

دور براعة الاستكشاف كمتغير وسيط في العلاقة بين المعرفة الضمنية ورشاقة الاستجابة إلى السوق: دراسة ميدانية بالبنوك التجارية الحكومية في جمهورية مصر العربية

أ.د/ خالد قدرى السيد

أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة/ جامعة عين شمس/ القاهرة/ مصر

يسر على

باحثة نكتوراه بقسم إدارة الأعمال/ كلية التجارة/ جامعة عين شمس/ القاهرة/ مصر

د/ منى شريف

مدرس إدارة الأعمال/ كلية التجارة/ جامعة عين شمس/ القاهرة/ مصر

ARTICLE INFO

Received: 25 July

Accepted: 20 Oct

Volume: 1

Issue: 3

KEYWORDS

رشاقة الاستجابة إلى السوق، المعرفة الضمنية، براعة الاستكشاف

ABSTRACT

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين المعرفة الضمنية ورشاقة الاستجابة إلى السوق في البنوك محل الدراسة، ودراسة التأثير المباشر لبراعة الاستكشاف على رشاقة الاستجابة إلى السوق في البنوك محل الدراسة، بالإضافة إلى تحديد التأثير غير المباشر لبراعة الاستكشاف في العلاقة بين المعرفة الضمنية ورشاقة الاستجابة إلى السوق في البنوك محل الدراسة وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي بين المعرفة الضمنية وتحقيق براعة الرشاقة الاستجابة إلى السوق، كما توجد علاقة ارتباط وأثر إيجابي بين المعرفة الضمنية وتحقيق براعة الاستكشاف. كما أوصت بأنه يجب على إدارة المؤسسة تطوير نظم وآليات الإنتاج من أجل التوسع في تشكيل المنتجات بالشكل الذي يمكن أن يساهم في زيادة كفاءة وبراعة استغلال الفرص في كافة الأنشطة والمجالات الإنتاجية، بالإضافة إلى ضرورة استثمار الأفراد ذوي المعارف المهنية المتميزة والطموحة وتوليبتهم مراكز ومسؤوليات جديدة تحت إشراف إدارتهم في بداية الأمر.

Abstract:

The study aimed to clarify the relationship between tacit knowledge and agility of market response in the banks under study, and to study the direct impact of exploration prowess on the agility of market response in the banks under study, in addition to determining the indirect impact of exploration ingenuity in the relationship between tacit knowledge and agility of market response in the banks under study. The study concluded that there is a correlation and positive impact between tacit knowledge and agility responsiveness to the market, and there is a correlation and positive impact between tacit knowledge and the achievement of exploration prowess. It also recommended that the management of the institution should develop production systems and mechanisms in order to expand the range of products in a way that can contribute to increasing the efficiency and ingenuity of exploiting opportunities in all activities and productive fields, in addition to the need to invest individuals with distinguished and ambitious professional knowledge and assume new positions and responsibilities under the supervision of their departments at the beginning.

Keywords: agility of responding to the market, tacit knowledge, ingenuity of exploration

المقدمة:

في ظل التغيرات الملحوظة التي تشهدها المؤسسات في شتي المجالات أصبحت المؤسسات تتسابق في استثمار كل طاقاتها وإمكاناتها وتعد المعرفة من أهم مصادر القوة داخل المؤسسات سواء كانت المعرفة الضمنية أو المعرفة الواضحة فهي عنصر مهم يساهم في المساعدة على تعلم الأشياء الجديدة وعلى حل المشكلات وخلق المقدرات الجوهرية وابتكار المواقف الجديدة لكل من الفرد والمنظمة في الحاضر والمستقبل وبدونه تصبح الإمكانيات الأخرى عديمة القيمة، كما أن القدرة التنافسية للمؤسسات وكذلك قدرتها على صنع القرار في عصرنا الحالي بشكل كبير على عنصر المعرفة الذي كلما ازداد ثراءك واتسعت قاعدته زادت فرص المؤسسة في اتخاذ قرارات صائبة لمواجهة الظروف المعقدة وحتى نادرة الحدوث التي تطرأ على عملها وتؤثر في بعض الأحيان على قدراتها التنافسية (الخورى، 2015). كما أن فخ النجاح يمكن أن ينتج عنه نتيجة سلبية وهي إعاقة البراعة، ونظرًا لرغبة الموظف في الحصول على مكافآت تنظيمية فإن المؤسسات يمكنها تأسيس أنظمة للتقييم والمكافآت الخاصة بها نتيجة لإكمال المهام الروتينية؛ حيث أنه من المرجح

أن ينتج عن ذلك امتثال الموظفون للإجراءات الموحدة، كما أنه لابد أن تتأكد المؤسسات من مكافأة التفكير الابتكاري بالإضافة إلى إكمال المهام الروتينية إذا أرادت تجنب إعاقة البراعة، وعلى الصعيد الآخر نجد أن التركيز على الابتكارات الجذرية لتلبية طلبات العملاء وإهمال الفرص في الوقت الحالي والتي يُعرف استغلالها لتحسين الأداء على المدى القصير باسم فخ الفشل ؛ حيث أن المؤسسات غالبًا ما تركز بشكل كبير على إنتاج ابتكارات جديدة ويهملون تطوير ابتكاراتهم الأصلية بالكامل ، مما أدى إلى وجود أفكار متخلفة كان من الممكن أن تساهم في تدفقات لإيراداتهم، و ينبغي على المؤسسات تجهيز نفسها للمنافسة في الأسواق الحالية بكفاءة وتلبية الاحتياجات الحالية (Chandrasekaran et al, 2012; Junni et al., 2013).

ويعد الابتكار والتجريب في آن واحد هو للظهور أو دخول أسواق غير مكتشفة، مما يساهم في وضع إطار لاستراتيجية المؤسسة ضد الاضطرابات في بيئة الأعمال والذي يتمثل في قدرة المنظمة على الاستجابة للاحتياجات الحالية في السوق المتغيرة أو الجديدة (Wang & Rafiq, 2014)، كما يساهم استكشاف الفرص المستقبلية في إنتاج طرق مبتكرة للتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة على المدى الطويل؛ حيث أن مواءمة إستراتيجية الأعمال لقدرة المؤسسة التي تسمح بها للتكيف مع التغيرات في البيئة يدل على نجاح المؤسسة في اعتماد ديناميكية استراتيجية لضمان الأداء المستدام (Chandrasekaran et al., 2012). وقد أوضح (Mc Carthy & Gordon, 2011) بأن المؤسسات البارعة هي مؤسسات تتصف بالرشاقة والسرعة في تلبية طلبات زبائنها وتقديم منتجات وخدمات جديدة، مما يعني ان المؤسسات اليوم أصبحت بامس الحاجة الى التركيز على قدراتها لإيجاد حلول لمواجهة مشكلاتها .

