

دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

د. رأفت عاصي حسين العبيدي

مدرس

الكلية التقنية الإدارية

الجامعة التقنية الشمالية، الموصل

جمهورية العراق

الملخص

تلعب القدرات التكنولوجية دوراً رئيساً في تفعيل عمل المنظمات وجعلها من المنظمات الرائدة والمميزة في مجال عملها عن طريق إتقان تنفيذ العمل بأسلوب علمي ومنهجي مدروس، فضلاً عن اعتماد الأساليب الحديثة التي يطورها الآخرون في تنفيذ المهام والأعمال بغية تحقيق البراعة التنظيمية، إذ تساهم البراعة التنظيمية وإلى حد كبير في تجاوز اتجاه المعرفة من خلال البحث عن الفرص المتاحة أمام المنظمات والعمل على استغلالها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية والوصول بالمنظمة إلى أفضل المراكز مقارنة بالمنظمات العاملة معها في نفس الميدان.

واعتماداً على ما سبق فقد سعى هذا البحث إلى تناول (دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى)، حيث تطلبت منهجية البحث تصميم مخطط افتراضي يعكس علاقات الارتباط والتأثير بين القدرات التكنولوجية وأبعاد البراعة التنظيمية، فضلاً عن تمثيله لمجموعة من الفرضيات الفرعية التي تعكس هذه العلاقات بناءً على تشخيص متغيرات البحث واختبار علاقات الارتباط والتأثير على وفق ما أفضى إليه نموذج البحث وتأشير مجموعة من الاستنتاجات، كان من أبرزها اعتبار القدرات التكنولوجية واحدة من الوسائل المهمة التي يُعتمد عليها في تحقيق البراعة المنظمية من خلال منح العاملين الخبرات والمهارات اللازمة، والتي تساعد متخذي القرار على اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب. في حين أكدت أهم التوصيات على ضرورة إكساب العاملين المعرفة التكنولوجية من خلال إشراكهم في دورات التدريبية مكثفة لمنحهم المهارات والخبرات اللازمة لاكتشاف الفرص والعمل على استغلالها.

الكلمات المفتاحية: القدرات التكنولوجية - البراعة التنظيمية.

المقدمة

تعد القدرات التكنولوجية واحدة من القدرات المهمة التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أي مهمة فنية ذات صلة بما في ذلك القدرة على تطوير المنتجات والعمليات والمعرفة التكنولوجية المطلوبة من أجل الحصول على مستويات مميزة من الكفاءة التنظيمية، فمن خلال القدرات التكنولوجية يمكن للمنظمات الحصول على البراعة التنظيمية تمكنها من تنفيذ مهامها وأعمالها على أحسن وجه عن طريق استكشاف المواهب والفرص الكامنة والعمل على استغلالها واستثمارها لصالح المنظمة وبما يمكنها من تحقيق أهدافها المطلوبة.

وبالنظر إلى المعطيات السابق ذكرها، فقد عمد الباحث إلى بناء إطار شامل معتمد على طروحات الكتاب والباحثين في إمكان استثمار القدرات التكنولوجية بشكل يمكن المنظمة المبحوثة من تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية واستثمارها في تنفيذ أعمالها من خلال ما تمتلكه من خبرات ومواهب. وعليه فإن ما توصل إليه الباحث تم توثيقه في محاور هذا البحث

* تم استلام البحث في أغسطس 2019، وقبل للنشر في سبتمبر 2019، وتم نشره في سبتمبر 2020.

تسلسلت فيه على النحو الآتي: (المحور الأول: الجانب النظري والدراسات السابقة، المحور الثاني: منهجية البحث، المحور الثالث: الجانب الميداني، المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات).

المحور الأول- الجانب النظري والدراسات السابقة

أولاً- الدراسات السابقة:

1- دراسات خاصة بالقدرات التكنولوجية:

دراسة (Nurazwa; Siti and Halim, 2014)، وهو بحث تطبيقي على القدرات التكنولوجية وعلاقتها بالأداء بشركات التصنيع في ماليزيا، وجاءت مشكلة الدراسة في عدم قدرة الشركات الماليزية على مواجهة التحديات التكنولوجية بالشكل الفعال والكفوء. وترجع أهمية الدراسة إلى تأكيدها على ضرورة الحفاظ على القدرات المحلية وتعزيزها من أجل تعزيز الاستقرار الاقتصادي، وتوفير بيئة ديناميكية حديثة قادرة على مواكبة التطورات الحاصلة في السوق المحلية. وكان من أهداف الدراسة جعل القدرات التكنولوجية حجر الزاوية لكل شركات تصنيع من خلال تحسينها ومراقبتها بشكل دوري، بالإضافة إلى اكتساب مزايا تنافسية والمحافظة على النجاح والتقدم على الصعيدين المحلي والدولي. وكان أهم استنتاجات الدراسة: (1) سعي الشركات إلى تطوير وتحسين التعاون الفني المشترك. (2) تقييم القدرات التكنولوجية للشركات بشكل دوري منتظم من أجل تحقيق النجاح. وكان من أهم مقترحات الدراسة ضرورة تطوير القدرات التكنولوجية بشكل مستمر والوصول إلى أعلى المستويات من أجل تحسين الأداء وتلبية احتياجات الزبائن.

دراسة (Almeida and Camargo, 2016)، حول دور القدرة التكنولوجية في تدويل الشركة ونجاح المنتج الجديد، وقد تمحورت مشكلة الدراسة في عدم معرفة شركات القطاع العام بدور القدرات التكنولوجية في تفعيل عملها بالشكل الفاعل والكفوء. وترجع أهمية الدراسة إلى: (1) جعل القدرات التكنولوجية عنصراً مهماً في تعزيز النمو الاقتصادي. (2) مساعدة القدرات التكنولوجية على تعزيز المعرفة والمهارات والكفاءات الضمنية لدى العاملين. وقد هدفت الدراسة إلى إجراء مراجعة منهجية حول دور القدرات التكنولوجية في تفعيل عمل الشركات بشكل يمكنها من تحقيق النجاح والتميز في تقديم منتج جديد. وكان من أهم الاستنتاجات: (1) وجود تأثير مباشر للقدرات التكنولوجية على تنفيذ الأعمال بالشكل الناجح. (2) أن القدرات التكنولوجية تساهم في منح الشركات القدرة على الدخول إلى الأسواق الجديدة ومنافسة مثيلاتها من الشركات الأخرى. وقد اقترحت الدراسة ضرورة تطوير وتحديث القدرات الشركة التكنولوجية بشكل مستمر وبما يعزز من مكانة الشركة في السوق.

2- دراسات خاصة بالبراعة التنظيمية:

دراسة (Maldenka; Cerne and Milohnic, 2015)، وهو بحث تطبيقي على مجموعة من الدول الصناعية، وقد ناقشت مشكلة الدراسة عدم قدرة الشركات في بعض الدول على مواكبة التطورات المحيطة بها نتيجة لافتقارها لعنصر الاستكشاف والاستغلال بكل مضامينهما. وترجع أهمية الدراسة إلى تزايد الاهتمام بالبحوث الإدارية والتطبيقية التي تؤكد على مدى تأثير البراعة التنظيمية على الأداء من وجهات نظر مختلفة. وقد هدفت الدراسة إلى: (1) حل نتائج البحوث المتناقضة حول العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء والابتكار، (2) تعزيز الفهم لكيفية تأثير أنشطة الاستكشاف والاستغلال على الأداء العام للشركة. وقد توصلت الدراسة إلى أن العديد من الشركات سعت إلى العمل على استكشاف الفرص المفقودة والعمل على استغلالها بما يؤمن لها مركز تنافسي مرموق. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحفيز أنشطة الاستكشاف والاستغلال والعمل على تطويرها بشكل مستمر بما يتوافق مع التغيرات البيئية المحيطة بالشركة ضماناً لتحقيق البراعة التنظيمية.

