



**Tikrit Journal of Administration  
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The impact of strategic partnerships in enhancing the dimensions of  
Organizational Ambidexterity: an exploratory study for a number of  
colleges of the University of Mosul**

Prof. Dr. Ma'an W. AlMa'adheedee  
College of Administration and Economics  
University of Mosul  
Maanwaadalah@uomosul.edu.iq

Assist. Lecturer: Mohammed H. Al-Jubouri  
Al-Hadba'a University College  
Department of Business Administration  
Mohammed.bap10@student.uomosul.edu.iq

**Abstract:**

The research aims to identify the impact of strategic partnerships in enhancing Organizational ambidexterity., and to demonstrate the possibility of Mosul University to achieve knowledge exploration and knowledge exploitation as they are two dimensions of Organizational ambidexterity., and in light of the University of Mosul's endeavor to enter into strategic partnerships that enable it to acquire new knowledge or refine existing knowledge and then reach the ingenious approach The researcher relied on the analytical descriptive approach, and then distributed the questionnaire to a sample of the administrative leaders at the University of Mosul, which represents the study community, which numbered (174) individuals. The mechanism of the researchers is the presence of a direct and at the total level of strategic partnerships impact on Organizational ambidexterity., and the presence of a positive impact of strategic partnerships on organizational exploitation, and the presence of a positive impact of strategic partnerships in promoting knowledge exploration, and the research presents a number of recommendations, the most important of which is directing the attention of the leaders of the University of Mosul towards the importance of the issue of strategic partnerships And the necessity for the leaders of the University of Mosul to focus on activating the concept of ingenuity organizational structure in the university and its great benefits by entering into long-term cooperative and participatory relationships.

**Keywords:** strategic partnerships, Organizational ambidexterity, exploitation, exploration.

## أثر الشراكات الاستراتيجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لعدد من كليات جامعة الموصل

م.م. محمد حيدر الجبوري  
كلية الحدباء الجامعة  
قسم إدارة الأعمال

أ.د. معن وعدا الله المعاضيدي  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

### المستخلص:

يهدف البحث الى التعرف على اثر الشراكات الاستراتيجية في تعزيز البراعة التنظيمية, وبيان امكانية جامعة الموصل لتحقيق الاستكشاف المعرفي والاستغلال المعرفي بوصفهما بعدي البراعة التنظيمية, وفي ضوء السعي الجامعة الموصل للدخول في شراكات استراتيجية تمكنها من اكتساب معارف جديدة او صقل المعرفة القائمة ومن ثم الوصول للنهج البارح فقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي, ومن ثم وزعت الاستبانة على عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل التي تمثل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (174) فرداً, ولأجل تحليل هذه البيانات تم استخدام عدد من اساليب التحليل الاحصائية باستخدام نمذجة المعادلة البنائية, وبرز ما توصل اليه الباحثان هو وجود تأثيراً مباشراً وعلى المستوى الكلي للشراكات الاستراتيجية في البراعة التنظيمية, ووجود تأثير ايجابي للشراكات الاستراتيجية في الاستغلال المعرفي, ووجود تأثيراً ايجابياً للشراكات الاستراتيجية في تعزيز الاستكشاف المعرفي, ويطرح البحث عدد من التوصيات أهمها توجيه أنظار قيادات جامعة الموصل نحو أهمية موضوع الشراكات الاستراتيجية, وضرورة تركيز قيادات جامعة الموصل على تفعيل مفهوم البراعة التنظيمية في الجامعة وفوائدها الكبيرة عبر الدخول في علاقات تعاونية تشاركية طويلة الأجل.

**الكلمات المفتاحية:** الشراكات الاستراتيجية، البراعة التنظيمية، الاستغلال، الاستكشاف.

### المقدمة

في ضوء الضغوطات البيئية والتنافسية العالية التي تشهدها البيئة التعليمية المحلية والعالمية، فقد أسفرت تلك الضغوطات عن مشكلات جوهرية تتمحور في السعي المستمر لبحث منظمات الأعمال عن المصادر التي تمكنها من تحقيق النجاح والتفوق، لذلك ولمعالجة النقص في المعرفة الجديدة المكتسبة او القصور في صقل المعرفة القائمة ولتفعيل نهج البراعة التنظيمية التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، لذا تسعى منظمات الأعمال للدخول في علاقات تعاونية بصيغة شراكات إستراتيجية تساعد في استكشاف المعرفة الضمنية والصريحة واستغلالها لتطوير البراعة التنظيمية، وفي إطار ما تقدم برزت حاجة جامعة الموصل للتعامل مع متغيرات أساسية تتناسب وطبيعة التحديات التي تواجهها، هي: (الشراكات الاستراتيجية، البراعة التنظيمية)، وفق فلسفة إدارية ذات مضامين إستراتيجية تتناسب ومتطلبات القرن الحادي والعشرين للوصول إلى أهدافها، مما تقدم اشتملت الدراسة على بناء إطاراً نظرياً (المبحث الثاني) واختباره ميدانياً (المبحث الثالث) ليعبر عن دور الشراكات الاستراتيجية في تعزيز البراعة التنظيمية والمتمثل بالاستنتاجات والتوصيات (المبحث الرابع).

