

*Critical Studies in Texts and Programs of Human Sciences,*  
Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS)  
Monthly Journal, Vol. 22, No. 5, Summer 2022, 231-255  
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 Shahbazzmoradi. 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



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

عل‌رضا بناگر\*، زهرا 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 به‌رشته تحریر درآمده و در چهار فصل و یک پیش‌گفتار تنظیم شده است. در فرایند 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. به همین منظور، کتاب حاضر از نظر روش و سپس از نظر محتوا و ساختار مورد ارزیابی قرار گرفته است. هم‌چنین، نقاط قابل‌بهبود به‌منظور غنی‌تر شدن کتاب و بازکردن زمینه‌های دیگر تحقیق آورده شده است. نتیجه مطالعه اثر حاضر نشان داد که نویسندگان کتاب با رعایت اصول ارجاع‌دهی درقبال مطالب، جدول‌ها، و نیز با ترکیب

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

\*\* پژوهش‌گر، کارشناسی ارشد، مدیریت صنعتی، دانشگاه غیرانتفاعی 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



اثر با متون اسلامی می‌توانند به اعتبار اثر بیفزایند و با بازنگری ساختاری و محتوایی هم می‌توانند به غنای آن 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 در نگرش کارکنان تأثیر می‌گذارد و تا حد زیادی به عملکرد سازمانی کمک می‌کند (Azeem et al. 2021: 1). فرهنگ، به‌منزله رسانه‌ای برای شکل دادن به ارتباطات و اقدامات لام، برای دست‌یابی به توسعه پایدار در زمینه‌های اکولوژیکی، اقتصادی، و اجتماعی مورد نیاز است. فرهنگ از دو عنصر اصلی، یعنی سنتی و انسان‌شناختی، تشکیل شده است. سنتی، برخلاف انسان‌شناختی، نامشهود است. می‌توان استدلال کرد که اولاً، فرهنگ سازمانی عمدتاً انسان‌شناختی است، به‌ویژه هنگامی که این تعریف شاین (Schein) در نظر گرفته شود: «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 در روابط بین صاحبان مشاغل و کارکنان تأثیر بگذارد و احتمالاً بر تعهد و عملکرد سازمانی آن‌ها اثر بگذارد. فرهنگ سازمانی را می‌توان به 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 به دنبال 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 می‌نگریست، معتقد بود که می‌توان از فرهنگ سازمانی به‌مثابه ابزاری برای کنترل رفتارها، ترویج رفتارهای مطلوب، و دست‌یابی به عملکرد بهتر در سازمان استفاده کرد (سبحانی پور و دیگران ۱۴۰۰: ۲۶).

باتوجه به این که در هزاره سوم سازمان‌ها به جای تأکید و توجه بیش از حد بر دستگاه‌ها و تجهیزات خود بر منابع انسانی تأکید داشته‌اند و به دنبال آن‌اند که از این طریق، مزیت رقابتی پایداری را از سایر سازمان‌ها خلق کنند، شناخت فرهنگ سازمانی و مدیریت آن در جهت اهداف بلندمدت و استراتژی‌های سازمان می‌تواند تأثیر به‌سزایی را در رشد و پیشرفت سازمان‌ها داشته باشد (زارع و دیگران ۱۳۹۶: ۳۴). از طرف دیگر، اندیشمندان فرهنگ سازمانی برای سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ سازمان‌ها گونه‌شناسی‌های مختلف را معرفی کرده‌اند. به‌عنوان نمونه، هریسون، والاش، اوچی، کنز دو وریس و میلر، شاین، کوئک و روسو، هافستد، دنیسون، چارلز هندی، واتکینز و مارسیک، جفری سونن فلد، اوریلی، چتمن و کالدول و باس و اولیو، کامرون و کوئین، کوک و لافرتی، رابینز، هاروی - براون، استانلی دیویس، و هرسی - بلانچارد و ریچارد ال. دفت را می‌توان نام برد که از یک سو، در اغلب این مطالعات بر بعد محیطی و انطباق‌پذیری سازمان و از سوی دیگر، بر بعد یک‌پارچگی، وحدت، و ثبات درونی سازمان تأکید کرده‌اند. هم‌چنین، در اغلب این الگوها، ضمن این که بر ارزش‌های منابع انسانی تمرکز شده، در عین حال بر راهبردهای بلندمدت برنامه‌ریزی و هدف‌مداری سازمان نیز تأکید شده است (عباس‌پور و دیگران ۱۳۹۷: ۷۹، 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 شهبازمرادی، می‌تواند برای دانش‌پژوهان، شرکت‌ها، و سازمان‌هایی مفید و مؤثر باشد که فرهنگ سازمانی را یکی از معیارهای رقابتی خود در محیط پیچیده امروزی دانسته‌اند و بر این اساس، برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت خود را انجام می‌دهند. باتوجه به اهمیت مقوله فرهنگی، تنوع بالای آن، و ضرورت توجه مدیران به این مقوله در مقاله حاضر سعی شده تا، ضمن معرفی این اثر با رویکردی انتقادی، ابعاد شکلی و محتوایی کتاب با رویکردی تحلیلی موردبررسی و نقد قرار گیرد. اثر حاضر، با این که ارزش‌های کاربردی و نظری دارد، از نقاط ضعف پاکیزه نیست. از این رو، با نقد و نمایان‌ساختن آن‌ها می‌توان به افزایش غنای اثر کمک کرد.

## ۲. معرفی و توصیف اثر

### ۱,۲ مشخصات شناسنامه‌ای

کتاب *سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی؛ ابزارها و روش‌های بهبود*، تألیف مهدی ابراهیمی بلانی، ویدا رشیدی، و دکتر سعید شهبازمرادی، در ۱۶۰ صفحه، در سال ۱۳۹۹، در

پانصد نسخه، با شماره کتاب‌شناسی ملی ۶۲۳۴۲۰۲، و در مؤسسه کتاب مهربان‌نشر اولین بار به چاپ رسید. موضوع این کتاب فرهنگ سازمانی و مدیریت است. طراح جلد کتاب فرامرز عیب‌پوش است.

## ۲,۲ معرفی ساختار

کتاب مدنظر 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 عبارت‌اند از: ۱. مدل‌های فرهنگ سازمانی، ۲. تعالی سازمانی و فرهنگ سازمانی، ۳. ابزارهای سنجش فرهنگ سازمانی، ۴. بهبود فرهنگ سازمانی. فصل اول شامل دو بخش است که بخش اول در پنج زیربخش و بخش دوم نیز در ۲۲ 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 است. فصل چهارم شامل یازده بخش است که بخش ششم و یازدهم آن به ترتیب چهار و شش زیربخش دارد.

