



التحول الرقمي في الخدمات اللوجستية

Digital Transformation in Logistic Services

December 2025

إعداد:

فهد مشعل العنزي

باسم محمد الجربوع

افصاح

هذا المستند وما يحتويه من معلومات ووجهات نظر يعبر عن وجهة نظر معده ولا يعبر عن وجهة نظر جمعية الاقتصاد السعودية، لذا تخلي الجمعية مسؤوليتها مما ورد فيه من معلومات وبيانات، ولا يمكن تحميل الجمعية أو منسوبها المسؤولية عن أي خسائر أو أضرار تنشأ عن استخدام هذا المستند، مع الأخذ بالاعتبار أن المعلومات والبيانات ووجهات النظر قابلة للتغير دون إشعار مسبق.

جدول المحتويات

- 4 • الملخص التنفيذي
- 5 • المقدمة
- 7 • الإطار النظري لتكاليف المعاملات في الخدمات اللوجستية
- 8 • المقارنات الدولية ومؤشر LPI
- 10 • سياسات التجارة الدولية مع دول مجلس التعاون الخليجي
- 13 • الجهود السعودية والتوجهات في تطوير وتحسين الخدمات اللوجستية
- 16 • تقدم الكفاءة الجمركية والبحرية والجوية
- 18 • نماذج الحوكمة المتكاملة وتحديات القطاع اللوجستي
- 19 • الإستنتاجات
- 20 • التوصيات المقترحة لتطوير المنظومة اللوجستية وخفض التكاليف
- 22 • المراجع

التحول الرقمي في قطاع الخدمات اللوجستية

سرع التحول الرقمي في قطاع الخدمات اللوجستية على مستوى العالم تزايد الترابط بين سلاسل الامداد، حيث اصحبت كفاءة النقل والتخليص والتخزين عاملاً رئيسياً في تنافسية الدول وقدرتها على جذب الاستثمارات وتعزيز التجارة. كما تحولت الخدمات اللوجستية الى منظومة متكاملة تدعم الاقتصاد الحديث عبر مساهمتها في خفض التكاليف وتحسين بيئة الأعمال عوضاً عن اقتصارها سابقاً على نقل البضائع.

وركز هذا التقرير على دور التحول الرقمي في خفض تكاليف المعاملات في الخدمات اللوجستية، اذ تشير تكاليف المعاملات الى الزمن والجهد والإجراءات والمعلومات المطلوبة لإتمام حركة السلع عبر الحدود. كما ان هنالك علاقة عكسية بين ارتفاع تلك التكاليف والنمو السلبي الاقتصادي ومستوى التنافسية وفق التجارب الدولية، بينما يساهم التحول الرقمي الى تسريع التجارة وتحسين كفاءة سلاسل الامداد.

وقد اعتمدت المملكة العربية السعودية على التحول الرقمي والتكامل المؤسسي باعتباره مساراً استراتيجياً لتطوير قطاع النقل والخدمات اللوجستية، حيث تم استعراض التجربة كنموذج تطبيقي لرؤية السعودية 2030 والاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية وبرنامج تطوير الصناعات والخدمات اللوجستية (ندلب)، ساهم ذلك بدوره في تحقيق تحسن في سرعة الإجراءات الجمركية وكفاءة الموانئ والمطارات بما يساعد في خفض زمن بقاء البضائع ورفع مستوى الشفافية والموثوقية مع العملاء. بالإضافة الى ارتفاع الأثر المباشر في التحول الرقمي من خلال المنصات الحكومية والقطاع الخاص في رفع مساهمة قطاع الخدمات اللوجستية في الناتج المحلي الإجمالي، وتقليص زمن الإجراءات والتخليص، وخفض تكاليف الامتثال والتنسيق، وتحسين تجربة المستثمرين والمستوردين.

كما أشار التقرير الى وجود تحديات بالرغم من التقدم المحقق في التجربة السعودية، تمثلت أبرزها في تفاوت مستوى النضج في التحول الرقمي بين الجهات المتعددة ذات العلاقة، بما يشمل الحاجة التوحيد بشكل أعمق للبيانات والمعايير الفنية، وبناء قدرات بشرية متخصصة، وتسريع تبني القطاع الخاص للحلول التقنية المتقدمة بما يواكب التوجهات. اذ تحسن التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وتقنيات سلاسل الكتل (البلوكتشين) عملية التنبؤ بالحركة التشغيلية وتعزيز تتبع الشحنات وتقليل معدلات الأخطاء بما يدعم اتخاذ القرارات، وقد استعرض التقرير نماذج متقدمة الذكاء ذات الطابع المستقبلي للمنظومة اللوجستية المستدامة مثل نيوم وميناء اكساجون.

وخلص التقرير بأن التحول الرقمي في الخدمات اللوجستية يمثل أداة اقتصادية لخفض تكاليف المعاملات وتعظيم الكفاءة الوطنية بشكل فعال، كما تؤكد بان استمرارية تطوير البنية التحتية وتعزيز التكامل المؤسسي وتوسيع استخدام التقنيات الحديثة يدعم بدوره تحقيق مستهدف السعودية بأن تكون ضمن أفضل عشر دول في مؤشر الأداء اللوجستي بحلول العام 2030 وتعزيز مكانتها كمركز لوجستي عالمي يدعم حجم التجارة الإقليمية والدولية.

شهد العالم

تحولات اقتصادية متسارعة في أنماط التجارة الدولية وسلاسل الإمداد، إذ تتنافس العديد من الدول في إبراز الخدمات اللوجستية وسلاسل الامداد لتحقيق النمو والتطور بحيث لا تقتصر عمليات النقل والشحن التقليدية في تلك الخدمات، بل في تحويل الخدمات الى نظام متكامل للاقتصاد الحديث. وقد أصبحت الرقمنة هي العامل الحاسم في تحقيق الكفاءة والمرونة والتنافسية التي تساعد على خفض معدل دوران الشحنة في الموانئ وتيسير التجارة وتعزيز مستوى حركتها مما يؤثر بمستوى الثقة في بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية.

وتعرف الخدمات اللوجستية منظومة متكاملة تهدف إلى تنسيق عمليات النقل المختلفة لضمان تدفق السلع بكفاءة وسرعة وبتكاليف مناسبة من دون تعقيدات. أما تكاليف المعاملات فهي التكاليف غير المباشرة المصاحبة لأي نشاط اقتصادي، مثل الوقت المستغرق لإنهاء الإجراءات، والجهد المطلوب للتنسيق، والحصول على المعلومات بين الأطراف المشاركة في عملية التبادل.

وتوضح الدراسات أن ارتفاع تكاليف الخدمات اللوجستية يؤثر سلبًا على النمو الاقتصادي والتنافسية بين الدول، لأنه يحد من قدرتها على جذب الاستثمارات، ويقلل من انتقال التكنولوجيا والمعرفة، كما ينعكس على أداء الصادرات وفرص التوظيف، وبالتالي فإن خفض هذه التكاليف يُعد عاملاً أساسيًا لتعزيز كفاءة الاقتصاد ورفع قدرته التنافسية على المستوى الإقليمي والعالمي.

ويظهر أثر تكاليف المعاملات في القطاع اللوجستي من خلال مجموعة من التحديات، مثل تأخر إنجاز الإجراءات، وتكرار المستندات، وضعف التنسيق بين الجهات المختلفة، إضافة إلى غياب المعلومات اللحظية عن حالة الشحنات. وتزداد أهمية معالجة هذه التحديات مع سعي الدول إلى أن تصبح مراكز لوجستية عالمية قادرة على الارتباط بالأسواق الدولية وتسهيل حركة التجارة.

