



Analyzing the Weaknesses, Challenges, and Critical Discourses Regarding the "Cameron-Queen" Organizational Culture Assessment Tool in Government Organizations

Document Type: Research-Survey

Gholamreza Tavakoli

*Corresponding author: Associate Professor, Department of Management, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran. E- mail: tavakoli56.hrm@gmail.com

Abstract

Cameron and Quinn's organizational culture assessment tool has been used as one of the most valid models of organizational culture to identify the prevailing organizational culture in many organizations. The purpose of this study is to critique, analyze the weaknesses and identify the main discourses towards this model in Iranian government organizations. For this purpose, the Cameron and Quinn organizational culture assessment tool presented in 1999 was carefully studied and the required data were collected through a library study of available resources and a two-stage semi-structured interview (20 people, 15 people). The statistical population in the present study was all managers and organizational experts in government organizations. In the first part of the research, 20 interviews were conducted with experts who were purposefully selected and 94 meaningful units, 33 codes, 12 categories, and 4 themes of data were counted using directional qualitative content analysis. The reliability of the findings of the first part using the method P. Scott was approved. In the second part of the study, to analyze the discourses and enumerate the main discourses about this model, 15 experts were interviewed and three main functional, contingent and non-functional discourses were counted by the critical discourse analysis method. Then, using the opinion of experts with the Vasspas ranking method, the main discourses were ranked with non-functional, contingent, and non-functional priority. This means that from the point of view of experts in government organizations, the tool for assessing the organizational culture of Cameron and Quinn is not suitable for implementation in Iranian government organizations. Finally, suggestions were provided to improve the model.

Keywords: Organizational Culture, Government Organizations, Cameron-Quinn Model, Culture Assessment Intrusment.

Citation: Tavakoli, Gh. R. (2022). Analyzing the Weaknesses, Challenges, and Critical Discourses Regarding the "Cameron-Queen" Organizational Culture Assessment Tool in Government Organizations. *Public Organizations Management*, 10(4), 101-114. (In Persian)

(DOI): 10.30473/ipom.2022.60148.4419

(DOR): 20.1001.1.2322522.1401.10.4.8.3

Quarterly Journal of Public Organizations Management

Vol 10, No 4, (Series 40) Oct-Dec 2022, (101-114)

Received: (2021/Jul/26)

Accepted: (2022/Feb/23)

Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)





واکاوی نقاط ضعف، چالش‌ها و گفتمان‌های انتقادی نسبت به ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی «کامرون-کوبین» در سازمان‌های دولتی

نوع مقاله: پژوهشی-پیمایشی

غلامرضا توکلی

*نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

E-mail: tavakoli56.hrm@gmail.com

چکیده

ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی کامرون و کوبین به‌عنوان یکی از معتبرترین مدل‌های فرهنگ‌سازمانی به‌منظور شناخت فرهنگ‌سازمانی غالب در بسیاری از سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. هدف از پژوهش حاضر نقد، واکاوی نقاط ضعف و شناسایی گفتمان‌های اصلی نسبت به این مدل در سازمان‌های دولتی ایران است. بدین منظور ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی کامرون و کوبین که در سال ۱۹۹۹ ارائه شده است به‌دقت مطالعه شد و داده‌های موردنیاز از طریق مطالعه کتابخانه‌ای منابع موجود و مصاحبه نیمه ساختاریافته دومرحله‌ای (۲۰ نفر، ۱۵ نفر) گردآوری شد. جامعه آماری در پژوهش حاضر کلیه مدیران و خبرگان سازمانی در سازمان‌های دولتی بودند. در بخش نخست پژوهش ۲۰ مصاحبه با خبرگان انجام شد که به شیوه هدفمند انتخاب شده بودند و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار ۹۴ واحد معنادر، ۳۳ رمز، ۱۲ طبقه و ۴ درون‌مایه از داده‌ها احصا گردید. پایایی یافته‌های بخش نخست با استفاده از روش پی‌اسکات مورد تأیید قرار گرفت. در بخش دوم پژوهش به‌منظور واکاوی گفتمان‌ها و احصای گفتمان‌های اصلی نسبت به این مدل، مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان انجام شد و با شیوه تحلیل گفتمان انتقادی سه گفتمان اصلی کارکردی، اقتضایی و غیرکارکردی احصا گردید. در ادامه با استفاده از نظر خبرگان با روش رتبه‌بندی واسپاس، گفتمان‌های اصلی با اولویت غیرکارکردی، اقتضایی و کارکردی رتبه‌بندی شدند، به این معنا که از نگاه خبرگان سازمان‌های دولتی ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی کامرون و کوبین مناسب برای پیاده‌سازی در سازمان‌های دولتی ایران نیست. در پایان نیز پیشنهادهایی برای بهبود مدل ارائه شد.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ‌سازمانی، سازمان‌های دولتی، مدل کامرون و کوبین، ابزار ارزیابی فرهنگ.

استناد: توکلی، غلامرضا (۱۴۰۱). واکاوی نقاط ضعف، چالش‌ها و گفتمان‌های انتقادی نسبت به ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی «کامرون-کوبین» در سازمان‌های دولتی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۰(۴)، ۱۰۱-۱۱۴.

Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)



(DOI): 10.30473/ipom.2022.60148.4419

(DOR): 20.1001.1.2322522.1401.10.4.8.3

فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی

دوره ۱۰، شماره ۴، (پیاپی ۴۰)، پاییز ۱۴۰۱ (۱۰۱-۱۱۴)

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۰۵/۰۴)

تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۱۲/۰۴)

مقدمه

فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمانی پیشران برنامه‌های جانبی نیز محسوب می‌شود به‌طوری که موفقیت بسیاری از برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی مرتبط با میزان پذیرش آن برنامه از سوی فرهنگ غالب در یک سازمان است (چانگ و لین^۱، ۲۰۱۵: ۴۳۵). ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی کامرون و کوپین در نتیجه تحقیقات متعدد در سال ۱۹۹۹ به صورت تکاملی ارائه شده است (کامرون و کوپین^۲، ۱۹۹۹؛ دانشمندیان^۳، ۲۰۱۹). این مدل همچون بسیاری از مدل‌های فرهنگ‌سازمانی بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی است (کامرون و کوپین، ۲۰۱۱). پژوهشگران متعددی معتقدند چارچوب ارزش‌های رقابتی یکی از موفق‌ترین رویکردهای مورد استفاده در ارزش‌آفرینی سازمانی است که اکنون به‌عنوان چارچوب عام و قابل استفاده در حوزه‌های مختلف مورد توجه قرار گرفته است (مرو، کایا و سیفسی^۴، ۲۰۱۵). چارچوب ارزش‌های رقابتی به این معناست که سازمان‌ها هم‌زمان درصدد دستیابی به شاخص‌های بعضاً متناقضی هستند. با وجود اینکه می‌خواهند سازمان منعطف و انطباق‌پذیر باشد، خواهان ثبات و قابل کنترل بودن نیز هستند. یا ضمن آنکه بر ارزش منابع انسانی تأکید دارند بر برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری نیز تأکید می‌کنند. مدل کامرون و کوپین هم بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی استوار شده است. در این مدل چهار نوع فرهنگ‌سازمانی بر مبنای دو بعد «انعطاف/ثبات» و «توجه به درون/بیرون» معرفی شده است. چهار نوع فرهنگ طایفه‌ای، فرهنگ ادهوکراسی^۵، فرهنگ بازاری و فرهنگ سلسله‌مراتبی که هر سازمانی ترکیبی از این نوع چهار فرهنگ را دارا است (کامرون و کوپین، ۲۰۰۶).

در دو دهه اخیر و با توجه به ادراک بسیاری از سازمان‌ها نسبت به اهمیت و ضرورت شناخت فرهنگ‌سازمانی و تأثیری که بر بخش‌های مختلف سازمانی دارد مدل‌های فرهنگ‌سازمانی به‌ویژه ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی کامرون و کوپین مورد استقبال پژوهشگران و کارشناسان مدیریت قرار گرفت و در بسیاری از پژوهش‌ها و سازمان‌ها نیز به کار گرفته شد. ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی کامرون و کوپین برای سنجش وضعیت و شناسایی فرهنگ غالب در دو وضعیت

موجود و مطلوب مورد استفاده قرار می‌گیرد. مشاهدات عینی پژوهشگر همین‌طور تبادل نظر با مدیران و خبرگان در بسیاری از سازمان‌های دولتی از جمله پیاده‌سازی و استفاده از این ابزار در وزارتخانه‌های دولتی همچون وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح نشان می‌دهد که برخی از مدیران و پژوهشگران معتقد هستند که کارکرد این مدل به‌ویژه در بخش سازمان‌های دولتی در کشورهای در حال توسعه دارای شکاف‌ها و خلأهای قابل توجهی است و در برخی از سازمان‌ها کارایی لازم را نداشته و می‌تواند موجب انحراف نتایج واکاوی همین‌طور شناسایی فرهنگ غالب شود که به دنبال آن پژوهش‌ها و برنامه‌های مبتنی بر فرهنگ شناسایی شده نیز دچار ابهام و انحراف می‌شوند. برخی از پژوهشگران و مدیران در سازمان‌های دولتی ایران اعتقاد دارند این ابزار در سطوح مختلف خود نیاز به بازبینی و اصلاح دارد به‌طوری که متناسب با بافت و فضای سازمان‌های دولتی در ایران، ارزیابی فرهنگ از طریق این مدل و روبه فعلی چندان راهگشا نیست و تصویری واضح از نمای فرهنگی سازمان ارائه نمی‌دهد. پژوهش حاضر با هدف نقد و آسیب‌شناسی ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی کامرون و کوپین به دنبال پاسخ به پرسش‌های زیر است: مبنای و مفروضات اصلی مدل کامرون و کوپین در تعریف مفهوم فرهنگ به چه میزان با دیدگاه مدیران و خبرگان سازمان‌های دولتی ایرانی همخوانی دارد؟ از نگاه مدیران و خبرگان سازمان‌های دولتی ایرانی نقدها، چالش‌ها و نقاط ضعف مدل کامرون و کوپین چه هستند؟ گفتمان‌های اصلی مدیران نسبت به مدل کامرون و کوپین چگونه است؟ رتبه‌بندی و اولویت این گفتمان‌ها از نگاه خبرگان چگونه است؟

مبانی نظری

صاحب‌نظران رفتار سازمانی با استفاده از مفاهیم و بینش‌های مرتبط با جامعه‌شناسی و مردم‌شناسی استدلال کردند که سازمان‌ها می‌توانند فرهنگ‌های متمایز یا مجموعه‌ای از ارزش‌ها، اعتقادات و هنجارهای مشترک داشته باشند که نگرش و عملکرد اعضای سازمان را هدایت می‌کند (هچ و کان لیف^۶، ۲۰۱۳).

