

حل التناقض بين الاستغلال والاستكشاف

(معالجة نظرية)

د.ثاري محمد علي، كلية التقنية الادارية، جامعة دهوك التقنية، اقليم كردستان العراق

دلان خوشفي رمضان شرفاني، قسم ادارة السياحة والفنادق، جامعة دهوك، اقليم كردستان العراق

مخلص

سعت الدراسة الحالية الى محاولة تعصي الاختلاف بين مفهوم الاستكشاف و الاستغلال و سبب التناقض بينها بالاضافة الى محاولة ايجاد حل لهذا التناقض من خلال طرح مفاهيم فكرية و معالجة نظرية عن طريق بيان المفهومين و كيفية التوائهم بينها او حتى ربطها عن طريق البراعة التنظيمية و التي تعتبر محاولة لحل هذا التناقض، و ذلك من اجل الخروج بمنطلقات فكرية و سبل لمعالجة الاشكالات لدى المنظمات من خلال بيان الية معينة تطرحها الدراسة لكيفية الاستفادة من المفهومين و ليس احدهما على حساب الاخر.

و تم التوصل الى عدد من الاستنتاجات اهمها أن التوازن بين الاستغلال و الاستكشاف يمثل تحدياً صعباً للغاية في المنظمات التي تعاني النقص في الموارد و القدرات و الخبرة اللازمة.

كما و توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات تتمثل بعدم الاستغراق طويلا في حل التناقض لدى الحكومة و كيفية اختيار احدها، انما ايجاد طريقة لحل التناقض و استخدام الامثل او الاثنين معا.

الكلمات المفتاحية: حل التناقض، الاستغلال، الاستكشاف.

1. المقدمة

تحديداً الأعمال المختلفة تتراوح بين التغير التكنولوجي إلى تصميم المنظمة (شرفاني، 2015: 31).

حيث ان معظم الباحثين السابقين الذين كتبوا عن الموضوع يتعاملون مع الاستغلال و الاستكشاف على أنهم عنصرين من عناصر المواجهة (Confronting Elements)، (O'Reilly & Tushman, 2013: 3). سوف يحاول الباحثان في هذه الدراسة السعي الى ايجاد حل للمعضلة الالفة الذكر و توجيه المنظمات الحكومية الى قرار حتمي يتعلق بسير عملياتها دون التخبط و التوقف و ضياع الوقت على الخلاف حول البعدين و تحديد اولوية احدهما على الاخر.

2. المبحث الأول: منهجية الدراسة

1.2 مشكلة الدراسة و تساؤلاته

ان الظروف الحالية التي يمر بها الاقليم من ازمة مالية و قلة التخصيصات و النقد من قبل الحكومة المركزية و بسبب التوجيهات الحالية من قبل رئاسة الاقليم بالحد من النفقات و الصعوبات الموجودة في كيفية الايفاء بالالتزامات المالية و اكمال المشاريع و تقديم الخدمات الى المجتمع و دفع الرواتب و المستحقات أدت الى ظهور مشاكل كبيرة

الاستكشاف و الاستغلال مفهومين متناقضان و هناك صعوبة في معرفة المدراء لكيفية الموازنة بين الاثنين تفضيل احدهما على الآخر. قدمت العديد من النظريات الإدارية المعاصرة ظواهر تنظيمية ضمن فئات منفصلة و متناقضة مما دفع المنظمات للتركيز على إما الاستغلال أو الاستكشاف في حين يشير (March) أن المنظمات بحاجة إلى الإنجاز إلى كل من الاستغلال و الاستكشاف لان التركيز أحادي الجانب على الاستغلال يُمكن أن يعزز الأداء قصير الأجل ولكن يُمكن أن يؤدي إلى فخ الكفاءة، لأن المنظمات قد لا تكون قادرة على الاستجابة بصورة كافية لتغيرات البيئة، وعلى عكس ذلك الكثير من الاستكشاف يُمكن أن تعزز قدرة المنظمة على تجديد قاعدتها المعرفية لكن تضع المنظمات في دوامة لانهاية لها من الدراسة و التغير غير المجزي، إن بقاء المنظمة على المدى الطويل و نجاحها تعتمد على قدرتها على المشاركة في الاستغلال ما يكفي لضمان بقاء المنظمة حالياً و المشاركة في الاستكشاف بما يكفي لضمان البقاء في المستقبل، كما أن المنظمات الناجحة هي التي ساهمت البراعة في تحولها العام في البحوث التنظيمية من المفاضلة إلى التفكير المتناقض، وبشكل أكثر

(Karrer, Karrer, 2013:7). حيث ان هنالك العديد من المسوغات العلمية التي ترتبط بأهمية التفكير بشكل متناقض والتعامل بفعالية مع التناقض. إلا ان التساؤل المهم والذي من المفترض الإجابة عليه في هذا الدراسة يتمثل في الآتي:

- ماهي طرق حل التناقض بين الاستغلال والاستكشاف؟

2.2 أهمية الدراسة

تتعلق أهمية الدراسة من ضرورة توافر حلول لمعالجة التناقض بين الاستغلال والاستكشاف، ويمكن تحديد أهميته من خلال الآتي:

- السعي العلمي لبناء نموذج يبين فيه طرق حل التناقض بين الاستغلال والاستكشاف بما يؤدي الى الكفاءة في العمل الاداري للحكومة.
- قلة الدراسات الاجنبية وعدم وجود اية دراسة عربية تطرقت الى محاولة حل التناقض بين الاستغلال والاستكشاف.
- محاولة الوصول الى آلية للتوازن بين الاستكشاف و الاستغلال .

3.2 أهداف الدراسة

إن الهدف من هذا الدراسة يشمل اجراءات الاستكشاف النظري لبعض الدراسات الحديثة، التي اجريت مؤخراً على حل التناقض بين الاستغلال والاستكشاف، لتفسر عن العلاقة بينها بطريقة مطوية من خلال توفير المبادئ التوجيهية لإجراء المزيد من الأبحاث، ومعالجة الفجوات التي تركتها البحوث السابقة، وذلك من خلال تقديم فكرة عن كيف يتمكن المديرين ان يتعاملوا بفعالية في العمل، من خلال سلسلة من التقنيات والاليات المرتبطة بأدبيات التناقض.

- بناء الإطار النظري الخاص بهذا الدراسة كمحاولة لتقديم أهم ما توصلت إليه الأدبيات والدراسات في موضوع معالجة التناقض بين الاستغلال والاستكشاف.

- التعرف على طرق حل التناقض بين الاستغلال والاستكشاف.

4.2 فرضيات الدراسة

تنبثق فرضية الدراسة من خلال خلفية الدراسة النظري، حيث تنص على أن "هناك مجموعة من الطرق التي تقدم حلولاً نظرياً لمعالجة التناقض بين للاستغلال والاستكشاف، و بالتالي يمكن للمنظمات من ان تخصص مواردها بين الانشطة

جدا لدى الحكومة بالدرجة الاولى و بالتالي انعكس اثرها على اداء المنظمات الحكومية .

