GoldinKollar

ورقة منهجية

نماذج الثقافة التنظيمية: دليل عملي

سبعة نماذج، والسؤال الذي يجيب عنه كل واحد منها، وكيف تختار قبل أن تشتري استبياناً



GoldinKollar · نوفمبر 2026

العرض الموجود على مكتبك يحمل عنوان "قياس الثقافة التنظيمية". في الصفحة الثانية يذكر اسم نموذج معين. وبحلول الصفحة الثالثة، يكون هذا النموذج قد قرر الشكل المسموح لثقافتك أن تبدو عليه: أربعة أنواع، أو اثنتا عشرة درجة، أو ست دوائر على الحائط.

الإجابة المختصرة: كل نموذج للثقافة هو عدسة، وكل عدسة تجيب عن سؤال واحد بشكل جيد. مستويات شاين الثلاثة تفسّر لماذا لا يطبق الناس ما تقول الشركة إنها تقدّره. إطار القيم المتنافسة يوضح الثقافة الحالية والثقافة المفضلة التي يتمناها الناس. نموذج دينيسون يقارن مؤسستك بمؤسسات أخرى بلغة الأداء. الشبكة الثقافية تكشف ما يبقي طريقة العمل الحالية ثابتة في مكانها. أبعاد هوفستد للثقافة الوطنية تعطيك فرضيات حول فريق عمل يضم جنسيات متعددة، بينما يقارن نموذج هوفستد للثقافة داخل المؤسسات بين الوحدات والإدارات. أما التصنيفات الكلاسيكية لأنواع الثقافة فتعطي الجميع كلمة واحدة تصف المكان. اكتب السؤال أولاً، ثم اختر العدسة.

تجمع هذه الورقة سبع مقالات منشورة على موقع goldinkollar.com. تحمل كل مقالة قائمة مصادرها الخاصة، وتجد أهم هذه المصادر في النهاية. هذا دليل عملي يساعدك على الاختيار، وليس دراسة جديدة.

سبعة نماذج للثقافة التنظيمية، والسؤال الذي يجيب عنه كل نموذج

النموذج	السؤال الذي يجيب عنه	ماذا تحصل عليه	نقاط ضعفه
مستويات شاين الثلاثة	لماذا لا يطبق الناس ما نقول إننا نقدّره؟	وصف مكتوب للافتراضات الكامنة وراء السلوك، بناءً على الملاحظة والوثائق والمقابلات	لا يقدم درجة أو مقارنة مرجعية أو خط اتجاه؛ وتعتمد النتائج على الشخص الذي يجري المقابلة
إطار القيم المتنافسة (OCAI)	ما الثقافة التي لدينا، وما الثقافة التي يفضلها الناس؟	صورة للثقافة الحالية والثقافة المفضلة عبر أربعة أنواع، والفجوة بينهما	الدرجات مرتبطة ببعضها، لذا تحتاج الارتباطات والمقارنات المرجعية إلى حذر؛ وهو يقيس ما يصرح به الناس
نموذج دينيسون	كيف تبدو ثقافتنا مقارنة بغيرنا، بلغة يقبلها مجلس الإدارة؟	درجات ترتيب مئيني على أربع سمات واثني عشر مؤشراً، مقارنة بقاعدة بيانات مزود الأداة	المقارنة المرجعية مملوكة لمزود الأداة؛ ولا تشرح السبب
الشبكة الثقافية	ما الذي يبقي طريقة العمل الحالية كما هي؟	خريطة من ورشة عمل توضح النموذج الذهني المشترك والعناصر الستة المحيطة به، اليوم وكما تتطلبها الاستراتيجية	بدون أرقام؛ وتعرض الثقافة كما يراها الحاضرون في الغرفة
أبعاد هوفستد للثقافة الوطنية	كيف يتوقع أشخاص من دول مختلفة أن تعمل السلطة والقواعد والتغذية الراجعة؟	درجات للدول على ستة مقاييس، مقارنة بالدول الأخرى	متوسطات على مستوى الدولة: لا تمثل شخصاً بعينه، ولا تمثل مؤسستك
نموذج هوفستد للثقافة داخل المؤسسات	كيف تختلف وحداتنا في الممارسات اليومية؟	تقييم كل وحدة على ستة أبعاد من الممارسات	يستند إلى دراسة واحدة من عام 1990 شملت 20 وحدة في 10 مؤسسات؛ والنسخ الحالية مملوكة تجارياً