ويمثل أكبر التحديات أمام هذه الدول ارتفاع تكلفة المنتجات والخدمات التي تؤثر على القوة الشرائية، وحجم الأعمال، وقدرتها على المنافسة، إلى جانب ضعف التنسيق المشترك مع الأسواق العالمية. أما تحسين سهولة ومرونة التبادل التجاري فيُعد عنصرًا رئيسيًا لتحقيق النمو الاقتصادي الوطني، وتشير التجارب العالمية إلى أن نجاح المراكز اللوجستية يعتمد على ستة عناصر أساسية، تشمل:

قرب الموانئ البحرية والمطارات من هذه المراكز لتسهيل حركة الشحن.



قرب المستودعات والمخازن من مراكز الخدمات اللوجستية



وجود أنظمة نقل متعددة الوسائط تربط بين النقل البحري والجوي والبري.



توفر شبكات السكك الحديدية الداعمة لعمليات النقل.



وجود شركات استثمارية في المرافق اللوجستية تسهم في خفض التكاليف والاستفادة من الخبرات المتخصصة وتحسين مستوى الرقابة والتشغيل.



التركيز على احتياجات العملاء ورفع مستوى الخدمة المقدمة لهم.



انطلاقاً من هذا المفهوم..

يهدف هذا التقرير إلى تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في خفض تكاليف المعاملات في الخدمات اللوجستية، وتحليل أثرها على الكفاءة الاقتصادية، بالإضافة إلى تقديم مقارنة دولية وإقليمية تسهم في فهم موقع السعودية ضمن الخارطة اللوجستية العالمية.

ويُعدّ التحول الرقمي في قطاع الخدمات اللوجستية من أبرز الممكّنات لتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030، التي تهدف إلى جعلها مركزاً لوجستياً عالمياً يربط بين ثلاث قارات. ويكتسب هذا التحول أهميته من دوره المباشر في خفض تكاليف المعاملات، وتسريع إجراءات الفسخ الجمركي، وتعزيز بيئة الأعمال بما يرفع من كفاءة سلاسل الإمداد ويزيد من جاذبية السعودية للاستثمارات والتجارة الدولية.

نظرية تكاليف المعاملات (Transaction Costs)

تقوم نظرية تكاليف المعاملات (Transaction Costs) على تحليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة لإتمام عمليات التبادل الاقتصادي بما يشمل مجموعة التكاليف المرتبطة بالبحث عن المعلومات والتفاوض بين الأطراف ومتابعة الالتزام وتنفيذ الاتفاقيات وضمان الامتثال، إذ تعد تلك التكاليف عنصرًا أساسيًا في تفسير سلوك الوحدات الاقتصادية، وتحديد كفاءة الأسواق وهيكلته. وقد نشأ المفهوم في ورقة الاقتصادي رونالد كوز (The Nature of the Firm) التي نشرها في العام 1937م والتي أوضح من خلالها لجوء الشركات في كثير من الأحيان إلى تكوين هياكل تنظيمية داخلية بدل السوق المفتوحة بهدف تقليل التكاليف الناشئة عن عملية التبادل في السوق مثل تكاليف التعاقد والتنسيق وعدم اليقين، إذ أسهمت في توسيع مفهوم طبيعة المنشآت الاقتصادية وربط قراراتها التنظيمية بمستوى التكاليف¹.

تطوير أوليفر ويليامسون للنظرية

وقد قام أوليفر ويليامسون بتطوير تلك النظرية في العام 1975م مبيّنًا أن كل عملية تبادل تنطوي بطبيعتها على قدر من عدم اليقين، وعلى تكاليف مرتبطة بالتنسيق والرقابة. وكلما ارتفعت هذه التكاليف، انخفض مستوى كفاءة السوق، والعكس صحيح إذ يساهم خفضها في تحسين الأداء الاقتصادي وزيادة فعالية آليات التبادل. وتُعد هذه الإضافة الأساس في فهم كيفية تأثير التكاليف غير المرئية على أداء المؤسسات والقطاعات الاقتصادية المختلفة².

تكاليف المعاملات في القطاع اللوجستي

وتظهر تكاليف المعاملات في القطاع اللوجستي بشكل أوضح بسبب تعدد الجهات المشاركة في العملية الواحدة مقارنة بباقي القطاعات، ووجود خطوات متسلسلة تشمل النقل، الموانئ، المنافذ الجمركية، شركات الشحن، والمستوردين والمصدرين. وتتجلى هذه التكاليف في صور عدة، مثل تكرار إدخال البيانات، ازدواجية المستندات والمتطلبات، بطء التنسيق بين الأطراف، أو محدودية المعلومات للحظية حول حركة الشحنات. وتؤثر هذه العوامل على مستوى الشفافية وسرعة اتخاذ القرار، وبالتالي على كفاءة حركة البضائع.

التحول الرقمي في الخدمات اللوجستية والتجارية

ويُعد التحول الرقمي في الخدمات اللوجستية والتجارية أحد أهم الأدوات لخفض تكاليف المعاملات، إذ يساهم في تقليل الوقت والجهد المبذول في الإجراءات، ويُسرّع دورة المعاملات، ويعزز القدرة على تبادل المعلومات بشكل لحظي بين الجهات. ويدعم التحول الرقمي التنسيق المؤسسي والحد من الأخطاء التشغيلية وتقليل عدم اليقين المرتبط بالحركة التجارية، وينعكس ذلك مباشرة على تحسين كفاءة التجارة الدولية وزيادة تنافسية الاقتصاد³.

دراسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

وقد أثبتت دراسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أن التحول الرقمي في سلاسل الإمداد يمكن أن يؤدي إلى تقليص التكاليف غير المباشرة بنسبة تتراوح بين 1.5% و 2.5% من قيمة الصفقات التجارية، وهي تكاليف تشمل الوقت والمخاطر الإجرائية. كما تؤكد الدراسة أن اعتماد التقنيات الرقمية يمثل أداة اقتصادية استراتيجية لتعزيز الربط اللوجستي ومعالجة تحديات تكاليف المعاملات، مما يرفع من كفاءة سلاسل الإمداد الوطنية ويعزز القدرة التنافسية للاقتصاد⁴.

¹Case, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405. <https://doi.org/10.1111/1468-0335.1937.tb00002.x>

²Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.

³UNCTAD (2022). *DIGITAL ECONOMY REPORT 2022: CROSS-BORDER DIGITAL FLOWS AND THE DEVELOPMENT DIVIDE*. UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. GENEVA.

⁴OECD (2023). *DIGITALISATION AND TRADE FACILITATION: THE ROLE OF DATA AND TECHNOLOGY IN REDUCING TRADE COSTS*. ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. PARIS.

وضح مؤشر الأداء اللوجستي (Logistics Performance Index) الصادر من البنك الدولي باعتباره أحد أهم المؤشرات الدولية التي تقيم وتقرن أداء الأنظمة اللوجستية في العالم عبر تغطية نحو أكثر من 150 دولة حول العالم بما يشمل قياس كفاءة سلاسل الامداد وقدرتها على تعزيز تنافسية الاقتصاد ودعم التجارة الدولية.