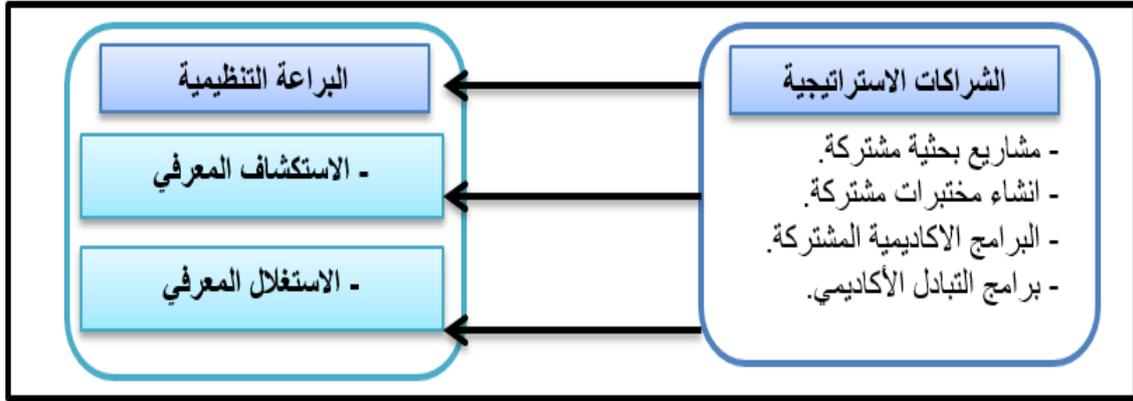
## المبحث الاول: منهجية الدراسة

**أولاً. مشكلة البحث:** إن قدرة الجامعة لاستغلال المعرفة الحالية واستكشاف أخرى جديدة، في إطار التغيرات التي تواجهها تمثل تحدياً في سعيها للتكيف مع البيئة المضطربة، وهنا تمثل البراعة التنظيمية منهاجاً متكاملماً يُمكن المنظمات من مواجهة التحديات البيئية عبر الكفاءة الناتجة عن استغلال الأنشطة الحالية وتحقيق المرونة بأنشطة الاستكشاف، وفي ظل النقص أو التأخر في صقل أو في الحصول على المعرفة الجديدة الذي قد تعاني منه الجامعة، والمطلوب لتطوير المعرفة التنظيمية، فإن الجامعة لم تعد قادرة على الاعتماد فقط على جوانب قوتها، وإنما يتوجب عليها أن لا تعمل بشكل مستقل ومنفرد في ظل التغيرات الحاصلة، وهنا يفترض بها الدخول بعلاقات تعاونية تمكنها من كسب المعرفة والموارد وتعلم المقدرات التي تُكسبها الفرص الجديدة، لذلك فهي بحاجة للبحث عن أساليب جديدة غير تقليدية، تتمثل بالشراكات الاستراتيجية بوصفها إحدى أشكال العلاقات التعاونية التي تمكنها من تحقيق المزايا التي قد تحصل عليها من الشريك الإستراتيجي، ومن خلال ما سبق يمكن ان يعرض الباحثان تساؤل رئيس والذي يعبر عن مشكلة البحث وعلى النحو الآتي: (ما أثر الشراكات الاستراتيجية في تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية في جامعة الموصل؟)

**ثانياً. أهمية البحث:** حاز موضوع الشراكات الاستراتيجية على اهتمام الكثير من الباحثان في مجال الإدارة الاستراتيجية، ويعود ذلك إلى أن تبني الشراكات الاستراتيجية أصبح قضية حرجة في حياة المنظمات، فضلاً عن ما يستحقه موضوع البراعة التنظيمية من اهتمام كونه يتعامل مع أحد الموارد المهمة (المعرفة) عبر استكشافها واستغلالها والذان يُميزان المنظمة ويمناها أسباب البقاء في عالم الأعمال المضطرب، وتبرز أهمية البحث الحالي في أنه يمكن الجامعات العراقية وعلى وجه الخصوص جامعة الموصل من البقاء في مضمار المنافسة والتصنيف العالمي لجامعات العالم، عبر ذهابها باتجاه الشراكات الاستراتيجية مع تلك الجامعات وعبر تعزيز البراعة التنظيمية، كما ويساعد البحث الحالي تحقيق الاستفادة من المعرفة الجديدة والابتكارات الجذرية التي توصلت لها الجامعات الرصينة لمدة طويلة من الزمن، ويسهم أيضاً في صقل المعارف الحالية في جامعة الموصل بالدخول في شراكات إستراتيجية تمكنها من استغلال المعرفة المتاحة.

**ثالثاً. أهداف البحث:** يتمثل الهدف الكلي للبحث بالتعرف على أثر الشراكات الاستراتيجية في تحقيق ابعاد البراعة التنظيمية لجامعة الموصل، ويمكن تجزأة هذا الهدف إلى الأهداف الفرعية الآتية:

1. الاهداف النظرية: بناء إطار فكري لكل من الشراكات الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بأبعادها.
  2. الاهداف الميدانية: تحديد مستوى ما تتمتع به جامعة الموصل من مزايا ناشئة عبر الشراكات الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية، وبيان امكانية جامعة الموصل لتحقيق الاستكشاف المعرفي والاستغلال المعرفي بوصفهما بُعدي البراعة التنظيمية.
- رابعاً. المخطط الفرضي للبحث:** تم تصميم المخطط البحث الفرضي للتعبير عن العلاقات المنطقية بين متغيراتها، ويعبر الشكل (1) عن العلاقات التي سيتم اختبارها لمجموعة الفرضيات التي بنيت على أساس إمكانية قياس كل متغير من المتغيرات المبحوثة، ويتضمن المخطط متغيران رئيسيان وعلى النحو الآتي:



الشكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

خامساً. فرضيات البحث: اتساقاً مع ما طرح في مشكلة البحث وأهدافه، ولتحقيق أهداف البحث واختبار مخططه الفرضي، اعتمد الباحثان الفرضية الرئيسية الآتية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للشراكات الاستراتيجية في تعزيز ابعاد البراعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، وتنبثق عنها فرضيتان فرعيتان، وعلى النحو الآتي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للشراكات الاستراتيجية في الاستغلال المعرفي.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للشراكات الاستراتيجية في الاستكشاف المعرفي.

سادساً. أساليب جمع البيانات: تم اعتماد الاستبانة بوصفها أداة لقياس متغيرات الدراسة الحالية، والسبب الرئيس في اختيار الاستبانة هو سهولة الحصول على البيانات المتعلقة بمتغيرات مخطط الدراسة الفرضي، وقد اعتمد الباحثان على الدراسات السابقة في اعداد مقياس الدراسة للوقوف على آراء المبحوثين حول المتغيرات المبحوثة والعلاقة بينها، ولقد تم صياغة أسئلة المقياس وعرضها على المحكمين، لإجراء التعديلات المناسبة عليها، وتم اعتماد مقياس ليكرت ذي الأوزان الخمسة (أتفق بشدة-لا أتفق بشدة) (1-5) لقياس آراء العينة المبحوثة، ومن ثم أعدت الاستبانة بشكلها النهائي ووزعت على المستجيبين، وتضم الاستبانة جزأين رئيسيين، تضمن الأول منها على المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة مثل الجنس، والعمر، والشهادة، والاختصاص، واللقب العلمي والمنصب الحالي، أما الجزء الثاني منها فقد تكون من متغيرات مخطط البحث، وفيما يخص فقرات القياس فقد أعد الباحثان الفقرات الخاصة بمتغير الشراكات الاستراتيجية والمتمثلة من (X1-X21)، فيما اعتمد الباحثان على ما متوفر من مقاييس البحوث السابقة فيما يخص ابعاد البراعة التنظيمية والمتمثلة من (X22- X33).

الجدول (1): فقرات القياس لمتغيرات الدراسة التي تم اعتمادها

ت	الاسئلة كما في النموذج	اسم السؤال	المصدر
اولاً. الاستغلال:			
1	X <sub>22</sub>	إعادة استغلال المعرفة	(van Assen, 2020: 33)
2	X <sub>23</sub>	خمة الزبائن الحاليين	(Mihalache, et al., 2014: 148) (Mom et al., 2007: 38)

المصدر	اسم السؤال	الاسئلة كما في النموذج	ت
(Úbeda-García et al., 2020: 371)	الأهداف قصيرة الاجل	X <sub>24</sub>	3
(Mihalache, et al., 2014: 148) (Patel et al., 2013: 1440)	اجراء تعديلات على الانشطة	X <sub>25</sub>	4
	تحسين الكفاءة	X <sub>26</sub>	5
	تخفيض التكاليف	X <sub>27</sub>	6
<b>ثانياً. الاستكشاف:</b>			
(van Assen, 2020: 33)	اكتساب معرفة الجديدة	X <sub>28</sub>	7
(Mom et al., 2007: 38)	تجديد للخدمات	X <sub>29</sub>	8
(Úbeda-García et al., 2018: 23) (Peng & et al., 2019: 3939)	التكيف مع التغيرات البيئية	X <sub>30</sub>	9
	خدمات جديدة لأسواق جديدة	X <sub>31</sub>	10
	خدمات جديدة لزبائن جدد	X <sub>32</sub>	11
	ادخل التكنولوجيا الجديدة	X <sub>33</sub>	12

المصدر: من إعداد الباحثان.

