



کابل پوهنتون

د ارواپوهنې او روزنیزو علومو پوهنځی
د ښوونیز مدیریت د ماسټرۍ پروګرام

(د ماسټرۍ تیزس)

د کارکونکو د کړنو پر ګټورتیا د سازماني کلتور د اغیزو
څیړنه (شیخ زاید پوهنتون - ۱۳۹۸)

څیړونکي: سید الله غلامی

لارښود استادان:

۱. پوهنمل ډاکټر عبدالعظیم مومند

۲. پوهندوی سراج الدین علیمي

کال: ۱۳۹۸ هـ ش

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا د سازمانی کلتور د اغیزو څیړنه

شیخ زاید پوهنتون - ۱۳۹۸ هـ ش کال

(د ماسټرۍ تیږیس)

څیړونکی : سیف الله غروال

تائید کوونکي :

لاسلیک

نوم او تخلص

لارښود استاد: پوهنمل ډاکټر عبدالعظیم مومند

سلاکار استاد: پوهندوی سراج الدین علیمي

ډالۍ

د ماسټرۍ دورې دا څيړنيز اثر، خپلې مهربانې مور، محترم پلار او زړه سواند کاکا ته چې د زړه له تله يې روزلی يم، د ژوند کولو درس يې راښودلی، ښوونځي او پوهنتون ته يې ليږلی يم، محترم ماما پوهاند محمد عارف غروال ته چې تل يې په اکاډميکه برخه کې نېکې عالمانه مشورې راکړي دي، محترم ماما پوهنيار دوکتور عبدالرحيم غروال ته چې شتون يې زما د پرمختګ اصلي لامل دی، د ژوند په ټولو برخو کې يې زما لاس نيوی کړی، تر دې مرحلې يې را رسولی يم او زما د شخصيت په روزنه کې يې نه ستړي کيدونکي هڅې کړي دي، خپلو ټولو ګرانو او درنو ملګرو په ځانګړي ډول ښوونمل فريد احمد فرحت، ښوونمل ګلاجان صديقي او ښوونيار محمدرحيم غروال ته چې د ماسټرۍ دورې پيلولو ته يې هڅولی يم او په دې لاره کې يې هر راز مرستې کړي دي او په پای کې دې ټولو هغو کسانو ته ډالۍ وي چې له مطالعې او موندنو يې ګټه اخلي.

مننه او کورودانی

د هرې څېړنې بشپړتیا لارښوونې او مرستې ته اړتیا لري، بڼا دا ترسره شوې څېړنه نه یوازې زما د خپلو زحمتونو ثمره ده، بلکې د هغو محترمو استادانو د ملاتړ او هڅونې ثمره هم ده چې د څېړنې د ټولو پړاوونو په بشپړتیا کې یې ماته مخلصانه لارښوونې کړي دي. په ډاډ سره ویلای شم چې د استادانو دا ډول معنوي مرستې د ټولنې په پرمختګ کې رغنده ونډه لري. ما ددې څېړنې په موده کې ولیدل چې دوی نه یوازې د غوره استادانه ځانګړتیاو څخه برخمن دي، بلکې له خپلو محصلانو سره ژوره پلارنۍ معنوي مینه هم لري.

په دې ځای کې اړینه ده چې له محترمو استادانو په ځانګړي ډول لارښود استاد او مشاورو استادانو هر یو پوهنوال ډاکټر امین الله امین، پوهنمل ډاکټر عبدالعظیم مومند، پوهندوی سراج الدین علیمي او همدارنګه د ښوونیز مدیریت د پروګرام آمر پوهنوال خلیل الرحمن سروري او په ټوله کې د ښوونیز مدیریت د ماسټرۍ بورډ ټولو محترمو استادانو څخه د زړه له تله مننه وکړم، چې ددې اثر په لارښوونه، سمون او غني کولو کې یې مخلصانه لارښوونې او مرستې کړي دي.

د پيل خبرې

نننۍ نړۍ د علومو، ټکنالوجۍ، د معلوماتو د انفجار او د اړيکو نړۍ ده، د علومو هرې برخې خورا پرمختګ کړی، هر علم په مختلفو څانګو ویشل شوی، هره علمي څانګه ځانته بیل مینه وال لري او هڅه کوي چې په هغې کې متخصص شي. مدیریت هم هغه پوهه ده، چې غواړي په کاري چاپیریال کې انسانان او د هغوی ترمنځ چارې او اړیکې په ښه شکل سره تنظیم کړي. په اوسنۍ نړۍ کې مدیریت پوهې ته ډیره پاملرنه کیږي او په ډیرو څانګو ویشل شوې، چې یو له هغوی څخه چې نن ورځ ډیره د پاملرنې وړ ګرځیدلې ده، د سازماني کړنو (Organizational Behavior) مدیریت دی چې د سازمانونو په اداره کولو، په سازمان کې د غړو ترمنځ په اړیکو او بالاخره د فرد په کړنو بحث کوي. ددې څانګې یو مهم بحث سازماني کلتور (Organizational Culture) دی، چې په سازمان کې له مشترکو باورونو، ارزښتونو او مفروضاتو څخه بحث کوي. د نړۍ په ډیرو برخو کې څېړونکو په دې برخه کې پراخې څېړنې کړي دي او خورا ګټور معلومات شتون لري. خو بدبختانه چې په پښتو ژبه کې تر دې مهاله په دې اړه کومه ځانګړې څېړنه نه ده شوې، چې د یوې معتبرې علمي سرچینې په توګه ترې ګټه واخیستل شي. که مبالغه ونشي، نو دا څېړنه به لومړنۍ وي چې ترسره کیږي.

