية السعودية، باعتبارها من أكبر شركات النقل الجوي في المنطقة، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغ حجمها (176) مفردة من العاملين في المؤسسة.

تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل التكرارات، والمتوسطات، والانحراف المعياري، واختبارات الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات، وقد أظهرت النتائج أن أبعاد الاستدامة الثلاثة لها تأثيرات دالة إحصائية على التكامل الاستراتيجي، حيث بلغ معامل التحديد في النموذج الكلي ($R^2 = 0.676$)، مما يشير إلى أن نسبة كبيرة من التباين في التكامل الاستراتيجي يمكن تفسيرها من خلال أبعاد الاستدامة مجتمعة. كما تبين أن الاستدامة الاقتصادية جاءت في المرتبة الأولى من حيث التأثير، تليها البيئية ثم الاجتماعية.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكامل المؤسسي من خلال تبني سياسات استدامة واضحة، وإنشاء وحدة تنظيمية دائمة تعنى بمتابعة تنفيذ المبادرات المستدامة وربطها بالأهداف الاستراتيجية، مع تعزيز ثقافة الاستدامة لدى العاملين عبر برامج توعوية وتدريبية منهجية.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة، الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية،

التكامل الاستراتيجي، الخطوط الجوية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
ه	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
1.....	2.1 مشكلة الدراسة:
2.....	3.1 أهمية الدراسة:
3.....	4.1 أهداف الدراسة:
3.....	5.1 تساؤلات الدراسة
4.....	6.1 فرضيات البحث:
7.....	7.1 مراجعة الأدبيات:
8.....	8.1 الدراسات السابقة
10.....	9.1 مراجعة لممارسات الخطوط السعودية
11.....	10.1 المنطلقات الدراسية للدراسة:
12.....	11.1 المنهجية وطرق البحث
14.....	12.1 أدوات الدراسة:

14.....	13.1 حدود البحث:
15.....	الفصل الثاني الاطار النظري.....
15.....	المبحث الأول: الاستدامة بأبعادها (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية)
15.....	1.1.2 التمهيد.....
15.....	2.1.2 مفهوم الاستدامة.....
17.....	3.1.2 أهمية الاستدامة في المؤسسات الخدمية.....
18.....	4.1.2 أهداف الاستدامة.....
19.....	5.1.2 أبعاد الاستدامة.....
23.....	المبحث الثاني: التكامل الاستراتيجي.....
23.....	1.2.2 تمهيد.....
24.....	2.2.2 مفهوم التكامل الاستراتيجي.....
25.....	3.2.2 أهمية التكامل الاستراتيجي.....
26.....	4.2.2 أهداف التكامل الاستراتيجي.....
29.....	5.2.2 آليات تحقيق التكامل الاستراتيجي.....
33.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
33.....	1.3 منهج الدراسة.....
33.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
34.....	3.3 أداة الدراسة (الاستبانة).....
35.....	4.3 صدق وثبات أداة الدراسة.....
36.....	5.3 ثبات أداة الدراسة.....

37.....	16.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....
39.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة.....
39.....	1.4 التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة.....
	3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل: الاستدانة بأبعاده الثلاثة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية).....
40.....	4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع: التكامل الاستراتيجي.....
43.....	5.4 فرضيات الدراسة.....
45.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
51.....	1.5 تمهيد.....
51.....	2.5 مناقشة النتائج الوصفية.....
52.....	3.5 مناقشة نتائج الفرضيات وربطها بالدراسات السابقة.....
54.....	4.5 التوصيات.....
55.....	Abstract.....
56.....	المراجع.....
56.....	أولاً: المراجع العربية.....
59.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
61.....	الملاحق.....
62.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
36	جدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل	1.
37	جدول (2) معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة	2.
39	جدول (3): التوزيع الوصفي لخصائص أفراد العينة	3.
40	الجدول (4): التحليل الوصفي لبعد الاستدامة الاقتصادية	4.
41	الجدول (5): التحليل الوصفي لبعد الاستدامة البيئية	5.
42	الجدول (6): التحليل الوصفي لبعد الاستدامة الاجتماعية	6.
44	الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التكامل الاستراتيجي	7.
46	جدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاستدامة على التكامل الاستراتيجي	8.
47	جدول (9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستدامة الاقتصادية على التكامل الاستراتيجي	9.
49	جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستدامة البيئية على التكامل الاستراتيجي	10.
50	جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستدامة الاجتماعية على التكامل الاستراتيجي	11.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

أصبحت الاستدامة محركاً حاسماً للابتكار، والمسؤولية المؤسسية، واستدامة الأعمال على المدى الطويل في ممارسات الأعمال المعاصرة في قطاع الطيران - الذي يتميز بالاستهلاك العالي للطاقة، والانبعاثات الكربونية، والعمليات العالمية - تصبح الحاجة إلى استراتيجيات مستدامة أكثر إلحاحاً تتعرض شركات الطيران الضغوط متزايدة من الحكومات، والمدافعين عن البيئة. واللوائح الدولية لتقليل بصمتها البيئية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد والمساهمة بشكل إيجابي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

أكدت المملكة العربية السعودية، من خلال إطار رؤية 2030، على الاستدامة كأولوية وطنية، بهدف تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على الوقود الأحفوري. تلعب الخطوط الجوية السعودية، بصفتها الناقل الوطني، دوراً حيوياً في تحقيق هذه الرؤية. وبصفتها كياناً مملوكاً للحكومة وتعمل على المستوى الدولي، يتوقع من السعودية أن تكون رائدة في دمج الاستدامة في خططها الاستراتيجية وعملياتها اليومية وآليات تفاعلها مع أصحاب المصلحة.

تستكشف هذه الدراسة كيفية دمج الاستدامة في الإطار التشغيلي للخطوط الجوية السعودية، وتحقيق في مدى تبني الممارسات المستدامة، ومدى توافقها مع معايير الطيران العالمية، والتحديات التي تواجه التنفيذ. كما تقارن ممارسات السعودية مع شركات طيران عالمية مثل لوفتهانزا، وطيران الإمارات، ودلتا، لتقييم القدرة التنافسية وتحديد الثغرات.

2.1 مشكلة الدراسة:

على الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية الاستدامة، إلا أن العديد من شركات الطيران، بما في ذلك الخطوط الجوية السعودية تواجه تحديات في تنفيذ أهداف الاستدامة. غالباً ما توجد فجوة بين

الطموحات الاستراتيجية والتنفيذ العملي. في حالة الخطوط السعودية، فإن التصريحات العامة والأهداف المتعلقة بالاستدامة واضحة، ولكن لا يوجد تحليل أكاديمي كاف للفعالية هذه المبادرات

بعد قطاع الطيران العالمي مساهما رئيسيا في انبعاثات غازات الدفيئة، وعلى الرغم من ظهور ابتكارات مثل الوقود المستدام للطيران، وتعويض الكربون، والدفع الكهربائي، فإن التنفيذ لا يزال متفاوتاً على المستوى الإقليمي، هناك نقص في الدراسات التي تقيم كيف تتعامل شركات الطيران في الشرق الأوسط، مثل الخطوط السعودية، مع هذه القضايا في سياق اقتصادي واجتماعي وتنظيمي فريد.

3.1 أهمية الدراسة:

تكتسب الاستدامة في قطاع الطيران أهمية متزايدة في ظل التحديات البيئية العالمية والضغط التنظيمية والاقتصادية التي تواجهها شركات الطيران، خصوصاً في ظل التوجهات الدولية نحو تقليل البصمة الكربونية وتعزيز كفاءة الموارد. وتعد الخطوط الجوية السعودية من أبرز شركات الطيران في المنطقة، وهي تمثل عنصراً مهماً في رؤية المملكة 2030 من خلال مساهمتها في التنمية الاقتصادية، وتعزيز السياحة، وربط المملكة بالعالم.

تنبع أهمية هذا البحث من الحاجة إلى فهم مدى تكامل الاستدامة كعنصر استراتيجي داخل الهيكل الإداري والتشغيلي للخطوط الجوية السعودية، وتقييم مدى فاعلية مبادراتها في مجالات البيئة، والكفاءة التشغيلية، والمسؤولية الاجتماعية. كما يسعى البحث إلى تحليل الأثر التشغيلي لهذه المبادرات على الأداء العام للشركة، بما في ذلك استهلاك الوقود، إدارة النفقات تحسين تجربة المسافرين، وتدريب الكوادر البشرية.

ويهدف البحث إلى:

1- تحديد السياسات والاستراتيجيات الحالية المتعلقة بالاستدامة التي تتبعها الخطوط الجوية السعودية.

- 2- تحليل مستوى تكامل هذه السياسات داخل منظومة اتخاذ القرار والتشغيل اليومي.
- 3- تقييم الأثر الفعلي للمبادرات البيئية والاجتماعية على أداء الشركة وكفاءتها التشغيلية.
- 4- اقتراح توصيات عملية لتعزيز الاستدامة بوصفها عنصراً تنافسياً واستراتيجياً يدعم النمو المستدام للخطوط الجوية السعودية.

4.1 أهداف الدراسة:

- 1- تحليل مدى تبني الخطوط الجوية السعودية لمفاهيم وممارسات الاستدامة في أبعادها البيئية والاقتصادية والاجتماعية
- 2- تقييم مستوى التكامل الاستراتيجي للمبادرات الاستدامة ضمن رؤية الشركة وخططها التشغيلية والإدارية.
- 3- قياس الأثر التشغيلي لممارسات الاستدامة على أداء الشركة، مثل كفاءة استهلاك الوقود، تقليل النفقات، وتحسين جودة الخدمة.
- 4- تحديد التحديات التي تواجه الخطوط الجوية السعودية في تطبيق سياسات الاستدامة، سواء على المستوى التنظيمي أو التشغيلي أو الفني.
- 5- مقارنة ممارسات الخطوط الجوية السعودية مع أبرز الشركات العالمية في مجال الاستدامة لاستخلاص أفضل الممارسات القابلة للتطبيق.
- 6- تقديم توصيات عملية واستراتيجية لتعزيز ممارسات الاستدامة في الشركة، بما يدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في مجال النقل والطيران المستدام.

5.1 تساؤلات الدراسة

- 1- إلى أي مدى تتبنى الخطوط الجوية السعودية ممارسات الاستدامة في جوانبها البيئية والاقتصادية والاجتماعية؟
- 2- ما مدى تكامل استراتيجيات الاستدامة ضمن الخطط والسياسات العامة للشركة ؟

- 3- ما الأثر الفعلي لممارسات الاستدامة على الأداء التشغيلي للخطوط الجوية السعودية ؟ مثل كفاءة استهلاك الوقود، تقليل الانبعاثات، جودة الخدمة
- 4- ما أبرز التحديات التي تواجه الشركة في تنفيذ مبادرات الاستدامة على المستويين الإداري والتشغيلي؟
- 5- كيف تقارن ممارسات الخطوط الجوية السعودية في الاستدامة مع ممارسات شركات الطيران الرائدة عالميا ؟
- 6- ما مدى وعي الموظفين والمستفيدين الركاب) بأهمية ممارسات الاستدامة وتأثيرها على صورة الشركة ورضا العملاء؟
- 7- ما التوصيات المقترحة لتعزيز الاستدامة في الخطوط الجوية السعودية بما يواكب المعايير الدولية ورؤية المملكة 2030؟

6.1 فرضيات البحث:

- استنادا إلى أهداف البحث وأهمية الموضوع، يمكن صياغة الفرضيات التالية لاختبار العلاقة بين تبني ممارسات الاستدامة في الخطوط الجوية السعودية وبين الأثر الاستراتيجي والتشغيلي
- **الفرضية الأولى: (H1)** هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني الخطوط الجوية السعودية لاستراتيجيات الاستدامة وتحقيق التكامل الاستراتيجي داخل المؤسسة.
 - **الفرضية الثانية : (H2)** يساهم تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية (مثل كفاءة استهلاك الوقود وإدارة النفايات في تحسين الكفاءة التشغيلية للخطوط الجوية السعودية.
 - **الفرضية الثالثة : (H3)** الالتزام بالاستدامة الاجتماعية مثل تطوير الموظفين والمساهمة المجتمعية يؤثر بشكل إيجابي على صورة الشركة ورضا العملاء
 - **الفرضية الرابعة : (H4)** يوجد تأثير مباشر بين وجود إطار تنظيمي واضح للاستدامة وبين القدرة على تنفيذ مبادرات مستدامة طويلة الأجل داخل الشركة.

- الفرضية الخامسة : (H5) تؤدي ممارسات الاستدامة المتكاملة إلى تعزيز القدرة التنافسية للخطوط الجوية السعودية في السوق الإقليمي والدولي.