در قسمت پیش‌گفتار، مؤلفان اشاره کرده‌اند که در مواجهه با فرهنگ سازمانی مدل‌ها، ابزار، و روش‌های مختلفی وجود دارند که این کتاب در تلاش است تا به این نیاز اساسی پاسخ دهد و، به‌منظور سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی، ابزار و روش‌های بهبود را گردآوری و آن‌ها را ارائه کند. کتاب بیانی شیوا دارد که درک خواننده را به چالش نمی‌کشد، اما برای فرهنگ سازمانی الگوهای متفاوتی وجود دارد که این الگوهای نمی‌توانند به‌طور کامل و همه‌جانبه فرهنگ سازمان‌ها را موردسنجش قرار دهند. بنابراین، هیچ‌یک از ابزار و الگوها نمی‌توانند در فرهنگ‌های مختلف سازمانی قابلیت بسط و بهبود قطعی داشته باشند. از این رو، بهتر بود که مؤلفان در بخش پیش‌گفتار به این موضوع اشاره می‌کردند. هیچ اثری بدون نارسایی یا ضعف نیست. بنابراین، بهتر بود مسیر ارتباطی خوانندگان با نویسندگان مشخص می‌شد. در انتهای پیش‌گفتار، از ره‌نمودکنندگان اثر تقدیر شده که نشان از حس قدرشناسی نویسندگان است.

در انتهای کتاب فهرست منابع پایان‌بخش کتاب است و خوانندگان می‌توانند با مراجعه به جلد پشت اثر از خلاصه کتاب آگاه شوند.

## ۳,۲ ویژگی‌های فنی اثر

باتوجه به این که موضوع کتاب مربوط به «سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی» است، طرح روی جلد بیان‌کننده مفاهیم واژگان کلیدی اثر نیست. در پشت جلد، از قلم نامناسبی برای نگارش عنوان انگلیسی استفاده شده است، در حالی که می‌توان از قلم‌های مختص و مناسب‌تر استفاده کرد. هارمونی رنگ روی جلد مناسب است. کیفیت جلد، کاغذ، و چسب مورد استفاده بسیار مطلوب است و صحافی اثر از کیفیت خوبی برخوردار است. مخاطبان این اثر مشخص نشده است و باتوجه به وسعت حوزه فرهنگی، کتاب می‌توانست برای برآوردن انتظار خواننده از حجم بیش‌تری برخوردار باشد. پیش‌نهاد می‌شود در تجدید چاپ کتاب موضوعات مهم برای ترغیب خوانندگان برجسته‌سازی شود. هم‌چنین، به دلیل وجود نمودار و جدول‌های طولانی، قطع وزیری متناسب با محتوای اثر نیست.

باتوجه به محتوای علمی - آموزشی کتاب، نوع، اندازه قلم، و فاصله خطوط که single است برای خوانندگان سهل و جذاب است. باتوجه به چاپ سیاه و سفید اثر، بهتر بود جداول، نمودارها، و اشکال بدون رنگ طراحی می‌شد تا قابلیت خواندن بهتری می‌داشت. مأخذ جدول‌ها، نمودارها، و شکل‌ها ذکر نشده است. هم‌چنین، شکل ۲-۲ در صفحه ۶۷، شکل ۳-۳ در صفحه ۱۱۳، و شکل ۴-۱ در صفحه شماره ۱۴۵، به دلیل نداشتن قلم و سایز مطلوب، طراحی مناسب ندارند و این موارد به بازنگری نیاز 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 عنوان در ابتدای هر فصل و قبل از مقدمه سبب سردرگمی خواننده شده که بهتر است در مقدمه ادغام شود. پیش‌نهاد می‌شود خلاصه هر فصل در انتهای فصل مرتبط گنجانده شود.

کتاب مدنظر می‌توانست از کیفیت نگارشی مطلوب‌تری برخوردار باشد. مثال‌هایی در این زمینه در بخش ۳ ارائه شده است. می‌بایست علائم اختصاری به همراه عبارت کامل انگلیسی در پانویس ذکر می‌شد، در حالی که در این کتاب رعایت نشده است. برای مثال، عبارت انگلیسی مدل پارسونز (ابراهیمی بلانی ۱۳۹۹: ۲۱) در پانویس به درستی نوشته شده است، اما می‌بایست علائم اختصاری آن نیز در پانویس و داخل کمان ذکر می‌شد. هم‌چنین، عبارت‌های OCS، OCI، OCP، CHI، و MBV (همان: ۷۷) در صفحات قبل ذکر شده است و به تکرار مجدد عبارت انگلیسی آنان نیاز نیست. به علاوه، بهتر بود مخفف این عبارت‌های انگلیسی نیز داخل کمان در پانویس ذکر می‌شد و این مورد در بسیاری

از بخش‌های کتاب به چشم می‌خورد. یکی از موارد دیگری که باید در پانویشت رعایت شود این است که وقتی عبارت انگیزی در پانویشت ذکر می‌شود، به بیان عبارت فارسی آن در پانویشت نیازی نیست، درحالی‌که در صفحه ۱۱۱ این مورد صورت گرفته است. در پانویشت‌های لاتین بایستی حرف اول واژگان با حروف بزرگ نوشته شود، درحالی‌که در بسیاری از پانویشت‌ها این نکته رعایت نشده است. یک‌سان‌سازی نام نویسنده «د-وریس» (همان: ۳۳)، که در بقیه موارد به صورت «دوریس» نوشته شده، صورت نگرفته است.

فصل اول به دو بخش تقسیم می‌شود که در بخش اول به تعاریف و مفاهیمی از فرهنگ و فرهنگ سازمانی، چگونگی شکل‌گیری و تداوم فرهنگ سازمانی، جایگاه فرهنگ سازمانی در مدیریت یک سازمان، و در نهایت به 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 پایان‌نامه‌نویسی رایج است.

ماتریس دوردروی مدل فرهنگی دیل و کندی (همان: ۴۰)، که گویای چهار نوع فرهنگ است، بهتر بود در قالب شکل نشان داده می‌شد.