الإطار العام للدراسة

الدراسات السابقة:

ودراسة (سليمان، 2016) هدفت إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، حيث اعتمدت هذه الدراسة على أبعاد رأس المال الفكري التي تمثلت في رأس المال البشري، رأس المال العميل، رأس المال الهيكلين، في حين تمثلت أبعاد البراعة التنظيمية في الاستغلال، والاستكشاف، وتوصلت إلى وجود اختلافات معنوية بين آراء عينة الدراسة حول الموارد رأس المال الفكري وترجع هذه الفروق لاختلاف الدورات التدريبية، بالإضافة الى وجود علاقة طردية بين قيم المنظمة بالاعتماد على مكونات رأس المال الفكري وبين تحقيق البراعة التنظيمية، كما توصلت الى ضرورة الاهتمام برأس المال البشري عن طريق الاهتمام بجميع المقترحات التي يقدمها العاملون في البنوك محل التطبيق من أجل تحقيق البراعة التنظيمية، بالإضافة الى ضرورة الاهتمام برأس المال الهيكلية أو ما يطلق عليه رأس المال التنظيمي من أجل تحقيق ميزة تنافسية للبنك الذي يعملون فيه ومن ثم تحقيق البراعة التنظيمية.

أما دراسة (A vat et al., 2017) فهذهت إلى بيان أثر سلوك المواطنة الإدارية على الرشاقة التنظيمية عند موظفي الجمارك في مدينة زاهدان وتعتبر الدراسة دراسة وصفية ارتباطية وتكون مجتمع الدراسة في هذه الدراسة من جميع العاملين في منطقة مراقبة الجمارك في زاهدان وعددهم 200 مفرد، وتوصلت إلى أن تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أشار إلي أن أخلاقيات العمل ، ودمائة الأخلاق كأبعاد في متغير المواطنة الإدارية تؤثر في الرشاقة وان اخلاقيات العمل تنبئ بشكل أعلي في الرشاقة التنظيمية ، أما بعد المجاملة والدمائة فكان تأثيرهما أعلي على التوالي في الرشاقة التنظيمية كما اشارت الدراسة إلي أن تحسين المواطنة من خلال أخلاقيات العمل لموظفي المنظمة يمكن أن تعزز من الرشاقة التنظيمية وتحقيق أهداف المنظمة مع التركيز على المجاملة والدمائة الفروسية من قبل المديرين لتحقيق المزيد من الرشاقة التنظيمية في المؤسسات .

ودراسة (الحنيطي، 2018) هدفت إلى بيان أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في مجموعة المناصير الأردنية، وتوصلت إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الذكاء العاطفي (التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف والمهارات الاجتماعية) على الرشاقة التنظيمية ورشاقة عمليات الأعمال ورشاقة الاستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية .

كما هدفت دراسة (Severgnini and Edwin, 2018) إلى التحقق من فرضية أن الأبعاد الثلاثة لنظام قياس الأداء تؤثر على البراعة التنظيمية وبالتالي فهي تؤثر على الأداء التنظيمية وفي هذا الإطار تتوسط البراعة التنظيمية العلاقات بين الأبعاد الثلاثة لنظام قياس الاداء والأداء التنظيمي، وتوصلت إلى أن الأبعاد الثلاثة لنظام قياس الأداء وهي : (تركيز الاهتمام , إضفاء الشرعية , وصنع القرار الاستراتيجي) كان لها تأثير على البراعة التنظيمية وبالمقابل كان البراعة التنظيمية تأثير كبير على الأداء التنظيمي كما ساهم الاستكشاف والاستغلال وهما بعدا البراعة التنظيمية في توافق التأثيرات غير المباشرة لأبعاد نظام قياس الأداء على الأداء التنظيمي. هدفت دراسة (نظيف ورفاعي، 2020) للتعرف على مد أثر أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة – المهارة – التفكير – الحدس) ودورها في تعزيز الجدارات القيادية لدي القيادات بالإدارة العليا والوسطى التي تمكنهم من التعامل مع جميع المواقف المختلفة بالمؤسسة المصرية للطيران محل الدراسة، وتوصلت إلى أن هناك أثر معنوي لأبعاد المعرفة الضمنية علي تعزيز الجدارات القيادية بالمؤسسة المصرية للطيران. وهدفت دراسة (رفاعي وآخرون، 2021) إلى التعرف على واقع المعرفة الضمنية، وواقع إدارة الابتكار بشركة البريقة لتسويق النفط بقطاع بنغازي بدولة ليبيا ، وإلي تحديد نوع العلاقة الارتباطية بين المعرفة الضمنية وإدارة الابتكار لدى العاملين بالشركة،

وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد المعرفة الضمنية لدى العاملين بالشركة وتحسين إدارة الابتكار من وجهة نظرهم. وهدفت دراسة (جمعه، 2021) إلى التعرف علي أثر رأس المال الفكري علي البراعة التنظيمية وانعكاسه علي الأداء المؤسسي جاءت نتائج الدراسة لتؤكد أهمية الاهتمام بدراسة رأس المال الفكري والمتمثل في رأس المال البشري والإجتماعي والتنظيمي وأثره علي البراعة التنظيمية والمتمثلة في الاستكشاف والاستغلال وانعكاس ذلك علي الاداء المؤسسي والمتمثل في الابتكار الكفاءة والفعالية، حيث أن الإجابات المستقصي منهم جاءت علي مستوي الأبعاد كلها مرتفعة طبقا لمقياس ليكرت الخماسي، وتوصلت إلى وجود أثر وعلاقة معنوية ذات اتجاه موجب بين أبعاد راس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وبين البراعة التنظيمية بأبعاده (الاستكشاف والاستغلال) ودلت ايضا علي وجود علاقة معنوية ذات اتجاه موجب بين البراعة التنظيمية بأبعاده وبين الاداء المؤسسي بأبعاده (الابتكار والكفاءة والفاعلية). كما أن دراسة (Gürlek, 2021) هدفت إلى التحقيق في آثار أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) على رأس المال الفكري ، والبراعة التنظيمية والقدرة الاستيعابية للمعرفة، وتوصلت إلى أن رأس المال الفكري يعمل كوسيط لتأثير على البراعة التنظيمية والقدرة الاستيعابية للمعرفة. لم تتم مناقشة البراعة التنظيمية والقدرة الاستيعابية للمعرفة بشكل كافٍ في سياق صناعة الفنادق. علاوة على ذلك ، هناك القليل جدًا من الأدلة التجريبية في الأدبيات حول سوابق وعواقب رأس المال الفكري في صناعة الفنادق.

التعليق على الدراسات السابقة:

1. اتفقت دراسة (سليمان، 2016) مع دراسة (Gürlek, 2021) ودراسة (جمعه، 2021) على وجود علاقة تأثير إيجابي لأبعاد رأس المال الفكري على البراعة التنظيمية .
2. اختلفت دراسة (نظيف ورفاعي، 2020) مع دراسة (رفاعي وآخرون، 2021) حيث بينت الأولى وجود أثر معنوي لأبعاد المعرفة الضمنية علي تعزيز الجدارات القيادية بالمؤسسة المصرية للطيران، بينما أكدت الثانية وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد المعرفة الضمنية لدى العاملين بالشركة وتحسين إدارة الابتكار .
3. أكدت دراسة (Severgnini and Edwin, 2018) أن الأبعاد الثلاثة لنظام قياس الأداء وهي : (تركيز الاهتمام، إضفاء الشرعية، وصنع القرار الاستراتيجي) كان لها تأثير على البراعة التنظيمية
4. بينت (الحنيطي، 2018) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05) لأبعاد الذكاء العاطفي (التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف والمهارات الاجتماعية) على رشاقة عمليات الأعمال ورشاقة الاستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية .

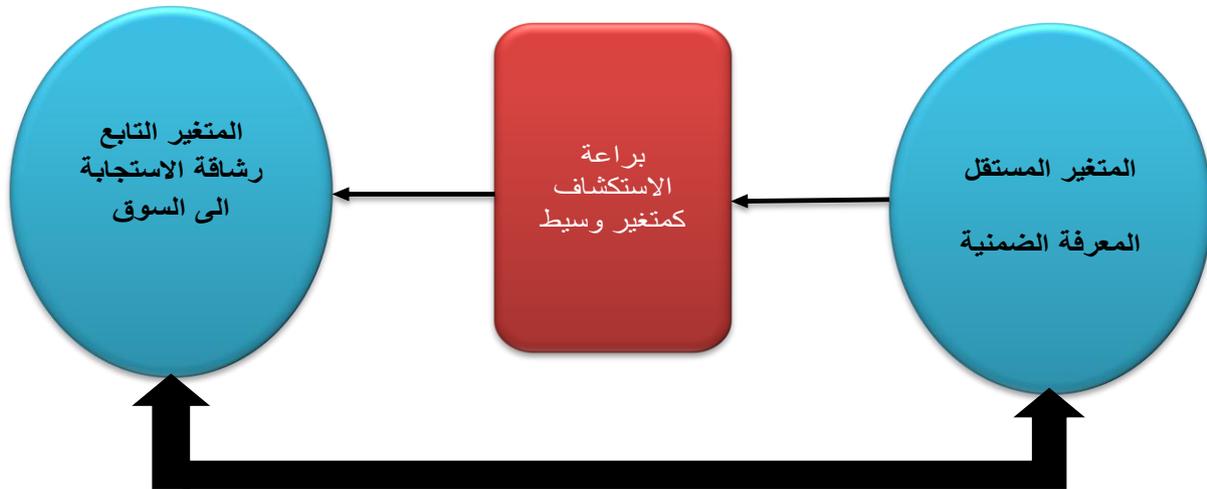
مشكلة الدراسة:

البنوك التجارية الحكومية تواجه الكثير من أوجه القصور والمشكلات التي تؤدي إلي تدني درجة تحقيق التطوير؛ حيث تعاني من عدم القدرة على توظيف المعارف الموجودة لدي العاملين بها وخاصة المعرفة الضمنية مما يعوق تلك المؤسسات في استغلال إمكانياتها الحالية واكتشاف الفرص المتاحة لها لتحسين أدائها والتوسع في الأسواق المحلية والعالمية، كما تحديات كبيرة تزامنت مع التغيرات والتطورات الإقتصادية والإجتماعية، وقد ظهر نتيجة لوعي العميل عدد من التحديات أبرزها إزدياد حدة المنافسة، بالإضافة إلى ظهور العولمة المالية، ومع بروز دور التطور التكنولوجي في الأنظمة المصرفية؛ بلغت معظم الخدمات المصرفية مرحلة النضوج؛ وهو ما أدى إلى تشابه الخدمات المقدمة، ربما بتعبير مختلف، أو بشكل مختلف، ولكن مع احتوائه على نفس المضمون، وهذا النضوج وضع أطراً جديدة للمنافسة بين البنوك بشكل خاص، ومن خلال تحليل مؤشرات أداء البنوك التجارية المصرية بمؤشراتها المختلفة سواء المتعلقة بالتوظيف الائتماني، ومخصصات خسائر القروض، وحجم وأرصدة الديون غير المنتظمة وكذلك التطورات النقدية خلال فترة الدراسة، والتي أسفرت نتائجها عن وجود تراجع في بعض المؤشرات المتعلقة بمستوي الأداء، مما أثر بدوره على نسبة الاستجابة بالسوق وهو ما أدى إلي ظهور مشكلة البحث كالتالي:

- ارتفاع أرصدة الديون غير المنتظمة حيث بلغ متوسط النسبة العام (5%) من إجمالي حجم الائتمان البنكي.
- تراجع مخصصات خسائر القروض وتحقيقها أداء سلمي حيث بلغ المتوسط العام علي التوالي (10,9% ، 13,9% ، 1,5%)، مع وجود تباين في أداء البنوك خلال فترة الدراسة، وطبقاً لما سبق فإن مشكلة الدراسة تتلخص في التساؤل الرئيس التالي:

- هل هناك تأثير لدور براعة الاستكشاف كمتغير وسيط في العلاقة بين المعرفة الضمنية والاستجابة الى السوق؟

نموذج متغيرات الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثون.

شكل رقم (1): نموذج متغيرات الدراسة

فروض الدراسة:

1. الفرض الرئيس الأول: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية في تحقيق رشاقة الاستجابة للسوق.
2. الفرض الرئيس الثاني: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية في براعة الاستكشاف.
3. الفرض الرئيس الثالث: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبراعة الاستكشاف في تحقيق رشاقة الاستجابة للسوق.

أهداف الدراسة:

1. توضيح العلاقة بين المعرفة الضمنية ورشاقة الاستجابة الى السوق في البنوك محل الدراسة.
2. دراسة التأثير المباشر لبراعة الاستكشاف على رشاقة الاستجابة الى السوق في البنوك محل الدراسة .

3. تحديد التأثير غير المباشر لبراعة الاستكشاف في العلاقة بين المعرفة الضمنية ورشاقة الاستجابة الى السوق في البنوك محل الدراسة .

الإطار المفاهيمي للدراسة

المعرفة الضمنية:

1 ماهية المعرفة الضمنية:

المعرفة الضمنية هي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد، وهي تشير إلي الحدس والبديهة والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي (خصيب وأبو فضة، 2013)، كما أن المعرفة الضمنية تتعلق بالمعارف والمهارات داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للأخرين وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية، ومن أهم خصائص المعرفة الضمنية مايلي:

1. المعرفة الشخصية Personal Knowledge
2. الاعتماد على البيئة context dependency
3. زيادة الكفاءة Efficiency Enhancing
4. القدرة على الوصف والإدراك Image Formation And Recognition
5. الثقة في العلاقات الإنسانية Handling Of Human Relationship
6. توافر ملكة التميز judgment Facilitating
7. القدرة على التقدير ونفاذ البصيرة Estimation And Envisioning Capability
8. الاعتماد على أسلوب وطريقة العمل Path Dependency
9. اللباقة الطبيعية والمهارات physical maneuverings . (رفاعي، 2016)

أنواع ومصادر المعرفة الضمنية :

- المعرفة الضمنية (الفردية) : الإدراكية (المهارات ، الخبرات غير الرسمية الكامنة في عقول الموظفين، القيم الشخصية وغيرها).
- المعرفة الضمنية (الجماعية) : المعرفة المرجعية عن طريق المبادلات الشفوية وغير الرسمية، والعفوية، وقيم الفريق ،والجماعية .
- المعرفة الضمنية (التنظيمية) : خبرة المؤسسة والمتمثلة في ثقافة المؤسسة ورؤيتها والقيام بها خلال سنوات طويلة ومجال الامتياز . (Zaim et al., 2015) .

