



إدارة الأداء التنظيمي في البيئات الديناميكية: دور القيادة التحويلية في تطوير القدرات التنظيمية – دراسة نظرية

محمد جمعة مسعود العومري، المعهد العالي للعلوم والتقنية. كاباو

guma215@gmail.com

أبوبكر البهلول محمد دبوس، المعهد العالي للعلوم والتقنية. كاباو

A.aldabbous@nsr.ly

محمد مسعود علي قونة، المعهد العالي للعلوم والتقنية. كاباو

mohamedgonna0@gmail.com

Managing Organizational Performance in Dynamic Environments: The Role of Transformational Leadership in Developing Organizational Capabilities – A Theoretical Study

MOHAMMED JUMMAH MASOUD ALOUMARI, Abobakir Albahlol Mohamed Dabos, Mohammed Abdullah Mohammed Alzarga

Higher Institute of Science and Technology, Kabaw

تاريخ الاستلام: 2026/7/30 تاريخ المراجعة 2026 /8/15 تاريخ القبول: 2026/8/20- تاريخ النشر: 2026 /08/28

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى بناء إطار نظري يفسر دور القيادة التحويلية في تطوير القدرات التنظيمية، وانعكاس ذلك على إدارة الأداء التنظيمي في البيئات الديناميكية المتسمة بالتغيرات المتسارعة وعدم الاستقرار. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الفلسفي القائم على مراجعة ونقد الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة؛ لبناء نموذج مفاهيمي يوضح طبيعة العلاقات التفاعلية بين متغيرات الدراسة. وقد استند الإطار الفكري للبحث إلى مجموعة من النظريات الإدارية الحديثة والتي من أبرزها نظرية القيادة التحويلية، ونظرية النظم، ونظرية رأس المال البشري، ونظرية التعلم التنظيمي، ونظرية القدرات الديناميكية؛ وذلك لتفسير كيفية مساهمة القائد التحويلي في تعزيز التعلم التنظيمي، والمرونة الاستراتيجية، والابتكار المؤسسي. وقد خلصت المراجعة النظرية إلى أن القيادة التحويلية تمثل محركاً استراتيجياً لتطوير القدرات التنظيمية من خلال تمكين العاملين، وترسيخ ثقافة الابتكار، ودعم التعلم المستمر. كما توضح الدراسة بأن القدرات التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً جوهرياً في تفسير أثر القيادة التحويلية على إدارة الأداء التنظيمي، مما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتعزيز القدرة التنافسية. وتبرز أهمية الدراسة في تقديم نموذج فكري يساعد المنظمات لا سيما في بيئات الدول النامية أو الديناميكية على استيعاب آليات التكيف مع التحولات المعاصرة. وتوصي الدراسة بضرورة تبني الأنماط القيادية التحويلية، وتكثيف الاستثمار في رأس المال الفكري، وتطوير بيئات عمل مرنة تدعم الابتكار والتعلم المستدام مما يضمن تحقيق التميز والاستدامة المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، القدرات التنظيمية، إدارة الأداء التنظيمي، البيئات الديناميكية.

مقدمة

تُعد إدارة الأداء التنظيمي من الركائز الاستراتيجية الأساسية لضمان استمرارية المنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل بيئات الأعمال المعاصرة، والتي تتسم بالديناميكية العالية، والتغيرات المتسارعة، والاضطرابات التكنولوجية والاقتصادية المتلاحقة. وفي هذا السياق المعقد، لم يعد نجاح المنظمات مرهوناً بامتلاك الموارد المادية التقليدية أو الاعتماد على الهياكل الجامدة، بل أصبح مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بمدى

مرونتها وقدرتها على استغلال الأصول غير الملموسة، وتحويل التحديات البيئية المحيطة إلى فرص حقيقية للتميز والاستدامة. وفي غمرة أو ظل هذه التحولات الرقمية المتسارعة التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة، برزت القيادة التحويلية كأحد أهم الأنماط الإدارية المعاصرة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر التنظيمي (De Jong & Den Hartog, 2007) وتستمد القيادة التحويلية أهميتها من قدرتها الفائقة على إحداث التغيير الجذري، وبناء الرؤية المشتركة، وتمكين الطاقات البشرية، وتوجيه السلوك الابتكاري نحو تحقيق أهداف تتجاوز التوقعات التقليدية. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن هذا النمط القيادي يمثل المحرك الأساسي لإعادة صياغة البيئة الداعمة للإبداع والتعلم المستمر، مما ينعكس في نهاية المطاف على كفاءة الأداء المؤسسي ككل (Alheet et al., 2021).