در فصل دوم، مدل تعالی سازمانی و فرهنگ سازمانی موردبررسی قرار گرفته است. شکل ۲-۲ از قالب صحیح طراحی بهره نبرده است و به تجدیدنظر نیاز دارد. هم‌چنین، شکل ۳-۳ برای رعایت کیفیت به تجدیدنظر نیاز دارد (بهتر است بدون رنگ طراحی گردد). در پرسش‌نامه رایینز، سطرهایی که شاخص‌ها را از سؤالات جدا می‌کنند، به‌درستی مشاهده نمی‌شوند و باید سلول‌های آن ردیف به صورت merge درج شوند. در ستون‌بندی جدول‌ها بهتر است یک ستون تحت عنوان «ردیف» در نظر گرفته شود. در مدل بررسی فرهنگ سازمانی (OCS)، علاوه‌براین که بهتر است یک ستون ردیف در نظر گرفته شود، بهتر است مشخص شود که هر گویه کدام‌یک از شاخص‌ها را موردسنجش 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) بیان شده است: «با مبنای قرارداد چهل آیتم مذکور...»، اما آن چهل آیتم مشخص نشده است و در جدول ۳-۵ فقط سی آیتم ذکر شده است.



در پرسش‌نامه نیم‌رخ فرهنگ سازمانی نوع (ج) فقط به ذکر ۲۱ مورد از کاهش ارزش‌های اولیه اشاره شده، ولی به دست‌بندی آن‌ها به عوامل اشاره نشده و شکلی نیز برای آن ارائه نشده است، به گونه‌ای که با مطالعه نوع (الف)، (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، این روش کاربرد خود را از دست خواهد داد.

### ۳. ویرایش ادبی کتاب

در کتاب سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی؛ ابزارها و روش‌های بهبود، نشانه‌های خط فارسی مانند نقطه (.)، ویرگول (،)، دوقطه (:)، نقطه‌ویرگول (؛)، و غیره به شکل صحیح به کار برده نشده است و همین موجب درک نادرست جملات و عبارات می‌شود. اشکالات نگارشی ذیل در چهار فصل کتاب یافت شدند که بایستی اصلاح شوند:

- صفحه ۱۰، خط آخر از بند 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 است.
- صفحه ۱۵، خط هفتم و هشتم، در جمله «در صورتی که فرهنگ قوی و مثبت باشد، باعث می‌شود افراد درباره آن چه 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» ویرگول استفاده نمی‌شود.
- صفحه ۱۶، خط اول، بین «کتاب» و «چه» از علائم نگارشی استفاده نشده است و همین سبب می‌شود که خواننده آن را به صورت کتابچه بخواند، یا بهتر بود به جای واژه «چه» از واژه «هم» استفاده می‌شد.
- صفحه ۱۶، خط دوازدهم از بند سوم، جمله «... تأثیر آن بر پنج مؤلفه احساس معنی‌دار بودن، احساس شایستگی، گام بردارند؛ به احساس حق انتخاب داشتن،...» نامفهوم است.
- صفحه ۱۸، خط چهارم از بند اول، بین فرهنگ و ذهن می‌بایست ویرگول گذاشته می‌شد.

- در صفحه ۲۱، بند آخر، در ابتدای جمله‌ای از علامت نگارشی (ـ) استفاده شده، درحالی‌که در انتها نشان داده نشده و نتوانسته است مفهوم نویسندگان را به‌درستی مشخص کند.
- در جاهایی که از نقل قول مستقیم استفاده شده، مطلب داخل گیومه آورده نشده است، مانند «تعریف فرهنگ سازمانی از دیدگاه کوئین و مک‌گارس» (ابراهیمی بلانی ۱۳۹۹: ۲۸).
- صفحه ۳۰، خط دوم از بند دوم، می‌بایست بین فرهنگ و کار از ویرگول استفاده می‌شد. هم‌چنین، کلمه «نتیجه‌مدار» هم بهتر است به‌صورت نیم‌فاصله (نتیجه‌مدار) نوشته شود.
- هم‌چنین، در این صفحه، در طبقه‌بندی رکس، بعد از عبارت «پیش‌نهاد می‌شود» از ویرگول استفاده شده است که می‌بایست از علامت دونقطه (: ) استفاده می‌شد. در صفحه ۱۲۹، بعد از عبارت «سکمن می‌گوید»، می‌بایست از علامت دونقطه (: ) استفاده می‌شد.
- صفحه ۳۶، خط آخر از بند سوم، در جمله «... زمانی که افراد، هدف، قوانین و پروسه را درک کنند...»، بایستی بین افراد و هدف از نقطه‌ویرگول (؛) استفاده شود.
- اشتباهات املائی در برخی موارد دیده می‌شوند، مانند صفحه ۳۱، خط آخر، کلمه «بگیرد» به اشتباه به‌صورت «یگیرد» نوشته شده است؛ صفحه ۵۲، خط دوم، کلمه «رسید» به اشتباه «رسد» نوشته شده است.
- گاهی از نیم‌فاصله استفاده شده است که کاربرد نیم‌فاصله در آن‌جا لزومی ندارد و گاهی نیز می‌بایست از نیم‌فاصله استفاده می‌شد، ولی به‌کار نرفته است، مانند صفحه ۱۶، خط اول از بند سوم، «قابل‌بیان»؛ صفحه ۱۸، بند آخر در خیلی از قسمت‌ها نیم‌فاصله رعایت نشده است؛ صفحه ۲۶، کلمه «بشر ساز» بهتر بود به‌صورت «بشرساز» نوشته می‌شد؛ صفحه ۳۳، خط دوم از بند آخر، کلمه «در پی» بهتر است جدا نوشته شود؛ صفحه ۳۴، خط سوم از بند سوم، کلمه «حدفاصل»؛ صفحه ۳۶، خط سوم از بند چهارم، کلمه «درخور» به‌صورت «در خور» نوشته شده است؛ «ایده آل» خط هجدهم در صفحه ۳۹؛ «پچ‌پچ کننده‌ها» در خط چهارم صفحه ۴۰؛ «ازاین‌قرارند» در خط چهاردهم صفحه ۴۰؛ «همه‌یاهیچ» سه خط آخر از صفحه ۴۰.

