

UKJAES

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative  
and Economic Science



Al-Shammari Ehab Fakhry Yousef Mustafa. Diagnosing Knowledge ambidexterity in the telecommunications sector: a prospective study of a sample of managers in mobile telecommunications companies operating in Nineveh Governorate. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2024) 14 (3): 19-31.

## Diagnosing Knowledge ambidexterity in the telecommunications sector: a prospective study of a sample of managers in mobile telecommunications companies operating in Nineveh Governorate

Ehab Fakhry Yousef Mustafa Al-Shammari<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Department of business administration- College of economics and administration- University of Mosul, Mosul, Iraq

[Ayhab\\_fakhry@uomosul.edu.iq](mailto:Ayhab_fakhry@uomosul.edu.iq)

**Abstract.** The research aims to diagnose the approach of mobile telecommunications companies ((Korek, Zain, Asia Cell)) operating in Nineveh Governorate to Knowledge ambidexterity in its two dimensions, exploitative with its sub-dimensions exploratory with its sub-dimensions (search for knowledge, Knowledge diversification, Knowledge experimentation, Knowledge excellence, Knowledge risk) and (Knowledge improvement, Knowledge choice, knowledge production, Knowledge efficiency, Knowledge application), as the research is based on a basic hypothesis that states, "The mobile telecommunications companies operating in Nineveh Governorate do not pursue Knowledge ambidexterity according to the opinions of the managers working in them," based on the focus of the basic research problem, which states, "Do the mobile telecommunications companies operating in the Nineveh Governorate pursue Nineveh adopted a balanced Knowledge approach, exploratory and exploitative, according to the opinions of the managers working there. To ensure the achievement of the research objective, a questionnaire was distributed to a sample of managers working in mobile telecommunications companies operating in Nineveh Governorate. Their number reached (83) respondents, as the current research used the descriptive approach, in addition to using ... A set of statistical analysis tools with the aim of analysing the obtained data that was analysed based on the statistical program (JASP). One of the most prominent results reached by the current research is that the statistical analytical implications established the fact that the mobile telecommunications companies operating in Nineveh Governorate are Knowledge proficient and adopt it. This is evident from the fact that Managers believe that their companies place priority in achieving the requirements of Knowledge ambidexterity in terms of diverse structures, processes, strategies, capabilities, and culture.

**Keywords:** Knowledge ambidexterity, knowledge exploration, knowledge exploitation, mobile telecommunications companies, Nineveh Governorate.

تشخيص البراعة المعرفية في قطاع الاتصالات: دراسة استطلاعية لعينة من المدراء في شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى

م.د. ايهاب فخري يوسف مصطفى الشمري<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قسم إدارة الأعمال – كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل، الموصل، العراق

**المستخلص.** يقصد البحث تشخيص انتهاج شركات الاتصالات النقالة (كورك، زين، اسيا سيل) العاملة في محافظة نينوى البراعة المعرفية ببعديها الاستكشافي بأبعاده الفرعية (البحث عن المعرفة، التنويع المعرفي، التجريب المعرفي، التميز المعرفي، المجازفة المعرفية) والاستغلالي بأبعاده الفرعية (التحسين المعرفي، الخيار المعرفي، الإنتاج المعرفي، الكفاءة المعرفية، التطبيق المعرفي)، إذ يستند البحث الى فرضية أساس مفادها "لا تنتهج شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى البراعة المعرفية وفقاً لآراء المدراء العاملين فيها"، مستندة الى محور مشكلة البحث الأساس التي تنص على "هل تنتهج شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى نهجاً معرفياً متوازناً استكشافياً واستغلالياً وفقاً لآراء المدراء العاملين فيها" ولتأمين تحقيق هدف البحث تم توزيع استمارة استبانة على عينة من المدراء العاملين في شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى بلغ عددهم (٨٣) مجيباً، إذ استخدم البحث المنهج الوصفي، فضلاً عن استخدام مجموعة من أدوات التحليل الاحصائي بهدف تحليل البيانات المتحصلة التي تم تحليلها بالاستناد الى البرنامج الاحصائي (JASP)، ومن ابرز النتائج التي توصل اليها البحث ان المضامين التحليلية الإحصائية رسخت حقيقة مفادها ان شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى بارعة معرفياً وتنتهجها يتجلى هذا من ان المدراء يرون ان شركاتهم تضع الأولوية في تحقيق متطلبات البراعة المعرفية من هياكل وعمليات واستراتيجيات وقدرات وثقافة متنوعة.

**الكلمات المفتاحية:** البراعة المعرفية، الاستغلال المعرفي، الاستكشاف المعرفي، شركات الاتصالات النقالة، محافظة نينوى.

Corresponding Author: [Ayhab\\_fakhry@uomosul.edu.iq](mailto:Ayhab_fakhry@uomosul.edu.iq)

## المقدمة

يشير علماء نظرية المنظمة إلى البراعة بوصفها قدرة المنظمة على تحقيق هدفين متضادين في آن واحد، إذ تؤدي المنظمات البراعة أداءً جيداً في تمهيد الطريق لاستخدام قدراتها الحالية لاستكشاف فرص عبر اجراء تغييرات اساسية للانتقال من المنتجات والأفكار الحالية الى منتجات ومفاهيم جديدة تماماً او استغلال المتاح عبر اجراء تعديلات طفيفة نسبياً لترتبط الاستراتيجيات الاستكشافية بالاختبار التجريبي لخيارات جديدة، وتكون نتائجها غير مؤكدة وبعيدة المدى، في حين ترتبط الاستراتيجيات الاستغلالية بتحسين وتوسيع القدرات والتكنولوجيات والنماذج الحالية والتي تكون نتائجها قريبة المدى ويمكن التنبؤ بها، ولذلك فإن المنظمات البراعة هي التي يمكنها استغلال الفرص الحالية، وتكون قادرة على استكشاف فرص جديدة، لتتضمن البراعة القدرة التنظيمية على استغلال الكفاءات الموجودة واستكشاف فرص جديدة في الوقت ذاته مما يعزز القدرة التنافسية للمنظمات والأداء، وتحقيق البراعة مشروطاً بالإدارة الفاعلة لاكتساب المعرفة عن طريق تتبع التقضيات المتغيرة وتأثير التكنولوجيات الجديدة مثل الابتكار الداخلي المفتوح، والابتكار في العمليات والبحث والتطوير والتحالفات، وقد يمكن القول ان البراعة قدرة حاسمة لمنظمات الأعمال للحصول على ميزة فريدة، إذ استخدم مصطلح البراعة المعرفية للإشارة إلى قدرة المنظمة على متابعة مبادرتين مختلفتين في آن واحد استكشاف المعرفة واستغلالها، وتؤكد الدراسات الى حاجة المنظمات الى إدارة مزيج مناسب من الأنشطة المعرفية الاستكشافية والاستغلالية بهدف البقاء على المدى الطويل، إذ يوجد شد بين الاستكشاف والاستغلال لوجود تنافس بينهما على الموارد النادرة ذاتها ويتطلبان عقليات وإجراءات تنظيمية مختلفة جذرياً، ولتم تناول البراعة المعرفية التي لم يتم تناولها على حدود الاطلاع ليتضمن المبحث الأول منهجية البحث، وشمل المبحث الثاني البراعة المعرفية مفهومها وأهميتها وانماطها والمقاربة الفلسفية لها وابعادها، والمبحث الثالث شمل الجانب العملي، واختتم البحث بالاستنتاجات والمقترحات.

## المبحث الأول منهجية البحث

يشمل المبحث الحالي الأسلوب الذي صيغ بواسطته تساؤلات البحث متضمناً توضيحاً لأهدافه، وأهميته، وحدوده، وعينته، وأدوات جمع بياناته وعلى النحو الآتي:

### أولاً: مشكلة البحث:

في عالم سريع التغير، إذ تعد البراعة المعرفية أحد اهم الأسلحة المتاحة للمنظمات للتعامل مع التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في السيناريوهات التنافسية الخاصة بها، واكتساب القدرة على الاستجابة للطلب المتزايد على التغير التكنولوجي السريع من حيث التقنيات المرتبطة بعمليات الاعمال، إذ يعتبر قدر كبير من الأدبيات الإدارية أن البراعة المعرفية هي قدرة أساسية لنجاح المنظمات تنافسياً على المدى الطويل، وتفترض أن المنظمات يجب أن تكون فاعلة في إدارتها لمتطلبات السوق اليوم، مع القدرة في الوقت ذاته على التكيف مع التقلبات في البيئة، ولكي تكون المنظمات بارعة معرفياً، يجب أن تكون قادرة على التوفيق بين الأهداف المتضاربة والتجاذبات الداخلية معرفياً بين استكشاف معرفة جديدة في أنشطتها وعمليات اعمالها واستغلال المنظمة معرفتها الراسخة، على هذا الأساس تمثلت المشكلة الرئيسة للبحث الحالي "هل تنتهج شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى نهجاً معرفياً متوازناً استكشافياً واستغلالياً وفقاً لآراء المدراء العاملين فيها" وتتفرع منها التساؤلات الفرعية الآتية:

١. هل تنتهج شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى الاستكشاف المعرفي بأبعادها الفرعية وفقاً لآراء المدراء العاملين فيها؟
  ٢. هل تنتهج شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى الاستغلال المعرفي بأبعادها الفرعية وفقاً لآراء المدراء العاملين فيها؟
- ثانياً: أهمية البحث:**

- تكمن أهمية البحث في الآتي:
١. مناقشة البراعة المعرفية ومضامينها بوصفها أداة تؤدي دوراً حاسماً من خلال تمكين شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى من تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال على نحو فاعل.
  ٢. تجربة رائدة في محاولة البحث لمناقشة مضامين البراعة المعرفية في ميدان الاتصالات في محافظة نينوى بوصفها شركات تمر بتحولات تكنولوجية تحتاج الى أداة توازن بين التكنولوجيات الحالية والجديدة مستندة الى معرفتها.
  ٣. تسليط الضوء على ما تمتلكه شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى من براعة معرفية.
  ٤. تشخيص النهج الذي تتبعه شركات الاتصالات بما يرتبط بأبعاد البراعة المعرفية من استكشاف المعرفة او استغلالها.
  ٥. يقصد البحث بناء نموذج فرضي، ومن ثم التوصل الى ملامح تعكس البراعة المعرفية في شركات الاتصالات النقالة العاملة في البيئة العراقية.