النموذج	السؤال الذي يجيب عنه	ماذا تحصل عليه	نقاط ضعفه
التصنيفات الكلاسيكية لأنواع الثقافة	ما طبيعة هذا المكان في كلمة واحدة؟	مفردات مشتركة: القوة، الدور، المهمة، الفرد وغيرها	وضع تسمية واحدة للشركة بأكملها يخفي الثقافات الفرعية بداخلها؛ ولا يعد أي منها ترتيباً للأفضلية

ابدأ من القرار، لا من النموذج

اسأل نفسك ما القرار الذي ستتخذه بناءً على النتيجة. القرار هو الذي يحدد النموذج.

القرار الذي تواجهه	ابدأ بـ	السبب
تعثّر التغيير، أو تقترب من إطلاق القيم	مستويات شاين الثلاثة	يبحث عن الافتراض الذي يبقي السلوك القديم قائماً
يحتاج القادة إلى الاتفاق على اتجاه تغيير الثقافة	إطار القيم المتنافسة واستبيانه، OCAI	يضع الثقافة الحالية بجانب الثقافة المفضلة لدى الناس، وتصبح الفجوة هي جدول الأعمال
يسأل مجلس الإدارة ما إذا كانت الثقافة طبيعية	نموذج دينيسون	يجيب بمقارنة مرجعية، وبلغة الأداء
توجد استراتيجية جيدة لكنها لا تتحرك	الشبكة الثقافية	تحوّل مشكلة الثقافة الغامضة إلى طقوس وممارسات يومية ورموز وأنظمة رقابة محددة
ينتقل المديرون بين الدول، أو تُطبّق سياسة واحدة في عدة دول	أبعاد هوفستد للثقافة الوطنية	توضح أين قد تواجه الممارسة احتكاكاً، كفرضية تحتاج إلى اختبار
تندمج شركتان، أو تختلف مواقع العمل عن بعضها	نموذج يقيس الممارسات اليومية، مثل نموذج هوفستد للثقافة داخل المؤسسات	يقارن الوحدات بناءً على ما يفعله الناس كل يوم
هناك برنامج قيم قيد التنفيذ وتحتاج إلى معرفة هل يتغير السلوك أم لا	استبيان تصممه بنفسك، وتُكتب فيه كل قيمة كسلوك يمكنك ملاحظته	لا يوجد نموذج جاهز يتضمن قيمك الخاصة

النماذج السبعة، واحداً تلو الآخر

1. مستويات شاين الثلاثة

لكل ثقافة ثلاثة مستويات. المظاهر الملموسة هي ما يمكنك رؤيته وسماعه: الهياكل، والطقوس، وكيف تُدار الاجتماعات. القيم المعلنة هي ما تقول المؤسسة إنها تلتزم به. الافتراضات الأساسية الضمنية هي قناعات يسلّم بها الجميع لدرجة لا يناقشها أحد، وهي التي تحرك السلوك. وعندما يتناقض ما تراه مع ما يُقال، غالباً ما تشرح هذه الافتراضات السبب. لا يعطي النموذج رقماً، ولهذا يجمعه الممارسون مع استبيان. اقرأ نموذج شاين للثقافة التنظيمية.

2. إطار القيم المتنافسة وأداة OCAI

توتران أساسيان: المرونة مقابل الاستقرار والضبط، والتركيز الداخلي مقابل التركيز الخارجي. والتوليفات الأربع هي أربعة أنواع من الثقافة: ثقافة العشيرة، والأدهوقراطية، وثقافة السوق، والثقافة الهرمية. تقيسها أداة OCAI بطلب تقسيم 100 نقطة بين أربع عبارات ضمن ستة جوانب للمؤسسة، مرة للوضع الحالي ومرة للثقافة المفضلة. لا يوجد نوع جيد أو سيئ في حد ذاته. تدعم الأبحاث الإطار كخريطة مفيدة، لكنها لا تدعم القول إن الأنواع الأربع منفصلة بوضوح. اقرأ الفجوات، لا النوع الغالب. اقرأ إطار القيم المتنافسة.



