

عنوان البحث

دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة العمليات اللوجستية في مصانع
الألبان بالسعودية

(دراسة حالة للمصانع الرائدة في المملكة)

The Role Of Digital Transformation In Enhancing The Efficiency Of Logistics
Operations In Dairy Factories In The Kingdom Of Saudi Arabia (Case Study Of
Pioneering Factories In The Kingdom)

إعداد الطالب/

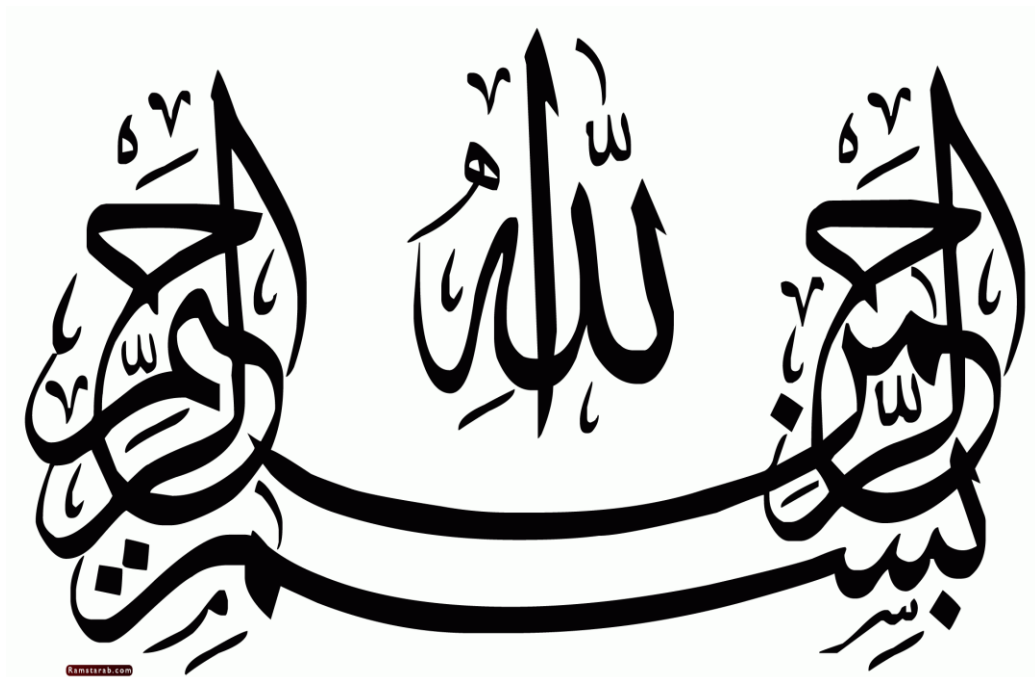
مروى علي الزين

إشراف/

د/ محمد الخولي

العام الدراسي

2023



المستخلص

يشكّل التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لرفع كفاءة القطاعات المختلفة ومنها قطاع الألبان في المملكة العربية السعودية الذي يواجه تحديات كارتفاع تكاليف الإنتاج وضعف التخطيط وتوزيع المصانع رغم تحقيقه الاكتفاء الذاتي وتبرز أهمية تطوير الخدمات اللوجستية وتحسين إدارة البيانات خاصة البيانات الرئيسية للحد من التكرار وخفض التكاليف إلا أن تحديات مثل نقص البيانات مقاومة التغيير وتفاوت القدرات تعيق فعالية التحول الرقمي مما يستدعي جهوداً مستمرة لتعزيز الكفاءة المؤسسية واستدامة النمو.

وهدفّت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التحول الرقمي ومدى كفاءة العمليات اللوجستية في مصانع الألبان بالسعودية، والكشف عن تأثير إيجابي التحول الرقمي في تعزيز كفاءة العمليات اللوجستية في مصانع الألبان بالسعودية، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين في الإدارة العليا والوسطى والموظفين التنفيذيين بالمصانع، واشتملت عينة الدراسة على (370) مديراً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها جاء مستوى واقع تطبيق التحول الرقمي ومدى كفاءة العمليات اللوجستية في مصانع الألبان بالسعودية متوسطة، وتبين وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($A \leq 0.05$) للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة العمليات اللوجستية المتمثلة في (كفاءة التخزين، كفاءة النقل، كفاءة التسليم) في مصانع الألبان بالسعودية

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة توفير حوافز مالية وتسهيلات ائتمانية للمصانع التي تتبنى التحول الرقمي، وتشجيع المصانع خاصة الصغيرة والمتوسطة على زيادة الاستثمار في التقنيات الرقمية الحديثة، مثل أنظمة إدارة المخازن الرقمية، وتطبيقات التوصيل الذكية، وتقنيات تتبع الشحنات.

كلمات مفتاحية: التحول الرقمي، العمليات اللوجستية، مصانع الألبان بالسعودية، دراسة حالة، المصانع الرائدة، المملكة العربية السعودية.

Abstract

Digital Transformation Constitutes A Strategic Necessity For Enhancing The Efficiency Of Various Sectors, Including The Dairy Sector In The Kingdom Of Saudi Arabia, Which Faces Several Challenges Such As Rising Production Costs, Weak Planning, And Uneven Distribution Of Factories, Despite Achieving Self-Sufficiency, The Importance Of Developing Logistics Services And Improving Data Management—Particularly Master Data To Reduce Duplication And Lower Costs—Has Become Increasingly Evident. However, Challenges Such As Data Shortages, Resistance To Change, And Varying Capabilities Hinder The Effectiveness Of Digital Transformation, Calling For Continuous Efforts To Strengthen Institutional Efficiency And Ensure Sustainable Growth.

The Study Aimed To Examine The Current Reality Of Digital Transformation Implementation And The Efficiency Of Logistics Operations In Saudi Dairy Factories, As Well As To Identify The Positive Impact Of Digital Transformation In Enhancing Logistics Efficiency, The Study Population Consisted Of Senior And Middle Management, Along With Executive Employees In The Factories, While The Sample Included (370) Managers, The Researcher Employed The Descriptive-Analytical Method And Relied On A Questionnaire As The Primary Tool For Data Collection, The Study Reached Several Key Findings, Most Notably: The Level Of Digital Transformation Implementation And Logistics Efficiency In Saudi Dairy Factories Was Found To Be Moderate, There Was A Positive And Statistically Significant Impact At The Significance Level ($\alpha \leq 0.05$) Of Digital Transformation On Enhancing Logistics Efficiency, Particularly In Storage Efficiency, Transportation Efficiency, And Delivery Efficiency.

The Study Presented Several Recommendations, The Most Important Of Which Were: Providing Financial Incentives And Credit Facilities For Factories Adopting Digital Transformation, Encouraging Factories, Especially Small And Medium-Sized Enterprises (Smes), To Increase Investments In Modern Digital Technologies, Such As Digital Warehouse Management Systems, Smart Delivery Applications, And Shipment Tracking Technologies.

Keywords: Digital Transformation, Logistics Operations, Dairy Factories In Saudi Arabia, Case Study, Pioneering Factories, Kingdom Of Saudi Arabia.

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فأحمد الله وأشكره على ما أنعم به عليّ من توفيق لإتمام هذه الرسالة، وأسأله سبحانه وتعالى أن يكون عملي خالصاً لوجهه الكريم، وأن يحقق به النفع. وأتقدم بخالص الشكر والامتنان لكل من كان له فضل عليّ بعد الله عز وجل، والديّ على دعائهما الدائم، وإخوتي على دعمهم وتشجيعهم لإكمال مسيرتي، شكراً لشريك حياتي وإبنتي الحبيبة على وقوفهم إلى جانبي ومساندني في لحظات التحدي.

وأخص بالشكر أعضاء لجنة المناقشة

كما أوجه أسمى عبارات الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور/ محمد الخولي لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة. فقد كان لي خير ناصح وداعم، وكان لجهوده وتوجيهاته الأثر الكبير في مسيرتي، أشكره على صبره وتحمله، وأدعو الله أن يجزيه خير الجزاء، ويجعل ما قدمه في ميزان حسناته.

فهرس المحتويات

ج	المستخلص	11
د	Abstract	11
هـ	الشكر والتقدير	11
و	فهرس المحتويات	11
ط	فهرس الجداول	11
ي	فهرس الأشكال	11
11	الفصل الأول: خلفية الدراسة	11
11	1.1 المقدمة	11
12	2.1 مشكلة الدراسة	12
14	3.1 نموذج ومتغيرات الدراسة	14
15	4.1 أهداف الدراسة	15
16	5.1 أهمية الدراسة	16
17	6.1 فرضيات الدراسة	17
17	7.1 منهجية الدراسة	17
18	8.1 حدود الدراسة	18
18	9.1 التعريفات الإجرائية	18
20	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	20
20	أولاً: الإطار النظري	20
20	1.2 المحول الأول: التحول الرقمي	20
20	1.1.2 مقدمة	20
21	2.1.2 مفهوم التحول الرقمي	21
23	3.1.2 أهداف التحول الرقمي	23
25	4.1.2 أهمية التحول الرقمي	25
28	5.1.2 مظاهر التحول الرقمي	28
29	6.1.2 العوامل الدافعة للتحول الرقمي	29
30	7.1.2 معوقات التحول الرقمي	30
33	2.2 المحور الثاني: العمليات اللوجستية	33

33	1.2.2 مقدمة:
34	2.2.2 مفهوم العمليات اللوجستية:
36	3.2.2 أنواع العمليات اللوجستية:
39	4.2.2 أهمية إدارة اللوجستيات:
41	5.2.2 أبعاد العمليات اللوجستية:
44	6.2.2 الخدمات اللوجستية في مصانع الألبان بالمملكة العربية السعودية:
44	7.2.2 الملخص
46	8.2.2 الخدمات اللوجستية والتحول الرقمي:
48	9.2.2 دور التحول الرقمي في تعزيز إدارة العمليات اللوجستية
51	10.2.2 سوق الخدمات اللوجستية في المملكة
51	11.2.2 النماذج النظرية المُفسرة للدراسة:
54	12.2.2 الأنشطة الرئيسية (الأولية): وهي مكونة من خمس مجالات رئيسية هي:
54	13.2.2 الأنشطة المساعدة (الداعمة) مكونة من أربع مجالات رئيسية هي:
57	14.2.2 الأثر الاقتصادي والتقني للتحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات اللوجستية:
59	ثانيًا: الدراسات السابقة:
64	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة
64	1.3 إجراءات البحث الميدانية:
64	1.1.3 منهج البحث:
65	2.1.3 مجتمع البحث وعينة الدراسة:
65	3.1.3 عملية تصميم العينة:
66	4.1.3 آليات اختيار العينة:
67	2.3 خصائص عينة البحث:
69	3.3 أداة جمع البيانات الأولية:
70	4.2 صدق الأداة وثباتها:
70	1.4.3 صدق المحكمين:
72	2.4.3 ثبات الأداة:
75	الفصل الرابع: نتائج أسئلة الدراسة
75	1.4 تمهيد:
75	2.4 عرض ومناقشة نتائج البحث:
76	3.4 اختبار فرضيات البحث:

79	الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات
1.5	ملخص النتائج: Error! Bookmark not defined.
2.5	التوصيات: Error! Bookmark not defined.
3.5	المقترحات البحثية: إجراء بحوث مستقبلية حول: Error! Bookmark not defined.
80	قائمة المراجع
80	أولاً المراجع العربية:
85	ثانياً المراجع الأجنبية
91	الملاحق
91	ملحق رقم (1) استبانة

فهرس الجداول

الجدول رقم (1.3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	67
الجدول رقم (2.3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....	67
الجدول رقم (3.3) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.....	68
الجدول رقم (4.3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: التحول الرقمي.....	70
الجدول رقم (5.3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية لكل بعد التي تنتمي إليه العبارة في المحور الثاني: العمليات اللوجستية.....	71
الجدول رقم (6.3) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمتوسط العام للاستبانة.....	72
جدول رقم (7.3) معامل ثبات كرونباخ ألفا للمحاور والدرجة الكلية للاستبانة.....	72
جدول رقم (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول: التحول الرقمي.....	75
جدول رقم (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني: العمليات اللوجيستية.....	76
الجدول رقم (3.4) يوضح أثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة التخزين في مصانع الألبان بالسعودية.....	77
الجدول رقم (4.4) يوضح أثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة النقل في مصانع الألبان بالسعودية.....	77
الجدول رقم (5.4) يوضح أثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة التسليم في مصانع الألبان بالسعودية.....	78

فهرس الأشكال

الشكل (1.1) النموذج المقترح للدراسة.....	15
الشكل (1.2) العمليات اللوجستية الواردة والصادرة (Civelek, 2015).....	38
الشكل (2.2) عناصر العمليات اللوجستية (تصميم الباحثة).....	43
الشكل رقم (1.3) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس.....	67
الشكل رقم (2.3) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....	68
الشكل رقم (4.3) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.....	68
الجدول رقم (5.4) يوضح أثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة التسليم في مصانع الألبان بالسعودية.....	78

الفصل الأول: خلفية الدراسة

1.1 المقدمة

يمتاز عصرنا الحالي بأنه عصر الانفجار المعرفي والنمو السريع في المعارف والمعلومات في جميع المجالات، وبات الصراع على امتلاك المعلومات والمعرفة وتنظيمها وتوزيعها أكثر من الصراع على الثروات والموارد الأخرى، وأصبح من يملك المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب يملك عناصر القوة والسيطرة في عالم متغير يستند إلى العلم في كل شيء، ولا يسمح بالارتجال والعشوائية (أبو هرجه، 2016) مما جعل التحول الرقمي يبرز كاستراتيجية حيوية لمواجهة هذه التحديات، من خلال أتمتة العمليات، وتحسين إدارة سلسلة التوريد، واستخدام البيانات لاتخاذ قرارات أكثر استنارة.

فالتحول الرقمي يساهم في تعزيز الاستدامة داخل الإدارة اللوجستية، من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل البصمة الكربونية للعمليات اللوجستية، بالإضافة إلى إحداث تحول شامل في إدارة الخدمات اللوجستية وسلسلة التوريد من خلال وضع أجهزة استشعار في كل شيء، وإنشاء شبكات في كل مكان، وأتمتة أي شيء، وتحليل كل شيء لتحسين الأداء ورضا العملاء بشكل كبير. وكذلك تطوير نماذج تشغيلية أكثر كفاءة، مثل التصنيع الذكي واللوجستيات الذكية، مما يقلل التكاليف التشغيلية ويحسن الإنتاجية (Cichosz, Et Al. 2020).

إدارة العمليات اللوجستية هي أحد المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر الاقتصادي والتكنولوجية، والمعلوماتية، فهي تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة لمزيج من الأعمال والأنشطة الأساسية في المنظمة، والتي تساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة الحصة السوقية مهما كبر حجم الإنتاج، وتسهيل الاستجابة السريعة للموردين والعملاء في السوق، وتوفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم بأقل التكاليف وأقل وقت وأكبر جودة ممكنة (سليمان، 2024).

ويُعد قطاع الألبان من أهم القطاعات الغذائية في المملكة العربية السعودية، حيث تمكنت في أقل من نصف قرن من الاكتفاء الذاتي في منتجات الألبان ومشتقاته بنسبة بلغت 120% وأصبحت في مصاف الدول المصدرة على مستوى الشرق الأوسط والعالم، وتعمل شركات الألبان في المملكة على نموذج السلسلة الإنتاجية المتكاملة (من المادة الخام وحتى المنتج النهائي)، وهو نموذج لا يطبق إلا في عدد محدود جداً من دول العالم (وكالة الأنباء السعودية، 2023). ويقدر حجم سوق الألبان في المملكة العربية السعودية بنحو 5.84 مليار دولار أمريكي في عام 2024، ومن المتوقع أن يصل إلى 7.06 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2029، بمعدل نمو سنوي مركب قدره 3.87% خلال الفترة المتوقعة (2024-2029)، حيث يُساهم سوق الألبان بشكل كبير في تحقيق الأمن الغذائي وتوفير

فرص العمل مما يدعم بدوره تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية في سوق العمل (استخبارات موردور، 2025).

وقد أصبح التحول الرقمي أمر شائع في الوقت الحاضر لا مفر منه للتكيف مع العصر، لذا يجب تبنيه لأنه يبسط مسار النشاط، ويزيد من الفعالية والكفاءة، ليس فقط من حيث الوقت ولكن أيضًا من حيث التكاليف، ويزيد من المرونة ويبسط الاتصالات بسبب النظام المتكامل. (Iman Et Al.,2022).

ويعد القطاع اللوجستي من أهم القطاعات الحديثة في منظومة النقل في المملكة العربية السعودية والتي تهدف الاستراتيجية الوطنية لنقل والخدمات اللوجستية لتطويره، وذلك لتحقيق الطموحات العالية للمملكة في هذا المجال خاصة بالنظر إلى دور هذا القطاع في الربط بين القطاعات الاقتصادية الأخرى وتمكينها، حيث يقوم هذا القطاع بضمان عملية انسياب حركة وتوزيع المنتجات بما يسهم في ضمان تلبية احتياجات العملاء، وتحسين كفاءة التكلفة، وتقليل المخاطر، ووقت التسليم، وتحسين تدفق المعلومات، وتعزيز المرونة والقدرة على التكيف (الطبي، 2024).

وفي دراستنا الحالية سنقوم بالتعرف على أثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الإدارة اللوجستية في مصانع الألبان السعودية، والتي يُعد من أهم القطاعات الغذائية في المملكة العربية السعودية، حيث يُساهم بشكل كبير في تحقيق الأمن الغذائي وتوفير فرص العمل وفرصة كبيرة لمصانع الألبان في المملكة لتحسين كفاءتها اللوجستية، وتقليل التكاليف، وتحسين الخدمة المقدمة للعملاء، مما يدعم بدوره تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية في سوق العمل. لذا سيتم في الدراسة الحالية دراسة دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الإدارة اللوجستية في مصانع الألبان السعودية مسلطاً الضوء على الفرص التي يقدمها هذا التحول، والتحديات المرتبطة به.

2.1 مشكلة الدراسة

أصبح التحول الرقمي في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال التكنولوجيا والرقمنة ضرورة استراتيجية لرفع كفاءة القطاعات المختلفة، ومن بينها القطاع الصناعي، الذي يمثل أحد المحركات الرئيسية للاقتصاديات الوطنية. وفي هذا السياق أكد دراسة جريدة الجزيرة (2018)، يواجه قطاع الألبان في المملكة العربية السعودية تحديات تؤثر على استقراره وكفاءته، رغم كونه أحد القطاعات الاستراتيجية للأمن الغذائي الوطني ومصدراً رئيسياً للقيمة المضافة في الدخل الزراعي المحلي، وعلى الرغم من تحقيقه للاكتفاء الذاتي وتمكنه من المنافسة في الأسواق الخارجية، إلا أن ارتفاع تكاليف الإنتاج، بما في ذلك تكاليف الطاقة والنقل واستيراد الأعلاف، يشكل ضغطاً على المنتجين، والذي انعكس مؤخراً في زيادة أسعار منتجات الألبان.

وتعتبر عملية إنتاج الألبان إحدى ركائز سياسة الأمن الغذائي، وفي المملكة العربية السعودية تضمنت رؤية المملكة 2030 أهدافاً واضحة تبنت تنويع مصادر القاعدة الاقتصادية للدولة من خلال عدة مبادرات من بينها الاستراتيجيات الوطنية للأمن الغذائي التي تهدف إلى رفع مستوى الاكتفاء الذاتي للسلع، وعلى الرغم من ذلك لا تزال عملية إنتاج وتسويق الألبان ومنتجاتها بحاجة للدعم والاهتمام والتصدي لمشكلات ارتفاع تكاليف التوزيع والتكاليف الإجمالية ونقص معلومات السوق والمنافسة مع المنتجات الوطنية (العنزي والحره، 2024). كما أن هناك تقييد في برامج التخطيط، والتي تستهدف وجود مناطق صناعية تضم تلك المصانع وغيرها تحت نطاق مكاني واحد، وهو ما يؤكد ضرورة الاستثمار في المحافظات الأخرى ممن تمتلك المقومات الطبيعية والبشرية، بهدف تنمية صناعة الألبان ومنتجاتها (الحره وآخرون، 2025).

ويقدر إجمالي سوق الخدمات اللوجستية في المملكة كأحد أكثر الأسواق تقدماً وأسرع نمواً في المنطقة، بحوالي 30 إلى 35 مليار دولار في عام 2022م، ويشمل ذلك النقل والتخزين وشحن البضائع وما إلى ذلك، ولا تزال تطمح المملكة على استدامة نمو القطاع خلال الأعوام القادمة (غرفة أبها، 2023). وقد أشار تقرير صادر عن وزارة البيئة والمياه والزراعة (2024) إلى أهمية تحسين كفاءة العمليات والاستدامة في قطاع الألبان، مع التركيز على اتباع معايير صناعية رفيعة لضمان نجاح هذا القطاع في المملكة؛ ومن جهة أخرى، وعلى الرغم من الجهود المبذولة في مجال التحول الرقمي، لا تزال هناك تحديات في تطبيقه بفعالية في القطاعات الصناعية، فكما أشارت هيئة الحكومة الرقمية (2024) تم تحديد 506 نقاط تحسين و235 هدفاً استراتيجياً و490 مبادرة للتحول الرقمي، مما يشير إلى الحاجة المستمرة لتطوير الاستراتيجيات الرقمية وتعزيز كفاءة العمليات.

لذا نتيجة للتضخم الهائل في حجم البيانات التي تساهم في تعزيز كفاءة الخدمات اللوجستية داخل المؤسسات السعودية بسبب التعامل مع التكنولوجيا ضمن الأنشطة اليومية، وظهرت عدد من التنسيق المختلفة للمنظمة الواحدة، ويمكن تصنيفها إلى البيانات الرئيسية، وبيانات المعاملات، وبيانات السجلات وواصفات البيانات (الميتادات) وغيرها، ومن بين هذه التصنيفات تعد البيانات الرئيسية هي البيانات ذات الأولوية القصوى التي ينبغي إدارتها بشكل يحقق الفعالية المطلوبة، وظهر تضخم وتكرار البيانات عبر الأقسام المختلفة للمؤسسات السعودية، والذي يؤثر سلباً عليها، ويؤدي إلى ارتفاع التكاليف، وتعقيد إدارة البيانات، وتعد عملية التنظيم عملية معقدة، وتتطلب كثيراً من الوقت والجهد، ولاسيما أنها النواة الرئيسية لكل ما سيقوم بعدها من بيانات للمؤسسات السعودية بوصف البيانات الرئيسية تساعد على العثور على البيانات الأخرى والوصول إليها، كما أن دورة حياة عملية إدارة البيانات متعددة، وتصب في مجالات مثل: جمعها وحفظها واستخدامها بشكل آمن يحقق الكفاءة المطلوبة والفاعلية من حيث التكلفة، كما أنها

تساعد في تحسين استخدام البيانات في نطاقى التنظيم والسياسة، إذ من النادر أن تتغير هذه البيانات (الميلبي والضحوى، 2023).

كما تواجه الشركات السعودية العديد من التحديات التي تعوق التحول الرقمي الذي يساهم في تعزيز الخدمات اللوجستية، وتتمثل هذه التحديات في نقص البيانات الكافية فيكون من الصعب الحصول على بيانات دقيقة وشاملة حول تبني التحول الرقمي داخل المنظمات، ومقاومة التغيير من قبل الموظفين أو الإدارات العليا تجاه تبني التكنولوجيا الجديدة، وتحديد العوامل المؤثرة: فيكون من الصعب تحديد جميع العوامل المؤثرة على نجاح التحول الرقمي والذي يترتب عليها الارتقاء إلى التميز المؤسسي، وقياس الأداء الذي يستخدم مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية النوعية والكمية لتقييم تأثير التحول الرقمي على مختلف جوانب الأداء المؤسسي بدقة، والتكنولوجيا المتغيرة بسرعة التي قد تجعل بعض النتائج أو التوصيات غير ملائمة بعد فترة قصيرة، وتفاوت القدرات بين المنظمات المختلفة التي قد يؤدي إلى نتائج متباينة، والتأثيرات الخارجية التي تتمثل في السياسات الحكومية، الوضع الاقتصادي، والمنافسة يمكن أن تؤثر على نتائج التحول الرقمي (امطيلق، 2024).

ومن هنا برزت مشكلة الدراسة الحالية في السؤال التالي "ما هو الدور الفعلي للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة العمليات اللوجستية في مصانع الألبان بالسعودية، وكيف يمكن قياس تأثيره؟"، ومن خلال هذه المشكلة تبرز التساؤلات الفرعية التالية:

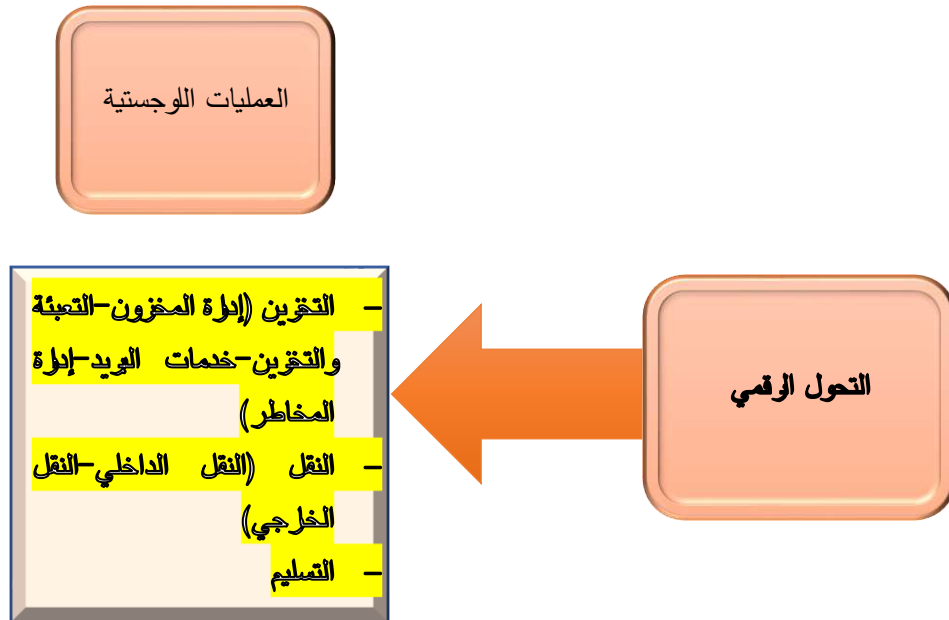
1. ما واقع تطبيق التحول الرقمي في مصانع الألبان بالسعودية؟
2. ما التعرف على مدى كفاءة العمليات اللوجستية في مصانع الألبان في المملكة العربية السعودية؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($A \leq 0.05$) للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة التخزين في مصانع الألبان بالسعودية؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($A \leq 0.05$) للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة النقل في مصانع الألبان بالسعودية؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($A \leq 0.05$) للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة التسليم في مصانع الألبان بالسعودية؟

3.1 نموذج ومتغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: التحول الرقمي وهو استخدام التقنيات الحديثة لتبسيط العمليات وزيادة الكفاءة، وتعزيز الابتكار، وتمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات السريعة في السوق.

- المتغير التابع: العمليات اللوجستية: وتعرف بأنها عمليات سلسلة التوريد بكافة مراحلها، بدءاً من استلام المواد الخام، مروراً بالتصنيع والتخزين، وصولاً إلى توزيع منتجات الألبان بشكل

النهائي، وتعتبر كفاءة هذه العمليات ضرورية لضمان جودة المنتجات، وتقليل التكاليف، وتحسين رضا العملاء، ويتيح التحول الرقمي لشركات الألبان السعودية تحسين التنسيق بين هذه العمليات، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات، وتتبع الشحنات بشكل فعال، مما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة العامة.



الشكل (1.1) النموذج المقترح للدراسة

4.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في معرفة هل يوجد تأثير للتحول الرقمي على أبعاد العمليات اللوجستية (التخزين، والنقل، والتسليم)، ومنه تتمثل الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على واقع تطبيق التحول الرقمي في مصانع الألبان بالسعودية.
2. التعرف على مدى كفاءة العمليات اللوجستية في مصانع الألبان في المملكة العربية السعودية.

5.1 أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى قسمين الأهمية العلمية والعملية، ويمكن توضيحها من خلال ما يلي:

– الأهمية العلمية

- استكمال حاجة المكتبة الأكاديمية للمراجع في مجال العمليات اللوجستية والتحول الرقمي، وتعتبر إضافة متواضعة للمكتبة العربية لمثل هذا النوعية من البحوث، وخاصة في حالة وجود ندرة نسبية في هذا المجال.
- تتمثل أهمية الدراسة الحالية في كونها تسلط الضوء على متغيرات وأساليب إدارية وتنظيمية بارزة، أصبحت محط اهتمام من قبل مختلف المؤسسات المعاصرة، كالتحول الرقمي، ودورها في تعزيز كفاءة العمليات اللوجستية.
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي ربطت بين المفهومين فيما قد يساهم في خلق بيئة تهتم بتطبيق التحول الرقمي والايتمان به، وبيان أهميته في تحقيق كفاءة العمليات اللوجستية.
- تتمثل أهمية الدراسة في مجموعة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة والتي تعمل على التفسير الكامل لمدى تأثير التحول الرقمي على العمليات اللوجستية لمصانع الألبان محل الدراسة.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المصانع محل الدراسة على حل العقبات والمشكلات التي تواجهها.
- تساهم الدراسة في دعم الاقتصاد الوطني وتطوير القطاع الصناعي عبر تسليط الضوء على الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف التقنيات الرقمية الحديثة، مثل أنظمة إدارة سلسلة التوريد الذكية، وإنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي، لتحسين كفاءة النقل والتخزين والتوزيع في قطاع حيوي كصناعة الألبان.

– الأهمية العملية

- ستساعد نتائج الدراسة مصانع الألبان على فهم الفوائد المحتملة لتطبيق تقنيات التحول الرقمي واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن كيفية استخدام هذه التقنيات لتحسين كفاءة عملياتها.
- ستقوم هذه الدراسة بتحديد أفضل الممارسات لتطبيق تقنيات التحول الرقمي في مختلف مراحل سلسلة التوريد في مصانع الألبان، لتحسين التنبؤ بالطلب، وإدارة المخزون، وتحسين كفاءة عمليات النقل والتوزيع، وتقليل التكاليف، وتحسين رضا العملاء. مما يساعد على تحقيق أقصى استفادة من هذه التقنيات.