فرهنگ را می‌توان در دو سطح مشاهده کرد یک سطح قابل مشاهده وجود دارد که می‌تواند توسط مصنوعات مانند لباس، چیدمان دفتر، طراحی دفتر و تأکید بر فناوری مشاهده شود. مصنوعات همچنین می‌توانند شامل سبک رهبری، ماهیت محیط کار، نحوه رفتار با مردم و نحوه تصمیم‌گیری و اجرای

1. Chang & Lin
2. Cameron & Quinn
3. Daneshmandnia
4. Merve, Kaya & CIFCI
5. Adhocracy

مدیریت کارکنان، انسجام سازمانی، تأکیدات راهبردی و معیارهای موفقیت است. هر بعد شامل چهار گزینه یا گویه است که در چارچوب ارزش‌های رقابتی استفاده شده نشان‌دهنده یکی از فرهنگ‌های چهارگانه است: فرهنگ طایفه‌ای: متناظر با فرهنگ تیمی، همکاری، مشارکتی در سایر الگوهای چارچوب رقابتی است و بر انعطاف و توجه درونی تأکید دارد. ویژگی غالب چنین فرهنگ سازمانی همبستگی و انسجام گروهی، مشارکت، صمیمیت و کار تیمی است. مدیر به همانند مربی و تسهیلگر عمل می‌کند. سازمان بر توسعه و رشد منابع انسانی خود، تعهد و روحیه کارکنان توجه دارد. سازمان در صورتی خود را موفق می‌داند که کارکنان متعهد و رشدیافته‌ای داشته باشد.

فرهنگ ادوکراسی: متناظر با فرهنگ انعطاف، فرهنگ سازنده و فرهنگ توسعه‌ای در سایر الگوها است و بر انعطاف و توجه بیرونی تمرکز دارد. این فرهنگ بر خلاقیت، نوآوری و پویایی سازمانی تأکید دارد. فرهنگ بازاری: متناظر با فرهنگ نتیجه محور، رقابتی و بازاری در سایر الگوها است و بر کنترل و توجه بیرونی تأکید دارد. در اینجا رقابت و رسیدن به اهداف تعیین شده حرف اول را می‌زند. مدیر به هدف و خروجی کار توجه دارد و از کارکنان انتظارات بالا دارد. فرهنگ سلسله‌مراتبی: متناظر با فرهنگ بوروکراتیک، سلسله‌مراتبی و کنترل در سایر الگوها است و بر کنترل و توجه درونی تأکید دارد. در اینجا حاکمیت قوانین، فرمان‌برداری و کارایی حرف اول را می‌زند. مدیر یا سرپرست نقش هماهنگ‌کننده و کنترل‌کننده را بر عهده دارد. سازمان بر ثبات و گردش مطلوب کارها تأکید دارد. در این مدل ضروری است که جمع کل نمرات برای هر بعد ۱۰۰ باشد ضمن اینکه نمرات در دو قسمت حال و آرمانی وارد شده و بررسی می‌شود. در ستون حال سازمان موردنظر براساس شرایط موجود امتیازدهی می‌شود نه براساس انتظارات کارکنان از سازمان اما ستون آرمانی به ارزیابی در مورد جایگاه سازمان در پنج سال آینده از منظر دستیابی به موفقیت خیره‌کننده و تبدیل شدن به نمونه‌ای بارز از نظر عملکرد بالا و تبدیل شدن به یک معیار در زمینه فعالیت خود است نمره‌دهی در این مدل نیز این‌گونه است که اولین مرحله محاسبه حاصل جمع تمام پاسخ‌های وضعیت کنونی در ستون حال و تقسیم عدد حاصله بر عدد ۶ است براساس این محاسبه نمره میانگین گزینه نشان‌دهنده فرهنگ در ستون حال به دست می‌آید این اقدام برای وضعیت آرمانی نیز تکرار می‌شود (کامرون و کویین، ۲۰۰۶).

آن‌ها باشند. همچنین یک سطح نامرئی وجود دارد که با ارزش‌های بیان شده، مفروضات اساسی و باورهای عمیق مشخص می‌شود (شاین^۱، ۲۰۱۷). تعدادی از شرایط داخلی و خارجی وجود دارد که می‌تواند فرهنگ را تحت تأثیر قرار دهد. شرایط داخلی می‌تواند شامل مواردی مانند ساختارهای سازمانی، فرایندها، سیستم‌ها، بودجه‌ها و سبک‌های رهبری باشد و همچنین تغییراتی در رهبری، اعضای تیم، بودجه‌ها یا سایر تصمیمات اصلی و داخلی باشد. شرایط خارجی می‌تواند شامل شرایطی مانند رکود اقتصادی، مقررات دولتی، پرونده‌های حقوقی عمده‌ای که به اعتبار یا منابع یک گروه آسیب می‌رساند، خرید از طریق یک شرکت دیگر یا یک فاجعه غیرمنتظره باشد (هچ^۲ و همکاران، ۲۰۲۱).

فرهنگ را می‌توان به‌عنوان "اعتقادات، ارزش‌ها، نگرش‌ها، رفتارها و عملکردهای [غالب] مشخصه گروهی از مردم" تعریف کرد (واریک^۳، ۲۰۱۷). محققان سازمان معمولاً از اصطلاح فرهنگ سازمانی به معنای وسیع برای اشاره به فرهنگ کل سازمان یا هر واحد از افرادی استفاده می‌کنند که در داخل سازمان با هم کار انجام می‌دهند (شاین، ۲۰۱۷). از نظر عملی، فرهنگ سازمانی محیطی را که افراد در آن کار می‌کنند و تأثیری که بر نحوه تفکر، عمل و تجربه کار دارد، توصیف می‌کند (واریک، ۲۰۱۷). محققان اظهار داشتند فرهنگ سازمانی می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی بر نتایج سازمانی تأثیر بگذارد و استدلال می‌کنند که فرهنگ می‌تواند به‌عنوان منبعی برای تأثیرگذاری بر کارکنان، تمایز شرکت‌ها از یکدیگر و ایجاد مزیت رقابتی برای افراد با فرهنگ برتر مورد استفاده قرار گیرد (شاین، ۲۰۱۷). درک فرهنگ سازمانی به‌طور سنتی به‌عنوان راهی برای تجهیز رهبران کسب‌وکارها به ابزارهای موردنیاز برای ایجاد عملکرد مؤثر از طریق ایجاد و مدیریت فرهنگ مناسب دیده می‌شود (ژن^۴، ۲۰۱۹: ۹۹).

اگرچه مطالعات اولیه در مورد فرهنگ سازمانی به‌طور کلی آن را در بین کارمندان، در سطوح مختلف و بین بخش‌ها ثابت نشان می‌داد، اما کارهای بعدی در مورد امکان بروز ناهمگونی فرهنگ در یک سازمان واحد صحبت کرد که نشان می‌دهد ایجاد و حفظ فرهنگ سازمانی مطلوب پیچیده و ظریف‌تر از آنچه در ابتدا درک شده بود، است (جاکوس^۵، ۲۰۱۴). هدف از ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی ارزیابی ۶ بعد کلیدی فرهنگ سازمان است که شامل: ویژگی‌های غالب، رهبری سازمانی،

1. Schein
2. Hatch
3. Warrick
4. Zhen
5. Jaques

پیشینه پژوهش

تاکنون بیش از صد پژوهش علمی انجام شده شامل رساله‌های دکتری، پروژه‌ها و مقاله‌های علمی در ارتباط با بررسی و کاربرد مدل شناخت فرهنگ‌سازمانی کامرون و کوئین انجام شده است که بررسی آن‌ها نشان می‌دهد نوع نگاه به این مدل به دو بخش تقسیم می‌شود نخست آن دسته از پژوهش‌هایی که با پذیرش پیش‌فرض تأیید این مدل به بررسی و شناخت فرهنگ غالب در سازمان موردنظر پرداخته‌اند. دسته دوم پژوهش‌هایی که به دنبال تأثیر فرهنگ‌سازمانی (غالب) بر دیگر متغیرها از این مدل استفاده کرده‌اند. سازمان‌های هدف نیز در این پژوهش‌ها از طیف‌های مختلف شامل صنعتی، تولیدی، بهداشتی، مذهبی، دانشگاهی در کشورها و قاره‌های مختلف بوده‌اند. در بررسی پژوهش‌های انجام شده، پژوهش معتبری که به بیان کاستی‌های این مدل و نقد آن پرداخته باشد مشاهده نشد.