**سابعاً. مجتمع وعينة البحث:** اتجه الباحثان نحو قطاع التعليم العالي في العراق بوصفه ميداناً لدراسته، وتم اختيار جامعة الموصل بوصفها مجتمعاً للدراسة، وقد استعانت الباحثان في دراستهما بعينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل والمتمثلين بأعضاء مجلس الجامعة وأعضاء مجالس الكليات لتعبر بذلك عن عينة طبقية قصدية لتتناسب مع توجهات الدراسة، وأن العدد الكلي للاستثمارات الموزعة على اعضاء مجالس الكليات في جامعة الموصل بلغ (211) استبانة، إذ بلغ المسترجع منها (189)، اما الاستثمار الصالحة فقد كان عددها (174) استثماراً وهذا ما يمثل نسبة (89.5%)، أي إنه تم استبعاد (15) استثماراً لعدم صلاحيتها للاستعمال.

**ثامناً. منهج البحث (طريقة البحث):** هناك العديد من المناهج (الطرائق) التي من الممكن ان تستخدم في البحث العلمي ولكل منها شروط ومزايا وعيوب، وفي البحث الحالي وسعيًا من الباحثان الى تحقيق الأهداف المحددة، تم اعتماد منهج الوصفي الاستطلاعي والذي هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بوصفها بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحثان القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث، لذلك اتجه الباحثان الى استطلاع آراء عدد من القيادات الادارية في الجامعة المبحوثة لمعرفة أثر الشراكات الاستراتيجية في تحقيق ابعاد البراعة المنظرية

### المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. الشراكات الاستراتيجية:

**1. مفهوم الشراكات الاستراتيجية:** تطور مفهوم الشراكات الاستراتيجية على مر العصور نتيجة التغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال فقد كانت جذورها على شكل اتفاقيات وتراخيص ثم تطور ليشمل بعض المشاريع المشتركة ومن ثم تطور ليكون على بشكل عقود وتحالفات مشتركة حتى وصل إلى ما هو عليه اليوم من شراكات إستراتيجية بعيدة الأمد، أن المنظمات اليوم لم تعد قادرة على الاعتماد فقط على جوانب قوتها، فقد توجب على منظمات الأعمال ان لا تعمل باستقلالية وانفراد في ظل التغيرات الحاصلة، وانما توجب عليها الدخول بعلاقات تعاونية تمكنها

من كسب المعرفة والموارد (Andriy & Lucyna, 2019: 26)، وهنا تُعد الشراكات الاستراتيجية إحدى أشكال العلاقات التعاونية التي تمكن منظمات الأعمال من تحقيق ذلك عبر المزايا التي يمكن التي تتحصل عليها من الشريك الإستراتيجي التي تساعد الشريكين في تحقيق الأهداف، إذ يتصف مصطلح "الشراكة الاستراتيجية" بكونه مفهوم متعدد الأوجه، ليس لاختلاف الممارسات المستخدمة في جميع أنحاء العالم وحسب ولكن أيضاً للإطارات الخطابية والثقافية واللغوية المختلفة والدلالات التي يحملها (Blanco, 2015: 43)، ويهدف فهم الشراكات الاستراتيجية من جميع جوانبها، ومن أجل عرض ما قدمته الدراسات والأبحاث من جهد في هذا المجال يعرض والجدول (2) عدد من آراء الباحثان، وعلى النحو الآتي:

الجدول (2): مفهوم الشراكات الاستراتيجية

ت	المؤلف	المفهوم
1	(Ersoy, 2019, 9)	علاقات طويلة الأمد وقائمة على الثقة والالتزام المتبادلين، والنزاهة، والتكامل، والتعاون، والصدق تتطلب معدلاً مرتفعاً من الاستثمارات الخاصة بالعلاقة.
2	(Donald & DePamphilis, 2019: 417)	علاقة تعاونية طويلة الأمد ومدعومة تعاقدياً بين طرفين أو أكثر، يشترك كل منهما في المسؤولية المشتركة ويحمل القدر نفسه من المخاطر المحتملة.
3	(Eksoz et al., 2019: 22)	علاقات طويلة الأمد تركز على أهداف إستراتيجية تهدف إلى تقديم قيمة للزبائن وربحية للشركاء.
4	(Mujahid, et al., 2020: 327)	مشاريع تعاونية طويلة الأمد، تبنى على المصالح المشتركة التي لها الأسبقية على الاختلافات الثقافية بين الشركاء.
5	(Sarabjot et al., 2019: 45)	تسخير القدرات المشتركة لمنظمتين تجاريتين أو أكثر لخلق دور فاعل في نمو وتوسيع عمليات الأعمال الحالية.
6	(Tang & Hsu, 2019: 521)	علاقة تعاونية تتضمن أربعة جوانب: (1) تخفيض التكلفة للمشتري والبائع (أو المورد) (2) تطوير منتج جديد (3) إدارة الخدمات اللوجستية و (4) تطوير الاستراتيجيات الأساسية المشتركة.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه. وبموجب ما تقدم يرى الباحثان بأن الشراكات الاستراتيجية تمثل "عملية اتفاق تعاوني رسمي (منظم بعقد) بين شركتين مستقلتين تهدف كل منهما للاستفادة من موارد وقدرات ومعرفة