- ستقوم هذه الدراسة بتحديد التحديات التي تواجه مصانع الألبان عند تطبيق تقنيات التحول الرقمي في الإدارة اللوجستية، مثل نقص الخبرة، والتكاليف المرتفعة، ومخاوف الخصوصية والأمن، وتقديم حلولاً عملية للتغلب على هذه التحديات، مما سيساعد مصانع الألبان على تبني تقنيات التحول الرقمي بشكل فعال.
- من خلال تحسين كفاءة الإدارة اللوجستية، ستساعد هذه الدراسة مصانع الألبان السعودية على خفض التكاليف وتحسين جودة المنتجات والخدمات، مما سيعزز قدرتها التنافسية في السوق المحلية والدولية.
- من خلال تحسين كفاءة سلسلة التوريد، ستساعد هذه الدراسة على ضمان وصول منتجات الألبان إلى المستهلكين بأسعار معقولة وجودة عالية، مما سيساهم في تحقيق الأمن الغذائي في المملكة العربية السعودية.

6.1 فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في الفرضية الرئيسة التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي وأبعاد العمليات اللوجستية (التخزين، والنقل، والتسليم)، ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسة عدة فرضيات فرعية تتمثل في:

1. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($A \leq 0.05$) للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة التخزين في مصانع الألبان بالسعودية.
2. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($A \leq 0.05$) للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة النقل في مصانع الألبان بالسعودية.
3. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($A \leq 0.05$) للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة التسليم في مصانع الألبان بالسعودية.

7.1 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة في سبيل تحقيق أهدافها واختبار مدي صحة أو عدم صحة فروضها على المنهج الوصفي التحليلي كما يلي:

- **دراسة مكتبية** من خلال مراجعة الدراسات والبحوث والمراجع والدوريات والمقالات العربية والأجنبية الموجودة في المكتبات أو على مواقع شبكة الإنترنت العالمية، التي تناولت موضوع التحول الرقمي والعمليات اللوجستية. وذلك بغرض وضع الإطار النظري للدراسة والتي يمكن إخضاعها للاختبار التطبيقي، للتوصل إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة.

- **دراسة ميدانية** وذلك بجمع البيانات الأولية من خلال قائمة استقصاء كأداة رئيسية للبحث، وتحليل نتائج الاستقصاء باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات، واختبار مدي صحة فروض الدراسة واستخلاص النتائج النهائية ومناقشتها واقتراح التوصيات المناسبة.

8.1 حدود الدراسة

تعالج مشكلة الدراسة ضمن إطار خاص ومعالم محددة من حيث الموضوعية، والمكانية، والبشرية، والزمانية. كما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تهتم الدراسة الحالية بدراسة دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة العمليات اللوجستية في مصانع الألبان بالسعودية.
- **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة على مصانع الألبان التي تتمثل في شركة المراعي، وشركة آرلا للأغذية، ودانون إس إيه، والشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية (سدافكو)، والشركة الوطنية للتنمية الزراعية (نادك)
- **الحدود البشرية:** اقتصر توزيع القوائم على مديرين الإدارة العليا والوسطي والموظفين التنفيذيين داخل المنظمات محل الدراسة.
- **الحدود الزمانية:** تم تجميع البيانات الميدانية في الفترة الممتدة من ديسمبر 2020م حتى فبراير 2021م.

9.1 التعريفات الإجرائية:

- **التحول الرقمي:** هو عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب الأعمال والعمليات التشغيلية بهدف تحسين الأداء، وتعزيز الكفاءة، وابتكار نماذج عمل جديدة. لا يقتصر التحول الرقمي على استخدام التكنولوجيا فقط، بل يشمل إعادة هيكلة العمليات، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتعزيز تجربة العملاء من خلال الحلول الرقمية المبتكرة.
- **العمليات اللوجستية:** هي مجموعة من الأنشطة والعمليات المتكاملة التي تهدف إلى تخطيط وتنفيذ ومراقبة تدفق السلع والخدمات والمعلومات بكفاءة وفعالية، بدءًا من نقطة المنشأ (المورد أو المصنع) وحتى نقطة الاستهلاك النهائي (العميل أو السوق)، وتتمثل أبعاد العمليات اللوجستية في التخزين والنقل والتسليم.

- **التخزين:** هو عملية حفظ البضائع أو المواد في أماكن مخصصة (مثل المخازن أو المستودعات) لفترة زمنية محددة، إلى حين الحاجة إلى استخدامها أو توزيعها، ويُعد التخزين عنصراً مهماً في العمليات اللوجستية لضمان توفر المنتجات عند الطلب، وتنظيم تدفق السلع وتقليل الفاقد.
- **النقل:** هو عملية نقل السلع أو المواد من موقع إلى آخر باستخدام وسائل متعددة (برية، بحرية، جوية أو سكك حديدية)، ويُعد النقل من أكثر عناصر العمليات اللوجستية تكلفة، ويؤثر بشكل مباشر على زمن التسليم، وتكاليف التشغيل، وكفاءة سلسلة التوريد.
- **التسليم:** هو المرحلة النهائية في سلسلة العمليات اللوجستية، والتي يتم فيها توصيل المنتج النهائي إلى العميل أو السوق المستهدف في الوقت المحدد وبالجودة المتوقعة، ويشمل ذلك التحقق من الطلب، وخدمة العملاء، وتتبع الشحنات، وضمان رضا المستفيد النهائي.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

1.2 المحول الأول: التحول الرقمي:

1.1.2 مقدمة:

يعتبر التحول الرقمي هو ظاهرة توفر الطلب والموقف الصحيح للمنظمات في التحسين الرقمي، يشجع التحول الرقمي المنظمات على التكيف مع التطورات التكنولوجية كخطوة استراتيجية لدعم الاستدامة التنظيمية والفوز بالمنافسة في السوق (Baihaqy & Subriadi, 2023)، وقد أدى التقدم والتطور التكنولوجي المعاصر الى ظهور واكتشاف تقنيات رقمية حديثة، فقد أصبح من الطبيعي أن جميع المشروعات والنشاطات والصناعات لا تخلو من الإبداع والتطور والتحسين المستمر الذي يعتمد بشكل اساسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعلى اساس ذلك فإن التحول الرقمي أصبح أمراً واقعاً على منظمات الاعمال بمختلف أنشطتها وتوجهاتها وعليها مجازة هذا التطور السريع وإلا ستصبح بعد حين عاجزة عن مواكبة ما يجري في اسواق المنافسة (المحمدي، 2025).

ولقد برز التحول الرقمي كواحد من المصطلحات التي أصبحت من أولويات العصر الحالي، ويشير التحول الرقمي إلى عملية تهدف إلى تحسين كيان ما من خلال إحداث تغييرات كبيرة في خصائصه من خلال استخدام مجموعة من تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصالات والتواصل، وجدير بالذكر أن التقنيات الرقمية الناشئة هي أحد المحركات الرئيسية لإحداث تغييرات في كيفية عمل المؤسسات، فعلى مدى العقد الماضي، تسارعت وتيرة تطور هذه التقنيات الرقمية الجديدة مثل الواقع الافتراضي، والطباعة ثلاثية الأبعاد، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، والتعلم الآلي، وغير ذلك، مما يسهم في إحداث طفرة في عمل المؤسسات (Mikalef & Parmiggiani, 2022).

وفي هذا الصدد أصبح التحول الرقمي من الأساسيات الملحة بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، ولا يعني التحول الرقمي فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة، بل هو برنامج شامل وواسع يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً وخارجياً من خلال تقديم الخدمات للجمهور المستهدف بشكل أسهل وأسرع، كما يسهم التحول الرقمي في ربط القطاعات الحكومية والخاصة ببعضها بحيث يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة وانسجام عالٍ، لذا أصبحت ضرورة ملحة أكثر مما مضى لتحويل المؤسسة رقمياً وتحسين الخدمات وإتاحتها على كافة القنوات الرقمية (باغة، 2019).

كما إن التحول الرقمي هو دمج التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال الجديدة في جميع مجالات العمل مما يؤدي إلى تغييرات كبيرة في كيفية عمل الصناعات وكيفية تقديم القيمة للعملاء، ودمج التحول الرقمي التغييرات التي تحدث في العالم والصناعات من خلال استخدام التقنيات الرقمية من أجل إنتاج القدرة على توليد مسارات جديدة لخلق القيمة في العصر الرقمي، هناك حاجة إلى وجود ثقافة وعمليات وبنية واستراتيجيات مختلفة (Albukhitan, 2020).

وقد لوحظ أن التحول الرقمي يتمثل في زيادة الكفاءة، ويمكن الخدمات العامة كما يجعل الاقتصاديات الجديدة ممكنة التطبيق، في المنظمات تتحرك بسرعة لتطبيق ونشر وبناء التكنولوجيات الرقمية الأساسية المستخدمة في التحول الرقمي مثل التكنولوجيا السحابية، تطبيقات البرمجيات كخدمة Saas، البيانات الضخمة Big Data، المدفوعات الرقمية، تكنولوجيا البلوكشين، إنترنت الأشياء، الذكاء الاصطناعي، تعلم الآلة، الروبوتات وغيرها من التكنولوجيا المعرفية الحديثة (الهادي، 2021).

إن التحول الرقمي في قطاع اللوجستيات ليس مجرد تحول تكنولوجي، بل هو إعادة هيكلة شاملة لنموذج الصناعة بأكمله، فهو لا يؤثر فقط على الجوانب التقنية، بل يؤثر أيضًا على قضايا حاسمة، فلقد هيا التطور السريع لأنظمة المعلومات وحلول الاتصالات ظروفًا مواتية لدمج الأدوات المبتكرة التي تساعد على تقليل الوقت وهدر الموارد، ويؤلى اهتمام خاص لأنظمة الوقت الفعلي التي تتيح مراقبة دقيقة لحالة البضائع ومركبات النقل، وهو عامل رئيسي في تحسين إدارة سلسلة التوريد في كل من التوقعات الحالية والمستقبلية، ويتمحور التحول الرقمي في قطاع اللوجستيات حول عدة مجالات رئيسية، يتمتع كل منها بخصائص فريدة وإمكانية تحسين النماذج التشغيلية، حيث يتيح تطبيق تقنيات الاستشعار والأجهزة المتصلة المراقبة المستمرة للمعايير المادية للبضائع والنقل، كما توفر أنظمة إنترنت الأشياء الحديثة تتبعًا آنيًا لدرجة الحرارة والرطوبة والاهتزازات وغيرها من العوامل الحاسمة التي تؤثر على سلامة البضائع، يتيح هذا المستوى من الدقة ليس فقط الاستجابة الفورية للاضطرابات، بل أيضًا التحليلات التنبؤية لتوقع الانحرافات المحتملة، مما يُسهّل اتخاذ القرارات الاستباقية (Serhii, 2025).

مما سبق يمكن استخلاص أن يؤدي اعتماد التقنيات الرقمية في اللوجستيات إلى تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة، حيث يمكن للشركات تحسين استجابتها للطلب، التكيف مع التغييرات في الأسواق، وضمان عمليات تشغيلية أكثر سلاسة وشفافية. ومع تزايد أهمية الاقتصاد الرقمي، أصبح تبني التحول الرقمي أمرًا ضروريًا للشركات الساعية إلى التميز والابتكار في قطاع اللوجستيات.

2.1.2 مفهوم التحول الرقمي:

يشير التحول الرقمي إلى استخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي والإنترنت في عملية إنشاء قيمة اقتصادية أكثر كفاءة وفعالية، وبمعنى أوسع، يشير إلى التغييرات التي تحدثها التكنولوجيا الجديدة بشكل عام حول

كيفية العمل والتفاعل معها وكيفية تكوين الثروة ضمن هذا النظام، وقد تعددت التعريفات التي تناولتها الدراسات السابقة للتحويل الرقمي من خلال ما يلي:

عرف "أو" (Ou, 2024) التحويل الرقمي على أنه "استخدام التكنولوجيا الرقمية والبيانات بشكل فعال لحل المشكلات المعقدة والغير مؤكدة في بيئة العمل مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتطوير قدرات المؤسسات بشكل كبير، وبناء مزايا تنافسية جديدة للمؤسسات" (p. 301)

وعرف "لوزيت وفوتوا سيكفيك" (Lozić & Fotova Čiković, 2024) التحويل الرقمي على أنه "عملية تواجه فيها الشركات تغييرات في بيئتها التجارية والاقتصادية من خلال تبني التقنيات لتحسين أدائها".

كما أشار "رادوفيك" (Rakovic, 2024) التحويل الرقمي إنه "عملية معقدة ومتطلبة تتطلب إشراك جميع موارد المؤسسة البشرية والتكنولوجية والمادية والتنظيمية والمالية، كما إنه تحول المنظمة الذي يتم دفعه بالتكنولوجيا الرقمية، ويؤثر بشكل مباشر على تغيير جوهر المنظمة، أي تغيير نموذج أعمالها".

وقد عرف "عبد الله" (Abdallah Et Al, 2022) التحويل الرقمي على أنه "التحول العميق والمتسارع للأنشطة التجارية، والعمليات، والكفاءات، والنماذج للاستفادة الكاملة من التغييرات والفرص التي تجلبها التقنيات الرقمية وتأثيرها عبر المجتمع بطريقة استراتيجية وأولوية".

كما ذكر "كالب" (CALP Et Al, 2022) التحويل الرقمي بأنه: "عملية خلق القيمة من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية، وتعزيز الهياكل الاجتماعية، وتحقيق نتائج فعالة بفضل التقنيات الرقمية".

وأضافت عبد الغني (2022) التحويل الرقمي بأنه: "استخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي والإنترنت في عملية إنشاء قيمة اقتصادية أكثر كفاءة وفعالية، وبمعنى أوسع يشير إلى التغييرات التي تحدثها التكنولوجيا الجديدة بشكل عام حول كيفية العمل والتفاعل معها وكيفية تكوين الثروة ضمن هذا النظام".

وعرّف "على وصلاح" (Aly & Salah, 2022) التحويل الرقمي بأنه مزيج متكامل من التقنيات المتقدمة والأنظمة المادية والرقمية، حيث تهيمن نماذج الأعمال المبتكرة والعمليات الجديدة على العمل مما يؤدي إلى منتجات وخدمات ذكية، أي أنه بمثابة التوجه نحو استخدام التكنولوجيا والبيانات الرقمية في كافة قطاعات العمل. (P. 19)

كما عرف "جريبيزي وبيريستيراس" (Gkrimpizi & Peristeras, 2022) التحويل الرقمي على أنه "عملية اجتماعية تقنية يتم من خلالها استخدام التقنيات والبيانات الرقمية بالإضافة إلى الاتصالات البينية التي تؤدي إلى أنشطة جديدة أو تغييرات في الأنشطة الحالية من أجل تحقيق الكفاءات التشغيلية" (P. 1)

فيما يعرف "أحمد وآخرون" (Ahmed Et Al. 2020) التحويل الرقمي على أنه "ذلك المصطلح المرتبط بالكيفية التي تستطيع من خلالها المنظمات استخدام الإمكانيات التكنولوجية مثل الحوسبة السحابية،

والذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، وشبكات الإنترنت من أجل تعزيز العمليات التنظيمية، وتحسين خبرات المستخدمين من الخدمات التي تقدّمها المنظمة" (P. 708)

وعرف أضاف يوب وبوديزة (2019) أن التحول الرقمي: "عملية انتقال المؤسسة من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، أي التحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الرقمية، القائم على التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات عمل المؤسسة لأجل تحقيق أهدافها في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة".

وترى ميري (Mary, 2018) أن التحول الرقمي هو التحول العميق لأنشطة الأعمال والمنظمات والعمليات والكفاءات والنماذج، لتحقيق أقصى قدر من التحول للتغييرات والفرص لمزيج التكنولوجيا وتأثيره المتسارع على المجتمع، بطريقة إستراتيجية وذات أولوية.

وقد تم تعريفه وفقاً لدراسة " غوتشي وليكا" (Gautschi & Licka, 2017) بأنه التحول التقني والثقافي الذي يؤثر على كافة المجالات ويدعم الطرق والأساليب والفرص المستحدثة.

ومما سبق يمكن استنتاج أن التحول الرقمي هو عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب الأعمال والعمليات التشغيلية بهدف تحسين الأداء، وتعزيز الكفاءة، وابتكار نماذج عمل جديدة. لا يقتصر التحول الرقمي على استخدام التكنولوجيا فقط، بل يشمل إعادة هيكلة العمليات، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتعزيز تجربة العملاء من خلال الحلول الرقمية المبتكرة.

3.1.2 أهداف التحول الرقمي:

ارتبط مفهوم التحول الرقمي بكل ما يسهم في تحسين وتطوير العمل الإداري وجودة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي، فتحسين الأداء وتطوير المنظمات لم يعد اختياريًا بل أصبح شرطًا جوهريًا لضمان البقاء والاستمرار، والتحول الرقم هو سمة العصر الذي أصبح ضرورة ملحة يهدف إلى الانتقال من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الرقمية المتطورة بطريقة تمكن المؤسسات من تحويل نماذج أعمالها وعملياتها لتبقي قادرة على إدارة مواردها بكفاءة وفعالية لتحقيق التميز المؤسسي (الفرجاني وخلف الله، 2022).

كما يهدف التحول الرقمي إلى ضمان بقاء المؤسسة وقدرتها على المنافسة في عالم معلوم، من خلال تجنب تقادم خدماتها أو فقدان حصتها في السوق، فالمؤسسات تعمل على إعادة التفكير في موقعها وابتكار خدمات جديدة من خلال الشروع في تحديثها وذلك عبر استراتيجيات التحول الرقمي (عفيف وخولوفي، 283).

ويهدف التحول الرقمي إلى إحداث التغييرات التكنولوجية اللازمة، حيث يركز على تغيير ثقافة الأفراد وقيمهم من أجل التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وهو بُعد هام يؤثر على مدى تقبلها أو مقاومتها، بالإضافة إلى التركيز على تغيير فلسفة المنظمة والهياكل القائمة التي قد لا تتواءم وطبيعة تكنولوجيا المعلومات (محمد والغيري، 2020)، وبالتالي أضاف عبد الغني (2022) إلى أهداف التحول الرقمي في التالي:

1. تعزيز تطوير نظم تكنولوجية وثقافة مالية أكثر ابتكاراً وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع.
 2. تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع.
 3. إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها.
 4. تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية، وضمان متطلبات الاستقلالية وتعزيز الثقة.
 5. تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات، وإرساء ضوابط وآليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع.
 6. تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.
- وقد أشار "فارزارو وبوتشيان" (Värzaru & Bocean, 2024) إلى أن أبرز أهداف التحول الرقمي تتمثل في:

1. تقليل الوقت اللازم لتطوير وإطلاق منتجات جديدة بشكل كبير.
2. تمكّن تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي من تحليل كميات هائلة من البيانات لتحديد اتجاهات السوق وتفضيلات المستهلكين، مما يوفر للشركات رؤى قيمة لتطوير منتجات تلبي متطلبات السوق بشكل أفضل.
3. تسهيل التواصل والتنسيق بين فرق تطوير المنتجات المنتشرة جغرافياً، مما يُتيح ابتكاراً أسرع وأكثر كفاءة، وذلك من خلال أدوات التعاون الرقمي.
4. إضافة وظائف جديدة وتحسين تجربة المستخدم من خلال توفير خدمات مُتصلة ومُخصصة.
5. تحسين الكفاءة التشغيلية واتاحة فرصاً لتمييز المنتجات في السوق وبناء علاقات أقوى مع العملاء.
6. التعامل بشكل أفضل مع تعقيدات وديناميكيات السوق العالمية من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية، مما يضمن ميزة تنافسية ونموً مستداماً على المدى الطويل.

ومن خلال ما سبق يمكننا استنتاج أن أهم أهداف التحول الرقمي هو دمج التكنولوجيا الرقمية في كل القطاعات ومحاولة مواكبة الرقمنة، وتوفير متطلباتها، وتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال الأتمتة

واستخدام التقنيات الذكية لتسريع العمليات وتقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز تجربة العملاء وتوفير خدمات أسرع وأكثر دقة، وتقديم تجربة شخصية محسنة من خلال تحليل البيانات وفهم احتياجات العملاء، تحقيق المرونة والاستجابة السريعة: تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات في السوق واتخاذ قرارات سريعة ومبنية على البيانات.

4.1.2 أهمية التحول الرقمي:

يتضمن التحول الرقمي إعادة هيكلة العمليات الداخلية، وتبني أساليب عمل جديدة مرنة وتعاونية، وتطوير المهارات الرقمية للقوى العاملة، ويمكن للمنظمة التي تم تحويلها رقمياً أن تتكيف بسرعة مع التغييرات، وتجريب أفكار جديدة، وتتعلم باستمرار من ردود أفعال السوق؛ كما يسهل التحول الرقمي الوصول إلى أسواق وفرص عمل جديدة، ويمكن أن يؤدي تبني التقنيات الرقمية إلى تحسين إنتاجية الموظفين بشكل كبير، تسمح أتمتة المهام المتكررة وتنفيذ أدوات التعاون الرقمي للموظفين بالتركيز على الأنشطة ذات القيمة الأعلى، وبالتالي تحفيز الابتكار والإبداع داخل المنظمة (Värzaru & Bocean, 2024).

كما تُكمن أهمية التحول الرقمي في قدرته على الإسهام في حل مشكلات الإنسان من ناحية، وتفعيل التنمية وتعزيز استدامتها من ناحية أخرى، ويشمل التحول الرقمي جميع الجوانب الاقتصادية واجتماعية وبيئية بل ثقافية أيضاً، ومن ثم تأتي التقنية لتكون عاملاً مساعداً ومحفزاً في كل هذه الجوانب (إبراهيم، 2019، ص.8)، فالتحول الرقمي يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويُحسن الكفاءة التشغيلية للمنظمات وينظمها، ويعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين، كما يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، ويساعد التحول الرقمي المؤسسات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور (باغة، 2019).

ولقد تزايد الاهتمام بالتحول الرقمي، وأصبح من ضروريات العصر لما له من مميزات من شأنها تسهيل كافة الأعمال وتوفير الوقت والجهد، فضلاً عن تحسين الكفاءة ورفع معدلات الجودة وتحقيق المزايا التنافسية، ويؤثر التحول الرقمي على جميع جوانب الحياة البشرية، ولقد غير الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي والهواتف المحمولة طريقة تواصلنا مع بعضنا البعض، إن تأثير تلك التقنيات الرقمية عميق وبعيد المدى (Gkrimpizi & Peristeras, 2022).

كما تجدر الإشارة إلى أنه توفر المؤسسات أحدث التقنيات التكنولوجية لتطوير وتمكين القوة العاملة خلال التحول الرقمي، علاوة على ذلك يستخدم الموظفون مجموعة من الأدوات التقنية مثل وسائل التواصل الاجتماعي، ومؤتمرات الفيديو، والمنصات الرقمية، والأجهزة اللوحية، والروبوتات، والتقنيات

اللاسلكية، وغيرها لدعم أنشطة العمل، وتحسين جودة مكان العمل، وإشراك الموظفين، كما تساهم أدوات التحول الرقمي في تعزيز التعاون، والوصول إلى زملاء العمل في أي مكان وفي أي وقت، وتسريع الابتكار من خلال إنشاء طرق جديدة لمشاركة المعرفة وصياغة الأفكار، مما يزيد من تطوير القوى العاملة في المؤسسات (Alrasheedi, Sammon, & McCarthy, 2022).

كما أن تحقيق التحول الرقمي بالشكل الصحيح والمتدرج له أيضًا الأثر الإيجابي الذي يشمل سرعة الإنجاز للأعمال والأنشطة، وتوحيد وتبسيط إجراءات العمل والمساهمة في أمن المعلومات بحفظها وسهولة تخزينها واسترجاعها وإتاحتها للجميع بدلًا من أرشفتها ورقياً مما يضمن جودة العمل ومواكبة التطور (المطرف، 2020).

فإتمام العمليات واستخدام البرامج والتطبيقات والأدوات الرقمية وجمع البيانات يسمح للأعمال التجارية باستخدام الموظفين بالشكل الأمثل، كما يسمح بإدارة أكبر عدد ممكن من المشاريع بأقصر وقت ممكن وبالتالي فأحد أهمية التحول الرقمي أنه يتيح تجربة أفضل للعملاء؛ لكونه يسمح بالحصول على مزيد من الخيارات مما يزيد من رضا العملاء، فمثلاً اعتماد تقنية الاستشعار الذكي لتتبع الطلبات سريعاً وتنفيذها، كما أن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي للتفاعل مع العملاء يساعد في تحسين دعم العملاء وخدمتهم، كما يسمح التحول الرقمي بالتفاعل بين الشركة والعملاء بواسطة الإنترنت فعلى سبيل المثال قد يفضل الأشخاص متجر ملابس فيه خيار متجر بواسطة الإنترنت على خيار يتطلب من العميل التسوق شخصياً فقط (محمد، 2024).

ويسهم التحول الرقمي في التطور المستمر للقوى العاملة للتكيف مع الأدوات والمهارات الجديدة، فمع إمكانية أن تحل الأتمتة والذكاء الاصطناعي محل بعض الوظائف، تبرز أهمية تعزيز مبادرات التدريب والتطوير القوية، بهدف تزويد الموظفين بالكفاءات اللازمة للنجاح في ظل بيئة عمل تشهد تزايد في الاعتماد على العمليات الرقمية (Haque, Shaha, & Sharmin, 2024).

إن مبادرة التحول الرقمي قادرة على إحداث تأثير إيجابي واضح على رضا الموظفين، وهناك علاقة مباشرة بين القدرة التنظيمية على التغلب على تحديات الرقمنة من خلال تعزيز الرضا الوظيفي وملاءمة الدور والأداء العام للمنظمة، ولا تدعم التقنيات الرقمية وتمكن من تنسيق العمليات فحسب، بل تمكن أيضاً من ملاءمة الموارد البشرية واستخدامها بشكل أفضل، والأهم من ذلك، أن التحول الرقمي له تأثير مباشر على تقليل الأخطاء اليدوية وتمكين الموظفين من التركيز على أنشطة استراتيجية أكثر تعقيداً، كما يكشف البحث في هذا المجال أن التحول الرقمي يمكن أن يولد المزيد من وفورات التكلفة ولديه دائماً إمكانية تحويل الوظائف لتصبح أكثر استراتيجية ورشاقة ومرونة، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي العام (Mukherjee, 2023)، كما أشار "البختيان" (Albukhitan, 2020) إن معظم الفوائد في التصنيع من التحول الرقمي تتمثل في خمس مجموعات وهما

1. تتعلق بتحسين الإنتاجية حيث تكون عمليات التطوير والتصميم أسرع وأفضل إبلاغًا باستخدام أدوات مثل الواقع المعزز (AR) والطباعة ثلاثية الأبعاد من خلال الاستفادة من البيانات التفاعلية من المستخدمين في الوقت الفعلي، ويمكن تحقيق تحسن في الإنتاج مع الحد الأدنى من التوقف بسبب اتصال أفضل بالآلة من خلال إرسال بيانات الصيانة الحيوية التي يمكن أن تساعد في منع أعطال الآلة وتعزيز الإنتاج.

2. تتعلق بالجودة مع القياس عالي الدقة لمعلومات الإنتاج والمنتجات طوال العملية بأكملها، ويتم تطبيق أدوات التعلم الآلي الجديدة لتقييم جودة المنتجات على بيانات الإنتاج للإشارة تلقائيًا إلى الأسباب الجذرية لعيوب الجودة والتنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالنفائات قبل حدوثها.

3. تتعلق بالتكلفة حيث يتم التقاط البيانات وتحليل عملية التصنيع عبر جميع المراحل، بما في ذلك بيانات الآلة وخط الإنتاج والنقل والخدمات اللوجستية، يساعد هذا التحليل في تحديد فرص خفض التكاليف وإدارة أفضل للمخزون لتلبية الطلبات بينما توفر الآلات مستوى عالٍ من المرونة التي تسمح بالتعديلات السريعة بين المنتجات.

4. تتعلق بوجود المزيد من تخصيص المنتج، وهو عامل اختيار مهم للعملاء، ويمكن لخطوط التصنيع مع الرقمنة أن تقدم للعملاء التخصيص بخيارات جذابة مع الاستمرار في الإنتاج على نطاق واسع وبكفاءة وبأسعار تنافسية.

5. السلامة في أماكن العمل التي يمكن أن تؤدي فيها الروبوتات مهام خطيرة؛ يمكن إخطار الموظفين بالمخاطر المحتملة والمحملة مسبقًا من خلال الاستفادة من أجهزة الاستشعار المثبتة في جميع أنحاء مكان العمل.

كما أسهم التحول الرقمي بصورة إيجابية في تنظيم الوقت من خلال البرامج المعدة له والموجودة من أجله، وقد عملت الكثير من الدول بتفعيل هذه الخدمة في كافة القطاعات، حيث خلقت تطورات وتأثيرات إيجابية وإبداعية للأعمال في التحول الرقمي (Nicoletti, 2017). ويرفع التحول الرقمي من الإنتاجية وانسيابية العمل من خلال أتمتة العديد من المهام اليدوية ودمج تدفق المعلومات عبر كل أقسام المؤسسة مما يقلل من تكلفة الإنتاج ويدعم العمل الجماعي ويجعله أكثر فعالية. (Editorial, 2021).

ويحسن التحول الرقمي من تجربة العملاء من خلال أن تصبح أسرع وأكثر مرونة واستجابة من خلال الروبوتات والأتمتة؛ وأكثر موثوقية من خلال أجهزة الاستشعار وتحديد المواقع الجغرافية وتطبيق تقنية البلوك تشين في مراقبة حالة الأحمال مما يوفر فرصة للرد في حالة حدوث أي مشاكل، وأسهل في الاتصال من خلال المنصات وتقديم خدمات جديدة بناءً على معلومات حول طلب العملاء والسعة المتاحة (Cichosz Et Al., 2020).

وخلاصة ما سبق يمكن التوصل إلى أن التحول الرقمي أصبح ضرورة ملحة في العصر الحديث، حيث يساهم في تعزيز القدرة التنافسية، وتحسين جودة العمليات والخدمات، وتسريع اتخاذ القرارات عبر تحليل البيانات الضخمة وتوفير رؤى دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة، وكذلك تمكين العمل عن بُعد حيث يدعم التحول الرقمي بيئات العمل المرنة من خلال الحوسبة السحابية وأدوات التعاون الرقمية.