بالاضافة الى ذلك و في دراسة قامت بها (الشرفاني، 2015)، اشارت النتائج في الدراسة الاتفة الذكر إلى أن إجابات الباحثين وعلى المستوى الكلي للعيينة المبحوثة لبعده الاستغلال تميل باتجاه الاتفاق على توافره لديهم وبنسبة (85.15%)، كما و اشارت النتائج التي توصلت اليها الشرفاني إلى أن إجابات الباحثين وعلى المستوى الكلي للعيينة المبحوثة حول بعد الاستكشاف تميل باتجاه الاتفاق على توافره لديهم بنسبة (88.6%) من تلك الإجابات .

أي ما زلنا لانستطيع اتباع اي المتغيرين، وبما ان الدراسة العلمية هو أكمل مسيرة الباحثين الاخرين، ارتأينا ان نذهب ابعده من توضيح المفهوم الى ايجاد طريقة لحل التناقض واستخدام المزج الامثل.

إن كيفية حل التناقض بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف للمنظمات يعد موضوعاً حرجاً للأكاديميين، على الرغم من ان الدراسات المختلفة شددت على أهمية حل التناقض بين الاستغلال والاستكشاف في نفس الوقت، فقد ركزت القليل من المناقشات لمسألة كيف يمكن للمنظمات التوافق بين المطالب المتضاربة للاستغلال والاستكشاف (Jansen, 2005: 36).

وعلى الرغم من أن هناك إتفاق بين الأراء على ضرورة تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف، إلا أن هناك القليل من التوضيح عن كيفية إنشاء هذا التوازن (Gupta, et al., 2006: 697).

و جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمساعدة المدراء و المختصين في الحكومة في كيفية توجيه موارد الدولة المالية والمخصصات (الثرية) و الاستفادة منها بشكل كفوء و فعال من خلال توضيح الية معينة للمسؤولين في كيفية صرفها سواءاً على الاستغلال او الاستكشاف.

ان فكرة التناقض يمكن ان تقوم بمهمة التوفيق فيما يتعلق بالتعامل مع الصراعات والتناقضات المعاكسة، الكامنة في استكشاف واستغلال، توجد هذا التوافق في طبيعة تركيبية متعددة المستويات، وتكن العلاقة في جوهر التركيبية على المستوى التنظيمي، وتتطلب المنظمات ان تكون بارعة في معالجة التوترات بينها في وقت واحد، بالاضافة الى ذلك، التفكير المتناقض يناسب مع الحالات التي عندما لا يوجد هناك خيار فعال يمكن حل التوتر لان هناك حاجة الى حلول معارضة ومتشابهة

تم طرح فكرة حل التناقض بين الاستغلال والاستكشاف بشكل متناسق ومستمر عبر عدة مداخل في نظرية المنظمة، الإدارة الإستراتيجية، والإقتصاد الإداري (Winter & Szulanski, 2001: 732)، (Holmqvist, 2004: 72).

إن مفهوم التناقض يوفر اطاراً شاملاً التي يمكن ان يفسر المفاهيم المتعلقة بالاستكشاف والاستغلال كالتوتر والمفاضلة او المعضلة، والمفاهيم التي تشكل في المستويات الدنيا مثل وحدة الاعمال والادارات الفنية (Karrer, Karrer, 2013:7).

تم وصف العلاقة بين الاستغلال والاستكشاف بوصفها عمليات مترابطة التي تحتاج إلى الجمع والتضمين لتوليد النتائج المساعدة، أن المنظمات تميل إلى تقسيم إهتماماتها ومواردها بين الاستكشاف والاستغلال (شرفاني، 2015: 32). ويمكن توضيح طرق الحل بينهما كآلاتي:

1.3 التوازن بين الاستغلال والاستكشاف "Balancing Between Exploration and Exploitation"

إن تحقيق التوازن بين الانشطة الاستغلالية والاستكشافية كانت أحد الاسئلة الرئيسية في أبحاث الإدارة (Chang & Hughes, 2012: 13). حيث إن التوازن بين الاستغلال والاستكشاف يشكل تحدياً حاسماً وصعباً للغاية في المنظمات التي تنفق على الموارد والقدرات والخبرة اللازمة لتنفيذ البراعة بنجاح، وتعتبر المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمات لكي تصبح بارعة هي إيجاد التوازن المستقيم بين الاستغلال والاستكشاف (Yigit, 2013: 8).

بنشأ التوازن ما بين الاستغلال والاستكشاف من الحساسية تجاه البيئة والمحافظة على هيكل تنظيمي متوافق، والذي بدوره يؤدي إلى طول العمر التنظيمي (Organizational longevity). المنظمات التي تكون قادرة على بناء قدرات جديدة وفي نفس الوقت استخدام القدرات الموجودة تتمتع بمستويات أعلى من الأداء الإستراتيجي للمشروع من خلال إنشاء الإبداع عن طريق الأستثمار في التقنيات، المنظمات الموجه للتكنولوجيا ترتبط بمجالات متتالية أو دورية من الاستغلال والاستكشاف ومجهزة بشكل أفضل لمتابعة إبداعات المنتج، وتحسين أداء وحدات الأعمال لإبداعات المنتج من خلال عملية الإبداع (O'Reilly & Tushman, 2004: 79).

الاستغلالية و الاستكشافية واحدهما على حساب الاخر. وان حل هذا التناقض بين الاستكشاف والاستغلال سوف يؤدي الى سهولة اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد للمنظمة بشكل كفوء وفعال.

5.2 منهج الدراسة

الدراسة الحالية هي دراسة نظرية أعتمدت على التحليل المنهجي المعمق للأدبيات العلمية المرتبطة بالاستكشاف والاستغلال ومن ثم مناقشتها والعمل على استخلاص المفاهيم الأساسية التي نعمل على وضعها في إطار علمي منهجي من خلال صياغة نموذج يحتوي على طرق حل التناقض بين الاستغلال والاستكشاف مبنية فيها جميع الطرق التي تؤدي الى معالجة حل التناقض بينها.

6.2 نموذج الدراسة

تم اعتماد أسلوب التحليل النظري المنهجي لحل التناقض بين الاستكشاف والاستغلال التي تتضمن حلول ثانوية لكل منها وتأثير كل منها على نتائج عمل المنظمة.

