

National Culture and Its Impact on Innovation: The Mediating Role of Organizational Culture: An Empirical Study on Jordanian Telecommunication Companies

Moayyad Al-Fawaer¹, Ayman Al-Khatib², Feras Anwar Al-Jaghbeir³ and Tojan Saleh Al-Gagbeer⁴

ABSTRACT

This study aimed to identify the impact of national culture through its dimensions adopted in the Hofstede model (power distance, uncertainty avoidance, individuality, masculinity, long-term orientation and restraint) on the two dimensions of innovation (service innovation and process innovation) in Jordanian telecommunication companies. Also, the study aimed to identify the mediating role of organizational culture between national culture and innovation. The study population consisted of all the workers in those companies= and a proportional stratified sample of (302) employees was taken, where (296) questionnaires were retrieved, with a response rate of (98.2%). To achieve the aims of the study, the descriptive analytical method was used, based on a questionnaire developed for this purpose as a study tool, consisting of (39) items. Statistical methods appropriate for this type of studies were used and the study reached a set of results, the most prominent of which was that national culture has a statistically significant effect on innovation in Jordanian telecommunication companies. National culture, with its dimensions, has a statistically significant effect on organizational culture. Also, organizational culture has a statistically significant effect on innovation. It was also revealed, through path analysis using the Amos software, that organizational culture exercises a mediating role between national culture and innovation. In light of the results of the study, the most prominent recommendations were the necessity for the researched companies to encourage a culture of teamwork to reach new innovations, as well as the importance of adopting an innovative culture that does not avoid risks of being open to new ideas.

Keywords: National culture, Innovation, Organizational culture, Jordanian telecommunication companies.

-
1. Associate Professor, Business Administration Department, Faculty of Business, Al-Zaytoonah University of Jordan. Corresponding Author: m.alfawaer@zuj.edu.jo
 2. Part-time Lecturer, Al-Zaytoonh University of Jordan.
 3. Assistant Professor, Arab University College of Technology.
 4. Lecturer, Al-Balqa Applied University.

Received on 22/10/2019 and Accepted for Publication on 28/1/2020.

الثقافة الوطنية وأثرها في الابتكار: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية

مؤيد الفواعير¹، أيمن الخطيب²، فراس أنور الجببير³، وتوجان صالح الجببير⁴

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة الوطنية من خلال أبعادها المعتمدة في نموذج Hofstede المتمثلة في (تباعد السلطة، وتجنب عدم اليقين، والفردية، والذكورة، والتوجه طويل الأمد، وضبط النفس) في الابتكار ببعديه (ابتكار الخدمة، وابتكار العملية) في شركات الاتصالات الأردنية، وكذلك التعرف إلى الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بين الثقافة الوطنية والابتكار. تكون مجتمع الدراسة من العاملين كافة في تلك الشركات، وأخذت عينة طبقية تناسبية من (302) من الموظفين، استردت منها (296) استبانة، بنسبة استجابة قدرها (98.2%). ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، اعتماداً على استبانة طورت لهذه الغاية كأداة للدراسة، وتكونت من (39) فقرة. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أن للثقافة الوطنية أثراً ذا دلالة إحصائية في الابتكار في شركات الاتصالات الأردنية، وأن الثقافة الوطنية بأبعادها لها أثر ذو دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية. كذلك تبين أن الثقافة التنظيمية لها أثر ذو دلالة إحصائية في الابتكار. وتبين من خلال تحليل المسار باستخدام برمجة Amos أن الثقافة التنظيمية تمارس دور الوساطة بين الثقافة الوطنية والابتكار. وفي ضوء نتائج الدراسة، كانت أبرز التوصيات أن تشجع الشركات المبحوثة ثقافة العمل الجماعي للتوصل إلى ابتكارات جديدة، وأن تتبنى ثقافة ابتكارية لا تتجنب المخاطر للانفتاح على الأفكار الجديدة.

الكلمات الدالة: الثقافة الوطنية، الابتكار، الثقافة التنظيمية، شركات الاتصالات الأردنية.

المقدمة

من القيم والمعتقدات والفلسفة التي تحدها المنظمة ويتشاركها العاملون، وهي في غالب الأحيان تكون فلسفة إدارة المنظمة (Nam and Kim, 2016). وقد انبثق عن دراسة أثر الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية في أداء المنظمة منهجان (Lee and Kramer, 2016). فمن الباحثين من اتجهوا إلى أن الثقافة الوطنية تؤثر بشكل كبير في الثقافة التنظيمية، لأن الثقافة الوطنية هي الثقافة السائدة في المجتمع وتحتوي على القيم والمعتقدات المبنية على سنوات طويلة، وبالتالي فإن ثقافة المنظمات هي نتاج من الثقافة الوطنية الخاصة لكل مجتمع (Nazarian et al., 2017; Aguilera and Jackson, 2003; Strese et al., 2016). وفي المقابل، فإن باحثين آخرين اتجهوا إلى أن باستطاعة المنظمة خلق ثقافة تنظيمية خاصة بها، تتسم بأنها لا تتأثر بالثقافة الوطنية، وإنما يكون جميع العاملين في المنظمة قادرين على التحلي بقيم وعادات وسلوكيات قد تختلف عن الثقافة الوطنية الأم لكل عامل (Magnier-Watanabe and Senoo, 2010).

تتسم بيئة الأعمال بالتعقيد والغموض والتنافسية الشديدة والحاجات والرغبات غير المحدودة للزبائن، مما دفع الباحثين للاهتمام بدراسة دور الثقافة في المنظمات والأفراد العاملين فيها. وأبرز أنواع الثقافة التي تؤثر في المنظمات والعاملين فيها الثقافة الوطنية، وهي ثقافة المجتمع التي تتكون من القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المجتمع الواحد، والثقافة التنظيمية التي تتكون

1. أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية. المؤلف المسؤول: m.alfawaer@zuj.edu.jo

2. محاضر غير متفرغ، جامعة الزيتونة الأردنية.

3. أستاذ مساعد، الكلية الجامعية العربية للتكنولوجيا.

4. محاضر، جامعة البلقاء التطبيقية.

تاريخ استلام البحث 2019/10/22 وتاريخ قبوله 2020/1/28.

الاتصالات الأردنية؟

- 2- ما أثر أبعاد الثقافة الوطنية في الثقافة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية؟
- 3- ما أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في الابتكار في شركات الاتصالات الأردنية؟
- 4- ما أثر الثقافة الوطنية في الابتكار من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لأبعاد الثقافة الوطنية بالاعتماد على نموذج عالمي (Hofstede) تم استخدامه على نطاق واسع في دول العالم. وتكتسب الدراسة أهميتها أيضاً تطرقها إلى موضوع حيوي من شأنه أن يساعد الشركات المبحوثة في تعزيز تنافسيتها والحفاظ على ديمومتها. فمن خلال الرد الإيجابي للثقافة الوطنية والتنظيمية، تستطيع الشركات المبحوثة الوصول إلى ابتكارات ريادية تحسن من قدرتها التنافسية وتساعد في التكيف في بيئة الأعمال المضطربة. وتستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً من أنها تأتي امتداداً للجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة بتنمية الابتكار من جانب العديد من الباحثين، وبالتالي فهي تمثل إضافة للكتابات العلمية في هذا المجال. كما تتمثل أهميتها العملية في تمكين القائمين على الشركات المبحوثة من الاستفادة من النتائج التي ستقضي إليها الدراسة. وهي أيضاً الأولى من نوعها - في حدود علم الباحثين - التي تربط أبعاد الثقافة الوطنية وأبعاد الثقافة التنظيمية من حيث تأثيرهما في الابتكار في قطاع أساسي في الاقتصاد الأردني هو قطاع شركات الاتصالات الأردنية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو التعرف إلى أثر الثقافة الوطنية بأبعادها الستة والتي وضعها هوفستيد (Hofstede) في نموذج العالم الخاص للثقافة بأثر أبعاد الثقافة الوطنية في الابتكار الذي شمل (50) دولة، بالإضافة إلى التحقق من الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بعناصرها الثلاثة (القيم، والعلاقات مع العاملين، والعلاقات مع الزبائن) في الابتكار بنوعيه (ابتكار الخدمات، وابتكار العمليات). وتنبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

(Naor et al., 2010; Gerhart, 2009). وبعبارة أخرى، فإن الخلاف في وجهات النظر إنما يكمن في مدى استقلالية الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها بالثقافة الوطنية.

وقد امتد هذا الاختلاف في وجهات النظر لدى دراسة الابتكار الذي يعد جوهر النشاط الفكري البشري؛ فهو المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي للدول (Huang, 2018)، وهو مفتاح النمو والنجاح للمنظمات. والابتكار بمفهومه العام هو تقديم سلعة أو خدمة جديدة والنجاح في تسويقها. وقد بين العديد من الدراسات أن الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية لهما دور واضح في تحقيق الابتكار في المنظمات. والدراسات التي بحثت هذه الظاهرة انقسمت أيضاً لاتجاهين؛ فمن الباحثين من رأى أن الدور الأساسي يرتكز على الثقافة الوطنية، على اعتبار أن الثقافة الوطنية الداعمة لها تأثيرها الإيجابي في الابتكار (Kostis et al., 2018). أما أصحاب الاتجاه الآخر، مثل (Kalyar and Rafi, 2013; Baker et al., 2015)، فقد ركزوا على أهمية دور الثقافة التنظيمية في الابتكار، على اعتبار أن الثقافة التنظيمية ذات الخصائص الابتكارية لها دور كبير في الابتكار. وعلى النقيض، فإن الثقافة التنظيمية ذات الخصائص المحافظة أو الثقافة التنظيمية الضعيفة لها دور سلبي في الابتكار.

