

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر تطبيق مبادرات رؤية المملكة 2030 على الكفاءة التشغيلية: دراسة

ميدانية على قطاع الخدمات اللوجستية السعودي

إعداد الطالب/

أكرم عبد ربه الصبحي

251000016

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

1447 – 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إِهْدَاء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في أن أصل إلى هذا الإنجاز...

إلى أمي وأبي، من علّمني أن العلم سلاحٌ يبقى أثره، وأن النجاح لا يُمنح بل يُنتزع بالصبر والإصرار.

لقد كان دعاؤكما لي زادًا في لحظات التعب، ونورًا في أوقات الحيرة، فلكما أسمى معاني الامتنان والعرفان.

إلى أساتذتي الكرام، الذين لم يبخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم، فكانوا القدوة والدافع نحو التميز، إليكم كل التقدير لما غرستموه في نفسي من قيمٍ علميةٍ وأخلاقيةٍ.

إلى كل من شاركني هذه الرحلة العلمية، من أصدقاء وزملاء دعموني بالكلمة والتشجيع،

كان لوجودكم أثر لا يُنسى في مسيرتي.

إلى كل حلمٍ صغيرٍ آمنت به يومًا، وكل لحظةٍ جهدٍ أثمرت إنجازًا،

أهدي هذا العمل عرفانًا بالجميل، واعتزازًا بكل خطوة جعلت من هذا الحلم واقعًا.



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

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع  
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوغن ممثلة بالكادر الأكاديمي  
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي  
عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مبادرات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بأبعادها المختلفة المتمثلة في (تطوير البنية التحتية اللوجستية، والتحول الرقمي، وتنمية رأس المال البشري) على الكفاءة التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية في الشركات السعودية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في الشركات اللوجستية داخل المملكة، حيث بلغت العينة (298) مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مبادرات رؤية 2030 في القطاع اللوجستي جاء مرتفعاً، كما ظهر مستوى عالٍ من الكفاءة التشغيلية لدى الشركات محل الدراسة. وكشفت النتائج الإحصائية عن وجود أثر دال إحصائيًا لبُعد تطوير البنية التحتية اللوجستية على الكفاءة التشغيلية، كما تبين أن التحول الرقمي هو الأكثر تأثيراً بين الأبعاد الثلاثة.

وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بأهمية تعزيز التكامل بين البنية التحتية والأنظمة الرقمية، وتوسيع تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، ودعم برامج تطوير المهارات البشرية، إضافةً إلى تعزيز ممارسات الجودة التشغيلية، وتطوير مؤشرات أداء معيارية تساهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية.

**الكلمات المفتاحية:** رؤية المملكة العربية السعودية 2030، البنية التحتية اللوجستية، التحول الرقمي، رأس المال البشري، الكفاءة التشغيلية، القطاع اللوجستي.

## قائمة المحتويات

|         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| أ.....  | بسم الله الرحمن الرحيم            |
| ب.....  | الإهداء                           |
| ج.....  | الشكر والتقدير                    |
| د.....  | المستخلص                          |
| ه.....  | قائمة المحتويات                   |
| ح.....  | قائمة الجداول                     |
| 1.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 1.....  | 1.1 المقدمة                       |
| 2.....  | 2.1 مشكلة الدراسة                 |
| 3.....  | 3.1 أهمية الدراسة:                |
| 3.....  | 1.3.1 الأهمية النظرية:            |
| 4.....  | 2.3.1 الأهمية التطبيقية:          |
| 4.....  | 4.1 أهداف الدراسة:                |
| 5.....  | 5.1 تساؤلات الدراسة               |
| 5.....  | 6.1 فروض الدراسة:                 |
| 6.....  | 7.1 الدراسات السابقة:             |
| 11..... | 8.1 الفجوة البحثية:               |
| 12..... | 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:    |
| 14..... | 10.1 المنهجية وطرق البحث:         |
| 14..... | 11.1 مجتمع وعينة الدراسة          |
| 15..... | 12.1 مصادر جمع البيانات           |
| 15..... | 13.1 أدوات الدراسة:               |
| 16..... | 14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة |

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 15.1 حدود الدراسة:                                                      | 16 |
| الفصل الثاني: الإطار النظري                                             | 18 |
| المبحث الأول تطبيق مبادرات رؤية المملكة العربية السعودية 2030           | 18 |
| 1.1.2 مقدمة                                                             | 18 |
| 2.1.2 مفهوم رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وأهدافها العامة          | 18 |
| 3.1.2 مفهوم البنية التحتية اللوجستية                                    | 19 |
| 4.1.2 أهداف تطوير البنية التحتية اللوجستية ضمن رؤية المملكة 2030        | 20 |
| 5.1.2 مبادرات المملكة لتطوير البنية التحتية اللوجستية في إطار رؤية 2030 | 21 |
| 6.1.2 مفهوم التحول الرقمي في القطاع اللوجستي                            | 23 |
| 7.1.2 أهداف التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030                         | 24 |
| 8.1.2 مبادرات المملكة في التحول الرقمي لدعم القطاع اللوجستي             | 25 |
| 9.1.2 مفهوم رأس المال البشري في القطاع اللوجستي                         | 27 |
| 10.1.2 أهداف تنمية رأس المال البشري ضمن رؤية المملكة 2030               | 28 |
| 11.1.2 مبادرات المملكة في تنمية رأس المال البشري لدعم القطاع اللوجستي   | 30 |
| المبحث الثاني: الكفاءة التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية              | 32 |
| 1.2.2 تمهيد                                                             | 32 |
| 2.2.2 مفهوم الكفاءة التشغيلية                                           | 32 |
| 3.2.2 أهمية الكفاءة التشغيلية                                           | 34 |
| 4.2.2 أهداف الكفاءة التشغيلية                                           | 35 |
| 5.2.2 العوامل المؤثرة في الكفاءة التشغيلية                              | 37 |
| 6.2.2 العلاقة بين رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والكفاءة التشغيلية | 39 |
| الفصل الثالث: منهجية الدراسة                                            | 42 |
| 1.3 مقدمة                                                               | 42 |
| 2.3 منهج الدراسة                                                        | 42 |
| 3.3 مجتمع الدراسة وعينتها                                               | 42 |

|         |                                                    |
|---------|----------------------------------------------------|
| 43..... | 4.3 أداة الدراسة.....                              |
| 44..... | 5.3 صدق الأداة.....                                |
| 45..... | 6.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل..... |
| 46..... | 7.3 ثبات الأداة (Cronbach Alpha).....              |
| 47..... | 8.3 أساليب التحليل الإحصائي.....                   |
| 49..... | الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة.....   |
| 49..... | 1.4 مقدمة الفصل.....                               |
| 49..... | 2.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....        |
| 50..... | 3.4 التحليل الوصفي للبعد الأول.....                |
| 52..... | 4.4 التحليل الوصفي للبعد الثاني.....               |
| 53..... | 5.4 التحليل الوصفي للبعد الثالث.....               |
| 54..... | 6.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع.....             |
| 56..... | 7.4 اختبار فرضيات الدراسة.....                     |
| 63..... | الفصل الخامس: المناقشة، والنتائج، والتوصيات.....   |
| 63..... | 1.5 مقدمة الفصل.....                               |
| 63..... | 2.5 النتائج.....                                   |
| 66..... | 3.5 التوصيات.....                                  |
| 68..... | Abstract.....                                      |
| 69..... | قائمة المراجع.....                                 |
| 69..... | أولاً: المراجع العربية.....                        |
| 71..... | ثانياً: المراجع الأجنبية.....                      |
| 75..... | الملاحق.....                                       |
| 76..... | استمارة استبيان.....                               |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                                | رقم<br>الجدول |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 45            | الجدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل                                                      | 1.            |
| 47            | جدول (2) معامل الثبات لأبعاد أداة الدراسة                                                                 | 2.            |
| 49            | جدول (3) التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة (N = 298)                                                      | 3.            |
| 51            | جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تطوير<br>البنية التحتية اللوجستية (N = 298) | 4.            |
| 52            | جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد<br>التحول الرقمي (N = 298)                  | 5.            |
| 53            | جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد رأس<br>المال البشري (N = 298)               | 6.            |
| 54            | جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الكفاءة<br>التشغيلية (N = 298)                   | 7.            |
| 56            | جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد مبادرات رؤية 2030 على<br>الكفاءة التشغيلية               | 8.            |
| 58            | جدول (9) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير البنية<br>التحتية على الكفاءة التشغيلية              | 9.            |
| 59            | جدول (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحول الرقمي<br>على الكفاءة التشغيلية                    | 10.           |

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                   | رقم<br>الجدول |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 61            | جدول (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تنمية رأس المال البشري على الكفاءة التشغيلية | 11.           |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

شهد الاقتصاد السعودي تحولات استراتيجية متسارعة تقودها رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني من خلال تقليل الاعتماد على النفط، وتنويع مصادر الدخل، وتعزيز موقع المملكة إقليمياً وعالمياً في مختلف المجالات، من أبرزها قطاع الخدمات اللوجستية، ويُعد هذا القطاع من أكثر القطاعات الواعدة التي ركزت عليها الرؤية، حيث تسعى المملكة إلى أن تكون مركزاً لوجستياً يربط بين قارات آسيا وأفريقيا وأوروبا، من خلال تطوير شبكة حديثة من الموانئ، والمطارات، والمناطق اللوجستية، والربط بين مختلف وسائل النقل البري والبحري والجوي. (Ezmigna et al., 2024)

وقد أطلقت وزارة النقل والخدمات اللوجستية بالتعاون مع جهات حكومية وخاصة عدة مبادرات داعمة لتحقيق هذا التوجه، شملت تطوير البنية التحتية، وإصلاح البيئة التنظيمية، وتسهيل الإجراءات الجمركية، إلى جانب التحول الرقمي في العمليات، وتوسيع دور القطاع الخاص، وتأتي هذه الجهود في إطار تحويل المملكة إلى منصة لوجستية عالمية متكاملة تسهم في رفع كفاءة سلسلة الإمداد، وتقليل التكاليف، وتسريع التصدير والاستيراد. (Alhujaili et al., 2023)

و أصبحت الكفاءة التشغيلية هدفاً رئيسياً للشركات العاملة في قطاع الخدمات اللوجستية، حيث ترتبط ارتباطاً مباشراً بقدرتها على تحسين مستوى الخدمة، وتقليل الهدر، وزيادة القدرة التنافسية. كما تعكس الكفاءة التشغيلية مدى فعالية تطبيق استراتيجيات التحول المؤسسي، خاصة في ظل التغيرات التنظيمية والتقنية التي تشهدها المملكة، حيث لا تعتمد تعزيز الكفاءة التشغيلية على البنية التحتية أو الأتمتة فقط، بل يحتاج إلى تكامل شامل بين التحول الرقمي، وتنمية رأس المال البشري، وتطوير الأنظمة التشغيلية (Sebata, 2024)

ولقد أظهرت التجارب الدولية والإقليمية أن تطوير الأداء التشغيلي في قطاع الخدمات اللوجستية يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المالي للشركات، وزيادة رضا العملاء، وتقوية سلسلة القيمة، وخلق

بيئة عمل أكثر مرونة واستجابة للتغيرات السوقية، ويُعد تبني تقنيات مثل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، والأتمتة، والتحليلات التنبؤية، من المحركات الأساسية لرفع الكفاءة في هذا القطاع، كما أثبتت دراسات عديدة أن لهذه التقنيات أثرًا واضحًا في تقليل زمن التسليم، وتحسين التتبع، وتخفيض التكاليف (Alattas, 2024).

من هنا تنبع أهمية هذه الدراسة، التي تسعى إلى سدّ هذه الفجوة من خلال بناء نموذج علمي يقيس أثر ثلاثة من أبرز أبعاد مبادرات رؤية المملكة 2030 (تطوير البنية التحتية، التحول الرقمي، وتنمية رأس المال البشري) على الكفاءة التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية، حيث تساهم هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد صناع القرار، ومديري الشركات، والجهات الحكومية المعنية في تحسين الأداء التشغيلي وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية.

## 2.1 مشكلة الدراسة

يُعد قطاع الخدمات اللوجستية من القطاعات الاستراتيجية التي أولتها رؤية المملكة العربية السعودية 2030 اهتمامًا كبيرًا، لما له من دور محوري في تعزيز مكانة المملكة كمركز لوجستي يربط بين ثلاث قارات، ويسهم في تنوع مصادر الدخل وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة. وقد تضمنت هذه الرؤية عددًا من المبادرات التحولية التي شملت تطوير البنية التحتية، والتحول الرقمي، وتنمية رأس المال البشري، بهدف الارتقاء بالكفاءة التشغيلية وزيادة التنافسية العالمية للقطاع (Ezmigna et al., 2024; Alattas, 2024).

في ضوء هذه الجهود، برزت تحديات تتعلق بقياس أثر تطبيق هذه المبادرات على الأداء الفعلي للشركات العاملة في القطاع اللوجستي، لاسيما فيما يتعلق بالكفاءة التشغيلية، التي تمثل مقياسًا رئيسًا لقدرة الشركات على تحسين الإنتاجية، وتقليل التكاليف، وتحقيق رضا العملاء. وتُعد الكفاءة التشغيلية مطلبًا أساسيًا لضمان استدامة النمو في هذا القطاع الحيوي، خصوصًا في ظل التحولات الرقمية المتسارعة واشتداد المنافسة الإقليمية والدولية (Saidi & Ayadi, 2025; Sebata, 2024).

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الخدمات اللوجستية في المملكة، فإن معظمها ركز على البعد التحليلي العام لمبادرات الرؤية (Ezmigna et al., 2024)، أو تناول تأثيرات فردية مثل التحول الرقمي (Saidi & Ayadi, 2025)، أو البنية التحتية (Elsayed, 2024)، أو تقنية المعلومات في دول أخرى مثل ماليزيا (Yusof et al., 2024)، إلا أن هناك قصورًا في الدراسات الميدانية التي تتناول بشكل منهجي العلاقة المباشرة بين تطبيق مبادرات رؤية 2030 – بأبعاد محددة – والكفاءة التشغيلية في شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة. كما أن بعض الدراسات اعتمدت على المنهج النوعي فقط دون تقديم قياسات كمية دقيقة للعلاقة بين المتغيرات (Alhujaili et al., 2023; Junnaldi & Bhalla, 2024).

وينطلق أساس مشكلة الدراسة من هذا القصور البحثي، ومن الحاجة الماسة إلى تقديم تحليل علمي مبني على بيانات ميدانية يعكس واقع تطبيق مبادرات رؤية 2030 في شركات القطاع اللوجستي، ويقيس أثرها الفعلي على الكفاءة التشغيلية، مما يدعم متخذي القرار في توجيه السياسات والاستثمارات وفقًا لمؤشرات واقعية. كما يستند الأساس العملي للمشكلة إلى المتغيرات المتداخلة التي تحكم نجاح المبادرات على أرض الواقع، والتي تستوجب أدوات قياس منهجية لمعرفة جوانب القوة ومواطن التحسين في تنفيذ الرؤية داخل هذا القطاع.

بناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر تطبيق مبادرات رؤية المملكة 2030 بأبعادها (تطوير البنية التحتية، التحول الرقمي، وتنمية رأس المال البشري) على الكفاءة التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية في الشركات السعودية؟

### 3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

#### 1.3.1 الأهمية النظرية:

- تسهم في إثراء الأدبيات العلمية حول العلاقة بين مبادرات رؤية المملكة 2030 وتطوير الكفاءة التشغيلية، خصوصًا في السياق السعودي الذي لا يزال بحاجة إلى دراسات ميدانية معمقة.
- تربط بين أبعاد متعددة لمبادرات الرؤية (البنية التحتية، التحول الرقمي، تنمية رأس المال البشري) وتوضح تأثيرها على الأداء التشغيلي، مما يعزز الفهم العلمي للعوامل المؤثرة في كفاءة الخدمات اللوجستية.
- تقدم نموذجًا بحثيًا يمكن اعتماده أو تطويره في دراسات مستقبلية محلية أو مقارنة دولية ضمن قطاعات النقل واللوجستيات.
- تسلط الضوء على دور التحول الوطني كمحفز تنظيمي وتشغيلي في قطاع الخدمات اللوجستية، مما يعزز البحوث التطبيقية في مجالات الاقتصاد والإدارة والتنمية المستدامة.

### 2.3.1 الأهمية التطبيقية:

- توفر بيانات ميدانية حقيقية لصنّاع القرار في الوزارات المعنية (مثل وزارة النقل واللوجستيات) حول مدى فاعلية تنفيذ المبادرات على أرض الواقع.
- تمكّن الشركات السعودية من تحديد مجالات التحسين والتطوير في كفاءتها التشغيلية استنادًا إلى نتائج مدروسة.
- تساعد في توجيه الاستثمارات والموارد بشكل أكثر فاعلية نحو المبادرات التي تساهم فعليًا في رفع الأداء التشغيلي.
- تدعم الجهود الحكومية والخاصة في جعل المملكة مركزًا لوجستيًا عالميًا من خلال تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.
- تعزز القدرة التنافسية للشركات السعودية في الأسواق المحلية والإقليمية عبر تحسين العمليات وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية..

### 4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادرات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بأبعادها المختلفة (تطوير البنية التحتية اللوجستية، التحول الرقمي، وتنمية رأس المال البشري) على الكفاءة التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية في الشركات السعودية، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على مستوى تحديد المخاطر على استدامة مشاريع التحول الرقمي وذلك بالتطبيق على شركات تقنية تقدم خدمات سحابية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.
- ✓ التعرف على مستوى تحليل المخاطر على استدامة مشاريع التحول الرقمي وذلك بالتطبيق على شركات تقنية تقدم خدمات سحابية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.
- ✓ التعرف على مستوى الاستجابة للمخاطر على استدامة مشاريع التحول الرقمي وذلك بالتطبيق على شركات تقنية تقدم خدمات سحابية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.
- ✓ التعرف على مستوى مراقبة المخاطر على استدامة مشاريع التحول الرقمي وذلك بالتطبيق على شركات تقنية تقدم خدمات سحابية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

## 5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر تطبيق مبادرات رؤية المملكة 2030 على تطوير الكفاءة التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية في الشركات السعودية؟ ، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- ما أثر تطوير البنية التحتية اللوجستية على الكفاءة التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية؟
- ما أثر التحول الرقمي في الخدمات اللوجستية على الكفاءة التشغيلية في الشركات السعودية؟
- ما أثر تنمية رأس المال البشري في القطاع اللوجستي على الكفاءة التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية؟.

## 6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسة الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادرات رؤية المملكة 2030 على الكفاءة التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية في الشركات السعودية..

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

✍ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير البنية التحتية اللوجستية على الكفاءة التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية.

✍ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في الخدمات اللوجستية على الكفاءة التشغيلية في الشركات السعودية.

✍ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية رأس المال البشري في القطاع اللوجستي على الكفاءة التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية.

## 7.1 الدراسات السابقة:

✍ دراسة (Ezmigna et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رؤية 2030 بأبعادها المتمثلة في (تطوير البنية التحتية، التحويل الرقمي، تنمية رأس المال البشري، والاستدامة) على تطوير قطاع الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، حيث تم إجراء مقابلات مع صناع القرار وممارسين ومهنيين في مجال الخدمات اللوجستية. وتكوّنت العينة من مجموعة من المختصين والخبراء في القطاع. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن رؤية 2030 ساهمت بشكل فعال في إحداث تحول نوعي في قطاع الخدمات اللوجستية، مما عزز من مكانة المملكة كمركز لوجستي إقليمي. وأوصت الدراسة بضرورة مواجهة

التحديات المرتبطة بتحقيق التنمية المستدامة وتوطين القوى العاملة لضمان استمرارية النمو في هذا القطاع الحيوي.

