

الثقافة الريادية ودورها في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية

نضال خليف الطراونة*

محمد عبد الوهاب المجالي

كامل محمد الحواجرة

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الثقافة الريادية في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة للدراسة التي تم من خلالها جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة، واستُخدم البرنامج الإحصائي SPSS V.25 لتحليل البيانات، وقد طُبّق البحث على عينة الدراسة التي تكونت من (315) فرد من الموظفين العاملين من المراكز الوظيفية (مدير، رئيس قسم) في المصارف التجارية الأردنية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الريادية بأبعادها (الحماس المؤسسي، التماسك، الفرص كدافع للتغيير) في التنفيذ الاستراتيجي، وهو مؤشر على أن البنوك التجارية الأردنية تهتم بدرجات مرتفعة ببعُد الحماس المؤسسي وبعُد التماسك وبعُد الفرص كدافع للتغيير مما يعزز من ممارسات التنفيذ الاستراتيجي المتعلقة بالقرارات والالتزام والتنسيق ويحقق للبنوك التجارية الأردنية معدل نمو مرتفع ويزيد من تنافسيتها.

وكان من أهم التوصيات أنه على الإدارة العليا في البنوك تبني الثقافة الريادية من خلال مكافأة الموظفين أصحاب الأفكار الابتكارية، مما يؤدي الى رفع مستوى اجتهاد الموظفين لتقديم اقتراحات لتحسين إجراءات العمل، وتعزيز الثقة لدى الموظفين، وتوجيههم لترتيب أولويات أعمالهم انطلاقاً من استراتيجية البنك، وتعزيز التنسيق الكافي بين وحدات البنك الإدارية المختلفة.

* كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.

تاريخ قبول البحث: 2020/4/15م.

تاريخ تقديم البحث: 2020/2/16م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2021م.

Entrepreneurial Culture and its Role in the Effectiveness of Strategic Implementation in Jordanian Commercial Banks

Nidal Khlaif Al-Tarawneh

Mohammed Abdel-Wahab Al-Majali

Kamel Mohammed Al-Hwajreh

Abstract

This study aimed at identifying the impact of the dimensions of entrepreneurial culture on the effectiveness of strategic implementation in the Jordanian commercial banks. The questionnaire was used as the main instrument for the study, which was used in order to collect the data related to the study variables and dimensions. The statistical package (SPSS V.25) was used for data analysis. The study sample consisted of (315) employees working in the job positions (manager, head of department) in the commercial banks. The results showed that there is a statistically significant impact at ($\alpha \leq 0.05$) for the entrepreneurial culture with its dimensions (organizational enthusiasm, cohesion, opportunities driven change) in strategic implementation, also the result revealed that there is a strong correlation relationship as well as a morale impact between the dimensions of entrepreneurial culture and the dimensions of strategic implementation effectiveness.

In the light of the results, the study recommended that the senior management in banks should adopt entrepreneurial culture through rewarding creative employees, enhancing confidence among employees and promoting coordination among the various administrative units in order to disseminate an atmosphere of confidence among employees.

المقدمة:

تسعى المؤسسات في الصناعة الى إيجاد موطئ قدم لها كموقع تنافسي مميز، وكون المؤسسات تعمل في بيئة ديناميكية سريعة التغير والتطور؛ كان لزاماً على أي مؤسسة أن تعزز أداءها وبما يحقق قدرة تنافسية مستدامة من خلال القيام ببناء خطتها الاستراتيجية التي تحدد من خلالها أهدافها ومداخل تنافسيها مع المؤسسات الأخرى المنافسة (Altamony et al., 2016). وبالرغم من أهمية وجود خطة استراتيجية في المؤسسة إلا أنه من الأهمية بمكان تنفيذ الاستراتيجية المصاغة بطريقة صحيحة وفعالة (Balarezo & Nielsen, 2017). وقد أشار (Rajasekar, 2014) إلى أن مرحلة التنفيذ هي أطول مرحلة في مراحل الإدارة الاستراتيجية، واعتبرها أهم وأصعب المراحل، وأن فشلها يعني فشل إدارة المؤسسة على مستوياتها الثلاثة الاستراتيجية وجميع مراحلها.

وبالنظر إلى ديناميكية البيئة وتغيراتها السريعة تحتاج المؤسسات إلى التغيير والتطوير في مرحلة التنفيذ الاستراتيجي، ووفقاً (Rajasekar, 2014) فإن المؤسسة قد تضطر لأحداث تغيير من أجل استغلال الفرص الاستراتيجية أو لتحييد التهديدات، وهنا يبرز دور الثقافة التنظيمية كوسيلة من قبل الإدارة العليا لتحقيق وتعزيز عملية التغيير والتطوير من خلال اختيار ثقافة تنظيمية استراتيجية ريادية داعمة وهي بحد ذاتها تمثل تحدياً كبيراً أمام المديرين من حيث تطبيقها الذي يحتاج إلى توعية واسعة وشاملة لكل المستويات الاستراتيجية في المؤسسة. وبناء على ذلك فإن الغرض من هذه الدراسة يتمثل في تعرف أثر الثقافة الريادية في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.

مشكلة الدراسة:

يشار إلى أن المال عصب الأعمال، وهذا المال عادة يتركز في المؤسسات المالية التي تعتبر البنوك واحدة منها، علاوة على أن هذه المؤسسات تمثل أحد أهم روافد الاقتصاد الوطني، فجميع القطاعات الاقتصادية مرتبطة بهذا القطاع الحيوي؛ ونتيجةً لشدة المنافسة والناجح عن ثورة المعرفة حيث لم تعد المنافسة محلية، بل عالمية؛ فكان لزاماً على البنوك أن تضع استراتيجيات تلي هذه الحاجة، والأهم تطبيقها بفاعلية، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة في ضعف فاعلية تنفيذ الاستراتيجيات التي تقوم على صياغتها البنوك التجارية الأردنية، وقد يعزى هذا الضعف إلى

الثقافة الريادية ودورها في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية

نضال خليف الطراونة، محمد عبدالوهاب المجالي، كامل محمد الحواجرة

التنافسية العالية بين المؤسسات المالية مما يعزز الفكر لدى القادة الاستراتيجيين في إيجاد وسائل مالية جديدة تتعلق بالمشنقات المالية وغيرها من الوسائل الأخرى، مما يتطلب من هؤلاء القادة في البنوك التجارية الأردنية تعزيز وترسيخ الفكر الريادي والثقافة الريادية عند الموظفين مع التركيز على ابعاد التماسك، والفرص كدافع للتغيير، والحماس المؤسسي وبما يحقق التجديد والميزة التنافسية المستدامة للبنوك التجارية الأردنية. ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

"ما أثر الثقافة الريادية بأبعادها (الحماس المؤسسي، والفرص كدافع للتغيير، والتماسك) في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي بأبعاده (التنسيق، والقدرات، والالتزام) في البنوك التجارية الأردنية؟ ويتفرع عن السؤال الرئيس السؤالين الفرعيين التاليين:

- 1- ما مستوى تصورات المبحوثين لتوافر خصائص الثقافة الريادية بأبعادها (الحماس المؤسسي، والفرص كدافع للتغيير، والتماسك) في البنوك التجارية الأردنية؟
- 2- ما مستوى تصورات المبحوثين للعوامل المؤثرة في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحديد مستوى توافر خصائص الثقافة الريادية في البنوك التجارية الأردنية.
- 2- تبيان مستوى توافر العوامل المؤثرة في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.
- 3- قياس أثر الثقافة الريادية في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.
- 4- تقديم توصيات من شأنها مساعدة المديرين في البنوك التجارية الأردنية في تعزيز الثقافة الريادية والتنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.

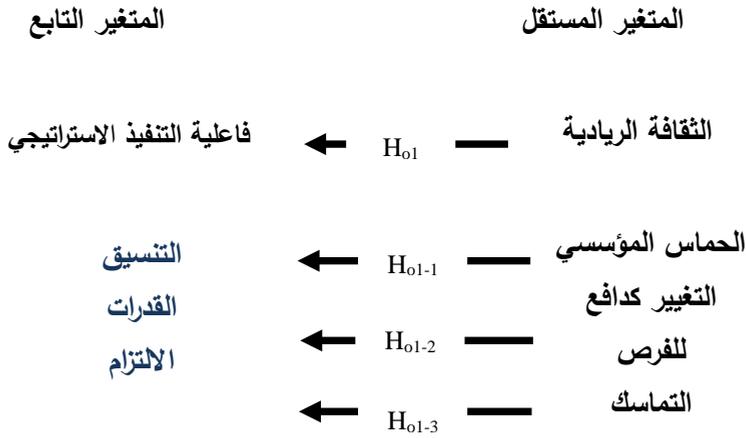
أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من تناولها موضوع الثقافة الريادية وأثرها في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية من ناحيتين: الأولى هي الناحية النظرية وهي محاولة تأطير نظري لمتغير الثقافة الريادية بأبعاده كونه من المتغيرات التي بحثت بشكل ضعيف في البيئة العربية، ومتغير

فاعلية التنفيذ الاستراتيجي، حيث أن الدراسات التي تناولت الثقافة الريادية قليلة جداً وتكاد تكون نادرة وخاصة في البيئة العربية، كذلك فإن الدراسات التي تناولت فاعلية التنفيذ الاستراتيجي تكاد أيضاً أن تكون نادرة في البيئة العربية. لذا تحاول الدراسة الحالية دراسة هذه المتغيرات في محاولة منها لتبيان العلاقة بينهما ومدى تكون العلاقة السببية بشكل يحقق الأثر الأقوى للثقافة الريادية في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية وبما يخدم الناحية العملية التطبيقية والتي يمكن توضيحها من خلال تبيان مدى استفادة البنوك التجارية من نتائج وتوصيات هذه الدراسة، ولفت نظر الإدارات في تلك البنوك الى أهمية هذه المتغيرات (الثقافة الريادية، وفاعلية التنفيذ الاستراتيجي).

