

*Critical Studies in Texts & Programs of Human Sciences*,  
Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS)  
Monthly Journal, Vol. 22, No. 5, Summer 2022, 239-266  
Doi: 10.30465/CRTLS.2022.39168.244

## **A Critique on the Book “*Measuring and Managing Organizational Culture Tools and Methods of Improvement*”**

**Alireza Banagar<sup>\*</sup>, Zahra Saeedi Ramiani<sup>\*\*</sup>**

**Nadi Alizadeh<sup>\*\*\*</sup>, Faranak Paydar<sup>\*\*\*\*</sup>**

### **Abstract**

The purpose of this article is to review and critique the book entitled “*Measuring and Managing Organizational Culture Tools and Methods for Improvement*” the Work of Mahdi Ebrahimi Blani, Vida Rashidi and Saeed Shahbazmoradi. This work has been written in the field of management and organizational culture and has been set up in four chapters and a preface. In the process of critique and evaluation of this book, the criteria and indicators of critique are used in accordance with the model provided by the Iranian council for reviewing books and text on human sciences. In this regard, this book is evaluated in terms of method and then in terms of content and structure. Also, book improvements are charged to enrich the book and opening the other fields of research. The result of studying this work showed that the authors of the book can increase the credibility of the work by observing the principles of reference in the expression of texts and tables and also by combining the work with

\* Assistant Professor, Department of Management, Noor Branch, Mahmoudabad Center, Islamic Azad University, Mahmoudabad, Iran (Corresponding Author), Banagar\_181@yahoo.com

\*\* Researcher, M.Sc., Industrial Management, Labor Non-Profit University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran, Zahrasaeedi\_r@yahoo.com

\*\*\* Assistant Professor, Department of Management, Noor Branch, Mahmoudabad Center, Islamic Azad University, Mahmoudabad, Iran, Nadi.alizadeh.noor@gmail.com

\*\*\*\* Assistant Professor, Department of Management, Noor Branch, Mahmoudabad Center, Islamic Azad University, Mahmoudabad, Iran, paydarfaranak@yahoo.com

Date received: 26/01/2022, Date of acceptance: 25/06/2022



Copyright © 2018, This is an Open Access article. This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

۲۴۰ پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، سال ۲۲، شماره ۵، مرداد ۱۴۰۱

Islamic texts and by structural and content review of the work can add to the richness of the work.

**Keywords:** Assessment, Managing, Organizational Culture, Tools for improving organizational culture, Methods of improving organizational culture, Critique

## نقد کتاب

### سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی ابزارها و روش‌های بهبود

علیرضا بناگر\*

زهره سعیدی رامیانی\*\*، نادی علیزاده\*\*\*، فرانک پایدار\*\*\*\*

#### چکیده

هدف مقاله حاضر، بررسی و نقد کتاب سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی ابزارها و روش‌های بهبود اثر مهدی ابراهیمی بلانی، ویدا رشیدی و سعید شهبازمرادی است. این اثر در حوزه مدیریت و فرهنگ سازمانی به رشته تحریر در آمده و در چهار فصل و یک پیشگفتار تنظیم شده است. در فرآیند نقد و ارزیابی این کتاب از معیارها و شاخص‌های نقد، مطابق با الگوی ارائه‌شده توسط شورای بررسی متون و کتب درسی و دانشگاهی علوم انسانی استفاده شده است. در این راستا، کتاب حاضر از جهت روش و سپس از جهت محتوا و ساختار مورد ارزیابی قرار گرفته است؛ همچنین نقاط قابل بهبود کتاب جهت غنی‌تر شدن کتاب و باز کردن زمینه‌های دیگر تحقیق عنوان شده است. نتیجه مطالعه اثر حاضر نشان داد که نویسندگان کتاب با رعایت اصول ارجاع‌دهی در بیان متون و جدول‌ها و نیز با

\* استادیار، گروه مدیریت، واحد نور، مرکز محمودآباد، دانشگاه آزاد اسلامی، محمودآباد، ایران (نویسنده مسئول)، Banagar\_181@yahoo.com

\*\* پژوهشگر، کارشناسی ارشد، مدیریت صنعتی، دانشگاه غیر انتفاعی کار، واحد قزوین، قزوین، ایران، Zahrasaeedi\_r@yahoo.com

\*\*\* استادیار، گروه مدیریت، واحد نور، مرکز محمودآباد، دانشگاه آزاد اسلامی، محمودآباد، ایران، Nadi.alizadeh.noor@gmail.com

\*\*\*\* استادیار، گروه مدیریت، واحد نور، مرکز محمودآباد، دانشگاه آزاد اسلامی، محمودآباد، ایران، paydarfaranak@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۰۶، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۰۴



ترکیب اثر با متون اسلامی می‌توانند به اعتبار اثر افزوده و با بازنگری ساختاری و محتوایی اثر می‌توانند به غنای اثر بیفزایند.

**کلیدواژه‌ها:** سنجش، مدیریت، فرهنگ سازمانی، ابزار بهبود فرهنگ سازمانی، روش‌های بهبود فرهنگ سازمانی، نقد.

## ۱. مقدمه

رقابت‌پذیری کسب‌وکار را نمی‌توان بدون فرهنگ سازمانی در نظر گرفت؛ زیرا تقریباً تمام پیشرفت‌های تجاری از طریق فرهنگ صورت گرفته است. هوگان و کوت بر اهمیت فرهنگ سازمانی تأکید کردند؛ زیرا به‌طور قابل توجهی بر نگرش کارکنان تأثیر می‌گذارد و تا حد زیادی به عملکرد سازمانی کمک می‌کند (Azeem, Ahmed et al, 2021: 1). فرهنگ به‌عنوان رسانه‌ای برای شکل دادن به ارتباطات و اقدامات لازم برای دستیابی به توسعه پایدار در زمینه‌های اکولوژیکی، اقتصادی و اجتماعی مورد نیاز است. فرهنگ از دو عنصر اصلی تشکیل شده است: سستی و انسان‌شناختی. دومی؛ بر خلاف اولی نامشهود است. می‌توان استدلال کرد که اولاً، فرهنگ سازمانی عمدتاً انسان‌شناختی است؛ به‌ویژه هنگامی که از تعریف شاین (Schein) در نظر گرفته شود که می‌گوید: «فرهنگ؛ مجموع همه مفروضات مشترک و بدیهی است که یک گروه در طول تاریخ خود آموخته است». ثانیاً، داشتن یک فرهنگ سازمانی مؤثر می‌تواند با تقویت اعتماد بین صاحبان مشاغل و کارکنان بر روابط بین صاحبان مشاغل و کارکنان تأثیر بگذارد و احتمالاً بر تعهد و عملکرد سازمانی آن‌ها تأثیر بگذارد. فرهنگ سازمانی را می‌توان به‌عنوان نیروی محرکه پنهان رفتار افراد در داخل و خارج از سازمان توصیف کرد (Schein, 2021: 4). فرهنگ سازمانی؛ مجموعه‌ای از ارزش‌های اساسی است که بر نظام اجتماعی حاکم است. ارزش‌هایی که فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند؛ نه تنها به این سؤال پاسخ می‌دهند که افراد یک سیستم چگونه باید عمل کنند؛ بلکه مشخص می‌کنند که سیستم دقیقاً، به‌دنبال چه چیزی است و سپس، براساس اولویت‌های معین، راه‌های خاصی را برای دستیابی به این اهداف تدوین می‌کند. شاین که با نگاه کارکردگرایانه به فرهنگ می‌نگریستند، معتقد بودند که می‌توان از فرهنگ سازمانی به‌مثابه ابزاری برای کنترل رفتارها، ترویج رفتارهای مطلوب و دستیابی به عملکرد بهتر در سازمان استفاده کرد (سبحانی‌پور، زارعی متین و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۶).

باتوجه به اینکه در هزاره سوم، سازمان‌ها به‌جای تأکید و توجه بیش از حد بر دستگاه‌ها و تجهیزات خود بر منابع انسانی تأکید داشته و به دنبال آن هستند تا از این طریق مزیت رقابتی پایداری را نسبت به سایر سازمان‌ها خلق نمایند، شناخت فرهنگ سازمانی و مدیریت آن در راستای اهداف بلندمدت و استراتژی‌های سازمان می‌تواند تأثیر به‌سزایی را در رشد و پیشرفت سازمان‌ها داشته باشد (زارع، ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۴). از طرفی دیگر، گونه‌شناسی‌های مختلفی توسط اندیشمندان فرهنگ سازمانی برای سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ سازمان‌ها معرفی شده است؛ به‌عنوان نمونه هریسون، والاش، اوچی، کنز دو ریس و میلر، شاین، کوئک و روسو، هافستد، دنیسون، چارلز هندی، واتکینز و مارسیک، جفری سونن‌فلد، اوریلی، چتمن و کالدول و باس و اولیو، کامرون و کوئین، کوک و لافرتی، رابینز، هاروی - براون، استانلی دیویس، هرسی - بلانچارد و ریچارد ال دفت را می‌توان نام برد که در اغلب این مطالعات بر بعد محیطی و انطباق‌پذیری سازمان از یک‌سو و بر بعد یکپارچگی، وحدت و ثبات درونی سازمان از سوی دیگر تأکید شده است؛ همچنین در اغلب این الگوها ضمن اینکه بر ارزش‌های منابع انسانی تمرکز شده؛ در عین حال بر راهبردهای بلندمدت، برنامه‌ریزی و هدف‌مداری سازمان نیز تأکید شده است (عباس‌پور، کریمی و همکاران، ۱۳۹۷: ۷۹ و ۸۱).

