

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

- ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ٤
- ١.١. المقدمة: ٥
- ١.٢. مشكلة الدراسة ٦
- 1.2.1. فجوات على المستوى النظري: ٦
- 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي: ٧
- ١.٣. أهمية الدراسة ٨
- 1.3.1. على المستوى النظري: ٨
- 1.3.2. على المستوى التطبيقي: ٨
- 1.4. أسئلة الدراسة ٩
- السؤال الرئيسي: ٩
- الأسئلة الفرعية: ٩
- 1.5. أهداف الدراسة ١٠
- الهدف الرئيسي: ١٠
- الأهداف الفرعية: ١٠
- 1.6. فرضيات الدراسة ١٠
- الفرضية الرئيسية: ١٠
- الفرضيات الفرعية: ١١
- 1.7. نموذج الدراسة ١١
- 1.8. منهجية الدراسة ١٢
- مجتمع وعينة الدراسة ١٢

١٢	• مصادر جمع البيانات
١٣	• أدوات الدراسة
١٣	• الأساليب الإحصائية المستخدمة
١٣	• حدود الدراسة
١٤	• أداة الدراسة (عدد الفقرات)
١٤	• 1.9. الدراسة الميدانية
١٤	• 1.10. مخطط المشروع المقترح
١٦	• الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٦	• 2.1. المقدمة
١٦	• 2.2. المتغير المستقل: القيادة الرقمية
١٦	• تمهيد
١٧	• مفهوم القيادة الرقمية
١٧	• أهمية القيادة الرقمية
١٨	• أهداف القيادة الرقمية
١٩	• أبعاد القيادة الرقمية
٢٠	• الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة الرقمية
٢٢	• 2.3. المتغير التابع: المرونة التشغيلية
٢٢	• تمهيد
٢٣	• مفهوم المرونة التشغيلية
٢٣	• أهمية المرونة التشغيلية
٢٤	• أهداف المرونة التشغيلية

٢٥	• أبعاد المرونة التشغيلية
٢٦	• الدراسات السابقة المرتبطة بالمرونة التشغيلية
٢٨	• 2.4. العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التشغيلية
٣٠	• 2.5. الخاتمة
٣٢	• 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 مسبوقة، 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 تفاقم آثارها في أعقاب جائحة كوفيد-١٩ والتوترات الجيوسياسية والأزمات اللوجستية العالمية، حتى قُدرت بعض التقارير أن اضطرابات سلسلة التوريد كلفت المؤسسات نحو ٤٥٪ من أرباح عام واحد على مدى عقد من الزمن. وتنعكس هذه الاضطرابات على المشاريع في صورة تأخر في توريد المواد، وتذبذب في الأسعار، وتعرُّش 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 تتبنى 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 التأصيل 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، وتتعكس 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 يؤمل 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.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما دور القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، الكفاءة التكنولوجية، إدارة التغيير الرقمي، التواصل الرقمي، اتخاذ القرار المبني على البيانات) في إدارة المشاريع بالقطاع الخاص لتعزيز المرونة التشغيلية في ظل اضطرابات سلاسل التوريد بمشروع القدية؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما مستوى تطبيق أبعاد القيادة الرقمية في إدارة مشروع القدية من وجهة نظر العاملين؟
٢. ما مستوى المرونة التشغيلية في مشروع القدية في ظل اضطرابات سلاسل التوريد الراهنة؟
٣. ما أثر الرؤية الرقمية للقيادة على تعزيز المرونة التشغيلية بمشروع القدية؟
٤. ما أثر الكفاءة التكنولوجية للقيادة على تعزيز المرونة التشغيلية بمشروع القدية؟
٥. ما أثر إدارة التغيير الرقمي على تعزيز المرونة التشغيلية بمشروع القدية؟
٦. ما أثر التواصل الرقمي للقيادة على تعزيز المرونة التشغيلية بمشروع القدية؟
٧. ما أثر اتخاذ القرار المبني على البيانات على تعزيز المرونة التشغيلية بمشروع القدية؟
٨. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول دور القيادة الرقمية في تعزيز المرونة التشغيلية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، الكفاءة التكنولوجية، إدارة التغيير الرقمي، التواصل الرقمي، اتخاذ القرار المبني على البيانات) على المتغير التابع (المرونة التشغيلية) في إدارة المشاريع بالقطاع الخاص في ظل اضطرابات سلاسل التوريد، بالتطبيق على مشروع القدية.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة الرقمية وأبعادها في بيئة إدارة المشاريع الحديثة.
2. الوقوف على مفهوم المرونة التشغيلية ومحدداتها في ظل اضطرابات سلاسل التوريد العالمية.
3. تشخيص واقع تطبيق أبعاد القيادة الرقمية في مشروع القدية بوصفه أحد المشاريع العملاقة في القطاع الخاص السعودي.
4. قياس مستوى المرونة التشغيلية بمشروع القدية في مواجهة اضطرابات سلاسل التوريد.
5. الكشف عن طبيعة العلاقة وحجم الأثر بين كل بُعد من أبعاد القيادة الرقمية والمرونة التشغيلية.
6. تحديد البُعد الأكثر تأثيراً من أبعاد القيادة الرقمية في تعزيز المرونة التشغيلية.
7. الكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
8. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية لصنّاع القرار في مشروع القدية والقطاع الخاص السعودي لتعزيز دور القيادة الرقمية في بناء منظومة تشغيلية مرنة.

1.6. فرضيات الدراسة

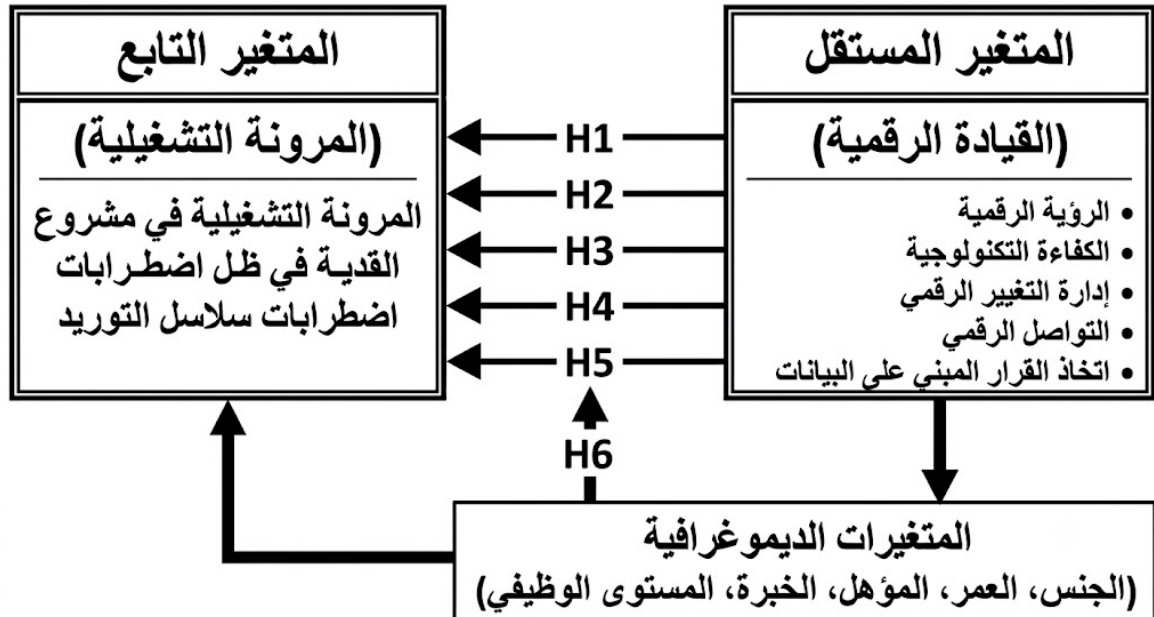
الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية بأبعادها مجتمعة على المرونة التشغيلية في مشروع القدية في ظل اضطرابات سلاسل التوريد.