دراسة (Klinger, 2016)، وهو بحث تطبيقي على الشركات الصناعية في الهند، وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود رؤية واضحة حول مفهوم البراعة بشكلها التنظيمي في الشركات الصناعية نتيجة افتقارها إلى المعرفة والرؤية الشاملة. وترجع أهمية الدراسة إلى (1) السعي إلى تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص والعمل على استغلالها. (2) تفعيل القدرة الاستيعابية بشكل يضمن للشركات تحقيق الابتكار الاستكشافي. وقد هدفت الدراسة إلى منح الشركات القدرة على إنشاء ودمج مجموعات جديدة من المعرفة والعمل على استغلالها واستثمارها في الوقت نفسه وبما يساهم في تعزيز البراعة التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى أن ارتفاع مستوى القدرة الاستيعابية لدى العاملين يمكن أن يخفف

من حدة التوترات بين الاستكشاف والاستغلال وبما ينعكس على تحقيق البراعة بالشكل الفاعل والكفوء . وقد أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات التي تعزز من الفهم والاستيعاب لمفهوم البراعة التنظيمية بالشكل الذي يجعل من الشركة رائدة في مجال عملها ومتفوقة على منافسيها

ثانياً - الجانب النظري:

1- القدرات التكنولوجية «المفهوم»

تلعب القدرات التكنولوجية دورًا بارزًا في تعزيز قدرة المنظمات على التقدم والتطور بشكل مستمر من خلال الاعتماد على استراتيجية تطوير مستمرة للتكنولوجيا ترتبط ارتباطًا مباشرًا بالنمو والتوسع، ففي الوقت الذي شهدت فيه العديد من القطاعات تغيرات كبيرة في التكنولوجيا بسبب ظهور مصادر جديدة ومتجددة للطاقة بشكل استعدي مواصلة الاستثمار في التكنولوجيا لمواكبة التغيرات الحاصلة في التقنيات والأسواق، إذ أصبح من المهم بصورة متزايدة أن تفهم المنظمة مواطن القوة ونقاط الضعف في قدراتها التكنولوجية بشكل يعزز من موقفها التنافسي القائم على أساس الفهم والإدراك والاستيعاب (Lee & Lee, 2016: 2). إذ تؤدي القدرات التكنولوجية دورًا رئيسًا في تفعيل القدرات لدى المنظمات، حيث يكتسب المستثمرون في الاقتصادات الناشئة قدرات تكنولوجية عن طريق استثمار التكنولوجيات التي يطورها الآخرون ومن ثم الاستفادة منها في تطوير التكنولوجيات المحلية، إذ تعد القدرة التكنولوجية أحد العوامل التي تمكن المنظمة من أداء الوظائف الأساسية بشكل صحيح (ولاسيما الابتكار) فلها الأهمية الحاسمة بالنسبة للتنمية الاقتصادية والقدرة التنافسية، كما إن تجميع هذه القدرات يساهم في تحقيق قدرة استيعابية عالية والتي تعني القدرة على التعلم وحل المشكلات (Murovec, 2009: 859).

كما عرف (Bakar, 2005: 268) القدرات التكنولوجية بأنها مجموعة الوسائل التي تعتمد عليها المنظمة للوصول إلى البيانات والمعلومات التي تحتاجها في تنفيذ مهامها والعمل على تحليلها واستثمارها بطريقة تكون أكثر فاعلية من خلال الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في أدائها لأعمالها ومهامها الروتينية. في حين يرى (Figueiredo, 2007: 55- 88) بأن القدرات التكنولوجية هي عبارة عن التطورات التكنولوجية في منتجات المنظمة وخدماتها وإجراءاتها وعملياتها ومعداتها وتركيبها وما إلى ذلك، ولاسيما المعرفة التكنولوجية للقوى العاملة في المنظمة. وأوضح (Aderemi, et al., 2009: 3) بأن القدرات التكنولوجية هي الموارد الإضافية والتميزة اللازمة لتوليد التغيير التقني وإدارته، بما في ذلك المهارات والمعارف والخبرات والهيكل والروابط المنظمة. كما أشار (Ahmad, et al., 2014: 193) إلى أن القدرات التكنولوجية هي عبارة عن مفهوم يستعمل لتفعيل عمل الأنشطة والنظم المادية والمهارات وقواعد المعرفة والنظم الإدارية لتعزيز التعلم واكتساب الحوافز والقيم التي تولد فائدة استثنائية للمنظمة. وتأسيساً على ما سبق يرى الباحث أن القدرات التكنولوجية تعني ما تمتلكه المنظمة من إمكانيات وطاقات وموارد تكنولوجية تسعى المنظمة إلى استثمارها واستغلالها من خلال ما يتمتع عاملوها من خبرات ومهارات وإمكانات وتوظيفها لصالح تحسين جودة منتجاتها وعملياتها بشكل فاعل وكفوء.

2- أهمية القدرات التكنولوجية:

تساهم القدرات التكنولوجية وبشكل مباشر في تعزيز قدرة المنظمة على تنفيذ مهامها بالشكل الناجح والسليم من خلال استعمال التكنولوجيات الحديثة التي تمتلكها المنظمة، إذ يكون للقدرات التكنولوجية أهمية بالغة تساهم في تحقيق الأهداف المنظمة تكمن في: (Reichert & Zawislak, 2014: 3):

1. منح الأفراد العاملين المهارات والمعرفة والخبرة مطلوبة لتشغيل الأنظمة الحديثة و أحداث تغييرات تكنولوجية كبيرة.
2. منح المنظمات القدرة على إنشاء أو استيعاب المعرفة التكنولوجية الحديثة من خلال التفاعل مع البيئة وتراكم المهارات والمعارف التي اكتسبتها مسبقاً.
3. القدرة على إنشاء وإدارة التغييرات في التكنولوجيات المستخدمة في الإنتاج.
4. التركيز على تحسين أداء المهام وتحقيق إنتاجية أكبر للعاملين وبالتالي تحقيق أقصى قدر من الكفاءة.
5. الإسهام في استثمار العوائد الاقتصادية الناشئة عن الأنشطة المختلف من خلال استعمال تكنولوجيات الإنتاج الحديثة لاستكشاف وتطوير منتجات جديدة عندما تعتقد المنظمة أن هناك سوق لمنتجاتها وعملياتها الجديدة.

ويرى (Guerra & Camargo, 2016: 50) بأن للقدرات التكنولوجية أهمية تمكن المنظمات من العمل في بفاعلية كبيرة بالرغم من إشداد المنافسة في عالم متقلب وسريع التغيير، حيث تتجلى هذه الأهمية في: 1. تمنح المنظمات

القدرة على تقديم منتجات جديدة مع مرور الوقت. 2. تكوين استراتيجيات تنافسية تساهم في تحسين الأداء من خلال تحسين العلاقة بين الجودة والتكلفة والأداء. 3. تفعيل دور التحالفات الاستراتيجية من أجل توليد شراكات ذات قيمة أعلى واكتساب المعرفة. 4. تقوية العلاقة التفاعلية بين أداء المنظمة وحركة السوق، إلى جانب التأثير على الأداء المالي للمنظمة. 5. تعزيز التعاون مع المنافسين والتشجيع على ابتكار منتجات جديدة تليبي حاجة السوق والزبائن.

3- أهداف القدرات التكنولوجية:

- تساهم القدرات التكنولوجية في تعبئة الموارد العلمية والتكنولوجية المختلفة بشكل يمكن المنظمات من تطوير منتجاتها المبتكرة وعملياتها الإنتاجية بنجاح من خلال جملة من الأهداف تتمثل في: (Ahmad et. al, 2014: 193)
- توليد بيئة تنافسية تمكن المنظمة من التفوق على مثيلاتها من المنظمات الأخرى من خلال تحقيق المزايا التنافسية وتحسين الأداء.
 - منح براءات الاختراع، وإنتاج المنتجات الجديدة وحل المشكلات المعقد من خلال الاعتماد على الاستراتيجيات المتعلقة باستراتيجية تحديد مصادر التكنولوجيا.
 - إنشاء وتشغيل واستيعاب ودعم وتوسيع نطاق القيم الجديدة للعمليات والمنتجات في بيئة التصنيع المتغيرة ديناميكياً.
 - إدارة الاستراتيجية التكنولوجية للمنظمة من خلال تحديد وتنفيذ وصيانة وتحسين التعاون التكنولوجي بشكل فاعل وكفوء.
 - توليد حالة من التعاون بين الاستراتيجية التكنولوجية والقدرة الديناميكية للمنظمة، بشكل يمنحها قدرة استراتيجية فاعلة لتحقيق ميزة تنافسية.

في حين يرى (Reichert & Zawislak, 2014: 21) أن القدرات التكنولوجية تسهم بشكل مباشر في بناء علاقة إيجابية بين المعرفة والأداء الاقتصادي من خلال تحقيق عدداً من الأهداف تتجلى بوضوح في: 1. استيعاب وإنشاء المعرفة التكنولوجية من خلال التفاعل مع البيئة واكتساب المهارات والمعرفة. 2. تجميع الموارد والكفاءات، بشكل يتيح للمنظمة التمتع بقدرة تكنولوجية أكثر تطوراً من منافسيها، واستثمارها كوسيلة من أجل الوصول إلى أعلى المراتب. 3. منح المنظمات القدرة على تحقيق ابتكارات تكنولوجية تمكنها من إنتاج منتجات جديدة ومميزة ومن ثم التغلب على منافسيها. 4. تفعيل دور البحث والتطوير كمدخل لعملية النمو الإنتاجي، ذلك أن استثمار العلاقة بين البحث والتطوير لتفعيل الأداء تساهم بشكل مباشر في تمكين المنظمة من تحسين أعمالها.