گاهی نیز کلمه «به دنبال» را با رعایت نیم‌فاصله و گاهی نیز جدا نوشته شده است که هم‌سان‌سازی باید صورت گیرد؛ کلمه «در باره» در صفحه ۵۰، خط هشتم؛ صفحه ۷۸، خط دوم از بند دوم، عبارت «طرح شده است» به صورت نیم‌فاصله ذکر شده است؛ صفحه ۷۹، خط چهارم از بند سوم، عبارت «به نوبه» باید جدا نوشته شود؛ در صفحه ۸۰، خط اول از بند چهارم، عبارت «در این باره» می‌بایست جدا نوشته می‌شد؛ صفحه ۸۶، خط دوم از بند 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 «در خور» به صورت «در خور» درج شده است. کلمه «برنامه ریزی» در صفحه ۱۲۶، خط ششم از بند 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 بند 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 بند دوم، قبل از «بلکه»؛ صفحه ۱۷، خط سوم از بند چهارم، قبل از «در نتیجه»؛ صفحه ۱۷، خط پنجم از بند چهارم، قبل از «بنابراین»؛ صفحه ۳۰، خط چهارم از بند سوم، خط سوم از بند سوم، قبل از «یعنی» از ویرگول استفاده شده است؛ صفحه ۳۵، بند دوم، قبل از کلمه «ولی»؛ صفحه ۳۸، خط سوم از بند دوم، قبل از کلمه «بلکه»؛ صفحه ۴۱، خط اول و خط سوم؛ صفحه ۴۱، خط آخر از بند سوم؛ صفحه ۴۵، خط چهاردهم؛ صفحه ۴۸، خط دوم از بند سوم؛ صفحه ۴۱، خط آخر از بند پنجم؛ صفحه ۴۵، خط یازدهم؛ صفحه ۶۱، خط اول، دوم، و سوم از بند 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 بند دوم، بین دو کلمه «آغاز» و «شده» دو تا فاصله ایجاد شده است؛ در صفحه ۱۲۹، خط چهارم از بند دوم، قبل از کلمه

- «بنابراین» از نقطه‌ویرگول و بعدازآن از ویرگول استفاده شده است که به ویرگول بعد نیازی نیست.
- گاهی قبل یا بعد از عبارت‌های قیدی، تفسیری، و توضیحی از ویرگول استفاده شده که باید اصلاح شوند، 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 بند دوم، می‌بایست قبل از معمولاً از نقطه‌ویرگول استفاده شود.
- صفحه ۸۰، خط دوم از بند دوم، بعد از علامت سؤال، از نقطه استفاده شده است که صحیح نیست.
- صفحه ۸۳، خط دوم از بند 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 بند چهارم، بعد از «معتقدند» می‌بایست از علامت گیومه (») استفاده می‌شد، چون نقل قول مستقیم است.

#### ۴. رعایت اصول علمی ارجاع‌دهی

اصول ارجاع‌دهی در بخش منابع براساس استانداردهای شناخته‌شده‌ای مانند APA یا هاروارد، ونکوور، و شیکاگو نیست. به‌علاوه، وحدت رویه هم در منابع دیده نمی‌شود، به‌طوری‌که گاهی سال انتشار داخل کمان، گاه خارج از کمان، گاه بعد از سال انتشار نقطه گذاشته شده، و گاه ویرگول آورده شده است. هم‌چنین، در ذکر پایان‌نامه‌ها گاهی نام دانشگاه در آخر و گاه نام دانشکده بدون ذکر نام دانشگاه آورده شده است. در بیان صفحه مقالات خارجی گاه از واژه page و گاه از pp استفاده شده و گاه نیز از هیچ‌یک از این دو عبارت استفاده نشده است. علاوه‌بر این موارد، در بیان برخی منابع دیده می‌شود که کل یک اثر را با حروف بزرگ انگلیسی ذکر کرده‌اند که با سایر موارد هماهنگی ندارند و شکل ظاهری منابع مطلوب نیست.

در ارجاع‌دهی داخل متن نیز به‌شدت ضعیف عمل شده است، به‌گونه‌ای که در انتهای کتاب نزدیک به هفتاد منبع ذکر شده است، درحالی‌که این تعداد منابع با تعداد منابع مورد‌استفاده در داخل متن هم‌خوانی ندارد و اعتبار و غنای اثر می‌کاهد.

در این اثر، منابع درون‌متنی انگلیسی به صورت انگلیسی نوشته شده است. به عنوان 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 به طور جداگانه آورده نشده‌اند. نقادان امید دارند که این مورد در تجدیدچاپ مورد توجه قرار گیرد.

در صفحه ۱۶، در بخش پیشینه داخلی، بهتر بود سال انتشار اثر داخل کمان آورده می‌شد و عنوان اثر داخل گیومه و به صورت ایرانیک ذکر می‌شد.

در صفحه ۱۶، در بخش پیشینه داخلی، شیوه ارجاع‌دهی‌ای را به کار برده‌اند که مختص بخش منابع پایان فصل یا پایان کتاب است و ذکر منبع بدون نام کوچک می‌بایست نوشته شود، درحالی‌که نوشتن منبع به شیوه منبع‌نویسی پایان متن در داخل متن رایج نیست 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 به صورت انگلیسی داخل متن آورده شده است که جایز نیست و لازم است که اصلاح شود. در این بخش، ذکر نام خانوادگی به همراه سال انتشار به فارسی و ذکر نام خارجی آن در پانوشت کفایت می‌کند. شیوه مرجع‌نویسی در بخش پایانی صورت می‌گیرد. علاوه بر این اشتباهات، شیوه ارجاع‌دهی در بخش پیشینه داخلی و خارجی همانند یک‌دیگر نیست.

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

نام بسیاری از پدیدآورندگان در متن به صورت انگلیسی در پانوشت 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 طبقه‌بندی‌ای که صورت گرفته، عنوان انگلیسی آن در پانوشت نوشته می‌شد، درحالی‌که در برخی از موارد عنوان پانوشت ذکر شده است.

در صفحه ۳۴، «طبقه‌بندی دشیپند و فارلی» در پانوشت با ویرگول نوشته شده که ممکن است سبب شود خواننده این‌طور تصور کند که نام و نام‌خانوادگی یک نویسنده است. بهتر است از حرف and بین آن دو استفاده شود.

در کل کتاب، جدول‌ها و نمودارها بدون ذکر منبع آورده شده‌اند، درحالی‌که ذکر نکردن منابع از اعتبار علمی مطلب می‌کاهد.

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

در این اثر، برخی از پانوشت‌ها به صورت سیاه (Bold) نوشته شده‌اند و برخی به صورت نازک که این موارد هم باید یک‌دست شوند.

