

Fișa suspiciunii de plagiat / Sheet of plagiarism's suspicion	Indexat la: 00289.05
--	---------------------------------

Opera suspicionată (OS)	Opera autentică (OA)
Suspicious work	Authentic work

OS	LILE, Ramona și SERGIU-BĂLAN, Leonard. Total quality management and the development of the competing values framework. <i>Management Agricol. Lucrări științifice</i> . Seria I. Vol. XVI (2). USAMVB Timișoara. Timișoara: Agroprint. 2014.
OA	CAMERON, Kim and QUINN, Robert. <i>Diagnosing and changing organizational culture</i> . San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc. 2006.

Incidența minimă a suspiciunii / Minimum incidence of suspicion	
--	--

p.229:07-p.229:20	p.31:11-p.31:27
p.229:28-p.231:12	p.31:30-p.31:31; p.31:34-p.31:35; p.32:01-p.32:16-p.33:06; p.33:10-p.33:13; p.33:21-p.33:29; p.47:11-p.47:25; p.49:31-p.49:00; p.50:01-p.50:08; p.51:01-p.51:15;
p.231:16-p.231:23	p.51:15-p.51:26

Fișa întocmită pentru includerea suspiciunii în Indexul Operelor Plagiate în România de la
Sheet drawn up for including the suspicion in the Index of Plagiarized Works in Romania at
www.plagiate.ro

Notă: p.285:00 semnifică „pagina 285 până la capăt”.

Note: p.285:00 means „page 285 to the end”.

Argumentarea calificării

Nr. crt.	Descrierea situației care este încadrată drept plagiat	Se confirmă
1.	Preluarea identică a unor pasaje (piese de creație de tip text) dintr-o operă autentică publicată, fără precizarea întinderii și menționarea provenienței și însușirea acestora într-o lucrare ulterioară celei autentice.	✓
2.	Preluarea a unor pasaje (piese de creație de tip text) dintr-o operă autentică publicată, care sunt rezumate ale unor opere anterioare operei autentice, fără precizarea întinderii și menționarea provenienței și însușirea acestora într-o lucrare ulterioară celei autentice.	
3.	Preluarea identică a unor figuri (piese de creație de tip grafic) dintr-o operă autentică publicată, fără menționarea provenienței și însușirea acestora într-o lucrare ulterioară celei autentice.	
4.	Preluarea identică a unor poze (piese de creație de tip grafic) dintr-o operă autentică publicată, fără menționarea provenienței și însușirea acestora într-o lucrare ulterioară celei autentice.	
5.	Preluarea identică a unor tabele (piese de creație de tip structură de informație) dintr-o operă autentică publicată, fără menționarea provenienței și însușirea acestora într-o lucrare ulterioară celei autentice.	
6.	Republicarea unei opere anterior publicate, prin includerea unui nou autor sau de noi autori fără contribuție explicită în lista de autori	
7.	Republicarea unei opere anterior publicate, prin păstrarea titlului sau cu titlu similar, cu aceeași autori, în aceeași editură sau în mod simultan, în altă editură și fără menționarea explicită a faptului că este o reeditare.	
8.	Republicarea unei opere anterior publicate, prin excluderea unui autor sau a unor autori din lista inițială de autori.	
9.	Preluarea identică de pasaje (piese de creație) dintr-o operă autentică publicată, fără precizarea întinderii și menționarea provenienței, fără nici o intervenție care să justifice exemplificarea sau critica prin aportul creator al autorului care preia și însușirea acestora într-o lucrare ulterioară celei autentice.	✓
10.	Preluarea identică de figuri sau reprezentări grafice (piese de creație de tip grafic) dintr-o operă autentică publicată, fără menționarea provenienței, fără nici o intervenție care să justifice exemplificarea sau critica prin aportul creator al autorului care preia și însușirea acestora într-o lucrare ulterioară celei autentice.	
11.	Preluarea identică de tabele (piese de creație de tip structură de informație) dintr-o operă autentică publicată, fără menționarea provenienței, fără nici o intervenție care să justifice exemplificarea sau critica prin aportul creator al autorului care preia și însușirea acestora într-o lucrare ulterioară celei autentice.	
12.	Preluarea identică a unor fragmente de demonstrație sau de deducere a unor relații matematice care nu se justifică în regăsirea unei relații matematice finale necesare aplicării efective dintr-o operă autentică publicată, fără menționarea provenienței, fără nici o intervenție care să justifice exemplificarea sau critica prin aportul creator al autorului care preia și însușirea acestora într-o	