4- متطلبات القدرات التكنولوجية

تمتاز القدرات التكنولوجية بعدد من المتطلبات التي قد تكون العمود الفقري لنجاحها في أي منظمة سواء كانت صناعية أم خدمية لما لها من دور بارز في تفعيل عملها بالشكل الصحيح، فقد أشار (Bhatt & Grover, 2005: 261) إلى أن متطلبات القدرات التكنولوجية تتمثل في:

- **البنية التحتية:** يتم تعريف البنية التحتية للقدرات التكنولوجية على أنها مجموعة من المكونات التي تشكل أساس عمل التكنولوجيا في المنظمة والتي تضم نوعين من المكونات هي المادية كأجهزة الكمبيوتر والمعدات، وبرمجية كالبرامج والشبكات المختلفة، حيث يعتمد نجاح العمل في جميع أقسام المنظمة على البنية التحتية للقدرات التكنولوجية، إذ إن جميع الأجهزة والبرامج والشبكات والمرافق وما إلى ذلك من أجهزة ومعدات لازمة لتطوير أو اختبار أو تقديم أو مراقبة أو دعم القدرات التكنولوجية يندرج تحت مسمى البنية التحتية للقدرات التكنولوجية.
- **طبيعة المهام:** من الواجب على مديري المنظمات والعاملين الاستفادة من المهام التي تتطلبها القدرات التكنولوجية، حيث إنهم ينشغلون في كثير من الأحيان بمسئوليات عديدة طوال عملهم، مما يستلزم توافر العديد من المهام التي تستوجب أتمتها ونشرها وتوفيرها، حيث تقتصر طبيعة مهام القدرات التكنولوجية على (المهام البرمجية، والمتطلبات المادية، إنشاء الحسابات، تنظيم العمل، تنمية مهارات العاملين).
- **مقدار التعلم التنظيمي:** يحدث التعلم التنظيمي عندما تكتسب أي وحدة من وحدات المنظمة المعرفة بأنها

مفيدة من الناحية النظرية للمنظمة، حيث يقتصر التعلم التنظيمي على الطريقة التي يتعلم بها الأفراد العمل، وكيف يتم تطوير وتحديث مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم بشكل يمكن استثمارها لصالح المنظمة وتحديد واختبار أي الإجراءات الإدارية التي تعمل على تحسين الفعالية التنظيمية، فهي عملية تقوم المنظمة من خلالها بتوسيع أعمالها وتطويرها وتنميتها من أجل زيادة القدرة على تحقيق مكاسب مادية ومركز تنافسي متميز عن طريق اعتمادها على قدراتها التكنولوجية ومعالجتها للمعلومات المتاحة.

5- مفهوم البراعة التنظيمية:

يشير مصطلح البراعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على (الاستكشاف والاستغلال) للمواهب والمهارات والقدرات الفريدة للعاملين بما يعزز قدرتها على التنافس سواء في التقنيات الحديثة أو الأسواق الجديدة، حيث يتم عن طريقها تقدير الكفاءة والقدرة على التحكم في مسار العملية الإنتاجية والسعي إلى التحسين المستمر، إذ إن التنافس في التقنيات والأسواق الجديدة يتطلب مرونة واستقلالية عاليتين (Tushman & O'Reilly, 2013: 2).

في حين أشار (Harreld & Teece, 2007: 1319) إلى أن المنظمات بإمكانها تحقيق البراعة التنظيمية من خلال قدراتها الديناميكية والمعتمدة على مدخلين أساسيين، فقد أكد المدخل الأول على أنه يجب أن تكون المنظمة قادرة على الشعور بدقة التغييرات في بيئتها التنافسية، بما في ذلك التحولات المحتملة في التقانة، والمنافسة، والزبائن، والتنظيم، في حين جاء المدخل الثاني ليشير إلى أنه يتوجب على المنظمة أن تكون قادرة على العمل على استثمار الفرص وتجنب التهديدات لكي تتمكن من الاستيلاء عليها من خلال إعادة تشكيل الأصول الملموسة وغير الملموسة لمواجهة التحديات الجديدة. كما وأوضح (Raisch & Birkinshaw, 2008: 409) بأن بناء البراعة التنظيمية تتطلب زيادة الاهتمام بنظرية المنظمة، ومن ثم التأكيد على أن المنظمة المؤهلة هي القادرة على استثمار الكفاءات الحالية وكذلك استكشاف الفرص الجديدة وأن تحقق الامتيازات التي تمكنها من تعزيز أدائها وقدرتها التنافسية. ويبين (Huang, 2010: 3) أن البراعة التنظيمية انبثقت عن حقلين أساسيين هما حقل إدارة المعرفة وحقل الإدارة التنظيمية، فقد جاءت فكرة البراعة التنظيمية من خلال التأكيد على التعامل بشكل أني مع الأنشطة المتكاملة لقابلية المنظمة على التكيف مع مختلف أنواع التغييرات البيئية بشكل يجعلها أكثر مرونة وكفاءة وفي جميع المستويات التنظيمية، والسعي إلى إبرام التحالفات الاستراتيجية. كما أشار (Popadic et. al, 2015: 113) إلى أن البراعة التنظيمية تتمثل في قدرة المنظمة على القيام بشيئين مختلفين بشكل جيد ومتساوي ومتابعة كل من الابتكار الاستكشافي والاستغلالي من خلال الاعتماد على مهارات الأفراد العاملين فيها. وأكد (Franco, 2018: 11) على أن البراعة التنظيمية هي تنفيذ مجموعة من القدرات والإمكانات الموجهة للاستفادة من الأنشطة والأعمال الحالية واستكشاف مسارات عمل جديدة تساهم في تعزيز عملية الإبداع لدى العاملين فضلاً عن إمكانيتها في تجنب الأحداث الغير المتوقعة. ويرى (Hughes, 2018: 11-12) أن البراعة التنظيمية هي عبارة عن القدرة على متابعة كل من الإبداع المتزامن وغير المتزامن في آن واحد، بحيث تكون متناسقة وفعالة في إدارتها لمطالب الأعمال اليوم بينما تتكيف في الوقت نفسه مع التغييرات الحاصلة في المستقبل.

واستناداً على ما سبق يستنتج الباحث أن البراعة التنظيمية تساهم وبشكل أساسي في تعزيز موقف المنظمة التنافسي بشكل يجعلها أفضل من المنظمات العاملة معها في نفس الميدان من خلال استغلالها للطاقات والمواهب والخبرات والكفاءات التي يتمتع بها الأفراد العاملين ومن ثم استثمارها عن طريق تشجيع وتقوية روح الفريق والعمل الجماعي. عليه يرى الباحث مفهوم البراعة التنظيمية يمكن تعريفها على أنها قدرة المنظمة وقابليتها من الاعتماد على مجموعة من الطرائق والأساليب في محاولة منها لاكتشاف الفرص المطروحة أمامها والعمل على استثمارها بشكل يساهم في تعزيز من قيمتها، وتجنب مختلف أنواع التهديدات والانحرافات البيئية، فضلاً عن مواصلة البحث عن ما يضمه المستقبل من مزايا وفرص واستثمارات والعمل على استعمالها بشكل يساعدها على تحقيق استراتيجياتها وأهدافها التنظيمية.

6- أهمية البراعة التنظيمية:

تعد البراعة التنظيمية اتجاهاً ناشئاً تسعى المنظمات من خلالها للبحث في عدة مجالات من بينها الإدارة التنظيمية وإدارة المعرفة لتحقيق الأهداف المنظمة من خلال التمايز والتكامل والاعتماد على الاستراتيجيات العالمية المنخفضة

التكلفة والاستجابة المحلية للمستوى الصفري والقدرات والمهارات المناسبة التي يتمتع بها العاملين بشكل يساهم في تفعيل خاصية الإبداع الجذري لديهم، فقد حدد (Huang, 2010: 7) أهمية البراعة التنظيمية بالاتي: 1. تمثل البراعة التنظيمية مدخلاً ناشئاً يهدف إلى البحث في اتجاهين رئيسيين هما إدارة المعرفة والإدارة التنظيمية. 2. تساهم البراعة التنظيمية في تعزيز القدرة التنظيمية على التعامل في وقت واحد مع الأنشطة المتناقضة أو المتضاربة مثل الموازنة التنظيمية والتكيف التنظيمي. 3. تمكين المنظمات من أن تتعامل وتتكيف مع التوتر الذي يبدو أنه متذبذب داخل المنظمات في ظل بيئة أكثر ديناميكية ومنافسة شديدة. 4. اعتماد المنظمات على استراتيجيات الابتكار والقدرات التجميعية والقدرات الاستيعابية لتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية وتحقيق أداء أفضل في تطوير المنتجات الجديدة.

