

البراعة المنظمة - مراجعة نظرية

د. أيمن سليمان جزار* أ.د. خالد محمود الشوابكة**

تاريخ وصول البحث: 2024/7/31 م تاريخ قبول البحث: 2024/12/2 م

الملخص

تسبب المنافسة الحادة بجميع المجالات في تزايد شدة الضغوط على المنظمات، لتبذل جهوداً كبيرة لتحقيق ميزة تنافسية تضمن بقاء ونجاح المنظمات على المدى البعيد في ظلّ حالات عدم التأكد والتغير الدائم الذي يطرأ على بيئة الأعمال، ويتطلب ذلك ضرورة امتلاك المنظمات القدرة على التنبؤ بالمخاطر التي قد تنتج عن التغيرات المفاجئة في تفضيلات العملاء، والابتكارات الجذرية المفاجئة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، التي قد تسبب بتقادم التكنولوجيا الحالية، بالإضافة إلى أنه يتطلب امتلاك المنظمات القدرة على التقييم الإستراتيجي المتواصل والفعال لجميع الموارد المتوفرة والفرص المتوقعة. وفي هذا السياق، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مفهوم البراعة المنظمة، وما علاقته مع التعلم المنظمي، وما هو دور الأبعاد الفرعية لها (استغلال الفرص، استكشاف الفرص)، وكيف يمكن أن يعزز وجود البراعة المنظمة في التأثير على المفاهيم الإدارية الأخرى مثل الابتكار، والأداء المنظمي المتفوق وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. اعتمدت هذه الدراسة على مراجعة الأدبيات كمنهجية للدراسة، حيث تتبعت دراسات كبار الباحثين الذين أسهموا في التطور النظري لمفهوم البراعة المنظمة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن أهمها أن مفهوم البراعة المنظمة قد تطور مع تطور مفهوم التعلم المنظمي، والابتكار التكنولوجي والتصميم المنظمي، وقدرة المنظمات على التكيف، وتطور مفهوم القدرات الديناميكية. وأفضت الدراسة إلى جملة من التوصيات، من أبرزها إجراء مزيد من البحوث الكمية لدراسة أثر العلاقات المفترضة بين البراعة المنظمة والمفاهيم الإدارية الأخرى في القطاعات التجارية والصناعية المختلفة.

الكلمات المفتاحية: البراعة المنظمة، استغلال الفرص، استكشاف الفرص.

* دكتور.

** أستاذ دكتور، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

Organizational Ambidexterity - A Theoretical Review

Abstract

Intense competition in all fields is increasing the pressure on organizations, pushing them to make significant efforts to achieve a competitive advantage that ensures their long-term survival and success amidst the uncertainty and constant change in the business environment. This requires organizations to possess the ability to anticipate risks that may arise from sudden changes in customer preferences, radical innovations, and rapid technological advancements, which may render current technologies obsolete. Additionally, it requires organizations to have the ability for continuous and effective strategic assessment of all available resources and expected opportunities. In this context, this study aimed to explore the concept of organizational ambidexterity, its relationship with organizational learning, the role of its sub-dimensions (exploitation and exploration), and how the presence of organizational ambidexterity can enhance the impact on other managerial concepts, such as innovation, superior organizational performance, and achieving sustainable competitive advantage. This study relied on a literature review as a methodology, as it followed the studies of researchers who contributed to the theoretical development of the concept of organizational ambidexterity. The study concluded with a set of findings, most notably that the concept of organizational ambidexterity has evolved with the development of organizational learning, technological innovation, organizational design, the ability of organizations to adapt, and the evolution of the dynamic capabilities concept. The study led to several recommendations, the most prominent of which is conducting more quantitative research to examine the impact of the perceived relationships between organizational ambidexterity and other managerial concepts in various commercial and industrial sectors.

Keywords: organizational ambidexterity, exploitation, exploration.

المقدمة:

تحتاج المنظمات التي تعمل في بيئة أسواق مضطربة وسريعة التغير أن تعدّل باستمرار عملياتها وإستراتيجياتها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Aziz & Long, 2023)؛ ولذلك تحتاج المنظمات إلى تحقيق البراعة المنظمة من أجل القدرة على البقاء والمحافظة على استدامة أعمالها (Yunita et al., 2023). ويتطلب ذلك من المنظمات تطوير قدرة ديناميكية تتيح لها استكشاف الفرص المستقبلية واستغلال الفرص الحالية لإعادة تشكيل قاعدة مواردها (O'Reilly & Tushman, 2008). ومن هنا يظهر دور البراعة المنظمة كأحد القدرات الديناميكية التي تساعد المنظمات على النجاح على المدى البعيد (Levinthal & March, 1993)، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Jurksiene & Pundziene, 2016)، وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المنظمي (Batra & Dhir, 2023; Cheah & Tan, 2023).

أهمية الدراسة:

تأتي هذه الدراسة استجابة لأهمية البحث في كيفية تعزيز وجود البراعة المنظمة في ضمان تحقيق المنظمات للميزة التنافسية المستدامة من خلال تحقيقها للتوازن في إدارة متطلبات ممارسة الأعمال الحالية ومتطلبات ممارسة الأعمال المستقبلية في نفس الوقت، حيث تُعتبر البراعة المنظمة من أهمّ المتغيرات التي قد تساعد المنظمات على تحقيق التوازن عند محاولتها تحقيق أهداف تتعارض بعضها مع بعض، حين تستجيب لاحتياجات العملاء على المدى القصير وعلى المدى البعيد وبشكل متزامن (Gayed & El Ebrashi, 2023). ولذلك تمّ تتبّع التطور النظري المُفترض لمفهوم البراعة المنظمة من خلال تحليل التطوُّر النظري لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية؛ لذا يأمل الباحث أن تضيف هذه الدراسة تراكماً علمياً إضافياً، بحيث تعمل على إثراء المعرفة في مجال البراعة المنظمة.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة بشكلٍ رئيسٍ إلى استكشاف مفهوم البراعة المنظمة، وما هي علاقته مع التعلّم المنظمي، وما هو دور الأبعاد الفرعية لها (استغلال الفرص، واستكشاف الفرص)، وكيف يمكن أن تساهم المستويات المرتفعة منها في التأثير على المتغيرات الإدارية الأخرى مثل التعلّم المنظمي، والابتكار التكنولوجي والتصميم المنظمي وقدرة المنظمات على التكيف، والقدرات الديناميكية، والابتكار، والأداء المنظمي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تكمن مشكلة الدراسة في مدى قدرة المنظمات على تحقيق البراعة المنظمة من خلال تحقيق التوازن عند إدارة مجموعتين مختلفتين من الأنشطة في آن واحد، وذلك عندما تتمكن من إدارة عملياتها الحالية بكل كفاءة، وبالتزامن مع استكشافها للفرص المستقبلية (Raisch & Birkinshaw, 2008).

وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما هي البراعة المنظمة بأبعادها (استغلال الفرص، واستكشاف الفرص)؟

بالإضافة إلى السؤال الرئيس الذي تمّ تحديده في مشكلة الدراسة، سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. كيف تطوّر مفهوم البراعة المنظمة؟
2. ما هو مفهوم البراعة المنظمة؟
3. ما هي أنواع البراعة المنظمة؟
4. ما هي أهمية البراعة المنظمة؟
5. ما هي أبعاد البراعة المنظمة؟
6. ما هي علاقة البراعة المنظمة بالتعلّم المنظمي والابتكار والأداء المنظمي والميزة التنافسية المُستدامة؟

الدراسات السابقة:

استعرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة حول البراعة المنظمة في البيئتين العربية والأجنبية، التي تناولت مفهوم البراعة المنظمة من جوانب متعدّدة.

دراسة (Gayed and El Ebrashi (2023 بعنوان:

Fostering Firm Resilience Through Organizational Ambidexterity Capability and Resource Availability: Amid the COVID-19 Outbreak

تعزيز مرونة الشركة من خلال قدرة البراعة المنظمة وتوفر الموارد: خلال تفشي كوفيد-19: هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر قدرة البراعة المنظمة بأبعادها (قدرة الاستغلال، وقدرة الاستكشاف) وتوفر الموارد في مرونة الشركة، والدور المعدّل لعدم التأكّد البيئي المتصوّر في العلاقة بين قدرة البراعة المنظمة وتوفر الموارد ومرونة الشركة، والتحقق من العلاقة المتداخلة

بين قدرة الاستكشاف وقدرة الاستغلال مع توفر الموارد في الشركات في جمهورية مصر العربية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من حيث الآلية والإجراءات (المنهج الوصفي التحليلي)، واستُخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج AMOS، كما استُخدمت الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات من (202) من المستجيبين من المديرين في الإدارة التنفيذية العليا باستخدام العينة المُيسّرة. وأظهرت النتائج وجود أثرٍ معنوي ذي دلالة إحصائية لكلٍّ من قدرة البراعة المنظمة بأبعادها (قدرة الاستغلال، وقدرة الاستكشاف) وتوفر الموارد في تعزيز مرونة الشركة.

دراسة (Yunita et al. (2023 بعنوان:

Organizational Ambidexterity: The Role of Technological Capacity and Dynamic Capabilities in the Face of Environmental Dynamism

البراعة المنظمة: دور القدرة التكنولوجية والقدرات الديناميكية في مواجهة الدينامية البيئية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القدرة التكنولوجية في البراعة المنظمة بأبعادها (الاستكشاف، والاستغلال) مع الدور الوسيط للقدرات الديناميكية، والدور المعدّل للدينامية البيئية في القطاع المصرفي في إندونيسيا. وتبنّت الدراسة المنهج الكمي من حيث الآلية والإجراءات (المنهج الوصفي التحليلي)، واستُخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج SmartPLS، كما استُخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من (76) مستجيباً من الإدارة التنفيذية العليا. وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثرٍ معنوي ذي دلالة إحصائية للقدرة التكنولوجية في البراعة المنظمة بأبعادها (الاستكشاف، والاستغلال) بوجود القدرات الديناميكية كمتغيّر وسيط جزئي، بالإضافة إلى أنّ قدرة البنوك على استخدام التقنيات المختلفة يُعدّ أقوى مؤشر في قياس القدرة التكنولوجية التي تساهم في تعزيز البراعة المنظمة.

دراسة إبراهيم (2022) بعنوان:

أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية في مصر:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر البراعة التنظيمية بأبعادها (براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف) في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة بأبعادها (المرونة الإستراتيجية، والتميّز بالجودة، والكفاءة، والاستجابة للعميل، والتميّز البيئي) في ثلاثة من البنوك التجارية الحكومية

في جمهورية مصر العربية. تبنت الدراسة المنهج الكمي من حيث الآلية والإجراءات (المنهج الوصفي التحليلي)، واستُخدم الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS V.20، كما استُخدمت الاستبانة الورقية والإلكترونية أداة رئيسة لجمع البيانات من (381) مستجيباً من العاملين في جميع المستويات الإدارية باستخدام العينة العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثرٍ معنوي ذي دلالة إحصائية لبراعة الاستغلال في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة بأبعادها (المرونة الإستراتيجية، والتميز بالجودة، والكفاءة، والاستجابة للعميل، والتميز البيئي)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثرٍ معنوي ذي دلالة إحصائية لبراعة الاستكشاف في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة بأبعادها (المرونة الإستراتيجية، والتميز بالجودة، والكفاءة، والاستجابة للعميل، والتميز البيئي) في البنوك التجارية الحكومية الثلاثة.