الفرضيات الفرعية:

- **H1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية الرقمية على المرونة التشغيلية.
- **H2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للكفاءة التكنولوجية على المرونة التشغيلية.
- **H3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير الرقمي على المرونة التشغيلية.
- **H4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل الرقمي على المرونة التشغيلية.
- **H5:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاتخاذ القرار المبني على البيانات على المرونة التشغيلية.
- **H6:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

1.7. نموذج الدراسة



1.8. منهجية الدراسة

سوف يعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة هذه الدراسة، إذ سيقوم بوصف الظاهرة موضع الدراسة (دور القيادة الرقمية في تعزيز المرونة التشغيلية)، ثم سيحلل البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من مجتمع الدراسة تحليلًا كميًا يمكن من الوصول إلى نتائج علمية دقيقة قابلة للتعميم في نطاق حدود الدراسة، وذلك من خلال استقصاء آراء العاملين في مشروع القدية بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

كما سوف يوظف الباحث المنهج الوثائقي في الجانب النظري من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والتقارير الرسمية ذات الصلة بمتغيري الدراسة، بما سيسهم في بناء إطار نظري متكامل ومقياس دراسة يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.

مجتمع وعينة الدراسة

سيتمون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات التشغيلية والمشاريع بشركة القدية للاستثمار وشركاتها التابعة، والبالغ عددهم وفقًا لأحدث البيانات المتاحة نحو (2,500) موظف يشغلون مواقع قيادية وإشرافية وتشغيلية مرتبطة بإدارة المشاريع وسلاسل التوريد.

وسيتتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة وفقًا لمعادلة ستيفن ثامبسون بحجم (345) مفردة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%) ، وسيقوم الباحث بتوزيع (400) استبانة لضمان الحصول على العدد المطلوب بعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة، متوقعًا نسبة استرداد لا تقل عن (86%).

مصادر جمع البيانات

سيستخدم الباحث على مصدرين لجمع البيانات:

- المصادر الثانوية: الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية والتقارير الصادرة عن مشروع القدية ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

- **المصادر الأولية:** الاستبانة الإلكترونية التي ستوزع على أفراد العينة عبر منصة قوغل فورمز والبريد الرسمي.

أدوات الدراسة

سيتم تطوير استبانة إلكترونية بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وستصمم وفق مقياس ليكرت الخماسي، وسيتم التحقق من صدقها الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين، ومن ثباتها من خلال معامل ألفا كرونباخ.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيستخدم الباحث برنامج (SPSS V.28) في تحليل البيانات، حيث سيتم توظيف الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي والعلاقات.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات.
- اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق الديموغرافية.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** دور القيادة الرقمية بأبعادها الخمسة في تعزيز المرونة التشغيلية في ظل اضطرابات سلاسل التوريد.
- **الحدود المكانية:** مشروع القدية بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** العاملون في الإدارات التشغيلية وإدارة المشاريع بمشروع القدية.
- **الحدود الزمانية:** الفترة من عام ٢٠٢٥م إلى عام ٢٠٢٦م.

أداة الدراسة (عدد الفقرات)

المتغير	البُعد	عدد الفقرات
المتغير المستقل: القيادة الرقمية	الرؤية الرقمية	4
	الكفاءة التكنولوجية	4
	إدارة التغيير الرقمي	4
	التواصل الرقمي	4
	اتخاذ القرار المبني على البيانات	4
إجمالي فقرات المتغير المستقل		20
المتغير التابع: المرونة التشغيلية (أحادي المحور)	—	10
الإجمالي الكلي لفقرات الاستبانة		30

1.9. الدراسة الميدانية

ستجرى الدراسة الميدانية على العاملين في مشروع القدية، حيث سيقوم الباحث بالخطوات الآتية: الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة لتوزيع الاستبانة، ثم توزيعها إلكترونياً على أفراد العينة، ومتابعة استرداد الاستبانات، وترميز البيانات وإدخالها في برنامج التحليل الإحصائي، وتحليلها وفق الأساليب المذكورة، ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، وأخيراً صياغة التوصيات والمقترحات.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 1.1 المقدمة — 1.2 مشكلة الدراسة — 1.3 أهمية الدراسة — 1.4 أسئلة الدراسة 1.5 — أهداف الدراسة — 1.6 فرضيات الدراسة — 1.7 نموذج الدراسة — 1.8 منهجية الدراسة — 1.9 الدراسة الميدانية — 1.10 مصطلحات الدراسة — 1.11 الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة الرقمية 2.1 مفهوم القيادة الرقمية ونشأتها — 2.2 أهمية القيادة الرقمية في إدارة المشاريع — 2.3 أبعاد القيادة الرقمية — 2.4 خصائص القائد الرقمي — 2.5 تحديات تطبيق القيادة الرقمية.

الفصل الثالث: المرونة التشغيلية واضطرابات سلاسل التوريد 3.1 مفهوم المرونة التشغيلية — 3.2 أبعاد المرونة التشغيلية ومحدداتها 3.3 — اضطرابات سلاسل التوريد وأنواعها — 3.4 العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التشغيلية — 3.5 مشروع القدية ودوره في رؤية 2030.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية 4.1 منهج الدراسة — 4.2 مجتمع وعينة الدراسة — 4.3 أداة الدراسة — 4.4 صدق وثبات الأداة — 4.5 الأساليب الإحصائية.

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها 5.1 الخصائص الديموغرافية — 5.2 تحليل محاور الدراسة — 5.3 اختبار الفرضيات — 5.4 مناقشة النتائج.

الفصل السادس: النتائج والتوصيات والمقترحات 6.1 ملخص النتائج — 6.2 التوصيات — 6.3 المقترحات لدراسات مستقبلية.

قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُعدُّ هذا الفصل ركيزةً أساسيةً في البناء المعرفي للدراسة الحالية، إذ يُسهم في تشييد الإطار النظري والفكري الذي تنطلق منه فرضيات البحث ومسلماته، ويُقدِّم عرضاً مُنظَّماً ومتكاملاً للأدبيات والدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى تعميق الفهم النظري لمتغيري الدراسة المتمثلين في القيادة الرقمية بوصفها المتغير المستقل، والمرونة التشغيلية بوصفها المتغير التابع، وذلك من خلال استعراض المفاهيم والأهمية والأهداف والأبعاد المرتبطة بكل متغير، ثم تحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت هذين المتغيرين في سياقات بحثية متنوعة.