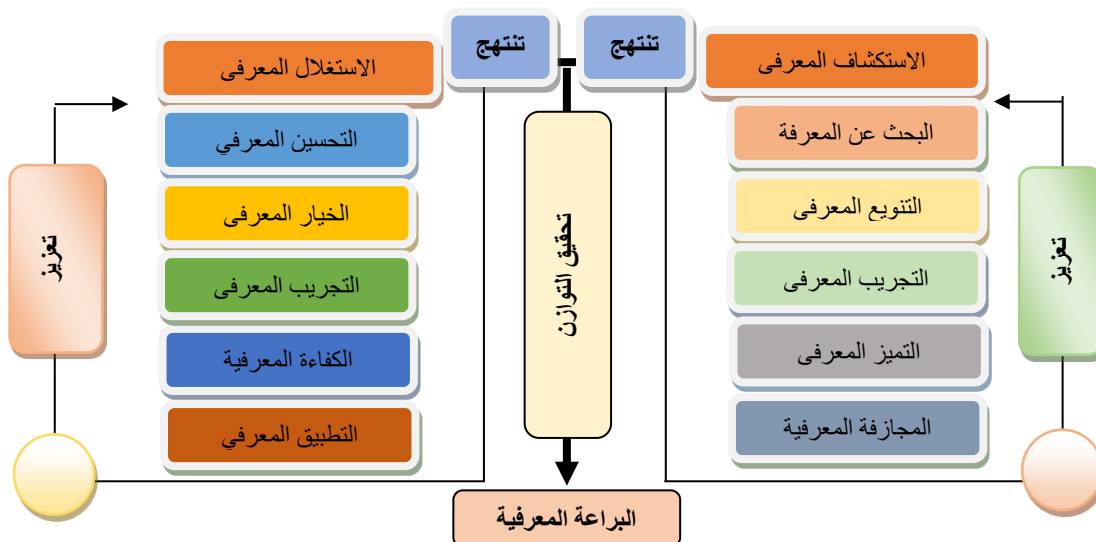
### ثالثاً: أهداف البحث:

تتضمن الأهداف البحثية في الآتي:

١. يقصد البحث التعرف على البراعة المعرفية وفق أنموذج تم تصميمه ليتوافق وشركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى.
٢. يقصد البحث توفير إطاراً نظرياً صيغ ليعكس التفاصيل المرتبطة بالبراعة المعرفية والمقاربة الفلسفية بين أبعادها المتمثلة بالاستغلال والاستكشاف.
٣. يقصد البحث توظيفاً لإطاره الفكري متمثلاً بالبراعة المعرفية وأبعادها وتكيفه مع بيئة شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى بوصفها عاملة في البيئة العراقية.
٤. يقصد البحث تشخيص النهج الذي تنتجه شركات الاتصالات بما يرتبط بالاستكشاف المعرفي والاستغلال المعرفي.

### رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

بغية المعالجات المنهجية لمعضلة البحث ومن ثم تحقيقاً للأهداف البحثية مستنداً الى الإطار النظري والمعالجات الميدانية، استخدم أنموذجاً فرضياً للبحث يفصح عن البراعة المعرفية وأبعادها بمدلولاتها الاستكشافية والاستغلالية كما في المخطط (١).



الشكل (١): مخطط البحث الفرضي  
المصدر: اعداد الباحث

- خامساً: فرضيات البحث:** اتساقاً مع أهداف البحث ومشكلاته فقد تم تبني الفرضية الرئيسة الآتية " لا تنتهج شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى البراعة المعرفية وفقاً لآراء المدراء العاملين فيها " وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
١. لا تنتهج شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى الاستكشاف المعرفي بأبعادها الفرعية وفقاً لآراء المدراء العاملين فيها.

٢. لا تنتهج شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى الاستغلال المعرفي بأبعادها الفرعية وفقاً لأراء المدراء العاملين فيها.

٣. لا تنتهج شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى الاستكشاف المعرفي بأبعادها الفرعية وفقاً لأراء المدراء العاملين فيها.

سادساً. **منهج البحث وتقائاته وعينته وأساليب جمع بياناته:** ركن الباحث في بحثه الى المنهج الوصفي، ومن ثمّ استند الى تقائاته في الحصول على ما يقتضي من البيانات تحديداً على استمارة الاستبانة التي كونها الباحث على وفق السياقات العلمية المعتمدة في اعداد استمارة الاستبانة الجدول (١) وبهدف استيفاء اهداف البحث ضمن مضامينها النظرية فقد تم الاعتماد على ما هو متوافر من الادبيات والمراجع وعلى النحو الذي يسهم في اغناء موضوعات البحث.

جدول (١): مكنونات استمارة الاستبانة ومصادرها

| ت | المتغيرات         | الأبعاد           | عدد الفقرات | المصادر المعتمدة                       |
|---|-------------------|-------------------|-------------|----------------------------------------|
| ١ | بيانات عن المجيب  | ٥-١               |             |                                        |
| ٢ | البراعة المعرفية  | الاستكشاف المعرفي | ٢٠-١        | (Gabriel Cegarra-Navarro et al., 2011) |
| ٣ | الاستكشاف المعرفي | ٤٠-٢١             |             | (Gabriel Cegarra-Navarro et al., 2011) |

المصدر: إعداد الباحث.

#### سابعاً: حدود البحث

- ❖ **الحدود المكانية:** يجد الباحث الحاجة الى التنويه الى ان اختيار شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى كونها شركات ريادية تسعى الى ادخال جميع ما هو متجدد من تكنولوجيات مرتبطة بمجال الاتصالات.
- ❖ **الحدود الزمانية:** ارتسمت المدة المحصورة بين ٢٠٢٣\٢\٥ إلى ٢٠٢٤\٦\٣٠ كونها المدة التي تم انجاز البحث خلالها.
- ❖ **الحدود البشرية:** ارتسمت الحدود البشرية بالمدراء العاملين في شركات الاتصالات في محافظة نينوى.

### المبحث الثاني البراعة المعرفية

#### اولاً: مفهوم البراعة

تعني البراعة قدرة المنظمة على الاستكشاف والاستغلال في آن واحد والبراعة المستندة الى القدرات الدينامية، ومجموعة من الإجراءات التي تتخذها الإدارة العليا تسمح للمنظمة بتشخيص الفرص والتهديدات وإعادة تكوين الموجودات (O'Reilly and Tushman, 2008, 197) إذ يعنى مدخل الاستغلال بصقل المعرفة الموجودة واستخدامها، فان مدخل الاستكشاف يعنى بالسعي وراء المعرفة والفرص الجديدة لتكون عوائد الاستغلال مؤكدة وموثوقة، بينما تكون عائدات الاستكشاف غير مؤكدة ومتغيرة (Im and Rai, 2008, 1281)، ليتم وصف البراعة على انها التفاعل بين مسارين للتعلم متنافسين على الموارد التنظيمية النادرة ويتطلبان إجراءات تنظيمية و عقليات متميزة (Ganzaroli, 2016, 168)، فضلاً عن أنها القدرة على التعامل مع الثنائيات المتميزة بالتوازي أو بالتتابع أو في الوقت ذاته (Karhu, 2017, 48) فهي اكتساب القدرة المتزامنة للاستغلال الفاعل للقدرات الحالية واستكشاف الفرص الجديدة وتحقيق التوافق في عملياتها الحالية مع التعرف على نحو فاعل على الصعوبات البيئية والموازنة في حل المشكلات الحالية وفي نفس الوقت القدرة على مواجهة التحديات والتحويلات المستقبلية (Alshawabkeh et al., 2020, 57)، ويشير إلى القدرة السلوكية الفردية على الانخراط في أنشطة غير متسقة أو حتى متناقض وتنفيذها في آن واحد لوصف الهيكل المزدوج الذي تنفذه المنظمات لإدارة المفاضلة الناتجة عن التركيز المتزامن على كل من المواءمة والتكيف، ومن ثمّ دمج أنشطة الاستغلال والاستكشاف من أجل البقاء على المدى الطويل (Zahoor et al., 2024, 84).

#### ثانياً: مفهوم البراعة المعرفية

تدل البراعة المعرفية الى التوازن بين التعلم بمعنى السعي وراء معرفة جديدة، ومن ثمّ اكتسابها واستخدام المعرفة السابقة والحالية (GUPTA et al., 2006, 693) بوصفها طريقة في التفكير والتصرف تتميز بالمبادلة بين مدخلي الاستكشاف والاستغلال الذي يستند الى التحليل باستخدام المعلومات الموجودة، ويعمل على نحو أفضل في ظل ظروف اليقين والمستويات المنخفضة من عدم اليقين المدرك (Neck, 2011, 29) لتمثل المقدرات المعرفية اللازمة لتحقيق التوازن بين جهود الاستكشاف والاستغلال بوصفها توجه سلوكي نحو الجمع بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال ذات الصلة خلال فترة زمنية معينة (Torres et al., 2015, 6). ولعل البراعة المعرفية تشير الى استراتيجية معرفية مستندة الى المزيج المتزامن من مدخلي الاستكشاف والاستغلال لاكتشاف المعرفة وتوليد معرفة جديدة، فضلاً عن صقل المعرفة الموجودة واختيارها وتوليدها وتنفيذها وتطبيقها واناذا المعرفة الجديدة (Martínez-Pérez et al., 2016, 1490)، فضلاً عن ان مصطلح البراعة المعرفية يكمن في ان المنظمة تتمكن من استغلال المعرفة واستكشاف معرفة جديدة على نحو مستمر بالطريقة التي تسمح بدمج المعرفة وإعادة هيكلتها بطريقة تداؤبية (Enkel et al., 2017, 1) وتشير البراعة المعرفية الى براعة المنظمات وقدرتها على إدارة عمليات المعرفة المتزامنة والمتناقضة عبر

استغلال كفاءاتها الحالية واستكشاف مجالات جديدة في الوقت ذاته (Ganzaroliet al., 2016, 169)، إذ تُعرّف البراعة المعرفية على أنها القدرة على الانخراط في عمليات معرفية موازية تكون متضادة قد تؤدي بعد ذلك إلى سلوك عبر عمليات المعرفة الاستغلالية والاستكشافية (Karhu et al., 2016, 4-5).