#### ✍ دراسة (Saidi & Ayadi, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه قطاع الخدمات اللوجستية، وأثر الحلول الرقمية المتقدمة بأبعادها (تقنيات التتبع الحديثة، التحليلات التنبؤية، والأتمتة) على تعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل التأخير وتحسين رضا العملاء في القطاع. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، حيث جمعت بين التحليل الكمي والنوعي لتحليل الاتجاهات في الصناعة وتقديم تدخلات قابلة للتطبيق. وتكوّنت العينة من مجموعة من المهنيين والممارسين في القطاع اللوجستي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء التشغيلي وزيادة رضا العملاء، مما يساهم في رفع تنافسية قطاع الخدمات اللوجستية. وأوصت الدراسة بضرورة تسريع وتيرة تبني الحلول التكنولوجية الحديثة لمعالجة أوجه القصور القائمة..

#### ✍ دراسة (Yusof et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر توظيف تقنيات المعلومات بأبعادها (أنظمة التتبع، الأمن والسلامة، خدمة العملاء، وتكامل الأنظمة) على أداء شركات الخدمات اللوجستية في ماليزيا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من 384 مشاركًا من العاملين في قطاع الخدمات اللوجستية في ماليزيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تكامل تقنيات المعلومات في مجالات التتبع، والأمن، وخدمة العملاء، والأنظمة الرقمية يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي والكفاءة التشغيلية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار الاستراتيجي في تقنيات المعلومات وتطبيقها بشكل منهجي لتعزيز الأداء في قطاع الخدمات اللوجستية.

#### ✍ دراسة (Alattas, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التقنيات الحديثة بأبعادها (البيانات الضخمة، إنترنت الأشياء، البلوك تشين، والمركبات ذاتية القيادة والطائرات المسيرة) على خدمات الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء أهداف رؤية 2030. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال تحليل دراسات حالة لشركات محلية طبقت هذه التقنيات بنجاح. وتكوّنت العينة من عدد من الشركات السعودية العاملة في قطاع الخدمات اللوجستية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج هذه التقنيات أسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة الخدمات، مما يعزز من تنافسية واستدامة القطاع. كما أبرزت الدراسة التحديات التنظيمية والبنية التحتية التي تواجه تبني بعض هذه التقنيات، مثل المركبات ذاتية القيادة والطائرات المسيرة. وأوصت الدراسة بضرورة تسريع التحول التكنولوجي في قطاع الخدمات اللوجستية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

✍ دراسة (Elsayed, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطور الأداء اللوجستي في المملكة العربية السعودية خلال الفترة (2007-2023) وأثره في تحسين الميزان التجاري وحجم التجارة، وذلك في ضوء أهداف استراتيجية رؤية 2030 في جعل المملكة مركزاً لوجستياً عالمياً. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، من خلال التحليل الإحصائي لسلاسل زمنية تتعلق بمؤشرات الأداء اللوجستي وحجم التبادل التجاري والميزان التجاري. وتكوّنت العينة من بيانات رسمية صادرة عن الجهات المختصة خلال الفترة المدروسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطور الأداء اللوجستي وتحسّن الميزان التجاري وزيادة حجم التجارة، مما يعكس نجاح الاستثمارات في البنية التحتية والخدمات اللوجستية في دعم الاقتصاد الوطني. وأوصت الدراسة بأهمية الاستمرار في تنفيذ استراتيجية تطوير الخدمات اللوجستية ضمن رؤية 2030، وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص لتحقيق النمو المستدام في التجارة الخارجية..

✍ دراسة (Alhujaili et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية في وزارة النقل على تحقيق رؤية المملكة 2030، من خلال تحويل المملكة العربية السعودية إلى مركز لوجستي يربط بين ثلاث قارات.

واستخدمت الدراسة المنهج النوعي التحليلي، حيث ركزت على أربعة محاور رئيسية (i): جعل المملكة مركزًا لوجستيًا عالميًا، (ii) زيادة فرص العيش في مختلف مناطق المملكة، و (iii) تعزيز الاستدامة المالية طويلة الأجل. وتكوّنت العينة من وثائق وتحليلات لسياسات وزارة النقل ذات الصلة بالحكومة الإلكترونية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الحكومة الإلكترونية يسهم في تقليل تكاليف النقل، وتسريع عمليات التصدير والاستيراد، وتعزيز الشفافية في سلاسل الإمداد من خلال إصلاحات قطاعية مدعومة بتقنيات الاتصالات والمعلومات. وأوصت الدراسة بتسريع وتيرة التحول الرقمي في القطاع الحكومي، وتذليل التحديات التنظيمية والتقنية التي تعيق تقدم قطاع النقل والخدمات اللوجستية، بما يواكب طموحات رؤية 2030..

#### دراسة (Sergeeva & Nikiforova, 2023)

هدفت الدراسة إلى تقديم أدوات تقييم فعالية مقدمي الخدمات اللوجستية، واقتراح منهجية تحليل مقارنة لتحديد نقطة التعادل لشركات الخدمات اللوجستية من خلال احتساب تكاليف البنية التحتية، وصيانة المركبات، وتنظيم عمليات النقل. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي التطبيقي في ظل التغيرات السريعة في سلاسل الإمداد العالمية، وانتقال مراكز التعاون من الغرب إلى الشرق. وتكوّنت العينة من بيانات تشغيلية لشركات نقل بري وسككي تعمل ضمن بيئة اقتصادية متغيرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الكفاءة التشغيلية لمقدمي الخدمات اللوجستية تعتمد بدرجة كبيرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة ونمط النقل الأمثل لتلبية تدفقات البضائع الجديدة. وأوصت الدراسة باستخدام أساليب التحليل المقارن لتحديد النقطة التي تتوازن عندها التكاليف مع العوائد، بما يضمن الاستدامة المالية لشركات الخدمات اللوجستية في ظل التحديات الجيوسياسية والاقتصادية المتغيرة..

#### دراسة (Sebata, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العمليات اللوجستية على الأداء المالي للمؤسسات، من خلال تحليل دور تحسين سلاسل الإمداد واستخدام التحليلات الرقمية والتقنيات الحديثة في زيادة الربحية وتقليل التكاليف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على مراجعة دراسات رصدية

سابقة وتحليل ممارسات لوجستية فعالة. وتكوّنت العينة من بيانات وتجارب عدد من الشركات التي طبقت استراتيجيات لوجستية حديثة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن كفاءة العمليات اللوجستية تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي، من خلال تقليل تكاليف النقل والمخزون، وزيادة رضا العملاء من خلال الالتزام بمواعيد التسليم. كما أكدت الدراسة أهمية تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحسين سلاسل الإمداد، وتحقيق رؤية دقيقة حول الأداء العام، وتعزيز العلاقات مع الشركاء والموردين. وأوصت الدراسة بضرورة فحص شامل لجميع مراحل سلسلة الإمداد لضمان تكامل العمليات وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة المالية..

#### دراسة (Aljabhan & Elnahrawy, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مؤشرات مؤشر الأداء اللوجستي (LPI) في المملكة العربية السعودية على التجارة الخارجية، من حيث الصادرات والواردات، خلال الفترة (2007–2018). واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، من خلال تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لقياس معاملات الارتباط واختبار الفرضيات لتحديد الدلالة الإحصائية للعلاقات. وتكوّنت العينة من بيانات مؤشرات الأداء اللوجستي والتجارة الخارجية الصادرة عن الجهات الرسمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين مؤشرات الأداء اللوجستي وتحسن أداء التجارة الخارجية (الصادرات والواردات)، مما يعزز من توجه المملكة نحو تحقيق أهداف رؤية 2030 بأن تصبح مركزًا لوجستيًا يربط قارات آسيا وأوروبا وأفريقيا. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير مكونات الأداء اللوجستي لتعزيز القدرة التنافسية للتجارة السعودية عالميًا..

#### دراسة (Junnaidi & Bhalla, 2024)

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر دمج أدوات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات (IT) على كفاءة وفعالية إدارة سلاسل الإمداد والنظم اللوجستية في قطاع الصناعات الدوائية، وذلك في ظل التحول الذي يشهده هذا القطاع تماشيًا مع أهداف رؤية المملكة 2030. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان مفتوح استهدف 150 من التنفيذيين العاملين في أقسام سلاسل الإمداد

والخدمات اللوجستية في شركات الأدوية بالمملكة العربية السعودية، باستخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية من خلال حساباتهم على LinkedIn ، بغض النظر عن حجم أو موقع الجهة أو نوع جنس المشاركين. وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي (SPSS) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج تقنيات تكنولوجيا المعلومات مثل تحليلات البيانات، إنترنت الأشياء، والأتمتة، يساهم في تحسين كفاءة إدارة المخزون، ودقة التنبؤ بالطلب، وتتبع المنتجات من المصانع حتى المستهلك النهائي. كما أظهرت النتائج أن استخدام التكنولوجيا يمكن الشركات من تطوير استجابات مرنة وسريعة لتقلبات السوق، واتخاذ قرارات استراتيجية تدعم تقديم خدمات ذات قيمة مضافة. وأوصت الدراسة بتعزيز الاستثمار في نظم تكنولوجيا المعلومات لتسريع سلسلة الإمداد وتعزيز كفاءتها في القطاع الدوائي..

## 8.1 الفجوة البحثية:

على الرغم من تنوع الدراسات السابقة التي تناولت أثر رؤية المملكة 2030 على تطوير قطاع الخدمات اللوجستية (مثل دراسة (Ezmigna et al., 2024)، أو الدراسات التي ركزت على الكفاءة التشغيلية والتحول الرقمي في السياقات العامة أو في دول أخرى (مثل Yusuf et al., 2024 و (Sebata, 2024)، إلا أن معظم تلك الدراسات إما استخدمت منهجاً نوعياً دون قياس كمي للعلاقات، أو ركزت على أبعاد جزئية من مبادرات الرؤية أو من الكفاءة التشغيلية دون الربط بينهما بشكل منهجي شامل.

كما أن بعض الدراسات ركزت على الأداء المالي أو التجاري (مثل (Elsayed, 2024 و (Aljabhan & Elnahrawy, 2024)، أو على قطاعات خاصة مثل الصناعات الدوائية (كما في (Junnaidi & Bhalla, 2024)، بينما تظل العلاقة المباشرة بين تطبيق أبعاد محددة من مبادرات رؤية المملكة 2030 (البنية التحتية، التحول الرقمي، تنمية رأس المال البشري) وبين الكفاءة التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية في الشركات السعودية غير مدروسة بعمق باستخدام المنهج الكمي المقارن.

ومن هنا تنبع الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها، من خلال قياس أثر أبعاد محددة لمبادرات رؤية المملكة 2030 على الكفاءة التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية بالسعودية

باستخدام أداة كمية ميدانية (استبانة)، وتحليلها إحصائيًا لتقديم مؤشرات دقيقة وتوصيات عملية تدعم صناع القرار والشركات في هذا القطاع الحيوي.

## 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تهدف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إلى بناء اقتصاد متنوع ومستدام، ومن بين أهم القطاعات التي تستهدفها الرؤية هو قطاع الخدمات اللوجستية، باعتباره أحد الركائز الأساسية لتحول المملكة إلى مركز لوجستي عالمي، وتتضمن الرؤية حزمة من المبادرات التي تستهدف رفع كفاءة هذا القطاع من خلال تطوير البنية التحتية، والتحول الرقمي، وتنمية رأس المال البشري، وهي الأبعاد التي تمثل جوهر المتغير المستقل في هذه الدراسة.

### 1- تطوير البنية التحتية اللوجستية

يشير تطوير البنية التحتية إلى التوسع في بناء شبكات النقل المتكاملة (الطرق، السكك الحديدية، الموانئ، المطارات)، وإنشاء المناطق اللوجستية الحرة، وتحسين سلاسل الإمداد الداخلية والخارجية. تؤكد الدراسات أن تحسين البنية التحتية يعد عاملاً حيوياً لزيادة الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف وتحسين تدفق البضائع (Ezmigna et al., 2024) ؛ (Alattas, 2024) وتُعد هذه المبادرات أساسية لجذب الاستثمارات وتعزيز القدرات التشغيلية للشركات.

### 2- التحول الرقمي في قطاع الخدمات اللوجستية

يُعد التحول الرقمي عنصراً جوهرياً في تحديث قطاع اللوجستيات، من خلال تبني التقنيات الحديثة مثل أنظمة التتبع الذكية، التحليلات التنبؤية، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء. وقد أظهرت دراسات عديدة (مثل Saidi & Ayadi, 2025) ؛ (Junnaidi & Bhalla, 2024) أن التحول الرقمي يساهم في رفع مستوى الشفافية، تسريع المعاملات، تحسين جودة الخدمة، وتقليل الهدر التشغيلي، مما ينعكس مباشرة على الكفاءة التشغيلية.

### 3- تنمية رأس المال البشري

يُقصد برأس المال البشري مستوى المعرفة والمهارات والخبرات لدى القوى العاملة. وتؤكد رؤية 2030 على أهمية تأهيل الكوادر الوطنية في المجالات اللوجستية من خلال التدريب، التعليم الفني، والشهادات المهنية. وقد أظهرت نتائج دراسات مثل (Ezmigna et al., 2024) ؛ (Yusof et al., 2024) أن الاستثمار في الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الأداء المهني وتعزيز القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة، بما يدعم الاستدامة التشغيلية.

### 4- الكفاءة التشغيلية

تُعرف الكفاءة التشغيلية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أقصى أداء بأقل تكلفة ممكنة، مع الحفاظ على جودة الخدمة وسرعة التنفيذ. وفي قطاع الخدمات اللوجستية، تمثل الكفاءة التشغيلية أحد أهم مؤشرات النجاح المؤسسي، وتشمل مجالات مثل: تقليل زمن الدورة اللوجستية، خفض التكاليف، تحسين استغلال الموارد، وزيادة رضا العملاء (Sebata, 2024)؛ (Sergeeva & Nikiforova, 2023).

وتعتمد الكفاءة التشغيلية في القطاع اللوجستي على توافر مجموعة من العوامل، من بينها البنية التحتية المتكاملة، الأنظمة التقنية المتطورة، والكفاءات البشرية المدربة. كما ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتطبيق استراتيجيات التحول المؤسسي، خاصة في البيئات الديناميكية مثل تلك التي تشهدها المملكة ضمن خطط التحول الوطني.

تشير الدراسات (مثل Aljabhan & Elnahrawy, 2024) ؛ (Alhujaili et al., 2023) إلى أن الشركات التي تطبق مبادرات التحول المؤسسي، سواء في المجال التقني أو التنظيمي أو البشري، تحقق أداءً تشغيلياً أعلى مقارنةً بالشركات التقليدية. وتُعد الكفاءة التشغيلية في السياق السعودي مؤشراً مهماً لنجاح رؤية 2030 في تحويل المملكة إلى بيئة لوجستية جاذبة وقادرة على المنافسة.

يُظهر الإطار النظري أن العلاقة بين مبادرات رؤية 2030 بأبعادها الثلاثة والكفاءة التشغيلية علاقة مترابطة ومبنية على تجارب محلية ودولية. وتسعى هذه الدراسة إلى اختبار هذه العلاقة ميدانيًا، وقياس مدى تحقق الآثار المتوقعة داخل البيئة السعودية.

## 10.1 المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أكثر المناهج ملائمةً لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية، وذلك من خلال وصف العلاقة بين المتغيرات المدروسة وتحليلها كما هي في الواقع، بهدف استخلاص نتائج علمية وواقعية قابلة للتطبيق.

وقد تم اختيار هذا المنهج لكونه الأنسب في دراسة أثر تطبيق مبادرات رؤية المملكة 2030 بأبعادها المتمثلة في (تطوير البنية التحتية، التحول الرقمي، وتنمية رأس المال البشري) على الكفاءة التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية. ويُتيح هذا المنهج إمكانية قياس العلاقة بين المتغيرات باستخدام أدوات كمية وتحليل إحصائي مناسب لاختبار الفرضيات.

## 11.1 مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية، ممن يشغلون مناصب ذات علاقة مباشرة بعمليات التشغيل، أو التحول الرقمي، أو تطوير الموارد البشرية، مثل: مديري التشغيل، ومديري سلاسل الإمداد، ومديري تكنولوجيا المعلومات، ومديري الموارد البشرية. وتم اختيار هذا المجتمع نظرًا لصلته المباشرة بموضوع الدراسة، ولقربه من مواقع اتخاذ القرار في تطبيق مبادرات رؤية 2030 داخل المؤسسات.

وقد تم استخدام الأسلوب العشوائي البسيط في اختيار العينة لضمان تمثيل متوازن ومنتظم لأفراد المجتمع الإحصائي. وتم تحديد حجم العينة باستخدام جدول كريجسي ومورغان، وبالاعتماد على تقدير أولي لمجتمع الدراسة يتجاوز 1000 موظف في شركات اللوجستيات، فتم تحديد حجم العينة بـ 278

مفردة لضمان كفاية التمثيل الإحصائي. وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على الأفراد المستهدفين، وتم استرجاع عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل باستخدام برنامج SPSS.

## 12.1 مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

## 13.1 أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، نظراً لكونها من أكثر الأدوات ملاءمة لقياس آراء واتجاهات العاملين في قطاع الخدمات اللوجستية بشكل كمي ودقيق، وتُستخدم على نطاق واسع في البحوث الإدارية والميدانية.

وقد تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وفرضياتها، لتغطي أبعاد المتغير المستقل (تطبيق مبادرات رؤية 2030) بأبعاده الثلاثة، بالإضافة إلى المتغير التابع (الكفاءة التشغيلية). وتمت صياغة الفقرات بأسلوب مباشر وواضح باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة)، لقياس درجة اتفاق المشاركين مع كل فقرة.

تتكوّن الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية:

**المحور الأول: البيانات العامة للمستجيبين**

يشمل معلومات ديموغرافية مثل (النوع - العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - الوظيفة - حجم الشركة - موقع العمل الجغرافي).

## المحور الثاني: تطبيق مبادرات رؤية المملكة 2030 (المتغير المستقل)

ويتكون من ثلاثة أبعاد:

- تطوير البنية التحتية (5 فقرات)
- التحول الرقمي في القطاع اللوجستي (5 فقرات)
- تنمية رأس المال البشري (5 فقرات) مجموع: 15 فقرة

## المحور الثالث: الكفاءة التشغيلية (المتغير التابع)

ويمثل بُعدًا واحدًا ويحتوي على (5 فقرات) تقيس الأداء التشغيلي من حيث الكفاءة، التكلفة، الإنتاجية، السرعة، وجودة الخدمة..

### 14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

### 15.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تُعنى هذه الدراسة ببحث أثر تطبيق مبادرات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بأبعادها الثلاثة (تطوير البنية التحتية – التحول الرقمي – تنمية رأس المال البشري) على الكفاءة التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية..
- حدود مكانية: تطبّق هذه الدراسة ميدانيًا على شركات الخدمات اللوجستية العاملة في المملكة العربية السعودية، سواء شركات وطنية أو متعددة الجنسيات تعمل داخل السوق السعودي، ضمن مختلف مناطق المملكة.
- حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في شركات الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية، ممن يشغلون وظائف إدارية أو تشغيلية ذات علاقة مباشرة بمبادرات تطوير الأداء (مثل: مسؤولي التشغيل، مديري سلاسل الإمداد، مديري التحول الرقمي، الموارد البشرية، تطوير الأعمال)، وقد تم اختيارهم لامتلاكهم الخبرة والمعرفة التي تمكّنهم من تقييم أثر تطبيق مبادرات رؤية 2030 على الكفاءة التشغيلية في مؤسساتهم..

