التحول الاستراتيجي لشركة طيران ناس

نموذج للطيران المنخفض التكلفة في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030

The strategic transformation of Flynas
A model for low-cost aviation in Saudi Arabia under Vision 2030

عبد الوهاب بوبعة [1]

[1] أستاذ التعليم العالي، جامعة تيبازة، boubaa.abdelwahab@cu-tipaza.dz

الاستلام: 16- 01-2026 القبول: 01-04-2026

ملخص: يهدف هذا المقال إلى تحليل التجربة الاستراتيجية لشركة طيران ناس (Flynas) باعتبارها إحدى أنجح شركات الطيران منخفض التكلفة في منطقة الشرق الأوسط، ونموذجًا سعوديا بارزا في التحول المؤسسي والقدرة التنافسية. يتناول المقال نشأة الشركة، مراحل تطورها، نمو حصتها السوقية، تطور رقم أعمالها وأرباحها، وتوسع قاعدة عملائها، إضافة إلى تحليل نموذج أعمالها ورسالتها الاستراتيجية في سياق التحولات التي يشهدها قطاع الطيران العالمي، وخاصة في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030. كما ويقدم المقال قراءة تحليلية معمقة للدروس القيادية والإدارية المستفادة من تجربة فلاي ناس، مع تقديم نتائج وتوصيات عملية موجهة لصناع القرار والمديرين في قطاع النقل الجوي.

الكلمات المفتاحية: قطاع الطيران، التكلفة المنخفضة، المملكة العربية السعودية، رؤية 2030.

Abstract: This article aims to analyze the strategic experience of Flynas, one of the most successful low-cost airlines in the Middle East and a prominent Saudi model of institutional transformation and competitiveness. The article discusses the company's origins, stages of development, market share growth, revenue and profit growth, and customer base expansion, in addition to analyzing its business model and strategic mission in the context of the transformations taking place in the global aviation sector, particularly in light of Saudi Arabia's Vision 2030. The article also provides an in-depth analytical reading of the leadership and management lessons learned from Flynas' experience, with practical findings and recommendations for decision-makers and managers in the air transport sector.

Keywords: aviation sector, low cost, Saudi Arabia, Vision 2030.

المؤلف المراسل: عبد الوهاب بوبعة، **الإيميل**: professeurboubaa@gmail.com

1. المقدمة

يشهد قطاع الطيران التجاري العالمي تحولات هيكلية عميقة نتيجة العولمة، تحرير الأجواء، التطور التكنولوجي، وتغير أنماط الطلب لدى المسافرين. وقد أدى ذلك إلى بروز نموذج **الطيران المنخفض التكلفة** (**Low-Cost Carriers**) كأحد أكثر النماذج ديناميكية وانتشارًا، خاصة في الأسواق الناشئة.

وفي هذا السياق، برزت شركة **طيران ناس** كأول شركة طيران اقتصادي في المملكة العربية السعودية، استطاعت خلال أقل من عقدين من الزمن أن تنتقل من شركة ناشئة تواجه تحديات تنظيمية وتشغيلية، إلى فاعل رئيسي في السوق المحلي والإقليمي، مساهمةً في تعزيز الربط الجوي، وتنشيط السياحة، ودعم أهداف التحول الاقتصادي الوطني.

طيران ناس الناقل الجوي الاقتصادي الرائد في العالم والأول في الشرق الأوسط، وأول طيران مُدرج في السوق السعودية الرئيسية (تداول)، يُشغّل أكثر من 2000 رحلة أسبوعياً عبر 139 خط سير إلى أكثر من 70 وجهة (داخلية ودولية) في 30 دولة على متن أسطوله المكون من 66 طائرة. ومنذ انطلاقته عام 2007م، نقل طيران ناس أكثر من 80 مليون مسافر على متن رحلاته.

في عام 2025، توج طيران ناس كأفضل شركة طيران اقتصادي في الشرق الأوسط للعام الثامن على التوالي (2017-2024)، كما جاء ضمن أفضل 10 شركات طيران اقتصادي في العالم، وذلك وفقًا لتصنيف سكاي تراكس، التي تُعد المرجع الأهم في قطاع الطيران عالميًا. نال طيران ناس عدة جوائز مرموقة، من بينها جائزة "أفضل شركة طيران اقتصادي في الشرق الأوسط" من مهرجان جوائز السفر العالمية لـ10 أعوام متتالية (من 2015 حتى 2024)، بالإضافة إلى تحقيق أعلى تصنيف في تقييم APEX في فئة أربع نجوم، وهي أعلى فئة للطيران الاقتصادي على مستوى العالم.

كما كتب بندر المهنا الرئيس التنفيذي والعضو المنتدب لطيران ناس على موقع الشركة ‘‘نحن فخورون بمكانة طيران ناس الرائدة على مستوى العالم ومنطقة الشرق الأوسط بما يعكس قوة نموذج عملنا وفعالية خطتنا الإستراتيجية للنمو والتوسع، والشغف الذي يعمل به فريقنا، معتمدين على الابتكار في منتجاتنا والاستدامة في عملياتنا."

✓ **إشكالية الدراسة**

رغم شدة المنافسة في قطاع الطيران، وارتفاع التكاليف التشغيلية، وتقلبات الطلب، تمكنت شركة طيران ناس من تحقيق نمو مستدام وتعزيز مكانتها السوقية.

وتتمثل الإشكالية الرئيسية للمقال في السؤال الآتي:

كيف استطاعت شركة طيران ناس بناء نموذج أعمال تنافسي ومستدام في سوق الطيران السعودي، وتحقيق نمو متواصل في الحصة السوقية والأداء المالي في ظل بيئة عالية المخاطر والتقلبات؟

✓ **أسئلة الدراسة**

تنقسم الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. ما السياق الاقتصادي والتنظيمي الذي نشأت فيه شركة طيران ناس؟
2. كيف تطور نموذج أعمال الشركة عبر مراحل نموها المختلفة؟
3. ما مسار تطور الحصة السوقية لطيران ناس داخل السوق السعودي؟
4. كيف تطور رقم الأعمال والأرباح خلال السنوات الأخيرة؟
5. ما أثر التحول الرقمي والتوسع الشبكي على نمو عدد العملاء؟
6. ما الدروس القيادية والاستراتيجية المستخلصة من تجربة فلاي ناس؟

✓ **منهجية الدراسة**

اعتمد المقال على **المنهج الوصفي التحليلي**، من خلال:

- تحليل تقارير الشركة السنوية
- بيانات هيئات الطيران
- تقارير IATA
- مقارنات معيارية مع شركات طيران منخفض التكلفة عالمية

2. تشخيص حالة شركة طيران ناس

1.2. نشأة الشركة والرؤية والشعار

تأسست شركة طيران ناس سنة **2007** تحت مسمى ''ناس إير''، كأول شركة طيران اقتصادي في المملكة. جاءت نشأتها استجابة لارتفاع الطلب على السفر الجوي منخفض التكلفة، خاصة بين فئات الشباب، والعمالة، والمسافرين لأغراض دينية وسياحية.