ويُشكِّل استعراض الدراسات السابقة أداةً بحثيةً بالغة الأهمية؛ فهو يُتيح للباحث الوقوف على ما توصَّل إليه الباحثون السابقون من نتائج، وتحديد الفجوات المعرفية التي لم تُعالج بعد، والاستفادة من المناهج والأدوات المستخدمة في تلك الدراسات، فضلاً عن بلورة رؤية أكثر عمقاً حول العلاقة بين المتغيرات موضع البحث. وفي ضوء ذلك، سيتم في هذا الفصل تناول المتغير المستقل (القيادة الرقمية) بأبعاده الخمسة المتمثلة في الرؤية الرقمية، والكفاءة التكنولوجية، وإدارة التغيير الرقمي، والتواصل الرقمي، واتخاذ القرار المبني على البيانات، ثم الانتقال إلى المتغير التابع (المرونة التشغيلية) واستعراض مفاهيمه وأبعاده، وصولاً إلى تحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين في سياق مشروع القدية بالمملكة العربية السعودية وفي ظل التحديات التي تفرضها اضطرابات سلاسل التوريد.

2.2. المتغير المستقل: القيادة الرقمية

تمهيد

شهد العالم في العقدین الأخيرین تحوُّلاً جذرياً في أنماط الإدارة والقيادة، بفعل الثورة الرقمية والتطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء. وقد أفرز هذا التحوُّل نمطاً قيادياً جديداً يُعرف بـ"القيادة الرقمية" (Digital Leadership)، الذي أصبح ضرورةً حتميةً للمنظمات الراغبة في

البقاء والاستمرار والتنافس في بيئة أعمال شديدة النقلب والتعقيد. ولم تُعد القيادة التقليدية بأدواتها ومهاراتها الكلاسيكية قادرةً على مواكبة التحديات التي تفرضها البيئة الرقمية، مما استدعى ظهور قيادةٍ تجمع بين المهارات الإدارية الراسخة والكفاءات التقنية والرقمية المتقدمة.

مفهوم القيادة الرقمية

تعددت تعريفات القيادة الرقمية بتعدد الباحثين وتنوع مداخلهم الفكرية. ويُشير الطائي (٢٠٢٤) إلى أنَّ القيادة الرقمية تُمثِّل ذلك النمط القيادي الذي يعتمد على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية والمادية، بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، مع القدرة على استشراف المستقبل الرقمي وقيادة التحول نحوه. ويرى الفهداوي (٢٠٢٢) أنَّ القيادة الرقمية هي منظومة متكاملة من الرؤى والمهارات والممارسات التي يمتلكها القائد لتوظيف الأدوات الرقمية في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتميز. كما يُعرِّفها الحدراوي وشارك (٢٠٢٣) بأنها القدرة على التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية وأدوات التواصل الحديثة.

وفي السياق ذاته، تُشير نويوات وآخرون (٢٠٢٥) إلى أنَّ القيادة الرقمية تتجاوز مجرد استخدام التكنولوجيا لتصل إلى إحداث تحولٍ جذري في الفكر القيادي وأساليب اتخاذ القرار، بما يُواكب متطلبات العصر الرقمي. ويُضيف الجهنى وطيبة (٢٠٢٣) بُعْداً آخر للمفهوم، إذ يريان أنَّ القيادة الرقمية تتضمن القدرة على بناء فرق افتراضية عالية الأداء، وإدارة التنوع الثقافي في بيئات العمل الرقمية، وتعزيز الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

أهمية القيادة الرقمية

تكتسب القيادة الرقمية أهميةً استثنائيةً في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، حيث باتت تُمثِّل عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات واستدامتها. فالمنظمات التي تفتقر إلى قيادةٍ رقميةٍ فاعلةٍ تجد نفسها متأخرةً في سباق التنافس، بينما تحقق المنظمات التي تتبنى القيادة الرقمية قفزاتٍ نوعيةً في الأداء والابتكار.

ويُشير الجهني وطيبة (٢٠٢٣) إلى أنَّ أهمية القيادة الرقمية تتجلى في عدة جوانب، أبرزها: أولاً، تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات من خلال تبني التقنيات الحديثة وتوظيفها في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات؛ ثانياً، تسريع عمليات اتخاذ القرار وتحسين جودتها عبر الاعتماد على البيانات الضخمة وتحليلاتها؛ ثالثاً، تطوير رأس المال البشري وبناء كفاءات رقمية قادرة على قيادة التحول الرقمي في المنظمة (الجهني وطيبة، ٢٠٢٣).

ويرى الشمراني والعمرى (٢٠٢٣) أنَّ أهمية القيادة الرقمية تتمثل في: أولاً، بناء ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والإبداع وتحتضن التغيير؛ ثانياً، تحسين تجربة العملاء من خلال توفير خدمات رقمية متميزة تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم؛ ثالثاً، تحقيق التميز المؤسسي والريادة في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة؛ رابعاً، إدارة الأزمات التنظيمية بفاعلية عبر توظيف الأدوات الرقمية في الاستجابة السريعة للتحديات (الشمراني والعمرى، ٢٠٢٣).

كما يؤكد يونس واليوزبكي (٢٠٢٣) على أنَّ القيادة الرقمية تُسهم في تحقيق الأداء التنظيمي المستدام، وتعزيز مرونة المنظمات في مواجهة الاضطرابات، وبناء منظومة متكاملة من العلاقات مع أصحاب المصلحة عبر القنوات الرقمية (يونس واليوزبكي، ٢٠٢٣). ويُضيف السنباني (٢٠٢٥) أنَّ القيادة الرقمية تلعب دوراً محورياً في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات، من خلال ترجمة الرؤى الاستراتيجية إلى واقع ملموس عبر توظيف الإمكانيات الرقمية (السنباني، ٢٠٢٥).

أهداف القيادة الرقمية

تسعى القيادة الرقمية إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية التي تصب في مصلحة المنظمة وأصحاب المصلحة فيها. ويُشير الطويلعي (٢٠٢٦) إلى أنَّ القيادة الرقمية تهدف إلى تحقيق ما يلي: أولاً، قيادة عمليات التغيير والتحول الرقمي في المنظمة بأسلوبٍ منهجيٍّ ومنظمٍّ؛ ثانياً، تطوير البنية التحتية الرقمية للمنظمة وتحديثها بما يواكب التطورات التقنية العالمية؛ ثالثاً، بناء كوادر بشرية مؤهلة رقمياً قادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة بكفاءةٍ عاليةٍ (الطويلعي، ٢٠٢٦).

كما يُشير موسى وآخرون (٢٠٢٥) إلى أنَّ أهداف القيادة الرقمية تتضمن: أولاً، تحفيز الإبداع والابتكار التنظيمي عبر توفير بيئة عمل رقمية محفزة؛ ثانياً، تحسين كفاءة العمليات الداخلية وتخفيض التكاليف التشغيلية؛

ثالثاً، تعزيز مكانة المنظمة في السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ رابعاً، تطوير آليات التواصل الداخلي والخارجي عبر القنوات الرقمية (موسى وآخرون، ٢٠٢٥).