مشكلة الدراسة

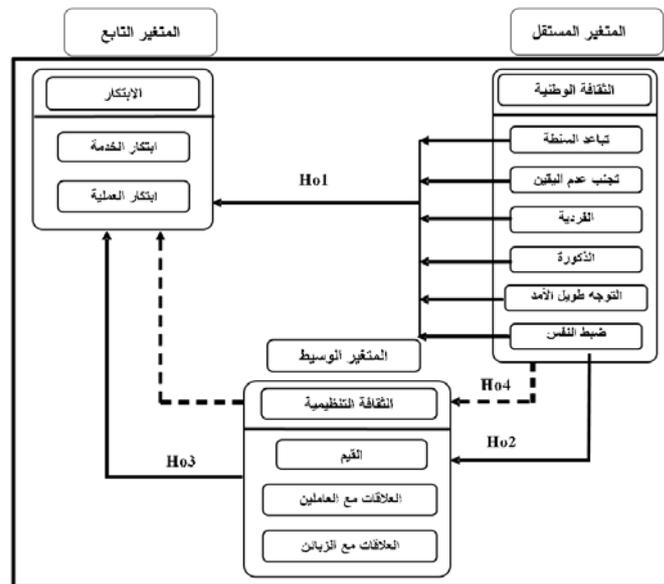
استناداً إلى ما سبق وما توصلت إليه دراسات سابقة مثل (Chen et al., 2017; Kostis et al., 2018)، يوجد أثر للثقافة الوطنية في الابتكار. وقد درس (Baker et al., 2015; Kalyar and Rafi, 2013) أثر الثقافة التنظيمية في الابتكار، ووجدوا أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً بالتأثير في الابتكار، إلا أن دراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بين الثقافة الوطنية والابتكار لم يحظ بالاهتمام الكافي من الباحثين، وخاصة في الأردن. ونظراً لأهمية الابتكار في رفع مستوى التنافسية في قطاع شركات الاتصالات الأردني باعتباره من أكثر القطاعات تأثيراً في الاقتصاد الأردني، فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة عبر طرح السؤال الرئيسي التالي: هل تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين الثقافة الوطنية والابتكار في شركات الاتصالات الأردنية؟ وتنبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما أثر أبعاد الثقافة الوطنية في الابتكار في شركات

(2016) ودراسة (Hogan and Coote, 2014)، وبما يمثل العلاقات الظاهرة في نموذج الدراسة، وذلك على النحو التالي:
الفرضية الرئيسية الأولى Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الثقافة الوطنية في الابتكار في شركات الاتصالات الأردنية.
الفرضية الرئيسية الثانية Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الثقافة الوطنية في الثقافة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية.
الفرضية الرئيسية الثالثة Ho3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الثقافة التنظيمية في الابتكار في شركات الاتصالات الأردنية.
الفرضية الرئيسية الرابعة Ho4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الوطنية في الابتكار من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الثقافة الوطنية والابتكار في شركات الاتصالات الأردنية.

أنموذج الدراسة

في ضوء ما سبق، تم بناء النموذج المقترح للدراسة كما هو مبين في الشكل (1).



الشكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى الدراسات التالية: (Chen et al., 2017; Padilha and Gomes, 2016; Minkov and Hofstede, 2011).

1- التعرف إلى أثر أبعاد الثقافة الوطنية في الابتكار من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.
 2- التعرف إلى أثر الثقافة الوطنية في الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.
 3- التعرف إلى أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في الابتكار من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.
 4- الكشف عن أثر الثقافة الوطنية في الابتكار من خلال وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة الوطنية والابتكار من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

فرضيات الدراسة

تم بناء الفرضيات استناداً إلى أدبيات الدراسة ذات العلاقة بالموضوع، وذلك عبر مراجعة الدراسات التي بحثت العلاقة بين الثقافة الوطنية والابتكار، مثل دراسة (Chen et al., 2017) ودراسة (Kwon et al., 2016)، والدراسات التي بحثت العلاقة بين الثقافة الوطنية والابتكار، كدراسة (Kostis et al., 2018) ودراسة (Lee and Kramer, 2016)، وكذلك الدراسات التي بحثت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار كدراسة (Padilha and Gomes,

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم الثقافة الوطنية

حاز مفهوم الثقافة على اهتمام الباحثين والمهتمين منذ القدم. ويوجد أكثر من 400 تعريف للثقافة (Hofstede et al., 2010)، وهذه الوفرة في تعريفات الثقافة تكشف أهمية الثقافة واتساع نطاقها في اهتمامات الباحثين في مجالات مختلفة. فمن الباحثين من عرف الثقافة بأنها مكافئ للحضارة، ومنهم من قال إنها القيم والعادات والبرمجة الذهنية التي نشأت عليها المجتمعات. ويتجه معظم الدراسات حول موضوع الثقافة إلى أن جذور الثقافة تعود إلى علم الأنثروبولوجيا (علم الإنسان)، وهذا العلم هو الذي قاد العلماء والباحثين لمعرفة أهمية الثقافة في التكوين الإنساني، وبالتالي فإن مصطلح الثقافة يمكن القول إنه ابتكار أنثروبولوجي (Najm, 2015). ويشير مفهوم الثقافة الوطنية حسب (Hofstede, 2010) إلى أنها "البرمجة الذهنية للفرد التي يتم تنسيقها وترتيبها من الأسرة والمجتمع بمجموعة من القيم والمعتقدات التي يتناقلها الأفراد من جيل إلى جيل". وأما (Prince et al., 2018) فقد أشار إلى أن الثقافة الوطنية هي "الدوافع والقيم والمعتقدات والهويات والتفسيرات للظواهر والمعاني التي يشاركها الناس من مجتمع مشترك وتنتقل عبر الأجيال". وقد قام (Graafland and Noorderhaven, 2018) بتعريف الثقافة الوطنية بأنها "القيم والاعراف والمعتقدات التي يتبناها بلد ما".

استناداً إلى ما سبق، يمكن القول إن الثقافة الوطنية هي مجموعة القيم والأعراف والمعتقدات والسلوكيات والأيدولوجيات والمعايير التي تميز أفراد المجتمع الواحد عن غيره من المجتمعات.

أبعاد الثقافة الوطنية

تمت دراسة الثقافة الوطنية من العديد من الباحثين، وتباينت آراء الباحثين في تحديد أبعاد الثقافة الوطنية. وتم التوصل للعديد من النماذج التي فسرت الثقافة الوطنية، مثل نموذج هوفستيد، ونموذج (Globe Project) ونموذج

(Trompenaars)، ونموذج (Schwartz)، ونموذج (Gesteland). ومع ذلك، فإن أشهر هذه النماذج هو نموذج هوفستيد، الذي استخدم في العديد من الدراسات (Hofstede, 1980; Hofstede and Bond, 1988; Huang and Crotts, 2019; Minkov and Hofstede, 2011; Al-Omouh et al., 2012). كما أن هذا النموذج نموذج عالمي وشمولي لثقافات العالم (Al-Omouh et al., 2012). لذا تم اعتماد نموذج هوفستيد (Hofstede) لأبعاد الثقافة الوطنية في هذه الدراسة، وتتمثل في تباعد السلطة، وتجنب عدم اليقين، والذكورة مقابل الأنوثة، والفردية مقابل الجماعية، والتوجه طويل الأمد مقابل التوجه قصير الأمد، والتساهل مقابل ضبط النفس.

تباعد السلطة

هو الدرجة التي يتوقع فيها الأعضاء الأقل سلطة من المؤسسات والمنظمات في بلد ما أن تكون هذه السلطة موزعة بطريقة غير متساوية (Erthal and Marques, 2018). فتشير درجة تباعد السلطة الواسعة إلى توقع قبول توزيع هرمي وغير متساوٍ للسلطة، أما درجة تباعد السلطة الضيقة فهي توقع توزيع هرمي أقل ومتساوٍ نسبياً للسلطة (Joiner, 2000). وتشكل الثقافات التي فيها درجة عالية من السلطة عقبة أمام الابتكار؛ فعملية الابتكار في المنظمات بحاجة إلى استجابة سريعة للتغيرات البيئية الطارئة، وهذا لا يتوفر في البيئات البيروقراطية، ويخلق أيضاً مشكلة في التعلم التنظيمي لدى المنظمات (Siddique, 2017). وأما ما يميز الثقافات التي تكون فيها درجة تباعد السلطة قليلة فهو أنها تكون أكثر ميلاً للإبداع والتطوير والابتكار، وهي ثقافات تحترم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وصنعها. لذا فعملية الحصول على الأفكار الجديدة تكون أسهل وأفضل (Song et al., 2018).

الفردية مقابل الجماعية

تشير الفردية (Individualism) إلى "المدى الذي تكون فيه الروابط بين الأفراد والجماعات فضفاضة. وتتوقع هذه الجماعات من الأفراد أن يعتنوا جيداً بأنفسهم وبعائلتهم المباشرة

وتبتعد قدر الإمكان عن الصراعات مع الغير وتعمل على خلق التوازن الأمثل مع الحد الأدنى من المخاطر، وهذه السمات في المجتمعات تعطيها درجة عدم يقين عالية (Hancioglu et al., 2014). وعلى النقيض من ذلك فإن المجتمعات التي تكون فيها درجة تجنب عدم اليقين منخفضة تكون أكثر تقبلاً للأفكار والمنتجات الجديدة وتحبذ الأفكار الثورية والخلاقة وتبناها، وتكون هذه المجتمعات مرنة وقادرة على الابتكار (Seo et al., 2012).

التوجه طويل الأمد مقابل التوجه قصير الأمد

التوجهات حسب الوقت تقسم لقسمين: التوجه طويل الأمد Long-term Orientation، ويركز على المستقبل، والتوجه قصير الأمد Short-term Orientation، ويركز على الحاضر. وحسب هوفستيد، فإن التوجه طويل الأمد يعني تعزيز التركيز نحو المستقبل، وأما التوجه قصير الأمد فيعزز التركيز على الحاضر أكثر من المستقبل (Sternad and Kennelly, 2017). وقد توصلت الأدبيات والدراسات السابقة إلى أن التوجه طويل الأمد يلعب دوراً إيجابياً على الابتكار (Bukowski and Rudnicki, 2019).