5.1.2 مظاهر التحول الرقمي:

- **التجارة الإلكترونية:** تعتبر التجارة الإلكترونية من أقدم مظاهر التحول الرقمي، حيث عملت على تحويل المعاملات والتبادلات التجارية إلى معاملات رقمية، وقد شهدت التجارة الإلكترونية تطوراً بارزاً في عام 1979 مع إرساء أسس التسويق عبر الإنترنت، وافتتح أول سوق لتبادل السلع في عام 1982، ومن أهم ما يمكن الإشارة إليه موقعي أمازون وإيباي، اللذين تم من خلالهما إجراء مليون معاملة تجارية يومية في عام 1997، كما ساهمت التجارة الإلكترونية في ظهور خدمات الدفع الإلكتروني عبر بطاقات الائتمان، والتي تطورت في الخدمات المصرفية والمالية وظهور النقود الإلكترونية، وكل هذا هو امتداد للتحول الرقمي وضخ المعلومات والبيانات إلى الإنترنت والخوادم العملاقة، بحيث أصبحت التجارة الإلكترونية تعتمد على جمع المعلومات عن المنتجات والمستهلكين وسلوكياتهم واحتياجاتهم، ودراسة السوق مع الاعتماد على الترويج للخدمات والسلع الإلكترونية (Bendjama & Mehri, 2024).

- **نظم المعلومات:** هي نتاج معالجة البيانات والتي تشير إلى وصف أولي للأشياء، الأحداث، الأنشطة والمعاملات المسجلة والمخزونة ولكنها ليست منظمة أو ذات معنى (ياسين، 2018، ص.21). حيث يعتبر دور نظم المعلومات هو حل مشاكل المنظمة فيما يتعلق باحتياجاتها من المعلومات (Zemmouchi-Ghomari, 2021).

- **الذكاء الاصطناعي** وهو مجموعة أنشطة متخصصة لجعل الآلات تصبح ذكية، وفي العصر الحالي أصبحت اعتمادية المؤسسات على الذكاء الاصطناعي ترتفع بشكل متزايد. Kiron & Schrage (2019). وينظر للذكاء الاصطناعي على أنه أداة تمكينية يمكن دمجها ضمناً مع شبكة من المنتجات والأنظمة وتقديم خدمات ذات قيمة للعملاء عبر أجزاء مختلفة من سلسلة القيمة. وتستخدمه المؤسسات من أجل معرفة وتحديد احتياجات العملاء وفهمها، والوصول إلى عملاء محتملين جدد، وتحقيق درجة أعلى من تخصيص المنتجات والخدمات. (Burström Et Al., 2021)

- **البيانات الضخمة:** تتميز البيانات الضخمة بحجمها الضخم وتنوعها وتعقيدها، مما يجعل المعالجة باستخدام طرق إدارة البيانات التقليدية صعبة؛ لهذا السبب، تتطلب البيانات الضخمة طرقاً جديدة ومبتكرة لمعالجة البيانات، وهنا يبدأ تحليل البيانات، وتساعد التحليلات والبيانات الضخمة ومعالجتها

المؤسسات على استخراج المعلومات المفيدة منها، والمعلومات التي يمكن للمنظمات استخدامها لاتخاذ قرارات التسويق والأعمال أثناء الخوض للتحويل الرقمي الكامل (Samadi-Parviznejad, 2022).

- **الواقع الافتراضي:** وهو نظام متكون من مجموعة من البرمجيات والتي يمكن من خلالها انشاء وهم واحساس التواجد في بيئة غير البيئة الحقيقية، فهو واجهه متطورة تربط بين الإنسان والحاسوب لتحاكي بيئة واقعية، حيث يتنقل المستخدم في العالم الافتراضي ورؤيته من زوايا مختلفة وإعادة تشكيله بالشكل الذي يرغبه. (Mütterlein& Hess, 2017)

- **البلوك تشين (سلسلة الكتلة)** هي تقنية تتيح للفرد الاحتفاظ بسجلات لا مركزية وموزعة للمعاملات الرقمية، وتعتبر تقنية البلوك تشين هي المفتاح لحل مشكلات الخصوصية والموثوقية في مختلف المجالات. وهي أكبر قاعدة بيانات موزعة بين الأفراد على مستوى العالم، وتعد بمثابة سجل رقمي يسمح بنقل أصول المعلومات من طرف لآخر في نفس الوقت دون الحاجة إلى وسيط، مع توافر درجة عالية من الأمان لعملية التحويل؛ فالتقنية غير قابلة للغش أو التلاعب. (Turcu Et Al, 2017).

6.1.2 العوامل الدافعة للتحويل الرقمي:

لم تعد الطرق والأساليب التقليدية المتبعة في المنظمات تتماشى ولا تتلاءم مع متطلبات العصر الرقمية، ولكي تستمر المنظمات وتبقي في بيئة الأعمال شديدة الاضطراب الحالية كان عليها أن تستجيب لاحتياجات العملاء وتطلعاتهم من خلال تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة، وهو ما يتطلب مواكبة التكنولوجيا وتوظيف التقنيات الحديثة والتي توفر إمكانات كبيرة وفرصاً ضخمة للاستغلال (شحادة، 2022).

كما يتطلب التحويل الرقمي ضرورة وجود إطار تنظيمي يتكون من مجموعة من القوانين والتنظيمات ومن ثمة إن القانون يلعب دور كبير في عصر الرقمنة أ من دون إنشاء بيئة تشريعية ملائمة لن يكون هناك مستقبل رقمي، لذلك يجب معرفة التحديات القانونية وسبل مواجهتها من أجل تطوير المنظومة القانونية تواكب الثورة التكنولوجية والتطور التقني في مجالات التكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبالتالي يجب أن تكون هناك معادلة متوازنة تضمن نجاح عملية التحويل الرقمي أولاً ضرورة تعزيز فرق أمن التقنية مسألة الأمن الإلكتروني خاصة وأن الابتكار الرقمي تجاوز تدابير الأمن الإلكتروني الذي يعتبر من التحديات التحويل الرقمي ثانياً مواكبة القانون للتحويلات الرقمية (سلايمي وبوشي، 2029).

- **الثورة المعرفية:** اندلعت الثورة المعرفية في الخمسينيات من القرن العشرين كحركة فكرية تركز على دراسة متعددة التخصصات للعقل البشري وعملياته؛ وقد أدى هذا إلى ظهور العلوم المعرفية كمجال بحثي غير متجانس بشكل أساسي، يقف على الركائز التي شكلتها ما يسمى بتخصصاته الأم - علم النفس، واللغويات، والذكاء الاصطناعي، وعلم الأعصاب، والفلسفة، وعلم الإنسان، تطورت

العلوم المعرفية جنباً إلى جنب مع الذكاء الاصطناعي، مع أجندة بحثية متداخلة، حيث يرتبط علم الإدراك الحاسوبي ارتباطاً وثيقاً بالذكاء الاصطناعي المستوحى من الدماغ (Farkaš, 2024).

- **الثورة التكنولوجية:** تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة ويعتبر خبراء الدراسات المستقبلية أن حجم المعرفة العلمية سيتضاعف في المستقبل وهذا التراكم والكم الهائل من المعرفة يحتاج إلى تنظيم سريع ومستمر وهذا التنظيم السريع لتدفق المعلومات والتعرف على طرق استخدامها هو محل التقدم في القرن الحادي والعشرين (عبد القادر، 2020). حيث تعتبر الثورة التكنولوجية الرقمية هي نتيجة للتقدم البشري في مجال المعلومات؛ وعلى عكس الثورات التكنولوجية الأخرى، فإن تأثير التكنولوجيا الرقمية يشمل السمات الأساسية للوجود البشري، ويختلف نطاق وطريقة هذا التأثير، فعندما تمتلك الآلات الذكية جميع السمات الأساسية للإنسان، فهذا يعني خلق نوع جديد تماماً من قبل البشر (Yu & Jiang, 2024).

وأصبح التحول الرقمي عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات في بيئة الأعمال الحالية، كما أصبح استخدام التقنيات الرقمية، مثل إنترنت الأشياء (IoT) والبيانات الضخمة، أمراً بالغ الأهمية لدفع عجلة التحول الرقمي وتمكينه، وعليه فإن الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية يُمكن المؤسسات من التكيف بسهولة مع التغيير، ودفع مستويات أعلى من الابتكار (Mihu Et Al., 2023).

- **متطلبات العملاء:** يشكل تحديد متطلبات العملاء جزءاً من عمليات التخطيط للجودة؛ حيث إن التحول الرقمي في عمليات التخطيط للجودة يفتح إمكانيات لتحقيق تحسينات كبيرة، وتعمل التقنيات الرقمية الحديثة على زيادة كفاءة العمليات وتوفير إمكانيات جديدة للتحليل التنبئي والتحسين، مما يقلل من الأخطاء ويقلل الوقت اللازم للاستجابة للتغييرات ويسهل اتخاذ القرارات القائمة على الحقائق، كما تعمل الرقمنة على زيادة شفافية العمليات وتسهّل التعاون بين الإدارات أو الروابط الخارجية في سلسلة اللوجستيات (Slancová & Plura, 2024).

- **توجيهات الحكومة:** يشكل تنفيذ التوجيهات الحكومية تحدياً كبيراً في غياب قيادة فعّالة وكفؤة (El-Jabali, 2019).

7.1.2 معوقات التحول الرقمي:

يواجه التحول الرقمي منظومة من التحديات والتي تتمحور حول طبيعة التحول الرقمي المتغيرة والتي بدورها تؤثر على التغيير المستمر في نظام المؤسسات وصعوبة إعداد الموارد البشرية التي تتمكن من مواكبة التغيير المستمر في التقنيات الرقمية؛ وهو ما أشار إليه عبد الرحمن (2018، ص.216) بأن تحديات إدارة الموارد البشرية تتمحور حول الطبيعة المتغيرة للشركات والموظفين في إطار التحول الرقمي المتسارع، وهذا ما يستعدي من أقسام الموارد البشرية أن تكون السباق في ما يتعلق بالتحول الرقمي نظراً

لدورها الكبير في تشكيل الهوية الرقمية للمنظمة، ولا شك في أن تخطيط القدرات المستقبلية للقوة العاملة في الاقتصاد الرقمي ينطوي على تحديات ومهام معقدة لإدارة الموارد البشرية تمامًا مثل القدرة على دمج الموظفين المناسبين في بيئة مؤسسية ديناميكية، ومساعدة الموظفين والقادة الموجودين على اكتساب كفاءات رقمية جديدة لكي يتمكنوا من دفع عملية التحول.

فالتوجه نحو الرقمنة على مستوى الموظفين يواجه صعوبة في تنفيذ وتغيير في عادات عملهم (السرعة، المعدات المستخدم (وبعد هذا تحولاً طويلاً الأجل، وغالباً ما يكون من الأسهل تكامله مع الأجيال الشابة ويمكن أن يستغرق تعريف الأجيال الأكبر سناً بهذا النوع من الأدوات المبتكرة وقتاً، أو حتى يؤدي إلى سوء التفاهم والإحجام، ويمكن بعد ذلك أن تظهر ظاهرة الفجوة الرقمية، ذات السمات غير المتكافئة في المهارات في المجال الرقمي، داخل البنك، والتي يمكن من بين أمور أخرى، أن تكون عائقاً أمام التحول الرقمي الفعال، وبالتالي، يتعين على فرق الإدارة التعامل مع ملفات تعريف جديدة، أكثر توجهها رقمياً (القواسمي، 2025).

وأشار "جكريمبزي وبيريستراس" (Gkrimpizi & Peristeras, 2022) إلى أن أبرز معوقات التحول الرقمي تتمثل في:

- عدم وجود استراتيجية تنفيذية للتطبيق وبدء التحول.
- عدم وجود رؤية أو سياسة وخطة عمل للتحول الرقمي.
- نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتوفير المعدات والأجهزة الحديثة.
- عدم وجود التشريعات والمبادئ التوجيهية للتحول الرقمي.
- نقص الخبرة في مجال التحول الرقمي.
- انخفاض معدلات المهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا من قبل المعلمين والموظفين في المدرسة.
- نقص المعرفة الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس.
- غياب القيادة الراغبة في التغيير.
- الفجوة الرقمية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

ولكي يتم تحقيق التحول الرقمي هناك مجموعة من المعوقات يجب على المؤسسات التنبؤ بها قبل مباشرة التنفيذ حتى تتجنب الفشل، وذلك من خلال عمل مسح للمحيط ودراسته من أجل تحديد نقاط ضعفها والعمل عليها لتقليصها أو التخلص منها، وكذلك تحديد نقاط القوة وتدعيمها. وتعتبر أكبر المعوقات وأكثرها انتشاراً ما يلي:

- **عدم وجود توجه استراتيجي واضح:** إن وجود توجه استراتيجي يساعد المؤسسات على ترجمة الأفكار الإبداعية إلى واقع. فإن استراتيجية التحول الرقمي الموضوعية بدقة تساعد المؤسسات على فهم

التعقيدات التي في طريقها لتحقيق التحول الرقمي، حيث يجب علة المؤسسة تحديد ماذا تريد وكيف تريد تحقيقه ومتى، حيث تعتبر الإستراتيجية أمر حاسم فيما يتعلق بمصير التحول الرقمي للمؤسسة (Sumrit, 2021).

- **التكلفة المرتفعة:** تعتبر التكاليف من أكبر العوائق للتحول الرقمي، حيث يتطلب التحول الرقمي توافر التكنولوجيا الجديدة والموارد والعمالة الماهرة، وتدريب الموظفين والعاملين داخل المؤسسة لكي تصبح عملية التحول الرقمي سلسلة. وتعتبر أنظمة تكنولوجيا المعلومات شيئاً ضرورياً جداً لسيروية التحول الرقمي، لكنها تتطلب حجماً كبيراً من التمويل، وكل الأنشطة السابقة الذكر تتطلب تخصيص دعم مادي ضخم. لذلك على الإدارة ان تختار بين العائد على الاستثمار وتكاليف التحول الرقمي. يقول (Chen & Lin, 2019).

- **الثقافة ومقاومة التغيير:** تعتبر الثقافة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل التحول الرقمي، لذا يجب أخذها في الاعتبار عند التخطيط للتحول الرقمي. يتطلب التحول الرقمي تغييراً كبيراً في طريقة عمل المنظمات، وعادة يكون الموظفون على دراية بنظام العمل لذلك يكون لديهم مقاومة لأي تغييرات والخوف من تعلم أي شيء جديد، ويكون لديهم اعتقاد أن التحول الرقمي يمكن أن يشكل تهديداً لأمنهم الوظيفي ويؤدي إلى فقدان وظائفهم. كما أم أحد أسباب مقاومة الموظفين هو عدم قدرتهم على فهم الفوائد المحتملة للتكنولوجيا الرقمية (Vey Et Al., 2017).

- **مخاطر الأمن المعلوماتي** يعتبر الأمن المعلوماتي والخصوصية أحد أكبر المشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسات وكذلك الأفراد. (Agrawal & Ullah, 2019)

- **هيكل تنظيمي غير مناسب** الهيكل التنظيمي هو بناء يحدد التركيب للمنظمة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وكذا يوضح العلاقات بين الأقسام والصلاحيات والمسؤوليات لكل قسم أو وظيفة أو مصلحة، إضافة إلى تحديد شبكة الاتصالات وديناميكية انتقال المعلومة بين كل المستويات الإدارية. ويتطلب التحول الرقمي هيكلًا تنظيميًا يوفر طريقًا واضحًا للاتصال بين مكونات المؤسسة وكذلك بين المؤسسة وبيئتها، ويوضح أيضًا الموارد اللازمة سواء كانت بشرية أو مادية للتحول الرقمي وكذا مكانها بدقة، حتى يتسنى للإدارة متابعة التقدم ومعرفة مدى التقدم المحقق ومراقبة وتقييم المعوقات ومحاولة التخلص منها فوراً. (بن عمر ودليلة، 2021)

2.2 المحور الثاني: العمليات اللوجستية:

1.2.2 مقدمة:

يرجع ظهور اللوجستيات والنقل إلى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، حيث اتضح للدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية أن مجال اللوجستيات له أهمية بالغة لنقل البضائع والشحنات التجارية. ومع ازدياد الكوارث والأزمات المختلفة بسرعة كبيرة في جميع أنحاء العالم، وزادت على أثرها حجم المساعدات وخاصة المتعلقة بالمساعدات الصحية كجائحة كورونا، يصبح من الصعب تقديم إمدادات الطوارئ بسرعة وكفاءة في الوقت والمكان المناسبين وبالتالي فإن العملية اللوجستية وخاصة الإنسانية تمثل من نجاحها 80 % (Xu Et Al., 2018).

وتزايد الاهتمام بدور الوظيفة اللوجستية وتطورها ليصبح واحدًا من أبرز المواضيع ذات الأهمية البالغة للمؤسسات في الوقت الحاضر. تعتبر اللوجستيات عمودًا فقريًا للمنظمات، خاصة مع زيادة حجم الشركات وتعقيد أنشطتها وتنوع منتجاتها وتوسعها في الأسواق. إذ تسعى هذه المنظمات بجدية دائمة لتحقيق تحسين في أدائها اللوجستي مما يساهم في تعزيز قدرة الشركات على التنافس والازدهار في بيئة الأعمال العالمية المتغيرة (بن عيسى، 2024).

حيث تعد اللوجستيات هي العمود الفقري لأي شركة تسعى لتحقيق التميز، فهي تضمن وصول المنتجات والخدمات إلى العملاء في الوقت الملائم وبأقل تكلفة، تتبلور أهمية تكاليف اللوجستيات من انعكاسها على مدى كفاءة أداء الشركات والقيمة السوقية والتنافسية لها في مختلف القطاعات، وفي ظل تزايد وتيرة المنافسة تتطلع المؤسسات إلى تحسين كفاءة عملياتها التشغيلية والحد من تكاليفها اللوجستية المرتبطة بها، لهذا تسعى العديد من الدراسات والأبحاث إلى محاولة الرقابة على الأنشطة والتكاليف المرتبطة بالنقل والمخزون والمخازن (النقودي، 2024).

كما برزت الخدمات اللوجستية كعنصر أساسي يضمن سلاسة سير العمل في المؤسسات، وتُعد العمليات اللوجستية الحديثة إجراءات شاملة تتضمن نقل السلع والخدمات من مصدرها إلى وجهتها النهائية، وتشمل هذه العملية الإدارية المعقدة مهامًا حيوية مثل النقل، وإدارة المخزون، والتخزين، والتغليف، وتلعب كل من هذه المهام دورًا هامًا في تحديد الأداء المالي للمؤسسة، ولتحسين عملياتها اللوجستية، يجب على الشركات اعتماد استراتيجية شاملة تتضمن تحليلًا دقيقًا لجميع جوانب سلسلة التوريد، ويشمل ذلك فهم تدفق المواد من الموردين إلى المصانع، وإدارة مستويات المخزون، والتنسيق مع مزودي النقل للتسليم في الوقت المناسب، وضمان وصول المنتجات إلى العملاء النهائيين بأفضل حالة ممكنة (Sebata, 2024).

كما يعتبر تصميم المناسب للعمليات اللوجستية أحد العناصر الأساسية في تخطيط الخدمات اللوجستية. تلك العمليات هي الأساليب المستخدمة في التأكد من عمل الأعمال التجارية بشكل فعال كي يتم تحقيق كل الأهداف الرئيسية. والهدف هو السعي العملية عصرية تعمل داخل الحدود الفنية المتعددة التي توجد داخل أي شركة. لذلك، ينبغي أن تكون تلك العمليات منصبة على سلسلة التوريد أحد المشاكل الرئيسية التي تتعلق بالعمليات اللوجستية المتعددة أنها غالباً مسئولية مهمة واحدة بعينها، ولكنها ممتدة عبر عدة حدود مختلفة. ولذلك، يمكن أن تجد الشركة صعوبة في العمل بكفاءة ككيان مستقل والنتائج المترتبة على ذلك عادة هو عدم الكفاءة والتي تظهر على هيئة تكاليف إضافية ضمن نظام الخدمات اللوجستية أو مستويات منخفضة من خدمة العملاء (خضر، 2022).

2.2.2 مفهوم العمليات اللوجستية:

تشير العمليات اللوجستية إلى الأنشطة التي تنفذها الشركة لتسهيل إدارة لوجستية ناجحة، وبالتالي، يمكن لشركات إدارة اللوجستيات تصميم وتنفيذ مناهج تولّد ميزة تنافسية مستدامة في حال تطبيقها بنجاح، وهي عمليات تتم بهدف تسليم المنتج المناسب بأفضل جودة ممكنة وبالكمية المناسبة في المكان والوقت المناسبين، وللعمل المناسب، وبالسعر المناسب، وقد تعددت التعريفات التي تناولت العمليات اللوجستية من خلال ما يلي:

عرف البلوي (2025) العمليات اللوجستية بأنها "مجموعة متكاملة من المهام مثل النقل والتخزين وإدارة المخزون والتغليف والتوزيع، إلى جانب إدارة المعلومات المصاحبة لها. وتهدف العمليات اللوجستية إلى تحقيق انسيابية واستدامة تدفق المواد والمنتجات غير مختلف مراحل سلسلة الإمداد، مع التركيز على خفض التكاليف وتعزيز الكفاءة التشغيلية".

كما عرف "تريا نجاني وهاد يغونا" (Trianjani & Hadiguna, 2024) عمليات اللوجستية على إنها "الأنشطة التي تنطوي على التخطيط والتنفيذ والتحكم في تدفق السلع والمعلومات بكفاءة وفعالية من نقطة المنشأ إلى الوجهة النهائية".

وعرف بن عيسى (2024) تعريف العمليات اللوجستية بأنها "فن وعلم إدارة تدفق البضائع، والطاقة والمعلومات، والمواد الأخرى، كالمنتجات والخدمات، وحتى البشر من منطقة الإنتاج الى منطقة الاستهلاك من الصعب أو حتى من المستحيل انجاز اية تجارة عالمية او عملية استيراد تصدير عالمية او عملية نقل مواد أولية، أو المنتجات وتصنيعها دون دعم لوجستي احترافي" (ص.3).

وعرف "مومين وبارمار" (Momin & Parmar, 2024) العمليات اللوجستية على أنها "جزء من إدارة سلسلة التوريد التي تتعامل مع التدفق الأمامي والعكسي الفعال للسلع والخدمات والمعلومات ذات الصلة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك وفقاً لاحتياجات العملاء" (P. 4634).

كما يعرف "بنبا وليمامي" (Benbba & Limame, 2024) العمليات اللوجستية على أنها "العملية التي تشمل التخطيط والتنفيذ والتحكم الفعال في تدفق وتخزين السلع والخدمات والمعلومات، من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك، من أجل تلبية متطلبات العملاء" (P. 39)

كما عرف عامر (2023) العمليات اللوجستية بأنها: "فن السوقيات وهو عبارة عن علم يختص بإدارة نقل البضائع والطاقة والمعلومات والموارد والمنتجات والخدمات والبشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة السوق، ويمكن القول بأنه لا يمكن أن تتم أي عملية تجارية سواء كانت محلية أو دولية إلا في وجود دعم لوجستي احترافي" (ص.5)

وعرفت جامعة جدة (2023) العمليات اللوجستية بأنها: "ذلك الجانب من إدارة سلسلة التوريد التي تخطط وتنفذ وتتحكم في تدفق وتخزين البضائع والخدمات بكفاءة وفعالية إلى الأمام والعكس والمعلومات ذات الصلة بين نقطة المنشأ ونقطة الاستهلاك بالترتيب لتلبية متطلبات العملاء" (ص.22)

في حين يعرف "دينج" (Ding, 2023) العمليات اللوجستية على أنها "الإدارة الاستراتيجية للمشتريات والعمليات المرتبطة بتخزين المواد، والنقل، بالإضافة إلى تدفقات البيانات المرتبطة بكل مرحلة، فضلاً عن إدارة المنتجات النهائية، وذلك بهدف تلبية احتياجات المستهلكين من خلال التنسيق الفعال لتدفق الإمدادات والمعلومات عبر مراحل متعددة" (P. 96)

ووضح أيضا البشيتي والأغا وآخرون (2022) العمليات اللوجستية بأنه: "مجموعة من العلاقات المترابطة تقوم على علم يهدف إلى تدبير المواد والقوى البشرية من خلال عملية السيطرة والنقل والتخزين للإيفاء باحتياجات المستفيدين" (ص.5)

وبالتالي عرف عبد الرحمن (2021) العمليات اللوجستية بأنها: "العملية الشاملة لإدارة الموارد المكتسبة التي تسلم، وتخزن، وتنقل من نقطة جغرافية ما إلى وجهة التسليم النهائية بالكفاءة والفعالية المطلوبة لتحقيق رضا العملاء" (ص.8)

كما عرف السيد وآخرون (2020) مفهوم اللوجستيات على أنها: "علم تخطيط وإدارة سلاسل الإمداد بدائي من مصدر المادة الخام وصولاً إلى المستهلك النهائي، بغرض إرضاء العميل وتحقيق المنفعة المكانية والزمنية من عملية الإمداد".

بينما العمليات اللوجستية عُرِفَت "توبولشيك وآخرون" (Topolšek Et Al., 2018) بأنها "فن إدارة وعلم تدفق البضائع والمعلومات والموارد الأخرى، كالمنتجات والخدمات من منطقة الإنتاج حتى منطقة الاستهلاك، ومن المستحيل إنجاز أي تجارة، أو عملية استيراد أو تصدير من دون دعم لوجستي احترافي".

3.2.2 أنواع العمليات اللوجستية:

تتمثل أنواع العمليات اللوجستية كما تطرق إليها خضر (2022) في التالي:

- **الإيفاء بالطلب:** ربما في العملية اللوجستية الأكثر شيوعاً المذكورة، يركز الإيفاء بالطلب اهتمامه على تحويل المتطلبات المحددة للعميل إلى تسليم فعلي للطلب.
- **إدخال منتج جديد:** هذا هو المجال الذي تجد به العديد من الشركات أن لديها مشاكل. فهناك العديد من الأمور اللوجستية المتعلقة بإدخال منتجات جديدة إلى السوق.
- **تطوير منتج جديد:** في هذا المثال، تكمن الفكرة في تصميم المنتج حتى يصل إلى السوق في أسرع وقت ممكن بداية من خطة التصميم الأولية وحتى توافر المنتج للعميل.
- **إيرادات المنتج:** في العديد من الأعمال التجارية، هناك طلب متزايد على القيام بعملية فعالة من أجل إيراد المنتجات.

كما أضاف عامر (2023) إلى أنواع العمليات اللوجستية في التالي:

- **الخدمات اللوجستية العسكرية:** يعرف هذا النوع باسم الإمداد العسكري والدور الخاص بذلك النوع هو تقديم المزيد من العون إلى الأفراد في الوحدات العسكرية أو جميع الأفراد المقاتلين خلال فترة زمنية محددة، وهو ما يعرف اليوم في الكثير من المؤسسات بمسمى الشؤون الإدارية والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى من حيث المهام الخاصة بهم.
- **الخدمات اللوجستية الإدارية:** تعتبر جزء هام من سلسلة توريد المواد والتي تختص بالتخطيط والتطبيق والتحكم بتمويل الموارد وتخزينها بطريقة سهلة من خلال نقطة الانتاج ونقطة الاستهلاك من أجل إرضاء المستهلكين، كما يوجد مصطلح آخر للوجستية الإدارية والتي تعني كل ما له علاقة بالشحن والتفريغ وتخزين البضائع وتوصيلها للعملاء من مكان وصولها إلى مكان العميل، بالإضافة إلى أن اللوجستيات تكون عبارة عن نقل الركاب من مكان إلى آخر من خلال البحر أو البر أو الجو، والأمر الذي يميز الخدمات اللوجستيات هو نقل الموارد من مكان إلى أي مكان آخر دون أن تحدث أي تلف بأي طريقة كانت سواء بحر أو بر أو جو.
- **الخدمات اللوجستية للطوارئ:** فهي عبارة عن مفهوم يتم استخدامه من قبل الخدمات اللوجستية وسلسلة التوريد والصناعات التحويلية من أجل الدلالة على المواقف الزمنية المحددة والهامة من خلال وسائل نقل خاصة يتم استخدامها لنقل البضائع أو الأشياء بسرعة في حالة الطوارئ، والأسباب التي تتسبب في تجنيد الطوارئ في الخدمات اللوجستية تكون عن طريق تأخير الإنتاج فعلياً أو التأخير المتوقع في الإنتاج أو الحاجة الملحة لمعدات متخصصة من أجل منع مثل تلك الأحداث مثل المشاكل التي تكون بسبب هبوط طائرات على الأرض أو الاتصالات السلكية واللاسلكية، وفي

العادة يتم الحصول على مثل هذه الحالات عن طريق طوارئ الخدمات اللوجستية التي يتم تقديمها من الشركات المانحة والمتخصصة.

- **الخدمات اللوجستية للإنتاج:** يستخدم هذا المفهوم من أجل وصف المهام اللوجستية التي يكون لها علاقة بالإنتاج، مثل توريد البضائع الأساسية إلى المصنع وتوزيع المنتجات بعد الانتهاء من تصنيعها، كما أنها تهتم بتوفير تدفق مميز للبضائع يضمن استمرارية الإنتاج بالشكل المناسب مع التكاليف ومستوى الخدمات وغيرها من الاعتبارات اللوجستية الأخرى.

كما تتمثل أنواع العمليات اللوجستية في:

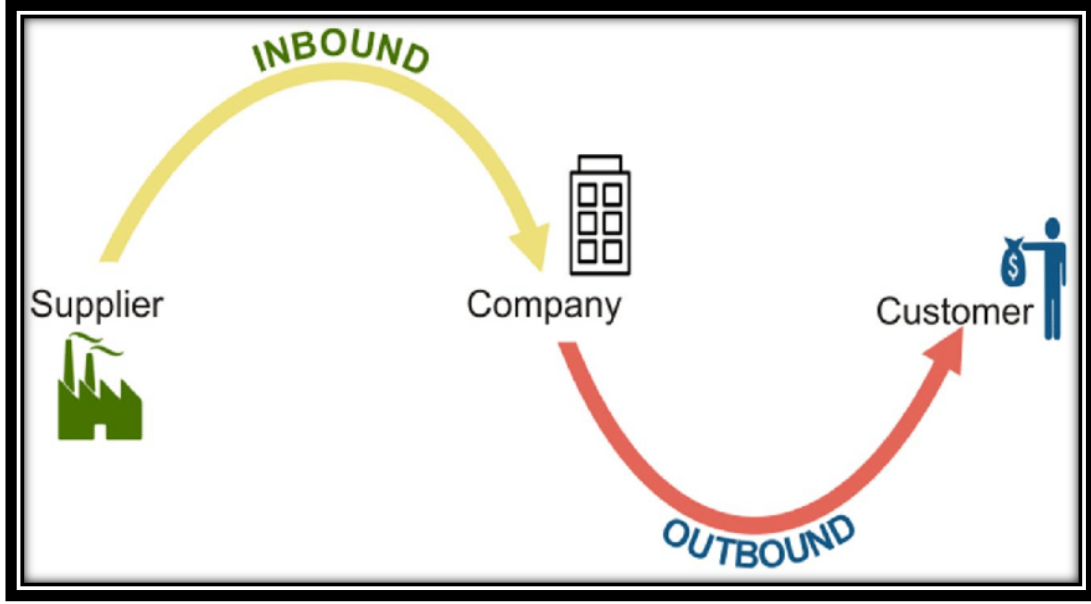
- **الخدمات اللوجستية الداخلية:** تشير اللوجستيات الواردة إلى أي شيء يدخل إلى الشركة، وهي إدارة وصول المواد الخام الضرورية للعمل، وتُعد اللوجستيات الواردة إحدى العمليات الأساسية في مجال العمليات اللوجستية، حيث تُركز على شراء وتنظيم حركة المواد أو القطع أو المخزون غير المُصنَّع من الموردين إلى المستودعات، كما تشمل اللوجستيات الواردة جميع الأنشطة التي تُؤمِّن الإمدادات اللازمة للتصنيع والتجميع أو البيع، وتتراوح هذه الأنشطة بين تقديم الطلبات وتوزيعها بين الموردين، واختيار طريقة التسليم والنقل واستخدام المواد الخام بشكل سريع، كما تشمل هذه الأنشطة إدارة علاقات الموردين، والحصول على المواد الخام، والتفاوض على أسعارها، وتسريع عملية التسليم (Momin & Parmar, 2024).