باتوجه به اهمیت فرهنگ سازمانی و کارکردهای آن، کتاب *سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی* ابزارها و روش‌های بهبود اثر مهدی ابراهیمی بلانی، ویدا رشیدی و سعید شهبازمادی می‌تواند برای دانش‌پژوهان، شرکت‌ها و سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی را یکی از معیارهای رقابتی خود در محیط پیچیده امروزی دانسته و بر این اساس، برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت خود را انجام می‌دهند اثربخش باشد. از طرفی، باتوجه به اهمیت مقوله فرهنگی و تنوع بالای آن و ضرورت توجه مدیران به این مقوله در مقاله حاضر سعی گردیده ضمن معرفی این اثر با رویکردی انتقادی، ابعاد شکلی و محتوایی کتاب با رویکردی تحلیلی مورد بررسی و نقد قرار گیرد. اثر حاضر، علی‌رغم ارزش‌های کاربردی و نظری، دارای نقاط ضعفی بوده که با نقد و نمایان ساختن آن‌ها می‌توان به افزایش غنای اثر کمک نمود.

## ۲. معرفی و توصیف اثر

### ۱.۲ مشخصات شناسنامه‌ای اثر

کتاب «سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی ابزارها و روش‌های بهبود» تألیف مهدی ابراهیمی بلانی، ویدا رشیدی و دکتر سعید شهبازمرادی، در ۱۶۰ صفحه از انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر در سال ۱۳۹۹ به صورت چاپ اول انتشار یافته است. موضوع این کتاب در زمینه فرهنگ سازمانی و مدیریت است. طراح جلد کتاب آقای فرامرز عیب‌پوش است که در ۵۰۰ نسخه با شماره کتابشناسی ملی ۶۲۳۴۲۰۲ به چاپ رسیده است.

### ۲.۲ معرفی ساختار کتاب

- این اثر در حوزه مدیریت و فرهنگ سازمانی در چهار فصل و یک پیشگفتار با هدف شناسایی، گسترش دانش مدیریت، فرهنگ سازمانی، ابزار و روش‌های بهبود فرهنگ سازمانی تنظیم شده است. چهار فصل ارائه شده در این کتاب شامل: ۱- مدل‌های فرهنگ سازمانی ۲- تعالی سازمانی و فرهنگ سازمانی ۳- ابزارهای سنجش فرهنگ سازمانی ۴- بهبود فرهنگ سازمانی است. فصل اول شامل دو بخش است که بخش اول در پنج زیربخش و بخش دوم نیز در بیست و دو زیربخش دسته‌بندی شده است. فصل دوم در چهار بخش دسته‌بندی شده که بخش اول آن نیز در دو زیربخش دسته‌بندی شده است. فصل سوم شامل ده بخش که بخش اول شامل سه زیربخش، بخش دوم شامل یک زیربخش می‌باشد. فصل چهارم شامل یازده بخش بوده که تنها بخش ششم و یازدهم آن به ترتیب دارای چهار و شش زیربخش می‌باشد.

- در قسمت پیشگفتار، مؤلفان اشاره نموده‌اند که در مواجهه با فرهنگ سازمانی؛ مدل‌ها، ابزار و روش‌های مختلفی وجود دارد که این کتاب در تلاش است تا به این نیاز اساسی پاسخ داده و به منظور سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی؛ ابزار و روش‌های بهبود را گردآوری و ارائه نماید. اثر دارای بیانی شیوا بوده که درک خواننده را به چالش نمی‌کشد؛ اما برای فرهنگ سازمانی، الگوهای متفاوتی وجود دارد که این الگوهای نمی‌توانند به طور کامل و همه‌جانبه فرهنگ سازمان‌ها را مورد سنجش قرار دهند؛ بنابراین هیچ‌یک از ابزار و الگوها نمی‌توانند در فرهنگ‌های مختلف سازمانی

- قابلیت بسط و بهبود قطعی داشته باشند. از این رو، بهتر می‌بود که مؤلفان در بخش پیشگفتار به این موضوع اشاره می‌کردند.
- هیچ اثری بدون نارسایی یا ضعف نمی‌باشد؛ بنابراین بهتر بود مسیر ارتباطی خوانندگان با نویسندگان مشخص می‌گردید.
- در انتهای پیشگفتار از رهنمودکنندگان اثر تقدیر شده که نشان از حس قدرشناسی نویسندگان می‌باشد.
- در انتهای کتاب نیز فهرست منابع پایان‌بخش کتاب است.
- خوانندگان می‌توانند با مراجعه به جلد پشت اثر از خلاصه کتاب آگاه شوند.

## ۳.۲ ویژگی‌های فنی اثر

- باتوجه به اینکه موضوع کتاب مربوط به «سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی» است؛ طرح روی جلد، بیان‌کننده مفاهیم واژگان کلیدی اثر نمی‌باشد.
- در پشت جلد از فونت نامناسبی جهت نگارش عنوان انگلیسی استفاده شده است؛ در حالیکه می‌توانستند از فونت‌های مختص و مناسب‌تری استفاده کنند.
- هارمونی رنگ روی جلد نسبتاً مناسب می‌باشد.
- مخاطبان این اثر مشخص نشده است.
- صحافی اثر از کیفیت خوبی برخوردار است.
- کیفیت جلد، کاغذ و چسب مورد استفاده بسیار مناسب می‌باشد.
- به‌دلیل وجود نمودار و جداول طولانی، قطع وزیری متناسب با محتوای اثر نمی‌باشد.
- باتوجه به محتوای علمی-آموزشی کتاب؛ نوع، اندازه قلم و فاصله خطوط که single است برای خوانندگان سهل و جذاب می‌باشد.
- باتوجه به چاپ سیاه و سفید اثر، بهتر بود جداول، نمودارها و اشکال بدون رنگ طراحی می‌شد تا قابلیت خواندن بهتری می‌داشت.
- مأخذ جداول، نمودارها و شکل‌ها ذکر نشده است؛ همچنین شکل شماره ۲-۲ در صفحه ۶۷، شکل شماره ۳-۳ در صفحه ۱۱۳ و شکل شماره ۴-۱ در صفحه شماره

- ۱۴۵ به دلیل نداشتن فونت و سایز مطلب از طراحی مناسب برخوردار نبوده و نیاز به بازنگری دارند.
- اگر عنوان هر فصل در ابتدای همان فصل و در یک کادر زیبا و رنگی تنظیم می‌شد می‌توانست به زیبایی اثر بیفزاید.
  - بیان مطالب بدون سرتیتر در ابتدای هر فصل و قبل از مقدمه سبب سردرگمی خواننده شده که بهتر است در مقدمه ادغام گردد.
  - پیشنهاد می‌شود، خلاصه هر فصل در انتهای فصل مربوطه گنجانده شود.
  - اثر حاضر می‌توانست از کیفیت نگارشی مطلوب‌تری برخوردار باشد. مثال‌هایی در این زمینه در بخش ۳ ارائه شده است.
  - باتوجه به وسعت حوزه فرهنگی، کتاب می‌توانست برای برآوردن انتظار خواننده از حجم بیشتری برخوردار باشد.
  - می‌بایست علائم اختصاری به همراه عبارت کامل انگلیسی در پانویس ذکر شود؛ درحالی‌که در این کتاب رعایت نشده است؛ به‌عنوان مثال در صفحه ۲۱، عبارت انگلیسی مدل پارسونز در پانویس به درستی نوشته شده؛ اما می‌بایست علائم اختصاری آن نیز در پانویس و داخل پرانتز ذکر می‌شد؛ همچنین در صفحه ۷۷ این کتاب، عبارت‌های (OCS)، (OCI)، (OCP)، (CHI) و (MBV) در صفحات قبل عنوان شده و دیگر نیاز به تکرار مجدد عبارت انگلیسی آنان نیست؛ بعلاوه بهتر بود مخفف این عبارت‌های انگلیسی نیز داخل پرانتز در پانویس ذکر می‌شد و این مورد در بسیاری از بخش‌های کتاب به چشم می‌خورد. یکی از موارد دیگری که باید در پانویس رعایت شود این است که وقتی عبارت انگلیسی در پانویس ذکر می‌شود دیگر نیازی به بیان عبارت فارسی آن در پانویس نمی‌باشد؛ در حالی‌که در صفحه ۱۱۱ این مورد صورت گرفته است.
  - در پانویس‌های لاتین می‌بایست ابتدای کلمات از حروف بزرگ استفاده شود؛ درحالی‌که این مورد در خیلی از زیرنویس‌ها رعایت نگردیده است.
  - پیشنهاد می‌شود در تجدید چاپ کتاب موضوعات مهم جهت ترغیب خوانندگان برجسته‌سازی شود.