1. المتغيرات المستقلة Independent Variables

وهي الممارسات والمبادرات التي تعكس التوجه نحو الاستدامة:

الاستدامة البيئية

- كفاءة استهلاك الوقود
- تقليل الانبعاثات الكربونية
- إدارة النفايات
- استخدام التكنولوجيا الخضراء

الاستدامة الاقتصادية

- تحسين كفاءة الموارد
- تقليل التكاليف التشغيلية
- الابتكار في العمليات التشغيلية

الاستدامة الاجتماعية

- تطوير وتدريب الموظفين
- المشاركة المجتمعية
- تحقيق رضا العملاء
- بيئة عمل آمنة وصحية

2. المتغيرات التابعة Dependent Variables

وهي النتائج أو الآثار التي يفترض أن تتأثر بممارسات الاستدامة:

التكامل الاستراتيجي:

- مدى إدماج الاستدامة في الرؤية والرسالة المؤسسية
- دعم القيادة العليا لمبادرات الاستدامة
- وجود خطط واضحة ومستدامة ضمن الاستراتيجية العامة للشركة

الأداء التشغيلي:

- تحسين الكفاءة التشغيلية
- خفض التكاليف التشغيلية
- تقليل الأعطال والتأخيرات
- تحسين تجربة العملاء

3. المتغيرات الوسيطة Mediating Variables

وهي المتغيرات التي قد تفسر أو تؤثر في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة

- الهيكل التنظيمي الداعم للاستدامة
- التكنولوجيا المستخدمة
- ثقافة العمل ووعي الموظفين
- الشراكات مع الجهات البيئية والتنظيمية

7.1 مراجعة الأدبيات:

شهد مفهوم الاستدامة تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، حيث لم يعد مقتصرًا على الحفاظ على البيئة فحسب، بل أصبح يشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية. ومع تزايد الوعي البيئي، بدأت شركات الطيران العالمية في تبني ممارسات مستدامة تضمن تقليل الأثر البيئي وتحقيق كفاءة تشغيلية وأداء اقتصادي مستقر.

1- الاستدامة في قطاع الطيران

يشير العديد من الباحثين إلى أن صناعة الطيران تعد من أكثر الصناعات تأثيراً على البيئة بسبب انبعاثات غازات الدفيئة الناتجة عن تشغيل الطائرات (ATA 2021) وقد بدأت شركات الطيران في تطوير برامج لتحسين كفاءة استهلاك الوقود، استخدام وقود الطيران المستدام (SAF)، وتحديث الأسطول الجوي بتقنيات أقل ضرراً بالبيئة. كما أصبحت الجهات الرقابية الدولية، مثل ICAO و EU ETS، تفرض معايير استدامة صارمة.

2- التكامل الاستراتيجي للمبادرات الاستدامة:

تشير الأدبيات إلى أن دمج الاستدامة ضمن الاستراتيجية المؤسسية يعزز من القدرة التنافسية ويزيد من ولاء العملاء (Porter & Karmer, 2011) وتبرز أهمية وجود رؤية واستراتيجية واضحة لدمج مبادرات الاستدامة ضمن عمليات اتخاذ القرار، وتخصيص الموارد، وتحديد أولويات الاستثمار.

3- الأثر التشغيلي لممارسات الاستدامة

أظهرت دراسات سابقة أن ممارسات الاستدامة تؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي من خلال:

- تقليل التكاليف التشغيلية (خصوصاً عبر ترشيد استهلاك الطاقة والموارد)
- تحسين الكفاءة اللوجستية

- تقليل الأعطال والتأخيرات
- تعزيز ثقة العملاء ورضاهم

كما أشار باحثون إلى أن الابتكار في العمليات التشغيلية المستدامة يمكن أن يؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية يصعب تقليدها (Hart, 1995)

4 الاستدامة في شركات الطيران في العالم العربي

رغم التقدم الذي أحرزته بعض شركات الطيران الخليجية في هذا المجال، إلا أن الدراسات ما زالت محدودة فيما يخص تقييم ممارسات الاستدامة في شركات الطيران العربية. وتشير بعض الأبحاث إلى أن التحديات تشمل غياب الشفافية، ضعف التشريعات البيئية، وقلة الاستثمار في التكنولوجيا الخضراء.

5- الخطوط الجوية السعودية والاستدامة:

تسعى الخطوط الجوية السعودية ضمن رؤية المملكة 2030 إلى تقليل انبعاثاتها الكربونية، تحديث أسطولها بطائرات أكثر كفاءة وتحسين جودة الخدمة بما يتماشى مع المعايير البيئية والاجتماعية. وقد أطلقت عدة مبادرات في هذا الصدد، إلا أن الدراسات الأكاديمية حول مدى فاعلية هذه المبادرات وتكاملها الاستراتيجي لا تزال نادرة.

8.1 الدراسات السابقة

أولاً: دراسات عالمية

- Porter & Kramer (2011) - Creating Shared Value

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الاستدامة والاستراتيجية المؤسسية، وأكدت أن دمج القيم الاجتماعية والبيئية في استراتيجية الأعمال يعزز الميزة التنافسية.

صلة الدراسة توفر إطاراً نظرياً لفهم أهمية التكامل الاستراتيجي في الاستدامة.

■ IATA Sustainability Report(2021)

تقرير صادر عن الاتحاد الدولي للنقل الجوي ، يوضح مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي لشركات الطيران العالمية، ويتناول اتجاهات استخدام الوقود الحيوي وخفض الانبعاثات.

صلة الدراسة : يقدم مؤشرات ومعايير مقارنة مفيدة لتقييم أداء الخطوط السعودية.

■ Gössling & Higham (2020) - The Low-Carbon Imperative: Destination Marketing and Sustainable Transport

ناقشت الدراسة كيف يمكن للخطوط الجوية أن تتفاعل مع الضغوط البيئية من خلال تقنيات خفض الكربون وتحسين كفاءة الرحلات

صلة الدراسة : تساهم في تحليل الأثر البيئي والتشغيلي للاستدامة.

ثانياً: دراسات عربية

■ السيد، فاطمة - (2019) الاستدامة في شركات الطيران العربية: دراسة حالة الخطوط القطرية والإماراتية

هدفت الدراسة إلى مقارنة جهود الاستدامة بين شركتين خليجيتين، وأظهرت تقدماً ملحوظاً في استخدام الوقود النظيف وتقارير المسؤولية الاجتماعية.

صلة الدراسة : تقدم أساساً للمقارنة الإقليمية مع الخطوط السعودية.

■ الحربي، ماجد - (2020) دور الممارسات البيئية في تحسين الأداء التشغيلي في شركات الطيران الخليجية

توصلت إلى أن تبني الشركات للممارسات البيئية يساهم في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة رضا العملاء

صلة الدراسة تؤكد العلاقة بين الاستدامة والكفاءة التشغيلية.

ثالثاً: دراسات سعودية أو محلية

- الغامدي، نورة - (2022) تحليل مبادرات الاستدامة في قطاع النقل الجوي السعودي في ضوء رؤية

2030

ركزت الدراسة على المبادرات الحكومية والخاصة بما في ذلك الخطوط السعودية)، ووجدت تحسناً

في الالتزام بمؤشرات الاستدامة، مع بعض الفجوات في التنفيذ والمتابعة.

صلة الدراسة : تدعم التحليل المؤسسي للواقع الحالي في السعودية.

- تقرير الاستدامة - الخطوط الجوية السعودية (آخر إصدار متاح)

يستعرض هذا التقرير الرسمي جهود الشركة في مجالات البيئة المجتمع، والحوكمة يشمل بيانات

كمية ونوعية.

صلة الدراسة : مصدر أساسي لتقييم ممارسات الشركة فعلياً وربطها بنتائج البحث.

9.1 مراجعة لممارسات الخطوط السعودية

أحرزت الخطوط السعودية بعض التقدم في مجال الاستدامة، مثل نشر تقارير الاستدامة

والمشاركة في مبادرات مرتبطة برؤية 2030. ومع ذلك، هناك نقص في المؤشرات القابلة للقياس والمعلنة. كما

أن الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالاستدامة في شركات الطيران الخليجية ما تزال محدودة وغير واضحة

للعامة كما أنها غير معلنة وليست في متناول يد المهتمين في هذا المجال البحثي.

10.1 المنطلقات الدراسية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات العلمية والعملية التي تعكس أهمية موضوع الاستدامة في قطاع الطيران خصوصا في السياق السعودي، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. منطلق بيئي وتشغيلي

يشهد قطاع الطيران ضغوطاً متزايدة لتقليل بصمته الكربونية وتحسين كفاءته التشغيلية في ظل التغيرات المناخية والتوجهات العالمية نحو تقليل الانبعاثات. وتعد شركات الطيران الكبرى، مثل الخطوط الجوية السعودية، مطالبة بتبني ممارسات بيئية مستدامة للحفاظ على قدرتها التنافسية وتقليل الأثر البيئي لأنشطتها.

2. منطلق استراتيجي وتنموي

تأتي هذه الدراسة في سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تؤكد على تعزيز مفاهيم التنمية المستدامة في جميع القطاعات، ومنها قطاع الطيران. وبعد دمج الاستدامة ضمن الاستراتيجية المؤسسية عنصراً أساسياً لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام والتميز التشغيلي.

3. منطلق بحثي وأكاديمي:

رغم أهمية الموضوع، فإن الدراسات التطبيقية التي تناولت الاستدامة في شركات الطيران العربية والسعودية تحديدًا لا تزال محدودة، ما يبرز وجود فجوة معرفية تحتاج إلى التغطية. كما أن معظم الأدبيات السابقة ركزت على الأبعاد البيئية فقط، دون الربط الكافي بين الاستدامة والتكامل الاستراتيجي أو الأثر التشغيلي.

4. منطلق مؤسسي وتنافسي

في ظل التغيرات العالمية في سلوك المستهلكين وازدياد وعيهم بالقضايا البيئية، أصبحت ممارسات الاستدامة من العوامل المؤثرة في اختيار شركات الطيران. ومن ثم، فإن قدرة الخطوط الجوية السعودية على دمج هذه الممارسات ضمن ثقافتها التشغيلية قد تعزز من تنافسيتها في السوقين المحلي والدولي.

11.1 المنهجية وطرق البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف وتحليل واقع ممارسات الاستدامة في الخطوط الجوية السعودية، وتحديد مدى تكامل هذه الممارسات ضمن الاستراتيجية العامة، وقياس أثرها على الأداء التشغيلي.

1- أداة جمع البيانات

سيتم الاعتماد على الأدوات التالية:

الاستبانة Questionnaire

توجه إلى موظفي الخطوط الجوية السعودية (الإداريين، الفنيين، ومسؤولي الاستدامة لجمع بيانات كمية حول مدى تبني وتطبيق ممارسات الاستدامة.

تصمم باستخدام مقياس ليكرت الخماسي " لقياس مستوى الاتفاق مع عبارات محددة.

المقابلات شبه المهيكلية Semi-Structured Interviews

تجرى مع بعض المسؤولين أو الخبراء في مجال الاستدامة بالشركة لجمع بيانات نوعية تدعم فهم السياسات والإجراءات الفعلية.

● تحليل الوثائق والتقارير

يتم تحليل تقرير الاستدامة الرسمي للخطوط الجوية السعودية (إن وجد)، بالإضافة إلى التقارير الحكومية وتقارير الأداء البيئي والاجتماعي الخاصة بالشركة.

2- مجتمع الدراسة وعينها

● مجتمع الدراسة : موظفو الخطوط الجوية السعودية المعنيون بالإدارة التخطيط الجودة البيئة العمليات التشغيلية.

● عينة الدراسة : سيتم استخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل الفئات المختلفة إدارة تشغيل، بيئة، جودة).

● حجم العينة المقترح: 100 - 150 مشارك حسب توفر البيانات وإمكانية الوصول.

3- أساليب التحليل الإحصائي

التحليل الوصفي الوسط الحسابي الانحراف المعياري لفهم اتجاهات الإجابات.

التحليل الاستنتاجي باستخدام:

- اختبار الارتباط (Pearson) لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد القياس تأثير ممارسات الاستدامة على الأداء التشغيلي.
- استخدام برنامج SPSS أو Excel التحليل البيانات الكمية.

4- حدود الدراسة

■ الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة على ممارسات الاستدامة ذات العلاقة بالتكامل الاستراتيجي والأداء التشغيلي.

■ الحدود الزمنية : تغطي الفترة من 2020 حتى 2025 بما يشمل تقارير الأداء والمبادرات الأخيرة.

- الحدود المكانية : تركز الدراسة على الخطوط الجوية السعودية كمجال تطبيقي.

12.1 أدوات الدراسة:

تحليل الوثائق والتقارير الرسمية

- الهدف: تحليل الوثائق الداخلية والخارجية التي تصدر عن الخطوط الجوية السعودية، مثل:

- تقرير الاستدامة السنوي
- تقارير الأداء التشغيلي
- السياسات الداخلية
- تقارير هيئة الطيران المدني السعودية ذات الصلة

- الفائدة توثيق الممارسات الفعلية، ومقارنة البيانات المعلنة مع آراء الموظفين، وتحديد مدى التوافق بين التخطيط والتطبيق.

13.1 حدود البحث:

تواجه هذه الدراسة عدة قيود النطاق الجغرافي يقتصر على العمليات داخل المملكة العربية السعودية. يغطي الإطار الزمني من الفترة 2020 إلى 2025

قد يؤثر الوصول المحدود إلى البيانات الداخلية على عمق التحليل بالإضافة إلى ذلك، قد لا تكون النتائج قابلة للتعميم بسبب اختلاف السياق التنظيمي والثقافي وبعض السياسات التنظيمية.

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الأول: الاستدامة بأبعادها (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية)

1.1.2 التمهيد

شهدت العقود الأخيرة تحولات جوهرية في الفكر الإداري والاقتصادي باتجاه إدماج مفهوم الاستدامة في صميم استراتيجيات المؤسسات الحديثة. لم تعد الاستدامة ترفاً تنظيمياً أو شعاراً تسويقياً، بل أصبحت مطلباً جوهرياً لاستمرار الكيانات الاقتصادية في بيئات عمل تتسم بالتغير السريع والمنافسة الحادة. وتزايد الاهتمام بهذا المفهوم مع بروز التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي تهدد بقاء المنظمات وقدرتها على النمو المتوازن، مما دفع المؤسسات إلى إعادة النظر في ممارساتها التشغيلية والإدارية لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات التنمية المستدامة.

