

## شناسایی فرهنگ سازمانی براساس مدل کوپین و گارت

پرویز سعیدی\*<sup>۱</sup>

(۱) استادیار. عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول

\* نویسنده مسؤل: Saeidiparviz@gmail.com

تاریخ دریافت مقاله ۸۸/۱۱/۱۰ تاریخ آغاز بررسی مقاله ۸۸/۱۱/۱۳ تاریخ پذیرش مقاله ۸۹/۱/۲۷

### چکیده

هدف اصلی از انجام این تحقیق، شناسایی فرهنگ سازمانی با استفاده از مدل کوپین و گارت در دانشگاه آزاد اسلامی علی آباد کتول است. روش تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی است. اطلاعات مورد نیاز این پژوهش به دو طریق کتابخانه‌ای و پرسشنامه جمع آوری گردید. جامعه آماری پرسشنامه کلیه کارکنان حوزه‌های اداری مالی، پژوهشی، آموزشی، دانشجویی و عمرانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول بوده که تعداد آنان ۱۳۳ نفر می‌باشد. تعداد ۱۱۶ پرسشنامه مورد استفاده واقع شد. براساس نتایج پژوهش حاضر نوع فرهنگ سازمانی براساس نظریه کوپین (Quinn) و گارت (Gareth) فرهنگ سلسله مراتبی تشخیص داده شده و کلیه فرضیه‌های پژوهش در سطح ۹۵٪ اطمینان مورد تأیید قرار گرفت. **کلید واژه گان:** فرهنگ سازمانی، فرهنگ سلسله مراتبی، فرهنگ ایدئولوژیک، مدل کوپین و گارت.

## مقدمه

ص ۱). امروزه فرهنگ سازمانی یکی از موضوعات مورد بحث رفتار سازمانی است و اعتقاد بر این است که هر سازمانی دارای فرهنگی است که منظور همان فرهنگ غالب یا همگانی است که پذیرفته شده بین کلیه اعضای سازمان است ولی در عین حال هر بخش برای خود دارای باورها و ارزش‌های خاصی است.

فرهنگ سازمانی عبارت است از باورهای مشترک در یک سازمان. هرچه باورهای مشترک عمیق‌تر و بیشتر باشند، فرهنگ قوی‌تر است و هرچه باورها متفاوت و وجه اشتراک آنها کمتر باشد فرهنگ سازمان ضعیف‌تر خواهد بود (میرسپاسی، ۱۳۷۲). به عبارت دیگر زمانی که وجوه مشترک باورها و ارزش‌ها در افراد یک جامعه و یا یک سازمان خیلی عمیق باشد آن فرهنگ قوی و در غیر این صورت فرهنگ آن جامعه ضعیف و به راحتی قابل تغییر است. باتوجه به تعریف مذکور صاحب‌نظران برای طبقه‌بندی فرهنگ سازمان‌ها و تشخیص نوع فرهنگ هر سازمان، شاخص‌هایی ارائه نموده‌اند، یکی از تقسیم‌بندی‌های متداول که معمولاً در الگوهای اقتضایی از آنها یاد می‌شود فرهنگ مکانیکی و فرهنگ ارگانیکی است که در سازمان‌های با فرهنگ مکانیکی باورهای مشترک بیشتر متوجه ساختارهای رسمی، قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها، منابع مالی و بودجه و روش‌های استاندارد است، در حالی که در سازمان با فرهنگ ارگانیکی باورهای مشترک عمدتاً بر ساختارهای غیر رسمی و بیشتر تأکیدها، بر نتیجه و عملکرد است، نه بر وسیله و ابزار کار. به طور خلاصه تعاریف فرهنگ سازمان در جدول شماره ۱ آمده است:

فرهنگ سازمانی نیرویی است که افراد در سازمان را به عمل و تأثیر قوی و نافذی بر همه اجزای سازمان دارد، از این رو شناخت فرهنگ سازمانی برای ایجاد سازمانی نوآور و بهره‌گیری از خلاقیت کارکنان اهمیت به سزایی دارد. خلاقیت مدیران جدا از اینکه بر سازمان اثر می‌گذارد، تحت تأثیر عوامل مختلف و متعددی قرار دارد. از جمله این عوامل می‌توان به عوامل سازمانی نظیر ساختار سازمان، جو سازمانی، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری سازمان و نظایر آن اشاره کرد. از طرفی چون خلاقیت مدیران امری است که ریشه در فعالیت و کارکرد نیروی انسانی دارد، لذا عواملی که مدیران را تحت تأثیر قرار داده و شرایط و وضعیت آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، می‌تواند فعالیت خلاقانه یا نوآوری و خلاقیت آنها را نیز تحت الشعاع خود قرار دهد. عواملی نظیر ایجاد محیط باز سازمانی، حمایت از فرهنگی که با قدرت از اقدامات خلاق حمایت می‌کند، تأکید بر ارتباط اثر بخش در تمام سطوح، ایجاد محیطی فارغ از نظارت، ایجاد منابع مستقل و قابل دسترسی جهت ابتکارات جدید، از عوامل مؤثر در خلاقیت سازمان به‌شمار می‌آیند (ارغوانی، ۱۳۷۹، ص ۵۱). با مطالعه فرهنگ سازمانی می‌توان به علل کامیابی و یا شکست سازمان پی‌برد و از سوی دیگر چون فرهنگ سازمانی اثر مهمی بر روی رفتار افراد سازمان دارد و نیز به علت این که بخش پیچیده‌ای از ارزش‌ها را شامل می‌شود و این ارزش‌ها بر نحوه نگرش و نهایتاً رفتار افراد در محیط کاری مؤثر خواهد بود. می‌تواند عامل مهمی در کنترل سازمانی به‌شمار آید (طوسی، ۱۳۷۲،