التساهل مقابل ضبط النفس

يقصد بهذا البعد مدى السعادة والسيطرة على الحياة (Hofstede et al., 2010). وبناءً على دراسة (Minkov, 2007) الذي درس القيم العالمية في 93 دولة، فإن هذا البعد يقيس سعادة الشخص وإحساسه بالحرية وتوافر وقت الفراغ. ويرمز مجتمع يسمح بالرضا الحر نسبياً إلى الدوافع البشرية الأساسية والطبيعية المتعلقة بالتمتع بالحياة، والاستمتاع، والتسلية، والإنفاق، والاستهلاك، وصنع المرح مع الأصدقاء بشكل خاص. تحافظ ثقافة التساهل على أجواء أكثر استرخاءً، وبالمقابل، فإن الانحراف فيها أسهل. وعلى النقيض من ذلك، فإن ضبط النفس يعني أن المجتمع يكبت إشباع الاحتياجات وينظمها عن طريق قواعد اجتماعية صارمة بحيث يكون الناس أقل قدرة على الاستمتاع بحياتهم. وتحافظ مجتمعات ضبط النفس على قواعد صارمة من المعتقدات والسلوكيات (Hofstede et al., 2010).

فقط" (Hofstede et al., 2010). وبالتالي، فإن الفرد مسؤول عن نفسه وحياته ومستقبله، ومسؤول مسؤولية كاملة عن قراراته في جميع شؤون حياته. وهذا ينطبق في منظمات الأعمال أيضاً؛ فكل فرد مسؤول مسؤولية كاملة عن أفعاله وتصرفاته في منظمته. وفي المقابل، فإن الجماعية (Collectivism) هي "المدى الذي تكون فيه الروابط بين الأفراد متماسكة وتكون الروابط بين أفراد هذه الجماعات قوية ومتماسكة وتستمر طوال حياتهم، بما يضمن ولاءهم لجماعتهم". وبالجماعية تكون المسؤولية في العمل متوزعة على فريق المجموعة، وتحتمل المجموعة ككل مسؤولية تصرفاتها وفعالها. وتتميز الثقافات ذات الدرجة العالية من الفردية بأنها أكثر ابتكاراً (Kwon et al., 2016; Strychalska-Rudzewicz, 2016). وأما الثقافات ذات الدرجة العالية من الجماعية فهي أقل ابتكاراً من الثقافات ذات الفردية العالية.

الذكورة مقابل الأنوثة

يطلق على المجتمع بأنه مجتمع ذكوري (Masculine) عندما تكون فيه أدوار الجنسين العاطفية واضحة؛ فالرجال يفترض أن يكونوا حازمين وصارمين وأن يركزوا على النجاح المادي، بينما يفترض أن تكون المرأة أكثر تواضعاً وعطاءً وتهتم بنوعية الحياة. ويطلق على المجتمع بأنه مجتمع أنثوي (Feminine) عندما تتداخل أدوار الجنسين العاطفية بحيث يكون كل من الرجل والمرأة متواضعين ومعنيين بنوعية الحياة بينهما جو من التعاون والألفة (Hofstede et al., 2010). وقد أشارت الأدبيات السابقة إلى أن المجتمعات ذات الأنوثة العالية تكون أكثر ابتكارية، ويعود ذلك لتوفر قيم التعاون التي تميل لها الثقافات الأنثوية (Cox and Khan, 2017; Kostis et al., 2018).

تجنب عدم اليقين

تعرف درجة تجنب عدم اليقين Uncertainty Avoidance حسب هوفستيد بأنها "الدرجة التي يشعر بها الأفراد في المجتمع بعدم الارتياح للمخاطرة" (Kim et al., 2018). وهناك العديد من الثقافات التي لا تشجع المخاطرة وترفض المغامرة وترفض مواجهة الأفكار غير العادية وتحب الأفكار التقليدية

ويبين الجدول (1) ملخصاً لخصائص الثقافة الوطنية في الدول العربية حسب نموذج هوفستيد.

الجدول (1): ملخص لخصائص الثقافة الوطنية في الدول العربية حسب نموذج هوفستيد

أبعاد الثقافة الوطنية	خصائص الثقافة العربية
تباعد السلطة	- ثقافة تميل لتباعد طويل لمسافة السلطة - مجتمعات هرمية - مجتمعات تميل للرقابة والسيطرة
تجنب عدم اليقين	- درجة تجنب عدم اليقين عالية - مجتمعات محافظة لا تحب المخاطرة
الفردية مقابل الجماعية	- مجتمعات ذات درجة عالية من الجماعية - تتمركز القوة بيد القبيلة والعشيرة والعائلة - درجة الفردية منخفضة
الذكورة مقابل الأنوثة	- مجتمعات ذات درجة عالية من الذكورة - مجتمعات تحب التملك والسيطرة والإنجاز المادي
التوجه طويل الأمد مقابل التوجه قصير الأمد	- مجتمعات ذات توجه قصير الأمد - مجتمعات تعيش في الماضي والحاضر، ولا تفكر كثيراً في المستقبل
التساهل مقابل ضبط النفس	- مجتمعات تمتلك ثقافة تقيد الأفراد بشكل كبير - مجتمعات منضبطة أخلاقياً أكثر من غيرها من المجتمعات - مجتمعات متشائمة - مجتمعات عاطفية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر التالية: (Ajami, 2016; Al-Omoush et al., 2012; Obeidat et al., 2012).

الثقافة التنظيمية

القيم المشتركة والمعتقدات ينتج عنه قواعد للسلوك" (Gibson et al., 2012:31). أما (Deal and Kennedy, 1982) فقد عرفها بأنها "نظام من القواعد غير الرسمية التي توضح كيف يتصرف الناس معظم الوقت". وقد عرفها (Wheelen et al., 2018:177) بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات التي يتم تعلمها ومشاركتها بين أعضاء المنظمة الواحدة، ويتم نقلها من جيل لآخر من الموظفين، وتعكس هذه الثقافة عموماً قيم المنظمة ورسالتها".

واستناداً إلى ما سبق، فإن الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والسلوكيات والمظاهر الاجتماعية التي يتم تعلمها وتشاركها من

ظهر مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة في ثمانينيات القرن المنصرم على أيدي الباحثين بيترز ووترمان في كتابهما بعنوان: البحث عن التميز. فقد ناقش الباحثان أن نجاح المنظمة يمكن أن يعزى إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية وموجهة نحو العملاء (Bauer and Erdogan, 2012: 664). وتعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المفاهيم الإدارية؛ إذ اهتم الكثير من الباحثين بدراساتها. ويمكن أن توجه الثقافة التنظيمية نحو إيجاد ثقافة ريادية قادرة على تقديم منتجات وخدمات ابتكارية (الحواجرة، 2018). وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها "نظام من

العاملين في منظمة ما وتعكس فلسفة المنظمة وأهدافها.

وحصة سوقية أكبر للمنظمة. وبالتالي، فإن وضع العلاقات مع الزبائن كأحد المرتكزات والعناصر التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية للمنظمة يجعل أفراد المنظمة أكثر دافعية ورغبة في الالتزام بقيم العلاقات مع الزبائن (Mobarakeh, 2011).

عناصر الثقافة التنظيمية

تتنوع عناصر الثقافة التنظيمية لدى الباحثين. وفي هذه الدراسة، تم الاعتماد على ثلاثة عناصر من عناصر الثقافة التنظيمية، وهي: القيم التنظيمية، والعلاقات مع العاملين، والعلاقات مع الزبائن (Vveinhardt and Gulbovaite, 2015; Lee et al., 2006).

1- **القيم التنظيمية:** تعرف القيم بشكل عام بأنها المعتقدات والافتراضات الأساسية التي توجه السلوك الإنساني ويستطيع الفرد عن طريقها بناء أحكامه على الصواب والخطأ (Hassan, 2007). ومن الناحية التنظيمية، تشير القيم إلى أكثر الخصائص التي تميز المنظمة و التي تنعكس في مكان العمل أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. وقد عرفت القيم بأنها تلك المبادئ المعيارية الجادة والعميقة التي ترشد إلى الصواب والخطأ (James, 2014)، وعرفها (دروزة وآخرون، 2014) بأنها المعتقدات التي يحملها الأفراد ويلتزمون بمحتوياتها ويقدرونها، ويتحدد سلوك العاملين على أساسها، وكذلك علاقاتهم في بيئة العمل.

2- **العلاقات مع العاملين:** تعرف العلاقات مع العاملين حسب (De Bussy and Suprawan, 2012) بأنها "ميل المنظمة للانخراط في التواصل الحواري مع العاملين فيها. وللعلاقات مع العاملين دور أساسي في تماسك المنظمة وخلق القدرة على تحقيق الأهداف المشتركة بين العاملين. كما أن الثقافة التنظيمية الموجهة نحو العاملين تؤدي للوصول إلى البراعة التنظيمية التي لها دور في تسهيل البدء في تطبيق مراحل الابتكار (أبو زيد، 2019). فالتركيز على العاملين يوفر قدراً كبيراً من الدافعية لديهم لتحقيق الأهداف وتشكيل ثقافة تنظيمية متميزة في المنظمة (Fitzsimmons and Stamper, 2014; Erthal and Marques, 2018; Carmeli and Tishler, 2004).

3- **العلاقات مع الزبائن:** تعد العلاقات مع الزبائن أحد أهم الأهداف التي تركز عليها المنظمات المختلفة، لأن وجود علاقات قوية مع الزبائن يؤدي لخلق قاعدة زبونية قوية،

الابتكار

يلعب الابتكار دوراً كبيراً في الحفاظ على مسيرة المنظمات من أجل البقاء والنمو (Hogan and Coote, 2014) والحصول على أكبر قدر ممكن من الحصة السوقية في الأسواق المحلية والدولية. ولأن الابتكار يؤدي إلى إدخال تقنيات جديدة ومنتجات وخدمات جديدة، فإنه يسهم في إنشاء الميزة التنافسية للمنظمات في السوق. والشركات التي تتميز بالقدرة الابتكارية العالية شركات تصنع الأسواق الجديدة وتقود هذه الأسواق، ولذلك فإن الابتكار هو المفتاح الرئيسي للنمو والتطور في هذه المنظمات (Fan et al., 2017).