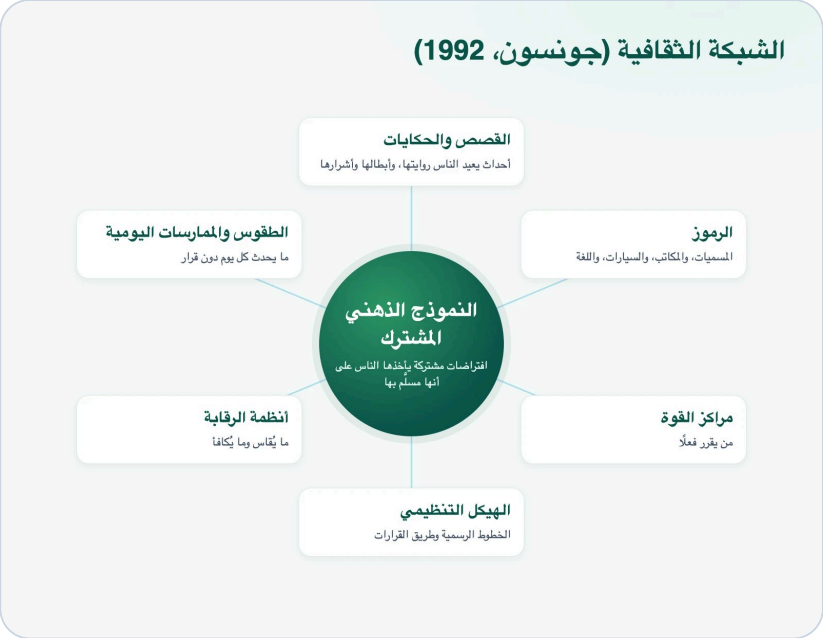
3. نموذج دينيسون

أربع سمات ترتبط بالأداء: المشاركة، والاتساق، والتكيّف، والرسالة. تُقاس كل سمة عبر ثلاثة مؤشرات، ليصبح المجموع اثني عشر مؤشراً، وتُعرض النتائج كترتيب مئيني مقارنة بقاعدة بيانات المزود لمؤسسات أخرى. الترتيب المئيني هو مرتبة وليس درجة من 100. وفي تحليل منشور شمل 160 شركة و35,474 مشاركاً، لم تفسر الشركة التي يعمل بها الشخص سوى 6% إلى 10% من الفروق في كيفية تقييم الأفراد للثقافة. ومعظم القصة تكمن بين الوحدات والمستويات والمواقع. اقرأ نموذج دينيسون.



4. الشبكة الثقافية

طوّرها جيري جونسون، وغالباً ما تُنسب إلى جونسون وKevan Scholes. في المركز يقع النموذج الذهني المشترك: الافتراضات المشتركة والمُسلّم بها حول كيفية عمل النشاط. وحوله ستة عناصر تحميه: القصص والحكايات، والطقوس والممارسات اليومية، والرموز، والهيكل التنظيمي، وأنظمة الرقابة، ومراكز القوة. يرسم الفريق الثقافة الموجودة لديه، ثم الثقافة التي تحتاجها استراتيجيته، ثم يختار ما يجب تغييره. اقرأ نموذج الشبكة الثقافية.