وذلك من حيث أربع أبعاد رئيسية تتمثل في النقاط التالية :

1. السرعة : وتركز على زمن التسليم البريدي والجوي لمدة الشحن بين نقطتي الارسال والاستلام.
2. الكفاءة الزمنية: وتركز على زمن بقاء الحاويات في الميناء من وصولها الى مغادرتها (Dwell Time).
3. الترابط اللوجستي : عدد الشركات أو الخطوط المباشرة بين الدول في العالم.
4. الموثوقية : في التشتت الاحصائي للزمن وانتظام الخدمة وانخفاض معدل تأخر الشحنة.

وحدث البنك الدولي منهجته في قياس أداء مؤشر الأداء اللوجستي (LPI) في العام 2023م بحيث تم دمج بيانات كمية دقيقة لأنظمة التتبع الفعلية بدلا من الاعتماد على استبيانات العاملين في قطاع اللوجستيات في الإصدارات السابقة بهدف تقديم مؤشرات كمية قابلة للمقارنة على المستوى العالمي تقيس السرعة والموثوقية للشبكات اللوجستية لمنع التحيزات في التقييم.

وقد تم تطوير المؤشر من خلال خمسة مصادر رئيسية اعتمدت عليها للبيانات التشغيلية⁵، وتتمثل في :

1. الاتحاد البريدي العالمي لتتبع الطرود البريدية لقياس سرعة التسليم والأداء البريدي الدولي.
2. بيانات ("IATA" Cargo iQ) شحن الجوي وفق نظام (e-AWB) لقياس سرعة تسليم الشحنات الجوية.
3. بيانات ("Maersk-IBM" TradeLens) لتتبع الحاويات من خلال تقنيات البلوكشين في قياس معدل دوران الحاوية (Dwell Time) في الموانئ والممرات التجارية.
4. بيانات (MSD Transmodal) لربط بيانات السفن (Liner Shipping) وقياس مستوى الاتصال البحري بين الدول.
5. بيانات ("AIS Data" MarineTraffic) لنداءات السفن (Port Calls) واحتساب زمن دوران السفن في الميناء.

⁵Arvis, J.-F., Ulybina, D., & Wiederer, C. (2024). From Survey to Big Data: The New Logistics Performance Index (Policy Research Working Paper No. 10772).

تشير نتائج تقرير مؤشر الأداء اللوجستي لعام 2023م..

أن رقمنا سلاسل الامداد بالكامل تتيح إمكانية اختصار فترات التأخير في الموانئ للدول الصاعدة بنسبة تصل الى 70% مقارنة بالبلدان المتقدمة، اذ تنقضي في المتوسط نحو 44 يومًا من وقد دخول الحاوية ميناء البلد المصدر حتى مغادرته لجهة الوصول بانحراف معياري يقدر بنحو 10.5 أيام والتي تمثل نحو 60% من الوقت الذي تستغرقه مداولة السلعة دوليًا⁶.



المصدر: نتائج المملكة العربية السعودية، تقرير مؤشر الأداء اللوجستي، البنك الدولي، 2023م

احتلت السعودية المرتبة 38 بالتساوي مع كل من الهند وليتوانيا والبرتغال في المؤشر للعام 2023م، ويوضح الشكل توزيع ترتيبها وفق المحاور الأساسية للمؤشر، اذ يتضح ضعف نتيجة السعودية في أداء كفاءة الخدمات اللوجستية والجمارك مقارنة بأداء دول العالم، إلا أن هنالك تحسن في نقاط الأداء اللوجستي مما يوضح ارتفاع حجم التنافسية العالمية في استهداف تسريع الإجراءات وتيسير التجارة العالمية من خلال الأنظمة التقنية التي تساعد بدورها تعظيم العائد الاقتصادي لدول العالم⁷.

⁶World Bank, (2023). April. (21 World Bank Releases Logistics Performance Index 2023 [Press release No. 2023/072/EFI].

⁷Arvis, J.-F., Ojala, L., Shepherd, B., Ulybina, D., & Wiederer, C. (2023). Connecting to Compete: Trade Logistics in an Uncertain Global Economy — The Logistics Performance Index and Its Indicators. https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report.pdf

السوق المشتركة بين دول مجلس التعاون الخليجي

تستند السوق الخليجية المشتركة إلى مجموعة من السياسات الاقتصادية والتنظيمية التي تهدف إلى تعزيز التكامل الاقتصادي بين دول مجلس التعاون الخليجي، من خلال تسهيل حركة السلع والخدمات ورأس المال، وإزالة العوائق الجمركية وغير الجمركية أمام التجارة البينية. ويُعد التنسيق اللوجستي الإقليمي أحد المرتكزات الأساسية لإنجاح هذا التكامل، لما له من دور مباشر في خفض تكاليف المعاملات، وتحسين كفاءة انسياب السلع عبر الحدود، وتعزيز تنافسية التجارة الخليجية.

وقد أظهرت دراسة Vieira et al. (2015) بأن التعاون اللوجستي بين الأطراف الفاعلة في سلاسل الإمداد—مثل الموردين والموزعين—يسهم بشكل ملموس في خفض تكاليف المعاملات وتحسين الأداء، من خلال تبادل المعلومات، وتقليل الوقت المستغرق في التفاوض وإعادة التعاقد، وبناء مستويات أعلى من الثقة بين المشاركين. كما يؤدي هذا التعاون إلى تسريع حركة البضائع وتحسين مستوى التكامل الأفقي بين المؤسسات والجهات التنظيمية، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على سهولة التبادل التجاري عبر الحدود⁸.

وينطبق هذا المفهوم على دول مجلس التعاون الخليجي، حيث تعمل الدول الأعضاء على تطوير منصات رقمية موحدة لتبادل البيانات الجمركية، وربط الموانئ والمنافذ لتقليل وقت العبور وتعزيز الانسيابية اللوجستية. ويسهم هذا الربط الرقمي في تحقيق وفورات مشتركة، وخفض التكاليف المرتبطة بالتأخير والإجراءات، مما يعزز من تنافسية التجارة البينية. إذ تشكل اللوجستيات المتكاملة ركيزة لتعزيز التكامل الاقتصادي بين دول مجلس التعاون الخليجي، حيث ترتبط دول المجلس بشبكات نقل وبنى تحتية جمركية موحدة إلى حد كبير، وتعتمد اتفاقية السوق الخليجية المشتركة على مبدأ إزالة العوائق أمام انتقال السلع والخدمات ورأس المال، وهو ما يجعل اللوجستيات المتكاملة عنصراً جوهرياً في تنفيذ هذه السياسات. فتوحد المعايير الفنية والجمركية، وتحسين التنسيق بين المنافذ البرية والبحرية والجوية، كلها عوامل تسهم في خفض التكاليف اللوجستية بين دول المجلس، ودعم النمو الاقتصادي الإقليمي، وتعزيز قدرته التنافسية في التجارة الدولية⁹.

⁸Vieira, J. G. V., Yoshizaki, H. T. Y., & Ho, L. L. (2015). The effects off collaboration on logistical performance and transaction costs. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 10(1), 1-14.

⁹الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية. (2023). تقرير التكامل الاقتصادي الخليجي 2023: السوق الخليجية المشتركة وتيسير حركة السلع والخدمات ورأس المال. الرياض: الامانة العامة لمجلس التعاون.