منذ البداية، تبنت الشركة فلسفة تقوم على:

- تبسيط العمليات
- تخفيض التكاليف
- التركيز على الكفاءة التشغيلية

كما تتمثل **رؤية الشركة** في أن تكون الطيران الاقتصادي الرائد في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا للرحلات القصيرة والمتوسطة، أما **مهمتها** فتكمن في تقديم تجربة سفر ممتعة وسهلة بأفضل الأسعار، عبر أسطول طائرات حديث

وخدمات مبتكرة، و وجهات متعددة ومتزايدة تربط العالم بالمملكة العربية السعودية. في حين قامت الشركة على **أركان** ثلاث أساسية تتمثل في الثقة، الالهام و الابتكار.

أما بخصوص **شعار** طيران ناس شعار الشركة فيتخذ طيران ناس من اللون الأخضر المزرق هوية بصرية له، وتتلون طائراته به من الأسفل، بدءًا من المقدمة وارتفاعًا إلى أعلى ذيل الطائرة، ويُكتب طيران ناس على جانب الطائرة باللغة العربية قرب الذيل، وباللغة الإنجليزية في مقدمتها.

وفيما يتعلق بطريقة **تمويل** الشركة فهي تعتمد أسلوب معروف في مجال الطيران والمتمثل في **البيع وإعادة الاستئجار** (Sale and Leaseback)، **التمويل الرأسمالي** (Equity Financing)، التمويل بالدين (Debt Financing)، الشراكات والاستثمارات المشتركة (Joint Ventures / Strategic Partnerships. هذا الأسلوب يُخفف **الالتزامات الرأسمالية المباشرة** ويحافظ على **السيولة النقدية**.



2.2. تحليل القيم التنظيمية لشركة فلاي ناس

- ✓ **التعاون** (Collaboration): وهو قدرة الوحدات التنظيمية والأفراد على العمل المتكامل لتحقيق هدف مشترك، مع تبادل المعرفة والمسؤوليات. أما التعاون في فلاي ناس فيكمن في التنسيق العالي بين:طاقم الطائرة، العمليات الأرضية، الصيانة، خدمة الزبائن، والعمل بنظام فرق متعددة الوظائف (Cross-functional teams).أما **القيمة المضافة تنظيميا** فتتمثل في:
  - تقليل زمن دوران الطائرة (Turnaround Time)
  - خفض الأخطاء التشغيلية
  - تحسين تجربة المسافر

التعاون هنا = كفاءة تشغيلية + تقليل تكلفة

- ✓ **الالتزام** (Commitment):الالتزام التنظيمي يشير إلى الولاء المؤسسي، الانضباط، والالتزام بالمعايير والسياسات. أما الالتزام في فلاي ناس فيشمل الالتزام الصارم بجداول الرحلات، إجراءات السلامة، معايير الطيران المدني، ثقافة الانضباط الزمني. أما **القيمة المضافة تنظيميا** فتكمن في:
  - بناء الثقة مع العملاء
  - تحسين السمعة المؤسسية
  - تقليل المخاطر التنظيمية والقانونية

الالتزام = استقرار تشغيلي + مصداقية السوق

- ✓ **المتعة (Fun):**المتعة التنظيمية تعني خلق بيئة عمل إيجابية تعزز الرضا الوظيفي دون الإخلال بالانضباط. أما المتعة في فلاي ناس فتشمل أسلوب تواصلي غير رسمي ،لغة تسويقية مرحة، هوية بصرية شبابية، تشجيع روح الفريق. أما **القيمة المضافة تنظيميا** فتكمن في
  - رفع معنويات العاملين
  - تقليل معدل دوران الموظفين
  - تحسين التفاعل مع المسافرين

المتعة = تحفيز داخلي + تجربة زبون إيجابية

- ✓ **الأمان** (Safety):هو القيمة الجوهرية في قطاع الطيران، ويعلو على أي هدف مالي أو تسويقي. أما الأمان في فلاي ناس فيشمل الالتزام بمعايير: ICAO و GACA، تدريب مستمر للطاقم، ثقافة الإبلاغ عن الأخطاء دون خوف (Just Culture). أما **القيمة المضافة تنظيميا** فتكمن في:
  - تقليل الحوادث
  - تعزيز الثقة العامة
  - استدامة النشاط

الأمان = رخصة الاستمرار في السوق

المسؤولية (Responsibility):و تشمل المسؤولية الاجتماعية، الأخلاق المهنية، الالتزام اتجاه المجتمع والبيئة. أما المسؤولية في فلاي ناس فتشمل: الالتزام بحقوق المسافرين، الشفافية في التسعير، ترشيد الموارد، دعم السياحة الداخلية، تحسين الصورة الذهنية، تعزيز الولاء، **و**تقليل النزاعات والشكاوى.

المسؤولية = شرعية اجتماعية + قبول مجتمعي

- ✓ **التطور** (Development / Growth):التطور التنظيمي يعني القدرة على التكيف المستمر مع التغيرات التكنولوجية والسوقية. أما التطور في فلاي ناس فيشمل التحول الرقمي، الحجز الإلكتروني، التطبيقات الذكية، تحديث الأسطول، توسيع الشبكة الجوية. أما **القيمة المضافة تنظيميا** فتكمن في:
  - ميزة تنافسية
  - مرونة استراتيجية
  - استدامة النمو

التطور = بقاء + تنافسية طويلة الأجل

نستخلص مما سبق أن القيم التنظيمية في فلاي ناس ليست شعارات، بل نظام متكامل لضبط السلوك، تحسين الأداء، وتحقيق التميز التشغيلي في بيئة منخفضة التكلفة عالية المخاطر.

