

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور القيادة الرقمية في إدارة المشاريع بالقطاع الخاص لتعزيز المرونة
التشغيلية في ظل اضطرابات سلاسل التوريد: دراسة ميدانية على مشروع
القدية

أسم الطالب

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٥	١,٢. مشكلة الدراسة
	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٧	١,٣. أهمية الدراسة
	١,٣,١. على المستوى النظري: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٨	١,٤. أسئلة الدراسة
٨	١,٥. أهداف الدراسة
٨	١,٦. فرضيات الدراسة
٨	١,٧. نموذج الدراسة
٩	١,٨. منهجية الدراسة
٩	١,٩. الدراسة الميدانية
٩	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١	
	٠
١١	٢,١. المقدمة:
١١	٢,٢. المتغير المستقل
١١	٢,٣. المتغير التابع
١١	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
١٢	٢,٥. الخاتمة
١٢	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جوهرية متسارعة فرضتها الثورة الصناعية الرابعة وما رافقها من تطورات تقنية غير مسبوق، حيث أصبحت التقنيات الرقمية محوراً أساسياً في إعادة تشكيل أنماط الإدارة والقيادة داخل المنظمات بمختلف قطاعاتها. ولم يعد التحول الرقمي خياراً تكميلياً تلجأ إليه المنظمات لتحسين أدائها، بل تحول إلى ضرورة استراتيجية تحدد قدرتها على البقاء والمنافسة في ظل اقتصاد عالمي تحكمه السرعة والتغير المستمر. وفي هذا السياق برزت "القيادة الرقمية" بوصفها نمطاً قيادياً حديثاً يمزج بين الكفاءة التقنية والرؤية الاستراتيجية والقدرة على توجيه الموارد البشرية نحو تبني التحول الرقمي وتوظيفه في خدمة أهداف المنظمة (الحدراوي وشارك، ٢٠٢٣).

وتكتسب القيادة الرقمية أهمية مضاعفة في ميدان إدارة المشاريع، إذ تتسم المشاريع الكبرى بدرجة عالية من التعقيد وتشابك العمليات وتعدد أصحاب المصلحة، وهو ما يستدعي قيادة قادرة على توظيف الأدوات الرقمية في التخطيط والمتابعة واتخاذ القرار، فضلاً عن إدارة فرق العمل الموزعة وضمان انسيابية المعلومات بين أطراف المشروع. وقد أثبتت الدراسات أن القيادة الرقمية تسهم في تعزيز قدرة المنظمات على التميز التنظيمي وإدارة الأزمات وتحقيق التفوق الاستراتيجي (الفهداوي، ٢٠٢٢).

غير أن المشاريع المعاصرة باتت تواجه تحدياً متنامياً يتمثل في اضطرابات سلاسل التوريد، التي تفاقمت آثارها في أعقاب جائحة كوفيد-١٩ والتوترات الجيوسياسية والأزمات اللوجستية العالمية، حتى قدّرت بعض التقارير أن اضطرابات سلسلة التوريد كلفت المؤسسات نحو ٤٥٪ من أرباح عام واحد على مدى عقد من الزمن. وتتعكس هذه الاضطرابات على المشاريع في صورة تأخر في توريد المواد، وتذبذب في الأسعار، وتعرّش في الجداول الزمنية، مما يهدد قدرة المشروع على إنجاز أهدافه ضمن القيود المحددة للوقت والكلفة والجودة. ومن هنا برزت "المرونة التشغيلية" بوصفها قدرة المنظمة على إجراء تعديلات وظيفية سريعة استجابةً للتغيرات والاضطرابات، عبر إعادة توزيع الموارد وتكييف العمليات بما يضمن استمرارية الأداء.