براعة الاستكشاف:

ماهية براعة الاستكشاف:

يركز المنظور الاستراتيجي لبراعة الاستكشاف على التوجه الإبداعي الذي يعد واحداً من التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وصولاً لتحقيق النمو وضمنان الفاعلية المستقبلية (Wuif et al., 2010)، وقد حدد (Abuzaid,2016) براعة الاستكشاف بأنها يتضمن مجموعة من الأشياء مثل المرونة والإبداع، لذلك فإن الاكتشاف غالباً ما ينطوي على عمليات البحث العابرة للحدود التنظيمية والتكنولوجية.

العوامل المؤثرة في الاستكشاف :

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث تؤثر على القدرات الإدارية للقيادات التنظيمية والفردية للمرؤوسين في سبيل تحقيق الاستكشاف .
- قوة المؤسسة والثقافة التنظيمية كما هناك تأثير الخبرة والمهارة على أنشطة الاستكشاف.
- تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء تساعد في تحقيق الاستكشاف وكذلك في الاستقرار وتطوير القدرة على التكيف . (Luzon and pasola,2011 ; Stubner et al.,2012)

رشاقة الاستجابة الى السوق:

تعتبر رشاقة الاستجابة الى السوق عن قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة والاستفادة من التغيرات غير المتوقعة في الأسواق من خلال المراقبة المستمرة والسريعة في تحسين المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات العملاء والأسواق، كما تعرف بأنها قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات غير مسبوقة في السوق من خلال الرقابة المستمرة والتحسين السريع لمنتجاتها وخدماتها (Bi et al., 2013).

كما يشير (Panda & Rath, 2016) الى أن رشاقة الاستجابة الى السوق هي عبارة عن معالجة للتغير في طلب الأسواق حيث يجب على المؤسسات ان تكون قادرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات غير المتوقعة والمتعلقة بالسوق من خلال الرصد المستمر للأسواق وتحسين منتجاتها بسرعة حتى تتناسب مع متطلبات الأسواق وقد اعتبرت هذه السياسة بمثابة استراتيجية تسلط الضوء على عقلية ريادية قوية وتنافسية موجهة نحو النمو فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظروف العمل غير المؤكده .

أثر براعة الاستكشاف كمتغير وسيط في العلاقة بين المعرفة الضمنية ورشاقة الاستجابة الى السوق:

الإهتمام المتزايد بالمعرفة ظهر كرد فعل للتطورات المتسارعة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في وقتنا الحاضر، ويزوغ ما يعرف بالعلومة بهدف الوصول إلي المعرفة القيمة من وسط هذا الكم الهائل من المعلومات التي تتفجر وتتوالد يومياً، مما يحتاج إلى توفير كوارر ذات معرفة وكفاءة ومهارة متميزة وقدرة علي التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات (الخورى، 2015)، كما يعبر الاستكشاف عن قدرة المنظمة على البحث عن الفرص الجديدة وتوقع للأحداث المستقبلية بما يمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية في الأجل البعيد ومن ثم يركز على تلبية حاجات ورغبات العملاء في الأسواق الناشئة والجديدة من خلال تقديم منتجات جديدة أو خدمات جديدة أو قنوات توزيع جديدة، إن بيئة الأعمال الجديدة تفرض على المؤسسات ضرورة البحث عن الفرص الجديدة، والعمل على مراقبة احتياجات ورغبات العملاء، وتوقع التغيرات التي تطرأ على هذه الاحتياجات (Roglinger et al., 2018).

وتعتبر الرشاقة من أهم الأساليب الإدارية التي تهتم بتعزيز أداء المؤسسات واستمرارية وجودها واستدامة ميزتها التنافسية، ورفع مستوى أداء العاملين فيها، وتحقيق الرؤية المتميزة للمنظمة لمعرفة مكانها بين المنافسين في الأسواق، وهذا يعتمد على مدى قدرة المؤسسات علي إدراك الحاجة للتغير والتطور والتميز والقدرة على التجاوب السريع مع التغيرات البيئية، ونتيجة لذلك جاءت الرشاقة التنظيمية لضمان استجابة مؤسسات الأعمال بشكل أكبر مرونة وأكثر تكيفاً مع التغيرات البيئية وبيئة المنافسة، كما أن هناك العديد من التساؤلات التي غالباً ما تطرح فيما إذا كان هناك أهمية للمنتجات والخدمات القائمة على التكنولوجيا، وفي هذه الحالة تعتبر البراعة حافزاً لتطوير وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة أو حزمة منها، كما يمكن تطبيق التكنولوجيا على العمليات فضلا عن المنتجات والخدمات، حيث أن المؤسسات التي تعطي أهمية كبيرة على التوجه نحو الإبداع ومن ثم نحو الإبداع غير المستمر يمكن أن تخسر التكلفة المرتبطة للإبداع وتتخلى عن الكفاءة، كما أن إتباع منهج الإبداع القائم على التكنولوجيا الحديثة يتطلب من الإدارة العليا وضع استراتيجية موجهة نحو التكلفة بحيث يعزز من الكفاءة في جميع أجزاء سلسلة القيمة ودعم استثمار مواقع الأسواق الآلية للمنتجات من خلال تخصيص الموارد لمجموعة أوسع من الإبداعات ومن المرجح أن تقوم المؤسسات الموجهة نحو الإبداع بتمويل الإبداع غير المستمر فبدلاً من التركيز فقط على القدرات الحالية و أسواق المنتجات الحالية، وعلى الرغم من التأثير العالي بسلوكيات الإبداع الاستكشافي فإن التوجه الإبداعي يوفر للمؤسسات المزيد من المرونة والقدرات لتطوير إبداعات غير مستمرة وغير متكررة (Kortmann, 2015).

منهجية الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين لدى قطاع البنوك في جمهورية مصر العربية بمختلف درجاتهم ومناصبهم الإدارية (مدير ، رئيس قسم ، موظف) ودرجة تعليمهم (دبلوم أو أقل، مؤهل جامعي، ماجستير، دكتوراه) وتخصصاتهم ، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في قطاع البنوك محل الدراسة، ونظراً لكبر حجم المجتمع والتشتت الجغرافي اقتصرت الدراسة على البنوك التجارية الحكومية في محافظات مدن القناة : بنك القاهرة ، البنك الاهلي، وبنك مصر ، وذلك خلال العام 2021/2022، حيث بلغت عينة الدراسة من العاملين 381 مفردة، وذلك عند معامل ثقة 95% ونسبة خطأ 5%، وتم تحديد عينة من مجتمع الدراسة باستخدام المعادلة التالية (سيكاران، 2011):

ق (1 - ق)

ن 1 =

$$\frac{ق(1-ق)}{ن} + \frac{د(د)}{2(م.د)^2}$$

حيث أن:

ق : نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع، وقد إعتبرها الباحثون 50%.