- مطالب فصل اول به دو بخش تقسیم می‌شوند که در بخش اول، تعاریف و مفاهیمی از فرهنگ و فرهنگ سازمانی، چگونگی شکل‌گیری و تداوم فرهنگ سازمانی، جایگاه فرهنگ سازمانی در مدیریت یک سازمان و در نهایت، سابقه مطالعه فرهنگ سازمانی پرداخته شده است. در بخش دوم، به مدل‌های فرهنگ سازمانی برخی صاحب‌نظران مدیریتی اشاره شده است.
- ذکر پیشینه پژوهش به صورتی که در فصل اول اشاره شده، بیشتر در شیوه پایان‌نامه- نویسی رایج است.
- صفحه ۳۳، یکسان‌سازی نام نویسنده "د- وریس" که در بقیه موارد به صورت "دوریس" نوشته شده، صورت نگرفته است.
- ماتریس دو در دو مدل فرهنگی دیل و کندی در صفحه ۴۰ که گویای چهار نوع فرهنگ می‌باشد، بهتر بود در قالب شکل نشان داده می‌شد.
- در فصل دوم، مدل تعالی سازمانی و فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است.
- شکل شماره (۲-۲) از قالب صحیح طراحی برخوردار نبوده و نیاز به تجدیدنظر دارد.
- در پرسشنامه رایینز، سطرهایی که شاخص‌ها را از سؤالات جدا می‌کند به درستی قابل مشاهده نمی‌باشد و باید سلول‌های آن ردیف به صورت merge درج شوند.
- در ستون‌بندی جداول بهتر است یک ستون تحت عنوان «ردیف» در نظر گرفته شود.
- در مدل بررسی فرهنگ سازمانی (OCS) علاوه بر اینکه بهتر است یک ستون ردیف در نظر گرفته شود؛ بهتر است مشخص شود که هر گویه کدام‌یک از شاخص‌ها را مورد سنجش قرار می‌دهد.
- ابزار سنجش فرهنگ سازمانی (OCI) داخل جدول آورده نشده و بهتر بود سؤالات داخل جدول و در قالب پرسشنامه آورده می‌شد.
- در پرسشنامه نیم‌رخ فرهنگ سازمانی (نوع ب) عنوان شده است «با مبنا قرار دادن ۴۰ آیتم مذکور...»؛ اما آن ۴۰ آیتم مشخص نشده است و در جدول شماره (۳-۵) فقط ۳۰ آیتم ذکر شده است.

- شکل شماره (۳-۳) جهت رعایت کیفیت نیاز به تجدید نظر دارد (بهتر است بدون رنگ طراحی گردد).
- در پرسشنامه نیم‌رخ فرهنگ سازمانی نوع (ج)، فقط به ذکر ۲۱ مورد از کاهش ارزش‌های اولیه اشاره شده است؛ ولی اشاره‌ای به دسته‌بندی آن‌ها به عوامل نگردیده و شکلی نیز برای آن ارائه نگردیده به گونه‌ای که با مطالعه نوع (الف) و (ب) و با رسیدن به نوع (ج) ممکن است سؤالات زیادی در ذهن خواننده ایجاد شود و چنانچه خواننده نتواند درک درستی از آن داشته باشد؛ بنابراین این روش کاربرد خود را از دست خواهد داد.

### ۳. ویرایش ادبی اثر

- در متن کتاب از کاربرد نشانه‌های خط فارسی؛ مانند: نقطه (.)، ویرگول (،)، دو نقطه (:)، نقطه ویرگول (؛) و غیره به شکل صحیح استفاده نشده است و این امر موجب درک نادرست جملات و عبارات می‌شود؛ اشکالات نگارشی ذیل در چهار فصل کتاب یافت شد که می‌بایست اصلاح گردد:
- در صفحه ۱۰، خط آخر از پاراگراف سوم: عبارت «کاربرد علمی آن در اواخر قرن مذکور به وسیله جان تایلر مردم‌شناس انگلیسی صورت گرفت». در این جمله، می‌بایست قبل و بعد از مردم‌شناس از ویرگول استفاده می‌شد؛ زیرا بدلی از جان تایلر می‌باشد.
- صفحه ۱۵، خط هفتم و هشتم، در جمله «در صورتی که فرهنگ قوی و مثبت باشد، باعث می‌شود افراد درباره آنچه انجام می‌دهند، احساس بهتری داشته باشند و امور را به نحو احسن انجام دهند؛ در نتیجه، موجب عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتری می‌شود». بعد از «در نتیجه» دیگر ویرگول استفاده نمی‌شود.
- صفحه ۱۶، خط اول، بین «کتاب» و «چه» از علائم نگارشی استفاده نشده و سبب می‌گردد که خواننده آن را به صورت کتابچه بخواند و یا بهتر بود به جای واژه «چه» از واژه «هم» استفاده می‌شد.

- صفحه ۱۶، خط دوازدهم از پاراگراف سوم، جمله "... تأثیر آن بر ۵ مؤلفه احساس معنی‌دار بودن، احساس شایستگی، گام بردارند؛ به احساس حق انتخاب داشتن، ..." جمله نامفهوم است.
- صفحه ۱۸، خط چهارم از پاراگراف اول، بین فرهنگ و ذهن می‌بایست ویرگول گذاشته شود.
- در صفحه ۲۱، پاراگراف آخر در ابتدای جمله‌ای از علامت نگارشی (-) استفاده شده؛ در حالیکه در انتها نشان داده نشده و نتوانسته مفهوم نویسندگان را به درستی مشخص سازد.
- در جاهایی که از نقل قول مستقیم استفاده شده آن را داخل گیومه نیاورده است؛ مانند: تعریف فرهنگ سازمانی از دیدگاه کوئین و مک‌گارس در صفحه ۲۸.
- صفحه ۳۰، خط دوم از پاراگراف دوم، می‌بایست بین فرهنگ و کار از ویرگول استفاده شود؛ همچنین کلمه "نتیجه مدار" هم بهتر است به صورت نیم‌فاصله نوشته شود.
- همچنین در این صفحه، در طبقه‌بندی رکس، بعد از کلمه پیشنهاد می‌شود از ویرگول استفاده شده که می‌بایست از علامت دو نقطه (:): استفاده شود. در صفحه ۱۲۹، بعد از عبارت سکمن می‌گوید نیز می‌بایست از علامت دو نقطه (:): استفاده شود.
- صفحه ۳۶، خط آخر از پاراگراف سوم، در جمله (... زمانی که افراد، هدف، قوانین و پروسه را درک کنند ...) می‌بایست بین افراد و هدف از نقطه ویرگول (;) استفاده شود.
- برخی موارد دیده شده که اشتباه املائی وجود دارد؛ مانند: صفحه ۳۱، خط آخر، کلمه "بگیرد" به اشتباه به صورت "یگیرد" نوشته شده است؛ صفحه ۵۲، خط دوم، کلمه "رسید" به اشتباه "رسد" نوشته شده است.
- گاهی بدون علت از نیم‌فاصله استفاده شده که نباید استفاده می‌شد و گاهی نیز می‌بایست از نیم‌فاصله استفاده می‌شد؛ ولی انجام نشده است؛ مانند: صفحه ۱۶، خط اول از پاراگراف سوم، "قابل بیان"؛ صفحه ۱۸، پاراگراف آخر در خیلی از قسمت‌ها، نیم فاصله رعایت نشده است؛ صفحه ۲۶، کلمه "بشر ساز" بهتر بود به صورت