لتنضم البراعة المعرفية عملية توليد المعرفة الاستكشافية والاستغلالية على التوالي، إذ يتطلب تطوير المعرفة آليات استكشافية واستغلالية عبر نماذج تعليمية متنوعة تتنافس على الموارد التنظيمية النادرة ذاتها عبر عمليات نشطة لمتناقضات عمليات المعرفة ومفاضلتها، ومن ثمَّ يتطلب تشخيص المعرفة التي سيتم دمجها مع قاعدة المعرفة الحالية من المنظمات أن تبحث عن عمد عن مصادر المعرفة الواعدة وتنفذ منها وتدمجها مع المصادر الحالية (Ardito et al., 2020, 322) ويمكننا القول ان البراعة المعرفية تكمن في قدرة المنظمة على الانخراط في آن واحد في الأنشطة المتناقضة للبحث عن المعرفة الجديدة واكتشافها أثناء صقل المعرفة الحالية والبناء عليها، إذ تمكن البراعة المعرفية المنظمات من الشعور بالفرص المعرفية الجديدة واغتنامها عبر الاستكشاف والاستغلال المتزامنين، مما يتيح لها أن تكون فاعلة في تلبية المتطلبات الحالية فضلاً عن التكيف معها (Ramachandran et al., 2019, 1136)، ويمكن مفهمة البراعة المعرفية بانها السعي المتوازن والمتزامن للهيكل الاستكشافية والاستغلالية المرتبطة بالمعرفة (Gonzalez and de Melo, 2018, 216).

ليمثل التحدي الرئيس للمنظمات البراعة في إدارة المعرفة الحالية والمعرفة الجديدة في آن واحد عبر قدرتها على تطوير الموارد والمهارات الجديدة واستخدامها، مع الاستخدام الفاعل للموارد المتاحة بالفعل لتتبع البراعة من الحاجة إلى إدارة مستويات الضغط المتنوعة بين الاستكشاف والاستغلال كهدفين لسلسلة متصلة، إذ يتنافس القطبان على الموارد النادرة لتتطوي البراعة على عكس القدرة التنظيمية على البراعة بوصفها عمليات مترابطة، إذ يمكن للمنظمات الحفاظ على مستوى عالٍ من كلا النشاطين دون الحاجة إلى تحقيق التوازن بينهما (Felicio et al., 2019, 608)، لتوصف البراعة المعرفية على انها قدرة تنظيمية دينامية لإدارة متزامنة لمُدخلي استكشاف المعرفة الجديدة واستغلال المعرفة الحالية بوصفهما مدخلان ذات أهمية استراتيجية (Lannon and Walsh, 2020, 9).

تؤدي المنظمات المعاصرة دورًا حيويًا في تحقيق أهداف الأعمال عبر وضع الخطط الرئيسية، وتحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال في محاولة لاستكشاف قطاعات السياق الاستكشافي فإن المنظمة بحاجة إلى إنشاء أنشطة مشاركة المعرفة لتحقيق الأهداف لتكون أكثر ابتكارًا ومرونة، يشمل الاستغلال صقل القرار وطريقة الاختيار الصحيحة للقرار وتنفيذه (saide and Sheng, 2021, 3)، وتصف البراعة المعرفية قدرة المنظمة على استغلال أعمالها القائمة ومحاولة استكشاف فرص جديدة، إذ سيكون لدى المنظمة القدرة على إيجاد أفكار جديدة مع الحفاظ على أفكارها الحالية بتحقيقها قدرة عالية على التوازن بين الاستكشاف والاستغلال (Kumalaningrum et al., 2023, 2).

### ثانيًا: أهمية البراعة المعرفية

تساعد البراعة المعرفية على التغلب على الجمود الهيكلي الناتج عن التركيز على استغلال المعرفة الحالية عبر تعميق المعرفة الموجودة عن طريق تحسين الكفاءات التكنولوجية، وتعمل البراعة المعرفية على توليد القيمة المعرفية عبر النجاح في التوازن بين المعرفة الاستكشافية والمعرفة الاستغلالية (Jansen et al., 2009, 798) وتكمن أهمية البراعة المعرفية في الحالة المتزامنة بين استغلال المعرفة واستكشافها في تطوير منتجات المنظمة وانشطتها الابتكارية، فضلاً عن تكوين حداثة في عمليات المعرفة وحل التناقضات الاستراتيجية بين الابتكار والتحسين وعامل تمكين للقيادة الريادية (Karhu et al., 2016, 5) وتكمن أهمية البراعة المعرفية على النحو الآتي:

1. تشخيص الأفكار واستخدامها وابتكار أدوات جديدة لاستثمار الفرص لإنشاء منتجات أو خدمات جديدة (Andriopoulos and Lewis, 2009, 697).
2. تمكن البراعة المعرفية من التعامل مع التحديات البيئية، وتلبية المتطلبات على نحوٍ فاعل، وتكون قادرة على التكيف للتعامل مع ظروف السوق المتغيرة (Alshawabkeh et al., 2020, 57).
3. مكنت البراعة المعرفية من بناء قدرات معرفية تعمل على تقسيم موارد المنظمة (الملموسة وغير الملموسة) إلى موارد استكشافية واستغلالية.
4. يعتبر الاكتساب الفعال للمعرفة وتكاملها استراتيجية رئيسية للبقاء والاستقرار، ويزيد من القدرة على التكيف وخفة الحركة والقدرة على التنبؤ.
5. المعرفة الاستكشافية والاستغلالية لديها القدرة على تحسين أهداف البقاء وتؤدي إلى تكامل أفضل، ومزيد من المرونة في أنشطة المنظمة المتنوعة.
6. تعمل البراعة المعرفية على تعظيم الموارد غير الملموسة (المعلومات والمعرفة) عن طريق الإفادة من مدخلي استكشاف المعرفة واستغلالها (Sheng et al., 2021, 570).

### ثالثًا: أنماط البراعة المعرفية

أشرت الدراسات مجموعة من المعطيات منها أن المنظمات عندما تعمل في بيئة مستقرة نسبياً، فإنها تطور أنظمة وسلاسل هرمية محددة، فضلاً عن أدوار ومسؤوليات محددة ومنظمة جيداً، ومع ذلك، وعلى عكس التوقعات فإن المنظمات التي تواجه بيئات أعمال دينامية تقوم بتطوير أنظمة ذات طابع رسمي أقل نسبياً، ووظائف غير منظمة وتعريفات للأدوار، ونظام أكثر مرونة للإجراءات التشغيلية، وهناك حقيقة مفادها ان المنظمات لا يمكنها النجاح على المدى الطويل إلا إذا قامت بتكييف توجهاتها

الاستراتيجية والهيكلية والمعرفية وفقاً للسبائريو البيئي والتكنولوجي المتغير، ومن ثمّ تواجه المنظمات تحدياً أساساً يتمثل في الاستغلال الأمثل للفرص مع استكشاف فرص جديدة للمستقبل في الوقت ذاته، ومع ذلك، فإن الاستغلال والاستكشاف هما في الأساس مدخلان وتوجهان متباينان يتضمنان موارد وأنشطة متميزة (Kaur et al., 2019, 44)، وتركز البراعة المعرفية على مجموعة من الأنماط وعلى النحو الآتي:

١. **البراعة التكاملية:** تشير البراعة التكاملية إلى التفاعل بين الاستكشاف والاستغلال، والذي يجسد التأثير التكميلي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية، فضلاً عن التفاعل أو مضاعفة أنشطة الاستكشاف والاستغلال.
٢. **البراعة غير المتوازنة:** تشير إلى الاختلاف المطلق بين الاستكشاف والاستغلال، والذي يقدر عدم التوازن النسبي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية (Serrano-Bedia et al., 2021, 9-10).
٣. **البراعة الزمنية:** يشير هذا النمط إلى البراعة المعرفية التي يربطها فصل الاستغلال والاستكشاف في الوقت المناسب، مع انتقال المنظمة من مدخل سائد إلى آخر، يمكن أن تشمل مرحلة استكشافية لتطوير منتج جديد، ومن ثم مرحلة استغلالية تطرح فيها المنظمة منتجاتها الجديدة في السوق بطريقة خاضعة للرقابة، وأوقد يلزم استبدال مرحلة الاستغلال في سوق متراجع بمرحلة استكشافية لتحديد مجالات جديدة للنمو.
٤. **البراعة الهيكلية:** تشير إلى تركيز وحدة تنظيمية واحدة على نحو أساسي على الاستغلال، وأخرى على الاستكشاف مع حدوث تكامل لهما على مستوى الإدارة العليا.
٥. **البراعة السياقية:** تشير إلى الخيارات السلوكية التي تتخذ لإظهار هذين الجانبين في الوقت ذاته، إذ أنهما ضروريان في الأنشطة اليومية، إذ لا توجد بالضرورة مقايضة بين مدخلي الاستغلال والاستكشاف (Turner et al., 2014, 46).
٦. **البراعة الدورية أو المتقطعة:** تشير إلى تطوير خلال فترات الاستقرار (الاستغلال)، والتي يتم إقحامها بحلقات التغيير (الاستكشاف)، وتتكون من إلغاء تجميد المستوى الحالي، ومن ثم الانتقال إلى المستوى الجديد وتجميد المستوى الجديد الذي تم الوصول إليه أخيراً (Karhu, 2017, 50).