	lucrare ulterioară celei autentice.	
13.	Preluarea identică de pasaje (piese de creație de tip text) ale unui cuvânt înainte sau ale unei prefețe care se referă la două opere, diferite, publicate în două momente diferite de timp.	

Notă:

a) Prin „proveniență” se înțelege informația din care se pot identifica cel puțin numele autorului / autorilor, titlul operei, anul apariției.

b) Plagiatul este definit prin textul legii¹.

„...plagiatul – expunerea într-o operă scrisă sau o comunicare orală, inclusiv în format electronic, a unor texte, idei, demonstrații, date, ipoteze, teorii, rezultate ori metode științifice extrase din opere scrise, inclusiv în format electronic, ale altor autori, fără a menționa acest lucru și fără a face trimitere la operele originale...”

Tehnic, plagiatul are la bază conceptul de **piesă de creație** care²:

„...este un element de comunicare prezentat în formă scrisă, ca text, imagine sau combinat, care posedă un subiect, o organizare sau o construcție logică și de argumentare care presupune niște premise, un raționament și o concluzie. Piesa de creație presupune în mod necesar o formă de exprimare specifică unei persoane. Piesa de creație se poate asocia cu întreaga operă autentică sau cu o parte a acesteia...”

cu care se poate face identificarea operei plagiate sau suspicionate de plagiat³:

„...O operă de creație se găsește în poziția de operă plagiată sau operă suspicionată de plagiat în raport cu o altă operă considerată autentică dacă:

- i) Cele două opere tratează același subiect sau subiecte înrudite.*
- ii) Opera autentică a fost făcută publică anterior operei suspicionate.*
- iii) Cele două opere conțin piese de creație identificabile comune care posedă, fiecare în parte, un subiect și o formă de prezentare bine definită.*
- iv) Pentru piesele de creație comune, adică prezente în opera autentică și în opera suspicionată, nu există o menționare explicită a provenienței. Menționarea provenienței se face printr-o citare explicită care permite identificarea piesei de creație preluate din opera autentică.*
- v) Simpla menționare a titlului unei opere autentice într-un capitol de bibliografie sau similar acestuia fără delimitarea întinderii preluării nu este de natură să evite punerea în discuție a suspiciunii de plagiat.*
- vi) Piesele de creație preluate din opera autentică se utilizează la construcții realizate prin juxtapunere fără ca acestea să fie tratate de autorul operei suspicionate prin poziția sa explicită.*
- vii) In opera suspicionată se identifică un fir sau mai multe fire logice de argumentare și tratare care leagă aceleași premise cu aceleași concluzii ca în opera autentică...”*

¹ Legii nr. 206/2004 privind buna conduită în cercetarea științifică, dezvoltarea tehnologică și inovare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 505 din 4 iunie 2004

² ISOC, D. *Ghid de acțiune împotriva plagiatului: bună-conduită, prevenire, combatere*. Cluj-Napoca: Ecou Transilvan, 2012.

³ ISOC, D. *Prevenitor de plagiat*. Cluj-Napoca: Ecou Transilvan, 2014.

REVISED EDITION

DIAGNOSING
AND CHANGING
ORGANIZATIONAL
CULTURE

BASED ON THE
COMPETING VALUES FRAMEWORK

KIM S. CAMERON AND
ROBERT E. QUINN

Diagnosing and Changing Organizational Culture

**Based on the Competing
Values Framework**

REVISED EDITION

The Jossey-Bass
Business & Management Series

 **JOSSEY-BASS**
A Wiley Imprint
www.josseybass.com

Copyright © 2006 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.