قواعد المنشأ الوطنية في إطار السوق الخليجية المشتركة

تمثل قواعد المنشأ الوطنية (Rules of Origin) أحد الأدوات التنظيمية الرئيسية في سياسات التجارة الدولية، إذ تُستخدم لتحديد البلد الذي تُعد منه السلعة "منشأً" لأغراض التعرف الجمركية والتفضيلات التجارية. وتمثل هذه القواعد عنصرًا حاسمًا في تفعيل المزايا التفضيلية المنصوص عليها في الاتفاقيات الثنائية ومتعددة الأطراف، إذ تُستخدم لتحديد بلد المنشأ الحقيقي للسلع المتداولة تجاريًا. وتؤثر مباشرة في تكاليف المعاملات وسهولة انسياب السلع عبر الحدود ويعتبر اختلاف تطبيق قواعد المنشأ بين الدول يمكن أن يؤدي إلى زيادة في التكاليف الإدارية بنسبة تصل إلى 5% من قيمة التجارة، نتيجة الحاجة لتوثيق إضافي، وفحص مستندي، وتأخير في التخليص الجمركي¹⁰.

وتعرف قواعد المنشأ الوطنية بأنها مجموعة من المعايير المستخدمة لتحديد بلد منشأ سلعة معينة، وذلك لأغراض جمركية وتجارية. وتُعد هذه القواعد أساسية لضمان الامتثال لشروط الاتفاقيات التجارية التفضيلية، وكذلك في تحديد التعريفات الجمركية المناسبة والتأكد من أن المنتجات تتوافق مع القوانين الوطنية. كما تُستخدم قواعد المنشأ أيضًا لتجنب عمليات التحايل التي يمكن أن تحدث من خلال استيراد السلع من دول ليست جزءًا من اتفاقيات التجارة الحرة ويتضح التأثير غير المباشر لقواعد المنشأ على حركة التجارة الدولية في زيادة التكاليف الناتجة عن هذه القواعد بحيث يمكن أن تحد من قدرة الشركات على المنافسة في الأسواق العالمية خاصة الناشئة، وتأثيرها على قرارات الموردين وعلى اختيار سوق الوجهة. إذ تؤدي قواعد المنشأ إلى زيادة تكلفة الإنتاج، مما يجعل المنتجات أقل قدرة على المنافسة¹¹.

ويكمن التأثير لقواعد المنشأ الوطنية بشكل كبير على التجارة والتنافسية بين الدول الأعضاء والدول الخارجية، حيث قد تؤدي القواعد الصارمة إلى زيادة تكاليف الامتثال، والقدرة التنافسية للسلع. كما تؤثر هذه القواعد أيضًا على قرارات الموردين فيما يتعلق بالبلدان المستهدفة، حيث يميل الموردون إلى الأسواق التي تتمتع بمرونة أكبر في قواعد المنشأ¹².

كما يشير التكامل الاقتصادي إلى العملية التي من خلالها تتعاون الدول لتحقيق مستوى أعلى من التعاون الاقتصادي والتنسيق بين سياساتها، مثل إزالة القيود الجمركية والقيود التجارية الأخرى. يعتبر التكامل الاقتصادي في دول مجلس التعاون الخليجي جزءًا من استراتيجية تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة وتعزيز النمو التجاري¹³.

أطار مجلس التعاون الخليجي

يُمنح الإعفاء الجمركي للسلع التي تكتسب صفة "المنشأ الخليجي"، وفقاً للاتفاقية الاقتصادية الموحدة، بما يعزز التكامل الاقتصادي الإقليمي. وقد أعلنت السعودية بتاريخ 22 ذو القعدة 1442هـ عن تطبيق قواعد المنشأ الوطنية على وارداتها من دول المجلس، بما في ذلك السلع ذات المنشأ الخليجي، وذلك من خلال مجموعة من الاشتراطات التي تُعد شرطاً أساسياً للتمتع بمزايا الإعفاء الجمركي التفضيلي¹⁴.

ويُعد نظام الجمارك الموحد أداة تنظيمية رئيسية تدعم تنفيذ قواعد المنشأ الوطنية، حيث يحدد الإجراءات الجمركية الموحدة التي تسهل تدفق السلع بين الدول الأعضاء، ويتضمن القانون أحكاماً تتعلق بالتخليص الجمركي، الرسوم الجمركية، وإجراءات الفحص، مما يعزز كفاءة تطبيق قواعد المنشأ الوطنية ويقلل من التكاليف الجمركية غير الضرورية. يساهم هذا القانون في تحقيق التكامل الاقتصادي عبر إزالة العوائق الجمركية بين دول المجلس، لكنه قد يفرض قيوداً إضافية على الامتثال لبعض السلع، مما قد يؤثر على تدفق الواردات، ولتحقيق التكامل الخليجي الفعال يتطلب تطوير منظومة لوجستية متكاملة يتم من خلالها توحيد إجراءات وقواعد المنشأ بما يحد بدوره من تكاليف المعاملات ويعزز انسيابية التجارة البينية ويعزز تنافسية دول مجلس التعاون في الاقتصاد الدولي.

من تكاليف المعاملات ويعزز انسيابية التجارة البينية ويعزز تنافسية دول مجلس التعاون في الاقتصاد الدولي.

¹⁰World Trade Organization (WTO). (2022). World Trade Report 2022: Rules of Origin and Global Value Chains. Geneva: WTO.

¹¹Krishna, K. (2005). "Understanding Rules of Origin." NBER Working Paper No. 11150.

¹²Ahmed, S. M., & Al-Bahar, M. S. (2020). The Impact of Rules of Origin on Trade Competitiveness in the Gulf Cooperation Council (GCC) Countries. International Journal of Economics and Business Research, 20(3), 245–263. <https://doi.org/10.1504/IJEBR.2020.109874>

¹³Al-Rumaih, A. M. (2021). Economic Integration Among GCC Countries: Challenges and Opportunities for Sustainable Growth. Journal of Economic Studies and Research, 2021(18), 1-20. <https://doi.org/10.5171/2021.986541>

¹⁴السلطان ، سارة خالد. (2022 ، 04 يوليو). «قواعد المنشأ الوطنية» السعودية وأثرها على الضريبة الجمركية بين دول الخليج. جريدة الجريدة الكويتية.

<https://www.aljarida.com/articles/1656863944780433700>

التحول الرقمي في اللوجستيات

أحد أهم الركائز التي اعتمدت عليها السعودية في تطوير قطاع النقل وسلاسل الإمداد. ويُقصد به استخدام الأنظمة والمنصات الرقمية لتبادل البيانات وتنفيذ الإجراءات التشغيلية بشكل متكامل بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص، بما يساهم في خفض تكاليف المعاملات المرتبطة بالبحث والتنسيق وجمع المعلومات، ويحدّ من الاعتماد على الوساطة البشرية في مراحل التخليص والنقل.

وعملت السعودية من خلال رؤية 2030 في السعي لترسيخ مكانتها كمركز لوجستي عالمي رائد من خلال تبني نموذج التحول الرقمي والحوكمة المتكاملة في البنى التحتية للنقل والتجارة وسلاسل الامداد ضمن برنامج تطوير الصناعات والخدمات اللوجستية (ندلب) الذي استهدف إعادة تشكيل بنية القطاع وتعزيز قدرته التنافسية. وانعكست هذه الجهود في تحسن ملحوظ ضمن مؤشرات الأداء اللوجستي، سواء في سرعة الفسخ الجمركي، أو كفاءة الموانئ والمطارات، أو في خفض زمن بقاء البضائع في المنافذ الحدودية.