إلا أن الفلسفة الإدارية الحديثة تؤكد أن الأثر الذي تحدثه القيادة التحويلية في إدارة الأداء لا يتشكل بمعزل عن البنية التمكينية للمنظمة، وهنا يبرز الدور المحوري للقدرات التنظيمية كمتغير تفسيري وسيط؛ فالقدرات التنظيمية — بمفهومها الديناميكي — تشمل عمليات التعلم المؤسسي، وإدارة المعرفة، والمرونة الاستراتيجية، وقدرة المنظمة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة والتكيف مع متطلبات السوق (Kundu & Roy, 2016). ومن منظور نظرية الموارد والقدرات، فإن امتلاك المنظمة لهذه القدرات يمنحها حصانة استراتيجية وميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين. وتتكامل هذه الرؤية مع نظرية النظم، التي تنظر للمنظمة ككيان مفتوح تتفاعل فيه المدخلات القيادية والبشرية مع العمليات التنظيمية لتنتج أداءً مؤسسياً متميزاً يتسم بالاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية (Li et al., 2022).

وعلى الرغم من التراكم المعرفي في أدبيات القيادة والأداء، فإن مراجعة الدراسات السابقة تظهر ميلاً واضحاً نحو التركيز على العلاقات الخطية والمباشرة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، مع وجود نقص ملحوظ في الأطر الفكرية التي تدرس الآليات الداخلية والقدرات الوسيطة التي تفعل هذا الأثر، لاسيما في البيئات الديناميكية خصوصاً مع وجود دراسات قليلة في الدول النامية والتي تحتاج إلى تغيير في بيئات المنظمات والأعمال مما يساهم في تحسين كفاءة هذه المنظمات. علاوة على ذلك، فإن المكتبة الإدارية العربية لا تزال بحاجة ماسة إلى دراسات نظرية مؤصلة تقدم إطاراً مفاهيمياً متكاملًا يشرح الترابط الفلسفي بين هذه المتغيرات الثلاثة بصورة شمولية. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة النظرية لتسد هذه الفجوة المعرفية عبر بناء نموذج مفاهيمي يوضح دور القيادة التحويلية في تطوير القدرات التنظيمية، وانعكاس ذلك على تحسين إدارة الأداء التنظيمي في البيئات الديناميكية. وتستند الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي لتكامل الأطر النظرية الحديثة مثل نظرية القدرات الديناميكية ونظرية النظم لتقديم رؤية فكرية وعملية تساعد صناع القرار على فهم القيادة التحويلية كمدخل استراتيجي لبناء منظمات مرنة وقادرة على التكيف وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

مشكلة الدراسة

تشهد بيئات الأعمال المعاصرة تحولات جذرية ومتسارعة فرضتها طفرات التحول الرقمي، واشتداد حدة المنافسة، وعدم الاستقرار البيئي، مما جعل الحفاظ على كفاءة واستدامة إدارة الأداء التنظيمي تحدياً استراتيجياً حرجاً أمام المنظمات الحديثة (Li et al., 2022). وفي ظل هذه البيئات الديناميكية، أثبتت الممارسات الإدارية التقليدية عجزها عن مواكبة التغيير، مما أدى إلى تصاعد الحاجة لتبني أنماط قيادية مرنة ومحفزة، يبرز من بينها نمط القيادة التحويلية كعامل حاسم في إعادة تشكيل الرؤية المؤسسية وتوجيه الطاقات البشرية في المنظمات أو المؤسسات نحو التميز والتطوير المستمر (De Jong & Den Hartog, 2007). وبالرغم من الزخم البحثي الذي حظي به موضوع الأداء التنظيمي، إلا أن مراجعة الأدبيات الإدارية تكشف عن فجوة نظرية ومفهومية واضحة؛ حيث ركزت أغلب الدراسات السابقة على اختبار العلاقة الخطية المباشرة بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء (Bednall et al., 2018)، مع إغفال عميق للآليات التفسيرية والعمليات الداخلية التي تمكن القائد من إحداث هذا الأثر (Alheet et al., 2021). وتتجسد هذه الفجوة في ضعف الفهم النظري

لكيفية مساهمة القيادة التحويلية خصوصاً في بناء وتطوير القدرات التنظيمية على سبيل المثال التعلم المؤسسي، والمرونة الاستراتيجية، وإدارة المعرفة، والتي تمثل الركيزة الأساسية والمنصة الديناميكية التي تُترجم من خلالها التوجيهات القيادية إلى مخرجات أداء متميزة ومستدامة في مواجهة الاضطرابات البيئية (Kundu & Roy, 2016).