معادلة فلاي ناس التنظيمية: تعاون + التزام + متعة + أمان + مسؤولية + تطور=أداء مستدام + علامة تجارية قوية.(Strategy., 2023)

3.2.الترويج في شركة طيران ناس: تحليل استراتيجي

تعد شركة **طيران ناس** إحدى أبرز شركات الطيران الاقتصادي (Low-Cost Carrier – LCC) في منطقة الشرق الأوسط، وقد تبنت استراتيجيات ترويج وتسويق متعددة تهدف إلى **تعزيز مكانتها التنافسية، تعزيز الوعي بالعلامة التجارية، وزيادة قاعدة العملاء محلياً ودولياً**. يستند نجاح الشركة في هذا المجال إلى مزيج من المبادرات التسويقية التقليدية والرقمية، وكذلك الشراكات الفعّالة مع الفعاليات والمؤسسات الثقافية والاجتماعية.

أولا، تعتمد استراتيجية الترويج في «طيران ناس» على **الشراكات والرعاية للفعاليات الكبرى** كأداة لتعزيز انتشار العلامة التجارية وإبرازها أمام جمهور واسع من المهتمين بالسفر والسياحة. فقد شاركت الشركة ورعت كجهة طيران رسمية في **منتدى الإعلام السعودي 2025**، مسلطة الضوء على حضورها في بيئة تجمع المهنيين والمبتكرين في قطاع الإعلام، وهو ما يدعم ترويج خدماتها ضمن قطاعات ذات صلة وثيقة بالسفر والسياحة. كما تعتمد عدة **شركاء للدفع الإلكتروني والتقسيط** لتحسين تجربة الحجز، من أبرزهم



كما قامت الشركة برعاية **مهرجان الإبداع السعودي** «**أثر 2025**»، مما يعزز ارتباطها بالابتكار والتسويق الإبداعي ويوسع من فرصة التواصل مع مجتمع واسع من الزوار والمشاركين المحليين والدوليين.

ثانيا، تسعى «طيران ناس» إلى **تعزيز التفاعل مع الجمهور من خلال المبادرات الرقمية والابتكارات في تجربة العميل**. فمثلاً، تعمل الشركة على تطوير منصة إلكترونية وتطبيقات ذكية تتيح للمستخدمين تنظيم رحلاتهم وحجز الخدمات، مع اعتمادها على منصات تسويق متقدمة مثل شراكتها مع WebEngage لتعزيز التفاعل واستهداف الجماهير عبر الرسائل الموجهة وتحليل سلوك العملاء، مما يسهم في **زيادة ولاء العملاء وتحسين مستوى الخدمة**.

ثالثا، تستثمر Flynas في **البرامج التي تشجع على إنشاء المحتوى وتوليد الدعاية العضوية** عبر الإنترنت. من الأمثلة على ذلك برنامج People's Lens الذي يستهدف صانعي المحتوى في وسائل التواصل الاجتماعي، حيث توفر لهم الشركة فرصًا للسفر إلى وجهات مختلفة وإنشاء محتوى مرئي وكتابي يُنشر عبر منصات الشركة، مما يساعد في ترويج الشبكة والخدمات بشكل غير مباشر.



رابعا، تُظهر «طيران ناس» اهتماماً **بالمشاركة في الفعاليات المتخصصة في تسويق الأعمال**، مثل مشاركتها في **المؤتمر التسويقي الأول في السعودية**، لتعزيز المعرفة والتواصل بين المتخصصين في مجالات التسويق، ولتأكيد دورها في دعم قطاع التسويق المحلي، ما ينعكس إيجاباً على انتشار علامتها التجارية. (Market., 2024)

من منظور اقتصادي واستراتيجي، تكمن قوة ترويج Flynas في **تكامل أساليب الترويج التقليدية (مثل الرعاية والشراكات) مع المبادرات الرقمية والابتكارات التفاعلية**، ما يتيح لها الوصول إلى شريحة واسعة من المستهلكين، دعم نمو الطلب على خدماتها، وتعزيز موقعها التنافسي في سوق الطيران الاقتصادي. تُعد هذه الاستراتيجية متسقة مع أهدافها التوسعية وخطط النمو طويلة المدى، خاصة في ضوء الطموحات الوطنية السعودية لتعزيز السياحة وتوسيع قطاع النقل الجوي كجزء من *رؤية المملكة 2030*.

4.2.ما يميز طيران ناس عن الشركات الأخرى:

- أسعار تنافسية: تعتبر فلاي ناس من بين أقل الشركات تكلفةً في المملكة العربية السعودية، مما يجعلها خيارًا شائعًا بين المسافرين الذين يبحثون عن أسعار معقولة.

- رحلات داخلية وخارجية: بالإضافة إلى الرحلات الداخلية في المملكة العربية السعودية، توفر فلاي ناس أيضًا رحلات دولية إلى بعض الوجهات الشهيرة في الشرق الأوسط والشرق الأقصى.
- خدمة العملاء الممتازة: تضع فلاي ناس رضا العملاء في المقام الأول، وتسعى جاهدة لتوفير تجربة سفر مريحة وسلسة للمسافرين من خلال فريق خدمة العملاء المتفاني.
- أسطول حديث: تستخدم فلاي ناس أحدث الطائرات في أسطولها، مما يضمن الراحة والأمان للمسافرين.
- خيارات ترفيهية: توفر فلاي ناس خدمات ترفيهية متنوعة على متن الطائرة، بما في ذلك أفلام حديثة وبرامج تلفزيونية وألعاب إلكترونية.
- مرونة في الحجوزات: يمكن للمسافرين تغيير حجوزاتهم أو إلغائها في حالة الضرورة، مما يوفر لهم مرونة أثناء التخطيط لرحلتهم.
- برامج الولاء: تقدم فلاي ناس برامج الولاء للمسافرين المتكررين، حيث يمكنهم الاستفادة من المزايا والعروض الحصرية.

3. الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز التنافسية:

1.3 نموذج العمل واستراتيجية القيادة منخفضة التكلفة

تحظى شركة فلاي ناس بمكانتها الراقية في قطاع خدمات النقل الجوي ورائدة في قطاع الطيران الاقتصادي والتي تتجاوز كل الحدود بخدماتها وأسطولها ووجهاتها. إذ يعتمد نموذج أعمال فلاي ناس على العناصر التالية:

- أسطول موحد (Airbus A320)
- استخدام مطارات ثانوية عند الإمكان
- تسعير مرن يعتمد على الحجز المبكر
- إيرادات إضافية (Ancillary Revenues)

كما تعتمد ناس على نموذج **الطيران منخفض التكلفة** (Low Cost Carrier)، مع استراتيجيات تشمل:

1. **التحكم في تكاليف التشغيل**: تحسين كفاءة الوقود، إعادة جدولة الرحلات، استخدام أسطول حديث.
2. **التوسع المستمر في الوجهات**: فتح خطوط جديدة حسب الطلب وتحليل السوق.
3. **تنويع الإيرادات**: خدمات إضافية، الحج والعمرة، برامج ولاء، استئجار الطائرات.
4. **الابتكار في الخدمات الرقمية**: تطبيق جوال، حجوزات عبر الإنترنت، خدمات الترفيه على متن الطائرة.

جدول (1): مكونات نموذج أعمال طيران ناس

الوصف	العنصر
سفر جوي منخفض التكلفة	القيمة المقدمة
المسافرون الحساسون للسعر	الشريحة المستهدفة
التذاكر + الخدمات الإضافية	مصادر الإيرادات
أسطول موحد + تشغيل عالي الكفاءة	هيكل التكلفة

2.3.القيادة والحوكمة

لعبت القيادة الاستراتيجية دورًا محوريًا في نجاح الشركة، من خلال:

- وضوح الرؤية
- المرونة في اتخاذ القرار
- الاستثمار في الكفاءات الوطنية
- التوافق مع السياسات الحكومية(Grant, 2022)

3.3تطور الأسطول والشبكة

تطورت عمليات طيران ناس بسرعة ملحوظة، حيث وصلت **عدد الرحلات الأسبوعية إلى أكثر من 2000 رحلة**، ونقلت أكثر من **80 مليون مسافر** منذ تأسيسها، كما شهد أسطول فلاي ناس توسعًا تدريجيًا ليصل إلى عشرات الطائرات، مع شبكة وجهات تغطي:

- معظم المدن السعودية
- وجهات إقليمية ودولية

الجدول 2: تطور أسطول طيران ناس منذ 2007 حتى 2025

عدد الرحلات الأسبوعية	الوجهات الدولية	الوجهات المحلية	عدد الطائرات	السنة
500	5	10	30	2007
800	15	12	35	2010
1200	25	14	45	2015
1800	50	16	55	2020
2000	50	20	66	2025

من خلال الجدول يتضح سبب اختيار الزبائن لشركة فلاي ناس، فإذا كنت معتادا على السفر المريح والممتع الذي يتيح لك العديد من الميزات، سنقدم لك بعض الأسباب التي تدفعك لاختيار **فلاي ناس:**

- ✓ أسطول مكون من أكثر من 60 طائرة من أفضل أنواع طائرات النقل المدني في العالم.
- ✓ تبلغ عدد رحلاتها 2000 رحلة أسبوعيا.
- ✓ لديها أكثر من 130 خط طيران إلى أكثر من 70 وجهة داخلية ودولية في أكثر من 30 دولة.

✓ نقلت أكثر من 80 مليون مسافر منذ بداية نشاطها في سنة 2007.

4. الأداء المالي والتشغيلي

1.4تطور الحصة السوقية

ارتفعت الحصة السوقية لطيران ناس بفضل:

- نمو الطلب المحلي
- تحسين تجربة المسافر
- تنافسية الأسعار

جدول (3): تطور الحصة السوقية لشركة طيران ناس منذ عام 200

السنة	الحصة السوقية (%)
2007	2
2010	5
2015	9
2020	12
2025	14.5

فيما يتعلق بالحصة السوقية لطيران ناس فإنها تستحوذ على 14.5% من السوق السعودية، إذ يشهد قطاع الطيران منخفض التكلفة نموا واعدا في المملكة، كما أن معدل انتشار هذا القطاع في السوق السعودية يبلغ نحو 39%، بينما يصل في دول مشابهة إلى 60%، ما يفتح المجال أمام شركات الطيران الاقتصادي للتوسع والنمو.

2.4 تطور رقم الأعمال

سجلت الشركة نموًا مستمرًا في رقم الأعمال نتيجة:

- زيادة عدد الرحلات
- تنويع مصادر الدخل
- التحول الرقمي

جدول (4): تطور رقم الأعمال لشركة فلاي ناس

السنة المالية	رقم الأعمال (Revenue) مليار ريال سعودي	التغير السنوي (%)
2020	1.73	أساس المقارنة، تأثر بالجائحة
2021	2.67	+54.2%

2022	4.81	+ 79.9%
2023	6.36	+32.3%
2024	7.56	+ 18.8%
2025	7.73	+5.1%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ما يلي:

- ✓ رقم الأعمال كان 1.73 مليار ريال، منخفض بسبب قيود السفر العالمية. هذا يمثل الأساس للمقارنة مع السنوات التالية.
- ✓ 2021-2022 التعافي القوي: ارتفع رقم الأعمال من 2.67 مليار إلى 4.81 مليار ريال، **نسبة النمو** السنوي كانت 54% في 2021 و80% في 2022.**السبب:** رفع قيود السفر، زيادة الرحلات الداخلية والدولية، والطلب القوي على السفر.
- ✓ 2022-2023 النمو المستمر : ارتفع رقم الأعمال إلى 6.36 مليار ثم 7.56 مليار ريال. **نسبة النمو** السنوي بدأت تتباطأ نسبيا (+32%، ثم +19%)، مما يدل على مرحلة استقرار بعد التعافي السريع.
- ✓ 2025 تباطؤ النمو النسبي: رقم الأعمال حوالي 7.73 مليار ريال مع نمو +5% فقط. يشير إلى مرحلة نضوج النشاط واستقرار السوق بعد السنوات العالية النمو.