دراسة (Solís-Molina et al. (2022 بعنوان:

Performance Implications of Organizational and Interorganizational Ambidexterity

الأثار المترتبة على الأداء من البراعة المنظمة والبراعة المشتركة بين المنظمات:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر البراعة المنظمة بأبعادها (الاستكشاف، والاستغلال) في أداء الشركات والدور المعدل للبراعة المشتركة بين المنظمات بأبعادها (الاستكشاف المشترك، والاستغلال المشترك) في الشركات الصناعية في كولومبيا. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من حيث الآلية والإجراءات (المنهج الوصفي التحليلي)، واستُخدمت المربعات الصغرى العادية لاختبار الفرضيات، كما استُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (245) شركة باستخدام العينة الهادفة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثرٍ معنوي ذي دلالة إحصائية للبراعة المنظمة بأبعادها (الاستكشاف، والاستغلال) في أداء الشركات، كما أظهرت وجود أثرٍ معنوي ذي دلالة إحصائية للبراعة المشتركة بين المنظمات بأبعادها (الاستكشاف المشترك، والاستغلال المشترك) في تحسين العلاقة بين البراعة المنظمة وأداء الشركات.

الإطار النظري:

البراعة المنظمة Organizational Ambidexterity:

أولاً: تمهيد:

تضطر المنظمات عند فشل الموارد الحالية في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية إلى اتخاذ خيارات إستراتيجية، ففي حين تهدف بعض المنظمات إلى النجاح من خلال التركيز على الأصول والكفايات القائمة وتطويرها (أنشطة الاستغلال)، فإن البعض الآخر يهدف إلى التطور من خلال التركيز على أنشطة مختلفة وجديدة تمامًا (أنشطة الاستكشاف) التي لم تكن متوفرة من قبل (Kumkale, 2022, 9)؛ حيث قد تتسبب محدودية الموارد المتوفرة للاستثمار بضرورة المقايضة بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف (Weiss & Kanbach, 2022). ولذلك فإنه من الضروري أن تنخرط المنظمة في أنشطة استغلال كافية لضمان بقاء المنظمة في الوقت الحالي، وفي نفس الوقت تكريس الطاقة اللازمة لأنشطة الاستكشاف لضمان قابليتها للاستمرار في المستقبل (Levinthal & March, 1993)، وذلك من خلال الوصول إلى الكفاءة والحفاظ عليها في إدارة متطلبات العمل الحالية، وفي نفس الوقت النجاح في التكيف مع التغيرات في بيئة أعمال المنظمة لضمان بقاء ونجاح المنظمة على المدى البعيد (Blarr, 2012, 62; March, 1991; Tariq et al., 2022).

وتمثل البراعة المنظمة مزيجًا متوازنًا من أنشطة الاستغلال والاستكشاف، وتصف سلوك المنظمة التي تنجح في تحقيق مستوى عالٍ من أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف في نفس الوقت (Gibson & Birkinshaw, 2004)؛ وبالتالي القدرة على إدارة المطالب المتضاربة في بيئة المنظمة، ويسمح هذا للمنظمة بإدارة متطلبات الأعمال الحالية بكفاءة مع إظهار المرونة اللازمة للتكيف مع التحديات والفرص الجديدة في البيئة (Benner & Tushman, 2003).

ثانيًا: التطور النظري لمفهوم البراعة المنظمة:

تطوّرت أدبيات البراعة المنظمة كامتدادٍ للأبحاث حول أنشطة الاستغلال والاستكشاف، حيث تركّز البراعة المنظمة على مسألة التوازن المثالي بين هذين المفهومين (Montealegre et al., 2019). وتعود جذور مفهوم البراعة المنظمة في الواقع بعيدًا إلى الوراء في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، عندما أشار Thompson (1967, 150) في البداية إلى أهمية سعي المنظمات جاهدةً لتحقيق ثنائية كلّ من زيادة حالة اليقين وتعزيز المرونة في بيئة أعمالها، كما أشار إلى التعارض في الأهداف الذي قد ينشأ بين الأفراد والمنظمة أو بين الوحدات التنظيمية بعضها ببعض، وسعى هذا المفهوم المُفارقة المركزية للإدارة (Central Paradox of Administration)، حيث تسعى المنظمات على المدى القصير لتقليل حالات عدم التأكد، في حين تسعى على المدى البعيد لتحقيق المرونة المنظمة مما يتسبب بضغوط متعارضة بعضها مع بعض (Blarr, 2012, 62).

57). وأكد Thompson كذلك على الحاجة إلى ضرورة إقامة توازن بين هذه الضغوط المتعارضة حيث إنَّ وجود هذه المفارقة قد يخلق درجة من التوتر، وينتج عنه مجموعة من التناقضات في الممارسات المنظمة اليومية (Astley & Van de Ven, 1983).

وقدّم مفهوم البراعة المنظمة بشكله الحالي الباحث الأمريكي (Duncan 1976) المتخصص في التصميم التنظيمي (Organizational Design)، عندما أطلق مصطلح البراعة المنظمة للمرة الأولى لتوضيح قدرة المنظمة على القيام بأمرين مختلفين بشكل جيد وبنفس الدرجة، وكان أول من اقترح تصميم هياكل مزدوجة للمنظمات من أجل دعم أنشطتها الابتكارية، بحيث يجب أن تُنبئ هذه الهياكل المزدوجة حدوداً بين الأعمال اليومية والأنشطة الأكثر ابتكاراً، ويلتقي هذا المفهوم مع مفهوم البراعة المنظمة (Duwe, 2022, 25-26). كما أنَّ الهياكل التنظيمية المزدوجة التي تطوّرها المنظمات تساعد في التعامل مع الأنشطة المختلفة التي تتطلب قدرات إدارية وأفاق زمنية مختلفة (Tuncdogan et al., 2019, 80).

وميّز Duncan (1976) لأول مرة بين مفهومي الاستغلال والاستكشاف، وبَيَّن أنَّ كلَّ نوع من الأنشطة يتطلب إعداداتٍ منظمة مختلفة وربما ثقافات مختلفة، حيث تميل المنظمة التي تركز على الاستغلال إلى التركيز على الاستقرار بدلاً من المرونة، بينما تميل المنظمة التي تركز على الاستكشاف إلى المرونة أكثر من الاستقرار (Hannan & Freeman, 1977, 1984)، وكان يعتقد أنَّ المنظمات يجب أن تكون قادرة على قيادة التغيير الإستراتيجي، وفي الوقت نفسه عليها أن تقوم بتقليص الأنشطة الحالية من أجل تحقيق الكفاءة، واقترح أن تقوم المنظمات بالتبديل بين الهياكل التنظيمية المختلفة خلال مراحل الاستغلال والاستكشاف، حيث يكون أحد الهياكل التنظيمية مناسباً للبدء في عملية الابتكار والآخر مناسباً لتنفيذ عملية الابتكار (Blarr, 2012, 63).

وبنى March (1991) على المفاهيم السابقة حول العقلانية المحدودة (Bounded Rationality)، والبحث الإشكالي (Problemistic Search)، والمفاهيم التي تناولها Schumpeter (1934) حول عمليات التكيف من خلال العلاقة بين استكشاف إمكانيات جديدة واستغلال الإمكانيات المثبتة الموجودة، وقدّم تصوّره حول عدم التوافق الأساسي بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف من منظور أنها تمثل أنماط تعلّم منظميّة (Organizational Learning Modes) مختلفة. ثمّ ناقش March (1991) مفهوم المقايضة بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف عند

مقاربة مفهوم التعارض (Conflict) في الأهداف بين الحاضر والمستقبل وشدد على المدى الذي قد يتباعد أو يتداخل فيه كلاً من هذين المنهجين مع بعضهما، كما أكد على ضرورة تحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف في المنظمات، وعلى ضرورة عدم دخول المنظمة في حالة ركود عند تقليل أنشطة الاستغلال، أو الانغماس في تجارب ذات تكلفة مرتفعة عند زيادة أنشطة الاستكشاف، وكان يعتقد بأن الحفاظ على توازن مناسب بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف هو عامل النجاح الأساسي للمنظمة من أجل البقاء والنمو (Duwe, 2022, 25).

وأضاف (March 1991) أن التحدي الأساسي يتمثل في حالة التنافس بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف بعضهما مع بعض، الذي يشكل ضغوطاً داخلية على المنظمة ويخلق حالة منافسة على الموارد النادرة (Scarce Resources)، واعتبر أن استكشاف بدائل جديدة يقلل من سرعة تحسين البدائل الحالية (Dupouet et al., 2013, 7). كما أن تحسين الكفايات الحالية من شأنه أن يجعل اختبار كفايات جديدة أقل جاذبية، وأطلق (March 1991) على هذا التحدي مصطلح المفاضلة بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف (Tuncdogan et al., 2019, 80).

أما (Tushman and O'Reilly 1996)، فقد بنى بعد عشرين عاماً على أفكار Duncan (1976)، حيث كان يعتقد أن متطلبات النجاح في المنافسة تتطلب زيادة التوافق أو الملاءمة بين الإستراتيجية والهيكل، والثقافة، والعمليات، مع التحضير في الوقت نفسه للثورات الحتمية التي يتطلبها التغيير البيئي المتقطع، ويتطلب ذلك مهارات تنظيمية وإدارية من أجل المنافسة في سوق ناضجة (حيث تكمن الأهمية القصوى في التكلفة، والكفاءة، والابتكار التدريجي)، وكذلك لتطوير منتجات وخدمات جديدة (حيث تكمن الأهمية القصوى في الابتكار الجذري، والسرعة، والمرونة)، وأشار إلى أن البراعة المنظمة هي القدرة على متابعة كل من الابتكار التدريجي (Incremental Innovation) والابتكار الثوري (Revolutionary Innovation) في نفس الوقت (Kortmann, 2015)، وما يتطلبه ذلك من استضافة هياكل تنظيمية وعمليات وثقافات منظمة متناقضة ومتعددة، بحيث تكون مُدمجة في التسلسل الهرمي الحالي للإدارة داخل المنظمة، واعتبر توفر البراعة المنظمة شرطاً أساسياً لبقاء ونجاح المنظمة على المدى البعيد (Gulati & Puranam, 2009; Smith & Lewis, 2011; Tuncdogan et al., 2019, 80).

وتطور النقاش حول ما إذا كان يمكن أن تتواجد أنشطة الاستغلال بجانب أنشطة الاستكشاف وكيف يمكن تحقيق ذلك، وما إذا كانت الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية مكملّة لبعضها أو متناقضة مع بعضها، وما إذا كان يجب على المنظمات محاولة التركيز على أحدهما أو

الموازنة بينهما، وأيهما يمكن تحقيقه، وما الحلول الممكنة التي قد تساعد في التصدي لمثل هذا التحدي؟ (Gupta et al., 2006; Raisch et al., 2009).