"بش‌ساز" نوشته می‌شد؛ صفحه ۳۳، خط دوم از پاراگراف آخر، کلمه "در پی" بهتر است جدا نوشته شود؛ صفحه ۳۴، خط سوم از پاراگراف سوم، کلمه "حداصل"؛ صفحه ۳۶، خط سوم از پاراگراف چهارم، کلمه "درخور" به صورت "در خور" نوشته شده است؛ "ایده آل" در صفحه ۳۹، خط هجدهم، "پیچ کننده‌ها" در خط چهارم از صفحه ۴۰؛ "از این قرارند" در خط چهاردهم از صفحه ۴۰؛ "همه‌یاهییچ" سه خط آخر از صفحه ۴۰؛ در صفحه ۴۰؛ گاهی نیز کلمه "به دنبال" را با رعایت نیم‌فاصله و گاهی نیز جدا نوشته شده و می‌بایست همسان‌سازی صورت گیرد؛ کلمه "در باره" در صفحه ۵۰، خط هشتم؛ صفحه ۷۸، خط دوم از پاراگراف دوم، عبارت "طرح شده است" به صورت نیم‌فاصله ذکر شده است؛ صفحه ۷۹، خط چهارم از پاراگراف سوم عبارت "به نوبه" می‌بایست جدا نوشته شود؛ در صفحه ۸۰، خط اول از پاراگراف چهارم، عبارت "در این باره" می‌بایست جدا نوشته شود؛ صفحه ۸۶، خط دوم از پاراگراف دوم کلمه "به نوبه" بهتر است به صورت جدا نوشته شود؛ کلمه "نوع‌شناسی" در صفحه ۹۱ گاهی بدون نیم‌فاصله و گاهی با نیم‌فاصله ذکر شده است؛ صفحه ۱۰۶، خط هفتم عبارت "به اندازه کافی" می‌بایست بدون نیم‌فاصله نوشته شود. صفحه ۱۲۱، کلمه "درخور" به صورت "در خور" درج شده است؛ کلمه "برنامه ریزی" در صفحه ۱۲۶، خط ششم از پاراگراف دوم بهتر است با رعایت نیم‌فاصله درج شود.

- در بسیاری از بخش‌های کتاب دیده می‌شود که قبل از حروف اضافه مانند: و، با، از، با، در و همچنین بعد از کلماتی مانند: ولی، یعنی، بنابراین، زیرا، چون، همچنین، بلکه، برای مثال، در نتیجه از علامت ویرگول استفاده شده است مانند: صفحه ۱۳، خط چهارم از پاراگراف سوم عبارت «دسته دوم نیز حاوی شکل‌های فرهنگی است، یعنی، پدیده‌ها، اقدام‌ها و کنش‌های عینی و مشهودی که اعضا از طریق آن‌ها جوهره فرهنگ خود را به یکدیگر می‌گویند» قبل از یعنی از ویرگول استفاده شده است؛ صفحه ۱۵، خط اول از پاراگراف دوم، قبل از "بلکه"؛ صفحه ۱۷، خط سوم از پاراگراف چهارم، قبل از "در نتیجه"؛ صفحه ۱۷، خط پنجم از پاراگراف چهارم، قبل از بنابراین؛ صفحه ۳۰، خط چهارم از پاراگراف سوم، خط سوم از پاراگراف سوم قبل از یعنی از ویرگول استفاده شده است؛ صفحه ۳۵، پاراگراف دوم، قبل از کلمه

"ولی"؛ صفحه ۳۸، خط سوم از پاراگراف دوم، قبل از کلمه بلکه؛ صفحه ۴۱، خط اول و خط سوم؛ صفحه ۴۱، خط آخر از پاراگراف سوم؛ صفحه ۴۵، خط چهاردهم؛ صفحه ۴۸، خط دوم از پاراگراف سوم؛ صفحه ۴۱، خط آخر از پاراگراف پنجم؛ صفحه ۴۵، خط یازدهم؛ صفحه ۶۱، خط اول، دوم و سوم از پاراگراف دوم؛ صفحه ۹۰، خط دوم قبل از عبارت "در نتیجه"؛ صفحه ۹۱، خط پنجم، قبل از حرف "از"؛ در صفحه ۱۰۴، خط چهارم، قبل از کلمه "ولی"؛ عبارت "برای مثال" در صفحه ۱۲۶ و ۱۲۹؛ در صفحه ۱۲۶، خط یازدهم از پاراگراف دوم، بین دو کلمه "آغاز" و "شده" دو تا فاصله ایجاد شده است؛ در صفحه ۱۲۹، خط چهارم از پاراگراف دوم قبل از کلمه "بنابراین" از نقطه ویرگول و بعد از آن از ویرگول استفاده شده که به ویرگول بعد نیازی نباشد.

- گاهی قبل و یا بعد از عبارت‌های قیدی، تفسیری و توضیحی از ویرگول استفاده شده که می‌بایست اصلاح گردد؛ مانند جمله «برای پرهیز از مسائل مبهم و نامعلوم که پیش‌بینی آن‌ها امکان ندارد، معمولاً ضوابط مشخص برای رفتار و معیارهای معینی برای آنچه به‌عنوان حقیقت باید پذیرفت وضع می‌کنند» در صفحه ۴۶، خط چهارم از پاراگراف دوم، می‌بایست قبل از معمولاً از نقطه ویرگول استفاده شود.
- صفحه ۸۰، خط دوم از پاراگراف دوم بعد از علامت سؤال از نقطه استفاده شده است که صحیح نمی‌باشد.
- صفحه ۸۳، خط دوم از پاراگراف چهارم باید بعد از قهرمانان از ویرگول استفاده شود.
- صفحه ۹۰، خط پنجم از کلمه "فرهنگ" دو بار استفاده شده است.
- صفحه ۱۲۹، خط اول از پاراگراف چهارم، بعد از معتقدند می‌بایست از علامت گیومه «» استفاده شود چون نقل قول مستقیم است.

#### ۴. رعایت اصول علمی ارجاع‌دهی

- اصول ارجاع‌دهی در بخش منابع، بر اساس استانداردهای شناخته‌شده‌ای مانند APA یا هاروارد، ونکوور و شیکاگو نیست. بعلاوه، وحدت رویه هم در منابع دیده نمی‌-

شود؛ به‌طوریکه گاهی سال انتشار، داخل پرانتز و گاه خارج پرانتز ذکر شده و گاه بعد از سال انتشار نقطه گذاشته شده و گاه ویرگول آورده شده است؛ همچنین در ذکر پایان‌نامه‌ها گاهی نام دانشگاه را در آخر آورده و گاه نام دانشکده را بدون ذکر نام دانشگاه آورده است. در بیان صفحه مقالات خارجی نیز گاهی از واژه page استفاده گردیده و گاه نیز از pp استفاده گردیده و گاه نیز از هیچ‌یک از این دو عبارت استفاده نگردیده است. علاوه بر این موارد، در بیان برخی منابع دیده می‌شود که کل یک اثر را با حروف بزرگ انگلیسی ذکر کرده‌اند که با سایر موارد هماهنگی نداشته و شکل ظاهری منابع از زیبایی برخوردار نمی‌باشد.

- در ارجاع‌دهی داخل متن نیز به شدت ضعیف عمل شده به‌گونه‌ای که در انتهای کتاب نزدیک به هفتاد منبع ذکر شده؛ در حالیکه این تعداد منابع با تعداد منابع مورد استفاده در داخل متن هم‌خوانی ندارد و این از اعتبار و غنای اثر می‌کاهد.
- در این اثر، منابع درون‌متنی انگلیسی به‌صورت انگلیسی نوشته شده است؛ به‌عنوان مثال در صفحه ۱۹ و ۲۰ کل منبع پایان کتاب، داخل متن ذکر شده است.
- ذکر منابع در انتهای هر فصل می‌توانست بر غنای اثر بیفزاید؛ اما در این اثر، منابع در انتهای کتاب ذکر شده‌اند و در هر فصل به‌طور جداگانه بیان نشده‌اند. نقاد امید دارد که این مورد در تجدید چاپ مورد توجه قرار گیرد.
- در صفحه ۱۶، در بخش پیشینه داخلی، بهتر بود سال انتشار اثر داخل پرانتز آورده می‌شد و عنوان اثر داخل گیومه و به‌صورت ایتالیک ذکر می‌شد.
- در صفحه ۱۶، در بخش پیشینه داخلی، شیوه ارجاع‌دهی را به‌کار برده‌اند که مختص بخش منابع پایان فصل یا پایان کتاب می‌باشد و ذکر منبع بدون نام کوچک می‌بایست نوشته شود؛ در حالیکه نوشتن منبع به شیوه منبع‌نویسی پایان متن در داخل متن رایج نبوده و این شیوه در کل پیشینه داخلی رخ داده است.
- صفحه ۱۹، در بخش پیشینه خارجی، همانند بخش پیشینه داخلی، کل اطلاعات مربوط به هر منبع و به‌صورت انگلیسی داخل متن آورده شده که جایز نبوده و می‌بایست اصلاح گردد. در این بخش، ذکر نام خانوادگی به همراه سال انتشار به فارسی و ذکر نام خارجی آن در پانویس کفایت می‌کند. شیوه مرجع‌نویسی می‌بایست در

بخش پایانی صورت گیرد. علاوه بر این اشتباهات، شیوه ارجاع‌دهی در بخش پیشینه داخلی و خارجی همانند یکدیگر نیستند.