إن هذا القصور في فهم الدور الوسيط للقدرات التنظيمية يجعل المنظمات تواجه صعوبة في تحويل الفكر القيادي إلى ممارسات تشغيلية مرنة، مما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء الكلي (Zainal & Matore, 2019). وتزداد هذه المشكلة عمقاً في البيئة البحثية العربية، التي لا تزال تقتصر إلى أطر نظرية تكاملية تفسر الدور الوسيط للقدرات التنظيمية في العلاقة بين الفكر القيادي وأسلوب القيادة التحويلي ومنظومة الأداء التنظيمي بصورة شمولية. وبناءً على ما تقدم تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة سد هذه الفجوة المعرفية من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف تسهم القيادة التحويلية في تطوير القدرات التنظيمية، وما انعكاس ذلك على إدارة الأداء التنظيمي في البيئات الديناميكية؟
وينتزع من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ماهو أثر القيادة التحويلية في تطوير القدرات التنظيمية داخل المنظمات العاملة في بيئات ديناميكية؟
2. ما تأثير القدرات التنظيمية في تحسين كفاءة إدارة الأداء التنظيمي؟
3. كيف تسهم القدرات التنظيمية (كعامل وسيط) في تفسير العلاقة غير المباشرة بين القيادة التحويلية وإدارة الأداء التنظيمي؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة النظرية إلى بناء نموذج فكري متكامل يفسر الآليات التفسيرية لتبني الفكر القيادي الحديث في توجيه الأداء، ويمكن تلخيص أهدافها في النقاط الآتية:

1. تحليل أثر القيادة التحويلية في بناء وتطوير القدرات التنظيمية داخل المنظمات المعاصرة.
2. تقييم تأثير القدرات التنظيمية (كالتعلم المؤسسي، وإدارة المعرفة، والمرونة) في تحسين كفاءة إدارة الأداء التنظيمي واستدامته.
3. تحديد الدور الوسيط للقدرات التنظيمية كحلقة وصل وآلية تفسيرية تربط بين نمط القيادة التحويلية ومخرجات الأداء التنظيمي.
4. تطوير إطار مفاهيمي ثلاثي الأبعاد (تكامل نظري) يربط بين المتغير المستقل، الوسيط، والتابع ضمن سياق البيئات الديناميكية المضطربة.

أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة مهمة من الناحية العلمية والعملية من خلال معالجتها لبعض القصور في الأدبيات العربية حيث التركيز على البنية الوسيطة للأداء في الآتي:

- إثراء المكتبة الإدارية بنموذج مفاهيمي ثلاثي يربط (القيادة، القدرات، الأداء)، وهو مسار نظري يسد فجوة واضحة في دراسات الإدارة الاستراتيجية العربية التي ركزت طويلاً على العلاقات المباشرة فقط.
- كذلك تقدم إطار نظري رصين يحقق التكامل بين نظريات كبرى متزامنة؛ مثل نظرية القيادة التحويلية، نظرية القدرات الديناميكية ونظرية النظم.

- وتوفر الدراسة مرجعية فكرية ودليل استرشادي للمديرين وصناع القرار في البيئات النامية، يوضح كيف يمكن للاستثمار في أنماط القيادة المرنة أن يتحول إلى قدرات مؤسسية مشهودة تضمن استدامة الأداء في مواجهة التحولات الرقمية السريعة.

مصطلحات الدراسة

- **القيادة التحويلية (المتغير المستقل):** نمط قيادي استراتيجي يركز على إعادة صياغة قنوات وقيم العاملين وإلهامهم نحو التطوير، من خلال بناء رؤية مشتركة، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، وتمكين الأفراد لدعم ثقافة التعلم المستمر والابتكار.
- **القدرات التنظيمية (المتغير الوسيط):** الأصول المعرفية والتنظيمية غير الملموسة التي تمتلكها المنظمة لاستثمار مواردها بفعالية، وتتمثل في مهارات التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، المرونة الاستراتيجية، والقدرة على استيعاب وتوظيف التقنيات الحديثة للاستجابة السريعة للمتغيرات.
- **الأداء التنظيمي (المتغير التابع):** منظومة متكاملة تعبر عن مستوى كفاءة وفعالية المنظمة في ترجمة توجهاتها الاستراتيجية إلى مخرجات متميزة، عبر الاستخدام الأمثل للموارد والمحافظة على الميزة التنافسية المستدامة.
- **البيئات الديناميكية (السياق البيئي):** المحيط الخارجي للمنظمة الذي يتسم بالاضطراب، والتغير المتسارع، وعدم اليقين نتيجة الفترات التكنولوجية والمنافسة الشديدة، مما يفرض ضغوطاً مستمرة للتكيف المستدام.

منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وضبط أبعاد نموذجها المفاهيمي، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي الفلسفي القائم على المراجعة النقدية والمنهجية للأدبيات الإدارية الرائدة والنظريات التنظيمية ذات الصلة. ويهدف هذا المنهج إلى فك التشابك النظري وتفسير الآلية التي تتدخل بها القدرات التنظيمية كمتغير وسيط لتفسير العلاقة غير المباشرة بين القيادة التحويلية وإدارة الأداء التنظيمي. وتعد هذه المنهجية خياراً مثالياً للدراسات النظرية والمفاهيمية التي تسعى لتطوير نماذج فكرية جديدة عبر التفكير المفاهيمي واستقراء الأدبيات دون الاعتماد على جمع البيانات الميدانية الكمية، مما يتيح تأصيلاً عميقاً للظواهر التنظيمية المعقدة في البيئات غير المستقرة (Creswell & Creswell, 2018) وينسجم هذا التوجه مع ما أكدته كل من البياتي (2018) وعلبان (2021) من أن المنهج الوصفي التحليلي يتجاوز الرصد السطحي للظاهرة إلى تحليل العلاقات والروابط المنطقية التي تحكم متغيراتها، مما يفضي إلى بناء أطر فكرية متماسكة وقابلة للاختبار العملي في دراسات مستقبلية.

الأساس النظري للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى تشكيلة متكاملة من النظريات الإدارية والتنظيمية الحديثة التي تشكل في مجموعها الإطار الفكري المفسر لكيفية تحويل الفكر القيادي إلى مخرجات أداء متميزة عبر رافعة القدرات التنظيمية، وذلك على النحو الآتي:

1. نظرية القيادة التحويلية

تشكل هذه النظرية المرتكز الفكري الأساسي للمتغير المستقل في الدراسة؛ حيث تفسر قدرة القائد على إحداث التغيير الجذري والتطوير المؤسسي من خلال أبعادها الأربعة الرئيسية: التأثير المثالي/الكاريزما، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. ووفقاً للأدبيات التأسيسية والراسخة في هذا المجال (Burns, 1978; Bass, 1985)، فإن القائد التحويلي لا يقتصر دوره على إدارة العمليات

التشغيلية اليومية، بل يتعداه إلى تمكين الأفراد، وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق رؤية مستقبلية مشتركة، وتحفيزهم لتجاوز الأداء العادي. وتأسست الدراسة على هذه النظرية لتوضيح كيف يسهم هذا النمط القيادي في تهيئة البيئة التنظيمية اللازمة لتوليد القدرات الجوهرية والديناميكية وتطويرها داخل المنظمة.

2. نظرية القدرات الديناميكية

تُعد هذه النظرية المدخل الفكري الأساسي لتأصيل المتغير الوسيط في الدراسة (القدرات التنظيمية)، حيث تفسر كيفية قدرة المنظمات في البيئات شديدة الاضطراب على إعادة بناء وتشكيل وتوجيه كفاءاتها وأصولها الداخلية لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة. ووفقاً للأطروحة التأسيسية لـ (Teece et al., 1997)، فإن المنظمات التي تمتلك قدرات ديناميكية متطورة تتمتع بمرونة استراتيجية أعلى تجعلها أكثر قدرة على استكشاف الفرص، واستيعاب التحولات الرقمية، والتكيف مع الضغوط التنافسية. وفي هذا السياق، تتدخل القيادة التحويلية كمحرك وموجه استراتيجي يضمن استمرارية حركية هذه القدرات، وتجدها، وتحوّلها إلى أداء مؤسسي مستدام (Teece, 2018).

3. نظرية رأس المال البشري

تنظر هذه النظرية إلى المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون باعتبارها أصولاً استراتيجية غير ملموسة، تُشكل المحرك الأساسي للكفاءة التنافسية والتميز المؤسسي (Schultz, 1961; Becker, 1964). وتتقاطع هذه النظرية مع أنموذج الدراسة المفاهيمي من خلال تأكيدها على أن القيادة التحويلية تمثل الآلية التنظيمية المحورية الكفيلة بتنمية رأس المال البشري وتحويله إلى رأس مال فكري تنظيمي؛ وذلك عبر التمكين الفكري والمعرفي، ودعم التعلم المستمر. وتتعاكس هذه العملية مباشرة في صقل القدرات التنظيمية الجماعية للمؤسسة، مما يرفع من كفاءة العمليات التشغيلية والمرونة الاستراتيجية اللازمة لتحسين الأداء التنظيمي الشامل.