ويرى عيد (٢٠٢٤) أنَّ القيادة الرقمية تهدف إلى: أولاً، إدارة التغيير التنظيمي بفاعلية والحد من مقاومته؛ ثانياً، بناء ثقافة تنظيمية رقمية تحتضن التجريب وتقبل المخاطرة المحسوبة؛ ثالثاً، تعزيز الشفافية والمساءلة عبر توظيف تقنيات المعلومات؛ رابعاً، تحسين جودة القرارات الإدارية بالاعتماد على البيانات والتحليلات المتقدمة (عيد، ٢٠٢٤).

أبعاد القيادة الرقمية

تم تحديد أبعاد القيادة الرقمية في الدراسة الحالية بناءً على دراسة الطائي (٢٠٢٤) ودراسة الفهداوي (٢٠٢٢) ودراسة السنباني (٢٠٢٥)، والتي اتفقت في مجملها على خمسة أبعاد رئيسية تُشكّل البنية المتكاملة لمفهوم القيادة الرقمية، وهي: الرؤية الرقمية، والكفاءة التكنولوجية، وإدارة التغيير الرقمي، والتواصل الرقمي، واتخاذ القرار المبني على البيانات.

البعد الأول: الرؤية الرقمية، ويُقصد بها قدرة القائد على استشراف المستقبل الرقمي للمنظمة وصياغة رؤية واضحة وطموحة للتحويل الرقمي، بما يتماشى مع التوجهات العالمية والتطورات التقنية المتسارعة. وتتضمن الرؤية الرقمية تحديد الأهداف الاستراتيجية الرقمية، ورسم خارطة الطريق للوصول إليها، ونقل هذه الرؤية إلى جميع أفراد المنظمة بأسلوبٍ ملهمٍ يُحفّزهم على الالتزام بها. ويمثّل هذا البعد حجر الأساس للقيادة الرقمية، إذ لا يمكن قيادة أي تحول رقمي دون وجود رؤية واضحة وموجهة (الطائي، ٢٠٢٤).

البعد الثاني: الكفاءة التكنولوجية، وتُشير إلى امتلاك القائد للمعارف والمهارات التقنية التي تُمكنه من فهم التقنيات الرقمية الحديثة وتوظيفها بكفاءة في العمل الإداري. ولا يعني هذا البعد أن يكون القائد خبيراً تقنياً بالمعنى الدقيق، بل أن يمتلك فهماً كافياً للتقنيات وإمكاناتها وحدودها، بما يُتيح له اتخاذ قراراتٍ سليمةٍ بشأن تبني التقنيات وتوظيفها. وتشمل الكفاءة التكنولوجية أيضاً القدرة على التعلم المستمر ومواكبة التطورات التقنية المتسارعة (الفهداوي، ٢٠٢٢).

البعد الثالث: إدارة التغيير الرقمي، ويتمثل في قدرة القائد على قيادة عمليات التحول الرقمي في المنظمة بأسلوبٍ منهجيٍّ ومنظمٍّ، بما يتضمن التخطيط للتغيير وتنفيذه وتقييمه، والتعامل مع مقاومة التغيير وتحويلها إلى قوةٍ داعمة. وتتطلب إدارة التغيير الرقمي مهاراتٍ متعددة تشمل التواصل الفعال، والتفاوض، وبناء التحالفات، وإدارة الأزمات، وتحفيز الأفراد على تبني التغيير (عيد، ٢٠٢٤).

البعد الرابع: التواصل الرقمي، ويُقصد به قدرة القائد على توظيف قنوات التواصل الرقمية بفاعلية في التفاعل مع أفراد المنظمة وأصحاب المصلحة الخارجيين. ويتضمن هذا البعد استخدام منصات التواصل الاجتماعي، وأدوات التعاون الرقمي، وتقنيات الاجتماعات الافتراضية، بما يُعزّز الشفافية والمشاركة ويُقلّص المسافات بين مستويات الإدارة المختلفة. كما يشمل التواصل الرقمي القدرة على بناء علاقاتٍ إنسانيةٍ عميقةٍ عبر الوسائط الرقمية، وهو ما يتطلب مهاراتٍ خاصةً تختلف عن مهارات التواصل التقليدي (الحدراوي وشارك، ٢٠٢٣).

البعد الخامس: اتخاذ القرار المبني على البيانات، ويُشير إلى اعتماد القائد على البيانات والتحليلات المتقدمة في اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية، بدلاً من الاعتماد على الحدس والخبرة الشخصية فحسب. ويتطلب هذا البعد امتلاك مهارات تحليل البيانات، وفهم مؤشرات الأداء الرئيسية، وتوظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في استخلاص الرؤى من البيانات الضخمة. ويُعدُّ هذا البعد من أهم مميزات القيادة الرقمية عن القيادة التقليدية (السنباني، ٢٠٢٥).

وإضافةً إلى الأبعاد الخمسة السابقة، تجدر الإشارة إلى وجود عناصر مكملة تُعزّز فاعلية القيادة الرقمية، منها: تعزيز ثقافة الابتكار الرقمي في المنظمة، وبناء منظومةٍ من الحوكمة الرقمية تضمن الاستخدام الأخلاقي للتقنيات، وتطوير الأمن السيبراني لحماية الأصول الرقمية للمنظمة (نويوات وآخرون، ٢٠٢٥).

الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة الرقمية

الدراسات العربية:

دراسة الطائي (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، الكفاءة التكنولوجية، إدارة التغيير، التواصل الرقمي) في تحقيق الفخر التنظيمي لدى القيادات الإدارية في المصارف

التجارية العراقية الخاصة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٢٠) قيادياً إدارياً في عددٍ من المصارف التجارية العراقية الخاصة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثرٍ إيجابيٍّ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ للقيادة الرقمية بأبعادها في تحقيق الفخر التنظيمي، وأنَّ بُعد الرؤية الرقمية جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المصارف لبرامج تدريبية متخصصة في تطوير مهارات القيادة الرقمية، وتعزيز البنية التحتية الرقمية (الطائي، ٢٠٢٤).

دراسة الفهداوي (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، الكفاءة الرقمية، الحوكمة الرقمية، الاتصال الرقمي) في تحقيق التآلق التنظيمي في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٨٥) قيادياً إدارياً في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطٍ وتأثيرٍ معنويةٍ بين القيادة الرقمية والتآلق التنظيمي، وأنَّ القيادة الرقمية تُسهم بنسبةٍ عاليةٍ في تفسير التباين الحاصل في التآلق التنظيمي. وأوصت الدراسة بتبني إطارٍ مؤسسيٍّ متكاملٍ للقيادة الرقمية، وتطوير مؤشرات قياسٍ دقيقةٍ لأدائها (الفهداوي، ٢٠٢٢).

دراسة نويوات وآخرون (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة في إدارة الأزمات التنظيمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعةٍ من المديرين والقيادات الإدارية في مؤسساتٍ جزائريةٍ متنوعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنَّ القيادة الرقمية تلعب دوراً محورياً في تعزيز قدرة المنظمات على إدارة الأزمات بفاعلية، وأنَّ توظيف الأدوات الرقمية يُسرِّع من عمليات الاستجابة للأزمات ويُحسِّن جودة القرارات المتخذة في ظلها. وأوصت الدراسة بضرورة دمج القيادة الرقمية في استراتيجيات إدارة الأزمات، وتطوير خطط الطوارئ الرقمية (نويوات وآخرون، ٢٠٢٥).