جدول شماره ۱. تعاریف فرهنگ سازمان

منبع	تعریف	ردیف
Spender	یک نظام اعتقادی که بین اعضای یک سازمان مشترک است.	۱
Relly	ارزش‌های قوی به‌طور گسترده مشترک است.	۲
Deal and Kennedy	کاری که ما در این سازمان انجام می‌دهیم.	۳
Hofstede	برنامه‌ریزی جمعی ذهن	۴
Van mannen and barley	برداشت‌های جمعی	۵
Kouzes, caldwall and posner	مجموعه‌ای از بورهای مشترک و دائم که از طریق ابزارهای متنوع نمادی منتقل می‌شود و در زندگی افراد ایجاد معنا و مفهوم می‌کند.	۶
Ouchi	یک سلسله از نهادها، تشریفات، و اسطوره‌هایی که منتقل کننده ارزش‌ها و باورهای اساسی آن سازمان به کارکنانش می‌باشد.	۷
Petera and waterman	یک سلسله از ارزش‌های مشترک مسلط و همبسته‌ای که با مفاهیم نمادی چون داستان‌ها، اسطوره‌ها، تکیه کلام‌ها و ضرب‌المثل‌ها منتقل می‌شود	۸
Sehein	الگوی مفروضات اساسی که یک گروه معینی ابداع و کشف می‌کند. یا ارائه می‌دهد تا پیام‌زود که از عهده مسائل انطباق خارجی و یکپارچگی داخلی برآید.	۹
French	جنبه‌های پنهان سازمان (باورها و تصورات، برداشت‌ها و طرز تلقی‌ها، تمایلات و گرایش‌ها، احساسات و معاملات و ارتباطات غیر رسمی).	۱۰
Argrice	جنبه‌های رسمی (اهداف، تکنولوژی، ساختار سازمانی روش‌ها، محصولات، منابع مالی و بودجه) و جنبه‌های غیررسمی یا پنهان سازمان.	۱۱

جامع‌ترین آنها مدل ارایه شده توسط کوئین (Quinn) و گارت (Gareth) می‌باشد. آنها فرهنگ سازمانی را به چهار دسته فرهنگ عقلایی، فرهنگ ایدئولوژیک، فرهنگ سلسله مراتبی و فرهنگ مشارکتی تقسیم نموده‌اند. آنها همچنین نه متغیر عمده سازمانی را معرفی نمودند که در هر نوع از فرهنگ‌های یاد شده وضعیت خاص دارند. به اعتقاد آنها می‌توان فرهنگ هر سازمان را باتوجه به آن متغیرها در گروه فرهنگی مشخص قرار دارد که عناوین آنها در عامل‌های پرسشنامه این پژوهش آمده است، که به اختصار به تعاریف آنها می‌پردازیم:

**فرهنگ عقلایی.** در این نوع فرهنگ هدف سازمان‌ها کاملاً مشخص بوده و تمام تلاش کارکنان برای تحقق آن اهداف می‌باشد و معیار عملکرد کارکنان نیز میزان راندمان کاری آنها می‌باشد و مرجع اختیار رئیس بوده و آنچه مطرح است تصمیم‌گیری عقلایی و توجه به شایستگی‌های هدف‌مدار بودن در سبک رهبری است.

به طور کلی فرهنگ در سازمان، نقش‌های گوناگونی ایفا می‌کند. آن، تعیین‌کننده مرز فکری و ارزشی سازمان است. نوعی احساس هویت در اعضای سازمان بوجود می‌آورد، باعث می‌شود نوعی تعهد جمعی در افراد به وجود آید، موجب ثبات و پایداری سازمان به‌عنوان یک سیستم اجتماعی می‌شود و بالاخره فرهنگ یک عامل قوی کنترل (میرسپاسی، ۱۳۷۷) و کنترل مالی و بودجه‌ای در سازمان است.