Published by Jossey-Bass

A Wiley Imprint

989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741 www.josseybass.com

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, except as permitted under Section 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the publisher, or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, 978-750-8400, fax 978-646-8600, or on the Web at www.copyright.com. Requests to the publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ 07030, 201-748-6011, fax 201-748-6008, or online at www.wiley.com/go/permissions.

Limit of Liability/Disclaimer of Warranty: While the publisher and author have used their best efforts in preparing this book, they make no representations or warranties with respect to the accuracy or completeness of the contents of this book and specifically disclaim any implied warranties of merchantability or fitness for a particular purpose. No warranty may be created or extended by sales representatives or written sales materials. The advice and strategies contained herein may not be suitable for your situation. You should consult with a professional where appropriate. Neither the publisher nor author shall be liable for any loss of profit or any other commercial damages, including but not limited to special, incidental, consequential, or other damages.

Jossey-Bass books and products are available through most bookstores. To contact Jossey-Bass directly call our Customer Care Department within the U.S. at 800-956-7739, outside the U.S. at 317-572-3986, or fax 317-572-4002.

Jossey-Bass also publishes its books in a variety of electronic formats. Some content that appears in print may not be available in electronic books.

First edition was published under same title by Addison-Wesley in 1999.

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Cameron, Kim S.

Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework / Kim S. Cameron, Robert E. Quinn.—Revised ed.

p. cm.—(The Jossey-Bass business & management series)

Includes bibliographical references and index.

ISBN-13 978-0-7879-8283-6 (alk. paper)

ISBN-10 0-7879-8283-0 (alk. paper)

1. Organizational change. 2. Corporate culture. I. Quinn, Robert E. II. Title. III. Series.

HD58.8.C32 2006

658.4'06—dc22

2005023398

Printed in the United States of America

REVISED EDITION

PB Printing 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Rev. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

3

THE COMPETING VALUES FRAMEWORK

The OCAI is based on a theoretical model known as the *Competing Values Framework*. This framework is extremely useful in organizing and interpreting a wide variety of organizational phenomena. In this chapter, we explain why having a framework is so important and how this framework was initially developed through research on organizational effectiveness. We also explain the four dominant culture types that emerge from the framework. These four culture types serve as the foundation for the OCAI. In addition, because culture defines the core values, assumptions, interpretations, and approaches that characterize an organization, we might expect that other characteristics of organizations would also reflect the four culture types. We point out examples of how this is the case. In particular, we show how the Competing Values Framework is useful for identifying the major approaches to organizational design, stages of life cycle development, organizational quality, theories of effectiveness, leadership roles and roles of human resource managers, and management skills.

The Value of Frameworks

In the last couple of decades, writers have proposed a variety of dimensions and attributes of organizational culture. Detailed reviews of much of that literature can be found in Cameron and Ettington (1988), Martin (1992), Trice and Beyer (1993), and Beyer and Cameron (1997). To illustrate the variety of dimensions represented, a few are mentioned here. For example, Sathe (1983), Schein

(1984), and Kotter and Heskett (1992) are among those who argued for cultural strength and congruence as the main cultural dimensions of interest. Alpert and Whetten (1985) identified a holographic versus idiographic dimension as critical when analyzing culture. Arnold and Capella (1985) proposed a strong-weak dimension and an internal-external focus dimension. Deal and Kennedy (1983) proposed a dimension based on speed of feedback (high speed to low speed) and a degree-of-risk dimension (high risk to low risk). Ernst (1985) argued for people orientation (participative versus nonparticipative) and response to the environment (reactive versus proactive) as the key culture dimensions. Gordon (1985) identified eleven dimensions of culture: clarity and direction, organizational reach, integration, top management contact, encouragement of individual initiative, conflict resolution, performance clarity, performance emphasis, action orientation, compensation, and human resource development. Hofstede (1980) focused on power distance, uncertainty avoidance, individualism, and masculinity, and Kets de Vries and Miller (1986) focused on dysfunctional dimensions of culture, including paranoid, avoidant, charismatic, bureaucratic, and politicized dimensions. Martin (1992) proposed cultural integration and consensus, differentiation and conflict, and fragmentation and ambiguity.¹