ولذلك تواجه المنظمات غالباً تحدي التفضيل غير المتماثل لأنشطة الاستغلال قصيرة الأمد، حيث قد يؤدي التركيز على أنشطة الاستغلال على المدى القصير في بعض الأحيان إلى تحسين الأداء المنظمي، إلا أن هذا التركيز المفرط قد يوقع المنظمة فيما يُعرف بمصيدة الكفاية (Volberda & Lewin, 2003)، من خلال التركيز المبالغ فيه على الموارد المتخصصة والخرائط المعرفية الحالية (Volberda, 1996)، وذلك عندما تتطور الكفايات الجوهرية التقليدية لتصبح كفايات جوهرية جامدة (Leonard-Barton, 1992).

كما قد لا تستجيب المنظمات بدرجة كافية للتغيرات البيئية، الذي يؤثر على أنشطة الاستغلال (Levitt & March, 1988). إضافة إلى أن أنشطة الاستكشاف قد تتسبب بتأثيرات غير فعالة أيضاً، وذلك عندما تعني الاستجابة لكل اتجاه جديد أو تغيير قصير المدى يحدث في الأسواق، إلى إهدار المنظمة للموارد القيمة على إشارات بيئية غير مهمة أو عشوائية (Volberda & Lewin, 2003)؛ لذلك وفي أدبيات مفهوم التناقضات (Paradox Literature)، يتم وصف الاستجابة أحادية الجانب للتوتر (Tension) التي تنتج عن وجود نشاطين متناقضين على أنه عملية كبح (Suppression)، وذلك عندما يتم تفضيل أحد الأنشطة على حساب النشاط الآخر (Lewis, 2000)، وللتصدي لهذا التوتر تحتاج المنظمات إلى الانخراط في أنشطة استغلال كافية لضمان قابلية المنظمة للبقاء في الوقت الحالي، وأيضاً المشاركة في أنشطة استكشاف كافية لضمان قابليتها للاستمرار في المستقبل (Levinthal & March, 1993).

عارض Shapiro and Varian (1998) تصوّر March المبدئي حول أن أنشطة الاستغلال والاستكشاف هما نشاطين متناقضين، وإمكانية اعتبارهما كطرفين يقعان في نهاية نفس السلسلة المتصلة (Continuum)، وكون هذان النشاطان يتنافسان على الموارد النادرة وغير المتوافقة تقنياً (Walrave et al., 2011)، واعتبر أن هذا لا ينطبق على جميع الموارد، حيث إن الموارد المعرفية على سبيل المثال غير محدودة وتراكمية، ومع تزايد قبول فكرة أن موارد المنظمة ليس بالضرورة أن تكون جميعها نادرة دائماً، وأن أنشطة الاستغلال والاستكشاف ليسا نشاطين متعارضين دائماً؛ فيمكننا عندئذ الابتعاد عن فكرة وجودهما عند طرفي السلسلة المتصلة

(Gupta et al., 2006)، وتبني وجهة النظر البديلة، التي تتصور هذه الأنشطة ومع أنها تبدو معاكسة بعضها بعضاً إلا أنها أنشطة تكمل بعضها بعضاً (Cao et al., 2009). هذا وبدأ الباحثون يدركون بشكل متزايد أهمية الموازنة المتزامنة بين التوترات التي تبدو متعارضة، وبدأوا في تحويل تركيزهم من المقايضة (Trade-Off) بين الأنشطة (إما، وأو) إلى التفكير المتناقض (Paradoxical Thinking) بمعنى (كليهما، و)، حيث يشير التفكير المتناقض إلى الأنشطة أو العناصر المتعارضة مع بعضها، ولكنها في نفس الوقت متداخلة مع بعضها (Lewis, 2000). بالإضافة إلى تنامي الاعتراف المتزايد بدور العمليات والأنظمة الموجودة في سياق معين في تحقيق التوازن المطلوب بين المتطلبات المتعارضة، حيث تُعتبر هذه العمليات والأنظمة مهمة لأنها توفر طرُقاً بديلة لتطوير القدرات التي تهدف الهياكل التنظيمية إلى إنشائها (Brown & Eisenhardt, 1997).

وتناول Benner and Tushman (2003) كيف أصبح من الواضح بشكل متزايد أن الهيكل التنظيمي شرطٌ ضروري، ولكنه ليس كافياً للتعامل مع تحديات التناقض الإستراتيجي بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف، وطالب بالانتقال من البراعة التي تعتمد على الهيكل التنظيمي إلى البراعة التي تعتمد على السياق. وطور Gibson and Birkinshaw (2004) كذلك مفهوم البراعة المنظمة في السياق (Contextual Ambidexterity)، بناءً على أدبيات السياق المنظمي، ولا سيما إطار عمل Ghoshal and Bartlett (1994) حول الفاعلية المنظمة، واعتبر أنها تمثل القدرة السلوكية لإظهار المواءمة والقدرة على التكيف في نفس الوقت وفي نفس وحدة الأعمال بأكملها، حيث تشير المواءمة إلى الاتساق بين جميع أنماط الأنشطة في وحدة الأعمال، في حين تشير القدرة على التكيف إلى القدرة على إعادة تكوين الأنشطة في وحدة الأعمال بسرعة لتلبية المتطلبات المتغيرة في بيئة المهام دون الحاجة لفصل المهام، أو لفصل الهيكل أو الزماني، ولكن من خلال بناء سياق وحدة الأعمال الذي يشجع الأفراد على إصدار أحكامهم الخاصة حول أفضل طريقة لتقسيم وقتهم بين المتطلبات المتضاربة للمواءمة والقدرة على التكيف، التي تتخلل جميع الوظائف والمستويات في وحدات الأعمال (Dutta, 2018, 22).

وأشار Gupta et al. (2006) إلى أن كلاً من أنشطة الاستغلال والاستكشاف تتضمن التعلم وإن كان بدرجات وأنواع مختلفة، كما يمكن التعامل مع أنشطة الاستغلال والاستكشاف على أنهما طرفا سلسلة متصلة (Continuum) أو متعامدان (Orthogonal) بعضهما مع بعض، فعندما يتم اعتماد البراعة المنظمة بشكل تسلسلي (أنشطة استكشاف ثم أنشطة استغلال أو

بالعكس)، فإنَّ التحديات التي تواجهها الإدارة العليا تختلف تمامًا عن تلك التي تواجهها عندما يتمّ تبني البراعة المنظمة بشكل متزامن (أنشطة الاستغلال والاستكشاف في نفس الوقت)، بالإضافة إلى أنَّ اعتبار البراعة المنظمة كآلية موازنة للملاءمة بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف يعتمد أيضًا على السياق (Papachroni et al., 2015).

ثالثاً: مفهوم البراعة المنظمة:

يعود أصل كلمة البراعة باللغة الإنجليزية إلى اللغة اللاتينية حيث نشأ مفهوم البراعة (Ambidexterity) من الجمع بين الكلمات (Ambi)، التي تعني (كليهما)، وكلمة (Dexteré)، التي تعني (المهارة) وفق (Glare 2012, 587)، حيث تُستخدم كلمة (Ambidextrous) كاستعارة مجازية لوصف الأشخاص الذين يمكنهم استخدام اليد اليمنى واليسرى في نفس الوقت وببنفس المهارة (Bodwell & Chermack, 2010).

وتُعتبر البراعة أحد السمات التي تصف قدرة البشر على استخدام كلتا اليدين بمهارة متساوية (Simsek, 2009). وساعد تصنيف (March 1991) في النظر تقليدياً إلى البراعة المنظمة على أنها أنشطة استغلال واستكشاف، حيث يمكن اعتبار تعزيز الاستغلال (أداء المهام الروتينية، والحفاظ على الأنشطة الحالية) والاستكشاف (تجديد الروتين المنظمي، وإنشاء أنشطة جديدة) بمثابة تناقض (Paradox)، حيث تُعتبر أنشطة الاستغلال والاستكشاف متداخلة مع بعضها وغير قابلة للاستبدال بالنسبة للمنظمة (Gibson & Birkinshaw, 2004).

وبدأت أدبيات البراعة المنظمة حديثاً النظر على نطاق واسع في كيفية إدارة أنواع مختلفة من الأنشطة الثنائية (Dualities)، حيث يمكن اعتبار الأنشطة الثنائية بمثابة مصطلح شامل لعددٍ لا يُحصى من المتطلبات المنظمة المتعاكسة (Putnam et al., 2016)، التي يمكن اعتبارهما كبديلين في عملية اتخاذ القرار، بحيث يعتبر كلا البديلين مهمين، ولكنهما يتعارضان إلى حدٍّ ما بعضهما مع بعض (Birkinshaw et al., 2016). وتحاول المنظمات معالجة العديد من أنواع الأنشطة الثنائية (Gulati & Puranam, 2009)، التي تشبه المقارنات بين الاستغلال والاستكشاف، حيث ينشأ التعارض بسبب محدودية كلٍّ من الموارد والاهتمام الإداري أيضاً، ويتصاعد الضغط لتلبية مطالب مختلفة، ولكنها غير متسقة في كثير من الأحيان مع مرور الوقت، وذلك لأنَّ المنظمات أصبحت أكثر تعقيداً وأنشطة التنسيق الإداري أصبحت أكثر تطلباً (Benner & Tushman, 2003).

وتشير البراعة المنظمة من وجهة نظر تقليدية إلى قدرة المنظمة على متابعة هدفين مختلفين في نفس الوقت؛ على سبيل المثال إذا استطاعت تطبيق إستراتيجيتين متعارضتين ومتقاربتين في نفس الوقت (Simsek et al., 2009)، مثل: تحديد المركز التنافسي الإستراتيجي على أساس إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التكلفة المنخفضة (Porter, 1996)، أو تبني إستراتيجية التكامل العالمي وإستراتيجية الاستجابة المحلية (Bartlett & Ghoshal, 1988)، أو إذا استطاعت التركيز على الكفاءة وعلى المرونة (Adler et al., 1999)، والمواءمة والقدرة على التكيف (Gibson & Birkinshaw, 2004)، أو النطاق والعمق (Katila & Ahuja, 2002)، والتعلم الاستغلالي والاستكشافي (Kang & Snell, 2009)، والابتكار التدريجي والثوري (Benner & Tushman, 2003)، والإستراتيجيات الداعمة للربح وللنمو (Han & Celly, 2008)، والاستمرارية والتغيير (Evans & Doz, 1990, 219)، والتغيير الثوري والتطوري (Tushman & O'Reilly, 1996)، والأهداف المالية والاجتماعية (Margolis & Walsh, 2003). ويتمثل التحدي الأساسي لمثل هذه الأنشطة الثنائية الإستراتيجية في أنها غالباً ما تولّد توترات متناقضة بينما تساعد البراعة المنظمة في حلّ عقدة هذه التوترات (Tushman & O'Reilly, 1996).