وفي السياق نفسه أكد (Klinger, 2016: 21- 23) على أن البراعة التنظيمية تعد سلاح يجعل المنظمة في وضع قوي مقارنة بمنافسيها من خلال ما تتمتع به من قدرات ومواهب تؤهلها لتحقيق أهدافها التنظيمية عن طريق: 1. تحقيق الموازنة مع الأعمال الجارية في الوقت الحالي والسعي إلى التكيف في الوقت نفسه مع الأعمال المستقبلية في بيئة تتسم بالتغيير. 2. التعرف على قدرة المنظمة على فهم، واستيعاب، واستثمار المعرفة من البيئة المحيطة بالمنظمة. 3. السعي لتحقيق الموازنة بين استثمار الكفاءات القائمة واستكشاف الكفاءات الجديدة، لأن ذلك يتطلب مهارات غير متكافئة وكفاءات إدارية متطورة للغاية قد تجعل أعمال اليوم ذات أهمية مناسبة. 4. إنشاء هيكل محدد للتخفيف من حدة التوترات بين الاستكشاف والاستثمار من خلال تعزيز البراعة الهيكلية عن طريق وضع الهياكل المتوازنة. 5. تمكن الأفراد من صنع القرارات بأنفسهم سواءً من حيث استثمار وقتهم وجهدهم في الأنشطة الاستكشافية أو الاستغلالية.

7- أهداف البراعة التنظيمية

تعد البراعة التنظيمية قوة ديناميكية تهدف إلى دمج الأدوار الأساسية في المنظمة بغية استبعاد الأعمال غير المهمة والتركيز على الأعمال والأنشطة ذات الأهمية من خلال البحث عن الفرص والعمل على استثمارها والبحث في الوقت نفسه عن ميزة تساهم في تحقيق الأداء الأفضل للمنظمة، حيث تساهم زيادة الأعمال الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين الفرص المتاحة أمام المنظمة والبحث عن الفوائد المتحققة منها وعلى المدى الطويل، ساعية بذلك إلى تحقيق قيمة للأفراد والمنظمات والمجتمع (Bhandari, 2017: 18)، إذ أوضح (Popadic et al., 2015: 114–115) أن أهداف البراعة التنظيمية يمكن حصرها في:

- تفعيل التوازن ما بين الاستكشاف والاستغلال بغية تحقيق التمايز والاختلاف ما بين المهارات والخبرات والقدرات التي تحاول المنظمات الاستفادة منها في تحقيق أهدافها.
- تحقيق تحسينات في المكونات الأساسية للمنظمة من خلال الاعتماد على المسار التقني الحالي والمستقبلي بهدف تحسين سوق المنتجات الحالية وتعزيز الابتكارات الاستكشافية والتقانية بغية الدخول في المجالات الجديدة.
- منع الجمود التنظيمي من خلال التركيز على جهود المنظمة لزيادة حجم الاستثمار في كل من الأنشطة الاستثمارية والأنشطة الاستغلالية لتحقيق الأهداف المنظمة.
- تعزيز حالات الابتكار لدى الأفراد العاملين من خلال توجيهها نحو إدخال منتجات جديدة والتي كانت قد اعتبرت جديدة من الناحية التقنية وتقديمها للسوق، أو المنتجات القائمة حالياً والتي قد تم تحسينها وتعديلها من الناحية التقنية وتقديمها للسوق.

وأكد (Bhandari, 2017: 22- 27) على أن أهداف البراعة التنظيمية تمكن المنظمات من إيجاد الحلول للمشكلات التي قد تواجهها بشكل يساهم في تحقيق التوجه الاستراتيجي السليم، وتلك الأهداف هي:

- وضع تصور لدراسة قدرات المنظمات على تحقيق الموازنة بين الخبرات والمهارات التي يتمتع بها العاملين والقدرة على التكيف معها.
- وضع التدابير اللازمة لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات إليها من خلال وضع نظام للمحاسبة ومراقبة نمو السوق وتوفير الموارد اللازمة للعملية الإنتاجية.
- تعزيز حالة التعلم وتحقيق أسبقيات تنافسية والسعي إلى تفعيل دور الاستغلال في المدى القصير وبطء التنشئة الاجتماعية للعاملين الجدد مما يساعد في إيجاد المعرفة والمهارة اللازمة لتحقيق الأهداف.

- تعزيز نمو المبيعات والتقييمات الذاتية للأداء وتحقيق حالات الابتكار والبقاء في الموقع التنافسي بشكل ثابت وتحقيق التيقن التقني.

8- أبعاد البراعة التنظيمية

أكدت عديد من الدراسات أن نجاح المنظمات على مدار فترات زمنية طويلة يعتمد بشكل أساسي على مواجهة التغيير البيئي والتقني وذلك من خلال المقايضة بين الكفاءة والمرونة كمفارقة للإدارة، إذ إن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات هو الحاجة إلى استثمار المهارات والقدرات الموجودة على حد سواء، فضلاً عن توفير ما يكفي من الاستكشاف لتفادي أن تصبح غير ذات صلة بالتغيرات في الأسواق والتقنيات، فقد تباينت وجهات النظر المقدمة حول أبعاد البراعة التنظيمية من حيث تأكيدها على بعض الأبعاد دون الأخرى، فقد أكد (Rodriguez, 2014: 2) على أن للبراعة التنظيمية عددًا من الأبعاد تعتمد عليها المنظمات الناجحة في تنفيذها لمهامها وأعمالها بشكل يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من بينها (الاستكشاف والاستغلال)، في حين أوضح (Popadic, 2015: 114) بأن أبعاد البراعة التنظيمية يمكن حصرها في (الاستكشاف والاستغلال ودرجة التحفيز)، كما أشار (Baskarada, 2016: 780-782) إلى أن أبعاد البراعة التنظيمية تتجلى في (الاستكشاف والاستغلال والقيادة التحويلية ودرجة التحفيز). وفي السياق نفسه يرى (Hughes, 2018: 7-8) بأن أهم أبعاد البراعة التنظيمية هي (الاستكشاف والاستغلال والقيادة التحويلية) والتي بإمكان المنظمات تبنيها والمحافظة عليها من خلال اعتمادها على قدرات تكنولوجية حديثة تجعلها رائدة في مجال أعمالها مقارنة بالمنظمات الأخرى.

وتأسيسًا على ما تقدم فإن الباحث سوف يعتمد على الأبعاد التي أتفق عليها أغلب الكتاب وهي (الاستكشاف، الاستغلال، القيادة التحويلية) كمتغيرات معتمدة ثانوية في بحثه وكالاتي:

أ- الاستكشاف

أكد (Lee et al., 2003: 554) على أن بُعد الاستكشاف هو من الأبعاد المهمة التي تعتمد عليه المنظمة في تنفيذها لمهامها وواجباتها، وأن بإمكان تلك المنظمات أن تستثمر هذا البعد من أجل تحقيق أهدافها والحصول على مركز تنافسي متقدم مقارنة بالمنظمات العاملة معها في نفس الصناعة، حيث يتضمن هذا البعد مجموعة من النقاط لعل من أبرزها:

- يعد الاستكشاف هو محور الاهتمام في العديد من المجالات المنظمة المهمة كاللوجيات الحديثة، والتعليم التنظيمي، والاقتصادات الصناعية والخدمية. وغيرها.

- يوفر الاستكشاف فرصًا جديدة بإمكان المنظمات استغلالها والاستفادة منها في تحقيق أرباح عالية وتعزيز مركزها التنافسي.

- يتطلب الاستكشاف توافر أنواع مختلفة من الموارد يمكن استخدامها بشكل مميز وبما يساهم في تعزيز مكانة المنظمة.

- يسهم الاستكشاف في توليد إبداعات جديدة قد تقود المنظمة إلى نجاح وتألّق من خلال تحديد بدائل استراتيجية واختيار أفضل بديل، والبحث عن أسواق جديدة والعمل على استثمارها، وتطوير قنوات توزيع جديدة.

كما وأشار (Rodriguez, 2014: 4) على أن المنظمات يجب أن تكون قادرة على استكشاف فرص جديدة والتي تساعدها على تحقيق أهدافها بما يحقق لها ميزة تنافسية تفضلها عن غيرها من المنظمات الأخرى، ولهذا نجد أن المنظمات التي تشارك في الاستغلال باستثناء الاستكشاف تجد نفسها عالقة في توازن غير مستقر، أي بإمكانها تنفيذ الأعمال بسرعة ولكن بدون كفاءة، فالحفاظ على توازن مناسب بين (الاستكشاف والاستغلال) هو عامل أساسي في ازدهار أي منظمة، حيث يشير الاستكشاف إلى قدرة المنظمات على إنشاء المعرفة والبحث عن المعلومات التي من الممكن أن تعتمد عليها في تحقيق النجاح والتميز في عملية الإنتاج، فضلاً عن تحليل الفرص التي قد تواجهها المنظمة والعمل على استثمارها واستغلالها أفضل استغلال بما يحقق للمنظمة أهدافها المطلوبة. في حين ذكر (Hughes, 2018: 7-8) أن الاستكشاف يسهم في تحديد طبيعة المشكلة التي تعاني منها المنظمة، حيث يجسد هذا بُعد حالات البحث والتنوع والمخاطرة والمرونة فضلاً عن توليد الإبداعات والابتكارات الجذرية الجديدة، فالإبداعات التقليدية لا تؤدي إلى تحسين المسار التقني والميزات والعمليات التي تقوم عليها المنتجات، بينما تميل الإبداعات المميزة إلى الارتباط بالتقدم التقني

الكبير والتجديد المستمر، حيث يعتمد عدم انتظام تلك الإبداعات على قلة المعلومات المتعلقة بالسوق والمستمدة من توجهات الزبائن، فقد يركز الاستكشاف على توليد ابتكارات جذرية يمكن أن تشكل بشكل استباقي مستقبل المنظمة على المدى الطويل، لهذا تستدعي عمليات الاستكشاف تحسين وتطوير الهياكل العضوية والأنظمة التي غالباً ما تقتصر بشكلٍ أساسي في تشجيع سلوك المنظمة على (الابتكار، والإبداع، والريادية) والذي يتناسب مع الأنشطة الأخرى للمنظمة التي تدفع بعمليات الإبداع والابتكار إلى إنشاء منتجات وخدمات جديدة.