مفهوم الابتكار

أشار شومبيتر إلى أن الابتكار هو "توليفات جديدة للمعرفة الحالية أو الجديدة والموارد والمعدات وعوامل أخرى فيما يتعلق بالتغييرات الجديدة التي تحدث في تطوير المنتجات وعمليات الإنتاج والأسواق والموارد والمواد والأشكال التنظيمية" (Chen et al., 2018). وعرف روجرز الابتكار بأنه "أي فكرة أو ممارسة أو أي شيء ينظر إليه على أنه جديد من جانب الفرد أو المنظمة" (Lacity and Willcocks, 2014). وأما باتريك فإنه عرف الابتكار بأنه "اختراع له تأثير اجتماعي اقتصادي ويغير طريقة عيش الناس أو أعمالهم أو ما يشترونه" (Varadarajan, 2018). وأما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organization (OECD) for Economic Co-operation and Development، فقد عرفت الابتكار بأنه "تنفيذ منتج جديد أو محسن بشكل كبير (منتج أو خدمة) أو عملية أو طريقة تسويقية جديدة أو طريقة تنظيمية جديدة في الممارسات التجارية أو العمل في أماكن العمل أو العلاقات الخارجية (Bulut, 2017). ويلاحظ من هذا التعريف اتساع مصطلح الابتكار ليشمل الطرق التسويقية وأماكن العمل والعلاقات الخارجية للمنظمات.

أنواع الابتكار

طرق جديدة للتعامل مع السلع أو الخدمات التجارية" ويتمثل الهدف الرئيسي لابتكار العملية في خفض تكاليف الإنتاج أو رفع كفاءة الإنتاج، وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الأرباح أو تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى الممكن (Tavassoli and Karlsson, 2015). وتضمن عملية إدخال منتجات جديدة الكثير من المزايا للمنتجات، سواء أكانت سلعاً أم خدمات.

الدراسات السابقة

تناولت دراسات سابقة عديدة متغيرات الدراسة الحالية. فقد أجرى (Chen et al., 2017) دراسة تناول فيها أثر أبعاد الثقافة الوطنية في الابتكار المؤسسي، وقد تمت دراسة أثر الأبعاد التالية: (الفردية والجماعية وتجنب عدم اليقين) في الابتكار المؤسسي. وشملت العينة 41 دولة، وكانت نتائج الدراسة أن الشركات الموجودة في البلدان ذات المستويات العليا من الفردية تولد براءات اختراع أكثر وأشد تأثيراً وأعلى كفاءة في تحويل البحث والتطوير إلى مخرجات ابتكارية. وفي المقابل، توصلت الدراسة إلى أن الشركات الموجودة في البلدان ذات المستويات الأعلى من تجنب عدم اليقين تنتج براءات اختراع أقل وأقل أهمية، وهي أقل كفاءة من حيث نفقات البحث والتطوير لديها. وأما دراسة (Lu et al., 2016)، فقد هدفت لمعرفة أثر الثقافة الوطنية وأسلوب القيادة في أداء شركات شحن الكتل الجافة. وتم جمع 322 استبانة، وبينت النتائج أن أبعاد الثقافة الوطنية (مثل تباعد السلطة وتجنب عدم اليقين والجماعية والتوجه طويل الأمد) كان لها أثر إيجابي في سلوك السلامة، وكان للتوجه طويل الأمد تأثير إيجابي في موقف السلامة. وأما الذكورة فكان تأثيرها سلبياً في سلامة البحارة على وجه التحديد. ووجدت هذه الدراسة أن القيادة التحويلية كان لها أثر إيجابي في سلوك السلامة، وسلامة البحارة. وأما دراسة (Padilha and Gomes, 2016) فقد بحثت أثر ثقافة الابتكار في أداء الابتكار في المنتجات والعمليات في صناعة النسيج في البرازيل. وشملت عينة الدراسة 287 مستجيباً، وكان من نتائجها وجود هذه الدراسة أثر إيجابي بين ثقافة الابتكار والأداء في ابتكار المنتجات والعمليات. وقد وجد أن ثقافة الابتكار لها تأثير أكبر في العملية أكثر من تأثيرها في المنتج، وأن حجم المنظمة لا

يمكن تصنيف الابتكار إلى عدة تصنيفات تناولها العديد من الباحثين. فحسب OECD يمكن تصنيف الابتكار إلى أربعة أنواع، وهي: ابتكار المنتج، وابتكار العملية، والابتكار التسويقي، والابتكار التنظيمي. وأما من ناحية التأثير، فإن الابتكارات تنقسم لنوعين هما: ابتكارات جذرية وابتكارات تحسينية. وأما فيما يتعلق بدرجة تحكم المنظمة بالعملية الابتكارية، فإن الابتكارات تنقسم لنوعين هما: ابتكار مفتوح وابتكار مغلق (Oliva et al., 2019). واستناداً إلى الدراسات التي تم الرجوع إليها، فإن هذه الدراسة اعتمدت على دراسة الابتكار بنوعيه: ابتكار المنتج، وابتكار العملية (Baregheh et al., 2012; Khazanchi et al., 2007; Kwon et al., 2016; Lacity and Willcocks, 2014; Naranjo-Valencia et al., 2016). وفيما يلي شرح مختصر لكل منهما.

1- ابتكار المنتج Product Innovation: يعرف ابتكار المنتج بأنه "التغيرات في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة (Baregheh et al., 2012). وأما ابتكار الخدمة، فقد تم تعريفه بأنه "عملية تطوير خدمات جديدة وتنفيذها بشكل جذري أو في صورة تحسين فيها" (Clausen and Fichter, 2019). وتختلف الخدمات عن السلع والخدمات غير ملموسة؛ بمعنى أنها لا تمتلك نطاقاً مادياً لنقلها أو بيعها في مكان آخر، وتتميز بأنها فورية؛ بمعنى أن الخدمة تقدم في الوقت الذي يطلبه العميل، مثل الاستشارات القانونية أو الإدارية، وأن الخدمات لا يتم تخزينها؛ بمعنى أن الخدمات لا تمتلك بعداً ملموساً يمكننا أن نحجز لها مكاناً في المخازن أو المتاجر. والخدمات يجب أن تكون واضحة للزبائن بشكل كبير، لأن الخدمة لا تقاس بمقاييس السلع المادية؛ فإن الخدمات تقاس بمدى رضا العملاء والزبائن عنها وعن مقدميها. وبالتالي، فإن الخدمات مرتبطة بالصورة الذهنية للعميل حول الخدمة المقدمة. وعليه، يجب أن تكون هذه الخدمة واضحة للعميل أو الزبون حتى تكون عملية تقييمه لها دقيقة (Stevenson, 2015:163).

2- ابتكار العملية Process Innovation: ويعرف ابتكار العملية بأنه "إدخال عمليات جديدة للإنتاج بما في ذلك

هذه الدراسة بتحليلها لأثر كل بعد من أبعاد الثقافة الوطنية في الثقافة التنظيمية والابتكار، إضافة إلى أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الابتكار، مما يتيح فهماً أعمق للعلاقات وتفسيراً للأثر الحاصل بين متغيرات الدراسة.

منهج الدراسة

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز هذه الدراسة. فقد تم الرجوع إلى الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها كمصدر ثانوي بهدف وضع الفرضيات والإطار النظري. وتم استخدام الاستبانة كمصدر أولي لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة؛ إذ تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وشملت عدداً من الفقرات التي عكست أهداف الدراسة وأسئلتها التي قام الباحثون بالإجابة عنها. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بحيث وضعت لكل إجابة أهمية نسبية وفقاً للأساليب المعتمدة لاستخدام هذا المقياس. وتم استخدام المعادلة التالية لتحديد مستوى أهمية كل بعد كما يلي:

طول الفئة = (القيمة العليا للإجابات - القيمة الدنيا للإجابات) / عدد مستويات الأهمية.

$$\text{طول الفئة} = \frac{3-5}{3} = 1.33$$

فتكون مستويات الأهمية كما في الجدول (2).

الجدول (2): مستويات الأهمية للمتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى الأهمية
2.33-1.00	متدّن
3.66-2.34	متوسط
5.00-3.67	مرتفع

وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات لمثل هذا النوع من الدراسات، وكان أبرزها مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومقاييس الإحصاء التحليلي كالانحدار المتعدد؛ لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد الثقافة الوطنية في الثقافة

يؤثر في أداء المنتج وعمليات الابتكار للعينة المدروسة. وأما دراسة (Naranjo-Valencia, 2016)، فقد بحثت في الثقافة التنظيمية وعناصرها وأثرها في الابتكار والأداء، وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة تأثير الثقافة التنظيمية في الابتكار والأداء في قطاع الشركات الصناعية في إسبانيا. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن الثقافة يمكن أن تعزز الابتكار وأداء الشركة، وأنه يمكن أن يكون أحدهما عقبة لكليهما، اعتماداً على القيم التي تروج لها الثقافة. ولقد وُجد على وجه التحديد أن الثقافة الغرضية هي أفضل مؤشر للابتكار والأداء وبناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن الابتكار يتوسط العلاقة بين أنواع معينة من الثقافة والأداء التنظيمي. وقد هدفت دراسة (Dankova and Droppa, 2015) إلى قياس أثر الثقافة الوطنية في طريقة عمل المديرين في سلوفاكيا. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه يمكن القول إن الأبعاد المختلفة لعمل المديرين من جميع المستويات الإدارية تهيمن عليها السمات التالية: نمط عمل مع تباعد سلطة قليل؛ أسلوب العمل فردي؛ نمط العمل أنثوي؛ التأكد من العمل وتجنب المخاطرة بشكل كبير؛ نمط مع اتجاه طويل الأمد. وأما دراسة (Yesil and Kaya, 2013)، فقد هدفت إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء المالي في الشركات في تركيا. وكانت متغيرات الدراسة (ثقافة السوق، والثقافة الهرمية). وكان من نتائج الدراسة أن عناصر الثقافة التنظيمية ليس لها تأثير في الأداء المالي الثابت للشركات. كذلك هدفت دراسة (Harifirad and Ataei, 2010) إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في اللبنة الأساسية لثقافة الابتكار في شركات السيارات الإيرانية. وتم فحص عينة من ست شركات سيارات كبيرة، وقد شملت عينة الدراسة 245 مستجيباً أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وثقافة الابتكار.

ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة

أهم ما يميز هذه الدراسة أنها تسلط الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية ودورها كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة الوطنية والابتكار في شركات الاتصالات الأردنية. وحسب علم الباحثين، لا توجد دراسات تناولت أثر الثقافة الوطنية في الابتكار بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. كذلك تتميز

البالغ عددهم 1400 موظف. وبالرجوع لمعادلة ستيفن ثومبسون الرياضية، تم استخراج حجم العينة التي بلغ عدد أفرادها (302). وتم اعتماد أسلوب العينة الطبقية التناسبية لتمثيل مجتمع الدراسة اعتماداً على حجم المجتمع الكلي. وبعد توزيع الاستبانات على العاملين في هذه الشركات واستردادها، خضعت للتحليل (296) استبانة، بنسبة 98%. والجدول (3) يوضح عينة الدراسة والاستبانات الموزعة والمستردة.

التنظيمية والابتكار، ومعرفة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في الابتكار. واستخدم تحليل المسار لمعرفة أثر وساطة الثقافة التنظيمية بين الثقافة الوطنية والابتكار.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركات الاتصالات الأردنية الثلاث (شركة أورانج، وشركة زين، وشركة أمنية)

الجدول (3): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل

الشركة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل
شركة زين	88	88	88
شركة أمنية	84	82	82
شركة أورانج	130	126	126
المجموع	302	296	296

الموظفين ممن لا يعملون في مناصب إدارية في الشركات الثلاث 227 بنسبة 76.7%، وكان عدد الذين يعملون في مناصب إدارية 69 شخصاً بنسبة 23.3%. أما أعلى المؤهلات العلمية للمستجيبين فكانت الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس)؛ إذ بلغ عدد الحاصلين عليها 202 بنسبة 68.2%. وأما بشأن سنوات الخبرة، فقد كان أغلب المستجيبين ممن خبرتهم في العمل أقل من 5 سنوات وعددهم 151 فرداً بنسبة مئوية 51%.

وفيما يلي وصف للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والعمل في الشركة، وسنوات الخدمة، والتحصيل العلمي).

يستعرض الجدول (4) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة فقد كان عدد الذكور 175 فرداً بنسبة 59.1%، أما الإناث فقد كان عددهن 121 بنسبة 40.9%. ومن حيث العمر، فقد كان أغلب المستجيبين أعمارهم أقل من 30 سنة وكان عددهم 170 شخصاً بنسبة 57.4%. وكان عدد

الجدول (4): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	175	59.1%
	أنثى	121	40.9%
العمر	أقل من 30	170	57.4%
	30-39 سنة	74	25%
	40-49 سنة	38	12.8%
	50 سنة فأكثر	14	4.7%

76.7%	227	موظف	العمل في الشركة
23.3%	69	مسؤول إداري	
12.5%	37	ثانوية فأقل	المؤهل العلمي
68.2%	202	بكالوريوس	
19.3%	57	دراسات عليا	سنوات الخبرة
51%	151	أقل من 5 سنوات	
36.8%	109	5-9 سنوات	
5.7%	17	10 سنوات-14 سنة	
6.4%	19	15 سنة فأكثر	
%100	296	المجموع	

والأداة بجميع فقراتها أعلى من (0.6)، وهي أقل نسبة مقبولة في الدراسات الإنسانية والاجتماعية (Sekaran and Bougie, 2016). والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5): قيم ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

عدد الفقرات	معامل الثبات	المحور
3	0.618	بعد تباعد السلطة
4	0.784	بعد تجنب عدم اليقين
3	0.654	بعد الفردية
4	0.782	بعد الذكورة
3	0.746	بعد التوجه طويل الأمد
4	0.874	بعد ضبط النفس
4	0.864	بعد القيم
5	0.858	بعد العلاقات مع العاملين
3	0.862	بعد العلاقات مع الزبائن
6	0.930	الابتكار
39	0.941	الأداة ككل

اختبار الازدواج الخطي واختبار التوزيع الطبيعي

إن اختبار الازدواج الخطي اختبار هام جداً يجب القيام به قبل اختبار الفرضيات، حتى يتم التأكد من عدم وجود تداخل

أداة الدراسة

تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، وعرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي، وعدلت فقراتها وفقاً للملاحظات الواردة منهم. وقد اشتملت على أربعة أجزاء، تضمن الجزء الأول منها المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة، وهي (الجنس، والعمر، والعمل في الشركة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وتضمن الجزء الثاني الفقرات المتعلقة بقياس المتغير المستقل وهو الثقافة الوطنية ممثلاً في الأبعاد: (تباعد السلطة، وتجنب عدم اليقين، والذكورة، والفردية، والتوجه طويل الأمد، وضبط النفس) التي تم تبنيها في (Al-Omouh et al., 2012; Wu et al., 2001). أما الجزء الثالث فتضمن الفقرات المتعلقة بقياس المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) ممثلاً في (القيم التنظيمية، والعلاقات مع العاملين، والعلاقات مع الزبائن) كما في (Vveinhardt and Gulbovaite, 2015; Lee et al., 2006). وأما الجزء الرابع فاحتوى الفقرات المتعلقة بقياس المتغير التابع (الابتكار) ممثلاً في (ابتكار الخدمات، وابتكار العمليات) كما في (Johansson et al., 2019; Martin and Bush, 2006).

ثبات أداة الدراسة

لحساب ثبات الاستبانة، تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) حيث كانت قيم ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات

وللتحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم احتساب معامل الالتواء. فإذا كانت قيمة الالتواء بين (1) و(-1)، فهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وقد كانت جميع القيم أقل من (1). وبالتالي، فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. والجدول (6) يوضح قيم معامل تضخم التباين والسماحية.

بين المتغيرات المستقلة. ويجب أن تكون قيم معامل تضخم التباين أقل من 10. وتشير النتائج في الجدول (6) إلى أن قيم معامل التضخم (VIF) التي تم الحصول عليها تتراوح بين (1.365-2.566)، وهي أقل من 10. وبالتالي، فإن هذه المتغيرات لا تعاني من مشكلة الأزواج الخطي.

الجدول (6) قيم معامل تضخم التباين والسماحية

المتغير	السماحية Tolerance	معامل تضخم التباين VIF	معامل الالتواء Skewness
متغيرات الثقافة الوطنية			
بعد تباعد السلطة	0.646	1.548	-0.844
بعد تجنب عدم اليقين	0.403	2.479	-0.866
بعد الذكورة	0.513	1.948	-0.864
بعد الفردية	0.616	1.624	-0.251
بعد التوجه طويل الأمد	0.733	1.365	-0.432
بعد ضبط النفس	0.633	1.580	-0.583
متغيرات الثقافة التنظيمية			
القيم	0.390	2.566	-0.652
العلاقات مع العاملين	0.436	2.296	-0.697
العلاقات مع الزبائن	0.533	1.876	-0.870

التحليل الإحصائي

الإحصاء الوصفي

تباعد السلطة، فقد كان متوسطه الحسابي (3.43) والانحراف المعياري له (0.785) ومستوى أهميته متوسطاً. وهذه النتيجة متقاربة مع نتائج هوفستيد التي بينت أن المجتمعات العربية مجتمعات ذات تباعد سلطة مرتفع. وأما بعد تجنب عدم اليقين، فقد كان المتوسط الحسابي له (3.77) وانحرافه المعياري (0.751) ومستوى أهميته مرتفعاً. وهذا يتطابق مع دراسة هوفستيد؛ إذ إن المجتمعات العربية - ومنها المجتمع الأردني - تتجنب عدم اليقين ولا تحب المخاطرة. أما المتوسط الحسابي لبعد الفردية فكان (3.49) بانحراف معياري (0.827) ومستوى أهمية متوسط.

وأما بعد ضبط النفس، فقد كان متوسطه الحسابي (3.46) بانحراف معياري بلغ (0.934) ومستوى أهمية متوسط. وأما فيما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية، فقد حققت القيم متوسطاً حسابياً قدره (3.59) بانحراف معياري قدره (0.914) ومستوى

فيما يلي عرض لنتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة. الجدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الأهمية لكل بعد من أبعاد الدراسة. وكان أعلى متوسط حسابي لبعد الذكورة؛ إذ بلغ (3.87) بانحراف معياري بلغ (0.73) وبمستوى أهمية مرتفع. وهذا يفسر أن نظرة المستجيبين إلى الثقافة الوطنية السائدة في الأردن هي أنها ثقافة ذكورية. وكان أقل متوسط حسابي لبعد التوجه طويل الأمد؛ إذ بلغ (3.24) بانحراف معياري قدره (0.88) ومستوى أهمية متوسط. وهذا يفسر أن ثقافة المجتمع الأردني ذات توجه قصير الأمد، كما أشارت نتائج هوفستيد دراسة (Hofstede et al., 2010) على المجموعة العربية في دراسته الشهيرة. وأما بعد

(0.917)، وهذا يدل على اهتمام شركات الاتصالات بالعلاقات مع الزبائن وبناء ثقافة تنظيمية موجهة نحوهم. وأما فيما يتعلق بالابتكار، فقد كان المتوسط الحسابي (1.49) بانحراف معياري مقداره (0.941) ومستوى أهمية متوسط.