- صفحه ۲۳، مدل ویلیام اوچی به صورت انگلیسی در پانویس آورده شده؛ ولی به صورت Ouchi, William آورده شده که صحیح نمی‌باشد. به نظر می‌رسد که نویسندگان در بیان منابع داخل متن و پانویس از شیوه منبع‌نویسی پایان متن بهره برده‌اند.

- نام بسیاری از پدیدآورندگان در متن به صورت انگلیسی در پانویس ذکر نشده است؛ مانند: صفحه ۲۵، پیترز و واترمن (۱۹۸۲)؛ صفحه ۴۴، فرنهام و گانتز (۱۹۹۳)؛

- در بیان مدل‌های فرهنگ سازمانی بهتر است در هر مدل، با هر طبقه‌بندی که صورت گرفته عنوان انگلیسی آن در پاورقی نوشته می‌شود؛ در حالیکه در برخی از موارد عنوان پانویس ذکر شده است.

- در صفحه ۳۴، "طبقه‌بندی دشپند و فارلی" در پاورقی با ویرگول نوشته شده که ممکن است سبب گردد که خواننده اینطور تصور کند که نام و نام خانوادگی یک نویسنده است. بهتر است از حرف and بین آن دو استفاده گردد.

- در کل کتاب، جداول و نمودارها بدون ذکر منبع آورده شده است؛ در حالیکه عدم ذکر منابع از اعتبار مطلب می‌کاهد.

- خط آخر از صفحه ۱۳۰ از بین سه تغییر توسعه‌ای، انتقالی و دگرگون‌ساز فقط تغییر انتقالی در پانویس به صورت انگلیسی ذکر شده است.

- در این اثر، برخی از پانویس‌ها به صورت بولد نوشته شده و برخی به صورت نازک نوشته‌اند و این مورد باید همسان‌سازی شود.

- در فصل چهارم، برای فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی، هیچگونه منبعی ذکر نشده است.

## ۵. تحلیل و ارزیابی محتوای اثر

### ۱.۵ بررسی ابعاد آموزشی اثر

باتوجه به عنوان کتاب که «سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی است»، نویسندگان محترم مباحث منسجمی درباره موضوع و چارچوب اصلی ارائه نموده‌اند و از لحاظ ساختارمندی فصول، نظم منطقی را رعایت نموده‌اند. نویسندگان محترم در بخش مقدمه و یا روی جلد کتاب ذکر نکرده‌اند که مخاطب این کتاب چه کسانی می‌باشند؛ اما از آنجایی که این کتاب را می‌توان جزو کتاب‌های علمی دانست؛ باید عنوان نمود که این کتاب از جامعیت لازم برخوردار نمی‌باشد؛ زیرا در بیان فرایندها، شکل‌ها و مراحل انجام یک کار صرفاً به بیان نام هر مرحله اکتفا شده بدون توضیح مراحل و اشکال آن. از نظر منتقدان، این اثر می‌تواند در رشته‌های مدیریت کاربرد داشته باشد که بهتر بود به آن اشاره می‌شد. نویسندگان در رعایت نثر روان همت گمارده و از ابزار کمک آموزشی مثل جدول، نمودار، شکل، پرسشنامه استفاده کرده‌اند. استفاده از جداول، نمودارها و شکل‌ها در این اثر به میزان کافی صورت گرفته است که توانسته درک و فهم مطالب را آسان نماید؛ اما درخصوص میزان استفاده از ابزارهای علمی مانند پرسش، در انتهای فصل‌های کتاب این مورد ارائه نشده است؛ در صورتیکه این موضوع رعایت شود می‌تواند به غنای اثر بیفزاید.

### ۲.۵ مسئله‌مندی کتاب و پاسخگویی به نیازهای علمی و کاربردی کشور

این اثر برای آشنایی با مبحث مدیریت فرهنگ سازمان نسبتاً مناسب است؛ ولی از نظر منتقدان، مسئله‌محور نبوده و بیشتر به توصیف مطالب اکتفا گردیده است که پاسخگویی دغدغه‌های خوانندگان در این حوزه نمی‌باشد. به‌عنوان مثال مسائلی چون: ابعاد، مؤلفه‌ها و نقش‌های فرهنگ سازمانی، رویکرد تحلیلی و یا تطبیقی سنتی و مدرن، انواع و الگوهای آن در هزاره سوم، رویکردهای گوناگون، گام‌ها و ابزارهای اساسی استقرار فرهنگ در سازمان-ها را پاسخگو نمی‌باشد.



## ۳.۵ ارزیابی نظم منطقی و انسجام درونی بخش‌های مختلف کتاب

### ۱.۳.۵ فصل اول

#### ۱.۱.۳.۵ نقد محتوایی فصل اول

۱- باتوجه به تعدد تعاریف فرهنگ و فرهنگ سازمانی، این کتاب از محدودیت در تعاریف برخوردار بوده؛ همچنین بیان تعاریف فرهنگ به صورت غیر منسجم صورت گرفته است. ۲- نگاه تاریخی و فرایند تکاملی فرهنگ سازمانی در پیشینه پژوهشی به ترتیب و منظم بیان نشده است. ۳- در مبحث "جایگاه فرهنگ سازمانی در مدیریت یک سازمان"، نویسندگان نتوانسته‌اند جایگاه فرهنگ سازمانی را به خوبی در ذهن خواننده متجسم و نمایان سازند. ۴- دو پیشینه المزروعی و همکاران (۲۰۱۹)، متی و همکاران (۲۰۱۹) ارتباطی با عنوان کتاب حاضر ندارد. ۵- بهتر بود مدل‌های فرهنگی شاین، دیل و کندی، کوئین و مک‌کارت در قالب شکل ترسیم می‌شد. ۶- بهتر بود در تمامی مدل‌ها؛ همانند مدل دنیسون، توضیح داده می‌شد که هر مدل برای چه نوع سازمانی و با چه فرهنگی مناسب است و برای هر مدل، چه ابزار و روشی جهت بهبود مناسب است و یا مانند مدل کورت لوین توضیح داده می‌شد که هر مدل بیشتر بر چه موضوعی تمرکز دارد. ۷- پیشنهاد می‌شود در ارائه جدول مقایسه‌ای از مدل‌های فرهنگی که به درستی ارائه شده است، مقایسه‌ای هم از نوع فرهنگ سازمانی جهت اثربخشی سازمان و ابزار بهبود هر فرهنگ صورت می‌گرفت. ۸- یکی از نقطه قوت کتاب در صفحه ۵۴ و در بخش چارچوب ارزش‌های رقابتی است که پنج مدل ارائه شده را از دو بعد کانون توجه و میزان کنترل مورد مقایسه قرار داده و در صفحه ۵۵ به توضیح هر بعد از آن‌ها پرداخته شده است. در این شکل، در هر بعد از این ابعاد، هر شاخصی از هر مدل که در هر بعد دارای برجستگی است قرار داده شده است.

### ۲.۳.۵ فصل دوم

#### ۱.۲.۳.۵ نقد محتوایی فصل دوم

۱- جدیدترین مدل تعالی سازمانی مربوط به سال ۲۰۱۹ می‌باشد. باتوجه به اینکه اثر حاضر در سال ۱۳۹۹ به چاپ رسیده؛ بنابراین مدل جدید تعالی سازمانی را می‌توانستند

مورد بررسی قرار داده تا بدین صورت می‌توانستند فرهنگ سازمانی را با مدل جدید تعالی سازمانی مورد سنجش قرار دهند. ۲- بهتر بود در این فصل ابتدا به بیان تعاریف و تاریخچه‌ای از تعالی سازمانی پرداخته می‌شد و سپس تأکید مدل تعالی سازمانی بر ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین هشت‌گانه و سپس مدل سرآمدی EFQM ذکر می‌گردید. ۳- در بخش تاریخچه به خوبی توانستند تاریخچه تعالی سازمانی را تا سال ۲۰۰۱ و حتی جایزه ملی کیفیت ایران را با الگوگیری از آخرین ویرایش مدل سرآمدی کسب‌وکار بنیاد مدیریت کیفیت اروپا طرح‌ریزی شده را بیان کنند؛ همچنین معیارهای اصلی و فرعی جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی ایران بر اساس ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین سرآمدی و معیارهای ارزیابی را به خوبی عنوان نموده‌اند. ۴- در این فصل، بعد از بیان تعالی سازمانی به تعریف مجدد فرهنگ سازمانی پرداخته شده است. با توجه به اینکه این تعاریف در فصل اول ارائه شده بود، تکرار آن در این فصل سبب کسالت و عدم تمرکز ذهنی خواننده می‌گردد. ۵- در مبحث مرتبط با ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدل تعالی سازمانی، نویسندگان به‌طور خیلی خلاصه به بیان این مطلب پرداخته و سریع از این موضوع گذر کرده‌اند و به این ترتیب نتوانسته‌اند جان مطلب را ارائه نمایند. ۶- مقایسه تطبیقی نقش فرهنگ در متغیرهای اثرگذار بر تعالی سازمان که در جدول شماره (۱-۲) آورده شده سبب درک بهتر مفاهیم و مقایسه بهتر آن شده است؛ اما چهار جدول تحت عنوان جدول شماره (۱-۲) آورده شده که سبب سرگردانی خواننده می‌شود. ذکر تمامی این موارد می‌توانست در یک جدول پیوسته صورت گیرد. ۷- قبل و یا بعد از ارائه جدول شماره (۱-۲) هیچگونه توضیحی درباره آن آورده نشده است و این مورد درباره خیلی از جداول و اشکال موجود در کتاب رخ داده است.

