



المملكة الأردنية الهاشمية
مؤتمر عمان للتمكين والتنمية المستدامة
"بناء القدرات وتعزيز الشراكات المجتمعية وصناعة الأثر"
19-20 ديسمبر 2025 | فندق هيلتون عمان

التوافق الثقافي: المحرك الحفي لاستدامة الشراكات المجتمعية وصناعة الأثر

ورقة عمل مقدمة لمؤتمر عمان للتمكين والتنمية المستدامة

أيمن السيهاتي

ماجستير علم نفس

كبير خبراء الثقافة المؤسسية والتطوير القيادي

الرئيس التنفيذي - ماركو أدفانس

ديسمبر 2025



المملكة الأردنية الهاشمية
مؤتمر عمان للتمكين والتنمية المستدامة
"بناء القدرات وتعزيز الشراكات المجتمعية وصناعة الأثر"
19-20 ديسمبر 2025 | فندق هيلتون عمان

فهرس المحتويات

3	الملخص
3	الكلمات المفتاحية
4	المقدمة
6	الإطار النظري
6	المحور الأول: مفهوم التوافق الثقافي وأبعاده العميقة في العلاقات بين المؤسسات
7	المحور الثاني: أثر غياب التوافق الثقافي على استدامة الشراكات المجتمعية وجودة الأثر
9	المحور الثالث: نماذج تحليل وقياس التوافق الثقافي بين الشركاء
11	المحور الرابع: القيادة ودورها في بناء التوافق الثقافي واستدامة الشراكات
14	التحليل والنتائج
18	التوصيات
20	الخاتمة
21	المراجع والمصادر



المملكة الأردنية الهاشمية
مؤتمر عمان للتمكين والتنمية المستدامة
"بناء القدرات وتعزيز الشراكات المجتمعية وصناعة الأثر"
19-20 ديسمبر 2025 | فندق هيلتون عمان

الملخص

تناول هذه الورقة مفهوم **التوافق الثقافي** بوصفه الحرك الحفي الذي يحدد جودة استدامة الشراكات المجتمعية وقدرتها على صناعة أثر حقيقي يتجاوز المبادرات المؤقتة أو العلاقات الشكلية. وتبحث الورقة في الكيفية التي تُسهم بها الثقافة المشتركة—بمعانيها العميقة وأنماط العمل والسلوك والاتجاهات—في بناء جسور الثقة بين المؤسسات والأفراد، وفي رفع فاعلية المشاريع المشتركة على المدى الطويل. كما تستعرض الورقة التحديات التي تنشأ عندما تتباين الهويات الثقافية بين الأطراف، والآثار السلبية لذلك على الأداء والتواصل والنتائج. وتناقش كذلك دور القيادة، والتواصل البنوي، ونماذج التحليل الثقافي الحديثة مثل خرائط الثقافة المنيرة، في فهم هذه الفجوات وتحويلها إلى طاقة مشتركة تُعزز التعاون وتوسع دائرة الأثر المجتمعي. وتخلص الورقة إلى أن التوافق الثقافي ليس عنصرًا مساعدًا فحسب، بل شرطًا تنظيميًا واستراتيجيًا لاستدامة الشراكات وإحداث أثر يمكن قياسه في المجتمعات.

الكلمات المفتاحية

المطلوب: 3-6 كلمات تعبر عن موضوع الورقة بشكل مباشر.

التوافق الثقافي - الشراكات المجتمعية - استدامة الأثر - القيادة - الهوية التنظيمية - التحول الثقافي

المملكة الأردنية الهاشمية
مؤتمر عمان للتمكين والتنمية المستدامة
"بناء القدرات وتعزيز الشراكات المجتمعية وصناعة الأثر"
19-20 ديسمبر 2025 | فندق هيلتون عمان