- **الخدمات اللوجستية الخارجية:** تشير الخدمات اللوجستية الخارجية إلى أي عملية تتم خارج الشركة، أي الخدمات اللوجستية للعميل النهائي أو المستخدم النهائي، وتُعد العمليات الخارجية حيوية للشركات، إذ تربطها مباشرةً بعملائها في سلسلة القيمة، حيث تتولى هذه الخدمات إدارة تسليم المنتجات الجاهزة إلى تجار الجملة ومتاجر التجزئة التابعة لها، ومن ثم توزيعها على المستهلكين في الوقت المحدد وفي حالة جيدة، كما تتضمن الخدمات اللوجستية الخارجية العملية المتعلقة بنقل وتخزين المنتجات من نهاية خط الإنتاج إلى المستهلك النهائي (Momin & Parmar, 2024).

- **اللوغستيات العكسية:** تشير إلى جميع العمليات المتعلقة بالحركات العكسية التي تحدث في سلسلة التوريد، ويمكن اعتبارها إدارة للحركات الرئيسية في هذه السلسلة، وبتحليل هذه الحركات، يتضح أن عمليات الإرجاع تحدث في كل مرحلة من مراحل حركة المنتجات في سلسلة التوريد، على سبيل المثال، تشمل الحركة العكسية للمواد الخام والمنتجات نصف المصنعة والمنتجات من مورد المواد الخام إلى مُنتج أو وحدة توزيع ما يلي: نفايات الإنتاج، والمواد التالفة أو ذات الجودة الرديئة، والمواد ذات تاريخ انتهاء الصلاحية القصير، والمخزونات الفائضة أو المنتجات المُصلَّحة، والمنتجات غير المرغوب فيها أو المنتجات التي استُنفدت موارد العمل (Janczewski, 2019).

كما أشار "أحمد" (Ahmed, 2017) إلى أن أنواع العمليات اللوجستية تتمثل فيما يلي:

- **أولاً:** العمليات اللوجستيات الواردة وتشير إلى الأنشطة المتعلقة بتوريد مواد الخام إلى الشركة للمساهمة في أعمال تصنيع المنتج. وتتضمن هذه العملية خطوات طلب المستلزمات الواردة واستلامها وتخزينها ونقلها وإدارتها. ومن ضمنها أيضا اللوجستيات العكسية وهي إعادة البضائع من العملاء لأسباب مثل العيوب ومشاكل التسليم والإصلاح والتجديد وإعادة التدوير.
- **ثانياً:** العمليات اللوجستيات الصادرة وتتضمن تخزين ونقل البضائع إلى العميل أو المستخدم النهائي، وتشمل على خطوات تنفيذ الطلب والتعبئة والشحن والتسليم وخدمة العملاء المتعلقة بالتسليم.



الشكل (1.2) العمليات اللوجستية الواردة والصادرة (Civelek, 2015)

وبالتالي تتمثل أنواع العمليات اللوجستية كما تطرق إليها خضر (2022) في التالي:

- **الإيفاء بالطلب:** ربما في العملية اللوجستية الأكثر شيوعاً المذكورة، يركز الإيفاء بالطلب اهتمامه على تحويل المتطلبات المحددة للعميل إلى تسليم فعلي للطلب.
- **إدخال منتج جديد:** هذا هو المجال الذي تجد به العديد من الشركات أن لديها مشاكل. فهناك العديد من الأمور اللوجستية المتعلقة بإدخال منتجات جديدة إلى السوق.
- **تطوير منتج جديد:** في هذا المثال، تكمن الفكرة في تصميم المنتج حتى يصل إلى السوق في أسرع وقت ممكن بداية من خطة التصميم الأولية وحتى توافر المنتج للعميل.
- **إيرادات المنتج:** في العديد من الأعمال التجارية، هناك طلب متزايد على القيام بعملية فعالة من أجل إيراد المنتجات.

4.2.2 أهمية إدارة اللوجستيات:

إن الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال لم يظهر إلا عندما بدأت تكلفته في التضخم بشكل ملحوظ، وعندما أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف. حيث ساعد وجود الخدمات اللوجستية على زيادة الاستثمار في العديد من القطاعات التجارية بفضل تأمين وسائل نقل و شحن آمنة لتخزين البضائع، كما يؤثر وجود الخدمات اللوجستية على خفض تكاليف عمليات التبادل التجاري الدولي، ويكون ذلك بشكل أكبر في عمليات التبادل التجاري للكميات الكبيرة بين الدول، كما ساهم وجود الخدمات اللوجستية في توفير كميات أكبر من السلع والخدمات ونقلها عبر الدول، مما يساعد على حماية المستهلك وتوفير خيارات شرائية أفضل من حيث جودة المنتجات. (Kenton, 2021)

وتمثل البنية التحتية العمود الفقري للحياة اليومية حيث تشكل ركيزة للنشاط الاقتصادي فلا يوجد نشاط لا يعتمد على البنية التحتية بشكل أو بآخر ومن ثم فإن قصور البنية التحتية أمر يشعر به الجميع على الفور حيث تؤثر انقطاعات الكهرباء وعدم كفاية إمدادات المياه وتهالك الطرق تأثيراً سلبياً على جودة حياة الشعوب وتضع حواجز كبيرة أمام عمل الشركات (فراح وفرحي، 2019). كما تلعب عمليات اللوجستيات دوراً رئيسياً في تلبية احتياجات العملاء وتحسين سلسلة التوريد وزيادة الكفاءة التشغيلية الإجمالية (Trianjani & Hadiguna, 2024). وبالتالي تلعب العمليات اللوجستية دوراً رئيسياً في تحقيق المرونة الشاملة لسلسلة التوريد، وتتمثل مصادر المرونة المتأصلة في بنية الشبكة، وسعة التخزين، والروابط الاجتماعية القوية بين الجهات الفاعلة، وتستمد المرونة التكيفية من تدفقات النقل والتخزين وتبادل المعلومات وعمليات إدارة الطلب (Umar & Wilson, 2023).

وتُشبه الخدمات اللوجستية الأكسجين الذي يُغذي سلسلة التوريد، فبدون الدعم اللوجستي المناسب، لن تكون حركة البضائع عبر السلسلة سلسة، فهي تشمل إدارة تدفق المعلومات المعقدة، وأنظمة الاتصالات والتوزيع والتحكم، وهي متطلبات أساسية في بيئة الأعمال المعاصرة، وتتمثل أهمية الإدارة الفعالة للخدمات اللوجستية في تحقيق أقصى قدر من التنافسية والربحية للشركة، بالإضافة إلى هيكل شبكة سلاسل التوريد بأكمله، بما في ذلك المستخدم النهائي، وتُعدّ اللوجستيات عنصراً أساسياً في إدارة سلسلة التوريد، فهي تشمل تخطيط وتنفيذ وإدارة السلع والخدمات والمعلومات من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك، كما تُستخدم لإدارة وتنسيق ومراقبة الموارد اللازمة لنقل المنتجات بسلاسة وفي الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة والموثوقية (Shindekar & Kodarlikar, 2020).

كما تُعدّ الخدمات اللوجستية أساسية في نقل السلع من المنتجين إلى المستهلكين، سواءً محلياً أو وطنياً أو عالمياً، ولا تقتصر كفاءة إدارة الخدمات اللوجستية على توفير التكاليف فحسب، بل تضمن

أيضًا وصول البضائع إلى وجهاتها في الوقت المحدد وبدقة، وتتطلب الإدارة اللوجستية الجيدة تخطيطًا دقيقًا، وإدارة دقيقةً للمخزون، واستخدامًا للتكنولوجيا لتسريع التسليم وتقليل الأخطاء، وتُعد هذه الجوانب بالغة الأهمية، لا سيما في سياق التوزيع العادل، الذي يتطلب توافر البضائع على نطاق واسع وبشكل متساوٍ في مختلف المناطق (Sugiyanto Et Al., 2024).

ويرجع السبب حول الاهتمام بالعمليات اللوجستية في السنوات الأخيرة إلى أن هناك اتجاه نحو اتجاه أوسع وأشمل للخدمات اللوجستية بدلا من الاتجاه التقليدي الفني علي الرغم من أهمية التميز الوظيفي - إذا كنت تدير أسطول من المركبات، يجب التأكد أنه يعمل بتكلفة معقولة ويحقق كل المتطلبات الضرورية - ألا أن مفهوم المبادلات داخل الخدمات اللوجستية يشكل الآن جانب مقبول من التخطيط السليم للخدمات اللوجستية. قد يتم تحقيق أمثل استفادة من عنصر واحد لتحقيق الصالح العام للعملية ككل وما يلي ذلك هو منظور سلسلة التوريد حيث يتم ملاحظة المهمة اللوجستية عبر المهام الأوسع للشركات المختلفة وليس فقط عبر المهام الداخلية للشركة والمستفيد الرئيسي من ذلك هو العميل النهائي (خضر، 2022، ص.27)، وعليه أشار السعيدة (2025) إلى أهمية إدارة اللوجستيات في التالي:

- **بالنسبة للتكاليف:** تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول، حيث تشير الاحصاءات إلى أن 37% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية يستثمر في الأنشطة اللوجستية، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 31% من قوة العمل هناك. ومن بين هذه الأنشطة نشاط النقل، حيث أن الاحصاءات تشير إلى أن تكاليف لوجستك النقل وحده يبلغ حوالي 35.0% من الانتاج العالمي أي حوالي 1555 مليار دولار.

- **بالنسبة لخطوط التوزيع:** إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الاداء اللوجستي، لهذا تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال وخاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الاسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الامداد والتوزيع الطويلة.

- **بالنسبة للاستراتيجية:** تبذل الشركات وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين.

كما أضاف عامر (2023) إلى أهمية العمليات اللوجستية في النقاط التالية:

- يساعد وجود الخدمات اللوجستية على زيادة الاستثمار في العديد من القطاعات التجارية.
- تساعد المنظمات على السيطرة على جميع المشاكل والتعقيدات التي تكون أمامهم.
- يتم من خلالها تحقيق أقصى استفادة ممكنة من جميع الاستثمارات.
- تحسين التدفق المادي من المنبع الخاص بالمنتجات وحتى المصب والذي يعني المستهلك.

- يتم التعرف من خلالها على كافة البرامج التي لها علاقة بالجودة والشراء والإنتاج.
- يتم من خلالها تنظيم جميع الخدمات الخاصة بعد عملية البيع وتحسين خدمة العملاء.
- كما يؤثر وجود الخدمات اللوجستية على تقليل التكلفة في عمليات التبادل التجاري.
- كما ساهم وجود الخدمات اللوجستية في توفير كميات أكبر من السلع والخدمات ونقلها عبر الدول، ويساعد في حماية المستهلك وتوفير خيارات شرائية أفضل من حيث جودة المنتجات.

5.2.2 أبعاد العمليات اللوجستية:

- **التخزين:** ويتم فيها الحصول على كافة التراخيص التي ترتبط بعملية التخزين ذاتها، والتي تتناسب مع نوعية المواد المطلوب تخزينها وفق أحكام القانون، وذلك للمحافظة على حالتها لفترة من الزمن لحين الحاجة إليها في الوقت المرغوب فيه (سالم وجفري، 2025، ص.4). كما أن التخزين هو جزء إلزامي من أي شبكة توزيع موجودة مصممة للتخزين طويل الأمد للسلع المواد الخام، والمواد التكنولوجية، ومواد التعبئة والتغليف، أو المنتجات النهائية المرتبطة بالإنتاج، ويوفر التخزين فائدة الوقت والمكان لأي منتج (Perkumienė Et Al, 2022).

ويجب الحصول على جميع التراخيص المتعلقة بعملية التخزين، والمتناسبة مع نوعية المواد المراد تخزينها وفقاً لمواصفات والمقاييس المطلوبة (عبد الرحمن، 2021)، وتبحث العديد من الشركات حول العالم باستمرار عن طرق جديدة لخفض نفقاتها على المخزون، لأن ذلك يضرّ مباشرةً بقدرتها على تحقيق الربح، حيث تتأثر كفاءة وفعالية نظام سلسلة التوريد بأكمله بإدارة المخزون، وهي عنصر أساسي في العمليات اللوجستية، ويمكن النظر إلى عملية التخزين على أنها إدارة لجميع أنواع الأصول داخل الشركة، وتسعى الشركة من خلالها إلى تعظيم الربح أو خفض التكلفة مع تلبية احتياجات العملاء، فالكمية الزائدة من المخزون تشغل مساحةً، وتُكلف المال، وتزيد من خطر التلف والتلف، وبالتالي لابد من الإدارة الفعالة للمخزون (Assouman, 2022).

تتعلق عملية التخزين بحفظ أي مادة أو سلعة تستخدمها الشركة، ويشير نظام إدارة المخزون إلى مجموعة من السياسات والإجراءات التي تنظم مستويات المخزون وتحدد كيفية الاحتفاظ به وحجم الطلب لسد النقص، كما تتعلق إدارة المخزون بالتوفير المستمر للسلع القياسية ذات الطلب المستقل، حيث يجب أن توفر الشركة دائماً كميات محددة لأغراض مختلفة، منها الحماية من أي نقص عام أو مشاكل محتملة مع الموردين، أو لتحسب التقلبات في الأسعار، فضلاً عن الحرص على تسليم الإمدادات دون تأخير (Omoush, 2022)، كما أشار عامر (2023) إلى التخزين في التالي:

- تحديد سياسات تخزين المواد الخام وتحديد شكل ومساحة المخزون.
- تحديد عدد وحجم مواقع التخزين.

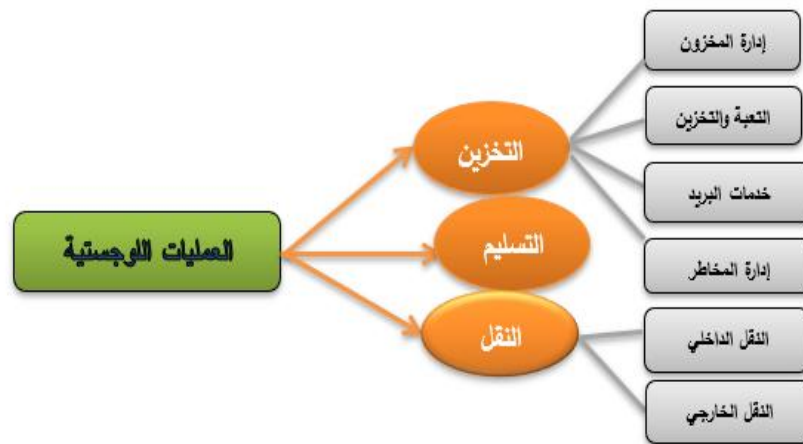
- تحديد اساليب تنظيم وترتيب المخازن.
- تصميم شكل العبوات لأغراض التخزين.
- التصرف بالمرتجعات.
- **التسليم:** تقدمها بعض الجهات ليستفيد منها القائلون على عمليات الاستثمار عند التعامل مع الصادرات والواردات، بحيث تتم في إطارها القانوني المسموح به. وعليه يعد التسليم عنصراً مهماً من عناصر القدرة اللوجستية؛ حيث تتضمن قدرات التسليم عمل التسليم في الوقت المحدد وسرعة التسليم والموثوقية؛ بالإضافة إلى ذلك، تلعب قدرة التسليم دوراً حاسماً في أداء الخدمات اللوجستية، على سبيل المثال قد تتسبب قدرة التسليم الضعيفة في حدوث مشكلات وتأخيرات وبالتالي، من المهم مراعاة قدرة التسليم في تقييم القدرة اللوجستية (Wang, 2020).
- ويشمل التسليم لتعامل مع وصول المواد الجديدة وتغريغها، وفحص الشحنة للتأكد من مطابقتها لأمر الشراء (الكمية والأضرار)، وتحديد موقع التسليم، وإعداد تقارير الاستلام. كما تشمل إعادة البضائع من العملاء الأسباب مثل العيوب ومشاكل التسليم والإصلاح والتجديد (عبد الرحمن، 2021).
- ويُعدّ التسليم هو الحلقة الأخيرة في سلسلة التوريد التي يتم فيها تنفيذ طلب العميل النهائي، وهو عامل نجاح حاسم لتجار التجزئة، ومن المعروف أنّ هذه العملية معقدة ومكلفة، ونظراً لأن تجار التجزئة ومقدمي الخدمات اللوجستية هم الجهات الفاعلة الرئيسية التي تُنفذ عمليات التسليم، فإن نجاح هذه العملية يعتمد على قدرتهم على تبني ممارسات تشغيلية فعّالة، واستخدام تقنيات مبتكرة وتحسين الكفاءة، وتعزيز التنسيق بينهم لضمان توصيل الطلبات بشكل آمن وسريع ومستدام (Heikkinen, 2024).
- وترتبط عملية التسليم تجار التجزئة بالعميل النهائي، وهي الخطوة الأخيرة في عملية سلسلة التوريد، حيث تُنقل المنتجات من مركز التوزيع إلى العميل النهائي، ويتميز هذا التوصيل بالتفاعل المباشر مع العملاء، وغالباً ما يُعتبر الجزء الأكثر تحدياً وتكلفة في مجال الخدمات اللوجستية، وهو الخطوة الأخيرة في توصيل المنتجات إلى العملاء، حتى في منازلهم أو نقاط الاستلام (Trung Et Al., 2025).
- **النقل:** تتطلب وجود وسائل النقل المناسبة والمرخصة لأغراض النقل، حيث يوجد لكل نوع من أنواع النقل اللوجستي وسيلة مناسبة لها ترخيص وشروط محددة وفقاً لطبيعة المواد المراد نقلها، وبالتالي يلعب النقل دوراً هاماً في تحويل الموارد المنتجات مفيدة لدى المستهلك النهائي. وبالتالي فإن النقل هو وظيفة لوجستية رئيسية تتضمن إزالة ونقل الأصول المادية، والإنتاج الجاري، والمنتجات النهائية في المركبات التي تستخدم تكنولوجيا النقل المعمول بها (Lukinskiy & Dobromirov, 2016).

يمكن وصف النقل بأنه عملية نقل المواد أو الأشخاص من موقع إلى آخر، ويلعب النقل دورًا هامًا في نجاح العمليات اللوجستية، إذ لن يعمل النظام بأكمله بكامل طاقته دون النقل الفعال للسلع النهائية والمواد الخام (Omoush, 2022).

يُعد النقل النشاط اللوجستي الأكثر تكلفة، وهو ضروري لتشغيل الفعال لأي سلسلة توريد، وتُستخدم العديد من أشكال النقل لنقل البضائع من مكان الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك، وتُستخدم أنواع مختلفة من الشبكات اعتمادًا على حمولة النقل، وعدد مواقع التسليم، ومراكز التوزيع الحالية، وقيمة المنتج، وتكرار التسليم، والإلحاح، واقتصاديات التكلفة، وتعتبر إدارة النقل من أهم الخدمات اللوجستية التي تحتاج إلى إدارة فعالة (Assouman, 2022).

ولا يقتصر النقل على تدفق البضائع في مجالات تسليم المواد الخام لاحتياجات التصنيع والتوزيع المنتج النهائي، وإنما توفير وسائل نقل مناسبة ومرخصة لأغراض النقل، حيث لكل نوع من أنواع النقل اللوجستي وسيلة معينة مناسبة، ولها تراخيص وشروط محددة بناءً على طبيعة المواد المراد نقلها (عبد الرحمن، 2021)، وأشار عامر (2023) إلى النقل في التالي:

- تحديد مواقع ونقاط التخزين.
- تحديد نوع واساليب ومعدات النقل.
- تحديد مسارات وحمولات وسعر النقل.



الشكل (2.2) عناصر العمليات اللوجستية (تصميم الباحثة)

6.2.2 الخدمات اللوجستية في مصانع الألبان بالمملكة العربية السعودية:

تُعتبر الخدمات اللوجستية جزءًا حيويًا في صناعة الألبان بالمملكة العربية السعودية، حيث تلعب دورًا محوريًا في ضمان سلسلة إمداد فعالة ومستدامة، وتشمل هذه الخدمات إدارة النقل والتخزين والتوزيع، مما يضمن وصول المنتجات الطازجة إلى الأسواق في الوقت المحدد، ومع تزايد الطلب على منتجات الألبان، أصبحت كفاءة الخدمات اللوجستية ضرورية للحفاظ على جودة المنتجات وسلامتها، لذا فقد أشار الموقع الرسمي للشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية (سدافكو) (2025) إلى أن مصانع الألبان داخل المملكة العربية السعودية تتمتع بشبكة توزيع واسعة النطاق وتمتلك مخازن ومستودعات في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية مدعومة بأسطول من السيارات، مما يضمن قدرتها على تلبية طلبات العملاء بشكل دائم، وأنجزت شركات الألبان مؤخرًا استثمارات ضخمة لتعزيز نظام إدارة سلسلة التوريد من خلال تحديث المستودعات وشاحنات التوصيل والخدمات اللوجستية، وقد أدى ذلك إلى تحسين قدرتها على إمداد متاجر البقالة التقليدية مما ساهم في وصولها إلى المزيد من المتاجر المحلية وتعزيز حصتها في السوق.

كما أنه تم إطلاق العديد من الشركات الجديدة المتخصصة في الألبان داخل المملكة العربية السعودية، وتم عقد اتفاقيات بين شركات ناشئة وشركات لوجستية وخدمات دعم خطوط الإنتاج والتدريب والتأهيل، واحتضنت مشاريع الأمن الغذائي، وتحديدًا منذ عام 1935م، وحتى اليوم العديد من المبادرات التي تهدف إلى إقامة بيئة حاضنة للاستثمارات النوعية، وتوفير بنية تحتية متطورة لتصنيع الألبان ومنتجاتها، والقرب من مراكز الطلب والخدمات اللوجستية، كما أن منتجات شركات الألبان السعودية حظيت بثقة المستهلكين داخل وخارج المملكة بفضل من الله ثم بفضل الدعم والتمكين والتوجيهات من القيادة للقطاع الخاص، وتطور سلاسل الإمداد في الشركات حتى أصبح لديها أكثر من 10500 رحلة يوميًا تغذي أكثر من 83 ألف متجر بعمليات تخضع لأعلى معايير الجودة من التوريد حتى الإنتاج والإمداد والوصول للمستهلك النهائي بما يتضمنه ذلك من عمليات مصنعية وإنتاجية واشتراطات لضمان سلامة الآلة والإنسان والنقل والمنتج (الموقع الرسمي لوكالة الأنباء السعودية، 2025).

7.2.2 الملخص

وتعتبر تقنية سلاسل الكتل (Blockchain) من أهم التطورات التقنية الحديثة، وتعد إضافة فعالة لصناعة الألبان داخل المملكة العربية السعودية، وتسهم هذه التقنية في تحسين مستوى الأمان والخصوصية والشفافية، من خلال تسجيل المعاملات على قاعدة بيانات مشفرة وموزعة، وتوفر سلاسل الكتل بيئة لامركزية تعزز عمليات الشراء والبيع عبر الإنترنت، لذا فقد أشار الشهري والمغربي (2024)،

ص. 71) إلى أن هناك أهمية للتوجه نحو استخدام تقنية (Blockchain) في التجارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تعتبر تقنية سلسلة الكتل من أحدث التقنيات التي قدمتها الرقمنة والتطور التكنولوجي، ويمكن استخدامها في العديد من المجالات، بما في ذلك الدفع الإلكتروني.
- يسهل استخدام تقنية سلسلة الكتل في التجارة الإلكترونية عمليات الدفع الإلكتروني بين أطراف العملية الشرائية.
- يضمن استخدام تقنية سلسلة الكتل في التجارة الإلكترونية حماية بيانات ومعلومات العملاء، ويحمي خصوصيتهم بشكل كبير.
- يساعد استخدام تقنية سلسلة الكتل في تسريع وتبسيط عمليات الدفع الإلكتروني، مما يزيد من سهولة الشراء عبر المتاجر الإلكترونية في المملكة.
- تسهم تقنية سلسلة الكتل في تعزيز أمان البيانات الشخصية ومعاملات الدفع الإلكتروني، وهذا سيزيد من ثقة المستهلكين في التجارة الإلكترونية.
- زيادة الشفافية تساعد الشركات في توفير سجلات محفوظة في سلسلة الكتل للعملاء، مما يزيد من شفافية العمليات التجارية.
- تكنولوجيا سلسلة الكتل (Blockchain) تحمل في طياتها الكفاءة والسرعة والشفافية والتكلفة المتدنية، وتشكل الأساس الرئيسي للأعمال التجارية والمالية في الوقت الحاضر، ويشهد العالم توجهًا عالميًا نحو تبني سلسلة الكتل في كامل نواحي الحياة.

لذا تُعد المراعي من أبرز الشركات في صناعة الألبان بالمملكة العربية السعودية، حيث تتميز بخدماتها اللوجستية المتطورة التي تضمن جودة وسلامة المنتجات، وتعتمد المراعي على نظام متكامل لإدارة سلسلة الإمداد يشمل النقل والتخزين والتوزيع، مما يسهل الوصول إلى الأسواق المحلية والدولية بكفاءة، وفي إطار تحسين هذه العمليات، بدأت المراعي في استخدام تقنية "البلوك تشين" (Blockchain) لتعزيز الشفافية وتتبع المنتجات، وتتيح هذه التقنية تسجيل كل خطوة في سلسلة الإمداد بشكل آمن وغير قابل للتغيير، مما يمكّن المستهلكين من معرفة مصدر الألبان ومراحل معالجتها، كما تساهم "البلوك تشين" (Blockchain) في تقليل الأخطاء وتحسين سرعة الاستجابة للطلبات، مما يعزز من سمعة الشركة ويزيد من ثقة العملاء، بالتالي تعتبر هذه الابتكارات في الخدمات اللوجستية جزءًا أساسيًا من استراتيجية المراعي لتحقيق التميز في سوق الألبان.

8.2.2 الخدمات اللوجستية والتحول الرقمي:

ينطوي التحول الرقمي في المؤسسة على رقمته المعلومات، وحوسبة الأنشطة المهنية، وتحويل تفكير القيادة، والثقافة، والنماذج التشغيلية، ونماذج الأعمال؛ يمكن أن يساعد التحول الرقمي المؤسسات على تحسين إنتاجية العمل، وتوفير التكاليف، والوصول إلى قاعدة عملاء أكثر شمولاً على مدى فترة زمنية ممتدة، واتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة، وتعزيز أنظمة صنع القرار، وتحسين القدرة التنافسية، والتكامل مع الاقتصاد العالمي؛ فهناك فوائد عديدة لهذا التغيير في أعمال الخدمات اللوجستية للمؤسسة، يجب ربط جميع المصادر بنظام لوجستي رقمي متكامل واحد لتحسين إدارة المخزون، وضمان الاستخدام الفعال لتكلفة الوقت، وتقليل المخاطر. تساعد رقمته الخدمات اللوجستية قادة الأعمال على الامتثال لمعايير إدارة البيانات الجديدة وتلبية توقعات العملاء، لتحسين الكفاءة في التحكم في الشحن وإدارة الشبكة، تساعد الأتمتة في توفير التكاليف والوقت من خلال أتمتة الحركة الإجمالية للسلع وضمان الوصول في الوقت المناسب إلى كل من المنشأ والوجهة؛ تُستخدم تطبيقات التكنولوجيا لتحسين الموارد وإعداد حلول احتياطية في حالة تأخير النقل (Le Viet & Dang Quoc, 2023).

وتعتبر الخدمات اللوجستية أحد أهم عناصر سلسلة التوريد، حيث تشكل الروابط التي تربط بين المنتجين والموردين والمستهلكين، وتهدف الخدمات اللوجستية إلى إدارة تدفق المواد والمنتجات بشكل فعال وفعاليات العمليات، بما في ذلك التخزين، والنقل والتوزيع، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تعتمد الشركات على استخدام التقنيات الرقمية التي توفر الأدوات والحلول اللازمة لتحسين وتيسير عمليات اللوجستيات، وتتيح التقنيات الرقمية مزايا عدة في مجال الخدمات اللوجستية، وتشمل هذه التقنيات الرقمية مجموعة متنوعة من الأدوات، مثل نظم إدارة المخزون، وتتبع الشحنات، والذكاء الاصطناعي، والروبوتات، وإنترنت الأشياء، والتحليلات الضخمة للبيانات، والبلوك تشين، وغيرها (بن عيسى، 2024).