وتمثل المملكة العربية السعودية نموذجاً بارزاً للتحول الاقتصادي الطموح في إطار رؤية ٢٠٣٠، التي تتبني حزمة من المشاريع الكبرى الرامية إلى تنويع مصادر الدخل وتطوير قطاعات الترفيه والرياضة والثقافة. ويُعدّ مشروع "القدية" من أبرز هذه المشاريع، إذ يُنفَّذ بوصفه أحد مشاريع صندوق الاستثمارات العامة بهدف إنشاء وجهة عالمية متكاملة للترفيه والرياضة والثقافة، ضمن جدول زمني طموح يستهدف الافتتاح الرئيسي مطلع عام ٢٠٣٠. وما يجعل هذا المشروع ميداناً خصباً للدراسة هو حجمه الإنشائي الضخم وتعقيد سلاسل التوريد المرتبطة به، وهو ما يضع القيادة الرقمية أمام اختبار حقيقي لقدرتها على تعزيز المرونة التشغيلية في مواجهة الاضطرابات.

وانطلاقاً مما تقدّم، تأتي هذه الدراسة لتسلّط الضوء على دور القيادة الرقمية في إدارة المشاريع بالقطاع الخاص في تعزيز المرونة التشغيلية في ظل اضطرابات سلاسل التوريد، باتخاذ مشروع القدية ميداناً تطبيقياً لها، سعياً إلى تقديم إطار معرفي وتطبيقي يربط بين هذه المتغيرات الثلاثة في سياق المشاريع الكبرى، ويسهم في إثراء الأدبيات الإدارية ودعم متخذي القرار في هذا المجال.

١,٢ . مشكلة الدراسة

على الرغم من تنامي الاهتمام البحثي بمفهوم القيادة الرقمية ودورها في تعزيز قدرات المنظمات، فإن توظيف هذا النمط القيادي في سياق إدارة المشاريع الكبرى لمواجهة اضطرابات سلاسل التوريد وتعزيز المرونة التشغيلية لا يزال محدوداً نسبياً، لا سيما في البيئة العربية والسعودية على وجه الخصوص. فقد ركزت غالبية الدراسات السابقة على القيادة الرقمية في سياقات تنظيمية عامة كالمصارف وشركات الاتصالات (الطائي، ٢٠٢٤؛ الفهداوي، ٢٠٢٢)، دون أن تتناول دورها في ميدان المشاريع ذات سلاسل التوريد المعقدة. ويتجلى ذلك في وجود فجوات بحثية على المستويين النظري والتطبيقي يمكن إيجازها فيما يأتي:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تتمثل الفجوة النظرية الأولى في ندرة الدراسات التي تجمع بين المتغيرات الثلاثة (القيادة الرقمية، والمرونة التشغيلية، واضطرابات سلاسل التوريد) ضمن إطار مفاهيمي واحد، إذ تناولت الأدبيات هذه المتغيرات بصورة منفصلة في الغالب؛ فالدراسات العربية ربطت القيادة الرقمية بمتغيرات تنظيمية كالفرع التنظيمي والتميز والتفوق

الاستراتيجي وإدارة الأزمات (الطائي، ٢٠٢٤؛ الفهداوي، ٢٠٢٢؛ الحدراوي وشارك، ٢٠٢٣؛ نويوات وآخرون، ٢٠٢٥)، في حين عالجت الدراسات الأجنبية العلاقة بين التحول الرقمي ومرونة سلاسل التوريد دون التركيز على البعد القيادي في إدارة المشاريع تحديداً (Omitoyin & Moshood, 2021؛ Boonlua et al., 2023).

وتبرز الفجوة الثانية في محدودية الأطر النظرية التي تناولت دور قائد المشروع الرقمي في تعزيز المرونة التشغيلية، فعلى الرغم من إشارة بعض الدراسات إلى أهمية مديري المشاريع في قيادة الرقمنة لتحقيق المرونة (Jegan Joseph Jerome et al., 2024)، فإن العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد المرونة التشغيلية في سياق المشاريع لا تزال بحاجة إلى مزيد من التأسيس النظري.