#### رابعاً: المقاربة الفلسفية للبراعة المعرفية

تستجيب المنظمات للتغير في البيئة عبر قدراتها الاستغلالية لمواردها الحالية وفي الوقت ذاته تستكشف معرفة جديدة لزيادة مخزونها المعرفي بهدف تمكين الابتكار، إذ يشير الاستغلال إلى القدرة على تحسين العمليات الحالية للمعرفة وتحديثها وتحديث المعرفة بطرق تعمل على تحسين المنتجات لتلبية احتياجات الزبائن، فيما ترتبط ميزة الاستكشاف باكتشاف معرفة ومهارات جديدة للتعرف على احتياجات الزبائن الناشئين، وتصل المنظمة إلى أعلى قدرة في البراعة المعرفية عند التنفيذ المتزامن لعمليات الاستغلال والاستكشاف عن طريق زيادة الحلول المبتكرة (Saratchandra et al., 2022, 2)، إذ لاحظ الباحثون إما ضمناً أو صريحاً أن الاستغلال والاستكشاف يستلزمان عمليات معرفة متناقضة، إذ ينطوي الاستغلال على استخدام قواعد المعرفة الواضحة عن طريق استيعابها ودمجها لتمكين من إجراء تحسينات تدريجية على المسارات التكنولوجية أو التسويقية الحالية، والقصد من الاستغلال هو الاستجابة للظروف البيئية الحالية عبر تكيف التقنيات الحالية وزيادة تلبية احتياجات الزبائن الحاليين، في المقابل، ينطوي الاستكشاف على استخدام قواعد المعرفة الضمنية، بحيث يتم تطوير مسارات تكنولوجية أو تسويقية جديدة عن طريق دمجها، وعلى نحو أساسي، يهدف الاستكشاف إلى الاستجابة للاتجاهات البيئية الكامنة ودفعها عن طريق إنشاء تقنيات مبتكرة وأسواق جديدة (Lubatkin et al., 2006, 648).

يمثل التوازن بين نشاطي الاستكشاف والاستغلال تحدياً كبيراً على الرغم من إدراك أهمية تحقيق التوازن الصحيح أو التوافق بينهما، إذ يمثل المصطلحان مفاهيمياً اختلافاً جوهرياً بوصفهما نشاطين متناقضين يتطلبان أنماطاً مختلفة من التعلم والتفكير والعمليات، فالمنظمات بحاجة إلى الحفاظ على التوازن بين استغلال الكفاءات الحالية واستثمار الموارد الكافية لاستكشاف فرص عمل جديدة (Karhu, 2017, 46)، ومع ذلك، ورغم الطبيعة التنافسية لنشاطي الاستكشاف والاستغلال فمن الأهمية بمكان توازنهما للحصول على ميزة فريدة مستقرة ومستدامة، يستوجب من المنظمة أن تتخبط في نشاط الاستغلال لضمان قدرتها على الاستمرار في الوقت الحالي وفي الوقت ذاته تكريس اهتمام كافٍ للاستكشاف المعرفي بهدف ضمان استمرارية المنظمة في المستقبل، لذلك تحتاج المنظمات إلى تقسيم جهودها بالتساوي بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية بهدف العمل في منتصف السلسلة والوصول إلى حالة الموازنة بين النشاطين (Petruzzelli, 2014, 124-125).

أدى إنشاء مفهوم استكشاف المعرفة واستغلالها إلى إجراء بحث عن استراتيجية البراعة، إذ تسعى المنظمات إلى البقاء على قيد الحياة على المدى القصير والنمو طويل الأجل عبر الجمع بين نشاطي التعلم انفي الذكر ليتطلب النشاطان هياكل وعمليات واستراتيجيات وقدرات وثقافات مختلفة اختلافاً جذرياً، فالمنظمة بوصفها كياناً تعمل وعلى نحو مستمر على تحويل المعرفة المكتسبة عبر قدراتها الدينامية، فضلاً عن استغلال معرفتها الحالية عبر تادية ادواراً متنوعة لتدعيم القدرة التنافسية المستدامة لها (Gonzaleza and de Melo, 2018, 216)، إن نشاطي الاستكشاف والاستغلال مفهومان مختلفان اختلافاً جوهرياً يتطلبان استراتيجيات وهياكل متباينة فينبغي تتبع العمليات الاستكشافية نماذج فكرية جديدة وتطور أفكار وأنماط نمطية جديدة للمستفيدين الناشئين، فإن العمليات الاستغلالية المستندة إلى الإجراءات والروتين الحالي تلي احتياجات المستفيدين الحاليين، إذ تتطلب الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية هياكل تنظيمية مختلفة وغير متوافقة وهناك تسلسلاً زمنياً للأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، عادةً ما تكمن الفكرة في أن فترات الاستغلال الأطول تنقطع بفعل دفعات قصيرة من الاستكشاف، وينبغي أن تتكيف الهياكل التنظيمية مع مرور الوقت لاستيعاب الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية (Caniëls et al., 2017, 1100).

### خامساً: ابعاد البراعة المعرفية

تعكس البراعة قدرة المنظمة على الانخراط في إجراءات متناقضين في آن واحد تشمل الاستكشاف والاستغلال، وخفة الحركة والقدرة على التكيف، وتعني البراعة المعرفية بتحقيق متزامن للمنظمة لبعدين متميزان ولكنهما متكاملان يطلق عليهما الاستغلال المعرفي والاستكشاف المعرفي، إذ يركز الاستكشاف المعرفي على التغييرات الجذرية بوصفه نشاطاً موجهاً نحو المستقبل مما يستلزم تجاوز عمليات البحث لمتابعة المزيد من الاكتشافات التجريبية والمجازفة، لذلك، فإن الاستكشاف عادةً ما يطمع في المعرفة الجديدة والتقنيات الحديثة التي يمكن أن تصبح في نهاية المطاف قديمة أو غير ذات صلة، وعلى العكس من ذلك، فإن الاستغلال المعرفي تُحدث تعديلات صغيرة ولكنها تدريجية في التقنيات الحالية للمنظمة تسعى المنظمات عادةً إلى المعرفة الحالية والتعلم الروتيني الذي يدعم القدرات والإجراءات والعمليات الحالية ليعكس التطورات التدريجية في الإجراءات الروتينية الحالية للمنظمة أو تقنياتها أو منتجاتها أو خدماتها أو عملياتها (Hashem et al., 2024, 134) وتشمل ابعاد البراعة المعرفية الآتي:

١. **الاستكشاف المعرفي:** الاستكشاف بأنه آلية تعلم تهدف إلى التجريب ببدايل جديدة، ومن ثم فإن الاستكشاف هو مظهر من مظاهر التعلم التنظيمي ويستلزم أنشطة مثل البحث، والتنوع، والمخاطرة، والاكتشاف، والابتكار (Auh and Menguc, 2005, 1653)، يصف الاستكشاف التعلم المكتسب من خلال عمليات التنوع المشترك، والتجربة المخططة، ويرتبط بتوسيع أنشطة البحث نحو تطبيق المعرفة (Hahn et al., 2024, 3)، ليعني نشاط الاستكشاف بتكوين معرفة ومهارات وعمليات جديدة ليبدأ نشاط استكشاف المعرفة بالبحث عن المعرفة الجديدة والتنوع وتحمل المخاطرة والتجريب والابتكار، وهي المرحلة التي يتم فيها تقديم ممارسات جديدة، وتشجع المنظمات استكشاف المعرفة من خلال الاجتماعات الرسمية والاجتماعات غير الرسمية أو إنشاء مجتمعات ممارسة خارجية، إذ يتفاعل أصحاب المصلحة ويعملون معاً لتحقيق هدف معين، يمكن استيعاب هذه المعرفة من قبل أعضاء المنظمة (Gabriel Cegarra-Navarro et al., 2011, 1101)، تنصف النتائج المرتبطة بالاستكشاف بكونها متقلبة على نحو كبير ومرتبطة بالبعد الزمني طويل الأجل، فضلاً عن أن ادائها يتصف بكونه متبايناً بشكل كبير بسبب استكشافها لمعرفة جديدة، إذ يتطلب نشاط الاستكشاف هيكلاً عضوياً، ومنظومات غير جامدة ومستقلة، وارتجالياً استراتيجياً، فضلاً عن تبني آليات تساعد في التعامل مع المعرفة المكتسبة (Gonzaleza and de Melo, 2018, 216) إذ تقوم المنظمة باستكشاف المعرفة الجديدة وتطوير مواردها التي تدعم المنتجات والأسواق الجديدة عبر اعتماد المعرفة المكتسبة حديثاً عن طريق نشاط الاستكشاف لتقوم المنظمة بدمجها في عملياتها الرئيسية (Felício et al., 2019, 608).

يرتبط الاكتشاف باكتشاف الأنشطة غير المألوفة من خلال استكشاف عمليات الاعمال شاملة البحث والتحقيق، إذ يتطلب الاستكشاف المزيد من الاستثمار في الموارد مع عوائد غير مؤكدة، ويتعين على المنظمات التركيز على قدرة المنظمات على استشعار الفرص لإنشاء معرفة استكشافية مركزة على الاهتمام بالمعرفة الجديدة لدعم تشكيل منتجات وخدمات جديدة (Yoshikuni et al., 2024, 923)، إذ تسعى المنظمات التي تتبنى استراتيجيات الاستكشاف إلى إحداث تغييرات جذرية في المعرفة، أو على الأقل استيعاب المعرفة المتولدة دون أن تصبح عتيقة، ستسمح لهم هذه الإجراءات بالحصول على القدرة على توليد ابتكارات من شأنها إحداث تحول كبير في المنتجات والعمليات (García-Hurtado et al., 2024, 348).