3. المبحث الثاني: حل التناقض بين الاستغلال والاستكشاف

قبل عرض حل التناقض بين الاستغلال والاستكشاف لابد من عرض مفهوم الاستغلال والاستكشاف وكما يلي:

يمكن تعريف الاستكشاف بأنه التركيز الاستراتيجي على الاحتياجات المستقبلية، يعني الاختلاف بدلا من الموثوقية، والبحث عن الجديد وتوسيع المسح البيئي بدلا من بحث وثيق والمسح البيئي الحالي، وإنتاج معرفة جديدة بدلا من توسيع المعرفة الحالية، الإبداع الراديكالي(الجذري) او المتقطع بدلا من التغير المستمر، والعقود الاجلة البديلة الممكنة من شأنها أن تؤدي الى نتائج معروفة. أما الاستغلال التركيز الاستراتيجي على احتياجات الزبائن الحالية، يعني الموثوقية على الاختلاف، والبحث والتوثيق والمسح البيئي الحالي بدلا من البحث وتوسيع المسح البيئي، وتوسيع ماهو معروف حاليا وليس مايمكن ان يكون معروفا، التغير المستمر على الإبداع الجذري (Bodwell, 2011: 64).

بينت الدراسات السابقة أن الاستغلال والاستكشاف يحتاجان إلى معاربية مختلفة وكفاءات مختلفة التي يمكن أن تنشأ تحديات متناقضة (He & wong, 2004: 487)، (Gibson & Birkinshaw, 2004: 216)، (Benner & Tushman, 2003: 245).

المعاكسين في المنظمات (O'Reilly & Tushman, 2011: 18)، (Gibson & Birkinshaw, 2004: 220).

الجدول 1

الاقتراحات الرئيسية للاستغلال والاستكشاف لإدارة التناقض

| المحل المعين | الافتراض الاساسي | كيفية ادارة التوتر | الاقتراح الرئيسي | الباحث الرئيسي |
|------------------|---|---|--|--|
| البراعة الهيكلية | الانشطة المتناقضة، الازدواجيات | الفصل المكاني | إقامة وحدات أعمال مختلفة والثقات، العمليات التي تركز على الاستغلال أو الاستكشاف | (Jansen, et al., 2009), (Kaupila, 2010), (Tushman & O'Reilly, 1996), (Birkinshaw & Gibson, 2004) |
| البراعة السياقية | الانشطة مستقلة، الازدواجيات | الفصل الموقت | السياق التنظيمي الادعم يُمكن الأفراد على الإختيار بين أنشطة المواءمة والتكيف في أوقات مختلفة | (Carmeli & Halevi, 2009), (Gibson & Birkinshaw, 2004) |
| البراعة الموقفة | الأنشطة مستقلة، الازدواجيات | الفصل الموقت | البديل الموقت والتابع بين فترات أطول من الاستغلال وفترات أقصر من الاستكشاف | (Boumgarden, et al., 2012), (Siggelkow & Levinthal, 2003) |
| نظرية التناقض | انشطة تكبيلية او مترابطة، الثنائيات بدلا من الازدواجيات | الانتقال الى مابعد الفصل المكاني أو الزماني لتوليفها أو تجاوزها | يمكن تمكين المديرين بالتفكير التناقض والعمل من خلال توترات الاستغلال والاستكشاف، وتشجيع إعادة صياغة الأوضاع لتمكين تجاوز التناقضات، وتعزيز المنظمة للعمليات التنظيمية التي يمكن أن تدعم في الوقت نفسه السعي لتحقيق كلا النشاطين. | (Andriopoulos & Lewis, 2009), (Fredberg, 2014), (Heracleous & Wirtz, 2014), (Martini, et al., 2013), (Smith, et al., 2010), (Westenholz, 1993) |

المصدر: (شرفاني، دلمان خوشفي رمضان، 2015)، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية، دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعية من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، ص 35

إن الجمع بين الاستغلال والاستكشاف يرتبط مع بقاء المنظمة لفترة أطول، وفي الدراسات التجريبية وجدت أن المنظمات التي توازن بين الاثنين تكون أقل عرضة للفشل من المنظمات تركز في توجهها على جانب واحد منها (Probst & Raisch, 2005: 93)، (Birkinshaw & Gibson, 2004: 220)، (He & Wong, 2004: 483).

وان احد الصراعات الهامة لحل التناقض بين الاستغلال والاستكشاف يأتي عندما يتم الجمع ما بين الأمد الطويل والأمد القصير والدمج بين المعرفة الفردية والجماعية وفي هذا المعنى فإن الاستراتيجيات والإجراءات المفيدة للمنظمات على المدى الطويل ليست دائماً مفيدة على المدى القصير، وبالمثل الأنشطة والعناصر التي تكون جيدة

بالإضافة إلى ذلك اشار (O'Reilly & Tushman, 2011: 19) إلى سرعة التكيف مع البيئة المتغيرة وكذلك محدودية الموارد في المنظمات وكيف أن الحاجة إلى المنتجات قد يجبر المنظمات للتعامل مع الانشطة الاستغلالية والاستكشافية في وقت واحد، من قبل الوحدات الفرعية المستقلة والإستراتيجيات والنماذج وتعديلات مختلفة داخل نفس المنظمة لكل الأبعاد المتضاربة. وبالتالي يتطلب الحاجة إلى التوازن بين الاستغلال والاستكشاف، علاوة على ذلك تعتبر البراعة بأنها القدرة على إدارة هذه الأبعاد المختلفة للتكيف التنظيمي لبيئة متغيرة (Yigit, 2013: 12).

في دراسة (March, 1991) بين أن التحدي الرئيسي للمنظمة هو حول الموازنة بين استخدام التكنولوجيا الحالية واختراع تكنولوجيا جديدة، ويدعي أن استكشاف تكنولوجيا، اسواق، بدائل جديدة يضعف سرعة وأداء المهارات الحالية التي تم تحسينها، والموازنة بطريقة مناسبة تكون صعبة على جميع المستويات كالمستوى الفردي، المستوى التنظيمي، ومستوى النظام الاجتماعي، وان إيجاد التوازن بين الاستغلال والاستكشاف تقع تحت موازنة عمليات التباين والاختيار (Yigit, 2013: 25).

هناك عدد قليل من المنظمات التي تستطيع ان تحقق توازن بين الاستكشاف والاستغلال، خاصة مع زيادة التعقيد والضغط لكي تظل قادرة على المنافسة، عادةً المنظمات تكون معرضة للتناوب لدعم الاتجاه التكتيكي على حساب الإبداع الاستراتيجي، وبشكل خاص ينطبق هذا مع المنظمات التي تكافح من أجل تقديم أعمالها الإعتيادية عندما تحصل عليها في وقت قصير، الأموال، المنتج، والجودة غالباً ما ينظر إلى استكشاف مصادر جديدة باعتبارها مشروع مخوف بالمخاطر إلى المجهول وبدلاً من الخطوة التي تؤدي إلى تعزيز العمل (Bot, 2012: 23).

يلخص الجدول (1-1) المدخل الأساسي في الأدبيات والاقتراحات والافتراضات الرئيسية بالنسبة لهذين النوعين من الانشطة إن نظرية التناقض تؤكد انه من خلال تقديم ان النشاطين وبمرور الوقت يمكن ان تكون مكملة ومترابطة بشكل ديناميكي، وعلى افتراض انهم في حالة من الازدواجية، والمحافظة على خيار التكامل وكما مبين في الجدول 1.

