



averroes

أفروس للإستشارات وتطوير الأعمال  
Business Advisory and Services

# تعزير ثقافة الابتكار





averroes

أفيريوس للإستشارات وتطوير الأعمال  
Business Advisory and Services

# الفهرس

01

الكلمة  
الافتتاحية

02

فهم وفك رموز الثقافة  
المؤسسية

03

الثقافة المؤسسية  
كمحرك للأداء

04

العلاقة بين القيم  
والثقافة والاستراتيجية  
الصورة الكبرى

05

ثقافة  
الابتكار

06

تصورات لثقافة  
الابتكار

07

أدوات وتقنيات لقياس  
الثقافة المؤسسية

08

الطريق إلى الأمام:  
خارطة الطريق لتغيير  
ثقافة المنظمة

09

الخاتمة



## الكلمة الافتتاحية



في عالم اليوم سريع التغير، تحتاج المؤسسات إلى أكثر من مجرد المرونة أو مواكبة التغيير والاتجاهات، فهي بحاجة إلى الابتكار للتفوق والنمو وإحداث تأثير مفيد. لكن الابتكار لا يحدث من تلقاء نفسه، بل يتم بناؤه بشكل مقصود، خطوة بخطوة. تعتبر الثقافة المؤسسية من أهم العوامل التي تؤثر على قدرة أي منظمة على تبني الابتكار. تتعمق هذه الورقة البحثية في الأسباب التي تجعل ثقافة الابتكار تزدهر، وتستكشف ثلاثة مكونات لثقافة الابتكار وهي العقلية والسلوكيات والهياكل التي تمكن الأشخاص من التفكير بجرأة والتصرف وفق غايات محددة.

في أفيروس، نؤمن بقدرة التجمعات على إحداث التغيير. من خلال مشاركة أفكارنا عبر الفعاليات والأبحاث والتجارب المختلفة، نأمل أن نلهم المؤسسات لرؤية الابتكار ليس كمصطلح رنان، بل كرحلة تشاركية.

هذه الورقة البحثية هي أكثر من مجرد أفكار ورؤى نظرية. إنها دعوة للانضمام إلى أفيروس وغيرها من الشغوفين لبناء نظام بيئي مترابط نابض بالحياة للابتكار، حيث لا يتم تقدير الإبداع والتقدم فحسب، بل يتم عيشهما كل يوم.

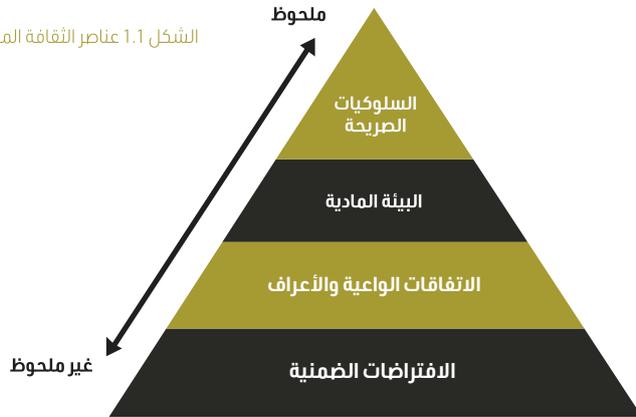
“

أحمد أبوناهاية  
الشريك الإداري

## فهم وفك رموز الثقافة المؤسسية

الثقافة هي العنصر الأساسي في أي منظمة والتي تحدد هويتها. وتتشكل من مجموعة من الافتراضات والقيم والمعتقدات والتوقعات والتعريفات المشتركة التي تحدد الأنماط والتوقعات. في كثير من الأحيان، قد نتجنب ثقافة الشركة باعتبارها مجرد كلمة رنانة تجارية أو مفهوم بعيد المنال يصعب قياسه أو إدارته. ومع ذلك، فإن الحقيقة هي أن الثقافة تؤثر على المكونات الداخلية والخارجية لأي منظمة. يتفق الباحثون على أن الثقافة هي سمة مبنية اجتماعيًا تربط المنظمة معًا وتعمل كنسيج اجتماعي. يمكن أن تنشأ عدة أسئلة في ذهن المرء فيما يتعلق بثقافة المنظمة، هل الثقافة خيار واعي من جانب القيادة؟ هل ينبغي للثقافة أن تتغير مع تغير الظروف والاستراتيجيات؟

الشكل 1.1 عناصر الثقافة المؤسسية



يمثل تعريف الثقافة دائمًا تحديًا للمنظمات لأنه يعتمد بشكل كبير على وجهات النظر والتحيزات الفردية. هناك العديد من التعريفات المختلفة للثقافة المؤسسية. يعرف البعض الثقافة من خلال بعض السمات مثل "المبتكرة" أو "المرتكزة على الأداء" أو "التقليدية". بينما تأخذ بعض الآراء منظورًا ديناميكيًا، حيث تعرف الثقافة المؤسسية على أنها تفاعل بين قوى مختلفة غير مرئية داخل المنظمة. ولذلك، تعمل الثقافة المؤسسية بمثابة اليد الخفية التي تؤثر على نتائج المنظمة.

يسلط جيرترز (1973) الضوء على الثقافة باعتبارها شبكة ذات أهمية ننسجها بأنفسنا وهي شبكة تفاعلية. ولذلك، فإن كل منظمة لديها ثقافتها الفريدة التي يتم من خلالها تشارك معنى الأشياء بين الأفراد. وعلى مستوى أعمق بكثير، يتم تلقيح الموظفين بعض المعتقدات المشتركة التي تشكل أساس عملهم معًا، ويمكن أن يتم هذا بأشكال واعية وأخرى لاواعية. يعرف إدغار شين الثقافة بأنها نمط من الافتراضات الأساسية - التي تخترعها أو تكتشفها أو تطورها مجموعة معينة أثناء تعلمها كيفية التعامل مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي - والتي عملت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها مناسبة، وبالتالي يتم تلقيحها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة لإدراك تلك المشكلات والتفكير فيها والشعور بها. وكثير من الناس لا يدركون ثقافة منظماتهم إلا إذا واجهوا تحديًا أو عندما يتم تقديم إطار عمل جديد. يمكن أن ينعكس جوهر الثقافة المؤسسية في العديد من المجالات بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، قيم المنظمة المشتركة، والرؤية والرسالة، والعمليات والإجراءات، وبيئة العمل العامة، وخبرة الموظفين، وما إلى ذلك. وفقًا لكامرون وكوين، تشكل مجموعة من العناصر الثقافة المؤسسية وتتراوح من عناصر غير قابلة للملاحظة إلى عناصر أكثر علنية ويمكن ملاحظتها.