در پژوهشی با عنوان "چگونه فرهنگ‌سازمانی بر سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد در SME تأثیر می‌گذارد"، جردیوی^۱ و همکاران (۲۰۲۰)، با کاربرد مدل کامرون و کوئین نشان می‌دهند که فرهنگ‌سازمانی تأثیر بسزایی در سیستم‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد در SMEها دارد. ابعاد "تمرکز داخلی / خارجی" بر رسمی سازی استراتژی، نظارت بر محیط خارجی و بررسی عملکرد تأثیر می‌گذارد همچنین ابعاد "انعطاف‌پذیری/کنترل" بر اتخاذ مجموعه عملکردهای متعادل (نامتعادل) که شرکت استفاده می‌کند، اثر دارد. همچنین در این پژوهش ابعاد چهارگانه فرهنگ‌سازمانی کامرون و کوئین از هر سه نوع سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد حمایت می‌کنند.

وودارزفسکی^۲ (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان "اعتبار سنجی ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی کامرون و کوئین در شرایط سازمان‌های لهستان" صحت مفهومی سازه چارچوب رقابت ارزش‌های کامرون و کوئین را تأیید کرد. ساختار پرسشنامه ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی که بر مبنای نمونه پژوهشی در لهستان تهیه شده بود با مفروضات سازندگان سازگار، همچنین از نظر دقت و قابلیت اطمینان از ویژگی‌های روان‌سنجی مناسبی برخوردار است. در این پژوهش چارچوب و ابعاد الگوی کامرون و کوئین تأیید شد و پرسشنامه‌ای با اقتباس از پرسشنامه اصلی تدوین شد.

در پژوهشی دیگر با عنوان "فرهنگ‌سازمانی در آموزش عالی دولتی و غیردولتی در لهستان: مطالعه‌ای مبتنی بر مدل

کامرون و کوئین" دبسکی^۳ و همکاران (۲۰۲۰)، شناسایی فرهنگ غالب در قالب یک نظرسنجی براساس مدل کامرون و کوئین در هشت دانشگاه لهستان انجام شد. نمونه‌ای از نظرات ۱۸۶ مشارکت‌کننده در پژوهش جمع‌آوری و تحلیل و نشان داده شد که در لهستان دانشگاه‌های دولتی عمدتاً دارای فرهنگ سلسله‌مراتبی هستند در حالی که در هم‌تایان غیردولتی آن‌ها فرهنگ بازاری فرهنگ غالب است.

در پژوهش دیوید، والاس و راجوناتان^۴ (۲۰۱۸)، با عنوان "ارزیابی فرهنگ سازمان - مروری بر ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی" تصویری از ابزارهای مختلف موجود در دانش موجود فرهنگ‌سازمانی برای شناسایی فرهنگ سازمان ارائه و مزایای ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی استاندارد (کامرون و کوئین) برجسته می‌شود. این پژوهش با محوریت تأیید و توصیه بر به‌کارگیری این مدل برای شناسایی فرهنگ سازمان انجام شده است.

در پژوهش چوی^۵ و همکاران (۲۰۱۰)، با عنوان "خصوصیات روان‌سنجی نسخه کره‌ای ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی براساس چارچوب ارزش‌های رقابتی" یافته‌ها نشان می‌دهد که نسخه کره‌ای با موفقیت ترجمه و بومی شده است، موارد به همان معانی موارد اصلی حفظ می‌شوند و دارای ویژگی‌های روان‌سنجی قابل‌قبولی هستند که آن را برای سازمان‌های ورزشی کره قابل‌استفاده می‌کند.

در پژوهش انجام شده توسط لیزبتینووا^۶ و همکاران (۲۰۱۶)، با عنوان "کاربرد ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی در شرکت‌های لجستیکی" با استفاده از ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی روند غالب در شرکت‌های لجستیکی اسلوواکی تشخیص داده شد و تبیین شد که این بنگاه‌ها فرهنگ‌سازمانی سلسله‌مراتبی دارند. با این حال، کارمندان بر این عقیده‌اند که باید محیط کار خانوادگی و نمونه فرهنگ‌سازمانی قبیله‌ای باشد. در حالی که شرکت‌ها همچنان این عامل را دست کم می‌گیرند، یک ابزار مهم را برای دستیابی به موفقیت‌های بهتر در یک فضای رقابتی سخت از دست خواهند داد.

در پژوهش‌های داخلی نیز عباسی و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان "اعتباریابی ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی بر مبنای مدل چارچوب ارزش‌های رقابتی در سازمان‌ها (فدراسیون‌ها)ی ورزشی ایران" بیان می‌کنند که ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی بر مبنای مدل چارچوب ارزش‌های رقابتی، ابزار

3. Debski

4. David, Valas & Raghunathan

5. Choi

6. Liz'betinova'

1. Jardioui, Garengo & El Alami

2. Wudarzewski

استفاده قرار می‌گیرد (نادری‌فر و همکاران، ۱۳۹۶). در ادامه داده‌های گردآوری شده با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار^۱ تحلیل شدند. جامعه آماری در پژوهش حاضر کلیه مدیران و خبرگان سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران بودند. خبرگان مصاحبه‌شونده با احراز شرایط زیر انتخاب و مصاحبه شدند: ۱- حداقل سه سال سابقه مدیریت در سطح ریاست اداره کل یا معاونت منابع انسانی ادارات کل ۲- حداقل مدرک فوق‌لیسانس ۳- حداقل ۱۵ سال سابقه کار در سازمان‌های دولتی. ۴- تسلط نسبت به مدل فرهنگ‌سازمانی کامرون و کوین (پیاده‌سازی مدل کامرون و کوین در سازمان خود و یا انصراف از پیاده‌سازی آن). روش تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار روشی جهت تحلیل ذهنی داده‌های متنی از طریق فرایندهای طبقه‌بندی نظام‌مند، شناسایی رمزهای مستقل و همچنین واحدهای معنادار است. در تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار، پس از مرور چند باره متن مصاحبه‌های انجام شده، واحدهای معناداری شناسایی می‌شوند و سپس این واحدهای معنادار به رمزها تقسیم می‌شوند. در مرحله بعد، این رمزها به طبقه‌ها تقسیم و در نهایت، درون‌مایه‌ها از درون طبقه‌ها استخراج می‌شوند. به‌منظور کسب روایی یافته‌ها در بخش اول، نتایج در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت (کرسول^۲، ۲۰۱۲) و با جرح و تعدیل‌های لازم مورد تأیید قرار گرفت. پایایی یافته‌های بخش اول نیز به روش پی اسکات محاسبه شد. در این گام پس از کدگذاری داده‌ها توسط پژوهشگر، یکی از فارغ‌التحصیلان دکتری مدیریت منابع انسانی نیز به کدگذاری داده‌ها پرداخت و براساس همبستگی داده‌های کدگذاری شده پایایی محاسبه شد.

در بخش دوم پژوهش، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه عمیق با ۱۵ نفر از خبرگان (هدفمند-گلوله برفی) مرحله اول گردآوری شد و با استفاده از روش تحلیل گفتمان انتقادی فرکلاف^۳ داده‌ها تحلیل شدند. مزیت این رویکرد وفاداری هم‌زمان آن به سه سنت تحلیل تفصیلی متن در حوزه زبان‌شناسی، تحلیل جامعه‌شناختی کلان کنش اجتماعی و سنت تفسیری و خرد در جامعه‌شناسی و تلفیق آن‌ها با یکدیگر است (محسنی^۴، ۲۰۱۲). برای تحلیل داده‌ها سه سطح وصف، تفسیر و تبیین لحاظ شدند (الف) وصف: در این سطح، تحلیل ساختار زبانی متن صورت می‌گیرد؛ برای این کار به ویژگی‌های صوری آن متن پرداخته می‌شود. به این منظور واژگان کانونی متن

و چارچوب نظری مناسبی جهت سنجش فرهنگ‌سازمانی در سازمان‌ها (فدراسیون‌ها)ی ورزشی ایران است. و پیشنهاد می‌کنند که پژوهشگران مدیریت ورزشی با استفاده از این ابزار، به سنجش فرهنگ‌سازمانی در سازمان‌های ورزشی بپردازند.

قیومی و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان "بررسی فرهنگ‌سازمانی (مدل کوین) با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران" نشان دادند که مبتنی بر مدل کامرون و کوین در بین همه انواع فرهنگ‌سازمانی (فرهنگ گروهی، فرهنگ طایفه‌ای، فرهنگ بازاری، فرهنگ سلسله‌مراتبی) با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد همچنین نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که در شرکت انتقال گاز ایران از میان انواع فرهنگ‌سازمانی، تنها فرهنگ طایفه‌ای می‌تواند به‌عنوان یک فرهنگ پیش‌بین و اثرگذار بر مدیریت دانش تلقی شود.

در پژوهش زارعی متین و همکاران (۱۳۹۴)، با عنوان "فرهنگ‌سازمانی در رابطه بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی" نتایج نشان داد که فرهنگ‌سازمانی از نوع طایفه‌ای در رابطه بین مدیریت دانش و رشد نقش تعدیل‌کنندگی دارد. براساس یافته‌های این پژوهش فرهنگ طایفه‌ای به شرکت کمک می‌کند تا به بالاترین سطح کارآمدی و اثربخشی که منجر به دستیابی به اهداف مأموریت و حفظ موجودیت سازمان در بلندمدت می‌شود، برسد.