وبالتوازي مع ذلك، تكتسب الأهمية الحاسمة لأمن المعلومات والبيانات في المشهد الرقمي اهتماماً غير مسبوق مع تزايد التحول الرقمي في العمليات اللوجستية، حيث دفعت نقاط الضعف المحتملة المرتبطة بانتهاكات البيانات والهجمات الإلكترونية والوصول غير المصرح به إلى التركيز المتزايد على تدابير الأمن. إن اعتماد تقنيات التشفير المتقدمة وحلول تخزين البيانات الآمنة واستراتيجيات إدارة المخاطر الشاملة أمر ضروري للحماية من التهديدات المتطورة في العصر الرقمي. ولا يضمن هذا التركيز على الأمن حماية بيانات الخدمات اللوجستية الحرجة فحسب، بل يعزز أيضاً ثقة العملاء والشركاء في البنية التحتية الرقمية للخدمات اللوجستية. (Kayikci, 2018)

وفي ظل المشهد الأوسع للتكنولوجيا الرقمية داخل قطاع الخدمات اللوجستية، هناك جهد متضافر بين العلماء والمهنيين في الصناعة لتحديد والاستفادة من التقنيات المبتكرة التي يمكن أن تسرع الانتقال إلى

العمليات الرقمية. حيث يلعب دمج التقنيات التمكينية مثل إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي والبلوك تشين دوراً محورياً في إعادة تشكيل التصنيع والخدمات اللوجستية لما توفره هذه التقنيات من تبسيط للعمليات اللوجستية، وتعزيز الرؤية التشغيلية وتعزيز النظم البيئية التعاونية عبر سلسلة التوريد. فمن خلال التركيز على تحديد وتطبيق مثل هذه التقنيات لا يمكن لقطاع الخدمات اللوجستية تسريع رحلته في التحول الرقمي فحسب، بل يمكنه أيضاً إطلاق العنان لمستويات جديدة من الابتكار والكفاءة والتميز في الخدمة. ويعد هذا الاستكشاف المستمر لقدرات وتطبيقات التقنيات التمكينية أمراً حيوياً للتنقل عبر تعقيدات الخدمات اللوجستية الحديثة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة في العصر الرقمي (Hamdy, 2020).

وتعمل الحوسبة السحابية وتقنيات الاتصالات اللاسلكية أو المحمولة وإنترنت الأشياء كركائز أساسية لتعزيز أنظمة النقل المتعددة الوسائط. تسهل هذه التقنيات التكامل السلس لمختلف أنماط النقل، وتمكين تبادل البيانات في الوقت الفعلي، وتحسين تتبع البضائع ورؤيتها، والتوجيه والجدولة بشكل أكثر كفاءة، من خلال الاستفادة من الحوسبة السحابية، يمكن لشركات الخدمات اللوجستية الوصول إلى موارد الحوسبة القابلة للتطوير عند الطلب، مما يعزز قدرتها على إدارة مجموعات البيانات الكبيرة والخوارزميات المعقدة الأساسية لتحسين العمليات اللوجستية. وبالمثل، تضمن الاتصالات المحمولة واللاسلكية الاتصال المستمر وتدفق المعلومات بين المركبات ومراكز الخدمات اللوجستية والمشغلين، وبالتالي تعزيز الاستجابة التشغيلية والمرونة. يوفر إنترنت الأشياء، بشبكته من الأجهزة المتصلة، رؤية غير مسبقة لموقع وحالة البضائع أثناء النقل، مما يتيح مستوى من الدقة والتحكم لم يكن من الممكن تحقيقه من قبل. وبشكل جماعي، يتم الاعتراف بهذه التقنيات باعتبارها حاسمة لدفع عجلة التحول الرقمي في مجال النقل والخدمات اللوجستية، مما يمهّد الطريق لسلاسل توريد أكثر مرونة وشفافية وكفاءة (Mvubu & Naude, 2024).

كما تهدف الخدمات اللوجستية إلى تلبية متطلبات العملاء ورغباتهم من خلال التحكم في تدفق الخدمات والسلع من نقطة المنشأ إلى الوجهة النهائية، وتُعدّ المناولة والإنتاج والتعبئة والنقل وإدارة المخزون والتخزين جزءاً لا يتجزأ من الخدمات اللوجستية، ويُعدّ التحول الرقمي أمراً بالغ الأهمية لنجاح قطاع الخدمات اللوجستية، حيث تُسرّع التطورات التكنولوجية التي يمكنها التحول الرقمي من خلق قيمة مستدامة، وقد أدى ظهور التقنيات الرقمية إلى تحولات جذرية في جميع جوانب الأعمال، ويشهد قطاع الخدمات اللوجستية تحولاً رقمياً، وقد بدأ التحول الرقمي في قطاع الخدمات اللوجستية وسلسلة التوريد وفي أعقاب الثورة الصناعية الرابعة، مع ظهور أجهزة الاستشعار والشبكات والأتمتة الكاملة في جميع الصناعات، وقد أولت الشركات الأولوية للرقمنة واستثمرت فيها بكثافة في جميع المجالات، بما في ذلك قطاع الخدمات اللوجستية، للاستفادة من الفوائد العديدة التي تجلبها للأعمال بشكل عام (Yıldız & Çiğdem, 2022).

وتُحدث التقنيات الرقمية تغييرًا مستمرًا في مختلف الصناعات، حيث تتبنى العديد من القطاعات التحول الرقمي، بما في ذلك قطاع الخدمات اللوجستية، الذي يُعدّ بالغ الأهمية لسير سلاسل التوريد وتدفق التجارة الدولية، وفي هذه المرحلة، أصبح التحول الرقمي أداةً استراتيجيةً لقطاع الخدمات اللوجستية، ويمكن أن يلعب دورًا محوريًا في تحسين أدائه، كما يؤثر التحول الرقمي على أساليب وأسس توليد القيمة لمختلف أصحاب المصلحة في بيئة تتغير فيها الظروف بوتيرة سريعة، ويمكن للتحول الرقمي أن يعزز أداء قطاع الخدمات اللوجستية عبر قنوات متعددة، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتقنيات الرقمية أن تشجع على استخدام الأدوات والعمليات الرقمية في اكتشاف نماذج أعمال جديدة والتحول إليها، سعيًا لإيجاد طرق لتقديم قيمة أكبر للعملاء (Şahan, 2025).

9.2.2 دور التحول الرقمي في تعزيز إدارة العمليات اللوجستية

تسمح التقنيات الرقمية بأنواعها على تخزين البيانات ومعالجتها وتقديمها بشكل يمكن قراءته بسهولة يقلل الجهد والوقت وهذا جعل الخدمات اللوجستية ذات جودة وكفاءة عالية، ومنها التشغيل الآلي هي عملية استخدام المعدات المتخصصة وأنظمة التخزين والاسترجاع لأداء المهام المتكررة التي يتم التعامل معها بواسطة العمالة غير الماهرة أو شبه الماهرة، يمكن دمج الأتمتة على مستويات متفاوتة في التخزين والخدمات اللوجستية لتحسين الكفاءة التشغيلية من نقل البضائع داخل المساحات ووضع العلامات على العبوات، وتبسيط أنظمة الفرز (بن عيسى، 2024).

كما إن تطبيق تقنية Blockchain في الأنشطة اللوجستية الخاصة بعمليات التصدير والاستيراد من شأنه أن يؤدي إلى الشفافية فمن السهل تتبع مسار المنتج من الشركة المصنعة أو البائع إلى المستهلك النهائي، جميع العمليات التي مرت بها المنتجات مرئية من مرحلة التصنيع إلى التعبئة والتغليف والتسليم، وإدارة سهلة للمستندات اللازمة للمعاملة، سواء في مرحلة تسليم البضائع أو تحصيل القيمة المقابلة للبضائع، وكذلك في مرحلة الدخول في حيازة البضائع المشتراة؛ تحسين سلسلة التوريد وخفض التكاليف أي إدارة المستندات وتتبع الشحنات من خلال إنترنت الأشياء (IoT)؛ تسمح الكتلة بتخزين كميات كبيرة من البيانات بطريقة لامركزية، وتتم معالجة المعلومات بسرعة ويمكن الوصول إليها في الوقت المناسب، وتحسين الأمان المعلومات المخزنة في الكتل غير قابلة للتغيير ولا يمكن تغييرها، مما يعني أنه يكاد يكون من المستحيل على شخص ما تعديلها جزئيًا، لأن الحسابات اللازمة يتم إجراؤها بواسطة عدة آلات بطريقة لامركزية (Belu, 2019).

ويعد التحول الرقمي هو العامل الأكثر أهمية في العمليات اللوجستية، حيث تساعد أنشطة الرقمنة على توفير ميزة تنافسية طويلة الأجل في الأنشطة اللوجستية من خلال توفير مزايا مثل تحسين الأداء اللوجستي وخفض التكاليف اللوجستية، وبالتالي فإن الشركات التي تستثمر في التقنيات الناشئة وتستخدمها

تكتسب ميزة تنافسية بفضل التحسينات في توافر المعلومات، وتوفير التكاليف، وجودة المنتجات، والقدرة على الاستجابة، والعمل الجماعي، كما أن استخدام التكنولوجيا في الخدمات اللوجستية له تأثير إيجابي على أداء الأعمال، إذ يُمكن لجميع الأطراف المشاركة في سلسلة التوريد متابعة المنتجات بسهولة أكبر بفضل أدوات التتبع والرؤية، كما تعمل تقنيات مثل سلسلة الكتل (البلوك تشين) على تعزيز الثقة بين الأطراف الفاعلة، مع ضمان الشفافية في عملية الشراء (Yıldız & Çiğdem, 2022).

ولا يقتصر التحول الرقمي في قطاع إدارة الخدمات اللوجستية وسلسلة التوريد على تطبيق تقنيات جديدة فحسب، بل يشمل إعادة تصور عمليات الأعمال لزيادة مرونتها وقدرتها على الاستجابة، حيث تُمكن الحلول الرقمية من أتمتة المهام الروتينية، كما يمكن تنفيذ بعض العمليات المتكررة بواسطة تقنيات مثل روبوتات الدردشة وأتمتة العمليات الروبوتية، سعياً إلى السماح لقوى عاملة أقل عدداً بمهام أكثر إبداعاً، ولا تقتصر عملية التحول الرقمي على تقليل الأخطاء فحسب، بل تزيد من الكفاءة ورضا العملاء، حيث تُحسن هذه التقنيات سلامة العمليات، كما تُوفر الاتساق والدقة في التنفيذ، مما يُحدث تحولاً في العمليات اللوجستية، ورضا العملاء (Akram, 2025).

حيث أشار البلوي (2025) إلى دور التحول الرقمي في تعزيز إدارة العمليات اللوجستية في التالي:

- تلعب أنظمة إدارة المستودعات الرقمية دوراً رئيسياً في تحسين فعالية عمليات التخزين والتوزيع فهي لا تقتصر على تنظيم تدفق المواد داخل المخازن فقط، بل تتيح للمؤسسات أتمتة العديد من العمليات مثل استلام المنتجات. التخزين، الشحن، وحتى إدارة المخزون من خلال هذه الأتمتة. يتم تقليل الأخطاء البشرية وتحسين دقة التنبؤ بالمخزون، وتسريع عمليات الشحن، مما ينعكس إيجاباً على خدمة العملاء وتقليل التكاليف التشغيلية.

- تقنيات التتبع والمراقبة في الوقت الفعلي أصبح تتبع المنتجات عبر سلسلة الإمداد في الوقت الفعلي من العوامل الحاسمة في ضمان فعالية العمليات اللوجستية توفر هذه التقنيات للمؤسسات القدرة على مراقبة حركة المنتجات من نقطة المنشأ إلى الوجهة النهائية بشكل دقيق، مما يعزز التنسيق بين الأطراف المختلفة في سلسلة الإمداد يمكن تتبع الشحنات عبر تقنيات مثل الإنترنت للأشياء، مما يساهم في تحسين الشفافية وتقليل مخاطر التأخيرات أو الفاقد هذا التتبع المستمر يساهم في اتخاذ قرارات سريعة عند حدوث أي تغييرات أو تحديات غير متوقعة، مما يزيد من مرونة العمليات اللوجستية.

- البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي تعد البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي من العوامل المحورية التي تعمل على تحسين التنبؤات وتوقعات الطلب، مما يساهم في تحسين استراتيجيات التخزين والنقل من خلال جمع وتحليل كميات ضخمة من البيانات المتعلقة بالعمليات اللوجستية، يمكن للذكاء الاصطناعي نمذجة وتحليل الاتجاهات المستقبلية، مما يساعد الشركات على اتخاذ

قرارات استراتيجية تعتمد على أدلة وبيانات حية. يمكن أن يشمل ذلك تحديد الأنماط الموسمية في الطلب. التنبؤ بالاختناقات المحتملة في سلاسل الإمداد، وتحسين طرق النقل لتقليل التكاليف وزيادة السرعة وهذا يؤدي إلى تحسين تدفق المواد في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة، مما يعزز الكفاءة العامة للعمليات اللوجستية ويزيد من قدرة الشركات على الاستجابة لتقلبات السوق.

- الروبوتات والتقنيات الذاتية من بين الابتكارات الحديثة التي لها تأثير متزايد في عمليات اللوجستية في الروبوتات التي تستخدم في المستودعات لتسريع عمليات الاستلام والتخزين والشحن تستخدم العديد من الشركات الكبرى الآن روبوتات مستودعيه ذكية لأداء المهام المتكررة مثل النقل الداخلي للمنتجات أو ترتيب المخزون، مما يساهم في تقليل الأخطاء وتحسين الإنتاجية. إضافة إلى ذلك. تساهم هذه الأنظمة في تقليل الحاجة إلى الأيدي العاملة في الأعمال الروتينية، ما ينعكس إيجاباً على تقليل التكاليف التشغيلية وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

- التفاعل بين الأنظمة من خلال تكامل أنظمة المعلومات اللوجستية عبر سلسلة الإمداد. تتيح الرقمنة تبادل البيانات بين الأنظمة المختلفة بطريقة سلسة وفعالة. هذا التكامل يمكن أن يشمل أنظمة التخزين التوزيع، المحاسبة، وأنظمة خدمة العملاء، مما يعزز من التنسيق بين أقسام الشركة ويقلل من الفجوات المعلوماتية. يساهم هذا التكامل في تحسين وقت الاستجابة للتغيرات في السوق وتعزيز مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.

- الحوسبة السحابية تتيح الحوسبة السحابية للشركات تخزين البيانات وتشغيل التطبيقات في بيئة افتراضية مما يقلل من التكاليف المرتبطة بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في مجال اللوجستيات يسمح هذا للمؤسسات بالوصول إلى البيانات والأنظمة في أي وقت ومن أي مكان ما يساهم في تعزيز مرونة العمليات وتسهيل التواصل بين كافة الأطراف المعنية عبر سلسلة الإمداد

كما أشار بن عيسى (2024) إلى دور تقنيات التحول الرقمي في تعزيز إدارة العمليات اللوجستية في

التالي:

- التشغيل الآلي: هي عملية استخدام المعدات المتخصصة وأنظمة التخزين والاسترجاع لأداء المهام المتكررة التي يتم التعامل معها بواسطة العمالة غير الماهرة أو شبه الماهرة. يمكن دمج الأتمتة على مستويات متفاوتة في التخزين والخدمات اللوجستية لتحسين الكفاءة التشغيلية من نقل البضائع داخل المساحات ووضع العلامات على العبوات، وتبسيط أنظمة الفرز (SBT).

- الروبوتات: هو تطبيق برمجي يؤدي مهام متكررة على الشبكة. يتبع الروبوت تعليمات محددة ليحاكي السلوك البشري ولكنه يكون أسرع وأكثر دقة. يمكن ان يعمل الروبوت أيضا بشكل مستقل بدون تدخل بشري. على سبيل المثال. يمكن ان تتفاعل الروبوتات مع المواقع الالكترونية، او تجري دردشة

مع زوار الموقع، أو تفحص المحتوى. في حين أن معظم الروبوتات مفيدة، إلا أن الأطراف الخارجية تصمم بعض الروبوتات التي لها غرض خبيث. تؤمن المؤسسات مفيدة بهدف زيادة الكفاءة التشغيلية.

وخلاصة ما سبق يمكن استخلاص أن يساهم التحول الرقمي بشكل كبير في تحسين كفاءة العمليات اللوجستية من خلال أتمتة المهام وتعزيز دقة البيانات. توفر التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، وتحليل البيانات الضخمة أدوات متقدمة لتتبع الشحنات في الوقت الحقيقي، وإدارة المخزون بشكل أكثر دقة، وتقليل التكاليف التشغيلية.

10.2.2 سوق الخدمات اللوجستية في المملكة

يملك قطاع الخدمات اللوجستية في السعودية إمكانات تنافسية، منها: الموقع الاستراتيجي بين ثلاث قارات، آسيا وإفريقيا وأوروبا، وتمركزه على أهم طرق التجارة العالمية في حوض البحر الأحمر، إضافة إلى حجم الاقتصاد السعودي، إذ يشكل أكبر أسواق دول مجلس التعاون الخليجي، وأحد الأسواق الاستهلاكية المهمة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، إلى جانب موقع جغرافي يؤهلها أن تكون نواة ربط أساسية للخطوط التجارية والملاحية العالمية، ومركزاً لوجستياً رئيساً لخدمة الأسواق الإقليمية (الموقع الرسمي لسعوديبيديا، 2025).

حيث تعتبر المملكة العربية السعودية هي الدولة الوحيدة في الخليج العربي التي تقع بين بحرين الخليج العربي الذي يمر من خلاله ثلث صادرات النفط العالمية، والبحر الأحمر الذي يمر من خلاله 12% من التجارة الدولية، مما يمنحها ميزة إقليمية مربحة للمملكة العربية السعودية التي لديها أيضاً سوق إقليمية كبيرة مع آفاق ممتازة للنمو تقدر قيمة سوق الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية بنحو 67.5 مليار ريال سعودي (18 مليار دولار أمريكي)، مما يجعلها الأكبر بين دول مجلس التعاون الخليجي، وهي تمثل 55% من إجمالي سوق الخدمات اللوجستية في دول مجلس التعاون الخليجي وتحتل المرتبة الثالثة الأكثر جاذبية في الأسواق الناشئة؛ كما أنها واحدة من أسرع قطاعات الخدمات اللوجستية نمواً على مستوى العالم ومن المتوقع أن تنمو بنسبة 10% بحلول عام 2025 (Alanazi Et Al, 2021).

11.2.2 النماذج النظرية المُفسرة للدراسة:

- نموذج Innocook للابتكار: في ظل التحديات المعقدة والاحتياجات المتنوعة لمختلف القطاعات، إلى جانب التطور التكنولوجي السريع، لا بدّ من توفير حلول وسياسات وخدمات مُجديّة وقابلة للتنفيذ، تستند إلى آراء الخبراء في الخارج والداخل وصانعي القرار والمسؤولين الفنيين والرأي العام. وفي حين يتمتّع جميع أصحاب المصلحة بوجهات نظر ومُثُل ورؤى وأهداف خاصة بهم، تكمن المعضلة في كيفية تحليل هذه النواحي كلّها قبل التوصل إلى حلّ يفيّد الجميع. يقدّم هذا التقرير حلاًّ ممكنًا يتمثل في نموذج Innocook للابتكار، وهو نموذج قابل للتكييف ويقدم التوجيه ويحدّد الهيكل العام

للعمليات ويعزز الإبداع في آليات التنفيذ وأساليب العمل، ما يجعله قابلاً للتطبيق في معظم البيئات (الموقع الرسمي للأمم المتحدة، 2024).

حيث يتألف نموذج الابتكار المقترح من 27 عنصراً (تُسمى مكونات) و253 نكهة مختلفة من هذه العناصر (تُسمى نكهات)، والتي يمكن استخدامها في أعمال الابتكار في القطاع العام، سواءً في جهود الابتكار المخصصة، أو في أعمال الابتكار اليومية، أو في وظيفة تنظيمية للابتكار في المؤسسات العامة العربية والإدارات المحلية، ويُعرض النموذج ويُناقش بشكل عام ككتاب يوضح كيفية صناعة أو طهي الابتكار، وقد طُوِّر هذا النموذج لتلبية أهداف التصميم القائمة على تحليل الاحتياجات، وأهداف التصميم القائمة على إدارة التغيير، وبالتالي، فإن السمة المحورية للنموذج، والتي تتجلى في بنيته وأساليب استخدامه، هي تعددية الاستخدام، إذ يُعدّ العمل الابتكاري عملية متعددة الأوجه ومعقدة وإبداعية (ESCWA, 2023).

كما يعد النموذج بمثابة عملية يُمكن للمؤسسات العامة استخدامها لإنتاج ابتكارات قائمة على التكنولوجيا والعمليات، والتي يُمكن أن تُساعد في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ويُمثل نموذج Innocook محاولةً لتحقيق التوازن بين النهج الوصفي والتوجيهي في أعمال الابتكار، ولذلك، فهو لا يطرح عملية واحدة يجب اتباعها عند السعي إلى تحقيق الابتكار، بل يصف مساراتٍ مختلفةً للابتكار، مع مراعاة الأمثلة والممارسات والأساليب والأدوات القائمة، ودمجها في إطارٍ موحد، وبالتالي، يُوفر النموذج هيكلًا للعمليات التي يجب اتباعها في أعمال الابتكار، ويسعى في الوقت نفسه إلى إفراح المجال للحرية والإبداع في مراحل مُختلفة من مسار هذا العمل، ويتألف من عدة مكونات (27 مكوناً إجمالاً)، يُحل كل منها إلى نكهات مُختلفة لتغطية جوانب مختلفة من عملية الابتكار، ثم يُقدم النموذج إرشادات عامة في شكل خطوات أساسية لإعداد خطة متكاملة، تتوافق مع جهود الابتكار ككل، بدءاً من البداية والتخطيط وصولاً إلى التنفيذ والتقييم (United Nations, 2024).

- **نموذج سلسلة القيمة لبورتر:** بدأ التفكير في نماذج سلاسل القيمة عبر علم إدارة الشركات. كان نموذج بورتر، والذي طوره عالم الاقتصاد والإدارة الأمريكي مايكل بورتر Michael Porter في ١٩٨٥ يسعى في البداية لقياس التأثيرات المختلفة على سلاسل الإمداد للشركات الكبرى من أجل تحليل الميزة النسبية للحصول على المنتجات من مصادر مختلفة. يعبر مفهوم سلاسل القيمة عن العمليات الضرورية من أجل تحويل المنتجات الخام إلى منتجات صالحة للاستخدام النهائي، تشمل تلك العمليات بحسب نموذج بورتر السلاسل القيمة طيفاً واسعاً من الأعمال بداية من التفكير في الإنتاج وحتى عملية الإنتاج نفسها والتوزيع والتسويق وحتى وصول السلعة إلى المستخدم النهائي (رمضان والنور، 2021).

حيث أن نموذج سلسلة القيمة قدمه بورتر يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة وتعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها. (محمد، 2016).

حيث أن نموذج سلسلة القيمة هو إطار نظري واسع الاستخدام، طُوِّر عندما قام مايكل بورتر من جامعة هارفارد بنمذجة نظام الأعمال الذي طورته شركة ماكينزي الاستشارية باستخدام إطار ابتكره، ويشير نموذج سلسلة القيمة إلى ترابط سلسلة من الأنشطة والوظائف والعمليات المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بخلق القيمة المضافة، ويستند هذا النموذج إلى مفهوم أن وظائف الشركة يمكن تصنيفها إلى خمسة أنشطة رئيسية وأربعة أنشطة داعمة تُنشئ قيمة مضافة مباشرة، وأن القيمة يمكن خلقها من خلال الترابط بين هذه الأنشطة، ويشير نموذج سلسلة القيمة إلى سلسلة من أنشطة الشركة التي تُنفذها لتطوير وتصنيع وبيع المنتجات والخدمات. ويؤكد على ضرورة تطبيق ودمج الموارد والقدرات المختلفة في كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة، والتي تم تصنيفها إلى أنشطة أساسية، تتمثل في البنية التحتية، والموارد البشرية، وتطوير التكنولوجيا، وتأمين الموارد، وأنشطة داعمة، تتمثل في: الخدمات اللوجستية الأولية، العمليات، والخدمات اللوجستية النهائية، والتسويق والمبيعات، والخدمات (Lee, 2018).

وأشار "جريجوريسكو" (Grigorescu, 2015) إلى أنه وفقاً للنموذج الذي اقترحه مايكل بورتر، تحتاج المنظمات إلى القيام بعدد من الأنشطة من أجل تعزيز سلسلة القيمة، وتتضمن تلك الأنشطة ما يلي:

- **الخدمات اللوجستية الأولية:** تشمل هذه الفئة من الأنشطة أنشطة توريد المواد الخام وقطع الغيار والمكونات والمعدات والآلات، إلخ
- **الإنتاج:** تحويل المدخلات إلى منتجات نهائية في أنشطة التصنيع والتجميع والفحص والتعبئة والصيانة، إلخ
- **الخدمات اللوجستية النهائية:** أنشطة التوزيع المادي من المنظمة إلى الموزع أو العميل، وإدارة الطلبات، والنقل، وإدارة المخزون المؤقت، والتسليم، إلخ
- **التسويق والمبيعات:** جميع التقنيات والوسائل التي تُعرّف المستهلك بوجود المنتج أو الخدمة وكيفية الحصول عليها
- **الخدمة:** جميع الأنشطة التي تحافظ على قيمة المنتج من خلال التركيب، وتدريب المستخدم على الاستخدام السليم، والإصلاح، إلخ.
- **العرض:** عملية الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة الرئيسية
- **تطوير التكنولوجيا:** يشمل المعرفة الفنية المتعلقة بالمنتج، والبحث والتطوير، وتصميم المنتج، والتقنيات المُحسّنة، وعمليات العمل، وما إلى ذلك

- إدارة الموارد البشرية: تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بتوظيف وتدريب وتحفيز الموظفين داخل المنظم
- البنية التحتية للمنظمة: وتشمل الهيكل التنظيمي، وأنشطة التخطيط، والرقابة المالية، وعناصر الثقافة التنظيمية.

ساهم بورتر في تحديد طريقة ووتيرة تخطيط وتنفيذ نماذج الأعمال، مؤكدًا على أهمية التحليل الجيد لوضع استراتيجية تنافسية، وأوضح أن أي مشكلة تجارية يجب أن تُفهم على أنها نتاج لكيفية خلق المؤسسة للقيمة للعميل، ويستند هذا إلى وصف عمليات الأعمال، وتحليلها في بيئة الشركة، وتحليل القيمة اللاحق لتحديد مساهماتها في هامش الربح الإجمالي (Strakova Et Al., 2021).

وقسم بورتر الأنشطة الرئيسية إلى مجموعتين هما: الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة وتتمثل هذه الأنشطة في التالي: (الدوري، 2020)

12.2.2 الأنشطة الرئيسية (الأولية): وهي مكونة من خمس مجالات رئيسية هي:

- **الإمدادات الداخلة:** تعلق باستلام وتنظيم وتخزين ومناولة المواد وكافة عناصر المدخلات للنظام الإنتاجي وتشمل كذلك حركة النقل الداخلي والمخازن ونظام مراقبة المخزون، ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة والضعف فيها.
- **العمليات:** تشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات) وتتضمن أنشطة التصميم التعبئة والتغليف الصيانة، الرقابة على الجودة الخدمات الإنتاجية.
- **الإمدادات الخارجة:** وتتضمن أنشطة نقل السلع المصنعة أو شبه المصنعة إلى مراكز التوزيع، وتخزين البضائع الجاهزة، وطرق التوزيع على الزبائن، وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.
- **التسويق والمبيعات:** تشمل كافة أنشطة التسويق التي تساعد على نقل السلعة من أماكن إنتاجها إلى الزبائن متمثلة بالإعلان الترويج قوة المبيعات، طرق التوزيع وسياسة الأسعار.
- **الخدمة:** وهي تلك الأنشطة المتعلقة بالمنتج كالصيانة والإصلاح، وتوفير أو بيع قطع الغيار، والتدريب

13.2.2 الأنشطة المساعدة (الداعمة) مكونة من أربع مجالات رئيسية هي:

- **المشتريات:** وتشمل الأنشطة الخاصة التي تهتم بتوفير المدخلات (مواد خام، مواد أولية، أجهزة وآلات، وقطع غيار وضمان تدفقها بالكميات والأوقات الملائمة، وأنها تخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة لشراء ما يحتاجونه من البيئة الخارجية.

- **التطور التكنولوجي:** يتعلق بكافة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طرق الإنتاج الحالية، بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة، وأنظمة الأيزو الحديثة (ISO) التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب إنجازها، للوصول إلى أعلى جودة وأقل تكلفة.
- **إدارة الموارد البشرية:** وتتضمن كافة الأنشطة الفرعية لإدارة الأفراد المتمثلة بالاختيار، التوظيف، التدريب الترقية الحوافز، وتقويم الأداء. علماً أن هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء المنظمة وتعتبر عاملاً مهماً في تحديد نواحي القوة والضعف في المنظمة.
- **البنية الأساسية والخدمات المساعدة:** وتتكون البنية الأساسية للمنظمة من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المنظمة الإدارة العامة، التخطيط الإدارة المالية، الحسابات الشؤون القانونية، العلاقات العامة والأمن الصناعي.



- **نموذج ادارة التغيير إدار Adkar:** نموذج "أدكار" لإدارة التغيير تم تطويره بواسطة العالم (Hiatt) في عام 1995، وكان النموذج في البداية يستخدم كأداة لتحديد ما إذا كانت أنشطة إدارة التغيير مثل الاتصالات والتدريب وغيرها تأتي بالنتائج المرجوة منها أم لا خلال عملية التغيير، وقد شاع استخدام هذا النموذج نظراً لبساطته وسهولة تطبيقه، بالإضافة إلى أنه يُعد أداة لتتبع وتوجيه أنشطة التغيير، كما أنه من السهل للغاية تعليمه لمديري ومشرفي التغيير في المؤسسات، و"أدكار" هو إطار يسمح بتوجيه أنشطة التغيير نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه عن طريق إيجاد نوع من التسلسل الدقيق والصحيح والبسيط في نفس الوقت لهذه الأنشطة (حسنين، 2020).

كما أن عملية إعداد الموظف عملية حاسمة بالنسبة للموظف وصاحب العمل على حد سواء ، وكلاهما ينظر الى أن الاعداد هو تدريب الوافد الجديد، وقد تكون المحصلة النهائية هي انخفاض مستوى المشاركة، وقد يكون النهج الأفضل هو التعامل مع الإعداد على أنه تغيير وتطبيق العملية إدارة التغيير ، وحيث أن إدارة التغيير هي طريقة منظمة للتعامل عند تغيير أو تعديل أهداف أو عمليات أو تقنيات المنظمة، والغرض منها هو تنفيذ استراتيجيات لإحداث تغيير والتحكم فيه ومساعدة الناس على التكيف معه، وتشمل هذه الاستراتيجيات إجراء مهيكلًا لطلب التغيير بالإضافة إلى آليات الاستجابة للطلبات

ومتابعتهما، ولكي يكون التغيير فعالاً، يجب أن تراعي عملية إدارة التغيير كيفية تأثير هذا التعديل على العمليات، والنظم والموظفين داخل المنظمة، يجب أن تكون هناك خطوات عملية منظمة للتخطيط، واختبار التغيير، وللتواصل مع الموظفين بخصوص هذا التغيير وأسبابه ونتائجه المرجوة، وخطوات عملية منظمة لجدولة وتنفيذ التغيير وتوثيقه (عباد، 2020).