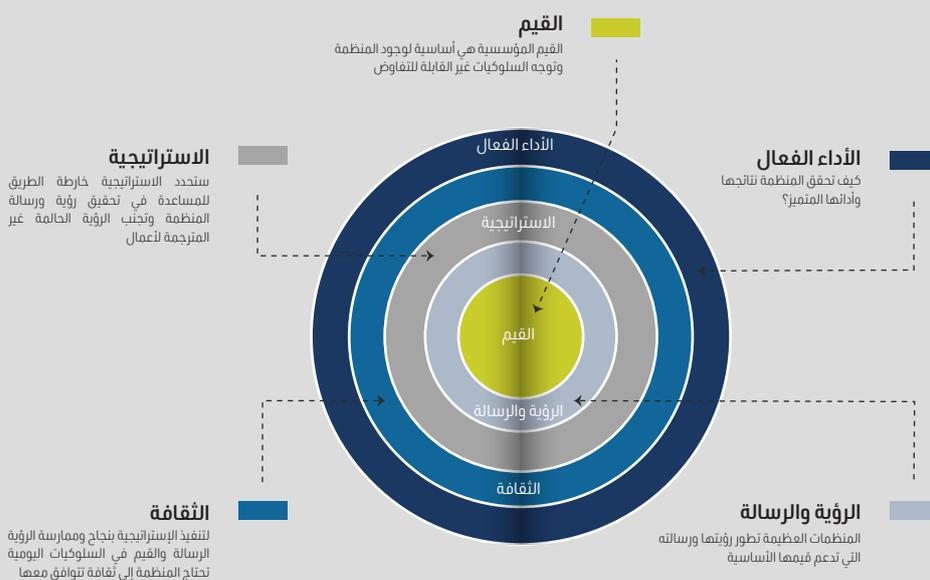
تتجاوز الثقافة الامتيازات ومساحات العمل الفاخرة. إنه نظام اعتقادي عميق الجذور يؤثر على السلوكيات ويشكل العمليات. إن أكثر مستوى غير ملحوظ في ثقافة المنظمة هو افتراضاتها الضمنية وهي السلوك البشري بناءً على علاقتها ببيئة المنظمة. الاتفاقات الواعية هي نتيجة لافتراضات ضمنية للمنظمة. إنها أساس القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل البشري. على سبيل المثال، يتم وضع السياسات في مؤسسة ما بناءً على افتراضات حول كيفية بناء الفرق، وتحسين الإنتاجية والأداء، وتقدير الموظفين ومكافأته، وما إلى ذلك. إن البيئة المادية يمكن ملاحظتها، فهي علنية، وتعبّر عن الثقافة المؤسسية، كما أنها تنقل قصة المنظمة، ويتم تمثيلها من خلال تصميم المكتب، وملابس العمل، والموضوعات، والشعارات، وبيان المهمة، وما إلى ذلك. إن السلوكيات الصريحة لأفراد المنظمة هي المظهر الأكثر وضوحاً لثقافة المنظمة التي تتوافق مع قيمها الأساسية. يتضمن تغيير الثقافة معالجة كل مستوى من هذه المستويات المختلفة بما في ذلك الافتراضات والإجراءات والتعبيرات الخارجية والسلوكيات اليومية الضمنية والكامنة.

في كثير من الأحيان يستخدم الناس مصطلحات ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي بالتبادل. ومع ذلك، فمن المهم أن نفهم الفرق الواضح بين الاثنين. فبينما يشير المناخ التنظيمي إلى خصائص أكثر وضوحاً ويمكن ملاحظتها والتي غالباً ما تتكون من مواقف ومشاعر وتصورات فردية مؤقتة، فإن الثقافة المؤسسية هي سمة أساسية دائمة وبطيئة التغيير للمنظمات التي تتضمن القيم الأساسية والافتراضات والمعتقدات غير المعلنة. بالإضافة إلى ذلك، يعكس المناخ الحالية الحالية والخبرة القائمة على المعايير الثقافية مثل القيم والمعتقدات طويلة المدى. لذلك، يعد المناخ التنظيمي مجموعة فرعية من الثقافة المؤسسية ويجب أن يتوافق مع حسن سير عمل المنظمة. لا يزدهر المناخ الصحي إلا عندما يتماشى مع الثقافة الأساسية للمنظمة.



## الثقافة المؤسسية كمحرك للأداء

لقد كان التركيز على الثقافة المؤسسية ذا صلة لأكثر من عقد من الزمن لأنه يؤثر على جميع جوانب المنظمة ويُنظر إلى الأداء على أنه يعتمد عليها. يحدد الأداء التنظيمي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة باستخدام الموارد البشرية والمادية. وكما قال بيتر دراكر في عبارته الشهيرة: "الثقافة تأكل الاستراتيجية في وجبة الإفطار"، وأضاف آخرون أيضاً أنه "في الغداء، تأكل التميز التنظيمي، وفي العشاء، فهي جيدة للقضاء على كل شيء آخر". وفي حين أن هذا يؤكد التأثير الكبير الذي تحدثه الثقافة على النتائج الاستراتيجية، فمن المهم أيضاً ملاحظة أن الثقافة تشكل أيضاً قدرة المنظمة على العمل بشكل جيد ومستدام. يعتقد العديد من كبار المديرين التنفيذيين أن قسم الموارد البشرية هو المسؤول عن ثقافة المنظمة. ولكن، في الواقع، أصبحت الثقافة أكثر من مجرد موضوع "سهل" للموارد البشرية وعامل تمييز مهم لكيفية وأسباب تفوق المؤسسات. الروابط بين الثقافة والأداء واسعة النطاق. تقيم العديد من الدراسات علاقة وثيقة بين الثقافة المؤسسية ومتغيرات الأداء، مثل الإنتاجية والعمليات ومخرجات الموظفين. في حين يؤكد بعض الباحثين على أن الربحية المالية والنمو هما مقياسان صالحان للأداء، فإن لدى آخرين رأياً مختلفاً، قائلين إن إنتاجية الموظف أكثر أهمية. تعمل الثقافة المؤسسية القوية كمحفزات لتحسين الأداء بسبب تأثيرها الاجتماعي الكبير الذي يقود إلى النجاح. تساعدنا تجربتنا مع العديد من العملاء على استنتاج أن العلاقة بين الثقافة والأداء هي أكثر من مجرد قصة؛ توجد ارتباطات إيجابية قوية بين الثقافة المؤسسية الجيدة والمؤشرات الداخلية المحسنة. ومن ثم، فإن القوى العاملة ذات المشاركة العالية تترجم إلى نتائج أفضل.



يوضح الرسم البياني العلاقة بين المكونات الأخرى للمنظمة وثقافتها. في جوهرها توجد القيم التي تعتبر أساسية لوجود المنظمة وتوجه السلوكيات غير القابلة للتفاوض. وتحيط بالقيم الرؤية والرسالة، التي تحدد غرض المنظمة وأهدافها، وتتوافق مع قيمها الأساسية. وتعتمد الاستراتيجية على الرؤية والرسالة، لتكون بمثابة خريطة طريق لتحقيق هذه الأهداف. تحيط الثقافة بالاستراتيجية، وتعكس السلوكيات والممارسات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية بفعالية. وأخيراً، فإن كل هذه العناصر تساهم في الأداء الفعال الذي يمثل قدرة المنظمة على تحقيق نتائج متميزة.

تعمل الثقافة المؤسسية الجيدة على تعزيز مشاركة الموظفين وتخلق مساحة للموظفين لتحمل المخاطر المحسوبة لأداء أفضل. الأبعاد الثلاثة المهمة التي تشكل الثقافة هي العقلية والسلوكيات والبنية / العمليات. تركز إدارة الثقافة التقليدية على توعية الموظفين بالثقافة الحالية وتشجيع المشاركة لتحقيق نتائج أداء مملوثة. ومع ذلك، لا بد من سد فجوات الأبعاد الثلاثة في آن واحد، ويجب اعتبار تأثير هذا الإجراء مضاعفًا وليس إضافيًا للحصول على الموافقة الثقافية الصحيحة. وفقًا لتقرير جارنر، يمكن للمؤسسة المتوسطة تحسين الأداء مقابل الإيرادات بنسبة تصل إلى 9%، وتعزيز نتائج الأعمال الأخرى بشكل كبير من خلال ثقافة مؤسسية جيدة الموافقة. ومع ذلك، من المهم أن يكون لديك ثقافة تتناسب مع متطلبات بيئة المنظمة، على سبيل المثال: في صناعة التكنولوجيا الفائقة، فإن وجود ثقافة الابتكار والقدرة على التكيف سيدعم أدائها بدلاً من الثقافة التي تتميز بالاستقرار وتفضيل الحفاظ على القواعد والإجراءات. ومن ناحية أخرى، بالنسبة للخدمات المالية أو الصناعة القانونية، يعد الالتزام الصارم بالإجراءات والقواعد المعمول بها ضروريًا لضمان الاتساق والامتثال للوائح.

دعونا ننتقل في الجانب الآخر من الموضوع. وفقًا لتقرير ماكينزي، فإن أكثر من 60% من النتائج السلبية في مكان العمل ترجع إلى السلوكيات السامة فيه. يعد السلوك السام في مكان العمل أكبر مؤشر على إرهاق الموظفين ودوراتهم. ولذلك، فإن وجود توافق ثقافي بين المهنيين وأصحاب العمل أمر بالغ الأهمية. يشير معظم الباحثين إلى أن الموظفين أقل عرضة لمغادرة المنظمة التي يتناسبون فيها مع الثقافة الجيدة وسوف يتفوقون في الأداء مقارنة بالموظفين الآخرين.