باختصار فلاي ناس تعافت بسرعة بعد جائحة كورونا وحققت نموا مطردا في رقم الأعمال. النمو الأكبر كان في مرحلة التعافي 2021–2022.بعد 2023، بدأ معدل النمو السنوي يتباطأ، لكن رقم الأعمال ظل مرتفعا ومؤشرا على استقرار النشاط. (السياحة.، 2023)

3.4 تطور الإيرادات والأرباح (2015–2025)

رغم تحديات السوق الإقليمية، سجلت طيران ناس **أرباحا صافية مرتفعة وتحسّنًا مستمرًا في كفاءة التشغيل**، مع تقلب الأرباح بسبب المصروفات غير المتكررة مثل الاكتتابات وشراء الطائرات.

انتقلت فلاي ناس من مرحلة تحقيق هوامش ضعيفة إلى تحسين الربحية، مع التركيز على:

جدول (5): تطور الإيرادات والأرباح لشركة فلاي ناس (2015–2025)

السنة	الإيرادات (مليون ريال)	صافي الأرباح (مليون ريال)	هامش الربحية (%)	ملاحظات
2015	500	50	8	نمو ثابت

حصول الشركة على جوائز Skytrax	8	100	800	2018
توسع في أسطول A320neo	10	120	1000	2020
إدراج الشركة في السوق السعودية	11	86.9	1140	2023
توسع الشبكة ورفع الطاقة التشغيلية	12	86.9	1200	2025

سجلت شركة "طيران ناس" أداءً مستقراً في الربع الثالث من 2025 مع ارتفاع صافي الربح المعدل إلى 86.9 مليون ريال ونمو عدد المسافرين بنسبة 15%. رغم ذلك تكبدت خسائر تجاوزت نصف مليار ريال في الأشهر التسعة الأولى. تأثر الأداء بارتفاع تكاليف الطائرات المتوقفة وضعف الطلب بسبب اضطرابات إقليمية وزيادة رسوم المطارات. أما أداء الشركة في النصف الأول من هذا العام فإن النتائج تُعد إيجابية للغاية، حيث أن الشركة حققت صافي ربح بلغ 339 مليون ريال في الستة أشهر الأولى من 2025، وبارتفاع 22% عن الفترة المماثلة من العام السابق.

أوضحت الشركة أن صافي الربح المعدل، بعد استبعاد الأرباح غير المتكررة من صفقات البيع وإعادة الاستئجار (SLB) والأرباح الناتجة عن إنهاء عقد إيجار، بلغ 86.9 مليون ريال خلال الأشهر الثلاثة المنتهية في سبتمبر 2025 مقارنةً بـ 83.3 مليون ريال في نفس الفترة من العام السابق، بنمو 4.3%، وفقاً لإفصاح الشركة على موقع السوق المالية السعودية.(www.flynas.com, 2026)

4.4تطور عدد العملاء:

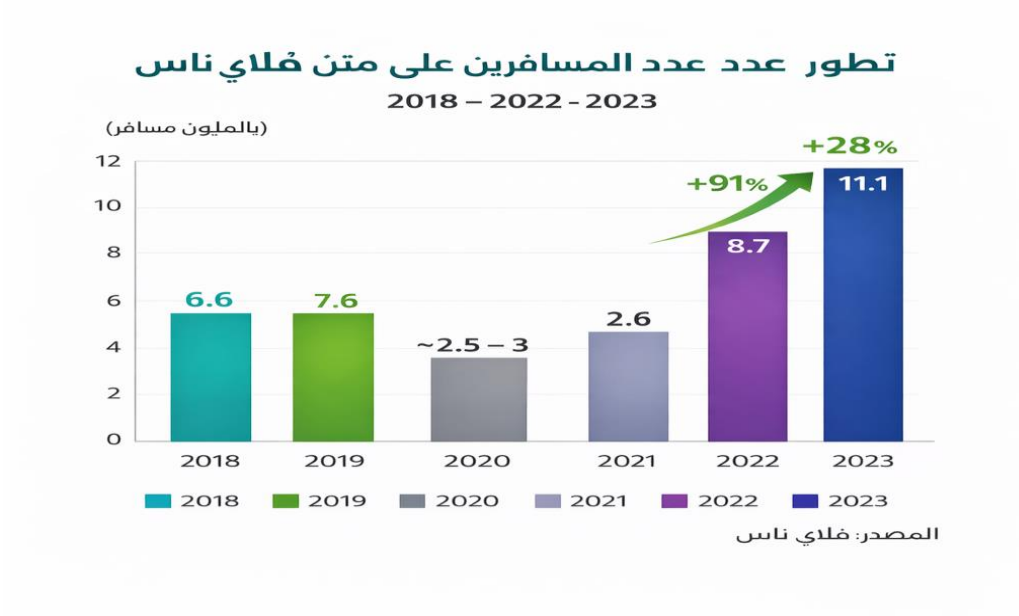
على الرغم من التحديات الاقتصادية والصحية العالمية، نجحت شركة طيران ناس في توسيع قاعدة عملائها بشكل مستمر منذ انطلاقتها، مستفيدة من التوسع الشبكي والتحول الرقمي وتحسين تجربة المسافر. يوضح الجدول التالي تطور أعداد الركاب السنوي، بما يعكس قدرة الشركة على التعافي والنمو المستدام.

جدول (6): تطور عدد المسافرين (2018–2023)

الملاحظات	عدد المسافرين (مليون راكب تقريبًا)	السنة
نمو مستمر قبل الجائحة، توسع الشبكة والأسطول.	6.6	2018