٢. **الاستغلال المعرفي:** يعبر الاستغلال عن استخدام المعرفة والمهارات والعمليات الحالي، واستغلال المعرفة تعبر عن عملية التخصيص الفعال للموارد في عمليات أعمال ذات قيمة تتصف بالتنافسية بناءً على المعرفة الموجودة، إن الدور الرئيس الذي يؤديه نشاط استغلال المعرفة يهدف إلى زيادة قدرة المنظمات على إنشاء مخرجات محسنة أو جديدة عبر تعزيز الالتزام وبرامج التدريب والتركيز على استخدام ما تم تعلمه بالفعل داخل المنظمة (Gabriel Cegarra-Navarro et al., 2011, 1101)، في حين أن النتائج المرتبطة بالاستغلال أكثر دقة وقصيرة المدى بينما يؤدي استخدام الاستغلال إلى أداء أكثر استقراراً ليرتبط الاستغلال بالهيكل الميكانيكية والأنظمة الأكثر صرامة والروتين والتحكم والبيروقراطية، إذ يمكن للمنظمات أن تحول المعرفة إلى سلسلة متصلة لاستخدام نفس قاعدة المعرفة الأولية بهدف تحقيق تحسينات تدريجية (Gonzaleza and de Melo, 2018, 216)، ويحدث الاستغلال عندما تعتمد المنظمات على الكفاءات الحالية أو القدرات التشغيلية الحالية، وبمرور الوقت، تصبح المنظمات الناجحة على دراية كاملة وتمتلك معرفة شاملة عن أصحاب المصلحة بالدرجة التي تمكنها من تلبية متطلباتهم بكفاءة عن طريق تطوير استراتيجيتها التنظيمية ومواءماتها بين الكفاءات والهيكل الرسمية والثقافات (O'Reilly and Tushman, 2008, 193).

ويرتبط الاستغلال بأشياء مألوفة تشير إلى الأنشطة المستقرة التي يمكن استخدامها بالاقتدار والتنفيذ والكفاءة، ومن ثم، تشمل الخارطة التي تعمل على تحسين عمليات الاعمال ومراقبة عملها لضمان التوافق مع المعايير المقبولة لتشمل القدرة على البناء على استراتيجيات المعرفة الحالية (Yoshikuni et al., 2024, 923)، إذ تسعى المنظمات الى تبني استراتيجيات الاستغلال بهدف تطبيق المعرفة لتعزيز إنتاج الابتكارات وتحسين المنتجات الحالية للمنظمة، وتحسين عملياتها، إذ تسمح الأنشطة المرتبطة بالاستغلال الى زيادة فاعلية النظام الفني عن طريق التكرار الروتيني والمتتالي وإجراء تعديلات على الإجراءات المعمول بها والتي من شأنها زيادة النتائج (García-Hurtado et al., 2024, 348).

### المبحث الثالث الجانب العملي للبحث

لكي نكمل متطلبات البحث ينبغي مناقشة نتائج التحليل الاحصائي من خلال الجانب العملي للبحث عبر جمعنا للبيانات لأثبت صحة فرضياتنا عبر مجموعة من التحليلات الإحصائية وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: اختبار موثوقية الفقرات

تم تنفيذ اختباراً يسمى ألفا كرونباخ Cronbach Alpha ليتم قياس نطاق الموثوقية للفقرات متمثلة بمضامين البراعة المعرفية وابعادها الاستغلال المعرفي والاستكشاف المعرفي، ليعد حصول المتغير فضلاً عن البعد او الابعاد الفرعية على  $(\alpha \geq 0.60)$  قياساً مقبولاً في الجوانب التطبيقية، إذ يبين الجدول (٢) اقيام ألفا كرونباخ للبراعة المعرفية وابعادها والاستكشاف المعرفي والاستغلال المعرفي بأبعادهما الفرعية متراوحاً ثبات اقيامها بين (٠,٩٤٥-٠,٩٥٢).

الجدول (٢): كرونباخ ألفا لاختبار ثبات البراعة المعرفية وابعادها الاستغلال المعرفي والاستكشاف المعرفي بأبعادهما الفرعية

| ت               | الابعاد           | عدد الفقرات | معامل Cronbach Alpha |
|-----------------|-------------------|-------------|----------------------|
| ١               | البحث عن المعرفة  | ٤           | 0.950                |
| ٢               | التنوع المعرفي    | ٤           | 0.950                |
| ٣               | التجريب المعرفي   | ٤           | 0.948                |
| ٤               | التميز المعرفي    | ٤           | 0.952                |
| ٥               | المجازفة المعرفية | ٤           | 0.951                |
| استكشاف المعرفة |                   |             |                      |
| ١               | التحسين المعرفي   | ٤           | 0.945                |
| ٢               | الخيار المعرفي    | ٤           | 0.947                |
| ٣               | الإنتاج المعرفي   | ٤           | 0.947                |
| ٤               | الكفاءة المعرفية  | ٤           | 0.950                |
| ٥               | التطبيق المعرفي   | ٤           | 0.946                |
| استغلال المعرفة |                   |             |                      |
| ٢٠ فقرة         |                   |             |                      |

المصدر: اعداد الباحث

ثانياً: اختبار فرضيات البحث: بهدف اختبار فرضيات البحث تم الاستناد الى النتائج المستحصلة من الجدولين (٣)، (٤)، إذ افترضت الفرضية الرئيسية للبحث انه "لا تنتهج شركات الاتصالات النقلة العاملة في محافظة نينوى البراعة المعرفية وفقاً لآراء المدراء العاملين فيها"، إذ وردت مؤشرات النزعة المركزية للبراعة المعرفية في الجدول (٣) بوسط حسابي (٤,٣٣٢) وقدر الانحراف معياري بـ (٠,٤٣٣) ليكون معامل الاختلاف له (٩,٩٩٥) وبأهمية نسبية (٠,٨٦٦) لتؤكد هذه المؤشرات بان شركات الاتصالات النقلة العاملة في محافظة نينوى تمتلك طرقاً تفكيرية وسلوكية في الانتهاج التبادلي بين الاستكشاف المعرفي والاستغلال المعرفي عاملة تحت سقف اليقين والمستويات المنخفضة منه استناداً الى المعرفة التي تحسنها وتعمل على اكتسابها واستيعابها، ونلمح من نتائج الجدول (٤) ان اقيام (T) المحسوبة معنوية وتمثل أكبر من قيمها الجدولية (٢,٦٣٢) عند درجتي حرية (٨٢.١) إذ ان قيمة (T) للبراعة المعرفية (٩١,١٠٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢,٦٣٢) بحجم تأثير عالي قدره (٠,٧٨٤). وبهذا نستطيع نرفض فرضية العدم القائلة "لا تنتهج شركات الاتصالات النقلة العاملة في محافظة نينوى البراعة المعرفية وفقاً لآراء المدراء العاملين فيها" ونقبل الفرضية البديلة "تنتهج شركات الاتصالات النقلة العاملة في محافظة نينوى البراعة المعرفية وفقاً لآراء المدراء العاملين فيها"، إذ يمكن على أساسها اختبار بعدي البراعة المعرفية وابعادهما الفرعية على النحو الآتي:

١. استكشاف المعرفة: تفترض الفرضية الفرعية الثانية "لا تنتهج شركات الاتصالات النقلة العاملة في محافظة نينوى الاستكشاف المعرفي بأبعادهما الفرعية وفقاً لآراء المدراء العاملين فيها" إذ وردت مؤشرات النزعة المركزية لاستكشاف المعرفة في الجدول (٣) بأهمية نسبية عالية بمقدار (٠,٨٥٨) بوسط حسابي قدره (٤,٢٩٠) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٤٨٨) بمعامل اختلاف (١١,٣٧٥)، ليرى المدراء العاملين في شركات الاتصالات النقلة العاملة في محافظة نينوى ان شركاتهم تكون معرفة وعمليات جديدة عبر مجموعة من الأنشطة المعرفية من بحث وتنوع وتحمل مخاطر وتجريب ومجازفة عبر ممارسات جديدة ومعاصرة وتوصف الابعاد الفرعية لاستكشاف المعرفة وفق أهميتها النسبية للمدراء العاملين في شركات الاتصالات النقلة العاملة في محافظة نينوى على النحو الآتي:

أ- التنوع المعرفي: رصد الجدول (٣) الأهمية النسبية لهذا البعد الفرعي بالمرتبة الأولى بمقدار (٠,٨٨٠) وبوسط حسابي قدره (٤,٤٠٤) وانحرافاً معيارياً (٠,٥٠٦) بمعامل اختلاف قدره (١١,٤٨٩) بقيام شركات الاتصالات بتنوع معرفتها عبر تنوع مصادر معرفتها وانشطتها وتوظيفها لأفراد عاملين من ثقافات متنوعة استجابة للتغيرات البيئية وازدواج قيمة لخدماتها الجديدة التي تقدمها.

ب- البحث عن المعرفة: رصد الجدول (٣) الأهمية النسبية للبحث عن المعرفة بمرتبة ثانية وبمقدار (٠,٨٦٠) بوسط حسابي قدره (٤,٣٠١) وانحرافاً معيارياً (٠,٥٥٢) بمعامل اختلاف (١٢,٨٣٤)، إذ وفقاً لآراء المدراء العاملين في شركات الاتصالات النقلة العاملة في محافظة نينوى فان الشركات تطور اتصالات تعاونية مع الشركاء لتطوير معرفتها معتمدة

على الانفتاح على مجتمعها للبحث عن معرفة جديدة، فضلاً عن سماحها لأفرادها العاملين بتقديم مبادرات جديدة مستخدمة أساليب مناسبة لجذب افراد ذوي خبرة.