4. نظرية التعلم التنظيمي

تركز هذه النظرية على أن قدرة المنظمة على توليد المعرفة، وتعميمها، واستثمارها باستمرار تُشكل الضامن الأساسي لتحقيق الاستدامة والتكيف مع المتغيرات البيئية (Argyris & Schön, 1978; Senge, 2006). وتتقاطع هذه النظرية مع نموذج الدراسة من خلال دور القيادة التحويلية في صياغة ثقافة تنظيمية مرنة تُحفز التعلم الجماعي والمؤسسي، وتشجع على التفكير النقدي وإعادة التقييم المستمر للعمليات. ويسهم هذا المناخ الفكري في تحويل المنظمة إلى بيئة خصبة لابتكار الحلول الإدارية والتشغيلية، مما يُعزز تطوير القدرات التنظيمية (كمُتغير وسيط) اللازمة لتحسين وتطوير إدارة الأداء التنظيمي.

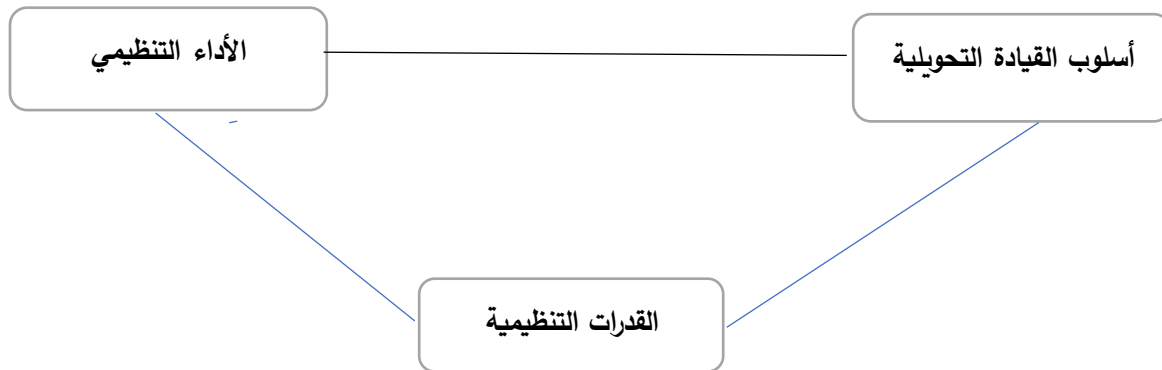
5. نظرية النظم

تُشكل نظرية النظم الإطار الحاكم للنموذج الثلاثي للدراسة، حيث تنظر للمنظمة كنظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الديناميكية المحيطة من خلال حلقة متكاملة تتكون من (المدخلات وهي القيادة التحويلية والعمليات والتي تمثل في القدرات التنظيمية والتعلم والمخرجات وهي إدارة الأداء التنظيمي المستدام. ووفقاً لدراسة (Li et al., 2022)، فإن فعالية المنظمة تعتمد على التناغم والتفاعل المشترك بين هذه المكونات لضمان التكيف التنظيمي الكلي وتجنب الانعزال عن معطيات البيئة.

الإطار المفاهيمي للدراسة

يوضح النموذج التفسيري للدراسة طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الثلاثة في سياق البيئات الديناميكية. وبموجب هذا النموذج، تعمل نظرية النظم كمظلة عامة تشرح الترابط الهيكلي؛ حيث لا يتحقق تميز إدارة الأداء التنظيمي (المتغير التابع) بطريقة معزولة أو فجائية، بل إنما هو نتاج تفاعل كلي تبدأ شرارته من سلوكيات القيادة التحويلية (المتغير المستقل). وفي ظل هذا التفاعل، تسهم القيادة التحويلية في شحن وتطوير القدرات التنظيمية (المتغير الوسيط)؛ حيث أن القيادة التحويلية تستفيد من التكنولوجيا والبيئة التنظيمية من خلال استيعاب التكنولوجيا التنظيمية وتطويع المناخ البيئي الداخلي كأبعاد أصيلة للقدرات التنظيمية والديناميكية للمؤسسة. فالقائد التحويلي يلهم العاملين، ويعزز السلوك الابتكاري، ويدعم البنية المعرفية والتعلم المستمر (Alheet et al., 2021)، مما يرفع من جودة ومرونة القدرات التنظيمية للمنظمة. وبدورها، تتحول هذه القدرات التنظيمية المتطورة والمرنة إلى الرافعة الأساسية والآلية التي تترجم التوجهات القيادية والفكر الاستراتيجي إلى ممارسات عملية علمية تؤدي إلى رفع كفاءة العمليات، وتحسين مستويات الاستجابة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة مما ينعكس بشكل مباشر على جودة إدارة الأداء المؤسسي وكذلك المساهمة في استدامته (Kundu & Roy, 2016).