الدراسات الأجنبية:

دراسة Jerome et al. (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديري المشاريع في إدارة التحول الرقمي في سلاسل التوريد بهدف تعزيز المرونة. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، وتكونت العينة من (٢١٥) مديراً للمشاريع من قطاعاتٍ صناعيةٍ متنوعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنَّ قدرات القيادة الرقمية لدى مديري المشاريع تُسهم بشكلٍ جوهريٍّ في بناء مرونة سلاسل التوريد،

وأن مبادرات التحول الرقمي التي يقودها قادة أكفاء تُعزّز قدرة المنظمات على الاستجابة للاضطرابات. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير كفاءات القيادة الرقمية لدى مديري المشاريع. (Jerome et al., 2024)

دراسة (Ayeti, 2025) هدفت الدراسة إلى فحص دور قيادة المشاريع المرنة في التخفيف من حالات عدم اليقين والقيود التنظيمية واضطرابات سلاسل التوريد العالمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، وتكونت العينة من (٤٨) قيادياً رفيع المستوى في مشاريع بشركات متعددة الجنسيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة المرنة المدعومة رقمياً تلعب دوراً حاسماً في التعامل مع بيئات VUCA ، وأن القادة الذين يدمجون الأدوات الرقمية مع الاستشراف الاستراتيجي يحققون نتائج متفوقة في إدارة الاضطرابات. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر متخصصة للقيادة الرقمية المرنة في سياقات إدارة المشاريع. (Ayeti, 2025)

دراسة (Omitoyin and Moshood, 2021) هدفت الدراسة إلى تقييم استراتيجيات التحول الرقمي في إدارة سلاسل التوريد العالمية من خلال القيادة الاستراتيجية للمشاريع والأثر الاقتصادي القابل للقياس. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وتكونت العينة من (١٥٦) من التنفيذيين في مجال سلاسل التوريد عبر مناطق جغرافية متعددة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الرقمية الاستراتيجية تؤثر تأثيراً معنوياً في نجاح مبادرات التحول الرقمي في سلاسل التوريد، مع نتائج اقتصادية إيجابية قابلة للقياس. وأوصت الدراسة بمواءمة تطوير القيادة الرقمية مع استراتيجيات التحول التنظيمي. (Omitoyin & Moshood, 2021)

2.3. المتغير التابع: المرونة التشغيلية

تمهيد

في ظل البيئة المضطربة التي تعيشها منظمات الأعمال المعاصرة، والتي تتسم بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض (VUCA) ، أصبحت المرونة التشغيلية (Operational Flexibility) ضرورة استراتيجية لا غنى عنها لضمان بقاء المنظمات واستمراريتها. فالاضطرابات المتلاحقة التي تشهدها سلاسل التوريد العالمية، سواء بفعل الأزمات الصحية كجائحة كوفيد-١٩، أو الأزمات الجيوسياسية، أو التقلبات الاقتصادية، أو الكوارث الطبيعية، جعلت من المرونة التشغيلية مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية.

مفهوم المرونة التشغيلية

تعددت التعريفات التي قدّمها الباحثون للمرونة التشغيلية بحسب زوايا النظر إليها. ويُشير الجوازنة وخزاعلة (٢٠١٧) إلى أنّ المرونة التشغيلية تُمثّل قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والاضطرابات الطارئة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، من خلال تعديل عملياتها التشغيلية بسرعة وكفاءة دون التأثير سلباً على مستوى الأداء أو جودة المخرجات. ويُعرّفها زكي وآخرون (٢٠٢٤) بأنها القدرة المؤسسية على الاستجابة السريعة للتغيرات في الطلب والعرض، وإعادة تخصيص الموارد بكفاءة عالية، والتعامل مع حالات عدم اليقين بفاعلية.

كما تُشير ياسف (٢٠٢١) إلى أنّ المرونة التشغيلية تتضمن قدرة المنظمة على تنويع منتجاتها وخدماتها، وتعديل حجم الإنتاج، وتغيير مواعيد التسليم، والاستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة، وذلك بأقل تكلفة ممكنة وبأسرع وقت. ويُضيف محمد وغنيم (٢٠٢٤) بُعداً آخر للمفهوم، إذ يُعرّفانها بأنها منظومة متكاملة من القدرات والممارسات التي تُمكن المنظمة من إحداث تغييراتٍ في عملياتها التشغيلية استجابةً للمتغيرات البيئية، مع الحفاظ على الكفاءة والفاعلية.

وفي السياق ذاته، يُعرّف Boonlua et al. (2023) المرونة التشغيلية بأنها القدرة الديناميكية للمنظمة على الصمود في وجه الاضطرابات، والتعافي منها بسرعة، والتكيف مع الظروف الجديدة، وحتى الازدهار في مواجهة التحديات. ويرى Le and Tran (2025) أنّ المرونة التشغيلية في العصر الرقمي أصبحت مرتبطةً ارتباطاً وثيقاً بتوظيف البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر والتنبؤ بالاضطرابات.

أهمية المرونة التشغيلية

تكتسب المرونة التشغيلية أهميةً استراتيجيةً بالغةً في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة، حيث لم تُعد الكفاءة التشغيلية وحدها كافيةً لضمان بقاء المنظمات، بل أصبحت المرونة عاملاً حاسماً في التمييز بين المنظمات الناجحة وتلك التي تتعثر أمام الاضطرابات.

ويُشير الخزاعلة والجوازنة (٢٠١٥) إلى أنّ أهمية المرونة التشغيلية تتجلى فيما يلي: أولاً، تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق واحتياجات العملاء، مما يُعزّز موقعها التنافسي؛ ثانياً، تخفيض

المخاطر التشغيلية الناجمة عن تقلبات البيئة الخارجية، وتقليل الخسائر المحتملة؛ ثالثاً، تحسين مستويات الأداء التشغيلي من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛ رابعاً، تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار والتطوير المستمر (الخرزاعلة والجوازنة، ٢٠١٥).

ويرى زكي وآخرون (٢٠٢٤) أنَّ أهمية المرونة التشغيلية تتمثل في: أولاً، رفع كفاءة التنظيمات وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛ ثانياً، تعزيز المرونة المالية للمنظمة من خلال تحسين إدارة التدفقات النقدية والاستجابة للتقلبات المالية؛ ثالثاً، بناء علاقات أكثر متانة مع الموردين والعملاء عبر تقديم استجابات سريعة ومخصصة لاحتياجاتهم؛ رابعاً، تحقيق الاستدامة التنظيمية طويلة الأجل (زكي وآخرون، ٢٠٢٤).

كما يُؤكّد (Rashid and Rasheed, 2026) على أنَّ المرونة التشغيلية في العصر الرقمي أصبحت تُشكّل ركيزة أساسية للمرونة المعرفية لسلاسل التوريد، من خلال توظيف الذكاء الاصطناعي في التخفيف من المخاطر وتحقيق المرونة الذاتية. (Rashid & Rasheed, 2026) ويُشير (Beta et al., 2025) إلى أنَّ المرونة التشغيلية تُسهم في بناء قدرات تنبؤية استباقية تُمكن المنظمات من رصد الاضطرابات المحتملة قبل وقوعها والاستعداد لها. (Beta et al., 2025)

أهداف المرونة التشغيلية

تسعى المنظمات من خلال تبنيها للمرونة التشغيلية إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية. ويُشير محمد وغنيم (٢٠٢٤) إلى أنَّ أهداف المرونة التشغيلية تتضمن: أولاً، تحسين قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في الطلب من حيث الكمية والنوعية والتوقيت؛ ثانياً، تخفيض زمن الاستجابة للاضطرابات وتقليل آثارها السلبية؛ ثالثاً، تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية (محمد وغنيم، ٢٠٢٤).