د : نسبة الخطأ المسموح به، وقد إعتبره الباحثون 5 %.

د . م : الدرجة المعيارية لمعامل الثقة الذي إختاره الباحثون، وهو 95 % وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوي 1.96

ن 1 : حجم العينة

ولقد قام الباحثون بتوزيع قوائم الاستبيان على الفئات المختلفة في البنوك التجارية محل الدراسة وقد تم الرد عليها بنسب مختلفة من قبل مفردات العينة، ويوضح الجدول التالي طبيعة تقسيم مجتمع بالإضافة الى الإستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة ونسبة الإستجابة لجميع فئات عينة الدراسة :

جدول رقم (1) مجتمع وعينة الدراسة ونسب الإستجابة

م	المحافظة	مجتمع الدراسة	حجم المجتمع	حجم العينة	الإستمارات الموزعة	الإستمارات المستردة	الإستمارات المستبعدة	نسبة الإستجابة
1	الاسماعلية	بنك مصر	211	381	96	91	5	94.7 %
2		بنك القاهرة	74		34	30	4	88.2 %
3		البنك الأهلي المصري	97		45	41	4	91.1 %
4	السويس	بنك مصر	103		46	43	3	93.4 %
5		بنك القاهرة	65		30	29	1	96.6 %
6		البنك الأهلي المصري	42		19	18	1	94.7 %
7	بورسعيد	بنك مصر	87		42	39	3	92.8 %
8		بنك القاهرة	66		30	28	2	93.3 %
9		البنك الأهلي المصري	86		39	38	1	97.4 %
	الإجمالي		831		381	357	24	93.7 %

Microsoft Excel 2016 المصدر : من اعداد الباحثون بالاستعانة برنامج مايكروسوفت أوفيس اكسيل

أساليب التحليل الإحصائي:

سوف يقوم الباحثون باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة وهي :

أ- برنامج التحليل الإحصائي SPSS 22 .

ب- برنامج (AMOS) لتحليل المسار .

ج- الأساليب الإحصائية الوصفية

- " ألفا كرونباخ " لقياس الثبات والتحقق من درجة اعتمادية المقاييس المستخدمة
- المتوسط الحسابي : ويشمل مجموع مفردات عينة الدراسة / عدد إجمالي العدد
- الانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات عينة الدراسة

د- الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

أعتمد الباحثون على تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتعرف على ثبات صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي :

- اختبار (t. test) : يستخدم لاختبار معنوية الفروق الإحصائية بين عينتين مستقلتين .
- معامل الارتباط بيرسون: لتحليل العلاقات الارتباطية بين المتغيرات في الدراسة .
- نموذج الانحدار الخطي البسيط: يعد من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين الظواهر موضوع الدراسة.

معاملات الصدق والثبات:

جدول رقم (2) نتائج معامل الصدق والثبات لأبعاد قائمة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المعرفة الضمنية	8	0.926	0.962
براعة الاستكشاف	6	0.831	0.912
رشاقة الاستجابة للسوق	4	0.875	0.935
المعامل الكلي	18	0.967	0.983

المصدر: إعداد الباحثون من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS. V22 ن = 362.

يتضح من الجدول السابق رقم (2) أن قيم معامل ألفا كرونباخ أكدت علي اعتمادية هذه المتغيرات بشكل كبير حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.831) إلي (0.926) وأن قيمة معامل ألفا كرونباخ هي (0.967)، مما يعكس درجة عالية من ثبات الأداة المستخدمة في التعبير عن متغيرات الدراسة. مما سبق يمكن القول أن الاستقصاء يتمتع بدرجة عالية من المصدقية والثبات والاتساق الداخلي، ويمكن الاعتماد عليه في قياس أثر المعرفة الضمنية على تحقيق رشاقة الاستجابة الى السوق من خلال براعة الاستكشاف في البنوك الحكومية محل الدراسة.

نتائج الدراسة الميدانية

الإحصاء الوصفي:

قام الباحثون بقياس قوة الأبعاد المكونة لمتغيرات الدراسة ، حيث تم استخدام بعض الإحصائية الوصفية من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، والنسب المئوية ، حتي يمكن ترتيب هذه الأبعاد بحسب مدي توافرها من وجهة نظر عينة الدراسة من العاملين بالمستويات الوظيفية المختلفة بالبنوك محل الدراسة، ويمكن إيضاح أن قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة لمدي الموافقة بحسب المقياس المستخدم ويتم حسابها كما يلي :

جدول رقم (3) درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق تمامًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمامًا
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثون.

وحيث كانت مؤشرات قياس قوة الأبعاد المكونة لكل متغير علي النحو التالي :
N=362
متغير المعرفة الضمنية:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب الأهمية
1	العاملين بالبنك لديهم الرغبة والقدرة علي التعلم	3.09	0.92	61.77	4

2	65.08	0.93	3.25	ينجح العاملون بالبنك في استخدام الوقت بشكل جيد.
5	59.56	1.07	2.98	العاملين في البنك يتمتعون بالقدرة العالية علي فهم وإستيعاب أى ظاهرة جديدة
3	62.54	1.11	3.13	لدى العاملين بالبنك مهارات في حل المشكلات.
8	54.59	1.07	2.73	مهارات التفكير الإبتكارى عالية لدى العاملين بالبنك.
7	57.90	1.26	2.90	مهارات مواجهة المخاطر تكون عالية لدى العاملين بالبنك.
6	58.23	1.22	2.91	يهتم العاملون في البنك بتركيز طاقاتهم ومعرفتهم لتحقيق صالح العملاء .
1	65.97	1.19	3.30	يتميز العاملون بالبنك بمستوى مرتفع من التعاون فيما بينهم.
	60.72	0.86	3.04	المؤشرات الكلية لبعء المعرفة الضمنية

جدول رقم (4) مؤشرات قياس فقرات متغير المعرفة الضمنية

المصدر: من إعداد الباحثون بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.V22.

من الجدول السابق رقم (4) يتضح أن المتوسط الكلي لمتغير (المعرفة الضمنية) هو (3.04) ونسبة أتفاق بلغت (60.72%) ، وهذا يدل علي أن هناك توافر بدرجة متوسطة للمعرفة الضمنية في البنوك الحكومية محل الدراسة ، وأن معظم الآراء تتراوح ما بين المحايدة وبين الموافقة وتميل إلي أن تكون الاستجابة الكلية موافقة هذا المتغير .

متغير براعة الاستكشاف :

N=362

جدول رقم (5) مؤشرات قياس فقرات متغير براعة الاستكشاف

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب الأهمية
1	يبحث البنك عن الأفكار التكنولوجية الجديدة من خلال التفكير خارج الصندوق	2.62	1.12	52.49	6
2	يعتمد نجاح البنك على قدرته على استكشاف التقنيات الجديدة.	2.70	1.32	53.92	4
3	ينشئ البنك منتجات أو خدمات مبتكرة.	3.03	0.95	60.66	3
4	يبحث البنك عن طرق إبداعية لتلبية احتياجات عملائها	3.16	1.34	63.20	2
5	يتحول البنك بقوة إلى قطاعات جديدة في السوق	3.33	1.00	66.63	1
6	يستهدف البنك بشكل فعال مجموعات عملاء جديدة	2.64	1.18	52.82	5
	المؤشرات الكلية لبعء براعة الاستكشاف	2.91	0.86	58.29	الثاني

المصدر: من إعداد الباحثون بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.V22.