بنا د کابل پوهنتون او په ټوله کې د لوړو زده کړو وزارت له اکاډمیکې کورنۍ مننه کوم چې د ماسټرۍ په کچه د لوړو زده کړو کولو زمینه یې برابره کړه او ما هم وکولای شول چې له دې موقع څخه په ګټې اخیستنې دا تحصیلي دوره بشپړه کړم. یو ځل بیا د روزنیز مدیریت د ماسټرۍ بورډ له محرمو استادانو مننه کوم چې ددې دورې په هر پړاو کې یې زموږ لارښوونه کړې ده او ددې څېړنې په بشپړتیا کې یې خپلې مرستې نه دي سپمولي.

لنډيز

ددې څېړنې موخه د شيخ زايد پوهنتون د اداري کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا د سازمانی کلتور د اغیزو څېړنه ده. سازمانی کلتور د مشترکو باورونو او ارزښتونو ټولګه ده چې د سازمان د غړو پر کړنو او فکر اغیز کوي. په دې څېړنه د ډنيسن (۲۰۰۰) سازمانی کلتور موډل د يوه خپلواک متغیر په توګه چې څلور اړخونه (په چارو کې ګډون، ثبات، توافق او ماموریت) لري ګټه اخیستل شوې ده. دا څېړنه د څېړنیز میتود له مخې يوه تطبیقي او توصیفی څېړنه ده چې د شيخ زايد پوهنتون په (116) اداري کارکوونکو چې هم د څېړنې د احصایوي ټولنې او هم د څېړنې د بیلګې (نمونې) د اندازې په توګه ټاکل شوي وو، ترسره شوه. د معلوماتو د راټولو وسیله د ډنيسن سټنډرډ پوښتنپاڼه ده چې اعتبار او سمون یې د کرنباخ آلفا په واسطه په مختلفو څېړنو کې تثبیت شوی دی. ددې څېړنې معلومات په توصیفی او استنباطي ډول د (SPSS-21) پروګرام څخه په ګټې اخیستنې سره د ساده خطی ریګریشن ټیسټ له لارې تحلیل او تجزیه شول او لاسته راغلې پایلې دا په ګوته کوي چې د (0.0001) مانا لرونکی سطحې ته په کتو سره د سازمانی کلتور د توافق اړخ (90) سلنه، په چارو کې د ګډون اړخ (58) سلنه، د ثبات اړخ (92) سلنه او د ماموریت اړخ (91) سلنه اغیزې څرګندوي، دا په دې مانا ده چې د سازمانی کلتور ټول اړخونه د شيخ زايد پوهنتون د اداري کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا ژورې اغیزې لري.

کلیدي ټکي: کلتور، سازمان، سازمانی کلتور، د ډنيسن سازمانی کلتور اړخونه، ګټورتوب (مثمریت)

