



أثر القيادة التحويلية والبيئة التنظيمية الذكية في بناء المنظمات الذكية: الدور الوسيط للقدرات التنظيمية الديناميكية في ظل البيئات الديناميكية

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 عبدالله الزرقاء، المعهد العالي للعلوم والتقنية. كاباو

dzarga011@gmail.com

The Impact of Transformational Leadership and Smart Organizational Environments on Building Smart
Organizations: The Mediating Role of Dynamic Organizational Capabilities in Dynamic Environments

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

Mohammed Alzarga

Higher Institute of Science and Technology, Kabaw

تاريخ الاستلام: 2026/07/23 - تاريخ المراجعة: 2026/07/25 - تاريخ القبول: 2026/08/28 - تاريخ النشر: 2026/9/3

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير إطار مفاهيمي وتأسيس نظري يفسر آلية تحول المؤسسات المعاصرة نحو "منظمات ذكية" في ظل البيئات الديناميكية المتسمة بالاضطراب والتغير التكنولوجي السريع. وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الفلسفي من خلال المراجعة النقدية للأدبيات والنظريات التنظيمية الحديثة؛ لبناء نموذج مفاهيمي يوضح العلاقات التفاعلية المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الأربعة: البيئة التنظيمية الذكية كمتغير مستقل، القيادة التحويلية كمتغير معدّل، القدرات التنظيمية الديناميكية كمتغير وسيط وبناء المنظمات الذكية كمتغير تابع. وقد استندت الدراسة إلى منظومة نظرية متكاملة تشمل: نظرية القيادة التحويلية، ونظرية القيادة الرقمية، ونظرية النظم الرقمية، ونظرية القدرات الديناميكية، ونظرية المنظمات الذكية. وخلص التحليل النظري إلى أن البيئة التنظيمية الذكية تُشكل البنية الأساسية المحفزة للذكاء المؤسسي، في حين تمثل القيادة التحويلية المحرك السلوكي والتفاعلي الذي يسرع ويعزز من أثر البيئة الرقمية في تطوير القدرات التنظيمية. كما أظهرت النتائج النظرية أن القدرات التنظيمية الديناميكية وهي الإحساس بالفرص، اغتنام الفرص، وإعادة تشكيل الموارد تؤدي دوراً وسيطاً جوهرياً ينقل أثر البيئة الرقمية والقيادة إلى مخرجات تنظيمية ذكية ومستدامة. وتوصي الدراسة المؤسسات بالاستثمار المزدوج في البنية الرقمية وتطوير النمط القيادي التحويلي لبناء قدرات ديناميكية تمكن المنظمات من الاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، البيئة التنظيمية الذكية، القدرات التنظيمية الديناميكية، المنظمات الذكية، البيئات الديناميكية.

مقدمة الدراسة

تعد المنظمات الذكية من أبرز التوجهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، والتي ظهرت استجابةً للتحويلات العميقة التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة، وما صاحبها من توسع في تطبيقات التحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة، وتقنيات البلوكتشين. وقد أسهمت هذه التحويلات في إعادة تشكيل بيئة الأعمال لتصبح أكثر تعقيداً وديناميكية، الأمر الذي يتطلب من المنظمات الانتقال من النماذج التقليدية إلى نماذج أكثر ذكاءً تعتمد على المعرفة، والمرونة، والتكامل بين الإنسان والتكنولوجيا (Vial, 2019). وفي ظل هذه التحويلات، لم يعد نجاح المنظمات مرتبطاً فقط بتوافر الموارد، بل أصبح يعتمد على قدرتها على بناء بيئات تنظيمية ذكية تدعم التعلم المستمر، والابتكار، والتكيف السريع مع التغيرات. وفي هذا السياق، تبرز القيادة التحويلية في المنظمات كأحد أهم الأنماط القيادية القادرة على دعم هذا التحول، من خلال قدرتها على إلهام العاملين، وبناء رؤية مشتركة، وتحفيز الإبداع مما يعزز أو يحفز التغيير التنظيمي الإيجابي. وتشير الدراسات السابقة في أدب الإدارة إلى أن القيادة التحويلية تمثل المحرك أو محركاً أساسياً في تطوير سلوكيات العمل الإبداعية وتعزيز الأداء التنظيمي في البيئات الديناميكية (Bednall et al., 2018, De Jong & Den Hartog, 2007; Northouse, 2022).

ومن جهة أخرى، تمثل البيئة التنظيمية الذكية عنصراً محورياً في دعم فعالية المنظمات الحديثة، حيث تقوم على المرونة التنظيمية، والتكامل الرقمي، وثقافة الابتكار، واستخدام البيانات والتكنولوجيا في اتخاذ القرار وتحسين العمليات. وتوفر هذه البيئة الأساس الذي يسمح للمنظمة ببنائها ممارسات ذكية قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات وتحقيق كفاءة تنظيمية أعلى. كما تُعد القدرات التنظيمية الديناميكية عنصراً تفسيرياً مهماً في فهم كيفية انتقال أثر القيادة والبيئة التنظيمية إلى نتائج تنظيمية متقدمة، إذ تعكس قدرة المنظمة على إعادة تشكيل مواردها البشرية والمعرفية والتكنولوجية بشكل مستمر، من خلال التعلم التنظيمي، وإدارة المعرفة، والابتكار، والمرونة الاستراتيجية (Teece, 2018). وبذلك، فإن هذه القدرات أو القدرات التنظيمية داخل المنظمة تمثل الحلقة الوسيطة التي تربط بين المدخلات التنظيمية والمخرجات المتمثلة في المنظمات الذكية.