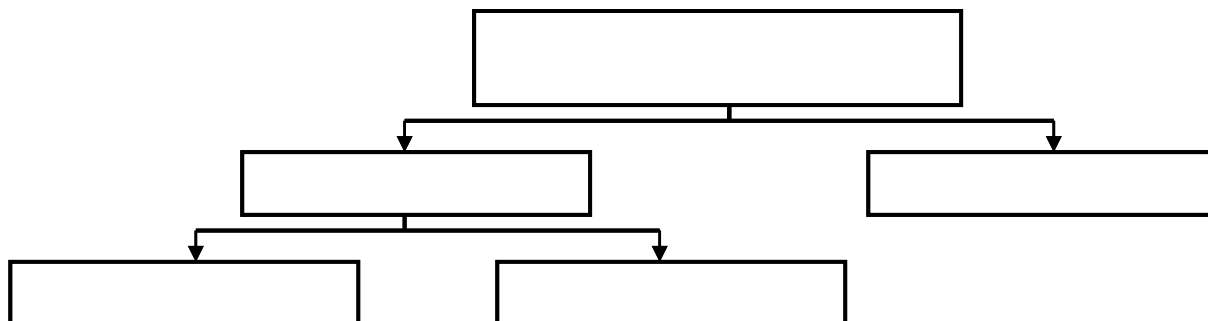
فرهنگ سازمانی، پدیده‌ای ملموس نیست و به‌راحتی قابل شناسایی نمی‌شد کوه یخی است که تنها قله آن آشکار است و بخش عمده آن پنهان و نا پیدا است که در واقع نمایانگر «شیوه زندگی» واقعی اعضای سازمان است. فرهنگ سازمانی به‌عبارت دیگر مجموعه باورها، اعتقادات و ارزش‌های نسبتاً ثابت و الگوهای رفتاری که عموماً افراد سازمان پایبند آنها هستند، می‌باشد و روی تمام جنبه‌های سازمانی اثر می‌گذارد (سعیدی، ۱۳۸۲، ص ۲۲۲). فرهنگ سازمانی دارای انواع زیادی است که

کارکنان را هدایت می‌کند و شکل می‌بخشد (فاسمی، ۱۳۸۰، ص ۲۱). در فرهنگ مدیریت معمولاً منظور از کنترل، کنترل سازمانی می‌باشد. کنترل‌های سازمانی دارای دو محدوده کمی و کیفی هستند در محدوده کمی بهترین و پر بازده‌ترین سیستم کنترل، سیستم مالی است (ودیدی نوقابی، ۱۳۸۰، ص ۱۷). سیستم کنترل مالی یک سیستم کنترلی شامل دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها، قوانین و مقررات و روش‌هایی است که به منظور حصول اطمینان از حفاظت اموال و دارایی‌ها و بکارگیری مناسب و صحیح آنها، صحت و قابلیت اتکاء اسناد و مدارک مالی و گزارشگری صحیح به موقع وضعیت مالی توسط مدیریت واحدهای اقتصادی یا سازمان‌های مختلف دیگر به کار گرفته می‌شود (پوریا نسب، ۱۳۷۸، ص ۳۵). کنترل‌های مالی معمولاً به طرق مختلفی انجام می‌شود که دو نمونه از آنها کنترل بودجه‌ای و کنترل‌های اداری که صرفه‌جویی در هزینه‌های کنترل را ایجاد می‌کند. مطالعات فرهنگ سازمانی، فرهنگ را به صورت سیستمی از باورها و ارزشها می‌نگردد، و شناسایی آنها انگیزه‌ها و مدیریت آنها را نشان می‌دهد (دیل و دکندی ۱۹۸۲، پیترز واترمن ۱۹۸۲). این مطالعات بر تأکید نقش رهبران و مدیران ارشد سازمان در توسعه فرهنگ سازمانی را مد نظر قرار می‌دهند. مطالعات فضای سازمانی بر انگیزه‌های از قبیل خصوصیات شخصی مدیران، و فرهنگ سنجش و بکارگیری فضای سازمانی بر انگیزه‌های از قبیل خصوصیات شخصی مدیران، و فرهنگ سنجش و بکارگیری استنباط مدیران از این فضا را مورد توجه قرار می‌دهد (لیتوین و استرنیگر، ۱۹۶۸). نگرش کاربردی در فرهنگ سازمانی در نمودار شماره ۱ آمده است.

**فرهنگ ایدئولوژیک.** در این نوع فرهنگ هدف این سازمان‌ها تحقق اهداف گسترده می‌باشد. مرجع اختیار اغلب رهبری کارفرما یا فرد برتر و روحانی است و نحوه تصمیم‌گیری اغلب قضاوتی و منبع قدرت ارزش‌های حاکم بر سازمان می‌باشد در بیش موقعیت یا سبک رهبری به صورتی فردی تجلی می‌کند.

**فرهنگ مشارکتی.** هدف این سازمان‌ها در اغلب موارد بقای گروه است. معیار عملکرد اعضا نیز براساس اتفاق و انسجام گروهی و مرجع قدرت عضویت هر کدام از اعضا در گروه می‌باشد. نحوه تصمیم‌گیری، مشارکتی و تعهد به گروه رمز پیروزی و صمیمیت و همبستگی انگیزش‌های سازمانی است.