- الشريك الاستراتيجي الضمنية لتطوير المنتجات والخدمات القائمة (استغلال) أو تطوير منتجات وخدمات جديدة (استكشاف) تمكنها من دخول أسواق جديدة ومن ثم كسب الفرص وتحقيق التميز".
2. أهمية الشراكات الاستراتيجية: سلط الباحثان الضوء على النمو المتزايد والواسع للشراكات الاستراتيجية في الأعمال التجارية، إذ نجد ان الشركات قد عملت مع شركاء عبر الحدود، والشراكات داخل سلاسل القيمة الخاصة بها لمجموعة متنوعة من الأسباب، سواء لرغبة في التوسع والنمو أو الحاجة إلى خفض التكاليف أو بناء نماذج عمل جديدة (Søderberg et al., 2013: 348)، وقد تسارعت وتيرة نمو الشراكات في السنوات الأخيرة مدفوعة بفوائد تقاسم المخاطر وتجميع الموارد، والتقارب التكنولوجي، وتفكيك الصناعة (من سلاسل القيمة الخطية إلى شبكات القيمة الصناعية) ونشر المعرفة (Vanags & et al., 2018: 338)، بعبارة أخرى، تُعد الشراكة الاستراتيجية ترتيباً مفيداً للطرفين بين شركتين منفصلتين لا تتنافسان على نحو مباشر مع بعضهما، كما أن القدرة على تكوين شراكة إستراتيجية يُعتبر أمراً حاسماً للنجاح المالي المستمر في بيئة دائمة التغيير ذات تنافسية عالية، كما وتتمثل أهمية الشراكات الاستراتيجية بالحصول على فوائد عالية عبر التعاون المتبادل بين العديد من الشركات، إذ يشارك كل طرف معرفته وموارده ومخاطره لتحقيق أهداف مشتركة لم يكن من الممكن تحقيقها فردياً (Andris Vanags et al., 2018: 337).
3. أسباب ودوافع تشكيل الشراكات الاستراتيجية: يتم تشكيل الشراكات الاستراتيجية لتحقيق أهداف محددة، يمكن لمجموعة كاملة من القوى أن تعمل كقوى دافعة للشراكات الاستراتيجية، فقد تقوم المنظمات بشراكات إستراتيجية لأسباب عديدة منها: لتعزيز قدراتها الإنتاجية، وتقليل حالات عدم التأكد في هيكلها الداخلية وبيئاتها الخارجية، واكتساب مزايا تنافسية تمكنها من زيادة الأرباح، أو اكتساب فرص عمل مستقبلية تتيح لها قيادة سوق. وتختلف دوافع المنظمات في تشكيل شراكات إستراتيجية وفقاً للخصائص الخاصة بالمنظمة والعوامل البيئية المتعددة، إذ إن هناك العديد من الأسباب التي تدفع الشركات للدخول في الشراكات الاستراتيجية، منها قد يتم إنشاء الشراكات الاستراتيجية على أساس المضاربة، ويمكن أن تكون الشراكات هجومية تهدف إلى زيادة القدرة التنافسية لتحقيق الميزة التنافسية، أو قد تكون دفاعية تهدف لردع أو الحد من آثار المنافسة المتزايدة (Alexander & William, 2015: 8) ومن خلال مراجعة طروحات الباحثان في هذا المجال يمكن تلخيص الدوافع الرئيسية للدخول في الشراكات الاستراتيجية بالآتي:
- أ. متطلب الحصول على مهارة أو مورد محدد (Alexander & William, 2015: 8).
- ب. الرغبة في اكتساب سوق جديد أو قاعدة زبائن جديدة (Barrie, 2003: 519).
- ج. التوحيد الجغرافي داخل المنطقة نفسها (Alexander & William, 2015: 8).
- د. النمو في القطاع أو السوق: (Kaura et al., 2019: 329).
- هـ. زيادة التركيز الاستراتيجي على الأنشطة الأساسية (Keskin, 2018: 119).
- و. التنوع بوصفها وسيلة لموازنة ملف مخاطر محفظتها (Vanags, 2013: 159).
- ز. الحصول على تكنولوجيا جديدة (Salimova et al., 2019: 48).
- ح. ضغوط القطاع إما بسبب الضرورة البيئية أو بسبب تصرفات المنافسين (Alexander & William, 2015: 10).
- ط. زيادة كفاءة الإدارة (Ersoy, 2019: 19).

ي. تشجع العولمة المتزايدة التي يسهلها إلى حد كبير نمو تكنولوجيا المعلومات وتطويرها الشراكات الاستراتيجية الدولية (Alexander & William, 2015: 10).

ك. للانطلاق: عقد عدد متزايد من الشراكات الاستراتيجية بوصفها نقاط انطلاق أو بوابات تستخدم لاستغلال واستكشاف أسواق جديدة (Kuada, 2002: 548).

4. أشكال الشراكات الاستراتيجية: تظهر العديد من الأشكال التعاونية بين المنظمات عندما تبحث عن المعرفة الجديدة ومزاياها التنافسية مع تجنب كل من عدم التأكد في السوق والصلابة الهرمية، وتختلف هذه الأشكال من الشراكات الاستراتيجية باختلاف طبيعة أهداف المنظمات وطبيعة أعمالها (Todeva & Knoke, 2005: 128)، وتطرق (Salimova et al., 2014: 109) إلى الأشكال الرئيسية للشراكات الاستراتيجية في برامج تطوير الجامعات البحثية الوطنية، والتي سيتم الاعتماد عليها في نموذج البحث الحالي بوصفها أحد أهم الأشكال التي يتم تناولها في الجامعات والمؤسسات البحثية عند الدخول في مشاريع شراكات إستراتيجية، ولكون ذلك يتطابق مع واقع حال مجتمع الدراسة الحالي، وهو جامعة الموصل، فضلاً عن كونها مؤسسة بحثية كثيفة المعرفة (استكشافاً واستغلالاً) بوصفها مورداً أساسياً لنشاطاتها العلمية الموجهة نحو تطوير مقدراتها وكفاءاتها المرتبطة بتعلم المورد البشري ومرونته، باعتماد أدوات إدارة التكنولوجيا التي يرتبط تطويرها جميعاً بالشراكات الاستراتيجية، فقد تبنى الباحثان وجهة النظر هذه بوصفها تعبيراً لأنواع الشراكات الاستراتيجية في بحثهم، لأثرها في تعزيز البراعة التنظيمية، وعلى النحو الآتي:

الجدول (3): أنواع الشراكات الاستراتيجية

مفهومها	نموذج الشراكة
انشاء مشاريع بحثية مشتركة بين الكادر التدريسي او على مستوى طلاب الدراسات العليا.	مشاريع بحثية مشتركة
انشاء مختبرات مشتركة للطلبة داخل احدى الجامعات بهدف استخدام البنية التحتية وكذلك المعارف المتوفرة لدى أحد الشركاء	إنشاء مختبرات مشتركة
وتتمثل في البرامج او المناهج التعليمية المشتركة في بعض الاختصاصات التي يتميز فيها أحد الشركاء في احدى الجامعات الشريكة.	البرامج الأكاديمية المشتركة
وتتمثل في تبادل الكادر التدريسية بين الجامعات الشريكة.	برامج التبادل الأكاديمي

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً الى (Salimova et al., 2014: 109).

ثانياً البراعة المنظمة:

1. مفهوم البراعة المنظمة: تسعى المنظمات إلى الوصول إلى البراعة المنظمة من خلال العمل على تحقيق الاستكشاف والاستغلال معاً، لغرض الحصول على المعرفة الجديدة التي تمكنها من تحقيق المرونة وكذلك استغلال المعرفة الموجودة داخل المنظمة ومن ثم تحقيق الكفاءة في عملياتها وتعزيز لقدراتها التنافسية، إذ، يجادل الباحثان بأن "مصطلح البراعة التنظيمية" لا يزال لا يمتلك تعريفاً واضحاً (O'Reilly & Tushman, 2013: 331)، وأن الأدبيات الحالية تقدم رؤى متنوعة وبديلة لما يمكن عدّه براعة منظميه، و الجدول (4) يوضح عدد من هذه الرؤى وعلى النحو الآتي:

## الجدول (4): آراء عدد من الباحثين بشأن مفهوم البراعة المنظمة

ت	الباحثان	المفهوم	مجال التركيز
١	(Schnellbacher et al., 2019: 443)	المنظمات التي يمكن أن تتكيف مع البيئة وتحقق نجاحاً طويلاً باكتشاف فرص جديدة وفي الوقت نفسه استغلال الفرص الحالية.	استغلال واستكشاف الفرص البيئية
٢	(Fourne, et al., 2019: 569)	تصف سلوك المنظمة التي تنجح في تحقيق مستويات عالية من الاستغلال والاستكشاف داخلياً وفي الوقت نفسه.	الموازنة بين الاستغلال والاستكشاف.
٣	(Ubeda-Garcia et al., 2020: 364)	البراعة بوصفها قدرة ديناميكية تؤكد على دور الإدارة في التكيف والتكامل وإعادة تشكيل مهارات وموارد المنظمة، للتكيف مع البيئات المتغيرة باستمرار.	كفاءة ديناميكية
٤	(Aldalimy et al., 2019: 5)	فترة المنظمة على متابعة الاستغلال والاستكشاف (إدارة التعلم ثنائي الحلقة) في وقت واحد بوصفها طريقتين متميزتين للتعلم التنظيمي.	التعلم التنظيمي
٥	(Klinger, 2016: 21)	قدرة المنظمة على استشعار واستيعاب واستغلال المعرفة من البيئة.	كفاءة استيعابية
٦	(Mammassis & Kostopoulos, 2019: 577)	قدرة المنظمة على استغلال التقنيات والأسواق الناضجة التي تؤكد على الكفاءة والتحكم واستكشاف التقنيات والأسواق الجديدة إذ يتم التأكيد على المرونة والاستقلالية والتجريب.	استغلال واستكشاف الأسواق

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالرجوع إلى المصادر الواردة فيه.