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

## ۵. تحلیل و ارزیابی محتوای اثر

### ۱,۵ بررسی ابعاد آموزشی کتاب

باتوجه به عنوان کتاب، سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی، نویسندگان محترم مباحث منسجمی را درباره موضوع و چهارچوب اصلی آن ارائه کرده‌اند و از لحاظ ساختارمندی فصول از نظم منطقی برخوردارند. نویسندگان محترم در بخش مقدمه یا روی جلد کتاب ذکر نکرده‌اند که مخاطب این کتاب چه کسانی هستند، اما از آن‌جاکه کتاب مدنظر را می‌توان از جمله کتاب‌های علمی دانست، می‌توان گفت که جامعیت لازم را ندارد، زیرا در بیان فرایندها، شکل‌ها، و مراحل انجام یک کار صرفاً به بیان نام هر مرحله اکتفا شده است، بدون این‌که مراحل و اشکال آن‌ها توضیح داده شوند. از نظر منتقدان کتاب مدنظر، این اثر می‌تواند در رشته‌های مدیریت کاربرد داشته باشد که بهتر بود به آن اشاره می‌شد. نویسندگان در رعایت نثر روان همت گمارده‌اند و از ابزار کمک‌آموزشی مثل جدول، نمودار، شکل، و پرسش‌نامه استفاده کرده‌اند. از جدول‌ها، نمودارها، و شکل‌ها به اندازه کافی در این کتاب استفاده شده که توانسته است درک و فهم مطالب را آسان کند، اما درخصوص مقدار استفاده از ابزارهای علمی، مانند پرسش، در انتهای فصل‌های کتاب ضعیف است، در صورتی‌که این موضوع رعایت شود، می‌تواند به غنای اثر بیفزاید.

### ۲,۵ مسئله‌مندی کتاب و پاسخ‌گویی به نیازهای علمی و کاربردی کشور

کتاب سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی؛ ابزارها و روش‌های بهبود برای آشنایی با مبحث مدیریت فرهنگ سازمان مطلوب است، ولی از نظر منتقدان مسئله‌محور نیست و بیش‌تر به

توصیف مطالب اکتفا شده است که پاسخ‌گوی دغدغه‌های خوانندگان در این حوزه نیست. به‌عنوان مثال، مسائلی چون ابعاد، مؤلفه‌ها، و نقش‌های فرهنگ سازمانی، رویکرد تحلیلی یا تطبیقی سنتی و مدرن، انواع و الگوهای آن در هزاره سوم، رویکردهای گوناگون، گام‌ها، و ابزارهای اساسی استقرار فرهنگ در سازمان‌ها را پاسخ‌گو نیست.

### ۳,۵ ارزیابی نظم منطقی و انسجام درونی فصول کتاب

#### ۱,۳,۵ نقد محتوایی فصل اول

۱. باتوجه‌به تعدد تعاریف فرهنگ و فرهنگ سازمانی، این کتاب در تعاریف محدودیت دارد. هم‌چنین، بیان تعاریف فرهنگ در آن نامنسجم است.
۲. نگاه تاریخی و فرایند تکاملی فرهنگ سازمانی در پیشینه پژوهشی به‌ترتیب و منظم بیان نشده است.
۳. در مبحث «جایگاه فرهنگ سازمانی در مدیریت یک سازمان»، نویسندگان نتوانسته‌اند جایگاه فرهنگ سازمانی را به‌خوبی در ذهن خواننده متجسم و نمایان سازند.
۴. دو پیشینه‌المزروعی و همکاران (۲۰۱۹)، متی و همکاران (۲۰۱۹) با عنوان کتاب حاضر ارتباطی ندارند.
۵. بهتر بود مدل‌های فرهنگی شاین، دیل و کندلی، و کوئین و مک‌کارت در قالب شکل ترسیم می‌شدند.
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 به‌منظور ارتقا مناسب است یا مانند مدل کرت لوین توضیح داده می‌شد که هر مدل بیش‌تر بر چه موضوعی تمرکز دارد.
۷. پیش‌نهاد می‌شود در ارائه جدول مقایسه‌ای از مدل‌های فرهنگی که به‌درستی ارائه شده‌اند، از نوع فرهنگ سازمانی به‌منظور اثربخشی سازمان و ابزار بهبود هر فرهنگ مقایسه‌ای صورت می‌گرفت.
۸. یکی از نقاط قوت کتاب، در صفحه ۵۴، در بخش «چهارچوب ارزش‌های رقابتی» است که پنج مدل ارائه‌شده را از دو بعد کانون توجه و میزان کنترل مقایسه کرده 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 نقد محتوایی فصل دوم

۱. جدیدترین مدل تعالی سازمانی مربوط به سال ۲۰۱۹ است. با توجه به این که اثر حاضر در سال ۱۳۹۹ به چاپ رسیده است، مدل جدید تعالی سازمانی را می‌توانستند مورد بررسی قرار دهند و فرهنگ سازمانی را با مدل جدید تعالی سازمانی بسنجند.
۲. بهتر بود در این فصل ابتدا به بیان تعاریف و تاریخچه‌ای از تعالی سازمانی، سپس بر تأکید مدل تعالی سازمانی بر ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین هشت‌گانه، و بعد از آن به مدل سرآمدی EFQM پرداخته می‌شد.
۳. نویسندگان 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 کسب و کار بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، بیان کنند. هم‌چنین، به معیارهای اصلی و فرعی جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی ایران، براساس ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین سرآمدی و معیارهای ارزیابی، به خوبی پرداخته‌اند.
۴. در این فصل، بعد از بیان تعالی سازمانی به تعریف مجدد فرهنگ سازمانی پرداخته شده است. با توجه به این که این تعاریف در فصل اول ارائه شده بود، تکرار آن در این فصل سبب کسالت و عدم تمرکز ذهنی خواننده می‌شود.
۵. نویسندگان به مبحث ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدل تعالی سازمانی به‌طور خیلی خلاصه پرداخته و سریع از این موضوع گذر کرده‌اند و به این ترتیب نتوانسته‌اند جان مطلب را ارائه کنند.
۶. مقایسه تطبیقی نقش فرهنگ در متغیرهای اثرگذار بر تعالی سازمان، که در جدول ۲-۱ آورده شده است، سبب درک بهتر مفاهیم و مقایسه بهتر آن شده است، اما چهار جدول تحت عنوان جدول ۲-۱ آورده شده است که موجب سرگردانی خواننده می‌شود. ذکر تمامی این موارد می‌توانست در یک جدول پیوسته صورت گیرد.
۷. قبل یا بعد از ارائه جدول ۲-۱ هیچ‌گونه توضیحی درباره آن آورده نشده است و این نقصان درباره بسیاری از جداول و اشکال کتاب دیده می‌شود.

### 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 کنند.



۲. در این فصل، روش‌های مطالعه فرهنگ سازمانی در سه نوع کمی، کیفی، و ترکیبی برشمرده شده‌اند. بهتر بود بعد از بیان هر روش، مثال یا مدل‌های مربوط به هر یک آورده می‌شد، اما کتاب حاضر در ابتدا به بیان تعاریفی از روش‌های کمی، کیفی، و ترکیبی پرداخته و سپس مدل‌ها را، بدون بیان این که کدام یک از مدل‌ها در کدام دسته از سه روش ذکر شده قرار می‌گیرد، آورده است.