المقدمة

على الرغم من تنامي الاهتمام بالشراكات المجتمعية باعتبارها رافعة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة، ما تزال كثير من هذه الشراكات تعاني من تعثر مبكر أو تراجع تدريجي في فعاليتها. وعلى مستوى الممارسة، تُظهر التجارب الميدانية أن أغلب حالات الإخفاق لا تعود إلى ضعف التخطيط أو نقص الموارد، بل إلى فجوة ثقافية غير مرئية بين الأطراف الشريكة—فجوة تتعلق بالقيم، وطريقة فهم الواقع، ومعايير السلوك، وأساليب اتخاذ القرار، وحدود المسؤولية، وتوقعات كل طرف من الآخر. هذه الفجوة، رغم عمقها وتأثيرها، غالبًا ما تُسقطها المؤسسات من حساباتها، انطلاقًا من الاعتقاد الخاطيء أن "الثقافة" شأن داخلي يخص كل جهة على حدة، وليس عاملاً محددًا في نجاح الشراكات.

تكمن المشكلة في أن عدم الانتباه لهذه الفجوة يؤدي إلى سلسلة من النتائج السلبية: سوء الفهم المتكرر، انخفاض مستويات الثقة، تضارب التوقعات، توتر العلاقات، بطء الإنجاز، وتآكل الحماس لدى الفرق المعنية. ومع مرور الوقت، تتراكم هذه الإشارات الصغيرة لتتحول إلى فجوة يصعب ردمها، فينهار معها المشروع أو يتقلص أثره بشكل كبير. ورغم أن الشراكات تُبنى عادةً على أهداف نبيلة، إلا أن تجاهل البعد الثقافي يجعلها عرضة لغياب الاتساق، وفقدان الاستمرارية، وغياب الأثر الحقيقي.

تأتي مناقشة هذا الموضوع الآن تحديًا لأن المجتمعات العربية تشهد مرحلة تحوّل استراتيجي واسع، تتسارع فيها مبادرات التمكين والشراكات بين القطاعين العام والخاص والقطاع غير الربحي. ومع هذا التوسع، تتزايد درجة التعقيد الثقافي وتشابك الهويات المؤسسية والاجتماعية، ما يجعل التوافق الثقافي ضرورة لا بديل عنها *not as a soft element but as a structural requirement*. كما أن سياق أهداف التنمية المستدامة، خاصة ما يتعلق ببناء القدرات، وتعزيز الشراكات، وتحقيق أثر مجتمعي

قابل للقياس، يفرض الارتقاء بنوعية التعاون بين المؤسسات بدل الاكتفاء بتبادل الموارد.

المملكة الأردنية الهاشمية
مؤتمر عمان للتمكين والتنمية المستدامة
"بناء القدرات وتعزيز الشراكات المجتمعية وصناعة الأثر"
19-20 ديسمبر 2025 | فندق هيلتون عمان



وانطلاقاً من هذا الواقع، تستهدف هذه الورقة صنّاع القرار وقادة المؤسسات والمبادرات المجتمعية؛ للمساهمة في سدّ فجوة معرفية حرجة طال إهمالها، وتقديم فهم عميق لكيفية تحويل الثقافة من عائق غير مرئي إلى محرك استراتيجي يمنح الشراكات قوة واستدامة ومعنى.

المملكة الأردنية الهاشمية
مؤتمر عمان للتمكين والتنمية المستدامة
"بناء القدرات وتعزيز الشراكات المجتمعية وصناعة الأثر"
19-20 ديسمبر 2025 | فندق هيلتون عمان

الإطار النظري

يعمل هذا الإطار النظري على تفكيك مفهوم التوافق الثقافي بوصفه المحدد الأعمق لنجاح واستدامة الشراكات المجتمعية، من خلال أربعة محاور مترابطة تُشكّل خريطة شاملة لفهم الظاهرة، وتحليل جذورها، وتفسير تأثيراتها، وطرح نماذج عملية لقياسها ومعالجتها.