با وجود تعدد پژوهش‌های داخلی و خارجی که با استفاده از مدل فرهنگ‌سازمانی کامرون و کوین به ارزیابی فرهنگ غالب در سازمان هدف و یا تأثیر متغیر فرهنگ بر دیگر متغیرهای سازمانی پرداخته‌اند پژوهشی که با رویکردی نقادانه به ارزیابی نقاط ضعف و چالش‌های پیش و پس‌آیندی این مدل بپردازد مشاهده نشد از آنجایی که نقد و آسیب‌شناسی مدل‌ها می‌تواند عاملی برای اصلاح و کاربردی‌تر شدن آن‌ها بشود شکاف نظری در این زمینه و در ارتباط با مدل فرهنگ‌سازمانی کامرون و کوین از سوی پژوهشگر پژوهش حاضر مشاهده شد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و با رویکردی آمیخته در دو بخش اصلی انجام شده است: در بخش نخست ابتدا داده‌ها از طریق مطالعه کتابخانه‌ای منابع موجود و مصاحبه نیمه عمیق با ۲۰ نفر از خبرگان و مدیران سازمان‌های دولتی که به شیوه هدفمند و گلوله برفی انتخاب شده بودند گردآوری شد، روش نمونه‌گیری گلوله برفی در مواردی که دسترسی به افرادی که دارای ویژگی‌های موردنظر محقق می‌باشند، مشکل است، مورد

1. Directional Qualitative Content Analysis
2. Creswell
3. A Critical Discourse Analysis Fairclough
4. Mohseni

رابطه ۶:

$$\bar{x}_{ij} = \frac{\min_i x_{ij}}{x_{ij}} \quad \text{برای معیار غیر بهینه}$$

در روش واسپاس، یک معیار مشترک از بهینه‌سازی به دنبال دو معیار بهینه است. اولین معیار بهینه‌سازی، یعنی معیار میانگین موفقیت وزنی، مشابه روش WSM است. این یک رویکرد محبوب و قابل قبول تصمیم‌گیری چند معیاره است که برای ارزیابی تعدادی از گزینه‌ها در رابطه با مجموعه‌ای از معیارهای تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. براساس روش WSM اهمیت نسبی کل i امین گزینه به صورت زیر محاسبه می‌شود.

رابطه ۷:

$$Q_i^1 = \sum_{j=1}^n \bar{x}_{ij} w_j$$

که در این رابطه w_j وزن j امین معیار است. از طرفی دیگر طبق روش WPM ارزش نسبی کل گزینه‌ها از روش زیر محاسبه می‌شود.

رابطه ۸:

$$Q_i^2 = \prod_{j=1}^n (\bar{x}_{ij})^{w_j}$$

سپس یک معیار کلی برای ادغام روش مجموع وزنی (WSM) و محصول وزنی (WPM) به صورت زیر خواهد بود (چاکرابرتی و زاوادسکاس، ۲۰۱۴).

رابطه ۹:

$$Q_i = 0.5Q_i^1 + 0.5Q_i^2 = 0.5 \sum_{j=1}^n \bar{x}_{ij} w_j + 0.5 \prod_{j=1}^n (\bar{x}_{ij})^{w_j}$$

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی: در پژوهش حاضر در بخش اول منابع موجود در حوزه دانشی مدل فرهنگ‌سازمانی کامرون و کوین به روش کتابخانه‌ای مطالعه شدند. با توجه به مشاهده نشدن پژوهشی که به نقد و آسیب‌شناسی ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی کامرون و کوین بپردازد مصاحبه‌های عمیق با میانگین زمانی ۵۰ دقیقه با ۲۰ خبره مدیریتی در سازمان‌های دولتی انجام شد. با رسیدن به مصاحبه شماره ۱۴ داده‌ها به اشباع نظری رسید اما برای اطمینان بیشتر مصاحبه‌ها تا خبره شماره ۲۰ ادامه یافت. پرسش‌های اساسی در مصاحبه بخش اول شامل سوالات زیر بود: - مبانی و مفروضات اصلی در مدل فرهنگ‌سازمانی کامرون و کوین چه هستند؟ نقاط ضعف و

برون‌آوری و ارتباط آن‌ها با پدیده مورد مطالعه بررسی می‌شوند. برای برون‌آوری واژگان کانونی متن، سه نوع ارزش واجد ویژگی‌های صورتی موردتوجه قرار می‌گیرند: «ارزش‌های تجربی»، «ارزش‌های رابطه‌ای» و «ارزش‌های بیانی».

ارزش‌های تجربی ناظر به تجربه مصاحبه‌شونده از جهان طبیعی و یا اجتماعی و دربرگیرنده محتوا، دانش و باورهای فرد هستند. در واقع، ارزش‌های تجربی اشاره به توجه فرد به بخشی از واقعیت پدیده مورد مطالعه دارد که به وسیله وی در قالب کلمات بازنمایی می‌شود. از جمله ویژگی‌های صورتی متن که ذیل ارزش‌های تجربی مورد توجه قرار می‌گیرند، «روابط معنایی» شامل هم‌معنایی، شمول معنایی و تضاد معنایی میان کلمات متن هستند. بررسی این ویژگی‌های نحوی متون کمک می‌کند تا کشف معانی و رای صورت زبانی صورت پذیرد.

ارزش‌های رابطه‌ای ناظر به روابط اجتماعی فرد تولیدکننده متن هستند؛ یعنی فرد با توجه به روابط اجتماعی که دارد، کلمات خاصی را برمی‌گزیند تا بتواند مقصود خود را بهتر ابراز کند؛ تأکید، تلقین، اغراق، حسن تعبیر و مانند آن‌ها از جمله این ارزش‌ها هستند. ارزش‌های بیانی نیز ناظر به سوگیری ارزشی فرد تولیدکننده متن نسبت به بخشی از واقعیتی است که برگزیده است. این سوگیری را می‌توان از روی کلمات قضاوتی دارای بار منفی یا مثبت در متن شناسایی و کشف کرد. (ب) تفسیر: هدف در این سطح تحلیل، آشکارسازی رابطه متن با زمینه آن بر پایه ویژگی‌های صورتی متن انجام می‌شود. (ج) تبیین: در این سطح تحلیل، رابطه گفتمان با مناسبات قدرت بررسی می‌شود؛ یعنی نشان داده می‌شود که نخست چگونه ساختارهای اجتماعی تعیین بخش گفتمان به‌عنوان یک کنش اجتماعی هستند؛ دوم اینکه گفتمان چه تأثیرات بازتولیدی به دنبال دارد (مرادزاده و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۹).

در ادامه گفتمان‌های احصا شده با استفاده از روش رتبه‌بندی واسپاس^۱ و با تکمیل پرسشنامه مرتبط با آن توسط خبرگان مرحله دوم پژوهش رتبه‌بندی شدند. مراحل روش واسپاس: ابتدا با استفاده از روش آنتروپی شانون وزن و اهمیت هر یک از عوامل را به دست می‌آوریم. در ادامه ماتریس وضع موجود براساس شاخص‌های طراحی شده تشکیل می‌دهیم. سپس به بی‌مقیاس‌سازی ماتریس تصمیم براساس دو رابطه زیر پرداخته می‌شود.

رابطه ۵:

$$\bar{x}_{ij} = \frac{x_{ij}}{\max_i x_{ij}} \quad \text{برای معیار بهینه}$$

«نظر شما درباره ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی کامرون و کوئین در این سازمان چیست؟» «علت پیاده‌سازی و یا منصرف شدن از پیاده‌سازی این ابزار در سازمان چه بوده است؟» «به نظر شما پیاده‌سازی این ابزار به صورت کامل پاسخگوی نیازهای سازمان است؟» «تصمیم‌گیری براساس یافته‌های حاصل از پیاده‌سازی این ابزار چه نتایج و پیامدهایی خواهد داشت؟». اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان در دو مرحله پژوهش در جدول ۱ ذکر شده است.

چالش‌های ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی کامرون و کوئین شامل چه مواردی است؟ دسته‌بندی آسیب‌ها و چالش‌های این ابزار چگونه است؟ چگونه می‌توان کاستی‌های این ابزار را برطرف کرد؟

در بخش دوم پژوهش ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته باز بود که تا خیره شماره ۱۲ به اشباع نظری رسید اما به‌منظور اطمینان بیشتر مصاحبه تا خیره شماره ۱۵ ادامه یافت. میانگین زمانی مصاحبه‌ها ۴۵ دقیقه و شیوه‌نامه آن شامل چند پرسش اساسی بود از جمله:

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان

Table 1. Demographic Information of Experts

مرحله پژوهش	تعداد خبره	جنسیت	تحصیلات	میانگین سابقه کار	میانگین سابقه تصدی پست مدیریت
اول	۲۰ نفر	۳ نفر زن ۱۷ نفر مرد	۱۳ نفر کارشناسی ارشد و ۷ نفر دکتری	۱۷ سال	۳/۸ سال
دوم	۱۵ نفر	۲ زن و ۱۳ نفر مرد	۱۲ نفر کارشناسی ارشد و ۳ دکتری	۱۸ سال	۴/۲

در جدول ۲ طبقه‌بندی داده‌های تحلیل شده از نواقص و آسیب‌شناسی‌های انجام شده از ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی کامرون و کوئین از نگاه و اندیشه خبرگان مدیریتی در سازمان‌های دولتی ایران قابل مشاهده است. نام‌گذاری درون‌مایه‌های احصا شده با پیشنهاد یکی از خبرگان سازمانی ابزار ارزیابی فرهنگی و اجزای آن در سطوح مختلف به‌مثابه یک درخت در چهار بخش ریشه‌ها، تنه اصلی، شاخه‌ها و ساقه و برگ تقسیم‌بندی شدند.