من الجدول السابق رقم (5) يتضح أن المتوسط الكلي لمتغير (براعة الاستكشاف) هو (2.91) ونسبة أتفاق بلغت (58.29%) ، وهذا يدل علي أن هناك توافر بدرجة ضعيفة لبراعة الاستكشاف في البنوك الحكومية محل الدراسة ، وأن معظم الآراء تتراوح ما بين المحايدة وبين الموافقة وتميل إلي أن تكون الاستجابة الكلية موافقة تجاه هذا المتغير .

3/1/4 متغير رشاقة الاستجابة الى السوق :

N=362

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب الأهمية
1	يستجيب البنك بشكل أسرع وأكثر فعالية للتغيير في رغبات وإحتياجات العملاء بالمقارنة مع منافسينا.	3.14	1.074	52.8	2
2	يستجيب البنك بشكل أسرع وأكثر فعالية لتغيير استراتيجيات المنافسين بالمقارنة مع منافسينا.	2.88	1.253	57.5	4
3	يقوم البنك بتطوير وتسويق المنتجات الجديدة بسرعة وفعالية أكبر بالمقارنة مع منافسينا.	3.04	1.179	60.7	3

4	يتنافس البنك بفعالية في معظم الأسواق بالمقارنة مع منافسينا.	3.36	1.084	67.2	1
	المؤشرات الكلية لبعده رشاقة الاستجابة للسوق	3.11	0.98	62.15	الأول

جدول رقم (6)

مؤشرات قياس فقرات متغير رشاقة الاستجابة للسوق

المصدر: من إعداد الباحثون بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.V22.

من الجدول السابق رقم (6) يتضح أن المتوسط الكلي لبعده رشاقة الاستجابة للسوق هو (3.11) وبنسبة اتفاق بلغت (62.15%) ، وهذا يدل على أن هناك توافر بدرجة متوسطة رشاقة الاستجابة للسوق في البنوك الحكومية محل الدراسة ، وأن معظم الآراء تتراوح ما بين المحايدة وبين الموافقة وتميل إلى أن تكون الاستجابة الكلية محايدة تجاه هذا المتغير .

اختبارات الفروض:

استهدفت الدراسة الميدانية اختبار صحة الفروض الرئيسية للدراسة ، وتعتبر هذه الاختبارات هي الهدف الرئيسي للدراسة والذي يسعى الباحثون من خلالها إلى معرفة جوهرية وقوة واتجاه هذا التأثير إلى جانب معرفة نسبة تأثير كل متغير من متغيرات الدراسة في الآخر ، كما أن الهدف من اختبار الفروض هو معرفة مدى وجود علاقة جوهرية بين المعرفة الضمنية وتحقق رشاقة الاستجابة إلى السوق من خلال براعة الاستكشاف كمتغير وسيط على البنوك الحكومية محل الدراسة.

اختبار صحة الفرض الرئيسي الأول للدراسة:

والذي ينص على أنه: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية في تحقيق رشاقة الاستجابة للسوق.

لاختبار صحة أو عدم صحة الفرض الرئيسي الأول، تم استخدام معامل الارتباط الخطي لبيرسون لدراسة قوة العلاقة واتجاه الارتباط بين المعرفة الضمنية و رشاقة الاستجابة للسوق البنوك الحكومية محل الدراسة، كما يلي :

جدول رقم (7) معاملات الارتباط بين المعرفة الضمنية و رشاقة الاستجابة للسوق

المتغيرات	معامل الارتباط	المعنوية
المعرفة الضمنية	0.878**	0.000

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول السابق (7) وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المعرفة الضمنية و رشاقة الاستجابة للسوق ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.878) ، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية عند مستوى المعنوية (0.01) . كما تم استخدام الانحدار الخطي لدراسة تأثير المعرفة الضمنية على رشاقة الاستجابة للسوق، وكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (8) دراسة الانحدار الخطي لتأثير المعرفة الضمنية في تحقيق رشاقة الاستجابة للسوق

مصدر التغير	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	القيمة المقدرة		معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار (ف)	
				الثابت	المتغير			Sig*	F(قيمة)
الانحدار	1	267.18	267.18	0.080	1.054	0.878	0.770	0.000	1208.3*
البواقي	360	79.601	0.221						
المجموع	361	346.78							

المعنوية (0.05) مستوى عند الإحصائية الدلالة *

باستعراض النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (8) يتضح الآتي :

- تبين أن هناك علاقة طردية وجوهية إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية و رشاقة الاستجابة للسوق في البنوك الحكومية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $(R= 0.878)$.
- كما تبين أن حوالي (77%) من التغير في رشاقة الاستجابة للسوق يرجع إلي التغير في المعرفة الضمنية ، وأن هناك حوالي (23%) ترجع إلي عوامل أخرى لم تدخل في القياس ، وقد تبين أن زيادة المعرفة الضمنية بنسبة (1%) تؤدي إلي زيادة رشاقة الاستجابة للسوق بنسبة (1.054%) مع ثبات العوامل الأخرى المؤثرة في رشاقة الاستجابة للسوق علي ما هي عليه .
- رشاقة عمليات الأعمال = $0.080 + 1.054$ (المعرفة الضمنية)
- كما تبين من نتائج الجدول السابق أن اختبار (F المحسوبة) تساوي (1208.3) وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05) ، وتشير إلي جودة نموذج العلاقة ، وصحة الاعتماد عليه بدون أخطاء ، ومن نموذج الانحدار السابق يتضح أنه يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق للتنبؤ برشاقة الاستجابة للسوق من خلال المعرفة الضمنية .
- من النتائج السابقة لاختبار صحة الفرض الرئيسي الأول للدراسة يتبين أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) ، ولذلك يتم قبول الفرض ورفض الفرض البديل.