ال محور الأول: مفهوم التوافق الثقافي وأبعاده العميقة في العلاقات بين المؤسسات

يُعرّف التوافق الثقافي بأنه مستوى الانسجام بين قيم المؤسسات الشريكة، وطرائق تفكيرها، وأنماط سلوكها، وطرق عملها، بما يسمح ببناء علاقة مشتركة قائمة على وضوح التوقعات والثقة والقدرة على اتخاذ قرارات متوافقة. ورغم أن هذا المفهوم يُنظر إليه عادة بوصفه "عاملاً ناعماً"، إلا أنه في الواقع عامل بنيوي يتغلغل في كل عمليات التعاون.

أولاً: الثقافة كمحدد للأداء المشترك

تُظهر الأدبيات العلمية أن الثقافة ليست مجرد "جو عام"، بل نظام داخلي يوجه السلوك ويحدد المعايير الضمنية للتفاعل. وعند دخول مؤسستين في شراكة، تتلاقى ثقافتان مختلفتان—قد تتكاملان أو تتصادمان. فالفجوات بين الطرفين تظهر في:

- اختلاف فهم الأولويات.
- تباين في فلسفة اتخاذ القرار (مركزية مقابل لامركزية).
- تباين في مستوى المبادرة، المخاطرة، والشفافية.
- اختلاف معايير التقدير والمساءلة.

هذه الفجوات لا يمكن إدارتها بالأدوات الإجرائية التقليدية؛ بل تحتاج إلى تمكين ثقافي عميق.



المملكة الأردنية الهاشمية
مؤتمر عمان للتمكين والتنمية المستدامة
"بناء القدرات وتعزيز الشراكات المجتمعية وصناعة الأثر"
20-19 ديسمبر 2025 | فندق هيلتون عمان

ثانياً: التوافق الثقافي كشرط لاستدامة الشراكات

العلاقة بين الأطراف لا تستمر بناءً على العقود وحدها، بل على قدرة هذه الأطراف على "المشي معاً" ثقافياً. عندما تتسع الهوة الثقافية، تتراجع الثقة، وتزداد الخلافات الضمنية، ويختل التعاون.

ثالثاً: كيف تنشأ الفجوات الثقافية؟

تتشكل الفجوات من عدة جذور، منها:

- اختلاف الهويات المؤسسية.
- عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات.
- غموض التوقعات غير المعلنة.
- ضعف مهارات التواصل البنيوي.
- تجاهل مرحلة "استنطاق الثقافة" قبل بدء التعاون.

وهذه النقطة تحديداً هي ما تعالجه خرائط الثقافة المنيرةTM من خلال تقديم نموذج منهجي لرصد الظواهر الثقافية الخفية وتحليل جذورها.

المحور الثاني: أثر غياب التوافق الثقافي على استدامة الشراكات المجتمعية وجودة الأثر

يمثل هذا المحور الجانب التشخيصي، إذ يوضح كيف يتحول التباين الثقافي غير المدار إلى سلسلة من الأضرار التنظيمية والمجتمعية التي تعيق استدامة الأثر.



المملكة الأردنية الهاشمية
مؤتمر عمان للتمكين والتنمية المستدامة
"بناء القدرات وتعزيز الشراكات المجتمعية وصناعة الأثر"
20-19 ديسمبر 2025 | فندق هيلتون عمان

أولاً: الأثر على آليات اتخاذ القرار

حين تختلف المعايير الضمنية، تصبح القرارات بطيئة، متناقضة، أو مجاملة، مما يؤدي إلى:

- تعطل تنفيذ الخطط.
- ضعف القدرة على التفاعل مع المتغيرات.
- غياب المساءلة.

ثانياً: الأثر على مستوى الثقة بين الأطراف

الثقة تُبنى على قدرة كل طرف على توقع سلوك الطرف الآخر. وعندما تغيب الثقافة المشتركة، يصبح التعاون مملوءاً بالافتراضات

والشكوك، ما يؤدي إلى:

- انخفاض الانفتاح.
- زيادة الحساسية.
- انسحاب بعض الأطراف بشكل غير مباشر. (Echo Disengagement)

ثالثاً: الأثر على جودة الأثر المجتمعي

تُظهر الدراسات أن المشاريع ذات الشراكات غير المتوافقة ثقافياً تُعاني من:

- انخفاض مستوى تأثير البرامج وامتدادها.
- ضعف قدرتها على جذب المجتمع المحلي.