### ۳.۳.۵ فصل سوم

#### ۱.۳.۳.۵ نقد محتوایی فصل سوم

۱- در بخش روش ترکیبی، نویسندگان به خوبی توانسته‌اند توضیح دهند که چرا روش ترکیبی بهتر است و به خوبی توانسته‌اند فواید این روش را بیان نمایند. ۲- در این فصل، روش‌های مطالعه فرهنگ سازمانی؛ سه نوع کمی، کیفی و ترکیبی برشمرده شده است. بهتر بود بعد از بیان هر روش به بیان مثال یا مدل‌های مربوط به هر یک پردازد؛ اما کتاب حاضر در ابتدا به بیان تعاریفی از روش‌های کمی، کیفی و ترکیبی پرداخته شده و سپس مدل‌ها را

بدون بیان اینکه کدامیک از مدل‌ها در کدام دسته از سه روش ذکر شده قرار می‌گیرد؛ ذکر گردیده است. ۳- یکی از نقاط قوت اثر، ذکر پرسشنامه‌های هر مدل بعد از بیان آن مدل می‌باشد. ۴- در پرسشنامه هافستد، مشخص نشده است که هر گویه کدامیک از شاخص‌های مورد نظر هافستد را مورد سنجش قرار می‌دهد. ۵- مدل‌های ذکر شده در فصل سوم، مانند مدل کامرون و کوئین بهتر است پرسشنامه مربوط به آن نیز آورده شود. ۶- در بخش نیم‌رخ فرهنگ سازمانی (OCP) عنوان شده است که هشت عامل از ۵۴ آیتم مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرد؛ اما مشخص نشده است که هر آیتم، کدام عامل را مورد سنجش قرار می‌دهد. ۷- در بخش مدل سلامت فرهنگی، شش بعد در قالب شکل آورده شده که می‌تواند منجر به درک درست خواننده گردد؛ اما ۹۸ آیتم ذکر شده آورده نشده و به دلیل تفاوت‌های فرهنگی سازمان‌ها، تفاوت‌های ساختاری و غیره بهتر است همه موارد ذکر شود تا چنانچه کسی بخواهد از این کتاب به عنوان ابزار سنجش فرهنگ سازمانی استفاده نماید دچار نقص و کمبود اطلاعات نگردد. ۸- ذکر تفاوت‌های بین مدیریت بر مبنای هدف، مدیریت بر مبنای دستورالعمل و مدیریت بر مبنای ارزش‌ها سبب درک صحیحی از این مطالب گردیده است. ۹- به طور کلی، نویسندگان این اثر در فصل سوم به بیان مختصری از هر روش سنجش اکتفا کرده‌اند و این موضوع سبب کاهش جنبه علمی مطالب کتاب گردیده است. ۱۰- از دیدگاه ناقدین، این فصل دارای عنوانی کاربردی بوده؛ اما از لحاظ محتوا کاربردی نمی‌باشد.

## ۴.۳.۵ فصل چهارم

### ۱.۴.۳.۵ نقد محتوایی فصل چهارم

۱- جهانی شدن ارتباطات سبب ایجاد تغییرات مستمر در فرهنگ و ایدئولوژی جوامع گردیده است؛ بنابراین مبحث فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با تغییر از جمله مباحث مهم محسوب می‌شود؛ اما در اثر حاضر این مطلب به صورت خلاصه عنوان شده است. ۲- در صفحه ۱۳۴، فرایندهای مدیریت فرهنگ سازمانی با شکل شماره (۱-۴) در صفحه ۱۳۳ متفاوت است. چنانچه منابع این دو با یکدیگر متفاوت هستند می‌بایست هریک به صورت جداگانه و به طور کامل شرح داده شود؛ در غیر این صورت خواننده ممکن است متن صفحه ۱۳۴ را دنباله و توضیحی از شکل شماره (۱-۴) بداند. ۳- در صفحه ۱۳۳ بهتر است که

شکل به صورت مفصل توضیح داده شود. ۴- در صفحه ۱۳۴ نیز بهتر است فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی به طور مفصل توضیح داده شود. ۵- چنانچه پیش شرط‌های مورد نیاز تغییر فرهنگ قبل از بیان تغییر فرهنگ سازمانی آورده می‌شد می‌توانست انسجام مطالب را بیشتر نشان دهد. ۶- در بخش مراحل رویکرد ساختاری نیز نویسندگان به ذکر نام هر مرحله اکتفا کرده‌اند و هیچگونه توضیحی از هر مرحله عنوان نشده است. ۷- در صفحه ۱۴۵، نویسندگان به ذکر مدل چندمرحله‌ای تغییر سازمانی پرداخته‌اند؛ اما توضیح و یا تعریفی از هیچ‌یک از عناوین داخل شکل ارائه نشده است؛ به عنوان مثال درباره پسامد و پیامد، عنوان نشده است که تعیین‌کننده چه مواردی هستند. در سطح فردی، گروه و سازمان درباره فشارهای خارجی، توانمندسازهای بافت داخلی و ویژگی‌های شخصیتی هیچ‌یک تعریف، توضیح و مثالی آورده نشده که برای خواننده کاملاً قابل درک باشد؛ همچنین منظور از آمادگی شناختی و عاطفی، رفتارهای حمایتی تغییر، عملکرد و نگرش شغلی نیز هیچگونه توضیح یا مثالی آورده نشده است. ۸- در رویکرد دوم مدل‌های تغییر فرهنگ سازمانی که جنبه فرایندی دارد نیز همانند موارد قبلی صرفاً به نام بردن جهت‌گیری‌ها اکتفا شده و هیچ توضیحی درباره هیچ‌یک از فرایندها آورده نشده است. ۹- جدول شماره (۲-۴) نیز به ذکر برخی متغیرهای فرهنگ سازمانی و راهکارها پرداخته شده است. در بخش راهکارها نیز صرفاً به ذکر نام راهکار پیشنهادی اکتفا شده طوری که نمی‌توان عنوان راهکار را برای آن قائل شد. ۱۰- در صفحه ۱۴۸، عنوان گردیده که «اگر شرکتی بخواهد عملکردهای خود را بهبود بخشد می‌بایست به ترتیب اولویت به موارد زیر توجه کند». از نظر منتقد، با توجه به تفاوت‌های فرهنگی که شرکت‌ها و سازمان‌ها با یکدیگر دارند نمی‌توان به صراحت عنوان نمود که توجه به تیم‌گرایی در اولویت برتری نسبت به توسعه قابلیت‌ها و همین‌طور به اهداف و مقاصد داشته باشد. ۱۱- از جمله نقاط قوت این کتاب ذکر فرهنگ سازمانی شرکت‌های موفق در دنیاست که در پایان کتاب حاضر مورد بررسی قرار گرفته است.

#### ۴.۵ میزان استحکام تحلیل‌ها و تبیین‌های ارائه‌شده در اثر

مطابق با نقدهایی که از لحاظ ساختاری و محتوایی انجام شد، برخی از فصول این اثر نیاز به بازبینی اساسی دارد و استحکام و تبیین‌های ارائه‌شده در برخی فصول نیاز به بررسی مجدد دارد. اگر نویسندگان به موارد اشاره‌شده در این نقد توجه داشته باشند؛ می‌توانند یک

اثر خوب در چاپ‌های بعدی برای مخاطبان ارائه نمایند که در آن استحکام مطالب جذاب‌تر و گویاتر خواهد بود.

## ۵.۵ دقت در کاربرد اصطلاحات تخصصی و معادل‌سازی برای واژه‌ها و

### اصطلاحات تخصصی و خارجی

برخی عبارات مخفف انگلیسی، در پانویس کتاب و معادل فارسی آن‌ها در متن اثر باید نوشته شود؛ ولی این مورد رعایت نشده است و یا در صفحاتی دیگر به بیان آن‌ها در پانویس پرداخته شده است. به‌عنوان مثال، عبارات اختصاری (OCS)، (OCI)، (OCP)، (CHI)، (MBV) در صفحه ۷۷، (OCAI) در صفحه ۹۷، (REI) در صفحه ۱۵۲.