اختبار صحة الفرض الرئيسي الثاني للدراسة:

والذي ينص على أنه: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية في براعة الاستكشاف

لاختبار صحة أو عدم صحة الفرض الرئيسي الثاني ، تم استخدام معامل الارتباط الخطي لبيرسون لدراسة قوة العلاقة وإتجاه الارتباط بين المعرفة الضمنية و براعة الاستكشاف في البنوك الحكومية محل الدراسة كما يلي :

جدول رقم (9) معاملات الارتباط بين المعرفة الضمنية و براعة الاستكشاف

المتغيرات	معامل الارتباط	المعنوية
المعرفة الضمنية	**0.878	0.000

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول السابق (9) وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المعرفة الضمنية و براعة الاستكشاف ، حيث كانت قيمة معامل بيرسون تشير إلي ارتباط موجب قوى، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.878) ، مما يدل علي وجود علاقة طردية قوية عند مستوى المعنوية (0.01) . كما تم استخدام الانحدار الخطي لدراسة تأثير المعرفة الضمنية على براعة الاستكشاف وكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (10) دراسة الانحدار الخطي لتأثير المعرفة الضمنية على براعة الاستكشاف

مصدر التغير	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	القيمة المقدرة		معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار (ف)	
				الثابت	المتغير			قيمة (F)	Sig*
الانحدار	1	203.97	203.97	0.131	0.921	0.878	0.771	1212.7*	0.000
البواقي	360	60.547	0.168						
المجموع	361	264.51							

*الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

باستعراض النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (10) يتضح الآتي :

- تبين أن هناك علاقة طردية وجوهية إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية و براءة الاستكشاف في البنوك الحكومية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R= 0.878) .
- كما تبين أن حوالي (77.1%) من التغيير في براءة الاستكشاف يرجع إلي التغيير في المعرفة الضمنية ، وأن هناك حوالي (22.9%) ترجع إلي عوامل أخرى لم تدخل في القياس ، وقد تبين أن زيادة المعرفة الضمنية بنسبة (1%) تؤدي إلى زيادة براءة الاستكشاف بنسبة (0.921%) مع ثبات العوامل الأخرى المؤثرة في براءة الاستكشاف على ما هي عليه .
- كما تبين من نتائج الجدول السابق أن اختبار (F المحسوبة) تساوي (1212.7) وهي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) ، وتشير إلي جودة نموذج العلاقة وصحة الاعتماد عليه بدون أخطاء ، ومن نموذج الانحدار السابق يتضح أنه يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق للتنبؤ ببراءة الاستكشاف من خلال المعرفة الضمنية .

من النتائج السابقة لاختبار صحة الفرض الرئيسي الثاني للدراسة يتبين أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) ، ولذلك يتم قبول الفرض ورفض الفرض البديل.

اختبار صحة الفرض الرئيسي الثالث للدراسة:

والذي ينص على أنه: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبراءة الاستكشاف في تحقيق رشاقة الاستجابة للسوق

لاختبار صحة أو عدم صحة الفرض الرئيسي الثالث تم استخدام معامل الارتباط الخطي لبيرسون لدراسة قوة العلاقة واتجاه الارتباط لبراءة الاستكشاف في تحقيق رشاقة الاستجابة للسوق في البنوك الحكومية محل الدراسة كما يلي:

جدول رقم (11) معاملات الارتباط بين براءة الاستكشاف و رشاقة الاستجابة للسوق

المتغيرات	معامل الارتباط	المعنوية
براءة الاستكشاف	**0.853	0.000

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول السابق (11) وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين براءة الاستكشاف و رشاقة الاستجابة للسوق، حيث كانت قيمة معامل ارتباط بيرسون تشير إلي ارتباط موجب قوى، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.853) ، مما يدل علي وجود علاقة طردية قوية عند مستوى المعنوية (0.01)، كما تم استخدام الانحدار الخطي لدراسة تأثير براءة الاستكشاف علي رشاقة الاستجابة للسوق وكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (12) دراسة الانحدار الخطي تأثير براءة الاستكشاف على رشاقة الاستجابة للسوق

مصدر التغيير	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	القيمة المقدرة		معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار (ف)	
				الثابت	المتغير			قيمة (F)	Sig*
الانحدار	1	252.36	252.36	0.104	1.017	0.853	0.728	*962.17	0.000
البواقي	360	94.421	0.262						
المجموع	361	346.78							

*الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

باستعراض النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (12) يتضح الآتي :

- تبين أن هناك علاقة طردية وجوهية إحصائية بين أبعاد البراعة التنظيمية و رشاقة الاستجابة للسوق في البنوك الحكومية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R= 0.853$) .
 - كما تبين أن حوالي (72.8%) من التغيير في براعة الاستكشاف يرجع إلي التغيير في المعرفة الضمنية ، وأن هناك حوالي (27.2%) ترجع إلي عوامل أخرى لم تدخل في القياس ، وقد تبين أن زيادة المعرفة الضمنية بنسبة (1%) تؤدي إلي زيادة براعة الاستكشاف بنسبة (1.017%) مع ثبات العوامل الأخرى المؤثرة في رشاقة الاستجابة للسوق علي ما هي عليه .
 - كما تبين من نتائج الجدول السابق أن اختبار (F المحسوبة) تساوي (962.17) وهي دالة إحصائياً عند مستوي المعنوية (0.05) ، وتشير إلي جودة نموذج العلاقة ، وصحة الاعتماد عليه بدون أخطاء ، ومن نموذج الانحدار السابق يتضح أنه يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق للتنبؤ برشاقة الاستجابة للسوق من خلال براعة الاستكشاف .
- من النتائج السابقة لاختبار صحة الفرض الرئيسي الثالث للدراسة يتبين أن مستوي الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من مستوي المعنوية (0.05) ، ولذلك يتم قبول الفرض ورفض الفرض البديل.

خامساً: النتائج والتوصيات

النتائج:

1. توصلت الدراسة إلي أن المعرفة الضمنية متوافرة بدرجة متوسطة لدى العاملين في البنوك محل الدراسة ، وأن هذه المعرفة تتمثل قوتها في مهارات التفكير الابتكاري لدي العاملين وان هناك بعض الضعف في جوانب المعرفة الإدارية المتمثلة في تدني المهارات التنظيمية لدى العاملين، بالإضافة لانخفاض مستوى بعض المهارات اللازمة لحل الصراعات بين العاملين.
2. توصلت الدراسة إلي أن براعة الاستكشاف متوافرة بدرجة ضعيفة لدى العاملين في البنوك محل الدراسة ، وأن براعة الاستكشاف تتمثل قوتها في تحول البنوك بقوة إلى قطاعات جديدة في السوق وان ضعف براعة الاستكشاف يرجع الى ان الإدارة لا تولي الأهمية الكافية لبراعة الاستكشاف من خلال التفكير خارج الصندوق .
3. توصلت الدراسة إلي أن رشاقة الاستجابة للسوق كأحد متوافرة بدرجة متوسطة لدى العاملين في البنوك محل الدراسة ، وأن رشاقة الاستجابة للسوق تتمثل قوتها في تنافس البنوك لتحقيق الكفاءة في السوق المصرفي.
4. توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي بين المعرفة الضمنية وتحقيق الرشاقة الاستجابة الى السوق، كما توجد علاقة ارتباط وأثر إيجابي بين المعرفة الضمنية وتحقيق براعة الاستكشاف.
5. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة وأثر ايجابي بين براعة الاستكشاف وتحقيق رشاقة الاستجابة الى السوق في البنوك محل الدراسة.