وفي ضوء ذلك، تمثل المنظمات الذكية المخرجات النهائية للنموذج، إذ تعكس مستوى نضج المنظمة في توظيف التكنولوجيا والمعرفة والقدرات التنظيمية لتحقيق اتخاذ قرارات أكثر دقة، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز الابتكار، والاستجابة الفعالة للبيئة الديناميكية. وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة بموضوع القيادة التحويلية والمنظمات الذكية، إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على العلاقات المباشرة، مع محدودية واضحة في فهم الدور الوسيط للقدرة التنظيمية الديناميكية والدور المعدّل للقيادة التحويلية في تفسير هذه العلاقات الإطار التكاملية يفسر آلية بناء المنظمات الذكية في البيئات الديناميكية.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة معرفية تتعلق بعدم وضوح الآلية التي يمكن من خلالها للقيادة التحويلية والبيئة التنظيمية الذكية أن تسهما في بناء المنظمات الذكية، من خلال تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية داخل المنظمات. وعلى الرغم من أهمية كل من القيادة التحويلية والبيئة التنظيمية في تفسير سلوك المنظمات الحديثة، إلا أن العلاقة التفاعلية بين هذه المتغيرات لا تزال غير واضحة بالشكل الكافي، خاصة فيما يتعلق بكيفية تحول هذه التأثيرات إلى قدرات تنظيمية ديناميكية قادرة على دعم بناء منظمات ذكية.

كما أن الأدبيات الحالية تركز بشكل كبير على العلاقات المباشرة بين القيادة والأداء التنظيمي، دون التعمق في الدور الوسيط للقدرة التنظيمية الديناميكية كحلقة تفسيرية أساسية، تشرح كيفية انتقال أثر البيئة التنظيمية إلى مخرجات تنظيمية أكثر تطوراً، ودون التثبت من الدور المعدل للقيادة التحويلية كعامل يُسرّع ويُعزّز قدرة البيئة الذكية على توليد تلك القدرات. إضافة إلى ذلك، لا تزال الدراسات التي تجمع بين القيادة التحويلية والبيئة التنظيمية الذكية في إطار تكاملي (وسيط ومعدل) محدودة، خصوصاً في سياق البيئات الديناميكية التي تتسم بالتغير المستمر والتعقيد العالي. وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير البيئة التنظيمية الذكية في بناء المنظمات الذكية، من خلال الدور الوسيط للقدرة التنظيمية الديناميكية والدور المعدل للقيادة التحويلية في البيئات الديناميكية المعاصرة.

تساؤلات الدراسة

ما مدى إسهام البيئة التنظيمية الذكية والقيادة التحويلية في تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية، وانعكاس ذلك على بناء المنظمات الذكية في ظل الدور الوسيط للقدرة الديناميكية والدور المعدل للقيادة التحويلية في البيئات الديناميكية؟

التساؤلات الفرعية:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق وممارسة متغيرات الدراسة (البيئة التنظيمية الذكية، القيادة التحويلية، القدرات التنظيمية الديناميكية، المنظمات الذكية) في المؤسسات محل الدراسة؟

السؤال الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة التنظيمية الذكية في بناء المنظمات الذكية؟

السؤال الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة التنظيمية الذكية في تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية؟

السؤال الرابع: هل تتوسط القدرات التنظيمية الديناميكية العلاقة بين البيئة التنظيمية الذكية وبناء المنظمات الذكية في البيئات الديناميكية؟

السؤال الخامس: هل تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً معدلاً إيجابياً ذو دلالة إحصائية في تقوية العلاقة بين البيئة التنظيمية الذكية وتطوير القدرات التنظيمية الديناميكية؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة النظرية إلى بناء وتطوير إطار مفاهيمي تكاملي يفسر آلية الانتقال والتحول نحو "المنظمات الذكية" في ظل البيئات الديناميكية والتحول الرقمي، وذلك من خلال تحديد الأدوار المباشرة والتفاعلية لكل من البيئة التنظيمية الذكية، والقيادة التحويلية، والقدرات التنظيمية الديناميكية. وعليه فإن أهداف الدراسة هي كالاتي:

1. تشخيص وتأسيس المفاهيم: الوقوف على الأسس النظرية والأطر الفلسفية المفسرة لمتغيرات الدراسة الأربعة (البيئة التنظيمية الذكية، القيادة التحويلية، القدرات التنظيمية الديناميكية، وبناء المنظمات الذكية) في الأدبيات الإدارية المعاصرة.
2. تحليل الأثر المباشر للبيئة الذكية وذلك من خلال تحديد مدى مساهمة البيئة التنظيمية الذكية (التكامل الرقمي، المرونة التنظيمية، الثقافة الابتكارية) في دعم وترسيخ مقومات بناء المنظمات الذكية.
3. فحص بناء القدرات الديناميكية وتوضيح أثر البيئة التنظيمية الذكية في تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية.

4. التحقق من مدى فاعلية القدرات التنظيمية الديناميكية كمتغير وسيط يفسر آلية انتقال أثر البيئة التنظيمية الذكية إلى بناء المنظمات الذكية.
5. تحديد الأثر المعدّل للقيادة التحولية في تعزيز وتقوية العلاقة بين البيئة التنظيمية الذكية وتطوير القدرات التنظيمية الديناميكية.
6. تقديم إطار نظري وتطبيقي متكامل يساعد القيادات والمؤسسات، لا سيما في البيئات النامية والديناميكية، على صياغة استراتيجيات التحول الرقمي والتميز المؤسسي.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها لأحد أبرز التوجّهات الإدارية المعاصرة والمتمثل في كيفية بناء وتطوير المنظمات الذكية عبر الاستثمار في البيئات التنظيمية الذكية وتفعيل القدرات الديناميكية وتعزيز القيادة التحولية، لا سيما في ظل تسارع موجات التحول الرقمي والتغيرات البيئية المعقدة. وتتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

1. تُسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية والأدبيات الإدارية المعاصرة من خلال تقديم نموذج مفاهيمي أصيل يربط بين البيئة التنظيمية الذكية والمنظمات الذكية، مع توضيح الآلية التفسيرية المركبة التي تجمع بين الدور الوسيط للقدرات التنظيمية الديناميكية والدور المعدّل للقيادة التحولية في إطار واحد.
2. تُوسّع الدراسة الإطار الفكري للتنظيم الإداري عبر الربط بين نظريات معاصرة متكاملة، أبرزها: نظرية القدرات الديناميكية (Teece, 2018)، ونظرية القيادة التحولية (Bass & Riggio, 2006)، وأطر المنظمات الذكية والتحول الرقمي.
3. كذلك تضع الدراسة إطاراً مرجعياً ومحكماً لمساعدة الباحثين والدارسين مستقبلاً على تطوير مقاييس أدوات جمع البيانات واختبار العلاقات فرضياً في قطاعات حيوية متعدّدة (كالقطاع المصرفي، والتعليم العالي، والخدمات الإلكترونية).
4. ترشيد قرار التحول الرقمي من خلال توجيه القيادات والمديرين نحو الاستثمار الأمثل في مكونات البيئة التنظيمية الذكية (التكامل الرقمي، المرونة، وثقافة الابتكار)، وعدم الاكتفاء بالبنية التحتية التكنولوجية المجردة دون بيئة تمكينية.
5. تُبرز الدراسة للقيادات الإدارية أهمية ممارسات القيادة التحولية كـ "مُسرعٍ ومُعزّزٍ يستحث طاقات العاملين ويضاعف من قدرة المنظمة على تحويل مقومات البيئة الذكية إلى قدرات تنظيمية ديناميكية ملموسة.
6. تقدم الدراسة مقترحات عملية تُعين صنّاع القرار في المؤسسات النامية على إعادة تشكيل وتوجيه أصولها المعرفية والتكنولوجية والبشرية لبناء "منظمة ذكية" قادرة على الاستجابة الفعالة للتقلبات المتسارعة وتحقيق التميز المؤسسي.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

البيئة التنظيمية الذكية وتمثل المتغير المستقل وتعرف بأنها المناخ التنظيمي الداخلي الذي يتسم بالمرونة، والتكامل الرقمي، والثقافة الابتكارية، ودعم التعلم المستمر، وتوظيف البيانات والتقنيات الحديثة في إدارة العمليات واتخاذ القرار، بما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق كفاءة وفاعلية أعلى. وتُقاس إجرائياً عبر الأبعاد التالية وهي التكامل الرقمي، المرونة التنظيمية، وثقافة الابتكار والمعرفة.

- **القيادة التحولية** وهي المتغير المعدّل في الدراسة وتعرف بأنها نمط قيادي حديث يركز على إلهام العاملين وتحفيزهم نحو التغيير والتطوير المستمر، من خلال بناء رؤية استراتيجية مشتركة، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتمكين الأفراد، ودعم

- التعلم التنظيمي، بما يسهم في بناء منظمات أكثر ذكاءً في البيئات الديناميكية (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2022) ويتفاعل هذا المتغير مع البيئة الذكية لتقوية وتسريع تطوير القدرات الديناميكية. ويقاس هذا المتغير إجرائياً بالأبعاد الأربعة وهي التأثير المثالي/الكاريزما، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي.
- **القدرات التنظيمية الديناميكية**، وتمثل المتغير الوسيط وتعرف بأنها قدرة المنظمة على إعادة تشكيل وتوجيه وتكامل مواردها البشرية والمعرفية والتكنولوجية بشكل مستمر، بهدف الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Teece, 2018). وتُقاس إجرائياً عبر قدرة الاستشعار والإحساس بالفرص، وقدرة اغتنام الفرص، وكذلك قدرة إعادة التشكيل والتحول.
- **المنظمات الذكية** وتمثل المتغير التابع في الدراسة وتعرف بأنها منظمات تعتمد على التكامل بين التكنولوجيا الرقمية، والذكاء المؤسسي، وإدارة المعرفة، والقدرات التنظيمية، بهدف تحسين عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز الابتكار، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق استجابة سريعة وفعالة للتغيرات البيئية. كذلك يمكن تعريفها بأنها المخرج والغاية النهائية للنموذج الهيكلي، وتُعبّر عن مستوى نضج المنظمة في توظيف التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي والبلوك تشين والقدرات التنظيمية لاتخاذ قرارات ذكية والتكيف السريع مع متطلبات البيئة المعقدة. وتُقاس إجرائياً من خلال إتخاذ القرارات الذكية، المرونة والاستجابة البيئية، والنضج الرقمي والتكنولوجي.

منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة النظرية التأصيلية على المنهج الوصفي التحليلي النقدي لمراجعة وتفكيك الأدبيات والنظريات المعاصرة؛ بهدف بناء إطار مفاهيمي تكاملي يفسر آلية بناء المنظمات الذكية كمتغير تابع. وتتجلى القيمة المنهجية للتحليل في اختبار أثر البيئة التنظيمية الذكية كمتغير مستقل، والتحقق من الدور الوسيط للقدرات التنظيمية الديناميكية في نقل هذا الأثر، بالتكامل مع الدور المعدّل للقيادة التحويلية كعامل تفاعلي يُعزّز ويُسرّع تطوير تلك القدرات. ويتأسس هذا المنهج على التكامل الفكري بين كل من نظرية القدرات الديناميكية (Teece, 2018)، ونظرية القيادة التحويلية (Bass & Riggio, 2006)، وأطر التحول الرقمي (Vial, 2019)، لتقديم مرجعية علمية صلبة لتطوير أدوات القياس الميدانية مستقبلاً (البياتي، 2018؛ Creswell & Creswell, 2017).

الأساس النظري للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى إطار نظري متكامل يجمع بين مجموعة من النظريات الإدارية والتنظيمية الحديثة، والتي تُفسر التفاعل الديناميكي بين البيئة التنظيمية الذكية، والقيادة التحويلية، والقدرات التنظيمية الديناميكية، وانعكاس ذلك على بناء المنظمات الذكية. وتوفر هذه النظريات الأصول الفلسفية والمفاهيمية للتنبؤ بكيفية انتقال المنظمات من النماذج التقليدية إلى نماذج أكثر ذكاءً ومرونة، وذلك وفق النظريات والمحاور التالية:

1. **نظرية القدرات الديناميكية الموسعة** وتمثل هذه النظرية حجر الزاوية أو حجر الأساس لإطار الدراسة، وهي امتداد لأعمال (Teece, 2018) تركز النظرية على قدرة المنظمة على الإحساس بالفرص واغتنامها وإعادة تشكيل الموارد في بيئات شديدة التغير. وتُعد هذه القدرات المتغير الوسيط الذي ينقل أثر المورد الرقمي والبيئي إلى مخرجات تنظيمية ذكية.