**فرهنگ سلسله مراتبی.** در این نوع فرهنگ اجرای فرامین و دستورات هدف سازمان و معیار عملکرد ثبات و کنترل می‌باشد. نحوه تصمیم‌گیری براساس دانش فنی صورت می‌گیرد و بر همین اساس منبع قدرت به صورت سلسله مراتبی و میزان دانش پخش می‌گردد. سبک رهبری در این نوع سازمان‌ها محافظه‌کارانه و کلاک‌های رسمی و مشخص معیار ارزشیابی اعضا را تشکیل می‌دهد و نهایتاً مهمترین انگیزش در سازمان امنیت و کسب آن می‌باشد (آتش‌پور، ۱۳۷۸، ص ۳۸). فرهنگ در سازمان نقش‌های متفاوتی دارد از جمله فرهنگ سازمانی تعیین کننده مرز سازمانی است، یعنی سازمان‌ها را از هم تفکیک می‌کند، نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می‌کند، باعث می‌شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود بیاید که آن بیش از منافع شخصی فرد است، عدم تعیین را کاهش می‌دهد و ثبات می‌آفریند و در نهایت فرهنگ به عنوان یک مکانیسم کنترل عمل می‌کند که نگرش و رفتار



#### نمودار شماره ۱. نگرش کاربردی در فرهنگ سازمانی

یک سازمان انعکاسی بر رفتار وابسته به بودجه و سیستم کنترل مالی خواهند بود به نظر معقول می‌رسند. در پژوهش آنها، داده‌های تحقیق از دو طریق پرسشنامه و مصاحبه با مدیران ارشد جمع‌آوری شد. رئیس اجرایی، صندوقدار و حسابدار ارشد بودجه با مدیران بزرگ‌ترین بخش‌ها مذاکره می‌کردند. مذاکره با مدیران بخش، مذاکرات تا حدی ساختاری بودند که بر نظرات شان در رفتار وابسته به بودجه و درک آنها از فرهنگ، تمرکز داشت. مذاکرات با مدیران اجرایی، رؤسای مالی و مسئولین بودجه با ایجاد مفهوم و تاریخچه سیستم‌های کنترل مالی و طرح کلی آن مربوط می‌شود. شواهد مستند هم به دست آمد که شامل جزئیات طراحی سیستم، جدول‌های فهرست بودجه، مقررات بودجه، سیستم‌های گزارش بودجه و ساختارها مسئولیت بود. فرهنگ در هر سه سازمان از نوع فرهنگ سلسله‌مراتبی بود. معقول به نظر می‌رسد که فرض کنیم باورهای اصلی یک سازمان در طرح و عمل سیستم‌های کنترل مالی منعکس شود (بیرنیرگ و اسنودگرس، ۱۹۸۸). سیستم‌های کنترل مالی یک نقش مرکزی در انتقال فرهنگی سازمان‌ها، هم به عنوان یک نماد قدرت و هم به عنوان یک مکانیزم برای تغییر رفتار مدیریتی، بازی می‌کند. سیستم‌های کنترل مالی به نظر می‌رسد که هم ترکیب‌کننده و هم انعکاس‌دهنده فرهنگ

رینولدز (۱۹۸۶) تعریفی از فرهنگ سازمانی را به صورت متغیر داخلی که تحت دو عنوان فرهنگ شرکت و چشم‌انداز فضای سازمانی است ارائه می‌کند. کاظمی در پژوهشی به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار سازمان پرداخته و با یک فرضیه (الگوی فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و مستقیم بر ساختار سازمان دارد) وی کار بررسی خود را براساس مدل فرهنگ سازمانی کوبین و گارت طراحی کرده است. نتایج بیانگر آن است که هرچه ساختار سازمان‌ها ارگانیک‌تر گردد فرهنگ آنها به سمت الگوی فرهنگ مشارکتی پیش می‌رود. بنابراین انطباق ساختار سازمانی با فرهنگ آن منجر به عملکرد بهتر سازمان خواهد شد. مقاله‌ای تحت عنوان فرهنگ و نقش سیستم‌های کنترل مالی در فرایند سازمانی در سه سازمان دولتی محلی توسط آندروگا انجام شده است. هدف اصلی این مقاله بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و سیستم کنترل مالی بود. روابط بین فرهنگ سازمانی و سیستم‌های کنترل مالی یک ادعا و اندیشه فزاینده است (دنت ۱۹۹۱، بورن و ازامل ۱۹۸۶، فرگوسن و لپسلی ۱۹۸۸، بیرنیرگ و استودگراس ۱۹۸۸، هریسون ۱۹۹۹ و ۱۹۹۳). تعدادی از این مطالب به ارتباط متقابل بین فرهنگ و سیستم‌های کنترل مالی در سازمان‌های بخش عمومی توجه کرده‌اند. آنها تعاریف متنوعی از فرهنگ را به کار برده‌اند که همه آنها به ارزش‌ها و باورهای افراد اشاره می‌کند و با فرض اینکه هسته اصلی اعتقادات

۵. فرهنگ‌های مختلف در رفتاری جمعی و گروهی تأثیر متفاوت می‌گذارند.