ذکر این نکته ضروری است که با توجه به تأیید مبانی و مفهوم فرهنگ از دیدگاه کامرون و کوئین در ابزار ارزیابی فرهنگ، در قسمت ریشه‌های جدول و شکل ۱، آسیب‌شناسی و نقدی از سوی مشارکت‌کنندگان در پژوهش مطرح نشد.

یافته‌های استنباطی

در بخش اول به دنبال پاسخ به پرسش‌های اول، دوم و سوم پژوهش که در ارتباط با شناسایی مبانی و مفروضات مدل کامرون و کوئین و تناسب آن با شرایط سازمان‌های دولتی از نگاه خبرگان، همین‌طور واکاوی نقاط ضعف و چالش‌های مدل کامرون و کوئین و دسته‌بندی آن‌ها بود با استفاده از تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار داده‌های گردآوری شده از ۲۰ مصاحبه، ۹۴ واحد معنادار احصا شد که با تلفیق و دسته‌بندی آن‌ها ۳۳ رمز به دست آمد در ادامه رمزها دسته‌بندی و ۱۲ طبقه حاصل شد در نهایت نیز با تدقیق و تعمیق در طبقه‌ها ۴ درون‌مایه احصا گردید.

جدول ۲. درون‌مایه‌های احصا شده و تعاریف عملیاتی آن‌ها

Table 2. Counted Contents and Their Operational Definitions

تعریف عملیاتی	درون‌مایه
مجموعه مبانی و مفروضات اصلی و اساسی در شکل‌دهی مفهوم فرهنگ از دیدگاه کامرون و کوئین و تناسب آن با نحله سازمان‌های دولتی در ایران است.	ریشه
ساختار اصلی مدل، طبقه‌بندی ۴ گانه فرهنگ و چارچوب ارزش‌های رقابتی را پوشش می‌دهد.	تنه اصلی
واکاوی و شناسایی ابعاد مرتبط با فرهنگ‌های ۴ گانه و تحلیل گویه‌های مرتبط به ابعاد	شاخه‌ها
روش امتیازدهی و شکاف‌های کارکردی و نتایجی مرتبط با آن را پوشش می‌دهد.	ساقه و برگ

جدول ۳. درون‌مایه‌ها، طبقه‌ها و رمزهای احصا شده
Table 3. Subjects, Categories and Codes Counted

رمز	طبقه	درون‌مایه
۱- یادگیری مشترک ۲- موفقیت و شکست‌های مشترک ۱- تدریجی بودن ۲- یکنواخت نبودن ۳- نگاه بلندمدت ۱- مصنوعات و نمادها ۲- رفتارها ۳- مفروضات نهادینه شده ۱- مقاومت نسبت به تغییر ۲- توجیه الزامات ۳- بازخورد در بلندمدت	۱- اشتراک معانی و مفاهیم ۲- شکل‌گیری در گذر زمان ۳- نمود آشکار و پنهان ۴- دشواری تغییر	ریشه (در درون‌مایه ریشه اختلاف‌نظری بین خبرگان و مفروضات اصلی فرهنگ از نگاه کامرون و کویین مشاهده نشد)
۱- اولویت نداشتن محورهای چارچوب در نحله سازمان‌های دولتی ایران ۲- ناقص بودن و نادرست بودن محورهای مورداشاره ۱- کلیت بیش از حد ۲- عدم تناسب برخی از ابعاد ۴ گانه با سازمان‌های دولتی ۳- تنوع بیشتر فرهنگی در واقعیت نسبت به مدل ۱- مثبت‌اندیشی افراطی در تقسیم‌بندی فرهنگ‌ها ۲- ندیدن عارضه‌ها و چالش‌ها در مدل ۳- پنهان ماندن آفت‌های پیاده‌سازی زمانی و مکانی ۴- گروه‌اندیشی مخرب در تأیید افراطی مدل	۱- کارایی چارچوب ارزش‌های رقابتی ۲- فرهنگ ۴ گانه ۳- مثبت‌اندیشی افراطی	تنه اصلی
۱- ناکافی بودن بودن یک گویه برای یک بعد ۲- ابهام در تعریف گویه و بعد مربوطه ۱- عمق کم محتوای گویه‌ها ۲- ساده‌اندیشی نسبت به ترسیم وضعیت فعلی و آتی ۳- در نظر نگرفتن شرایط زمانی و مکانی در تعریف گویه‌ها و ابعاد ۱- ضرورت تعیین اهمیت هر یک از ابعاد در شکل‌گیری فرهنگ ۲- ضرورت وزن‌دهی و رتبه‌بندی ابعاد	۱- ضعف پوشش کامل مفهوم ابعاد فرهنگ از طریق یک گویه ۲- ساده‌انگاری واکاوی ابعاد ۳- یکسان بودن ابعاد و گویه‌ها	شاخه‌ها
۱- بی‌میلی کارکنان (برخی از سازمان‌ها) به جمع ۱۰۰ امتیاز ۲- خلأهای غیرجبرانی در امتیازدهی ۱- عدم پیش‌بینی واکنش‌های کارکنان در امتیازدهی ۲- خلأ مفهومی و دانشی مدل در شکاف فرهنگی	۱- الزام به تقسیم ۱۰۰ امتیاز در هر بعد ۲- توجیه‌ناپذیری برای جمع امتیاز کمتر از ۱۰۰	ساقه و برگ

کامرون و کویین نتایج حاصل از ۱۵ مصاحبه نیمه ساختاریافته بررسی و تحلیل شد که طی آن سه گفتمان استفاده از این مدل به‌مثابه اقدامی غیرکارکردی، اقتضایی و کارکردی از داده‌ها استخراج شدند. در ادامه توصیف، تفسیر و تبیین هر یک از گفتمان‌ها ارائه می‌شود:

گفتمان غیرکارکردی: در واکاوی و شناسایی گفتمان غیرکارکردی این‌گونه تبیین شد که ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی به دلیل ایرادهای متعدد و عدم توانایی کافی در شناخت و تأمین نیازمندی‌های فرهنگ‌سازمانی توجیه هزینه‌ای و زمانی نداشته و حتی نتایج آن می‌تواند موجب انحراف در برآوردها و خطا در تصمیم‌های مدیریتی شود. از این‌رو، استفاده از آن در سازمان غیرکارکردی دانسته شده و

روایی یافته‌های استنباطی بخش نخست از طریق ارجاع نتایج به خبرگان مصاحبه شده و دریافت نظرات و انجام جرح و تعدیل‌های جزئی لازم مورد تأیید خبرگان پژوهش قرار گرفت. در محاسبه پایایی نیز به روش پی‌اسکات بعد از کدگذاری داده‌ها توسط پژوهشگر، داده‌ها در اختیار یکی از فارغ‌التحصیلان دکتری مدیریت منابع انسانی قرار گرفت که با توجه به اینکه ضریب محاسبه شده ۰/۷۴ بیشتر از حد قابل قبول (۰/۷) است پایایی یافته‌ها نیز مورد تأیید است (لمبارد و براکن^۱، ۲۰۱۰).

در بخش دوم پژوهش به‌منظور شناسایی و احصای گفتمان‌های خبرگان در ارتباط با ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی

قرار گرفته و نتایج مثبتی نیز به همراه داشته باشد. به‌عنوان مثال در بخشی از مصاحبه یکی از خبرگان موافق این گفتمان گفته شد: همه مدل‌ها نقاط قوت و ضعف خود را دارند واقعیت موضوع این است که این مدل در فضای کسب‌وکار و سازمانی کشورهای غربی ایجاد شده است در نتیجه در سازمان‌های نزدیک به آن بافت، استفاده بهتری از آن می‌توان ببرند. در برخی از کشورها مبانی فرهنگ چیز دیگری است و نمی‌توان توقع داشت تمام و کمال آن مدل‌ها اینجا هم جواب بدهند نقد به این مدل وارد است اما اگر هوشمندانه با آن مواجه شد می‌توان از ظرفیت‌های آن نیز بهره برد. از نظر ارزش‌های تجربی واژه‌های نقاط قوت و ضعف، فضای کسب‌وکار کشورهای غربی، بافت سازمانی، ظرفیت قابل‌استفاده، واژه‌هایی کانونی برای توصیف و استفاده از مدل کامرون و کویین است. مصاحبه‌شونده ابزار ارزیابی فرهنگ را دارای نقاط قوت و ضعف به اقتضای شرایط سازمانی توصیف می‌کند همچنین با استفاده از واژه‌هایی همچون هوش و بهره‌مندی تلاش می‌کند نشان دهد که راه برای استفاده کاربردی از این مدل باز است. از نظر ارزش‌های رابطه‌ای مصاحبه‌شونده با استفاده از ضمیر سوم شخص نشان می‌دهد چه سازمان‌هایی بودند که توانستند از این مدل به‌خوبی استفاده کنند و در این زمینه بافت سازمانی و هوشمندی بسیار تعیین‌کننده بوده است از نظر ارزش‌های بیانی مصاحبه‌شونده سوگیری اقتضایی خود را نسبت به این مدل بیان می‌دارد.