أنموذج الدراسة:

ينكون أنموذج الدراسة من المتغيرين الافتراضيين التاليين:



شكل رقم (1) انموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على دراسات:
(Tawse, 2018; Wong, 2014; Valentina & Mina, 2018; Namada, 2020)

الثقافة الريادية ودورها في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية

نضال خليف الطراونة، محمد عبدالوهاب المجالي، كامل محمد الحواجرة

فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لاختبار صحة الفرضية الرئيسة التالية:

الفرضية الرئيسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة الريادية بأبعادها (الحماس المؤسسي، والفرص كدافع للتغيير، والتماسك) في تحقيق فاعلية التنفيذ الاستراتيجي بأبعاده (التنسيق، والقدرات، والالتزام) في البنوك التجارية الأردنية.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة الريادية بأبعادها (الحماس المؤسسي، والفرص كدافع للتغيير، والتماسك) في زيادة التنسيق في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة الريادية بأبعادها (الحماس المؤسسي، والفرص كدافع للتغيير، والتماسك) في الالتزام في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة الريادية بأبعادها (الحماس المؤسسي، والفرص كدافع للتغيير، والتماسك) في القدرات في البنوك التجارية الأردنية.

الإطار النظري:

الثقافة الريادية: إن فكرة الثقافة الريادية وظفت وقيست من قبل الباحثين بطرق مختلفة، وبحسب منظور كل باحث، إلا أن اغلب الباحثين أكدوا على أهميتها (Julien, 2008). وتعرف الثقافة الريادية بأنها نظام قيم مشتركة في المؤسسة تقوم على تبنى روح المبادرة ودعم القيم الإيجابية (Ireland, et al., 2008:108). كما عرفت بانها "معتقدات وتوقعات وقيم يتقاسمها افراد المؤسسة وتحدد قرارات جريئة عن طريق التجارب وتحمل المخاطر التي يتم تداولها بين اعضاء المؤسسة من خلالها يتم تقديم مساهمات غير تقليدية، وتعزز الإحساس بالعمل نحو هدف عال القيمة بابداع

وتتميز " (Alaga, 2008) . في حين أشار إليها (Munyoro et al., 2016) على أنها البيئة المناسبة للريادين لممارسة أنشطة الريادة داخل المؤسسة أو خارجها. أما (Munyoro & Gumisiro, 2017) فقد عرفها بأنها بيئة عمل تمكينية في منظمة أو بلد يشجع ويدعم ويعزز الإبداع والابتكار.

وتتكون الثقافة الريادية من مجموعة القيم الشخصية والمهارات الريادية والخبرات والسلوكيات التي تميز المؤسسة من حيث المخاطرة والمبادرة والقدرة على الإبداع (Minguzzi & Passaro, 2000: 183)، ويرى (Ireland et al., 2003) أن أهمية الثقافة الريادية تنبع من أن المؤسسات ذات الثقافة الريادية هي مؤسسات ذات توجه نحو استكشاف موارد جديدة وإبداع وإيجاد منتجات غير مألوفة (Mohamad et al., 2017). فقد أشار كل من (Leal-Rodríguez, Albort-Morant, & Martelo-Landroguez, 2017). إلى أن المؤسسات ذات الثقافة الريادية تختلف عن المؤسسات ذات الثقافة التقليدية بأن لديها الجرأة على تحمل المخاطر والأبداع

ومن هنا تتضمن الثقافة الريادية عنصرا فاعلا في مواجهة المخاطر، وتحمل الفشل، والتعامل مع حالات عدم التأكد البيئي، والقدرة على المنافسة في الظروف المعقدة واقتناص الفرص مع التحلي بالمرونة العالية وتعزيز الإبداع (Genc, 2012). كذلك فإن الثقافة الريادية تحث على التغيير والإبداع وتحمل المخاطر واقتناص الفرص، لذا فإن الثقافة الريادية أصبحت مرغوبة ومطلوبة لاي مؤسسة؛ نظرا لارتباطها بشكل إيجابي بالنمو وتحسن الأداء والنجاح (Miller, 2011:874).

ومن خلال مراجعة الأدبيات في مجال الثقافة الريادية- على شحها- نجد انها ربطت بين مفهومي الريادة والثقافة. كما انها تتطرق من أن الثقافة الريادية تحسن من القدرات الإبداعية للعاملين (Hornsby et al., 2009) وتحمل المخاطر في حالات عدم التأكد (Ring et al., 2010) والتاقلم السريع مع الفرص الاستراتيجية (Ralston et al., 2006). ومن هنا نجد ان الثقافة الريادية تحسن من فاعلية التنفيذ الاستراتيجي، إذ أنها تحسن القدرات الإبداعية، وتحمل المخاطر، والتاقلم مع الفرص الاستراتيجية وجميعها مطلوبة في مرحلة التنفيذ الاستراتيجي. وعليه يعرف الباحثون الثقافة الريادية بانها مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات التي تحدد السلوك والممارسات المشتركة بين أفراد المؤسسة والتي تركز على اقتناص الفرص، ودعم التطور والتعليم، من خلال إيجاد الحماس

الثقافة الريادية ودورها في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية

نضال خليف الطراونة، محمد عبدالوهاب المجالي، كامل محمد الحواجرة

والتماسك بين أفراد المؤسسة. وتتبنى إدارة المؤسسة للثقافة الريادية، من خلال دعم وتشجيع ثقافة التغيير، والتعلم والنمو، وتبني فلسفة الريادة، والعمل على زيادة وعي الأفراد اتجاه الريادة، والتشجيع على العمل كفريق واحد، وزيادة التماسك بين العاملين من خلال تقديم الحوافز للفرق أكثر من تقديمها للأفراد، واخيراً لا بد للإدارة ان تتسامح مع بعض الأخطاء الواقعة ضمن الاجتهاد والتطوير والإبداع؛ وذلك لتحفيز الأفراد لتقديم أفكار إبداعية.

1- الحماس المؤسسي Organizational Enthusiasm:

وهو الحماس بين افراد المؤسسة لانجاز رسالة المؤسسة وأهدافها، وذلك من خلال فهم رؤية المؤسسة، حيث يتولد بين أفراد المؤسسة شغف بالعمل، ينتج عنه توحيد في أهدافهم الشخصية مع اهداف المؤسسة التنظيمية. بينما تمثل الرؤية الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة نحو المستقبل بشكل يعزز الشغف لدى الرياديون اتجاه المؤسسة للوصول إلى مبتغاهم، والشغف هو حالة كثيفة من العطاء تصاحب إدراك وسلوك الفرد وتظهر على شكل قيم شخصية عالية (Chen et al., 2009: 201). أن الحماسة تلعب دوراً مهماً في المؤسسة وتعتبر مؤشراً قوياً على قدرة الأفراد على تحقيق اهداف المؤسسة، وقدرتهم أيضاً على مواجهة المصاعب والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة ومن هذا المنظور فان الشغف نحو العمل وتنفيذ المهام يكون من خلال القيم والممارسات التي تركز على الحماس في تنفيذ أهداف المؤسسة.

2- التماسك Cohesiveness

يعود التماسك لمدى الترابط بين العاملين في المؤسسة، ومدى الارتباط والتماسك لتحمل المسؤولية بصورة مشتركة مع بعضهم وبشكل جماعي، ودرجة اعتماد الأفراد على بعضهم البعض وخاصة في أوقات العمل الحرجة والطارئة، علاوةً على أنه عندما تكون الثقة بين أفراد المؤسسة كبيرة جداً، فنجد أن كل فرد من أفراد المؤسسة يسهم وبطريقته الخاصة في أداء الأعمال بأفضل طريقة ممكنة (Wong, 2014).

إن التماسك يتعدى مفهوم العمل ضمن الفريق الواحد، ليتجاوز ذلك إلى وجود روابط بين العاملين؛ مما يؤدي إلى وجود ثقة عالية بينهم، ودعم اجتماعي فيما بين الأفراد العاملين في المؤسسة، لذا نجد أن العاملين يعتمدون على بعضهم بعضاً خاصة في أوقات الضغوط التي

يتعرضون لها، ويعتبر التماسك بُعداً مهماً من أبعاد الثقافة الريادية؛ خاصةً إذا ظهر في جميع المستويات الإدارية في المؤسسة. كما إن عدم وجود التماسك أو ضعفه بين أعضاء المؤسسة؛ سيقود الأفراد إلى تقليص مسؤولياتهم، والاختباء خلف الجماعات الفرعية؛ لنقص الثقة أو لصعوبة المهام، والتي قد لا يستطيع الأفراد تحملها بشكل فردي وهذا يخلق ثقافة غير تعاونية (Kotter & Heskett, 1992). أن التماسك هو نمط من القيم والثقافة المتبادلة بين الأفراد، فالتماسك يكون على شكل مجموعة من الممارسات التي تُظهر قوة الروابط بين الأفراد ومدى التزامهم مع بعضهم البعض، وكذلك مع المؤسسة بمختلف الظروف.