تحدد أداة تقييم الثقافة المؤسسية (OCAI)، التي طورها كيم كامرون وروبرت كوين، ستة أبعاد رئيسية للثقافة المؤسسية. تعكس هذه الأبعاد القيم الثقافية الأساسية والافتراضات الضمنية حول الطريقة التي تعمل بها المنظمة. كل من هذه الأبعاد، بما في ذلك الخصائص السائدة، والقيادة، والمؤسسية، وإدارة الموظفين، والنسيج التنظيمي، والتركيز الاستراتيجي ومعايير النجاح، تحدد ملغًا أو نمطًا لثقافة المنظمة، مما يمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف ومجالات التحسين. وهذا من شأنه أن يعزز الأداء العالي والابتكار ورضا الموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى نتائج أفضل.



## ثقافة الابتكار

عندما يسمع قادة المؤسسات مصطلح "الابتكار"، فإنهم غالبًا ما يفكرون في عمالقة الصناعة، الذين يشتهرون باستثماراتهم الكبيرة في البحث والتطوير وأحدث التقنيات. ومع ذلك، في هذا المشهد الديناميكي، أصبحت ثقافة الابتكار عاملاً لا غنى عنه لأي منظمة تهدف إلى الازدهار وتحقيق نتائج مبتكرة. يمكن وصف الثقافة المبتكرة أو ثقافة الابتكار من خلال جوانب متعددة. من مساحات العمل الإبداعية، وإنشاء منتجات وخدمات جديدة، إلى العمليات المرنة التي تشجع الموظفين على تحمل المخاطر، وحل التحديات التنظيمية وغيرها الكثير. ثقافة الابتكار كما يوحي المصطلح هي ثقافة مؤسسية تعزز الابتكار.



### ثقافة الابتكار

تعزيز بيئة تُقدم باستمرار أفكارًا إبداعية وطرقًا جديدة للتفكير والسلوك، ثم تُترجم هذه الأفكار إلى أفعال تضيف قيمة.



### الثقافة

طريقة التفكير والسلوك والعمل التي تسود في المؤسسة.



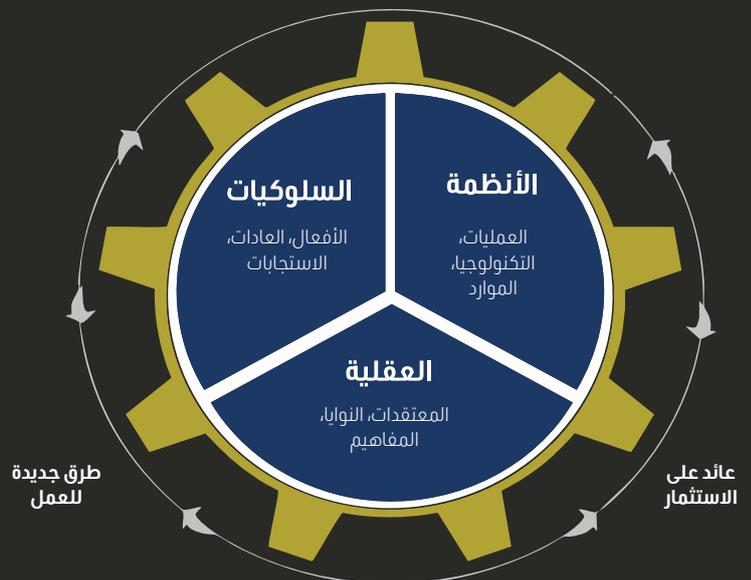
### الابتكار

إضافة القيمة بطريقة إبداعية.

كما هو موضح في الرسم البياني أعلاه، الابتكار هو التنفيذ العملي لخلق القيمة بطريقة إبداعية. ومن ناحية أخرى، فإن الثقافة، كما ذكرنا سابقاً، هي طريقة تفكير المنظمة وسلوكها وعملها. عندما يتم الجمع بين الجانبين، فإن ثقافة الابتكار تعرف بأنها توفير بيئة تقدم الأفكار الإبداعية باستمرار، وطرق مختلفة في التفكير والتصرف تساعد في خلق قيمة متميزة. ولا يقتصر الابتكار على التحول الرقمي فحسب، أو دمج أحدث الأدوات التكنولوجية في العمليات الحالية، أو حتى إنفاق مبالغ مالية كبيرة لتحويل الأنظمة القائمة. بل إن الابتكار يدور حول أي مسار عمل إبداعي لتحقيق أي أهداف تنظيمية وإضافة قيمة.

إن العامل الذي يميز ثقافة الابتكار عن الثقافة المؤسسية العادية هو أن الثقافة المؤسسية العادية قد تكون أكثر تجنباً للمخاطرة، وتسلسلاً هرمياً، وتركز على السيطرة والاستقرار. علاوة على ذلك، قد يشعر الموظفون بأنهم أقل قدرة على مشاركة الأفكار أو أخذ زمام المبادرة مما يؤدي إلى عقلية العمل وفقاً للاكتاب أو وفقاً للقواعد. من المرجح أن تؤدي مثل هذه البيئة إلى خلق الإبداع وقد تترك لدى أعضاء الفريق انطباعاً بأن الأفكار التي لا تشوبها شائبة والقابلة للتنفيذ ومنخفضة التأثير هي فقط موضع ترحيب على الطاولة. كما ذكرنا سابقاً، فإن ثقافة الابتكار مدفوعة بثلاثة أبعاد رئيسية تشمل السلوكيات والأنظمة والعقلية. وهم يشكلون معاً دولا الموازنة الابتكاري الذي يحفز النمو والتطوير في المؤسسة، وطرق جديدة للعمل بين الموظفين، وعوائد أعلى على الاستثمار.

#### النمو والتوسع



# السلوكيات التنظيمية

هي الأفعال والعادات والاستجابات التي يظهرها أعضاء المنظمة، والتي تنشأ في الغالب من رؤية واستراتيجية القادة. يمكن تحليل السلوكيات التنظيمية من وجهة نظر كل من الموظفين والقادة. في حين يجب على القادة إظهار الرغبة في تبني أفكار جديدة وتحمل المخاطر المحسوبة، يجب على الموظفين أن يثقوا ببعضهم البعض وأن يكون لديهم تواصل مفتوح يمكنهم من التجربة والابتكار.

## العقلية

هي مزيج من المعتقدات والنوايا والمفاهيم التي تلعب دوراً محورياً في تبني التحسين المستمر في أي منظمة. تعد عقليات القادة والموظفين ضرورية لتعزيز عقلية النمو في جميع أنحاء المنظمة. غالباً ما يتم الكشف عن العقلية عند تبني التحديات، وتقدير احتياجات العملاء وتفضيلاتهم بشكل جيد، واختبار الأفكار الجديدة. تخلق العقلية الصحيحة بيئة حيث ينظر الموظفون إلى الفشل على أنه تجارب تعليمية قيمة وليس انتكاسات، لخلق بيئة آمنة للابتكار.

## الأنظمة

تتمتع كل منظمة ببنيتها وأنظمتها وعملياتها الفريدة من نوعها مع الموارد والتكنولوجيا المتاحة التي تساعد في إنشاء إطار كلي وشامل للابتكار. ويضمن النظام جيد التنظيم رعاية الأفكار بشكل منهجي من الفكرة إلى التنفيذ والتعرف عليها. وبالتالي، فإن التأثير المشترك للعمليات المنظمة، والسلوكيات التنظيمية الاستباقية، والعقلية الشاملة يمكن أن يحفز ثقافة الابتكار، مما يؤدي إلى النمو المستدام.