وتؤكد متانة هذا النموذج التكاملي الثلاثي من خلال الأدبيات الحديثة على سبيل المثال تشير دراسات كل من (Chaidir, 2025)؛ (MacNeil et al.) إلى أن النمط القيادي المرن يمثل المحرك الأساسي لبناء المنصات الديناميكية والمناخات التنظيمية الإيجابية، والتي بدونها تعجز المنظمات عن توظيف مواردها وتكنولوجياتها لتحقيق الأداء المتفوق. بناءً على ذلك، يتلخص الفرض الجوهري للنموذج المفاهيمي في أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً في تطوير القدرات التنظيمية، والتي تلعب بدورها دوراً وسيطاً كاملاً في تفسير وتحقيق التميز في إدارة الأداء التنظيمي ضمن البيئات المضطربة وغير المستقرة.



الشكل (1): نموذج الإطار المفاهيمي للدراسة

شرح الترابط بين المتغيرات واستحداث الفرضيات

1. أثر أسلوب القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي

تُعد القيادة التحويلية المحرك الاستراتيجي الأول لإحداث التغيير التنظيمي في البيئات الديناميكية، نظراً لقدرتها الفريدة على تحفيز رأس المال البشري وبناء الرؤى المشتركة. ومن منظور نظرية رأس المال البشري، فإن القائد التحويلي لا يقتصر دوره على إدارة العمليات اليومية، بل يمتد للاستثمار في مهارات ومعارف الأفراد، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تدعم الابتكار المستمر والتكيف البيئي (Alheet et al., 2021; De Jong & Den Hartog, 2007). تطوعها القيادة التحويلية؛ حيث يسهم القائد في تدليل عقبات تبني التقنيات الرقمية الحديثة وتوجيهها لتسريع تدفق المعلومات وتطوير مسارات إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي (Raja & Nagasubramani, 2018). إن هذا التمازج الذي تحدّثه القيادة بين التمكين البشري والدمج التقني والمرونة البيئية هو ما يمثل الحجر الأساس لبناء وتطوير القدرات التنظيمية الجوهرية للمنظمة. بناءً على ذلك، يتم صياغة الفرضية الأولى على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: (H₁) توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتطوير وإدارة الأداء التنظيمي في البيئات الديناميكية.

2. أثر القيادة التحويلية على القدرات التنظيمية

تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى أن القيادة التحويلية تُعد محركاً رئيساً للارتقاء بالقدرات التنظيمية وتأمين استدامتها. فالقائد التحويلي يعمل على شحن طاقات الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف استراتيجية طموحة تتجاوز المعايير التقليدية (Bednall et al., 2018). يسهم هذا الأسلوب القيادي في تعزيز الالتزام والولاء المؤسسي، وبناء الثقة التنظيمية، وتسريع عملية اتخاذ القرارات. كما يساهم في تطوير ثقافة قائمة على التعاون الجماعي، مما يمكن المنظمة من إعادة تشكيل قدراتها وتطوير مرونتها التشغيلية لمواجهة الاضطرابات البيئية بكفاءة عالية ونسب مخاطرة أقل، وهو ما ينعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء الكلي. بناءً على ما تقدم، يمكن صياغة الفرضية الثانية

كما

الثانية

توجد علاقة موجبة بين أسلوب القيادة التحويلية وتطوير القدرات التنظيمية في البيئات الديناميكية.

الفرضية الثانية: (H₂) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة التحويلية وتحسين القدرات التنظيمية في البيئات الديناميكية.

3. أثر القدرات التنظيمية على إدارة الأداء التنظيمي

تُمثل القدرات التنظيمية بمفهومها الاستراتيجي الديناميكي الرافعة التشغيلية التي تحدد مدى قدرة المؤسسة على التميز والمنافسة في بيئات الأعمال المضطربة. وتشمل هذه القدرات عمليات التعلم التنظيمي، وإدارة المعرفة، والسرعة المرنة في اتخاذ القرارات واستيعاب التكنولوجيا والتكيف مع الضغوط الخارجية (Kundu & Roy, 2016).

ووفقاً لنظرية الموارد والقدرات فإن المنظمات التي تمتلك حزمة متطورة من القدرات التنظيمية تكون أكثر كفاءة في استغلال مواردها المتاحة وتوظيفها بأساليب يصعب على المنافسين تقليدها، مما يمنحها القدرة على الاستجابة اللحظية لتغيرات السوق، وتقليل الهدر، ورفع مستويات

جودة الخدمات والمخرجات، وهو ما يقود إلى تعزيز إدارة الأداء المؤسسي واستدامته. بناءً على ذلك، يتم صياغة الفرضية الثالثة على النحو الآتي:

الفرضية الثالثة: (H₃) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة نظرية بين القدرات التنظيمية وتحسين إدارة الأداء التنظيمي في البيئات الديناميكية.