3- الفرصة كدافع للتغيير Opportunity Driven Change

إن هذا البعد مرتبط بعمليات الدعم والتطوير، ومن المعلوم أن التطوير يؤكد على التحسين لدى العاملين؛ لذا فالفرصة كدافع للتغيير تعتبر جوهر الريادة والإبداع والابتكار وتحمل المخاطر سواء بالنسبة للمنتج أو للعملية. فقد أشار (Ireland et al, 2003) إلى أن الثقافة الريادية بمكوناتها التطوير والتحسين المستمر، والأبداع في المنتج أو العملية، وتحمل المخاطر ستؤدي إلى فرص جديدة. وعلى العكس من ذلك ففي الثقافة التقليدية المستقرة فإن إيجاد مناصرين للأفكار الجديدة يعتبر أمراً غاية في الصعوبة (Schein, 1988). وفي مثل هذه الثقافات فإن الأفراد ذوي الرؤى ينظر إليهم بأنهم صانعو المشاكل. فنجد أن المؤسسات ذات الثقافة الريادية ترتبط فيها الفرص ارتباطاً وثيقاً بالتغيير والتطوير، فإذا كانت المؤسسة غير قادرة على التعامل مع الفرص فإنها تحتاج إلى التغيير من أجل اقتناص تلك الفرص، لذا نجد أن التغيير القائم على الفرص هو أحد جوانب الثقافة الريادية، وبحسب (Stewart, 1989) فإن إدراك الفرص ضروري لكنه غير كافٍ لخلق طريقة للتعامل معها، بل أن الفرص بمجرد رؤيتها يجب اقتناصها، ففي الثقافة الريادية تشكل الفرص سبب التغيير حيث أن السعي لامتلاك الفرص يدفع للتغيير ويجعل العمل أكثر سهولة، ويعمل على تحسين العمليات وزيادة كفاءتها. لذا فالتغيير القائم على الفرص هو نمط من القيم والافتراضات والممارسات التي توضح الرغبة في التغيير من أجل تحديد وتطوير الفرص والعمل على استغلالها.

فاعلية التنفيذ الاستراتيجي:

يرى (Namada, 2020) أن التنفيذ الإستراتيجي هو عملية نفسية اجتماعية تحدث بمرور الوقت وأن تنفيذ الاستراتيجية يرتبط بالأداء المتفوق. هذا وتعتبر مرحلة التنفيذ الاستراتيجي من أطول

المراحل التي تمر بها المؤسسة خلال مراحل نموها، وهي عملية مستمرة غير منتهية إلا بإنهاء المؤسسة ذاتها، كما أنها تعتبر الأهم والأصعب، إن فشلها يعني فشل المؤسسة والقائمين عليها بجميع متطلباتها ومراحلها، فلا معنى لنجاح المسح البيئي الداخلي والخارجي وصياغة الخطة الاستراتيجية إذا تعرضت عملية التنفيذ الاستراتيجي للفشل (Hill & Jones, 2012; Rajasekar, 2014).

وقدة أشار (Pearce & Robinson, 2014) إلى أن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى صياغة وتنفيذ ومراقبة الخطط المصممة لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، ويعتبر التنفيذ جزءاً أساسياً من الإدارة الإستراتيجية ويأتي بعد صياغة الاستراتيجية وتشكيلها، ومن أكثر العوامل التي تزيد من احتمالية فشل التنفيذ هي عدم التزام الإدارة العليا وضعف التواصل بين العاملين، وكذلك بين المستويات الإدارية المختلفة، ومن العوامل المقيدة للتنفيذ الاستراتيجي الفعال الهيكل التنظيمي وعدم اتفاه مع مضمون وتفاصيل الخطة الاستراتيجية. وحتى نبدأ عملية التنفيذ الاستراتيجي بفاعلية فلا بد من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي منها: من هم الأشخاص الذين سينفذون الاستراتيجية؟ وما هي الأشياء الواجب عملها من أجل مواعمة عمليات المؤسسة مع الإستراتيجية المنوي تنفيذها؟ وكيف سيعمل جميع الأفراد من أجل تحقيق وإنجاز ما خطط له؟ (Wheelen et al., 2014). وبالرغم من أن أي مؤسسة تسعى ليكون لها خطة استراتيجية، إلا أن الهدف الحقيقي هو ضمان تطبيق فاعل لتلك الخطة. وقد أشار (Daft, 2015) إلى أنه حتى أكثر الاستراتيجيات الإبداعية ليس لها قيمة إذا كان من غير الممكن ترجمتها إلى عمل، كما أنه لا يمكن الفصل بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، فعادة ما تقوم الإدارة العليا بعمل الخطة الإستراتيجية ودفعها للإدارة الوسطى والدنيا لتنفيذها، وهذا قد يوجد فجوة ما بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

ومن هنا يرى كل من (Shinkle et al., 2019) أنه ومن خلال خبراتهم في العمل مع الإدارة العليا فإنه غالباً ما تقع الإدارة العليا في فخ الفصل بين صياغة خطة استراتيجية وبين تنفيذ تلك الاستراتيجية، حيث يكون الاتصال ضعيفاً أو معدوماً بين المرحلتين مما يزيد من نسبة فشل التنفيذ الاستراتيجي. وينظر (Suri, 2017) إلى فاعلية تنفيذ الاستراتيجية على أنها مدى قدرة البيئة التشغيلية الحالية للمؤسسة على تسهيل تحقيق الاستراتيجية الموضوعية، ومن أجل تحقيق ذلك لا بد

من إشراك أصحاب المصالح في التنفيذ، ومراجعة التنفيذ من قبل الإدارة العليا، ومشاركة الإدارة العليا في التنفيذ، ووجود نظام اتصالات فعال، والعمل على تمكين العاملين وتحفيزهم، ويمكن وضعها ضمن أربعة عوامل هي:

أولاً: التماسك الاستراتيجي بين المخططين والمنفذين للاستراتيجية والذي يؤدي إلى إيجاد التوازن بين التخطيط والتنفيذ، مما يعمل على وضوح توجيهات الإدارة العليا للمنفذين وقدرة الإدارة العليا على تقييم ومراجعة التقدم في عملية التنفيذ الاستراتيجي.

ثانياً: البيئة الاستراتيجية التي تمكن العاملين من التصرف في الحالات الطارئة وبشكل سريع والرجوع للإدارة العليا فقط في حالات قليلة والتي تحتاج قرارات خارج صلاحيات العاملين. وبهذا تكون الاستراتيجية المتحققة هي مجموع الإجراءات التي نفذتها الوحدات التشغيلية المختلفة، ومن أجل ذلك لابد من إشراك المنفذين في التخطيط وكذلك تفويض السلطة للأفراد الذين سينفذون الاستراتيجية، مع وجود درجة من المرونة تسمح بالخروج على الإجراءات، وأخيراً إعطاء حوافز للعاملين لزيادة أدائهم.

ثالثاً: الموارد لتنفيذ الاستراتيجية والمتعلقة بالموارد بشرية القادرة على التنفيذ والموارد المالية الكافية للقيام بعملية تنفيذ الاستراتيجية.

رابعاً: إشراك أصحاب المصالح في عملية التنفيذ الاستراتيجي: تؤثر عملية تنفيذ استراتيجية المؤسسة بلا شك في مديري الوحدات الإدارية المختلفة، كما تؤثر في رؤساء الأقسام، وفي المشرفين، وفي العاملين كافة في المؤسسة. لذا ينبغي إشراك العاملين في المؤسسة في صياغة الاستراتيجية وجعلهم قادرين على فهمها أو حتى تقبل الاستراتيجية الجديدة لخفض مستويات مقاومة التغيير مما يسهل على القائمين في المؤسسة تنفيذ الاستراتيجية المرسومة (David & David, 2019).