أهمية متوسط وأما بعد العلاقات مع العاملين، فقد كان المتوسط الحسابي له (3.40) بانحراف معياري بلغ (0.847) ومستوى أهمية متوسط. وأما العلاقات مع الزبائن، فقد جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.70) وانحراف معياري بلغ

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الأهمية لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	بعد تباعد السلطة	3.43	0.785	متوسط
2	بعد تجنب عدم اليقين	3.77	0.751	مرتفع
3	بعد الذكورة	3.87	0.730	مرتفع
4	بعد الفردية	3.49	0.827	متوسط
5	بعد التوجه طويل الأمد	3.24	0.888	متوسط
6	بعد ضبط النفس	3.46	0.934	متوسط
7	القيم	3.59	0.914	متوسط
8	العلاقات مع العاملين	3.40	0.847	متوسط
9	العلاقات مع الزبائن	3.70	0.917	مرتفع
10	الابتكار	3.49	0.941	متوسط

اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحثون باستخدام برنامج SPSSv23 واستخدام طريقة اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية والثالثة. وتم استخدام برمجية Amos - وهي إحدى البرمجيات التي تعمل بطريقة نمذجة المعادلات البنائية SEM- واستخدام تحليل المسار لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

الفرضية الرئيسية الأولى Ho1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الثقافة الوطنية في الابتكار في شركات الاتصالات الأردنية".

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (8) إلى أن نموذج الدراسة صالح لاختبار الفرضية الأولى، وأن هناك على الأقل متغيراً واحداً يؤثر في المتغير التابع بدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). فقد بلغت قيمة F المحسوبة

(45.151) بمستوى دلالة مقداره (0.000). ويتضح من نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل من أبعاد الثقافة الوطنية (بعد تجنب عدم اليقين، بعد التوجه طويل الأمد، وبعد ضبط النفس) في الابتكار؛ فقد بلغت قيم بيتا على التوالي (0.243) و(0.317) و(0.367). وجميع قيم بيتا موجبة وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين الأبعاد المذكورة والمتغير التابع؛ الابتكار، وكانت قيم T المحسوبة للأبعاد (بعد تجنب عدم اليقين، وبعد التوجه طويل الأمد، وبعد ضبط النفس) كما يلي على التوالي: (3.651) و(6.421) و(6.908)، وهي جميعها أعلى من قيمة T الجدولية (1.96)، وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وقد اتضح عدم وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد الثقافة الوطنية (بعد تباعد السلطة، وبعد الذكورة، وبعد الفردية) في الابتكار؛ فقد بلغت قيم بيتا لها على التوالي: (-0.086) و(-0.027) و(0.036). وتعني

($\alpha \leq 0.05$). وتشير قيمة معامل التحديد إلى أن أبعاد الثقافة الوطنية مجتمعة قد فسرت ما نسبته (48.4%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (الابتكار) في شركات الاتصالات الأردنية.

القيمتان السالبتان وجود علاقة عكسية بين بعد تباعد السلطة والابتكار وبين بعد الذكورة والابتكار وعلاقة طردية بين بُعد الفردية والابتكار، ولكن هذه العلاقات ضعيفة. وأما قيم T المحسوبة فجميعها أقل من قيمة T الجدولية (1.96)، وهذه القيم ذات مستوى دلالة أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية

الجدول (8): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الثقافة الوطنية على الابتكار

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F		معامل التحديد R ²	الارتباط R	
0.000	45.151		0.484	0.696	
مستوى الدلالة	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	B	أبعاد الثقافة الوطنية
0.101	-1.645	-0.086	0.256	-0.104	بعد تباعد السلطة
0.000	3.651	0.243	0.083	0.304	بعد تجنب عدم اليقين
0.653	-0.451	-0.027	0.076	-0.034	بعد الذكورة
0.508	0.663	0.036	0.061	0.041	بعد الفردية
0.000	6.421	0.317	0.052	0.336	بعد التوجه طويل الأمد
0.000	6.908	0.367	0.054	0.370	بعد ضبط النفس

التنظيمية. أما قيم T المحسوبة لهذه الأبعاد فكانت (3.505) و(6.216) و(7.976) و(6.291) على التوالي، وهذه القيم جميعها أعلى من القيمة الجدولية (1.96)، وجميع مستويات الدلالة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$). ولم تظهر نتائج الانحدار الخطي المتعدد أي أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة الوطنية (بعد الذكورة، وبعد الفردية) في الابتكار؛ إذ كانت قيم بيتا لها على التوالي: (-0.009) و(-0.002)، وهذه القيم سالبة؛ بمعنى أن العلاقة بين الأبعاد السابقة والثقافة التنظيمية سالبة وضعيفة، وبلغت قيم T المحسوبة (-0.183) و(-0.056)، وهي أقل من القيمة الجدولية (1.96). أما مستوى الدلالة فكانت (0.855) و(0.956)، وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$). كذلك تشير قيمة معامل التحديد إلى أن ما نسبته (65.3%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (الابتكار) كان من المتغير المستقل بأبعاده جميعها في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية Ho2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الثقافة الوطنية في الثقافة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية".

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (9) إلى أن نموذج الدراسة صالح لاختبار الفرضية الثانية، وأن هناك على الأقل متغيراً واحداً يؤثر في المتغير التابع بدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ فقد بلغت قيمة F المحسوبة (90.548) بمستوى دلالة مقداره (0.000)، ويتضح من اختبار الانحدار المتعدد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة الوطنية (بعد تباعد السلطة، وبعد تجنب عدم اليقين، وبعد التوجه طويل الأمد، وبعد ضبط النفس) في الثقافة التنظيمية وقد كانت قيم بيتا لتلك الأبعاد على التوالي: (0.151) و(0.339) و(0.323) و(0.274). ويلاحظ أن هذه القيم جميعها وتدل على علاقة طردية بين الأبعاد السابقة والثقافة

الجدول (9): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الثقافة الوطنية على الثقافة التنظيمية

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F		معامل التحديد R ²	الارتباط R	
	90.548		0.653	0.808	
مستوى الدلالة	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	أبعاد الثقافة الوطنية
0.001	3.505	0.151	0.043	0.152	بعد تباعد السلطة
0.000	6.216	0.339	0.057	0.355	بعد تجنب عدم اليقين
0.855	-0.183	-0.009	0.052	-0.010	بعد الذكورة
0.956	-0.056	-0.002	0.042	-0.002	بعد الفردية
0.000	7.976	0.323	0.036	0.286	بعد التوجه طويل الأمد
0.000	6.291	0.274	0.037	0.231	بعد ضبط النفس

على علاقة موجبة ومتوسطة القوة. وأما قيمة T المحسوبة لهذين البعدين فقد كانت (6.510) و(8.542)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، وكان مستوى الدلالة أقل من مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وفيما لم تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد تأثيراً ذا دلالة إحصائية لبعده (القيم) في الابتكار؛ فقد كانت قيمة بيتا (0.066)، وهي قيمة ضعيفة جداً وموجبة الاتجاه، وبلغت قيمة T المحسوبة (1.099)، وهي أصغر من قيمة T الجدولية (1.96)، وكان مستوى الدلالة (0.273). وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وأما قيمة معامل التحديد، فإنها تشير إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة قد فسرت ما نسبته (59.5%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (الابتكار) في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثالثة Ho3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في الابتكار في شركات الاتصالات الأردنية".

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (10) إلى أن نموذج الدراسة صالح لاختبار الفرضية الثالثة، وأن هناك على الأقل متغيراً واحداً يؤثر في المتغير التابع بدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). فقد بلغت قيمة F المحسوبة (143.267) بمستوى دلالة بلغ (0.000). ويتضح من اختبار الانحدار المتعدد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (العلاقات مع العاملين، العلاقات مع الزبائن) في الابتكار؛ إذ بلغت قيم بيتا للمتغيرات (العلاقات مع العاملين، والعلاقات مع الزبائن) (0.367) و(0.436). وتدلل هذه القيم

الجدول (10): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية على الابتكار

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F		معامل التحديد R ²	الارتباط R	
	143.267		0.595	0.772	
مستوى الدلالة	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	أبعاد الثقافة التنظيمية
0.273	1.099	0.066	0.061	0.067	بعد القيم
0.000	6.510	0.367	0.063	0.407	بعد العلاقات مع العاملين
0.000	8.542	0.436	0.052	0.447	بعد العلاقات مع الزبائن

الدلالة (0.01). وبالتالي، فإن الثقافة الوطنية تؤثر بشكل مباشر في الابتكار، وكذلك تؤثر الثقافة الوطنية بشكل مباشر في الثقافة التنظيمية؛ إذ كانت قيمة المسار (8.868) ومستوى الدلالة (***) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا أيضاً ينطبق على أثر الثقافة التنظيمية في الابتكار؛ إذ كانت قيمة مسار التأثير (16.250) ومستوى الدلالة (***) أقل من مستوى الدلالة (0.01). وأما فيما يتعلق بأثر الثقافة الوطنية في الابتكار بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، فقد كانت قيمة التأثير غير المباشر (0.213)، وهذا المسار ذو دلالة إحصائية. وبالتالي، فإن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الثقافة الوطنية والابتكار.

الفرضية الرئيسية الرابعة H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الوطنية في الابتكار بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية.

من أجل فحص من هذه الفرضية، تم استخدام طريقة تحليل المسار عن طريق برنامج Amos والتحقق أيضاً من جودة مطابقة النموذج. ويوضح الجدول (11) نتائج تحليل المسار للتأثير المباشر وغير المباشر للثقافة الوطنية في الابتكار بوجود المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) في شركات الاتصالات الأردنية. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الثقافة الوطنية تؤثر بشكل مباشر في الابتكار؛ إذ كانت قيمة المسار (6.598)، ومستوى الدلالة (***) أقل من مستوى

الجدول (11): نتائج تحليل المسار لمتغيرات الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية والابتكار

مستوى الدلالة Sig.	قيمة مسار التأثير CR	الخطأ المعياري S.E.	قيمة معاملات التأثير	نوع التأثير	المتغيرات	المتغيرات
***	6.598	0.030	0.197	مباشر	الابتكار	الثقافة الوطنية
***	8.368	0.033	0.278	مباشر	الثقافة التنظيمية	الثقافة الوطنية
***	16.250	0.047	0.768	مباشر	الابتكار	الثقافة التنظيمية
***	مقدار التأثير غير المباشر 0.213			غير مباشر	الثقافة التنظيمية	الثقافة الوطنية

*** مستوى الدلالة أقل من 0.01.

التنظيمية) يلعب دور وسيط جزئي في العلاقة بين الثقافة الوطنية والابتكار.