وقد نفذ البرنامج أكثر من 284 مبادرة

لرفع كفاءة الطاقات الصناعية واللوجستية التي أسهمت بدورها في ارتفاع مساهمة قطاعات البرامج الى 39% من الناتج المحلي غير النفطي إضافة الى ارتفاع قيمة الصادرات غير النفطية التي تقدر بنحو 514 مليار ريال في العام 2024م، كما جرى تطوير 23 مركزًا لوجستيًا جديدًا لدعم إعادة التصدير والتجارة العابرة، وحسنت أداء البنية التحتية الوطنية اذ ارتفع مؤشر كفاءة الطرق الى 5.6 من 7 نقاط¹⁵.

ويوضح الجدول أدناه مقارنة أنواع شبكات النقل اللوجستي وأعدادها في والتي تعمل لتيسير التجارة:

جدول 1 مقارنة أنواع المنافذ اللوجستية بين دول مجلس التعاون الخليجي

المنافذ البحرية	المنافذ الجوية	المنافذ البرية
السعودية ¹⁶	يبلغ عدد المطارات نحو 28 مطار منها 15 مطار دولي واقليمي، وبلغ وزن الشحن الجوي نحو 1.2 مليون طن.	يبلغ عدد المنافذ البرية نحو 12 منفذ اذ يبلغ عدد حركات الشاحنات في المنافذ نحو 3.7 مليون شاحنة بوزن يقدر بنحو 25.7 مليون طن.
الإمارات	يبلغ عدد المطارات نحو 12 مطار وبلغ وزن الشحن نحو 1.8 مليون طن لمطار دبي الدولي ¹⁸	يبلغ عدد المنافذ البرية نحو 3 منافذ، وبلغ عدد حركات الشاحنات في منفذ البطحاء 1.5 مليون شاحنة بوزن يقدر بنحو 7.66 مليون طن ¹⁹ .
قطر	يبلغ عدد المطارات نحو 2 مطار ويعتبر مطار حمد الدولي المطار الرئيسي، كما بلغ وزن الشحن نحو 2.3 مليون طن ²¹ .	لدى قطر منفذ سلوى البري وتقدر كمية الشحن بنحو 664 ألف طن بعدد يقدر بنحو 318 ألف شاحنة.
البحرين	لدى البحرين عدد 1 مطار، وبلغ وزن الشحن الجوي نحو 244 ألف طن ²³ .	لدى البحرين منفذ جسر الملك فهد البري، ويقدر عدد الشاحنات الواردة نحو 418 ألف شاحنة بوزن يقدر بنحو 2.6 مليون طن.
سلطنة عمان ²⁴	تبلغ عدد المطارات في سلطنة عمان نحو 4 مطارات.	يبلغ عدد المنافذ البرية نحو 5 منافذ.
الكويت	تبلغ عدد المطارات في الكويت نحو 1 مطار.	ثلاث منافذ برية، وبلغت كمية الشحن للمنفذين السعودية نحو 2.3 مليون طن بعدد شاحنات تبلغ نحو 555 ألف شاحنة (إحصائيات منفذ الرقعي والخفجي، هيئة الإحصاء السعودية، 2024)

المصدر: مواقع رسمية متعددة لإحصاءات الموارد المكانية واللوجستية في دول مجلس التعاون الخليجي.

¹⁶ الهيئة العامة للإحصاء، الإحصاءات المكانية والموارد، 2024

¹⁷ موانئ دبي العالمية. (2023). عودة ميناء جبل علي إلى قائمة أكثر عشرة موانئ ازدحامًا بالحاويات عالميًا، تم الاطلاع عليه بتاريخ 18 ديسمبر 2025 من: <https://mfc.ae/news/detail/jebel-ali-returns-to-top-10-busiest-container-ports--container-news>

¹⁸ مطارات دبي. (2023). مطار دبي الدولي يتجاوز المستهدفات باستقبال 87 مليون مسافر في عام 2023 بزيادة 31.7% عن العام السابق، تم الاطلاع عليه بتاريخ 18 ديسمبر 2025 من: <https://media.dubaiairports.ae/dxb-smashes-targets-with-87-million-guests-in-2023-rising-317-from-previous-year>

¹⁹ الهيئة العامة للإحصاء. (2024). الإحصاءات المكانية والموارد. الهيئة العامة للإحصاء.

²⁰ موانئ قطر. (2024). التقرير السنوي لموانئ قطر لعام 2024، تم الاطلاع عليه بتاريخ 18 ديسمبر 2025 من: <https://www.mwani.com.qa/Arabic/Media/Pages/Publications.aspx>

²¹ بوابة البيانات المفتوحة لدولة قطر. (2022). بيانات الشحن عبر مطار حمد الدولي حسب الشهر والسنة، تم الاطلاع عليه بتاريخ 18 ديسمبر 2025 من: <https://qatar.opendatasoft.com/explore/dataset/cargo-via-hamad-international-airport-by-month-and-year>

²² محطات الحاويات العالمية – البحرين. (2023). نبذة عن محطة ميناء البحرين للحاويات، تم الاطلاع عليه بتاريخ 18 ديسمبر 2025 من: <https://www.apmterminals.com/en/bahrain/about/our-terminal>

²³ جريدة البلاد البحرينية. (2025). تقرير إخباري عن الأداء المالي والقطاع اللوجستي، تم الاطلاع عليه بتاريخ 18 ديسمبر 2025 من: <https://www.albiladpress.com/news/2025/6151/finance/932393.html>

²⁴ وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات – سلطنة عُمان. (2025). بيانات قطاع النقل والخدمات اللوجستية في سلطنة عُمان، تم الاطلاع عليه بتاريخ 18 ديسمبر 2025 من: <https://mctit.gov.om/ar/4/11/85/2025-354>

²⁵ مؤسسة الموانئ الكويتية. (2024). الموقع الرسمي لمؤسسة الموانئ الكويتية والخدمات الإحصائية، تم الاطلاع عليه بتاريخ 18 ديسمبر 2025 من: <https://www.kpa.gov.kw/ar/>

تجربة السعودية

تُعد تجربة السعودية نموذجًا تطبيقيًا معاصرًا لتقليل تكاليف المعاملات من خلال التحول الرقمي، حيث أسهمت المبادرات التقنية في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتقليص زمن الإجراءات الورقية، مما أدى إلى خفض زمن بقاء الحاويات في الموانئ بأكثر من 80% مقارنة بعام 2016، إضافة إلى ارتفاع مساهمة قطاع الخدمات اللوجستية في الناتج المحلي غير النفطي بمعدل سنوي يقارب 4% منذ عام 2020، الأمر الذي يعزز موقعها كمركز محوري لسلاسل الامداد العالمية وربطها بالأسواق الأوروبية والآسيوية، ويمكن اختزال مسار التحول الرقمي السعودي الى ثلاث مراحل رئيسية،

مرحلة التحول المؤسسي (2016-2018):

- إطلاق الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية.
- دمج الجهات الجمركية والضريبية في كيان موحد (هيئة الزكاة والضريبة والجمارك).
- إنشاء بنية تحتية رقمية للربط بين المنافذ والموانئ والمطارات.