وحتى يكون التنفيذ الاستراتيجي ناجحاً وفعالاً لا بد أن يكون نابغاً من داخل المؤسسة وأن يحظى بدعم وجهد العاملين كافة، وعلى اختلاف مستوياتهم (Greer et al., 2017)، وتكمن أهمية فاعلية التنفيذ الاستراتيجي باعتباره عنصراً ومكوناً أساسياً في عملية تطوير نماذج الأعمال (Broekhuizen et al., 2018)

أبعاد التنفيذ الاستراتيجي:

القدرات: عرف (Jacob et al., 2012) القدرة على أنها توظيف الموارد لتحقيق أهداف محددة. وقسم (Teece, 2016) القدرات إلى قدرات عادية وقدرات ديناميكية. ويرى أن القدرات العادية هي التي تمكن المؤسسة من أداء الأنشطة التي تحقق الأهداف، بينما القدرات الديناميكية هي التي تمكن المؤسسة من رفع مستوى قدراتها العادية لتحقيق أداء متميز للمؤسسة، وهذا يعني أن القدرات العادية تتعلق بالكفاءة؛ أي عمل الأشياء بشكل صحيح بينما القدرات الديناميكية تتعلق بالتعليم والتطوير والإبداع أي عمل الأشياء الصحيحة وفي الوقت المناسب، وتعتبر القدرات حاجة ضرورية بالنسبة للمؤسسة، لذا يعتقد WiBotzki أن المؤسسات تحتاج إلى قدرات محددة لتتمكن من تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وتحقيق نتائج محددة (WiBotzki, 2014). أما فيما يتعلق في التنفيذ الاستراتيجي فالقدرات تمثل المعرفة، والمهارات، والتمكن من تنفيذ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. لهذا أجمع العديد من الباحثين على أن القدرات هي التمكن والاستعداد الذي يجب أن يمتلكه الأفراد من أجل استغلال موارد المؤسسة لتحقيق أهداف وغايات محددة (Siyanbola et al., 2016).

الالتزام: ويشير الالتزام وفقاً ل (Tolentino & Rebecca, 2013 , p 54) إلى أنه "ارتباط وثيق للأفراد بأهداف المنظمة وقيمها، والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية بالبقاء والاستمرار في عضويتها". ويعتبر الالتزام في تنفيذ الاستراتيجية أمراً ضرورياً لأنه لا توجد رقابة كاملة ومطلقة أثناء عملية تنفيذ الاستراتيجية، وبالتالي فإن السلوك الطوعي يصبح أمراً هاماً (Greer et al., 2017). كذلك وجد (Mbaka & Mugamb) أن أكثر العوامل المؤثرة في نجاح التنفيذ الاستراتيجي هو الالتزام بتنفيذ الاستراتيجية (Mbaka & Mugamb, 2014).

ووفقاً ل (Zijm et al., 2016) فإن نجاح صياغة وتنفيذ الاستراتيجية يتطلب التزام ومشاركة المدراء من كافة المستويات. وأوضح (Johansson & Svensson, 2017) أن جميع أصحاب المصالح بمن فيهم المديرون لابد أن يكون لديهم قدرٌ كافٍ من الالتزام في عملية التنفيذ الاستراتيجي. في حين بين (Permana, 2017) أن للوضوح الاستراتيجي أثراً إيجابياً في الالتزام والذي يؤثر بدوره في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي.

التنسيق: ويشير التنسيق الى العملية التي تؤدي إلى تكامل العمل الذي يقوم به أفراد المؤسسة مما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة؛ وذلك من خلال تفاعل الأنشطة التي يقوم بها الأفراد (Rice et al., 2017). بينما يرى (De Oliveira et al., 2018) أن التنسيق هو تكامل جهود الإدارة العليا والوسطى في تحديد القادة والموظفين الذين سيقومون بتنفيذ استراتيجية المؤسسة، وذلك من أجل تعزيز التفاهم وحل الصراعات والالتزام بالتنفيذ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة، لذا فالتنسيق يعتبر ضرورياً لإدارة أوجه التشابك والتداخل بين الجهات المختلفة في المؤسسة، سواء كانوا أفراداً أو وحدات إدارية مختلفة. فالتنسيق يؤدي إلى عدم الأزدواجية في تنفيذ المهام، ويعمل على زيادة القدرة على حل المشكلات، وعدم التأخير في العمل، ويزيد من التناغم بين أفراد المؤسسة، ويسهم في زيادة فهم الأفراد لأهداف المؤسسة (Gittel, 2001).

أن تنفيذ الاستراتيجية يتطلب وجود التنسيق بشقيه العمودي والأفقي وذلك من أجل تحقيق التوازن بين العمليات وتحقيق الاستقرار والإبداع، فيكون التنسيق العامودي من أعلى إلى أسفل والعكس، في حين أن التنسيق بين الأفراد في نفس المستوى التنظيمي يكون أفقياً (Sting & Loch, 2016). ان أكثر ما يؤثر في آلية التنسيق هو وجود نظام فعال للتواصل سواء كان بين الأفراد أو بين الوحدات الإدارية المختلفة، لأنه من خلاله يمكن إنشاء نظام للمساءلة، وإيجاد فهم مشترك بين أفراد المؤسسة.

العلاقة بين الثقافة الريادية وفاعلية التنفيذ الاستراتيجي:

تتم عملية التنفيذ الاستراتيجي ضمن سياق المؤسسة وبالتالي فهي تتأثر في العديد من العوامل. ومن أهم العوامل التي تؤثر في فاعلية التنفيذ هي الثقافة التنظيمية (Smith, 2011). أن الثقافة التنظيمية قد تتوافق وربما تتعارض مع ما هو مطلوب من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفاعلية، فعندما تعمل ثقافة المؤسسة على تعزيز القيم والسلوك والمواقف التي تتوافق مع الاستراتيجية؛ فإن ذلك سيدعم تنفيذ الاستراتيجية بفاعلية. كذلك وجود ثقافة تعزز روح المبادرة والإبداع وتحمل المخاطرة، وتنبئ التغيير ستعمل على تنفيذ الاستراتيجية بفاعلية (Thompson et al., 2016). فقد وجد كل من (Ahmadi et al., 2012) أن العلاقة بين الثقافة الريادية والتنفيذ الاستراتيجي علاقة قوية، وعزز ذلك ما توصل إليه (Fey & Denison, 2003) من وجود علاقة قوية إيجابية بين الثقافة الريادية وفاعلية التنفيذ الاستراتيجي.

الثقافة الريادية ودورها في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية

نضال خليف الطراونة، محمد عبدالوهاب المجالي، كامل محمد الحواجرة

طبيعة ونوع الدراسة: اعتمدت الدراسة عملية المسح الميداني لجمع بيانات الدراسة من المبحوثين لتعبئة الاستبانة الخاص بالدراسة، لذا اعتبرت الدراسة من النوع الميداني، حيث عمدت الى اكتشاف وتعرف الأثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة بأبعادها المختلفة.

استراتيجية الدراسة: قام الباحثون باتباع تطبيق استراتيجية المعاينة، للتعرف على المتغيرات المسببة لوجود الظاهرة من أجل الوصول إلى تحديد السبب والنتيجة في الظاهرة وتحديد قوة هذا المسبب.

مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها (13) مصرفاً تجارياً، حسب تقرير المصرف المركزي الأردني، 2019، ويعمل فيها (15753) موظفاً، وذلك كما هو مبين في الجدول (1).

الجدول (1) الموظفين في المصارف التجارية الأردنية

عدد الموظفين	الشركة	الرقم	عدد الموظفين	الشركة	الرقم
732	مصرف الاستثمار العربي الأردني	8	3075	المصرف العربي	1
717	المصرف التجاري الأردني	9	2426	مصرف الإسكان للتجارة والتمويل	2
552	مصرف المال الأردني	10	1675	مصرف الأردن	3
512	مصرف المؤسسة العربية المصرفية (الأردن)	11	1612	مصرف القاهرة عمان	4
277	مصرف سوسيتيه جنرال - الأردن	12	1206	المصرف الأهلي الأردني	5
641	مصرف الاستثماري	13	1192	المصرف الأردني الكويتي	6
15753		المجموع	1136	مصرف الاتحاد	7

المصدر: تقرير المصرف المركزي الاردني، 2019

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (315) فرد من الموظفين العاملين في المراكز الوظيفية (مدير، رئيس قسم) في المصارف التجارية، وتكونت وحدة التحليل والمعاينة من الموظفين العاملين في المصارف التجارية الأردنية. والذين يشغلون المسميات الوظيفية الآتية: (مديرون، ورؤساء أقسام) حسب المعادلة التالية:

$$n = \frac{N}{N * E^2 + 1}$$

n = حجم العينة، N = حجم المجتمع، E = نسبة الخطأ (4%)

أداة الدراسة:

تشكل الاستبانة الأداة الرئيسة للدراسة التي يتم من خلاله جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات وابعاد الدراسة، واستخدم تدرج ليكرت الخماسي، واعطي لكل بديل من الاجابات الأهمية النسبية المناسبة، واستخدم البرنامج الإحصائي SPSS V.25 وتضمنت استبانة الدراسة جزأين وكانت على النحو التالي:

الجزء الأول: تضمن متغير الثقافة الريادية ثلاثة أبعاد تمثلت في (الحماس المؤسسي، والفرص كدافع للتغيير، والتماسك) واعتمدت في تطوير فقراتها على دراسات (Wong, 2014; Valentina & Mina, 2018) وتضمنت (30) فقرة لقياسها مقسمة على النحو الآتي حسب الجدول (2).