واعتماداً على ما ورد في الجدول (4)، يجد الباحثان ان البراعة المنظمة تمثل: القدرة الديناميكية التي تساعد المنظمات على اكتساب المعرفة والمهارات من البيئة الخارجية، والتي تمكنها من تطوير مقدرات جوهرية جديدة وابتكارات جديدة والمرونة في مواجهة البيئة، واستغلال المعرفة الموجودة في المنظمة وصقلها والتي تمكن المنظمات من صقل وتطوير المقدرات جوهرية الموجودة، وهذا ما يمكنها من الدخول إلى الأسواق العالمية وتحقيق الأداء العالي.

**2. أهمية البراعة المنظمة:** تشير الأدبيات بأن المنظمات التي نجحت في تحقيق مستويات عالية من البراعة التنظيمية في استكشاف الابتكار الجذري واستغلال الابتكار الإضافي تتمتع بأداء أكبر من المنظمات الراسخة في أي من الطرفين (Tinoco, 2009: 2)، مما يمكن المنظمات من اكتساب مزايا تنافسية للأداء قصير الأجل، وتطوير المرونة لتحقيق النجاح على المدى الطويل في بيئة ديناميكية شديدة التنافسية (Fua et al., 2020: 2).

كما أن إحدى القضايا الرئيسية التي أثارها الأدبيات حول البراعة التنظيمية هي الرابط بين هذه القدرة الديناميكية وأداء المنظمة، إذ هناك أدلة تجريبية حول تأثيرات البراعة التنظيمية على الابتكار والإداء ونمو المبيعات ومن ثم البقاء والاستمرار على المدى الطويل، لذلك فقد تكون المنظمات التي تحقق البراعة في وضع جيد للتغلب على فخ النجاح المرتبط بالاستغلال المفرط (عندما يتم تحسين القدرات والمنتجات والخدمات الحالية لتحقيق عالية الكفاءة ولكنها تظل عرضة للأفكار الجديدة وتغيرات السوق)، ومصيدة الفشل المتعلقة بالاستكشاف المفرط (عندما تكون الأفكار الجديدة متخلفة لدرجة أنها لا تولد دخلاً كافياً للمنظمة أو تفشل في أن يكون لها صدى كافٍ مع السوق لئتم قبولها) (Ubeda-Garcia et al., 2020: 364).

3. **أبعاد البراعة التنظيمية** تصنف البراعة التنظيمية والمعرفية على طول بُعدين متعامدين ومتكاملين يشيران إلى كلاً من السلوكيات الاستكشافية والاستغلالية (Kollmann & Stockmann, 2010: 155)، ولأغراض الدراسة الحالية يتفق الباحثان مع وجهات النظر السابقة التي تذهب إلى عدّ بُعدي الاستغلال والاستكشاف البُعدين الرئيسيين للبراعة التنظيمية وعلى النحو الآتي:

أ. **الاستثمار:** وفق منظور التعلّم التنظيمي، يستحوذ الاستثمار على أنشطة الكفاءة والإنتاج والاختيار والتنفيذ (Popadiuk et al., 2018: 642)، فالمنظمات التي تتبع أنشطة استثمارية تصقل قدراتها وتطبق المعارف الحالية وتركز على الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، وفي النهاية تخلق الأنشطة الاستثمارية موثوقية في الخبرة عبر صقل المعرفة وإعادة استثمارها (Schnellbacher et al., 2019: 444)، ويشير الاستثمار الذي يتم تفسيره بطريقة واسعة موجهة نحو الإدارة، بالابتكارات المتزايدة للمنتجات والعمليات الحالية (أو بشكل أعم المقدرات) لتلبية احتياجات الزبائن الحاليين، وهذا يعني استخدام وتوسيع المعارف والمهارات الحالية، ويؤدي إلى تحسين التصاميم القائمة وتوسيع المنتجات الحالية، أو زيادة كفاءة قنوات التوزيع الحالية ومن ثم فإن تطبيق المعرفة الحالية الذي يحسن ويستغل المنتجات والخدمات القائمة، لتحقيق الأرباح على المدى القصير، ويرتبط الاستغلال بالهيكل الميكانيكية والأنظمة المترابطة بإحكام والاعتماد على المسار والتشغيل والتحكم والبيروقراطية والأسواق والتقنيات المستقرة، وأن المنظمات التي لديها إستراتيجيات استغلالية تسعى إلى التوافق الوثيق مع الزبائن الحاليين وتتوقع أن يؤدي هذا التوافق إلى مزايا تنافسية قيمة ونادرة (Blarr, 2012: 59).

ب. **الاستكشاف:** بينما تركز بعض المنظمات على الأنشطة الاستغلالية لتحسين المقدرات الحالية والاستفادة منها، تعزز منظمات أخرى الأنشطة الاستكشافية وبالتالي تخلق مقدرات متميزة ووضحةً أو تطور موارد جديدة (Mashahadi et al., 2016: 163)، يتضمن الاستكشاف سلوكاً ثابتاً يتميز بأنشطة زيادة التباين والبحث والتجريب والمخاطرة والابتكار والمرونة والمجازفة، ومن ثم فإن الابتعاد عن المعرفة الموجودة داخل المنظمة في الأنشطة الاستكشافية والبحث عن المعرفة الجديدة التي تم إنشاؤها بهدف تطوير تقنيات أو منتجات أو أسواق أو نماذج عمل أو كفاءات جديدة يبني أساس النمو وتدفع نقدي للشركة على المدى الطويل (Schnellbacher et al., 2019: 444)، ومن ثم يفسر الاستكشاف على أنه تعزيز للابتكارات الجذرية المصممة لتلبية احتياجات الزبائن والأسواق الناشئة وقنوات التوزيع الجديدة، وفق ذلك يرتبط الاستكشاف بالهيكل العضوية والأنظمة غير المترابطة، والارتجال والاستقلالية والفوضى والأسواق الناشئة، لذلك تدعو الاستراتيجية الاستكشافية للحفاظ على روابط متينة مع الزبائن الحاليين والسعي إلى التكيف مع السوق، إذ أن الفكرة الأساسية هي أنه عبر الحفاظ على روابط قوية ومتماسكة يمكن للمنظمات أن تظل مرنة وتتكيف مع بيئتها الديناميكية، واغتنام الفرص وتجنب التهديدات التي تقع على أطراف السوق (Carmeli & Halevi, 2009: 212)، وقد ميز (Blarr, 2012: 58) بين الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية عبر الجدول (5)، وعلى النحو الآتي:

## الجدول (5): مقارنة خصائص الاستكشاف والاستغلال

الاستكشاف Exploration	الاستغلال Exploitation	معياري التفرقة
تطورات جذرية لتلبية احتياجات الزبائن الناشئة	التنمية المتزايدة، المصممة لتلبية احتياجات الزبائن الحاليين	التعريف
البحث والتجريب والتباين والمرونة	الصقل والكفاءة الاختيار والتنفيذ	المهام
معرفة جديدة، الابتعاد عن المعرفة القائمة	المعرفة القائمة	قاعدة المعرفة
تطوير قدرات جديدة	إدخال تحسينات على المقدرات الحالية	النتائج
الابتكار والنمو والقدرة على التكيف	الأرباح والتكاليف والكفاءة	الهدف الإستراتيجي
على المدى الطويل	على المدى القصير	الأفق الزمني

Source: Blarr W. Henning, (2012), Organizational Ambidexterity Implications for the Strategy, Springer Gabler Leipzig, Germany Dissertation HHL-Leipzig Graduate School of Management.

4. **مناهج البراعة التنظيمية:** على الرغم من ان الباحثان يجادلون بأنه من الصعب تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف، إلا أن المنظمات البارعة قادرة على تحقيق الاستغلال والاستكشاف المتزامنين باتباع مجموعة من المناهج، وسيطرق الباحثان إلى عرض مجموعة من آراء الباحثان لهذه المناهج، إذ توصل الباحثان إلى عدد من المناهج لتحقيق البراعة، وهي البراعة الهيكلية والسياقية والبراعة المتسلسلة والبراعة القائمة على القيادة والبراعة عبر الحدود، وعلى النحو الآتي:

أ. **البراعة الهيكلية:** استناداً إلى ما ورد في أعمال (Duncan 1976) تم تأسيس مفهوم البراعة الهيكلية من قبل (Tushman & O'Reilly, 2013: 8)، إذ تتحقق البراعة الهيكلية عبر الفصل الهيكلية لأنشطة الاستكشاف والاستغلال في وحدات عمل متميزة، ويتم التوحيد الإجرائي للأنشطة المنفصلة سعياً وراء توليد المعرفة المتزامنة، ومن منظور هيكلية يتم توجيه كل نوع من الوحدات نحو وظيفتها الأساسية إما الاستكشاف أو الاستغلال، وغالباً ما يكون الفصل ضرورياً بسبب الطبيعة المختلفة للأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، التي يمكننا تعريفها على نحو أفضل بأنها تآزر يخلق اندماجاً للوحدات التكميلية التي تركز إما على الاستغلال أو الاستكشاف الذي يحدث عبر الوقت والوحدات (Blarr, 2012: 67).

ب. **البراعة السياقية:** تعرف بأنها "القدرة السلوكية لإظهار التوافق والقدرة على التكيف في وقت واحد عبر وحدة أعمال كاملة، فبدلاً من إنشاء ترتيبات هيكلية مزدوجة يُتوقع من القادة إنشاء سياق دايم لوحدة الأعمال، إذ يشير السياق إلى الأنظمة والعمليات والمعتقدات التي تشكل سلوكيات الفرد في المنظمة، ويجب تصميم هذا السياق (هياكل مرنة) لتمكين وتشجيع جميع الأفراد على الحكم بأنفسهم على أفضل طريقة لتقسيم وقتهم بين المطالب المتضاربة للاستغلال والاستكشاف (Ubeda-García et al., 2020: 365).

ج. **البراعة المتسلسلة:** يعتمد هذا النهج في تحقيق البراعة على افتراض أن الاستكشاف والاستغلال لا يمكن معالجتهما في الوقت نفسه، إذ يجب على المنظمة التبديل بين فترات الاستكشاف وفترات الاستغلال (Chen & Katila, 2008: 198)، ويقترح العلماء أن المنظمة يجب أن تركز إما على

الابتكار أو على الكفاءة، بدلاً من محاولة معالجة كليهما في وقت واحد؛ لأن طبيعة الأنشطة مختلفة لدرجة أنه من المستحيل القيام بالأمرين معاً في الوقت نفسه، ويتحقق التوازن بتسلسل زمني، إذ يجب أن تكون فترات الاستكشاف معتدلة مع فترات الاستغلال، والعكس بالعكس (Dymyd, 2016: 88).

د. البراعة القائمة على القيادة: يُنظر إلى كبار المديرين التنفيذيين على أنهم يؤدون دوراً مهماً في تعزيز البراعة التنظيمية، ويجادل العديد من الباحثين بأن عمليات القيادة مهمة لتنفيذ المهارة الهيكلية أو السياقية (Raisch et al., 2009: 683)، في حين أن القيادة التحويلية مرتبطة بالاكشاف، فمن المرجح أن تكون القيادة التبادلية مرتبطة بالكفاءة والتغييرات المترابطة، وقد لاحظ (Klinger, 2016: 24) الدور المهم الذي يؤديه كبار المديرين التنفيذيين في جعل سياق المنظمة فاعلاً مما يطور البراعة، والآليات التكاملية التي يمكن من خلالها لفرق القيادة أن تدير بنجاح التناقضات التي تنشأ بسبب الفصل الهيكلي في المنظمات البارعة.

ه. البراعة عبر الحدود: جادل باحثو الشراكات والتحالف الاستراتيجية بأن الشركاء بين المنظمات يؤدون دوراً رئيسياً في تعزيز واستكمال أجنحة استكشاف واستغلال المنظمات (Ubada-García et al., 2020: 365)، إذ تعني البراعة بين المنظمات تطويراً متزامناً للاستكشاف والاستغلال القائم على العلاقات بين المنظمات.

### المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للبحث

#### اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للشراكات الاستراتيجية في تعزيز ابعاد البراعة التنظيمية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بنموذج المعادلة البنائية الموضحة في الشكل (2) معنوية النموذج المصمم لاختبار (الفرضية الرئيسية الأولى) الخاصة بأثر الشراكات الاستراتيجية في البراعة التنظيمية، فمن خلال النتائج الواردة في الجدول (6) يتبين وجود علاقة أثر ذو دلالة معنوية للشراكات الاستراتيجية في البراعة التنظيمية بدلالة قيمة معامل الانحدار البالغة (1.37) وكذلك قيمة (P-value) البالغة (0.009) وهي أقل بكثير من (0.05) الأمر الذي يؤشر أنه كلما زاد تبني جامعة الموصل للشراكات الاستراتيجية كلما سيزيد ذلك من براعتها التنظيمية الجدول (6).

واستناداً لما سبق سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة معنوية للشراكات الاستراتيجية في تعزيز ابعاد البراعة التنظيمية".