۳. یکی از نقاط قوت اثر ذکر پرسش‌نامه‌های هر مدل بعد از بیان آن مدل است.

۴. در پرسش‌نامه هافستد مشخص نشده است که هر گویه کدام یک از شاخص‌های موردنظر هافستد را موردسنجش قرار می‌دهد.

۵. در مدل‌های ذکرشده در فصل سوم، مانند مدل کامرون و کوئین، بهتر است پرسش‌نامه مربوط به آن‌ها نیز آورده شود.

۶. در بخش نیم‌رخ فرهنگ سازمانی (OCP) گفته شده است که هشت عامل از ۵۴ آیتم مورداندازه‌گیری قرار می‌گیرند، اما مشخص نشده است که هر آیتم کدام عامل را موردسنجش قرار می‌دهد.

۷. در بخش مدل سلامت فرهنگی، شش بعد در قالب شکل آورده شده است که می‌تواند به درک درست خواننده منجر شود، اما ۹۸ آیتم ذکرشده آورده نشده و به دلیل تفاوت‌های فرهنگی، ساختاری، و غیره سازمان‌ها بهتر است همه موارد ذکر شود تا چنانچه کسی بخواهد از این کتاب به‌عنوان ابزار سنجش فرهنگ سازمانی استفاده کند، کمبود اطلاعات نداشته باشد.

۸. ذکر تفاوت‌های بین مدیریت بر مبنای هدف، مدیریت بر مبنای دستورالعمل، و مدیریت بر مبنای ارزش‌ها درک صحیحی از این مطالب را به دنبال دارد.

۹. به‌طور 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 شده است.

۱۰. از دیدگاه ناقدان، این فصل عنوانی کاربردی دارد، اما از لحاظ محتوا کاربردی نیست.

#### ۴,۳,۵ نقد محتوایی فصل چهارم

۱. جهانی‌شدن ارتباطات تغییرات مستمر را در فرهنگ و ایدئولوژی جوامع در پی داشته است. بنابراین، مبحث فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با تغییر از مباحث مهم محسوب می‌شود، اما در اثر حاضر به این مطلب به‌صورت خلاصه پرداخته شده است.

۲. در صفحه ۱۳۴، فرایندهای مدیریت فرهنگ سازمانی با شکل ۱-۴ در صفحه ۱۳۳ متفاوت است. چنانچه منابع این دو با یکدیگر متفاوت‌اند، می‌بایست هریک به صورت جداگانه و به طور کامل شرح داده می‌شد. در غیراین صورت، خواننده ممکن است متن صفحه ۱۳۴ را دنباله و توضیحی از شکل 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 پیش‌شرط‌های موردنیاز 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 آورده نشده است.
۷. در صفحه ۱۴۵، نویسندگان به ذکر مدل چندمرحله‌ای تغییر سازمانی پرداخته‌اند، اما توضیح یا تعریفی از هیچ‌یک از عناوین داخل شکل ارائه نشده است. به عنوان مثال، درباره پس‌آمد و پی‌آمد گفته 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 است تا برای خواننده کاملاً قابل‌درک باشد. همچنین، منظور از آمادگی شناختی و عاطفی، رفتارهای حمایتی، و تغییر، عملکرد، و نگرش شغلی نیز هیچ‌گونه توضیح یا مثالی آورده نشده است.
۸. در رویکرد دوم مدل‌های تغییر فرهنگ سازمانی که جنبه فرایندی دارند، همانند موارد قبلی، صرفاً به نام‌بردن جهت‌گیری‌ها اکتفا شده و هیچ توضیحی درباره هیچ‌یک از فرایندها آورده نشده است.
۹. جدول ۲-۴ نیز به ذکر برخی متغیرهای فرهنگ سازمانی و راه‌کارها پرداخته است. در بخش راه‌کارها صرفاً به ذکر نام راه‌کار پیش‌نهادی اکتفا شده است، به طوری که نمی‌توان عنوان راه‌کار را برای آن قائل شد.
۱۰. در صفحه ۱۴۸، نوشته شده است: «اگر شرکتی بخواهد عملکردهای خود را بهبود بخشد می‌بایست، به ترتیب اولویت، به موارد زیر توجه کند» که از نظر منتقدان، باتوجه به تفاوت‌های فرهنگی که شرکت‌ها و سازمان‌ها با یکدیگر دارند، نمی‌توان به صراحت گفت که توجه به گروه‌گرایی بر توسعه قابلیت‌ها، اهداف، و مقاصد برتری داشته باشد.

۱۱. از 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

با نقدهایی که از لحاظ ساختاری و محتوایی انجام شد، برخی از فصول این اثر به بازمینی اساسی نیاز دارند و استحکام و تبیین‌های ارائه‌شده در برخی فصول به بررسی مجدد نیاز دارند. اگر نویسندگان به موارد اشاره‌شده در این نقد توجه داشته باشند، می‌توانند یک اثر خوب را در چاپ‌های بعدی برای مخاطبان ارائه کنند 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 پانویست کتاب و معادل فارسی آن‌ها در متن اثر باید نوشته شود، ولی این مورد رعایت نشده است یا در صفحاتی دیگر به بیان آن‌ها در پانویست پرداخته شده است. به‌عنوان مثال، عبارات اختصاری OCS، OCI، OCP، CHI، و MBV (ابراهیمی بلانی و دیگران ۱۳۹۹: ۷۷)، OCAI (همان: ۹۷)، و REI (همان: ۱۵۲).