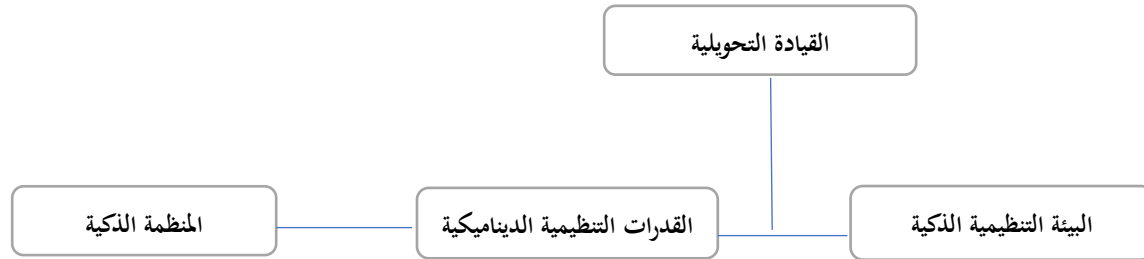
2. **نظرية القيادة التحويلية والرقمية** وتستند إلى أدبيات (Bass & Riggio, 2006) وامتداداتها الرقمية لدى (Zhu et al., 2021) وتُفسر هذه النظرية الدور المعدّل للقيادة؛ حيث لا يقتصر دور القائد التحويلي على إدارة الأفراد وتحفيزهم، بل يمتد إلى توجيه التحول الرقمي ودعم التفكير الابتكاري، مما يُسرّع ويُعزّز قدرة البيئة الذكية على تشكيل القدرات الديناميكية.
3. **نظرية المنظمات الذكية** وتُفسر كيفية تحول المنظمات نحو الاعتماد على البيانات، والذكاء الاصطناعي، والتحليل التنبؤي في دعم عمليات اتخاذ القرار وتوليد المعرفة (Davenport et al., 2020) وتُمثل هذه النظرية الإطار المرجعي للمتغير التابع، إذ تُعرف المنظمة الذكية بأنها الكيان الذي يحقق التكامل بين الإنسان والتكنولوجيا لتحقيق استجابة فائقة.
4. **نظرية النظم الرقمية** وتتنظر إلى المنظمة باعتبارها نظاماً رقمياً شبيكياً متكاملًا يعتمد على تدفق البيانات والتكامل بين الوحدات التنظيمية. وتُشكل هذه النظرية الإطار الفلسفي لـ المتغير المستقل (البيئة التنظيمية الذكية)، حيث تؤكد أن الفاعلية تتبع من درجة التكامل التكنولوجي والمرونة الهيكلية.
5. **نظرية التعلم التنظيمي** حيث تستند الدراسة أيضاً إلى نظرية التعلم التنظيمي المعزز بالبيانات؛ حيث تركز هذه النظرية على دور البيانات والتحليلات الفورية في دعم التعلم المؤسسي، وتحسين جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة (Argote & Hora, 2017) وتُعزز هذه النظرية فهم الآلية التفسيرية للقدرات التنظيمية الديناميكية باعتبارها حلقة وصل تمكّن المنظمة من التكيف المستمر، واستشعار التحولات البيئية، والتحول إلى كائن ذكي يمتلك مرونة واستجابة عالية.

الإطار المفاهيمي للدراسة

يوضح الإطار المفاهيمي والمبين في الشكل رقم (1) طبيعة العلاقات التفاعلية والسببية بين متغيرات الدراسة الأربعة وهي البيئة التنظيمية الذكية وتمثل المتغير المستقل، القيادة التحويلية وهي المتغير المعدّل، والقدرات التنظيمية الديناميكية والتي تعتبر المتغير الوسيط، والمنظمات الذكية وهي المتغير التابع. ويستند هذا الإطار إلى مجموعة من النظريات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي، والتي تُفسر آلية انتقال التأثير من المدخلات التنظيمية والبيئية إلى بناء منظمات ذكية قادرة على التكيف والابتكار في البيئات الديناميكية. تُفسر نظرية النظم الرقمية المنظمة باعتبارها نظاماً مترابطاً يعتمد على تدفق البيانات والتكامل التكنولوجي، حيث تسهم البيئة الرقمية في تعزيز كفاءة العمليات واتخاذ القرار (El Sawy et al., 2016). وفي هذا الإطار، تمثل البيئة التنظيمية الذكية المناخ الداعم لتطوير القدرات التنظيمية الديناميكية من خلال توفير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار، ودعم التعلم المستمر. وتشير الأدبيات إلى أن البيئات التنظيمية الداعمة للتكنولوجيا والابتكار تسهم بشكل مباشر في رفع قدرة المنظمة على التكيف وإعادة التشكيل التنظيمي (Bharadwaj et al., 2013).

وهنا يأتي الدور المعدّل للقيادة التحويلية؛ وانطلاقاً من نظرية القيادة في العصر الرقمي ونظرية القيادة التحويلية (Bass & Riggio, 2006; Zhu et al., 2021)، فإن القادة التحويليين لا يؤثرون بمعزل عن البيئة، بل يعملون كمسرّع ومُعزّز تفاعلي يضاعف من قدرة المنظمة على الاستفادة من بيئتها الذكية. فالقيادة التحويلية تسهم من خلال الاستثارة الفكرية والتحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي في توجيه التمكينات التكنولوجية والبنوية نحو تفعيل عمليات الإحساس بالفرص، واغتنام تلك الفرص وكذلك إعادة تشكيل الموارد المتاحة للمنظمات أو المؤسسات بشكل أكثر كفاءة (Teece, 2018; Al-Husseini & Elbeltagi, 2016). وفقاً لأحدى نظريات الإدارة وهي نظرية القدرات الديناميكية (Teece, 2018)، فإن نجاح المنظمات في البيئات المتغيرة يعتمد على قدرتها المستمرة على تطوير مواردها وإعادة تشكيلها. بينما تشير نظرية المنظمات الذكية إلى أن المنظمة الذكية هي التي تتمتع بين البيانات والتكنولوجيا والمعرفة والموارد البشرية

لتحقيق أداء متفوق واستجابة سريعة للتغيرات (Davenport et al., 2020). وفي هذا السياق، تمثل القدرات التنظيمية الديناميكية الآلية الوسيطة التي تنقل وتترجم مخرجات التفاعل بين البيئة الذكية والقيادة التحويلية إلى واقع عملي يجسد مقومات المنظمة الذكية. وتؤكد دراسة (Warner & Wäger, 2019) أن القدرات الديناميكية تُعد شرطاً أساسياً للنجاح في التحول الرقمي وبناء منظمات ذكية تتمتع بالمرونة، والقدرة على اتخاذ القرارات التنبؤية، والاستجابة البيئية الفائقة.