۶. فرهنگ مختلف به شیوه رهبری متناسب خود نیاز دارند.

۷. تکنیک‌های متفاوت برای بالنده سازی سازمانی و اجتماعی در فرهنگ‌های متفاوت لازم است به طور کلی چهار عامل زیر را می‌توان به عنوان منشاء فرهنگ سازمانی مطرح نمود:

۱. باورها و ارزش‌های مؤسسان و بنیان‌گذاران سازمان که در خط‌مشی‌ها برنامه‌ها و بیانیه‌ها رسمی نمود می‌یابند.

۲. هنجارهای اجتماعی محیطی که سازمان را در بر دارد.

۳. سازمان به منظور انطباق خارجی و حفظ بقای خود با چالش‌هایی روبرو می‌شود که اعضای آن باید از طریق خلق فرهنگ سازمانی از عهده این مشکلات برآیند.

۴. حل مشکلات داخلی از جمله روابط اجتماعی، توزیع قدرت و معیارهای عضویت در گروه به سازمان (رایبیز، ۱۳۷۷، ص ۲۳۹).

با مرور تحقیقات انجام شده و همچنین با عنایت به نظریه‌های مختلف فرضیه تحقیق به قرار زیر است:

#### فرضیه اصلی پژوهش

به نظر می‌رسد میانگین فرهنگ سلسله مراتبی بالاتر از میانگین فرهنگ‌های (عقلایی، ایدئولوژیک و مشارکتی) باشد.

#### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش از نوع پیمایشی<sup>۱</sup> می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش

سازمانی هستند (اندربو گودارد<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹ صص ۵۱۹-۵۳۵). اوچی (۱۹۷۹-۱۹۷۷) اولین نویسنده‌ای بود که پیشنهاد نمود فرهنگ عاملی مهم در طرح و عملیات سیستم‌های کنترل سازمانی است. او پیشنهاد کرد که تحت مقتضیات همخوانی درباره اهداف و مشکلات در سنجش عملکرد سازمان‌ها مجبور به پاسخگویی کامل جهت کنترل تصمیمات شان می‌باشند. چنین وضعی اغلب در بخش عمومی، با برآیند مهم برای طرح سیستم‌های کنترل مالی اتفاق می‌افتند (بورن وازامل ۱۹۸۷). تحقیق تجربی برای الگوی علمی، در فرهنگ و سیستم‌های کنترل مالی، عمدتاً با خصوصیات فرهنگ ملی و رفتار وابسته به بودجه مرتبط بوده است (بیرن برگ و اسناد گراس ۱۹۸۸، کاو و کاتوشیلدز ۱۹۹۴، هریسون ۱۹۹۳، ۱۹۹۲، پنویو ۱۹۹۳، کاو، شیلدروچین ۱۹۹۱).

فلامهلتز (۱۹۳۸) و ماکوس پففر (۱۹۸۳) استدلال نمودند که طرح سیستم کنترل مالی بایستی با ارزش‌های سازمانی یا فرهنگ سازگار باشد، در غیر این صورت سیستم با مقاومت مواجه می‌شود (به نقل از سعیدی، ۱۳۸۲، ص ۳۲۰). تحقیقات انجام شده در سازمان‌ها در خصوص همسو سازی در تعامل بین فرهنگ سازمانی و شیوه‌های مدیریت توصیه می‌کنند که:

۱. سازمان‌ها با فرهنگ‌های متفاوت با سیستم‌های کنترل متفاوت سازگار هستند.

۲. هر نوع فرهنگ خاص، ساختار سازمانی ویژه‌ای می‌طلبد.

۳. ابزارهای انگیزش در فرهنگ‌های مختلف، متفاوت است.

۴. شیوه تصمیم‌گیری در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است.

<sup>۱</sup>. Survey

<sup>۱</sup>. Andrew Goddard

- پایایی<sup>۴</sup>. به منظور بررسی اعتبار و پایایی پرسشنامه از طریق نرم افزار SPSS آزمون آلفای کرونباخ صورت گرفت. ضریب پایایی پرسشنامه ۰/۸۵ و  $Ra=$  و ضریب پایایی مشخص گردید که پرسشنامه از اعتبار و پایایی بالایی برخوردار می‌باشد.