المملكة الأردنية الهاشمية
مؤتمر عمان للتمكين والتنمية المستدامة
"بناء القدرات وتعزيز الشراكات المجتمعية وصناعة الأثر"
19-20 ديسمبر 2025 | فندق هيلتون عمان

- تراجع مستوى الالتزام الداخلي لدى فرق التنفيذ.

رابعاً: الأثر على إدارة المخاطر والاستمرارية

غياب التوافق يُنتج مخاطر خفية تشمل:

- سوء الفهم بين الجهات المنفذة.
- تضارب الأولويات.
- ضعف الاستجابة عند حدوث التحديات.
- نقص القدرة على التوسع أو إعادة التصميم.

وتنسجم هذه النقطة مع المبادئ الأساسية في قيادة التغيير التحويلي الاستراتيجي TM التي تركز على بناء قواعد مشتركة تُوجّه التغيير.

المحور الثالث: نماذج تحليل وقياس التوافق الثقافي بين الشركاء

يمكن قياس التوافق الثقافي باستخدام عدة نماذج، إلا أن جوهرها يدور حول فهم "الهويات العميقة" وليس السلوكيات فقط.

ويتناول هذا المحور ثلاثة نماذج رئيسية:

أولاً: نموذج الهوية والقيم المشتركة

يقيس مدى التقاطع بين:

- القيم الأساسية،



المملكة الأردنية الهاشمية
مؤتمر عمان للتمكين والتنمية المستدامة
"بناء القدرات وتعزيز الشراكات المجتمعية وصناعة الأثر"
20-19 ديسمبر 2025 | فندق هيلتون عمان

- معايير السلوك،
- مبادئ اتخاذ القرار.

هذا النموذج يساعد على تحديد نقاط الالتقاء ونقاط التباعد، لكنه غير كافٍ إذا لم يرتبط بمستوى الممارسة.

ثانياً: نموذج توازن التوقعات

يركز على مقارنة ما يتوقعه كل طرف من الآخر قبل بدء التعاون.

تشمل التوقعات مجالات مثل:

- مستوى الالتزام.
- طبيعة المشاركة.
- معايير الجودة.
- سرعة الإنجاز.
- درجات التحمل والمرونة.

وتظهر الأبحاث أن مشاريع الشراكة تنهار بنسبة كبيرة بسبب "التوقعات غير المعلنة" أكثر من اختلاف القدرات.

ثالثاً: نموذج خرائط الثقافة المنيرة™

وهو نموذج متقدم يركز على تحليل الثقافة من الداخل إلى الخارج والعكس، من خلال:

- قراءة الظواهر الثقافية الظاهرة.



المملكة الأردنية الهاشمية
مؤتمر عمان للتمكين والتنمية المستدامة
"بناء القدرات وتعزيز الشراكات المجتمعية وصناعة الأثر"
19-20 ديسمبر 2025 | فندق هيلتون عمان

- استكشاف دوافع السلوك غير المرئية.
 - رسم طريق للتقارب الثقافي.
 - تحديد النقاط الحرجة التي قد تُفشل الشراكة دون وعي من الأطراف.
- يُعد هذا النموذج أكثر تطوراً لأنه لا يكتفي بالملاحظة، بل يوفر آلية لصناعة "ثقافة تشغيلية مشتركة" بين الأطراف.

المحور الرابع: القيادة ودورها في بناء التوافق الثقافي واستدامة الشراكات

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة هي العامل الأكثر تأثيراً في تشكيل التوافق الثقافي بين الشركاء، لأنها تتحكم في ثلاث دوائر مركزية: القرار، التواصل، والمعنى.

أولاً: دور القيادة في خلق ثقافة مشتركة

القيادة الفائقة تنظر للثقافة كمنظومة قابلة للتصميم وليست ظاهرة عشوائية.