گفتمان کارکردی: توصیف گفتمان سوم (کارکردی) احصا شده بدین ترتیب بوده است که بخشی از مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند به‌تناسب مدل‌ها و ابزارهای آزمون شده متعارف در سطح جهان این مدل هم با وجود نقدهای صحیح و کارآمد می‌تواند در شکل‌گیری فضای فکری مدیران از وضعیت فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت داشته باشد. در بخشی از مصاحبه با یکی از خبرگان موافق با این گفتمان ذکر شده است: "مدل کامرون و کویین نسبت به دیگر مدل‌ها ملموس‌تر و شیوه سنجش و ارزیابی فرهنگ سازمانی از طریق آن آسان است. برای سازمان من که خوب بوده و به نظرم نتایج آن نیز نزدیک به واقعیت است حرف بعضی از همکاران را در نقد آن می‌پذیرد اما مگر ما خودمان چه کرده‌ایم؟ چند مدل معتبر ارائه داده‌ایم ما اگر به همین روش کامرون و کویین عمل کنیم می‌توانیم به دستاوردهای ممتازی در سازمان خود دست پیدا کنیم". از نظر ارزش‌های تجربی به کار بردن واژه‌های ملموس، راحت، خوب نزدیک به واقعیت، دست آورد ممتاز، واژه‌هایی با بار معنایی مثبت هستند که در نهایت مدیر و خبره استفاده‌کننده از آن

توصیه به طراحی مدل ارزیابی فرهنگ سازمانی مبتنی بر بافت و ماهیت سازمان‌های دولتی ایران فراوانی زیادی داشت. برخی از گزاره‌های عنوان‌شده توسط یکی از مصاحبه‌شوندگان را به‌عنوان مصاحبه منتخب ارائه و ساختار زبانی آن‌ها را تحلیل می‌کنیم. مصاحبه شماره ۴: "معتقدم این مدل برای سازمان‌های دولتی و غیردولتی ایرانی و بین‌المللی نقص‌های زیادی دارد ابعاد فرهنگ در سازمان‌ها بیش‌ازحد ساده در نظر گرفته شده است" این مدل کم‌عمق است و در اصل و فرع خود کم‌وکاستی‌های قابل‌توجهی دارد سازمان‌ها و مدیرانی هم که از آن استفاده می‌کنند بیشتر شبیه به یک اقدام نمایشی است که مثلاً برای سنجش فرهنگ، سازمان کاری را انجام داده است و گرنه در قبال مدل‌های دیگر فرهنگ سازمانی جذابیتی برای من ندارد و وقت تلف کردن و گزارش پرکردن است اگر قرار بود فرهنگ این قدر راحت و ساده با چندمعیار و پرسشنامه و دست بیاید که شرایط بسیاری از سازمان‌های استفاده‌کننده این‌گونه نبود به لحاظ ارزش‌های تجربی، نقص، ساده‌انگاری، کم‌عمق، نمایش، اتلاف وقت، پرکردن گزارش واژه‌های کانونی در متن موردنظر هستند که فرد مصاحبه‌شونده از آن‌ها برای بیان علت و توصیف غیرکارکردی بودن مدل کامرون و کویین استفاده کرده است، چرا که فهم و درک او از این مدل غیرسازندگی و کارآمد نبودن مدل در سنجش فرهنگ سازمانی است نزدیکی و کاربرد متعدد واژه‌ها بار معنایی منفی و همین‌طور زمان استفاده از واژه‌های هم‌معنی، غیرکارکردی بودن مدل را القا می‌کند. از لحاظ ارزش‌های رابطه‌ای استفاده مصاحبه‌شونده از جمله شرطی "اگر قرار بود ارزیابی فرهنگ سازمانی این قدر راحت و ساده با چندمعیار و پرسشنامه به دست بیاید که شرایط بسیاری از سازمان‌ها این‌گونه نبود" نوعی تلاش برای بالا بردن وجه اقتناعی دیدگاه مصاحبه‌شونده مبنی بر غیرکارکردی بودن این ابزار است. از نظر ارزش‌های بیانی وقتی مصاحبه‌شونده به‌صراحت می‌گوید "این مدل در مقایسه با دیگر مدل‌ها جذابیتی برای من ندارد و وقت تلف کردن است." موضع و سوگیری خود را در مواجهه با این پدیده نشان می‌دهد همچنین زمانی که مصاحبه‌شونده می‌گوید "معتقدم این مدل برای سازمان‌های دولتی و غیردولتی ایرانی و بین‌المللی نقص‌های زیادی دارد." نشان می‌دهد نقد این خبره محدود به ارتباط با نوع و جغرافیای سازمان‌ها نیست بلکه او نسبت به ماهیت مدل چالش و نقدهای جدی دارد.

در ارتباط با تبیین گفتمان اقتضایی این‌گونه تبیین می‌شود که مدل فرهنگ سازمانی کامرون و کویین در برخی از شرایط و با احراز برخی مهارت‌های عاملان تغییر می‌تواند مورد استفاده

نشان می‌دهد که از کاربرد ابزار ارزیابی فرهنگ رضایت دارد. در ارتباط با ارزش‌های رابطه‌ای مصاحبه‌شونده کسانی که نقد بیش‌ازحد از مدل داشته‌اند را به چالش کشیده و عملکرد آن‌ها و تعداد مدل‌های معتبر ارائه شده از سوی سازمان‌های دولتی داخلی را مطرح می‌کند همچنین به لحاظ ارزش‌های بیانی با به کار بردن جمله‌های "برای سازمان من که خوب بوده است و نتایجی نزدیک به واقعیت داشته است." موضع و سوگیری خود را در مورد این مدل بیان می‌کند.

مرحله دوم در تحلیل گفتمان انتقادی به روش نورمن فرکلاف تفسیر گفتمان‌های احصا شده است:

ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی به‌مثابه ابزار غیرکارکردی: در تفسیر این گفتمان این‌گونه شرح داده می‌شود که سازمان‌های دولتی و برخی از مدیران و خبرگان نگاه مثبت و کاربردی نسبت به این مدل ندارند در این شرایط یک‌سوی آشکار مدیران سوی دیگر ارزیابی فرهنگ غالب و سوی دیگر مدل و سازوکار آن می‌باشد برخی از مصاحبه‌شوندگان استفاده‌کنندگان از این مدل را در سازمان‌های دولتی مورد سرزنش و ملامت قرار داده و این مدل را ناپخته ضعیف و انحراف‌دهنده تصمیم‌ها و آسیب‌زننده می‌دانند. از همین رو اعتقاد دارند که ما توصیه به استفاده از این مدل نمی‌کنیم از طرف مصاحبه‌شوندگان با تأکید بر کارایی این مدل برای سازمان‌های غیردولتی کشورهای غربی سطوح مختلف این مدل را برای پیاده‌سازی در سازمان خود با ایرادها و نقص‌های متعدد می‌بینند حتی برخی از مدیران مصاحبه شده اعتقاد داشتند که برخی از سازمان‌های پیاده ساز این مدل خود نیز از صوری بودن آن آگاه و برای کسب منافع مادی (فردی نه سازمانی) و یا تهیه گزارش‌های فرمایشی اقدام به انجام آن می‌کنند.

گفتمان اقتضایی: تفسیر این گفتمان این‌گونه است که برخی از مدیران اصراری روی مفید یا مضر بودن این ابزار ندارند و معتقدند شناخت مدیر از ابزار ارزیابی همین‌طور درایت و هوشمندی او می‌تواند موجب کسب نتایجی شود که برای سازمان و شناسایی فرهنگ غالب بر آن مفید است این دسته از مدیران مصاحبه شده معتقدند که نه تنها این مدل بلکه همه مدل‌ها به ادراک و مهارت بالایی به‌منظور اجرا و پیاده‌سازی نیاز دارند و بسیاری از مؤلفه‌های این مدل می‌تواند حتی برای سازمان‌های دولتی ایران مفید باشد در این گفتمان مصاحبه‌شوندگان به لحاظ بینامتنی با ارجاع دیگر مدل‌ها در زمینه‌های مختلف سازمانی به خاستگاه غیردولتی بودن آن‌ها بر توانایی به‌کارگیری ابزارها برای اهداف سازمانی تأکید داشتند.

گفتمان کارکردی: تفسیر این گفتمان نیز این‌گونه است که برخی از مدیران مصاحبه شده اعتقاد دارند که خرده‌مایه استفاده از این مدل ابتدا در سازمان است و بعد نوع سازمان. سازمان‌های دولتی نیز شاید در برخی از زمینه‌ها متفاوت از غیردولتی‌ها باشند اما اشتراکات آن‌ها به‌مراتب بیشتر است این دسته از مدیران اعتقاد داشتند که به‌رغم نقدهایی که به این مدل وارد است، اما منجر به نگاه غیرکارکردی بودن به آن نمی‌شود و حتی این مدل نسبت به دیگر مدل‌ها رویکرد موثق‌تری برای شناسایی فرهنگ غالب و پیاده‌سازی ابزارهای خود دارد. در این گفتمان مصاحبه‌شوندگان به لحاظ بینامتنی به برتری این مدل بر مدل‌های مشابه همین‌طور بر کمبود مدل‌های معتبر داخلی تأکید داشته و به دفاع از این مدل روی آوردند، به نحوی که برخی از نقص‌ها و چالش‌های اساسی مطرح شده از سوی دیگر خبرگان را رد کردند و بر قابل استفاده بودن و کارکردی بودن مدل ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی کامرون و کوپین در سازمان‌های دولتی ایران اصرار داشتند. وجه مشترک این سه گفتمان براساس آنچه در مصاحبه‌ها مطرح شد نقدپذیر بودن و ایرادات متعدد در مدل بود از این‌رو نگاه چالشی به آن اعمال و کاستی‌های آن تشریح شد مدل فرهنگ‌سازمانی کامرون و کوپین علیرغم تأثیرگذاری بر دانش فرهنگ‌سازمانی و کمک به پیشرفت آن نیاز به برطرف کردن برخی از ایرادها و پاسخ به نقدهای مطرح شده دارد.