جدول (2) ابعاد المتغير المستقل(الثقافة الريادية) وتوزيع فقراته

أبعاد الثقافة الريادية	الحماس المؤسسي	الفرص كدافع للتغيير	التماسك
عدد الفقرات	5	4	6
ترتيب الفقرات	5-1	15-12	11-6

الثقافة الريادية ودورها في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية

نضال خليف الطراونة، محمد عبدالوهاب المجالي، كامل محمد الحواجرة

الجزء الثاني: تضمن مقياس المتغير التابع (التنفيذ الاستراتيجي): وتضمن (15) فقرة، تمثلت في الفقرات (16-30) واعتمد في تطوير فقرات المقياس على دراسات، (Tawse, 2018; Namada, 2020) والجدول (3) يبين ابعاد المتغير التابع وفقراته

جدول (3) ابعاد المتغير التابع (التنفيذ الاستراتيجي) وتوزيع فقراته

الالتزام	القدرات	التنسيق	أبعاد التنفيذ الاستراتيجي
5	5	5	عدد الفقرات
25-21	20-16	30-26	ترتيب الفقرات

وتراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالاتي حسب ما يبينها الجدول (4):

جدول (4) مقياس إدارة الدراسة (الاستبانة)

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا تكونت الاستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (30) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي

.Five Likert Scale

صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري: عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين، تألفت من (10) من أساتذة أعضاء الهيئة التدريسية المختصين في مجالات إدارة الأعمال والإدارة، واستجاب الباحثون لآراء الأساتذة المحكمين واجروا اللازم من تعديل بحسب ما اقترح من ملاحظات، وخرجت الاستبانة بصورتها النهائية

ب) ثبات إداة الدراسة: قام الباحثون بتطبيق اختبار Cronbach Alpha للتتحقق من ثبات الاستبانة. والجدول (5) يبين نتائج اختبار الثبات.

الجدول (5) اختبار الثبات (معامل كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	الثقافة الريادية	15	0.95
1	الحماس المؤسسي	5	0.91
2	الفرص كدافع للتغيير	6	0.93
3	التماسك	4	0.90
2	التنفيذ الاستراتيجي	15	0.96
1	التنسيق	5	0.87
2	القدرات	5	0.92
3	الالتزام	5	0.89

إذ يوضح الجدول (5) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية والتي تراوحت بين (0.90 إلى 0.93) لأبعاد الثقافة الريادية و(0.95) للدرجة الكلية للثقافة الريادية، و(0.87 - 0.92) لأبعاد التنفيذ الاستراتيجي و (0.96) للدرجة الكلية للتنفيذ الاستراتيجي. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع إدارة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2006). ويلاحظ ارتفاع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة ككل وهذا يمكن تفسيره بسبب أن الاستبانة استندت إلى عدد من الاستبانات المحكمة لعدد من المرات نتيجة الدراسات التي استخدمت فيها من قبل الباحثين الآخرين.

التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي:

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء اختبار Kolmogorov- Smirnov، وهو موضح بالجدول (5). وقد تم صياغة الفرضية التالية للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، كما يلي:

HO: يكون توزيع البيانات طبيعياً إذا كانت ($\alpha > 0.05$).

HA: لا يكون توزيع البيانات طبيعياً إذا كانت ($\alpha < 0.05$).

وبالنظر إلى الجدول أدناه وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات جميعها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

الثقافة الريادية ودورها في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية

نضال خليف الطراونة، محمد عبدالوهاب المجالي، كامل محمد الحواجرة

الجدول (6) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة اختبار Kolmogorov – Smirnov(K-S)

ت	المتغير	Kolmogorov – Smirnov	Sig. *	النتيجة
1	الثقافة الريادية	.977	.219	يتبع التوزيع الطبيعي
1	الحماس المؤسسي	.958	.121	يتبع التوزيع الطبيعي
2	الفرص كدافع للتغيير	.960	.224	يتبع التوزيع الطبيعي
3	التماسك	.956	.115	يتبع التوزيع الطبيعي
2	التنفيذ الاستراتيجي	.961	.103	يتبع التوزيع الطبيعي
1	التنسيق	.943	.157	يتبع التوزيع الطبيعي
2	القدرات	.920	.323	يتبع التوزيع الطبيعي
3	الالتزام	.941	.228	يتبع التوزيع الطبيعي

* يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجزء الأول: السؤال الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين للثقافة الريادية بأبعادها (الحماس، والتماسك، والفرص كدافع للتغيير) في البنوك التجارية الأردنية.

أولاً: للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على الدرجة الكلية لمحور الثقافة الريادية ككل وللدرجة الكلية لكل للأبعاد المكونة له وبين الجدول (7) ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب الأهمية وفقاً لقيمة الوسط الحسابي.

الجدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للثقافة الريادية وأبعادها

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
الفرص كدافع للتغيير	3.75	0.78	مرتفعة
التماسك	3.81	0.80	مرتفعة
الحماس المؤسسي	3.95	0.69	مرتفعة
الكلية	3.84	0.68	مرتفعة

يتضح من الجدول (7) أنّ المتوسط العام لمحور الثقافة الريادية كانت (3.84) وكان مستوى تطبيق مؤشراتها مرتفعة، وكذلك تظهر النتائج الواردة في الجدول (7) أن الأوساط الحسابية لأبعاد الثقافة الريادية تراوحت ما بين (3.95) و(3.75) حيثُ جاء بالمرتبة الأولى بُعد الحماس المؤسسي

بمتوسط مقداره (3.95) وانحراف معياري (0.69) في حين جاء بالمرتبة الثانية من حيث نسبة التطبيق بعد التماسك بوسط (3.81) وانحراف معياري (0.80) في حين جاء بالمرتبة الأخيرة بُعد الفرص كدافع للتغيير بوسط (3.75) وانحراف معياري (0.78) وكانت أهمية تطبيقه مرتفعة.

السؤال الثاني: ما مستوى التنفيذ الاستراتيجي (القدرات، الالتزام، التنسيق) في البنوك التجارية الأردنية؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على الدرجة الكلية لمحور التنفيذ الاستراتيجي ككل والدرجة الكلية لكل الأبعاد المكونة له وبين الجدول (8) ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب الأهمية وفقاً لقيمة الوسط الحسابي.

الجدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التنفيذ الاستراتيجي وأبعاده

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
الالتزام	3.95	0.66	مرتفعة
التنسيق	3.97	0.68	مرتفعة
القدرات	4.00	0.64	مرتفعة
الكلية	3.977	0.591	مرتفعة

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط العام لمحور التنفيذ الاستراتيجي كانت (3.97) وكان مستوى تطبيق مؤشراتها مرتفعاً، وكذلك تظهر النتائج الواردة في الجدول (8) أن الأوساط الحسابية لأبعاد الثقافة الريادية تراوحت ما بين (3.95) و(4.00) حيث جاء بالمرتبة الأولى بُعد القدرات بمتوسط مقداره (4.00) وانحراف معياري (0.64) في حين جاء بالمرتبة الثانية من حيث نسبة التطبيق بعد التنسيق بوسط (3.97) وانحراف معياري (0.68) في حين جاء بالمرتبة الأخيرة بُعد الالتزام بوسط (3.95) وانحراف معياري (0.66) وكانت أهمية تطبيقه مرتفعة.

اختبار استقلالية متغيرات الدراسة:

لفحص استقلالية المتغيرات وعدم وجود ارتباطات خطية بينها فقد تم استخدام الاختبارات المتعلقة بعدم الخطية المتعددة وهي Tolerance و Variance Inflation Rate (VIF) ويجب أن تكون قيم Tolerance أكبر من 0.2 وقيم VIF أقل من (10) والجدول (9) يبين ذلك:

الثقافة الريادية ودورها في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية

نضال خليف الطراونة، محمد عبدالوهاب المجالي، كامل محمد الحواجرة

الجدول (9) اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة ودرجة الالتواء

Skewness	VIF	Tolerance	المتغير	
0.312	2.710	0.369	الحماس المؤسسي	الثقافة
0.290	3.734	0.268	التماسك	الريادية
0.278	2.165	0.462	الفرص كدافع للتغيير	

يلاحظ من الجدول (9) أن جميع القيم المتعلقة بالسماحية (Tolerance) و (VIF) ضمن الحدود المقبولة، وهذا يؤكد استقلالية المتغيرات المستقلة، وكما أشارت أن قيم الالتواء قيم قربه من الصفر وغير داله احصائياً، وهذا يؤكد أن توزيع قيم المتغيرات المستقلة يتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

الفرضية الرئيسية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة الريادية بأبعادها (الحماس، التماسك، الفرص كدافع للتغيير) في التنفيذ الاستراتيجي" في البنوك التجارية الاردنية. لفحص هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر الثقافة الريادية (الحماس، التماسك، الفرص كدافع للتغيير) التنفيذ الاستراتيجي، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الثقافة الريادية في التنفيذ الاستراتيجي

ملخص النموذج	R	0.889	دال إحصائياً
Model summary	R ²	0.791	
تحليل التباين ANOVA	درجات الحرية	قيمة (F)	مستوى الدلالة الإحصائية
	الانحدار	3	0.00
	البواقي	311	391.242
	الكلية	314	
معاملات الانحدار Regression coefficient	الأبعاد	معامل الانحدار المعيارى (β)	مستوى الدلالة الإحصائية
1- الحماس المؤسسي	0.097	2.276	0.023
2- التماسك	0.406	8.105	0.000
3- الفرص كدافع للتغيير	0.468	12.264	0.000

يبين الجدول (10) أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بلغت (0.889) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.791) والذي يشير إلى أن (79.1%) من التباين في متغير الثقافة الريادية يمكن أن يُفسر من خلال المتغيرات المستقلة الفرعية الثلاثة الذي يمثلها المتغير المستقل الرئيسي (الثقافة الريادية). وهذا يعني أن التغير في متغير التنفيذ الاستراتيجي يعزو إلى التغير في الثقافة الريادية والمتعلقة (الحماس، التماسك، الفرص كدافع للتغيير).