الشكل (1) الإطار المفاهيمي للدراسة

شرح الترابط بين المتغيرات واستحداث الفرضيات

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة والتغيرات المستمرة التي تشهدها بيئات الأعمال الحديثة، أصبحت المنظمات أو المؤسسات مطالبة بتطوير قدراتها التنظيمية بشكل مستمر لضمان البقاء والاستدامة وتحقيق الميزة التنافسية. بناءً على ما سبق تعمل القيادة التحويلية كعامل معَدّل يمارس تأثيراً تفاعلياً يعزز قدرة المنظمة على الاستفادة من بيئتها الذكية، في حين تشكل القدرات التنظيمية الديناميكية الحلقة الوسيطة التي تترجم هذا التفاعل إلى ممارسات عملية، وصولاً إلى بناء المنظمات الذكية كغاية للنموذج. ولم يعد الأداء التنظيمي يعتمد فقط على كفاءة الموارد التقليدية، بل أصبح مرتبطاً بمدى قدرة المنظمة على بناء بيئة تنظيمية ذكية، وتوظيف التكنولوجيا الرقمية، وتبني أنماط قيادية قادرة على إدارة التغيير والتحول المؤسسي بفاعلية. وفي هذا السياق، تبرز القيادة التحويلية كعامل مؤثر يسهم في تعزيز استثمار الموارد التنظيمية والتكنولوجية داخل البيئات الديناميكية (Teece, 2018; Vial, 2019).

أولاً: أثر البيئة التنظيمية الذكية على المنظمات الذكية

تُعد البيئة التنظيمية الذكية أحد المحددات الجوهرية في تشكيل مستوى نضج المنظمات الذكية، حيث تمثل الإطار الداخلي الذي يحدد طبيعة التفاعل بين الأفراد، والتكنولوجيا، والعمليات التنظيمية. فكلما اتسمت البيئة التنظيمية بالمرونة، والتكامل الرقمي، والثقافة الابتكارية، والدعم المستمر للتعليم، زادت قدرة المنظمة على التحول نحو نموذج المنظمة الذكية القائم على البيانات والذكاء المؤسسي. وتفسر نظرية النظم الرقمية هذه العلاقة من خلال اعتبار المنظمة نظاماً مترابطاً يعتمد على تدفق المعلومات والتكامل بين مكوناتها البشرية والتكنولوجية. ووفقاً لهذا المنظور، فإن البيئة التنظيمية ليست مجرد عامل مساعد، بل تمثل البنية الأساسية التي تُبنى عليها خصائص المنظمة الذكية، مثل سرعة اتخاذ القرار، وكفاءة تبادل المعرفة، وتكامل العمليات الرقمية. كما تؤكد نظرية المنظمات الذكية أن التحول نحو منظمة ذكية لا يتحقق فقط عبر تطوير القدرات التنظيمية، بل يبدأ من توفير بيئة تنظيمية داعمة للرقمنة والابتكار وتوظيف البيانات في العمليات

اليومية. (Davenport et al., 2020) وبالتالي، فإن البيئة التنظيمية الذكية تُسهم بشكل مباشر في تعزيز خصائص الذكاء المؤسسي، مثل الاستجابة السريعة للتغيرات، وتحسين جودة القرارات، ورفع كفاءة الأداء التنظيمي. وفي البيئات الديناميكية، يزداد هذا الأثر أهمية، حيث تحتاج المنظمات إلى بيئات تنظيمية مرنة قادرة على التكيف السريع مع التغيرات التكنولوجية والسوقية، مما يجعل البيئة التنظيمية الذكية عاملاً مباشراً في بناء المنظمات الذكية وليس فقط عاملاً وسيطاً عبر القدرات التنظيمية. وتدعم الأدبيات الحديثة هذا الاتجاه، حيث تشير دراسات (Bharadwaj et al., 2013; Vial, 2019) إلى أن البنية التنظيمية الرقمية والثقافة الداعمة للابتكار تعد من أهم المحركات الأساسية للتحويل نحو المنظمات الذكية. وعليه فإن الفرضية الأولى هي كالتالي: **الفرضية الأولى:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البيئة التنظيمية الذكية والمنظمة الذكية.

ثانياً: أثر البيئة التنظيمية الذكية على القدرات التنظيمية الديناميكية

تُعد البيئة التنظيمية الذكية من العوامل الجوهرية المؤثرة في تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية داخل المؤسسات الحديثة، حيث تقوم على المرونة التنظيمية، والتكامل الرقمي، وتشجيع الابتكار، وتدفق المعرفة الفوري، بما يوفر مناخاً داعماً للتعليم المستمر وتطوير المهارات التنظيمية. وتؤكد الأدبيات التنظيمية الحديثة أن بناء بيئة تنظيمية داعمة ومشجعة يشكل المُمكّن الأساسي لتفعيل القدرات المعرفية والابتكارية داخل المنظمة، مما يسهل تحويل الموارد الرقمية والتكنولوجية إلى مخرجات تنظيمية ذكية ومستدامة (Li et al., 2022; Teece, 2018; Vial, 2019). وتفسر نظرية النظم الرقمية هذه العلاقة من خلال اعتبار المنظمة نظاماً مترابطاً يعتمد على تدفق المعلومات وتكامل الموارد البشرية والتكنولوجية لتحقيق الكفاءة والاستجابة السريعة للتغيرات. وتؤكد نظرية المنظمات الذكية أن البيئات التنظيمية القائمة على البيانات والثقافة الرقمية تسهم بشكل مباشر في تعزيز القدرات التنظيمية ودعم الاستدامة المؤسسية (Davenport et al., 2020). وانطلاقاً من نظرية القدرات الديناميكية (Teece, 2018)، فإن التجهيزات الرقمية والبنوية للبيئة الذكية تُوفر الروتينات التنظيمية اللازمة لتمكين المنظمة من الإحساس المبكر بالفرص والتهديدات البيئية، واغتنام المزايا التنافسية، وإعادة تشكيل الموارد وتوزيعها بمرونة عالية. وفي البيئات الديناميكية، تعمل البيئة التنظيمية الذكية على تعزيز التعلم التنظيمي، وتحفيز الابتكار، ورفع مرونة المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على تطوير وتفعيل القدرات التنظيمية الديناميكية. وبناءً على النظريات والدراسات السابقة، تُصاغ الفرضية الثانية على النحو التالي:

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التنظيمية الذكية والقدرات التنظيمية الديناميكية في البيئات الديناميكية.

ثالثاً: أثر القدرات التنظيمية الديناميكية على المنظمات الذكية

تُعد القدرات التنظيمية الديناميكية أحد المحركات الجوهرية والأساسية في بناء المنظمات الذكية وتمكينها، نظراً لدورها التكاملي في تعزيز التعلم التنظيمي، وإدارة المعرفة، والمرونة الاستراتيجية، والابتكار المستمر، والقدرة على التكيف الفائق مع التغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة. وتوضح نظرية القدرات الديناميكية (Teece, 2018) أن المؤسسات التي تمتلك قدرة عالية على الإحساس بالتغيرات، واغتنام الفرص، وإعادة تشكيل الموارد وتخصيصها، تكون أكثر قدرة على تحقيق استجابة فائقة ومرنة للتغيرات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتؤكد النظرية أن هذه القدرات لا تقتصر على تحسين الكفاءة التشغيلية والداخلية فحسب، بل تمتد لتكون المنصة الأساسية التي تُمكن المنظمة من التحويل نحو نماذج تنظيمية أكثر ذكاءً تعتمد على البيانات، الذكاء الاصطناعي، والتحليل التنبؤي في اتخاذ القرار. وفي سياق المنظمات الذكية، تُمثل القدرات التنظيمية الديناميكية الآلية التنفيذية التي تُتيح للمنظمة دمج المعرفة والتكنولوجيا والموارد البشرية في نظام

شبكة متكاملة قادر على دعم الابتكار والتحول الرقمي الشامل، بما يؤدي إلى رفع مستوى الذكاء المؤسسي، وتحسين جودة القرارات الاستراتيجية، وسرعة الاستجابة للمستجدات البيئية. وتؤكد الأدبيات والدراسات الحديثة أن المنظمات أو المؤسسات التي تمتلك قدرات تنظيمية ديناميكية متطورة تكون أكثر جاهزية وقابلية وكذلك لديها قدرة على التحول الناجح إلى منظمات ذكية تتصف بالمرونة وقدرتها السريعة على التكيف في ظل البيئات الديناميكية المعقدة (Vial, 2019; Davenport et al., 2020). وبناءً على ما تقدم من تأصيل نظري واستدلالات مرجعية، تُصاغ الفرضية الثالثة للدراسة على النحو التالي:

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات التنظيمية الديناميكية والمنظمة الذكية.

رابعاً: الدور التفاعلي للقيادة التحويلية في العلاقة بين البيئة التنظيمية والقدرات التنظيمية

تلعب القيادة التحويلية دوراً محورية وتفاعلياً كمتغير معدل في تعزيز وتقوية العلاقة بين البيئة التنظيمية الذكية والقدرات التنظيمية الديناميكية، وذلك من خلال قدرتها على رؤية الفرص الرقمية، وتحفيز العاملين، وتوجيه سلوكهم نحو الاستفادة الفعالة والقوى من البنية التنظيمية والتقنيات الرقمية المتاحة. وتؤكد نظرية القيادة التحويلية ونظرية القيادة الرقمية (Bass & Riggio, 2006; Zhu et al., 2021) أن القادة التحويليين يمارسون أربعة أبعاد جوهرية وهي التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير الكاريزمي، والاعتبار الفردي مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والتجريب والتعلم المستمر، ودعم مشروعات التحول الرقمي، بما يُضاعف من قدرة المنظمة على استغلال بيئتها الذكية وتطوير قدراتها التنظيمية الديناميكية. كما تساهم القيادة التحويلية في تقليل مقاومة التغيير التنظيمي، ورفع مستوى التفاعل الإيجابي للعاملين مع مكونات البيئة التنظيمية الذكية، مما يرفع من كفاءة تحويل الأدوات والبنى أو البنية التكنولوجية إلى قدرات ديناميكية ملموسة تتمثل في سرعة الإحساس بالفرص، واغتنام المزايا، وإعادة تشكيل الموارد (Al-Husseini & Elbeltagi, 2016). وبذلك، لا تعمل القيادة التحويلية كمسار أثر مباشر معزول فقط، بل تُمثل مُعزّزاً تفاعلياً يرفع من الانحدار الخطي والفاعلية التأثيرية للبيئة التنظيمية الذكية في تنمية القدرات الديناميكية. وبناءً على ما تقدم، تُصاغ الفرضية المعدلة للدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرابعة: تُعدل القيادة التحويلية العلاقة بين البيئة التنظيمية الذكية والقدرات التنظيمية الديناميكية، بحيث يزداد أثر البيئة التنظيمية الذكية في تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية عند المستويات الأعلى من القيادة التحويلية.