الجدول (6): تحليل الانحدار للشراكات الاستراتيجية في البراعة التنظيمية مجتمعة

المتغير المفسر	اتجاه العلاقة	المتغير المعتمد	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعياري St.β	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	المعنوية P-value
الشراكات الاستراتيجية	→	البراعة التنظيمية	١,٣٧٠	٠,٩٦٨	٠,٢٥٤	٥,٣٩٣	٠,٠٠٩

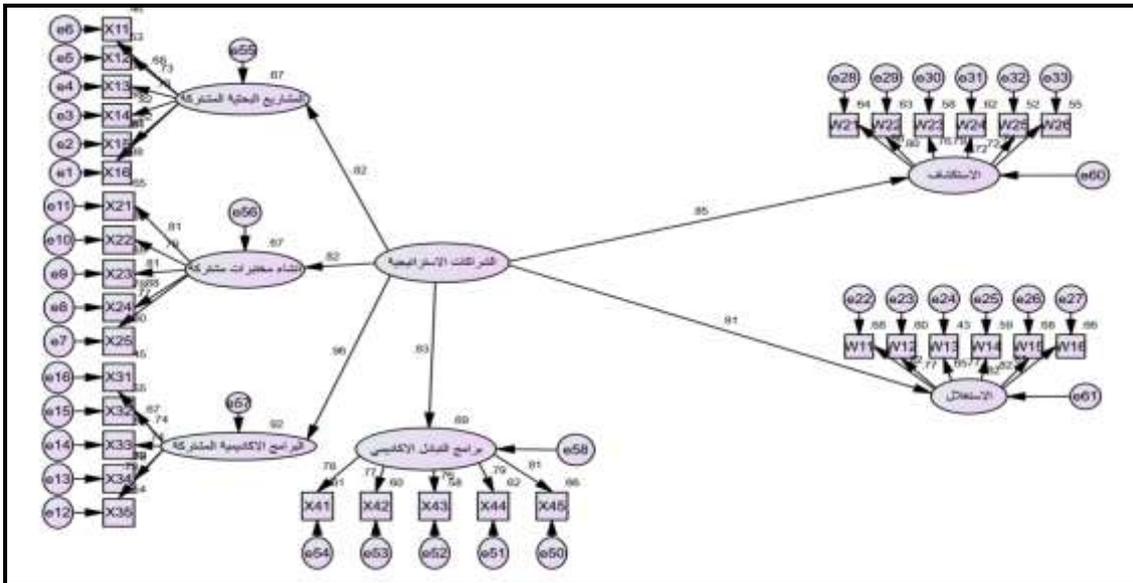
المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات البرمجية الإحصائية (AMOS. V 24).



الجدول (7): تحليل أثر الشراكات الاستراتيجية في الاستغلال والاستكشاف منفردتان

المعنى	قيمة t	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	معامل الانحدار	المتغير المعتمد	اتجاه العلاقة	المتغير المفسر
P-value	المحسوبة	معامل الانحدار B	St.β	β			
٠,٠١٥	٤,٧١	٠,٢٩٣	٠,٩٠٦	١,٣٨	الاستغلال	→	الشراكات
٠,٠٠٩	٥,٨٦	٠,٢٥٦	٠,٨٤٠	١,٥٠	الاستكشاف	→	الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات البرمجية الإحصائية (AMOS. V 24).



الشكل (3): نمذجة المعادلة البنائية لأثر الشراكات الاستراتيجية في كل من الاستغلال والاستكشاف المعرفي

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية (AMOS. V 24).

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً. الاستنتاجات:

1. تؤثر الشراكات الاستراتيجية بشكل مباشر في البراعة المنظمة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى المعرفة الجديدة المكتسبة من الشريك الاستراتيجي التي تؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في المنظمة وما لها من تأثيرات إيجابية في طريقة عمل الجامعة، أو بسبب الخبرات المتراكمة من العمل مع الشريك الاستراتيجي والتي أدت إلى صقل أو إعادة استخدام المعرفة الموجودة داخل الجامعة بطرائق جديدة وبالمحصلة فإن الدخول في شراكات إستراتيجية أدى إلى تعزيز البراعة التنظيمية داخل جامعة الموصل.
2. يتأثر الاستغلال المنظمي بشكل مباشر بالشراكات الاستراتيجية التي تدخلها جامعة الموصل، ويمكن تفسير ذلك بأن دخول جامعة الموصل في شراكات إستراتيجية سيزيد من تعلم أو اكتساب خبرات متراكمة التي تؤدي إلى إعادة استغلال المعرفة الحالية في جامعة الموصل أو بإعادة صقلها في تطوير طرائق العمل الحالية، كما أن المنظمات قد تدخل في شراكات إستراتيجية لتقليل تكاليف صقل المعرفة الداخلية وإعادة استغلالها بكفاءة.
3. تعزز جامعة الموصل من استكشافها المعرفي عبر الدخول في شراكات استراتيجية وهذا ما يمكن تبريره بأن جامعة الموصل تعمل على استكشاف المعرفة الجديدة بالدخول بعلاقات تعاونية مع

الشريك الاستراتيجي، تستخدم تلك المعرفة في مجالات شتى، كما ويمكن الوصول إلى المعلومات والمعرفة الخارجية ذات الصلة وفهم أفضل للسوق والسيناريوهات التكنولوجية غير المكتشفة عبر الاشتراك بعلاقات الشراكات الاستراتيجية والتي تؤدي بالمحصلة إلى جعل الجامعة مرنة في مواجهة التحديات البيئية.

#### ثانياً. التوصيات:

1. توجيه أنظار قيادات جامعة الموصل نحو أهمية موضوع الشراكات الاستراتيجية بالعمل على توسيع اهتمامهم بالمرتكزات المفاهيمية والفلسفية للموضوع وإطلاعهم على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة والفائدة التي تقدمها الشراكات الاستراتيجية التي تعود بالفائدة عليها نتيجة دخولها بتلك العلاقات التعاونية.
2. ضرورة تركيز قيادات جامعة الموصل على تفعيل مفهوم البراعة التنظيمية في الجامعة وفوائدها الكبيرة سواء من المعرفة الجديدة المستكشفة أو من المعرفة المستغلة المعاد استخدامها عبر توسيع آليات توظيف المعرفة في العمل الإداري في الجامعة.
3. ضرورة تبني قيادات جامعة الموصل تشجيع وتحفيز منتسبها في تطوير كم المعرفة التي يمتلكونها عبر تهيئة الوسائل المساعدة لذلك وفتح المجال أمامهم للاستفادة من المقدرات المتوافرة لدى الشريك الإستراتيجي وذلك بمحاولة افتتاح مختبرات مشتركة أو عبر برامج التبادل الأكاديمي أو المشاريع البحثية المشتركة أو حتى البرامج الأكاديمية المشتركة.
4. أن توجه قيادات جامعة الموصل نحو البحث عن الشريك الاستراتيجي المناسب واختياره اعتماداً على ما يمتلك من المقدرات التي قد تفيد جامعة الموصل في جميع النواحي العلمية تُساعدها في النهوض بواقعها والعودة إلى الركب العالمي ولا سيما بعد الدمار الذي تعرضت له، وهنا يعد الانفتاح على العالم الخارجي وتعزيز أو اصر التعاون والتفاهم العلمي الأداة الأمثل لذلك.
5. ضرورة سعي جامعة الموصل إلى تحقيق الاستكشاف والاستغلال المعرفي في آن واحد لضمان تحقيق البراعة التنظيمية وتجنب فخ الكفاءة أو المرونة المفرطة للحساسية البيئية، ويتم ذلك بتوسيع الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة التنظيمية وتحفيز ومكافأة النتائج الإيجابية.