ويرى الجوازنة وخرزاعلة (٢٠١٧) أنَّ المرونة التشغيلية تهدف إلى: أولاً، تحقيق التميز في أداء العمليات وضمان جودة المخرجات؛ ثانياً، بناء ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها؛ ثالثاً، تعزيز رضا العملاء من خلال الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم المتغيرة؛ رابعاً، تحقيق التوازن بين الكفاءة والفاعلية في العمليات التشغيلية (الجوازنة وخرزاعلة، ٢٠١٧).

كما تُشير ياسف (٢٠٢١) إلى أنَّ المرونة التشغيلية في قطاع التكنولوجيا المالية تهدف إلى: أولاً، تقديم خدماتٍ ماليةٍ مبتكرةٍ تلبي احتياجات العملاء المتطورة؛ ثانياً، التكيف السريع مع التغيرات التنظيمية والتشريعية؛ ثالثاً، تعزيز الأمن والموثوقية في تقديم الخدمات المالية الرقمية (ياسف، ٢٠٢١). ويُضيف Bentahar and Belhadi (2025) أنَّ المرونة التشغيلية تهدف إلى بناء منظوماتٍ تشغيليةٍ قادرةٍ على الصمود والاستدامة في بيئات VUCA ، عبر دمج ممارسات إدارة المشاريع مع إدارة سلاسل التوريد (Bentahar & Belhadi, 2025).

أبعاد المرونة التشغيلية

تم تحديد أبعاد المرونة التشغيلية في الدراسة الحالية بناءً على دراسة الجوازنة وخزاعلة (٢٠١٧) ودراسة الخزاعلة والجوازنة (٢٠١٥) ودراسة محمد وغنيم (٢٠٢٤)، والتي اتفقت على مجموعةٍ من الأبعاد الجوهرية التي تُشكِّل البنية المتكاملة للمرونة التشغيلية.

البعد الأول: مرونة الحجم، وتُشير إلى قدرة المنظمة على تعديل حجم إنتاجها أو خدماتها بالزيادة أو النقصان استجابةً للتغيرات في الطلب، دون أن يترتب على ذلك تكاليف باهظة أو انخفاض في مستوى الجودة. وتتطلب مرونة الحجم امتلاك المنظمة لطاقةٍ إنتاجيةٍ احتياطيةٍ يمكن تشغيلها عند الحاجة، ووجود ترتيباتٍ تعاقديةٍ مرنةٍ مع الموردين والعمالة، وتوظيف تقنيات الإنتاج القابلة للتوسع بمرونة (الجوازنة وخزاعلة، ٢٠١٧).

البعد الثاني: مرونة المنتج/الخدمة، وتتمثل في قدرة المنظمة على تنويع منتجاتها وخدماتها وتقديم منتجاتٍ جديدةٍ بسرعةٍ استجابةً لاحتياجات السوق المتغيرة. ويتطلب هذا البعد وجود بنيةٍ إنتاجيةٍ قابلةٍ لإعادة التشكيل بسرعة، وامتلاك كوادر بشرية متعددة المهارات، وتوظيف تقنيات التصنيع المرن والتصنيع الرقمي التي تُتيح إنتاج تشكيلاتٍ متنوعةٍ من المنتجات دون الحاجة إلى إعادة تجهيز مكلفة (الخزاعلة والجوازنة، ٢٠١٥).

البعد الثالث: مرونة العمليات، وتُشير إلى قدرة المنظمة على تعديل عملياتها الإنتاجية والتشغيلية بسرعةٍ وكفاءةٍ عاليةٍ، بما يشمل تغيير تسلسل العمليات، وإعادة توزيع المهام، وتعديل مواعيد التسليم. وتتطلب مرونة العمليات

وجود نظم معلومات متكاملة تُتيح التتبع اللحظي للعمليات، وامتلاك مرونة في تصميم سير العمل، ووجود إجراءات تشغيلية معيارية قابلة للتكيف (محمد وغنيم، ٢٠٢٤).

البعد الرابع: مرونة التسليم، وتتضمن قدرة المنظمة على تعديل مواعيد التسليم وتلبية الطلبات العاجلة، والاستجابة للتغيرات في متطلبات العملاء بشأن مواعيد التسليم. وتعتمد مرونة التسليم على وجود شبكة لوجستية متطورة، وعلاقات متينة مع شركاء النقل والتوزيع، وتوظيف تقنيات التتبع والمراقبة اللحظية للشحنات (الخرزاعلة والجوازنة، ٢٠١٥).

البعد الخامس: مرونة الموارد البشرية، وتُشير إلى قدرة المنظمة على تعديل حجم قوتها العاملة وتوزيعها بحسب متطلبات العمل، وامتلاك عاملين متعددي المهارات قادرين على أداء مهام متنوعة. ويتطلب هذا البعد تبني ممارسات إدارة موارد بشرية مرنة، وتوفير برامج تدريب مستمرة، وبناء ثقافة تنظيمية تحتضن التغيير (زكي وآخرون، ٢٠٢٤).

وإضافةً إلى الأبعاد السابقة، تجدر الإشارة إلى وجود أبعاد مكملة للمرونة التشغيلية، منها: مرونة سلاسل التوريد التي تتضمن القدرة على تنويع الموردين وإعادة تشكيل شبكات التوريد، والمرونة التقنية التي تتعلق بالقدرة على تبني التقنيات الجديدة وتوظيفها بكفاءة، والمرونة المالية التي تُتيح للمنظمة الاستجابة للتغيرات في الظروف المالية (ياسف، ٢٠٢١).

الدراسات السابقة المرتبطة بالمرونة التشغيلية

الدراسات العربية:

دراسة الخزاعلة والجوازنة (2015) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التشغيلية بأبعادها (مرونة الحجم، مرونة المنتج، مرونة العمليات، مرونة التسليم) في الأداء التشغيلي للشركات الصناعية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٥٠) مديراً في الشركات الصناعية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للمرونة التشغيلية بأبعادها مجتمعة في الأداء

التشغيلي للشركات المبحوثة، وأنَّ بُعد مرونة العمليات جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات الصناعية لممارسات المرونة التشغيلية بشكلٍ متكاملٍ (الخرزاعلة والجوازنة، ٢٠١٥).

دراسة زكي وآخرون (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المرونة التشغيلية والمالية وكفاءة التنظيمات في محافظة بني سويف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وتكونت العينة من مجموعة من التنظيمات المتنوعة في محافظة بني سويف. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقةٍ إيجابيةٍ قويةٍ بين المرونة التشغيلية والمالية وكفاءة التنظيمات، وأنَّ التنظيمات التي تتمتع بمستوياتٍ عاليةٍ من المرونة تحقق كفاءةً تشغيليةً وماليةً أفضل. وأوصت الدراسة بضرورة تبني التنظيمات لاستراتيجياتٍ متكاملةٍ لتعزيز المرونة التشغيلية والمالية (زكي وآخرون، ٢٠٢٤).