ومن هذا المنظور، تصبح القيادة مسؤولة عن:

- بناء لغة مشتركة بين الأطراف.
- خلق مساحات للحوار البنوي.
- توضيح المبادئ المشتركة للتعاون.
- تحويل الأهداف المشتركة إلى سلوكيات قابلة للقياس.



المملكة الأردنية الهاشمية
مؤتمر عمان للتمكين والتنمية المستدامة
"بناء القدرات وتعزيز الشراكات المجتمعية وصناعة الأثر"
19-20 ديسمبر 2025 | فندق هيلتون عمان

ثانياً: دور القيادة في إدارة الخلافات الثقافية

الخلاف الثقافي ليس خطراً بحد ذاته، بل قد يكون وقوداً للإبداع إذا تم توجيهه بذكاء.

ويشمل دور القيادة:

- كشف الفجوات قبل أن تتفاقم.
- إدارة التباينات باحترام واحتراف.
- تحويل الاختلاف إلى مصدر توسع لا عائق تضيق.

ثالثاً: أهمية التواصل البنوي في خلق الانسجام

التواصل العشوائي يولد سوء الفهم، بينما التواصل البنوي يولد الوضوح.

ومن خلال جلسات الحوار الهيكلي وورش التوافق الثقافي، يمكن:

- إعادة ضبط المعاني المشتركة.
- توضيح المفاهيم التي تختلف تفسيراتها بين الأطراف.
- بناء ذاكرة مشتركة للشراكة.

رابعاً: القيادة كصانع للأثر المجتمعي

لا تتحقق استدامة الأثر إلا إذا كان القادة قادرين على ربط العمل اليومي بالمعنى العام للشراكة.

فالمنظمات التي تمتلك قيادة تنظر إلى الثقافة بوصفها "محركاً" لا "عنصرًا جانبيًا"، تحقق:

المملكة الأردنية الهاشمية
مؤتمر عمان للتمكين والتنمية المستدامة
"بناء القدرات وتعزيز الشراكات المجتمعية وصناعة الأثر"
19-20 ديسمبر 2025 | فندق هيلتون عمان



- استمرارية أعلى.
- أثرًا أعمق.
- مشاركة مجتمعية أكثر صدقية.

المملكة الأردنية الهاشمية
مؤتمر عمان للتمكين والتنمية المستدامة
"بناء القدرات وتعزيز الشراكات المجتمعية وصناعة الأثر"
19-20 ديسمبر 2025 | فندق هيلتون عمان

التحليل والنتائج

يكشف تحليل واقع الشراكات المجتمعية في المنطقة العربية، إضافة إلى الخبرات العملية والتجارب الميدانية، أن **التوافق الثقافي** يمثل العامل الأكثر تأثيراً—وإن كان الأقل حضوراً في الوعي المؤسسي—في تحديد نجاح الشراكات أو تعثرها. ويبين الربط بين المحاور النظرية السابقة والواقع العملي أن الفجوات الثقافية ليست ظواهر عابرة، بل مكونات بنيوية تُعيد تشكيل مسار التعاون بكامله، سواء عبر تسهيله أو عرقلته. ومن خلال هذا التحليل، يمكن استخلاص مجموعة من الملاحظات والنتائج الجوهرية:

أولاً: التباين الثقافي بين المؤسسات أكبر بكثير مما يبدو على السطح

تشير التجارب إلى أن مؤسسات الشراكة غالباً ما تفترض انسجاماً ثقافياً لا وجود له. فالقيم، وأساليب العمل، والتوقعات، ومستويات الانفتاح، تختلف بعمق، حتى بين المؤسسات المتقاربة في الأهداف. هذا التباين غير المرئي غالباً ما يُفسّر بطء الإنجاز، وتكرار سوء الفهم، وتراجع الالتزام لدى الأطراف.