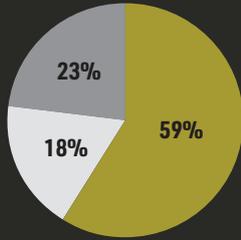
## كيف تعرف المنظمة ما إذا كانت لديها ثقافة الابتكار في جانب أوسع؟

الخصائص الأكثر شيوعاً لمثل هذه البيئة هي المساحات التي تشجع الإبداع والمجازفة والتجريب، وتحتضن خلفيات ووجهات نظر متنوعة، وتعزز التواصل المفتوح والتعاون، وترى الفشل والغموض كفرص للتعلم، وتركز على التعلم المستمر مع تمكين الموظفين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم.



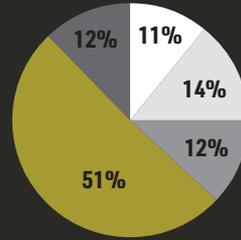
## تصورات ثقافة الابتكار

إن خلق ثقافة الابتكار عبارة عن رحلة وليست مهمة لمرة واحدة. قمنا بإجراء بحث تحليلي لثقافة الابتكار في دولة قطر بمشاركة العديد من الجهات الحكومية والخاصة وغيرها. يسلط هذا البحث الضوء على تصور الابتكار وثقافة الابتكار بين القادة والموظفين في المنظمات المختلفة. علاوة على ذلك، تم دراسة الأبعاد الرئيسية للابتكار بما في ذلك العقلية والسلوك التنظيمي والأنظمة.



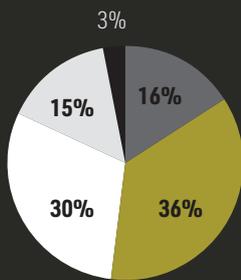
هل تعتقد أن منطقتك تمتلك الموارد والمهارات اللازمة للابتكار؟

نعم  
لا  
غير متأكد



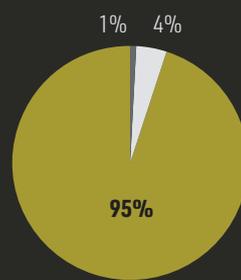
أهم عقبة تواجه الابتكار في منطقتك

ثقافة المؤسسة  
التمويل  
دعم القيادة  
توفر الوقت  
المهارات



هل تشارك حالياً في أي برنامج أو مشروع ابتكاري في منطقتك؟

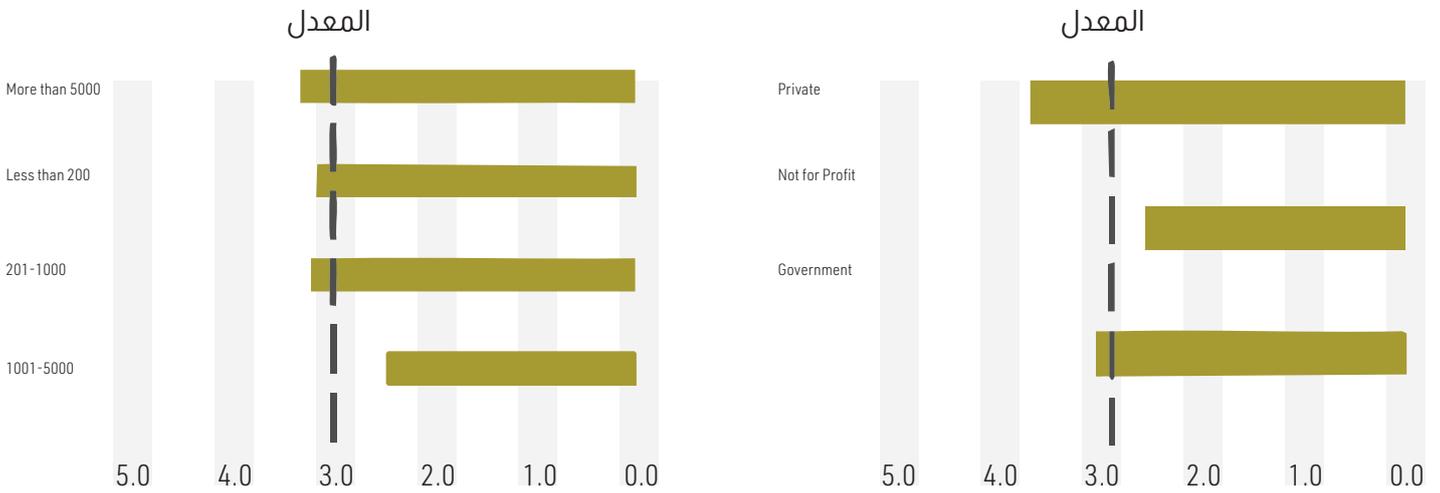
نعم خاص  
نعم حكومي  
لا خاص  
لا حكومي  
لا غير ربحي



هل تعتقد أن الابتكار هو / ينبغي أن يكون أحد الأولويات الاستراتيجية لمنطقتك؟

نعم  
لا  
غير متأكد

تبين مشاركة 45% من المستجيبين بشكل فعال في برامج الابتكار، 66% منهم من الجهات الحكومية، مما يشير إلى مشاركة كبيرة في الأنشطة المبتكرة في مختلف القطاعات. ومع ذلك، فإن 54% من المشاركين غير المنخرطين يشيرون إلى أنه لا يزال هناك جزء كبير من المنظمات التي لم تتبنى بعد مبادرات الابتكار. يعتقد غالبية المشاركين (59%) أن مؤسساتهم تمتلك الموارد والمهارات اللازمة لدعم الابتكار، مما يسلط الضوء على النظرة الإيجابية حول إمكانيات التطوير الابتكاري. ومع ذلك، فإن 23% من المشاركين لا يوافقون على ذلك، و18% غير متأكدين، مما يؤكد الحاجة إلى مزيد من المواءمة الاستراتيجية وبناء الثقة داخل المنظمات. وتسلط العقبة الرئيسية أمام الابتكار، والتي تم تحديدها على أنها الثقافة المؤسسية (51%)، الضوء على عائق حاسم يتطلب الاهتمام. ويشير هذا إلى أن العديد من المنظمات قد تحتاج إلى الخضوع لتغيير وتحول ثقافي كبير لتهيئة بيئة مواتية للإبداع والابتكار. وتشمل التحديات الإضافية القيود المالية (14%)، ونقص دعم القيادة (12%)، وعدم كفاية المهارات (12%)، ومحدودية الوقت المتاح (11%)، وكلها تحديات مهمة ولكنها ثانوية بالنسبة لموضوع الثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار.



علاوة على ذلك، قام كل من القادة والموظفين بتقييم ثقافة الابتكار لديهم بمتوسط درجة 56%. والمثير للدهشة أنه بناءً على حجم المنظمة، فإن متوسط معدل ثقافة الابتكار الحالية هو 60%، ولا يوجد فرق كبير بين شرائح المنظمات. ويشير هذا إلى أنه على الرغم من وجود بعض الجوانب الإيجابية، إلا أن هناك أيضاً مجالات مهمة للتحسين في الثقافة المؤسسية الحالية. وعلى الجانب المشرق، يرى حوالي 95% أن الابتكار يجب أن يكون أحد الأولويات الاستراتيجية للمنظمة. وهذا يدل على الوعي والتقدير لأهمية الابتكار في المنظمات بغض النظر عن حجمها ونوعها.

توفر الميزانية

القيادة

دعم الإدارة

العقلية

توليد الأفكار

العمل الجاد

تغيير العلامة التجارية

التدريب

التزام الإدارة العليا

الموظفون الماهرون

وقام الاستطلاع بتحليل ثلاثة أبعاد لثقافة الابتكار: العقلية والسلوك والأنظمة. يتعمق جزء العقلية في المخاطرة والانفتاح على الأفكار الجديدة والتعلم من الإخفاقات. وقد تبين لدى معظم المشاركين نظرة إيجابية حول العقلية في مؤسساتهم. بالإضافة إلى ذلك، 74% لديهم استجابة إيجابية فيما يتعلق بنظرة مؤسساتهم المنفتحة على الأفكار الجديدة من الموظفين على جميع المستويات. وعلى العكس من ذلك، فإن 42% من المشاركين لا يعتبرون الفشل فرصة للتعلم، وهو مجال يحتاج إلى التحسين. علاوة على ذلك، يشعر 60% بالارتياح تجاه المخاطرة المحسوبة في تجربة أشياء جديدة.