5. أبعاد هوفستد للثقافة الوطنية

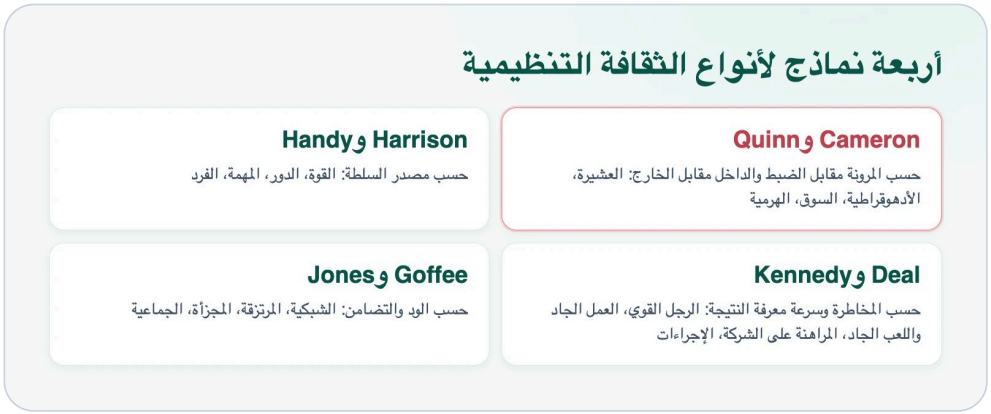
ستة مقاييس لمقارنة الثقافات الوطنية: مسافة السلطة، والفردية مقابل الجماعية، والدافع نحو الإنجاز والنجاح، وتجنب عدم اليقين، والتوجه طويل المدى مقابل قصير المدى، والتساهل مقابل ضبط النفس. درجة كل دولة نسبية مقارنة بالدول الأخرى. كتب هوفستد أن النتائج "لا ينبغي استخدامها لتنميط الأفراد". استخدمها لتكوين فرضيات، ثم دع إجابات موظفيك تحسم الأمر. اقرأ أبعاد هوفستد الثقافية في العمل.

6. نموذج هوفستد للثقافة داخل المؤسسات

أنتجت أبحاث هوفستد داخل المؤسسات ستة أبعاد مختلفة، تتعلق بالممارسات اليومية، مثل التوجه نحو العمليات مقابل التوجه نحو النتائج، والنظام المفتوح مقابل المغلق. تحصل كل وحدة على درجة في كل بُعد، وهو ما يناسب عمليات الاندماج والمؤسسات متعددة المواقع. يعتمد النموذج على دراسة واحدة أُجريت عام 1990 شملت 20 وحدة في 10 مؤسسات في الدنمارك وهولندا، والنسخ المتاحة اليوم مملوكة لجهات خاصة، لذا اسأل من يديرها ويفسرها. اقرأ مقارنة أدوات قياس الثقافة التنظيمية.

7. التصنيفات الكلاسيكية لأنواع الثقافة

يصنف Roger Harrison وCharles Handy الثقافة بحسب مصدر القوة والصلاحية: القوة، والدور، والمهمة، والفرد. ويصنفها Terrence Deal وAllan Kennedy بحسب مخاطر العمل وسرعة التغذية الراجعة. ويصنفها Rob Goffee وGareth Jones بحسب مدى ودّ الناس وقوة سعيهم وراء أهداف مشتركة. لا يمثل أي منها ترتيباً للأفضلية. اعرف نوع ثقافتك من القرارات والسلوك، لا من ملصق القيم. اقرأ أنواع الثقافة التنظيمية.



أربعة أخطاء تكلف الأكثر

الخطأ	ماذا يحدث	ماذا تفعل بدلاً من ذلك
قراءة الترتيب المئيني كدرجة امتحان	يُقرأ رقم 34 كرسوب في اختبار، بينما هو ترتيب مقارنة بمؤسسات أخرى	قارن السمات ببعضها، ووحداتك ببعضها، قبل أن تقرأ الترتيب
الاكتفاء بعرض النوع الغالب	عبارة "نحن ثقافة هرمية" تنهي النقاش	اعرض الفجوة بين اليوم والمفضل، والفجوة بين الوحدات
تطبيق نتيجة دولة على فرد	يُقال لمدير لا تطلب أفكاراً من الفريق بسبب متوسط وطني	تعامل مع النتيجة كفرضية، وصمّم بناءً عليها، وقِس ما يفعله الناس فعلياً
تغيير الأداة كل عام	يصبح كل عام نقطة بداية جديدة	اختر أداة واحدة واستمر عليها