**ت- التميز المعرفي:** رصد الجدول (٣) الأهمية النسبية للتميز المعرفي بمرتبة ثالثة وبمقدار (٠,٨٥٩) بوسط حسابي (٤,٢٩٨) وانحراف معياري (٠,٥٨٩) بمعامل اختلاف قدره (١٣,٧٠٤)، وفقاً لآراء المدراء العاملين في شركات الاتصالات في محافظة نينوى فان شركاتهم تعمل على تشجيع عاملها على نشر أفكار خلافة ومبدعة مستخدمة تقانات جديدة في تدريبهم عبر برامج تدريبية لتطوير معرفتهم لبناء معرفة مميزة.

**ث- التجريب المعرفي:** رصد الجدول (٣) الأهمية النسبية للتجريب المعرفي بمرتبة رابعة وبمقدار (٠,٨٤٦) بوسط حسابي (٤,٢٣٢) وانحراف معياري (٠,٥٢٦) وبمعامل اختلاف (١٢,٤٢٩)، وفقاً لآراء المدراء العاملين في شركات الاتصالات النقلة العاملة في محافظة نينوى فان شركاتهم تجري تجارب جديدة لتطوير أفكار جديدة مختبرة خدمات جديدة على نحو مستمر، فضلاً عن تطبيق أفكار مستحدثة تضيف قيمة معرفية لأنشطتها واكتسابها الخبرة التي تحصل عليها من تجاربها المتعددة.

**ج- المجازفة المعرفية:** رصد الجدول (٣) الأهمية النسبية للمجازفة المعرفية بالمرتبة الخامسة وبمقدار (٠,٨٢٥) وبوسط حسابي (٤,١٢٧) وانحراف معياري قدره (٠,٥٧٥) وبمعامل اختلاف قدره (١٣,٩٣٢)، إذ تمتلك شركات الاتصالات روح المغامرة لتحقيق أهدافها المعرفية متحدياً المجهول للحصول على معرفة جديدة، فضلاً عن اتخاذها قرارات جريئة لتنفيذ انشطتها المعرفية مندفعاً وعلى نحو عالٍ لاقتناص الفرص في بيئة غير مؤكدة.

إذ نلمح من نتائج الجدول (٤) ان اقيام (T) المحسوبة معنوية وتمثل أكبر من قيمها الجدولية (٢,٦٣٢) عند درجتني حرية (١. ٨٢) إذ ان قيمة (T) للاكتشاف المعرفي (٨٢,٩٥٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢,٦٣٢) بحجم تأثير عالي قدره (٠,٧١٥)، وبهذا نرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة القائلة " تنتهج شركات الاتصالات النقلة العاملة في محافظة نينوى الاستكشاف المعرفي بأبعادها الفرعية وفقاً لآراء المدراء العاملين فيها"

**٢. الاستغلال المعرفي:** تفترض الفرضية الفرعية الأولى انه "لا تنتهج شركات الاتصالات النقلة العاملة في محافظة نينوى الاستغلال المعرفي بأبعادها الفرعية وفقاً لآراء المدراء العاملين فيها" إذ وردت مؤشرات النزعة المركزية للاستغلال المعرفي في الجدول (٣) بوسط حسابي يقدر بـ (٤,٣٦٧) وانحرافاً معيارياً (٠,٤٤٨) بمعامل اختلاف (١٠,٢٥٨) وأهمية نسبية عالية اشترت من قبل المدراء العاملين في شركات الاتصالات بمقدار (٠,٨٧٣) إذ يرى المدراء العاملين في شركات الاتصالات ان شركاتهم تستخدم المعرفة الحالية في عملياتهم لزيادة قدرة شركاتهم على انشاء خدمات جديدة من المعرفة الحالية وتوصف الابعاد الفرعية للاستغلال المعرفي وفق أهميتها على النحو الآتي:

**أ. التطبيق المعرفي:** جاء البعد الفرعي بالمرتبة الأولى من حيث أهميته النسبية العالية للمدراء العاملين في شركات الاتصالات النقلة العاملة في محافظة نينوى بأهمية نسبية قدرها (٠,٨٩٤) بوسط حسابي (٤,٤٧٠) وانحرافاً معيارياً مقداره (٠,٥٠١) بمعامل اختلاف (١١,٢٠٨)، إذ يرى المدراء العاملين في شركات الاتصالات النقلة العاملة في محافظة نينوى ان شركاتهم تطبق مبادرات المعرفة على نحو مستمر وعدم مواجهتهم لصعوبات في التطبيق باعتماد تكنولوجيا متطورة مستخدمين آليات لاستخدام المعرفة الحالية في تطوير خدماتها.

**ب. الإنتاج المعرفي:** وردت مؤشرات في الجدول (٣) بأهمية نسبية (٠,٨٧٦) بوسط حسابي (٤,٣٨٠) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٥٣٢) بمعامل اختلاف (١٢,١٤٦) ليأتي بالمرتبة الثانية، إذ يرى المدراء العاملين في شركات الاتصالات النقلة العاملة في محافظة نينوى ان شركاتهم تعتمد على الخبرات الداخلية الحالية ومواردها الحالية في انتاج المعرفة مستثمرة الأفكار والابداعية المتوفرة حالياً مستغلة برامجهما التطويرية الحالية لتطوير مهارات افرادها الحاليين.

**ت. الكفاء المعرفية:** أتى البعد الفرعي بالمرتبة الثالثة بأهمية نسبية قدرها (٠,٨٧٥) لدى المدراء العاملين في شركات الاتصالات النقلة العاملة في محافظة نينوى بوسط حسابي (٤,٣٧٧) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٥٥٠) بمعامل اختلاف (١٢,٢٠٨)، يرى المدراء العاملين في شركات الاتصالات ان شركاتهم تستبعد الأنشطة المعرفية غير الضرورية بقيامها بالأنشطة المعرفية على نحو صحيح مستغلة الموارد المعرفية على نحو أمثل لتعظيم قيمتها.

**ث. التحسين المعرفي:** قَدِمَ البعد الفرعي بالمرتبة الرابعة وفق الأهمية النسبية التي يراها المدراء لهذا البعد، إذ كان مقداره (٠,٨٧١) بوسط حسابي (٤,٣٥٨) وانحراف معياري (٠,٦٢٠) بمعامل اختلاف (١٤,٢٢٦)، تختار المنظمة أنشطة المعرفة المراد تحسينها بدقة وفق خطة تحسين محكمة وعلى نحو مستمر للأفكار والإمكانات المعرفية الحالية عبر اجرائها تعديلات على أنشطتها الحالية.

**ج. اخيراً جاء الخيار المعرفي بالمرتبة الخامسة وفقاً للأهمية التي يراها المدراء العاملين في هذا البعد بمقدار (٠,٨٥٠) بوسط حسابي وبوسط حسابي (٤,٢٥٣) وانحراف معياري (٠,٤٧٤) بمعامل اختلاف (١١,١٤٥) ليرى المدراء العاملين في شركات الاتصالات النقلة العاملة في محافظة نينوى ان شركاتهم تحقق اهداف المعرفة الحالية عبر الاستقرار في أنشطتها المعرفية الحالية مستخدمة مواردها الحالية لتستمر في عملها الحالي.**

إذ نلمح من نتائج الجدول (٤) ان اقيام (T) المحسوبة معنوية وتمثل أكبر من قيمها الجدولية (٢,٦٣٢) عند درجتني حرية (١. ٨٢) إذ ان قيمة (T) للاستغلال المعرفي (٨١,٥٥٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢,٦٣٢) بحجم تأثير عالي قدره (٠,٧٠٣)، لنستطيع رفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة " تنتهج شركات الاتصالات النقلة العاملة في محافظة نينوى الاستغلال المعرفي بأبعادها الفرعية وفقاً لآراء المدراء العاملين فيها"

٣. استكشاف المعرفة: تفترض الفرضية الفرعية الثانية "لا تنتهج شركات الاتصالات النقلة العاملة في محافظة نينوى الاستكشاف المعرفي بأبعادها الفرعية وفقاً لآراء المدراء العاملين فيها" إذ وردت مؤشرات النزعة المركزية لاستكشاف المعرفة في الجدول (٣) بأهمية نسبية عالية بمقدار (٠,٨٥٨) بوسط حسابي قدره (٤,٢٩٠) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٤٨٨) بمعامل اختلاف (١١,٣٧٥)، ليرى المدراء العاملين في شركات الاتصالات النقلة العاملة في محافظة نينوى ان شركاتهم تكون معرفة وعمليات جديدة عبر مجموعة من الأنشطة المعرفية من بحث وتنويع وتحمل مخاطر وتجريب ومجازفة عبر ممارسات جديدة ومعاصرة وتوصف الأبعاد الفرعية لاستكشاف المعرفة وفق أهميتها النسبية للمدراء العاملين في شركات الاتصالات النقلة العاملة في محافظة نينوى على النحو الآتي:

أ- **التنوع المعرفي:** رصد الجدول (٣) الأهمية النسبية لهذا البعد الفرعي بالمرتبة الأولى بمقدار (٠,٨٨٠) وبوسط حسابي قدره (٤,٤٠٤) وانحرافاً معيارياً (٠,٥٠٦) بمعامل اختلاف قدره (١١,٤٨٩) بقيام شركات الاتصالات بتنويع معرفتها عبر تنويع مصادر معرفتها وانشطتها وتوظيفها لأفراد عاملين من ثقافات متنوعة استجابة للتغيرات البيئية وازدواج قيمة لخدماتها الجديدة التي تقدمها.

ب- **البحث عن المعرفة:** رصد الجدول (٣) الأهمية النسبية للبحث عن المعرفة بمرتبة ثانية وبمقدار (٠,٨٦٠) بوسط حسابي (٤,٣٠١) وانحرافاً معيارياً (٠,٥٥٢) بمعامل اختلاف (١٢,٨٣٤)، إذ وفقاً لآراء المدراء العاملين في شركات الاتصالات النقلة العاملة في محافظة نينوى فان الشركات تطور اتصالات تعاونية مع الشركاء لتطوير معرفتها معتمدة على الانفتاح على مجتمعها للبحث عن معرفة جديدة، فضلاً عن سماحها لأفرادها العاملين بتقديم مبادرات جديدة مستخدمة أساليب مناسبة لجذب افراد ذوي خبرة.