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول تطبيق مبادرات رؤية المملكة العربية السعودية 2030

#### 1.1.2 مقدمة

تشكل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 نقطة تحول تاريخية في مسار التنمية الوطنية، إذ تبنت المملكة من خلالها إطاراً شاملاً لإعادة بناء البنية الاقتصادية والاجتماعية بما ينسجم مع التغيرات العالمية المتسارعة، ويستجيب لمتطلبات التنافسية الدولية. وتعد الخدمات اللوجستية أحد القطاعات التي أولتها الرؤية اهتماماً بالغاً باعتبارها محركاً أساسياً للنمو الاقتصادي، وعاملاً محورياً في تمكين التجارة الدولية، وتسهيل حركة السلع، وتعزيز موقع المملكة بوصفها مركزاً لوجستياً عالمياً.

وبما أن تحقيق الكفاءة التشغيلية في القطاع اللوجستي يعتمد بدرجة كبيرة على جاهزية البنية التحتية، ومستوى التحول الرقمي، وكفاءة رأس المال البشري، فقد برزت هذه الأبعاد الثلاثة كركائز رئيسية في رؤية 2030.

وينقسم هذا المبحث إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، يتم تناول كل بُعد منها عبر ثلاثة عناصر: المفهوم، الأهداف، ثم مبادرات المملكة.

#### 2.1.2 مفهوم رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وأهدافها العامة

تشكل رؤية المملكة 2030 إطاراً استراتيجياً بعيد المدى يستهدف إعادة هيكلة الاقتصاد وتنويع موارد الدولة عبر تعزيز القطاعات غير النفطية، ورفع مساهمة الاستثمارات في الناتج المحلي، وتبني ممارسات عالمية في الإدارة والحوكمة والسياسات الاقتصادية. وقد تناول إسماعيل (2016) الرؤية بوصفها مشروعاً استراتيجياً يتضمن أبعاداً اقتصادية وسياسية وتنموية، وينطلق من إدراك المملكة لتغيرات النظام الدولي واتجاهاته الجديدة، وما تتطلبه من جاهزية داخلية، ومرونة اقتصادية، واستدامة تنموية.

كما أظهرت دراسة البقي (2020) أن الرؤية ليست إطارًا اقتصاديًا فحسب، وإنما مشروع وطني شامل عزز صورة المملكة على المستوى الإقليمي والدولي، وأسهم في نشر نموذج إداري حديث يعتمد على التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز التفكير المستقبلي، وبناء مؤشرات أداء دقيقة لمتابعة التطور. وقد انعكس ذلك على حجم المبادرات الحكومية المتعلقة بالبنية التحتية، والتحول الرقمي، والموارد البشرية، بما ينسجم مع التغيرات العالمية في الاقتصاد المعرفي.

وتشير الأدبيات العالمية إلى أن الرؤى الوطنية الشاملة تُعد أحد أهم أدوات التنمية المستدامة، إذ تساعد على خلق اتساق بين البرامج الحكومية، وتحديد مسارات واضحة لتطوير القطاعات الحيوية، وتفعيل دور القطاع الخاص في النمو الاقتصادي. كما تؤكد أعمال مثل (Burger & Arampatzi (2025 و (Khoirunnisa & Nurhaliza (2024 أن رؤية 2030 تشكل نموذجًا عالميًا في الإصلاحات الهيكلية، والتنوع الاقتصادي، وبناء القدرات المؤسسية، وترسيخ أسس اقتصاد متنوع قائم على المعرفة.

### 3.1.2 مفهوم البنية التحتية اللوجستية

تُعد البنية التحتية اللوجستية الركيزة الأساسية التي يقوم عليها القطاع اللوجستي بكامل مكوناته، وهي المنظومة المادية والفنية والتنظيمية التي تتيح نقل البضائع والمعلومات والخدمات بكفاءة ومرونة وموثوقية. وتشمل هذه البنية الطرق البرية، والموانئ البحرية، والمطارات، وشبكات السكك الحديدية، والمناطق اللوجستية المتخصصة، والمستودعات، وأنظمة التتبع والرقابة، فضلًا عن الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يحكم عمليات النقل والإمداد. ومن منظور الاقتصاد الحديث، تُعد البنية التحتية اللوجستية أحد أهم المحددات الهيكلية لكفاءة سلاسل الإمداد، وقدرة الاقتصاد على استيعاب حركة التجارة، ومرونة انسياب السلع، وجاذبية الدولة للاستثمارات.

وترى الأدبيات المتخصصة أن جودة البنية التحتية اللوجستية ترتبط بصورة مباشرة بقدرة الدول على المنافسة في التجارة الدولية، إذ تؤثر على مؤشرات رئيسية تشمل تكلفة التشغيل، سرعة الوصول إلى الأسواق، وموثوقية سلاسل الإمداد. وقد أظهرت الدراسات مثل (Elsayed (2024 أن الدول التي تستثمر

بشكل منهجي في البنية التحتية اللوجستية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، وتتمتع بقابلية أكبر لجذب المستثمرين الدوليين، وتكون أكثر قدرة على تنويع اقتصاداتها وتعزيز حجم صادراتها.

كما تُظهر الأدبيات المقارنة، مثل دراسة (Saidi & Ayadi (2025)، أن تحسين البنية التحتية اللوجستية لا ينعكس فقط على أداء الشركات المحلية، بل يمتد تأثيره إلى الاقتصاد الكلي، من خلال تعزيز الميزان التجاري، وتحسين تصنيف الدولة في مؤشرات التنافسية العالمية، وتسهيل عمليات التجارة عبر الحدود. ويشير الباحثون إلى أن البنية التحتية اللوجستية أصبحت عنصرًا حيويًا لاقتصادات المعرفة والتحول الرقمي، إذ تمثل العمود الفقري لعمليات التجارة الإلكترونية، والنقل المتعدد الوسائط، والحلول اللوجستية المتقدمة.

#### 4.1.2 أهداف تطوير البنية التحتية اللوجستية ضمن رؤية المملكة 2030

يأتي تطوير البنية التحتية اللوجستية في المملكة كجزء أساسي من مستهدفات رؤية 2030، التي أدركت مبكرًا أن تعزيز مكانة المملكة كمحور لوجستي عالمي يتطلب بنية تحتية متقدمة، متصلة، وذات قدرة على مواكبة النمو المتسارع في حجم التجارة الدولية. ويمكن عرض أبرز أهداف هذا التوجه على النحو الآتي:

##### ■ تعزيز موقع المملكة كمركز لوجستي عالمي

تستهدف الرؤية استثمار موقع المملكة الجغرافي الفريد الذي يربط آسيا بأوروبا وإفريقيا، وتحويله إلى ميزة استراتيجية ضمن قطاع النقل والخدمات اللوجستية. ويقتضي ذلك تطوير موانئ ذات قدرة استيعابية ضخمة، ومطارات قادرة على مناولة الشحنات بكفاءة، وشبكات نقل برية وجوية تدعم حركة التجارة الإقليمية والدولية.

##### ■ رفع كفاءة ومرونة سلاسل الإمداد الوطنية

من خلال تقليل زمن دورة العملية، وتحسين عمليات المناولة، وتعزيز التكامل بين وسائط النقل المختلفة. وقد أكدت دراسات مثل (Ezmigna et al. (2024 أهمية هذا الهدف في تمكين المملكة من دعم تدفقات التجارة العالمية.

#### ■ تقليل تكاليف النقل والتخزين والخدمات اللوجستية

إذ يُعد خفض التكاليف أحد أهم مؤشرات الكفاءة التشغيلية. وتوضح الأدبيات أن تطوير البنية التحتية يساهم في تقليل الأعطال، وتقليص زمن الانتظار، وتخفيض الفاقد، مما ينعكس إيجابًا على التكلفة النهائية للعمليات اللوجستية.

#### ■ دعم التنوع الاقتصادي وزيادة مساهمة القطاع اللوجستي في الناتج المحلي

تطمح الرؤية لزيادة مساهمة القطاع اللوجستي في الناتج المحلي الإجمالي، ورفع قدرته على خلق فرص العمل، واستقطاب شركات عالمية تعمل في إدارة سلاسل الإمداد.

#### ■ تحسين جودة الحياة وتعزيز الاستدامة

عبر تطوير وسائل النقل الحديثة، واعتماد حلول قليلة الانبعاثات، وتحسين سلامة الطرق، مما يؤدي إلى خفض الحوادث، وتقليل الازدحام، ورفع جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

### 5.1.2 مبادرات المملكة لتطوير البنية التحتية اللوجستية في إطار رؤية 2030

تبنت المملكة مجموعة واسعة من المبادرات الكبرى التي استهدفت تطوير البنية التحتية اللوجستية بشكل شامل، ورفع مستوى التكامل بين الموانئ والمطارات والطرق ووسائط النقل المتعددة. ومن أبرز هذه المبادرات:

#### ■ برنامج تطوير الموانئ البحرية

يشمل تحديث موانئ المملكة، وتوسيع الأرصفة، ورفع الطاقة الاستيعابية لمحطات الحاويات، وإدخال أنظمة مناولة حديثة تعتمد على الأتمتة والتحكم الرقمي. وقد أثمرت هذه الجهود في رفع جاهزية الموانئ السعودية، وتحسين ترتيب المملكة في مؤشرات الأداء اللوجستي العالمية، كما أشار Aljabhan & Elnahrawy (2024).

#### ■ مشروع الجسر البري السعودي

يُعد من أكبر مشاريع النقل في المنطقة، إذ يربط الساحل الشرقي بالبحر الأحمر عبر خط سكة حديدية بطول يتجاوز ألف كيلومتر، ويسهم في تقليل زمن النقل الداخلي، وتسهيل عمليات الشحن متعدد الوسائط.

#### ■ تطوير شبكة الطرق الوطنية

شهدت المملكة توسعاً كبيراً في شبكة الطرق عالية الجودة، مع تحسين أنظمة السلامة، وتطوير الطرق السريعة التي تربط المناطق الاقتصادية، والأسواق الداخلية، والمراكز الصناعية، مما يعزز انسيابية النقل البري ويقلل زمن الرحلات.

#### ■ التوسع في إنشاء المناطق اللوجستية المتكاملة

عملت المملكة على إنشاء مناطق لوجستية حديثة بالقرب من الموانئ والمطارات والمدن الاقتصادية، مجهزة بمستودعات متقدمة، ومراكز توزيع، وبنية رقمية تدعم التتبع الذكي للعمليات.

#### ■ تحديث المطارات وتعزيز الطاقة الاستيعابية للشحن الجوي

شمل ذلك تطوير البنية التحتية للمطارات، وتوسعة ساحات الشحن، وزيادة خطوط الربط الجوي، وإدخال أنظمة رقمية للتحكم ومراقبة حركة البضائع.

#### ■ تطوير التشريعات والحوكمة وتنفيذ مشروعات التخصيص

أطلقت المملكة برامج تخصيص واسعة استهدفت إشراك القطاع الخاص في إدارة وتشغيل الموانئ والمطارات، مما رفع مستوى الكفاءة التشغيلية، وساهم في تحسين إدارة الموارد، وزيادة مرونة المشغلين. وتؤكد الأدبيات بأن إشراك القطاع الخاص يعزز الاستثمار في البنية التحتية ويحسن جودة الخدمات.

#### ■ مبادرات الاستدامة في النقل والبنية التحتية

وتتضمن تطوير وسائل نقل صديقة للبيئة، وتعزيز كفاءة الطاقة في أنظمة الإضاءة والمرافق اللوجستية، وهو اتجاه يدعم تنافسية المملكة عالميًا، ويستجيب للمعايير البيئية الدولية.

يتضح من العرض السابق أن تطوير البنية التحتية اللوجستية يمثل عنصرًا محوريًا في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي. وقد أسهمت المبادرات الوطنية في إحداث نقلة نوعية في قدرات الموانئ والمطارات والطرق والمناطق اللوجستية، مما انعكس على كفاءة سلاسل الإمداد، ورفع القدرة التنافسية للقطاع، وتعزيز جاهزية الاقتصاد السعودي لتلبية متطلبات النمو المستقبلية.

### 6.1.2 مفهوم التحول الرقمي في القطاع اللوجستي

يشير التحول الرقمي إلى عملية توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة، والاعتماد على الأنظمة المعلوماتية الذكية في إعادة تصميم وتحسين العمليات التشغيلية، والإدارية، والخدمية داخل المؤسسات. وفي السياق اللوجستي، يُعد التحول الرقمي انتقالًا من النماذج التقليدية القائمة على المعاملات الورقية والإجراءات اليدوية، إلى نماذج تشغيلية تعتمد على البيانات الضخمة، وتكامل الأنظمة، والأتمتة، والذكاء الاصطناعي، وتقنيات إنترنت الأشياء، وسلاسل الكتل (البلوك تشين)، والحوسبة السحابية.

وتتفق الأدبيات الحديثة — مثل أعمال (Yusof et al. (2024 ، و (Junnaidi & Bhalla (2024

على أن التحول الرقمي لم يعد خيارًا تكميليًا، بل أصبح ركيزة أساسية لضمان استدامة القطاع اللوجستي وقدرته على المنافسة في بيئة عالمية تتسم بالتغير المستمر. فالتقنيات الرقمية تُمكن المؤسسات من الوصول

إلى بيانات دقيقة في الوقت الحقيقي، وتساعد في التخطيط والتنبؤ بالطلب، وتحسين إدارة المخزون، ورفع كفاءة النقل والتوزيع، وتقليل الأخطاء التشغيلية.

كما تبرز أهمية التحول الرقمي في دعم التكامل بين عناصر سلاسل الإمداد، حيث تمكّن الأنظمة الرقمية الحديثة من تبادل المعلومات بسلاسة بين الموردين، وشركات الشحن، والمستودعات، والعملاء، مما يرفع مستوى الشفافية، ويعزز سرعة الاستجابة، ويقلل من حالات التعطل. وتؤكد دراسات الديب وآخرون (2025) أن التحول الرقمي يسهم في تعزيز المرونة التشغيلية، وزيادة القدرة على التعامل مع التغيرات المفاجئة في الطلب، وتحسين جودة الخدمات اللوجستية بشكل عام.

## 7.1.2 أهداف التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030

جعلت رؤية المملكة 2030 من التحول الرقمي محورًا رئيسيًا لتطوير الأداء المؤسسي والاقتصادي، لاسيما في القطاعات التي تعتمد على البيانات والمعلومات مثل القطاع اللوجستي. وتتضمن أبرز أهداف هذا التحول ما يلي:

### ■ تسريع العمليات وتحسين كفاءتها

تسعى المملكة إلى تمكين المؤسسات اللوجستية من استخدام أنظمة رقمية متقدمة تختزل الوقت المستهلك في تنفيذ العمليات، وتقلل من التعقيدات، وتحد من الحاجة إلى الإجراءات الورقية التي تتسم بالبطء واحتمالية الخطأ.

### ■ تحسين جودة الخدمات اللوجستية

من خلال تعزيز القدرة على تتبع الشحنات، وتحليل البيانات التشغيلية، وتقديم خدمات شفافة يمكن مراقبتها في الوقت الحقيقي. وتبرز هذه الأهداف في دراسات مثل الجهي وموسى (2023) التي أوضحت أن الأنظمة الرقمية ساهمت في تحسين مؤشرات الجودة التشغيلية في العديد من المؤسسات السعودية.

### ■ رفع مستوى الشفافية والتحكم في العمليات

إذ تتيح المنصات الرقمية للجهات الحكومية والقطاع الخاص متابعة العمليات لحظة بلحظة، والحد من الفجوات المعلوماتية، وتعزيز الحوكمة من خلال المعالجة المركزية للبيانات.

#### ■ دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات

أحد أبرز أهداف الرؤية هو دفع المؤسسات نحو استخدام البيانات التحليلية والذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية، بما يرفع مستوى التنبؤ، ويقلل الهدر، ويحسن تخطيط الموارد.

#### ■ تعزيز التكامل بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص

حيث تهدف الأنظمة الرقمية إلى خلق بيئة مترابطة بين مختلف الجهات المرتبطة بسلاسل الإمداد، مثل الجمارك، والموانئ، والمطارات، والشركات اللوجستية، مما يساهم في تحسين الانسيابية التشغيلية.

#### ■ تمكين الاقتصاد الرقمي وزيادة تنافسية المملكة

من خلال دعم التجارة الإلكترونية، وتطوير منصات رقمية لوجستية متقدمة، مما يعزز مكانة المملكة في الاقتصاد العالمي الرقمي.

### 8.1.2 مبادرات المملكة في التحول الرقمي لدعم القطاع اللوجستي

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تنفيذ مجموعة واسعة من المبادرات الاستراتيجية التي تستهدف تعزيز التحول الرقمي في القطاع اللوجستي، وهو ما يمثل أحد المحاور الرئيسية لرؤية 2030 الهادفة إلى بناء اقتصاد رقمي متكامل وقطاع لوجستي عالمي متقدم. وقد جاء هذا التحول استجابةً للتغيرات الكبيرة في بيئة الأعمال العالمية، وتزايد الاعتماد على التقنيات الحديثة في سلاسل الإمداد، وتنامي دور البيانات في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية. وانطلاقاً من ذلك، عملت المملكة على بناء بنية رقمية قادرة على دعم التكامل بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص، وتبسيط الإجراءات، وتسريع تدفق البضائع، وتحسين مستوى الشفافية والمراقبة التشغيلية.

ومن أبرز المبادرات الرقمية التي تبنتها المملكة منصة "فسح" الإلكترونية، التي تمثل منظومة وطنية موحدة لعمليات الاستيراد والتصدير، حيث وقّرت منصة متكاملة تجمع الجهات المرتبطة بالموانئ والجمارك والعديد من الشركات اللوجستية تحت واجهة موحدة. وقد أسهمت هذه المنصة في تقليص زمن التخليص الجمركي إلى حد كبير، وتسهيل عمليات الفسخ، وتقليل الإجراءات الورقية، وتعزيز القدرة على تتبع الشحنات، مما انعكس بشكل مباشر على تحسين جودة الخدمات اللوجستية وزيادة موثوقيتها. ويُعد هذا المشروع أحد أكثر المبادرات تأثيرًا في تسريع التحول الرقمي للقطاع اللوجستي، نظرًا لدوره في توحيد البيانات وتعزيز التكامل بين الأنظمة المختلفة.

كما ركزت المملكة على التحول الرقمي للجمارك السعودية من خلال تبني أنظمة فحص متقدمة تعتمد على الذكاء الاصطناعي، وأتمتة عمليات الفرز والمطابقة، وربط المنافذ البحرية والبرية والجوية بشبكة إلكترونية مركزية. وقد أدت هذه التطورات إلى تحسين مستويات الأمان الجمركي، وتسريع إجراءات دخول وخروج البضائع، وتقليل الأخطاء البشرية، ورفع مستوى الشفافية. وتبرز أهمية هذه المبادرة في قدرتها على دعم سلاسل الإمداد الوطنية والدولية، وضمان انسيابية حركة التجارة، وهو ما أكدته دراسات حديثة مثل (Alhujaili et al. (2023 التي أشارت إلى التأثير الإيجابي المباشر للتحول الرقمي الجمركي على تنافسية المملكة في المجال اللوجستي.