ثانياً: غياب الوعي بالفجوة الثقافية يؤدي إلى ممارسات تعاونية ضعيفة

تبين التحليلات أن الأطراف تميل إلى تفسير التحديات على أنها "ضعف في التنظيم" أو "مشكلات في الموارد"، بينما السبب الحقيقي يعود إلى غياب لغة مشتركة وقواعد ثابتة للتعامل. وتظهر هذه المشكلة بوضوح عند:

- بدء التخطيط للمشاريع المشتركة،
- تشكيل الفرق العابرة للمؤسسات،
- مرحلة اتخاذ القرار وتنفيذ الأنشطة،
- تقييم مخرجات المشاريع.

ثالثاً: توفير الموارد لا يعالج غياب التوافق الثقافي

تكشف حالات عديدة أن ضخ التمويل، أو زيادة عدد الشركاء، أو إدخال التكنولوجيا، لا ينتج أثراً حقيقياً إذا بقيت الفجوة الثقافية دون معالجة. فالنتائج تصبح أقرب إلى مبادرات متقطعة لا تمتلك عمقاً يسمح لها بالاستمرار.



المملكة الأردنية الهاشمية
مؤتمر عمان للتمكين والتنمية المستدامة
"بناء القدرات وتعزيز الشراكات المجتمعية وصناعة الأثر"
19-20 ديسمبر 2025 | فندق هيلتون عمان

رابعاً: القيادة تمثل نقطة التحول الرئيسية في نجاح أو فشل الشراكات

يظهر بوضوح أن المؤسسات التي تمتلك قيادة قادرة على:

- قراءة الثقافة،
 - تحويل الاختلاف إلى قيمة،
 - إدارة الحوار البنوي،
 - وبناء معانٍ مشتركة،
- هي المؤسسات الأكثر قدرة على تحقيق أثر مجتمعي مستدام. وعندما تفتقر القيادة لهذه المهارات، تتدهور جودة الشراكات مهما كانت النوايا طيبة.

خامساً: التواصل العشوائي أحد أكبر مسببات الاحتكاك وفقدان الثقة

تشير التجارب المتكررة إلى أن معظم المشكلات بين الشركاء لا تنشأ من قرارات خاطئة بقدر ما تنشأ من تفسيرات خاطئة لهذه القرارات. كما أن غياب هيكلية واضحة للتواصل يقلل من شفافية الشراكة، ويزيد من مساحة التأويل، ويؤدي إلى نشوء "سرديات متعارضة" بين الأطراف.

سادساً: وجود علاقة مباشرة بين التوافق الثقافي وعمق الأثر المجتمعي

عندما تتوافق الثقافة بين الشركاء، ترتفع قدرة المشروع على:

- الوصول إلى الجمهور المستهدف،
- تحقيق نتائج قابلة للقياس،
- بناء سمعة إيجابية مشتركة،
- استمرارية العمل بعد انتهاء التمويل أو انتهاء الاتفاقيات.

المملكة الأردنية الهاشمية
مؤتمر عمان للتمكين والتنمية المستدامة
"بناء القدرات وتعزيز الشراكات المجتمعية وصناعة الأثر"
19-20 ديسمبر 2025 | فندق هيلتون عمان

وتشير الملاحظات إلى أن المشاريع التي تبنت نماذج تحليل ثقافي—مثل خرائط الثقافة المنيرة™—حققت درجة أعلى من الاستقرار والتماسك مقارنة بالمشاريع التي ركزت على الجوانب التنفيذية وحدها.

سابعاً: أهم الفجوات التي تحدّ من استدامة الشراكات المجتمعية

من خلال تحليل التجارب، يمكن تحديد أبرز الفجوات الثقافية التي تتكرر عبر القطاعات:

- اختلاف تعريفات النجاح وطرق قياسه.
- فجوة التوقعات غير المعلنة بين الشركاء.
- ضعف فهم الخصوصيات المحلية أو التنظيمية لكل طرف.
- غياب آليات واضحة لإدارة الخلاف الثقافي.
- قصور في بناء منظومة مشتركة للحكومة.