وبالمقارنة مع القطاع الحكومي، يعتقد القطاع الخاص أن مؤسساته تتمتع بعقلية أكثر إيجابية (80%). هناك أكثر من 80% من الأشخاص الذين يشعرون بالارتياح إزاء خوض المخاطر المحسوبة، ويعتقدون أن الفشل يوفر فرصة للتعلم، ويعتقدون أن قادتهم يستمعون إلى الأفكار الجديدة ويفكرون فيها. يعتقد أكثر من 64% من المشاركين أن مؤسساتهم تتمتع بالعقلية الصحيحة للابتكار، وهو ما يعد بمثابة نقطة انطلاق جيدة لتطوير ثقافة الابتكار.

## العقلية



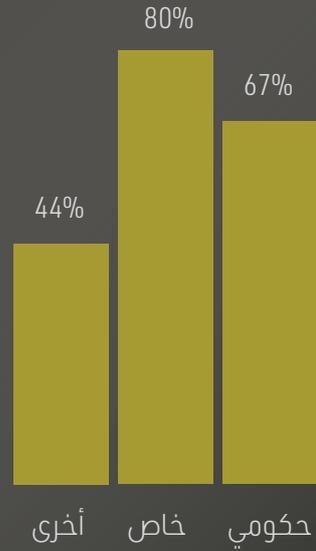
في مكان عملك مدى راحة الموظفين في تحمل المخاطر المحسوبة لتجربة أشياء جديدة؟ (المقياس: 1 - غير مريح على الإطلاق إلى 5 - مريح للغاية)



إلى أي مدى تعتقد مؤسساتك أن القنبل هو فرصة للتعلم؟ (المقياس: 1 - لا تعتبر فرصة للتعلم إلى 5 - تعتبر تجربة تعلم قيمة)



مدى استعداد القادة في مؤسساتك لسماع واعتبار الأفكار الجديدة من الموظفين على جميع المستويات؟ (المقياس: 1 - غير مستعدين على الإطلاق إلى 5 - مستعدين جدا)



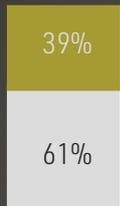
متوسط الإجابات الإيجابية حسب القطاع

■ إيجابي ■ سلبي

يتم فحص السلوك التنظيمي من خلال الاعتراف والعصف الذهني والتعاون المتبادل داخل المنظمة. حوالي 61% من المشاركين واثقون من أن موظفيهم يقدرون لأفكارهم المبتكرة. تفيد كل من المؤسسات الخاصة والحكومية أن 71% من موظفيها يقومون بالعصف الذهني ومناقشة الأفكار الجديدة. علاوة على ذلك، يعتقد غالبية المشاركين (59%) أن التعاون بين الإدارات موجود داخل مؤسساتهم، وبشكل رئيسي بين القطاعين الحكومي والخاص، وبشكل أقل بين القطاعات الأخرى.

بالإضافة إلى ذلك، هناك تعادل بين القطاعين الخاص والحكومي في متوسط الاستجابات الإيجابية على مستوى القطاع بنسبة 67% و69% على التوالي. فيما يتعلق بالتفكير وسلوكيات التعاون المتبادل، فإن القطاعين الحكومي والخاص لديهما موقف مماثل بمتوسط 72%. ومع ذلك، فإن 54% فقط من المشاركين في القطاع الحكومي لديهم نظرة إيجابية مقارنة بـ 63% من القطاع الخاص. وهذا يعني أن الأفكار الجديدة يتم تقديرها ومكافئتها بشكل أكبر في القطاع الخاص مقارنة بالقطاع الحكومي. وبشكل عام، لدى كل من القطاعين الحكومي والخاص تصور مماثل (حوالي 68% ردود إيجابية) لسلوكيات مؤسساتهم.

## السلوكيات



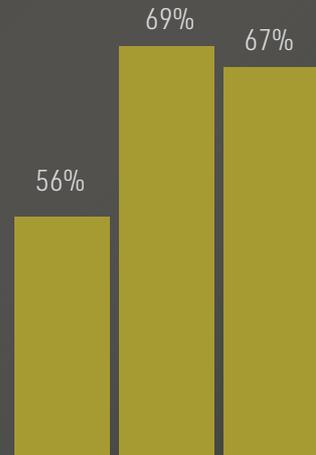
كم مرة يتم فيها تقدير الموظفين ومكافئتهم على أفكارهم أو مساهماتهم الابتكارية؟ (مقياس 1 أبداً إلى 5 دائماً)



في فريقك كم مرة تتاح الفرص للعصف الأفكار ومناقشة الأفكار الجديدة؟ (مقياس: 1 - أبداً إلى 5 - دائماً)



هل تشجع منظمتك التعاون بين الأقسام المختلفة لمواجهة التحديات وتطوير حلول مبتكرة؟ (مقياس: 1 - أبداً إلى 5 - دائماً)



أخرى خاص حكومي

متوسط الإجابات الإيجابية حسب القطاع

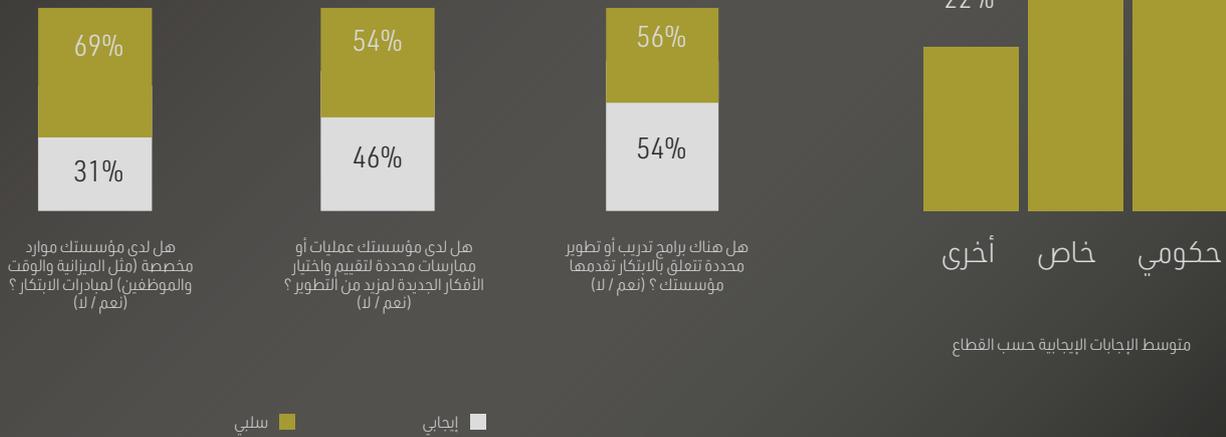
■ سلبي

■ إيجابي

المرحلة الأخيرة من دولاب الموازنة لثقافة الابتكار هي البعد التنظيمي، الذي يتم تحليله من خلال دعم الموارد للابتكار وعمليات تقييم الأفكار وبرامج بناء القدرات. وبشكل عام، فإن الاستجابات الإيجابية للأنظمة أقل بكثير من تلك المتعلقة بأبعاد العقلية والسلوك. لا تمتلك معظم المنظمات (69%) موارد مخصصة لمبادرات الابتكار. وافق 54% على أن مؤسساتهم ليس لديها عملية محددة لاختيار وتقييم الأفكار الجديدة. وهذا يؤدي إلى الإحباط بين الموظفين النشطين والمشاركين. وبالمثل، أشارت 56% من الإجابات إلى عدم وجود برامج تدريب وتطوير محددة كافية تتعلق بالابتكار في المنظمات.

علاوة على ذلك، من حيث القطاع، يبدو أن القطاع الخاص لديه أنظمة أفضل تعتمد على الموارد وعملية التفكير وبرامج بناء القدرات مقارنة بالقطاع الحكومي. وكانت أدنى استجابة إيجابية بنسبة 50% بين القطاع الخاص تتعلق بنقص الموارد المخصصة لمبادرات الابتكار. يشير هذا إلى أن بعض المنظمات تمارس تخصيص الموارد لمبادرات الابتكار. من ناحية أخرى، يرى 60% من المشاركين في الجهات الحكومية أنه ليس لديهم برامج بناء القدرات وورش عمل تدريبية متعلقة بمبادرات الابتكار.