ب- الاستغلال

يرى (Rodriguez, 2014: 4) أن المنظمات الناجحة بإمكانها تبني نوع معين من أبعاد البراعة التنظيمية والمتمثل (بالاستغلال)، فالمنظمات التي تكون القادرة على استغلال كفاءاتها أفضل استغلال بغية الوصول إلى أهدافها يتوجب عليها أن تسعى إلى استثمار هذا البعد أفضل استثمار حيث يشير بعد الاستغلال إلى قدرة المنظمة على الاختيار الأفضل والتحسين المستمر للعملية والإنتاج والاختيار الأمثل للموارد وتحقيق الكفاءة والدقة في التنفيذ. في حين حدد (Baskarada, 2016, 78) ثلاث آليات تنظيمية رئيسية هي (التدريب، وإدارة الأداء، وإدارة المعرفة) التي يستخدمها القادة لتشجيع الاستغلال، حيث ينصب التركيز على تقليل الاختلافات، وتعزيز التعلم المنظمي (الوضع الراهن)، والموثوقية، واستخدام التقنيات العالية، والكفاءة، والاختيار، والتنفيذ، بشكل يساهم في تعزيز آليات تحقيق هذه الأهداف، فقد يمنح التدريب العاملين القدرة على استغلال طاقاتهم وخبراتهم عن طريق اكتسابهم المهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح وفي الوقت المطلوب، في حين أن إدارة الأداء تمكن القادة من فعل الأشياء بشكل جيد وجعل العمليات تسير بالاتجاه الصحيح، إذ إن من الواجب على القائد أن يتعاطف مع صغار الموظفين الذين لا يتمتعون بخبرة نسبية، وبالنظر إلى أن الاستغلال يمكن اعتباره أمراً عادياً وموجهاً إلى العملية الإنتاجية فقد لوحظ أن القادة بحاجة أيضاً إلى أن يكونوا قادرين على تحفيز وتشجيع موظفيهم، أما فيما يتعلق بإدارة المعرفة حيث يتمكن العاملين من خلالها من استغلال خبراتهم ومواهبهم وطاقاتهم عن طريق ما يتمتعون به من معرفة لتحديد ما حدث وما تم تعلمه في مواقف مماثلة اعتماد النهج القائم على التغذية المرتدة، أي البحث عن حل جيد بما فيه الكفاية وليس أفضل حل ممكن.

في حين أكد (Hughes, 2018: 7-8) على أن الاستغلال يجسد التحسين، والاختيار، والإنتاج، والكفاءة، والاختيار، والتنفيذ بهدف تحسين إمكانات المنتجات الحالية مع الابتكارات المتزايدة، إذ إن التحدي الأساسي التكيفي الذي تواجهه المنظمات هو مقدار الحاجة إلى استغلال أصولها الحالية ومواردها وقدراتها لتحسين سلعتها وخدماتها وعملياتها بكفاءة، مع محاولة استكشاف تقنيات وأفكار جديدة لتوليد سلع وخدمات وعمليات جديدة بحيث لا تصبح المنظمة قديمة بسبب التغيرات الحاصلة في الأسواق والتقنيات، حيث يتوجب على المنظمات لانخراط في استغلال كافة الموارد بشكل يضمن تعزيز قدرتها الحالية، وفي الوقت نفسه تكريس طاقة كافية للتقييم والبحث عن كل ما هو جديد ومميز لضمان استمراريتها في المستقبل، إذ تسعى المنظمات في الوقت نفسه إلى تعزيز كل من الأنشطة الاستثمارية (التدريجي، الفعال) والاستكشافية (المتقطع، المرن) والتي تولد ظروف تدعو المنظمة إلى استضافة العديد من البنى والعمليات والثقافات المتناقضة داخل حدودها، في حين يستدعي الاستغلال هياكل ميكانيكية وأنظمة مقترنة بإحكام تشجع السلوكيات الثابتة والمستقرة التي تتناسب مع أنشطة تقليل التغيير المرتبطة بتحسين السلع والخدمات الحالية.

ج- القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية واحدة من العوامل الرئيسية التي تقف وراء النجاحات التي تحققها المنظمات من خلال تبنيها لمجموعة فعالة من الأساليب الشمولية والفردية لتلبية الأهداف المنظمة، حيث يتم تحديد القيادة التحويلية من خلال قدرتها على إحداث تغييرات كبيرة في استراتيجية المنظمة ورؤيتها وموقفها وثقافتها فضلاً عن قدرتها على تطوير الإبداع والابتكار في السلع والخدمات والتقنيات، إذ تؤثر القيادة التحويلية على العاملين من خلال احتوائها على أربعة عناصر أساسية هي (السلوك، والتأثير المثالي، والتحفيز الفكري، ووجهة نظر الأفراد) وكما يلي: (3 - 2: Shafique & Kalyar, 2018)

- السلوك: وهي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي يظنها القادة تحويليين والتي تمكنهم من أن يكونوا قدوة لاتباعهم، إذ من الواجب على هذا النوع من القادة أن يظهروا الصدق والاحترام، وأن ينشروا العاطفة والأهمية الذاتية.
- التأثير المثالي: وهو عبارة عن الإحساس بالولاء والإعجاب والثقة والاحترام الذي ينسب إليه الأتباع إلى هؤلاء القادة.

- التحفيز الفكري: يرتبط التحفيز الفكري بقدرة القادة على تطوير بيئة ملاءمة للإبداع والابتكار، بما في ذلك تمكين الأتباع أو الموظفين من حل القضايا الصعبة.
- وجهة نظر الأفراد: وهي أن القادة يهتمون باحتياجات ومتطلبات المتابعين أو العاملين ويساعدونهم في تحقيق الذات وتحقيق النمو والتقدم.

وأشار (Ghasabeh & Provitera, 2018, 10) إلى أن القيادة التحويلية تساهم وبشكل مباشر في تعزيز قدرة القادة، إذ تلعب دور المحفز المهم لهم من خلال تحديد التوقعات المرغوبة للغاية من قبل العاملين والتعرف على الفرص التي بالإمكان تحقيقها بما يساهم في تعزيز مهاراتهم وخبراتهم في بيئة العمل، كما ويساهم تبادل المعرفة بشكل إيجابي في تعزيز قدرة القادة التحويليين على تسهيل التأثير المثالي في تطوير رؤية أكثر فاعلية بما في ذلك المزيد من المعلومات الشاملة والرؤى حول البيئات الخارجية، إذ يؤثر تمكين الموظفين بشكل إيجابي على تطور قدرات القادة التحويليين نتيجة لتراكم المعرفة لدى القادة والإبداع في القيادة التحويلية.

وأكد (Vipraprastha, et al., 2018, 20504) على أن القيادة التحويلية تعد من العناصر المهمة والبارزة في نجاح عملية الإدارة في المنظمة، إذ إن دور القيادة التحويلية استراتيجي للغاية ومهم في تحقيق مهمة المنظمة ورؤيتها وأهدافها، وهي إحدى الدوافع التي تشجع العاملين على إجراء تحسينات دائمة في الوظائف وتعزيز عملية الارتباط بالمنظمة، فالمنظمات التي تنجح في تحقيق الأهداف وقادرة على الوفاء بمسئولياتها الاجتماعية ستعتمد على منهج القيادة التحويلية، وخصوصاً إذا كان القائد قادراً على الأداء الجيد فإنه من المحتمل أن تحقق المنظمة أهدافها، لهذا فإن القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي هو أحد العوامل التي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين ويمكن أن يؤثر أيضاً على أداء العامل نفسه.