هذه الانشطة المتداخلة تحتاج إلى أن يتم ادارتها في المنظمة في وقت واحد، وتعتبر البراعة واحدة من القدرات الديناميكية للمنظمات بسبب استخدام كلا المدخلين

يؤدي إلى الصراعات والتناقضات والتضارب، والممارسات التنظيمية والإجراءات هي أسبقيات قابلة للاستمرار لتوازن متناسق (Simsek, 2009: 603).

2.1.3 التوازن بشكل دوري "Cyclical"

نوع من التوازن في المنظمات التي ترتبط في فترات طويلة من الاستغلال (أو الاستقرار النسبي) عن طريق حلقات متفرقة من الاستكشاف (أو التغيير) والأمر يتعلق بالتوازن النقضي، وتوجد سوابق للبراءة بشكل دوري في ممارسات الموارد البشرية التي تركز على الإبداع، العمل الجماعي، المرونة، والبراءة تركز على دور الهيكل المزدوج من خلال مبادرات التنفيذ نظرية المنظمة (Datta, 2011: 5).

3.1.3 التوازن بشكل جزئي "Partitional"

يشار إليها باعتبارها ظاهرة مترابطة ومتزامنة في وقت واحد، والتي تنطوي على تجزئة ومزامنة الاستغلال والاستكشاف داخل الوحدات الهيكلية المختلفة للمنظمة، من وجهة نظر هيكلية تتحقق البراءة بشكل جزئي من خلال إنشاء وحدات أو أقسام منفصلة للاستغلال أو الاستكشاف، مع كل وحدة تجسيد أنظمة المنطق الاستراتيجي والتشغيلي المميز والثقافات والقدرة على متابعة نتائج كل من الاستغلال والاستكشاف في نفس الوقت من استضافة هيكل متعددة ومتناقضة والعمليات والثقافات داخل نفس المنظمة، في حين تتكامل على مستوى وحدة الأعمال، يجب أن تبقى هذه المناطق المتباعدة عبر وحدات الأعمال، بالإضافة إلى استخدام الشبكات الخارجية، في دراسة أجريت على ما يقارب (20.000) تحالفات خلال فترة عشر سنوات، لوحظ أن يمكن متابعة كلا الاستغلال والاستكشاف عبر ثلاث مجالات من التحالفات الاستراتيجية بما في ذلك وظيفة سلسلة القيمة من التحالفات وسبب الخاصة بالشركاء في التحالف وموقف الشركاء في التحالف (Simsek, et al., 2009: 871).

4.1.3 التوازن بواسطة المبادلة "Reciprocal":

يحدث عندما تصبح مخرجات الاستغلال من وحدات الأعمال مدخلات لوحدة أعمال ثانية ومخرجات وحدة الأعمال الثانية مرة أخرى تصبح مدخلات لوحدة الأعمال الثانية وهكذا بشكل دورة متكاملة، إن التبادل المستمر للمعلومات بين الوحدات التنظيمية أو بين المنظمات يجعلها ممكنة، تسعى المنظمات لموازنة إتجاهاتهم لاستكشاف واستغلال ما يتعلق بطبيعة تحالفاتهم أو إختيار الشركاء مع مرور الوقت وعبر المجالات، وتسليط الضوء على النتائج التي توصلت إليها (Datta, 2011: 5).

في المدى القصير قد لا تكون جيدة في المدى الطويل، ماهو جيد لجزء من المنظمة قد لا تكون جيدة لجزء من آخر أو نظام آخر (Yigit, 2013: 26).

واستناداً إلى الباحثين وتجاربهم الخاصة، ينبغي إيجاد التوازن الصحيح الذي يمكن أن تحدم بشكل أفضل أعراض منظمته (Surenbra, 2012: 2).

إن أنشطة الاستغلال والاستكشاف ضرورية للمنظمات، لكنها تتنافس على الموارد النادرة، ونتيجة لذلك يجب على المنظمات إتخاذ خيارات صريحة وضمنية بين الأثنين، في هذه الحالة المنظمات تحتاج إلى أن تكون على علم بهيكلها التنظيمية فإنها تحتاج إلى أن تكون قادرة على أستشعار التغيرات والفرص المتاحة في السوق، وبالتالي تحديد الإجراءات التي يحتاجونها لإتخاذ وإعادة تكوين النظام الخاص بهم للتكيف المستدام (Yigit, 2013: 8).

قدم (Raisch & Birkinshaw, 2008: 389) حلولاً لحل متطلبات التناقض وبين أن الخروج بأنشطة استغلالية أو استكشافية يكون إما عن طريق الأستعانة بمصادر خارجية أو عن طريق إقامة تحالفات، وهذه الحلول لها قواسم مشتركة بأن المنظمات تقوم بحل التناقض من خلال المشاركة فقط في نشاط واحد في كل مرة وعلى العكس من ذلك البراءة التنظيمية تتطلب من المنظمات معالجة الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد، وقد ركزت الدراسات على ثلاثة مناهج واسعة داخل المنظمات:

- الحلول الهيكلية التي تسمح للنشطين يتم تنفيذها في الوحدات التنظيمية المختلفة.
- الحلول السياقية التي تسمح للنشطين أن تتابع في نفس الوحدة.
- الحلول المستندة على القيادة التي تجعل فريق الإدارة العليا هو المسؤول عن التوفيق بين الأستجابة للتوترات بين النشطين.

يمكن تحديد العديد من الطرق التي تحقق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف وفي ضوء مراجعة الدراسات والأبحاث الإدارية ذات العلاقة (Simsek, et al., 2009: 871)، (Simsek, 2009: 603)، (Datta, 2011: 5):

1.1.3 التوازن عن طريق التوافق (الانسجام) "Harmonic"

ويتم تحقيق توازن توافقي من خلال تنفيذ الاستغلال والاستكشاف في الوقت نفسه في وحدة تنظيمية واحدة، مثل هذا التوازن يتنافس على الموارد النادرة بما

وفقاً لنظرية التعلم التنظيمي الفرق بين الاستكشاف والاستغلال اعتبر دائماً تناقضاً في الأدبيات (March, 1991)، من ناحية أخرى هناك العديد من الباحثين يدعون أن التفاعل بين الاستكشاف والاستغلال دائماً بندرة الموارد، هناك أنواع أخرى من الموارد مثل المعلومات والمعرفة والمهارات التقنية التي يمكن استخدامها للاستكشاف والاستغلال في نفس الوقت (Yigit, 2013: 14). إن أساليب قرار التناقض تلعب دوراً رئيسياً في وظيفة التوافق وينظر إليه كأحد المواضيع القادمة (Eisenhardt, 2000: 702). ويتم التحقيق من التناقض في الأدبيات التنظيمية وهذا الموضوع أشارت إليه دراسة (Smith & Lewis 2011: 393).