## الأنظمة



وفقا للاستجابات، وعلى الرغم من وجود موقف إيجابي تجاه الابتكار والسلوك التنظيمي المرغوب، إلا أن الدعم التنظيمي لا يزال مجالاً هاماً يحتاج إلى معالجة. وينبغي للمنظمات، وخاصة تلك العاملة في القطاع العام، تخصيص موارد محددة، وإنشاء عمليات تقييم واضحة، وتعزيز برامج بناء القدرات في الابتكار. ولترجمة العقلية والسلوكيات الإيجابية إلى نتائج مبتكرة ملموسة، فمن الأهمية بمكان معالجة هذه الثغرات التنظيمية. ومن الممكن دعم ثقافة الابتكار واستدامتها بشكل أفضل من خلال تعزيز هذه المجالات، وبالتالي دفع النمو والقدرة على التكيف في بيئة تتطور باستمرار.



## أدوات وتقنيات لقياس الثقافة المؤسسية

يأتي تقييم الثقافة المؤسسية مع إيجاد أداة التقييم الصحيحة. الثقافة المؤسسية هي تتويج لجوانب مختلفة ومرئية وغير مرئية والتي قد يكون من الصعب قياسها بالتفصيل. وبما أن كل منظمة لديها ثقافتها المميزة مع سمات مرجحة مختلفة، فإن قياس الثقافة على أساس أداة مشتركة قد يبدو غير موثوق به. أدوات تقييم الثقافة الأكثر شيوعاً هي الدراسات الاستقصائية أو الاستبيانات أو المقابلات أو تقنيات المراقبة لجمع البيانات التي تشكل الثقافة داخل مكان العمل. الهدف الأساسي من هذه الأدوات هو تقييم مدى توافق الأهداف المؤسسية مع الثقافة الحالية، وتحديد نقاط القوة والضعف، وكشف الحواجز الثقافية، وقياس التقدم أو تتبع التغييرات، ووضع استراتيجية لتطوير الثقافة وتحسينها.

في كثير من الأحيان، التعبير عن الثقافة المرغوبة لا يجعلها حقيقة. لا يمكن أن تنعكس الثقافة بشكل كامل في تجربة الموظف اليومية إلا عندما تتماشى الثقافة المستهدفة مع واقع العمل. تعتبر معظم المنظمات الآن الثقافة عاملاً رئيسياً للحصول على ميزة تنافسية وتحسين الأداء التنظيمي. ولذلك، فمن الضروري قياس وتقييم الثقافة المؤسسية الحالية لتحليل أفضل مسار للعمل للوصول إلى الثقافة المفضلة. الفكرة الأولى التي قد تتبادر إلى ذهن معظم القادة هي ما إذا كانت ثقافتهم المؤسسية الحالية تتمتع بإمكانات الابتكار. في المرحلة الأولى، يمكن للمنظمات ملاحظة ما إذا كانت القيادة الحالية تمثل سلوكيات وعقليات وهياكل مبتكرة تمكن من توليد الأفكار والتجريب، والسلامة النفسية للموظفين لتحمل المخاطر المحسوبة، وتحديد الإخفاقات كفرص للتعلم. بالإضافة إلى ذلك، تشجع الثقافة المبتكرة التعاون بين الأقسام وتوافق الجهود المبتكرة مع الأهداف الاستراتيجية المؤسسية.

## هناك بضعة أسئلة يجب الإجابة عليها قبل قياس الثقافة المؤسسية الحالية

ما هي عملية صنع القرار التي تتوقعها في المستقبل؟

ما هي القيم الأساسية لمؤسستك؟

ما هو سلوك الموظف الذي ترغب في تشجيعه في المستقبل؟

ستساعد الإجابة على هذه الأسئلة في تحديد ثقافتك المثالية أو المفضلة أو الثقافة المبتكرة. بمجرد تحديد وتصوير الثقافة المؤسسية المثالية أو المفضلة لديك، فإن الخطوة التالية هي تقييم أو قياس الثقافة الحالية وإلقاء نظرة تفصيلية على كل جانب فريد من نوعه لمؤسستك. أفضل مصدر للتقييم التنظيمي هو موظفيك الحاليين.

## أداة تقييم الثقافة المؤسسية (OCAI)

هي أداة تم تطويرها بواسطة كيم كاميرون وروبرت كوين لفهم وتقييم الثقافة الحالية والمرغوبة للمنظمة. تعتمد الأداة على أربعة أنواع رئيسية من الثقافة، وهي: التعاونية والابتكارية والنتائج والهرمية. تستفيد الأداة من طريقة المسح والتسجيل بناءً على ستة أبعاد لثقافة المنظمة. 100 نقطة مقسمة على أربع عبارات تصف أنواع الثقافة الأربعة لكل جانب من إجابات المشاركين. يتم إجراء جولتين من الإجابات للثقافات الحالية والمفضلة، واحدة تلو الأخرى. ستكون الفجوة بين شكلي الثقافة الحالية والمرغوبة هي الاتجاه المطلوب للتغيير. هذه الأداة عبارة عن طريقة عملية تم التحقق من صحتها وتم استخدامها في العديد من المؤسسات من جميع الأحجام والصناعات، بما في ذلك الربحية وغير الربحية. يمكن استخدام أداة OCAI جنبًا إلى جنب مع طرق أخرى، مثل المقابلات ومجموعات التركيز وورش العمل، لدمج الجانب غير المرئي الذي لا يمكن التقاطه بطريقة أخرى.



وبالرغم من وجود أدوات أخرى لقياس الثقافة المؤسسية مثل مسح دينسون الثقافي التنظيمي (DOCS)، وهو مسح مدته 15 دقيقة يتكون من 48 عنصرًا قياسيًا يصف جوانب مختلفة من ثقافة المنظمة، وتقييم مركز باريت للقيم الذي يركز على القيم والرؤية داخل المنظمة، إلا أن تقييم OCAI، يعتبر من أسهلها وأكثرها دقة بالذات إذا تم دمجها مع أدوات أخرى نوعية مثل المقابلات ومجموعات التركيز.

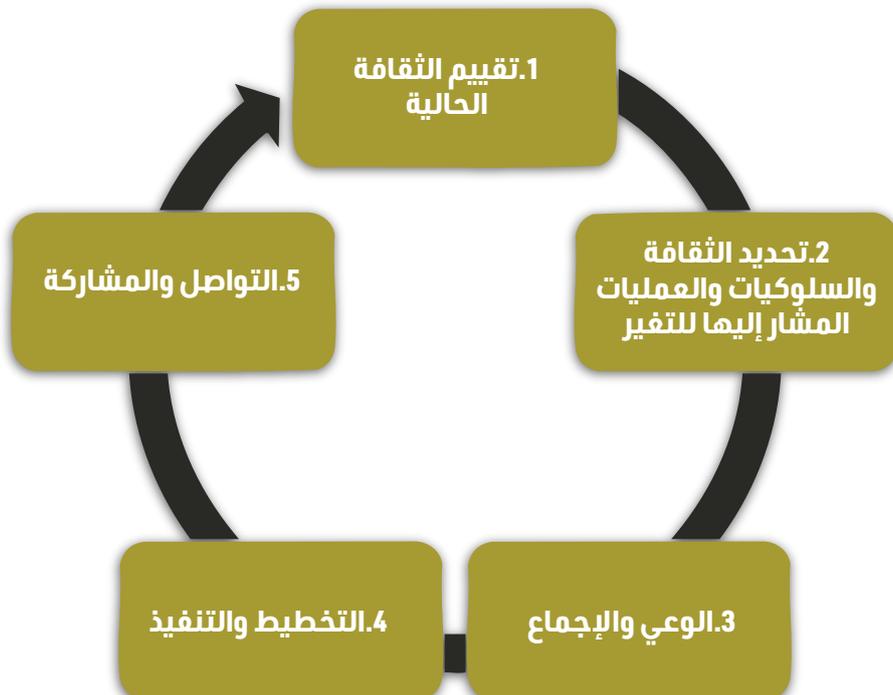
وبالرغم من دقة استبيان OCAI، إلا أنه بمثابة نقطة بداية مفيدة حيث من المفيد إجراء مجموعة من المقابلات ومجموعات التركيز. يوفر استخدام مجموعات التركيز أو المقابلات رؤى نوعية حول تجارب الموظفين والقضايا الثقافية التي يمكن أن تكشف عن معلومات أعمق وغنية بالسياق والتي قد تفوتها الدراسات الاستقصائية الكمية. إذا حدد الاستطلاع مجالًا للتحسين داخل المنظمة، فإن مجموعات التركيز تكون أداة مفيدة لجمع شريحة واسعة من مجموعات المنظمة لفهم المشكلة الأساسية ووضعها في سياقها بشكل أفضل. تكون البداية بإشراك الإدارات ذات الصلة للحفاظ على مناقشة مركزة، يليها دعوة مجموعة متنوعة من الموظفين من أقسام مختلفة، للحصول على رؤى متعددة الأوجه. من المهم تنظيم عدة مجموعات تركيز صغيرة لضمان حصول الجميع على فرصة المشاركة. الخطوة الأخيرة هي ممارسة الاستماع التعاطفي لتشجيع الانفتاح والتفاهم والتعاون، ولجعل الموظفين الآخرين يشعرون بالتقدير.