فلا تتغير المنظمات، بل يُغير الأفراد أنفسهم دائماً، وتُعدّ مقاومة الموظفين العقبة الأولى والأهم في عملية التغيير التنظيمي، وتشير كلمة (ADKAR) هو اختصار لخمس أحرف تُشكّل أساساً للتغيير الناجح، حيث يشير حرف (A) إلى الوعي بأهمية التغيير (Awareness) بينما يشير حرف (D) إلى الرغبة في التغيير (Desire)، في حين يشير حرف (K) إلى المعرفة بكيفية إحداث التغيير (Knowledge)، كما يشير حرف (A) إلى القدرة على إحداث التغيير (Ability)، وأخيراً يشير حرف (R) إلى قدرة المنظمة على تعزيز التغيير (Reinforcement) والحفاظ عليه (Ali Et Al., 2021).

وأشار "أنجتيان" (Angtyan, 2019) إلى أنه يعد نموذج ادكار للتغيير هو حلّ عملي لإدارة التغيير الفعّالة للأفراد والمؤسسات، وقد طُوّر هذا النموذج من دراسة شملت 900 مؤسسة في 59 دولة على مدى 14 عاماً، أجرتها منظمة الأبحاث الأمريكية Prosci، وتميز النموذج بسهولة تعلمه، وفعاليته، ويركز على الإجراءات والنتائج المطلوبة للتغيير، ويُؤكّد النموذج على أن التغيير التنظيمي الناجح لا يحدث إلا عندما يكون كل فرد قادراً على الانتقال بنجاح، يُركّز هذا النموذج، الذي طوّره جيف هيات، ونُشر لأول مرة عام 2003، على خمسة إجراءات ونتائج ضرورية لنجاح التغيير الفردي، وبالتالي التغيير التنظيمي الناجح:

- الوعي بالحاجة إلى التغيير
- الرغبة في دعم المشاركة في التغيير
- معرفة كيفية التغيير
- القدرة على تنفيذ التغيير
- التعزيز لاستدامة التغيير.

كما أوضح "أريستادي وتوفيق" (Ariestyadi & Taufik, 2020) أنه يُشدد نموذج أدكار على أهمية المشاركة الفردية والدعم من القادة في المؤسسات، ويسعى أدكار إلى تحقيق خمسة أهداف رئيسية، هي:

- الوعي بالحاجة إلى التغيير
- الرغبة في المشاركة ودعم التغيير
- المعرفة بكيفية التغيير
- القدرة على تطبيق المهارات والسلوكيات المطلوبة

– التعزيز لاستدامة التغيير

حيث أن مصطلح Adkar مشتق من الحروف الخمسة الأولى للكلمات الإنجليزية التي تعبر عن الكلمات العربية الآتية: (السلمي، 2015).

- استشعار الحاجة إلى التغيير Awareness
- الرغبة في المشاركة ودعم مبادرات التغيير Desire
- معرفة كيف يتم التغيير ومتطلباته ومقوماته Knowledge
- القدرة على توظيف المعرفة لإحداث التغيير Ability
- دعم آثار التغيير Reinforcement

نموذج ادارة التغيير إدكار

- الوعي بالحاجة إلى التغيير
- الرغبة في دعم المشاركة في التغيير
- معرفة كيفية التغيير
- القدرة على تنفيذ التغيير
- التعزيز لاستدامة التغيير.

14.2.2 الأثر الاقتصادي والتقني للتحويل الرقمي في تحسين كفاءة العمليات اللوجستية:

نفذت الحكومة السعودية العديد من المبادرات التي تهدف إلى تحسين سهولة ممارسة الأعمال التجارية في المملكة، بما في ذلك إدخال لوائح التجارة الإلكترونية وإنشاء مناطق اقتصادية خاصة، وبشكل عام يعتبر سوق الشحن والخدمات اللوجستية في المملكة تنافسي للغاية، حيث يعمل كل من المحليين والدوليين في السوق، ومن بين ذلك الخطوط الجوية السعودية، والبريد السعودي، وأرامكس، حيث تقدم هذه الشركات مجموعة واسعة من الخدمات بما في ذلك الشحن الجوي والبحري، والتخزين والتوزيع، وبعد سوق خدمات الشحن والخدمات اللوجستية في المملكة أحد أكثر الأسواق تقدمًا وأسرع نموًا في المنطقة، كما أن النمو في حجم سوق خدمات الشحن والخدمات اللوجستية في المملكة مدفوع بالطلب المتزايد على خدمات النقل، ويرجع ذلك على زيادة عدد السكان والأنشطة الاقتصادية التي تتطلب خدمات نقل وخدمات لوجستية فعالة، بالإضافة إلى ذلك الاستثمار بكثافة في تطوير البنية التحتية لدعم نمو الصناعة (غرفة أبها، 2023).

وللعمليات اللوجستية داخل المملكة العربية السعودية أهمية بالغة في تنمية الاقتصاد، بل تعتبر ركناً أساسياً في الدولة، إذ يلعب دوراً مهماً في تحريك اقتصادها من خلال اتصالها بالأسواق العالمية، وحصول

التبادلات التجارية، وجلب الاستثمارات الخارجية، خصوصًا النقل كونه أغلب تجارة دول العالم تتم عن طريقه (العلوي، 2024).

ويتبوأ قطاع النقل والخدمات اللوجستية صدارة اهتمامات المملكة، ويشمل جميع عمليات النقل بمحاوره الثلاث والمناطق اللوجستية ومسارات التصدير والتوريد والتخزين والتوزيع إلى إدارة النقل والتخليص الجمركي، ويلعب هذا القطاع دورًا حاسمًا في دفع النمو الاقتصادي عبر تحسين كفاءة العمليات التجارية وتيسيرها، وتقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء، وتحظى المملكة بموقع استراتيجي حيوي بوصفها نقطة التقاء بين ثلاث قارات يجعلها مركزًا للخدمات اللوجستية في المنطقة، وتسعى المملكة إلى تطوير هذا القطاع باستمرار من خلال الاستثمارات في البنية التحتية وتبني أحدث التقنيات لتحسين جودة الخدمات المقدمة، وقد أطلقت المملكة برنامجًا استراتيجيًا لتصبح للمملكة مركزًا لوجستيًا عالميًا بكفاءة وجودة (الموقع الرسمي لمركز السعودي للاعتماد، 2025).

كما أن أنظمة إدارة المعلومات الجيدة أصبحت ضرورة ملحة للمؤسسات الحكومية السعودية، إذ يمكن الاعتماد عليها لضمان جودة البيانات، لكونها إحدى الدعام الرئيسية للنمو التنظيمي للمؤسسات في المستقبل، وتعد الإدارة العامة للبيانات في وزارة النقل والخدمات اللوجستية هي الجهة المسؤولة عن عمليات إدارة البيانات، إذ تقوم الإدارة بالعمليات المنوطة في البيانات كافة، من جمعها وصولاً إلى تنقيحها، كما تُعنى الإدارة بتنظيم البيانات، والحرص على تحسين جودة البيانات لبثها عبر مختلف فروع الوزارة والاستفادة منها في الأعمال اليومية للموظفين، ولاتخاذ القرارات على ضوءها (الميلبي والضحوي، 2023).

مما سبق يتضح أن التحول الرقمي يُمثل رافعة اقتصادية وتقنية حيوية لتحسين كفاءة العمليات اللوجستية، خاصة في ظل الطبيعة الحساسة لمنتجات الألبان التي تتطلب سرعة في النقل، ودقة في التخزين، وكفاءة في التوزيع، فعلى الصعيد الاقتصادي، أدى تطبيق التحول الرقمي في مصانع الألبان الرائدة إلى تقليل التكاليف التشغيلية من خلال استخدام أنظمة إدارة المخزون المبنية على البيانات الحية، وتقنيات التتبع الذكي لسلاسل التوريد، مما ساهم في خفض الفاقد وزيادة سرعة الاستجابة للطلب، أما من الجانب التقني فقد أتاح استخدام تقنيات مثل إنترنت الأشياء (IoT) لمراقبة درجات الحرارة والرطوبة أثناء التخزين والنقل، وضمان الحفاظ على جودة المنتجات، إلى جانب أنظمة الذكاء الاصطناعي التي تُسهم في التنبؤ بالطلب وتحسين جداول الإنتاج والتوزيع، وهذه التحسينات عززت من كفاءة سلاسل الإمداد، وزادت من مرونة المصانع في التعامل مع التحديات اللوجستية، مما انعكس إيجابًا على استدامة الإنتاج وتحقيق أعلى معايير السلامة والجودة.

ثانيًا: الدراسات السابقة:

الدراسة	مجتمع الدراسة والأداة والعينة	أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة	مدي الارتباط بالدراسة الحالية
دراسة النقودي (2024)	شركات الاتصالات المصرية، واعتمدت المنهج الاستقرائي والاستنباطي	ساهم تطبيق إنترنت الأشياء في الحد من التكاليف اللوجستية ورفع الكفاءة التشغيلية للمؤسسات، إذ تبين وجود تأثير إيجابي ومعنوي لتطبيق إنترنت الأشياء على تكاليف النقل، والإدارة بشكل أكبر من تأثيره على المخزون والمستودعات.	وجود ارتباط مباشر بينها وبين موضع الدراسة الحالية حيث ركزت على دور إنترنت الأشياء في تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف اللوجستية، وهذا يؤكد أن التقنيات الرقمية قادرة على رفع كفاءة إدارة النقل والعمليات اللوجستية بشكل ملموس.
دراسة الطيبي (2024)	اعتمدت المنهج الوصفي التحليل القائم على جمع البيانات من الأدبيات السابقة والتقارير التي تتعلق بموضوع سلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية.	تبين أن الواقع الحالي لقطاع سلاسل الامداد والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية يلعب دورا محوريا في دعم الاقتصاد الوطني لارتباطه المباشر العديد من القطاعات الإنتاجية والخدمية كما يعد عنصرا اساسيا لضمان استمرارية العمليات والخدمات كما يحظى بأهمية كبيرة في ضوء رؤية 2030 وتبين أن السوق السعودي يعد من أكثر الأسواق نشاطاً في هذا المجال مع وجود تطور ملحوظ في قطاع التخزين البارد على الرغم من التحديات القائمة ومنها ضعف تكامل سلاسل التوريد وضرورة مواكبة النمو السريع، ومن هنا يتضح ان قطاع سلاسل الامداد والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية يتسم بمستوي متقدم ونمو سريع ويشكل ركيزة أساسية لدعم الاقتصاد الوطني وتعزيز قيادة المملكة العربية السعودية علي المستوى الإقليمي والدولي.	يتضح الارتباط من حيث التأكيد على أن سلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية يشكل ركيزة أساسية لدعم الاقتصاد الوطني وضمان الاستمرارية للعمليات والخدمات، وهذا ما تهدف إليه الدراسة الحالية من خلال تعزيز كفاءة العمليات اللوجستية في مصانع الألبان السعودية عبر التحول الرقمي.
دراسة البلوي (2025)	وشملت الدراسة عينة مكون من (152) موظف من موظفي شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستخدمت استبيانات والمقابلات كأداة للدراسة،	رقمنة العمليات اللوجستية بما يشمل (النقل، والتخزين والتسليم) تؤثر بشكل ملحوظ وإيجابي على أداء إدارة سلاسل الإمداد بشركة المراعي في المملكة العربية السعودية، مما يشير إلى أن التحول نحو الأنظمة الرقمية المتكاملة في النقل والتخزين والتوزيع يساهم في تعزيز مرونة السلاسل، تقليل الفاقد تحسين تدفق المعلومات، وزيادة القدرة التنافسية المؤسسة. كما أكدت النتائج أهمية استخدام تقنيات مثل التتبع اللحظي الأنظمة الذكية لإدارة المخزون، ومنصات توزيع رقمية متطورة لتحقيق مستويات أداء أعلى بناء على النتائج	يتضح وجود ارتباط كبير بين الدراسات من حيث تناول رقمنة العمليات اللوجستية في شركة المراعي بما يشمل النقل والتخزين التسليم مما يؤثر بشكل كبير على أداء إدارة سلاسل الإمداد من خلال دعم مرونة السلاسل وتقليل الفاقد وتحسين تدفق المعلومات وزيادة القدرة التنافسية وهذا ما تهدف اليه الدراسة الحالية
دراسة "حسين" Hossain, (2024)	العاملين في قطاع السلع الاستهلاكية سريعة الحركة في بنغلاديش وبلغ عددهم (40) موظفًا.	وجود دور فعال وحيوي لتقنيات التحول الرقمي في عمليات اللوجستيات؛ حيث تعمل هذه التقنيات على توفير فرص كبيرة لتعزيز الكفاءة وتجارب العملاء والأداء العام، وتبسيط العمليات، ومع ذلك يواجه التحول الرقمي بعض التحديات، مثل قيود البنية التحتية ومخاوف أمان البيانات،	يوجد ارتباط واضح بينها وبين الدراسة الحالية حيث تناولت الدور الحيوي لتقنيات التحول الرقمي في تحسين العمليات اللوجستية في قطاع السلع

الدراسة	مجتمع الدراسة والاداة والعينة	أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة	مدي الارتباط بالدراسة الحالية
		كما أوصت الدراسة بضرورة التعاون بين أصحاب المصلحة، للاستثمار في البنية التحتية الرقمية والأمن السيبراني، وتطوير مهارات القوى العاملة، لتحقيق النجاح في قطاع السلع الاستهلاكية.	الاستهلاكية حيث أكدت أن هذه التقنيات قد ساعدت على تعزيز الكفاءة ورفع جودة العملاء وتحسين الأداء وتبسيط العمليات.
دراسة "جينج، وفان" (Jing & Fan, 2024)	الشركات المدرجة في بورصة شنغهاي وشنتشن في الصين.	وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي بشكل كبير على أداء سلسلة التوريد خاصة في الشركات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث تستفيد بشكل أكبر من التحول الرقمي بسبب قلة الموارد والقدرة على مواكبة التغيرات التكنولوجية، كما أوصت الدراسة بالتركيز على الاستثمار في التقنيات الرقمية لتعزيز تكامل سلسلة التوريد، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة المنتج.	يوجد ارتباط واضح من حيث الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها في قطاع مصانع الألبان السعودية؛ حيث ركزت علي تناول أهمية الاستثمار في التقنيات الرقمية وتسهيل تدفق المعلومات وتعزيز التكامل اللوجستي مما يعزز ما تهدف عليه الدراسة الحالية كما أشارت بأن التحول الرقمي يتسم بالعمومية في مختلف القطاعات والدول وبالتالي يوجد ارتباط واضحاً بينهما.
دراسة عبدالعزيز (2021)	وتكونت عينة البحث من (٣٨٥) من مديري شركات الصناعات الغذائية بالقاهرة الكبرى استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مع الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة	وجود علاقة طردية دالة معنوياً بين الاستراتيجيات اللوجستية وتحسين كفاءة الأداء بقطاع الصناعات الغذائية من حيث تخفيض التكاليف، وجودة العمل.	يوجد ارتباط بينها وبين الدراسة الحالية؛ حيث أكدت وجود علاقة طردية بين الاستراتيجية وكفاءة الأداء في قطاع الصناعات الغذائية مما يتفق مع هدف الدراسة الحالية حيث ينطلق كلا من الدراسات من افتراضية تطوير الممارسات اللوجستية في رفع كفاءة وتقليل الهدر وتحسين جوة العلميات.
دراسة "يونج" (Junge, 2019)	-	وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي في التصنيع؛ حيث تعمل تقنيات التحول الرقمي، مثل التعرف التلقائي، التصنيع الإضافي، والتكنولوجيا السحابية على تعزيز الشفافية والكفاءة، وتوزيع الموارد اللوجستية، كما أوصت الدراسة عمل المزيد من الدراسات المستقبلية حول أثر التحول الرقمي في التصنيع وسلاسل التوريد مع توسيع نطاق البحث ليشمل المزيد من قواعد البيانات والمقالات المنشورة.	يوجد ارتباط بينهم حيث تعتمد كلاً من الدراستين على أن التطبيقات الرقمية تعد محركاً أساسياً لتحسين الأداء اللوجستي.
دراسة الشربيني	(20) منشأة تصنيعية استوردت خطوط إنتاج رقمية ذات مستوى تكنولوجي رقمي	وجود أثر إيجابي معنوي إحصائياً للتحول الرقمي في منشآت التصنيع الغذائي على المتغيرات المتعلقة بكفاءة العمليات الانتاجية متمثلة في متوسط قيمة الإنتاج الشهري، ومتوسط قيمة الفاقد التصنيعي الشهري ومتوسط الوقت اللازم لتصنيع الطن في منشآت التصنيع الغذائي، كذلك تبين	يوجد ارتباط بين الدراسة الحالية حيث أكدت على أن التحول الرقمي له أثر إيجابي على كفاءة العمليات الإنتاجية والإدارية في منشآت التصنيع من خلال

الدراسة	مجتمع الدراسة والاداة والعينة	أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة	مدي الارتباط بالدراسة الحالية
وآخرون (2021)		وجود أثر إيجابي معنوي إحصائياً للتحويل الرقمي في منشآت التصنيع الغذائي على المتغيرات المتعلقة بكفاءة العمليات الإدارية والتنظيمية متمثلة في زيادة قدرة المنشأة على التنبؤ بالمخاطر الانتاجية والتسويقية، وضبط منظومة الاجور والجزاءات والحوافز، وإدارة المخزون وتوريد مستلزمات الإنتاج	تحسين الإنتاجية وتقليل الفاقد وتسريع عمليات التصنيع إلى جانب القدرة على التنبؤ بالمخاطر وإدارة المخزون والموارد البشرية، وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية.
(Mvubu & Naude, 2024)	شركات الخدمات اللوجستية التابعة لجهات خارجية في جنوب إفريقيا	توصلت الدراسة إلى تمرکز تحديات وأفضل ممارسات تنفيذ التحويل الرقمي حول القيادة والمحاذاة الاستراتيجية والتكامل التكنولوجي والابتكار وإدارة البيانات والأمن السيبراني وتحسين الموارد وإدارة التكاليف.	يوجد ارتباط بين الدراستين من حيث تناول التحويل الرقمي اللوجستي الذي يعتمد على العوامل التنظيمية والتقنية وكذلك التحديات والممارسات الحاكمة للتحويل الرقمي في القطاع اللوجستي
(Arisena Et Al, 2024)	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم	تلخص الدراسة إلى أن التحويل الرقمي لا يتعلق فقط بتبني التكنولوجيا، بل يتعلق أيضاً بتغيير عمليات العمل والعقلية لخلق قيمة مضافة مستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. مع الدعم الكافي والاستراتيجيات المخطط لها جيداً، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التغلب على التحديات والاستفادة من الفرص الرقمية لنمو الأعمال والاستدامة.	كلا من الدراستين تؤكدان أن النجاح الحقيقي للتحويل الرقمي يعتمد على تبني استراتيجيات واضحة ودعم تنظيمي فعال وتطوير ثقافة عمل تستوعب التغيير، وبالتالي يوجد ارتباط وثيق بين الدراستين
(Le Viet, 2023)	مؤسسات الخدمات اللوجستية في فيتنام	وتشير نتائج الدراسة إلى أن هناك خمسة عوامل هم المديرين، والموارد البشرية للتحويل الرقمي، وتكنولوجيا المعلومات، وتكلفة الاستثمار، وخدمات الدعم للتحويل الرقمي تؤثر على نشاط التحويل الرقمي في مؤسسات الخدمات اللوجستية.	يوجد ارتباط بين الدراستين من حيث تؤكد كلا من الدراستين على أن نجاح تطبيق التقنيات الرقمية يعتمد على مزيج من الإدارة الفعالة والبنية التحتية التقنية واستثمار الموارد والدعم المؤسسي.
(ليبيا ورشاد، 2020)	أقسام التغذية في المستشفيات الخاصة الأردنية	أن إدارة اللوجستية بأبعادها "النقل، التوريد، التخزين" تؤثر على جودة الخدمات بأبعادها "جودة الرعاية الغذائية، جودة خدمات الطعام، جودة التغليف الغذائي".	تؤكد الدراسة أن كفاءة إدارة اللوجستيات في النقل والتوريد والتخزين ترتبط مباشرة بتحسين جودة الخدمات وهو نفس الاتجاه الذي تتبعه الدراسة الحالية في تعزيز كفاءة العمليات اللوجستية في مصانع الالبان.
Cichosz (& Knemeyr, 2020)	تحلل المعلومات التي تم جمعها عبر تسعة مقدمي خدمات لوجستية دولية وعالمية.	وقد حددت الدراسة خمسة حواجز وثمانية عوامل نجاح وممارسات رائدة مرتبطة بالتحويل الرقمي، تتمثل العقبات الرئيسية التي يواجهها مقدمو الخدمات اللوجستية في تعقيد شبكة الخدمات اللوجستية ونقص الموارد، في حين أن عامل النجاح الرئيسي هو وجود قائد لديه رؤية للتحويل الرقمي وينفذها، وخلق ثقافة تنظيمية.	كلا من الدراستين توضح أن النجاح في تطبيق التحويل الرقمي لا يرتبط بالتقنية وحدها، بل يتطلب قيادة فعالة وثقافة مؤسسية داعمة للتغيير

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع تم استعراض عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ورغم أن هذه الدراسات أجريت في بيئات، وأنظمة تعليمية مختلفة إلا أنها مشابهة لمجتمع الدراسة -خاصة الدراسات العربية- ومن خلال تحليل الدراسات السابقة تم رصد أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة؛ والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية.

أولاً: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، هناك دراسات تشابهت مع الدراسة الحالية في هدفها الذي تمثل في: دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة العمليات اللوجستية، مثل: دراسة النقودي (2024)، ودراسة "يونج" (Junge, 2019)، ودراسات أخرى تناولت التحول الرقمي، مثل: دراسة الشربيني وآخرون (2021)، والعديد من الدراسات تناولت العمليات اللوجستية، مثل: دراسة "حسين" (Hossain, 2024)، ودراسة البلوي (2025).

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، وهو: المنهج الوصفي، مثل: دراسة الطبي (2024)، ودراسة البلوي (2025)، ودراسة عبدالعزيز (2021)، بينما اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، مثل: دراسة النقودي (2024) التي اعتمدت منهج استقرائي واستباطي.

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، وهي: الاستبانة، مثل: دراسة البلوي (2025)، ودراسة البلوي (2025)، ودراسة عبدالعزيز (2021).

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، وهي: مديرين الإدارة العليا والوسطي والموظفين التنفيذيين داخل مصانع الالبان، مثل: دراسة عبدالعزيز (2021)، ودراسة البلوي (2025)، ودراسة عبدالعزيز (2021)، و(Le Viet, 2023)، وبينما اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، مثل: دراسة النقودي (2024) حيث اشتملت علي الشركات الاتصالات، ودراسة "حسين" (Hossain, 2024) قطاع السلع الاستهلاكية، ودراسة "جينج، وفان" (Jing & Fan, 2024) كانت من العاملين في شركات البورصة، و(Mvubu & Naude, 2024)، و(Arisena Et Al, 2024) مؤسسات صغيرة ومتوسطة بصفة عامة، وأوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة في حدود إطلاع الباحث التي تناولت دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة العمليات اللوجستية في مصانع الألبان بالسعودية (دراسة حالة للمصانع الرائدة في المملكة)، وهو ما يميز الدراسة الحالية ويسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع، نظراً لقلة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف هذا الموضوع الهام.

الفجوة البحثية:

رغم تعدد الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي في العمليات اللوجستية ، مثل دراسة النقودي (2024)، ودراسة البلوي (2025)، ودراسة حسين (2024)، و (Cichosz & Knemeyr, 2020)، ودراسة (Mvubu & Naude, 2024)، ودراسة "يونج" (Junge, 2019)، إلا أن هناك قصورًا واضحًا في التركيز على مصانع الألبان بالملكة العربية السعودية كقطاع محدد وحيوي مرتبط بسلاسل التوريد والتوزيع كما أن معظم الدراسات السابقة لم تربط بشكل مباشر بين تطبيق التقنيات الرقمية وتحسين جميع عناصر العمليات اللوجستية من نقل وتخزين وتوزيع وإدارة المخزون ولم تحلل أثر التحولات الرقمية والاستراتيجيات العملية بشكل دقيق، بالإضافة على ذلك لم تبرز الدراسات السابقة العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية للمصانع على المستوى الوطني، وغالبًا ما اقتصر على سياقات دولية، ومن هنا تبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها من خلال تناول دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة العمليات اللوجستية في مصانع الألبان بالسعودية بما يساهم في تقديم إضافة علمية للمعرفة الحالية.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة

يوفر هذا الفصل نظرة تفصيلية عن الإجراءات الميدانية التي تم تنفيذها لجمع وتحليل البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، يشمل ذلك وصفًا وافيًا للمنهج المتبع، والذي تم اختياره بعناية ليتناسب مع طبيعة الدراسة وأسئلتها البحثية، كما يقدم الفصل معلومات حول مصادر البيانات المتعددة التي اعتمد عليها الباحث، بالإضافة إلى ذلك، يتم تحديد مجتمع وعينة الدراسة بدقة، مع توضيح المعايير التي استخدمت في اختيار عينة الدراسة، كما يتم عرض أداة جمع البيانات المستخدمة، مع شرح لكيفية التأكد من صحتها وثباتها، وأخيرًا، يقدم الفصل وصفًا للإجراءات التي تم اتباعها في جمع البيانات وتحليلها، بما في ذلك الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لاستخلاص النتائج وتفسيرها.

1.3 إجراءات البحث الميدانية:

1.1.3 منهج البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي كمناهج للبحث، وقد تم الاعتماد على هذا المنهج كونه يسمح بفهم العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات اللوجستية من خلال وصف الظاهرة وتحليلها بطريقة علمية ومنهجية، حيث يساعد في تقديم صورة متكاملة عن تأثير التحول الرقمي عبر جمع البيانات من المصانع الرائدة في المملكة، وتحليل أنماط التحول الرقمي فيها، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، كما يمكن من خلاله قياس تأثير التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية على العمليات اللوجستية المختلفة، مثل التخزين، والنقل، والتسليم، كما يتيح هذا المنهج تحليل العوامل المختلفة التي قد تؤثر على تطبيق التحول الرقمي، بما في ذلك التحديات، والفرص، ومستوى النضج الرقمي داخل المصانع، وعلاوة على ذلك تميزه بقدرته على استخدام بيانات كمية وكيفية، مما يساعد في استخلاص نتائج دقيقة يمكن البناء عليها لاتخاذ قرارات استراتيجية وتحسين العمليات التشغيلية، وقد عرف درويش (2018) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما، وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر، وهو طريقة من التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة اجتماعية"، كما تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات على النحو التالي:

- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة الحالية على (الاستبانة) كمصدر أولي للبيانات، فهي توفر للباحث فرصة فريدة للوصول إلى المعلومات الأصلية والتحقق من صحتها، وبالتالي بناء فهم أعمق وأكثر دقة للموضوع قيد الدراسة.

- **المصادر الثانوية:** اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة متنوعة من المصادر الثانوية، بما في ذلك الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة، كما تم الاستعانة بمصادر إلكترونية موثوقة للبحث والتحقق من المعلومات.

2.1.3 مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع وحدات المعاينة التي تنتمي إلى مجتمع الدراسة؛ حيث يتم تحديد وحدة المعاينة والخصائص التي نود قياسها والمتغيرات التي نود استخدامها، ويعتمد تحديد مجتمع الدراسة على هدف الدراسة؛ بحيث يتطابق مجتمع الدراسة مع المجتمع المستهدف؛ وذلك لأن عدم التطابق بين مجتمع الدراسة والمجتمع المستهدف بالدراسة يجعل من غير المقبول علميًا تعميم نتائج العينة على المجتمع المستهدف، ولابد من الإشارة هنا إلى أن التحديد الواضح لمجتمع المعاينة يتطلب التحديد الواضح لوحدة المعاينة في الدراسة" عاروري (2013)؛ حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الأمانة العامة لمنطقة نجران.

تكون مجتمع الدراسة من المديرين في الإدارة العليا والوسطى والموظفين التنفيذيين بالمصانع محل الدراسة ونظرًا لعدم توفر إطار كامل لهذا المجتمع، تم تحديد حجم العينة بناءً على الجداول الإحصائية، حيث بلغت العينة المستهدفة (384) مشاركًا. وقد تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، لضمان تمثيل ملائم للفئات المختلفة داخل الإدارة العليا والوسطى، وقد تم حساب هذا العدد استنادًا إلى افتراض أن مجتمع الدراسة يتجاوز 500,000 مفردة، مع مستوى ثقة 95% وهامش خطأ $\pm 5\%$ (بازرع، 1995، ص 187). بعد توزيع الاستبيانات على العينة المحددة، تم استبعاد (14) استبيانًا غير صالح للتطبيق، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (370) استبيانًا، فعرف الحصموتي (2019) عينة الدراسة أنها: "ذلك الجزء من مفردات الظاهرة التربوية موضع الدراسة، ويفضل الباحثون الأخذ بالعينة بدلًا من الأخذ بالمجتمع الأصلي للدراسة لأسباب، ومنها تزود العينة الباحث بالبيانات اللازمة التي يجدها في حالة الأخذ بمجتمع الدراسة، وتجنب العينة الباحث مواجهة صعوبة تطبيق الدراسة على المجتمع الأصلي، والأخذ بالعينة يقلل من صرف النفقات على الباحث؛ لتغطية مفردات الدراسة، ويختصر الوقت على الباحث فلا يجد الباحث نفسه مضطرًا إلى أخذ وقت طويل في تطبيق الدراسة، وصعوبة وصول الباحث إلى بعض أفراد الدراسة، فقد يكون بعضهم من ذوي المراكز الوظيفية القيادية في المجتمع، أو من ذوي العلل البدنية التي تحول دون الإفادة منهم بصورة سليمة".

3.1.3 عملية تصميم العينة:

إن اختيار عينة الدراسة يُعد اختيار مجموعة من أفراد المجتمع بشكل عشوائي، وهو ما يجعلها تمثل هذا المجتمع، وتُعتبر عنه؛ لذلك تتضمن عملية تصميم العينة مجموعة من الخطوات للحصول على عينة

مصغرة من مجتمع كلي معين، وتساهم عملية تصميم العينة في زيادة دقة وموثوقية نتائج الدراسة؛ لذلك يتطلب اختيار عينة الدراسة الالتزام بمعايير أخذ العينات الملائم؛ لضمان تمثيل العينة؛ من خلال تحديد المجتمع، وتحديد وحدة التحليل، وتصميم العينة، وإعداد هيكل العينة، وآليات اختيار هذه العينة، وتبرير اختيار العينة، وحجم العينة.