وأشارت النتائج المتعلقة بتحليل التباين أنّ هناك دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقيمة (F) وهذا مؤشر على قدرة المتغيرات المستقلة للتنبؤ بالمتغير التابع التنفيذ الاستراتيجي. وهذا ما تؤكدته النتائج المتعلقة بمعاملات الانحدار، إذ بلغت قيمة درجة التأثير المعيارية (β) لبعدها الحماس (0.097) وهي ذات دلالة إحصائية وكانت قيمة (T) لها (2.276) وبمستوى دلالة إحصائية (0.023)، كما بلغت قيمة درجة التأثير المعيارية (β) لبعدها التماسك (0.406) وهي دالة إحصائياً وقيمة (T) لها (8.105) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وبلغت قيمة درجة التأثير المعيارية (β) لبعدها مخاطر الفرص كدافع للتغيير كدافع للتغيير (0.468) وقيمة (T) لها (12.264) وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.00).

وبناء على ذلك فقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة الريادية (الحماس، التماسك، الفرص كدافع للتغيير) في التنفيذ الاستراتيجي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يعني أنه إذا تغير مستوى للثقافة الريادية (الحماس، التماسك، الفرص كدافع للتغيير) فإن ذلك سيؤدي إلى تغير إيجابي في مستوى التنفيذ الاستراتيجي وبمقدار (0.097) تعود إلى الحماس وبمقدار (0.406) تعود إلى التماسك وبمقدار (0.468) تعود لبعدها الفرص كدافع للتغيير.

ولفحص أثر المتغير المستقل الثقافة الريادية بأبعادهما (الحماس، التماسك، الفرص كدافع للتغيير) في كل بعد من أبعاد المتغير التابع التنفيذ الاستراتيجي (القدرات، الالتزام، التنسيق) فقد تم فحص الفرضيات الآتية:

الثقافة الريادية ودورها في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية

نضال خليف الطراونة، محمد عبدالوهاب المجالي، كامل محمد الحواجرة

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الريادية بأبعادها (الحماس، التماسك، الفرص كدافع للتغيير) في التنفيذ الاستراتيجية لبعده القدرات لفحص هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لفحص أثر الثقافة الريادية بأبعادها (الحماس، التماسك، الفرص كدافع للتغيير) لبعده القدرات والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الثقافة الريادية في البعد القدرات

دال إحصائياً	0.759		R	ملخص النموذج
	0.577		R ²	
مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	درجات الحرية		تحليل التباين
0.00	141.244	3	الانحدار	
		312	البواقي	
		315	الكلية	
مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (T)	معامل الانحدار المعياري (β)	الأبعاد	معاملات الانحدار
0.054	2.026	0.123		1- الحماس المؤسسي
0.060	1.884	0.134		2- التماسك
0.000	10.448	0.567		3- الفرص كدافع للتغيير

يوضح الجدول (11) أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بلغت (0.759) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.577) والذي يشير إلى أن (57.7%) من التباين في مستوى بعد القدرات يُعزى إلى المتغيرات المستقلة الفرعية للمتغير الرئيسي (الثقافة الريادية). وهذا يعني أن التغيرات في مستوى بعد القدرات تُعزى إلى التغير في مستويات الثقافة الريادية المتعلقة في (الفرص) أما فيما يتعلق ببعدي الحماس والتماسك فكانت غير دالة إحصائياً، وتشير النتائج المتعلقة بتحليل التباين أن هناك دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقيمة (F) وهذا مؤشر على قدرة المتغير المستقل الفرعي (الفرص كدافع للتغيير) بالتنبؤ بمستوى القدرات، وهذا ما تؤكدته النتائج المتعلقة بمعاملات الانحدار، إذ بلغت قيمة درجة التأثير المعيارية

(β) لبعء الفرص كدافع للتغيير كدافع للتغيير (0.567) وهي ذات دلالة إحصائية وكانت قيمة (T) لها (10.448) بدلالة إحصائية (0.000).

وتأسيساً على ذلك فقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة الريادية (الفرص كدافع للتغيير) في مستوى بعد القدرات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويمكن القول إنه إذا تغير مستوى الثقافة الريادية- الفرص كدافع للتغيير، فإن ذلك سيؤدي إلى تغير إيجابي في مستوى القدرات وبمقدار (0.567) يعود سببها لبعء الفرص.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الريادية بأبعادها (الحماس المؤسسي، التماسك، الفرص كدافع للتغيير) في التنفيذ الاستراتيجية لبعء الالتزام لفحص هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لفحص أثر للثقافة الريادية بأبعادها (الحماس المؤسسي، التماسك، الفرص كدافع للتغيير) لبعء الالتزام والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الثقافة الريادية في بعد الالتزام

دال إحصائياً	ملخص النموذج		R
	0.781	R ²	0.611
مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	درجات الحرية	
0.00	162.575	3	الانحدار
		312	البواقي
		315	الكلية
مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (T)	معامل الانحدار المعياري (β)	الأبعاد
0.239	1.181	0.069	1- الحماس المؤسسي
0.000	6.127	0.419	2- التماسك
0.000	6.973	0.363	3- الفرص كدافع للتغيير

يوضح الجدول (12) أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بلغت (0.781) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.611) والذي يشير إلى أنّ (61.1%) من التباين في مستوى بعد الالتزام يُعزى إلى المتغيرات المستقلة الفرعية للمتغير الرئيسي الثقافة الريادية. وهذا يعني أن التغيرات في مستوى بعد الالتزام تُعزى إلى التغير في مستويات الثقافة الريادية المتعلقة في (التماسك، الفرص كدافع للتغيير) أما فيما يتعلق ببعد الحماس المؤسسي فكانت غير دالة إحصائياً، وتشير النتائج المتعلقة بتحليل التباين أن هناك دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لقيمة (F) وهذا مؤشر على قدرة المتغيرات المستقلة الفرعية (التماسك، الفرص كدافع للتغيير) بالتنبؤ بمستوى الالتزام، وهذا ما تؤكدته النتائج المتعلقة بمعاملات الانحدار، إذ بلغت قيمة درجة التأثير المعيارية (β) لبعد التماسك (0.419) وهي ذات دلالة إحصائية وكانت قيمة (T) لها (6.127) بدلالة إحصائية (0.000). وكانت قيمة درجة التأثير المعيارية (β) لبعد الفرص كدافع للتغيير (0.363) وهي ذات دلالة إحصائية وكانت قيمة (T) لها (6.973) بدلالة إحصائية (0.000).

وتأسيساً على ذلك فقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة الريادية (التماسك، الفرص كدافع للتغيير) في مستوى بعد الالتزام عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ويمكن القول إنه إذا تغير مستوى الثقافة الريادية- التماسك والفرص كدافع للتغيير وحدة واحدة، فإن ذلك سيؤدي إلى تغير إيجابي في مستوى القدرات وبمقدار (0.363) يعود سببها لبعد الفرص كدافع للتغيير وبمقدار (0.419) لبعد التماسك.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة الريادية بأبعادها (الحماس المؤسسي، التماسك، الفرص كدافع للتغيير) في التنفيذ الاستراتيجية لبعد التنسيق.

لفحص هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لفحص أثر للثقافة الريادية بأبعادها (الحماس المؤسسي، التماسك، الفرص كدافع للتغيير) لبعد التنسيق والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الثقافة الريادية في بعد التنسيق

دال إحصائياً	0.852		R	ملخص النموذج
	0.727		R ²	
مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	درجات الحرية		تحليل التباين
0.00	275.676	3	الانحدار	
		312	البواقي	
		315	الكلية	
مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (T)	معامل الانحدار المعياري (β)	الأبعاد	معاملات الانحدار
0.154	1.430	0.070		1- الحماس المؤسسي
0.000	9.152	0.524		2- التماسك
0.000	7.549	0.329		3- الفرص كدافع للتغيير

يوضح الجدول (13) أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بلغت (0.852) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.727) والذي يشير إلى أن (72.7%) من التباين في مستوى بعد التنسيق يُعزى إلى المتغيرات المستقلة الفرعية للمتغير الرئيسي الثقافة الريادية. وهذا يعني أن التغيرات في مستوى بعد التنسيق تُعزى إلى التغير في مستويات الثقافة الريادية المتعلقة في (التماسك، الفرص كدافع للتغيير) أما فيما يتعلق ببعدها فكانت غير دالة إحصائياً، وتشير النتائج المتعلقة بتحليل التباين أن هناك دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لقيمة (F) وهذا مؤشر على قدرة المتغير المستقل الفرعي (التماسك، الفرص كدافع للتغيير) للتنبؤ بمستوى التنسيق، وهذا ما تؤكدته النتائج المتعلقة بمعاملات الانحدار، إذ بلغت قيمة درجة التأثير المعيارية (β) لبعدها التماسك (0.524) وهي ذات دلالة إحصائية وكانت قيمة (T) لها (9.152) بدلالة إحصائية (0.000). وكانت قيمة درجة التأثير المعيارية (β) لبعدها الفرص كدافع للتغيير (0.329) وهي ذات دلالة إحصائية وكانت قيمة (T) لها (7.549) بدلالة إحصائية (0.000).