مناقشة النتائج

لقد تبين من التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة عدة نتائج من أبرزها:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى

تبين من هذه الدراسة أن الثقافة الوطنية تؤثر بدلالة

وقد تم التأكد من النتائج عبر اختبار سوبل (Sobel test)، وكانت القيمة الإحصائية لاختبار سوبل تساوي (7.48) عند مستوى الدلالة (0.000). وبالتالي، فهذا الاختبار يؤكد أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الثقافة الوطنية والابتكار في شركات الاتصالات الأردنية، وقد بلغ الأثر الكلي المتغير (الثقافة التنظيمية) جزئية؛ فقد كان مسار التأثير من المتغير المستقل (الثقافة الوطنية) في المتغير التابع (الابتكار) دالاً إحصائياً، وهذا يعني أن المتغير الوسيط (الثقافة

إحصائية في الابتكار في شركات الاتصالات الأردنية. ومن اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الثقافة الوطنية على الابتكار، وجد أن أبعاد (تباعد السلطة، والذكورة، والفردية) لا تؤثر في الابتكار وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Obeidat et al., 2012) ودراسة (Chen et al., 2017)، إلا أن الدراسة السابقة أكدت أن الفردية تعمل على زيادة الابتكار، وهذا ما تم نفيه في هذه الدراسة. وأما الأبعاد (تجنب عدم اليقين، والتوجه طويل الأمد، وضبط النفس) فقد كان لها أثر بدلالة إحصائية في الابتكار. وهذه النتيجة خالفت دراسة هوفستيد للمجموعة العربية؛ فقد صنف هوفستيد المجموعة العربية بأنها ذات توجه قصير الأمد، وأشار إلى أن بعد تجنب عدم اليقين وبعد ضبط النفس لهما دور سلبي في الابتكار حسب الدراسات والأدبيات السابقة. ومع ذلك، فقد اتفقت هذه الدراسة فيما توصلت إليه مع دراسة (Prim et al., 2017) ودراسة (Vecchi and Brennan, 2009) واختلفت مع دراسة (Kostis et al., 2018).

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

أشارت نتائج الفرضية الرابعة إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دور الوسيط بين الثقافة الوطنية والابتكار وأن هناك تأثيراً مباشراً بين الثقافة الوطنية والابتكار وبين الثقافة التنظيمية والابتكار. كذلك وجد أثر غير مباشر بين الثقافة الوطنية والابتكار من خلال وجود الثقافة التنظيمية؛ بمعنى أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الثقافة الوطنية والابتكار.

التوصيات

- 1- ضرورة دعم الشركات المبحوثة لأبعاد الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية، لما لها من أهمية في رفع مستوى الابتكار بنوعيه ابتكار الخدمة وابتكار العملية، مما يؤدي إلى تحسين موقفها التنافسي.
- 2- ضرورة تشجيع ثقافة العمل الجماعي ودعمها للتوصل إلى ابتكارات جديدة في شركات الاتصالات الأردنية.
- 3- ضرورة تشجيع شركات الاتصالات الأردنية على تبني ثقافة ابتكارية لا تتجنب عدم اليقين (المخاطرة) وتكون قادرة على الانفتاح على الأفكار الجديدة من خلال تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار تسودها القيم الإيجابية وتنمية العلاقات مع العاملين والزبائن.
- 4- ضرورة ممارسة أنماط إدارية بعيدة عن الهرمية الشديدة والبيروقراطية، وذلك من خلال التدريب والندوات وورش العمل في شركات الاتصالات الأردنية.
- 5- ضرورة تبني إدارات الشركات المبحوثة أنظمة تشجع بشكل أكبر التخطيط والتوجه طويل الأمد، لما لها من أثر

مناقشة نتائج الفرضية الثانية

لوحظ من هذه الدراسة أن الثقافة الوطنية بأبعادها لها أثراً ذو دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية؛ إذ إن الأبعاد (تباعد السلطة، وتجنب عدم اليقين، والتوجه طويل الأمد، وضبط النفس) كان لها أثر ذو دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية. وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية في الشركات المبحوثة تتأثر كثيراً بثقافة المجتمعات العربية التي تركز على تباعد السلطة، وعدم حب المخاطرة، وضبط النفس. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Kondra and Hurst, 2009) ودراسة (Nazarian et al., 2017). كما لوحظ أن هذه الدراسة أكدت عدم وجود أثر لبعدي (الذكورة، والفردية) في الثقافة التنظيمية. ويفسر الباحثون ذلك بأن المجتمعات العربية مجتمعات جماعية تسودها القبلية، وبالتالي لا تظهر الفردية بشكل كبير في الأنشطة العملية لتلك المجتمعات. وذلك يتفق مع هوفستيد في أن بعد الجماعية يؤثر بشكل كبير في المجموعة العربية بجعلها لا تميل كثيراً للذكورة لوجود قيم التعاون والانسجام في هذه المجتمعات (Hofstede et al., 2010).

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

أكدت هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها أثر ذو دلالة

إيجابي في الابتكار.

6- تشجيع خلق قيم جديدة انفتاحية في شركات الاتصالات الأردنية، تنمي القيم الابتكارية من خلال الابتعاد عن القيم التنظيمية المحافظة لما لها من أثر سلبي في الابتكار.

7- ضرورة تركيز الشركات المبحوثة على دعم العلاقات مع العاملين والزبائن، لما لذلك من أثر واضح في تنمية

الأفكار الابتكارية.

8- إجراء دراسات مماثلة على شركات تعمل في قطاعات اقتصادية أردنية أخرى (صناعية وخدمية)؛ للتأكد من مصداقية النتائج. وكذلك إجراء دراسات مماثلة باستخدام نماذج أخرى غير نموذج هوفستيد في دراسة أبعاد الثقافة الوطنية.

المراجع

المراجع الأجنبية

- Abu Zaid, A. 2019. The Role of Strategic Thinking in Building Organizational Ambidexterity: Applied Study on the Public Shareholding Companies Listed in Amman Stock Exchange. *Jordan Journal of Business Administration*, 15 (3): 311-329.
- Aguilera, R. V., & Jackson, G. 2003. The Cross-national Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *Academy of Management Review*, 28 (3): 447-465.
- Ajami, H. 2016. Arabic Language, Culture and Communication. *International Journal of Linguistics and Communication*, 4 (1): 120-123.
- Al-Hawajreh, K. 2018. The Mediating Role of Business Intelligence Capabilities between Organizational Entrepreneurship and Strategic Success at Jordanian Governmental Universities. *Jordan Journal of Business Administration*, 14 (3): 413-444.
- Al-Omoush, K. S., Yaseen, S. G., & Alma' aitat, M. A. 2012. The Impact of Arab Cultural Values on Online Social Networking: The Case of Facebook. *Computers in Human Behavior*, 28 (6): 2387-2399.
- Aydin, B., & Ceylan, A. 2011. What Is the Joint Effect of Employee Satisfaction and Customer Orientation on the Organizational Culture in Metalworking Manufacturing? *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (5): 1203-1215.
- Baker, J. D. 2015. Getting Buzzed on Innovative Leadership. *AORN Journal*, 101(4): 401-403.
- Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S., & Davies, D. 2012. Food Sector SMEs and Innovation Types. *British Food Journal*, 114 (11): 1640-1653.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. 2012. *An Introduction to Organizational Behavior*. ardbucket.org.
- Bukowski, A., & Rudnicki, S. 2019. Not Only Individualism: The Effects of Long-term Orientation and Other Cultural Variables on National Innovation Success. *Cross-Cultural Research*, 53 (2): 119-162.
- Bulut, H. 2017. Tax Incentives for Innovation in Light of IT Governance Best Practices (Evidence from the Financial Services Industry and Implications for Executives). *The Online Journal of Science and Technology*, October, 7 (4).
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. 2013. Organizational Culture and Innovation: A Meta-analytic Review. *Journal of Product Innovation Management*, 30 (4): 763-781.
- Carmeli, A., & Tishler, A. 2004. The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 25 (13): 1257-1278.
- Chen, J., Yin, X., & Mei, L. 2018. Holistic Innovation: An Emerging Innovation Paradigm. *International Journal of Innovation Studies*, 2 (1): 1-13.
- Chen, Y., Podolski, E. J., & Veeraraghavan, M. 2017. National Culture and Corporate Innovation. *Pacific-Basin Finance Journal*, 43: 173-187.