وقد ناقش (Jansen, 2005: 37) أن المنظمات التي تواجه هذه المعضلة قد تقوم بـ:

1.2.3 قبول التناقض من خلال الاستعانة بمصادر خارجية "Accept the paradox by compromising or outsourcing"

المنظمات قد تقبل التناقض لمواصلة الاستكشاف والاستغلال في نفس الوقت، والتوصل إلى حل وسط بين هذين النشاطين، فيما يتعلق بالتطور النظري وقبول التناقض يذكر الباحثين أنه من أوجه عدم الاتساق وتمكهم من القيام بدراسة جدلية بين معارضة المستويات التي يتم التقاطها في النظريات المختلفة، وجد الباحثين أن أعضاء نجاح سلسلة الرباعيات (string quartets) كانت تدرك جيداً التوترات والتعرف على المفارقات (مثلاً بين الرغبة في الاستقلال الشخصي والقيادة القوية) مع ذلك كانت واعية لتجنب مناقشاتها، بدلاً من ذلك قد تفهم المنظمات التوترات بين الاستكشاف والاستكشاف إما/أو وتطور الهياكل التنظيمية الميكانيكية أو العضوية، ومع ذلك نعتقد ان المعارضة بين كلا النشاطين لا يمكن حلها داخل المنظمة. بدلاً من ذلك هذه المنظمات قد تستعين بمصادر خارجية لجانب واحد من التناقض، وعملية شراء نتائج معينة إما من الاستغلال أو الاستكشاف من أطراف خارجية (Jansen, 2005: 37).

2.2.3 إعادة حل (معالجة) التناقض من خلال الفصل المكاني "Resolve the paradox by spatial separation"

الفصل المكاني يشير إلى تزامن أنشطة الاستكشاف والاستغلال في المنظمة، ومن الأمثلة النموذجية تقديم وحدة أعمال أساسية المسؤولة عن توليد والتقاط القيمة من المنتجات والأسواق القائمة، في حين أن وحدة أعمال أخرى جديدة أو موجودة

إن أهمية التحالفات والشبكات الخارجية تتمثل بإعتبارها آليات للجمع بين الاستغلال والاستكشاف عبر الوقت والوحدات، وفي هذا السياق فإن تكامل المعرفة بين شركاء التحالف قد تكون ذات أهمية خاصة لقدرة المنظمات التي تستخدم البراعة في أعمالها للتوصل إلى منتجات جديدة جذرية دون إن يعيق ذلك الأسواق القائمة وجعلها طويلة الأمد، المنظمات التي تبقى لفترة طويلة تمتلك عدة أوجه للتشابهات الهيكلية والثقافية، والعوامل التي تؤثر على البراعة تشمل اللامركزية وأسلوب إدارة الضغوط والحساسية تجاه الاتجاهات الناشئة في البيئة (Simsek, et al., 2009: 871).

2.3 التناقض بين الاستغلال والاستكشاف

هذا المحور يستكشف في ضوء أدبيات التناقض التنظيمي، ويناقش بعض الآثار ويجب أن تتساوى التوترات الكامنة وراء الاستغلال والاستكشاف مع فكرة التناقض (Smith & Lewis, 2011: 392).

التناقض هي تقيضين تحدث في وقت واحد، ويمكن وصفها بأنها الميل لحل التناقض من خلال اختيار واحد عكس الآخر أو محاولة تحقيق التوازن بدرجات مختلفة وهذا يعني أن تطبيق التقيضين معاً في وقت واحد، مما يتيح للتوتر القيام بذلك وصولاً إلى الإبداع والبصيرة وزيادة الطاقة (Bodwell, 2011: 47). يبين (Bunge, 192: 2004) أن مفهوم التناقض على المستوى التنظيمي يوفر إطاراً شاملاً يُفسر المفاهيم المتعلقة بالاستكشاف والاستغلال كالتوتر، المفاضلة، لغز، والمعضلة، بالإضافة إلى المفاهيم التي تتشكل في المستويات الدنيا مثل وحدة الأعمال والإدارات الفنية (Karrer & Fleck, 2013: 7).

بالإضافة إلى ذلك التفكير المتناقض يتناسب مع حالات عدم وجود خيار فعال يمكنه حل التوتر لأن هناك حاجة إلى حلول متعارضة ومتشابهة (LUscher & Lewis, 2008: 235).

إن حل التناقض يتطلب التعامل مع التناقضات المعاكسة مثل الدراسة عن الجديد وتحسين القديم، الإبداع مقابل التكرار، التباين مقابل الإحتفاظ بها، المخاطرة مقابل الكفاءة وغيرها (Smith & Lewis, 2011: 392). كذلك الصراعات الكامنة المرتبطة مع الإدراك الإداري غير المتناسق، والسياقات التنظيمية غير المتناسقة، والمهارات الإدارية غير المتناسقة، معدلات التعلم، والتنافس على الموارد (Karrer & Fleck, 2013: 7).

3.2.3 حل التناقض من خلال الفصل الزمني "Resolve the paradox by temporal separation"

الفصل الزمني (المؤقت) يعني أن المنظمات قد تتعامل مع الاستغلال والاستكشاف عن طريق الفصل المؤقت في الوقت المناسب (De Bruijn, 2011: 40). المنظمات البارعة تضع الهياكل التنظيمية المزدوجة التي تتناوب بين الاستغلال والاستكشاف على مر الزمن، ووجد أن وحدة القرار نفسها تستخدم هياكل ميكانيكية لاتخاذ القرارات الروتينية، ثم تحول إلى الهياكل العضوية لاتخاذ القرارات الغير روتينية، مثل هذه التقلبات المؤقتة يؤدي إلى تناسب أفضل بين هيكل المنظمة ومهام ومتطلبات البيئة (Jansen, 2005: 39). ويمكن للمنظمات أن تحل التناقض من خلال فصل الاستغلال والاستكشاف بشكل مؤقت (على أساس الزمن) تحقيق الاستغلال خلال فترة زمنية معينة وبالتالي تحقيق الاستكشاف خلال فترة زمنية مختلفة (Benner & Tushman, 2003: 247) حيث يتم إنجاز نفس المجموعة من موارد الاستغلال والاستكشاف في فترات زمنية مختلفة. وهذا يتماشى مع ما اقترحه (Simsek, et al., 2009: 870) من خلال العمل عن طريق التدخل في تركيز دوري للمنظمة على الاستكشاف والاستغلال، وقد عززت البراعة من خلال الأهتمام المتتابع (المتسلسل) للأهداف.

4.2.3 حل التناقض من خلال التوازن "Solve the paradox by balancing"

اعترف الباحثين مؤخراً بقدرة وحدات الأعمال لتحقيق التوازن في وقت واحد بين التوترات المتناقضة (Gibson & Birkinshaw, 2004)، (Jansen, 2005: 39). المنظمات البارعة وبهذه الطريقة قد تقوم بإنشاء الوحدات التنظيمية التي تتابع الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد وتجمع بين ميزات الهياكل العضوية والميكانيكية، وبين الطاقات الدافعة والطاقات الجاذبة (Sheremata, 2000: 392).