ت- **التميز المعرفي:** رصد الجدول (٣) الأهمية النسبية للتميز المعرفي بمرتبة ثالثة وبمقدار (٠,٨٥٩) بوسط حسابي (٤,٢٩٨) وانحراف معياري (٠,٥٨٩) بمعامل اختلاف قدره (١٣,٧٠٤)، فوفقاً لآراء المدراء العاملين في شركات الاتصالات في محافظة نينوى فان شركاتهم تعمل على تشجيع عاملها على نشر أفكار خلافة ومبدعة مستخدمة تقانات جديدة في تدريبهم عبر برامج تدريبية لتطوير معرفتهم لبناء معرفة مميزة.

ث- **التجريب المعرفي:** رصد الجدول (٣) الأهمية النسبية للتجريب المعرفي بمرتبة رابعة وبمقدار (٠,٨٤٦) بوسط حسابي (٤,٢٣٢) وانحراف معياري (٠,٥٢٦) وبمعامل اختلاف (١٢,٤٢٩)، فوفقاً لآراء المدراء العاملين في شركات الاتصالات النقلة العاملة في محافظة نينوى فان شركاتهم تجري تجارب جديدة لتطوير أفكار جديدة مختبرة خدمات جديدة على نحو مستمر، فضلاً عن تطبيق أفكار مستحدثة تضيف قيمة معرفية لأنشطتها واكتسابها الخبرة التي تحصل عليها من تجاربها المتعددة.

ج- **المجازفة المعرفية:** رصد الجدول (٣) الأهمية النسبية للمجازفة المعرفية بالمرتبة الخامسة وبمقدار (٠,٨٢٥) وبوسط حسابي (٤,١٢٧) وانحراف معياري قدره (٠,٥٧٥) وبمعامل اختلاف قدره (١٣,٩٣٢)، إذ تمتلك شركات الاتصالات روح المغامرة لتحقيق أهدافها المعرفية متحدياً المجهول للحصول على معرفة جديدة، فضلاً عن اتخاذها قرارات جريئة لتنفيذ انشطتها المعرفية مندفعاً وعلى نحو عالٍ لاقتناص الفرص في بيئة غير مؤكدة.

إذ نلمح من نتائج الجدول (٤) ان اقيام (T) المحسوبة معنوية وتمثل أكبر من قيمها الجدولية (٢,٦٣٢) عند درجتي حرية (٨٢ . ١) إذ ان قيمة (T) للاكتشاف المعرفي (٨٢,٩٥٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢,٦٣٢) بحجم تأثير عالي قدره (٠,٧١٥)، وبهذا نرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة القائلة "تنتهج شركات الاتصالات النقلة العاملة في محافظة نينوى الاستكشاف المعرفي بأبعادها الفرعية وفقاً لآراء المدراء العاملين فيها"

الجدول (٣): مقاييس النزعة المركزية للبراعة المعرفية وأبعادها الفرعية وتفرعاتهم ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية

| ت | الأبعاد                 | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية النسبية |
|---|-------------------------|---------------|-------------------|----------------|-----------------|
| ١ | البحث عن المعرفة        | ٤,٣٠١         | ٠,٥٥٢             | ١٢,٨٣٤         | ٠,٨٦٠           |
| ٢ | التنوع المعرفي          | ٤,٤٠٤         | ٠,٥٠٦             | ١١,٤٨٩         | ٠,٨٨٠           |
| ٣ | التجريب المعرفي         | ٤,٢٣٢         | ٠,٥٢٦             | ١٢,٤٢٩         | ٠,٨٤٦           |
| ٤ | التميز المعرفي          | ٤,٢٩٨         | ٠,٥٨٩             | ١٣,٧٠٤         | ٠,٨٥٩           |
| ٥ | المجازفة المعرفية       | ٤,١٢٧         | ٠,٥٧٥             | ١٣,٩٣٢         | ٠,٨٢٥           |
|   | <b>استكشاف المعرفة</b>  | <b>٤,٢٩٠</b>  | <b>٠,٤٨٨</b>      | <b>١١,٣٧٥</b>  | <b>٠,٨٥٨</b>    |
| ١ | التحسين المعرفي         | ٤,٣٥٨         | ٠,٦٢٠             | ١٤,٢٢٦         | ٠,٨٧١           |
| ٢ | الخيار المعرفي          | ٤,٢٥٣         | ٠,٤٧٤             | ١١,١٤٥         | ٠,٨٥٠           |
| ٣ | الإنتاج المعرفي         | ٤,٣٨٠         | ٠,٥٣٢             | ١٢,١٤٦         | ٠,٨٧٦           |
| ٤ | الكفاءة المعرفية        | ٤,٣٧٧         | ٠,٥٥٠             | ١٢,٥٥٧         | ٠,٨٧٥           |
| ٥ | التطبيق المعرفي         | ٤,٤٧٠         | ٠,٥٠١             | ١١,٢٠٨         | ٠,٨٩٤           |
|   | <b>استغلال المعرفة</b>  | <b>٤,٣٦٧</b>  | <b>٠,٤٨٨</b>      | <b>١٠,٢٥٨</b>  | <b>٠,٨٧٣</b>    |
|   | <b>البراعة المعرفية</b> | <b>٤,٣٣٢</b>  | <b>٠,٤٣٣</b>      | <b>٩,٩٩٥</b>   | <b>٠,٨٦٦</b>    |

المصدر: اعداد الباحث

الجدول (٤): اختبار تي وحجم التأثير

| 95% CI for Cohen's d |              |              | 95% CI for Mean Difference |              |              | p            | df        | t             |                         |
|----------------------|--------------|--------------|----------------------------|--------------|--------------|--------------|-----------|---------------|-------------------------|
| Upper                | Lower        | SE Cohen's d | Cohen's d                  | Upper        | Lower        |              |           |               |                         |
| 8.983                | 6.559        | 0.615        | 7.795                      | 4.422        | 4.181        | 0.000        | 82        | 71.011        | البحث عن المعرفة        |
| 10.029               | 7.330        | 0.685        | 8.706                      | 4.514        | 4.293        | 0.000        | 82        | 79.317        | التنوع المعرفي          |
| 9.264                | 6.766        | 0.634        | 8.039                      | 4.347        | 4.117        | 0.000        | 82        | 73.241        | التجريب المعرفي         |
| 8.415                | 6.139        | 0.577        | 7.299                      | 4.427        | 4.170        | 0.000        | 82        | 66.501        | التميز المعرفي          |
| 8.456                | 6.170        | 0.580        | 7.336                      | 4.342        | 4.091        | 0.000        | 82        | 66.831        | المجازفة المعرفية       |
| <b>10.487</b>        | <b>7.667</b> | <b>0.715</b> | <b>9.105</b>               | <b>4.393</b> | <b>4.187</b> | <b>0.000</b> | <b>82</b> | <b>82.950</b> | <b>استكشاف المعرفة</b>  |
| 8.105                | 5.911        | 0.557        | 7.029                      | 4.494        | 4.223        | 0.000        | 82        | 64.041        | التحسين المعرفي         |
| 10.332               | 7.553        | 0.705        | 8.969                      | 4.357        | 4.149        | 0.000        | 82        | 81.715        | الخيار المعرفي          |
| 9.493                | 6.935        | 0.649        | 8.239                      | 4.496        | 4.263        | 0.000        | 82        | 75.060        | الإنتاج المعرفي         |
| 9.171                | 6.697        | 0.627        | 7.959                      | 4.497        | 4.256        | 0.000        | 82        | 72.506        | الكفاءة المعرفية        |
| 10.285               | 7.518        | 0.702        | 8.929                      | 4.579        | 4.361        | 0.000        | 82        | 81.347        | التطبيق المعرفي         |
| <b>10.312</b>        | <b>7.538</b> | <b>0.703</b> | <b>8.952</b>               | <b>4.474</b> | <b>4.261</b> | <b>0.000</b> | <b>82</b> | <b>81.558</b> | <b>استغلال المعرفة</b>  |
| <b>11.515</b>        | <b>8.424</b> | <b>0.784</b> | <b>10.000</b>              | <b>4.426</b> | <b>4.237</b> | <b>0.000</b> | <b>82</b> | <b>91.102</b> | <b>البراعة المعرفية</b> |

المصدر: اعداد الباحث

#### المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات

##### أولاً: الاستنتاجات

- أرسخت المضامين النظرية للبحث الحالي ان الاستغلال والاستكشاف هما في الأساس توجهان متباينان يتضمنان موارد وأنشطة متميزة يرتبط الأول بالتحسينات المستمرة للمعرفة الحالية والتنفيذ الفعال لها والثاني يرتبط بالبحث عن بدائل المعرفة الأحدث والتجريب والاكتشاف.
- أرسخت المضامين النظرية للبحث الحالي إن المنظمات تختلف في توجهاتها الاستراتيجية والهيكلية والمعرفية تبعاً للاختلافات في بيئتها، إذ أن المنظمات بحاجة إلى تحقيق توازن بين المواءمة والقدرة على التكيف في توجهاتها المرتبطة بالاستغلال المعرفي والاستكشاف المعرفي وصولاً الى تحقيق البراعة المعرفية.
- أرسخت المضامين النظرية للبحث الحالي ان تحقيق التوازن وكيفية الحفاظ عليه بين نشاطي الاستكشاف المعرفي واستغلالها تحدياً كبيراً بوصفهما نشاطين متناقضين يتطلبان أنماطاً مختلفة من التعلم المنظمي والتفكير المعرفي والعمليات المعرفية.
- أرسخت المضامين التحليلية الإحصائية للبحث الحالي ان شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى بارعة معرفياً وتنتهج منهجها، ليتجلى هذا من ان المدراء يرون ان شركاتهم تضع الأولوية في تحقيق متطلبات البراعة المعرفية من هياكل وعمليات واستراتيجيات وقدرات وثقافة متنوعة.
- أرسخت المضامين التحليلية الإحصائية للبحث الحالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية للبراعة المعرفية وابعادهما وهناك تباين في حجم التأثير للأبعاد الفرعية لتفسر هذه النتيجة ان شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى تمتلك تكاملاً بين نهجها، فضلاً عن التوازن في الاستغلال المعرفي والاستكشاف المعرفي بما يعزز التحسين الثابت للمعرفة الحالية والتحسين الدينامي الذي يولد معرفة جديدة.
- أرسخت المضامين التحليلية الإحصائية ان شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى تنتهج الاستغلال المعرفي والاستكشاف المعرفي، لتفسر النتيجة هذه ان شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى تستثمر في الأنشطة المستقرة من اختيار وتنفيذ وكفاءة وتحسين عمليات المعرفة الحالية، فضلاً عن وتبحث في آليات تعلم معرفية جديدة عن طريق تجريب ببدائل جديدة، وأنشطة التنوع، والمخاطرة، وتوسيع أنشطة البحث المعرفي.