ويعتقد (Birkinshaw and Gupta (2013 أن تطوّر مفهوم البراعة المنظمة بشكله الحالي حدث أثناء السعي لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف، حيث يفترض مفهوم البراعة بشكلٍ مجازي أن تكون المنظمة ماهرةً في استخدام كلتا اليدين، بحيث تملك المنظمة القدرة على فعل شيء ما باليد اليمنى بينما تفعل في نفس الوقت شيئاً مختلفاً باليد اليسرى (أي التعامل مع نشاط متكرّر مثل الأعمال اليومية باليد اليسرى، بينما تعمل على تطوير نشاط غير متكرّر مثل تطوير منتج جديد باليد اليمنى)، كما تشير البراعة المنظمة إلى المنظمات الماهرة في إدارة الأعمال اليومية بكفاءة بينما لا تزال تتمتع بالمرونة الكافية للتفاعل وتطوير الأعمال المستقبلية (Duncan 1976, 185; Gibson & Birkinshaw, 2004).

وبدأ مفهوم البراعة يحظى بالاهتمام في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، حيث بدأ الباحثون بوصف المنظمات التي تمتلك مهارة متساوية في كلّ من البحث عن فرص مستقبلية جديدة وفي الوقت نفسه تملك القدرة على الاستفادة من كفاءتها الحالية لاستغلال الفرص الحالية بالمنظمات البارعة (Lubatkin et al., 2006).

ويرى (Kumkale (2022, 5 عند استعراض أدبيات الإدارة الإستراتيجية أنّ الانجاه العام في العديد من الدراسات التي أجريت سابقاً كان يميل نحو عدّة وجهات نظر حول ضرورة الحفاظ

على التوتّر الإداري، الذي ينشأ عن الاستمرار في أداء مجموعة من الأنشطة المتناقضة في المنظمات وما يتطلبه ذلك من الإدارة المتزامنة أو المتتالية لهذه الأنشطة في سياقات التعلّم المنظمي والابتكار التكنولوجي، والتكيّف المنظمي، والإدارة الإستراتيجية، وتصميم المنظمة، ويُشار إلى الاستخدام المتزامن لأنشطة الاستغلال والاستكشاف أساسًا بمهارات البراعة المنظمة (Sinha, 2015).

ويعتقد Levinthal and March (1993) أنّ المنظمات البارعة هي المنظمات التي تملك القدرة على إدارة الصراع (Conflict) بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف وإدارة كلا النظامين بنجاح. في حين يرى Tushman and O'Reilly (1996) أنّ البراعة المنظمة هي قدرة المنظمات على متابعة الابتكار الجذري والابتكار التدريجي في نفس الوقت، حيث يكمن جوهر المفهوم في التنسيق الموازي والموازنة من ناحية بين أنشطة الاستغلال من حيث التوسّع والتنمية التطورية للأعمال الحالية، ومن ناحية أخرى بين أنشطة الاستكشاف من حيث افتتاح مجال تكنولوجي جديد، أو نماذج أعمال جديدة، أو أسواق جديدة (Duwe, 2022, 24). كما تُعرّف البراعة المنظمة على أنها القدرة على تحقيق المواءمة والقدرة على التكيّف في نفس الوقت على مستوى وحدة الأعمال (Gibson & Birkinshaw, 2004).

ويعتبر الوفاء بالمتطلبات المتضاربة التي تواجهها المنظمة أمرًا صعبًا، حيث توفر البراعة المنظمة مقاربة نظرية مفيدة للتعامل مع مثل هذه المتطلبات المتضاربة (Gibson & Birkinshaw, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008).

هذا وقد تعدّر الوصول إلى إجماع واضح حول كيفية وضع تصوّر للبراعة المنظمة وكيفية تشغيلها، حيث تعتبر إحدى وجهات النظر الشائعة أنّ الاستغلال والاستكشاف نشاطان يستبعد أحدهما الآخر (Mutual Exclusive) لأنّهما يعتمدان على نفس المجموعة من الموارد، التي تُعرف أيضًا باسم (بُعد التوازن) للبراعة المنظمة (Cao et al., 2009). ويعتبر أتباع هذا الرأي أنّ البراعة المنظمة هي المنطقة الوسطى التي تحقّق فيها المنظمة قدرًا متساويًا من أنشطة الاستغلال والاستكشاف (Lavie et al., 2010). وتُعتبر البراعة المنظمة في هذه الحالة على أنّها الفرق المُطلق بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف (He & Wong, 2004). كذلك توجد في المقابل وجهة نظر بديلة، تأخذ في الاعتبار أوجه التآزر بين الاستغلال والاستكشاف، ويمكن أن يكون كلاهما مرتفعًا أو منخفضًا في نفس الوقت (Gupta et al., 2006). ويمكن احتساب البراعة

المنظمية حسب وجهة النظر هذه على أنّها حاصل ضرب أنشطة الاستغلال في أنشطة الاستكشاف (Mom et al., 2009).

وقد توسّعت تعريفات البراعة المنظمة مع مرور الوقت، حيث تشمل التعريفات عادةً الانخراط في أنشطة متعارضة (Opposing)، أو متناقضة (Contradictory)، وتحقيق توازن (Balance)، أو مواءمة (Fit) بين المتطلّبات، التي تبدو متضاربة (Conflicting) للمنظمات (O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008).

يعرض الجدول (1) آراء بعض الباحثين التي توضّح مفهوم البراعة المنظمة من زوايا متعدّدة للإحاطة بالمفهوم بشكل كامل.

الجدول 1

مفهوم البراعة / المنظمة

الرقم	اسم المؤلف (السنة)	المفهوم
1.	Duncan (1976, 185)	قدرة المنظمة على تطوير هيكل تنظيمي مزدوج للابتكار، حيث يعمل أحد الهياكل التنظيمية على تطوير أنشطة الابتكار، فيما يقوم الهيكل التنظيمي الآخر بتنفيذ الابتكار.
2.	Tushman and O'Reilly (1996)	قدرة المنظمة على إدارة التغيير التدريجي والتغيير الفوري وتحقيق توازن بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف.
3.	Gibson and Birkinshaw (2004)	قدرة المنظمة على السعي وراء تطوير كلّ من المنتجات، والخدمات، والأسواق، والتكنولوجيات على المدى البعيد (القدرة على التكيف)، وفي نفس الوقت التنسيق وتحقيق الأرباح على المدى القريب (المواءمة).
4.	Gupta et al. (2006)	قدرة المنظمة على السعي المتزامن لأنشطة الاستغلال والاستكشاف عبر وحدات فرعية أو أفراد متميزين ومتقاربين بشكل فضفاض، وكلّ منها متخصصّ إمّا في أنشطة الاستكشاف أو أنشطة الاستغلال.
5.	O'Reilly and Tushman (2008)	قدرة المنظمة الديناميكية على تطوير الإجراءات الروتينية والعمليات، التي تمكّن المنظمة من توظيف وتنسيق وتكامل القوى المتعارضة مع بعضها بالإضافة إلى تخصيص وإعادة تخصيص وتجميع وإعادة تجميع مواردها وأصولها عبر عدّة وحدات منظمة مختلفة.
6.	Raisch and Birkinshaw (2008)	نوع خاص من القدرات، التي تسمح للمنظمة بالتوازن بشكل متناغم عند تطوير الأنشطة التي تهدف إلى استغلال الأعمال القائمة واستكشاف فرص جديدة.
7.	Jansen et al. (2009)	قدرة المنظمة على تطوير الإجراءات الروتينية والعمليات التي تقوم من خلالها المنظمات بتعبئة وتنسيق ودمج جهود أنشطة الاستغلال والاستكشاف بشكل مشترك.
8.	Raisch et al. (2009)	قدرة المنظمات على القيام بأنشطة الأعمال الحالية وتطويرها بشكل تدريجي ودرجات كبيرة من الكفاءة من خلال تطبيق الاستغلال، مع البحث في الوقت نفسه عن الفرص وتطبيق الابتكارات الجذرية من خلال الاستكشاف.
9.	O'Reilly and Tushman (2013)	قدرة المنظمة على استكشاف واستغلال الفرص للمنافسة في الأسواق الناضجة وفي التكنولوجيا وذلك عندما تكون الكفاءة والرقابة والتحسين التدريجي مهمة جدًا وفي نفس الوقت المنافسة في

		الأسواق الناشئة والتكنولوجيا، التي تتطلب المرونة والاستقلالية والتجريب.
10.	Sun et al. (2020)	قدرة المنظمة على الاستجابة لمطالبات بيئة الأعمال بطريقة مرنة والمحافظة في نفس الوقت على الكفاءة في عملياتها الحالية.
11.	Clauss et al. (2021)	قدرة المنظمة على البحث عن توجهات إستراتيجية متنافسة في وقت واحد.
12.	Kozcu and Özmen (2021)	قدرة المنظمة على متابعة عدة أهداف منظمة ذات طبيعة مختلفة والقدرة على التنفيذ المتزامن لهذه الأهداف.
13.	Kumkale (2022, 1)	قدرة المنظمة على تنفيذ الأنشطة داخل المنظمة من خلال التوافق (القدرة على المواءمة) من جهة، ومن جهة أخرى القدرة على إعادة هيكلة أنشطتها في وحدات الأعمال لتلبية التوقعات والاحتياجات المتغيرة للعملاء (القدرة على التكيف) وفي نفس الوقت.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات والمراجع في الجدول:

رابعاً: أنواع البراءة المنظمة:

يتعارض مسار الاستكشاف والانطلاق إلى المجهول بهدف تقديم شيء جديد وثنوري غالباً وبشكل قاطع مع مسار الاستغلال ومتطلبات الاستفادة القصوى من الأعمال الحالية الناجحة، ويتسبب هذا التعارض في خلق منطقة توتر داخل المنظمة، يتم فحصها من وجهات نظر عديدة في مجال البحث الخاص بالبراءة المنظمة (Raisch & Birkinshaw, 2008)، وتحاول المنظمات مواجهة هذا التوتر بأساليب مختلفة من حيث الفصل الزمني (Temporal)، أو المكاني (Spatial)، أو الهيكلي (Structural)، أو إدارة السياق الظرفي (Contextual) بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف، كما يمكن العثور على مناهج مختلفة لمواجهة هذا التوتر (Duwe, 2022, 25).

وتتبلور في أدبيات الإدارة الإستراتيجية حول البراءة المنظمة عدة مناهج محورية فيما يتعلق بالإستراتيجيات المختلفة التي تطورها المنظمات لإدارة (المفاضلة) بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف لتحقيق التوازن بينهما، حيث يمكن استخدام ثلاثة أنواع من البراءة المنظمة حسب تصوّر (O'Reilly & Tushman, 2013)، وهي: البراءة التسلسلية، والهيكلية، والسياقية (Dutta, 2018, 22)، كما أضافت عالمة الأعصاب (Andreasen 2005) نوعاً جديداً وهو البراءة الفكرية للفرد (Duwe, 2022, 26)، فيما أضاف (Simsek et al. 2009) البراءة الشبكية (Jenkins and Nielsen 2020) أن البراءة الابتكارية هي الإستراتيجية المناسبة لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف (Kortmann, 2022, 25).