کلیه کارکنان حوزه‌های اداری مالی، پژوهشی، آموزشی، دانشجویی و عمرانی که تعداد آنان ۱۳۳ نفر بوده اما به علت عدم علاقه برخی از افراد مورد نظر، نسبت به مشارکت یا تکمیل پرسشنامه، داده‌های مربوط به ۱۱۶ نفر، مبنای تحلیل قرار گرفت. در این تحقیق نمونه‌گیری انجام می‌شود و از طریق سرشماری کلیه کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آباد کتول در سال تحصیلی ۱۳۸۷-۱۳۸۶ جامعه پژوهش حاضر را تشکیل داده‌اند.

ابزار تحقیق. با مراجعه به تحقیقات خارجی در رابطه با موضوع تحقیق مشخص شد که صاحب‌نظرانی همچون (دنت ۱۹۹۱، بورن وازامل ۱۹۸۶) و... داده‌های موضوع خود را از طریق پرسشنامه جمع کرده و آنها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند. بنابراین با توجه به محدودیت‌های واحد دانشگاهی درخصوص عدم ارایه اطلاعات کمی، جمع‌آوری داده‌های پژوهش حاضر از طریق پرسشنامه انجام شده است. پرسشنامه: در پرسشنامه به شناسایی نوع فرهنگ سازمانی غالب به تفکیک حوزه‌های معاونت براساس مدل ارائه شده کوین<sup>۱</sup> و گارت<sup>۲</sup> در دانشگاه آزاد اسلامی پرداخته شده است. پرسشنامه شامل ۴۰ سؤال و براساس مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت تدوین گردید.

- روایی<sup>۳</sup>. جهت اطمینان از روایی پرسشنامه‌ها در اختیار ۴ نفر از صاحب‌نظران و متخصصان و استادان دانشگاه قرار گرفتند و با استفاده از نظرات اصلاحی پرسشنامه‌های نهایی تهیه شدند. پرسشنامه ۸۱/۲۵/ روایی حاصل گردید.

---

1. Quinn  
2. Gareth  
3. Validity  
2. Reliability

جدول شماره ۲. ضریب پایایی پرسش‌های مربوط به پرسشنامه

فرهنگ‌ها	پایایی	شماره سؤالات
فرهنگ سلسله مراتبی	۰/۶۳۰	۱-۱۰
فرهنگ عقلایی	۰/۶۷۰	۱۱-۲۰
فرهنگ ایدئولوژیک	۰/۶۰۳	۲۱-۳۰
فرهنگ مشارکتی	۰/۶۶۸	۳۱-۴۰

#### یافته‌ها

به منظور شناسایی نوع فرهنگ سازمانی غالب میانگین و انحراف معیار برای هر یک از فرهنگ‌ها در حوزه اداری مالی محاسبه شد که با مقایسه میانگین فرهنگ‌های سلسله مراتبی، عقلایی، ایدئولوژیک و مشارکتی این نتیجه گرفته شد که فرهنگ سلسله مراتبی دارای بالاترین نمره میانگین است. لذا به‌عنوان فرهنگ غالب در این حوزه شناخته شد و نیز شاخص انحراف معیار درصد پراکندگی نظرات افراد را نشان می‌دهد که هرچه نمره انحراف معیار کوچک‌تر باشد پراکندگی کمتر و لذا داده‌ها منسجم‌تر هستند.

روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (کولموگروف-اسمیرف، آزمون خي ۲، آزمون میانگین/تک نمونه‌ای و آماره پیرسون) استفاده گردید. برای آزمون نرمال بودن داده‌های پرسشنامه‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرف تمام متغیرهای مورد استفاده در پرسشنامه از لحاظ آماری دارای توزیع غیر فعال هستند زیرا در تمامی موارد سطح معنی‌داری کوچک‌تر از ۰/۰۵ است. لذا تمامی داده‌ها غیر نرمال بوده و تمامی استنباط‌های آماری نا پارامتریک که مبتنی بر فرض غیر نرمال بودن داده‌هاست استفاده شده است.

جدول شماره ۳. میانگین و انحراف معیار برای هر یک از فرهنگ‌ها در حوزه اداری مالی

فرهنگ مشارکتی	فرهنگ ایدئولوژیک	فرهنگ عقلانی	فرهنگ سلسله مراتبی
۳/۳۰۹۴	۰/۲۶۰۴	۳/۳۳۰۲	۳/۴۱۵۱
۰/۵۴۲۵۲	۰/۴۱۶۱۸	۰/۳۹۲۵۲	۰/۳۶۳۹۵
			میانگین
			انحراف معیار