ثامناً: وجود فرص واسعة لبناء "ثقافة تشغيلية مشتركة"

بالرغم من التحديات، تُظهر الأدلة وجود فرص واعدة يمكن أن تُحدث تحولاً كبيراً في جودة الشراكات، أبرزها:

- تبني نماذج التوافق الثقافي في مرحلة التخطيط.
- بناء جلسات التفاهم البنوي بين الأطراف قبل تبادل الموارد.
- توحيد المصطلحات والمعاني التشغيلية بين الشركاء.
- استثمار القيادة في خلق هوية مجتمعية مشتركة للمبادرات.
- تحويل الثقافة إلى جزء من منظومة الحكومة لا عنصراً تجميلاً.

النتائج العامة

استناداً إلى التحليل السابق، يمكن تلخيص النتائج الأساسية فيما يلي:



المملكة الأردنية الهاشمية
مؤتمر عمان للتمكين والتنمية المستدامة
"بناء القدرات وتعزيز الشراكات المجتمعية وصناعة الأثر"
19-20 ديسمبر 2025 | فندق هيلتون عمان

- التوافق الثقافي ليس عنصرًا ثانويًا، بل شرطًا بنيويًا لاستدامة الشراكات وجودة الأثر.
- أكبر أسباب تعثر الشراكات ليست تنظيمية أو مالية، بل ثقافية مرتبطة بالمعاني والسلوك والهوية.
- يمكن قياس التوافق الثقافي وإدارته منهجيًا عبر نماذج حديثة مثل خرائط الثقافة المنيرة.™
- القيادة التي تفهم الثقافة وتمتلك القدرة على إعادة تشكيلها هي العامل الحاسم في نجاح أو فشل الشراكات.
- بناء ثقافة تشغيلية مشتركة يخلق أثرًا أعمق ويقلل من الاحتكاكات والتأويلات.
- الشراكات التي تهتم بالثقافة منذ التخطيط تحقق أثرًا أكبر، ووضوحًا أعلى، واستمرارية أطول.

المملكة الأردنية الهاشمية
مؤتمر عمان للتمكين والتنمية المستدامة
"بناء القدرات وتعزيز الشراكات المجتمعية وصناعة الأثر"
19-20 ديسمبر 2025 | فندق هيلتون عمان

التوصيات

استنادًا إلى التحليل السابق وما كشفه من فجوات ثقافية عميقة تعيق استدامة الشراكات المجتمعية وقدرتها على تحقيق أثر ملموس، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية القابلة للتنفيذ، الموجهة لصنّاع القرار وقادة المؤسسات والجهات المنفذة للشراكات:

1. تأسيس مرحلة "التوافق الثقافي" كخطوة إلزامية قبل أي شراكة مؤسسية

ينبغي أن تتضمن كل شراكة مجتمعية مرحلة مبكرة مخصصة لقراءة الثقافة المتبادلة، وتحليل الفجوات والتوقعات، وتحديد نقاط الالتقاء والاختلاف، بحيث يتم إدماج هذه المرحلة ضمن الحوكمة الرسمية للشراكة، تمامًا كما تُدمج مرحلة تقييم المخاطر أو التخطيط المالي.

2. تطوير نموذج تشغيلي مشترك بين الشركاء يحدد القيم والسلوكيات ومعايير اتخاذ القرار

العمل على صياغة "ثقافة تشغيلية مشتركة" تُوجّه سلوك فرق العمل، وتوحد اللغة التنظيمية، وتوضح المسؤوليات، مما يقلل مستوى التأويل والاحتكاك ويعزز الانسجام في التنفيذ.

3. اعتماد جلسات الحوار البنوي وممارسات التواصل المنظم بين الأطراف الشريكة

إجراء جلسات دورية تستخدم نماذج متقدمة للحوار البنوي لخلق مساحة آمنة لمناقشة الاختلافات والتحديات. هذه الجلسات تساعد على إعادة ضبط التوقعات، وتصحيح التفاهات، ومعالجة التباينات قبل أن تتحول إلى أزمات.