(2012, 20)، في حين أضاف (Raisch and Birkinshaw (2008 البراعة من خلال القيادة (Leadership).

هذا وتطوّرت تصوّرات مختلفة لكيفية تحقيق البراعة المنظمة، وفيما يلي يوضح الجدول (2) الخصائص الرئيسة لكل نوع من أنواع البراعة المنظمة:

الجدول 2:

أنواع البراعة المنظمة وخصائصها:

الرقم	النوع	الخصائص
1.	البراعة الهيكلية	- تشير البراعة المنظمة الهيكلية إلى تصميم هيكل تنظيمي يتكون من وحدات منظمة منفصلة، وتسعى كل وحدة منظمة إلى تحقيق الأنشطة المتضاربة مثل (الابتكار الاستغلالي، والابتكار الاستكشافي) في نفس الوقت (Katou et al., 2021). - تشير البراعة الهيكلية إلى إستراتيجية تقسيم المنظمة إلى وحدات مختصة بالأنشطة الاستكشافية ووحدات مختصة بالأنشطة الاستغلالية (Jansen et al., 2009)، وذلك من خلال إنشاء وصيانة هياكل تنظيمية مزدوجة داخل المنظمة، ويتحقق ذلك عندما لا يكون من الضروري الحصول على التوازن داخل نفس الوحدة التنظيمية (Gupta et al., 2006). - تتمثل إحدى مزايا البراعة الهيكلية في أنّ العمليتين منفصلتان تمامًا بعضهما عن بعض، وأنّ الوحدات الاستكشافية لا تتأثر سلبًا بالوحدات الاستغلالية، حيث تميل الأنشطة الاستكشافية عمومًا إلى الدفع باتجاه التخلي عن الأنشطة الاستغلالية لأنه ينتج عنها نتائج سريعة على المدى القريب بعكس الأنشطة الاستكشافية التي تكون نتائجها مستقبلية عادة (Benner & Tushman, 2003).
2.	البراعة السياقية	- تتحقق البراعة السياقية عندما لا يتم الفصل بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف بشكل صارم سواء في التسلسل الزمني أو في الهيكل التنظيمي، ويحدث كلا النشاطين في نفس الوقت ضمن سياق المنظمة أو الإدارة، حيث تصبح البراعة السياقية مطلوبة عندما يتوجب موازنة الأعمال الحالية والمستقبلية للمنظمة داخل الوحدة التنظيمية الواحدة نفسها (Duwe, 2022, 27). - تعتبر البراعة المنظمة في السياق عن قدرة المنظمة السلوكية على المواءمة والتكيف بشكل متزامن، حيث تحقق المواءمة الاتساق بين جميع أنشطة المنظمة، فيما يحقق التكيف القدرة على إعادة تشكيل هذه الأنشطة بشكل سريع للاستجابة لمتطلبات بيئة الأعمال (Xiong et al., 2021).
3.	البراعة المتسلسلة	- تشير البراعة المتسلسلة أو الزمنية إلى درجة موازنة المنظمة بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف من خلال التناوب بينهما (Boumgarden et al., 2012). - تؤكد البراعة المنظمة المتسلسلة على ضرورة وجود توجّهين مؤقتين للمنظمة، توجّه نحو الحاضر، وتوجّه نحو المستقبل، وضرورة وجود نوع من التوازن بين الأداء في المدى القصير والأداء في المدى البعيد، وذلك عبر التسلسل

		الديناميكي المؤقت في فترات محدّدة نحو الاستكشاف وفي فترات أخرى نحو الاستغلال (van Lieshout et al., 2021).
4.	البراعة الابتكارية	- تشير البراعة المنظمة الابتكارية إلى قدرة المنظمة المتزامنة على السعي نحو تحقيق الابتكار الاستغلالي التدريجي والابتكار الاستكشافي الجذري (Jenkins & Nielsen, 2020). - يمكن تحقيق البراعة المنظمة الابتكارية على عدّة مستويات مختلفة: المنظمة، والوحدات المنظمة، وجماعات وفرق العمل، أو على المستوى الفردي (Kortmann, 2012, 20).
5.	البراعة الشبكية	تشير البراعة الشبكية إلى البراعة المنظمة التي تتحقّق من خلال الروابط بين المنظمات، مثل علاقات الشراكة بين المنظمات، وعمليات الاندماج، والتحالفات، حيث تركز إحدى المنظمات على أنشطة الاستكشاف بينما تركز الأخرى على أنشطة الاستغلال، أو تقوم بالتناوب فيما بينهما (Simsek et al., 2009).
6.	البراعة الفكرية	أضافت عالمة الأعصاب الأمريكية (Andreasen 2005) مفهوماً جديداً للبراعة، عندما أوضحت أنّ البراعة لا تتحقّق فقط نتيجة للسياق الخارجي، ولكن أيضاً باعتبارها قدرات الأفراد المتقاطعة، وصاغت مصطلح (البراعة الفكرية)، والذي يُستخدم لوصف الأشخاص الذين بالإضافة إلى خبرتهم في مجال محدّد لديهم أيضاً موهبة بارزة في مجالات أخرى غير ذات صلة، وينتج عن ذلك قدرات متعدّدة التخصصات وقادرة على إقامة اتّصالات بين المجالات المتعدّدة (Duwe, 2022, 28).
7.	البراعة من خلال القيادة	- يمثل تطوير البراعة المنظمة من خلال القيادة أحد الحلول المُعضلة لتحقيق التوازن بين الأنشطة المتعاكسة، حيث يوجّه القادة المنظمة خلال دورات الاستغلال والاستكشاف (Raisch & Birkinshaw, 2008). - أكّدت العديد من الدراسات كيف تساعد العمليات الداخلية لفرق الإدارة العليا بتسهيل البراعة المنظمة (Tushman & O'Reilly, 1996).

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات والمراجع في الجدول:

خامساً: أهمية البراعة المنظمة:

يساعد التطبيق الفعّال للبراعة المنظمة الإستراتيجية المنظمات على تحقيق تكاليف منخفضة بالإضافة إلى مساعدتها على تلبية الاحتياجات المختلفة للعملاء، ولهذا السبب تُعتبر البراعة المنظمة مهمّة جداً لبقاء المنظمة ونجاحها (Jansen et al., 2005)، بالإضافة إلى الدور المهم للبراعة المنظمة في مساعدة المنظمات على تحقيق التفوّق والتميّز التنافسي (Kuncoro et al., 2017)، كما يؤكّد (Simsek 2009) على أنّ البراعة تعمل لمساعدة الوحدات التنظيمية على

تحقيق وظائفها مع التركيز على نشاط المنظمة، وتزويدها بالقدرة على استغلال الفرص الحالية ومحاولة استكشاف الفرص الجديدة والغير مستغلة في الصناعة (Fisal & Hamed, 2022). والبراعة المنظمة تساهم في فهم وإدارة التوترات بين الأهداف المتناقضة (الاستغلال مقابل الاستكشاف)، كما تساعد في الإنجاز المتزامن والناجح لمستويات عالية من المتغيرات التي تسبب مثل هذه التوترات، ويُعتبر أمرًا ضروريًا لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات من أجل بقائها ونجاحها (O'Reilly & Tushman, 2004, 2008).

والبراعة المنظمة تعمل على تطوير واستدامة الأداء المنظمي وتساهم في تحسين كفاءة العمل (شبات، 2022)، وزيادة الفاعلية المنظمة (عبد الرحمن وإمام، 2022)، وتعزيز الابتكار وتحسين الأداء المالي (عيشوش، 2021)، للوصول إلى استدامة الميزة التنافسية (جاد الرب وآخرون، 2021)، فيما يتفق عبد العزيز (2022) على أن البراعة المنظمة تساعد المنظمة على تنويع قدراتها ومهاراتها من خلال الموازنة بين الفرص المتوقّرة حاليًا والفرص المستقبلية، كما تساعد المنظمة على تحقيق التوازن بين مجموعتين مختلفتين من الأنشطة من خلال تقليل التضارب وتحفيز المنظمات على البحث عن الفرص المستقبلية (Lubatkin et al., 2006).

والبراعة المنظمة تساهم كذلك في تحسين مؤشرات الأداء في المنظمات وتطوير قدراتها وتنويع مهاراتها وتحسين قدراتها في تطوير رؤية مستقبلية للمنظمة (المحمادي والقرشي، 2022)، كما يعتقد Jansen et al. (2005) أن البراعة المنظمة ترفع من مستويات الأداء المنظمي وتعمل على تجديد الأصول المعرفية للمنظمة وتساهم في إدارة المخاطر بفاعلية (حنان وحامد، 2021)، بالإضافة إلى أن البراعة المنظمة تساعد في تشكيل التحالفات مع المنظمات الأخرى واستغلال المنظمات لمواردها الحالية والبحث عن موارد جديدة من خلال تحسين كفاءة ومرونة المنظمة (Lin et al., 2017).

سادسًا: أبعاد البراعة المنظمة:

تناولت العديد من الدراسات مفهوم البراعة المنظمة، وحاولت وصفه من خلال مجموعة مختلفة من الأبعاد بناءً على رؤية الباحثين وتصوّره للمفهوم، وفي محاولتهم لإعطاء صورة موضوعية عن البراعة المنظمة أخضعوا المفهوم لعمليات تحليل وتفسير عميقة، إلا أن غالبيتهم اتفقوا على أن الأبعاد الرئيسة التي تشكّل مفهوم البراعة المنظمة هي: استغلال الفرص واستكشاف الفرص (Benner & Tushman, 2003; Gupta et al., 2006; March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008)، حيث تُعتبر البراعة المنظمة

مفهومًا ثنائيًا الأبعاد وهي تشير إلى وجود بُعدين مختلفين في طبيعتهما ولكنهما متكاملان بعضهما مع بعض، حيث حدّدت المساهمات الأساسية في مجال الإدارة الإستراتيجية أبعاد مفهوم البراعة المنظمية اعتمادًا على تصوّر (March 1991) للتمييز بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف كأساس رئيس مشتقّ من مجال التعلّم المنظمي (Levinthal & March, 1993)، حيث لاحظ March أنّ المنظمات تميل إلى التركيز إمّا على قدرات الاستغلال أو على قدرات الاستكشاف، في حين أنّه يفترض أنّ المنظمات بحاجة إلى كلّ من: التعلّم من خلال التجربة عبر تحسين قدراتها الحالية (الاستغلال)، والتعلّم من خلال خلق مجموعة متنوعة من الخبرات عبر التجريب والابتكار والمخاطرة (الاستكشاف)، وبشكلٍ متزامن (Blarr, 2012, 58).