## الطريق إلى الأمام خارطة الطريق لتغيير ثقافة المنظمة

كما ذكرنا في الأقسام السابقة، فإن ثقافة معظم المنظمات غير مرئية مما يجعل من الصعب تحديدها ووصفها وقياسها. يعكس كل ملف تعريف للثقافة المؤسسية سمات مثل أسلوب الإدارة والخطط الاستراتيجية والمناخ ونظام المكافآت ووسائل الترابط والقيادة والقيم الأساسية للمنظمة. لذلك، من الضروري فهم العناصر المختلفة للثقافة المؤسسية لتمكين الانتقال السلس إلى الثقافة المفضلة.

يصف هذا القسم من الورقة خارطة طريق التغيير الثقافي متوافقاً مع أهداف عمل المنظمة وأولوياتها وإجراءاتها التوجيهية وقراراتها لتحويل قيم ومعتقدات وسلوكيات المنظمة. يعد تحويل ثقافة المنظمة رحلة مليئة بالتحديات ولكنها مجزية تتطلب خارطة طريق واضحة والتزاماً من القيادة وجهداً مستمراً.



## تقييم الثقافة الحالية

يجب على المنظمة تحديد الثقافة الحالية في البداية. يتضمن ذلك القادة والأفراد الرئيسيين، الذين لديهم منظور حول الثقافة المؤسسية الشاملة لفهم وقياس الوضع الحالي والعوامل، وتحديدًا جانب الابتكار، الذي يؤثر عليه باستخدام الأدوات المذكورة في القسم السابق. يجب أن تكون استجابات الموظفين ممثلة تمثيلاً كافياً لضمان الدقة. يمكن أيضاً تحديد الثقافة الفرعية للقطاعات والإدارات والتجمعات مثل الجنس، العمر والموقع الوظيفي من أجل تحديد أدق لمدى التغيير المطلوب في كل من هذه القطاعات والتجمعات.

## تحديد الثقافة المفضلة

تحديد الثقافة والقيم والسلوكيات المرغوبة التي تعزز الابتكار، والذي ترغب المنظمة في تحقيقها. تتضمن هذه المرحلة تحديد أهداف وغايات واضحة لتغيير الثقافة من خلال تقديم فكرة واسعة تحدد ما يحتاج إلى تغيير في ثقافة المنظمة ووضع استراتيجية لبدء التغيير في العناصر الأساسية. بعد الخطوة الأولى للتواصل وقياس الثقافة المؤسسية الحالية، ابدأ بمناقشة الثقافة المفضلة بحيث لا يكون الأثنان انعكاساً لبعضهما البعض. يجب أن يعتمد كل عنصر من عناصر الثقافة المفضلة على مناقشة حول التوقعات المستنيرة وممارسات الابتكار والمعلومات التي يمكن التحقق منها.

## الوعي والإجماع

ضمان التوافق بين الموظفين لا ينبغي أن يكون عملية من خطوة واحدة قصيرة، بل ينبغي دمجها في جميع مراحل عملية تغيير الثقافة، وخاصة في منظمة مبتكرة. تتضمن هذه الخطوة إشراك الموظفين في تنفيذ المبادرات. إن قبولهم أمر بالغ الأهمية لضمان نجاح جهود التغيير. في كل خطوة من الخطوات المذكورة أعلاه، كلما كان الموظفون والقادة متفقين في الآراء، كلما جعل الخطوات التالية أكثر إنمارة لأنه يبنى التفاهم وفتح خطوط الاتصال.

## التخطيط والتنفيذ

في هذه المرحلة، يتم تحديد استراتيجية وعملية تغيير الثقافة المؤسسية، بما في ذلك الإجراءات وتخصيص الموارد ووضع جداول زمنية خاصة بمبادرات ثقافة الابتكار. يتضمن ذلك طرح أسئلة مثل ما يجب البدء به، وما يجب إيقامه، وما يجب القيام به لبدء عملية تغيير الثقافة ودمج الابتكار. وهذا يتطلب من الفريق بأكمله تحديد السلوكيات والعقليات والعمليات التي سيتم تنفيذها كجزء من تغيير الثقافة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تخصيص خطة تغيير الثقافة المؤسسية بما يتناسب مع استراتيجية المنظمة وفجوة الأداء المطلوب جسرهما.

## التواصل والمشاركة

اعتمدت كل خطوة من خطوات خارطة طريق تغيير الثقافة المؤسسية بشكل كبير على التواصل. وللحفاظ على الزخم والالتزام بالثقافة المبتكرة الجديدة والمفضلة، من الضروري تقديم تحديثات منتظمة وتعليقات في الوقت المناسب، والاستعداد لمواجهة العقبات، وتوفير الدعم المتبادل، والاعتراف بالتقدم. تضمن الاتصالات الفعالة، سواء بين المجموعات الصغيرة أو الكبيرة، الثقة والمواظمة مع عملية التغيير التنظيمي.

توفر هذه الخطوات مبادئ توجيهية واسعة النطاق لتغيير الثقافة المؤسسية الناجح الذي يعزز الابتكار ويضمن أن المنظمة مستعدة جيداً للتحويل. كما أنه يسلط الضوء على ما إذا كان أصحاب المصلحة متوافقين وملزمين بثقافتهم المؤسسية الجديدة والمبتكرة.

## الخاتمة

الثقافة هي إحدى الجوانب الأكثر أهمية والمستخف بها في المنظمة. إنها تخلق مساحة لرعاية وتنمية موظفيها أو جعل أفكارهم رائدة. تعمل ثقافة الابتكار على الارتقاء بالمفهوم التقليدي للثقافة وتمكن من إنشاء مساحة للإبداع وتشجيع الموظفين على التعامل مع الظروف بشكل مختلف دون الخوف من الفشل، الأمر الذي يضيف في النهاية قيمة إلى المنظمة. وحتى لو كانت معظم المنظمات تتمتع بالعقلية وتمارس القليل من السلوكيات المبتكرة، فإنها تفتقر إلى الدعم المنهجي والتنظيمي الذي يمكن أن يعزز الابتكار بمعدل أسرع. ولذلك، يجب أن يتمتع القادة والإدارة بعقلية قوية ومبتكرة لدمج الابتكار إلى أنظمة المنظمة وسلوكياتها.