هذه الوحدات التنظيمية تجمع بين مختلف العناصر المتناقضة مثل العمليات المادية وغير المادية والنظم والمهام الروتينية وغير الروتينية والطاقات الجاذبة والطاقات النابذة، هذه العناصر المتناقضة ينبغي ان تشجع المديرين لإجراء الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية في نفس الوقت ومع مرور الوقت تحول المنظمات تركيزها من الاستقرار أو مواصلة الإبداعات الإضافية إلى الإبداع الجذري، عما تتبع

ستكون مسؤولة عن استكشاف أسواق جديدة وتطوير التكنولوجيا الجديدة وتتبع الاتجاهات الناشئة في الصناعة (Birkinshaw & Gibson, 2004: 218). وفي بعض الأحيان يتحقق الأنفصال عن طريق استخدام مدخل المحفظة (Portfolio Approach) التي تمكن الإدارة من رسم حدود واضحة فيما يتعلق بأنشطة الاستغلال والاستكشاف، تنفيذ الفصل المكاني يتطلب مقاييس تتعلق بتخصيص الموارد لتلائم طبيعة أنشطة الاستكشاف والاستغلال، بينما المقاييس التي تركز على الهدف تناسب الجهود الاستغلالية والمقاييس التي يحركها الاكتشاف تناسب الجهود الاستكشافية، التي تميل إلى التركيز على التعلم (Karrer & Fleck, 2013: 8).

وعلى النقيض من قبول التناقضات المنظمات يمكن أن تقوم بحل التوتر بين الاستكشاف والاستغلال عن طريق توضيح مختلف المستويات المرجعية والاتصالات فيما بينهم من خلال متابعة الاستغلال والاستكشاف في نفس الوقت وفي مختلفة الأجزاء (الأقسام، الوحدات) في المنظمة، قد يحدث الفصل المكاني حسب المستوى أو الوظيفية أو الموقع، ويميز بالإختلافات في الاستغلال والاستكشاف التي تتعلق بالمناصب الهرمية، وترتبط مختلف الأدوار الاستراتيجية للمديرين في العمليات الفرعية للتجديد الإستراتيجي والعمليات الفرعية الثلاثة أي تعريف الكفاءة، وتعديل الكفاءة ونشر الكفاءة تميز بأدوار إدارية محددة (Floyd & Benner, 2000: 159)، (Lane, 2000: 9)، (Tushman & O'Reilly, 2013: 9)، (Benner & Tushman, 2003: 242).

الوحدات التنظيمية التي تواصل الاستكشاف يتوقع أن تكون صغيرة ولا مركزية مع ثقافات وعمليات طليقة والوحدات التنظيمية التي تتابع الاستغلال يتوقع أن تكون أكبر وأكثر مركزية، مع ثقافات وعمليات ضيقة، الفصل الوظيفي عادة يُستخدم في المنظمات الكبيرة مع عمليات متعددة، (Benner & Tushman, 2003: 247). وعلى سبيل المثال قسم الإنتاج عادة ما يستغل الكفاءات والمهارات الحالية وتهدف إلى الكفاءة وانخفاض التكاليف والوظائف الأخرى مثل التسويق أو الدراسة والتطوير هي موجهة نحو الاستكشاف والتجربة بهدف تطوير المنتج، وإيجاد زبائن وأسواق جديدة (Jansen, 2005: 38-39).

الجدول 2

التعامل مع تناقض الاستكشاف والاستغلال في المنظمات

| التناقض الاستغلال والاستكشاف | طريقة موازنة الاستغلال والاستكشاف | الدراسة | الخصائص |
|---|---|--|---|
| قبول المنظمات للتوترات بين الاستكشاف والاستغلال والتوافق بين التناقضات. | حل الوسط (التوافق) | Murnighan and Conlon (1991) | قبول المنظمات للتوترات بين الاستكشاف والاستغلال والتوافق بين التناقضات. |
| | | Vieira da Cunha, Clegg, & Pina e Cunha (2000) | قبول التوترات بين الاستكشاف والاستغلال والتوافق بين التناقضات. |
| قبول التوترات بين الاستكشاف والاستغلال والتوافق بين التناقضات. | الاستعانة بالموارد الخارجية | Baden-Fuller & Volberda (1997) | قبول التوترات بين الاستكشاف والاستغلال والتوافق بين التناقضات. |
| | | Floyd & Lane (2000); Volberda et al. (2001) | أنواع التجديد الاستراتيجي تمثل خيارات مميزة لمديري الإدارة العليا والوسطى والدنيا، التي تختلف في قدرتها على التكيف مع البيئات المتغيرة، والحاجة للمعلومات، والقيم الجوهرية. |
| تنظيم التغيير التدريجي والمتقطع في وحدات تنظيمية منفصلة. | الفصل المكاني حسب المستوى | Benner & Tushman (2003), Tushman & O'Reilly (1996), Duncan (1976), Shepard | تنظيم التغيير التدريجي والمتقطع في وحدات تنظيمية منفصلة. |
| | | (1967), Tushman & Anderson, (1986); Wilson (1966) | التناوب الموري بين توليد وتنفيذ مراحل الإبداع، من خلال مجموعات موازية، أو استخدام فرق المهام الخاصة |
| وحدات الأعمال توافق بين المطالب المتضاربة من خلال الجمع بينها على نفس المستوى من التحليل. | الفصل الزمني | Adler & Borys (1996), Gibson & Birkinshaw (2004); Johnston (1976), | وحدات الأعمال توافق بين المطالب المتضاربة من خلال الجمع بينها على نفس المستوى من التحليل. |
| | | | فرق المهام الخاصة |

المصدر: (شرفاني، دلمان خوشفي رمضان، 2015)، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية، دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعيبة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، ص 38.

تقنيات التكامل تؤكد الطرق السلوكية والاجتماعية لدمج الاستغلال والاستكشاف، إن الفكرة الأساسية هنا هي أن التنشئة الاجتماعية، والموارد البشرية وفرق البناء، وتعزيز القيم المشتركة وتنسيق التعاون، مما يساعد الجهات الفاعلة على التفكير والتصرف بشكل بارع وعلى أساس يومي، وهذا المدخل تم وصفه عادةً على المستوى التنفيذي المرتبطة بالإدارة العليا، ويمكن ترجمتها بأنها التكامل السلوكي، حيث يقوم فريق الإدارة العليا بمزامنة المرؤوسين العمليات الاجتماعية والمهمة (Karrer & Fleck, 2013: 8)

المنظمات الإبداعات الإضافية أو المستقرة يكون هناك المزيد من التركيز على الاستغلال، وعندما تتبع الإبداعات الجذرية فيكون تركيزها على الاستكشاف (Gibson & Birkinshaw, 2004: 219). أو تطوير سياق تنظيمي جماعي وفقاً لذلك حيث تتكون من العناصر التنظيمية المتناقضة، وإدارة التوتر من خلال البيئات التنظيمية المعقدة.