4.1.3 آليات اختيار العينة:

اعتمد الباحث في اختيار العينة على العينات الاحتمالية، ويعتمد أخذ العينات الاحتمالية على الطريقة العشوائية، أي الاختيار بطريقة عشوائية، ويفضل الباحث أخذ العينة العشوائية؛ حيث أثبت موضوعيتها، والبعد عن التحيز، وأن كافة أفراد المجتمع يمتلكون فرص متساوية للاختيار، وهو ما يساعد على زيادة موثوقية النتائج، وقد عرف أبو ضاهر (2017، ص. 6) العينة العشوائية على أنها "العينة التي يكون لكل مفردة من مفردات المجتمع الإحصائي الذي أخذت منه الفرصة نفسها في أن يكون ممثلاً في هذه العينة، أي أن احتمالات الاختيار متساوية بين كل مفردات المجتمع الإحصائي".

- أسباب اختيار العينة:

اختارت الباحثة عينة الدراسة من المديرين والموظفين التنفيذيين في الإدارة العليا والوسطى بالمصانع محل الدراسة ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- التمثيل الجيد فمديري الإدارة العليا والوسطى يُعدوا تمثيلاً شاملاً لوجهات النظر المختلفة داخل المنظمة؛ حيث إن هؤلاء الأفراد يمتلكون معرفة عميقة بالعمليات اللوجستية والتحديات التي تواجهها.
- خبرة في العمليات اللوجستية حيث يتمتع مديري الإدارة العليا والوسطى بخبرة واسعة في إدارة العمليات اللوجستية، مما يساعد في تقديم رؤى قيمة حول تأثير التحول الرقمي على الكفاءة.
- المدراء غالباً ما يكونون في مواقع اتخاذ القرار، ومختصون بعملية صنع القرار، مما يجعل آرائهم مهمة لفهم كيف يمكن أن يؤثر التحول الرقمي على تحسين العمليات.
- يتمتع مديري الإدارة العليا برؤية استراتيجية حول كيفية دمج التحول الرقمي في العمليات، مما يساعد في تقييم الفوائد المحتملة.

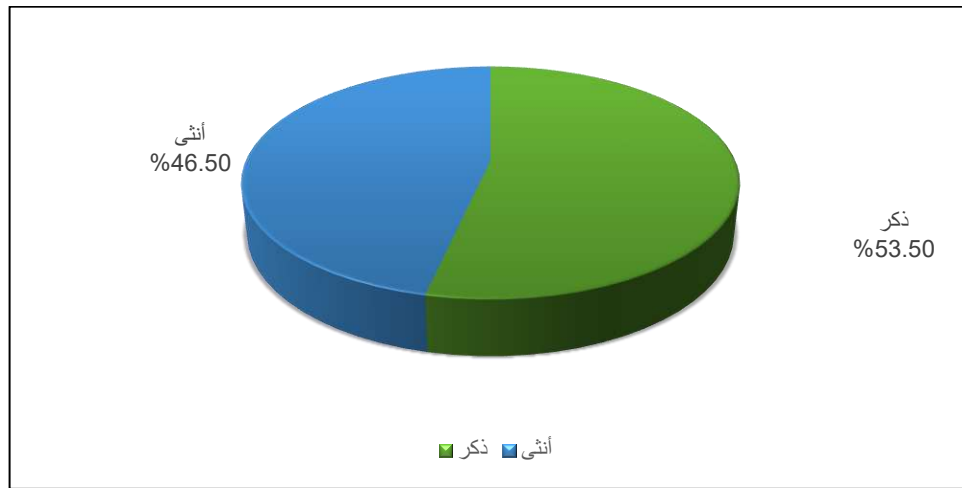
2.3 خصائص عينة البحث:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في البيانات الأساسية:

أ. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (1.3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	198	%53.5
أنثى	172	%46.5
الدرجة الكلية	370	%100

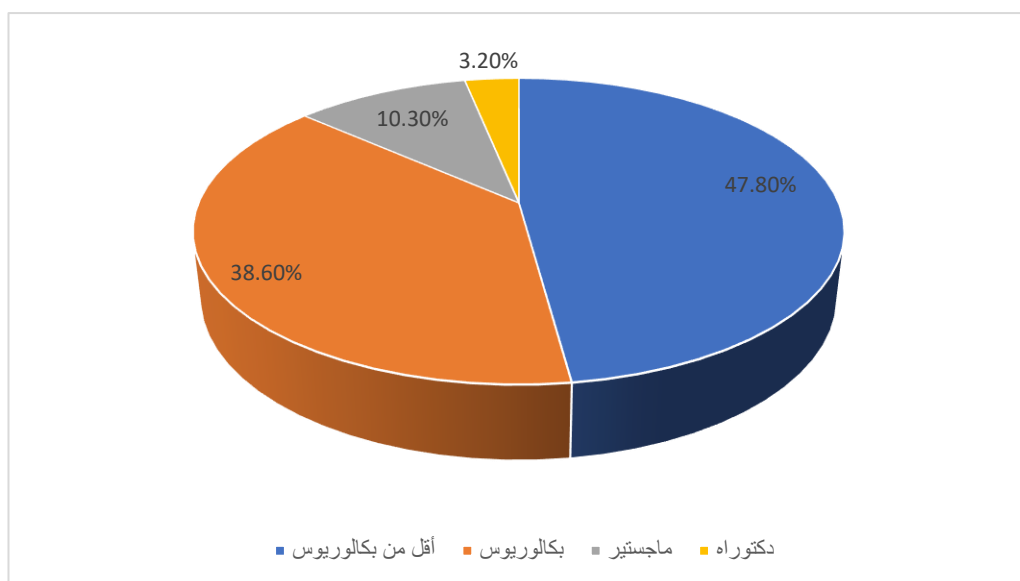


الشكل رقم (1.3) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

ب. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (2.3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية
أقل من بكالوريوس	177	%47.8
بكالوريوس	143	%38.6
ماجستير	38	%10.3
دكتوراه	12	%3.2
المجموع	370	%100

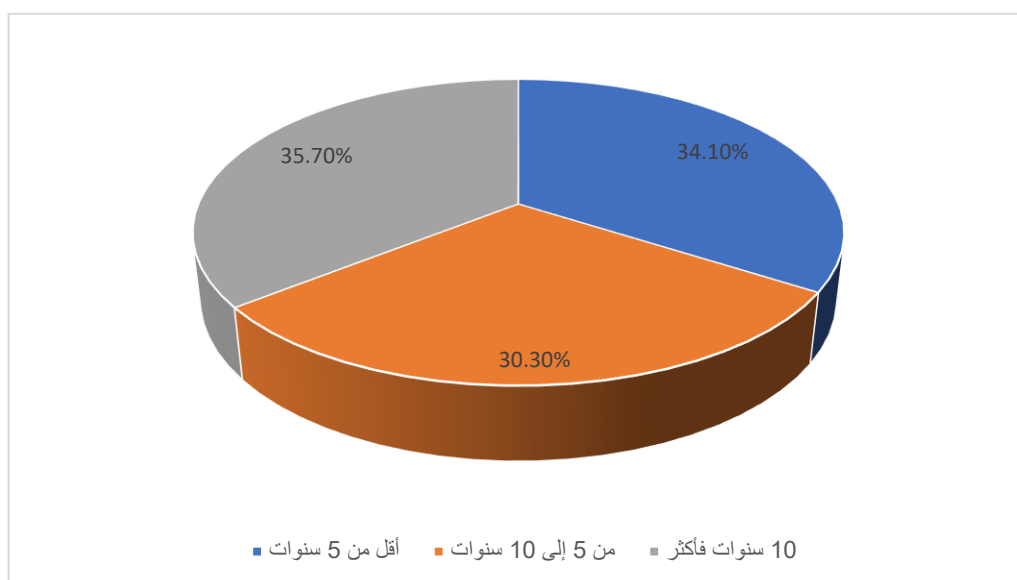


الشكل رقم (2.3) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

ج. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (3.3) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	126	34.1%
من 5 إلى 10 سنوات	112	30.3%
أكثر من 10 سنوات	132	35.7%
المجموع	370	100%



الشكل رقم (4.3) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

3.3 أداة جمع البيانات الأولية:

- وصف أداة الدراسة (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: عبارة عن بيانات أولية عن عينة الدراسة تتمثل في المعلومات الديموغرافية وتشتمل على (النوع- المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة)

الجزء الثاني: ويتكون من محاور الاستبانة، المتكونة من محورين رئيسيين وهم على النحو التالي:

- **المحور الأول:** التحول الرقمي، ويتكون من العبارة رقم (1) وحتى العبارة رقم (10).
- **المحور الثاني:** العمليات اللوجستية، ويتكون من العبارة رقم (1) وحتى العبارة رقم (15)، ويُقسم إلى (ثلاثة) أبعاد على النحو التالي:
- **البعد الأول:** التخزين، ويتكون من العبارة رقم (1) إلى العبارة رقم (5).
- **البعد الثاني:** النقل، ويتكون من العبارة رقم (6) إلى العبارة رقم (10).
- **البعد الثالث:** التسليم، ويتكون من العبارة رقم (11) إلى العبارة رقم (15).

وقد قامت الباحثة بتصميم استبانة لتجميع البيانات من مفردات الدراسة؛ حيث مر إعدادها وتصميمها وجمعها بالخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** إعداد الاستبانة في صورتها الأولية: قامت الباحثة بتصميم استبانة أعدت خصيصًا لقياس متغيري الدراسة (التحول الرقمي، العمليات اللوجستية)، وذلك في ضوء نتائج بعض البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة، وقد تم صياغة عبارات الاستبانة بأسلوب خبري وبألفاظ سهلة وبسيطة؛ لتبتعد عن الغموض.
- **الخطوة الثانية:** اختبار صدق وثبات الاستبانة: وقد قامت الباحثة باختبار صدق الاستبانة في صورتها المبدئية من خلال التعرف على صدقها وثباتها وذلك على النحو التالي:
- **صدق مفردات البحث الميداني:** قامت الباحثة بإجراء اختبار مبدئي للاستبانة؛ حيث عرضها أيضًا في صورتها الأولية على 30 مفردة من مجتمع الدراسة خارج عينة الدراسة، وذلك للتأكد من بساطة الصياغة ووضوح اللغة، وللتأكد أيضًا من صلاحية الاستبانة من الناحية الميدانية.
- **اختبار صدق وثبات الاستبانة:** تم إجراء اختبار ثبات للتأكد من إمكانية الاعتماد على نتائج البحث في تعميم النتائج؛ حيث استخدمت الباحثة معامل الثبات ألفا كرونباخ على عينة مكونة من 30 مفردة.

- **الخطوة الثالثة: استيفاء بيانات الاستبانة وإعدادها للتحليل الإحصائي:** قامت الباحثة في هذه المرحلة باستيفاء بيانات الاستبانة من مفردات الدراسة بعد أن تم إعدادها في صورتها النهائية؛ حيث قامت الباحثة بعرض الاستبانة على المدربين من خلال توزيع الاستبانة على العينة من بعمل رابط إلكتروني يتم توزيعه بنظام المراسلات، والبريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي؛ حيث لا يمكن للمستجيب إرسال استجابته إلا بعد الإجابة على جميع عبارات الاستبانة.

هذا كما تم مراجعة الاستبانة بعد أن تمت الإجابة عليها، ثم قامت الباحثة بإدخال هذه البيانات للحاسب الآلي بعد تفرغها في جداول خاصة، كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

4.2 صدق الأداة وثباتها:

1.4.3 صدق المحكمين:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء عباراتها، وعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين للتحقق من مدى فاعلية الأداة وتحقيقها لأهداف الدراسة.

وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل عبارة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو بالإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً.

وبعد استعادة النسخ المحكمة من المحكمين وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين أعادت الباحثة صياغة الاستبانة؛ حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (80%) من السادة المحكمين، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (25) عبارة مقسمة على محورين.

- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: التحول الرقمي

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه العبارة من عبارات المحور الأول: التحول الرقمي ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (4.3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: التحول الرقمي

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	.808**	2	.835**	3	.780**
4	.763**	5	.817**	6	.735**

.885**	9	.849**	8	.737**	7
				.821**	10

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق: أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة للمحور الذي تنتمي إليه العبارة في المتغير المحور الأول: التحول الرقمي، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت بين (.735**-.885**)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول بالاستبانة.

- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني العمليات اللوجستية:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من عبارات المحور الثاني بالاستبانة ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (5.3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية لكل بعد التي تنتمي إليه العبارة في المحور الثاني: العمليات اللوجستية

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
البعد الأول: التخزين					
1	.829**	2	.758**	3	.789**
4	.896**	5	.729**		
البعد الثاني: النقل					
6	.847**	7	.787**	8	.857**
9	.789**	10	.774**		
البعد الثالث: التسليم					
11	.881**	12	.790**	13	.804**
14	.827**	15	.814**		

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور العمليات اللوجستية، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في البعد الأول: التخزين بين (.729**-.896**)، وتراوحت في البعد الثاني: النقل بين (.774**-.857**)، وتراوحت في البعد الثالث: التسليم بين (.790**-.881**)، وتراوحت في المحور الثاني بين (.729**-.896**)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني بالاستبانة.

- الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة

تم التحقق من الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمتوسط العام للاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (6.3) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمتوسط العام للاستبانة

م	المحاور	معامل الارتباط
1	المحور الأول: التحول الرقمي	.944**
2	المحور الثاني: العمليات اللوجستية	.970**

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة والمتوسط العام للاستبانة جاءت بقيم عالية؛ حيث تراوحت بين (.944**-.970**) وكانت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

2.4.3 ثبات الأداة:

- ألفا كرونباخ للمحاور الاستبانة:

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول رقم (7.3) معامل ثبات كرونباخ ألفا للمحاور والدرجة الكلية للاستبانة

م	المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	المحور الأول: التحول الرقمي	10	.935
2	المحور الثاني: العمليات اللوجستية	15	.887
	الدرجة الكلية	25	.907

يتبين من الجدول السابق: أنه تم حساب معاملات ثبات ألفا كرونباخ للمحاور والدرجة الكلية للاستبانة، وتبين أنه قد تراوحت قيم معاملات ألفا كرونباخ للمحاور بين (.887-.935)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (.907) مما يشير لثباتها، وتشير قيم معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

- الاعتبارات الأخلاقية

تُعد الاعتبارات الأخلاقية أساسًا لا غنى عنه في أي بحث علمي، إذ تشكل الإطار الضابط الذي يوجه الباحثين لضمان أن تكون جميع الإجراءات والنتائج متسقة مع قيم العدالة والاحترام وصون الكرامة الإنسانية، فتُعد مجموعة من المبادئ التي يجب على الباحث الالتزام بها (جامعة إدلب، ٢٠٢١)، وقد أوضحت أن أهم الاعتبارات الأخلاقية فيما يلي:

- يجب على الباحث تجنب الانفعالات التي لها دور سلبي في الدراسة.

- الحصول على الموافقات الرسمية: حرصت الباحثة على أن تكون مشاركة أفراد عينة البحث مبنية على أساس قانوني ومؤسسي منظم. ولتحقيق ذلك، سيتم الحصول على موافقة رسمية من مصانع الألبان المشاركة في البحث، والتي تُعد المرجع الرئيس في توفير الحالات المرشحة. وتؤكد الأدبيات أن الحصول على هذه الموافقات المؤسسية يُعد شرطاً جوهرياً يضمن نزاهة البحث ويحمي الباحث من أي مساءلة لاحقة.

- يجب على الباحث أن يكون منصفاً وموضوعياً بالاعتماد على الأدلة العلمية عند مناقشة نتائجه مع الآخرين.

- كما أكدت الباحثة على السرية والخصوصية: فسيتم التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. ولن تُذكر أسماء الأطفال أو أولياء الأمور أو الأخصائيين أو المراكز في أي تقرير أو نشر لاحق، بل ستُستبدل بأكواد ورموز لضمان عدم الكشف عن هوية المشاركين. كما ستُحفظ جميع الملفات والاستمارات والتسجيلات الصوتية (إن وُجدت) في أماكن مؤمنة، ولن يطلع عليها سوى الباحث وفريقه المباشر، فحماية خصوصية المشاركين تُعد أحد أعمدة الثقة بين الباحث والمبحوثين، وتعزز من مصداقية النتائج.

- كما أكدت الباحثة على حق الانسحاب لجميع المشاركين من البحث في أي وقت، دون الحاجة لتقديم مبررات، ودون أن يؤثر ذلك على حصولهم على الخدمات المقدمة من المصانع، هذا الشرط الأخلاقي يحمي المشاركين من أي شعور بالإلزام أو الضغط، ويؤكد على أن مشاركتهم قائمة على الإرادة الحرة، وهو ما نصت عليه بوضوح المبادئ الأخلاقية للبحوث التربوية.

- يجب أن يكون أكثر اطلاعاً على جميع الدراسات والمواضيع المتعلقة بدراسته، وأن يحترم الملكية الفكرية للآخرين بمراعاة النزاهة العلمية، وأن ينسب الأفكار إلى أصحابها، وأن ينسب المعلومات إلى مصادرها.

- يجب أن يتعامل مع فكرة البحث بنقد هادف بعيداً عن التأثر بالناس، وأن يكون دقيقاً في نقل آراء الباحثين الآخرين ونقلها، بالإضافة إلى ضرورة التحلي بالصبر والأمان، حيث يواجه البحث العلمي العديد من الصعوبات.

لذلك، حرصت الباحثة في الدراسة الحالية على الحفاظ على سرية المعلومات والبيانات المستخدمة في الدراسة، واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، مما يساعد على تعزيز مصداقية الدراسة ويساهم في حفظ حقوق المشاركين.

- أساليب التحليل الإحصائي:

استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبانة وكذلك الدرجات الكلية لمتغيرات الاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي.
- معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.
- اختبار تحليل الانحدار الخطي.
- معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة ومتغير على النحو التالي: تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة منخفضة جداً (1)، منخفضة (2)، متوسطة (3)، عالية (4)، عالية جداً (5)، ويتم تحديد درجة التحقق لكل متغير بناء على ما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

- من 1 إلى أقل من 1.80 تمثل درجة استجابة (منخفضة جداً).
- من 1.80 إلى أقل من 2.60 تمثل درجة استجابة (منخفضة).
- من 2.60 إلى أقل من 3.40 تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من 3.40 إلى أقل من 4.20 تمثل درجة استجابة (عالية).
- من 4.20 إلى أقل من 5 تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

الفصل الرابع: نتائج أسئلة الدراسة

1.4 تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد تطبيق أدوات الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها ويلي ذلك تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

2.4 عرض ومناقشة نتائج البحث:

الإجابة على أسئلة البحث:

- عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على "ما واقع تطبيق التحول الرقمي في مصانع الألبان بالسعودية؟"،

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول: التحول الرقمي، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول: التحول الرقمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابة	الرتبة
1	تعتمد شركتنا على أنظمة رقمية متقدمة في إدارة العمليات.	3.35	1.888	متوسطة	3
2	يساهم التحول الرقمي في تحسين التواصل والتنسيق بين الإدارات المختلفة.	2.73	1.857	متوسطة	10
3	نستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات واتخاذ القرارات.	2.84	1.870	متوسطة	9
4	نعتمد على الحوسبة السحابية في تخزين البيانات وتبادل المعلومات.	3.24	1.738	متوسطة	5
5	نستخدم تطبيقات الهاتف المحمول في إدارة العمليات والتواصل مع العملاء.	2.90	1.878	متوسطة	8
6	تساهم التقنيات الرقمية في تحسين إدارة المخزون وتقليل الهدر.	3.42	1.607	عالية	1
7	نستخدم أنظمة رقمية متقدمة في تتبع الشحنات ومراقبة الجودة.	3.37	1.725	متوسطة	2
8	يساهم التحول الرقمي في تحسين تخطيط الإنتاج وتلبية طلبات العملاء.	3.13	1.645	متوسطة	6
9	نعتمد على أنظمة رقمية متقدمة في إدارة علاقات العملاء.	3.08	1.583	متوسطة	7
10	تساهم التقنيات الرقمية في تحسين الأداء العام للشركة.	3.33	1.618	متوسطة	4
المتوسط العام		3.14	.860	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق: أن تطبيق التحول الرقمي في مصانع الألبان بالسعودية جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (.860)، ويعزو ذلك إلى طبيعة الصناعة والتحديات التقنية، حيث أن صناعة الألبان، رغم حداثة، تحتفظ بجوانب تقليدية، خصوصاً في إدارة المزارع وتربية الأبقار، كما أن حساسية المنتج تتطلب رقابة صارمة على الجودة والحرارة، مما يثير تردد المصانع في تبني

تقنيات رقمية قد تؤثر على هذه الجودة، بالإضافة إلى التكاليف المرتفعة للاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وخصوصاً للمصانع الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما يتفق مع نتيجة دراسة "حسين" (Hossain, 2024)، والتي أشارت إلى أن التحول الرقمي يواجه بعض التحديات، مثل قيود البنية التحتية ومخاوف أمان البيانات.

- عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على "ما مدى كفاءة العمليات اللوجستية في مصانع الألبان في المملكة العربية السعودية؟"

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني: العمليات اللوجيستية، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني: العمليات اللوجيستية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابة	الرتبة
1	البعد الأول: التخزين	3.01	.970	متوسطة	3
2	البعد الثاني: النقل	3.27	.873	متوسطة	1
3	البعد الثالث: التسليم	3.15	.920	متوسطة	2
المتوسط العام		3.16	.858	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق: أن كفاءة العمليات اللوجستية في مصانع الألبان في المملكة العربية السعودية جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (.858). ويمكن عزو ذلك إلى أن صناعة الألبان تتطلب عمليات لوجستية دقيقة ومعقدة بسبب طبيعة المنتج الحساسة، حيث يجب الحفاظ على جودة المنتج وسلامته خلال جميع مراحل النقل والتخزين، كما تواجه المصانع تحديات في إدارة سلسلة التوريد، وتوفير البنية التحتية المناسبة، وتبني التقنيات الحديثة في العمليات اللوجستية، بالإضافة إلى ذلك، قد يؤثر التباين في حجم المصانع ومواقعها على كفاءة العمليات اللوجستية، حيث تواجه المصانع الصغيرة والمتوسطة تحديات أكبر في توفير الموارد اللازمة لتحقيق كفاءة عالية.

3.4 اختبار فرضيات البحث:

- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة التخزين في مصانع الألبان بالسعودية"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3.4) يوضح أثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة التخزين في مصانع الألبان بالسعودية

Sig.T	T.value	R ²	R	Beta	B	المتغير المستقل
.000	52.789	.883	.940a	.940	1.061	التحول الرقمي
		-.318				المعامل الثابت
		.883				Adj R2
		2786.652				قيمة F
						Sig F
						.000b. نموذج معنوي

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة التخزين في مصانع الألبان بالسعودية، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (.940a) وبمستوى دلالة (.000b)، كما أن التحول الرقمي يُفسر ما قيمته 88.3% من تباين كفاءة التخزين في مصانع الألبان بالسعودية وفقاً لقيمة (R²)، وبلغت قيمة (F) (2786.652)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدي صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة التخزين في مصانع الألبان بالسعودية.

مما يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة التخزين في مصانع الألبان بالسعودية".

ويمكن عزو ذلك إلى أن التقنيات الرقمية تلعب دوراً محورياً في تحسين إدارة المخزون وتقليل الهدر، ويوضح ذلك بوضوح من خلال قيمة (R²) فمن خلال تطبيق أنظمة إدارة المخازن الرقمية، يمكن للمصانع تتبع المنتجات بشكل دقيق، ومراقبة مستويات المخزون في الوقت الفعلي، وتحديد تواريخ الصلاحية، مما يقلل من احتمالية تلف المنتجات أو انتهاء صلاحيتها، بالإضافة إلى ذلك، تساهم تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تحسين التنبؤ بالطلب، وتحديد الكميات المثلى للتخزين، وتخطيط العمليات اللوجستية بشكل أكثر فعالية، كما أن استخدام الروبوتات والأجهزة الذكية في عمليات التخزين والمناولة يقلل من الأخطاء البشرية، ويسرع من عمليات الفرز والتعبئة، مما يزيد من كفاءة التخزين بشكل عام.

- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة النقل في مصانع الألبان بالسعودية" وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4.4) يوضح أثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة النقل في مصانع الألبان بالسعودية

المتغير المستقل	B	Beta	R	R ²	T.value	Sig.T
التحول الرقمي	.939	.925	.925a	.856	46.756	.000
المعامل الثابت				.318		
Adj R2				.856		
قيمة F				2186.141		
Sig F				.000 ^b		

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة النقل في مصانع الألبان بالسعودية، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (.925a) وبمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن التحول الرقمي يُفسر ما قيمته 85.6% من تباين كفاءة النقل في مصانع الألبان بالسعودية وفقاً لقيمة (R^2)، وبلغت قيمة (F) (2186.141)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدى صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة النقل في مصانع الألبان بالسعودية.

مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة النقل في مصانع الألبان بالسعودية".

ويمكن عزو ذلك إلى أن التقنيات الرقمية تساهم في تحسين إدارة أساطيل النقل، وتتبع الشحنات في الوقت الفعلي، وتخطيط الطرق بشكل أكثر فعالية، ويظهر ذلك من خلال قيمة (R^2) والتي تعبر عن أن التحول الرقمي يساعد على تقليل وقت التسليم وتكاليف النقل، كما أن استخدام أنظمة تحديد المواقع (GPS) وأجهزة الاستشعار يسمح بمراقبة درجة حرارة المنتجات أثناء النقل، مما يضمن الحفاظ على جودتها وسلامتها، بالإضافة إلى ذلك، تساهم منصات التجارة الإلكترونية وتطبيقات الهاتف المحمول في تسهيل عمليات الطلب والتوصيل، وتوفير معلومات دقيقة للعملاء حول حالة الشحنات، وكذلك يمكن للتحول الرقمي أن يحسن من التواصل والتنسيق بين مختلف الأطراف المشاركة في سلسلة التوريد، مما يقلل من التأخير والأخطاء، وهذا ما يتفق مع نتيجة دراسة دراسة النقودي (2024)، والتي أشارت إلى ساهم تطبيق إنترنت الأشياء في الحد من التكاليف اللوجستية ورفع الكفاءة التشغيلية للمؤسسات، إذ تبين وجود تأثير إيجابي ومعنوي لتطبيق إنترنت الأشياء على تكاليف النقل، والإدارة بشكل أكبر من تأثيره على المخزون والمستودعات.

- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة التسليم في مصانع الألبان بالسعودية" وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5.4) يوضح أثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة التسليم في مصانع الألبان بالسعودية

Sig.T	T.value	R ²	R	Beta	B	المتغير المستقل
.000	38.210	.799	.894a	.894	.956	التحول الرقمي
		.152				المعامل الثابت
		.798				Adj R2
		1459.981				قيمة F
		.000 ^b				Sig F

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة التسليم في مصانع الألبان بالسعودية، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (.894a) وبمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن التحول الرقمي يُفسر ما قيمته 79.9% من تباين كفاءة التسليم في مصانع الألبان بالسعودية وفقاً لقيمة (R^2)، وبلغت قيمة (F) (1459.981)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدي صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة التسليم في مصانع الألبان بالسعودية.

مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة التسليم في مصانع الألبان بالسعودية"، ويُمكن عزو ذلك إلى مساهمة التحول الرقمي في تبسيط وتسهيل عمليات التسليم من خلال استخدام التقنيات الحديثة، فمن خلال أنظمة إدارة الطلبات الرقمية وتطبيقات التوصيل الذكية، يمكن للمصانع تتبع الطلبات وتحديد المسارات الأمثل للتسليم، مما يقلل من وقت التسليم وتكاليفه. بالإضافة إلى ذلك، يساهم استخدام أنظمة التتبع وتحديد المواقع في ضمان وصول المنتجات إلى العملاء في الوقت المحدد وبحالة جيدة، كما أن استخدام تقنيات الاتصال الحديثة يسهل التواصل بين المصنع والعميل، مما يسمح بتحديث معلومات التسليم وتلقي الملاحظات بشكل فوري، وكذلك يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تحسين إدارة المخزون وتخطيط الإنتاج، مما يضمن توفر المنتجات وتلبية طلبات العملاء بكفاءة.

قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية:

إبراهيم، أحمد حسن. (2019). التحول الرقمي (1): نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري.

مجلة الاقتصاد والمحاسبة نادي التجارة، (676)، 8- 11.

أبو هرجه، محمد إبراهيم علي. (2016). تكنولوجيا المعلومات الرقمية كمتغير في تنمية قدرة الأخصائيين الاجتماعيين على الممارسة المهنية الرقمية: واقع الممارسة الرقمية وتصور لبرنامج مقترح لتدريب الأخصائيين الاجتماعيين على استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في تنمية قدرتهم على الممارسة المهنية الرقمية. مجلة الخدمة الاجتماعية، (55)، 68-141.

استخبارات موردور. (2025). حجم سوق الألبان في المملكة العربية السعودية وتحليل الأسهم-اتجاهات النمو والتوقعات حتى عام 2029. تم الاسترجاع بتاريخ 24-2-2025، من <https://www.Mordorintelligence.Com/Ar/Industry-Reports/Saudi-Arabia-Dairy-Products-Market>

امطليق، هبة إبراهيم علي. (2024). واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركة سلطان للخدمات اللوجستية). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 5(58)، 203-241.

باغة، محمد محمد أحمد. (2019). التحول الرقمي من العصر السركي إلى عصر الرقمنة. إدارة الأعمال جمعيات إدارة الأعمال العربية- مجلة المدير الناجح، (166)، 34- 45.

البشيتي، رويدة محمد؛ الأغا، أديب سالم؛ مشمش، أشرف محمد. (2022). أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تعزيز فاعلية النظام اللوجستي بالمنظمات الأهلية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. مجلة الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، 1(1)، 1-28.

البلوي، حنان راشد. (2025). أثر الرقمنة الحديثة للعمليات اللوجستية على أداء سلاسل الإمداد: دراسة حالة شركة المراعي المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 9(8)، 44-60.

بن عمر عواج، دليلة بن أحمد، (2021)، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كمطلب للتغيير التنظيمي. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 7(1)، 9- 28.