1. استغلال الفرص: Exploitation:

يرى (O'Reilly and Tushman 2004) أنّ منهج الاستغلال يتبع التحسين التدريجي للمنتجات، وخفض التكاليف للوصول إلى الكفاءة، وتحقيق أقصى ربح وأعلى إنتاجية، ويستند إلى الاستمرارية والجودة، وتفادي المخاطرة، ومدى كفاءة عمليات المنظمة في الاستجابة لمتطلبات بيئة الأعمال (Katou et al., 2021). وتعتمد إستراتيجية استغلال الفرص على كيفية تحديد إستراتيجية المنظمة وطريقة تنفيذها بحسب نموذج الأعمال الذي يتمّ اعتماده، والموارد المالية المتاحة والأهداف المالية للمنظمة، حيث يهتمّ استغلال الفرص بالإنتاجية والتفضيلات والاختيارات التي يتمّ اعتمادها بما يتعلّق بطريقة تنفيذ أنشطة المنظمة ومواردها وممارساتها (Kumkale, 2022, 11).

وتمثّل القدرة على استغلال الفرص عن القدرة على الالتزام بتحسين الجودة وخفض التكلفة بشكلٍ مستمر، وتحسين موثوقية المنتجات والخدمات، وزيادة مستويات الأتمتة، واستطلاع رضا العملاء الحاليين باستمرار، والضبط الدقيق لما يتمّ تقديمه للحفاظ على رضا العملاء، والتغلغل بشكلٍ أعمق في قاعدة العملاء الحالية (Lubatkin et al., 2006).

ويؤدّي التركيز المفرط على أنشطة الاستغلال إلى خلق ما يُعرف بمصيدة الكفاية، فقد يعيق الاستغلال الناجح لموارد المنظمة من قدرتها على استكشاف المزيد من الموارد الجديدة في بيئة العمل الديناميكية والمتغيّرة (Gayed & El Ebrashi, 2023)، كما شدّد Andriopoulos and Lewis (2009) على أنّ استغلال الفرص يتطلّب الكفاءة والتفكير المتجانس الذي ينبغي توجيهه نحو الاستثمار في القدرات الحالية، والتحسين المستمر للفرص من خلال ترقية المنتجات

الحالية، بالإضافة إلى أنَّ الغرض من الاستغلال هو الاستجابة المباشرة للظروف البيئية الحالية من خلال التكيف مع التكنولوجيا المتاحة حالياً، ومواصلة الأعمال التي تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء الحاليين (Floyd & Lane, 2000).

ويعتقد (Piao and Zajac (2016 بوجود نوعين من أنشطة الاستغلال: الاستغلال المتكرر (Repetitive Exploitation)، والاستغلال التدريجي (Incremental Exploitation). ويُعتبر الاستغلال المتكرر بأنه تكرار التصاميم الحالية للمنتجات الموجودة، حيث يمكن تصوّر أنشطة الاستغلال المتكرر على أنَّها الأنشطة التي تنطوي على الإنتاج، والكفاءة، والتنفيذ، والتطبيق، فيما يُعرّف الاستغلال التدريجي بأنه إنشاء تصميمات جديدة للمنتجات الحالية، حيث يمكن تصوّر أنشطة الاستغلال على أنَّها تلك الأنشطة التي تنطوي على الصقل، والاختيار، والانتقاء (March, 1991; Tuncdogan et al., 2019, 5). كما افترض Acevedo and Díaz-Molina (2019) أيضاً أنَّ الاستغلال التدريجي يؤثر على الابتكار التدريجي، في حين يؤثر الاستغلال المتكرر على الكفاءة التشغيلية؛ ولذلك فإنَّ تأثير مفهوم الاستغلال يختلف حسب طبيعة الاستغلال في المنظمة. كما لاحظ الباحثون أيضاً أنَّ أساليب القيادة تميل في أنشطة الاستغلال للمناهج الاستبدادية من أعلى إلى أسفل الهرم الإداري (Duwe, 2022, 26).

2. استكشاف الفرص: Exploration

يتعلق استكشاف الفرص بالبحث عن الفرص غير المعروفة من خلال أنشطة ابتكارية ذات أخطار عالية (Mura et al., 2021)، بالإضافة إلى أنَّ التركيز كثيراً على أنشطة الاستكشاف سيؤدي إلى خلق ما يُعرف بمصيدة الفشل (Failure Trap)، حين تؤدي النتائج غير المؤكدة لاستكشاف في النهاية إلى الفشل وتقليل مستويات الكفاءة (Gayed & El Ebrashi, 2023; Gupta et al., 2006). حيث تعتمد المنظمات على استكشاف الفرص عندما تتوجّه أنشطة المنظمة نحو الإيفاء باحتياجات العملاء المستقبليين المحتملين عوضاً عن العملاء الحاليين (المحمادي والقرشي، 2022). كما تعتمد المنظمات التي تتبنّى استكشاف الفرص على إستراتيجيات التنوع وتتبنّى منظوراً بعيد المدى، وتتمتع بهيكل تنظيمي مرن (Kumkale, 2022, 12)، بالإضافة إلى أنَّ استكشاف الفرص يعكس مدى قدرة المنظمة على التأقلم مع المتطلبات المستقبلية لبيئة الأعمال من خلال المخاطرة (Katou et al., 2021).

ويمثل استكشاف الفرص عملية التغيير والهدم الإبداعي في أساليب عمل الإدارة، ويجب أن يتم ذلك بما يتماشى مع القضايا التقنية التي تسعى إلى توليد إضافة جديدة تستند إلى المعرفة

المتجددة للعميل؛ ولذلك يمكن تصوّر ظهور أنشطة الاستكشاف في المنظمات على شكل ابتكارات إدارية أو فنية تحدث داخل المنظمة (Birkinshaw & Gupta, 2013; Faisal & Hamed, 2022). كما تُعبّر قدرة الاستكشاف عن قدرة المنظمة على البحث عن أفكار تكنولوجية جديدة، وتطوير منتجات أو خدمات مُبتكرة، والبحث عن طرق إبداعية لتلبية احتياجات العملاء، والمغامرة بقوة في قطاعات السوق الجديدة واستهداف مجموعات جديدة من العملاء (Liu et al., 2019; Lubatkin et al., 2006).

ويؤدي النقص في أنشطة الاستكشاف الكافية إلى التسبب بالتقادم (Obsolescence)، ويمكن أن يؤدي في النهاية إلى تعرّض المنظمة للاجتياح من قبل التغيرات في بيئة المنظمة على المدى البعيد (Alexiev et al., 2010; Levinthal & March, 1993; McGrath, 2001).

وبناءً على ما تقدّم يترتب نوع خاص من التحديات الناتجة من التعارض بين الأهداف المختلفة لمجموعتين متناقضتين من الأنشطة، ففي حين يهدف الاستكشاف إلى البحث والتجربة إمّا كمنظمة أو كفرد داخلها، فإنّ الاستغلال يهدف إلى تحقيق أرباح مع تحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة العمليات (Lavie et al., 2010)، حيث يتمثل التحدي الكبير للمنظمات التي استثمرت فقط في أحد هذه الأنشطة في قدرتها على تغيير تركيزها لاحقاً، ومحاولة إنشاء كفايات للنشاط الآخر (Sorenson & Stuart, 2001). وقد تمّ دعم هذا وتعزيزه من خلال النتائج التي توصّل إليها Levinthal and March (1993)؛ حيث أكد أنّ مثل هذه المقايضات يترتب عليها غالباً اعتمادية المسار (Path Dependency)، وهو كيف أنّ الاستثمار في أحد المسارات قد يُلغي الاستثمارات المحتملة في المسار الآخر.

منهجية الدراسة:

تؤدي الدراسات المفاهيمية والتجريبية دوراً مهماً في تقدّم المعرفة العلمية، ومع ذلك فيجب عدم التقليل من قيمة استعراض الأدبيات التي يتمّ إجراؤها بشكل جيد في المساهمة بإثراء الرؤى نحو التقدم العلمي؛ لأنّ العلماء الذين يتابعون الدراسات المفاهيمية والتجريبية سيتمّ تمكينهم من فهم شامل لما هو معروف وغير معروف، ممّا يخفف من إمكانات تحيُّز الخبراء (Lim et al., 2022).

اعتمدت هذه الدراسة على مراجعة الأدبيات (Literature Review)، التي تمثّل تقييماً للأعمال البحثية الحالية حول موضوع أكاديمي مُحدّد أو فكرة لتحديد الثغرات واقتراح جدول أعمال

البحث المستقبلي (Chigbu et al., 2023)، واستُخدمت لذلك الدراسات المنشورة في المجالات العلمية الرئيسية استناداً إلى عدد الاستشهادات، وتتبع دراسات كبار الباحثين الذين أسهموا في التطور النظري لمفهوم البراعة المنظمة.

مناقشة النتائج:

تبيّن بعد استعراض المراجع والدراسات السابقة التي تناولت مفهوم البراعة المنظمة أنّ البراعة المنظمة تُعتبر أحد القدرات الديناميكية التي تسمح للمنظمات بالتكيف مع بيئة الأعمال دائمة التغيّر، وتؤكد على ذلك دراسات كلّ من (O'Reilly and Tushman, 2008) و Teece (2014)، كما أكّدت العديد من الدراسات على الدور الكبير الذي تؤديه البراعة المنظمة في تحقيق الأداء المنظمي المتفوق من خلال قدرتها على إدارة كلّ من الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية بشكل متوازن (Cho et al., 2023; Rothaermel & Deeds, 2004; Tushman & O'Reilly, 1996). ويتفق ذلك مع العديد من الدراسات التي أثبتت تأثير وجود البراعة المنظمة في تحسين مستويات الأداء المنظمي، مثل: دراسة (Chang et al. (2022، ودراسة (Ito (2022، ودراسة (Mogoi et al. (2022، ودراسة (Solís-Molina et al. (2022، الذي ينسجم مع الدور المهم للبراعة المنظمة في مساعدة المنظمات على تحقيق التفوّق والتميّز التنافسي (Kuncoro et al., 2017).

وأوضح للباحث أثر البراعة المنظمة في تحسين مستويات الأداء المنظمي، حيث يعتقد Jansen et al. (2005) أنّ البراعة المنظمة ترفع من مستويات الأداء المنظمي. كما تناولت دراسة Ito (2022) أثر البراعة المنظمة في الأداء المنظمي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للبراعة المنظمة بأبعادها (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص) في الأداء المنظمي، كما وجدت الدراسة أثراً معنوياً ذا دلالة إحصائية للشركات ذات أنشطة الاستكشاف المتدني في تحسين الأداء المنظمي عندما تكون أنشطة الاستغلال التدريجي مرتفعة.

وأظهرت كذلك دراسة (Mogoi et al. (2022 حول الدور المعدّل للبراعة المنظمة في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المنظمي في حكومة مقاطعة توركانا في كينيا، وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للبراعة المنظمة وأبعادها (الاستغلال، والاستكشاف) في تحسين أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء المنظمي. ويتفق ذلك مع دراسة (Solís-Molina et al. (2022 حول الآثار المترتبة على الأداء المنظمي من البراعة المنظمة والبراعة المشتركة بين المنظمات، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للبراعة المنظمة في الأداء المنظمي،

كما أظهرت وجود أثرٍ معنوي ذي دلالة إحصائية للبراعة بين المنظمات في تحسين العلاقة بين البراعة المنظمة والأداء المنظمي. وأكدت على هذه النتائج أيضًا دراسة (Chang et al. (2022 حول قوة إدارة المعرفة، وكيف يعزّز توظيف الموارد لفريق الإدارة العليا البراعة المنظمة والأداء المنظمي، حيث وجدت أثرًا معنويًا ذا دلالة إحصائية للبراعة المنظمة بأبعادها (الاستغلال الابتكاري، والاستكشاف الابتكاري) في وحدات البحث والتطوير كمتغيّر وسيط بين توظيف الموارد لفريق الإدارة العليا والأداء المنظمي.