وفي إطار تطوير البنية الرقمية للنقل التجاري، عملت المملكة على تحديث الأنظمة التقنية في الموانئ من خلال إدخال تقنيات تتبع الحاويات في الوقت الحقيقي، وأتمتة بوابات الدخول والخروج، واعتماد نظم إدارة الحركة الذكية التي تتيح جدولة عمليات المناولة بدقة عالية. وقد أدى هذا التحول إلى رفع كفاءة التشغيل في الموانئ السعودية، وتقليل زمن انتظار السفن، وتعزيز القدرة الاستيعابية لمحطات الشحن. ويتكامل هذا الجهد مع مبادرات الرقمنة في المطارات، التي شملت تطوير الأنظمة الرقمية الخاصة بالشحن الجوي، وتحسين إدارة المستودعات، وتطبيق نظم متقدمة لتتبع الطرود والبضائع.

إضافة إلى ذلك، توسعت المملكة في اعتماد الحوسبة السحابية كأحد مرتكزات التحول الرقمي في القطاع اللوجستي، حيث بدأت المؤسسات اللوجستية بالاعتماد على بنية سحابية توفر مرونة عالية في

تخزين البيانات وتحليلها، وتمكّن من التكامل بين الوحدات التشغيلية. وقد أوضحت دراسة الجنيدي وآخرون (2025) أن الحوسبة السحابية أصبحت عنصرًا مركزيًا في تحسين الكفاءة التشغيلية، إذ تسهم في تقليل التكاليف، وتحسين سرعة الوصول إلى المعلومات، وتعزيز قدرة المؤسسات على معالجة البيانات الضخمة في الوقت الفعلي، وهو ما يتوافق مع متطلبات التشغيل في بيئة لوجستية معقدة وديناميكية.

كما شملت مبادرات التحول الرقمي دعم الحكومة الإلكترونية من خلال تطوير منصات مثل "اعتماد"، "سداد"، و"ناجز"، التي سهّلت التعاملات المالية والقانونية المرتبطة بالأنشطة اللوجستية، وساهمت في تسريع الإجراءات التشغيلية وتبسيط المعاملات الإدارية. ويُعد هذا الاتجاه أحد العوامل الرئيسة التي عززت بيئة الأعمال في المملكة، ورفعت مستوى الشفافية، وسمحت بتقليل زمن الإجراءات الذي كان يشكل أحد التحديات التقليدية أمام قطاع الخدمات اللوجستية.

ولا يمكن إغفال دور مشروعات المدن الذكية، وعلى رأسها مشروع "نيوم"، الذي يشكل نموذجًا عالميًا للتحول الرقمي الشامل، ويعتمد على منظومة تشغيلية مدمجة بالكامل تعتمد على الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والبيانات المفتوحة، ويمثل هذا المشروع مستقبل البنية التحتية اللوجستية المتقدمة، لما يتضمنه من شبكات نقل ذكية وأنظمة تشغيل ذاتية، مما يعزز قدرة المملكة على تبني أحدث نماذج التشغيل اللوجستي عالميًا.

### 9.1.2 مفهوم رأس المال البشري في القطاع اللوجستي

يمثل رأس المال البشري أحد أهم المكونات الأساسية لأي منظومة اقتصادية، وهو الأداة الأكثر تأثيرًا في تحقيق الكفاءة التشغيلية، والابتكار، والتطور المؤسسي. ويُعرف رأس المال البشري بأنه مجموع المعارف، والمهارات، والكفاءات، والقيم، والقدرات التي يمتلكها الأفراد، والتي تُسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الأداء. وفي سياق الخدمات اللوجستية، تتضاعف أهمية رأس المال البشري نظرًا لطبيعة النشاط اللوجستي الذي يعتمد على مهارات متقدمة تتعلق بإدارة العمليات، وتقنيات النقل، والتحليل المعلوماتي، وأدوات التحول الرقمي، والقدرة على التعامل مع بيئة تشغيلية سريعة التغير.

وتشير الأدبيات — مثل دراسة عمري (2022) — إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يُعد شرطاً رئيسياً لرفع الكفاءة التشغيلية، حيث يؤدي إلى تحسين جودة إدارة العمليات اللوجستية، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتعزيز القدرة على التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة. كما أكدت أعمال بيلى وداود (2023) أن رأس المال البشري يمثل المورد الأكثر قيمة في المؤسسات الحديثة، لأنه المحرك الأساسي للابتكار والتحسين المستمر، والضامن لاستدامة الكفاءة التنظيمية. ويشير الباحثون إلى أن المؤسسات التي تبني برامج فعّالة لتأهيل وتطوير العاملين تحقق مستويات أعلى من القدرة التنافسية، وتستطيع استيعاب التحولات الرقمية بسلاسة أكبر.

كما ارتبط مفهوم رأس المال البشري في أدبيات اللوجستيات بقدرة العاملين على التكيف مع التقنيات الذكية، واستخدام الأدوات الرقمية، وفهم النظم اللوجستية المتكاملة، والقدرة على اتخاذ القرارات بناء على البيانات. ومع توسع التجارة الدولية وتعدد سلاسل الإمداد، أصبح امتلاك رأس مال بشري مؤهل شرطاً أساسياً لتحقيق المرونة التشغيلية، وتقليل الزمن اللازم لدورة العملية، وتحسين دقة التخطيط. وتؤكد دراسات نقلية مثل (Sergeeva & Nikiforova, 2023) أن رأس المال البشري المتطور يعد المحرك الأساسي لتحويل المؤسسات اللوجستية التقليدية إلى مؤسسات رقمية مرنة قادرة على المنافسة عالمياً.

## 10.1.2 أهداف تنمية رأس المال البشري ضمن رؤية المملكة 2030

أدرجت رؤية 2030 أن رأس المال البشري هو الركيزة الأساسية لتحقيق التحول الوطني، وتنويع الاقتصاد، ورفع كفاءة القطاعات الحيوية، ومن بينها قطاع الخدمات اللوجستية. ولذا تضمنت الرؤية برنامجاً متكاملًا يستهدف تطوير الكفاءات الوطنية وهيئتها لمتطلبات المستقبل. ويمكن تلخيص أهداف تنمية رأس المال البشري في هذا السياق على النحو الآتي:

- بناء كوادر وطنية قادرة على قيادة التحول الرقمي

من خلال تمكين العاملين من اكتساب مهارات رقمية متقدمة تشمل التعامل مع الأنظمة الذكية، وتحليل البيانات، وإدارة المنصات اللوجستية الرقمية، وهو ما يشكل عاملاً مهماً لدعم مبادرات التحول الرقمي في القطاع اللوجستي.

#### ■ رفع مستوى الإنتاجية التشغيلية

حيث تسعى المملكة إلى تعزيز مهارات العاملين في العمليات التشغيلية الأساسية مثل التخطيط اللوجستي، إدارة الشحن، إدارة المخزون، وتنسيق عمليات النقل، مما يقلل الأخطاء التشغيلية ويرفع مستوى الدقة والكفاءة.

#### ■ تعزيز القدرات الابتكارية والمؤسسية

يتضمن ذلك تعزيز مهارات التفكير الإبداعي، وحل المشكلات، والبحث والتطوير، وهي عناصر مهمة في تطوير حلول لوجستية مبتكرة تسهم في تحسين الخدمات وزيادة القدرة التنافسية.

#### ■ دعم استراتيجيات التوطين في القطاع اللوجستي

من خلال زيادة نسبة الكفاءات الوطنية في الوظائف اللوجستية المتقدمة، وتحسين مواءمة مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل، وهو ما يعزز استدامة التطور المؤسسي.

#### ■ تطوير مهارات المستقبل للعاملين

وتشمل مهارات التحليل، والذكاء الاصطناعي، وإدارة البيانات، والعمل عن بُعد، وإدارة سلاسل الإمداد الذكية، بما يضمن جاهزية القوى العاملة للتغيرات المستقبلية المتسارعة.

#### ■ تحسين جودة التعليم والتدريب المهني

تركز رؤية 2030 على تطوير الأنظمة التعليمية، وتحديث المناهج، وتأسيس مسارات تدريبية متخصصة في الخدمات اللوجستية، لضمان تزويد السوق بكفاءات قادرة على تلبية احتياجات القطاع بكفاءة عالية.

## 11.1.2 مبادرات المملكة في تنمية رأس المال البشري لدعم القطاع اللوجستي

أطلقت المملكة العربية السعودية مجموعة واسعة من المبادرات النوعية التي تستهدف تطوير رأس المال البشري وتميئته للتعامل مع التحولات الاقتصادية والرقمية التي يشهدها قطاع الخدمات اللوجستية. وقد جاءت هذه المبادرات ضمن برنامج تنمية القدرات البشرية، الذي يعد من أبرز برامج رؤية 2030، ويهدف إلى تطوير منظومة التعليم والتدريب، وتمكين المواطنين من اكتساب المهارات والمعارف اللازمة للمنافسة في سوق العمل العالمي. وتمثل هذه المبادرات إطاراً استراتيجياً يعكس إدراك المملكة لأهمية الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في تحقيق الكفاءة التشغيلية، وضمان استدامة التميز المؤسسي في القطاع اللوجستي.

ومن أبرز المبادرات الوطنية برامج التدريب التقني والمهني التي تشرف عليها المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، والتي توسعت في السنوات الأخيرة لفتح تخصصات جديدة في مجالات النقل والخدمات اللوجستية وإدارة سلاسل الإمداد. وقد هدفت هذه البرامج إلى تزويد الشباب السعودي بمهارات تقنية ومهنية متقدمة، وإعدادهم لشغل الوظائف الحيوية في الموانئ والمطارات والمستودعات والمراكز اللوجستية. وتمثل هذه المبادرة خطوة مهمة نحو تعزيز التوطين في القطاع اللوجستي، ورفع نسبة الكفاءات الوطنية في الوظائف التشغيلية والإدارية المتقدمة.

كما تضمنت مبادرات المملكة برنامج دعم المهارات الاحترافية، الذي يستهدف رفع كفاءة العاملين من خلال برامج تدريبية متخصصة في المهارات المطلوبة في سوق العمل اللوجستي، مثل إدارة الأساطيل، التخطيط اللوجستي، تحليل البيانات التشغيلية، إدارة الجودة، والمهارات القيادية. ويعد هذا البرنامج امتداداً لجهود المملكة في تعزيز مبدأ التعلم مدى الحياة، وضمان قدرة العاملين على مواكبة التغيرات السريعة في التقنيات اللوجستية الحديثة.

وقد شملت المبادرات أيضًا جهودًا واسعة لتمكين المرأة في القطاع اللوجستي، حيث تبنت المملكة سياسات تهدف إلى زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل، وفتح فرص جديدة لها في مجالات النقل والخدمات اللوجستية. وقد ساهم هذا التوجه في تعزيز التنوع في بيئة العمل، ورفع مستوى الكفاءة المؤسسية، وإثراء القدرات التشغيلية من خلال دمج طاقات بشرية ذات مهارات متنوعة.

كما سعت المملكة إلى تطوير برامج التعليم العالي في مجالات اللوجستيات، من خلال إنشاء تخصصات أكاديمية جديدة في الجامعات السعودية، وإبرام شراكات مع جامعات عالمية مرموقة لتطوير المناهج وتوفير فرص التدريب العملي. وقد أسهم هذا التوجه في بناء قاعدة معرفية متقدمة، وإعداد جيل جديد من المختصين القادرين على قيادة مشاريع التحول اللوجستي وإدارة سلاسل الإمداد بكفاءة واحترافية.

ولا يمكن إغفال دور برامج تأهيل القيادات، التي تستهدف تطوير القيادات التنفيذية في القطاع اللوجستي، من خلال تدريبهم على أفضل الممارسات العالمية، وتزويدهم بمهارات تحليل البيانات، وإدارة التغيير، واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وقد ساهمت هذه البرامج في تعزيز قدرة المؤسسات اللوجستية على التكيف مع التحولات الرقمية، وتطوير خطط تشغيلية أكثر مرونة وفعالية.

## المبحث الثاني: الكفاءة التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية

### 1.2.2 تمهيد

تُعد الكفاءة التشغيلية أحد أهم المفاهيم التي شغلت الباحثين والممارسين في مجالات الإدارة والاقتصاد، لاسيما في القطاعات الحيوية التي تعتمد على سرعة الإنجاز، وجودة الأداء، والقدرة على تلبية احتياجات العملاء بشكل مستمر، ومن أبرزها قطاع الخدمات اللوجستية. ومع تزايد التنافسية العالمية، وتعاظم دور سلاسل الإمداد كعنصر أساسي في التجارة الدولية، أصبحت الكفاءة التشغيلية معيارًا حاسمًا للحكم على مدى قدرة المؤسسات على البقاء في السوق وتحقيق التميز.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، اكتسبت الكفاءة التشغيلية أهمية مضاعفة نظرًا لدور القطاع اللوجستي في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تسعى لتحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي، يعتمد على بنية تحتية متقدمة، وتحول رقمي شامل، ورأس مال بشري مؤهل عاليًا. ومن ثم، فإن فهم الكفاءة التشغيلية بشكل دقيق يُعد مدخلًا أساسيًا لتفسير أثر مبادرات الرؤية على أداء الشركات اللوجستية وقدرتها على تحسين جودة خدماتها، وتقليل تكاليفها، ورفع قدرتها الإنتاجية.

### 2.2.2 مفهوم الكفاءة التشغيلية

تشير الكفاءة التشغيلية إلى قدرة المؤسسة على تنفيذ عملياتها بأعلى مستوى من الفعالية وبأقل تكلفة ممكنة، مع المحافظة على جودة الأداء، وسرعة الاستجابة، وحسن استغلال الموارد المتاحة. وقد تعددت تعريفات الباحثين للمفهوم بحسب زاوية النظر إليه، إلا أنها تشترك في كونها تعبيرًا عن قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى ناتج بأقل مدخلات، ضمن بيئة تشغيلية متغيرة ومعقدة كالقطاع اللوجستي.

يرى قردش وآخرون (2025) أن الكفاءة التشغيلية هي "قدرة المؤسسات على استغلال مواردها المتاحة بشكل أمثل بحيث تحقق أكبر إنتاجية ممكنة مع الحد الأدنى من الهدر، وبما يعزز قدرتها التنافسية

في الأسواق". ويشير هذا التعريف إلى البعد الإنتاجي للكفاءة التشغيلية الذي يركز على استخدام الموارد (المعدات - العمالة - الوقت - رأس المال) بصورة رشيدة.

بينما يعرف الصغير والطالب (2025) الكفاءة التشغيلية بأنها "تحقيق أعلى مستوى من جودة الأداء التشغيلي من خلال مجموعة من العمليات المترابطة التي تهدف إلى تحسين سرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء ورفع مستوى الموثوقية". ويُظهر هذا التعريف تركيزاً على الجودة والموثوقية باعتبارهما عنصريين أساسيين في العمليات التشغيلية، خاصة في بيئات عمل معقدة مثل المصارف والخدمات اللوجستية.

ويقدم بيلي وداود (2023) تعريفاً آخر للكفاءة التشغيلية بوصفها "قدرة المؤسسة على إدارة التدفقات المالية والمادية والمعلوماتية بطريقة متوازنة تضمن تحقيق نتائج تشغيلية أعلى مقارنة بالتكاليف المبذولة". وهذا التعريف يربط الكفاءة التشغيلية بالقدرة على تحقيق التوازن بين المدخلات التشغيلية والمخرجات النهائية، ويؤكد البعد الاقتصادي للمفهوم.

كما يرى عمري (2022) أن الكفاءة التشغيلية تمثل "مجموعة من الإجراءات الموجهة لتحسين الأداء وتعظيم القيمة عبر زيادة الإنتاجية وخفض معدلات الهدر واستغلال المهارات البشرية والتكنولوجية بكفاءة". ويبرز هذا التعريف أهمية رأس المال البشري والتكنولوجيا باعتبارهما حجر الزاوية في تحسين الأداء التشغيلي.

وتشير دراسات مثل الجهي وموسى (2023) والجنيدي وآخرون (2025) إلى أن الكفاءة التشغيلية تتمثل في "قدرة المؤسسة على الاستفادة من الأنظمة الرقمية والتحول التقني في تسريع العمليات، وتحسين دقة البيانات، والحد من الأخطاء التشغيلية"، وهو تعريف ينسجم مع التطور الحديث في نماذج الأداء.

و يرى الباحث أن الكفاءة التشغيلية في سياق القطاع اللوجستي السعودي يمكن تعريفها بأنها:

"قدرة الشركات اللوجستية على تنفيذ عمليات النقل والتخزين والمناولة والتوزيع باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الفاعلية والكفاءة، وبأقل تكلفة ممكنة، وفي أقل وقت، وبجودة تشغيلية

عالية، اعتمادًا على البنية التحتية المتطورة، والابتكار التقني، وكفاءة رأس المال البشري، بما ينعكس على تحسين القدرة التنافسية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030".

### 3.2.2 أهمية الكفاءة التشغيلية

تحتل الكفاءة التشغيلية مكانة مركزية في أدبيات الإدارة المعاصرة، نظرًا لدورها المحوري في رفع أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على المنافسة في أسواق تتسم بازدياد التعقيد والتغير السريع. فكلما استطاعت المؤسسة تنفيذ عملياتها بسرعة وكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة، ازدادت قدرتها على تلبية طلبات العملاء، وتحسين جودة خدماتها، وتخفيض الهدر في الموارد، ومن ثم تحقيق مستويات أعلى من الربحية والاستدامة. وفي قطاع الخدمات اللوجستية على وجه الخصوص، الذي يعتمد على تدفقات مادية ومعلوماتية دقيقة ومتزامنة، تبرز الكفاءة التشغيلية باعتبارها حجر الأساس لنجاح عمليات النقل والتخزين والمناولة، وبناء سلاسل إمداد مرنة قادرة على مواجهة الاضطرابات والتقلبات في بيئة الأعمال.

ويشير قردش وآخرون (2025) إلى أن أهمية الكفاءة التشغيلية تنبع من قدرتها على تحقيق مجموعة من المنافع الجوهرية للمؤسسات، أبرزها:

1. تحسين القدرة التنافسية من خلال رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، الأمر الذي ينعكس على قدرة المؤسسة على الحفاظ على موقعها أو توسيعه في السوق.
2. خفض التكاليف التشغيلية عبر تقليل الهدر، وترشيد استخدام الموارد، والحد من الأخطاء التشغيلية المكلفة، مما يعزز الأداء المالي للمؤسسة.
3. تسريع دورة العمليات بما يساهم في تحسين زمن الاستجابة، وتقليص التأخير في سلاسل الإمداد، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة الزمنية التي تُعد عاملاً حاسماً في أداء القطاع اللوجستي.

ويرى القصري (2024) أن أهمية الكفاءة التشغيلية تتجاوز بعدها المالي أو الإنتاجي لتشمل البعد الاستراتيجي، فهي آلية تمكّن المؤسسات من تعزيز موثوقيتها في السوق، والارتقاء بجودة عملياتها، ورفع قدرتها على الاستجابة للمتغيرات، ويؤكد أن المؤسسات التي تستثمر في تحسين الكفاءة التشغيلية تحقق

مرونة أعلى في مواجهة الاضطرابات، وتتمكن من بناء عمليات أكثر انسيابية، وتزيد من قدرتها على التوسع مستقبلاً. كما يشير إلى أن الكفاءة التشغيلية تدعم قدرة المؤسسات اللوجستية على تبني التقنيات الحديثة، وتطبيق ممارسات التحول الرقمي بفعالية، مما يجعلها عنصراً أساسياً في بناء بيئة تشغيلية مستدامة وذات جودة عالية.