### ثانياً: المقترحات

١. على شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى التيقن بان نشاطي الاستغلال المعرفي والاستكشاف المعرفي توجهاً متباينان متناقضين يفترض رصد لهما الموارد والأنشطة والسياسات والاستراتيجيات المتميزة، فضلاً عن هياكل وعمليات متنوعة تتوافق والنشاط سواء كان هذا النشاط استغلال معرفي او استكشاف معرفي.
٢. يفترض من شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى ممارسة البراعة المعرفية التي تعمل على ممارسة أدائي الاستكشاف المعرفي والاستغلال المعرفي والاستكشاف المعرفي عبر بناء برامج معرفية تستجيب وعلى نحو مستمر للتغيرات المعاصرة في بيئات الاتصالات والتفاعل معها على نحو فاعل وكفاء معرفياً.
٣. يفترض من شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى تحقيق التوازن بين نشاطي الاستكشاف المعرفي والاستغلال المعرفي بوصفها تؤدي دوراً مميزاً وإيجابياً في تحقيق التميز المعرفي ومستويات الأداء العالي المعرفي لشركاتهم.
٤. على شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى العمل على زيادة وعي اقسامها وافرعاها فضلاً عن افرادها العاملين بالدور المهم الذي تؤديه البراعة المعرفية في تحقيق الميزة المعرفية المستدامة وإرساء الخطط الاستراتيجية المعرفية الواجبة للإفادة من الفرص المعرفية المتاحة واستكشاف فرص معرفية جديدة.
٥. على شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى تدعيم الأنشطة الاستكشافية المعرفية عن طريق الإفادة مما توفره تقانات المعلومات والاتصالات المعاصرة بما تنتجه من معرفة جديدة بهدف اكتساب معرفة جديدة والعمل على بناء البرامج الضرورية لاستيعابها.
٦. على شركات الاتصالات النقالة العاملة في محافظة نينوى تدعيم الثقافة الرامية الى تعزيز أنشطة الاستغلال المعرفي للفرص الحالية عبر بناء محفظة من الأنشطة المعرفية التي تتوافق واستغلال الأفكار الحالية واستثمار المهارات والخبرات الحالية ووضعها محل التطبيق بما يدعم مكانة المنظمة التنافسية.

### المصادر

1. Alshawabkeh, R., Rumman, A. A., Al-Abbadi, L., & Abu-Rumman, A. (2020). The intervening role of ambidexterity in the knowledge management project success connection. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 56-66.
2. Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, 20(4), 696-717.
3. Ardito, L., Petruzzelli, A. M., Dezi, L., & Castellano, S. (2020). The influence of inbound open innovation on ambidexterity performance: does it pay to source knowledge from supply chain stakeholders?. *Journal of Business Research*, 119, 321-329.
4. Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of business research*, 58(12), 1652-1661.
5. Caniëls, M. C., Neghina, C., & Schaetsaert, N. (2017). Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 21(5), 1098-1119.
6. Enkel, E., Heil, S., Hengstler, M., & Wirth, H. (2017). Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute?. *Technovation*, 60, 29-38.
7. Felício, J. A., Caldeirinha, V., & Dutra, A. (2019). Ambidextrous capacity in small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*, 101, 607-614.
8. Gabriel Cegarra-Navarro, J., Sánchez-Vidal, M. E., & Cegarra-Leiva, D. (2011). Balancing exploration and exploitation of knowledge through an unlearning context: An empirical investigation in SMEs. *Management Decision*, 49(7), 1099-1119.
9. Ganzaroli, A., De Noni, I., Orsi, L., & Belussi, F. (2016). The combined effect of technological relatedness and knowledge utilization on explorative and exploitative invention performance post-M & A. *European Journal of Innovation Management*, 19(2), 167-188.
10. García-Hurtado, D., Devece, C., Zegarra-Saldaña, P. E., & Crisanto-Pantoja, M. (2024). Ambidexterity in entrepreneurial universities and performance measurement systems. A literature review. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(1), 345-366.
11. Gonzalez, R. V. D., & de Melo, T. M. (2018). The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation. *Journal of Business Research*, 90, 215-225.
12. Gonzalez, R. V. D., & de Melo, T. M. (2018). The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation. *Journal of Business Research*, 90, 215-225.
13. Greco, L. M., Charlier, S. D., & Brown, K. G. (2019). Trading off learning and performance: Exploration and exploitation at work. *Human Resource Management Review*, 29(2), 179-195.
14. Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
15. Hahn, D., Minola, T., Vismara, S., & Agyare, D. (2024). Do exploration and exploitation in university research drive early-stage equity financing of university spin-offs?. *Small Business Economics*, 1-27.

16. Hashem, G., Aboelmaged, M., & Ahmad, I. (2024). Proactiveness, knowledge management capability and innovation ambidexterity: an empirical examination of digital supply chain adoption. *Management Decision*, 62(1), 129-162.
17. Im, G., & Rai, A. (2008). Knowledge sharing ambidexterity in long-term interorganizational relationships. *Management science*, 54(7), 1281-1296.
18. Jansen, J. J., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization science*, 20(4), 797-811.
19. Karhu, P. (2017). Cognitive ambidexterity: Examination of the cognitive dimension in decision-making dualities.
20. Karhu, P., Ritala, P., & Viola, L. (2016). How do ambidextrous teams create new products? Cognitive ambidexterity, analogies, and new product creation. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 3-17.
21. Kaur, S., Gupta, S., Singh, S. K., & Perano, M. (2019). Organizational ambidexterity through global strategic partnerships: A cognitive computing perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 43-54.
22. Kumalaningrum, M. P., Ciptono, W. S., Indarti, N., & Purnomo, B. R. (2023). Ambidexterity in Indonesian SMEs: A systematic review and synthesis for future research. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2199490.
23. Lannon, J., & Walsh, J. N. (2020). Paradoxes and partnerships: a study of knowledge exploration and exploitation in international development programmes. *Journal of Knowledge Management*, 24(1), 8-31.
24. 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.
25. Martínez-Pérez, Á., García-Villaverde, P. M., & Elche, D. (2016). The mediating effect of ambidextrous knowledge strategy between social capital and innovation of cultural tourism clusters firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(7), 1484-1507.
26. Martini, A., Neirotti, P., & Aloini, D. (2015). Finding the way to ambidexterity: Exploring the relationships among organisational design, knowledge creation and innovation. *international Journal of innovation Management*, 19(04), 1550045.
27. Neck, H. (2011). Cognitive ambidexterity: The underlying mental model of the entrepreneurial leader. *The new entrepreneurial leader: Developing leaders who shape social and economic opportunity*, 24-42.
28. O'reilly Iii, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
29. Petruzzelli, A. M. (2014). Balancing knowledge exploration and exploitation within and across technological and geographical domains. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(2), 123-132.
30. Ramachandran, I., Lengnick-Hall, C. A., & Badrinarayanan, V. (2019). Enabling and leveraging ambidexterity: influence of strategic orientations and knowledge stock. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1136-1156.
31. Saide, S., & Sheng, M. L. (2021). Knowledge exploration–exploitation and information technology: crisis management of teaching–learning scenario in the COVID-19 outbreak. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(8), 927-942.
32. Saratchandra, M., Shrestha, A., & Murray, P. A. (2022). Building knowledge ambidexterity using cloud computing: Longitudinal case studies of SMEs experiences. *International Journal of Information Management*, 67, 102551.
33. Serrano-Bedia, A. M., & Pérez-Pérez, M. (2021). Knowledge ambidexterity within a business context: Taking stock and moving forward. *Sustainability*, 13(18), 10388.
34. Sheng, M. L., & Saide, S. (2021). Supply chain survivability in crisis times through a viable system perspective: Big data, knowledge ambidexterity, and the mediating role of virtual enterprise. *Journal of Business Research*, 137, 567-578.
35. Torres, J. P., Drago, C., & Aqueveque, C. (2015). Knowledge inflows effects on middle managers' ambidexterity and performance. *Management Decision*, 53(10), 2303-2320.
36. Turner, N., Maylor, H., Lee-Kelley, L., Brady, T., Kutsch, E., & Carver, S. (2014). Ambidexterity and knowledge strategy in major projects: A framework and illustrative case study. *Project Management Journal*, 45(5), 44-55.
37. Yoshikuni, A. C., Dwivedi, R., & Dwivedi, Y. K. (2024). Strategic knowledge, IT capabilities and innovation ambidexterity: role of business process performance. *Industrial Management & Data Systems*, 124(2), 915-948.
38. Zahoor, N., Khan, Z., Marinova, S., & Cui, L. (2024). Ambidexterity in strategic alliances: An integrative review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 26(1), 82-109.