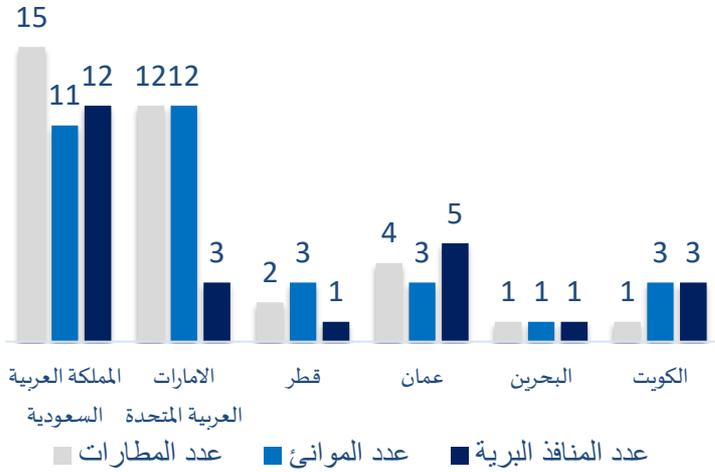
مرحلة الأتمتة وتكامل المنصات (2019-2020):

- إطلاق منصة فسخ لتكامل أكثر من 25 جهة حكومية وخاصة.
- تطبيق نظام الفوترة الإلكترونية لرقمنة العمليات التجارية.
- تطوير حلول الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات التشغيلية.
- التحول الكامل نحو التعاملات الغير ورقية بنسبة تجاوزت 90%.

مرحلة التحول الذكي (2023-2025):

- إدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي والبلوكشين (Blockchain) في تتبع البضائع.
- تطبيق مشروع الموانئ الذكية (Smart Ports) عبر انترنت الأشياء (IoT).

عدد المنافذ اللوجستية في دول مجلس التعاون الخليجي



المصدر: مواقع رسمية متعددة لإحصاءات المطارات في دول مجلس التعاون الخليجي

عدد مناولة البضائع ووزن الشحن في دول مجلس التعاون الخليجي حسب نوع المنفذ



المصدر: مواقع رسمية متعددة لإحصاءات الموانئ في دول مجلس التعاون الخليجي.

تقدم الكفاءة الجمركية والبحرية والجوية في السعودية

يستعرض هذا القسم من التقرير تقدم الكفاءة الجمركية والبحرية والجوية في السعودية نتيجة التحول الرقمي والتكامل المؤسسي، اذ تعتبر أحد أكثر الأدوات فاعلية في خفض تكاليف المعاملات وتسريع حركة التجارة وتعظيم الأثر الاقتصادي لقطاع الخدمات اللوجستية. بالإضافة الى تبني مشاريع مستقبلية للحلول اللوجستية المتكاملة والذكية ذات القدرة على تحقيق كفاءة تشغيل عالية لرفع مستوى تنافسية الاقتصاد الوطني السعودي في سلاسل الامداد العالمية من خلال نيوم وميناء أكساجون كنموذج يحاكي التصور المستقبلي للقطاع.

الكفاءة الجمركية

أحرزت السعودية تقدمًا بارزًا في مستوى الكفاءة الجمركية من خلال دعم التحول الرقمي والتكامل اذ حققت نسبة نضج رقمي بنسبة 94.39% على المستوى المؤسسي، مع أتمتة 70 خدمة تشغيلية وتطبيق أنظمة ذكاء اصطناعي للتنبؤ بالحركة التشغيلية لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك الذي أسهم في تقليص الاعتماد على الإجراءات اليدوية وخفض التكاليف المتعلقة بالتنسيق والامتثال، كما عملت على توسعة مناطق الإيداع الجمركي الى حوالي 16 منطقة وتشغيل 7 أسواق حرة، بالإضافة الى تطبيق برنامج المشغل الاقتصادي المعتمد (AEO) والذي يغطي أكثر من 44% من حجم التجارة الوطنية، وتقليص زمن العبور بين الدول المجاورة عبر تنفيذ الربط الجمركي الخليجي الموحد²⁶.

التطوير البحري

تعد الموانئ أحد أهم عناصر القوة اللوجستية في السعودية والركيزة أساسية في تحقيق مستهدفاتها في ان تصبح مركزًا عالميًا للخدمات اللوجستية، وعملت على زيادة الطاقة الاستيعابية الى أكثر من 11 مليون حاوية قياسية سنويًا في الموانئ البحرية حيث حققت رقم قياسي في المناولة بلغت نحو 10.4 مليون حاوية قياسية في العام 2023م، وقد اطلقت الهيئة العامة للموانئ منصة موانئ الرقمية تقدم من خلالها أكثر من 160 خدمة إلكترونية بنسبة أتمتة 100% وتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وانترنت الأشياء في المناولة وجدولة السفن، بالإضافة الى استثمارات القطاع الخاص الاستراتيجية التي تجاوزت نحو 30 مليار ريال سعودي²⁷.

التطوير الجوي

عملت السعودية على رفع حجم الشحن الجوي الى نحو 1.8 مليون طن سنويًا بنسبة نمو تقدر بنحو 17%، بالإضافة الى تطوير المنطقة اللوجستية الخاصة بمطار الملك خالد الدولي كمنصة حرة للشحن الدولي وإطلاق برنامج الربط الجوي الوطني (Air Connectivity Program) مما يدعم توسيع شبكة الوجهات، بالإضافة الى تطبيق مشروع المطارات الذكية (Smart Airports) لرقمنة الخدمات اللوجستية بهدف رفع كفاءة العمليات وتقليل زمن المعالجة²⁸.

²⁶هيئة الزكاة والضريبة والجمارك(2024). التقرير السنوي 2024.
²⁷الهيئة العامة للموانئ (2023). التقرير السنوي لأداء الموانئ السعودية.

مدينة نيوم وأوكساجون: نموذج التحول اللوجستي المستقبلي

تقدم نيوم وميناء أوكساجون نموذجًا حديثًا لدمج التقنيات المتقدمة في اللوجستيات والصناعة إذ تعد أكبر مدينة صناعية عائمة في العالم تجمع بين التصنيع المتقدم والخدمات اللوجستية المستدامة، وتركز على دمج تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في التصنيع وسلاسل الإمداد بطاقة أولية تبلغ 1.5 مليون حاوية قياسية. ويرتكز الميناء على استخدام الذكاء الاصطناعي، وسلاسل الكتل، وأنظمة التتبع المتقدمة، مما يساهم في تقليل زمن بقاء الحاويات وتكاليف المناولة. ويمثل هذا المشروع جزءًا من استراتيجية السعودية لتعزيز التكامل بين الموانئ القائمة ومناطق التصنيع الحديثة، ودعم الممرات التجارية السعودية، وتطبيق نموذج فعال لخفض تكاليف المعاملات في بيئة رقمية موحدة ومستدامة²⁹.

نتائج خفض التكاليف للمعاملات وتعزيز الكفاءة الوطنية

أظهر تحليل تجربة السعودية أن التكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية كان له دور كبير في تقليل الازدواجية في الإجراءات، وتوضيح المسؤوليات، وزيادة الشفافية التشغيلية. وقد انعكس ذلك بشكل مباشر في سرعة اتخاذ القرارات وتحسين تجربة كل من المستثمرين والمستوردين. كما أسهم التحول الرقمي في رفع القيمة المضافة لقطاع الخدمات اللوجستية، ودعم جهود تنويع الاقتصاد، وزيادة الإيرادات غير النفطية من خلال تطوير خدمات النقل، والتخزين، وسلاسل الإمداد.