همچنین  $t = \frac{d}{\frac{S_d}{\sqrt{n}}} = 3/324$   $\begin{cases} H_0: \mu_1 \leq \mu_2 \\ H_1: \mu_1 > \mu_2 \end{cases}$  با  $t_{0.05,52} = 1/678$  چون  $t > t_{0.05,52}$  پس فرض  $H_0$  با ۰/۹۵ اطمینان رد و لذا ادعای مسأله تأیید می‌شود یعنی میانگین فرهنگ سلسله مراتبی بالاتر از میانگین فرهنگ ایدئولوژیک است. برای مقایسه میانگین فرهنگ سلسله مراتبی ( $\mu_1$ ) با میانگین فرهنگ مشارکتی ( $\mu_2$ ) با توجه به آزمون مقایسه زوج‌ها برابر فرض  $t_{0.05,52} = 1/678$  همچنین  $t = \frac{d}{\frac{S_d}{\sqrt{n}}} = 1/844$   $\begin{cases} H_0: \mu_1 \leq \mu_2 \\ H_1: \mu_1 > \mu_2 \end{cases}$  چون  $t > t_{0.05,52}$  پس فرض  $H_0$  با ۰/۹۵ اطمینان رد و

برای مقایسه میانگین فرهنگ سلسله مراتبی ( $\mu_1$ ) با میانگین فرهنگ عقلایی ( $\mu_2$ ) در حوزه اداری مالی با توجه به آزمون مقایسه زوج‌ها برابر فرض  $t = \frac{d}{\frac{S_d}{\sqrt{n}}} = 2/194$   $\begin{cases} H_0: \mu_1 \leq \mu_2 \\ H_1: \mu_1 > \mu_2 \end{cases}$  می‌باشد. همچنین  $t_{0.05,52} = 1/678$  چون  $t > t_{0.05,52}$  پس فرض  $H_0$  با ۰/۹۵ اطمینان رد و لذا ادعای مسأله تأیید می‌شود یعنی میانگین فرهنگ سلسله مراتبی بالاتر از میانگین فرهنگ عقلایی است. برای مقایسه میانگین فرهنگ سلسله مراتبی ( $\mu_1$ ) با میانگین فرهنگ ایدئولوژیک ( $\mu_2$ ) با توجه به آزمون مقایسه زوج‌ها برابر فرض



لذا ادعای مسأله تأیید می‌شود. یعنی میانگین فرهنگ سلسله مراتبی بالاتر از میانگین فرهنگ مشارکتی است. تمامی این مراحل برای سایر حوزه‌ها تکرار شد که در

جدول شماره ۴. میانگین و انحراف معیار برای هر یک از فرهنگ‌ها در حوزه پژوهشی

فرهنگ مشارکتی	فرهنگ ایدئولوژیک	فرهنگ عقلانی	فرهنگ سلسله مراتبی	میانگین
۰/۰۳۲۱	۲/۰۳۵۷	۰/۰۶۰۷	۰/۰۷۵۰	میانگین
۰/۴۱۶۳۸	۷۲۳۷۸	۰/۴۵۶۵۱	۰/۳۹۴۹۹	انحراف معیار

جدول شماره ۵. میانگین و انحراف معیار برای هر یک از فرهنگ‌ها در حوزه عمرانی

فرهنگ مشارکتی	فرهنگ ایدئولوژیک	فرهنگ عقلانی	فرهنگ سلسله مراتبی	میانگین
۲/۹۸۷۵	۲/۶۸۷۵	۳/۳۰۰۰	۳/۷۱۲۵	میانگین
۰/۶۲۶۶۴	۰/۸۵۰۹۴	۰/۵۳۴۵۲	۰/۳۲۷۰۵	انحراف معیار

جدول شماره ۶. میانگین و انحراف معیار برای هر یک از فرهنگ‌ها در حوزه دانشجویی

فرهنگ مشارکتی	فرهنگ ایدئولوژیک	فرهنگ عقلانی	فرهنگ سلسله مراتبی	میانگین
۳/۲۲۸۶	۳/۱۵۷۱	۳/۳۱۴۳	۳/۴۴۲۹	میانگین
۰/۴۱۱۱۵	۰/۴۲۳۷۰	۰/۲۸۵۳۶	۰/۳۵۰۵۱	انحراف معیار

جدول شماره ۷. میانگین و انحراف معیار برای هر یک از فرهنگ‌ها در حوزه آموزشی

فرهنگ مشارکتی	فرهنگ ایدئولوژیک	فرهنگ عقلانی	فرهنگ سلسله مراتبی	میانگین
۳/۲۱۰۰	۳/۲۲۵۰	۳/۱۶۰۰	۳/۴۱۰۰	میانگین
۰/۴۵۴۱۰	۰/۳۷۹۵۸	۰/۴۵۰۰۳	۰/۲۹۳۶۲	انحراف معیار

مجدداً میانگین و انحراف معیار را برای کل جامعه محاسبه شد که از مقایسه نمره میانگین فرهنگ‌ها این نتیجه به دست آمد که فرهنگ سلسله مراتبی دارای بالاترین نمره میانگین در بین سایر فرهنگ‌ها است. لذا به عنوان فرهنگ غالب در کل جامعه مورد پژوهش انتخاب گردید.