وفي هذا الإطار، أصبحت الاستدامة أحد الركائز الأساسية التي توجه القرارات الاستراتيجية، خصوصاً في القطاعات الخدمية الكبرى مثل قطاع الطيران، الذي يُعد من أكثر القطاعات تأثراً بالتحولات البيئية والاقتصادية. إذ تسعى شركات الطيران حول العالم، ومنها الخطوط الجوية السعودية، إلى تحقيق توازن دقيق بين الكفاءة التشغيلية، والمسؤولية البيئية، والاستقرار الاجتماعي، بما يضمن لها الاستمرار والقدرة التنافسية على المدى الطويل.

2.1.2 مفهوم الاستدامة

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم الاستدامة تبعاً لتطور الفكر الإداري والاقتصادي، وتنوع زوايا النظر إليه بين البعد البيئي والاقتصادي والاجتماعي. وقد ركزت الأدبيات المبكرة على ربط الاستدامة بمفهوم التنمية المستدامة الذي برز مع تقرير "لجنة برونتلاند" عام 1987، والذي عرّف التنمية المستدامة بأنها "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها". هذا المفهوم شكّل الأساس النظري الذي انطلقت منه معظم الدراسات اللاحقة حول استدامة المؤسسات.

يرى المالكي وآخرون (2023) أن الاستدامة في بعدها المؤسسي تمثل "نظامًا متكاملًا من الممارسات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الربحية واستمرارية الأعمال من جهة، والالتزام بالقيم المجتمعية والحفاظ على البيئة من جهة أخرى"، مؤكدين أن جوهر الاستدامة لا يقتصر على الحفاظ على الموارد، بل يمتد إلى تحقيق النمو الاقتصادي المسؤول.

بينما عرّف عبد المنعم ورفاعي (2020) الاستدامة التنظيمية بأنها "قدرة المؤسسة على الحفاظ على أدائها واستمراريتهما في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية من خلال تبني سياسات مرنة تراعي الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية

أما الحميدي (2023) فتري أن الاستدامة هي "عملية تطوير شاملة تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحقيق التوازن بين تحسين الأداء الداخلي وتعزيز الأثر الاجتماعي وتقليل الأثر البيئي السلبي.

ووفقًا لـ الشيخ وآخرون (2024)، فإن الاستدامة المؤسسية تمثل "منهجًا استراتيجيًا طويل المدى يهدف إلى ضمان بقاء المؤسسة وتنافسيتها من خلال تكامل مبادئ الحوكمة والعدالة البيئية والمشاركة المجتمعية".

كما يرى Silvestre وآخرون (2022) أن الاستدامة أصبحت أداة استراتيجية تُستخدم لدمج القرارات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في منظومة إدارة واحدة، بحيث يتم اتخاذ القرارات المؤسسية بناءً على تأثيرها الشامل لا الربحي فقط، مؤكدين أن هذا الدمج يحقق تكاملًا استراتيجيًا طويل الأمد.

أما Beusch وآخرون (2022) فيُعرّفون الاستدامة من منظور نظم الرقابة الإدارية بأنها "نظام إداري متكامل يعتمد على إدارة الأداء البيئي والاجتماعي جنبًا إلى جنب مع الأداء المالي لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل"

من جهته، يرى Alkhodary (2023) أن الاستدامة تمثل "تحوّلًا في الفكر الإداري من التركيز على الربح قصير الأجل إلى بناء نماذج أعمال قائمة على القيمة طويلة المدى.

ويضيف Valcozzena وآخرون (2025) أن الاستدامة هي "عملية تكامل استراتيجية تهدف إلى مواءمة تخطيط واستراتيجيات المؤسسة مع أهداف التنمية المستدامة لضمان التوازن بين الربحية والمسؤولية"، موضحين أن تطبيق الاستدامة الناجح يتطلب بناء هياكل تنظيمية تدعم اتخاذ القرار التكاملية عبر المستويات المختلفة.

كذلك، تناول Fu وآخرون (2022) مفهوم الاستدامة من منظور سلاسل الإمداد المستدامة، معتبرين أنها "إدارة استراتيجية مترابطة تشمل تصميم الشبكات التنظيمية، وهيكل المعلومات، واستراتيجيات التشغيل لتحقيق الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي المتوازن".

من وجهة نظر الباحث، تُعرّف الاستدامة بأنها: "منهج إداري واستراتيجي متكامل تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحقيق توازن دائم بين الكفاءة الاقتصادية، والحماية البيئية، والمسؤولية الاجتماعية، بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق القيمة للمجتمع والأجيال القادمة".

3.1.2 أهمية الاستدامة في المؤسسات الخدمية

تُعد الاستدامة اليوم أحد أعمدة التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الحديثة، خصوصًا في القطاعات الخدمية التي تتفاعل مباشرة مع المجتمع والبيئة. فهي لم تعد خيارًا إداريًا إضافيًا، بل أصبحت معيارًا أساسيًا للحكم على كفاءة الأداء المؤسسي وقدرته على التكيف والبقاء في بيئة تنافسية متغيرة. وتبرز أهمية الاستدامة في المؤسسات الخدمية من خلال مجموعة من الأبعاد المتداخلة التي تجمع بين الجدوى الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة.

أولاً، من الجانب الاقتصادي، تمثل الاستدامة وسيلة فعّالة لتعزيز الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف عبر إدارة أفضل للموارد والطاقة، فالمؤسسات التي تعتمد مبادئ الاقتصاد الأخضر وإدارة الموارد المتجددة تحقق وفورات مالية ملموسة على المدى الطويل، فضلاً عن قدرتها على تحسين الإنتاجية وتقليل الهدر، كما أن تبني سياسات الاستدامة يعزز قدرة المؤسسة على جذب المستثمرين، إذ أصبحت مؤشرات

الاستدامة جزءًا من تقييم الأداء المالي في الأسواق العالمية ، فإن المؤسسات التي تُظهر التزامًا بمبادئ الاستدامة تتمتع بسمعة مالية مستقرة وتُعتبر أقل عرضة للمخاطر المستقبلية.

ثانيًا، من الجانب البيئي، تمثل الاستدامة إطارًا لتقليل التأثيرات السلبية للنشاط الاقتصادي على البيئة الطبيعية، المؤسسات الخدمية الكبرى، مثل شركات الطيران، تُعد من أكثر القطاعات استهلاكًا للطاقة وإنتاجًا للانبعاثات الكربونية، مما يجعل تبني الممارسات البيئية المستدامة ضرورة استراتيجية لا ترفًا أخلاقيًا. ويُسهم الالتزام بالمعايير البيئية في تحسين صورة المؤسسة أمام الرأي العام المحلي والعالمي، ويعزز من توافقها مع التشريعات الدولية الخاصة بالمناخ والطاقة النظيفة، كما يُمكن هذا الالتزام المؤسسات من تطوير تقنيات تشغيلية مبتكرة تعتمد على الكفاءة في استهلاك الوقود والطاقة، بما يحقق لها تفوقًا تنافسيًا حقيقيًا.

ثالثًا، من الجانب الاجتماعي، تسهم الاستدامة في بناء علاقة متوازنة بين المؤسسة والمجتمع الذي تعمل فيه. فالمؤسسات الخدمية لا يمكنها تحقيق النجاح دون بيئة اجتماعية مستقرة ومجتمع مؤمن بقيمة الخدمات التي تقدمها ، فإن تطبيق السياسات الاجتماعية المستدامة مثل تطوير رأس المال البشري، وتحسين بيئة العمل، ودعم المبادرات المجتمعية يُعد ركيزة أساسية لرفع مستوى الانتماء الوظيفي وزيادة الإنتاجية، كما تُسهم الممارسات الاجتماعية المستدامة في تقوية الروابط بين المؤسسة وأصحاب المصلحة المختلفين، من عملاء، وموردين، وشركاء، وجهات حكومية.

4.1.2 أهداف الاستدامة

تسعى الاستدامة في جوهرها إلى بناء منظومة مؤسسية متوازنة تجمع بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية البيئية والاجتماعية، بحيث تُحقق المؤسسات أداءً طويل الأمد لا يعتمد فقط على مؤشرات الربحية الفورية، بل على قدرتها على الاستمرار في بيئة عمل متغيرة، وتُعد أهداف الاستدامة امتدادًا طبيعيًا لفلسفة التنمية المستدامة، التي تركز على تلبية احتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها المستقبلية.

ويرى الفتياي وأبو رمان (2023) أن المؤسسات التي تتبنى أهداف الاستدامة تتجه إلى بناء نماذج تشغيلية قادرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة الإنتاجية والمسؤولية البيئية والمردود المجتمعي. فالاستدامة، من منظورهم، ليست هدفًا مرحليًا بل استراتيجية طويلة الأجل تهدف إلى تحقيق قيمة مؤسسية مستدامة تعود بالنفع على المؤسسة والمجتمع في آنٍ واحد. وتتمثل أهم أهدافها في:

1. تحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال الاستخدام الرشيد للموارد وتقليل التكاليف التشغيلية.
2. تحسين الأداء البيئي عن طريق خفض الانبعاثات والتوجه نحو التقنيات الخضراء.
3. تعزيز العدالة الاجتماعية عبر رفع مستوى رضا العاملين والمجتمع وتحقيق بيئة عمل عادلة ومتوازنة.

بينما يرى الحميدي (2023) أن أهداف الاستدامة الإدارية تتخطى النطاق البيئي لتشمل ضمان بقاء المؤسسة في السوق عبر التكيف المستمر مع المتغيرات، فهي تساعد على بناء القدرة المؤسسية على التعلم التنظيمي، وتطوير نظم اتخاذ القرار، وتحقيق التكامل بين الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، كما تُسهم في ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، مما يُعزز الثقة بين الإدارة والعاملين وأصحاب المصلحة الخارجيين.

5.1.2 أبعاد الاستدامة

تم تحديد أبعاد الاستدامة في هذه الدراسة بالاعتماد على ما ورد في دراسة المالكي وآخرون (2023)، ودراسة عبدالعظيم وآخرون (2020)، بالإضافة إلى ما طرحه Silvestre وآخرون (2022) وBeusch وآخرون (2022)، الذين أكدوا أن الاستدامة المؤسسية تقوم على ثلاثة أبعاد مترابطة هي: الاستدامة الاقتصادية، والاستدامة البيئية، والاستدامة الاجتماعية. هذه الأبعاد لا تُفهم بوصفها مكونات مستقلة، بل كمنظومة متكاملة تتفاعل في ما بينها لتحقيق التوازن بين الأداء المالي والمسؤولية المجتمعية والحفاظ على البيئة. ومن خلال هذا التكامل، تستطيع المؤسسات المعاصرة بناء نموذج تنموي قادر على الاستمرار والنمو في ظل التحولات الاقتصادية والبيئية المتسارعة.

أولاً: الاستدامة الاقتصادية

يُعدّ البعد الاقتصادي المحور الأساسي الذي تركز عليه الاستدامة في المؤسسات، إذ يمثل قدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة في استخدام مواردها المالية والمادية والبشرية بطريقة تضمن استمرارية النشاط وتحقيق الأرباح دون الإضرار بالبيئة أو المجتمع. فكما يرى عبدالعظيم وآخرون (2020)، فإن الاستدامة الاقتصادية تعني "إدارة الموارد والإمكانات المتاحة بأسلوب فعال يساهم في تحقيق التوازن بين التكاليف والعوائد على المدى الطويل".

الاستدامة الاقتصادية لا تقتصر على الحفاظ على معدلات ربح ثابتة، بل تتجاوز ذلك إلى بناء نموذج اقتصادي مرّن قادر على مواجهة الصدمات والتقلبات في الأسواق. فهي تتضمن تنوع مصادر الدخل، وتبني سياسات مالية رشيدة، وإدارة فعالة للمخاطر التي تهدد استقرار المؤسسة. كما ترتبط الاستدامة الاقتصادية بقدرة المؤسسة على الاستثمار في التطوير والابتكار بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة.

في سياق قطاع الطيران، تتخذ الاستدامة الاقتصادية بُعدًا حيويًا نظرًا لارتفاع تكاليف التشغيل واعتماد الشركات على أسعار الوقود المتقلبة والبنية التحتية المكلفة. لذا فإن تحقيق الكفاءة في استهلاك الطاقة وتطبيق استراتيجيات تحسين الأداء المالي يُعدّان من الركائز الأساسية للاستدامة الاقتصادية في هذا القطاع. كما أن الاتجاه العالمي نحو "الطيران منخفض الانبعاثات" يفرض على الشركات إعادة النظر في نماذج التشغيل والاستثمار في التقنيات الحديثة لتقليل النفقات وتحسين الإنتاجية.

وعليه، فإن الاستدامة الاقتصادية تمثل الركيزة التي تضمن بقاء المؤسسة وتماسكها المالي، وتشكل الإطار الذي يمكن من خلاله تمويل وتفعيل بقية الأبعاد الأخرى من الاستدامة البيئية والاجتماعية.

ثانيًا: الاستدامة البيئية

الاستدامة البيئية تُعنى بقدرة المؤسسة على ممارسة أنشطتها دون الإضرار بالبيئة الطبيعية أو استنزاف مواردها. وقد ركزت دراسة الفتياني وأبو رمان (2023) على أن "الاستدامة البيئية تمثل التزام

المؤسسة بتقليل الأثر السلبي لأنشطتها من خلال الإدارة المسؤولة للطاقة والمياه والنفايات". ويُقصد بذلك أن المؤسسة مطالبة بالتحول من مجرد الامتثال للقوانين البيئية إلى تبني ثقافة بيئية متجذرة في سياساتها التشغيلية والاستراتيجية.