خامساً: الدور الوسيط للقدرة التنظيمية الديناميكية بين البيئة التنظيمية الذكية والمنظمة الذكية

تُعد القدرات التنظيمية الديناميكية المتغير الوسيط في النموذج المفاهيمي للدراسة، حيث تقوم بدور محوري في تفسير المسار غير المباشر وآلية انتقال أثر البيئة التنظيمية الذكية إلى بناء المنظمات الذكية في البيئات الديناميكية. فمن منظور نظرية القدرات الديناميكية (Teece, 2018)، فإن البيئة التنظيمية الذكية بما تتضمنه من مرونة بنيوية، وتكامل رقمي، وثقافة ابتكارية، وتدفع معرفي لا تقتصر مخرجاتها على الأثر المباشر فقط، بل تعمل أولاً كبنية تحتية تُمكن المنظمة من بناء وتحديث قدراتها الديناميكية المتمثلة في الإحساس بالفرص والتهديدات البيئية، واغتنام الفرص، وإعادة تشكيل وتوجيه الموارد. وتقوم هذه القدرات بدور آلية التحويل التنظيمي، حيث تنقل وتُترجم المكونات والتسهيلات الرقمية للبيئة الذكية إلى مستوى أعلى يُمكن المنظمة من التحول الفعلي إلى منظمة ذكية قادرة على توظيف البيانات الضخمة، التحليلات التنبؤية، والذكاء المؤسسي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المحكمة، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز الاستجابة الاستباقية للمتغيرات البيئية (Vial, 2019). وتؤكد نظرية المنظمات الذكية (Davenport et al., 2020) أن التحول نحو منظمة ذكية لا يتحقق بمجرد امتلاك أدوات الرقمنة أو البيئة المحفزة، بل يتطلب وجود حلقة وسيطة تتمثل في كفايات وقدرات تنظيمية متقدمة تُتيح للمنظمة الدمج

المستمر بين المعرفة والتكنولوجيا والموارد البشرية في نظام عمل شبكي متكامل. وبذلك، تُشكل القدرات التنظيمية الديناميكية المتغير الوسيط الذي يُفسر كيف ولماذا تؤدي البيئة التنظيمية الذكية إلى بناء وتطوير المنظمات الذكية. وبناءً على ما تقدم من تأصيل نظري واستدلالات مرجعية، تُصاغ الفرضية الخامسة للدراسة على النحو التالي:

الفرضية الخامسة: تتوسط القدرات التنظيمية الديناميكية العلاقة بين البيئة التنظيمية الذكية وبناء المنظمات الذكية

سادساً: الأثر التفاعلي بين القيادة التحويلية والبيئة التنظيمية الذكية في تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية

تفترض هذه الدراسة أن العلاقة بين البيئة التنظيمية الذكية والقدرات التنظيمية الديناميكية لا تعمل بصورة خطية بسيطة، بل تتأثر وتتضاعف بدرجة جوهرية بناءً على نمط القيادة السائد داخل المنظمة، وبشكل خاص القيادة التحويلية. ويُعبّر عن هذا التفاعل من خلال الفرضية التي تشير إلى وجود أثر تفاعلي مشترك ومعدّل بين القيادة التحويلية والبيئة التنظيمية الذكية في تعزيز القدرات التنظيمية الديناميكية وتطهيرها.

وفقاً لنظرية القيادة التحويلية (Bass & Riggio, 2006)، فإن القادة التحويليين يساهمون في رفع مستوى التحفيز الإلهامي لدى العاملين، وبناء رؤية استراتيجية مشتركة، وتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والتعلم المستمر والاستثارة الفكرية. وعندما تتواجد هذه القيادة داخل بيئة تنظيمية ذكية تتسم بالمرونة البنيوية، والتكامل الرقمي، وتوافر البيانات والتقنيات الحديثة، فإن تأثير البيئة التنظيمية لا يقتصر على التأثير الخطي المباشر، بل يتحول إلى تأثير تفاعلي مضاعف وأكثر قوة.

ومن منظور نظرية القيادة في العصر الرقمي (Zhu et al., 2021)، تلعب القيادة التحويلية دور المُفسّر والمُسارع للاستفادة القصوى من البيئة الرقمية؛ حيث تُساعد العاملين على استثمار الأدوات الرقمية والتقنيات الذكية بشكل أكثر فاعلية، وتحويل الموارد الرقمية المتاحة إلى ممارسات تنظيمية عملية داعمة للتعليم والابتكار والتكيف التنظيمي. كما تُوضح نظرية القدرات الديناميكية (Teece, 2018) أن بناء وتطوير القدرات التنظيمية الديناميكية لا يعتمد فقط على مجرد توفر الموارد أو البيئة الرقمية الذكية، بل يتوقف على كيفية تفاعل القيادة مع هذه البيئة وتوجيهها لعمليات الإحساس بالتغيرات، واغتنام الفرص، وإعادة تشكيل الموارد وتخصيصها. وبالتالي، تعمل القيادة التحويلية كعامل مُعزّز يرفع من قدرة البيئة التنظيمية الذكية على إنتاج قدرات تنظيمية ديناميكية أقوى وأكثر فاعلية. وفي البيئات الديناميكية، يصبح هذا التفاعل أكثر أهمية وزخماً؛ لأن التغيرات السريعة تتطلب ليس فقط بيئة رقمية متقدمة، بل أيضاً قيادة قادرة على تحفيز الأفراد على استخدام هذه البيئة بشكل إبداعي ومرن. لذلك، فإن وجود قيادة تحويلية قوية داخل بيئة تنظيمية ذكية يؤدي إلى تعظيم أثر هذه البيئة على تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية. وبناءً على ذلك، تكون العلاقة بين البيئة التنظيمية الذكية والقدرات الديناميكية أقوى وأكثر تأثيراً عند المستويات المرتفعة من القيادة التحويلية. وبناءً على الأدبيات والنظريات المفسرة، تُصاغ الفرضية على النحو التالي:

الفرضية السادسة: يوجد أثر تفاعلي إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والبيئة التنظيمية الذكية على تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية في البيئات الديناميكية.