إن وحدات العمل تستخدم هياكل عديدة في وقت واحد، للتعامل مع مجموعة متنوعة من الحالات الطارئة التي تواجهها، والباحثين وجدوا مجموعة مختلفة من الأبعاد الهيكلية التي تشير إلى أن فكرة وجود هيكل واحد ثابت غير دقيق نسبياً في المنظمات البارعة لكيفية تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف على مستوى الوحدات التنظيمية من شأنها أن تعزز فهمنا لماذا تختلف المنظمات البارعة في قدرتها على خلق قيمة من الاستكشاف والاستغلال، على الرغم من أن الدراسات السابقة قد اقترحت أن حل التناقض تؤدي إلى مستويات أعلى من الأداء، والتي قد تؤثر على النتائج اللاحقة من حيث الأداء المالي، وبعبارة أخرى هذه الطرق المتعددة قد تكون وسيطة في العلاقة بين البراعة التنظيمية الأداء المالي (Jansen, 2005: 39).

إن التعامل مع العلاقة بين الاستكشاف والاستغلال يتطلب الفصل بين الاقطاب المتعارضة، وهو ما يطلق عليه بالبراعة المعيارية (Gupta, et al., 2006: 701) (Birkinshaw & Gibson, 2004: 218), (Andriopoulos & Lewis, 2009: 698) (Karrer & Fleck, 2013: 8). ويشير هذا الأسلوب إلى استخدام الهياكل والاستراتيجيات المزدوجة، إلى جانب الجهود التي تركز على الاستكشاف والاستغلال (Puranam et al., 2006: 270) (Smith & Lewis 2011: 393). ويمكن توضيح ما ذكر أعلاه من خلال الجدول 2.

5.2.3 التوازن من خلال تقنيات التكامل "Ambidexterity By Means Of Integration Tactics"

عادةً ما ترتبط تقنيات التكامل مع الجوانب السلوكية لفرق الإدارة، التي قد تدمج كلا القطبين لعلاقة الاستغلال والاستكشاف، من خلال الاستفادة من إجراءات محددة أو القيم أو الأحكام (Andriopoulos & Lewis 2009: 698)، (Gupta, et al., 2006: 701).

- ومساعدة المديرين التنفيذيين على التعامل مع العمليات المعرفة المتناقضة للاستغلال والاستكشاف (Andriopoulos & Lewis, 2009: 698)، (Lubatkin, et al., 2006: 651). ومن ثم تدعم العمليات الإجتماعية (أي الإعتراف بالممارسات، والتنشئة الإجتماعية) والثقافة والعلاقات الشخصية، قد تساعد القوى الفاعلة التفكير والتصرف بشكل بارع (Smith & Tushman, 2005: 527)، (Gibson & Birkinshaw, 2004: 219). تتضمن الطرق الأخرى التي يمكن أن يتحقق هذا التكامل إدخال ثقافات متناقضة أو الرؤية التنظيمية.
- تواجه المنظمات صعوبات في المحافظة على التوازن بين الاستكشاف والاستغلال.
- إن المنظمات التي تعاني النقص في الموارد والقدرات والخبرات اللازمة يمثل التوازن بين الاستغلال والاستكشاف فيها تحدياً صعباً للغاية.
- ضرورة ميل المنظمات الى تحديد اولوياتها في استخدام المصادر، وترجيح الكفة الى احد البعدين المتناقضين، و بالتالي عدم اتفاق هذا الاستنتاج مع ما طرحه (march).

6.2.3 حل التناقض من خلال التتابع والتزامن

- أشار (Bot, 2012: 23) الى ملخص شامل للتطبيقات المتزامنة والمتتابعة لتعميم الاستغلال والاستكشاف، و تم يقترن كل مدخل مع بيئة الاعمال الاكثر ملائمة لها. وعلى الرغم من ان كل مدخل قد يبدو عكس ذلك في الطبيعة، و في الواقع تمثل نهايات متواصلة حيث يمكن ان تتواجد التطبيقات داخل هذه الحدود. في مدخل التتابع ينظر الى انشطة الاستكشاف والاستغلال كالانشطة المتعارضة جذرياً، وينظر الى الاستكشاف كعملية غير فعالة، مع مدخل التتابع هناك العودة الى فترات استكشاف يتبعها الاستغلال، العملية الاستكشافية لديها الكثير من التجريب ويسبق عملية التكرار المتأثر من الاستغلال. ان المدخل التتابعي هو ملائم أكثر لبيئة مستقرة وملائمة التي تنسم بفترات طويلة من الاستقرار قبل ان تضطر الى معالجة تغير كبير، وفي المدخل المتزامن تعتبر التيار الرئيسي من الاستغلال والاستكشاف تيار الانشطة التي يعزز كل منها الاخر، والتي يجب ان تحدث في الوقت نفسه، ويقوم هذا التعزيز على التعلم المتبادل بين الاثنين، وبالتالي المنظمة المتعلمة تنمو بسهولة أكثر، والمدخل المتزامن يتلائم مع البيئات الديناميكية أكثر حسب الظروف المتغيرة باستمرار، والمنظمات التي تتنافس في هذه الاسواق لم يكن لديهم الوقت للتحويل من الاستكشاف الى الاستغلال لأن الفرصة المتاحة قصيرة جداً (Tushman & O'Reilly, 2011: 14).
- إن عملية حل التناقض هي القدرة الاساسية الكامنة وراء فعالية تنفيذ هذه المدخل وتحديد عندما يتفوق احد المدخل على الاخر في سلسلة متصلة من الاعمال استنادا الى (Tushman & Orally).
- ان فكرة معالجة التناقض كالمفاضلة والموازنة تشير الى انها حقيقة ناشئة لم يتم الجزم بها لحد الان في الدراسات التي نشرت والتي استطاع الباحثان الاطلاع عليها.
- يتيح الفصل المكاني اجراء انشطة الاستغلال والاستكشاف في أماكن مختلفة في المنظمة في نفس الوقت.
- يمكن أن يأتي حل التناقض بين الاستغلال والاستكشاف عندما يتم الجمع ما بين المدى الطويل والمدى القصير وفي هذا المعني فإن الاستراتيجيات والإجراءات المفيدة للمنظمات على المدى الطويل ليست دائماً مفيدة على المدى القصير، ولهذا يظهر التناقض بين أنشطة كل من الاستغلال والاستكشاف.
- هناك أنواع أخرى من الموارد مثل المعلومات والمعرفة والمهارات التقنية التي تؤدي الى التناقض يمكن استخدامها للاستكشاف والاستغلال في نفس الوقت.

5. المقترحات

- ضرورة قيام المنظمة بحل التناقض بين البعدين المتعارضين و محاولة استخدام و تطبيق احدهما بما يتفق مع مصاد ر المنظمة و ليس استراتيجياتها، لان الاهداف المخططة قد لا يمكن تحقيقها بالمصادر المتواجدة و كفية استغلالها ، و هذا ما حصل و يحصل مع مشكلة الاقليم في الوقت الحالي.