One reason so many dimensions have been proposed is that organizational culture is extremely broad and inclusive in scope. It comprises a complex, interrelated, comprehensive, and ambiguous set of factors. Consequently, it is impossible to ever include every relevant factor in diagnosing and assessing organizational culture. One more element can always be argued to be relevant. To determine the most important dimensions on which to focus, therefore, it is important to use an underlying framework, a theoretical foundation that can narrow and focus the search for key cultural dimensions. No one framework is comprehensive, of course, nor can one particular framework be argued to be right while others are wrong. Rather, the most appropriate frameworks should be based on empirical evidence, should capture accurately the reality being described (in other words, they should be valid), and should be able

to integrate and organize most of the dimensions being proposed. That is the purpose of using the Competing Values Framework to diagnose and facilitate change in organizational culture. It is a framework that was empirically derived, has been found to have both face and empirical validity, and helps integrate many of the dimensions proposed by various authors. A more detailed discussion of why this is so is found in Cameron and Ettington (1988, pp. 369-373) and Quinn (1988, pp. 34-38 and 46-50).

In brief, the Competing Values Framework has been found to have a high degree of congruence with well-known and well-accepted categorical schemes that organize the way people think, their values and assumptions, and the ways they process information. That is, similar categorical schemes have been proposed independently by a variety of psychologists, among them Jung (1923), Myers and Briggs (1962), McKenney and Keen (1974), Mason and Mitroff (1973), and Mitroff and Kilmann (1978). This congruence of frameworks occurs because of an underlying similarity in people at the deep psychological level of their cognitive processes. Mitroff (1983, p. 5) put it this way:

The more that one examines the great diversity of world cultures, the more one finds that at the symbolic level there is an astounding amount of agreement between various archetypal images. People may disagree and fight one another by day but at night they show the most profound similarity in their dreams and myths. The agreement is too profound to be produced by chance alone. It is therefore attributed to a similarity of the psyche at the deepest layers of the unconscious. These similar-appearing symbolic images are termed archetypes.

Development of the Competing Values Framework

The Competing Values Framework was developed initially from research conducted on the major indicators of effective organizations. The key questions asked in the investigation were these: What are

For example, to foster the highest levels of quality in organizations requires the application of a variety of hierarchy culture activities such as improving measurement, process control, and systematic problem solving. It involves tools such as Pareto charting, fishbone diagramming, affinity charts, and variance plots. These are commonly known and applied quality tools. However, world-class quality also requires the application of market culture activities such as measuring customer preferences before and after product and service delivery, improving productivity, creating partnerships with suppliers and customers, and enhancing competitiveness by involving customers in planning and design. It must include clan culture activities such as empowerment, team building, employee involvement, human resource development, and open communication. A common adage is that firms cannot treat customers any better than they treat their employees. TQM must also include adhocracy activities such as surprising and delighting customers, creating new standards of performance, anticipating customer needs, engaging in continuous improvement, and implementing creative solutions to problems that produce new customer preferences. In most failed TQM attempts (which constitute a majority), the elements of each of the four quadrants are not implemented; only a partial approach is tried. In other words, the Competing Values Framework helps us identify a more comprehensive approach to quality because it highlights the key elements of the four main cultures that underlie organizational performance.

Human Resource Management Roles

Our colleague David Ulrich has conducted comprehensive studies of human resource (HR) management. In summarizing some of those findings, the Competing Values Framework was used to identify the changing roles of the human resource manager. Figure 3.4 summarizes his conclusions (see Ulrich and Brockbank, 2005).