مرحله سوم از تحلیل گفتمان انتقادی به روش فرکلاف تبیین گفتمان‌های اصلی استخراج شده است که برای گفتمان غیرکارکردی چنین دریافت شد که پیاده‌سازی این مدل در برخی از سازمان‌های بزرگ و معتبر و گروه اندیشی پژوهشگران متهمان اصلی تمجید و تأییدهای بیش‌ازحد برای این مدل شده است برخی از مدیران نیز از روی ناآگاهی و یا آگاهی به ایرادهای متعدد آن با صرف هزینه و زمان به پیاده‌سازی آن می‌پردازد. بنابراین براساس این گفتمان با توجه به عدم تناسب بین مدل و چارچوب ارزش‌های رقابتی آن با سازمان‌های دولتی و محدودیت منابع همچون هزینه و زمان این مدل صلاحیت پیاده‌سازی در سازمان‌های دولتی ایران را ندارد. در ارتباط با تبیین گفتمان اقتضایی نیز چنین دریافت شد که بازیگر اصلی در کارآمدی یا ناکارآمدی مدل‌ها هوشمندی و مهارت مدیران است. مدیران باید ادراک و شناخت صحیحی از اهداف خود و ابزارهای سنجش و چگونگی استفاده از آن‌ها داشته باشند در این صورت از همین مدل (ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی کامرون و کوپین) نیز می‌توانند برای پیشبرد برنامه‌های سازمانی خود استفاده کنند در نتیجه سودمند بودن یا نبودن آن

محاسبه می‌شود ابتدا ماتریس تصمیم تشکیل می‌شود. ماتریس تصمیم این روش متشکل از ۵ معیار و ۳ گفتمان می‌باشد که هر سلول این ماتریس ارزیابی هر گفتمان براساس هر معیار است. نحوه انتخاب این ۵ معیار بدین ترتیب بود که از ۱۲ معیار پرتکرار احصا شده در مصاحبه با ۱۵ خبره پژوهش به شیوه دلفی فازی و در دو مرحله غربال این ۵ معیار احصا شدند. با روش دلفی فازی دومرحله‌ای جهت بود که از این ماتریس توسط ۱۵ خبره براساس طیف ۱ تا ۵ تکمیل گردید سپس با روش میانگین حسابی ادغام شد که در جدول ۴ آورده شده است. سپس از طریق رابطه ۱ ماتریس تصمیم نرمال و با استفاده از روابط ۲ تا ۴ وزن معیارها محاسبه شد که نتایج در جدول ۵ آورده شده است.

به شرایطی غیر از مدل کامرون و کوپین بستگی دارد. تبیین گفتمان کارکردی نیز بدین گونه است که همراهی فرهنگ‌سازمانی، مدیران و ابزار کامرون و کوپین صرف‌نظر از نقدها برای سازمان مفید و سازنده است. ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی ابعاد اهرمی و کلیدی را مشخص کرده و استفاده درست از چارچوب ارزش‌های رقابتی دارد اگرچه ایرادهایی نیز وجود دارد اما نباید اسیر نگاه مدیرانی کم کار شد که ابزارها را به راحتی رد می‌کنند و جایگزین نیز برای آن ارائه نمی‌دهند. این گروه از خبرگان معتقد هستند نقاط قوت این مدل به مراتب بیشتر از نقاط ضعف آن بوده و می‌تواند به سازمان‌ها برای شناخت فرهنگ‌سازمانی و بهبود برنامه‌های پیشرفت خود کمک کند.

در قسمت رتبه‌بندی گفتمان‌ها با روش واسپاس ابتدا با استفاده از روش آنتروپی شانون وزن (اهمیت) عوامل پژوهش

جدول ۴. ماتریس تصمیم

Table 4. The Decision Matrix

صحت	جامعیت	تناسب با بافت	اهمیت	اثرگذاری بر فضای علمی
۳/۸۶۷	۲/۴۶۷	۳/۲۶۷	۴/۲	۳/۷۳۳
۲/۶۶۷	۳/۴	۲/۸۶۷	۹۳۳/۲	۳/۰۶۷
۴	۳/۶۶۷	۳/۲	۳/۳۲	۳/۵۳۳

جدول ۵. وزن معیارها

Table 5. The Weight of the Criteria

شاخص	Ej	dj	Wj
صحت	۰/۹۸۶	۰/۰۱۴	۰/۳۳۲
جامعیت	۰/۹۸۸	۰/۰۱۲	۰/۳۹۶
تناسب با بافت	۰/۹۹۹	۰/۰۰۱	۰/۰۳۵
اهمیت	۰/۹۸۹	۰/۰۱۱	۰/۲۶۵
اثرگذاری بر فضای علمی	۰/۹۹۷	۰/۰۰۳	۰/۰۷۲

۳ گفتمان تعیین می‌شود که در جدول ۶ آورده شده است. بر این اساس گفتمان غیرکارکردی رتبه اول را کسب کرده است. گفتمان اقتضایی رتبه دوم و گفتمان کارکردی رتبه سوم را کسب کرده است.

با توجه به اینکه هدف از استفاده از روش واسپاس رتبه‌بندی ۳ گفتمان است. ابتدا ماتریس تصمیم تشکیل می‌شود که همان ماتریس تصمیم با روش آنتروپی می‌باشد که در جدول ۴ آورده شد سپس با استفاده از روابط ۵ و ۶ عملیات نرمال‌سازی صورت می‌گیرد در انتها از طریق روابط ۷ و ۸ و ۹ امتیاز نهایی

جدول ۶. امتیاز نهایی گفتمان‌ها

Table 6. The Final Score of the Discourses

رتبه	نام گفتمان	WSM	WPM	(Q امتیاز نهایی)
۲	گفتمان اقتضایی	۰/۸۹۲	۰/۸۷۹	۰/۸۸۶
۳	گفتمان کارکردی	۰/۷۷۱	۰/۷۶۳	۰/۷۶۷
۱	گفتمان غیرکارکردی	۰/۹۳۲	۰/۹۲۶	۰/۹۲۹

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با رویکردی آمیخته و مصاحبه با خبرگان و مدیران سازمانی با هدف نقد و آسیب‌شناسی چالش‌های ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی کامرون و کویین به پرسش‌های خود پاسخ داد: در پرسش نخست بررسی شد که مبانی و مفروضات اصلی مدل کامرون و کویین در تعریف مفهوم فرهنگ به چه میزان با دیدگاه مدیران و خبرگان سازمان‌های دولتی ایرانی همخوانی دارد؟ بررسی و مطالعه پژوهش‌های منتشر شده از سوی کامرون و کویین و تطبیق آن با یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان نشان داد که در ارتباط با مبانی و مفروضات اصلی و کلیدی کامرون و کویین: همچون باور و آگاهی مشترک و جمعی - شکل‌گیری تدریجی و در گذر زمان - کرد آشکار و پنهان - دشوار بودن تغییر - در ارتباط با فرهنگ‌سازمانی تفاوت قابل توجهی مشاهده نمی‌شود و با توجه به استعاره به کار رفته در ریشه‌های مدل ارائه شده مناقشه و تفاوت دیدگاهی وجود ندارد.

پرسش دوم در این رابطه بود که از نگاه مدیران و خبرگان سازمان‌های دولتی ایرانی نقدها، چالش‌ها و نقاط ضعف مدل کامرون و کویین چه هستند؟ با استفاده از مصاحبه نیمه عمیق نظرات و دیدگاه‌های خبرگان پیرامون کاستی‌ها و چالش‌های استفاده از ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی کامرون و کویین احصا و با روش تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار، چالش‌ها و نقدها در قالب ۸۲ واحد معنادار، ۲۱ رمز، ۸ طبقه و سه درون‌مایه تنه اصلی، شاخه‌ها و ساقه - برگ دسته‌بندی شدند.

در پرسش سوم پژوهش به این موضوع پرداخته شد که گفتمان‌های اصلی مدیران نسبت به مدل کامرون و کویین چگونه است؟ بخش دوم مصاحبه و پروتکل مرتبط با آن به‌منظور شناسایی دیدگاه و نوع نگاه خبرگان مبنی بر کاربردی بودن مدل کامرون و کویین بود در این زمینه با استفاده از روش تحلیل گفتمان انتقادی فرکلاف و تحلیل داده‌های گردآوری شده گفتمان‌های خبرگان در قالب سه گفتمان اصلی اقتضایی، کارکردی و غیرکارکردی احصا شدند.

در پرسش چهارم اولویت‌بندی و رتبه‌بندی این گفتمان‌ها مورد بحث بود با این هدف که براساس ۵ معیار صحت گفتمان، جامعیت گفتمان، تناسب گفتمان با سازمان‌ها دولتی، اهمیت گفتمان و اثرگذاری بر سازمان‌های دولتی رتبه‌بندی شوند. نتایج رتبه‌بندی گفتمان‌های احصا شده از مصاحبه‌ها با شیوه تحلیل گفتمان انتقادی (به روش فرکلاف) با استفاده از روش فرایند تحلیل شبکه نشان داد که گفتمان غیرکارکردی در جایگاه نخست و به دنبال آن گفتمان‌های اقتضایی و کارکردی

قرار می‌گیرد. این رتبه‌بندی نشان می‌دهد که از منظر و نگاه خبرگان سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی کامرون و کویین روی هم رفته غیرکارکردی بوده و نقاط ضعف آن بیش از نقاط قوت آن بوده است و به‌منظور شناسایی فرهنگ غالب در یک سازمان و تصمیم‌گیری در ارتباط با آن بهتر است از ابزار و مدل دیگری استفاده کرد.