مناقشة النتائج والتأصيل النظري

يوضح الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة أن بناء المنظمات الذكية في البيئات الديناميكية لا يعتمد على عامل منفرد، بل يُعد نتيجة لتفاعل منظومي متكامل بين البيئة التنظيمية الذكية، القيادة التحويلية كمتغير معدّل، والقدرات التنظيمية الديناميكية كمتغير وسيط. وفي ضوء نظرية رأس المال البشري، يتبين أن الاستثمار في تنمية مهارات العاملين والمعرفة التنظيمية يمثل الأساس الحقيقي لتطوير الذكاء

المؤسسي؛ حيث إن تعزيز قدرات الأفراد يسهم في رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة. وتدعم نظرية القيادة التحويلية هذه الرؤية، إذ تؤكد أن القيادة الفعالة لا تقتصر على إدارة الموارد والعمليات التشغيلية، بل تمتد إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والتحفيز والاستتارة الفكرية. (Bass & Riggio, 2006) فالقيادة التحويلية تسهم في خلق مناخ تنظيمي يشجع العاملين على الابتكار والاستفادة القصوى من الأدوات الرقمية، مما يقلل من مقاومة التغيير ويعزز المرونة الاستراتيجية. ومن ناحية أخرى، تُبرز نظرية قبول التكنولوجيا ونظرية النظم الرقمية أهمية التمكين الرقمي كداعم أساسي لتطوير المنظمات الذكية؛ حيث إن نجاح المؤسسات أو المنظمات في توظيف التقنيات الحديثة يرتبط بدرجة تقبل العاملين لها وإدراكهم لفائدتها وسهولة استخدامها داخل البيئة الذكية. وعليه، فإن التكنولوجيا تصبح أكثر تأثيراً عندما تُدمج ضمن بيئة تنظيمية ذكية وقيادة تحويلية قادرة على توجيه العاملين نحو الاستخدام الفعال للمخرجات الرقمية. (Zhu et al., 2021)

كما تؤكد نظرية النظم أن المنظمة تمثل نظاماً شبيكياً مترابطاً تتفاعل داخله المدخلات والعمليات والمخرجات بصورة تكاملية. وبالتالي، فإن أي تطوير في البيئة التنظيمية الذكية يُترجم عبر الدور التفاعلي والمُسرع للقيادة التحويلية إلى تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية والإحساس بالفرص، واغتنامها، وإعادة تشكيل الموارد، والتي تشكل بدورها الآلية الوسيطة الرئيسية والتي تساهم في أو تحقق البناء النهائي للأداء والذكاء التنظيمي في المؤسسات أو المنظمات الذكية (Teece, 2018; Davenport et al., 2020).

الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن بناء المنظمات الذكية في البيئات الديناميكية يمثل ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية. وقد أظهرت الدراسة أن البيئة التنظيمية الذكية والقيادة التحويلية تشكلان منظومة متكاملة تؤثر بصورة مباشرة غير خطية وغير مباشرة في التحول نحو المنظمة الذكية، وذلك من خلال تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية باعتبارها متغيراً وسيطاً محورياً. وبيّنت الدراسة أن القيادة التحويلية تؤدي دوراً معدّلاً وتفاعلياً أساسياً في تعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر وتضاعف من قدرة المنظمة على الاستفادة من بيئتها الرقمية، بينما تسهم البيئة التنظيمية الذكية في دعم المرونة، وتحسين تدفق المعلومات، وثقافة استخدام البيانات الضخمة. ومن منظور نظرية النظم والتكامل النظري للدراسة، فإن التحول نحو المنظمات الذكية هو نتاج تفاعل مستمر ومزودج بين البيئة الذكية، والقيادة، والقدرات الديناميكية، مما يؤكد أهمية تبني رؤية شمولية لإدارة المؤسسات المعاصرة. وبناءً على نتائج التأسيس النظري والمفاهيمي للدراسة، تُوصي الدراسة بالآتي:

1. تطوير ممارسات القيادة التحويلية الرقمية: تدريب القيادات الإدارية على مهارات التحفيز الإلهامي والاستتارة الفكرية، وكيفية لعب دور "المُسرع والمُفسر" للاستفادة من التقنيات والبيانات المتاحة داخل البيئة الذكية.
2. الاستثمار في البنية التحتية للبيئة التنظيمية الذكية: تعزيز التكامل الرقمي، وتوفير أنظمة تحليل البيانات الفورية، وتطوير لوائح تنظيمية مرنة تُشجع المبادرات الإبداعية وتحد من البيروقراطية.
3. مأسسة القدرات التنظيمية الديناميكية: التركيز على بناء رواتب تنظيمية تُعزز قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات البيئية المبكرة واغتنام الفرص الاستثمارية، وإعادة تشكيل الموارد البشرية والتقنية بمرونة فائقة.
4. دعم التقبل والتكيف التكنولوجي: تقديم البرامج التدريبية المستمرة للعاملين لرفع كفاءتهم الرقمية وتقليل الفجوة التكنولوجية، مما يضمن الانتقال السلس والمستدام نحو نموذج المنظمة الذكية.

المراجع

البياتي، عبد الجبار توفيق. (2018). *مناهج البحث العلمي: تصميماتها وتحليلها*. دار إثراء للنشر والتوزيع.

العتيبي، سعد مرزوق. (2020). أثر البيئة التنظيمية والتمكين التكنولوجي في بناء القدرات الديناميكية: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 27(2)، 145-178.

المغرب، أحمد بن عبد الله. (2021). دور القيادة التحويلية في دعم التحول الرقمي بالمنظمات الذكية. *مجلة الدراسات التجارية والإدارية المتقدمة*، 9(1)، 89-112.

Argote, L., & Hora, M. (2017). Organizational learning and management of technology. *Production and Operations Management*, 26(4), 579–590 <https://doi.org/10.1111/poms.12667>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Bednall, T. C., Rafferty, A. E., Shipton, H., Sanders, K., & Jackson, C. J. (2018). Innovative behaviour: How much transformational leadership do you need? *British Journal of Management*, 29(4), 796–816. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.03>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing and organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>

De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–70. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>.

El Sawy, O. A., Malhotra, A., Park, Y., & Pavlou, P. A. (2016). Seeking the configurations of digital business strategy: A cloud-oriented perspective. *Journal of Strategic Information Systems*, 25(3), 181–201. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2016.05.002>.

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.

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.

- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth. Oxford University Press.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>.
- Zhu, P., Chang, R., & Qiu, Y. (2021). Digital leadership, dynamic capabilities, and organizational performance: The moderating role of environmental dynamism. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 738543. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.738543>.