دراسة محمد وغنيم (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير النقل اللين في تحسين أداء المرونة التشغيلية بالتطبيق على مستشفيات جامعة المنصورة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٠٠) مفردةٍ من العاملين في مستشفيات جامعة المنصورة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثيرٍ إيجابيٍّ معنويٍّ للنقل اللين في تحسين أداء المرونة التشغيلية، وأنَّ توظيف ممارسات النقل اللين يُسهم في تعزيز قدرة المستشفيات على الاستجابة للتغيرات. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير ممارسات النقل اللين في القطاع الصحي (محمد وغنيم، ٢٠٢٤).

الدراسات الأجنبية:

دراسة Boonlua et al. (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات مرونة سلاسل التوريد للنجاة من الاضطرابات الكبرى. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، وتكونت العينة من (٣١٢) مديراً من مديري سلاسل التوريد في قطاعاتٍ صناعيةٍ متنوعةٍ في جنوب شرق آسيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنَّ المرونة التشغيلية تُمثِّل بُعداً حاسماً من أبعاد مرونة سلاسل التوريد، وأنَّ المنظمات التي تتمتع بمرونة تشغيلية عالية تُظهر قدرات تعافٍ متفوقةً من الاضطرابات الكبرى. وأوصت الدراسة بتطوير أطرٍ شاملةٍ لبناء المرونة التشغيلية بوصفها أساساً لمرونة سلاسل التوريد. (Boonlua et al., 2023)

دراسة (Le and Tran (2025) هدفت الدراسة إلى فحص حلول البيانات الضخمة لإدارة المخاطر في سلاسل التوريد، والانتقال من الأزمة إلى السيطرة. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المستند إلى تحليل البيانات الثانوية ودراسات حالة لـ (٢٥) شركة متعددة الجنسيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنَّ تحليلات البيانات الضخمة تُعزِّز المرونة التشغيلية في سلاسل التوريد تعزيزاً معنوياً، بما يُتيح رصد المخاطر في الوقت الفعلي وآليات الاستجابة الاستباقية. وأوصت الدراسة بالاستثمار في البنية التحتية للبيانات الضخمة والقدرات التحليلية لبناء مرونة تشغيلية راسخة. (Le & Tran, 2025)

دراسة (Beta et al. (2025) هدفت الدراسة إلى فحص دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز مرونة سلاسل التوريد والمرونة التشغيلية. واستخدمت الدراسة منهجية المراجعة المنهجية للأدبيات، وشملت العينة تحليل (١٨٧) بحثاً محكماً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنَّ تقنيات الذكاء الاصطناعي تُسهم إسهاماً جوهرياً في تعزيز المرونة التشغيلية من خلال التحليلات التنبؤية، واتخاذ القرار الذاتي، والتحسين التكيفي للعمليات. وأوصت الدراسة بدمج حلول الذكاء الاصطناعي في أطر المرونة التشغيلية، وتطوير القدرات التنظيمية اللازمة للاستفادة من الذكاء الاصطناعي بفاعلية. (Beta et al., 2025)

2.4. العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التشغيلية

تُمثِّل العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التشغيلية علاقةً متشعبةً ومتعددة الأبعاد، تعكس التداخل العميق بين البُعد القيادي والبُعد التشغيلي في المنظمات المعاصرة. فالقيادة الرقمية، بأبعادها المتمثلة في الرؤية الرقمية والكفاءة التكنولوجية وإدارة التغيير الرقمي والتواصل الرقمي واتخاذ القرار المبني على البيانات، تُشكِّل المحرك الأساسي والممكن الاستراتيجي لبناء المرونة التشغيلية في المنظمات، لا سيما في ظل الاضطرابات التي تشهدها سلاسل التوريد العالمية. (Jerome et al., 2024)

فمن خلال الرؤية الرقمية، يُرسِّخ القائد الرقمي في المنظمة تصوراً استراتيجياً واضحاً حول أهمية المرونة التشغيلية بوصفها ضرورةً حتميةً للبقاء في بيئة الأعمال المضطربة. وتُتيح هذه الرؤية للمنظمة استشراف التحديات المستقبلية والاستعداد لها، بما يُعزِّز قدرتها على التكيف مع المتغيرات الطارئة. ويُشير Jerome

et al. (2024) إلى أنَّ القادة الذين يمتلكون رؤيةً رقميةً واضحةً يُوجِّهون منظماتهم نحو بناء قدرات مرنة استباقية، بدلاً من الاستجابة التفاعلية للأزمات. (Jerome et al., 2024)

أما **الكفاءة التكنولوجية** للقائد الرقمي، فتُسهم بشكلٍ مباشرٍ في تعزيز المرونة التشغيلية من خلال توظيف التقنيات المتقدمة كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والحوسبة السحابية والبيانات الضخمة في تحسين قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات. ويُؤكِّد Ali Shah Banuri et al. (2026) على أنَّ التقنيات الرقمية المدعومة من الإدارة العليا تُعزِّز أداء سلاسل التوريد ومرونتها التشغيلية تعزيزاً ملحوظاً (Ali Shah Banuri et al., 2026).

وفيما يتعلق بإدارة التغيير الرقمي، فإنها تُشكِّل الجسر الذي تعبر عبره المنظمة من نمط التشغيل التقليدي إلى نمط التشغيل المرن الرقمي. فالقائد الرقمي الذي يمتلك مهارات إدارة التغيير قادرٌ على قيادة عمليات التحول التي تُعزِّز المرونة التشغيلية، مثل إعادة تصميم العمليات، وتبني ممارسات التصنيع المرن، وتطوير سلاسل التوريد الرقمية. ويُشير Bentahar and Belhadi (2025) إلى أنَّ دمج إدارة المشاريع مع إدارة سلاسل التوريد بقيادة رقمية فاعلة يُنتج منظوماتٍ تشغيلية مرنةً ومستدامةً في بيئات VUCA (Bentahar & Belhadi, 2025).

ويُسهم **التواصل الرقمي** في تعزيز المرونة التشغيلية عبر بناء شبكاتٍ فعالةٍ من التواصل مع جميع أصحاب المصلحة في سلسلة القيمة، مما يُتيح تدفقاً سلساً للمعلومات ويُسرِّع عمليات الاستجابة للاضطرابات. ويرى Omitoyin and Moshood (2023) أنَّ التكامل الاستراتيجي لإدارة المخاطر في سلاسل التوريد يعتمد اعتماداً كبيراً على منهجيات القيادة والتواصل الفعال لتعزيز المرونة والتنافسية العالمية (Omitoyin & Moshood, 2023).

وأخيراً، يُمثِّل **اتخاذ القرار المبني على البيانات** الآلية الأكثر تأثيراً في بناء المرونة التشغيلية، إذ يُتيح للقائد الرقمي رصد المؤشرات المبكرة للاضطرابات، والتنبؤ بالمخاطر، واتخاذ قراراتٍ سريعةٍ ومدروسةٍ للتعامل مع المستجدات. ويُؤكِّد Rashid and Rasheed (2026) على أنَّ المرونة المعرفية لسلاسل التوريد تعتمد

اعتماداً رئيسياً على توظيف الذكاء الاصطناعي في التخفيف من المخاطر وتحقيق المرونة الذاتية (Rashid & Rasheed, 2026).