4. الاستنتاجات

- يوجد اهتمام من الباحثين والكتاب بشأن منافع تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف ولكنها معقدة وصعبة التحقيق.

- Organization and Strategy, Master thesis, Tilburg University, Holland.
3. Jansen, Justin, (2005), Ambidextrous Organizations, a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and, performance, phd thesis, erasmus research institute of management (Erim), Erasmus University Rotterdam., Holland.
 4. Yigit, Mert, (2013), Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organization, Master thesis, Entrepreneurship and Business Development, School of Management, Blekinge Institute of Technology, sweden.
 5. Andriopoulos, Constantine., and Lewis, Marianne W., (2009). Exploitation-exporation tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. Organization Science, Vol. 20, No. 4.
 6. Benner, M. J., Tushman, M. L. (2003), Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited, Academy of Management Review, Vol. 2, No. 28.
 7. Bodwell, Wendy, (2011), A Theoretical model of organizational ambidexterity in hospitals, dissertation, school of education, in partial fulfillment of the requirements, for the degree of doctor of philosophy, Colorado State University, fort collins, Colorado.
 8. Bot, S.D. (2012), Process Ambidexterity for Entrepreneurial Firms, journal of Technology Innovation Management Review
 9. Bunge, M, (2004), How does it work? The search for explanatory mechanisms, Philosophy of the Social Sciences, Vol. 34, No. 2.
 10. Datta, Avimanyu, (2011), Review and Extension on Ambidexterity: A Theoretical Model Integrating Networks and Absorptive Capacity, Journal of Management and Strategy, Vol. 2, No. 1.
 11. Floyd, S., and Lane, P. (2000), Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. Academy of Management Review, Vol. 25.
 12. Gibson, C.B., and Birkinshaw, J. (2004), The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. Academy of Management, Journal, Vol. 47, No.2.
 13. Gupta, A. K., Smith, K. G. and Shalley, C. E. (2006), The Interplay between Exploration and Exploitation, Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 4.
 14. He, Z.-L., and Wong, P.-K. (2004), Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis, Journal of Organization Science, Vol. 15, No. 4.
 15. Holmqvist, M., (2004), Experiential learning processes of exploration and exploitation within and between organizations, An
- ضرورة قيام المنظمات الحكومية في الأقليم بالاستغلال للموارد المتاحة و من ثم الاستكشاف مستقبلا.
 - لجوء المنظمات الى استخدام الفصل المكاني اي لايشترط قيام المنظمة بانشطة الاستغلال في جميع عملياتها، فقد يمكن ان تقوم بالاستغلال في الادارة الوسطى، و القيام بالاستكشاف في الادارة العليا .
 - ضرورة لجوء المنظمات او ادارات المنظمات الحكومية في الأقليم الى ايجاد توترات بين الاستكشاف و الاستغلال من خلال الاستخدام الامثل لجميع الموارد المالية و الموارد المعنوية الاخرى .
 - استخدام الحوافز المشتركة وسياسات الموارد البشرية، مثل تعويض متغير يعتمد على أداء كل من أنشطة الاستغلال والاستكشاف .
 - ضرورة قيام المنظمات بالتكيف السريع مع المتغيرات البيئية المعقدة حاليا و كذلك محدودية الموارد.
 - الاستعانة بمصادر خارجية و التعاون مع القطاع الخاص.
 - عدم الاستغراق طويلا في حل التناقض لدى الحكومة و كيفية اختيار احدهما، انما ايجاد طريقة لحل التناقض واستخدام الامثل او الاثنيين معا.
 - استخدام الحلول الهيكلية التي من خلالها يمكن تنفيذ نشاطين في الوحدات التنظيمية و الدوائر الحكومية المختلفة.
- 6. المصادر**
- 1.6 باللغة العربية**
1. شرفاني، دلمان خوشفي رمضان، (2015)، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية، دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من الفنادق الأربعة والحمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق.
- 2.6 باللغة الانكليزية**
1. Bodwell, Wendy, (2011), A Theoretical model of organizational ambidexterity in hospitals, dissertation, school of education, in partial fulfillment of the requirements, for the degree of doctor of philosophy, Colorado State University, fort collins, Colorado
 2. Bruijn, Edwin De (E.A.G), how to achieve Contextual Ambidexterity, (2011), Strategic Management, Department of

28. Smith, W.K. and Tushman, Michael L., (2005), Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams, *Journal of Organization Science*, Vol. 165.
29. Surendra, Bhusal, Dimitar, Korkov and Kaveh, Zadeh Sedigh, (2012), Ambidexterity and Success In the Swedish Construction Industry, Jönköping International Business School, *Journal of Jönköping University*, Sweden.
30. Szulanski, Martin & Wiener, Martin, (2013), Challenges and Dilemmas in Open Innovation: Ambidexterity as Management Approach, University of Erlangen-Nuremberg, Chair of Information Systems III, Nuremberg, Germany, 11th International Conference on Wirtschaftsinformatik, 27th February – 01st March Leipzig, Germany.
- empirical study of product development, *Journal of Organization science*, Vol. 15.
16. Karrer, Daniel and Fleck, Denise Lima, (2013), Theoretical Explorations into Organizational Ambidexterity: Enabling the Construct's Exploitation in Practice, *Enanpad, XXXVii Encontro do ANPAD, Rio do Joneiro/ RJ- 7 a 11 de setembro de Organization Science*, Vol. 18, No. 4.
17. Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., and Veiga, J. F. (2006), Ambidexterity and performance in small - to medium-sized firms: The pivotal role of TMT behavioral integration, *Journal of Management*, Vol. 32, No. 5.
18. Luscher L. and Lewis, M. (2008), Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, Vol. 51.
19. O'Reilly C.A. and Tushman (2011), Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit, *California Management Review*, Vol. 53, No. 4.
20. O'Reilly, C. A., and Tushman, M. L. (2013c), Organizational ambidexterity: Past, present and future *Academy of Management Perspectives* (in press), Stanford Research Paper Series No. 2130.
21. Okhuisen, G.A. and K.M. Eisenhardt (2002), Integrating knowledge in groups: how formal, interventions enable flexibility, *Journal of Organization Science*, Vol. 13, No. 4.
22. O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L. (2004), The Ambidextrous Organization, *Harvard business review*, Vol. 82, No. 4.
23. Puranam, Pranish, Harbir Singh, and Maurizio Zollo, (2006), Organizing for Innovation: Managing the Coordination-Autonomy Dilemma in Technology Acquisitions, *Academy of Management Journal*, Vol. 49.
24. Raisch, S., Birkinshaw, J. (2008), Organizational Ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, Vol. 34, No. 3.
25. Sheremata, W. A. (2000), Centrifugal and Centripetal Forces in Radical New Product Development Under Time Pressure, *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 2, PP: 389-408
26. Simsek, Z. (2009), Organizational Ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 4.
27. Smith, W. K., and Lewis, M. W. (2011), Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing, *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 2.