#### المصادر:

1. Aldalimy, M.J.H., Al-Sharifi, A.K.H. and Bannay, D.F., (2019), Strategic Alignment Role in Achieving the Organizational Excellence through Organizational Dexterity, Journal of Southwest Jiaotong University, Vol. 54, No. (6).
2. Alexander Roberts & William Wallace, (2015), Alliances and Partnerships, Edinburgh Business School Heriot Watt University Edinburgh, United Kingdom.
3. Andriy Tyushka, Lucyna Czechowska, (2019), Strategic partnerships, international politics and IR theory, international journal of scientific & techNo.logy research, Vol. 2, No. 13.
4. Barrie, D. G., (2003), Managing Quality, ed Wiley-Blackwell; 4th edition.
5. Blanco, L. F, (2015), On the uses and functions of 'strategic partnership' in international politics: Implications for agency, policy and theory (PhD thesis), Bielefeld: Bielefeld University.
6. Blarr W. Henning, (2012), Organizational Ambidexterity Implications for the Strategy, Springer Gabler Leipzig, Germany Dissertation HHL-Leipzig Graduate School of Management.

7. Bodwell, Wendy, and Thomas J. Chermack, (2010), Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning, *Tech No. logical Forecasting and Social Change*, Vol. 77, No. 2.
8. Burak keskin, (2018), Strategic Partnerships in The Aviation Industry: An Efficiency Analysis Study with The Dea And Trust Zone Approach, *journal of business science*, Vol.: 6 No.: 1.
9. Can Eksoz et al., (2019), Judgmental adjustments through supply integration for strategic partnerships in food chains, *ScienceDirect Omega* Vol. 87.
10. Carmeli, A. and Halevi, M.Y., (2009), How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity, *The leadership quarterly*, Vol. 20 No. (2).
11. Chen, E.L. and Katila, R., (2008), Rival interpretations of balancing exploration and exploitation: simultaneous or sequential, *Handbook of tech No. lology and in No. vation management*, Vol. 1.
12. Donald DePamphilis, (2019), Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities, and Licensing, 10th Edition , An integrated approach to process, tools, cases, and solutions. Academic Press.
13. Dymyd, Lesya, L., (2016), Organizational ambidexterity: a fractal and dynamic case Doctoral dissertation, Strasbourg University.
14. Ersoy Zemzegül, (2019), strategic partnership perceptions and the effects of creating psychological well on adapting performance, Master Thesis, Institute of Social Sciences Department of Business Administration, Master of Science, Nevsehir Hacı Bektaş Veli University.
15. Fourné, S.P., Rosenbusch, N., Heyden, M.L. and Jansen, J.J., (2019), Structural and contextual approaches to ambidexterity: A meta-analysis of organizational and environmental contingencies, *European Management Journal*, Vol. 37, No. (5).
16. Fua Hui and Wenhong Chena and Xiang Huangb and Meng Lia and Mehmet Ali Köseogluç, (2020), Entrepreneurial bricolage, ambidexterity structure, and new venture growth: Evidence from the hospitality and tourism sector, *International Journal of Hospitality Management* Vol. 85.
17. Hsu Tsuen-Ho, Tang Jia-Wei, (2019), Applying fuzzy LinPreRa cognitive map to evaluate strategic alliance partnerships for outlying island duty-free shop, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *Asia Pacific Journal of Marketing*, Vol. ume 31, No. 4.
18. Kaura, Sarabjot, Shivam Gupta, Sanjay Kumar Singh, and Mirko PeraNo., (2019), Organizational ambidexterity through global strategic partnerships: A cognitive computing perspective, *Tech No. logical Forecasting & Social Change journal*, Vol.145.
19. Klinger, N., (2016), Organizational Ambidexterity and Absorptive Capacity, *Otago Management Graduate Review*, Vol. 14.
20. Kollmann, T., & Stockmann, C., (2010), Antecedents of strategic ambidexterity: effects of entrepreneurial orientation on exploratory and exploitative in No. vations in

- adolescent organisations, *International Journal of Tech No. logy Management*, Vol. 52, No. (1-2).
21. Kuada, J., (2002), Collaboration between developed and developing country-based firms: Danish-Ghanaian experience, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17 No.v 1.
  22. Mammassis, C.S. and Kostopoulos, K.C., (2019), CEO goal orientations, environmental dynamism and organizational ambidexterity: An investigation in SMEs, *European Management Journal*, Vol. 37, No. (5).
  23. Mashahadi, F., Ahmad, N.H., Mohamad, O. and Ahmed, A., (2016), Strategic innovation ambidexterity and the internationalization performance of small and medium enterprises: An insight into herbal-based small and medium enterprises, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 12 No. 2.
  24. Mujahid, S., Mubarik, M.S. and Naghavi, N., (2020), Developing entrepreneurial intentions, *Middle East J. Management*, Vol. 7, No. 1.
  25. O'Reilly, C., & Tushman, M., (2013), Organizational ambidexterity: Past, present and future, *The Academy of Management Perspectives*, Vol.27, No. (4).
  26. Popadiuk, S., Luz, A.R.S. and Kretschmer, C., (2018), Dynamic capabilities and ambidexterity: how are these concepts related? *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 22, No. (5).
  27. Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. and Tushman, M.L., (2009), Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance, *Organization science*, Vol. 20, No. (4).
  28. Salimova Tatiana, Natalya Vitolkina, Vasily Makolov, (2014), strategic partnership: potential for ensuring the university sustainable development, quality in innovation prosperity/ kvalita iNo. vácia prosperita, organizations *Social Sciences Research Journal* Vol. 18, No. 1.
  29. Schnellbacher, B., Heidenreich, S. and Wald, A., (2019), Antecedents and effects of individual ambidexterity-A cross-level investigation of exploration and exploitation activities at the employee level, *European Management Journal*, Vo 37, No. (4).
  30. Söderberg, A. M., Krishna, S., & Bjørn, P., (2013), Global software development: commitment, trust and cultural sensitivity in strategic partnerships, *Journal of International Management*, Vol. 19, No. 4.
  31. TiNoco, J.K., (2009), Strategic ambidexterity in innovation: An indispensable capability in the face of change. In 2009 Atlanta Conference on Science and Innovation Policy.
  32. Todeva Emanuela, K., No.ke David, (2005), Strategic alliances and models of collaboration, *Management Decision* Vol. 43 No. 1.
  33. Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B. and Zaragoza-Sáez, P., (2020), Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural, organizational context, and interorganizational relations, *Journal of Business Research*, Vol. 112.

34. Vanags Andris, Anna Ābeltiņa, Rosita Zvirgzdiņa, (2018), Partnership Strategy Model for Small and Medium Enterprises, Problems and Perspectives in Management, Vol. 16, No. 1.
35. William J. Gole, (2014), Strategic Partnership, Guidance Journal, Volume 12, issue 7.
36. Zemzegül Ersoy, (2019), strategic partnership perceptions and the effects of creating psychological well on adapting performance, Master Thesis, Institute of Social Sciences Department of Business Administration, Master of Science, Nevşehir Hacı Bektaş Veli University.