المحور الثاني - منهجية البحث

أولاً - مشكلة البحث

تعد القدرات التكنولوجية عنصراً مهماً من عناصر النمو الاقتصادي، فقد يعتمد تطور المنظمة وبشكل أساسي على ما تتمتع به من قدرات وإمكانات تؤهلها إلى تقديم منتجات جديدة ومتطورة تمنحها مركز تنافسي مميز، إذ تساهم هذه القدرات في تحقيق مستويات مميزة من الأداء للمنظمات من خلال تفعيل المهارات التنظيمية وجعلها فعالة في إدارتها للأعمال التجارية، وتعزيز قابليتها على مواجهة الطلب المتغير مستقبلاً، حيث إن نجاح المنظمات على المدى القصير لا يضمن بالضرورة بقاءها واستمرارها في العمل والتقدم على المدى الطويل، لذا فإن تحقيق البراعة التنظيمية يمنح المنظمة القدرة والمعرفة في كيفية جعلها تحافظ على نجاح اليوم من جهة، في حين تستعد للتكيف مع البيئة المتغيرة غداً من جهة أخرى. (Jansen & Volberda, 2005: 351). عليه فإن طرح التساؤلات المؤشرة أدناه يمكن أن تساهم في توضيح مضامين مشكلة البحث من خلال: 1. ما هي طبيعة القدرات التكنولوجية في المنظمة عينة البحث. 2. هل هناك تصور واضح عن أبعاد البراعة التنظيمية لدى إدارة المنظمة عينة البحث. 3. هل تؤثر القدرات التكنولوجية معنوياً في أبعاد البراعة التنظيمية في المنظمة عينة البحث. 4. هل تساهم قدرات التكنولوجية في تبني أبعاد البراعة التنظيمية على مستوى المنظمة عينة البحث. 5. هل يمتلك العاملون في المنظمة المبحوثة تصوراً عن دور القدرات التكنولوجية وتأثيرها على أبعاد البراعة التنظيمية بما يساهم في تحقيق الأداء الأفضل لها.

ثانياً - أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من أهمية البعدين اللذين تمت دراستهما، إذ أكد البعد الأول للبحث على أهمية القدرات التكنولوجية وذلك بوصفها من الموضوعات المهمة التي لها الدور الكبير في تنشيط عمليات المنظمة وتوجيهها نحو الاتجاه الصحيح ومن ثم تحقيقها لأهدافها بشكل فاعل وكفوء وبما يمنح المنظمة القدرة على تحقيق البراعة في تنفيذها لمهامها وأعمالها وهذا ما ركز عليه البعد الثاني، فضلاً عن سعي البحث إلى إثبات أن هناك علاقات ارتباطية وأثر بين بعدي البحث ومتغيراتها بشكل يساهم في تعزيز الجانب النظري للبحث من جهة ويعمل على خدمة الميدان المبحوث بنتائجه من جهة أخرى.

ثالثاً - أهداف البحث

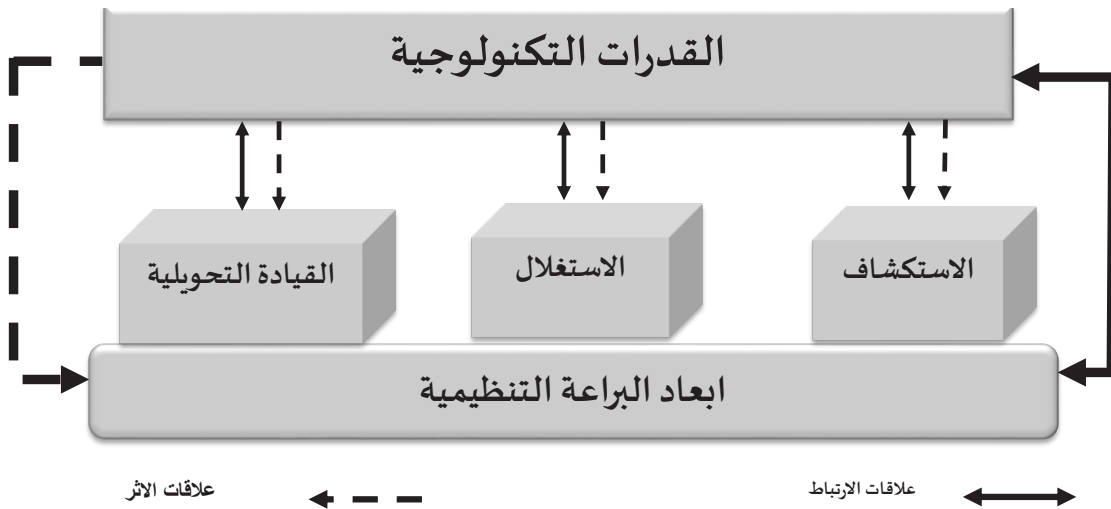
يهدف البحث إلى: 1. الإسهام في تقديم إطار نظري فلسفي معبر بشكل كلي عن متغيرات البحث الرئيسة والفرعية. 2. تحديد أهم الأبعاد الأكثر انسجامًا لتحقيق البراعة التنظيمية في المنظمة قيد البحث. 3. السعي إلى تطوير الواقع الفعلي للمنظمة قيد البحث بشكل يجعلها مواكبة للتطورات المحيطة بها.

رابعاً - فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات التكنولوجية وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، والاستغلال، والقيادة التحويلية) (مجتمعة) وتنبثق عنها الفرضية الفرعية الآتية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات التكنولوجية وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، والاستغلال، والقيادة التحويلية) (منفردًا).
الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر ذات دلالة معنوية للقدرات التكنولوجية في أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، والاستغلال، والقيادة التحويلية) (مجتمعة) وتنبثق عنها الفرضية الفرعية الآتية: يوجد أثرًا ذات دلالة معنوية للقدرات التكنولوجية في أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، والاستغلال، والقيادة التحويلية) (منفردًا).

خامسًا - مخطط البحث الافتراضي

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تصميم مخطط افتراضي كما هو موضح في الشكل (1) والذي يشير إلى وجود علاقة تأثيرية للقدرات التكنولوجية بوصفها متغيرًا قرارياً (مستقلاً) وأبعاد البراعة التنظيمية بوصفه متغيرًا (معتمدًا).



الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي

سادسًا - حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: اجري هذا البحث في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، إذ عمد الباحث إلى اختيارها كونها من المديرية الساعة إلى اعتماد النظم الحديثة في تنفيذها لأعمالها، وأنها تحاول تحقيق تميز عال يجعلها من المديرية الرائدة مقارنة بالمديرية الأخرى العاملة معها في المحافظة.
- 2- الحدود الزمانية: اقتصرت مدة البحث على الفترة الزمنية الواقعة ما بين 2019/1/18 ولغاية 2019/5/28.
- 3- الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على عدد من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى وهم كل من العاملين في قسم الحسابات، وقسم الموارد البشرية وقسم الإعلام التربوي والعاملين في شعبة الحاسوب، وشعبة العلاوات والترفيعات.

سابعاً - أساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على الأساليب الآتية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث:

- 1- الاعتماد على مجموعة من المصادر العربية والأجنبية.
- 2- استمارة استبانة: للحصول على البيانات المتعلقة بالأفراد المبحوثين، والبيانات التي تساهم في تحديد الأهمية النسبية للقدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية وتحديد مدى استجابة المنظمة المبحوثة لمثل هذه الأبعاد، فقد تم اعداد العبارات المتعلقة بالقدرات التكنولوجية وأبعاد البراعة التنظيمية بالاعتماد على المصادر الآتية: (Franco, 2018) (Ahmad, et al., 2014) (Tempelaar, 2010) (Iammarino, et al., 2008).

ثامناً - أساليب التحليل الإحصائي

يهدف التوصل إلى مؤشرات موضوعية تعبر عن طبيعة البحث وأهدافه واليات التحقق من فرضياته اعتمدت البرمجية الجاهزة (SPSS 19) لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب والتوصل إلى النتائج المطلوبة.

تاسعاً - اختبار ثبات الاستبانة

من أجل تحديد مدى صلاحية المقياس وثبات الاستبانة تم استعمال مقياس ألفا كرومباخ وقد بلغت قيمة معامل المقياس المذكور 0.905 وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى قوة ثبات الاستبانة المستعملة. (Kothari, 2004: 194)

المحور الثالث / الجانب الميداني

أولاً: وصف الأفراد المبحوثين

جاءت محاولة الباحث في تناول موضوع (دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية) في ضوء ما يعيشه العالم من ثورات تكنولوجية متسارعة في العقد الأخير من القرن الماضي ولحد الآن، إذ عمد الباحث إلى اختيار العاملين في المنظمة المبحوثة (المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى) من الذين يمتلكون معلومات عن مهام المنظمة وقراراتها ويمارسون مهام اتخاذ القرارات العملية ويشركون في تقديم الاستشارات الضرورية وتوفير المعلومات المطلوبة في إنجاز مهام وعمليات المنظمة. إذ تم توزيع (32) استمارة استبانة على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم الخاصة وقد تم استرجاع (30) استمارة أي أن نسبة الاستجابة (93.75%) وبالتالي فقد تطلب هذا شرح وتوضيح بعض فقرات الاستمارة

للأفراد المبحوثين وتوفير الوقت الكافي لهم للإجابة بحرية، مما تطلب متابعتهم لفترة طويلة رغبة من الباحث في الحصول على كافة الاستمارات الموزعة، واستخدم الباحث مقياس ليكرت الثلاثي لقياس إجابات المبحوثين وتحليلها وبالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) وكما هي موضحة في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1)

خصائص الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة

التحصيل الدراسي							
إعدادية	دبلوم فني	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	العدد	%	العدد
2	4	21	2	1	6.66	3.34	1

سنوات الخدمة في المنظمة المبحوثة (سنة)							
1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31 فأكثر	العدد
3	4	12	2	3	3	10	10

العمر (سنة)							
20-29	30-39	40-49	50 فأكثر	العدد	%	العدد	%
13	15	2	-	43.33	50	6.67	-

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ثانياً - العلاقة والأثر بين القدرات التكنولوجية وأبعاد البراعة التنظيمية

يهدف التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين القدرات التكنولوجية وأبعاد البراعة التنظيمية في المنظمة عينة البحث تم تخصيص هذا المبحث للتحقق من مدى

جدول رقم (2)
العلاقة بين القدرات التكنولوجية
وأبعاد البراعة التنظيمية (مجتمعة)

المتغير المستقل	المتغير المعتمد
القدرات التكنولوجية	أبعاد البراعة التنظيمية
	*0.879

المصدر: الجدول من إعداد الباحث في الاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

سريان النموذج الافتراضي للبحث، واعتمد الباحث لهذا الغرض مجموعة من الأدوات التحليلية نذكرها تباعاً بحسب موقع استخدامها، إذ نصت الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية على وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القدرات التكنولوجية وأبعاد البراعة التنظيمية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وكما يلي.