ما لا يفعله أي نموذج

- **لا يصل أي استبيان إلى الطبقة الأعمق.** الاستبيان يقرأ ما يقوله الناس عن أنفسهم، والقصص والقرارات والسجلات هي التي تشرحه.
- **لا يوجد نموذج محايد تجاه اللغة.** معظم الأدوات كُتبت بالإنجليزية، وقد يتغير معنى السؤال عند ترجمته، فاقرأ العربية قبل الإطلاق كما يقرأها الموظف.
- **لا يرى أي نموذج ثقافة واحدة حين يكون هناك أكثر من ثقافة.** اقرأ النتائج حسب الموقع والمستوى والمهنة قبل أن تقرأ المتوسط.
- **لا يختار أي نموذج نيابة عنك.** كل نموذج ينتهي بملف أو خريطة، أما اختيار السلوكين أو الثلاثة المطلوب تغييرها فيبقى قراراً للقادة.

الشهر الأول

1. **الأسبوع الأول: اكتب القرار.** جملة واحدة: ما القرار الذي سنأخذه بناءً على النتيجة، ومن الذي يقرر.
2. **الأسبوع الثاني: اختر عدسة للأرقام وأخرى للأسباب.** الاستبيان يعطي الصورة العامة، والمقابلات ومجموعات النقاش والاطلاع على السجلات مثل قرارات الترقية تشرحها.
3. **الأسبوع الثالث: اختبر الصياغة.** اقرأ كل بند بالعربية والإنجليزية مع عدد من الموظفين من الخطوط الأمامية ومن المقر الرئيسي.
4. **الأسبوع الرابع: نفّذ القياس، واقرأ الفجوات قبل المتوسطات.** ثم اختر سلوكين أو ثلاثة، واجعلها واضحة عبر القادة والتقدير والقرارات، وأعد القياس بعد نحو اثني عشر شهراً.

في GoldinKollar نجمع بين نوعي الأدلة. أداة Persona Quest، وهي أداة تشخيص قائمة على السيناريوهات ومرتبطة بإطار OCAI، تُظهر الثقافة الحالية والمفضلة حسب الوحدة والدور. ويشرح تدقيق الثقافة هذه الفجوات عبر مقابلات القيادة، ومجموعات النقاش بالعربية والإنجليزية، ومراجعة السجلات التي تحكم السلوك.

المصادر

تضم المقالات السبع قوائم المراجع الكاملة، ومن أبرز الأعمال التي تستند إليها:

- Schein, E.H. with Schein, P. (2017), *Organizational Culture and Leadership*, 5th edition, Wiley.
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, 3rd edition, Jossey-Bass.
- Hartnell, C.A., Ou, A.Y. and Kinicki, A. (2011), "Organizational culture and organizational effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 96(4), 677-694.
- Helfrich, C.D., Li, Y.-F., Mohr, D.C., Meterko, M. and Sales, A.E. (2007), "Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework", *Implementation Science* 2, 13.
- Denison, D., Nieminen, L. and Kotrba, L. (2014), "Diagnosing organizational cultures", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 23(1), 145-161.
- Johnson, G. (1992), "Managing strategic change: strategy, culture and action", *Long Range Planning* 25(1), 28-36.
- Hofstede, G. (2011), "Dimensionalizing cultures: the Hofstede model in context", *Online Readings in Psychology and Culture* 2(1).
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. and Sanders, G. (1990), "Measuring organizational cultures", *Administrative Science Quarterly* 35(2), 286-316.
- Harrison, R. (1972), "Understanding your organization's character", *Harvard Business Review*.
- Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley.
- Goffee, R. and Jones, G. (1996), "What holds the modern company together?", *Harvard Business Review*, November-December.

GoldinKollar

هل تختار أداة لقياس الثقافة التنظيمية؟

أخبرنا بالقرار الذي يجب أن تدعمه النتيجة. سنرد عليك خلال يوم عمل واحد مع تحديد عدسة القياس المناسبة، وما يتطلبه تطبيقها باللغتين العربية والإنجليزية.

goldinkollar.com/contact