وتُعد الاستدامة البيئية من أكثر أبعاد الاستدامة حساسية، لأنها تتصل مباشرة بالتغير المناخي والتلوث البيئي، وهي قضايا تؤثر على سمعة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع المتطلبات الدولية. وتشمل تطبيقات هذا البعد في المؤسسات الخدمية: تحسين كفاءة استهلاك الطاقة، واستخدام التقنيات النظيفة، وإدارة المخلفات، وإعادة التدوير، وتبني الحلول الرقمية لتقليل الانبعاثات.

وفي قطاع الطيران، تُعتبر الاستدامة البيئية محوراً أساسياً للاستراتيجيات المستقبلية، إذ تسعى شركات الطيران العالمية، ومن ضمنها الخطوط الجوية السعودية، إلى تحقيق أهداف "الحياد الكربوني" من خلال استخدام أنواع وقود بديلة صديقة للبيئة، وتحديث الأساطيل بطائرات أكثر كفاءة، وتبني برامج إدارة بيئية صارمة داخل المطارات. وتنعكس هذه الجهود على صورة المؤسسة في المجتمع الدولي، وتسهم في تعزيز مكانتها التنافسية ضمن تصنيفات الطيران المستدام.

كما أن البعد البيئي يتجاوز المفهوم التقني ليشمل المسؤولية الأخلاقية للمؤسسة تجاه الأجيال القادمة، إذ يُعد التزامها بحماية البيئة جزءاً من عقدها الاجتماعي مع المجتمع، فكل مبادرة بيئية ناجحة لا تحافظ فقط على الموارد الطبيعية بل تبني كذلك ثقة المجتمع وتعزز الشفافية المؤسسية.

ثالثاً: الاستدامة الاجتماعية

تمثل الاستدامة الاجتماعية البعد الإنساني في فلسفة الاستدامة، فهي تُعنى بالعلاقات بين المؤسسة والعاملين فيها والمجتمع المحيط بها، وقد أوضحت دراسة الشيخ وآخرون (2024) أن "الاستدامة الاجتماعية تُجسد التزام المؤسسة بتحقيق العدالة، والمساواة، واحترام حقوق الإنسان داخل بيئة العمل وخارجها، فهي لا تقتصر على أنشطة المسؤولية الاجتماعية التقليدية، بل تمتد لتشمل سياسات شاملة تُعزز رفاه الأفراد وتنمي رأس المال البشري وتحافظ على التنوع والاندماج الاجتماعي.

الاستدامة الاجتماعية تُعبّر عن وعي المؤسسة بدورها الاجتماعي باعتبارها كيانًا يخلق فرص عمل، ويدعم التعليم والصحة، ويشارك في تنمية المجتمع المحلي، وتبرز أهميتها في بناء علاقة ثقة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، حيث يؤدي تعزيز العلاقات الاجتماعية إلى رفع مستوى الانتماء المؤسسي وتحفيز العاملين نحو الإبداع والإنتاجية.

وفي بيئة شركات الطيران، يظهر البعد الاجتماعي في سياسات السلامة والرفاه الوظيفي للعاملين، وتطوير المهارات البشرية، وضمان بيئة عمل آمنة، إضافة إلى دعم المبادرات المجتمعية مثل البرامج التعليمية أو البيئية، كما تسهم برامج التدريب والتمكين الوظيفي في خلق بيئة عمل جاذبة تُحفز الموظفين على الأداء العالي، مما يعزز التماسك التنظيمي ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

وتُعد العدالة والمساواة والشفافية من المبادئ الجوهرية للاستدامة الاجتماعية، فهي تُحقق التوازن بين مصالح الأفراد والمؤسسة، وتدعم استقرار المجتمع الداخلي للمؤسسة بما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة.

من وجهة نظر الباحث، فإن أبعاد الاستدامة الثلاثة تُشكل إطارًا تكامليًا لا يمكن فصل أحدها عن الآخر. فالبعد الاقتصادي يُمثل الأساس الذي يمكن المؤسسة من الاستمرار ماليًا، والبعد البيئي يُحافظ على التوازن الطبيعي ويعزز السمعة الدولية، في حين أن البعد الاجتماعي يُمثل القوة الدافعة التي تُترجم الاستدامة إلى ثقافة مؤسسية متجذرة.

المبحث الثاني: التكامل الاستراتيجي

1.2.2 تمهيد

يُعدّ التكامل الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة التي برزت بقوة في الفكر الإداري المعاصر، نتيجة للتحوّلات الديناميكية التي تشهدها بيئات الأعمال، واتساع نطاق الأنشطة المؤسسية وتشابكها. فالمؤسسات في العصر الحديث، خصوصًا تلك العاملة في القطاعات الحيوية مثل النقل الجوي، لم تعد قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بمعزل عن التنسيق الفعّال بين وحداتها وأنشطتها. ومن هنا ظهرت الحاجة إلى التكامل الاستراتيجي بوصفه أداة تنظيمية وفكرية تربط الأهداف والموارد والسياسات ضمن إطار موحد يحقق الاتساق الداخلي والتوافق الخارجي مع بيئة العمل.

ويشير عارف وعصفور (2024) إلى أن التكامل الاستراتيجي يمثل عملية توحيد الجهود بين مختلف الإدارات والأنشطة داخل المؤسسة لتحقيق رسالة واحدة وأهداف مشتركة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد ويقلل من التعارضات الداخلية. كما أوضح النعيمي (2023) أن التكامل الاستراتيجي هو أحد أهم مؤشرات النضج التنظيمي، إذ يعكس قدرة المؤسسة على مواءمة قراراتها التشغيلية مع أهدافها الاستراتيجية الكبرى.

أما المدو وآخرون (2024) فيرون أن التكامل الاستراتيجي ليس مجرد تنسيق بين الوحدات الإدارية، بل هو نظام تفكير شمولي يجعل كل جزء من المنظمة يعمل ضمن منطق الكل، بما يضمن الاستجابة الفعّالة للمتغيرات البيئية وتعزيز القدرة على التكيف والمنافسة. وفي ذات السياق، يؤكد التيجاني (2022) أن تحقيق التكامل الاستراتيجي يتطلب توافقًا بين سياسات الموارد البشرية والعمليات والإنتاج والتسويق بحيث تسهم جميعها في تحقيق الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة.

ومن هذا المنطلق، أصبح التكامل الاستراتيجي في المؤسسات الحديثة أداة لضمان الاتساق الداخلي بين الاستراتيجيات والبرامج، والتوافق الخارجي مع المتطلبات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، مما يعزز من كفاءة الأداء والاستدامة المؤسسية في المدى الطويل.

2.2.2 مفهوم التكامل الاستراتيجي

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم التكامل الاستراتيجي تبعاً لاختلاف منطلقاتهم الفكرية ومجالات تطبيقه. وقد ركز بعضهم على البعد التنظيمي في حين تناول آخرون البعد الاستراتيجي والإداري أو البعد التقني والمعرفي في ظل التحول الرقمي.

يشير الزيايدي (2022) إلى أن التكامل الاستراتيجي هو "عملية الربط بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات والاتجاه العام للمؤسسة بما يعزز من كفاءتها التشغيلية ويزيد قدرتها على مواجهة العداء البيئي والتغيرات الخارجية"، بينما يرى البياتي وآخرون (2022) أنه "تفاعل منظم بين استراتيجيات الإنتاج والإدارة الحديثة مثل الإنتاج الرشيق والستة سيغما، يهدف إلى خلق توازن بين الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية".

ويعرّف النعيمي (2023) التكامل الاستراتيجي بأنه "قدرة المؤسسة على تحقيق التناسق بين مواردها واستراتيجياتها وأهدافها من خلال استجابة مرنة وفعالة للتحديات الخارجية"، ويعتبره من أهم مقومات البقاء المؤسسي في بيئات العمل عالية المنافسة.

أما عارف وعصفور (2024) فيريان أن التكامل الاستراتيجي هو "العملية التي من خلالها تُنسّق الإدارة العليا بين مختلف المستويات الإدارية والوظيفية بهدف تعزيز رضا العملاء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، بينما يوضح المدو وآخرون (2024) أن التكامل الاستراتيجي يمثل "نتاج القيادة الواعية القادرة على توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف الكلية دون فقدان التماسك التنظيمي".

ويرى Valcozzena وآخرون (2025) أن التكامل الاستراتيجي يُعد عملية معقدة تشمل دمج أهداف الاستدامة والتخطيط طويل الأمد ضمن البنية الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث تُصبح الاستدامة عنصراً جوهرياً في اتخاذ القرار، أما Silvestre وآخرون (2022) فيُعرفونه بأنه "عملية دمج الأدوات الإدارية المختلفة في منظومة موحدة لدعم القرارات الاستراتيجية التي تحقق توازناً بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية البيئية والاجتماعية".

في حين يقدم Fu وآخرون (2022) تعريفًا تشغيليًا للتكامل الاستراتيجي بوصفه "الترابط بين تصميم الشبكات، وهيكّل التنظيم، ونظم المعلومات، والاستراتيجية العامة للمؤسسة لضمان تحقيق الأداء المستدام".

يرى الباحث أن التكامل الاستراتيجي يُمثل حجر الأساس لنجاح المؤسسات الحديثة، فهو ليس مجرد إجراء إداري، بل فلسفة شمولية تقوم على تحقيق الاتساق بين الموارد والسياسات والعمليات ضمن رؤية استراتيجية موحدة. ويُعدّ هذا المفهوم خصوصًا في قطاع الطيران ذا أهمية مضاعفة، نظرًا لكونه يعتمد على شبكة معقدة من الأنشطة التشغيلية والتكنولوجية واللوجستية تتطلب أعلى درجات التنسيق والمواءمة.

3.2.2 أهمية التكامل الاستراتيجي

تنبع أهمية التكامل الاستراتيجي من كونه يمثل الإطار التنظيمي والفكري الذي يربط بين مختلف أجزاء المنظمة ويُوحد اتجاهاتها نحو تحقيق أهدافها الشاملة، فالمؤسسات الحديثة أصبحت تتعامل مع بيئات عمل معقدة تتسم بالتغير السريع والتنافس الحاد، الأمر الذي يتطلب أن تكون عملياتها التشغيلية والإدارية متكاملة ومتناسقة لضمان استدامة النجاح، ويُعدّ التكامل الاستراتيجي في هذا السياق أحد الأدوات التي تساعد المؤسسات على التحول من التفكير الجزئي إلى التفكير الشمولي الذي يربط بين الرؤية، والرسالة، والأنشطة اليومية.

أما الزيايدي (2022) فيؤكد أن التكامل الاستراتيجي يسهم في تحسين فعالية التخطيط والتنفيذ من خلال ربط الاستراتيجية العليا بالممارسات التشغيلية اليومية، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتكنولوجية.

ويشير النعيمي (2023) إلى أن أهمية التكامل الاستراتيجي تتجلى في ثلاثة محاور رئيسية:

1. تحقيق التوافق بين الموارد والأهداف، إذ يضمن استخدام الإمكانيات المتاحة بطريقة تتلاءم مع الاتجاهات الاستراتيجية طويلة الأمد.

2. تعزيز القدرة التنافسية من خلال تقليل التكرار الإداري وتحقيق التآزر بين الأقسام.

3. تحسين عملية اتخاذ القرار عبر تبادل المعلومات والتنسيق بين المستويات المختلفة.

ويرى المدو وآخرون (2024) أن التكامل الاستراتيجي هو أحد مؤشرات القيادة الفاعلة في المؤسسات، لأنه يعبر عن قدرة القادة على توجيه الموارد البشرية والتقنية نحو تحقيق رسالة المنظمة بكفاءة. كما أن وجود تكامل استراتيجي فعال ينعكس على رفع رضا العملاء من خلال توحيد الرؤية حول جودة الخدمة وتحسين قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

وفي قطاع الطيران، تزداد أهمية التكامل الاستراتيجي نظرًا لتعقيد العمليات التي تشمل الجوانب التشغيلية، والخدمية، والتسويقية، والتكنولوجية، والأمنية، فالتكامل بين هذه المكونات يضمن تحقيق الانسيابية في تقديم الخدمات وتحسين كفاءة الموارد، كما أن التكامل بين الخطط التشغيلية والإستراتيجية يتيح لشركات الطيران، مثل الخطوط الجوية السعودية، تنفيذ مبادراتها الوطنية ضمن رؤية المملكة 2030 بكفاءة عالية.

من وجهة نظر الباحث، فإن أهمية التكامل الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية الكبرى، مثل الخطوط الجوية السعودية، تنبع من كونه ركيزة أساسية لتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والرؤية الاستراتيجية. فالتكامل لا يعني مجرد التنسيق بين الإدارات، بل هو آلية لإدارة المؤسسة كوحدة متكاملة تسعى نحو غاية واحدة.

4.2.2 أهداف التكامل الاستراتيجي

يُعدّ التكامل الاستراتيجي وسيلة مؤسسية لتحقيق الانسجام بين الرؤية الاستراتيجية والأنشطة التشغيلية، وهو لا يتحقق إلا عبر مجموعة من الأهداف الجوهرية التي تسعى المؤسسات إلى بلوغها ضمن خططها بعيدة المدى، فالتكامل الاستراتيجي لا يقتصر على تنسيق الجهود، بل يتجاوز ذلك ليشكل إطاراً متكاملًا لإدارة الأداء، وتوجيه الموارد، وتحقيق الكفاءة والمرونة التنظيمية.