یکی از نقاط ضعف این اثر این است که در طول متن کتاب، واژه‌ها و اصطلاحات تخصصی و خارجی بکار برده شده در متن کتاب در پاورقی ذکر نشده است. به‌نظر می‌رسد واژه‌های تخصصی به‌صورت لاتین در پاورقی بیان شود تا خوانندگان با این اصطلاحات آشنا شوند. به‌عنوان مثال، کلمه خودارزیابی در صفحه ۵۸، واژه‌ها و عباراتی مانند: نتیجه-گرایی، مشتری‌مداری، رهبری و ثبات در مقاصد، مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیت‌ها، توسعه و مشارکت کارکنان، یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، توسعه همکاری تجاری و مسئولیت اجتماعی سازمان در صفحه ۶۰. مقیاس‌های ادراکی و شاخص‌های عملکردی در صفحه ۷۱، واژه‌های نمادها، قهرمانان، آیین‌ها و تشریفات، ریسک‌پذیری، ارزش‌های سازمانی در صفحه ۸۲، واژه‌های خلاقیت فردی، ریسک‌پذیری، هدایت و رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیریت، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده تعارض، الگوی ارتباط در صفحه ۸۵، واژه‌هایی چون تهاجم و رقابت، تیم‌گرایی و همکاری در صفحه ۸۴، واژه جامعه‌پذیری در صفحه ۸۶، واژه‌هایی مانند ادهوکرایی، فرهنگ طایفه‌ای، فرهنگ مبتنی بر بازار، فرهنگ محافظه‌کارانه در صفحات ۹۰ و ۹۱، مدیریت بر مبنای ارزش در صفحه ۱۲۰، مهندسی فرهنگی، تغییر توسعه‌ای، تغییر دگرگون‌ساز در صفحه ۱۳۰، مدیریت تغییر در صفحه ۱۳۲، فرایندهای تغییر، یادگیری سازمانی، کارفیزیکی و کار فکری در صفحه ۱۳۹، غنی‌سازی و توسعه عمودی شغل در صفحه ۱۴۴، سازمان‌های توسعه‌گرا در صفحه ۱۴۹، هدایای چالش‌برانگیز در صفحه ۱۵۲.

### ۶.۵ میزان رعایت اصول و اخلاق علمی

نویسندگان؛ اخلاق علمی را با ذکر منابع مورد استفاده به صورت منبع‌دهی داخل متن را رعایت نکرده‌اند؛ زیرا در هیچ یک از صفحات کتاب منبعی ذکر نشده است و همچنین، بهتر بود که تمام منابع مورد استفاده در هر فصل به صورت فهرست منابع آورده می‌شد. نقطه ضعف رعایت اخلاقی در این اثر این است که در بیان هیچ یک از جداول، اشکال و نمودارهای فصول کتاب منابع ذکر نشده است و این امر از ارزش علمی اثر می‌کاهد.

### ۷.۵ هماهنگی اثر با ارزش‌های اسلامی - ایرانی

با قوت می‌توان گفت که یکی از نقاط ضعف کتاب حاضر در این است که نویسندگان در هیچ قسمتی از کتاب حاضر، به بیان مدیریت فرهنگ سازمانی و ابزارها و روش‌های بهبود از دیدگاه اسلامی و با استناد به منابع غنی دینی و اسلامی اشاره نکرده‌اند و مطمئناً منابع غنی و قابل اتکایی در این زمینه می‌توانستند ارائه کنند.

### ۸.۵ خلاقیت و نوآوری

محتوای اثر حاضر تکراری است و منابع مورد استفاده در آن نیز قدیمی است. در این اثر رویکرد نقادانه در حوزه مدیریت فرهنگ سازمانی انجام نشده است و از این لحاظ کتاب دارای خلاقیت و نوآوری در حوزه مدیریت نیست. به نویسندگان توصیه می‌شود جهت رفع ابهامات موضوع این اثر توضیحات قابل اتکا و کاربردی ارائه نمایند.

### ۹.۵ استفاده از منابع معتبر و داده‌های روزآمد

از آنجایی که چاپ کتاب در سال ۱۳۹۹ می‌باشد؛ بنابراین منابع استفاده شده قدیمی می‌باشند. جدیدترین منبع داخلی مورد استفاده مربوط به سال ۱۳۹۶ و قدیمی‌ترین منبع مربوط به سال ۱۳۸۴ می‌باشد. در منابع انگلیسی از منابع سال ۱۹۵۲ نیز استفاده شده است. جدیدترین منبع خارجی استفاده شده در این کتاب مربوط به سال ۲۰۱۵ بوده است. دو موضوع می‌بایست در این قسمت در نظر گرفته شود: ۱. نوبت چاپ کتاب مربوط به سال ۱۳۹۹ بوده است ۲. در سال ۱۳۹۹ و سال‌های قبل از آن مانند سال ۱۳۹۸ و ۱۳۹۷ و از

لحاظ منابع خارجی سال‌های مربوط به ۲۰۱۵ الی ۲۰۲۰ و ۲۰۲۱ منابع متعددی به بررسی موضوع فرهنگ سازمانی پرداخته شده است که ذکر برخی از آن منابع می‌توانست به غنای اثر بیفزاید. از جمله موضوعات مهم دیگر در این زمینه این است که چون موضوع کتاب در زمینه فرهنگ سازمانی بوده و با توجه به اینکه موضوع فرهنگ از جمله موضوعات مهمی است که می‌بایست متناسب با فرهنگ هر کشور و جامعه در نظر گرفته شود.

## ۶. ارزیابی نهایی اثر

۱.۶ ارائه نظر نهایی درباره نقاط قوت و ضعف کتاب با در نظر گرفتن ملاک‌های شکلی، روشی و محتوایی

### ۱.۱.۶ امتیازات

- منابع مورد استفاده در تدوین و تنظیم کتاب دارای اعتبار علمی است؛ اما منابع اشاره- شده در متن کتاب، جدید و به‌روز نیستند.
- بیان مقدمه در هر فصل به‌صورت جداگانه و مرتبط با همان فصل ارائه شده که به غنای اثر می‌افزاید.
- بهتر است مقایسه مدل‌ها و نظریه‌های مختلف در قالب جدول و به‌طور خلاصه و قابل درک عنوان شود.
- برای افزودن به غنای اثر می‌بایست پرسشنامه‌های مربوط به برخی از مدل‌ها در کتاب ارائه شود.
- بهتر است جهت افزایش اعتبار کتاب، نویسندگان به معرفی فرهنگ سازمانی شرکت‌های موفق در دنیا بپردازند.

### ۲.۱.۶ کاستی‌ها

- یکی از نقاط ضعف این کتاب، نپرداختن به نظریه‌های مرتبط با انواع فرهنگ سازمانی در سازمان‌های ایرانی و یا اسلامی و مقایسه نشدن این سازمان‌ها با سازمان‌های مشابه در کشورهای غیر ایرانی و غیر اسلامی است.

- از منظر نگارشی و رعایت علائم سجاوندی، در تدوین این کتاب دقت کافی نشده است. به گونه‌ای که تعداد موارد رعایت نشده علائم سجاوندی و ابهام در جملات، بسیار زیاد است و کل متن کتاب به ویرایش اساسی و دقیق نیاز دارد.
- این اثر از جامعیت محتوایی ضعیفی برخوردار است و متأسفانه نتوانسته است خواسته مخاطب را برآورده سازد. به‌عنوان مثال، ذهنیت خواننده درباره ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، نقش‌های فرهنگ سازمانی در هر سازمان و یا در هر جامعه را نتوانسته پاسخ دهد. چنانچه پس از بیان مدل‌ها به رویکرد تحلیلی و یا تطبیقی فرهنگ سازمانی سستی و مدرن پرداخته می‌شد به غنای مطالب می‌افزود. از طرفی، با بیان شدن انواع فرهنگ سازمانی و الگوهای آن در هزاره سوم، همانگونه که به روز بودن کتاب را در ذهن خواننده نقش می‌بست؛ دیدی بدیع به خوانندگان این عصر منتقل می‌شد؛ همچنین کتاب حاضر پاسخگوی ذهنیت خوانندگان درباره رویکردهای گوناگون به فرهنگ سازمانی و گام‌های اساسی استقرار فرهنگ در سازمان‌ها نیست.
- تعداد فصل‌های کتاب در چهار فصل و تعداد صفحات در ۱۶۰ صفحه تنظیم شده است که بین تعداد فصل‌ها و تعداد صفحات تناسب و هم‌خوانی وجود دارد؛ اما از نظر تعداد صفحات هر فصل تناسب وجود ندارد به‌طوری که فصل دوم در ۱۷ صفحه و فصل اول در ۴۵ صفحه تنظیم شده است.
- در هیچ‌کدام از فصول این اثر نتیجه‌گیری پایان فصل ذکر نشده است و این ضعف، مناسب کتاب علمی نمی‌باشد.
- یکی از نقاط منفی این اثر، ضعف شدید منابع به لحاظ دست‌اول و به‌روز بودن و نیز درست بیان نشدن منابع پایان متن است. که بهتر است براساس روش خاصی مانند APA یا هاروارد، و نکوور و شیکاگو نوشته می‌شد.
- باتوجه به اشکالات نگارشی موجود در این اثر، چنین به‌نظر می‌رسد که ویراستاری صحیحی روی آن انجام‌نشده است.
- در بیشتر موارد، اصول و آیین نگارش فارسی و نشانه‌گذاری به‌درستی رعایت نشده است که باید تصحیح شود. این مورد در پیشگفتار هم مشاهده می‌شود که در خط دوم، قبل از حرف (و) علامت ویرگول (،) گذاشته شده است.