4. الدور الوسيط للقدرات التنظيمية بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي

تؤكد الفلسفة التنظيمية المعاصرة أن تأثير القيادة التحويلية على إدارة الأداء لا يتحرك دائماً في مسار خطي مباشر، بل يمر عبر قنوات تمكينية وبنوية يتم تشكيلها داخل المنظمة. فالفائد التحويلي لا يصنع الأداء العالي بقرار فردي، وإنما يصنعه عبر إعادة صياغة البيئة الداخلية، وبناء ثقافة التعلم، ودعم البنية المعرفية، وهي العناصر المشكلة لمجموعها للقدرات التنظيمية الديناميكية (De Jong & Den Hartog, 2007).

ومن منظور نظرية النظم تتكامل هذه الرؤية التفسيرية والتحليلية حيث تمثل القيادة التحويلية أحد أهم المدخلات الاستراتيجية المحفزة، بينما تمثل القدرات التنظيمية العمليات الحركية والآلية الوسيطة التي يتم من خلالها ترجمة هذا الفكر القيادي وتطويعه لتحقيق المخرجات النهائية المتمثلة في التميز المستدام للأداء التنظيمي (Li et al., 2022) وبناءً على هذا التسلسل أو التتابع المنطقي، يُنظر إلى القدرات التنظيمية على أنها حلقة الوصل والمنصة الوسيطة الرابطة بين السلوك القيادي والنتائج المؤسسية. بناءً على ذلك، يتم صياغة الفرضية الرابعة على النحو الآتي:

الفرضية الرابعة: (H₄) تلعب القدرات التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأداء التنظيمي في البيئات الديناميكية.

المناقشة

تؤكد الأدبيات والدراسات السابقة ما يوضحه الإطار النظري والمفاهيمي لهذه الدراسة من أن تحسين الأداء التنظيمي في البيئات الديناميكية لا يعتمد على عامل منفصل، بل يُعد نتاجاً لتفاعل تكاملي وهيكل بين القيادة التحويلية، والتوجه التكنولوجي، والبيئة التنظيمية، والقدرات التنظيمية. وفي ضوء نظرية رأس المال البشري، أظهرت مراجعة الأدبيات أن الاستثمار في تنمية مهارات العاملين والمعرفة التنظيمية يمثل حجر الزاوية لتطوير الأداء المؤسسي؛ حيث إن تعزيز قدرات الأفراد يسهم مباشرة في رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة. وتدعم نظرية القيادة التحويلية هذه الرؤية؛ إذ يُظهر التحليل النظري أن القيادة الفعالة تتجاوز إدارة العمليات التشغيلية التقليدية إلى بناء ثقافة تنظيمية حاضنة للإبداع والتحفيز، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Bednall et al., 2018) من أن القيادة التحويلية تخلق مناخاً يشجع على الابتكار، مما يعزز المرونة التنظيمية ويقلل مقاومة التغيير في البيئات المضطربة.

ومن ناحية أخرى، أظهرت الأدبيات أن نجاح المؤسسات في توظيف التقنيات الحديثة لا يتوقف عند حدود توفر البنية التحتية، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بإدراك العاملين لسهولة وفائدة هذه التقنيات. وعليه، فإن التكنولوجيا تصبح أكثر تعظيماً للأداء عندما تُدمج في بيئة تنظيمية داعمة تقودها إدارة تحويلية واعية. وتأسيساً على نظرية النظم، يتبين أن المنظمة تعمل ككيان حي ومترابط تتفاعل فيه المدخلات والعمليات والمخرجات؛ وبالتالي فإن أي تطوير في ممارسات القيادة أو البنية التكنولوجية ينعكس فوراً على تمكين القدرات التنظيمية، والتي ظهرت في هذا النموذج المفاهيمي كآلية وسيطة رئيسية يتم من خلالها تحويل الموارد المتاحة إلى نتائج استراتيجية مستدامة. وبناءً على ما تقدم، تقدم هذه الدراسة مساهمة فكرية تؤكد أن التناغم بين كل من القيادة، والتقنية، والبيئة المرنة هو الصيغة المثلى لتنمية قدرات ديناميكية تمكن المنظمات من الصمود والتميز في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة.

الخاتمة والتوصيات

خلصت هذه الدراسة النظرية إلى أن تطوير الأداء التنظيمي في البيئات الديناميكية يمثل ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال الحديثة. وقد أثبتت المراجعة المفاهيمية أن القيادة التحويلية، والتكنولوجيا، والبيئة التنظيمية الداعمة تشكل منظومة متكاملة تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة على الأداء التنظيمي من خلال تطوير القدرات التنظيمية باعتبارها متغيراً وسيطاً محورياً.