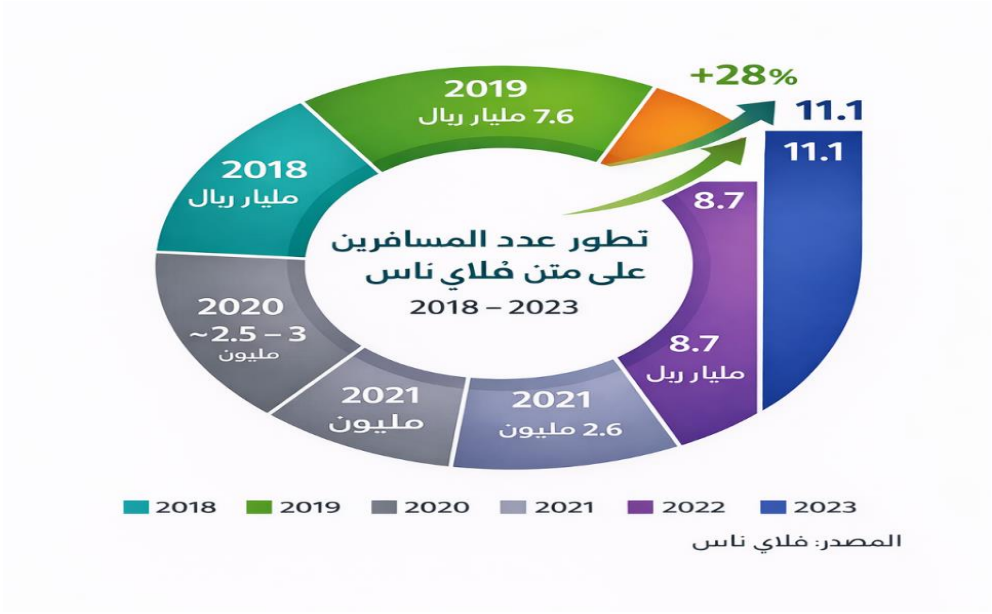
2019	7.6	استمرار النمو قبل كورونا، نشاط الركاب مرتفع
2020	تقديري 2.5–3	انخفاض حاد بسبب جائحة كورونا وتقييد السفر عالميًا.
2021	2.6~	استمرار تأثير الجائحة على عدد الركاب
2022	8.7	تعافي قوي، زيادة الرحلات والطلب على السفر.

رسم بياني يمثل تطور عدد المسافرين على متن فلاي ناس



من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه يتضح:

- ✓ 2018–2019 نمو ثابت قبل كورونا.
- ✓ 2020–2021 انخفاض شديد بسبب الجائحة.
- ✓ 2022–2023 انتعاش كبير وعدد ركاب قياسي، يعكس توسع الشبكة وعودة الطلب.



5. التحول الرقمي في طيران ناس: منظور اقتصادي واستراتيجي

أدركت شركة طيران ناس منذ سنوات مبكرة أهمية التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين تجربة العملاء، وزيادة العائدات، وتقليل التكاليف، بما يتماشى مع أهدافها في النمو المستدام والقدرة التنافسية ضمن قطاع الطيران المنخفض التكلفة. وقد تم تنفيذ هذا التحول الرقمي عبر عدة محاور رئيسية:

- ✓ **الحجز الإلكتروني (Online Booking Systems):**

اعتمدت الشركة على منصات حجز إلكترونية متقدمة تُمكّن العملاء من إدارة حجوزاتهم بسهولة، بما يسهم في خفض تكاليف التشغيل، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين جمع البيانات المتعلقة بسلوك الطلب.

- ✓ **التطبيقات الذكية (Mobile Applications & Digital Services):**

طورت طيران ناس تطبيقات ذكية للهواتف المحمولة توفر للعملاء إمكانية إدارة جميع مراحل الرحلة من حجز وتسجيل وصول وإصدار بطاقات صعود الطائرة، بالإضافة إلى متابعة العروض الترويجية وخدمات الدعم الفني الفوري. يساهم استخدام التطبيقات الذكية في تعزيز تجربة العملاء، وزيادة الولاء، وتقليل الأخطاء البشرية، إضافةً إلى تحسين قدرة الشركة على التواصل المباشر مع عملائها بطرق تسويقية موجهة ومحددة.

- ✓ **تحليل البيانات لتحسين التسعير (Data Analytics for Revenue Management):**

اعتمدت الشركة على أدوات تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لدراسة أنماط الطلب، وتوقع التقلبات الموسمية، وتحليل المنافسة، بما يتيح ضبط الاستراتيجية السعرية بدقة. هذا النهج يدعم تحقيق التسعير

الديناميكي (Dynamic Pricing) الذي يزيد من العائدات لكل رحلة، ويوازن بين تكلفة التشغيل وإيرادات التذاكر، ما يعزز الربحية ويخفض الهدر المالي.

وبخصوص التحول الرقمي **كعنصر تنافسي واستراتيجي** يمكن النظر إلى الاستثمار في الرقمنة ليس فقط كأداة تشغيلية، بل كميزة تنافسية استراتيجية تعزز قدرة طيران ناس على التوسع بسرعة، التكيف مع التغيرات في السوق، وتقديم خدمات مبتكرة تتوافق مع التوجهات العالمية نحو الطيران المستدام. كما أن التحول الرقمي يقلل المخاطر التشغيلية ويعزز الشفافية في إدارة البيانات، بما يواكب معايير الحوكمة المؤسسية الحديثة (Corporate Governance & ESG).

باختصار، يمثل التحول الرقمي في طيران ناس محورًا أساسيًا لنمو الشركة واستدامة أعمالها، حيث يجمع بين الكفاءة التشغيلية، تحسين تجربة العملاء، وتعظيم الإيرادات ضمن بيئة تنافسية عالية المخاطر. (الجوية.، 2022)

6. الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية

تلتزم شركة طيران ناس بمبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية كجزء أساسي من استراتيجيتها التشغيلية والاقتصادية، حيث تعتبر هذه المبادرات محركًا لتعزيز القيمة طويلة الأجل للشركة والمجتمع على حد سواء. وتركز الشركة على تطوير نموذج سفر مستدام يوازن بين الأداء الاقتصادي والكفاءة التشغيلية وحماية البيئة، مع المساهمة الفعّالة في التنمية الاجتماعية المحلية.

تشمل سياسات الشركة في هذا المجال:

- خفض البصمة الكربونية: من خلال أسطول حديث ومتطور يقلل استهلاك الوقود والانبعاثات، ويعزز الكفاءة التشغيلية للطائرات.
- تحسين إدارة الموارد: اعتماد حلول رقمية متكاملة للحجز والدفع الإلكتروني، وإصدار بطاقات الصعود الرقمية لتقليل استهلاك الورق.
- التقليل من النفايات: استخدام مواد قابلة لإعادة التدوير على متن الطائرات، وتقديم خيارات تبرع رقمية لدعم المبادرات الاجتماعية والبيئية.
- دعم السياحة المستدامة: تعزيز الوجهات المحلية والإقليمية بطريقة تراعي التأثير البيئي وتشجع على السياحة الواعية والمسؤولة.
- الاستثمار في الموارد البشرية الوطنية: توظيف وتدريب الكفاءات المحلية لضمان تطوير قدرات مستدامة داخل سوق العمل السعودي.