أما الفجوة الثالثة فتكمن في غياب الدراسات التي تتناول التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة سلاسل التوريد من منظور القيادة الرقمية في بيئات تتسم بالتقلب وعدم اليقين) بيئة (VUCA، وهو ما دعت إليه بعض الإسهامات الحديثة (Bentahar & Belhadi, 2025) دون أن تقدّم تطبيقاً ميدانياً كافياً في السياق العربي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

تتمثل الفجوة التطبيقية الأولى في ندرة الدراسات الميدانية التي اختبرت هذه العلاقات في بيئة المشاريع الكبرى بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، رغم ما تتسم به هذه المشاريع من ضخامة وتعقيد في سلاسل التوريد، وما تتعرض له من اضطرابات تؤثر مباشرة في جداولها الزمنية وكلفتها.

وتبرز الفجوة التطبيقية الثانية في غياب دراسات متخصصة تتخذ من مشروع القدية ميداناً للبحث، رغم كونه أحد أبرز المشاريع الاستراتيجية ضمن رؤية ٢٠٣٠، وما يواجهه من تحديات إنشائية ولوجستية تجعله نموذجاً مناسباً لاختبار دور القيادة الرقمية في تعزيز المرونة التشغيلية.

وتتجلى الفجوة التطبيقية الثالثة في الحاجة العملية لدى القائمين على المشاريع الكبرى إلى أدلة ميدانية تبين كيف يمكن توظيف ممارسات القيادة الرقمية في امتصاص آثار اضطرابات سلاسل التوريد، وهو ما تقتقر إليه الممارسة الإدارية الحالية في كثير من المشاريع.

وبناءً على ما تقدّم من فجوات نظرية وتطبيقية، يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة على النحو الآتي:

ما دور القيادة الرقمية في إدارة المشاريع بالقطاع الخاص في تعزيز المرونة التشغيلية في ظل اضطرابات سلاسل التوريد؟

١,٣. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها الذي يجمع بين متغيرات حيوية تنصدر اهتمامات الفكر الإداري المعاصر، وتنعكس هذه الأهمية على مستويين متكاملين هما المستوى النظري والمستوى التطبيقي:

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية بإطار معرفي يربط بين القيادة الرقمية والمرونة التشغيلية واضطرابات سلاسل التوريد في سياق إدارة المشاريع، وهو ربط لم تتناوله الدراسات السابقة على نحو متكامل، مما يجعلها إضافة علمية تسدّ جانباً من الفجوة النظرية القائمة. كما تمثل امتداداً للجهود البحثية التي تناولت القيادة الرقمية في سياقات تنظيمية متعددة (الطائي، ٢٠٢٤؛ الفهداوي، ٢٠٢٢؛ الحدراوي وشارك، ٢٠٢٣)، عبر نقلها إلى ميدان جديد هو ميدان المشاريع الكبرى.

وتُسهم الدراسة كذلك في تعميق الفهم النظري لمفهوم المرونة التشغيلية وأبعادها وعلاقتها بالقدرة على مواجهة الاضطرابات، بالبناء على ما طرحته الدراسات السابقة في هذا المجال (الخرزاعلة والجوازنة، ٢٠١٥؛ زكي وآخرون، ٢٠٢٤)، كما يُتوقع أن تشكّل نتائجها منطلقاً لدراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين القيادة الرقمية ومرونة سلاسل التوريد في بيئات وقطاعات أخرى.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تقدّم الدراسة للقائمين على إدارة المشاريع الكبرى في القطاع الخاص، ولا سيما مشروع القدية، رؤى عملية حول كيفية توظيف ممارسات القيادة الرقمية لتعزيز المرونة التشغيلية وامتصاص آثار اضطرابات سلاسل التوريد، بما يدعم استمرارية الأداء والالتزام بالجدول الزمنية والكلف المخططة. كما يُؤمل أن تسهم نتائجها وتوصياتها

في دعم متخذي القرار وصنّاع السياسات في تطوير برامج وأدوات تعزز الجاهزية الرقمية للقيادات في المشاريع الاستراتيجية المنبثقة عن رؤية ٢٠٣٠.

وتكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية أيضاً من ارتباطها بمشروع وطني محوري يُعدّ من ركائز التنويع الاقتصادي في المملكة، إذ يمكن أن تشكّل مخرجاتها مرجعاً يستفيد منه القطاع الخاص في إدارة المشاريع المماثلة، فضلاً عن إفادة الباحثين والمهتمين بمجالات القيادة الرقمية وإدارة المشاريع وسلاسل التوريد.

١,٤ . أسئلة الدراسة

١,٥ . أهداف الدراسة

١,٦ . فرضيات الدراسة

١,٧ . نموذج الدراسة

١,٨ . منهجية الدراسة

١,٩ . الدراسة الميدانية

١,١٠ . مخطط المشروع المقترح

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

٢,٢ . المتغير المستقل

٢,٣ . المتغير التابع

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٢,٥ . الخاتمة

قائمة المراجع

- الطائي، رنا ناصر صبر. (٢٠٢٤). دور القيادة الرقمية في تحقيق الفخر التنظيمي: بحث استطلاعي لأراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المصارف التجارية العراقية الخاصة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٢٠، عدد خاص ، ١٦٢٤ - ١٦٥٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1572562>
- نويوات، سعاد، الطيف، عبدالكريم، و بوعزوز، جهاد. (٢٠٢٥). دور القيادة الرقمية في إدارة الأزمات التنظيمية. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، مج ٩، ع ٢٤٥ ، ٢٦١ - ٢٤٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1614873>
- الفهداوي، محمد عادل محمد. (٢٠٢٢). دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٤، ع ٢٤١ ، ٢٥٦ - ٢٥٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1303634>
- الحدراوي، حامد كريم، و شارك، مي حفطي. (٢٠٢٣). دور القيادة الرقمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي: دراسة ميدانية في كلية الحلة الجامعة الأهلية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٩، ع ٤٤ ، ٣٠٩ - ٣٣٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1469424>
- الخرزاعلة، آلاء نصر، و الجوازنة، بهجت عيد. (٢٠١٥). أثر المرونة التشغيلية في الأداء التشغيلي للشركات الصناعية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/855321>

زكى، عبير نبيل شعبان، لطفي، طلعت إبراهيم، و عبدالله، محمد حمزة أمين. (٢٠٢٤). المرونة التشغيلية والمالية وكفاءة التنظيمات: دراسة ميدانية مقارنة في محافظة بني سويف. مجلة كلية الآداب، ع٧٢، ٣٦١ - ٣٨٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1513535>

Omitoyin, G., & Moshood, M. (2021). Evaluating digital transformation strategies in global supply chain management through strategic project leadership and measurable economic impact. *Magna Scientia Adv Res Rev*, 3(2), 122-138.

Boonlua, S., Supachaiwat, J., Thongchua, K., & Mohamad, B. (2023). Linking supply chain resilience strategies for surviving major disruptions. *International Journal of Construction Supply Chain Management*, 13(1), 154-172.

Jegan Joseph Jerome, J., Sonwaney, V., & ON, A. (2024). The role of project managers in navigating digitalization in a supply chain for resilience. *Production & Manufacturing Research*, 12(1), 2291649.

Bentahar, O., & Belhadi, A. (2025, January). Integrating project management and supply chain management for resilient and sustainable operations in a VUCA world. In *Supply Chain Forum: An International Journal* (Vol. 26, No. 1, pp. 1-6). Taylor & Francis.

Omitoyin, G., & Moshood, M. (2023). Strategic integration of risk management in supply chains: leveraging leadership methodologies to strengthen resilience and enhance global competitiveness. *Int J Eng Technol Res Manag*, 7(12), 609.