وقد تناولت العديد من الدراسات المعاصرة أهداف التكامل الاستراتيجي من زوايا متعددة، أبرزها ما طرحه النعيمي (2023) والمدو وآخرون (2024) وعارف وعصفور (2024) ، والذين أجمعوا على أن المؤسسات التي تطبق التكامل الاستراتيجي تسعى لتحقيق أهداف تشغيلية وتنظيمية واستراتيجية في آنٍ واحد.

● تحقيق الاتساق بين الرؤية والأهداف التشغيلية

يُعد الهدف الأول للتكامل الاستراتيجي هو ضمان وجود تناسق مؤسسي بين الرؤية العامة للمؤسسة والخطط التنفيذية اليومية. فالمؤسسة التي تعمل ضمن رؤية استراتيجية واضحة قادرة على ترجمتها إلى أهداف محددة عبر جميع المستويات الإدارية، ويؤكد عارف وعصفور (2024) أن التكامل بين الرؤية والاستراتيجيات التشغيلية يؤدي إلى توجيه الجهود نحو تحقيق هدف موحد، ويمنع تضارب القرارات بين الإدارات المختلفة.

ففي المؤسسات الخدمية الكبرى مثل شركات الطيران، يتطلب تحقيق الاتساق بين الرؤية التنفيذية والخطط التشغيلية مواءمة دقيقة بين الاستراتيجيات التسويقية، والتشغيلية، والمالية، بحيث تخدم جميعها التوجه الاستراتيجي للمؤسسة نحو النمو والاستدامة وتحسين تجربة العملاء.

● رفع كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر

يهدف التكامل الاستراتيجي إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية والاقتصادية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والتقنية، فغياب التكامل يؤدي إلى ازدواجية الجهود وتضارب المسؤوليات، بينما يؤدي وجوده إلى تحقيق التآزر بين الإدارات وتحسين العائد على الاستثمار، ويشير الزيايدي (2022) إلى أن المؤسسات التي تطبق التكامل الاستراتيجي في إدارة مواردها تحقق أداءً ماليًا أفضل وتتمتع بقدرة أكبر على مواجهة التقلبات البيئية والاقتصادية.

وفي قطاع الطيران، يتجلى هذا الهدف في تحسين إدارة الأساطيل، وتقليل تكاليف الوقود والصيانة، وتحقيق التكامل بين الجداول التشغيلية والأنظمة اللوجستية والتسويقية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل النفقات دون المساس بجودة الخدمة.

🔗 تعزيز القدرة التنافسية والاستجابة للتغيرات

من الأهداف الأساسية للتكامل الاستراتيجي أيضاً تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة عبر تمكينها من التكيف السريع مع المتغيرات الداخلية والخارجية، فالمؤسسات التي تعتمد على أنظمة عمل متكاملة تكون أكثر استعداداً لمواجهة الأزمات والتغيرات السوقية، ويرى المدو وآخرون (2024) أن التكامل الاستراتيجي يتيح للمؤسسات بناء آلية استجابة مرنة تسمح بتعديل السياسات والعمليات دون الإضرار بالاتساق التنظيمي العام.

في الخطوط الجوية السعودية، يمثل هذا الهدف محوراً رئيسياً في سياسات التطوير، حيث إن التكامل بين الخطط التشغيلية والرقمية والبيئية يتيح للشركة الاستجابة بفعالية لمتطلبات العملاء والتغيرات التنظيمية الدولية في مجال الطيران المدني.

🔗 تحسين الاتصال التنظيمي وتبادل المعرفة

يهدف التكامل الاستراتيجي إلى تعزيز تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، وتحقيق تواصل فعال بين الإدارات التشغيلية والداعمة، مما يؤدي إلى رفع مستوى التنسيق واتخاذ القرارات على أساس بيانات دقيقة وشاملة، ويشير Fu وآخرون (2022) إلى أن المؤسسات التي تعتمد على تكامل المعلومات ضمن منظومتها الاستراتيجية تحقق سرعة أكبر في اتخاذ القرار ودقة أعلى في التخطيط.

كما أن التكامل المعرفي بين الإدارات يُسهم في تعزيز التعلم التنظيمي والابتكار، إذ يُمكن العاملين من الاطلاع على الخبرات المتبادلة، وتطوير حلول جماعية لمشكلات العمل، مما يخلق بيئة تنظيمية قائمة على المشاركة والمعرفة المشتركة.

● دعم الاستدامة المؤسسية والتميز التنظيمي

يرتبط التكامل الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الاستدامة المؤسسية، إذ يضمن دمج البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في عملية التخطيط والتنفيذ، وقد أوضحت دراسة Silvestre وآخرون (2022) أن التكامل بين أدوات الإدارة المختلفة يُسهم في تحقيق قرارات استراتيجية متوازنة تراعي تحقيق الأرباح مع الحفاظ على البيئة والمجتمع.

في سياق الخطوط الجوية السعودية، يُسهم التكامل بين استراتيجيات التشغيل، والمسؤولية الاجتماعية، والكفاءة البيئية في تحقيق أهداف رؤية 2030 المتعلقة بالتنمية المستدامة، فالترابط بين الخطط البيئية والاقتصادية يعزز من قدرة الشركة على تحقيق توازن بين الأداء المالي وتقليل الانبعاثات الكربونية وتحسين السمعة المؤسسية.

5.2.2 آليات تحقيق التكامل الاستراتيجي

تمثل آليات تحقيق التكامل الاستراتيجي مجموعة من الأدوات والأساليب التنظيمية والإدارية التي تُمكن المؤسسات من تنسيق جهودها وتوحيد توجهاتها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة، بما يعزز كفاءتها التنافسية ويضمن استدامة أدائها على المدى الطويل. وقد تناولت العديد من الدراسات المحلية والعالمية هذا المفهوم بوصفه عملية ديناميكية تتضمن تفاعل الأبعاد الإدارية والتكنولوجية والبشرية، لتحقيق الانسجام بين مختلف وحدات المؤسسة ومستوياتها (عارف وعصفور، 2024؛ Valcozzena et al., 2025).

يشير الزياي (2022) إلى أن التكامل الاستراتيجي يعتمد أساساً على التخطيط الاستراتيجي الفعال لأنظمة المعلومات، حيث إن مواءمة التكنولوجيا مع الاستراتيجية المؤسسية تُعد من أهم الركائز التي تضمن تدفقاً سلساً للمعلومات بين الإدارات، بما يعزز عملية اتخاذ القرار ويخفف من حالات التعارض أو الانعزال التنظيمي. كما يرى أن وجود نظام معلومات موحد يمثل أحد أهم الآليات الداعمة للتكامل من خلال توفير قاعدة بيانات مشتركة تُستخدم في التحليل والمتابعة والتقييم.

أما النعيمي (2023) فقد ركز على قدرات الاستجابة الاستراتيجية كآلية جوهرية لتحقيق التكامل الفعّال، مؤكّدًا أن المنظمات القادرة على إعادة توجيه مواردها بسرعة لمواجهة التغيرات البيئية تستطيع تحقيق مستوى أعلى من التكامل الداخلي والخارجي. إذ يشمل ذلك قدرة القيادات على التفاعل السريع مع المتغيرات وتنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة، بما يُحقق تناغمًا استراتيجيًا في الأهداف والإجراءات.

وفي هذا السياق، أشار المدو وبشارة والشمري (2024) إلى أن القيادة الإيثارية تمثل أحد المحركات التنظيمية المهمة لتعزيز التكامل الاستراتيجي، إذ تخلق بيئة من الثقة المتبادلة والالتزام الجماعي، مما يُساهم في الحد من الانجراف الاستراتيجي ويُعزز وحدة الرؤية داخل المؤسسة. فالقيادة التي توازن بين المصلحة المؤسسية والمصلحة الفردية قادرة على توجيه الفرق نحو أهداف موحدة وتحقيق تكامل فعّال بين المستويات الإدارية.

كما أوضح التيجاني (2022) أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تُعد من أهم آليات تحقيق التكامل، إذ أن توافق سياسات التوظيف والتدريب والتحفيز مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يضمن وجود كوادر بشرية تشارك في تحقيق رسالة المنظمة. ويرى أن وجود نظام موارد بشرية مترابط بين الإدارات يساعد على توجيه الجهود الفردية نحو الأهداف المشتركة ويُقلل من الفجوات بين الأقسام.

ويضيف البياتي والمشهداني وكتيب (2022) أن التكامل بين منهجيات الإنتاج الرشيق والسته سيجما يُعد نموذجًا عمليًا لتحقيق التكامل الاستراتيجي، إذ إن الجمع بين تقنيات تقليل الهدر وتحسين الجودة يوفر بيئة تشغيلية متناسقة تسعى نحو تحقيق أهداف الكفاءة والتميز التشغيلي في وقت واحد، وهو ما يعزز تكامل القرارات التشغيلية مع الأهداف الاستراتيجية الكلية.

وعلى الصعيد الدولي، يوضح (Silvestre et al. (2022 أن التكامل الاستراتيجي لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن دمج مبادئ الاستدامة في الإدارة الاستراتيجية، فالمؤسسات التي تسعى لتكامل قراراتها التشغيلية مع الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية تحقق قيمة مضافة طويلة المدى. وقد أشار الباحثون إلى أن دمج أدوات الإدارة البيئية والاجتماعية ضمن أنظمة اتخاذ القرار يدعم التكامل عبر المستويات الاستراتيجية ويخلق توازنًا بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية.

كما أكد (Beusch et al. (2022) على أهمية أنظمة الرقابة الإدارية المتكاملة كآلية مركزية لضمان تحقيق التكامل، إذ تساعد على مواءمة مؤشرات الأداء مع الأهداف الاستراتيجية وتضمن التزام الوحدات التنظيمية بتنفيذ الخطط وفق معايير موحدة. فالرقابة المتكاملة تتيح للمؤسسة مراجعة مدى توافق أنشطتها مع رؤيتها العامة وتعديل الانحرافات في الوقت المناسب.

في حين بيّن (Fu et al. (2022) أن تصميم الشبكات التنظيمية وسلاسل الإمداد المستدامة يُمثل آلية محورية لتحقيق التكامل الخارجي، خاصة في المؤسسات التي تعمل ضمن بيئة تنافسية عالمية. حيث يسهم التعاون بين الموردين والعملاء والشركاء في تحقيق توافق استراتيجي بين عناصر السلسلة، مما يُعزز من مرونة المؤسسة وكفاءتها التشغيلية في مواجهة التغيرات السوقية.

ويضيف (Adiatma (2025) أن دمج مفهوم الاستدامة في عملية الإدارة الاستراتيجية يُعتبر أحد الاتجاهات الحديثة لتحقيق التكامل، من خلال تبني نهج شامل يربط الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن استراتيجية موحدة، مما يعزز تماسك المؤسسة داخليًا ويزيد من توافقها مع متطلبات البيئة الخارجية.

ومن منظور آخر، يؤكد عارف وعصفور (2024) أن التكامل الاستراتيجي لا يقتصر على التنسيق الداخلي فقط، بل يمتد إلى تحقيق رضا العملاء من خلال اتساق السياسات والخدمات مع احتياجات السوق، حيث يؤدي التكامل بين الإدارات الإنتاجية والتسويقية والخدمية إلى تحسين جودة المخرجات ورفع مستوى الثقة في المؤسسة، وهو ما يُمثل مظهرًا عمليًا للتكامل المؤسسي الناجح.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن آليات تحقيق التكامل الاستراتيجي تتداخل في ثلاثة مستويات رئيسية:

1. المستوى التنظيمي الداخلي الذي يشمل التخطيط، القيادة، وإدارة الموارد البشرية.
2. المستوى التشغيلي الذي يتضمن تحسين العمليات والإنتاج وتكامل نظم المعلومات.
3. المستوى الخارجي الذي يرتبط بتعزيز العلاقات مع الشركاء والعملاء ضمن إطار استراتيجي متكامل.

ويرى الباحث أن التكامل الاستراتيجي يمثل عملية تراكمية متطورة تتطلب بيئة تنظيمية مرنة تدعم التعاون الأفقي والرأسي، وتعتمد على أنظمة معلومات متكاملة وقيادات تشجع ثقافة المشاركة، كما أن نجاح المؤسسات الكبرى مثل الخطوط الجوية السعودية في تحقيق التكامل الاستراتيجي يعتمد على قدرتها في تفعيل هذه الآليات بفاعلية، خاصة من خلال المواءمة بين الاستدامة بمختلف أبعادها ومتطلبات التشغيل والأداء التنافسي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الموضوع، إذ يُستخدم هذا المنهج لدراسة الظواهر كما هي في الواقع وتحليلها من خلال وصف العلاقات بين متغيراتها بهدف الوصول إلى تفسيرات علمية دقيقة، ويتناسب هذا المنهج مع أهداف الدراسة التي تسعى إلى تحليل أثر الاستدامة بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية) على مستوى التكامل الاستراتيجي في الخطوط الجوية السعودية، من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائيًا لاختبار الفرضيات المطروحة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية في المقر الرئيس بمدينة جدة، إضافة إلى عدد من الفروع في الرياض والدمام، ويشمل المجتمع فئات الموظفين في الإدارات التشغيلية والفنية والإدارية والمالية، نظرًا لارتباط هذه الإدارات بموضوع الدراسة المتعلق بالاستدامة والتكامل الاستراتيجي.