أ- العلاقة بين القدرات التكنولوجية وأبعاد البراعة التنظيمية (مجتمعة):

يتولى هذا المحور مهمة التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القدرات التكنولوجية وأبعاد البراعة التنظيمية (مجتمعة)، إذ تشير معطيات الجدول (2) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين القدرات التكنولوجية وأبعاد البراعة التنظيمية (مجتمعة)، إذ بلغت قيمة الارتباط (*0.879) عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

ب- العلاقة بين القدرات التكنولوجية وأبعاد البراعة التنظيمية (منفرداً)

1- العلاقة بين القدرات التكنولوجية وُبعد (الاستكشاف): يتولى هذا المحور مهمة التحقق من صحة الفرضية الفرعية (أ) من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القدرات التكنولوجية وُبعد الاستكشاف، إذ تشير معطيات الجدول (3) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين القدرات التكنولوجية وُبعد الاستكشاف، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (*0.706) عند مستوى معنوية (0.05).

2- العلاقة بين القدرات التكنولوجية وُبعد (الاستغلال): يتولى هذا المحور مهمة التحقق من صحة الفرضية الفرعية (أ) من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القدرات التكنولوجية وُبعد الاستغلال، إذ تشير معطيات الجدول (3) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين القدرات التكنولوجية وُبعد الاستغلال، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (*0.659) عند مستوى معنوية (0.05).

3- العلاقة بين القدرات التكنولوجية وُبعد (القيادة التحويلية): يتولى هذا المحور مهمة التحقق من صحة الفرضية الفرعية (أ) من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القدرات التكنولوجية وُبعد القيادة التحويلية، إذ تشير معطيات الجدول (3) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين القدرات التكنولوجية وُبعد القيادة التحويلية، إذ بلغت قيمة الارتباط (*0.791) عند مستوى معنوية (0.05).

وفي ضوء ذلك تقبل الفرضية الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى لوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القدرات التكنولوجية وأبعاد البراعة التنظيمية منفرداً.

جدول رقم (3)

علاقات الارتباط بين القدرات التكنولوجية
وأبعاد البراعة التنظيمية (منفرداً)

أبعاد البراعة التنظيمية	الاستكشاف	الاستغلال	القيادة التحويلية
القدرات التكنولوجية	*0.706	*0.659	*0.791

N = 30

P ≤ 0.05

المصدر: الجدول من إعداد الباحث في الاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

جدول رقم (4)

أثر القدرات التكنولوجية في أبعاد البراعة التنظيمية (مجتمعة)

المتغيرات المستقلة	المتغيرات المعتمدة					
	B0	B1	F	T	R ²	P
البراعة التنظيمية	0.879	0.942	78.478	8.859	0.773	0.000

df = (1, 28)

N = 30

P ≤ 0.05

المصدر: الجدول من إعداد الباحث في الاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

ج- تأثير القدرات التكنولوجية في أبعاد البراعة
التنظيمية (مجتمعة)

يركز هذا المحور على التحقق من صحة العلاقة الواردة في الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن هناك أثر معنوي للقدرات التكنولوجية في أبعاد البراعة التنظيمية، إذ يوضح جدول (4) الخاص بتحليل الانحدار من أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (78.478) عند درجتي حرية (28, 1) عند مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.773)، حيث يشير هذا المؤشر إلى قدرة المتغير المستقل المتمثل في القدرات التكنولوجية في تفسير التأثير الذي يطرأ على المتغير المعتمد المتمثل في أبعاد البراعة التنظيمية بنحو

(73%)، وأن (23%) من التغير في المتغير المعتمد يعود إلى المتغيرات العشوائية خارج حدود السيطرة لم تؤخذ في الحسبان أو لمتغيرات لم تدخل في أنموذج الانحدار أصلاً.

وفي ضوء ذلك تقبل الفرضية الرئيسة الثانية لوجود تأثير معنوي للقدرات التكنولوجية في أبعاد البراعة التنظيمية مجتمعة.

د- تأثير القدرات التكنولوجية في أبعاد البراعة التنظيمية (منفرداً)

1- تأثير القدرات التكنولوجية في بعد الاستكشاف: يركز هذا المحور على التحقق من صحة العلاقة الواردة في الفرضية الفرعية (أ) من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أن هناك أثر معنوي للقدرات التكنولوجية في بعد الاستكشاف، إذ يوضح الجدول (5) الخاص بتحليل الانحدار من أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (22.913) وهي أكبر من قيمة عند درجتي حرية (1, 28) عند مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.500)، حيث يشير هذا المؤشر إلى قدرة المتغير المستقل المتمثل بالقدرات التكنولوجية في تفسير التأثير الذي يطرأ على المتغير المعتمد المتمثل في بعد الاستكشاف بنحو (50%)، وأن (50%) من التغير في المتغير المعتمد يعود إلى المتغيرات العشوائية خارج حدود السيطرة لم تؤخذ في الحسبان أو لمتغيرات لم تدخل في أنموذج الانحدار أصلاً، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية (أ) من الفرضية الرئيسة الثانية لوجود تأثير معنوي للقدرات التكنولوجية في بعد الاستكشاف.

جدول رقم (5)

أثر القدرات التكنولوجية في أبعاد البراعة التنظيمية (منفرداً)

P	R2	T	F	القدرات التكنولوجية		المتغيرات المستقلة	المتغيرات المعتمدة
				B1	B0		
0.000	0.500	4.787	22.913	0.706	0.517	بعد الاستكشاف	
0.000	0.434	4.200	17.637	0.659	1.114	بعد الاستغلال	
0.000	0.625	6.196	38.396	0.791	0.821	بعد القيادة التحويلية	

df = (1, 28) N = 30 P ≤ 0.05

المصدر: الجدول من إعداد الباحث في الاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

2- تأثير القدرات التكنولوجية في بعد الاستغلال: يركز هذا المحور على التحقق من صحة العلاقة الواردة في الفرضية الفرعية (أ) من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أن هناك أثر معنوي للقدرات التكنولوجية في بعد الاستغلال، إذ يوضح الجدول (5) الخاص بتحليل الانحدار من أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (17.637) عند درجتي حرية (1, 28) عند مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.434)، حيث يشير هذا المؤشر إلى قدرة المتغير المستقل المتمثل في القدرات التكنولوجية في تفسير التأثير الذي يطرأ على المتغير المعتمد المتمثل في بعد الاستغلال بنحو (43%)، وأن (57%) من التغير في المتغير المعتمد يعود إلى المتغيرات العشوائية خارج حدود السيطرة لم تؤخذ في الحسبان أو لمتغيرات لم تدخل في أنموذج الانحدار أصلاً، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية (أ) من الفرضية الرئيسة الثانية لوجود تأثير معنوي للقدرات التكنولوجية في بعد الاستغلال.

3- تأثير القدرات التكنولوجية في بعد القيادة التحويلية: يركز هذا المحور على التحقق من صحة العلاقة الواردة في الفرضية الفرعية (أ) من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أن هناك أثر معنوي للقدرات التكنولوجية في بعد القيادة التحويلية، إذ يوضح جدول (5) الخاص بتحليل الانحدار من أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (38.396) عند درجتي حرية (1, 28) عند مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.625)، حيث يشير هذا المؤشر إلى قدرة المتغير المستقل المتمثل في القدرات التكنولوجية في تفسير التأثير الذي يطرأ على المتغير المعتمد المتمثل في القيادة التحويلية بنحو (62%)، وأن (38%) من التغير في المتغير المعتمد يعود إلى المتغيرات العشوائية خارج حدود السيطرة لم تؤخذ في الحسبان أو لمتغيرات لم تدخل في أنموذج الانحدار أصلاً، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية (أ) من الفرضية الرئيسة الثانية لوجود تأثير معنوي للقدرات التكنولوجية في بعد القيادة التحويلية.