- Clausen, J., & Fichter, K. 2019. The Diffusion of Environmental Product and Service Innovations: Driving and Inhibiting Factors. *Environmental Innovation and Societal Transitions*.
- Cox, P., & Khan, R. 2017. Country culture and national innovation, *Archives of Business Research*, 5 (2): 85-101
- Dankova, A. & Droppa, M. 2015. The Impact of National Culture on Working Style of Slovak Managers. *Procedia-Economics and Finance*, 34: 164-171.
- Darwazeh, S, Muasher, Z., & Alkawasmi, D. 2014. Evaluating the Impact of Organizational Learning on Elements of Quality Culture in Business Organizations in Jordan: A Comparative Study, *Jordan Journal of Business Administration*, 10 (4): 645-674.
- De Bussy, N. M., & Suprawan, L. 2012. Most Valuable Stakeholders: The Impact of Employee Orientation on Corporate Financial Performance. *Public Relations Review*, 38 (2): 280-287.
- Deal, T. & Kennedy, T. 1982. *Corporate Cultures*. Reading, MA: Addison.
- Dennis, C., Alajmi, S., & Altayab, Y. 2011. The Effect of National Culture on Service Provision within Takaful Industry: A Comparative Study in Kuwait and Egypt. *Journal of Islamic Marketing*, 2 (3): 225-245.
- Erthal, A., & Marques, L. 2018. National Culture and Organizational Culture in Lean Organizations: A Systematic Review. *Production Planning & Control*, 29 (8): 668-687.
- Fan, S., Yan, J., & Sha, J. 2017. Innovation and Economic Growth in The Mining Industry: Evidence from China's Listed Companies. *Resources Policy*, 54: 25-42.
- Fitzsimmons, S. R., & Stamper, C. L. 2014. How Societal Culture Influences Friction in the Employee–Organization Relationship. *Human Resource Management Review*, 24 (1): 80-94.
- Gerhart, B. 2009. How Much Does National Culture Constrain Organizational Culture? *Management and Organization Review*, 5 (2): 241-259.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. 2012. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Irwin Professional Pub.
- Graafland, J., & Noorderhaven, N. 2018. National Culture and Environmental Responsibility Research Revisited. *International Business Review*, 27 (5): 958-968.
- Hancioglu, Y., Dogan, U., & Yildirim, S. 2014. Relationship between Uncertainty Avoidance Culture, Entrepreneurial Activity and Economic Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 908-916.
- Harifirad, M., & Ataei, V. 2010. Organizational Culture and Innovation Culture: Exploring The Relationships between Constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 33: 494-517.
- Hassan, A. 2007. Human Resource Development and Organizational Values. *Journal of European Industrial Training*, 31 (6): 435-448.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. 1988. The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16 (4): 5-21.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. 2010. *Cultures and Organizations: Software of The Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw-Hill.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. 2014. Organizational Culture, Innovation and Performance: A Test of Schein's Model. *Journal of Business Research*, 67 (8): 1609-1621.
- Huang, S. S., & Crotts, J. 2019. Relationships between Hofstede's Cultural Dimensions and Tourist Satisfaction: A Cross-country Cross-sample Examination. *Tourism Management*, 72: 232-241.
- Huang, T. 2018. Economic Theory Innovation and China's Development Practice. *China Political Economy*, 1 (1): 55-66.
- James, P. S. 2014. Aligning and Propagating Organizational Values. *Procedia-Economics and Finance*, 11: 95-109.
- Johansson, A. E., Raddats, C., & Witell, L. 2019. The Role of Customer Knowledge Development for Incremental and Radical Service Innovation in Servitized Manufacturers. *Journal of Business Research*, 98: 328-338.

- Joiner, T. 2000. The Influence of National Culture and Organizational Culture Alignment on Job Stress and Performance: Evidence from Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 16: 229-242.
- Kalliny, M. Saran, A., Ghanem, S., & Fisher, C. 2011. Cultural Differences and Similarities in Television Commercials in the Arab World and the United States. *Journal of Global Marketing*, 24: 41-57.
- Kalyar, M. N., & Rafi, N. 2013. Organizational Learning Culture: An Ingenious Device for Promoting Firm's Innovativeness. *The Service Industries Journal*, 33 (12): 1135-1147.
- Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. 2007. Innovation-supportive Culture: The Impact of Organizational Values on Process Innovation. *Journal of Operations Management*, 25 (4): 871-884.
- Kim, B., Lee, S., & Kang, K. H. 2018. The Moderating Role of CEO Narcissism on the Relationship between Uncertainty Avoidance and CSR. *Tourism Management*, 67: 203-213.
- Klein, A., Waxin, M. F., & Radnell, E. 2009. The Impact of the Arab National Culture on the Perception of Ideal Organizational Culture in the United Arab Emirates. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*.
- Kondra, A., & Hurst, D. 2009. Institutional Processes of Organizational Culture. *Culture and Organization*, 15 (1): 39-58.
- Kostis, P. C., Kafka, K. I., & Petrakis, P. E. 2018. Cultural Change and Innovation Performance. *Journal of Business Research*, 88, 306-313.
- Kwon, J., Kim, D., & Koh, C. E. 2016, January. A Comparative Study of National Culture and Innovation: Effects of Cultural Dimensions on Traditional Innovation and Online Innovation. *49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 3615-3624.
- Lacity, M., & Willcocks, L. 2014. Business Process Outsourcing and Dynamic Innovation. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 7 (1): 66-92.
- Lee, Y. K., Nam, J. H., Park, D. H., & Ah Lee, K. 2006. What Factors Influence Customer-oriented Prosocial Behavior of Customer-contact employees? *Journal of Services Marketing*, 20 (4): 251-264.
- Lee, Y., & Kramer, A. 2016. The Role of Purposeful Diversity and Inclusion Strategy (PDIS) and Cultural Tightness/Looseness in the Relationship between National Culture and Organizational Culture, *Human Resource Management Review*, 26 (3): 198-208.
- Lu, C. S., Hsu, C. N., & Lee, C. H. 2016. The Impact of Seafarers' Perceptions of National Culture and Leadership on Safety Attitude and Safety Behavior in Dry Bulk Shipping. *International Journal of e-Navigation and Maritime Economy*, 4, 75-87.
- Magnier-Watanabe, R., & Senoo, D. 2010. Shaping Knowledge Management: Organization and National Culture. *Journal of Knowledge Management*, 14 (2): 214-227.
- Martin, C. A., & Bush, A. J. 2006. Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style and Customer-oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (3): 419-438.
- Minkov, M. 2007. *What Makes Us Different and Similar: A New Interpretation of the World Values Survey and Other Cross-Cultural Data*. Sofia, Bulgaria: Klasika, Still Publishing House.
- Minkov, M., & Hofstede, G. 2011. The Evolution of Hofstede's Doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18 (1): 10-20.
- Mobarakeha, N. S. 2011. The Relation between the Organizational Culture and Creativity of Managers and Experts of Khuzestan Physical Education Organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15: 3648-3650.
- Najm, A. 2015. Arab Culture Dimensions in The International and Arab Models. *American Journal of Business Economics and Management*, 3 (6): 423-431.
- Nam, Y., & Kim, H. 2016. Influences of Organizational

- Culture Characteristics on Job Attitudes of Organizational Members in Semiconductor Industry. *Procedia-Computer Science*, 91: 1106-1115.
- Naor, M., Linderman, K., & Schroeder, R. 2010. The Globalization of Operations in Eastern and Western Countries: Unpacking the Relationship between National and Organizational Culture and Its Impact on Manufacturing Performance. *Journal of Operations Management*, 28 (3): 194-205.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. 2016. Studying the Links between Organizational Culture, Innovation and Performance in Spanish Companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48 (1): 30-41.
- Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. 2017. Influence of National Culture and Balanced Organizational Culture on Hotel Industry's Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63: 22-32
- Obeidat, B. Y., Shannak, R. O., Masa'deh, R. T., & Al-Jarrah, I. 2012. Toward Better Understanding for Arabian Culture: Implications Based on Hofstede's Cultural Model. *European Journal of Social Sciences*, 28 (4): 512-522.
- Oliva, F. L., Semensato, B. I., Prioste, D. B., Winandy, E. J. L., Bution, J. L., Couto, M. H. G., ..., & Singh, S. K. 2019. Innovation in the Main Brazilian Business Sectors: Characteristics, Types and Comparison of Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 23 (1): 135-175.
- Padilha, C. K., & Gomes, G. 2016. Innovation Culture and Performance in Innovation of Products and Processes: A Study in Companies of Textile Industry. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13 (4): 285-294.
- Prim, A. L., Filho, L. S., Zamur, G. C., & Di Serio, L. C. 2017. The Relationship between National Culture Dimensions and Degree of Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 21 (01).
- Prince, N., Princ, J., & Kabst, R. 2018. Incentive Pay Configurations: The Influence of National Culture. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 6: 187-202.
- Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. 2018. Relationship between Innovation Capability, Innovation Type and Firm Performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3 (1): 44-55.
- Sekaran, U., & Bougie, R. 2016. *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*. John Wiley & Sons.
- Seo, S., Phillips, W. J., Jang, J., & Kim, K. 2012. The Effects of Acculturation and Uncertainty Avoidance on Foreign Resident Choice for Korean Foods. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (3): 916-927.
- Siddique, C. M. 2017. National Culture and the Learning Organization: A Reflective Study of the Learning Organization Concept in a Non-Western Country. *Management Research Review*, 40: 142-164.
- Song, H., Zhang-Zhang, Y., Tian, M., Rohlfer, S., & Sharkasi, N. 2019. Culture and Regional Innovation Performance: An Exploration in China. *Chinese Management Studies*, 13 (2): 397-420.
- Sternad, D., & Kennelly, J. J. 2017. The Sustainable Executive: Antecedents of Managerial Long-term Orientation. *Journal of Global Responsibility*, 8 (2): 179-195.
- Stevenson, W. J., & Sum, C. C. 2015. *Operations Management*. McGraw-Hill Education.
- Strese, S., Adams, D. R., Flatten, T. C., & Brettel, M. 2016. Corporate Culture and Absorptive Capacity: The Moderating Role of National Culture Dimensions on Innovation Management. *International Business Review*, 25 (5): 1149-1168.
- Strychalska-Rudzewicz, A. 2016. The Impact of National Culture on the Level of Innovation. *Journal of Intercultural Management*, 8 (1): 121-145.
- Tavassoli, S., & Karlsson, C. 2015. Persistence of Various Types of Innovation Analyzed and Explained. *Research Policy*, 44 (10): 1887-1901.
- Varadarajan, R. 2018. Innovation, Innovation Strategy and Strategic Innovation. In: *Innovation and Strategy* (pp.

- 143-166). Emerald Publishing, Limited.
- Vecchi, A., & Brennan, L. 2009. A Cultural Perspective on Innovation in International Manufacturing. *Research in International Business and Finance*, 23 (2): 181-192.
- Vveinhardt, J., & Gulbovaitė, E. 2015. *Questionnaire of Personal and Organizational Values Congruence for Employee (Q-POVC)*. <https://www.researchgate.net/publication/305728562>.
- Wang, T., Zhao, B., & Thornhill, S. 2015. Pay Dispersion and Organizational Innovation: The Mediation Effects of Employee Participation and Voluntary Turnover. *Human Relations*, 68 (7): 1155-1181.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. 2018. *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Wu, M. Y., Taylor, M., & Chen, M. J. 2001. Exploring Societal and Cultural Influences on Taiwanese Public Relations. *Public Relations Review*, 27 (3): 317-336.
- Yesil, S., & Kaya, A. 2013. The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81: 428-437.