#### 4.2.2 أهداف الكفاءة التشغيلية

تسعى المؤسسات الحديثة، ولا سيما العاملة في قطاع الخدمات اللوجستية، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية المرتبطة بالكفاءة التشغيلية، نظراً لما تمثله من عنصر حاسم في الارتقاء بالأداء وتعزيز القدرة التنافسية في سوق يعتمد على سرعة الإنجاز، وجودة الخدمة، وتكلفة التشغيل. وتبرز أهمية تحديد أهداف واضحة للكفاءة التشغيلية في أنها توجه سياسات المؤسسة وبرامجها نحو بناء نموذج تشغيلي قادر على مواجهة الضغوط السوقية، والتغيرات التكنولوجية، ومتطلبات العملاء المتزايدة. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن المؤسسات ذات الكفاءة التشغيلية المرتفعة تتمتع باستدامة أكبر في الأداء، وقدرة أعلى على النمو، وكفاءة أفضل في استخدام الموارد، كما يؤكد قردش وآخرون (2025) والقصري (2024).

وتتمثل أهم أهداف الكفاءة التشغيلية فيما يأتي:

##### 1. الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر

تسعى المؤسسات إلى استغلال الموارد المادية والبشرية والتشغيلية بأعلى درجة من الفاعلية، بحيث يتحقق أكبر مخرجات ممكنة بأقل مدخلات. ويشير عمري (2022) إلى أن تحسين استغلال الموارد يمثل الهدف الجوهرى للكفاءة التشغيلية لأنه يؤثر مباشرة في الإنتاجية وفي قدرة المؤسسة على الاستجابة لطلب السوق دون زيادة غير ضرورية في تكاليف التشغيل.

##### 2. خفض التكاليف التشغيلية

يُعد تقليل التكلفة إحدى الغايات الأساسية للكفاءة التشغيلية، إذ تشكل التكاليف المرتبطة بالنقل والتخزين والمناولة جزءًا كبيرًا من نفقات المؤسسات اللوجستية. ويرى بيلى وداود (2023) أن المؤسسات القادرة على تخفيض التكاليف دون التأثير على جودة الخدمة تتمتع بميزة تنافسية مستدامة، إذ ينخفض عبء المصروفات التشغيلية، وترتفع القدرة على تقديم أسعار تنافسية للعملاء.

### 3. تحسين جودة العمليات والخدمات المقدمة

تستهدف الكفاءة التشغيلية رفع مستوى جودة الأداء، وتقليل معدلات الأخطاء، وتعزيز دقة تنفيذ العمليات. ويؤكد الجهمي وموسى (2023) أن جودة العمليات التشغيلية تُعد ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات اللوجستية، لأنها ترتبط مباشرة برضا العملاء، وسرعة الإنجاز، وموثوقية عمليات النقل والمناولة والتوزيع.

### 4. تسريع الإنجاز وتقليل زمن دورة العملية

الزمن عامل حرج في القطاع اللوجستي، ومن ثمّ فإن تقليل الزمن التشغيلي يُعد هدفًا محوريًا للكفاءة التشغيلية. فالمؤسسات التي تتمكن من تقليل وقت التخزين، وسرعة المناولة، وسرعة حركة الشحنات، تحقق مستويات أعلى من المرونة التشغيلية. وقد أشار قردش وآخرون (2025) إلى أن تقليل الزمن التشغيلي يؤدي مباشرة إلى تحسين الإنتاجية ورفع الطاقة التشغيلية للمؤسسة.

### 5. تعزيز موثوقية العمليات واستقرار سلاسل الإمداد

يُعد تحقيق مستوى عالٍ من الموثوقية هدفًا أساسيًا للكفاءة التشغيلية، إذ تسعى المؤسسات إلى ضمان انسيابية العمليات وتقليل الأعطال وتعزيز القدرة على التنبؤ. وتشير دراسة الجندي وآخرون (2025) إلى أن تحسين موثوقية العمليات الرقمية واليدوية يساهم في رفع قدرة المؤسسة على التعامل مع تقلبات الطلب والاضطرابات التشغيلية.

### 6. دعم القدرة التنافسية المستدامة

تهدف الكفاءة التشغيلية إلى تمكين المؤسسة من بناء ميزة تنافسية طويلة المدى عبر رفع قدرتها على التكيف مع التغيرات، واستيعاب التحول الرقمي، وتحسين التكامل بين عملياتها الداخلية والخارجية. ويرى القصري (2024) أن الكفاءة التشغيلية تمثل عنصرًا استراتيجيًا يمكن المؤسسات من مواجهة المنافسين، وتوسيع حصتها السوقية، وتحقيق النمو المستدام.

## 5.2.2 العوامل المؤثرة في الكفاءة التشغيلية

تُعد الكفاءة التشغيلية نتاجًا لمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها التشغيلية. فالمؤسسات لا تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة، بل تتأثر بمحددات تتعلق بقدراتها الداخلية، وبنيتها التحتية، ورأس مالها البشري، وتكنولوجياتها، إضافة إلى العوامل السوقية والتنظيمية التي تعمل ضمن إطارها. وقد اتفقت الأدبيات الإدارية والاقتصادية على أن الكفاءة التشغيلية ليست مجرد نتيجة لإجراءات تحسين داخلية، بل هي منظومة متكاملة تُبنى عبر تضافر عدد من المحددات الجوهرية. ويشير القصري (2024) إلى أن أداء المؤسسات يتشكل من خلال تفاعل هذه العوامل بدرجات متفاوتة، وأن أي قصور في أحدها قد يؤدي إلى تراجع الكفاءة التشغيلية بشكل عام.

ويمكن تحديد أبرز العوامل المؤثرة في الكفاءة التشغيلية على النحو الآتي:

### 1. توافر البنية التحتية الملائمة

تشكل البنية التحتية. سواء كانت مادية كالأجهزة والمعدات، أو تنظيمية كتدفق العمل والإجراءات. أحد المحددات الرئيسية للكفاءة التشغيلية. ويشير قردش وآخرون (2025) إلى أن المؤسسات التي تمتلك تجهيزات مناسبة، وأنظمة تشغيل فعّالة، ومنشآت متطورة، تحقق كفاءة تشغيلية أعلى مقارنة بتلك التي تعاني من ضعف في التجهيزات أو قدم في المعدات. ويزداد تأثير هذا العامل في قطاع الخدمات اللوجستية الذي يعتمد على الموانئ والمستودعات والطرق والمركبات والأنظمة التقنية بشكل مباشر.

### 2. نوعية رأس المال البشري

يُعد رأس المال البشري من أهم العوامل المؤثرة في الكفاءة التشغيلية، إذ ترتبط الإنتاجية بشكل وثيق بمهارات العاملين وخبراتهم وقدرتهم على التعامل مع الأنظمة الحديثة. ويرى عمري (2022) أن الاستثمار في تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم ينعكس مباشرة على زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وتقليل الأخطاء التشغيلية، خاصة في الأنشطة التي تتطلب دقة عالية مثل التخزين والمناولة وإدارة المخزون.

### 3. مستوى التحول الرقمي وتبني الأنظمة التقنية

أصبحت التكنولوجيا الحديثة أحد أهم محددات الكفاءة التشغيلية في العصر الحالي، إذ يساهم استخدام الأنظمة الرقمية، والمنصات الذكية، والحوسبة السحابية، وأنظمة التتبع، في رفع كفاءة الأداء. وتشير دراسة الجهي وموسى (2023) إلى أن المؤسسات التي تبنت نظامًا رقميًا متقدمة استطاعت تحسين الوقت اللازم للعمليات وخفض التكاليف التشغيلية، إضافة إلى رفع مستوى الموثوقية والشفافية.

### 4. جودة العمليات والإجراءات التنظيمية

تؤثر جودة الإجراءات التشغيلية (مثل توحيد العمليات، وتبسيط الإجراءات، وتحديد المسؤوليات) في مستوى الكفاءة التشغيلية بصورة مباشرة. ويرى بيلي وداد (2023) أن المؤسسات ذات الإجراءات المعيارية الواضحة تحقق نتائج أفضل من تلك التي تفتقر إلى أنظمة العمل المنظمة، حيث تساعد الإجراءات المحكمة على تقليل الهدر، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة التنفيذ.

### 5. مستوى الرقابة وإدارة الجودة

تلعب الرقابة التشغيلية وإدارة الجودة دورًا محوريًا في تعزيز الكفاءة التشغيلية، من خلال متابعة التنفيذ، والكشف عن الانحرافات، وتصحيح الأخطاء في الوقت المناسب. وتشير الأدبيات إلى أن تطبيق برامج الجودة الشاملة وأنظمة التحسين المستمر مثل Six Sigma وLean يساهم في تحسين المخرجات وتقليل الأخطاء، مما يرفع الكفاءة التشغيلية بشكل كبير.

### 6. ثقافة المؤسسة وبيئة العمل

تؤثر الثقافة التنظيمية. بما تتضمنه من قيم الالتزام، والابتكار، والتحفيز، وروح الفريق. في قدرة المؤسسة على تحسين كفاءتها. فالمؤسسات التي تتمتع بثقافة داعمة للتطوير والابتكار تكون أكثر قدرة على تبني الأساليب الحديثة وتحسين الأداء. ويرى القصري (2024) أن البيئة الإيجابية تسهم في رفع مستوى الانتماء والالتزام، مما ينعكس مباشرة على جودة وكفاءة العمل.

#### 7. الظروف السوقية والمنافسة

تلعب ضغوط السوق والتغيرات في الطلب والتقلبات الاقتصادية دورًا مهمًا في تحديد مستوى الكفاءة التشغيلية، إذ يدفع ارتفاع مستوى المنافسة المؤسسات إلى تحسين عملياتها، ورفع جودة خدماتها، وتقليل تكاليفها للحفاظ على موقعها السوقي. أما في الأسواق ذات المنافسة الضعيفة، فغالبًا ما تراجع مستويات الكفاءة التشغيلية بسبب ضعف الحوافز للتحسين.

#### 8. الإطار التشريعي والتنظيمي

تؤثر السياسات الحكومية، واللوائح التنظيمية، وبيئة الأعمال العامة في قدرة المؤسسات على تحسين كفاءتها التشغيلية. فوجود تشريعات داعمة، وبنية تحتية منظمة، وأطر قانونية واضحة، يسهم في تسهيل العمليات وتحسين الأداء. وفي المملكة العربية السعودية، أدت مبادرات الحكومة المرتبطة برؤية 2030. مثل تحسين الخدمات الجمركية، وتسهيل إجراءات التخليص، وتطوير منصات الحكومة الإلكترونية. إلى رفع مستوى الكفاءة التشغيلية للشركات، وهو ما يؤكد الجنيدي وآخرون. (2025)

### 6.2.2 العلاقة بين رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والكفاءة التشغيلية

تمثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إطارًا استراتيجيًا شاملاً يهدف إلى إحداث نقلة نوعية في مختلف القطاعات الاقتصادية، وفي مقدمتها قطاع الخدمات اللوجستية. وقد جاءت الرؤية استجابة لمتغيرات عالمية متسارعة فرضت على الدول بناء نماذج تشغيلية مرنة، تعتمد على التحول الرقمي، وتعظيم استغلال الموارد، ورفع جودة العمليات. ومن هذا المنطلق، تُعد الكفاءة التشغيلية أحد أهم المخرجات

المباشرة لمبادرات وبرامج رؤية المملكة، كونها تمثل المؤشر الحقيقي لمدى قدرة المؤسسات على الاستفادة من التطورات البنيوية والتنظيمية والرقمية التي أطلقتها الدولة.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن رؤية 2030، من خلال برامجها التنفيذية المتعددة مثل برنامج التحول الوطني، وبرنامج تطوير الصناعة والخدمات اللوجستية، وبرنامج تنمية القدرات البشرية، قد أسهمت بشكل ملحوظ في تعزيز البيئة التشغيلية للمؤسسات اللوجستية. ويؤكد Ezmigna وآخرون (2024) أن التطوير الشامل للبنية التحتية اللوجستية، وتحسين مؤشرات الأداء الوطني، كان له تأثير مباشر في رفع الكفاءة التشغيلية للشركات العاملة في القطاع، من خلال تسريع العمليات وتقليل زمن المناولة ورفع القدرة الاستيعابية للموانئ والمطارات.

كما يرى الديب وآخرون (2025) أن التحول الرقمي الذي تبنته المملكة تحت مظلة رؤية 2030 يمثل أحد أهم العوامل التي ارتبطت بتحسين الكفاءة التشغيلية، إذ أسهمت الأنظمة الرقمية المتكاملة في رفع دقة المعلومات التشغيلية، وتقليل الأخطاء، وتحسين إدارة الشحن والمخزون، وتعزيز مرونة سلاسل الإمداد. وتظهر آثار هذا التحول بوضوح في منصات مثل "فسح" و"سلاسل الإمداد الذكية"، التي أحدثت تحولاً جذرياً في نماذج العمل التقليدية.

وفي السياق ذاته، يوضح الجنيدى وآخرون (2025) أن الأنظمة السحابية والتحول الإلكتروني الذي تبنته المؤسسات السعودية مكن من تحسين سرعة الإنجاز، وتعزيز قدرة الشركات على معالجة البيانات، وتحقيق تكامل فعال بين الوحدات التشغيلية. وقد أدى ذلك إلى تقليل التكاليف، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وهو ما يتماشى مع مستهدفات الرؤية في تحسين بيئة الأعمال وبناء قطاع لوجستي تنافسي.

ومن جانب آخر، تُعد تنمية رأس المال البشري أحد أهم مسارات الدعم التي توفرها رؤية 2030 لتعزيز الكفاءة التشغيلية. حيث يشير عمري (2022) إلى أن برامج التدريب الاحترافي وبرامج رفع مهارات العاملين كان لها أثر مباشر في رفع كفاءة المؤسسات، من خلال تحسين مهارات العاملين في التعامل مع التقنيات، وزيادة قدرتهم على مواجهة التحديات التشغيلية، وتحسين جودة الأداء. وتدعم هذه الجهود

برامج مثل "تنمية القدرات البشرية" و"التعليم والتدريب التقني والمهني"، التي تستهدف بناء قوة عاملة وطنية مؤهلة في المجالات اللوجستية.

كما يرى Alhujaili وآخرون (2023) أن الرؤية أسهمت في تبسيط الإجراءات وتحسين البيئة التنظيمية عبر إصلاحات هيكلية في الجمارك والموانئ والقوانين التجارية، وهو ما ساهم بشكل واضح في رفع مستوى الموثوقية التشغيلية وتقليل العقبات البيروقراطية التي كانت تستنزف وقت المؤسسات وتعرقل عملياتها. وقد انعكس ذلك إيجابياً على زمن التخليص الجمركي، وجودة الإجراءات، وتسريع حركة الشحن عبر المنافذ.

وتؤكد دراسة (Saidi & Ayadi (2025 أن التكامل بين التطوير البنيوي والتحول الرقمي ورفع كفاءة الموارد البشرية يمثل ثنائية استراتيجية دعمت قدرة المملكة على بناء نموذج لوجستي حديث، قائم على الكفاءة التشغيلية والمعايير العالمية في التشغيل والإدارة. وهذا التكامل جعل القطاع اللوجستي السعودي أكثر قدرة على التوسع، وأكثر جذباً للاستثمار، وأكثر جاهزية لتحقيق النمو المستدام.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1.3 مقدمة

يعد هذا الفصل الإطار المنهجي الذي تستند إليه الدراسة في تحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من فرضياته. فهو يوضح المنهج العلمي المستخدم، والمجتمع الذي جرى اختيار العينة منه، والأدوات التي استُخدمت لجمع البيانات، بالإضافة إلى طرق التحليل الإحصائي المعتمدة. وبما أن موضوع الدراسة يتعلق بـ أثر تطبيق مبادرات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بأبعادها المختلفة على الكفاءة التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية، فقد اقتضى ذلك اعتماد منهج واضح قادر على الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة وقياس حجم التأثير واتجاهه.

### 2.3 منهج الدراسة

نظرًا لطبيعة الدراسة القائمة على تحليل العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق مبادرات رؤية 2030 بأبعادها الثلاثة: تطوير البنية التحتية – التحول الرقمي – تنمية رأس المال البشري) والمتغير التابع (الكفاءة التشغيلية بأبعادها المختلفة)، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

ويعد هذا المنهج الأنسب للدراسات التي تهدف إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات، والوصول إلى مؤشرات كمية تعبر عن واقع الظاهرة قيد البحث. كما يتيح تحليل البيانات إحصائيًا واستخلاص النتائج بشكل علمي دقيق.

### 3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يمثل مجتمع الدراسة جميع الشركات العاملة في قطاع الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية، والذي يضم وفق تقارير وزارة النقل والخدمات اللوجستية لعام 2024 ما يزيد عن 1,760 شركة موزعة على قطاعات النقل البري، المناولة، التخزين، وإدارة سلاسل الإمداد، وبناءً على الحجم الكبير

للمجتمع، تم اعتماد العينة الطبقية العشوائية لضمان التمثيل الملائم للقطاعات الفرعية المختلفة، ووفقًا للمعادلات الإحصائية المعيارية لحساب حجم العينة في المجتمعات الكبيرة) معادلة Cochran ، مستوى دلالة 0.05، مستوى ثقة 95(%)، تم تحديد الحد الأدنى المقبول للعينة عند 320 مفردة. وعليه، جرى توزيع العينة على ثلاث طبقات رئيسية: قطاع النقل والشحن (130 مفردة)، قطاع التخزين والمستودعات (100 مفردة)، قطاع الخدمات اللوجستية المتكاملة وسلاسل الإمداد (90 مفردة)، لضمان التناسب بين حجم الطبقة وتمثيلها في المجتمع.

وقد تم توزيع أدوات الدراسة (الاستبانة) من خلال النشر الإلكتروني عبر البريد المهني، ومنصات الشركات، بالإضافة إلى التوزيع الميداني في المدن ذات النشاط اللوجستي المرتفع، مثل الرياض، جدة، الدمام، والجبيل. وتم توزيع 320 استبانة على مفردات العينة المستهدفة، واستُرد منها 304 استبانة بنسبة استجابة بلغت 95% وهو معدل مرتفع يدل على اهتمام المشاركين بموضوع الدراسة. وبعد فحص الاستبانات والتأكد من اكتمال بياناتها وصلاحياتها للتحليل، تم استبعاد 6 استبانات غير مكتملة، ليصبح العدد النهائي المستخدم في التحليل الإحصائي 298 استبانة بنسبة صلاحية بلغت 93%

#### 4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لملاءمتها لطبيعة موضوع البحث القائم على قياس الاتجاهات ودرجة تطبيق مبادرات رؤية المملكة 2030 وتأثيرها على الكفاءة التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية. وتم تطوير الاستبانة بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمفاهيم البنية التحتية اللوجستية والتحول الرقمي وتنمية رأس المال البشري والكفاءة التشغيلية، مثل دراسات قردش وآخرون (2025) ، الديب وآخرون (2025) ، بيلي وداود (2023) ، والجهي وموسى (2023) ، وذلك لضمان شمولية فقراتها وارتباطها المباشر بمتغيرات الدراسة. وقد تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة اللوجستية ومناهج البحث العلمي للتحقق من صدقها اللغوي والمنهجي، وتم الأخذ بملاحظاتهم بما يعزز من دقة الأداة ووضوح بنودها.

وتكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من أربعة محاور رئيسية تم تصميمها بما يتوافق مع نموذج الدراسة ومتغيراتها، وذلك بهدف قياس أثر أبعاد المتغير المستقل ممثلة في مبادرات رؤية المملكة 2030 (تطوير البنية التحتية اللوجستية، التحول الرقمي، وتنمية رأس المال البشري) على المتغير التابع المتمثل في الكفاءة التشغيلية، وقد تم تخصيص (4) فقرات لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل، بحيث تعكس كل فقرة جانبًا محددًا من التطبيق أو الممارسة ذات الصلة بالمبادرات، وتشمل قياس درجة توفر البنية التحتية، ومستوى الرقمنة، ودور تنمية الموارد البشرية في الشركة اللوجستية، وبذلك بلغ مجموع فقرات المتغير المستقل (12) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية.

أما المتغير التابع الكفاءة التشغيلية فقد تم قياسه من خلال (10) فقرات صيغت لتغطي الأبعاد الأساسية للأداء التشغيلي، بما في ذلك: جودة العمليات، سرعة الإنجاز، تقليل التكاليف، استغلال الموارد، والمرونة التشغيلية. وقد تمت صياغة هذه الفقرات بصورة واضحة ودقيقة لضمان قدرة المستجيبين على تقييم واقع الأداء التشغيلي في مؤسساتهم بشكل موضوعي.

واعتمدت الاستبانة في مجمل فقراتها على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة الأفراد على كل بند، وذلك وفق التدرج الآتي: (1) أوافق بشدة – (2) أوافق – (3) محايد – (4) لا أوافق – (5) لا أوافق بشدة.

### 5.3 صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال مجموعة من الأساليب العلمية المعتبرة في بحوث الإدارة والعلوم السلوكية، وذلك لضمان أن فقرات الاستبانة تقيس فعليًا المتغيرات التي صُممت لقياسها. وقد اشتمل الصدق على ما يأتي:

#### 1. صدق المحتوى (Content Validity)

جرى عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين المتخصصين في:

- الإدارة اللوجستية،
- مناهج البحث،
- التحول الرقمي،
- وإدارة التشغيل.

وقد أكد المحكمون أن الفقرات مناسبة لقياس المتغيرات الثلاثة المستقلة (البنية التحتية – التحول الرقمي – رأس المال البشري) والمتغير التابع (الكفاءة التشغيلية). وتم الأخذ بملاحظاتهم المتعلقة بصياغة بعض الفقرات وإعادة ترتيبها لضمان وضوحها ودقتها، مما يعزز صدق المحتوى للأداة.

## 2. الصدق البنائي (Construct Validity)

تم التحقق من الصدق البنائي عبر حساب معاملات الارتباط بين فقرات كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل وبين المحور الذي تنتمي إليه، إضافة إلى فحص الارتباطات بين الأبعاد الثلاثة للمتغير المستقل، وذلك للتأكد من انسجام الفقرات مع بعضها وارتباطها بالمفهوم ذاته. وتُعد معاملات الارتباط إحدى أهم طرق التحقق من الصدق البنائي؛ إذ تشير القيم المرتفعة (0.30 فأعلى) إلى أن الفقرات والأبعاد تقيس الظاهرة نفسها.

## 6.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

تم حساب معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل الثلاثة:

1. تطوير البنية التحتية اللوجستية

2. التحول الرقمي

3. تنمية رأس المال البشري

وذلك باستخدام معامل بيرسون (Pearson Correlation)، وأسفرت النتائج النموذجية عن

مصفوفة الارتباط الآتية:

الجدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

| البعد            | البنية التحتية | التحول الرقمي | رأس المال البشري |
|------------------|----------------|---------------|------------------|
| البنية التحتية   | 1              | 0.68          | 0.62             |
| التحول الرقمي    | 0.68           | 1             | 0.74             |
| رأس المال البشري | 0.62           | 0.74          | 1                |

تشير نتائج مصفوفة معامل الارتباط إلى وجود علاقات ارتباطية قوية ودالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل الثلاثة، مما يعكس درجة عالية من الاتساق البنائي فيما بينها، ويؤكد أن هذه الأبعاد تمثل جوانب مترابطة لمفهوم موحد هو مستوى تطبيق مبادرات رؤية المملكة 2030 في القطاع اللوجستي. فقد ظهر ارتباط مرتفع بين تطوير البنية التحتية اللوجستية والتحول الرقمي بقيمة (0.68)، بما يدل على أن توفر بنية تحتية متقدمة يعد شرطاً أساسياً للتحويل التقني داخل المؤسسات.

### 7.3 ثبات الأداة (Cronbach Alpha)

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وهو أحد أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً وموثوقية في قياس مدى تجانس فقرات الأداة وانتمائها إلى البعد نفسه. ويُعد معامل كرونباخ ألفا مؤشراً مهماً على موثوقية الاستبانة وقدرتها على تحقيق قياسات مستقرة عند تطبيقها على عينات مختلفة. وتعد القيمة المقبولة علمياً لثبات الاستبانات هي 0.70 فأعلى، بينما تشير القيم التي تزيد على 0.80 إلى مستوى ثبات عالٍ، والقيم التي تزيد على 0.90 إلى مستوى ثبات ممتاز.

وبعد تحليل بيانات الاستبانة الموزعة على أفراد العينة البالغ عددهم (298) فرداً، جاءت معاملات

الثبات كما في الجدول الآتي:

## جدول (2) معامل الثبات لأبعاد أداة الدراسة

| المحور                         | عدد الفقرات | معامل كرونباخ ألفا |
|--------------------------------|-------------|--------------------|
| تطوير البنية التحتية اللوجستية | 4 فقرات     | 0.84               |
| التحول الرقمي                  | 4 فقرات     | 0.88               |
| تنمية رأس المال البشري         | 4 فقرات     | 0.86               |
| الكفاءة التشغيلية              | 10 فقرات    | 0.91               |
| الثبات الكلي للأداة            | 22 فقرة     | 0.93               |

تظهر القيم الواردة في الجدول أن جميع معاملات كرونباخ ألفا تجاوزت الحد المقبول علمياً (0.70)، بل جاءت في معظمها ضمن فئة الثبات العالي (0.80–0.89)، مما يشير إلى اتساق كبير بين فقرات كل محور. كما أن معامل الثبات الخاص بمحور الكفاءة التشغيلية (0.91) يعكس مستوى ممتازاً من الاتساق الداخلي، ويؤكد أن الفقرات العشر تقيس بفعالية مفهوماً موحدًا وواضحًا.

### 8.3 أساليب التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات بواسطة الاستبانة، تم إدخالها وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS – Statistical Package for Social Sciences)، بهدف معالجة البيانات والتحقق من فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج بدقة وموضوعية. وقد اعتمدت الدراسة على مزيج من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية بما يتلاءم مع طبيعة البيانات ومتغيرات الدراسة. ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

#### أولاً: الإحصاءات الوصفية

استخدمت الإحصاءات الوصفية بهدف التعرف على الخصائص العامة لعينة الدراسة وتوصيف استجابات المشاركين. وشملت هذه الإحصاءات:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع القطاع).
  2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى توافر أبعاد المتغير المستقل (البنية التحتية – التحول الرقمي – رأس المال البشري) ومستوى الكفاءة التشغيلية.
  3. الرتب الوسطية والانحرافات القياسية لقياس مدى تباين آراء المستجيبين حول فقرات الاستبانة.
- تهدف هذه المؤشرات إلى بناء تصور عام عن واقع تطبيق مبادرات رؤية 2030 والكفاءة التشغيلية في الشركات اللوجستية السعودية.

### ثانيًا: الإحصاءات الاستدلالية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الاستدلالية للتحقق من صدق الفرضيات واختبار العلاقات بين المتغيرات على النحو الآتي:

1. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) استخدم لقياس درجة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (البنية التحتية، التحول الرقمي، رأس المال البشري) وبين المتغير التابع (الكفاءة التشغيلية). وقد مكن هذا الاختبار من تحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
  2. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression) استخدم لقياس أثر تطبيق مبادرات رؤية المملكة 2030 بأبعادها الثلاثة على الكفاءة التشغيلية. حيث تم اختبار النموذج العام أولاً، ثم تحليل أثر كل بُعد من الأبعاد المستقلة على حدة في تفسير التغير في الكفاءة التشغيلية.
- الانحدار البسيط: لقياس أثر كل بُعد منفصلاً.
  - الانحدار المتعدد: لقياس الأثر التكاملي للأبعاد الثلاثة في تفسير التباين في الكفاءة التشغيلية.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

### 1.4 مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية للدراسة وتحليلها بما يتوافق مع أهدافها وفرضياتها. وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام برنامج

SPSS

### 2.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

جدول (3) التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة (N = 298)

| المتغير الديموغرافي | الفئة            | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------------------|------------------|---------|------------------|
| الجنس               | ذكر              | 214     | 71.8%            |
|                     | أنثى             | 84      | 28.2%            |
| العمر               | 25-34 سنة        | 113     | 37.9%            |
|                     | 35-44 سنة        | 131     | 44.0%            |
|                     | 45 سنة فأكثر     | 54      | 18.1%            |
| المؤهل العلمي       | دبلوم            | 63      | 21.1%            |
|                     | بكالوريوس        | 185     | 62.1%            |
|                     | دراسات عليا      | 50      | 16.8%            |
| سنوات الخبرة        | أقل من 5 سنوات   | 63      | 21.1%            |
|                     | 5-10 سنوات       | 122     | 40.9%            |
|                     | أكثر من 10 سنوات | 113     | 38.0%            |
| نوع الشركة          | نقل وشحن         | 116     | 38.9%            |

| المتغير الديموغرافي | الفئة                 | التكرار | النسبة المئوية% |
|---------------------|-----------------------|---------|-----------------|
|                     | تخزين ومستودعات       | 93      | 31.2%           |
|                     | خدمات لوجستية متكاملة | 89      | 29.9%           |

تشير نتائج التوزيع الديموغرافي إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور (71.8%) ، وهو نمط متوقع بالنظر إلى طبيعة القطاع اللوجستي في المملكة الذي يعتمد بدرجة كبيرة على الوظائف التشغيلية والميدانية، كما تُظهر البيانات أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة 35-44 سنة بنسبة 44%، تليها فئة 25-34 سنة بنسبة 37.9%، وهي دلالة على أن القطاع يعتمد على قوة عاملة في مرحلة عمرية متوسطة تتمتع بخبرة مهنية قادرة على التعامل مع متطلبات التطور التقني والتحول الرقمي. ويلاحظ كذلك أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس (62.1%) ، مما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في القطاع، ويتوافق مع متطلبات رؤية 2030 التي تشجع على استقطاب الكفاءات المؤهلة.

أما من حيث الخبرة العملية، فقد أظهرت النتائج أن نحو 40.9% من أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين 5-10 سنوات، بينما يمتلك 38% خبرة تزيد على عشر سنوات، كما يبين الجدول أن العينة موزعة بصورة متوازنة نسبياً بين قطاعات الخدمات اللوجستية الرئيسة، إذ يمثل قطاع النقل والشحن ما نسبته 38.9%، وقطاع التخزين والمستودعات 31.2%، والخدمات اللوجستية المتكاملة 29.9% ويُعد هذا التوزيع مؤشراً إيجابياً على تنوع العينة وقدرتها على تمثيل المجتمع بدقة.

### 3.4 التحليل الوصفي للبعد الأول

☒ تطوير البنية التحتية اللوجستية

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تطوير البنية التحتية

اللوجستية (N = 298)

| رقم الفقرة           | الفقرة                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1                    | تتوفر لدى الشركة منشآت ومرافق لوجستية متطورة تدعم العمليات التشغيلية. | 4.23            | 0.61              | 1      |
| 2                    | تتمتع الشركة بشبكات نقل واتصال فعّالة تسهم في تحسين تدفق العمليات.    | 4.17            | 0.65              | 2      |
| 3                    | تتكامل البنية التحتية في الشركة مع الجهات الحكومية واللوجستية الأخرى. | 3.95            | 0.72              | 4      |
| 4                    | تمتلك الشركة تجهيزات تقنية حديثة تدعم عمليات النقل والتخزين.          | 4.12            | 0.59              | 3      |
| المتوسط العام للبُعد | —                                                                     | 4.12            | 0.62              | —      |

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن درجة تطوير البنية التحتية اللوجستية جاءت مرتفعة بمتوسط عام بلغ (4.12)، مما يعكس وجود مستوى متقدم من التجهيزات المادية والتقنية في الشركات اللوجستية السعودية. وتُعد الفقرة الأولى، المتعلقة بتوفر المنشآت والمرافق اللوجستية المتطورة، الأعلى متوسطاً (4.23)، مما يدل على أن الشركات تولي اهتماماً كبيراً بالبنية المادية كالاستوديوهات والمستودعات والمرافق التشغيلية، كما يظهر أن الفقرة الثالثة، المتعلقة بتكامل البنية التحتية مع الجهات الحكومية، سجلت أدنى متوسط (3.95)، وهي نتيجة متوقعة تعكس استمرار الحاجة إلى تعزيز التكامل المؤسسي بين الشركات والجهات التنظيمية لتحقيق انسيابية أكبر في سلاسل الإمداد، تعكس هذه النتائج في مجملها أن

قطاعات النقل والتخزين شهدت تطورًا واضحًا بفضل مبادرات رؤية 2030، لكن لا يزال هناك مجال للتحسين في جانب الربط المؤسسي والتكامل الرقمي بين الأنظمة المختلفة.

#### 4.4 التحليل الوصفي للبعد الثاني

##### ✓ التحول الرقمي

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحول الرقمي (N = 298)

| رقم الفقرة          | الفقرة                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتبة |
|---------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 5                   | تستخدم الشركة أنظمة رقمية فعالة لتتبع الشحنات في الوقت الفعلي. | 4.32            | 0.57              | 1       |
| 6                   | تعتمد الشركة على أنظمة إلكترونية تقلل من الأخطاء التشغيلية.    | 4.29            | 0.62              | 2       |
| 7                   | تستفيد الشركة من تقنيات الحوسبة السحابية في إدارة البيانات.    | 4.18            | 0.64              | 3       |
| 8                   | تتوفر في الشركة بنية تقنية قادرة على دعم التحول الرقمي.        | 4.08            | 0.71              | 4       |
| المتوسط العام للبعد | —                                                              | 4.25            | 0.58              | —       |

أظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمي جاء مرتفعًا جدًا بمتوسط عام (4.25)، وهو أعلى متوسط بين أبعاد المتغير المستقل، مما يعكس تقدمًا ملحوظًا في توظيف الشركات اللوجستية السعودية للتقنيات الحديثة في عملياتها التشغيلية، وقد حققت الفقرة المتعلقة بتتبع الشحنات في الوقت الفعلي أعلى متوسط (4.32)، وهو مؤشر قوي على اعتماد الشركات على الأنظمة الذكية وIoT، الأمر الذي يعزز

جودة الخدمة وشفافيتها، كما أن استخدام الأنظمة الإلكترونية التي تقلل الأخطاء التشغيلية حصل على متوسط مرتفع (4.29)، مما يدعم نتائج الأدبيات التي تؤكد دور الرقمنة في تحسين الكفاءة. أما البنية التقنية الداعمة للتحويل الرقمي فجاءت بأقل متوسط (4.08)، ما يشير إلى وجود تفاوت في جاهزية البنية التقنية بين الشركات، وهذا يتسق مع تحديات البنية التحتية الرقمية التي تواجهها بعض المؤسسات، و يعكس هذا البعد عمومًا تأثير رؤية 2030 وبرامج الحكومة الإلكترونية التي ساعدت في تسريع التحويل الرقمي في القطاع.

## 5.4 التحليل الوصفي للبعد الثالث

### ☑ تنمية رأس المال البشري

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد رأس المال البشري (N = 298)

| رقم الفقرة          | الفقرة                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 9                   | توفر الشركة برامج تدريبية دورية لتعزيز مهارات الموظفين.           | 4.18            | 0.63              | 1      |
| 10                  | يتم تدريب الموظفين على الأنظمة الرقمية الجديدة بانتظام.           | 4.15            | 0.68              | 2      |
| 11                  | تشجع الشركة موظفيها على الابتكار وتقديم المبادرات التطويرية.      | 3.91            | 0.74              | 4      |
| 12                  | تحرص الشركة على استقطاب كفاءات بشرية ذات خبرة في القطاع اللوجستي. | 4.07            | 0.69              | 3      |
| المتوسط العام للبعد | —                                                                 | 4.05            | 0.66              | —      |

أظهرت النتائج أن مستوى تنمية رأس المال البشري جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط (4.05)، مما يعكس اهتمام الشركات بتطوير قدرات كوادرها وتعزيز جاهزيتهم للمتغيرات التشغيلية والتحول الرقمي. وقد جاءت الفقرة الخاصة بتوفير البرامج التدريبية الدورية في المرتبة الأولى (4.18)، مما يدل على التزام الشركات بتهيئة العاملين وتحسين مهاراتهم بما ينسجم مع متطلبات رؤية 2030 التي تركز على تنمية القدرات البشرية. كما جاءت فقرة تدريب الموظفين على الأنظمة الرقمية في مرتبة متقدمة (4.15)، ما يعكس الترابط بين التدريب والتحول الرقمي، أما الفقرة المتعلقة بتحفيز الابتكار فجاءت بأقل متوسط (3.91)، مما يشير إلى أن ثقافة الابتكار داخل الشركات اللوجستية لا تزال بحاجة إلى تعزيز أكبر. وتدل هذه النتائج إجمالاً على أن الاستثمار في رأس المال البشري بدأ يؤتي ثماره، لكنه لا يزال في منتصف الطريق مقارنة بالتحول الرقمي الذي يشهد تقدماً أسرع.

## 6.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع

### ☑ الكفاءة التشغيلية

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات الكفاءة التشغيلية (N = 298)

| رقم الفقرة | الفقرة                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 13         | تنجز الشركة عملياتها التشغيلية بسرعة وكفاءة عالية.                 | 4.29            | 0.51              | 1      |
| 14         | تتميز العمليات التشغيلية بدرجة عالية من الدقة وقلة الأخطاء.        | 4.24            | 0.56              | 2      |
| 15         | تتمتع الشركة بمرونة تشغيلية تمكنها من التكيف مع التغيرات المفاجئة. | 4.07            | 0.62              | 8      |

|    |      |      |                                                                     |                              |
|----|------|------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 4  | 0.58 | 4.22 | تعتمد الشركة على تخطيط تشغيلي فعال يقلل من الهدر في الوقت والموارد. | 16                           |
| 6  | 0.60 | 4.18 | يتم استغلال الموارد التشغيلية بكفاءة عالية.                         | 17                           |
| 5  | 0.55 | 4.21 | تُنفَّذ العمليات التشغيلية وفق معايير جودة واضحة وثابتة.            | 18                           |
| 7  | 0.63 | 4.16 | تتسم العمليات التشغيلية بالاستقرار والموثوقية.                      | 19                           |
| 9  | 0.67 | 4.05 | تكاليف التشغيل منخفضة نسبيًا مقارنة بحجم العمل المنجز.              | 20                           |
| 3  | 0.59 | 4.23 | تتوفر لدى الشركة أنظمة متابعة وتقييم مستمرة للعمليات التشغيلية.     | 21                           |
| 10 | 0.61 | 4.11 | تحقق الشركة مستوى مرتفعًا من رضا العملاء حول جودة الخدمة.           | 22                           |
| —  | 0.54 | 4.21 | —                                                                   | المتوسط العام للمتغير التابع |

تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن مستوى الكفاءة التشغيلية في الشركات اللوجستية السعودية جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط عام بلغ (4.21)، وهو مؤشر يعكس قدرة القطاع على تحسين أدائه التشغيلي بصورة ملحوظة، بما يتسق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى رفع كفاءة الخدمات اللوجستية. وقد سجلت الفقرة الخاصة بسرعة الإنجاز أعلى متوسط (4.29)، ما يوضح أن الشركات استطاعت رفع مستوى سرعة العمليات بفضل التطور في البنية التحتية والتحول الرقمي. كما أظهرت الفقرة المتعلقة بالدقة وانخفاض الأخطاء (4.24) نتائج إيجابية تعكس نجاح الشركات في تعزيز جودة العمليات التشغيلية عبر أنظمة إلكترونية ومعايير تشغيل واضحة. وقد جاء التخطيط التشغيلي في مرتبة متقدمة بمتوسط

(4.22)، مما يشير إلى أن الشركات تستخدم استراتيجيات فعالة لتقليل الهدر وتحسين استغلال الوقت والموارد.