وفي ضوء ذلك تقبل الفرضية الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية لوجود تأثير معنوي موجب للقدرات التكنولوجية في أبعاد البراعة التنظيمية منفرداً.

المحور الرابع - الاستنتاجات والمقترحات

الاستنتاجات

- 1- إن استخدام الإنسان للتكنولوجيا لا ينطوي فقط على استعمال آلات مثل أجهزة الحاسوب والماكينات والمعدات فحسب، بل يشمل أيضاً بناء علاقات منظمة مع العاملين الآخرين والبيئة.
- 2- تعد القدرات التكنولوجية واحدة من الوسائل المهمة التي يعتمد عليها في تحقيق البراعة المنظمة من خلال منح العاملين الخبرات والمهارات اللازمة والتي تساعد متخذي القرار على اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب.
- 3- من خلال الزيارة الميدانية التي قام بها الباحث للمنظمة المبحوثة تبين أنها تمتلك قدرات تكنولوجية، ومادية، وبشرية كفوءة تعمل على استعمالها في تسيير عملها بشكل فاعل.
- 4- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ان هناك علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القدرات التكنولوجية وأبعاد البراعة التنظيمية، أي أن زيادة كفاءة وفاعلية القدرات التكنولوجية يساهم وبشكل مباشر في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

المقترحات

- 1- توليد حالة من التعاون بين العاملين من خلال تعزيز الشفافية والخبرة المتبادلة بينهم كخطوة أساسية لضمان استمرار تحقيق البراعة التنظيمية بالشكل الأمثل.
- 2- إكساب العاملين المعرفة التكنولوجية من خلال اشراكهم في دورات التدريبية مكثفة وبما يمنحهم المهارات والخبرات اللازمة لاكتشاف الفرص والعمل على استغلالها.
- 3- بهدف تحقيق السرعة والكفاءة في إنجاز العمليات يقترح الباحث اعتماد القدرات التكنولوجية في أعمال المنظمة المبحوثة كوسيلة ناجحة لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والتكيف مع البيئة الخارجية المحيطة بها.
- 4- تشجيع العاملين في مجال التكنولوجيا وتجهيتهم للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية من خلال رصد أنظمة جديدة للحوافز بغية التغلب على المقاومة التي يبديها البعض لعملية التغيير.

المراجع

- Aderemi, H.O.; Oyebisi, T. O. & Adeniyi, A. A. (2009). "Development of A Measure for Technological Capability in the Information and Communications Technology Industry In Nigeria " *Doctoral Thesis*, Faculty of Technology, Obafemi Awolowo University, Ile-Ife, Nigeria.
- Ahmad, Nurazwa; Othman, Siti & Lazim, Halim. (2014). "A Review of Technological Capability and Performance Relationship in Manufacturing Companies", *International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies Conference*, May 27 – 29.
- Bakar, Ahmad Bakeri. (2005). "IT Competencies in Academic Libraries: The Malaysian Experience", *Library Review*, Vol. 54, No. 4.
- Baskarada, Sasa. (2016). "Leadership and Organizational Ambidexterity", *Journal of Management Development*, Vol. 35, No 6.
- Bhandari, Krishna. (2017). "Internationalization and Organizational Ambidexterity for Sustainable Performance", *Doctoral Thesis*, University of Vaasa.
- Bhatt, Ganesh D. & Grover, Varun. (2005). "Types of Information Technology Capabilities and their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22, No. 2.
- Croteau, Anne-Marie & Raymond, Louis. (2004). "Performance Outcome of Strategic and IT Competencies Aligment", *Journal of Information Technology*, Vol.19.
- Figueiredo, P. (2007). "Industrial Policy Changes and Firm-level Technological Capability Development: Evidence from Northern Brazil", *World Development Journal*, Vol. 36, No.1.
- Franco, Massimo. (2018). "Ambidexterity: A Possible Balance to Manage Complexity", *Knowledge and Performance Management Journal*, Vol. 2, Issue 1.
- Ghasabeh, Mostafa & Provitera, Michael. (2018). "Transformational Leadership and Knowledge Management: Analyzing the Knowledge Management Models", *The Journal of Values-Based Leadership*, Vol. 11, Issue 1.
- Guerra, Almeida & Camargo, Emilia. (2016). The Role of Technological Capability in the Internationalization of the Company and New Product Success. *A Systematic Literature Review*, Vol. 11, No. 1.
- Harreld, Op & David J. Teece. (2007). "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro foundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28.
- Huang, Pei-Wen. (2010). "Why and How to be Ambidextrous? The Relationship between Environmental Factors, Innovation Strategy and Organizational Capabilities", *Doctoral Thesis*, University, Kaohsiung, Taiwan.
- Hughes, Mathew. (2018). "Organizational Ambidexterity and Firm Performance: Burning Research Questions for Marketing Scholars", *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No. 3.
- Iammarino, S. & Padilla-Perez, R. & Von Tunzelmann, N. (2008). "Technological Capabilities and Global-local Interactions: The Electronics Industry in Two Mexican Regions", *World Development Journal*, Vol. 36, No. 10.
- Jansen, Bosch. & Volberda. (2005). "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents", *Schmalenbach Business Review*, Vol. 57, No. 4.

- Klinger, Nico. (2016). "Organizational Ambidexterity and Absorptive Capacity", *Otago Management Graduate Review*, Vol. 14.
- Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*. 3th ed., New Age International Publisher, New Delhi.
- Lee, Jongseok; Lee, Jeho & Lee, Habin. (2003). "Exploration and Exploitation in the Presence of Network Externalities", *Management Science Journal*, Vol 49, No 4.
- Lee, Mingook & Lee, Sungjoo, (2016), "Evaluating Internal Technological Capabilities in Energy Companies", *Industrial Engineering Journal*, No. 5, Ajou University, Woncheon-dong, Yeongtong-gu, Suwon.
- McEvily S. K.; Eisenhardt K. M. & Prescott J. E. (2004). "The Global Acquisition, Leverage, and Protection of Technological Competencies", *Strategic Management Journal*, No. 25.
- Murovec, N. & Prodan, I. (2009). "Absorptive Capacity: Its Determinants and Influence on Innovation Output: Cross-cultural Validation of the Structural Model", *Tecnovation Journal*, No. 29, Vol. 12.
- Popadic, Mladenka; Matej Cerne & Ines Milohnic. (2015). "Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploitation and Firms Innovation Performance", *Organizacija Journal*, Vol. 48, No 2.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes and Moderators", *Journal Management*, Vol. 34.
- Reichert, Maciel & Zawislak, Paulo. (2014). "Technological Capability and Firm Performance", *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 9. Issue 4.
- Rodriguez, Antonio. (2014). "Organizational Ambidexterity, Understanding an Ambidextrous Organization is One Thing, Making it a Reality is Another", *London Business School*, Vol. 13.
- Shafique, Imran & Kalyar, Masood. (2018). "Linking Transformational Leadership, Absorptive Capacity, and Corporate Entrepreneurship", *Administrative Sciences Journal*, Vol. 8, No. 9.
- Tempelaar, M. (2010). "Organizing for Ambidexterity Studies on the Pursuit of Exploration and Exploitation through differentiation, Integration, Contextual and Individual Attributes", *Dissertation*. Erasmus University Rotterdam.
- Tushman, Michael, E.; O'Reilly, Charles A. & Harreld, J. Bruce. (2013). *Leading Strategic Renewal: Proactive Punctuated Change Through Innovation Streams and Disciplined Learning*. Harvard Business School.
- Vipraprastha, Tiksnayana; Sudja, Nengah & Yuesti, Anik. (2018). "The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables", *International Journal of Contemporary Research and Review*, Vol. 9, Issue 2.

The Role of Technological Capabilities in Enhancing the Dimensions of Organizational Ambidexterity: An Exploratory Study of a Sample Views of the Employees in the Directorate of Education in Nineveh

Dr. Rafat Assi Al-Obeidi

Lecturer

Administrative Technical College

Northern Technical University- Mosul

Iraq

ABSTRACT

Technological capabilities play a key role in enhancing organizational performance and making the organization a leader in its industry through professional work procedures and processes. In addition to modern techniques and approaches that lead to organizational ambidexterity, which will in turn help the organization explore new opportunities in order to achieve its organizational goals and to stay ahead of its competitors.

Based on the above, this research addresses (the role of technological capabilities in enhancing the dimensions of organizational ambidexterity).

The research develops a number of hypotheses and sub-hypotheses that indicate the relationship between technology capabilities and dimensions of organizational ambidexterity, based on the diagnosis of the variables and examining the correlations and influence. Furthermore, one of the key findings of the research is considering technological capabilities one of the crucial means for achieving organizational ambidexterity. Finally, the researcher recommends providing training for the employees in order to explore and exploit new opportunities.

Keywords: *Technological Capabilities - Organizational Ambidexterity*