دور التقنيات الحديثة في دعم الكفاءة الاقتصادية

يشير التقرير الى ان مجموعة التقنيات أصبحت اليوم من أهم الممكّنات لتطوير القطاع اللوجستي، وتعتبر أبرز تلك الممكّنات في الوقت الحالي لتعزيز الكفاءة الاقتصادية واستغلال القدرات اللوجستية لتعزيز العوائد وتحقيق المستهدفات وفق التالي:

- الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence): لتحليل المخاطر والتنبؤ بالحركة التشغيلية.
- سلاسل الكتل "البلوكشين" (Blockchain): لتتبع الشحنات وضمان الشفافية في المستندات والعقود.
- البيانات الضخمة (Big Data): لتحسين التخطيط وزيادة القدرة الاستيعابية للموانئ.

وتساهم هذه التقنيات في تحقيق نتائج قابلة للقياس من خلال تحسين:

- خفض زمن الفسخ الجمركي.
- كلفة التخليص كنسبة من قيمة البضاعة.
- تعزيز مستوى التكامل في الإجراءات بين الجهات الحكومية.
- تحسين أداء السعودية في مؤشرات التجارة عبر الحدود والمؤشرات الدولية.

²⁸الهيئة العامة للطيران المدني(2023). التقرير السنوي لأداء قطاع الطيران والخدمات اللوجستية.

²⁹NEOM.2024. Oxagon: A Reimagined Industiral City. Accessed on 15 December 2025, available (online) at "<https://www.neom.com/ar-sa/regions/oxagon> "

التعاون المؤسسي بين الجهات الحكومية

يمثل التعاون المؤسسي بين الجهات الحكومية نموذجًا متقدمًا للحوكمة الحديثة، على سبيل المثال الشراكة بين هيئة الزكاة والضريبة والجمارك والهيئة العامة للموانئ، اذ يعتبر نموذجًا بارزًا للحوكمة الرقمية المشتركة، حيث تم إنشاء منصات موحدة للبيانات ومراكز تنسيق تشغيلية مشتركة ومؤشرات أداء موحدة تعزز الشفافية والاستجابة السريعة بما يضمن جودة اتخاذ القرارات التشغيلية. ويُعد التحول الرقمي في اللوجستيات محورًا أساسيًا في تحقيق مستهدفها بأن تكون ضمن أفضل 10 دول عالميًا في مؤشر الخدمات اللوجستية (LPI)، بما يتوافق مع توجهات رؤية 2030 لبناء اقتصاد تنافسي ومستدام. ورغم التقدم الذي تقوم به السعودية في قطاع الخدمات اللوجستية، الا ان هنالك العديد من التحديات التي تتطلب معالجة مرحلية لضمان تعظيم الأثر الاقتصادي للتحول الرقمي في قطاع الخدمات اللوجستية، وهي:

نضج التحول الرقمي

تفاوت مستوى النضج في التحول الرقمي بين الجهات المتعددة ذات العلاقة مما يؤثر بدوره على مستوى التكامل الشامل.



معايير البيانات والوجهات التقنية

إختلاف معايير البيانات والوجهات التقنية بين الأنظمة المختلفة التي تحتاج الى توحيد أعمق لتلك المعايير.



تحليل البيانات

الحاجة لبناء كفاءات بشرية متخصصة في تحليل البيانات اللوجستية والأنظمة الذكية مما يدعم النهج المتسارع للتحول الرقمي.



حماية البيانات

حماية البيانات والأمن السيبراني من خلال حوكمة مشاركة البيانات في بيئة رقمية عالية الترابط.



الحلول الرقمية

تحفيز تبني القطاع الخص للحلول الرقمية المتقدمة وربطها بأداء في القطاع اللوجستي.



تكاليف المعاملات من خلال التحول الرقمي

أثبتت التجربة السعودية أن خفض تكاليف المعاملات من خلال التحول الرقمي هو مسار استراتيجي لتعظيم الكفاءة الاقتصادية، وتعزيز استدامة النمو غير النفطي، وبناء بيئة تجارية ذكية تدعم تنافسية السعودية عالمياً.

وتوضح النقاط التالية أبرز النتائج التي ساهمت بدورها في تطور الخدمات اللوجستية:

- ساهم التحول الرقمي أدى إلى خفض ملموس في تكاليف المعاملات، سواء من حيث الوقت أو الجهد أو البيانات.
- عزز التعاون المؤسسي والتكامل بين الجهات مستوى الكفاءة التشغيلية وسرّع من اتخاذ القرارات.
- حسن توظيف التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وسلاسل الكتل (البلوكشين) خدمات التتبع والتدقيق وتقليل الأخطاء التشغيلية.
- رفعت البنية الرقمية مستوى الشفافية وتحسين تجربة المستثمرين والمستوردين.
- دعمت عمليات الموانئ والمطارات والجمارك في التسريع بروز السعودية كمركز لوجستي عالمي ضمن سلاسل الامداد الدولية.

أثبتت التجربة السعودية أن تقليل تكاليف المعاملات عبر التحول الرقمي ليس خيارًا تقنيًا محدود الأثر، بل مسارًا اقتصاديًا استراتيجيًا يعزز تنافسيها الوطنية، ويرفع كفاءة سلاسل الإمداد، ويدعم النمو غير النفطي، ولتحديد خارطة طريق عملية لتعظيم العوائد الاقتصادية وتطوير منظومة الخدمات اللوجستية لمواكبة التوجهات العالمية وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030، نتج عن التقرير اقتراح توصيات تساهم بدورها في تحقيق المستهدفات الوطنية والريادة العالمية تتمثل في:

1. تطوير منظومة لقياس تكاليف المعاملات اللوجستية: يعد غياب القياس لتكاليف المعاملات أحد التحديات الرئيسية أمام تعظيم الأثر الاقتصادي للتحول الرقمي من خلال:

- انشاء مؤشر وطني لقياس ومتابعة تكاليف المعاملات اللوجستية، يشمل بذلك الزمن، والتكلفة، والشفافية، والإجراءات.
- نشر تقارير دورية لقياس الأداء ودعم صناعة القرار ببيانات واضحة.
- نشر التقارير الدورية التي تعكس تطور الأداء وتدعم صناعة القرار ببيانات كمية واضحة قابلة للمقارنة محليًا ودوليًا.

2. تعزيز الربط الرقمي بين القطاعين العام والخاص: يحقق بدوره خفض مستدام لتكاليف المعاملات من خلال:

- توسيع التكامل بين المنصات الحكومية ومنصات الشركات اللوجستية الخاصة.
- تبني نماذج موحدة لتبادل البيانات بين الموانئ والمطارات والجمارك وشركات النقل لتقليل الازدواجية والاطءاء في الادخال.
- تطوير مؤشر قياس ثقة المستثمرين بشكل موجه للشركات المشغلة والمستثمرين في المناطق اللوجستية لمساعدة ودعم رصد التحديات وإيجاد الحلول بما يضمن رفع الكفاءة التشغيلية واستخدام التكنولوجيا في المناطق اللوجستية في السعودية.

3. التوسع الممنهج في تبني التقنيات المتقدمة: باعتباره أحد أهم الأدوات التي تساعد في خفض تكاليف المعاملات، وتشمل:

- استخدام الذكاء الاصطناعي على نطاق أوسع في التنبؤ بالتدفقات التشغيلية وإدارة المخاطر.
- تطبيق حلول سلاسل الكتل (البلوكشين) في إدارة الوثائق الجمركية وتتبع الشحنات لضمان الشفافية وتقليل الأخطاء والتلاعب.
- رفع الاستثمارات في البيانات الضخمة لتحسين إدارة السعات وتوزيع الموارد وتقليل الاختناقات.