4. تمكين القيادة من مهارات إدارة التباين الثقافي وخلق المعنى المشترك

توفير برامج تطوير قيادي تركز على القدرة على قراءة الثقافة وتوجيهها، وتحسين مهارات القادة في تحويل الاختلاف إلى قيمة، وتعزيز قدرتهم على بناء الثقة وتنشيط التعاون. فالقيادة الواعية ثقافيًا هي نقطة الحسم في جودة واستدامة الشراكات.

5. دمج أدوات قياس الثقافة في تقييم الشراكات وتطويرها مستقبليًا



المملكة الأردنية الهاشمية
مؤتمر عمان للتمكين والتنمية المستدامة
"بناء القدرات وتعزيز الشراكات المجتمعية وصناعة الأثر"
19-20 ديسمبر 2025 | فندق هيلتون عمان

اعتماد أدوات قياس حديثة مثل خرائط الثقافة المنيرةTM لرصد التقدم، وتحديد مناطق التعثر، ومعرفة مدى نضج العلاقة بين الشركاء. وجود مؤشرات ثقافية واضحة يجعل التعاون أكثر شفافية ويقلل من المخاطر غير المرئية.

6. تعزيز الوعي المؤسسي بأهمية الثقافة كعنصر بنوي لا تجميلي في تصميم الشراكات

إطلاق حملات توعية داخل المؤسسات الشريكة لتعريف الفرق بأهمية الثقافة في نجاح الشراكات، وبكيفية تأثيرها على إنجاز الأعمال، وصولاً إلى ترسيخ مفهوم أن الثقافة ليست "مكملاً" بل جزءاً من هوية الشراكة ومصدر قوتها.



المملكة الأردنية الهاشمية
مؤتمر عمان للتمكين والتنمية المستدامة
"بناء القدرات وتعزيز الشراكات المجتمعية وصناعة الأثر"
19-20 ديسمبر 2025 | فندق هيلتون عمان

الختامة

تؤكد هذه الورقة أن **التوافق الثقافي** ليس مفهومًا تجميليًا ولا تفصيلًا ثانويًا في بناء الشراكات المجتمعية، بل هو العامل النبوي الذي يُمكن الشراكات من الانتقال من التعاون الشكلي إلى التأثير الحقيقي والمستدام. وقد أظهرت التحليلات أن الثقافة—بمعانيها العميقة وأنماطها السلوكية—هي التي تحدد قدرة المؤسسات على العمل معًا، واتخاذ القرار المشترك، والحفاظ على الثقة، وتحويل المبادرات إلى نتائج ملموسة تخدم المجتمع. وتبرز أهمية هذه الورقة في كونها تضع هذا البعد الثقافي في قلب النقاش المهني داخل **مؤتمر عمان للتمكين والتنمية المستدامة**، مقدمةً إطارًا علميًا وتطبيقيًا يساعد صنّاع القرار والقادة على إعادة تصميم شراكاتهم وفق أسس أكثر وضوحًا واتساقًا ووعيًا. وبهذا، تسهم الورقة في دعم رؤية المؤتمر نحو بناء قدرات قوية، وشراكات متماسكة، وأثر مجتمعي يرسخ الاستدامة.

المراجع والمصادر

- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between businesses and nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726–758.
- Bachmann, R., & Zaheer, A. (2006). Handbook of trust research. Edward Elgar.
- Bapuji, H., & Crossan, M. (2004). From questions to answers: Reviewing organizational learning research. *Management Learning*, 35(4), 397–417.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615–633.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Erez, M., & Gati, E. (2004). A dynamic, multi-level model of culture: From the micro level of the individual to the macro level of a global culture. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 583–598.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Kezar, A. (2014). Higher education change and social networks: A review of research. *The Journal of Higher Education*, 85(1), 91–125.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967–985.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Revised edition). Doubleday.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2010). Introducing the theory of collaborative advantage. In Osborne, S. (Ed.), *The New Public Governance?* (pp. 163–184). Routledge.
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A critical review. *Human Resource Management Review*, 24(4), 299–313.

Winkler, I. (2010). *Contemporary leadership theories: Enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership.*

Springer.

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance.

Organization Science, 9(2), 141–159.