یکی از نقاط ضعف کتاب *سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی* این است که در متن کتاب واژه‌ها و اصطلاحات تخصصی و خارجی به‌کاررفته در متن در پانویست ذکر نشده است. به‌نظر می‌رسد واژه‌های تخصصی به‌صورت لاتین در پانویست آورده تا خوانندگان با این اصطلاحات آشنا شوند؛ واژه‌ها و عباراتی مانند «خودارزیابی» (همان: ۵۷)؛ نتیجه‌گرایی، 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 (همان: ۶۰)؛ مقیاس‌های ادراکی و شاخص‌های عملکردی (همان: ۷۱)؛ نمادها، قهرمانان، آیین‌ها و تشریفات، ریسک‌پذیری، و ارزش‌های سازمانی (همان: ۸۲)؛ خلاقیت فردی، ریسک‌پذیری، هدایت و رهبری، یک‌پارچگی، حمایت مدیریت، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده تعارض، و الگوی ارتباط (همان: ۸۵)؛ تهاجم، رقابت، تیم‌گرایی، و همکاری (همان: ۸۴)؛ جامعه‌پذیری

(همان: ۸۶)؛ ادهوکرایی، فرهنگ طایفه‌ای، فرهنگ مبتنی بر بازار، و فرهنگ محافظه‌کارانه (همان: ۹۰-۹۱)؛ مدیریت بر مبنای ارزش (همان: ۱۲۰)؛ مهندسی فرهنگی، تغییر توسعه‌ای، و تغییر دگرگون‌ساز (همان: ۱۳۰)؛ مدیریت تغییر (همان: ۱۳۲)؛ فرایندهای تغییر، یادگیری سازمانی، کار فیزیکی، و کار فکری (همان: ۱۳۹)؛ غنی‌سازی و توسعه عمودی شغل (همان: ۱۴۴)، سازمان‌های توسعه‌گرا (همان: ۱۴۹)؛ هدایای چالش‌برانگیز (همان: ۱۵۲).

### ۶,۵ میزان رعایت اصول و اخلاق علمی

نویسندگان کتاب سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی اخلاق علمی را با ذکر نکردن منابع مورداستفاده رعایت نکرده‌اند، زیرا در هیچ‌یک از صفحات کتاب منبعی ذکر نشده است. بهتر بود که تمام منابع مورداستفاده در هر فصل به صورت فهرست منابع آورده می‌شد. یکی از نقاط ضعف کتاب مدنظر این است که هیچ‌یک از جداول، اشکال، و نمودارهای فصول کتاب منبع ندارند و این امر از ارزش علمی اثر می‌کاهد.

### ۷,۵ هماهنگی اثر با ارزش‌های اسلامی - ایرانی

باقوت می‌توان گفت که یکی از نقاط ضعف کتاب سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی در این است که نویسندگان در هیچ قسمتی از آن به مدیریت فرهنگ سازمانی، ابزارها، و روش‌های بهبود از دیدگاه اسلامی و با استناد به منابع غنی دینی و اسلامی نپرداخته‌اند، درحالی‌که منابع غنی و قابل‌اتکایی را در این زمینه می‌توانستند ارائه کنند.

### ۸,۵ خلاقیت و نوآوری

محتوای کتاب مدنظر تکراری است و منابع مورداستفاده در آن نیز قدیمی است. در این اثر، رویکرد نقادانه در حوزه مدیریت فرهنگ سازمانی انجام نشده است و از این لحاظ کتاب خلاقیت و نوآوری‌ای در حوزه مدیریت ندارد. به نویسندگان توصیه می‌شود تا برای رفع ابهامات موضوع این اثر توضیحات قابل‌اتکا و کاربردی را ارائه کنند.

## ۹,۵ استفاده از منابع معتبر و داده‌های روزآمد

از آن‌جا که چاپ کتاب در سال ۱۳۹۹ بوده است، منابع استفاده‌شده در کتاب قدیمی به‌شمار می‌روند. جدیدترین منبع داخلی مورداستفاده مربوط به سال ۱۳۹۶ و قدیمی‌ترین منبع مربوط به سال ۱۳۸۴ است. در منابع انگلیسی از منابع سال ۱۹۵۲ نیز استفاده شده است. جدیدترین منبع خارجی استفاده‌شده 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 در سال‌های ۲۰۱۵-۲۰۲۱ منابع متعددی به بررسی موضوع فرهنگ سازمانی پرداخته‌اند که ذکر برخی از آن منابع می‌توانست به غنای اثر بیفزاید. مهم‌تر از همه این‌که موضوع کتاب در زمینه فرهنگ سازمانی است، از این رو می‌بایست فرهنگ سازمانی با توجه به فرهنگ متناسب با هر کشور و جامعه نیز بررسی، تحلیل، و سنجش شود.

## ۶. ارزیابی نهایی اثر

۱,۶ ارائه نظر نهایی درباره نقایق و ضعف کتاب با در نظر گرفتن ملاک‌های شکلی، روشی، و محتوایی

### ۱,۱,۶ امتیازات

- منابع مورداستفاده در تدوین و تنظیم کتاب اعتبار علمی دارند، اما منابع اشاره‌شده در متن کتاب جدید و به‌روز نیستند.
- مقدمه در هر فصل به‌صورت جداگانه و مرتبط با همان فصل ارائه شده است که به غنای اثر می‌افزاید.
- بهتر است مدل‌ها و نظریه‌های مختلف در قالب جدول و به‌طور خلاصه و قابل درک مقایسه شوند.
- برای افزودن به غنای اثر مطلوب آن است که پرسش‌نامه‌های مربوط به برخی از مدل‌ها در کتاب ارائه شوند.
- بهتر است که نویسندگان، به‌منظور افزایش اعتبار کتاب، 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 یا اسلامی و مقایسه‌نشدن این سازمان‌ها با سازمان‌های مشابه در کشورهای غیرایرانی و غیراسلامی است.
- از منظر نگارشی و رعایت علائم سجاوندی، در تدوین این کتاب دقت کافی نشده است، به گونه‌ای که تعداد موارد رعایت‌نشده علائم سجاوندی و ابهام در جملات بسیار زیاد است و کل متن کتاب به ویرایش اساسی و دقیق نیاز دارد.
- کتاب مدنظر جامعیت محتوایی ضعیفی دارد و متأسفانه نتوانسته است خواسته مخاطب را برآورده سازد. به عنوان مثال، ذهنیت خواننده درباره ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و نقش‌های فرهنگ سازمانی در هر سازمان یا در هر جامعه را نتوانسته است پاسخ دهد. چنانچه پس از بیان مدل‌ها به رویکرد تحلیلی یا تطبیقی فرهنگ سازمانی سستی و مدرن پرداخته می‌شد، به غنای مطالب افزوده می‌شد. از طرفی، با بیان‌شدن انواع فرهنگ سازمانی و الگوهای آن در هزاره سوم، همان‌گونه که به‌روزر بودن کتاب را در ذهن خواننده نقش می‌بست، به خوانندگان این عصر دیدی بدیع می‌بخشید. 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 تعداد صفحات هر فصل تناسب ندارند، به‌طوری‌که فصل دوم در هفده صفحه و فصل اول در ۴۵ صفحه تنظیم شده است.
- در هیچ‌کدام از فصول نتیجه‌گیری پایان فصل ذکر نشده است و این ضعف درخور کتاب علمی نیست.
- یکی از نقاط منفی این اثر ضعف شدید منابع به‌لحاظ دست‌اول و به‌روزر بودن و نیز درست بیان‌نشدن 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 به نظر می رسد که ویراستاری صحیح درمورد آن انجام نگرفته است.
- در بیش تر موارد، اصول و آیین نگارش فارسی و نشانه گذاری به درستی رعایت نشده است که باید تصحیح شود. این مورد در پیش گفتار هم مشاهده می شود که در خط دوم قبل از حرف «و» علامت ویرگول (،) گذاشته شده است.
- همه جداول و نمودارها بدون منبع، برخی بدون شماره، و برخی بدون عنوان آورده شده اند که این امر از ارزش علمی اثر می کاهد. به عنوان مثال، نمودار صفحه ۵۴، جدول صفحه ۹۹، جدول صفحه ۱۰۱، بدون عنوان یا بدون شماره ذکر شده است و عنوان جدول ۱-۴ در صفحه ۱۴۶ در پایین جدول ذکر شده است، درحالی که عنوان جدولها می بایست در بالای جدول و عنوان شکلها و نمودارها می بایست در زیر شکل و نمودار ذکر شود.
- در این اثر، ارجاع دهی درون متنی رعایت نشده است و منابع درون متنی انگلیسی به صورت انگلیسی نوشته شده است.