4. بناء القدرات البشرية وحوكمة البيانات: لتحقيق استفادة أكبر من تأثير التحول الرقمي بتطوير رأس المال البشري عبر التالي:

- إطلاق برامج تدريب متخصصة في التحليل الرقمي والذكاء الاصطناعي وإدارة البيانات اللوجستية.
- تأسيس إطار حوكمة وطني لتحليل البيانات اللوجستية بما يدعم القرارات التشغيلية والاقتصادية التي تستند على البيانات.

5. دعم المنافسة وجاذبية الاستثمار في القطاع اللوجستي: بهدف تحقيق أثر اقتصادي وتعزيز البيئة الاستثمارية، من خلال:

- تبسيط الإجراءات التشغيلية وزيادة الأتمتة لتسهيل دخول المستثمرين من خلال تخفيض تكاليف الامتثال.
- تحسين العقود الرقمية والربط المؤسسي بين الجهات التنظيمية والتشغيلية لرفع مستوى الشفافية وتقليل التكلفة ومستويات عدم اليقين.

المراجع العربية

1. الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية. (2023). تقرير التكامل الاقتصادي الخليجي 2023: السوق الخليجية المشتركة وتيسير حركة السلع والخدمات ورأس المال. الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية.
2. برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية (ندلب). (2024). التقرير السنوي 2024. وزارة الصناعة والثروة المعدنية.
3. هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. (2024). التقرير السنوي 2024. هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
4. الهيئة العامة للموانئ. (2023). التقرير السنوي لأداء الموانئ السعودية. الهيئة العامة للموانئ.
5. الهيئة العامة للطيران المدني. (2023). التقرير السنوي لأداء قطاع الطيران والخدمات اللوجستية. الهيئة العامة للطيران المدني.
6. السلطان، سارة خالد. (2022، 04 يوليو). «قواعد المنشأ الوطنية» السعودية وأثرها على الضريبة الجمركية بين دول الخليج. جريدة الجريدة الكويتية. <https://www.aljarida.com/articles/1656863944780433700>
7. برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية – ندلب (2024). التقرير السنوي 2024.
8. الهيئة العامة للإحصاء، الإحصاءات المكانية والموارد، 2024
9. موانئ دبي العالمية. (2023). عودة ميناء جبل علي إلى قائمة أكثر عشرة موانئ ازدحامًا بالحاويات عالميًا، تم الاطلاع عليه بتاريخ 18 ديسمبر 2025 من: <https://mfc.ae/news/detail/jebel-ali-returns-to-top-10-busiest-container-ports---container-news>
10. مطارات دبي. (2023). مطار دبي الدولي يتجاوز المستهدفات باستقبال 87 مليون مسافر في عام 2023 بزيادة 31.7% عن العام السابق، تم الاطلاع عليه بتاريخ 18 ديسمبر 2025 من: <https://media.dubaairports.ae/dxb-smashes-targets-with-87-million-guests-in-2023-rising-317-from-previous-year>
11. الهيئة العامة للإحصاء. (2024). الإحصاءات المكانية والموارد. الهيئة العامة للإحصاء.
12. موانئ قطر. (2024). التقرير السنوي لموانئ قطر لعام 2024، تم الاطلاع عليه بتاريخ 18 ديسمبر 2025 من: <https://www.mwani.com.qa/Arabic/Media/Pages/Publications.aspx>
13. مؤسسة الموانئ الكويتية. (2024). الموقع الرسمي لمؤسسة الموانئ الكويتية والخدمات الإحصائية، تم الاطلاع عليه بتاريخ 18 ديسمبر 2025 من: <https://www.kpa.gov.kw/ar>

14. بوابة البيانات المفتوحة لدولة قطر. (2022). بيانات الشحن عبر مطار حمد الدولي حسب الشهر والسنة، تم الاطلاع عليه بتاريخ 18 ديسمبر 2025 من: <https://qatar.opendatasoft.com/explore/dataset/cargo-via-hamad-international-airport-by-month-and-year>
15. محطات الحاويات العالمية – البحرين (APM Terminals). (2023). نبذة عن محطة ميناء البحرين للحاويات، تم الاطلاع عليه بتاريخ 18 ديسمبر 2025 من: <https://www.apmterminals.com/en/bahrain/about/our-terminal>
16. جريدة البلاد البحرينية. (2025). تقرير إخباري عن الأداء المالي والقطاع اللوجستي، تم الاطلاع عليه بتاريخ 18 ديسمبر 2025 من: <https://www.albiladpress.com/news/2025/6151/finance/932393.html>
17. وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات – سلطنة عُمان. (2025). بيانات قطاع النقل والخدمات اللوجستية في سلطنة عُمان، تم الاطلاع عليه بتاريخ 18 ديسمبر 2025 من: <https://mtcit.gov.om/ar/4/11/85/2025-354>
18. مؤسسة الموانئ الكويتية. (2024). الموقع الرسمي لمؤسسة الموانئ الكويتية والخدمات الإحصائية، تم الاطلاع عليه بتاريخ 18 ديسمبر 2025 من: <https://www.kpa.gov.kw/ar>

المراجع الأجنبية

19. Ahmed, S. M., & Al-Bahar, M. S. (2020). The impact of rules of origin on trade competitiveness in the Gulf Cooperation Council (GCC) countries. *International Journal of Economics and Business Research*, 20(3), 245–263. <https://doi.org/10.1504/IJEBR.2020.109874>
20. Al-Rumaih, A. M. (2021). Economic integration among GCC countries: Challenges and opportunities for sustainable growth. *Journal of Economic Studies and Research*, 2021(18), 1–20. <https://doi.org/10.5171/2021.986541>
21. Arvis, J.-F., Ojala, L., Shepherd, B., Ulybina, D., & Wiederer, C. (2023). *Connecting to compete: Trade logistics in an uncertain global economy—The Logistics Performance Index and its indicators*. World Bank. <https://lpi.worldbank.org>
22. Arvis, J.-F., Ulybina, D., & Wiederer, C. (2024). *From survey to big data: The new Logistics Performance Index*
23. Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>

24. Krishna, K. (2005). *Understanding rules of origin* (NBER Working Paper No. 11150). National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w11150>
25. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Digitalisation and trade facilitation: The role of data and technology in reducing trade costs*. OECD Publishing.
26. United Nations Conference on Trade and Development. (2022). *Digital economy report 2022: Cross-border digital flows and the development divide*. United Nations.
27. Vieira, J. G. V., Yoshizaki, H. T. Y., & Ho, L. L. (2015). The effects of collaboration on logistical performance and transaction costs. *International Journal of Business Science & Applied Management*, 10(1), 1–14.
28. Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press.
29. World Bank. (2023, April 21). *World Bank releases Logistics Performance Index 2023* (Press Release No. 2023/072/EFI). World Bank.
30. World Trade Organization. (2022). *World trade report 2022: Rules of origin and global value chains*. WTO.
31. NEOM. (2024). *Oxagon: A reimagined industrial city*. <https://www.neom.com/ar-sa/regions/oxagon>

جمعية الاقتصاد السعودية
Saudi Economic Association
1985



www.sea.org.sa



@thesaudiea



@thesaudiea



@thesaudiea



<https://sa.linkedin.com/company/thesaudiea>