وتؤثر البراعة المنظمة في قدرة المنظمات على تحقيق الابتكار كما أظهرت نتائج دراسة Del Carpio Gallegos et al. (2021) حول أثر السعة الاستيعابية والبراعة المنظمة في الابتكار، حيث وجدت أثرًا معنويًا ذا دلالة إحصائية للبراعة المنظمة في الابتكار التكنولوجي، كما وجدت الدراسة أنّ البراعة المنظمة تتوسّط العلاقة بشكلٍ جزئي بين السعة الاستيعابية والابتكار التكنولوجي. وينسجم ذلك مع دراسة (Christofi et al. (2024 التي أُجريت في الولايات المتحدة الأمريكية التي أظهرت أنّ التنفيذ المنفصل والمتزامن لكلّ من البراعة المنظمة المتوازنة أو البراعة المنظمة المشتركة يؤثر تأثيرًا إيجابيًا قويًا على أداء المنظمات في مجال الابتكار. ويتفق ذلك مع ما توصّل إليه (Sun and Zhao (2023 حول وجود أثرٍ معنويٍّ إيجابيٍّ لثقافة البراعة المنظمة في الأداء الابتكاري في قطاع الخدمات.

ويمكن كذلك استكشاف دور البراعة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة، حيث تطرّقت على سبيل المثال بعض الدراسات إلى أثر البراعة المنظمة في الميزة التنافسية، مثل: دراسة جاد الرب وآخرون (2021) حول أثر البراعة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثرٍ معنوي ذي دلالة إحصائية للبراعة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية. وكذلك دراسة إبراهيم (2022) التي تناولت أثر تطبيق البراعة المنظمة في الميزة التنافسية المُستدامة، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود أثرٍ معنوي ذي دلالة إحصائية للبراعة المنظمة بأبعادها (براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف) في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة في البنوك التجارية الحكومية في جمهورية مصر العربية.

كما تناولت دراسة (Al-Khawaldah et al. (2022 الدور الوسيط للبراعة المنظمة في أثر إدارة سلاسل التوريد الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية، ووجدت أثرًا معنويًا ذا دلالة إحصائية للدور الوسيط للبراعة المنظمة بين إدارة سلاسل التوريد الخضراء وتحقيق الميزة التنافسية. وفي

نفس السياق أكدت دراسة (Bossaghzadeh et al. (2023) حول الدور الوسيط للبراعة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التصدير الإيرانية، وجود أثرٍ معنويٍّ للبراعة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، كما وجدت أنَّ البراعة المنظمة تتوسَّط بشكلٍ كاملٍ العلاقة بين السعة الاستيعابية للمعرفة والميزة التنافسية في شركات التصدير الإيرانية. ويتفق ذلك مع ما أكَّد عليه Kumkale (2022, 4) عندما أشار إلى أنَّ البراعة المنظمة تُعبِّر عن قدرات المنظمة على كَيْفِيَّة الاستفادة من الموارد الحالية (الاستغلال) من خلال البحث عن أنشطة للبقاء على المدى القريب من جانب، ومن جانبٍ آخر، اكتساب التفوُّق وتأمين المستقبل من خلال خلق إمكانات نمو مُستدامة للمنظمة في المستقبل (الاستكشاف).

ويتَّضح من العلاقة بين البراعة المنظمة والمفاهيم السابقة، الدور المهم الذي تلعبه البراعة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة وتحسين الأداء المنظمي، فمن جهة تعمل البراعة المنظمة على تطوير واستدامة الأداء المنظمي، وتساهم في تحسين كفاءة العمل (شبات، 2022)، وزيادة الفاعلية المنظمة (عبد الرحمن وإمام، 2022)، وتعزيز الابتكار وتحسين الأداء المالي (عيشوش، 2021)، للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة (جاد الرب وآخرون، 2021). ومن جهةٍ أخرى، اعتبرت العديد من الدراسات، مثل: (Alabadi et al. (2018 و (Gulati (2009 و (Smith and Lewis (2011 و (Tuncdogan et al. و (He and Wong (2004 و (Puranam and (2019، 80)، ضرورة توفّر البراعة المنظمة كشرطٍ أساس لبقاء ونجاح المنظمة على المدى البعيد.

الاستنتاجات:

توصّلت هذه الدراسة إلى أنَّ مفهوم البراعة المنظمة تطوّر في أدبيات الإدارة الإستراتيجية كأحد طرق الاستجابة للتحديات التي فرضها وجود مجموعة مختلفة ومتناقضة من الأهداف الإستراتيجية للمنظمات، حيث تتطلّب كلّ مجموعة من الأهداف تطوير كفايات، وقدرات، وموارد، وهيكَل تنظيمي، وثقافة منظمة، ومعارف، وإجراءات روتينية، وأنماط قيادية، وإستراتيجيات مختلفة تماماً. وتطوّر مفهوم البراعة المنظمة تحديداً كامتداد للأبحاث حول مفهوم التعلّم المنظمي، والابتكار التكنولوجي، والتصميم المنظمي، وقدرة المنظمات على التكيف، وتطوّر مفهوم القدرات الديناميكية وكَيْفِيَّة حلّ التناقض بين أنشطة استغلال الفرص وأنشطة استكشاف الفرص؛ حيث إنّ النشاطين ومعاً هما متناقضان، ولكنهما مُكمّلان بعضهما لبعض،

وتتحقق البراعة المنظمية عند النجاح في تحقيق التوازن المثالي بين النشاطين في نفس الوقت من خلال عدّة طرق مختلفة (البراعة الهيكلية، أو البراعة في السياق، أو البراعة المتسلسلة). وأتضح للباحث بناءً على جميع ما سبق، أنّ البراعة المنظمية هي إحدى القدرات الديناميكية التي تساعد المنظمات في التصديّ للتوتّر الذي تتسبّب به الأهداف المتضاربة التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال قدرتها على إحداث التوازن وبشكلٍ متزامن بين متطلّبات الأعمال الحالية من أجل تلبية متطلّبات العملاء الحاليين بكلّ كفاءة باستخدام كفاياتها ومواردها والمعرفة الحالية المتوفرة (أنشطة استغلال الفرص الحالية)، وبين متطلّبات الأعمال المستقبلية من أجل تلبية متطلّبات العملاء المستقبليين باستخدام كفايات وموارد ومعرفة جديدة تمامًا من خلال التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة (أنشطة استكشاف الفرص المستقبلية). ويرى الباحث أنّ استغلال الفرص يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها وقدراتها الحالية بكفاءة من أجل تلبية احتياجات عملائها الحاليين؛ من خلال قدرتها على إعادة استخدام المعرفة المتوفرة حاليًا لتحسين خدماتها، وعملياتها، ومنتجاتها عبر الابتكار التدريجي وتحمل أقل درجة مخاطرة لضمان بقاء المنظمة على المدى القريب. في حين يرى الباحث أنّ استكشاف الفرص يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها وقدراتها المستقبلية بكلّ مرونة؛ من أجل تلبية احتياجات عملائها المستقبليين؛ من خلال قدرتها على تطوير معرفة جديدة تمامًا لتطوير خدمات، وعمليات، ومنتجات جديدة عن طريق الابتكار الجذري وتحمل أخطار مرتفعة لضمان بقاء المنظمة على المدى البعيد.

اتجاهات البحث المستقبلية:

اقتصر التركيز الأساسي لهذه الدراسة على المراجعة النظرية لمفهوم البراعة المنظمية، وبالتالي فإنّه من الضروري إجراء مزيد من البحوث التجريبية لدراسة العلاقات المفترضة بين البراعة المنظمية والمتغيّرات الإدارية الأخرى، مثل الجودة والريادة في القطاعات التجارية والصناعية الأردنية الأخرى، بالإضافة إلى إجراء الدراسة في سياقات اقتصادية مختلفة لتعزيز إمكانية تعميم النتائج.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد شمس حسني (2022). أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية في مصر. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، 23(2)، 61-93. <https://doi.org/10.21608/jpsa.2022.233854>
- جاء الرب، ألفت إبراهيم، وصبح، نوال محمود النادي، وصقر، شيماء مصطفى عبد العزيز (2021). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 7(11)، 255-296.
- حنان، صفاء كامل، وحامد، سهير عادل (2021). تأثير القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية - بحث تحليلي. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، 64(64)، 273-299.
- شبات، جلال إسماعيل (2022). البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني دراسة حالة: شبكة المنظمات الأهلية قطاع غزة. *المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية*، 4(1)، 1-22.
- عبد الرحمن، سارة عبد الرحمن علي، وإمام، محمود السيد (2022). الدور المعدل للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، 22(2)، 272-291.
- عبد العزيز، أحمد عزمي زكي (2022). أثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 3(1)، 815-874. <https://doi.org/10.21608/cfdj.2021.207587>
- عشوش، عواطف (2021). القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية - دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 11(2)، 145-164.
- المحمادي، أمجاد رجا الله، والقرشي، سوزان محمد (2022). دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية - دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(14)، 1-21. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.D240122>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Acevedo, J., & Díaz-Molina, I. (2019). Exploration and exploitation in Latin American firms: The determinants of organizational ambidexterity and the country effect. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(4), 6-16. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242019000400006>
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43-68. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.43>
- Alabadi, H. F., Abd Alsachit, H. A., & Almajtwe, M. (2018). Impact of strategic ambidexterity on organizational success: Strategic scenario as moderating variable. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(5), 18-29. <http://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i5/4079>

- Alexiev, A. S., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2010). Top management team advice seeking and exploratory innovation: The moderating role of TMT heterogeneity. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1343-1364. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00919.x>
- Al-Khawaldah, R. A., Al-zoubi, W. K., Alshaer, S. A., Almarshad, M. N., ALShalabi, F. S., Altahrawi, M. H., & Alhawary, S. I. (2022). Green supply chain management and competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(3), 961-972. <http://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.2.017>
- Andreasen, N. C. (2005). *The creating brain: The neuroscience of genius*. Dana Press.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 245-273. <https://doi.org/10.2307/2392620>
- Aziz, N. A., & Long, F. (2023). Examining the relationship between big data analytics capabilities and organizational ambidexterity in the Malaysian banking sector. *Frontiers in Big Data*, 6, 1036174. <https://doi.org/10.3389/fdata.2023.1036174>
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1988). Organizing for worldwide effectiveness: The transnational solution. *California Management Review*, 31(1), 54-74. <https://doi.org/10.2307/41166538>
- Batra, I., & Dhir, S. (2023). Toward improved international joint ventures performance in India: The mediating role of ambidexterity and the moderating role of environmental dynamism. *Cross Cultural & Strategic Management*, 30(3), 488-506. <https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2022-0142>
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>
- Birkinshaw, J., Crilly, D., Bouquet, C., & Lee, S. Y. (2016). How do firms manage strategic dualities? A process perspective. *Academy of Management Discoveries*, 2(1), 51-78. <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0123>

- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 1-32. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>
- Blarr, W. H. (2012). *Organizational ambidexterity: Implications for the strategy-performance linkage*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6859-3>
- Bodwell, W., & Chermack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(2), 193-202. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2009.07.004>
- Bossaghzadeh, N., Moradi, M., & Tamimi, M. (2023). A model for gaining competitive advantage in Iranian export companies based on organizational ambidexterity and absorptive capacity. *Journal of Decisions and Operations Research*, 8(1), 102-122.
- Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. R. (2012). Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 33(6), 587-610. <https://doi.org/10.1002/smj.1972>
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-based evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34. <https://doi.org/10.2307/2393807>
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426>
- Chang, C. Y., Chang, Y. Y., Tsao, Y. C., & Kraus, S. (2022). The power of knowledge management: How top management team bricolage boosts ambidexterity and performance. *Journal of Knowledge Management*, 26(11), 188-213. <http://doi.org/10.1108/JKM-10-2021-0753>
- Cheah, S. C., & Tan, C. L. (2023). External knowledge sourcing, organizational ambidexterity and manufacturing performance: A new insight for dynamic operation management. *Benchmarking: An International Journal*, 31(5), 1643-1666. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2022-0695>
- Chigbu, U. E., Atiku, S. O., & Du Plessis, C. C. (2023). The science of literature reviews: Searching, identifying, selecting, and synthesising. *Publications*, 11(1), 2. <https://doi.org/10.3390/publications11010002>
- Cho, H. E., Jeong, I., Kim, E., & Cho, J. (2023). Achieving superior performance in international markets: The roles of organizational agility and absorptive capacity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(4), 736-750. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2021-0425>

- Christofi, M., Stylianou, I., Hadjielias, E., De Massis, A., & Kastanakis, M. N. (2024). Tackling pandemic-related health grand challenges: The role of organizational ambidexterity, social equality, and innovation performance. *Journal of Product Innovation Management*, 41(2), 347-378. <https://doi.org/10.1111/jpim.12662>
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>
- Del Carpio Gallegos, J. F., Miralles, F., & Soria Gomez, E. J. (2021). Impact of absorptive capacity and ambidexterity on innovation. *Dimensión Empresarial*, 19(1), 42-63.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy & D. P. Slevin (Eds.), *The management of organization design: Vol. 1. Strategies and implementation*. (pp. 167-188). North-Holland.
- Dupouet, O., Bouzdine-Chameeva, T., Lakshman, C. (2013). Innovation from information systems: An ambidexterity approach. In: *Innovation from information systems*. (pp. 1-71). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-32876-3_1
- Dutta, S. K. (2018). *Strategic change and transformation: Managing renewal in organizations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351269247>
- Duwe, J. (2022). *Ambidextrous Leadership: How leaders unlock innovation through ambidexterity*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64032-6>
- Evans, P., & Doz, Y. (1990). The dualistic organization. In: P. Evans, Y. Doz & A. Laurent (Eds.), *Human resource management in international firms*, (pp. 219–242). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-349-11255-5_12
- Fisal M.Z. & Hamed S.A. (2022). Strategic knowledge management and its impact on strategic ambidexterity. *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities*, 12(2), 530-556. <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i02.035>
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791608>
- Gayed, S., & El Ebrashi, R. (2023). Fostering firm resilience through organizational ambidexterity capability and resource availability: Amid the COVID-19 outbreak. *International Journal of Organizational Analysis*, 37(1), 253-275. <http://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2977>

- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15(52), 91-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151007>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Glare, P. G. W. (Ed.). (2012). *Oxford Latin dictionary* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Gulati, R., & Puranam, P. (2009). Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization. *Organization Science*, 20(2), 422-440. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0421>
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>
- Han, M., & Celly, N. (2008). Strategic ambidexterity and performance in international new ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 25(4), 335-349. <https://doi.org/10.1002/cjas.84>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964. <https://doi.org/10.1086/226424>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Ito, T. (2022). Organizational ambidexterity and firm performance: Effect of two types of exploitation on Japanese video game industry. *Journal of Digital Life*, 2, 1-10. <https://doi.org/10.51015/jdl.2022.2.7>
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797-811. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0415>
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573106>
- Jenkins, J., & Nielsen, R. K. (2020). Preservation and evolution: Local newspapers as ambidextrous organizations. *Journalism*, 21(4), 472-488. <https://doi.org/10.1177/1464884919886421>

- Jurksiene, L., & Pundziene, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 431-448. <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2015-0088>
- Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65-92. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00776.x>
- Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1183-1194.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2021). A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes. *Journal of Business Research*, 128, 688-700. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.043>
- Kortmann, S. (2012). *The relationship between organizational structure and organizational ambidexterity: A comparison between manufacturing and service firms*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3630-1>
- Kortmann, S. (2015). The mediating role of strategic orientations on the relationship between ambidexterity-oriented decisions and innovative ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 32(5), 666-684. <https://doi.org/10.1111/jpim.12151>
- Kozcu, G. Y., & Özmen, Ö. N. T. (2021). Effects of transformational leadership on organizational change management and organizational ambidexterity. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 10(20), 15-25.
- Kumkale, İ. (2022). *Organizational mastery: The impact of strategic leadership and organizational ambidexterity on organizational agility*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-7582-9>
- Kuncoro, E. A., TisnawatiSule, E., HarjantoPrabowo, & Aziz, Y. (2017). Creating organizational ambidexterity influenced by entrepreneurial competencies, and external environmental dynamism and its impact towards business performance through sustainable competitive advantage (Study on logistics services industry in DKI Jakarta). *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(5), 506-515.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155. <https://doi.org/10.5465/19416521003691287>

- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707712>
- Lim, W. M., Kumar, S., & Ali, F. (2022). Advancing knowledge through literature reviews: 'what', 'why', and 'how to contribute.' *The Service Industries Journal*, 42(7-8), 481-513. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2047941>
- Lin, H. E., McDonough III, E. F., Yang, J., & Wang, C. (2017). Aligning knowledge assets for exploitation, exploration, and ambidexterity: A study of companies in high-tech parks in China. *Journal of Product Innovation Management*, 34(2), 122-140. <https://doi.org/10.1111/jipim.12337>
- Liu, Y., Wang, W., & Chen, D. (2019). Linking ambidextrous organizational culture to innovative behavior: A moderated mediation model of psychological empowerment and transformational leadership. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02192>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305. <https://doi.org/10.2307/3556659>
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118-131.
- Mogoi, J. M., Wanyonyi, K. W., & Abdillahi, U. A. (2022). Moderating influence of organization ambidexterity on the link between strategic planning and organization performance in the county

government of Turkana, Kenya. *Journal of International Business, Innovation and Strategic Management*, 6(1), 73-96.

-Mom, T. J., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812-828. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0427>

-Montealegre, R., Iyengar, K., & Sweeney, J. (2019). Understanding ambidexterity: Managing contradictory tensions between exploration and exploitation in the evolution of digital infrastructure. *Journal of the Association for Information Systems*, 20(5), 647-680. <https://doi.org/10.17705/1jais.00547>

-Mura, M., Micheli, P., & Longo, M. (2021). The effects of performance measurement system uses on organizational ambidexterity and firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(13), 127-151. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2021-0101>

-O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 74-83.

-O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>

-O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>

-Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2015). Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 71-93. <https://doi.org/10.1177/0021886314553101>

-Piao, M., & Zajac, E. J. (2016). How exploitation impedes and impels exploration: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 37(7), 1431-1447. <https://doi.org/10.1002/smj.2402>

-Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 37-55.

-Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162421>

- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic Management Journal*, 25(3), 201-221. <https://doi.org/10.1002/smj.376>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Shapiro, C., & Varian, H. R. (1998). *Information rules: A strategic guide to the network economy*. Harvard Business Press.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x>
- Sinha, S. (2015). The exploration–exploitation dilemma: A review in the context of managing growth of new ventures. *Vikalpa*, 40(3), 313-323. <https://doi.org/10.1177/0256090915599709>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Solís-Molina, M., Hernández-Espallardo, M., & Rodríguez-Orejuela, A. (2022). Performance implications of organizational and interorganizational ambidexterity. *Journal of Technology Management & Innovation*, 17(1), 38-49. <http://doi.org/10.4067/S0718-27242022000100038>
- Sorenson, O., & Stuart, T. E. (2001). Syndication networks and the spatial distribution of venture capital investments. *American Journal of Sociology*, 106(6), 1546-1588. <https://doi.org/10.1086/321301>
- Sun, M., & Zhao, X. (2023). Influence of organizational ambidextrous culture in manufacturing enterprises on service innovation performance. *Sustainability*, 15(20), 14969. <https://doi.org/10.3390/su152014969>

- Sun, X., Zhu, F., Sun, M., Müller, R., & Yu, M. (2020). Facilitating efficiency and flexibility ambidexterity in project-based organizations: An exploratory study of organizational antecedents. *Project Management Journal*, 57(5), 556-572. <https://doi.org/10.1177/8756972820912562>
- Tariq, E., Alshurideh, M., Akour, I., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of digital marketing capabilities on organizational ambidexterity of the information technology sector. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 401-408. <http://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.12.014>
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill.
- Tuncdogan, A., Lindgreen, A., Volberda, H., & van den Bosch, F. (Eds.) (2019). *Strategic renewal: Core concepts, antecedents, and micro foundations*. Routledge.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- van Lieshout, J. W. F. C., van der Velden, J. M., Blomme, R. J., & Peters, P. (2021). The interrelatedness of organizational ambidexterity, dynamic capabilities and open innovation: A conceptual model towards a competitive advantage. *European Journal of Management Studies*, 26(2/3), 39-62. <https://doi.org/10.1108/EJMS-01-2021-0007>
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.359>
- Volberda, H. W., & Lewin, A. Y. (2003). Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co-evolution. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2111-2136. <https://doi.org/10.1046/j.1467-6486.2003.00414.x>
- Walrave, B., van Oorschot, K. E., & Romme, A. G. L. (2011). Getting trapped in the suppression of exploration: A simulation model. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1727-1751. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01019.x>
- Weiss, L., & Kanbach, D. K. (2022). Toward an integrated framework of corporate venturing for organizational ambidexterity as a dynamic

- capability. *Management Review Quarterly*, 72, 1129-1170.
<https://doi.org/10.1007/s11301-021-00223-y>
- Xiong, J., Yan, J., Su, P., Bonanni, C., & Li, Q. (2021). Knowledge management practices by middle managers to attain organizational ambidexterity. *Technology Analysis & Strategic Management*, 35(12), 1635-1648.
<https://doi.org/10.1080/09537325.2021.2012565>
- Yunita, T., Sasmoko, S., Bandur, A., & Alamsjah, F. (2023). Organizational ambidexterity: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism. *Heliyon*, 9(4), Article E14817. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14817>