عمده پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی انجام شده (جردیوی^۱ و همکاران (۲۰۱۹)، وودارزفسکی (۲۰۱۸)، دبسکی^۲ و همکاران (۲۰۲۰)، ولایکو و همکاران^۳ (۲۰۱۷)، چوی^۴ و همکاران (۲۰۱۰)، لیزبتینوا^۵ و همکاران (۲۰۱۶)، سجادی و همکاران (۱۳۹۲)، قیومی و همکاران (۱۳۹۱)، زارعی متین و همکاران (۱۳۹۴) در ارتباط با ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی کامرون و کویین در ارتباط با استفاده از آن به‌عنوان ابزاری جهت شناسایی فرهنگ غالب (پژوهش‌ها) و یا بررسی و اثر سنجش متغیر فرهنگ‌سازمانی بر دیگر متغیرهای سازمانی انجام شده است. یکی از تفاوت‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های انجام شده در این زمینه این است که پژوهشی که به نقد و آسیب‌شناسی این ابزار بپردازد و نقاط ضعف آن را احصا کند مشاهده نشد و عمده پژوهش‌ها در راستای تأیید و به کار بردن آن بوده است. همچنین گفتمان مدیران و پژوهشگران بر کارکرد و استفاده از این مدل بوده است در حالی که در پژوهش حاضر گفتمان غالب مدیران و خبرگان سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران مبنی بر غیرکارکردی بودن و عدم تناسب این ابزار با بافت و نحله فرهنگی در سازمان‌های دولتی ایران و توصیه به جایگزینی با ابزاری کارآمدتر است.

پیشنهادها

پیشنهادهای ارائه شده در پژوهش حاضر به‌منظور اصلاح، بهبود و ارتقای کیفیت ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی کامرون و کویین به‌منظور استفاده از آن در سازمان‌های دولتی ایران در قالب پیشنهادی اجرایی و تحقیقاتی ارائه شده است.

پیشنهادهای اجرایی: تحلیل نقاط ضعف مدل در قالب سه درون‌مایه تنه اصلی، شاخه‌ها و ساقه و برگ انجام شد که در قسمت تنه اصلی مدل پیشنهاد می‌شود به‌جای چارچوب ارزش‌های رقابتی که محوریت مدل را شکل می‌دهد چارچوبی جدید مبتنی بر بافت و خردمایه سازمان‌های دولتی ایران مورد

1. Jardioui
2. Debski
3. Vlaicu & et al
4. Choi
5. Lisbitnova

بازنگری شود چرا که ممکن است متناسب با شرایط سازمان دولتی مجموع امتیازی که کارکنان به گویه‌های مختلف می‌دهند کمتر از ۱۰۰ باشد و آن‌ها آگاهانه گویه‌ها را شایسته امتیاز بیشتر ندانند همین‌طور پیشنهاد می‌شود مدل برای توجیه تقسیم امتیازهای کمتر از ۱۰۰ راهکار و توجیه خود را به‌منظور پاسخگویی به خلأها تقویت کند.

در قسمت پیشنهادهای تحقیقاتی پیشنهاد می‌شود پژوهشگران علاقه‌مند به فرهنگ‌سازمانی موارد پیشرو را در اولویت خود قرار دهند: طراحی و پیاده‌سازی ابزار ارزیابی فرهنگ‌سازمانی غالب در سازمان‌های دولتی ایران- ارزیابی فرهنگ‌سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد دینامیک سیستم‌ها- آینده‌پژوهی روندهای آتی و چگونگی شکل‌گیری فرهنگ‌سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران.

سپاسگزاری

از کلیه استادان و همکارانی که در تدوین این مقاله ما را یاری کردند، تقدیر و تشکر می‌نمایم.

استفاده قرار گیرد چرا که ابعاد چارچوب ارزش‌های رقابتی این مدل از نگاه خبرگان برای سازمان‌های دولتی ایران محورهای کانونی و اهرمی محسوب نمی‌شدند. همچنین تفکیک انواع فرهنگ به ۴ دسته اصلی ناکافی می‌باشد چرا که در برخی از سازمان‌ها ارزیابی فرهنگ با استفاده از این مدل و چارچوب ارزش رقابتی میل به مرکز چارچوب داشته که در این زمینه باید نوع جدیدی از فرهنگ برای محدوده تقاطعی چارچوب معرفی شود. پیشنهاد دیگر این است که ذهنیت و پیش‌زمینه مثبت‌نگری مخرب در ارتباط با فرهنگ‌ها باید کنار گذاشته شود چرا که در برخی سازمان‌های دولتی آفت‌های رفتاری به‌مرور تبدیل به معیار موفقیت و در نهایت تبدیل به فرهنگ غالب می‌شوند. در درون‌مایه شاخه‌ها پیشنهاد می‌شود که برای هر بعد تعداد گویه‌هایی بیشتر و کامل‌تری ارائه شود چرا که سنجش یک بعد با یک گویه موجب افت کیفی ارزیابی می‌شود. همین‌طور وزن یکسان ابعاد و گویه‌ها پیشنهاد می‌شود تغییر کنند و ابعادی که برای شرایط فرهنگی سازمان‌های دولتی در ایران از اهمیت و ضرورت بالاتری برخوردار هستند ضریب وزنی بالاتری داشته باشند. در درون‌مایه ساقه و برگ نیز پیشنهاد می‌شود الزام به تقسیم ۱۰۰ امتیاز برای هر بعد

References

- Abbasi, H., Sajjadi, S. N., & Kazemnejad, A. (2014). Validation of the Organizational culture Assessment Instrument (OCAI) based on the Competing Values Framework Model (CVF) within Iranian Sport Organizations (Federations). *Journal of Research in Sport Management & Motor Behavior*, 3(5), 85-97.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*. First Edition. Reading, MA: Addison-Wesley,
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the framework of competitive values*. translated by Gholamreza Tavakoli ... [and others]; Editor: Mohsen Paknia. Tehran: Mehraban Neshar Book Institute
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Chakraborty, S., & Zavadskas, E. K. (2014). Applications of WASPAS method in manufacturing decision making. *Informatica*, 25(1), 1-20.
- Choi, Y. S., Seo, M., Scott, D., & Martin, J. (2010). Validation of the organizational culture assessment instrument: An application of the Korean version. *Journal of sport management*, 24(2), 169-189.
- Creswell J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Boston: Pearson Education Inc.
- Daneshmandnia, A. (2019). The influence of organizational culture on information governance effectiveness. *Records Management Journal*, 29(1/2), 18-41.
- David, S. N., Valas, S., & Raghunathan, R. (2018). Assessing organization culture—a review on the ocai instrument. In *International Conference on Management and Information Systems* (Vol. 21, pp. 182-188).
- Dębski, M., Cieciora, M., Pietrzak, P., & Bołkunow, W. (2020). Organizational culture in public and non-public higher education institutions in Poland: A study based on Cameron and Quinn's model. *Human Systems Management*, 39(3), 345-355.

- Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford university press.
- Jaques, D. W. (2014). *Investigating Culture: A Qualitative Study of a Human Service Organization's Culture* (Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology).
- Jardioui, M., Garengo, P., & El Alami, S. (2019). How organizational culture influences performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(2), 217-235.
- Kouchaki, M., ALI, G. A., & Hasan, M. N. (2012). The determine of the relationship organizational culture (Quinn Model) and feasibility of implementation of knowledge management in Iranian Gas Transmission Corporation.
- Ling-hsing Chang, C., & Lin TC. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433-55.
- Ližbetinová, L., Lorincová, S., & Caha, Z. (2016). The application of the organizational culture assessment instrument (Ocai) to logistics enterprises. *Naše more: znanstveni časopis za more i pomorstvo*, 63(3 Special Issue), 170-176.
- Lombard, M., Snyder-Duch, J., & Bracken, C. C. (2010). Practical resources for assessing and reporting intercoder reliability in content analysis research projects.
- Merve, O. Z., Fazil, K. A. Y. A., & CIFCI, I. (2015). Evaluating the organizational culture types of the 5-star hotel's in Istanbul in terms of the Cameron & Quinn competing values model. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 10(40), 6684-6691.
- Mohseni, M. J. (2012). An inquiry into the theory and method of Fairclough discourse analysis. *Ma'rifat-i Farhangi Ejtemaii*, 3, 63-86. (In Persian).
- Moradzadeh, F., & Hadavinejad, M. (2021). A critical discourse analysis on civil disobedience in a public organization. *Researches of Management Organizational Resources*, 10(3), 147-173.
- Naderifar, N., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative Research. *Strides in Development of Medical Education*, 14(3), 171-179.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture & Leadership*. John Wiley & Sons, 5th edition, USA.
- Vlaicu, F. L., Neagoe, A., Țîru, L. G., & Otovescu, A. (2019). The organizational culture of a major social work Institution in Romania: A sociological analysis. *Sustainability*, 11(13), 3587.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Wudarszewski, G. (2018). Validation of Cameron and Quinn's organizational culture assessment instrument (OCAI) in polish conditions. *Journal of management and economics*, 6(1), 79-105.
- Zarei Matin, H., Jandaghi, G., & Murad, P. (2014). Organizational culture in the relationship between knowledge management and organizational effectiveness. *Journal of research in educational*, 30(48)..
- Zhen, S. (2019). Interactions' Effect of Strategic Behaviors & Organizational Culture on IS-Business Strategic Alignment & Enterprise Systems Assimilation. *Journal of Information Management*, 44, 96-108.