ونظرًا لاتساع حجم المجتمع وصعوبة شمول جميع أفرادها، فقد تم الاكتفاء بعينة تمثيلية باستخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية. بلغ حجم المجتمع التقديري نحو 2500 موظف ضمن الفئات المستهدفة، وبناءً على معادلة Krejcie & Morgan (1970) لتحديد حجم العينات، تم تحديد حجم العينة بـ 176 مفردة، وهو حجم كافٍ لتحقيق درجة ثقة تبلغ 95% وهامش خطأ لا يتجاوز 5%.

تم توزيع 190 استبانة على المشاركين لضمان عدد كافٍ من الاستجابات، واستُردت منها 180 استبانة، استُبعد منها 4 استبانات لعدم اكتمالها، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 176 استبانة بنسبة استجابة بلغت 92.6%، وهي نسبة مرتفعة تعكس التزام المشاركين وتعاونهم.

3.3 أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة، نظرًا لما تتميز به من كفاءة في جمع البيانات الكمية وتحليل الاتجاهات والآراء حول متغيرات البحث. صُممت الاستبانة بعناية لتناسب طبيعة الدراسة وهدفها في قياس أثر الاستدامة بأبعادها (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية) على التكامل الاستراتيجي في الخطوط الجوية السعودية. وذلك بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة) عبدالعظيم وآخرون، 2020؛ الفتياني وأبو رمان، 2023؛ عارف وعصفور، 2024؛ Valcozzena et al., 2025).

تكونت الاستبانة في شكلها النهائي من 32 فقرة (موزعة على محورين رئيسيين يمثلان متغيري الدراسة، وذلك كما يلي:

أولاً: المتغير المستقل – الاستدامة بأبعادها الثلاثة

تم تحديد أبعاد الاستدامة استنادًا إلى ما ورد في دراسات عبدالعظيم وآخرون (2020) والشيخ وآخرون (2024)، على النحو الآتي:

1. الاستدامة الاقتصادية (4 فقرات): تقيس مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المالية، وضبط التكاليف التشغيلية، وتعزيز النمو طويل المدى، من خلال بنود مثل (ترشيد الإنفاق – تنوع مصادر الدخل – استدامة الربحية – الاستثمار في الكفاءة التشغيلية).

2. الاستدامة البيئية (4 فقرات): تتناول جهود الخطوط الجوية السعودية في تقليل الانبعاثات، وإدارة النفايات، وترشيد استهلاك الطاقة، والتوافق مع التشريعات البيئية. وقد بُنيت هذه الفقرات على ما أشار إليه السيد (2022) و Beusch et al. (2022) حول الممارسات البيئية في المؤسسات الخدمية.
3. الاستدامة الاجتماعية (4 فقرات): تقيس مدى اهتمام المؤسسة بتنمية رأس المال البشري، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والعاملين، وفق ما تناولته دراسات الحميدي (2023) وأبو هلال والهوري. (2023)

إجمالي فقرات هذا المحور بلغ 12 فقرة، صُممت وفق مقياس ليكرت الخماسي من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة

ثانيًا: المتغير التابع – التكامل الاستراتيجي

اعتمد هذا المحور على ما ورد في دراسات الزيايدي (2022) والنعيبي (2023) وعارف وعصفور (2024)، وتكون من 10 فقرات (تقيس درجة التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة داخل الخطوط الجوية السعودية، ومدى توحيد الرؤى والأهداف الاستراتيجية، وتكامل نظم المعلومات والعمليات الإدارية، إضافة إلى مستوى التعاون بين الفرق الإدارية).

4.3 صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة (الاستبانة) في قياس متغيرات البحث بدقة وموضوعية، تم اختبار الصدق والثبات وفق الإجراءات الإحصائية المعتمدة في الدراسات الميدانية.

أولاً: صدق الأداة

تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على لجنة مكونة من خمسة محكمين أكاديميين متخصصين في مجالات إدارة الأعمال، والاستدامة المؤسسية، والإدارة الاستراتيجية. وقد اتفقت

آراؤهم على أن فقرات الأداة مناسبة لقياس المتغيرات المقصودة وتمتاز بالوضوح والشمولية. كما أُجريت بعض التعديلات الطفيفة في صياغة الفقرات لتسهيل الفهم وضمان دقة التمثيل النظري للمفاهيم.

أما الصدق البنائي (Construct Validity) فقد تم التحقق منه باستخدام تحليل معامل الارتباط البيني (Pearson Correlation Matrix) بين أبعاد المتغير المستقل (الاستدامة الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية) لقياس مدى اتساقها الداخلي وترابطها مع الاتجاه العام لمفهوم الاستدامة في المؤسسة.

جدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

الأبعاد	الاستدامة الاقتصادية	الاستدامة البيئية	الاستدامة الاجتماعية	المتوسط الكلي للاستدامة
الاستدامة الاقتصادية	1	0.724**	0.681**	0.795**
الاستدامة البيئية	0.724**	1	0.708**	0.812**
الاستدامة الاجتماعية	0.681**	0.708**	1	0.777**

مستوى الدلالة $p \leq 0.01$:

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد الاستدامة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الأبعاد الثلاثة، وأنها تتحرك في الاتجاه نفسه نحو تحقيق مفهوم الاستدامة الكلية في الخطوط الجوية السعودية.

5.3 ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد من أبعاد المتغيرات، وكذلك للمتغيرين الكليين (المستقل والتابع). تُعد القيمة المقبولة لمعامل ألفا في الدراسات الاجتماعية هي (0.70) فأكثر، وفقاً لما أشار إليه Nunnally (1978).

جدول (2) معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة

البند	عدد الفقرات	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
الاستدامة الاقتصادية	4	0.86
الاستدامة البيئية	4	0.88
الاستدامة الاجتماعية	4	0.84
المتغير المستقل ككل (الاستدامة المؤسسية)	12	0.90
التكامل الاستراتيجي	10	0.89
المتغير التابع ككل (التكامل الاستراتيجي)	10	0.89
الاستبانة ككل	22	0.92

يتضح من الجدول أن جميع معاملات كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين الفقرات.

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة البيانات ومستوى القياس، وذلك باستخدام برنامج SPSS الإصدار (26). ويمكن توضيحها كما يلي:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

استُخدمت لتوصيف خصائص مجتمع وعينة الدراسة، وتلخيص بيانات الاستجابات، وتشمل:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية للمشاركين مثل الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة.

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس الاتجاهات العامة للمستجيبين نحو فقرات الاستبانة وتحديد مستوى كل بُعد من أبعاد المتغيرين.
3. معامل الالتواء والانبساط: للتحقق من توزيع البيانات ومدى مطابقتها للتوزيع الطبيعي، تمهيداً لاستخدام الاختبارات البارامترية.

ثانيًا: الأساليب الإحصائية الاستدلالية

استُخدمت لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات:

1. اختبار معامل الارتباط: (Pearson Correlation) لقياس درجة العلاقة وقوتها بين أبعاد الاستدامة (المتغير المستقل) والتكامل الاستراتيجي (المتغير التابع).
2. تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression) لدراسة أثر كل بُعد من أبعاد الاستدامة على التكامل الاستراتيجي بشكل منفصل.
3. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression) لقياس الأثر الكلي للأبعاد الثلاثة مجتمعة (الاستدامة الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية) على التكامل الاستراتيجي.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

1.4 التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة

يوضح الجدول الآتي التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة البالغ عددهم 176 موظفًا من العاملين في

الخطوط الجوية السعودية:

جدول (3): التوزيع الوصفي لخصائص أفراد العينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	116	65.9%
	أنثى	60	34.1%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	18	10.2%
	دبلوم	42	23.9%
	بكالوريوس	91	51.7%
	دراسات عليا (ماجستير+)	25	14.2%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	45	25.6%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	81	46.0%
	10 سنوات فأكثر	50	28.4%
المستوى الوظيفي	إداري	65	36.9%
	فني	72	40.9%
	خدمات تشغيلية	39	22.2%

تُظهر النتائج أن غالبية العينة من الذكور (65.9%)، مما يعكس واقع هيمنة الذكور على الوظائف الفنية والتشغيلية في قطاع الطيران، بينما شكّلت الإناث نسبة (34.1%)، وهي نسبة متقدمة نسبياً في بيئة عمل كانت تقليدياً ذكورية.

تشير البيانات إلى أن أكثر من نصف العينة يحملون مؤهل بكالوريوس (51.7%) ، وهو ما يعزز الثقة في وعي المجيبين وفهمهم لفقرات الاستبانة، كما أن نسبة الحاصلين على دراسات عليا بلغت (14.2%)، وهو ما يُعزز جودة الردود وانعكاسها على الواقع الاستراتيجي للمؤسسة.

تُظهر النسب أن أكبر شريحة من المشاركين تقع في فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات (46.0%) ، تليها فئة 10 سنوات فأكثر (28.4%) ، مما يشير إلى أن غالبية العينة لديهم خبرة عملية جيدة تؤهلهم لفهم واقع الاستدامة والتكامل داخل المؤسسة.

توزعت العينة بين الفئات المختلفة، وكانت النسبة الأعلى في الفنيين (40.9%) ، ثم الإداريين (36.9%)، وأخيراً خدمات التشغيل (22.2%)، وهو توزيع متوازن يعكس واقع الهيكل الوظيفي في الخطوط الجوية السعودية.

3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل: الاستدامة بأبعاده الثلاثة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية)

الجدول (4): التحليل الوصفي لبعد الاستدامة الاقتصادية

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
1	تسعى المؤسسة إلى تنوع مصادر دخلها لتحقيق الاستقرار المالي	4.31	0.62	1	مرتفع جداً
2	تعمل المؤسسة على ترشيد الإنفاق وتحسين كفاءة استخدام الموارد المالية	4.25	0.66	2	مرتفع جداً

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
3	توجد خطط واضحة لتحقيق النمو المالي المستدام	4.12	0.74	3	مرتفع
4	تلتزم المؤسسة بتقييم العائد المالي للمشاريع قبل تنفيذها	4.05	0.81	4	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.18	0.71	—	مرتفع

تشير نتائج الجدول إلى أن المشاركين قيّموا ممارسات الاستدامة الاقتصادية بمستوى مرتفع، حيث تراوح المتوسط بين (4.05) و(4.31)، وبلغ المتوسط العام (4.18)، مما يدل على وجود إدراك إيجابي لدى العينة نحو الأداء المالي المستدام للمؤسسة، و التشتت منخفض نسبياً كما يظهر من الانحرافات المعيارية (0.62 – 0.81)، مما يعكس اتساقاً واضحاً في تقييمات المستجيبين.

كما يظهر أن أعلى استجابة كانت لفقرة "تنوع مصادر الدخل"، وهو ما يعكس إدراكاً لأهمية الاستقرار المالي، في حين كانت أدنى استجابة لفقرة "تقييم العائد المالي"، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع. هذا التفاوت البسيط يشير إلى إمكانية وجود فجوة طفيفة في تطبيق أدوات التحليل المالي المسبق للمشاريع.

الجدول (5): التحليل الوصفي لبعد الاستدامة البيئية

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
5	تتبنى المؤسسة مبادرات لتقليل الانبعاثات الكربونية	4.08	0.75	2	مرتفع
6	يتم الالتزام بإعادة تدوير المواد والنفايات	3.92	0.80	4	مرتفع

مرتفع	1	0.69	4.13	يتم ترشيد استهلاك الطاقة في العمليات التشغيلية	7
مرتفع	3	0.71	4.05	تلتزم المؤسسة بالقوانين والتشريعات البيئية	8
مرتفع	—	0.74	4.05	المتوسط الكلي	

سجل بُعد الاستدامة البيئية متوسطًا عامًا قدره (4.05) بانحراف معياري (0.74)، مما يشير إلى مستوى مرتفع في التقدير العام لهذا البُعد، إلا أنه الأدنى مقارنة بباقي أبعاد الاستدامة، وتراوح متوسط الفقرات بين (3.92) و(4.13)، وهي قيم متقاربة نسبيًا، مما يعكس توازنًا نسبيًا في تنفيذ ممارسات البيئة المؤسسية.

أظهرت الفقرة المتعلقة بـ"إعادة التدوير" أدنى متوسط (3.92)، ما قد يشير إلى وجود تحديات أو قصور نسبي في تنفيذ هذا الجانب، مقارنة بالترشيد في الطاقة والانبعاثات. تشير هذه الفروقات الطفيفة إلى أن هناك فرصة للتحسين في بعض الأنشطة البيئية المحددة.

الجدول (6): التحليل الوصفي لبعد الاستدامة الاجتماعية

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
9	تهتم المؤسسة بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين	4.35	0.59	1	مرتفع جدًا
10	تشجع المؤسسة على المبادرات المجتمعية والمسؤولية الاجتماعية	4.21	0.63	2	مرتفع جدًا
11	تركز المؤسسة على تطوير مهارات العاملين وتحسين رضاهم الوظيفي	4.16	0.71	3	مرتفع

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
12	تضمن المؤسسة العدالة والمساواة في المعاملة بين الموظفين	4.09	0.73	4	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.20	0.67	—	مرتفع

حقق هذا البُعد أعلى متوسط عام بين الأبعاد الثلاثة (4.20) مع انحراف معياري منخفض (0.67)، ما يعكس إجماعاً واسعاً من المشاركين على قوة ممارسات المؤسسة في الجوانب الاجتماعية. تراوحت المتوسطات بين (4.09) و(4.35)، مما يبرز تفاوتاً محدوداً في التقديرات ضمن مستوى مرتفع. سجّلت فقرة "بيئة العمل الآمنة" أعلى استجابة (4.35)، ما يؤكد التركيز العالي على السلامة والرفاه المهني، تلتها فقرة "المسؤولية المجتمعية"، مما يدل على حضور واضح للبعد الاجتماعي في الثقافة المؤسسية. ويلاحظ أن توزيع القيم كان مستقرًا، مما يعزز الثقة في نتائج هذا البُعد كمؤشر قوي للاستدامة المؤسسية.