الثقافة الريادية ودورها في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية

نضال خليف الطراونة، محمد عبدالوهاب المجالي، كامل محمد الحواجرة

وتأسيساً على ذلك فقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الريادية (التماسك، الفرص كدافع للتغيير) في مستوى بعد الالتزام عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

ويمكن القول إنه إذا تغير مستوى الثقافة الريادية- التماسك والفرص كدافع للتغيير وحدة واحدة، فإن ذلك سيؤدي إلى تغير إيجابي في مستوى التنسيق وبمقدار (0.329) يعود سببها لبعدها الفرص كدافع للتغيير وبمقدار (0.524) لبعدها التماسك.

مناقشة النتائج:

النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

نتائج التحليل الوصفي للثقافة الريادية

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة الريادية وأبعادها في البنوك التجارية الأردنية كانت مرتفعة وبلغ متوسطها الحسابي الكلي (3.95)، وتراوحت الأوساط الحسابية لأبعاد الثقافة الريادية بين (3.75-3.95)، وجاء بعد الحماس المؤسسي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95)، تلاه بعد التماسك (3.81)، ثم أخيراً بعد الفرص كدافع للتغيير (3.75)، وبناء على النتائج أعلاه:

1. أظهرت النتائج أن البنوك التجارية الأردنية تهتم باجتهد الموظفين وتحرص على حثهم لتقديم اقتراحات لتحسين إجراءات العمل، ومن أجل ذلك تثير حماسهم لإنجاز المهام التي توكل إليهم، حرصاً منهم على تحقيق رسالة البنك، مع التركيز والحرص من قبل الموظفين على تطبيق القيم والمبادئ الحاكمة للبنك أثناء أدائهم لأعمالهم، وهذا يعزز من إمكانية تحقيق رؤية البنك المستقبلية وتبنيها.

2. إن مستوى ممارسة التماسك جاء مرتفعاً وظهر ذلك جلياً من خلال ما تتمتع به البنوك التجارية الأردنية من جوٍّ من الثقة العالية بين الموظفين، وتقديمهم المصالح الجماعية العامة على المصالح الفردية، وتقبلهم التغذية الراجعة بين بعضهم بعضاً، مما يعزز من عملهم والعمل بروح الفريق الواحد وبهذا يتحقق التعاون الفعال بينهم مما يعزز من تماسكهم ودعم بعضهم بعضاً في أوقات العمل الحرجة والطارئة.

3. أشارت النتائج إلى أن مستوى بعد الفرص كدافع للتغيير قد حاز على متوسط مرتفع خصوصاً في ممارسات البعد المتعلقة بتعزيز إدارة البنوك التجارية الأردنية بمكافأة الموظفين أصحاب الأفكار الابتكارية، مما يشجعهم على التكيف الموظفين مع التغيير بسرعة، وتقبل الموظفون التغيير في الإجراءات التنفيذية لإنجاز أعمالهم بدون مقاومة، مع حرص إدارة البنوك على محاولة اكتشاف الفرص الجديدة كدافع للتغيير في القطاع المصرفي.

نتائج التحليل الوصفي للتنفيذ الاستراتيجي:

بالنظر إلى مستوى فاعلية التنفيذ الاستراتيجي وابعاده يلاحظ أنها ذات مستوى مرتفع الأهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ويرى الباحثون أن هذه النتيجة تشير إلى أن البنوك التجارية الأردنية تعمل على التنسيق بدرجة عالية بين جميع الدوائر والاقسام فيها، وتحت الموظفين على ممارسة خاصية الالتزام في جميع الأنظمة والتعليمات، ولتحقيق ذلك تعزز البنوك التجارية الأردنية بشكل مستمر من قدرات الموظفين العاملين لديها في جميع المجالات المختلفة

1. وبخصوص الممارسة التي حازت على أعلى متوسط حسابي مرتفع جاءت ممارسة القدرات في المرتبة الأولى، وذلك انطلاقاً من أن البنوك التجارية الأردنية تعزز باستمرار مهارات وقدرات الموظفين لديها حرصاً منها على تحقيق الأداء بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق لها التميز في انجاز المهام وهذا بطبيعة الحال ينعكس على الحصة السوقية لهذه البنوك وكذلك على ارتفاع معدل نمو السوق وخصوصاً إذا تحقق امتلاك مهارات متخصصة لدى الكفاءات البشرية وبما يزيد من تميز أدائهم، لذا فإدارات البنوك حريصة على رفع المستوى المعرفي والمهاري وبما يتناسب مع الأعمال الموكلة إليهم، فضلاً عن تطوير المستوى العلمي من خلال الابتعاث والتكفل بمصاريفه لحصول الموظفين على المؤهلات العلمية المناسبة لإنجاز أعمالهم.

2. تبين أن مستوى ممارسة التنسيق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، حيث تبين من نتائج التحليل أن البنوك التجارية الأردنية تمارس خاصية التنسيق من قبل الإدارة والموظفين بشكل مرتفع، وخصوصاً بين وحدات البنوك الإدارية المختلفة، وتحقيق تعاون الموظفين فيما بينهم لأداء أعمالهم، وإدراكهم لتداخل بعض المهام المطلوب إنجازها، لذا يتبادل الموظفون

المعلومات بسرعة، مع حرص إدارات البنوك التجارية الأردنية على توفير نظام اتصالات فعال يسهل عملية التنسيق بين الموظفين.

3. تبين أن مستوى ممارسة الالتزام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، حيث تبين من نتائج التحليل أن البنوك التجارية الأردنية تمارس خاصية الالتزام من قبل الإدارة والموظفين بشكل مرتفع، وخصوصاً بين وحدات البنوك الإدارية المختلفة، والموظفين العاملين فيها من حيث ترتيب أولويات الأعمال انطلاقاً من استراتيجية البنك، وقبول الموظفين أي مهام تقع في صلب أعمالهم، مع الإصرار الجاد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، لذا يتحمل الموظفون مسؤولياتهم من خلال بذلهم جهود كبيرة في تنفيذ استراتيجية البنك.

النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة الريادية بأبعادها (الحماس المؤسسي، التماسك، الفرص كدافع للتغيير) في التنفيذ الاستراتيجي " في البنوك التجارية الأردنية. ونشير نتائج اختبار الفرضية الى وجود هذا الأثر لأبعاد الثقافة الريادية في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي وهذا يدل على أن البنوك التجارية الأردنية تهتم بدرجات مرتفعة ببُعد الحماس المؤسسي وبعد التماسك وبعد الفرص كدافع للتغيير مما يعزز من ممارسات التنفيذ الاستراتيجي المتعلقة بالقرارات والالتزام والتنسيق ويحقق للبنوك التجارية الأردنية رفع معدل نمو السوق والتنافسية العالية في الحصول على الحصة السوقية الملائمة لكل بنك بحسب القدرات التي يمتلكها وهذا بطبيعة الحال يخفف من مصادر الخطر، ويحقق الوصول إلى تنمية مهارات وموارد الموظفين وقد انسجمت هذه النتيجة مع دراسة (Greer et al., 2017)، (Broekhuizen et al., 2018) التي أشارت إلى أنه وحتى يكون التنفيذ الاستراتيجي ناجحاً وفعالاً لا بد وأن يكون نابغاً من داخل المؤسسة وأن يحظى بدعم وجهد العاملين وعلى اختلاف مستوياتهم، لذا توسع الثقافة الريادية النطاق الذي يمكن أن تسفر عنه نتائج خلق الثروة في المنظمة إلى أصحاب المصالح، وبما يعود على المجتمع كله. ويسمح بتبني الثقافة الريادية للبنوك التجارية الأردنية للتحدي المزودج المتمثل في استغلال المزايا التنافسية الحالية مع استكشاف الفرص في مجال العمل المصرفي التي يمكن تطويرها واستخدامها كمزايا تنافسية مستقبلية لخلق الثروة.

التوصيات:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة الريادية وأبعادها في البنوك التجارية الاردنية كانت مرتفعة، وللحفاظ على هذا المستوى لا بد للادارات العليا في البنوك الاخذ بهذه التوصيات، إذ إنها ظهرت بمستويات متوسطة لدى أفراد عينه الدراسة:

أولاً: يجب أن تقوم إدارة البنك بمكافأة الموظفين أصحاب الأفكار الابتكارية، مما يؤدي إلى رفع مستوى اجتهاد الموظفين لتقديم اقتراحات لتحسين إجراءات العمل.

ثانياً: تعزيز الثقة لدى الموظفين بانهم يمتلكون المهارات الكافية لأداء أعمالهم، وتوجيههم لترتيب أولويات أعمالهم انطلاقاً من استراتيجية البنك.