تجسد هذه المبادرات التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) وبمبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والاقتصادية (ESG)، ما يسهم في بناء سمعة مؤسسية قوية، وتعزيز الثقة لدى العملاء والمستثمرين، وتحقيق النمو المستدام في قطاع الطيران منخفض التكلفة ضمن رؤية السعودية 2030.

7.التحليل الاستراتيجي (SWOT)

يعكس تحليل SWOT لشركة طيران ناس نقاط القوة في نموذجها منخفض التكلفة، أسطولها الحديث، وشبكة وجهاتها الواسعة، بينما تكمن نقاط الضعف في اعتمادها الكبير على السوق الإقليمي وحساسية أسعار الوقود. وتبرز الفرص من خلال التوسع الدولي ونمو رحلات الحج والعمرة، في حين تمثل المنافسة الإقليمية والتوترات الجيوسياسية أبرز التهديدات. يُستخدم هذا التحليل لتوجيه الاستراتيجيات التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية المستدامة للشركة.

جدول (7): تحليل SWOT

العناصر	النوع
نموذج منخفض التكلفة، أسطول حديث، شبكة وجهات واسعة	نقاط القوة
اعتماد على السوق الإقليمي، حساسية أسعار الوقود	نقاط الضعف
توسع دولي، النمو في الحج والعمرة	الفرص
المنافسة الإقليمية، التوترات الجيوسياسية	التهديدات

8. الخدمات والقيمة المقدَّمة لعملاء شركة فلاي ناس

تعتمد شركة **فلاي ناس** نموذجًا تشغيليًا متقدمًا في قطاع الطيران الاقتصادي، يقوم على تحقيق التوازن بين **الأسعار التنافسية** وجودة الخدمات، بما يضمن تلبية توقعات المسافرين وتعزيز رضاهم على المدى الطويل. وقد نجحت الشركة في ترسيخ مكانتها من خلال حزمة متكاملة من الخدمات المصممة وفق احتياجات شرائح مختلفة من العملاء.

بالنسبة لمستوى **الخدمات على متن الطائرة**، توفر فلاي ناس تشكيلة متنوعة من الوجبات الغذائية التي تراعي اختلاف الأذواق والمتطلبات الغذائية، إلى جانب أنظمة ترفيه حديثة تشمل أفلامًا وبرامج ومسلسلات وألعابًا تفاعلية، بما يساهم في تحسين تجربة السفر ويجعل الرحلة أكثر راحة ومتعة.

أما من حيث **السياسة السعرية والعروض التجارية**، فتنتهج فلاي ناس استراتيجية مرنة تعتمد على تنوع الأسعار حسب الوجهات وتوقيت السفر، مع إتاحة عروض موسمية وتخفيضات خاصة يتم الإعلان عنها عبر الموقع الإلكتروني والتطبيق الذكي. كما تقدم الشركة باقات متكاملة تشمل الإقامة الفندقية، تأمين السفر، وخدمات إضافية، فضلًا عن مزايا حصرية لأعضاء برنامج الولاء **"ناس ترافل"**، مما يعزز القيمة المدركة للخدمة ويشجع على تكرار الشراء. وفي جانب **المرونة التشغيلية وخدمة العملاء**، تتيح فلاي ناس إمكانية تعديل أو إلغاء الحجوزات

وفق سياسات واضحة، مع توفير دعم فني وخدمة عملاء متاحة على مدار الساعة عبر قنوات متعددة. ويعكس هذا التوجه التزام الشركة بتبني مفهوم **التركيز على العميل** (Customer-Centric Approach) وتحقيق تجربة سفر سلسة وآمنة.كما تستثمر الشركة في **أسطول حديث من طائرات الإيرباص** المجهزة بأحدث التقنيات، بما يضمن مستويات عالية من السلامة والكفاءة التشغيلية، إلى جانب مراعاة الأبعاد البيئية من خلال تقنيات موفرة للوقود. وتدعم هذه الجهود خدمات إضافية مثل الأمتعة المناسبة، تسهيلات لذوي الاحتياجات الخاصة، مرونة سفر العائلات والأطفال، والانضباط في مواعيد الرحلات، وهو ما يعزز الثقة والاعتمادية لدى المسافرين. يمكن القول إن فلاي ناس تمثل نموذجًا ناجحًا لشركات الطيران الاقتصادي في المنطقة، حيث استطاعت الجمع بين **التميز الخدمي، الكفاءة التشغيلية، والعدالة السعرية**، مما مكّنها من تحقيق نمو مستدام وتعزيز قدرتها التنافسية في سوق الطيران الإقليمي والدولي. (محمد، 2019)

9.تحليل شبكة الوجهات والأسطول

تعمل ناس على **تغطية أكثر من** 70 **وجهة في 30 دولة**، مع أسطول حديث ومتوسع مكون من **66 طائرة**. أسطولها يشمل:

- A320neo (47 طائرة)/ A320ceo (13 طائرة)/A330 (4 طائرات عريضة البدن)

جدول (8):الوجهات وعدد الرحلات سنة 2025 وتوقع 2030

القارة/المنطقة	عدد الرحلات الأسبوعية	المدن
المملكة العربية السعودية	600	أبها، العُلا، الدمام، حائل، جدة، جازان، مكة المكرمة، المدينة، نجران، القصيم، الرياض، تبوك، الطائف، ينبع، الجوف.
آسيا	600	كوزيكود ، نيو دلهي، حيدر أباد، إسلام اباد، كراتشي، لاهور، لكناو، مومباي، طشقند، بشكيك، ألماتي، نمنجان
أفريقيا	300	القاهرة، العلمين، الغردقة، شرم الشيخ، سوهاج، الدار البيضاء، أديس أبابا، الجزائر، جيبوتي، أسمرة، عنتيبي، أوش
الشرق الأوسط	250	عمّان، الدوحة، دبي، الكويت، أربيل، بغداد، المنامة، صلالة، النجف، الشارقة، أبو ظبي، النجف
أوروبا	600	باكو، إسطنبول، أنطاليا، تيرانا، فيينا، طرابزون، مارسيليا، تبليسي، بروكسل، باتومي، سراييفو، برلين، جينيف، كراكوف، ميلان، ريزة، سالزبورغ، براغ، بودروم.