إن قياس الثقافة الحالية وتصميم خارطة طريق لتحقيق ثقافة الابتكار في أي منظمة هي أولى علامات التحول. هناك العديد من أنواع الأدوات والأساليب، مثل OCAI التي يمكن للمؤسسات الاستفادة منها لتحقيق ثقافة الابتكار المفضلة لديها. إن رعاية ثقافة الابتكار هي جهد واعي مقصود ومستدام لديه القدرة على جني فوائد طويلة الأجل وإنشاء نظام بيئي مبتكر عبر مختلف المنظمات.

## نبذة عن أفيروس

أفيروس شركة استشارات دولية تقدم للعملاء في مختلف القطاعات خدماتها الاستشارية التي تتركز في مجالات الاستراتيجية، التميز والابتكار المؤسسي، التصميم والتطوير المؤسسي، التغيير والتحول المؤسسي، تطوير الأعمال والاستشارات المالية، ودراسات وأبحاث المستفيد وتجربة العميل، وتقوم بتنفيذ خدماتها بأفضل الممارسات الدولية. تضم أفيروس فريق شغوف يتمتع بخبرة دولية وإقليمية واسعة وفهم كبير للثقافة المحلية. مهمتنا وثقافتنا وموظفونا موجهون لتقديم أعلى قيمة لعملائنا والعمل بشكل تعاوني معهم لمعالجة أصعب مشكلاتهم. نخصص جميع أعمالنا الاستشارية لتناسب تماما مع احتياجات عملائنا وواقع بيئة أعمالهم. نتعامل مع مواقف عملائنا واحتياجاتهم بأقصى مرونة ممكنة ونصمم حلولاً مبتكرة حسب الحاجة لأصعب تحدياتهم. نقدم حلولاً عملية حقيقية لهم، والتي تجعل كل مخرج نقدمه هو قطعة خاصة بالعميل لا مثيل لها. وتستند فلسفتنا على العمل المشترك مع عملائنا مما يسمح بأكثر قدر ممكن من مشاركة المعرفة ونقلها وبناء القدرات الداخلية داخل حدود مؤسسات عملائنا. نطمح إلى تقديم تحسينات دائمة وتحقيق نتائج مستدامة.

### كيف يمكننا المساعدة في مجال الابتكار

- بناء القدرات والتدريب الاحترافي في مجال الابتكار
- تقييم النضج الابتكاري وتطوير استراتيجية ومبادرات الابتكار
- تأسيس وحدات وأقسام الابتكار وتطوير ادلة العمل والعمليات الخاصة بها
- إنشاء الممارسات الابتكار وتطوير مختبرات الابتكار
- توفير خبراء في مجال الابتكار

### إخلاء المسؤولية

المعلومات التي يتم مشاركتها في هذا الورقة البحثية ليست بالضرورة شاملة. الغرض الأساسي من هذه الورقة هو تزويد القارئ أو المستخدم بمعلومات ذات صلة في موضوعها من أجل فهم أفضل واتخاذ قرار مستنير. هذا المستند هو للعلم فقط وتنشر أفيروس هذه الورقة البحثية "كما هي" ولا تتحمل أفيروس مسؤولية دقة وعملية الاستنتاجات التي تم التوصل إليها فيها، ولا تتحمل أي مسؤولية عن أي أضرار قد تنشأ عن استخدام المعلومات أو المحتويات الواردة فيها.

# References

- Cameron & Quinn (2006) Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. *Personnel Psychology*, 59(3), 755-757. [https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052\\_5.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052_5.x)
- Driskill, G., & Brenton, A. (2011). *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook*. <https://doi.org/10.4135/9781483349282>
- Kgpadmin. (2024, April 4). Decoding organizational culture: Embracing a decision-centric approach for Success. *Kingsley Gate*. <https://www.kingsleygate.com/insights/blogs/defining-organizational-culture-through-the-decision-making-lens/>
- Gartner (2018). *Culture in Action: The role of leaders in making culture perform*. [https://emt.gartnerweb.com/ngw/globalassets/en/insights/executive-guidance/eg-2018-culture-in-action.pdf?\\_gl=1\\*tr51dv\\*\\_ga\\*MjA5NzAxMjU1NS4xNzE0Mzg4OTQ0\\*\\_ga\\_R1W5CE5FEV\\*MTcxNDM4ODk0My4xLjEuMTcxNDM4ODk0MzY4LjA](https://emt.gartnerweb.com/ngw/globalassets/en/insights/executive-guidance/eg-2018-culture-in-action.pdf?_gl=1*tr51dv*_ga*MjA5NzAxMjU1NS4xNzE0Mzg4OTQ0*_ga_R1W5CE5FEV*MTcxNDM4ODk0My4xLjEuMTcxNDM4ODk0MzY4LjA)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001, June 1). The strategy-focused organization. *Strategy & Leadership*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/sl.2001.26129cab.002/full/html>
- Akpa, Victoria O., Asikhia, Olalekan U., & Okusanya, Adedoyin, O. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Engineering and Management Research*, 11(1), 46-53. <https://doi.org/10.31033/ijemr.11.1.7>
- Group, H. C. (2023, July 27). Cultural capital: A fundamental driver of financial performance. *BVC*. <https://www.valuescentre.com/articles/cultural-capital-a-fundamental-driver-of-financial-performance>
- Workplace, Q. (n.d.). 2022 Organizational Culture Research Report. *Employee Success Software*. <https://www.quantumworkplace.com/organizational-culture-research-report>
- Gallup, Inc. (2024, April 22). What is organizational culture? and why does it matter?. *Gallup.com*. <https://www.gallup.com/workplace/327371/how-to-build-better-company-culture.aspx#ite-327398>
- O.C. Tanner. (2024, April 22). A modern leader's guide to company culture. *A Modern Leader's Guide to Company Culture*. <https://www.octanner.com/articles/company-culture-guide>
- Staff, A. (2023, November 16). The TD function and organizational culture: ATD. *Main*. <https://www.td.org/atd-blog/the-td-function-and-organizational-culture>
- (2015, October 27). *Principles of Management*. <https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/>
- Toxic exodus. *McKinsey & Company*. (n.d.). <https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/chart-of-the-day/toxic-exodus>
- The role of workplace culture in Recruiting top talent - robert walters. (n.d.). <https://www.robertwalters.co.uk/content/dam/robert-walters/country/united-kingdom/files/whitepapers/Robert-Walters-Cultural-Fit-Whitepaper.pdf>
- PricewaterhouseCoopers. (n.d.). When it comes to culture, don't pretend to be something you're not. *PwC*. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/the-value-of-authentic-organizational-culture.html>
- Fostering an innovation culture that thrives in your organization. *Plug and Play Tech Center*. (n.d.). <https://www.plugandplaytechcenter.com/resources/innovation-culture-in-organization/>
- Donnell, K. (2024, February 5). The Pulse of Your Workplace: How to measure organizational culture. *Cooleaf*. <https://www.cooleaf.com/blog/the-pulse-of-your-workplace-how-to-measure-organizational-culture>
- How to measure company culture in 2023. *Workhuman*. (2023, November 21). <https://www.workhuman.com/blog/how-to-measure-company-culture/>
- 3 tools to measure your company culture: Chapman & Co., Leadership Institute. Default. (n.d.). <https://www.coleadership.com/resources/insight/3-tools-to-measure-your-company-culture>
- Denison Consulting. (n.d.-a). <http://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/05/denison-culture-docs-overview.pdf>
- Compare culture assessments: 2023 benchmarking. *Want to Work There*. (n.d.). <https://www.wanttoworkthere.com/cultural-assessment-tools>
- The market-leading employee experience platform. *Culture Amp*. (n.d.). <https://www.cultureamp.com/>
- Innovation and organizational culture: How to foster innovative thinking and promote innovation in an organization: *CQ Net - management skills for everyone*. *CQ Net - Management skills for everyone!* (n.d.). <https://www.ckju.net/en/dossier/organizational-culture-and-freedom-fail-innovative-thinking-promote-innovation/1291>
- Bremer, M. (2012). Organizational culture change: Unleash your organization's potential in circles of 10. *Kikker Groep*.
- Tierney, W. G. (1986). [Review of Organizational Culture and Leadership, by E. H. Schein]. *The Academy of Management Review*, 11(3), 677-680. <https://doi.org/10.2307/258322>