## ۲,۶ تبیین کاربردهای اثر، باتوجه به اهداف تألیف کتاب

کتاب سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی به لحاظ نگارشی و نیز به لحاظ محتوایی کاستی های فراوانی دارد که در بخش های مرتبط به آنها پرداخته شد. در این کتاب از منابع جدید و به روز استفاده نشده است و حوزه مخاطبان و خوانندگان در صفحه اول کتاب ذکر نشده است، درحالی که این کتاب برای مدیران ارشد سازمان های دولتی و دانشجویان دوره ارشد و دکتری در رشته های مختلف مدیریت می تواند مفید و مؤثر واقع شود که در پیش گفتار به این موضوع پرداخته نشده است. گفتنی است که اشاره به این مورد می تواند زمینه ساز یک بحث و گفت و گوی علمی میان صاحب نظران و دانشجویان مختلف در مقاطع تحصیلات تکمیلی و حتی مدیران سازمان های دولتی باشد.

## ۷. پیش نهادها

به منظور غنی سازی این اثر، پیش نهادهای زیر ارائه می شود:

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 صورت‌پذیرد 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.

به‌منظور ارتقا، جامعیت، و غنای اثر، پیش‌نهاد می‌شود مؤلفان گرامی بیش‌تر از منابع به‌روز و جدیدتر بهره بگیرند.

به‌منظور افزایش غنای اثر، پیش‌نهاد می‌شود که مؤلفان مدل‌های جدید فرهنگ سازمانی را نیز موردبررسی قرار دهند.

باتوجه‌به اهمیت نتیجه‌گیری مطالب در هر فصل، پیش‌نهاد می‌شود در چاپ‌های بعدی به تدوین نتیجه‌گیری در فصول پرداخته شود تا اثر مطلوب و مناسب‌تری ارائه شود.

بهتر است در بخش مقدمه هر فصل برخی سؤالات مهمی ذکر شود که خواننده می‌بایست در آن فصل به آن‌ها توجه کند تا بدین وسیله سبب تمرکز خواننده بر موضوعات مهم هر فصل شود.

شایسته است که مؤلفان به ذکر منابع هر شکل و جدول اهتمام بورزند.

## ۸. نتیجه‌گیری

کتاب *سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی؛ ابزارها و روش‌های بهبود اثری در زمینه مدیریت و فرهنگ سازمانی* است که با تلاش و همت مهدی ابراهیمی بلانی، ویدا رشیدی، و سعید شهبازمرادی نوشته شده است. باوجود دقت‌نظر نویسندگان در گردآوری مفاهیم، این اثر کاستی‌های روشی و محتوایی دارد که در متن جستار حاضر به آن‌ها اشاره شد. از مهم‌ترین کاستی‌های محتوایی کتاب بی‌توجهی به مسئله‌محوربودن کتاب است، درحالی‌که هر اثری که نوشته می‌شود، باید برخی سؤالات و مشکلات موجود در ذهن خواننده را رفع کند. بااین‌که 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. به‌علاوه،



باین که کتاب حاضر به بیان و شناساندن مختصری از ابزار و روش‌های بهبود مدیریت و فرهنگ سازمانی پرداخته است، تردیدی نیست که می‌تواند به‌عنوان منبع قابل‌استفاده برای محققان، دانشجویان، و کسانی باشد که به حوزه مدیریت و فرهنگ سازمانی علاقه‌مندند. رعایت برخی نکات در چاپ بعدی می‌تواند جذابیت مطالب را نزد خواننده بیش‌تر کند:

- استفاده از طراحی مناسب با عنوان کتاب؛
- انتشار اثر با بیان مفصل کاربرد ابزار، 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

- ابراهیمی بلانی، مهدی، ویدا رشیدی، و سعید شهبازمرادی (۱۳۹۹)، *سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی؛ ابزارها و روش‌های بهبود*، تهران: مؤسسه کتاب مهربان‌نشر.
- زارع، امین و دیگران (۱۳۹۶)، «مدیریت فرهنگ سازمانی: ارائه یک چهارچوب منسجم کیفی - کمی به‌عنوان راهنمای طراحی الگوی فرهنگ سازمانی»، فصل‌نامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، دوره ۵، ش ۲.
- سبحانی‌پور، سیدمحمدرضا و دیگران (۱۴۰۰)، «طراحی مدل مدیریت منابع انسانی اثربخش مبتنی بر فرهنگ سازمانی در بخش دولتی ایران»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۹، ش ۱.
- عباس‌پور، عباس و دیگران (۱۳۹۷)، «طراحی و اعتباریابی مدل سنجش فرهنگ سازمانی استاندارد کردستان»، فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، س ۱۰، ش ۲، پیاپی ۳۲.
- Azeem, Muhammad et al. (2021), "Expanding Competitive Advantage through Organizational Culture, Knowledge Sharing and Organizational Innovation", *Technology in Society*, vol. 66.
- Oriade, Ade et al. (2021), "Sustainability Awareness, Management Practices and Organisational Culture in Hotels: Evidence from Developing Countries", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 92.
- Tkachenko, Daria (2021), "Management of Organizational Culture at Enterprise Engaged in International Economic Activity, Ministry of Education and Science of Ukraine Sumy State University", Educational and Research Institute for Business, Economics and Management Department of International Economic Relations.