كما بينت الدراسة أن القيادة التحويلية تؤدي دوراً أساسياً في تعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر، وتحفيز العاملين نحو التكيف مع التغيرات البيئية، بينما تسهم التكنولوجيا في دعم المرونة التنظيمية وتحسين تدفق المعلومات وكفاءة اتخاذ القرار. كذلك أظهرت الدراسة أن البيئة التنظيمية المرنة والمحفزة تمثل عاملاً رئيسياً في تمكين العاملين من تطوير قدراتهم الإبداعية والمهنية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. ومن منظور نظرية النظم ونظرية القدرات الديناميكية، فإن الأداء التنظيمي لا يتحقق نتيجة عامل منفرد، بل هو نتاج تفاعل مستمر بين مختلف المكونات التنظيمية، الأمر الذي يؤكد أهمية تبني رؤية شمولية ومتكاملة لإدارة المؤسسات. وعليه وتوصي الدراسة بالآتي:

1. ضرورة تبني أساليب القيادة التحويلية داخل المؤسسات، من خلال صياغة برامج تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية حول مهارات الابتكار، وإدارة التغيير، والتحفيز الإلهامي.
2. التركيز على الاستثمار في التكنولوجيا ورأس المال الفكري: ضرورة الاستثمار الموازي في التكنولوجيا الحديثة والبنية الرقمية، مع توفير التدريب المستمر للعاملين لضمان تقبل التقنيات التنظيمية والاستفادة القصوى منها.
3. التركيز على البنية التحتية وضرورة تطويرها وكذلك تحسين السياسات التنظيمية من خلال إعادة صياغة السياسات واللوائح التنظيمية بما يعزز المرونة الاستراتيجية، ويحد من البيروقراطية، ويشجع المبادرات الإبداعية داخل المنظمات.
4. العمل على إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي لتنمية القدرات التنظيمية باعتبارهما الركيزة الأساسية لتحقيق الأداء المستدام والتي من خلالها يتم مواجهة التحديات البيئية المستقبلية.
5. توصي الدراسة باختبار هذا النموذج المفاهيمي ميدانياً باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) على قطاعات مختلفة (كقطاع المصرفي أو المؤسسات التعليمية والصحية) لقياس أثر المتغير الوسيط بين أسلوب القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.

المراجع

- البياتي، عبد الجبار توفيق. (2018). مناهج البحث العلمي: تصميماتها وتحليلها. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- عليان، ربحي مصطفى. (2021). التحليل العلمي والمنهجي للبحث العلمي. دار Safaa للنشر والتوزيع.

Alheet, A., Adwan, A., Areiqat, A., Zamil, A., & Saleh, M. (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behaviour. Management Science Letters, 11(1), 239–246.

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press
- Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago Press.
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative behaviour: how much transformational leadership do you need? British Journal of Management, 29(4), 796–816.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.
- Chaidir, C., Majid, M. S. A., Ibrahim, M., Djalil, M. A., & Agustina, M. (2025). The Role of Digital Leadership in Technology-Driven Learning in Indonesian Senior High Schools. International Journal of Distance Education Technologies (IJDET), 23(1), 1–27.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. European Journal of innovation management.
- Kundu, A., & Roy, D. D. (2016). School Climate Perception and Innovative Work Behaviour of School Teachers. International Journal of Education and Psychological Research, 5(2), 129–133.
- Li, Y., Shao, Y., Wang, M., Fang, Y., Gong, Y., & Li, C. (2022). From inclusive climate to organizational innovation: Examining internal and external enablers for knowledge management capacity. Journal of Applied Psychology, 107(12), 2285.
- MacNeil, A. J., Prater, D. L., & Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. International Journal of leadership in Education, 12(1), 73–84.
- Raja, R., & Nagasubramani, P. C. (2018). Impact of modern technology in education. Journal of applied and advanced research, 3(1), 33–35.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. The American economic review, 51(1), 1–17.
- Senge, P. M. (1990). The art and practice of the learning organization.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.

- Zainal, M. A., & Matore, M. E. E. M. (2019). Factors Influencing Teachers Innovative Behaviour: A Systematic Review. *Creative Education*, 10(12).
- zhu, C., Wang, D., Cai, Y., & Engels, N. (2013). What core competencies are related to teachers' innovative teaching? *Asia-Pacific journal of teacher education*, 41(1), 9-27.
- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (dynamic) capabilities: II. Complexity and governance. *Industrial and Corporate Change*, 27(6), 1165-1179.