جدول شماره ۸. میانگین و انحراف معیار برای تک تک فرهنگ‌ها در کل جامعه آماری

فرهنگ مشارکتی	فرهنگ ایدئولوژیک	فرهنگ عقلانی	فرهنگ سلسله مراتبی	میانگین
۳/۱۹۸۳	۳/۱۵۴۳	۳/۲۳۲۸	۳/۴۷۵۰	میانگین
۰/۵۰۶۱۳	۰/۵۵۰۶۳	۰/۴۳۲۳۴	۰/۳۶۴۰۱	انحراف معیار

رفتار سازمانی با استفاده از مدل فرهنگ سازمانی کوپین و گارت بوده است. به نتیجه فرهنگ مشارکتی پرداخته است و ادعا می‌کند هرچه ساختار سازمان‌ها ارگانیک‌تر گردد، فرهنگ آنها به سمت الگوی فرهنگ مشارکتی پیش می‌رود. بنابر انطباق ساختار سازمانی با فرهنگ آن منجر به عملکرد بهتر سازمان می‌شود. همچنین فلامهلتز (۱۹۸۳) و ماکوس پففر (۱۹۸۳) استدلال نمودند

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از بررسی تجزیه و تحلیل فرضیه تحقیق و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در آزمون فرضیه بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی حاکم در دانشگاه فرهنگ سلسله مراتبی است. در مقایسه با پژوهش کاظمی که به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر

مردم‌شناسی فرهنگی در مدیریت رفتار سازمانی. مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت. شماره ۲۹ زمستان.

- ودیعی نوقابی، محمد حسین. (۱۳۸۰). تحلیل و تبیین نظام کنترل مالی موجود در بخش عمومی کشور، شناخت نارسایی‌ها و مشکلات عدم دستیابی به نتایج مطلوب و ارزیابی الگوی مناسب. پایان نامه دکترا چاپ نشده، دانشگاه تهران.

- Alan Walter Steiss. (1982). *Strategic management and organizational Decision making*. Lexington Books, Lexington, mass.
- Andrew Goddard. (1999). *Culture and drama the role of financial control systems in the organizational process in three local government organizations*, journal of public sector management, vol. 12, No. 6.
- Browne and M. McInnis. (1989) *Budgetary Participation Motivation and managerial Performance*. The Accounting Review, vol. 61, October.
- Lesli. Kren. (1992) *Budgetary participation and managerial Performance*. The Accounting Review, vol. 67, July.

که طرح سیستم کنترل مالی بایستی با ارزش‌های سازمانی یا فرهنگ سازگار باشد. در غیر این صورت سیستم با مقاومت مواجه می‌شود همچنین در مقایسه با تحقیق تجربی که توسط (بیرون‌برگ و اسنادگراس ۱۹۸۸، کاو و کاتوشیلدر ۱۹۹۴، هریسون ۱۹۹۳، ۱۹۹۲، پنووویو ۱۹۹۳، کاو، شیلدرو چین ۱۹۹۱) آنها به این نتیجه رسیدند، که در فرهنگ و سیستم‌های کنترل مالی، عمدتاً با خصوصیات فرهنگ ملی و رفتار وابسته به بودجه مرتبط بوده است.

#### منابع

- آنتونی، رابرت، جان دیودین و نورتن بدفورد. (۱۳۷۲). *نظام‌های کنترل مدیریت*. ترجمه محمد تقی ضیائی و بیگدلی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- آتش‌پور، سید محمد. (۱۳۷۸). *شناخت و طبقه‌بندی فرهنگ سازمانی*. مجله فولاد.
- سعیدی، پرویز. (۱۳۸۲). *بودجه و بودجه‌ریزی دولتی*. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول.
- طوسی، محمدعلی. (۱۳۷۲). *فرهنگ سازمانی*. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- قاسمی، احمد رضا. (۱۳۸۰). *تحول فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های کنترل*. مجله تدبیر، شماره ۱۱۵، شهریور.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۷۲). *مدیریت فرهنگ سازمان*. مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت، شماره ۱۶ و ۱۷. بهار و تابستان.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۷۷). *مشکلات*

Quarterly Journal of Educational Psychology  
Islamic Azad University Tonekabon Branch  
Vol. 1, No. 2, spring 2010, No 2

## The Recognition of Organizational Culture on the Basis of Quinn and Gareth

Saeidi. Parviz\*<sup>1</sup>

1) Faculty member of Islamic Azad University. Aliabad Katool Branch.

\*Corresponding author: Saeidiparviz@gmail.com

### Abstract

The main purpose of this research is recognition of organizational culture through using Quinn and Gareth model. The type of this research from the aspect of purpose is applied and from the aspect of method is survey. The required information was collected in two ways: library and questionnaire, the statistical population included all employees of administration and financial offices, researching, training, students and construction. The number of these people was 133 that 116 questionnaires were collected. According to present research results, the organizational culture on the basis of Quinn and Gareth art is hierarchical culture and all the research hypotheses are confirmed in 95% of significance.

**Keywords:** Organizational Culture, Hierarchical Culture, Ideological Culture, Quinn and Gareth model.