من خلال الجدول يتضح أن عدد الرحلات الاجمالية البالغة خلال أسبوع واحد 2000 رحلة داخلة وخارجية إلى 72 وجهة داخل وخارج المملكة، وقد وقع طيران ناس طلبية شراء 30 طائرة A320neo على هامش معرض باريس الدولي للطيران 2023م ضمن اتفاقية شراء 120 طائرة جديدة من شركة إيرباص طرازي A320neo

و A321neoXLR بقيمة 46 مليار ريال، كما أعلن طيران ناس موافقة مجلس إدارة الشركة على طلبية شراء 130 طائرة إضافية ليصل حجم طلبية الشراء الإجمالية من شركة إيرباص إلى 250 طائرة. ويستهدف الوصول إلى 165 وجهة داخلية ودولية، ضمن خطته للنمو والتوسع، وبالتواؤم مع أهداف «رؤية السعودية 2030».

10.إنجازات شركة طيران ناس

حقق **طيران ناس** مكانة بارزة على مستوى صناعة الطيران الاقتصادي، إذ تم تصنيفه **رابع أفضل طيران اقتصادي عالمياً** والأول **في الشرق الأوسط لعام 2025**، وفقاً لتقارير **منظمة جوائز السفر العالمية** (World Travel Awards) و**سكاي تراكس** (Skytrax)، وهي الجهة الرائدة عالميا في تقييم الأداء في قطاع النقل الجوي. ويأتي هذا الإنجاز للعام الحادي عشر على التوالي، ليؤكد ريادة الشركة واستمراريتها في تقديم خدمات عالية الجودة ضمن قطاع الطيران الاقتصادي.

كما حصل «طيران ناس» على **أعلى تصنيف في تقييم** APEX **ضمن فئة الأربع نجوم**، وهي أعلى درجة تُمنح لطيران اقتصادي على مستوى العالم، منذ انطلاقه في عام 2007، مما يعكس التزام الشركة بالتميز التشغيلي ورضا العملاء.

وقد تم الإعلان عن هذه الإنجازات خلال حفل أقيم في دبي، بحضور مسؤولي كبرى شركات الطيران وممثلي الصناعة، في هذه المناسبة سلطت الضوء على **جهود «طيران ناس» المستمرة** في توسيع شبكة خدماتها وربط العالم بالمملكة العربية السعودية.

تجدر الإشارة إلى أن **جوائز السفر العالمية**، التي تأسست عام 1993، أصبحت معياراً دولياً للتميز في صناعات السفر والسياحة والضيافة، حيث يتم اختيار الفائزين بعد عملية تصويت طويلة تشمل المسافرين والخبراء والعاملين في القطاع.

وخلال عام 2025، عزز «طيران ناس» قدراته التشغيلية من خلال **الاستثمار المستمر في توسيع أسطوله وشبكة رحلاته**، ليصل العدد الإجمالي للطائرات التشغيلية إلى **66 طائرة**، ما يعكس استراتيجية الشركة الطموحة للنمو المستدام وتعزيز حضورها في السوق الإقليمي والدولي. (Reports, 2026)

11. الخاتمة

تمثل تجربة طيران ناس نموذجًا عربيًا ناجحًا في بناء ميزة تنافسية مستدامة في قطاع عالي المخاطر. وتؤكد هذه التجربة أن وضوح الرؤية، والابتكار في نموذج الأعمال، والمواءمة مع الاستراتيجيات الوطنية، تشكل عناصر حاسمة للنجاح.

✓ **النتائج**

توصلت الدراسة إلى:

1. **الريادة الإقليمية والدولية:** تصنيف الشركة كأفضل طيران اقتصادي في الشرق الأوسط ورابع عالميًا يعكس تنافسيتها ومكانتها.
2. **جودة الخدمة:** تقييم أربع نجوم من APEX يبرز التزامها بالتميز التشغيلي وتجربة العملاء.
3. **استدامة الأداء:** الفوز المستمر للعام الحادي عشر يؤكد موثوقية الشركة وأدائها المستمر.
4. **توسيع القدرات التشغيلية:** أسطول مكون من 66 طائرة يدعم النمو وزيادة العائدات التشغيلية.
5. **المصداقية الدولية:** الجوائز العالمية تعزز سمعة العلامة التجارية وثقة المستثمرين والشركاء.
6. **ربط المملكة بالعالم:** شبكة الرحلات الموسعة تسهم في التنمية الاقتصادية والسياحة والنقل الجوي.

✓ **التوصيات**

- تعزيز الشراكات الدولية
- الاستثمار في الاستدامة
- توسيع الوجهات الإفريقية والآسيوية
- **توسيع شبكة الوجهات الدولية** لدعم استراتيجية النمو المستدام.
- **تعزيز كفاءة التشغيل وخفض التكاليف** عبر التدريب المحلي والصيانة.
- **تطوير الابتكار الرقمي والخدمات الإلكترونية** لتحسين تجربة العملاء.
- **استدامة أسطول صديق للبيئة** لدعم أهداف السعودية 2030

قائمة المراجع

1. Grant, R. M. (2022). *Contemporary Strategy Analysis. Wiley*. Riyadh: flynas.
2. Market., C. (. (2024). *Flynas Airline Profile & Saudi Aviation Market.* Riyadh: flynas.
3. Reports, F. A. (2026, 01 24). *Flynas Annual Reports* . Récupéré sur Flynas Annual Reports : www.flynas.com
4. Strategy., I. (.-C. (2023). *Low-Cost Carrier Business Models and Strategy.* Riyadh: flynas.
5. www.flynas.com, م. ش. (2026, 01 17). *flynas*. Récupéré sur www.flynas.com

6. *أنظمة السلامة الجوي* .(2022) .*الهيئة العامة للطيران المدني السعودية (2022)*. الرياض: طيران الناس.
7. *برنامج الطيران والسياحة*، الرياض .(2023) .*رؤية المملكة العربية السعودية (2023)*: طيران ناس.
8. محمد, ا. ع .(2019) .*إدارة شركات الطيران. دار المسيرة* .الرياض.