ثالثاً: تعزيز التنسيق الكافي بين وحدات البنك الإدارية المختلفة، ليسود جوٌّ من الثقة العالية بين موظفي البنك.

Reference:

- Ahmadi, A., Ali, S., Salamzadeh, Y., Daraei, M., & Akbari, J. (2012). Relationship between organizational culture and strategy implementation: Typologies and dimensions. *Global Business & Management Research*, 4.
- Alaga,wafeeq. (2008). The characteristics of an entrepreneur in industrial organizations and their effect on technical creativity. A case study in the furniture industry, *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*,12(4),66-90.
- Altamony, H., Al-Salti, Z., Gharaibeh, A. & Elyas, T. (2016). The relationship between Change Management Strategy and Successful Enterprise Resource Planning (ERP) Implementations: A Theoretical Perspective. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7(4), 690-703.
- Balarezo, J., & Nielsen, B. (2017). Scenario planning as organizational intervention: An integrative framework and future research directions. *Review of International Business and Strategy*, 27(1), 2-52.
- Broekhuizen, T. Bakker, T., & Postma, T. J. (2018). Implementing new business models: What challenges lie ahead? *Business Horizons*, 61(4), 555—566.
- Chen, X.-P., Yao, X., & Kotha, S. (2009). Entrepreneur Passion and Preparedness in Business Plan Presentations: A Persuasion Analysis of Venture Capitalists' Funding Decisions. *Academy of Management Journal*, 52(1): 199-214.
- Central Bank.(2018). Annual Report.
<http://www.cbj.gov.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=68>.
- Daft, R. (2015). *Management*. (12th Ed.). Mason, OH: Cengage Learning.
- David, F. & David, F. (2019). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*. Pearson.
- De Oliveira, C. Carneiro, J., & Esteves, F. (2018). Conceptualizing and measuring the “strategy execution” construct. *Journal of Business Research*. doi:10.1016/j.jbusres.2018.03.012. *Entrepreneurship: The*

- Construct and Its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6): 963-989.
- Fey, C. & Denison, D. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia? *Organization science*, 14(6), 686-706.
- Genc, K. (2012). The response of the entrepreneurship to the changing business environment: strategic entrepreneurship. *International Journal of Economic and Administrative studies*, 5(9), 71–83.
- Gittell, J. (2001). Supervisory span, relational coordination, and flight departure performance: A reassessment of post bureaucracy theory. *Organizational Science*, 12, 468–483. doi:1047- 7039/01/1204/0468.
- Greer, C. R., Lusch, R. F., & Hitt, M. A. (2017). A service perspective for human capital resources: A critical base for strategy implementation. *Academy of Management Perspectives*, 31(2), 137—158.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. (2012). *Strategic management: An integrated approach* (10th Edition). South-Western College Pub.
- Hornsby, J. Kuratko, D. Shepherd, D. A., & Bott, J. P. (2009) . Managers' Corporate Entrepreneurial Actions: Examining Perception and Position. *Journal of Business Venturing*, 24(3): 236-247.
- Iacob, M. Quartel, D., & Jonkers, H. (2012). Capturing business strategy and value in enterprise architecture to support portfolio valuation. *Proceedings of the 2012 IEEE 16th International Enterprise Distributed Object Computing Conference, EDOC 2012*, 11–20. <http://doi.org/10.1109/EDOC.2012.12>.
- Ireland, R. Hitt, M. & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic.
- Ireland, R. Tihanyi, L., & Webb, J. W. (2008). A Tale of Two Politico-Economic Systems: Implications for Entrepreneurship in Central and Eastern Europe. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 32(1): 107-130.
- Johansson, E., & Svensson, J. (2017). Implementing strategy? Don't forget the middle managers Strategy implementation from a middle management perspective. Luleå tekniska universitet.
- Julien, P. (2008). *A theory of local entrepreneurship in the knowledge economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Kotter, J. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York, NY, USA: The Free Press.

- Leal-Rodríguez, A. Albort-Morant, G., & Martelo-Landroguez, S. (2017). Links between entrepreneurial culture, innovation, and performance: The moderating role of family firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3), 819-835.
- Mbaka, R. & Mugambi, F. (2014). Factors affecting successful strategy implementation in the Water Sector in Kenya. *Journal of Business and Management*, 16(7), 61-68.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7): 770-791.
- Miller, D. 2011. Miller (1983) Revisited: A Reflection on Eo Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35(5): 873-894.
- Minguzzi, A., & Passaro, R. (2000). Relationships between the Economic Environment and the Entrepreneurial Culture in Small Firms. *Journal of Business Venturing*, 16(2): 181-207.
- Mohamad, A. Ramayah, T., & Lo, M. C. (2017). The novel concepts and practices of firm innovativeness: the mediating and moderating impacts. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 10(1), 71-84.
- Munyoro, G., & Gumisiro, C. (2017) The Significance Of Entrepreneurial Culture In The Security Sector: A Case Study Of Zimbabwe Prisons And Correctional Service, *International Journal of Research in Business Management (IMPACT: IJRBM) ISSN(P): 2347-4572; ISSN(E): 2321-886X Vol. 5, Issue 5.*
- Munyoro, G., Makota B. & Tanhara J.R. (2016). The Significance of Entrepreneurial Culture in Vocational Training Centres: A Case Study of Mupfure Vocational Training Centre, Mashonaland West, Zimbabwe. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management (IMPACT: IJRBM) ISSN(P): 2347-4572; ISSN(E): 2321-886X Vol. 4, Issue 10, 55-70.*
- Namada, J. (2020). The Role of Strategy Implementation in the Relationship Between Strategic Planning Systems and Performance. *International Journal of Business Strategy and Automation*, 1(1), 1–23. doi:10.4018/ijbsa.2020010101 url to share this paper: scihub.tw/10.4018/IJBSA.2020010101

- Pearce, J., & Robinson, R. (2014). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Pearce, J., & Robinson, R. (2014). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Permana, D. (2017). Recognizing the Role of Strategic Commitment on Strategy Implementation Effectiveness from the Lens of Strategic Clarity. *European Journal of Business and Management*, 9, 1-7. Publications, Inc.
- Rajasekar, J. (2014). Factors affecting effective strategy implementation in a service industry: A study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman. *International Journal of Business and Social Science*, 5(9), 169-183.
- Ralston, D. Terpstra-Tong, J., Terpstra, R. H., Wang, X., & Egri, C. (2006). Today's State-Owned Enterprises of China: Are They Dying Dinosaurs or Dynamic Dynamos? *Strategic Management Journal*, 27(9): 825-843.
- Rice, R. Zackrisson, E. J., & Seibold, D. R. (2017). Coordination. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1–10. doi:10.1002/9781118955567.wbieoc045.
- Ring, J. Peredo, A. M., & Chrisman, J. J. (2010). Business Networks and Economic Development in Rural Communities in the United States. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 34(1): 171-195.
- Schein, E. (1988). *Organizational Culture*, Working Paper 1-50. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Shinkle, G. Wang, J., & Jackson, C. J. (2019). Formulation: Formulating an implementable strategy. *Organizational Dynamics*, 100744.
- Siyanbola, W., Egbetokun, A., Adebowale, B. A., & Olamide, O. (2016). Innovation systems and capabilities in developing regions: concepts, issues and cases. In *Innovation Systems and Capabilities in Developing Regions* (pp. 25-36). Routledge.
- Smith, B. (2011). Turf wars: What the intraorganisational conflict literature may contribute to our understanding of marketing strategy implementation. *Journal of Strategic Marketing*, 19(01): 25-42.

- Stewart, A. (1989). *Team Entrepreneurship*. Newbury Park, CA, USA: SAGE.
- Sting, F. & Loch, C. H. (2016). Implementing operations strategy: How vertical and horizontal coordination interact. *Production and Operations Management*, 25(7), 1177-1193.
- Suri, P. (2017). *Strategic Planning and Implementation of E-governance*. Springer Singapore.
- Tawse, A. (2018). *The Impact of Middle Manager Leadership on Strategy Implementation Effectiveness (Doctoral dissertation)*.
- Teece, D. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202–216. doi:10.1016/j.eurocorev.2015.11.006.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland III, A. J., & Jain, A. K. (2016). *Crafting & Executing Strategy 20/e: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. McGraw-Hill Education.
- Tolentino, R. (2013). Organizational commitment and job performance of the academic and administrative personnel. *International journal of Information technology and Business Management*, 15(1), 51-59.
- Valentina, N. & Mina, A. (2018). Developing a conceptual model of entrepreneurial culture. *Scientific and labour on the Shows at study – Plovdiv. Series B: Natural Sciences and Humanities*, 18, 292-295.
- Wheelen, T. Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2014). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability*.
- Wißotzki, M. (2015). A Process Approach for Capability Identification and Management. In *ICEIS (3)* (pp. 204-212).
- Wong, M. (2014). *Entrepreneurial culture: Developing a theoretical construct and its measurement*.
- Zijm, L., Bos, T., & Jonker, J. (2016). *A human approach to strategy; Studying the effects of participative strategic formation*. Radboud University Nijmegen.