وفي سياق مشروع القدية بالمملكة العربية السعودية، بوصفه أحد أضخم المشاريع الترفيهية والسياحية في العالم، تكتسب العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التشغيلية أهمية استثنائية. فالمشروع يواجه تحديات ضخمة على صعيد سلاسل التوريد العالمية، بفعل حجمه الكبير وتنوع مكوناته واعتماده على موردين من مختلف أنحاء العالم. وفي ظل الاضطرابات التي تشهدها سلاسل التوريد العالمية، تُصبح القيادة الرقمية الفاعلة والمرونة التشغيلية العالية شرطين لا غنى عنهما لضمان نجاح المشروع وتحقيق أهدافه الاستراتيجية. (Ayeni, 2025)

كما تُتيح القيادة الرقمية في مشروع القدية توظيف التقنيات المتقدمة كالتوائم الرقمية (Digital Twins) والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في محاكاة سيناريوهات الاضطرابات والاستعداد لها، مما يُعزز المرونة التشغيلية للمشروع. ويُضيف (Ayeni, 2025) أن القيادة المرنة للمشاريع تُخفف من عدم اليقين والقيود التنظيمية واضطرابات سلاسل التوريد العالمية، وهو ما ينطبق تماماً على السياق الذي يعمل فيه مشروع القدية (Ayeni, 2025).

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة، وهما القيادة الرقمية بوصفها المتغير المستقل والمرونة التشغيلية بوصفها المتغير التابع. وقد تناول الفصل مفهوم كلٍ من المتغيرين وأهميته وأهدافه وأبعاده، ثم استعرض جملةً من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذين المتغيرين في سياقاتٍ بحثيةٍ متنوعة. كما تناول الفصل بالتحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين، مع إبراز أهمية هذه العلاقة في سياق مشروع القدية بالمملكة العربية السعودية في ظل الاضطرابات التي تشهدها سلاسل التوريد العالمية.

وقد أظهر الاستعراض أن القيادة الرقمية بأبعادها الخمسة تُشكّل ممكناً استراتيجياً محورياً لبناء المرونة التشغيلية في المنظمات، وأن ثمة اتفاقاً بين الباحثين على أن المنظمات التي تتبنى القيادة الرقمية وتوظف أدواتها بفاعلية تحقق مستويات أعلى من المرونة التشغيلية وقدرة أكبر على مواجهة الاضطرابات. كما كشف الاستعراض عن

وجود فجوةٍ بحثيةٍ فيما يتعلق بدراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التشغيلية في سياق المشاريع الضخمة كمشروع القدية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

وفي ضوء ما تقدّم، فإنّ الدراسة الحالية تنطلق من إطارٍ نظريّ متكاملٍ ومن قاعدةٍ معرفيةٍ راسخةٍ، وتسعى إلى الإسهام في إثراء الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، وتقديم توصياتٍ عمليةٍ قابلةٍ للتطبيق في مشروع القدية وسائر المشاريع الكبرى في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع

- الطائي، رنا ناصر صبر. (٢٠٢٤). دور القيادة الرقمية في تحقيق الفخر التنظيمي: بحث استطلاعي لآراء 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 لآراء 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 حفزي. (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>
- زكي، 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، ع ٧٢، ٣٦١ - ٣٨٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1513535>
- الطويلعي، صالح بن منور جهاد. (٢٠٢٦). دور القيادة الرقمية في قيادة التغيير في الجامعات السعودية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع ٦٠، ٢٥٩ - ٢٩٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1716004>
- الجهني، ود طلال، و طيبة، حسن بن عبدالقادر. (٢٠٢٣). القيادة الرقمية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على موظفي وزارة الحج والعمرة بمدينة مكة المكرمة. عالم التربية، ع ٨١، ٨٤ - ١٣٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1475815>
- الشمراني، مها فهد، و العمري، ثنوي عبدالله. (٢٠٢٣). أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٥٨٤، ٤٩٨ - ٥٤٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1437681>

عيد، سماح فرج محمد. (٢٠٢٤). أثر القيادة الرقمية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مصلحة الجمارك المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٥، ع ٤٤، ١١٨١ - ١٢١١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1551541>

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 ٢٤، ٢٤١ - ٢٥٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1303634>

يونس، هالة سعد، و اليوزبكي، بسام عبدالرحمن يوسف. (٢٠٢٣). تأثير القيادة الرقمية في الأداء التنظيمي المستدام: دراسة مسحية في الجامعات الشمالية الحكومية العراقية. مجلة الأطروحة - العلوم الإدارية والإقتصادية، مج ٨، ع ٣٤، ١٨٧ - ٢٢٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1596832>

موسى، محمود كمال عربي، الخريجي، يزيد عبدالله، و العطية، علي عبدالرحمن. (٢٠٢٥). تأثير القيادة الرقمية على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على كليات عنيزة في المملكة العربية السعودية. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مج ٢١، ع ٣٨٤، ١٠٣ - ١٢٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1605754>

السنباني، عامر عبدالوهاب علي. (٢٠٢٥). تأثير القيادة الرقمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية لأراء عينة من القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. مجلة الآداب، مج ١٣، ع ٣٤، ٢٠٩ - ٢٤٤. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1605702>

زكي، 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، مج ٧٢، ع ٣٦١ - ٣٨٠. مسترجع من

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

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>

محمد، إيمان محمد عبدالسلام، و غنيم، أحمد محمد السيد. (٢٠٢٤). تأثير النقل اللبني في تحسين أداء المرونة التشغيلية: دراسة ميدانية بالتطبيق على مستشفيات جامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤٨، ع ٣٤، ١ - ٣٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1552020>

ياسف، هبة. (٢٠٢١). المرونة التشغيلية في الممارسات السليمة للتكنولوجيا المالية Fintech: كاستراتيجية ابتكارية للخدمات المالية. مجلة ابن خلدون للدراسات القانونية والاقتصادية والاجتماعية، ع ٢٤، ١٩١ - ٢٠٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1344496>

الجوازنة، بهجت عيد، و خزاعلة، آلاء. (٢٠١٧). المرونة التشغيلية وأثرها في أداء العمليات للشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج ٢٣، ع ١٤٠، ١٠٧ - ١٤٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/829225>

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.

Ayeni, O. (2025). Resilient project leadership: mitigating uncertainty, regulatory constraints, and global supply chain disruptions. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 7(3), 216-235.

Le, M. H., & Tran, P. P. (2025). From crisis to control: big data solutions for risk management in supply chains. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 1-25.

Rashid, A., & Rasheed, R. (2026). Supply chain cognitive resilience through AI-powered risk mitigation and autonomous resilience. *Supply Chain Management: An International Journal*, 31(2), 222-237

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.

Beta, K., Nagaraj, S. S., & Weerasinghe, T. D. (2025). The role of artificial intelligence on supply chain resilience. *Journal of Enterprise Information Management*, 38(3), 950-973.

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

Ali Shah Banuri, S. R., Khurshid, A., Sajid, A., & Hanif, M. S. (2026). Rebooting resilience: examining the role of digital technology and top management support in supply chain performance. *Future Business Journal*, 12(1), 55.