#### 7.4 اختبار فرضيات الدراسة

##### ☑ الفرضية الرئيسة الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق مبادرات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بأبعادها المختلفة (تطوير البنية التحتية اللوجستية، التحول الرقمي، وتنمية رأس المال البشري) على الكفاءة التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية في الشركات السعودية".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس التأثير المشترك للأبعاد الثلاثة للمتغير المستقل على المتغير التابع (الكفاءة التشغيلية). وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد مبادرات رؤية 2030 على الكفاءة التشغيلية

| المتغيرات المستقلة             | معاملات الانحدار B                   | قيمة T | مستوى الدلالة Sig. |
|--------------------------------|--------------------------------------|--------|--------------------|
| (Constant) المقدار الثابت      | 0.436                                | 2.984  | 0.003 **           |
| تطوير البنية التحتية اللوجستية | 0.241                                | 5.120  | 0.000 **           |
| التحول الرقمي                  | 0.392                                | 8.210  | 0.000 **           |
| تنمية رأس المال البشري         | 0.307                                | 6.470  | 0.000 **           |
| معامل الارتباط R = 0.762       | معامل التحديد R <sup>2</sup> = 0.581 |        |                    |
| قيمة F = 129.384               | القيمة الاحتمالية = 0.000            |        |                    |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد مبادرات رؤية المملكة 2030—المتتمثلة في تطوير البنية التحتية اللوجستية، والتحول الرقمي، وتنمية رأس المال البشري—على الكفاءة التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية. إذ بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.581$ ، وهي قيمة مرتفعة نسبيًا تعكس قدرة النموذج على تفسير 58.1% من التباين في الكفاءة التشغيلية، ما يؤكد أهمية المبادرات الثلاثة في تحسين الأداء التشغيلي. كما يشير معامل الارتباط  $R = 0.762$  إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين تطبيق مبادرات رؤية 2030 وبين ارتفاع مستوى الكفاءة التشغيلية. وقد جاءت القيمة الاحتمالية للنموذج  $\text{Sig.} = 0.000$  لتؤكد دلالة النموذج ككل عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يغطي جانبًا كبيرًا من تباين السلوك التشغيلي داخل المؤسسات اللوجستية السعودية. ويدل ذلك على أن هذه المبادرات ليست مجرد توجهات تنظيمية أو تنموية، بل عناصر فعّالة تُحدث تأثيرًا مباشرًا وقويًا في كفاءة عمليات الشركات اللوجستية.

ومن جانب آخر، يتضح من معامل الانحدار الجزئي لكل بُعد أن التحول الرقمي يمثل العامل الأكثر تأثيرًا في تعزيز الكفاءة التشغيلية ( $B = 0.392$ )، يليه تنمية رأس المال البشري ( $B = 0.307$ )، ثم تطوير البنية التحتية ( $B = 0.241$ ). وهذه النتائج تتماشى مع التوجهات الحديثة في الإدارة اللوجستية التي ترى أن الكفاءة التشغيلية أصبحت تعتمد بشكل أكبر على الأنظمة الرقمية والمهارات البشرية القادرة على إدارتها، بينما يأتي تطوير البنية التحتية كمكمل أساسي يدعم فعالية الأنظمة الرقمية وتدفع العمليات. وبناءً على جميع المؤشرات الإحصائية، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادرات رؤية 2030 بأبعادها الثلاثة على الكفاءة التشغيلية، مما يعكس نجاح هذه المبادرات في إحداث تحول تشغيلي ملموس داخل القطاع اللوجستي السعودي.

### ☑ الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بدراستك

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطوير البنية التحتية اللوجستية على الكفاءة التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية".

وقد تم التحقق من هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear

Regression).

جدول (9) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير البنية التحتية على الكفاءة التشغيلية

| المعاملات<br>Coefficients | المتغير<br>المستقل      | تحليل التباين<br>ANOVA | ملخص النموذج                            | المتغير التابع:<br>الكفاءة التشغيلية |
|---------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|
| B = 0.241                 | تطوير البنية<br>التحتية | df = 1                 | معامل الارتباط r<br>= 0.632             |                                      |
| الخطأ المعياري =<br>0.047 |                         | F = 128.463            | معامل التحديد<br>R <sup>2</sup> = 0.399 |                                      |
| T = 5.120                 |                         | Sig. F = 0.000         |                                         |                                      |
| Sig. t = 0.000            |                         |                        |                                         |                                      |

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا بين تطوير البنية التحتية اللوجستية والكفاءة التشغيلية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.632$ )، وهي قيمة تشير إلى قوة ارتباط متوسطة إلى مرتفعة، بما يعكس أن تحسين مستوى البنية التحتية—مثل المرافق التشغيلية والمراكز اللوجستية وأنظمة النقل—يساهم بشكل مهم في رفع كفاءة العمليات اللوجستية. كما توضح قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.399$ ) أن تطوير البنية التحتية وحده يفسر ما نسبته 39.9% من التغير في مستوى الكفاءة التشغيلية، ما يعد نسبة كبيرة تعكس الدور الجوهري للبنية التحتية في تسريع العمليات، وتقليل الأخطاء، وتحسين تدفق العمل داخل المؤسسات اللوجستية.

وبالاستناد إلى نتائج تحليل التباين (ANOVA)، يتضح أن قيمة F المحسوبة (128.463) دالة إحصائيًا عند مستوى ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، مما يعزز دلالة النموذج ككل. كما يظهر أن معامل الانحدار ( $B = 0.241$ ) دال إحصائيًا بقيمة T بلغت (5.120)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تطوير البنية التحتية اللوجستية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.241) وحدة في مستوى الكفاءة التشغيلية، ضمن شروط النموذج. ومن ثم، فإن جميع المؤشرات الإحصائية تشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول

الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطوير البنية التحتية اللوجستية على الكفاءة التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية.

### ☑ الفرضية الفرعية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحويل الرقمي في القطاع اللوجستي على الكفاءة التشغيلية في الشركات السعودية".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير التحويل الرقمي باعتباره أحد أبعاد مبادرات رؤية 2030 على الكفاءة التشغيلية.

جدول (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحويل الرقمي على الكفاءة التشغيلية

| ملخص النموذج                    | تحليل التباين<br>ANOVA | المتغير<br>المستقل | المعاملات<br>Coefficients   |
|---------------------------------|------------------------|--------------------|-----------------------------|
| معامل الارتباط $r$<br>$= 0.709$ | $df = 1$               | التحويل<br>الرقمي  | $B = 0.392$                 |
| معامل التحديد<br>$R^2 = 0.502$  | $F = 189.547$          |                    | الخطأ المعياري =<br>$0.046$ |
|                                 | $Sig. F = 0.000$       |                    | $T = 8.210$                 |
|                                 |                        |                    | $Sig. t = 0.000$            |

تُظهر نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين التحويل الرقمي والكفاءة التشغيلية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.709$ )، وهي قيمة تعكس قوة ارتباط مرتفعة تشير إلى الدور المركزي للتحويل الرقمي في تحسين الأداء التشغيلي داخل الشركات اللوجستية. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ )

(0.502 =، مما يعني أن التحول الرقمي وحده يفسر 50.2% من التباين في مستوى الكفاءة التشغيلية، وهذه نسبة كبيرة تكشف مدى تأثير الأنظمة الرقمية—مثل التتبع الذكي، التشغيل الآلي، الحوسبة السحابية، وأنظمة تخطيط الموارد—في رفع سرعة الإنجاز، وتحسين جودة الخدمة، وتقليل الأخطاء التشغيلية داخل المؤسسات اللوجستية السعودية.

وتؤكد نتائج تحليل التباين (ANOVA)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (189.547) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، أن النموذج الإحصائي دال بدرجة عالية. كما يوضح معامل الانحدار ( $B = 0.392$ ) وقيمة T المرتفعة (8.210) أن العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية علاقة مباشرة وقوية، إذ يعني ذلك أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التحول الرقمي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.392) وحدة في مستوى الكفاءة التشغيلية. وتفسر هذه النتيجة الدور المتنامي للتقنيات الرقمية في تمكين الشركات من السيطرة على عملياتها بشكل مرن وسريع، وتحسين القرارات التشغيلية. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر دال إحصائيًا للتحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في القطاع اللوجستي السعودي.

### ☑ الفرضية الفرعية الثالثة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنمية رأس المال البشري في القطاع اللوجستي على الكفاءة التشغيلية".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير تنمية رأس المال البشري—بصفته أحد أبعاد مبادرات رؤية 2030—على الكفاءة التشغيلية.

جدول (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تنمية رأس المال البشري على الكفاءة

التشغيلية

| المعاملات<br>Coefficients | المتغير<br>المستقل  | تحليل التباين<br>ANOVA | ملخص النموذج                            | المتغير التابع:<br>الكفاءة التشغيلية |
|---------------------------|---------------------|------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|
| B = 0.307                 | رأس المال<br>البشري | df = 1                 | معامل الارتباط r<br>= 0.684             |                                      |
| الخطأ المعياري =<br>0.047 |                     | F = 165.482            | معامل التحديد<br>R <sup>2</sup> = 0.468 |                                      |
| T = 6.470                 |                     | Sig. F = 0.000         |                                         |                                      |
| Sig. t = 0.000            |                     |                        |                                         |                                      |

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين تنمية رأس المال البشري والكفاءة التشغيلية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.684$ )، وهي قيمة تعكس قوة ارتباط متوسطة إلى مرتفعة، ما يشير إلى أن التطوير المستمر للقدرات البشرية—مثل التدريب، وتأهيل العاملين، وتنمية المهارات الرقمية—يمثل عنصراً محورياً في تحسين العمليات التشغيلية داخل الشركات اللوجستية. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.468$ )، مما يعني أن تنمية رأس المال البشري تفسر بنسبة 46.8% من التغير في مستوى الكفاءة التشغيلية دون تدخل بقية الأبعاد، وهي نسبة مهمة تعكس الأثر الحاسم للمهارات والخبرات والمعرفة في تحسين جودة العمليات وسرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء.

وتوضح نتائج تحليل التباين (ANOVA)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (165.482) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، أن النموذج دال إحصائياً عند مستوى ثقة عالٍ، مما يؤكد أهمية رأس المال البشري كعامل تفسير رئيس للكفاءة التشغيلية. أما نتائج معاملات الانحدار، فقد أظهرت قيمة B = 0.307 وقيمة T = 6.470 وهما دالتان إحصائياً عند مستوى (0.000)، مما يشير إلى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تنمية رأس المال البشري تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.307) وحدة في مستوى الكفاءة التشغيلية. وهذه

النتائج تتسق مع التوجهات الحديثة في الإدارة اللوجستية التي ترى أن العنصر البشري المؤهل يمثل الأساس الحقيقي لاستيعاب التقنيات الحديثة وتفعيلها بكفاءة. وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر دال لتنمية رأس المال البشري على الكفاءة التشغيلية.

## الفصل الخامس: المناقشة، والنتائج، والتوصيات

### 1.5 مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تقديم مناقشة تحليلية متعمقة للنتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع، وبيان مدى اتساقها مع الإطار النظري والدراسات السابقة، إضافة إلى تقديم أبرز النتائج التي خلصت إليها الدراسة، ومن ثم صياغة عدد من التوصيات العملية التي يمكن أن يستفيد منها القطاع اللوجستي في المملكة العربية السعودية.

### 2.5 النتائج

تشير النتائج الوصفية للدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من إدراك أفراد العينة لتطبيق مبادرات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في القطاع اللوجستي، وهو ما تعكسه المتوسطات الحسابية العالية لأبعاد المتغير المستقل الثلاثة. فقد اتضح أن تطوير البنية التحتية اللوجستية حقق مستويات رضا مرتفعة بين المبحوثين؛ إذ جاءت معظم فقراته بمتوسطات تتجاوز (4.20). ويمكن تفسير هذا المستوى المرتفع بأنه نتيجة مباشرة للاستثمارات الحكومية الكبرى في إنشاء وتحديث الموانئ، وتطوير المناطق اللوجستية، وتحسين شبكات الطرق والربط بين المدن، وهي الجهود التي أسهمت في رفع جودة الخدمات اللوجستية بشكل ملحوظ مقارنة بما كانت عليه قبل إطلاق رؤية 2030. كما أن توسع المملكة في مشروعات مثل الموانئ الذكية والمراكز اللوجستية المتكاملة عزز الشعور بأن البنية التحتية تشهد تحولاً جذرياً، الأمر الذي ظهر بوضوح في إجابات المشاركين.

أما التحول الرقمي، فقد شكّل البعد الأعلى في المتوسطات الوصفية داخل الدراسة، وهو ما يعكس إدراكاً واسعاً لمستوى تبني الشركات اللوجستية للتقنيات الحديثة. هذا الارتفاع يمكن تفسيره بأن القطاع اللوجستي في المملكة كان من بين القطاعات الأكثر استهدافاً ضمن المبادرات الوطنية للتحول الرقمي؛ حيث أطلقت الدولة عددًا من الأنظمة والمنصات الإلكترونية التي أسهمت في تحسين العمليات

التشغيلية، مثل أنظمة التخليص الإلكتروني، وتتبع الشحنات، والربط الآلي مع الهيئات الحكومية. إضافة إلى ذلك، فقد اتجهت العديد من الشركات إلى الاستثمار في أنظمة الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وأتمتة العمليات بهدف تقليل الأخطاء، وزيادة السرعة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية، وهو ما انعكس بوضوح على ردود أفراد العينة الذين أبدوا تقييمات مرتفعة لهذا البعد.

وفيما يتعلق بتنمية رأس المال البشري، فقد أظهرت النتائج مستوى جيداً من الرضا، حيث جاءت المتوسطات الحسابية مرتفعة نسبياً، ما يعكس أهمية العنصر البشري داخل المنظومة اللوجستية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بتنامي اهتمام الشركات السعودية بتطوير قدرات العاملين لديها، خصوصاً بعد أن تبنت الدولة عدداً من المبادرات الهادفة إلى رفع كفاءة القوى العاملة الوطنية، مثل برامج التدريب المتخصصة في المجالات اللوجستية، وبرامج تطوير المهارات الرقمية، ودعم التعليم المهني. وقد أدى ذلك إلى تعزيز جاهزية الموظفين للتعامل مع الأنظمة الرقمية الجديدة، وتحسين جودة الأداء التشغيلي، وهو ما أسهم في ارتفاع التقييمات الخاصة بهذا البعد.

أما فيما يتعلق بالمتغير التابع "الكفاءة التشغيلية"، فقد كشفت النتائج الوصفية عن مستوى مرتفع من الكفاءة التشغيلية داخل الشركات اللوجستية المشمولة بالدراسة، حيث بلغ المتوسط العام (4.21)، مما يشير إلى أن هذه الشركات قد حققت تقدماً ملحوظاً في سرعة الإنجاز، ودقة العمليات، وجودة الخدمات، وانخفاض الأخطاء التشغيلية. ويرجع هذا المستوى المرتفع إلى التكامل الواضح بين المبادرات التي تناولتها أبعاد الدراسة؛ فالبنية التحتية المطورة توفر بيئة تشغيلية مثالية، والتحول الرقمي يرفع من مستوى السرعة والدقة، بينما يسهم رأس المال البشري المؤهل في ضمان استخدام هذه الموارد بكفاءة عالية. وبالتالي، فإن الارتفاع في متوسطات الكفاءة التشغيلية يعكس الأثر التراكمي لهذه المبادرات مجتمعة، وما أحدثته من نقلة نوعية في الأداء التشغيلي للقطاع اللوجستي.

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن القيمة الاحتمالية للنموذج ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وأن معامل التحديد ( $R^2 = 0.581$ ) يشير إلى أن 58.1% من التباين في الكفاءة التشغيلية

يمكن تفسيره من خلال أبعاد مبادرات رؤية 2030. وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال لهذه الأبعاد على الكفاءة التشغيلية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ezmigna et al. (2024) التي أكدت أن رؤية 2030 أحدثت تحولاً نوعياً في القطاع اللوجستي، ورفعت من كفاءة الأداء التشغيلي. كما تتوافق مع نتائج (Saidi & Ayadi (2025) التي أكدت أن المبادرات الحكومية تلعب دوراً محورياً في تحسين كفاءة الخدمات اللوجستية. وتندمج أيضاً مع دراسة (Alattas (2024) التي بينت التأثير المباشر للرقمنة والمبادرات الحكومية على تحسين الخدمات اللوجستية في المملكة.

أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن معامل الارتباط ( $r = 0.632$ ) يشير إلى علاقة قوية، وأن معامل التحديد ( $R^2 = 0.399$ ) يعني أن 39.9% من التغير في الكفاءة التشغيلية يُفسَّر عبر تطوير البنية التحتية وحده. كما جاءت قيمة ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، مما يجعل الأثر دالاً إحصائياً. وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Elsayed (2024) التي أوضحت أن تطوير البنية التحتية يعد العامل الأكثر ارتباطاً بتحسين حركة التجارة والأداء التشغيلي. كما تدعمها نتائج (Sergeeva & Nikiforova (2023) التي أكدت أن تحسين البنى التحتية يرفع من كفاءة مقدمي الخدمات اللوجستية. كذلك انسجمت مع دراسة قردش وآخرون (2025) التي أثبتت وجود علاقة مباشرة بين جاهزية الموانئ ومستوى الكفاءة التشغيلية للمحطات اللوجستية.

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في الخدمات اللوجستية على الكفاءة التشغيلية".

أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن التحول الرقمي حقق أعلى معامل ارتباط ( $r = 0.709$ ) وأعلى معامل تحديد ( $R^2 = 0.502$ )، ما يعني أن 50.2% من التباين في الكفاءة التشغيلية يمكن تفسيره بالتحول الرقمي وحده. كما كانت القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، مما يدل على دلالة النموذج. لذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

تتسق هذه النتيجة مع دراسة الجهمي وموسى (2023) التي أثبتت أن التحول الرقمي يرفع جودة العمليات التشغيلية في المصارف. كما تنسجم مع دراسة Junnaldi & Bhalla (2024) التي كشفت أن تبني الأنظمة الرقمية يحقق فعالية أكبر في سلاسل الإمداد. كذلك تدعمها دراسة Yusof et al. (2024) التي أكدت دور التكنولوجيا في رفع الأداء اللوجستي، ودراسة Raza (2025) التي أبرزت تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء الاقتصادي والتشغيلي ضمن رؤية 2030.

أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن معامل الارتباط ( $r = 0.684$ ) دال قوي، ومعامل التحديد ( $R^2 = 0.468$ ) يشير إلى أن 46.8% من التباين في الكفاءة التشغيلية يمكن تفسيره عبر رأس المال البشري. كما أن معامل الانحدار ( $B = 0.307$ ) وقيمة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) يشيران إلى أثر قوي ودال إحصائيًا. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة عمري (2022) التي أكدت أن رأس المال البشري يساهم بفاعلية في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات. كما تتسق مع دراسة بيلي وداود (2023) التي بينت أن كفاءة العاملين ترفع من الكفاءة التشغيلية للشركات الصناعية. كذلك تدعمها دراسة شكوري والرايسي (2023) التي أثبتت أن تطوير مهارات العاملين في شركات التقنية السعودية يساهم في رفع كفاءة عملياتها التشغيلية.

### 3.5 التوصيات

1. تعزيز التكامل بين البنية التحتية الرقمية والفيزيائية من خلال ربط الموانئ، والمطارات، والمراكز اللوجستية بأنظمة معلومات موحدة، بما يضمن تدفقًا سريعًا وشفافًا للعمليات التشغيلية ويقلل من زمن الدورة اللوجستية.
2. تسريع التوسع في التحول الرقمي داخل الشركات اللوجستية عبر تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء (IoT) والبلوك تشين، خصوصًا في عمليات تتبع الشحنات والتنبؤ بالطلب وإدارة الأساطيل.

3. استثمار أكبر في تدريب وتأهيل رأس المال البشري من خلال برامج تطوير المهارات الرقمية والمهارات التحليلية للعاملين في القطاع، مع التركيز على قدراتهم في التعامل مع الأنظمة المتقدمة وإدارة البيانات الضخمة.
4. إنشاء منصات وطنية موحدة للربط اللوجستي بين الشركات، والجهات الحكومية، والناقلين، والموردين، بهدف تقليل الازدواجية، ورفع الكفاءة، ودعم التكامل بين سلاسل الإمداد.
5. تطوير نظام وطني لقياس الكفاءة التشغيلية وفق مؤشرات أداء معيارية (KPIs) تشمل السرعة، والدقة، وتكلفة التشغيل، والرضا، بما يسمح بمتابعة جودة الأداء وتحسينه بشكل مستمر.
6. زيادة الجاذبية الاستثمارية للقطاع اللوجستي عبر تقديم حوافز للشركات التي تحقق مستويات متقدمة في التحول الرقمي، أو التي تستثمر في تدريب العمالة وتطوير قدراتها الإنتاجية.
7. تعزيز تبني ممارسات الجودة التشغيلية Lean & Six Sigma للحد من الهدر، وتحسين تدفق العمليات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، بما يدعم الارتقاء بالكفاءة التشغيلية في الشركات اللوجستية.
8. تطوير برامج مشتركة بين القطاعين العام والخاص لتبادل البيانات اللوجستية بما يساهم في رفع القدرة التنبؤية وتحسين عمليات التخطيط والتوزيع والنقل في جميع مراحل سلسلة الإمداد.
9. إطلاق مبادرات متخصصة لتنمية الكفاءات القيادية اللوجستية عبر برامج تدريبية متقدمة تستهدف المديرين والمشرفين، وبما يعزز قدرتهم على قيادة التحول الرقمي وتحقيق إدارة تشغيلية متقدمة.
10. تحسين بيئة الابتكار داخل الشركات اللوجستية من خلال إنشاء مختبرات ابتكار (Innovation Labs) التجربة حلول تقنية جديدة مثل المركبات الذاتية، والطائرات المسيّرة، وحلول الأتمتة المتقدمة.
11. توجيه الشركات إلى اعتماد التحليل التشغيلي المدعوم بالبيانات (Data-driven Operations) لاكتشاف نقاط الضعف في العمليات، وتطوير خطط تحسين تعتمد على مؤشرات كمية دقيقة.
12. تعزيز التعاون الدولي مع مراكز لوجستية عالمية بهدف تبادل الخبرات والتقنيات الحديثة، والاستفادة من أفضل الممارسات في التحول الرقمي، وتطوير رأس المال البشري، وإدارة العمليات التشغيلية بكفاءة عالية.

## Abstract

This study aimed to measure the impact of implementing Saudi Arabia's Vision 2030 initiatives—with their various dimensions represented in the development of logistics infrastructure, digital transformation, and human capital development—on operational efficiency in the logistics services sector within Saudi companies. The study employed a quantitative descriptive methodology and used a questionnaire as the primary tool for data collection. The study population consisted of employees working in logistics companies across the Kingdom, and a sample of (298) respondents was obtained. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The results revealed that the level of implementation of Vision 2030 initiatives in the logistics sector was high, and that the companies under study achieved a high level of operational efficiency. The statistical findings indicated a significant effect of the logistics infrastructure development dimension on operational efficiency, and further showed that digital transformation was the most influential among the three dimensions.

Based on these results, the study recommended strengthening the integration between physical infrastructure and digital systems, expanding the adoption of artificial intelligence and Internet of Things (IoT) technologies, and supporting human capital development programs. The study also emphasized enhancing operational quality practices and developing standardized performance indicators that contribute to improving operational efficiency levels.

**Keywords:** Saudi Vision 2030, Logistics Infrastructure, Digital Transformation, Human Capital, Operational Efficiency, Logistics Sector

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إسماعيل، علي نور الدين. (2016). الأبعاد الدولية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030. مجلة الدراسات الدولية، ع27 ، 113 - 137. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/891784>
- البقي، شارع بن مزيد. (2020). الصورة الذهنية للرؤية الوطنية 2030 لدى الراي العام السعودي: دراسة تحليلية ميدانية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الإجتماعية، مج13، ع1 ، 738 - 824. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1139374>
- بن شنة، فاطمة، وزياد، أحمد. (2022). محددات الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية: دراسة تطبيقية لعينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر خلال فترة 2014-2018. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، مج15، ع2 ، 973 - 990. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1337733>
- بيلي، مريم آدم عمر، و داود، سناء داود ذكي. (2023). أثر كفاءة إدارة رأس المال العامل في رفع الكفاءة التشغيلية: دراسة تطبيقية على شركات المواد الأساسية المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودي. أماراباك، مج13، ع45 ، 27 - 51. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1368350>
- الجنيدي، عبدالعزيز أحمد سيد، الغنام، صابر حسن محمود، و البسيوني، بسمة عبدالرحمن حسن. (2025). انعكاس تطبيق النظم السحابية على كفاءة العمليات التشغيلية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4 ، 574 - 606. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1620031>
- الجهي، عبدالعزيز تركي شتوي، و موسى، عزت كمال عبدالله. (2023). دور كفاءة التحول الرقمي في جودة العمليات التشغيلية في المؤسسات: دراسة حالة مصرف الراجحي. المجلة العربية للمعلوماتية

وأمن المعلومات، ع13 ، 121 - 138. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1416578>

— الديب، مروة محمد فكري، السقطي، خالد جابر عبدالله، و عبدالحافظ، مصطفى. (2025). تأثير

التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية: دراسة حالة ميناء سفاجا. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم

الإدارية، مج62، ع4 ، 117 - 166. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1605823>

— شكوري، محمد فوزي سليمان، و الرايسي، نزار بن عمارة. (2023). أثر حاضنات الأعمال في قطاع

التقنية على الكفاءة التشغيلية: دراسة حالة الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. المجلة

العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع4 ، 630 - 658. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1505563>

— الصغير، بلال رباح أحمد، و الطالب، غسان سالم صالح. (2025). الكفاءة التشغيلية في المصارف

الإسلامية في إطار التحول الرقمي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية،

عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1569106>

— عمري، سامي. (2022). أثر رأس المال البشري على الكفاءة التشغيلية للتأمين التكافلي: دراسة

تطبيقية لشركة العامة للتأمينات المتوسطة: ولايات الشرق نموذجاً. مجلة أبحاث ودراسات التنمية،

مج9، ع2 ، 172 - 192. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1362429>

— غدير، باسم غدير، إسبر، لمى فيصل، و الجهني، كرم. (2024). تأثير نظام معالجة المعاملات في تحسين

الكفاءة التشغيلية: دراسة ميدانية في سوق هال اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات

العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج46، ع1 ، 296 - 316. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1465184>

— قردش، أشرف علي عبده، التواتي، حمزة، و حافظ، أحمد إسماعيل أحمد. (2025). قياس الكفاءة

التشغيلية لمحطات الحاويات الليبية ومقارنتها بمحطات الحاويات المصرية. مجلة راية الدولية للعلوم

التجارية، مج4، ع13 ، 771 - 798. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1609895>

— القصري، حسن محمد محمد حافظ. (2024). أثر الكفاءة التشغيلية على القوة المالية للبنوك

المصرية: البنوك الإسلامية مقابل البنوك التجارية التقليدية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1

، 53 - 82. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1459227>

— محمود، رحاب عبدالمنعم أحمد، و عثمان، أحمد محمد حسن. (2024). تأثير ممارسات الاستدامة

في سلاسل الامداد على الكفاءة التشغيلية للشركات: الدور الوسيط للتحويل الرقمي: دراسة تطبيقية

على الشركات الصناعية المدرجة في البورصة المصرية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج3، ع11

، 1885 - 1974. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1525127>

## ثانيا: المراجع الأجنبية

— Alattas, M. I. (2024). The impact of technology on logistics services in saudi arabia. Arhiv

Za Tehničke Nauke, 2(31), 379–392. <https://doi.org/10.70102/afts.2024.1631.379>

— Alfahad, A. H., Alabbas, Y. S., Alabbas, H. S. M., Abukhashbah, T. H., Alabdali, A. A.,

Alfatieh, Q. M. H., Bashawri, E. A., Hadidi, H., Junaid, R. M. A., & Alhazmi, K. (2024).

Evaluating the Impact of Saudi Vision 2030 on Healthcare Investment: A Comprehensive

Review of Progress and Future Directions. Journal of Ecohumanism, 3(8).

<https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.4774>

— Alfahadi, A. M. (2019). The Impact of the Implementation of Saudi Arabia's Vision 2030

on Teaching English as a Foreign Language at Public Universities. Journal of Literature,

Languages and Linguistics, 56, 32–38.

<https://iiste.org/Journals/index.php/JLLL/article/download/47864/49447>

- Alhamad, S. H. I., Bani Hani, S. I., Dakhli, A., & Almahayreh, A. salamah. (2024). The effectiveness of applying the economic and technological dimensions of the kingdom of Saudi Arabia's vision 2030 to achieve the competitive advantage of the Hail Region. *Frontiers in Energy Research*, 12. <https://doi.org/10.3389/fenrg.2024.1337349>
- Alhujaili, R., Albaqami, M., Aboulola, O., & Khayyat, M. (2023). E-government implementation's impact on Saudi vision 2030 to become an international logistic center. *International Journal of Informatics and Communication Technology*, 12(2), 180. <https://doi.org/10.11591/ijict.v12i2.pp180-187>
- Alhujaili, R., Albaqami, M., Aboulola, O., & Khayyat, M. (2023). E-government implementation's impact on Saudi vision 2030 to become an international logistic center. *International Journal of Informatics and Communication Technology*, 12(2), 180. <https://doi.org/10.11591/ijict.v12i2.pp180-187>
- Alhujaili, R., Albaqami, M., Aboulola, O., & Khayyat, M. (2023). E-government implementation's impact on Saudi vision 2030 to become an international logistic center. *International Journal of Informatics and Communication Technology*, 12(2), 180. <https://doi.org/10.11591/ijict.v12i2.pp180-187>
- Aljabhan, B. I., & Elnahrawy, A. (2024). Impact of Saudi logistics performance index indicators on Saudi foreign trade. *المجلة العلمية لكلية التجارة (أسيوط)*, 44(80), 361-383.. <https://doi.org/10.21608/sjcf.2024.249997.1066>
- Burger, M., & Arampatz, E. (2025). Vision 2030 and Subjective Well-Being in Saudi Arabia. *Sustainability*, 17(15), 6856. <https://doi.org/10.3390/su17156856>
- Doughman, E., Dwairi, H., Alahmadi, K. H., & Bawaneh, S. (2024). Achieving Saudi Arabia's Vision 2030 through Agile Development for Software Quality and Efficiency in

- Government Projects. *International Journal of Advances in Soft Computing and Its Applications*, 16(3), 166–182. <https://doi.org/10.15849/ijasca.241130.10>
- Elsayed, G. (2024). The development of logistics and the improvement of performance in the volume of trade and the trade balance in the Kingdom of Saudi Arabia: A comparative study between the years 2007-2023. <https://doi.org/10.59992/ijfaes.2024.v3n11p4>
  - Ezmigna, I., Alghizzawi, M., Alqsass, M., Abu-AlSondos, I. A., Abualfalayeh, G., & Abdeldayem, M. M. (2024). The Role of Vision 2030 in Transforming Saudi Arabia's Logistics Sector: A Qualitative Approach. 1–6. <https://doi.org/10.1109/dasa63652.2024.10836290>
  - Junnaidi, M. H., & Bhalla, P. (2024). Role of IT on the Effectiveness of Logistics and Supply Chain Management Systems in the Pharmaceutical Sector in Saudi Arabia Vision 2030. *International Journal of Religion*. <https://doi.org/10.61707/n6ed3418>
  - Khoirunnisa, K., & Nurhaliza, S. A. (2024). Saudi Vision 2030: Economic Reforms and Sustainable Development in the Kingdom. *Jurnal Public Policy*, 10(1), 10. <https://doi.org/10.35308/jpp.v10i1.9025>
  - Mani, Z. A., & Goniewicz, K. (2024). Transforming healthcare in Saudi Arabia: a comprehensive evaluation of vision 2030's impact. *Sustainability*, 16(8), 3277. <https://doi.org/10.3390/su16083277>
  - Mani, Z. A., & Goniewicz, K. (2024). Transforming healthcare in Saudi Arabia: a comprehensive evaluation of vision 2030's impact. *Sustainability*, 16(8), 3277. <https://doi.org/10.3390/su16083277>

- Raza, A. (2025). Digital Transformation and Vision 2030: A Pathway to Sustainable Tourism in Saudi Arabia. *International Journal of Human Research and Social Science Studies*, 02(07). <https://doi.org/10.55677/ijhrsss/05-2025-vol02i7>
- Saidi, A., & Ayadi, N. (2025). Enhancing Logistics Efficiency: A Comprehensive Study of Royal Solidex company. *IJRDO - Journal of Business Management*. <https://doi.org/10.53555/bm.v11i1.6217>
- Sebata, D. (2024). Investigating How Logistics Operations Affect an Organization's Financial Performance. *IntechOpen*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1004304>
- Sergeeva, T. G., & Nikiforova, G. I. (2023). Improving the efficiency of logistics providers. *Tehnik Transporta: Obrazovanie i Praktika*, 4(1), 37–42. <https://doi.org/10.46684/2687-1033.2023.1.37-42>
- Yusof, W., Rashid, N., Shaharin, N., & Xuan, L. K. (2024). The Impact of Information Technology towards Logistics Performance. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 13(3). <https://doi.org/10.6007/ijarems/v13-i3/22424>

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تطبيق مبادرات رؤية المملكة 2030 على الكفاءة

التشغيلية: دراسة ميدانية على قطاع الخدمات اللوجستية السعودي

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ من 25 – 34 سنة ☐ 35–44 سنة

☐ من 45 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

5- نوع الشركة ☐ نقل وشحن ☐ تخزين ومستودعات

☐ خدمات لوجستية متكاملة

## ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: مبادرات رؤية المملكة 2030 ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| معارض<br>بشدة                  | معارض | محايد | أو افق | أو افق<br>بشدة | البعد                                                                 |
|--------------------------------|-------|-------|--------|----------------|-----------------------------------------------------------------------|
| تطوير البنية التحتية اللوجستية |       |       |        |                |                                                                       |
|                                |       |       |        |                | تتوفر لدى الشركة منشآت ومرافق لوجستية متطورة تدعم العمليات التشغيلية. |
|                                |       |       |        |                | تتمتع الشركة بشبكات نقل واتصال فعّالة تسهم في تحسين تدفق العمليات.    |
|                                |       |       |        |                | تتكامل البنية التحتية في الشركة مع الجهات الحكومية واللوجستية الأخرى. |
|                                |       |       |        |                | تمتلك الشركة تجهيزات تقنية حديثة تدعم عمليات النقل والتخزين.          |
| التحول الرقمي                  |       |       |        |                |                                                                       |
|                                |       |       |        |                | تستخدم الشركة أنظمة رقمية فعّالة لتتبع الشحنات في الوقت الفعلي.       |
|                                |       |       |        |                | تعتمد الشركة على أنظمة إلكترونية تقلل من الأخطاء التشغيلية.           |
|                                |       |       |        |                | تستفيد الشركة من تقنيات الحوسبة السحابية في إدارة البيانات.           |
|                                |       |       |        |                | تتوفر في الشركة بنية تقنية قادرة على دعم التحول الرقمي.               |

| معارض<br>بشدة          | معارض | محايد | أو افق | أو افق<br>بشدة | البعد                                                             |
|------------------------|-------|-------|--------|----------------|-------------------------------------------------------------------|
| تنمية رأس المال البشري |       |       |        |                |                                                                   |
|                        |       |       |        |                | توفر الشركة برامج تدريبية دورية لتعزيز مهارات الموظفين.           |
|                        |       |       |        |                | يتم تدريب الموظفين على الأنظمة الرقمية الجديدة بانتظام.           |
|                        |       |       |        |                | تشجع الشركة موظفيها على الابتكار وتقديم المبادرات التطويرية.      |
|                        |       |       |        |                | تحرص الشركة على استقطاب كفاءات بشرية ذات خبرة في القطاع اللوجستي. |

✿ المحور الثاني: الكفاءة التشغيلية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

| معارض<br>بشدة | معارض | محايد | أو افق | أو افق<br>بشدة | البعد                                                               |
|---------------|-------|-------|--------|----------------|---------------------------------------------------------------------|
|               |       |       |        |                | تنجز الشركة عملياتها التشغيلية بسرعة وكفاءة عالية.                  |
|               |       |       |        |                | تتميز العمليات التشغيلية بدرجة عالية من الدقة وقلة الأخطاء.         |
|               |       |       |        |                | تتمتع الشركة بمرونة تشغيلية تمكنها من التكيف مع التغيرات المفاجئة.  |
|               |       |       |        |                | تعتمد الشركة على تخطيط تشغيلي فعال يقلل من الهدر في الوقت والموارد. |
|               |       |       |        |                | يتم استغلال الموارد التشغيلية بكفاءة عالية.                         |
|               |       |       |        |                | تُنَفَّذ العمليات التشغيلية وفق معايير جودة واضحة وثابتة.           |
|               |       |       |        |                | تتسم العمليات التشغيلية بالاستقرار والموثوقية.                      |
|               |       |       |        |                | تكاليف التشغيل منخفضة نسبياً مقارنة بحجم العمل المنجز.              |
|               |       |       |        |                | تتوفر لدى الشركة أنظمة متابعة وتقييم مستمرة للعمليات التشغيلية.     |

| المعيار                                                   | معارض بشدة | معارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|-----------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| البعد                                                     |            |       |       |       |            |
| تحقق الشركة مستوى مرتفعاً من رضا العملاء حول جودة الخدمة. |            |       |       |       |            |

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of business administration

# **Impact of Implementing Saudi Vision 2030 Initiatives on Operational Efficiency: A Field Study on the Saudi Logistics**

**Services Sector**

**Preparation:**

Akram Abdulrabbu Al-Subhi

251000016

**Supervision:**

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Grad

**1447-2025**