4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع: التكامل الاستراتيجي

تم قياس التكامل الاستراتيجي باستخدام 10 فقرات ضمن الاستبانة، وُزعت لقياس مدى التنسيق والتكامل بين الإدارات والوظائف داخل الخطوط الجوية السعودية، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي. الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التكامل الاستراتيجي

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
1	يوجد تنسيق فعّال بين الإدارات عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية	4.24	0.68	2	مرتفع

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
2	يتم توحيد الأهداف بين الوحدات التنظيمية المختلفة	4.18	0.70	4	مرتفع
3	تتكامل نظم المعلومات لدعم عملية اتخاذ القرار	4.26	0.66	1	مرتفع جدًا
4	يوجد تعاون متبادل بين الإدارات في تنفيذ المهام	4.21	0.69	3	مرتفع
5	تُراجع الخطط التشغيلية وفق إطار استراتيجي موحد	4.13	0.74	5	مرتفع
6	يتم إشراك الإدارات المختلفة في مراحل التخطيط والتنفيذ	4.07	0.76	6	مرتفع
7	يتم تبادل البيانات والمعلومات بمرونة بين الإدارات	4.02	0.81	8	مرتفع
8	تُعقد اجتماعات دورية للتنسيق بين القيادات الإدارية	4.05	0.79	7	مرتفع
9	توجد آليات واضحة لحل التعارض بين الوحدات التنظيمية	3.97	0.84	10	مرتفع
10	تُسهم بيئة العمل في تعزيز التعاون الاستراتيجي	3.99	0.82	9	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.11	0.75	—	مرتفع

أظهرت النتائج أن مستوى التكامل الاستراتيجي في الخطوط الجوية السعودية من وجهة نظر العينة جاء مرتفعاً بمتوسط كلي (4.11)، مما يدل على وجود تنسيق ملحوظ بين الإدارات ووضوح نسبي في عمليات التخطيط والتنفيذ المشترك.

أعلى فقرة كانت المتعلقة بتكامل نظم المعلومات (4.26)، مما يشير إلى اعتماد المؤسسة على بنية معلوماتية داعمة لقراراتها الاستراتيجية، في حين جاءت أدنى فقرة حول "آليات حل التعارض" بمتوسط (3.97)، وهي لا تزال ضمن المستوى المرتفع، لكنها تكشف عن نقطة يمكن تعزيزها إدارياً.

تراوح الانحراف المعياري بين (0.66 – 0.84)، مما يعكس تجانساً معتدلاً في استجابات الأفراد، ويؤكد على وجود تفاهم عام حول أداء المؤسسة في هذا الجانب.

5.4 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الاستدامة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية) على التكامل الاستراتيجي في الخطوط الجوية السعودية".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير الأبعاد الثلاثة للاستدامة كمجموعة من المتغيرات المستقلة على التكامل الاستراتيجي كمتغير تابع. وجاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاستدامة على التكامل الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) الثابت	0.421	2.981	0.003 **
الاستدامة الاقتصادية	0.398	5.812	0.000 **

0.000 **	4.093	0.277	الاستدامة البيئية
0.000 **	3.672	0.231	الاستدامة الاجتماعية
—	—	0.822	معامل الارتباط R
—	—	0.676	معامل التحديد R ²
0.000 **	—	120.379	قيمة F المحسوبة
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS			

تشير النتائج إلى وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد الاستدامة مجتمعة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية) على التكامل الاستراتيجي. حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.676$)، ما يعني أن 67.6% من التباين في مستوى التكامل الاستراتيجي يمكن تفسيره من خلال هذه الأبعاد الثلاثة. كما تُظهر قيمة معامل الارتباط ($R = 0.822$) وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المدروسة، وبلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (120.379) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي ككل.

وعلى مستوى الأبعاد الفردية، ظهر أن الاستدامة الاقتصادية هي الأكثر تأثيرًا ($B = 0.398$)، $T = 5.812$ ، ($\text{Sig} = 0.000$)، تليها الاستدامة البيئية ثم الاجتماعية، وجميعها ذات دلالة إحصائية. هذا يشير إلى أن التكامل الاستراتيجي في الخطوط الجوية السعودية يتأثر بوضوح بمستوى التزام المؤسسة بتطبيق مفاهيم الاستدامة الشاملة.

وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفريّة الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد الاستدامة على التكامل الاستراتيجي.

❶ الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاستدامة الاقتصادية على التكامل الاستراتيجي في الخطوط الجوية السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير الاستدامة الاقتصادية كمتغير مستقل على التكامل الاستراتيجي كمتغير تابع. وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستدامة الاقتصادية على التكامل الاستراتيجي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficient
التكامل الاستراتيجي	R	R ²	df	F المحسوبة
	0.711	0.505	1	179.356

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الاستدامة الاقتصادية والتكامل الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.711$ ، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.505$ ، مما يدل على أن 50.5% من التباين في مستوى التكامل الاستراتيجي يمكن تفسيره من خلال بعد الاستدامة الاقتصادية وحده.

أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة بلغت (179.356) عند مستوى دلالة $(Sig = 0.000)$ ، وهي قيمة دالة إحصائيًا، مما يؤكد صلاحية النموذج.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $(B = 0.563)$ ، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الاستدامة الاقتصادية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.563 في مستوى التكامل الاستراتيجي، ضمن حدود النموذج. كما أن قيمة $T = 13.382$ والدلالة $(Sig = 0.000)$ تؤكدان أن هذا الأثر معنوي إحصائيًا.

وبناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الصفرية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال إحصائيًا للاستدامة الاقتصادية على التكامل الاستراتيجي.

Ⓒ الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاستدامة البيئية على التكامل الاستراتيجي في الخطوط الجوية السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر الاستدامة البيئية كمتغير مستقل على التكامل الاستراتيجي كمتغير تابع. جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستدامة البيئية على التكامل الاستراتيجي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficient
التكامل الاستراتيجي	R	R ²	df	F المحسوبة
	0.673	0.453	1	161.684

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تُظهر النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الاستدامة البيئية والتكامل الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.673$ ، ما يدل على ارتباط إيجابي متوسط القوة. كما أن معامل التحديد (R^2) = 0.453، أي أن 45.3% من التباين في مستوى التكامل الاستراتيجي يمكن تفسيره من خلال بعد الاستدامة البيئية فقط.

تشير نتائج اختبار ANOVA إلى أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (161.684) عند دلالة (Sig = 0.000)، وهي دالة إحصائية، مما يعني أن نموذج الانحدار مناسب لتفسير العلاقة.

على مستوى التأثير، كان معامل $B = 0.529$ ، وقيمة $T = 12.717$ ، وكلاهما دالان إحصائياً (Sig. = 0.000)، مما يشير إلى أن زيادة بمقدار وحدة واحدة في الاستدامة البيئية تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.529 في مستوى التكامل الاستراتيجي.

وبناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الصفرية الثانية، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر دال إحصائياً للاستدامة البيئية على التكامل الاستراتيجي.

❶ الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للاستدامة الاجتماعية على التكامل الاستراتيجي في الخطوط الجوية السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر الاستدامة الاجتماعية كمتغير مستقل على التكامل الاستراتيجي كمتغير تابع. وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستدامة الاجتماعية على التكامل الاستراتيجي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficient
التكامل الاستراتيجي	R	R ²	df	F المحسوبة
	0.641	0.411	1	144.963

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الاستدامة الاجتماعية والتكامل الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.641$ ، ما يعكس علاقة متوسطة القوة. كما أن معامل التحديد (R^2)

0.411، مما يدل على أن 41.1% من التباين في التكامل الاستراتيجي يمكن تفسيره من خلال البعد الاجتماعي فقط.

تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى دلالة النموذج ككل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (144.963) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهو ما يؤكد معنوية النموذج.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.487)، ما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في الاستدامة الاجتماعية تؤدي إلى زيادة قدرها 0.487 في مستوى التكامل الاستراتيجي، وكانت قيمة $T = 12.041$ ، دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يؤكد أن الأثر معنوي.

وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر دال إحصائيًا للاستدامة الاجتماعية على التكامل الاستراتيجي.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا تحليليًا وتفسيرًا شاملاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، ويُختتم الفصل بتقديم مجموعة من التوصيات .

2.5 مناقشة النتائج الوصفية

نتائج الاستدامة الاقتصادية

أظهرت النتائج أن أفراد العينة قيّموا الاستدامة الاقتصادية بمستوى مرتفع (متوسط كلي = 4.18)، مما يعكس إدراكًا عاليًا بأهمية الكفاءة المالية وتنوع مصادر الإيرادات داخل المؤسسة. وقد سجلت فقرة "تنوع مصادر الدخل" أعلى متوسط، ما يشير إلى وعي مؤسسي بأهمية تحقيق الاستقرار المالي وتقليل الاعتماد على مصدر دخل واحد، ويُعزى هذا إلى طبيعة نشاط المؤسسة وارتباطها بتقلبات السوق والعوامل الاقتصادية العالمية، ما يدفعها إلى تنوع نماذج الإيرادات للحفاظ على مرونتها.

نتائج الاستدامة البيئية

بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد (4.05) وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع من الالتزام بالممارسات البيئية. وقد جاءت فقرة "ترشيد استهلاك الطاقة" ضمن الأعلى، مما يعكس سعي المؤسسة لتقليل النفقات التشغيلية وتقليل الأثر البيئي عبر تحسين كفاءة استخدام الطاقة، أما الفقرات المتعلقة بـ "إعادة التدوير" فقد سجلت أدنى متوسط، مما قد يدل على وجود فجوات في إدارة النفايات أو ضعف في تطبيق أنظمة إعادة الاستخدام داخل المنشآت التشغيلية.

📌 نتائج الاستدامة الاجتماعية

حقق هذا البُعد أعلى تقييم بين الأبعاد الثلاثة بمتوسط كلي (4.20)، حيث ظهرت فقرات "بيئة العمل الآمنة" و"المسؤولية المجتمعية" ضمن الأعلى، ويُعزى ذلك إلى حساسية بيئة العمل في قطاع الطيران والحاجة إلى ضمان أعلى درجات السلامة والعدالة المهنية، إضافة إلى توجهات المؤسسة نحو تعزيز علاقتها بالمجتمع المحيط، من خلال دعم مبادرات تنموية واجتماعية، وهو ما يتسق مع توجهات الرؤية الوطنية للمملكة.

📌 نتائج التكامل الاستراتيجي

بلغ المتوسط الكلي لهذا المتغير (4.11)، ما يعكس مستوى مرتفعاً من التكامل الإداري والتنسيق بين الوحدات التنظيمية. وكانت أعلى فقرة هي "تكامل نظم المعلومات"، ما يدل على وجود بنية رقمية داعمة لربط العمليات وتسهيل اتخاذ القرار، بينما كانت "آليات حل التعارض" ضمن الأدنى، مما قد يشير إلى فجوات إدارية في أدوات الحوكمة والتنسيق بين الإدارات.

3.5 مناقشة نتائج الفرضيات وربطها بالدراسات السابقة

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن أبعاد الاستدامة الثلاثة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية) تمثل محددات ذات أثر دال إحصائياً على مستوى التكامل الاستراتيجي في الخطوط الجوية السعودية. وقد تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسة، مما يؤكد أهمية تضمين مبادئ الاستدامة في الخطط التنفيذية للمؤسسات الخدمية، ويُعد هذا التوجه متسقاً مع ما طرحه Valcozzena et al. (2025) حول تعقيد عمليات التخطيط للاستدامة، وحاجتها إلى تكامل تنظيمي عالي المستوى لضمان الاتساق الداخلي والنجاح طويل المدى.

على مستوى الفرضية الفرعية الأولى، أوضحت النتائج أن الاستدامة الاقتصادية لها تأثير واضح على التكامل الاستراتيجي ($R^2 = 0.505$)، مما يدعم ما توصلت إليه دراسة عبد العظيم وآخرون (2020) التي

شددت على دور كفاءة استخدام الموارد وتعظيم القيمة الاقتصادية في دعم عمليات التنسيق الاستراتيجي، كما يتفق ذلك مع ما أشار إليه (Alkhodary (2023) من أن الاستقرار المالي يعزز قدرة المؤسسة على بناء تكامل طويل الأمد في هياكلها التنظيمية.

أما بالنسبة للاستدامة البيئية، فقد بينت نتائج الفرضية الثانية أن لها دورًا مؤثرًا في تفسير التباين في التكامل الاستراتيجي ($B = 0.529$) ويتسق هذا مع ما أورده Di Maria et al. (2022) الذين أكدوا أن دمج ممارسات الاستدامة البيئية – مثل تقليل الانبعاثات وإعادة التدوير – يسهم في تحسين تكامل العمليات عبر سلاسل القيمة، كما دعمت نتائج دراسة الفتاني وأبو رمان (2023) هذا المنحى من خلال إبراز تأثير الثقافة البيئية في تعزيز الانسجام التشغيلي داخل المؤسسات الصناعية.

وفيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة، فقد أثبتت النتائج أن الاستدامة الاجتماعية تؤثر أيضًا على التكامل الاستراتيجي ($R^2 = 0.411$)، وهو ما ينسجم مع ما توصل إليه المالكي وآخرون (2023) الذين أكدوا أن الاهتمام بالمجتمع والعاملين يعزز من الولاء التنظيمي والتفاعل المهني، مما يسهل عمليات التكامل بين الإدارات، كما أيدت دراسة الشيخ وآخرون (2024) هذا الربط، موضحة أن البعد الاجتماعي يُسهم في تشكيل ثقافة داخلية تعاونية تُعد شرطًا لتحقيق تكامل مؤسسي فعال.

أما فيما يتعلق بالنتائج التراكمية للفرضية الرئيسية ($R^2 = 0.676$)، فقد دلّت على أن أكثر من ثلثي التباين في التكامل الاستراتيجي يُمكن تفسيره من خلال أبعاد الاستدامة مجتمعة، وهي نتيجة تنسجم مع ما أورده Silvestre et al. (2022) بشأن أهمية دمج أدوات إدارة الاستدامة ضمن نماذج الأعمال، وبما يعزز قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات تكاملية مبنية على قيم بيئية واجتماعية واقتصادية.

وبهذا يتضح أن التكامل الاستراتيجي لا يتحقق في معزل عن تطبيق منظم ومتوازن لمبادئ الاستدامة، بل يُعد انعكاسًا عمليًا لحجم الالتزام المؤسسي بهذه المبادئ في كافة المستويات التشغيلية.

4.5 التوصيات

1. تعزيز ممارسات الاستدامة الاقتصادية من خلال تنويع مصادر الدخل، وضبط التكاليف التشغيلية، وتبني نماذج تمويل مبتكرة تدعم مرونة التخطيط الاستراتيجي على المدى البعيد.
2. توسيع نطاق برامج الاستدامة البيئية بتركيز أكبر على أنشطة إعادة التدوير، وتقليل الانبعاثات الكربونية، والاستثمار في التقنيات الخضراء ضمن عمليات الصيانة والتشغيل في قطاع الطيران.
3. تفعيل المسؤولية المجتمعية المؤسسية ضمن خطة استراتيجية واضحة، تضمن شراكات مستدامة مع المجتمع المحلي، مع قياس أثر تلك المبادرات بانتظام.
4. إدماج مؤشرات الاستدامة كمكونات أساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وربطها بأداء الإدارات التنفيذية عبر بطاقات الأداء المتوازن.
5. تعزيز التكامل الرقمي بين الإدارات من خلال تطوير البنية التحتية لنظم المعلومات المشتركة، بما يضمن تدفق البيانات وتكامل القرارات في الوقت الحقيقي.
6. بناء آليات مؤسسية لحل التعارض التنظيمي بشكل استباقي عبر لجان تنسيقية وهيكل إداري واضح للتواصل بين الإدارات.
7. تبني برامج تدريبية متخصصة في الاستدامة لجميع المستويات الوظيفية، بهدف بناء ثقافة تنظيمية واعية بأهمية الاستدامة والتكامل.
8. تحديث السياسات الداخلية لتشمل أهدافاً كمية قابلة للقياس للاستدامة والتكامل، وتضمينها في تقارير الأداء السنوية.
9. تشكيل وحدة دائمة للاستدامة والتكامل الاستراتيجي داخل الهيكل التنظيمي تتولى التنسيق بين الأبعاد الثلاثة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية) وربطها مع الخطط الشاملة للمؤسسة.
10. إعداد تقارير إفصاح دورية حول التقدم في مؤشرات الاستدامة والتكامل الاستراتيجي، تُنشر للجمهور والجهات الرقابية، بما يعزز الشفافية والمساءلة المؤسسية.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of sustainability in its three dimensions (economic sustainability, environmental sustainability, and social sustainability) on strategic integration at Saudi Arabian Airlines, one of the largest air transport companies in the region. The study adopted the descriptive analytical approach and used a questionnaire as the primary data collection tool, with a sample size of 176 employees from the organization.

Data were analyzed using various statistical methods such as frequencies, means, standard deviations, and both simple and multiple linear regression tests to examine the study hypotheses. The results revealed that the three dimensions of sustainability have statistically significant effects on strategic integration, with the overall model showing a determination coefficient ($R^2 = 0.676$), indicating that a large proportion of the variation in strategic integration can be explained by the combined sustainability dimensions. Economic sustainability ranked first in terms of influence, followed by environmental and then social sustainability.

The study recommended enhancing institutional integration by adopting clear sustainability policies, establishing a permanent organizational unit responsible for monitoring the implementation of sustainability initiatives and aligning them with strategic goals, and promoting a culture of sustainability among employees through structured awareness and training programs.

Keywords: Sustainability, Economic Sustainability, Environmental Sustainability, Social Sustainability, Strategic Integration, Saudi Arabian Airlines.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو هلال، صابرين إبراهيم خليل، و الحوري، سليمان إبراهيم. (2023). أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية في الاستدامة: الإبداع كمتغير وسيط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1485777>
- الاتحاد الدولي للنقل الجوي (IT) (2023) الاستدامة في الطيران.
- بورتر، م. وكريم، م. (2006). الاستراتيجية والمجتمع الرابط بين الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية.
- البياتي، فائز غازي عبداللطيف، المشهداني، أمينة عبدالكريم مهدي، و كتيب، سري صباح. (2022). التكامل الاستراتيجي بين الإنتاج الرشيق والستة سيكما وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية. مجلة كلية المأمون، ع37، 64 - 89. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1315024>
- التيجاني، مدثر حماد الشيخ. (2022). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل الاستراتيجي بمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على عينة من شركات النفط السودانية. مجلة القلزم للدراسات الأمنية والاستراتيجية، ع7، 201 - 234. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1218018>
- الحميدي، منال حسين حسن. (2023). أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على جامعة الطائف. المجلة التربوية، ع111، 465 - 517. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1397506>
- الخطوط السعودية (2022) تقرير الاستدامة السنوي.
- دلتا ESG. (2023) تقرير
- رؤية السعودية 2030. (2021) برامج تحقيق الرؤية.

- الزياي، عبدالعظيم دريفش جبار. (2022). أثر عمليات التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات التكامل الاستراتيجي: الدور التفاعلي للعداء البيئي. تنمية الرافدين، مج41، ع135 ، 288 - 329. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1318267>
- السيد، أميرة السيد عبدالعظيم. (2022). أثر مبادئ الاستدامة على تطور الفكر التصميمي للأثاث المعاصر. مجلة الفنون والعلوم التطبيقية، مج9، ع3 ، 17 - 27. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1312759>
- الشيخ، أحمد يوسف، حسن، محمد وهبه محمد، راغب، محمد عبدالسلام، و حنفى، علياء. (2024). أثر حوكمة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي بمحافظة الإسكندرية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مج61، ع4 ، 163 - 212. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1526383>
- عارف، خالد أبو الحمد محمد، و عصفور، أمل. (2024). التكامل الاستراتيجي ودوره في زيادة رضا العملاء: دراسة تطبيقية على شركات بيع وتوزيع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع4 ، 123 - 171. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1551581>
- عبدالعظيم، مروة أحمد مصطفى، نديم، إيهاب عز الدين إبراهيم، و عبدالقادر، حسام الدين محمد. (2020). أثر البعد الاقتصادي على الإستدامة البيئية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع2 ، 377 - 386. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1095063>
- عبد المنعم، مصطفى محمد، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2020). أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية. /المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3 ، 129 - 150. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1095863>
- غوسلينغ، س. وأيهام، ب. (2009) تغير المناخ والطيران التحديات والحلول.

- الفتياني، منال عبدالكريم محجوب، و أبو رمان، جمانة بشير. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة البيئية: الدور الوسيط للثقافة الخضراء: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية التعدينية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1418056>
- قطينة، أنس طلال موسى، و العبادي، لينا حمدان محمود. (2023). أثر إدارة الجودة الشاملة على استدامة الأداء: الدور الوسيط للابتكار في شركات الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1480113>
- الكينغتون، ج. (1998). أكلي لحوم البشر بالشوكه النتائج الثلاثية في أعمال القرن الحادي والعشرين.
- المالكي، نضال عبدالله ياسين، الحمداني، محمد مجيد، الشمري، فهد مغيمش حزيان، كشكول، حسين محمد علي، و الحبوبي، محمد نبيل هادي. (2023). أثر التسويق السيبراني على الاستدامة: دراسة كيفية تعزيز الممارسات التسويقية المستدامة من خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والوسائط الرقمية. مجلة البحث العلمي في الآداب، ع24، ج10، 147 - 161. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1464488>
- مجموعة الإمارات (2023) مبادرات المسؤولية البيئية.
- مجموعة لوفتهانزا (2023). تقرير الاستدامة.
- المدو، آلاء عبدالكريم غالب، بشارة، محمد خليل، و الشمري، ولاء جلال عبدالأمير. (2024). دور القيادة الإيثارية في الحد من الانجراف الاستراتيجي لتحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال: دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة ذي قار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج16، ع4، 1 - 19. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1581289>
- منظمة الطيران المدني الدولي (ICAO) (2022) تقرير البيئة وقود الطيران المستدام
- النعيمي، مثنى سعد ياسين. (2023). قدرات الاستجابة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مجموعة شركات كرونجي في كركوك.

مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج13، ع1 ، 165 - 177. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1390714>

- ولد علي، آلاء نمرعرسان، و الشعار، إسحق محمود نزال. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق استدامة الأعمال: الدور الوسيط لإدارة المخاطر في شركات التأمين في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1328401>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Adiatma¹, T. (2025, May). Integrating Sustainability into Strategic Management. In Proceedings of the 12th Gadjah Mada International Conference on Economics and Business (GAMAICEB 2024) (Vol. 319, p. 118). Springer Nature
- Alkhodary, D. (2023). Integrating sustainability into strategic management: A path towards long-term business success. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(4), 39.
- Beusch, P., Frisk, J. E., Rosén, M., & Dilla, W. (2022). Management control for sustainability: Towards integrated systems. *Management accounting research*, 54, 100777.
- Di Maria, E., De Marchi, V., & Galeazzo, A. (2022). Industry 4.0 technologies and circular economy: The mediating role of supply chain integration. *Business Strategy and the Environment*, 31(2), 619-632
- Fu, Q., Abdul Rahman, A. A., Jiang, H., Abbas, J., & Comite, U. (2022). Sustainable supply chain and business performance: The impact of strategy, network design, information systems, and organizational structure. *Sustainability*, 14(3), 1080.

- Silvestre, W. J., Fonseca, A., & Morioka, S. N. (2022). Strategic sustainability integration: Merging management tools to support business model decisions. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2052-2067.
- Valcozzena, S., Riso, V., & Cantele, S. (2025). Managing firm sustainability planning process: insights on strategic integration complexity. *Management Decision*.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس الاستدامة في الخطوط الجوية السعودية: تقييم

التكامل الاستراتيجي والأثر التشغيلي

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

2- المؤهل العلمي ☐ ثانوي فأقل ☐ دبلوم ☐
☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

3- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐
☐ من 5 – 10 سنوات ☐
☐ أكثر من 10 سنوات

4- المسمى الوظيفي ☐ إداري ☐
☐ فني ☐
☐ خدمات تشغيلية

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الاستدامة ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
الاستدامة الاقتصادية					
					تسعى المؤسسة إلى تنوع مصادر دخلها لتحقيق الاستقرار المالي
					تعمل المؤسسة على ترشيد الإنفاق وتحسين كفاءة استخدام الموارد المالية
					توجد خطط واضحة لتحقيق النمو المالي المستدام
					تلتزم المؤسسة بتقييم العائد المالي للمشاريع قبل تنفيذها
الاستدامة البيئية					
					تتبنى المؤسسة مبادرات لتقليل الانبعاثات الكربونية
					يتم الالتزام بإعادة تدوير المواد والنفايات
					يتم ترشيد استهلاك الطاقة في العمليات التشغيلية
					تلتزم المؤسسة بالقوانين والتشريعات البيئية
الاستدامة الاجتماعية					

					تهتم المؤسسة بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين
					تشجع المؤسسة على المبادرات المجتمعية والمسؤولية الاجتماعية
					تركز المؤسسة على تطوير مهارات العاملين وتحسين رضاهم الوظيفي
					تضمن المؤسسة العدالة والمساواة في المعاملة بين الموظفين

✿ المحور الثاني: التكامل الاستراتيجي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
يوجد تنسيق فعال بين الإدارات عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية					
يتم توحيد الأهداف بين الوحدات التنظيمية المختلفة					
تتكامل نظم المعلومات لدعم عملية اتخاذ القرار					
يوجد تعاون متبادل بين الإدارات في تنفيذ المهام					
تُراجع الخطط التشغيلية وفق إطار استراتيجي موحد					
يتم إشراك الإدارات المختلفة في مراحل التخطيط والتنفيذ					
يتم تبادل البيانات والمعلومات بمرونة بين الإدارات					
تُعقد اجتماعات دورية للتنسيق بين القيادات الإدارية					
توجد آليات واضحة لحل التعارض بين الوحدات التنظيمية					

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تُسهم بيئة العمل في تعزيز التعاون الاستراتيجي

مع خالص التقدير والاحترام

Med Ocean University

College of Management



Department/Master of Business Administration

Sustainability in Saudi Arabian Airlines: Evaluating Strategic Integration and Operational Impact

Prepared by:

Basem bin Abdullah Saleh Bukhari

251000319

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hameed

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

1447-2025