- همه جداول و نمودارها بدون منبع‌دهی، برخی بدون شماره‌گذاری و برخی بدون ذکر عنوان نویسی، آورده شده است که این امر از ارزش علمی اثر می‌کاهد؛ به‌عنوان مثال نمودار صفحه ۵۴، جدول صفحه ۹۹، جدول صفحه ۱۰۱، بدون عنوان و یا بدون شماره ذکر شده است و عنوان جدول شماره (۱-۴) در صفحه ۱۴۶ در پایین جدول ذکر شده است؛ در حالیکه عنوان جدول‌ها می‌بایست در بالای جدول و عنوان شکل‌ها و نمودارها می‌بایست در زیر شکل و نمودار ذکر شود.
- در این اثر، ارجاع‌دهی درون‌متنی رعایت نشده است و منابع درون‌متنی انگلیسی، به‌صورت انگلیسی نوشته شده است.

## ۲.۶ تبیین کاربردهای اثر با توجه به اهداف تألیف کتاب:

اثر حاضر به لحاظ نگارشی و نیز به لحاظ محتوایی کاستی‌های فراوانی دارد که در بخش‌های مربوطه عنوان شد و از منابع جدید و به‌روز استفاده نشده است و در این کتاب مخاطبان و خوانندگان در صفحه اول کتاب ذکر نشده است؛ در حالیکه این منبع می‌تواند برای مدیران ارشد سازمان‌های دولتی، دانشجویان دوره ارشد و دکتری در رشته‌های مختلف مدیریت می‌تواند مؤثر واقع شود که در پیشگفتار به این موضوع پرداخته نشده است؛ در حالیکه اشاره به این مورد می‌تواند زمینه‌ساز یک بحث و گفت‌وگوی علمی میان صاحب‌نظران و دانشجویان مختلف در مقاطع تحصیلات تکمیلی و حتی مدیران سازمان‌های دولتی باشد.

## ۷. پیشنهادها

به‌منظور غنی‌سازی این اثر، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود مؤلفان قبل از شروع هر فصل، یک صفحه را به بیان عنوان آن فصل اختصاص دهند.
- پیشنهاد می‌شود در بازبینی محتوای برخی فصول اقدامات اساسی صورت‌پذیرید تا مطالب پرمحتوا برای خوانندگان ارائه شود.

- پیشنهاد می‌شود که مؤلفان محترم بازنگری کلی در غنای محتوا و نگارش اثر انجام دهند.
- از منظر نگارشی و رعایت علائم سجاوندی پیشنهاد می‌شود در کل متن کتاب ویرایش اساسی و دقیق انجام شود.
- به منظور ارتقاء جامعیت و غنای اثر پیشنهاد می‌شود مؤلفان گرامی بیشتر از منابع به‌روز و جدیدتر بهره بگیرند.
- به منظور افزایش غنای اثر پیشنهاد می‌گردد که مؤلفان مدل‌های جدید فرهنگ سازمانی را نیز مورد بررسی قرار دهند.
- با توجه به اهمیت نتیجه‌گیری مطالب در هر فصل، پیشنهاد می‌شود در چاپ‌های بعدی به تدوین نتیجه‌گیری در فصول پرداخته شود تا اثر مطلوب و مناسب‌تری ارائه گردد.
- بهتر است در بخش مقدمه هر فصل به بیان برخی سؤالات مهمی که خواننده می‌بایست در آن فصل به آن توجه نماید ذکر شود تا بدینوسیله سبب تمرکز خواننده بر موضوعات مهم هر فصل گردد.
- مؤلفان می‌بایست در بیان منابع هر شکل و جداول اهتمام بورزند.

## ۸. نتیجه‌گیری

کتاب سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی ابزارها و روش‌های بهبود اثری در زمینه مدیریت و فرهنگ سازمانی می‌باشد که با تلاش و همت اثر مهدی ابراهیمی بلانی، ویدا رشیدی و سعید شهبازمرادی نوشته شده است. علی‌رغم دقت نظر نویسندگان در گردآوری مفاهیم، این اثر دارای کاستی‌های روشی و محتوایی چندی می‌باشد که در متن جستار حاضر به آن‌ها اشاره گردید. از مهم‌ترین کاستی‌های محتوایی کتاب، عدم توجه به مسئله‌محور بودن کتاب است؛ درحالی‌که هر اثری که نوشته می‌شود می‌بایست برخی سؤالات و مشکلات موجود در ذهن خواننده را رفع نماید و علی‌رغم اینکه موضوع کتاب درباره فرهنگ و مدیریت فرهنگ سازمانی و ابزار و روش‌های آن است، اثر نتوانسته به‌خوبی به شناساندن و کاربرد هر ابزار و روش بپردازد. بعلاوه، علی‌رغم اینکه کتاب حاضر به بیان و شناساندن

مختصری از ابزار و روش‌های بهبود مدیریت و فرهنگ سازمانی پرداخته است؛ اما تردیدی نیست که اثر حاضر می‌تواند به‌عنوان منبع قابل استفاده برای محققان، دانشجویان و کسانی باشد که علاقمند به حوزه مدیریت و فرهنگ سازمانی است. رعایت برخی نکات در چاپ بعدی می‌تواند جذابیت مطالب را نزد خواننده بیشتر نماید:

- استفاده از طراحی مناسب با عنوان کتاب.
- انتشار اثر با بیان مفصل کاربرد ابزار و روش‌ها و چگونگی بهبود مدیریت و فرهنگ سازمان به‌وسیله آن ابزار.
- بیان مثال‌هایی بارز از کاربرد این ابزار و روش‌ها توسط سازمان‌ها و بیان نتایج حاصل از کاربرد هر ابزار و روش.

### کتاب‌نامه

- زارع، امین؛ ابراهیمی، مسیح؛ سنجقی، محمدابراهیم؛ رمضان، مجید (۱۳۹۶). «مدیریت فرهنگ سازمانی: ارائه یک چارچوب منسجم کیفی - کمی به‌عنوان راهنمای طراحی الگوی فرهنگ سازمانی»، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، دوره ۵، شماره ۲، صص ۳۳-۶۴.
- سبحانی‌پور، سیدمحمدرضا؛ زارعی متین، حسن؛ الوانی، سیدمهدی؛ جندقی، غلام‌رضا (۱۴۰۰). «طراحی مدل مدیریت منابع انسانی اثربخش مبتنی بر فرهنگ سازمانی در بخش دولتی ایران»، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۹، شماره ۱، صص ۲۵-۴۶.
- عباس‌پور، عباس؛ کریمی، ابوبکر؛ عبداللهی، حسین؛ تقوی‌فرد، محمدتقی (۱۳۹۷). «طراحی و اعتباریابی مدل سنجش فرهنگ سازمانی استناداری کردستان»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دهم، شماره ۲، پیاپی ۳۲، ۱۰۶-۷۵.
- Azeem, Muhammad. Ahmed, Munir. Haider, Sajid. Sajjad, Muhammad. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation, *Technology in Society* 66 (2021) 101635.
- Oriade, Ade. Osinaike, Adesola. Aduhene, Ken. Wang, Yong. (2021). Sustainability awareness, management practices and organisational culture in hotels: Evidence from developing countries, *International Journal of Hospitality Management* 92 (2021) 102699.
- Tkachenko, Daria (2021). Management of organizational culture at enterprise engaged in international economic activity, Ministry of Education and Science of Ukraine sumy State

۲۶۶ پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، سال ۲۲، شماره ۵، مرداد ۱۴۰۱

University, Educational and Research Institute for Business, Economics and Management  
Department of International Economic Relations, 1-50.