التوصيات:

1. تشجيع العاملين علي تطوير معارفهم المهنية بصورة مستمرة للنهوض بأداء المؤسسة ، وضع برنامج لتطوير المسار المهني للعاملين وربطه بالمعارف المهنية لمطلوبة لكل مسار للنهوض بمستوي الأداء وتطوير المسار المهني لصالح الفرد والمؤسسة .
2. تدريب الكفاءات من العاملين وتكليفهم بمهام محددة لاستخدام مهارات براعة الاستكشاف التي حصلوا عليها في التدريب .
3. يجب على إدارة المؤسسة تطوير نظم وآليات الإنتاج من أجل التوسع في تشكيلة المنتجات بالشكل الذي يمكن أن يساهم في زيادة كفاءة وبراعة استغلال الفرص في كافة الأنشطة والمجالات الإنتاجية.
4. ضرورة استثمار الأفراد ذوي المعارف المهنية المتميزة والطموحة وتوليتهم مراكز ومسئوليات جديدة تحت إشراف إدارتهم في بداية الأمر.
5. تطوير أداء القيادات الإدارية في ضوء مدخل رشاقة الاستجابة الى السوق.

المراجع

- 1- نظيف، إيناس ممدوح عبد السلام. ورفاعي، ممدوح عبد العزيز. (2020). تأثير المعرفة الضمنية على الجدارات القيادية للقيادات الإدارية: دراسة ميدانية على شركة مصر للطيران. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. كلية التجارة. جامعة عين شمس. 2. 541-525.
- 2- رفاعي، ممدوح عبد العزيز. خير الدين، عبد ربه. ومحمد، مختار خنفور. (2021). دور المعرفة الضمنية في إدارة الابتكار : دراسة ميدانية على شركة البريقة لتسويق النفط قطاع بنغازي بليبيا. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*. كلية التجارة. جامعة حلوان. 35(2). 337-362.
- 3- جمعه، محمد عبد الوهاب. (2020). إطار مقترح لتأثير رأس المال الفكري على البراعة التنظيمية وانعكاسه على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على صناعة الرخام والجرانيت بجمهورية مصر العربية. *رسالة دكتوراه غير منشورة*. كلية التجارة. جامعة عين شمس.
- 4- سليمان، فببي نصحي راغب. (2016). أثر رأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. كلية التجارة. جامعة قناة السويس. 7(2). 336-380.
- 5- الحنيطي، رغد إبراهيم. (2018). أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في مجموعة المناصير الأردنية. *رسالة ماجستير غير منشورة*. كلية الأعمال. جامعة الاسراء الخاصة. الأردن.
- 6- رفاعي، ممدوح عبد العزيز. (2016). *إدارة المعرفة (مدخل قياس قيمة رأس المال الفكري)*. دار النهضة العربية. الطبعة السابعة. القاهرة. مصر. 25-201.
- 7- خصيب، خالد. و أبو فصة، مروان. (2013). المعرفة الضمنية وعلاقتها بجودة المنتج دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة/ فرع رام الله. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية*. 2 (31). 165-204.
- 8- ياسين، سعد غالب. (2007). *إدارة المعرفة (المفاهيم - النظم - التطبيقات)*. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان. 78-93.
- 9- الجاموس، عبد الرحمن. (2013). *إدارة المعرفة في منظمات العمل*. دار، وائل للطباعة، والنشر، والتوزيع. الأردن. 22.
- 10- عويس، ممدوح زكي أحمد. (2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. *مجلة الإدارة العامة*. 55 (2). 240-282.
- 11- الخوري، على محمد، (2015). *إدارة المعرفة في القطاع العام - استعراض تجربة ناجحة لهيئة الإمارات للهوية*. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية. القاهرة. 54-59.
- 12- سيكاران، أوما. (2011). *طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية (ترجمة: إسماعيل على بسبوني)*. القاهرة. دار المريخ للنشر والتوزيع.
- 13- Gürlek, M. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity: evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 30(1). 38-70.
- 14- Severgnini, E. Valter, A. V.& Edwin, Vladimir. C.G. (2018). The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance. *Business Process Management Journal*. 24(5). 1176-1199.
- 15- A vat, S. Haddadi, E. & Keikha, A. (2017). Investigating the effect of Organizational Citizenship (OCB) behavior components Organizational agility. *Interdisciplinary Journal of Education*. 2. 59-67.
- 16- Zaim, H. Gürcan, Ö. F. Tarım, M. Zaim, S. & Alpkan, L. (2015). Determining the critical factors of tacit knowledge in service industry in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 207. 759-767.
- 17- Röglinger, M. Schwindenhammer, L. & Stelzl, K. (2018). How to put organizational ambidexterity into practice—towards a maturity model. *In International Conference on Business Process Management*. Springer .194-210.
- 18- Dess G.G. Lumpkin G.T. & Alan B. E. (2007). *Strategic Management: Text and Cases*. 3rded. McGraw- Hill Irwin. New York. USA.89-97.
- 19- Gambatese, J. A. & Hallowell, M. (2011). Enabling and measuring innovation in the construction industry. *Construction management and economics*. 29(6). 553-567.
- 20- Abuzaid, A. (2016). Testing the Impact of Strategic Leadership on Organizational Ambidexterity: A Field Study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies. *International Journal of Business and Management* .11 (5). 238-339.
- 21- Wuif, T. Stubner, S. & Blarr, W. (2010). Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management – Which Better Predicts Success? *Working paper*. 89.1-46.
- 22- Stubner, S. Blarr, W. H. Brands, c. and Wulf, T. (2012). *Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance*. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(2). 218-219.



- 23- Luzon, D. & Pasola, J. (2011). *Ambidexterity & TQM: Toward a Resear Agenda. Management Decisions.* 49(6).931.
- 24- Bai, J. & Ren, J. (2016). Organizational ambidexterity and innovation performance: The moderating effect of entrepreneurial orientation. *Frontiers of Business Research in China.* 10(4).664.-693.
- 25- Chandrasekaran, A. Linderman, K. & Schroeder, R. (2012). Antecedents to 9 ambidexterity competency in high technology organizations. *Journal of Operations Management.* 30(1). 134–151.
- 26- Junni, P. Sarala, R.M. Taras, V.A.S. & Tarba, S.Y. (2013). Organizational 23 ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives.* 27(4). 299–312.
- 27- Wang, C.L. & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management.* 25(1). 58–76.
- 28- Mc Carthy, I. & Gordon, B. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control sysetmapproach. *R&D Management journal.* 41(3). 240-258.
- 29- Panda, S. & Rath, S. K. (2016). Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility. *Journal of Enterprise Information Management.* 29. 751-773.
- 30- Zaim, H. Gürcan, Ö. F. Tarım, M. Zaim, S. & Alpkan, L. (2015). Determining the critical factors of tacit knowledge in service industry in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences.* 207. 759-767.
- 31- Roglinger, M. Schwindenhammer, L.& Stelzl, K. (2018). How to put organizational ambidexterity into practice– towards a maturity model. *In International Conference on Business Process Management .*194-210.
- 32- Kortmann, S. (2015). The mediating role of strategic orientations on the relationship between ambidexterity-oriented decisions and innovative ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management.* 32(5). 666-684.
- 33- Bi, R. Davidson, R. Kam, B. & Smyrnios, K. (2013). Developing organizational agility through IT and supply chain capability. *Journal of Global Information Management (JGIM).* 21(4). 38-55.