بن عيسى، شيماء. (2024). دور التقنيات الرقمية في تحسين الخدمات اللوجستية دراسة حالة شركة أمازون وشركة ميرسك. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

جامعة جدة. (2023). اللوجستيات. المملكة العربية السعودية.

جريدة الجزيرة. (2018). مستقبل إنتاج «قطاع الألبان» أمام تحديات زيادة الاستهلاك وتبديدات رفع الأسعار. تم الاسترجاع بتاريخ 2025-2-24، المتاح على الرابط التالي: <https://www.al-jazirah.com/2018/20180714/Ec1.Htm>

الحر، عبد العزيز بن إبراهيم؛ المطير، عامر بن ناصر؛ العنزي، عبد الهادي بن قبلان. (2025). التباين المكاني لتوزيع المنتجات الرئيسية من الألبان ومنتجاتها في محافظات منطقة الرياض الإدارية. مجلة كلية الآداب بجامعة الفيوم- الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، 17(1)، 970-1001.

حسين، رجب عبد الحميد. (2020). إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات. مصر: دار العربي للنشر والتوزيع.

خضر، شيراز محمد. (2022). استراتيجيات الخدمات اللوجستية وإدارة التوزيع. لندن: فريق دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع.

خضر، شيراز محمد. (2022). أصول إدارة الجودة الشاملة. لندن: فريق دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع.

الدوري، زكريا مطلق. (2020). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الرشيد، عادل بن عبد العزيز. (2022). البيانات الضخمة (Big Data) دراسة فقهية. مصر: دار التعليم الجامعي.

رمضان، محمد؛ النور، صقر. (2021). عيش مرحرح الاقتصاد السياسي للسيادة على الغذاء في مصر. مصر: دار صفصافة للنشر والتوزيع للدراسات.

سالم، إمداد بخيت؛ جفري، علي بن عمر. (2025). دور إدارة سلاسل الإمداد في تحسين الخدمات اللوجستية دراسة ميدانية على موظفي إدارة سلاسل الإمداد بمؤسسة البريد السعودي بجيزان. المجلة العربية للإدارة، 46(4)، 1-16.

السعيدة، رائدة. (2025). المنهج المتكامل في إدارة سلاسل التوريد (التقليدية الحديثة الرقمية). الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

سلايمي، جميلة؛ بوشي، يوسف. (2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر. *مجلة العلوم القانونية والسياسية*، 10 (2)، 944-967.

السلمي، علي. (2015). *الإدارة في عصر العولمة والمعرفة*. مصر: دار سما للنشر والتوزيع.

سليمان، احمد فتحي احمد. (2024). تأثير التحول الرقمي على إدارة سلاسل التوريد الإلكترونية في شركات توزيع الكهرباء بالتطبيق على شركة القناة لتوزيع الكهرباء. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 25 (2)، 1-38.

السيد، أحمد محمد؛ البغدادي، مصطفى محمد؛ شوقي، ريمون سمير. (2020). العلاقة بين اللوجستيات والجغرافية. *مجلة البحث العلمي*، 21 (2)، 232-266.

شحادة، مها خليل يوسف. (2022). التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، 62 (62)، 37 - 61.

الشربينى، رهاب عطية محمد؛ جاب الله، داليا فاروق؛ أحمد، محمد سيد. (2021). الآفاق المستقبلية لقطاع الصناعات الغذائية في ظل التحول الرقمي "دراسة حالة لبعض المصانع في مصر". *مجلة الاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية*، 13 (3)، 195-201.

الشهري، شذى؛ المغربي، فاطمة. (2024). أثر تقنية سلاسل الكتل (Blockchain) في التجارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 44 (5)، 55-76.

الظبي، وليد بن منور حمد. (2024). واقع ومستقبل نشاط سلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على قطاع التخزين - التخزين المبرد انموذجا. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 1 (48)، 479-523.

عامر، رانيا محفوظ السيد. (2023). دور الخدمات اللوجستية وقطاع النقل في دفع عجلة النمو الاقتصادي. *مجلة النيل للعلوم التجارية والقانونية ونظم المعلومات*، 3 (5)، 315-352.

عباد، عماد عبد الحافظ أحمد. (2020). مدى تطبيق نموذج انكار الإدارة التغيير وأثره على مواجهة الأزمات دراسة حالة بلدية خان يونس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين.

عبد الرحمن، هيا أحمد صالح. (2021). واقع العمليات اللوجستية وتأثيرها على وظائف سلاسل التوريد في الضفة الغربية - فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.

عبد الرحمن، ياسر. (2018). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. *مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية*، 3 (5)، 219-2017.

عبد العزيز، عبد العزيز دسوقي كمال. (2021). الاستراتيجيات اللوجستية وأثرها على كفاءة أداء الشركات: بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، (7)، 65-88.

عبد الغني، سناء محمد. (2022). انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر. مجلة كلية السياسة والاقتصاد، 15(14)، 44-79.

عبد القادر، مها محمد. (2020). رؤى مستقبلية لمواجهة الفجوات المتوقعة في التعليم المصري. مصر: دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع.

عفيف، هناء؛ خولوفي، وهيبة. (2022). الاتجاه نحو التحول الرقمي: حتمية أو خيار. مجلة اقتصاديات المال والأعمال المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلة، 6(1)، 276 - 291.

العلوي، ماجد بن سمران مزعل. (2024). أثر خدمات القطاع اللوجستي على النمو الاقتصادي: دراسة تطبيقية على لوجستيات قطاع النقل البحري بالمملكة العربية السعودية للفترة "2000-2021": دراسة تأصيلية من منظور الاقتصاد الإسلامي. مجلة البحث العلمي الإسلامي، 19(60)، 177-219.

العنزي، عبد الهادي قبلان؛ الحرة، عبد العزيز إبراهيم. (2024). إنتاج وتسويق الألبان ومنتجاتها في منطقة الرياض الإدارية في المملكة العربية السعودية. مجلة مركز البحوث الجغرافية والكارتوجرافية بكلية الآداب جامعة المنوفية، (39)، 83-112.

غرفة أبها. (2023). دراسة واقع ومستقبل القطاع اللوجستي في المملكة. المملكة العربية السعودية. فراح، رشيد؛ فرحي، كريمة. (2019). الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) أداة للإدارة الحديثة في المرافق العمومية وإنشاء مشاريع البنية التحتية (البنية التحتية لإمدادات المياه نموذجاً). الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الفرجاني، عبد الفتاح محمد؛ خلف الله، بهاء الدين عبد ربه. (2022، يونيو). أثر التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. وقائع أعمال المؤتمر الدولي الافتراضي: إدارة منظمات الأعمال في ظل التحول المعرفي والرقمي، (المنعقد في الفترة من 18-19 يونيو)، المركز الديمقراطي العربي بألمانيا، وجامعة غزة بفلسطين.

القواسمي، معاوية فهد داود. (2025). التحول الرقمي في المصارف الإسلامية دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في دولة فلسطين. الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.

مبادرة العطاء الرقمي. (2025). المرحلة القادمة للتحول الرقمي. السعودية.

محمد، جمال عبد الله. (2016). التخطيط الاستراتيجي. الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.

محمد، عبد الرحمن حسن؛ الغبيري، محمد أحمد. (2020). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 4(3)، 8-31.

محمد، مبروكة كريم. (2024). الإطار المفاهيمي لمصطلح "التحول الرقمي". مجلة البحث في العلوم الانسانية والمعرفية، 4(7)، 234-259.

المحمدي، سعد علي ريجان. (2025). الريادة الإلكترونية وتقنيات التحول الرقمي للأعمال. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المطرف، عبد الرحمن بن فهد. (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من جهة نظر الأعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، 36(7)، 158-184.

الموقع الرسمي لسعوديبيديا. (2025). الخدمات اللوجستية في السعودية. تم الاسترجاع بتاريخ 2025/2/22، المتاح على الرابط التالي: <https://2h.Ae/Lubx>.

الموقع الرسمي للأمم المتحدة. (2024). نموذج Innocook للابتكار: أداة فعالة لتعزيز عمليات المؤسسات العامة وخدماتها في المنطقة العربية. تم الاسترجاع بتاريخ 2025/3/22، المتاح على الرابط التالي: <https://2h.Ae/Qfda>.

الموقع الرسمي للشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية (سدافكو). (2025). عمليات تصنيع على مستوى عالمي وشبكة توزيع واسعة النطاق. تم الاسترجاع بتاريخ: 2025/8/17م، المتاح على الرابط التالي:

https://200listedsecurities.Saudiexchange.Sa/Resources/200listedsecurities/Ar/Consume_r_Staples/Saudia_Dairy_And_Foodstuff_Company.Html

الموقع الرسمي لمركز السعودي للاعتماد. (2025). قطاع النقل والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية. تم الاسترجاع بتاريخ: 2025/7/24، المتاح على الرابط التالي: <https://www.Saac.Gov.Sa/Ar/Sectors/Transportation>.

الموقع الرسمي لوزارة البيئة والمياه والزراعة. (2024). 250% نمو عدد مصانع الأغذية منذ إطلاق رؤية المملكة 2030: الأمن الغذائي في المملكة.. اكتفاء ذاتي وقطاع جاذب للاستثمارات. تم الاسترجاع بتاريخ 2025-2-23، من <https://www.Mewa.Gov.Sa/Ar/Mediacenter/Pressreleases/Pressfiles/2024-08-09.Pdf>.

09.Pdf

الموقع الرسمي لوكالة الأنباء السعودية. (2025). *اقتصادي/المنتدى السعودي للألبان يختتم أعماله باتفاقيات تجاوزت 150 مليون ريال*. تم الاسترجاع بتاريخ: 2025/8/17م، المتاح على الرابط التالي: <https://www.Spa.Gov.Sa/N2306002>

الميلبي، أروي بنت نصار؛ الضحوي، هناء علي. (2023). *نضج إدارة البيانات الرئيسية في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة لوزارة النقل والخدمات اللوجستية*. مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، 6(1)، 15-1.

النقودي، سوزي فاروق. (2024). *أثر تطبيقات إنترنت الأشياء على الحد من التكاليف اللوجستية بهدف رفع الكفاءة التشغيلية للمؤسسات*. مجلة البحوث المحاسبية، 11(4)، 480-518.

الهادي، محمد محمد. (2021). *النكاء الاصطناعي معالمه وتطبيقاته وتأثيراته التنموية والمجتمعية*. مصر: الدار المصرية واللبنانية.

هيئة الحكومة الرقمية. (2024). *استراتيجيات التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية*. تم الاسترجاع بتاريخ 2025-2-23، من [Http://Dga.Gov.Sa/Ar/Digital-Knowledge/Study-Of-Digital-Transformation-Strategy](http://Dga.Gov.Sa/Ar/Digital-Knowledge/Study-Of-Digital-Transformation-Strategy)

وكالة الأنباء السعودية. (2023). *أكثر من 7 ملايين لتر يوميًا من الحليب تغذي أسواق المملكة*. تم الاسترجاع بتاريخ 2025-2-24، من <https://www.Spa.Gov.Sa/W1879601>

ياسين، سعد غالب. (2018). *نظم المعلومات الإدارية MIS*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

يوب، أمال؛ بودبزة، إكرام. (2019). *أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية- دراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة*. مجلة الاقتصاد الجديد، 10(3)، 44-60.

ثانيًا المراجع الأجنبية

Abdallah, M., & Khamis, H. (2022). The Impact Of Artificial Intelligence On Supply Chain Management In The Dairy Industry: A Review Of The Literature. *International Journal Of Logistics Research And Applications*, 25(4), 599-620.

Agrawal, P., Narain, R., & Ullah, I. (2019). Analysis Of Barriers In Implementation Of Digital Transformation Of Supply Chain Using Interpretive Structural Modelling Approach. *Journal Of Modelling In Management*, 15(1), 297-317

Ahmed, A., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Salloum, S. A. (2020). Digital Transformation And Organizational Operational Decision Making: A Systematic Review. *Proceedings Of The International Conference On Advanced Intelligent Systems And Informatics, 2020*, 708-719.

- Ahmed, M. N. (2017). Impact Of Outbound Logistics In Purchase Decision Of Small Electronic Home Appliance Traders In Chittagong. *International Journal Of Applied Logistics (IJAL)*, 7(2), 52-62.
- Akram, H. W. (2025). Digital Transformation In Logistics And Supply Chain Management Practices. In *Ecological And Human Dimensions Of AI-Based Supply Chain* (Pp. 27-48). IGI Global Scientific Publishing.
- Alanazi, B., Abdulaal, J. A. E., & Taki, H. M. (2021). Application Of Sustainable City Logistics In Saudi Arabia. *Geospatial Information*, 5(2), 526-531.
- Albukhitan, S. (2020). Developing Digital Transformation Strategy For Manufacturing. *Procedia Computer Science*, 170, 664-671.
- Ali, M. A., Zafar, U., Mahmood, A., & Nazim, M. (2021). The Power Of ADKAR Change Model In Innovative Technology Acceptance Under The Moderating Effect Of Culture And Open Innovation. *Logforum*, 17(4), 485-502
- Alrasheedi, N. S., Sammon, D., & Mccarthy, S. (2022). Understanding The Characteristics Of Workforce Transformation In A Digital Transformation Context. *Journal Of Decision Systems*, 31(Sup1), Pp. 362-383.
- Aly A., S., & Salah M, A. (2022). The Relation Between Digital Transformation And Sustainable Development Study Egypt Case. *Scientific Journal For Economic & Commerce*, 52(4), 13-42.
- Angtyan, H. (2019). ADKAR Model In Change Management. *International Review Of Management And Business Research*, 8(2), 179-182.
- Ariestyadi, R., & Taufik, T. A. (2020). Change Management Strategy With ADKAR Model In E-Catalogue System Implementation. In *The 2nd International Conference On Management Of Technology, Innovation And Project. Surabaya, Indonesia* (Pp. 1-11).
- Assouman, M. (2022). Role Of Logistics Management On The Operational Performance Of Organizations Inrwanda. *Global Scientific Journal*, 10(11), 341-349.
- Baihaqy, A., & Subriadi, A. P. (2023). Development Of Digital Transformation Maturity Measurements: A Systematic Literature Review. *Journal Of Nonformal Education*, 9(1), 58-68.
- Belu, M. G. (2019). Application Of Blockchain In International Trade: An Overview. *The Romanian Economic Journal*, 71(22), 2-16.
- Benbba, B. & Limame, H. (2024). The Role Of Logistics Service Providers In Enhancing Supply Chain Performance: Literature Review And Proposal Of A Research Model. *International Journal Of Economic Studies And Management*, 4(1), 38-50.
- Bendjama, B., & Mehri, S. (2024). Digital Transformations And Media And Communication Technology Security Challenges. *Al-Risala Journal Of Media Studies*, 8(3), 146-163.
- Burström, T., Parida, V., Lahti, T., & Wincent, J. (2021). AI-Enabled Business-Model Innovation And Transformation In Industrial Ecosystems: A Framework, Model And Outline For Further Research. *Journal Of Business Research*, 127, 85-95.
- Calp, M. H., Butuner, R., & Butuner, M. (2022). A Conceptual Framework Of Digital Transformation. *Current Studies In Digital Transformation And Productivity*, 1-171.

- Chen, S.-C., & Lin, C.-P. (2019). Understanding The Effect Of Social Media Marketing Activities: The Mediation Of Social Identification, Perceived Value, And Satisfaction. *Technological Forecasting And Social Change*, 140.
- Cichosz, M., Wallenburg, C. M., & Knemeyer, A. M. (2020). Digital Transformation At Logistics Service Providers: Barriers, Success Factors And Leading Practices. *The International Journal Of Logistics Management*, 31(2), 209-238.
- Civelek, M. E., Çemberci, M., Artar, O. K. & Uca. (2015) N., Key Factors Of Sustainable Firm Performance.
- Ding, H. (2023). History Issues And Future Scope Of Logistics And Supply Chain. *Journal Of Enterprise And Business Intelligence*, 3(2), 095-105.
- Editorial_Team. (2021). *What Are The Benefits Of Digital Transformation?* Retrieved 28/08/2021 From <https://www.virtu.com/blog/8-benefits-digital-transformation>
- El-Jabali, A. (2019). *Bridging The Education Access Gap Of Syrian Refugees In Lebanon By Improving Diversity In Inclusive Leadership To Create A Positive Outcome For The Affected Population*.1-19.
- Escwa. (2023). *Innocook: An Innovation Model To Enhance The Operations And Services Of Arab Public Institutions*. Economic And Social Commission For Western Asia (Escwa), United Nations.
- Farkaš, I. (2024). Transforming Cognition And Human Society In The Digital Age. *Biological Theory*, 1-13.
- Gkrimpizi, T., & Peristeras, V. (2022, October). Barriers To Digital Transformation In Higher Education Institutions, *Paper Presented At Proceedings Of The 15th International Conference On Theory And Practice Of Electronic Governance*.
- Hamdy, W., Mostafa, N. & Alawady, H. (2020). An Intelligent Warehouse Management System Using The Internet Of Things. *Egyptian International Journal Of Engineering Sciences And Technology* 32, 59–65.
- Haque, S. M., Shaha, S., & Sharmin, S. (2024). Future-Proofing The Workforce: Training And Development In The Digital Age. *European Journal Of Human Resource Management Studies*, 7(2), Pp. 54- 78.
- Heikkinen, H. (2024). Exploring How Retail And Logistics Service Provider Managers Make Sense Of Sustainability In Last Mile Delivery. *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, 54(2), 139-162.
- Hossain, M. I. (2024). *Digital Transformations In Logistics Operations: Challenges And Enables In Fast Moving Consumer Goods (FMCG) Sector In Bangladesh*. (Doctoral Dissertation), Brac University.
- Iman, N., Amanda, M. T., & Angela, J. (2022). Digital Transformation For Maritime Logistics Capabilities Improvement: Cases In Indonesia. *Marine Economics And Management*, 5(2), 188-212.
- Janczewski, J. (2019). Reverse Logistics From The Perspective Of The Circular Economy. *Zarządzanie Innowacyjne W Gospodarce I Biznesie*, (1/28), 143-155.

- Jing, H., & Fan, Y. (2024). Digital Transformation, Supply Chain Integration And Supply Chain Performance: Evidence From Chinese Manufacturing Listed Firms. *Sage Open*, 14(3), 1-18.
- Junge, A. L. (2019). Digital Transformation Technologies As An Enabler For Sustainable Logistics And Supply Chain Processes—An Exploratory Framework. *Brazilian Journal Of Operations & Production Management*, 16(3), 462-472.
- Kayikci, Y. (2018). *Sustainability Impact Of Digitization In Logistics*. *Procedia Manufacturing* 21, 782–789. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.02.184>
- Kenton, W. (2020). *What Are Logistics?* Retrieved 2020.
- Kiron, D., & Schrage, M. (2019). Strategy For And With AI. *MIT Sloan Management Review*, 60(4).
- Le Viet, H., & Dang Quoc, H. (2023). The Factors Affecting Digital Transformation In Vietnam Logistics Enterprises. *Electronics*, 12(8), 1825, 1-19.
- Lee, J. (2018). Development Of Value Chain Model For Design Consultancies: Focus On Product Design Consultancies: Focus On Product Design Consultancies. *Archives Of Design Research*, 31(3), 33-47.
- Licka, P. & Gautschi, P. (2017). Survey The Digital Future Of Higher Education –What Does It Look Like And How Can It Be Shaped?. Berlin, Germany.
- Lozić, J., & Fotova Čiković, K. (2024, February). Digital Transformation: The Fundamental Concept Of Transformation Of Business Activities. In *107th International Scientific Conference On Economic And Social Development—Economic And Social Survival In Global Changes, Zagreb* (Pp. 326-337).
- Lukinskiy, V., & Dobromirov, V. (2016). Methods Of Evaluating Transportation And Logistics Operations In Supply Chains. *Transport And Telecommunication*, 17(1), 55-59.
- Mary M. Gobble (2018) Digital Strategy And Digital Transformation, *Research Technology Management*, 61:5, 66-71, DOI: 10.1080/08956308.2018.1495969
- Mihu, C., Pitic, A. G., & Bayraktar, D. (2023). Drivers Of Digital Transformation And Their Impact On Organizational Management. *Studies In Business And Economics*, 18(1), 149-170.
- Mikalef, P. & Parmiggiani, E. (2022). An Introduction To Digital Transformation. In *Digital Transformation In Norwegian Enterprises* (Pp. 1-10). Springer Nature, Switzerland.
- Momin, M. S., & Parmar, V. (2024). A Study On Inbound And Outbound Logistics In GNFC Ltd. *International Research Journal Of Modernization In Engineering, Technology And Science*, 6(4), 4634–4643.
- Mukherjee, D. (2023). Exploring The Influence Of Digital Transformation On Employee Job Satisfaction: A Qualitative Analysis Within A Malaysian Multinational Electricity Firm. *Journal Of Informatics Education And Research*, 3(2), 735-771.
- Mütterlein, J., & Hess, T. (2017). Exploring The Impacts Of Virtual Reality On Business Models: The Case Of The Media Industry. In *Proceedings Of The 25th European Conference On Information Systems (ECIS)*, Guimarães, Portugal, June 5-10, 2017
- Mvubu, M., & Naude, M. J. (2024). Digital Transformation At Third-Party Logistics Providers: Challenges And Best Practices. *Journal Of Transport And Supply Chain Management*, 18, 1023

- Nicoletti, B. (2017). The Future Of Fintech-Intergrating Finance And Technology In Financial Services. Rome, Italy. United Nations Development Programme Communications Consultant.
- Omoush, M. M. (2022). The Impact Of The Practices Of Logistic Management On Operational Performance: A Field Study Of Road Transport Companies [Special Issue]. *Journal Of Governance & Regulation*, 11(4), 237–245
- Ou, X. (2024). Definition And Measurement Of Enterprise Digital Transformation. *Frontiers In Business, Economics And Management*, 15(3), Pp. 300-305.
- Perkumienė, D., Ratautaitė, K., & Pranskūnienė, R. (2022). Innovative Solutions And Challenges For The Improvement Of Storage Processes. *Sustainability*, 14(17), 10616. 1-21.
- Rakovic, L. (2024). The Role Of Leadership In Managing Digital Transformation: A Systematic Literature Review, 97-107.
- Şahan, D. (2025). Evaluating The Effects Of Digital Transformation On Logistics Performance: A Large-Scale Perspective On Industrial Competitiveness. *Journal Of ETA Maritime Science*, 13(2), 72-80.
- Samadi-Parviznejad, P. (2022). The Role Of Big Data In Digital Transformation. *Journal Of Data Analytics*, 1(1), 42-47.
- Sebata, D. (2024). *Investigating How Logistics Operations Affect An Organization's Financial Performance*. In *Advances In Logistics Engineering* (Chapter). Intechopen.
- Serhii, R. (2025). Fundamental Issues In Business Processes Of Large Logistics Companies. *International Journal Of Science And Research Archive*, 15(01), 1689-1695.
- Shindekar, G. A., & Kodarlikar, M. M. (2020). Role Of Logistics In Supply Chain Management. *IRE Journals*, 3(10), 306–308.
- Slancová, I., & Plura, J. (2024). Information Inputs And Outputs Of Quality Planning Processes And The Possibilities Of Their Improvement Through Digital Transformation. *Quality Innovation Prosperity*, 28(2). 76-98.
- Strakova, J., Simberova, I., Partlova, P., Vachal, J., & Zich, R. (2021). The Value Chain As The Basis Of Business Model Design. *Journal Of Competitiveness*, 13(2), 135–151.
- Sugiyanto, S., Suhendra, A., Putra, C., Yudastoro, F. & Purwoko, H. (2024). The Role Of Logistics Management In Supporting Goods Management For Equitable Distribution And Impact On Regional Economic Growth. *Siber Journal Of Advanced Multidisciplinary*, 2(2), 276-287.
- Sumrit, D. (2021). What Are The Obstacles Hindering Digital Transformation For Small And Medium Enterprise Freight Logistics Service Providers? An Interpretive Structural Modeling Approach. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(3), 719-730.
- Topolšek, D., Čižiūnienė, K., Cvahte, T. (2018). Defining Transport Logistics: A Literature Review And Practitioner Opinion-Based Approach. *Transport*, 33(5), 1196-1203.
- Trianjani, D., & Hadiguna, R. A. (2024). Ensuring Halal Integrity In Perfume Retail: A Study On Key Factors And Implementation Strategies. 187-203.
- Trung, C. T., Xuan, T. P. T., & Thanh, H. T. (2025). The Impact Of Last-Mile Delivery Logistics Service Quality Factors On Customer Loyalty: The Case Of Online Shopping

- In The Mekong Delta Region. *International Journal Of Business And Society*, 26(2), 793-805.
- Turcu, C., Turcu, C. & Chiuchișan, I. (2017). *Blockchain And Its Potential In Education*. *Arxiv Romania*, (Abs/1903.09300). Retrieved March 21, 2022, From: (<https://arxiv.org/abs/1903.09300>).
- Umar, M., & Wilson, M. M. (2023). Inherent And Adaptive Resilience Of Logistics Operations In Food Supply Chains. 1-21.
- United Nations. (2024). *Innocook: An Innovation Model To Enhance The Operations And Services Of Arab Public Institutions*. United Nations House, Riad El Solh Square, P.O. Box: 11-8575, Beirut, Lebanon.
- Vărzaru, A. A., & Bocean, C. G. (2024). Digital Transformation And Innovation: The Influence Of Digital Technologies On Turnover From Innovation Activities And Types Of Innovation. *Systems*, 12(9), 359, 1-25.
- Vey, K., Fandel-Meyer, T., Zipp, J. S., & Schneider, C. (2017). Learning & Development In Times Of Digital Transformation: Facilitating A Culture Of Change And Innovation. *International Journal Of Advanced Corporate Learning*, 10(1), 22-32.
- Wang, M. (2020). Assessing Logistics Capability For The Australian Courier Firms. *International Journal Of Logistics Systems And Management*, 37(4), 1-14.
- Xu, H., Fang, D., & Jin, Y. (2018, November). Emergency Logistics Theory, Model And Method: A Review And Further Research Directions. In *2018 3rd International Conference On Communications, Information Management And Network Security (CIMNS 2018)* (Pp. 188-192). Atlantis Press.
- Yıldız, B., & Çiğdem, Ş. (2022). *Digital Transformation In Logistics: Lights-Out Logistics*. In T. Kandemir & M. F. Buğan (Eds.), *Financial And Economic Issues In Emerging Markets* (Pp. 343–366). Özgür Yayınları.
- Yu, Y., & Jiang, Y. (2024). *Understanding The Digital Revolution And Its Influences*. Springer.
- Zemmouchi-Ghomari, L. (2021). Basic Concepts Of Information Systems. *Contemporary Issues In Information Systems-A Global Perspective*. 1-19.

الملاحق

ملحق رقم (1) استبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي/أختي الفاضل/ة/..... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول "دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة العمليات اللوجستية في مصانع الألبان بالسعودية (دراسة حالة للمصانع الرائدة في المملكة)"

وعليه تتشرف الباحثة بأن تضع بين أيديكم هذا الاستبيان، آملة منكم التكرم بالإجابة على فقراته وذلك بوضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم. بدقة وموضوعية وأمانة، لأن نتائج الدراسة تتوقف على ذلك.

هذا وتؤكد لكم الباحثة بأن جميع المعلومات الواردة في الاستبيان سوف تحاط بالسرية التامة، وسيكون استخدامها بحسب ما تقتضيه أخلاقيات البحث العلمي فقط.

وأخيرا أتوجه بكل الشكر والتقدير لكل من ساهم في هذه الاستبانة والإجابة والمشورة، راجياً من الله تعالى، أن يجزيهم عني أحسن الجزاء.

الباحثة

الجزء الأول: المعلومات الديمغرافية

الجنس:

☐ ذكر.

☐ أنثى.

المؤهل:

☐ أقل من بكالوريوس

☐ بكالوريوس.

☐ ماجستير.

☐ دكتوراه.

سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات.

☐ من 5 إلى 10 سنوات.

☐ أكثر من 10 سنوات.

ثانيًا: محاور الاستبانة

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
المحور الأول: التحول الرقمي					
1-	تعتمد شركتنا على أنظمة رقمية متقدمة في إدارة العمليات.				
2-	يساهم التحول الرقمي في تحسين التواصل والتنسيق بين الإدارات المختلفة.				
3-	نستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات واتخاذ القرارات.				
4-	نعتمد على الحوسبة السحابية في تخزين البيانات وتبادل المعلومات.				
5-	نستخدم تطبيقات الهاتف المحمول في إدارة العمليات والتواصل مع العملاء.				
6-	تساهم التقنيات الرقمية في تحسين إدارة المخزون وتقليل الهدر.				
7-	نستخدم أنظمة رقمية متقدمة في تتبع الشحنات ومراقبة الجودة.				
8-	يساهم التحول الرقمي في تحسين تخطيط الإنتاج وتلبية طلبات العملاء.				
9-	نعتمد على أنظمة رقمية متقدمة في إدارة علاقات العملاء.				
10-	تساهم التقنيات الرقمية في تحسين الأداء العام للشركة.				
المحور الثاني: العمليات اللوجستية					
البعد الأول: التخزين					
11-	تساهم الأنظمة الرقمية في تحسين إدارة المخزون وتقليل الهدر.				
12-	تساهم التقنيات الرقمية في تحسين تخطيط عمليات التخزين.				
13-	يساهم التحول الرقمي في تحسين تتبع المنتجات وتحديد تواريخ الصلاحية.				
14-	تساهم الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء البشرية في عمليات التخزين.				
15-	يساهم التحول الرقمي في تحسين استخدام المساحات التخزينية.				
البعد الثاني: النقل					
16-	تساهم الأنظمة الرقمية في تحسين إدارة أساطيل النقل وتتبع الشحنات.				

					17- تساهم التقنيات الرقمية في تحسين تخطيط الطرق وتقليل وقت التسليم.	
					18- يساهم التحول الرقمي في مراقبة درجة حرارة المنتجات أثناء النقل.	
					19- تساهم الأنظمة الرقمية في تحسين التواصل مع شركات النقل والتوزيع.	
					20- يساهم التحول الرقمي في تقليل تكاليف النقل.	
البعد الثالث: التسليم						
					21- تساهم الأنظمة الرقمية في تحسين إدارة الطلبات وتحديد المسارات الأمثل للتسليم.	+
					22- تساهم التقنيات الرقمية في ضمان وصول المنتجات إلى العملاء في الوقت المحدد.	
					23- يساهم التحول الرقمي في تحسين التواصل مع العملاء وتحديث معلومات التسليم.	
					24- تساهم الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء في عمليات التسليم.	
					25- يساهم التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء في عمليات التسليم.	