لړلیک

د

مخونه

عنوان

ډالۍ الف

مننه او کورودانۍ ب

د پيل خبرې ج

لنډيز د

سريزه 13

لومړۍ څپرکۍ 15

د څپرني کليات 15

2.1. د څپرني ارزښت او اړتيا 16

3.1. د څپرني موخې 17

4.1. د څپرني پوښتنې 17

4.1. د څپرني د متغيرونو تعريف 18

دوهم څپرکۍ 23

د څپرني ادبيات او مخينه 23

1.2. د کلتور تعريف او مفهوم 23

2.2. د کلتور بنسټيزې ځانګړتياوې 25

3.2. د سازمان تعريف او مفهوم 26

4.2. د سازمانې کلتور مفهوم او تعريفونه 29

5.2. د سازمانې کلتور د رامنځ ته کيدو څرنگوالی او تداوم 32

6.2. د سازمانې کلتور زده کړه 33

7.2. د سازمانې کلتور دندې 35

8.2. د سازمانې کلتور ډولونه 39

43	9.2. د سازمانی کلتور ځانګړتیاوې
44	10.2. د سازمانی کلتور پوړونه
48	11.2. پر سازمانی کلتور باندې موثر لاملونه
49	12.2. په سازمان باندې د کلتور اغیزې
51	13.2. د سازمانی کلتور بدلون (تغییر)
55	14.2. د سازمانی کلتور نظریې
69	15.2. پخوانی څېړنې (مخینه)
74	دریم څپرکی
74	د څېړنې میتود (تګلاره)
74	1.3. د څېړنې میتود
75	2.3. د څېړنې ټولنه او د هغې د بیلګې اندازه
76	3.3. د څېړنې د معلوماتو د راټولولو وسیله او طریقه (Data Collection Tool)
78	4.3. د څېړنې د معلوماتو د تحلیل میتودونه
78	5.3. د څېړنې ځای او وخت
80	6.3. د څېړنې په وړاندې ستونزې او محدودیتونه
81	خلورم څپرکی
81	د څېړنې د معلوماتو تحلیل او شننه
81	1.4. د معلوماتو توصیفی تجزیه او تحلیل
121	2.4. د څېړنې استنباطي تحلیل او شننه
126	د موندنو لنډیز، مناقشه، پایله او وړاندیزونه
126	1.5. د موندنو لنډیز
130	2.5. مناقشه
133	3.5. پایله
135	4.5. وړاندیزونه
136	ماخذونه

د شکلونو لړلیک

20	(۱) ګڼه شکل: د سازمانی کلتور د رامنځ ته کیدو او پیدایښت پروسه
----	---

- 24..... (۲) ګڼه شکل: د سازمانی کلتور دندې.....
- 32..... (۳) ګڼه شکل: د سازمانی کلتور د پوړونو په اړه د شاین موډل.....
- 48..... (۴) ګڼه شکل: د ډیل او کنلې د نظریې په اساس د سازمانی کلتور موډل.....
- 51..... (۵) ګڼه شکل: د مک مکینزې د اوه ګوونو اسونو (S) موډل.....
- 52..... (۶) ګڼه شکل: د ډانیل ډنيسن موډل ۲۰۰۰م.....
- 69..... (۷) ګڼه شکل: د ګډونوالو د جنسیت حالت.....
- 69..... (۸) ګڼه شکل: د ګډونوالو د عمر حالت.....
- 70..... (۹) ګڼه شکل: د ګډونوالو د زده کړې کچه.....
- 71..... (۱۰) ګڼه شکل: د ګډونوالو د کاري خدمت موده.....
- 72..... (۱۱) ګڼه شکل: په پوهنتون کې د پریکړو نیول.....
- 73..... (۱۲) ګڼه شکل: د کار مثبتې اغیزې.....
- 74..... (۱۳) ګڼه شکل: کارکوونکو ته د معلوماتو ورکول.....
- 75..... (۱۴) ګڼه شکل: څارنه او همغږي.....
- 76..... (۱۵) ګڼه شکل: په چارو کې ګډون کول.....
- 77..... (۱۶) ګڼه شکل: کاري ټیمونه.....
- 78..... (۱۷) ګڼه شکل: ظرفیت لوړونه.....
- 79..... (۱۸) ګڼه شکل: پر ظرفیت لوړونې پانګونه.....
- 80..... (۱۹) ګڼه شکل: فردي وړتیا د رقابت سرچینه بلل.....
- 81..... (۲۰) ګڼه شکل: له لارښودونو پیروي کول.....

- 82..... (۲۱) گڼه شکل: شفاف ارزښتونه او تگلارې.
- 83..... (۲۲) گڼه شکل: طرزالعملونه او تگلارې.
- 84..... (۲۳) گڼه شکل: د شخړو مدیریت کول.
- 85..... (۲۴) گڼه شکل: په ستونزمنو موضوعاتو کې توافق.
- 86..... (۲۵) گڼه شکل: د حساسو مسایلو مدیریت.
- 87..... (۲۶) گڼه شکل: گډه او شریک لیدلوری.
- 88..... (۲۷) گڼه شکل: د پروژو مدیریت.
- 89..... (۲۸) گڼه شکل: د موخو په لاسته راوړلو کې انسجام.
- 90..... (۲۹) گڼه شکل: د چارو په وړاندې ځواب ویل.
- 91..... (۳۰) گڼه شکل: د بدلونونو او رقیبانو په وړاندې غبرگون.
- 92..... (۳۱) گڼه شکل: د نوو پلانونو او تگلارو رامنځ ته کول.
- 93..... (۳۲) گڼه شکل: د نظریاتو او وړاندیزونو په پام کې نیول.
- 94..... (۳۳) گڼه شکل: د شریکو خواو نظریاتو ته پاملرنه.
- 95..... (۳۴) گڼه شکل: د شریکو خواو د نظریاتو اغیزې.
- 96..... (۳۵) گڼه شکل: د ماتو او شکستونو څخه گټه اخیستنه.
- 97..... (۳۶) گڼه شکل: د خطر (ریسک) منل.
- 98..... (۳۷) گڼه شکل: د اداري واحدونو ترمنځ یوالی او همغږي.
- 99..... (۳۸) گڼه شکل: اوږد مهاله موخې.
- 100..... (۳۹) گڼه شکل: څرگنده او روښانه پریکړو نیول.

- 101.....(۴۰) ګڼه شکل: څرګنده او شفافه ستراتیژي.
- 102.....(۴۱) ګڼه شکل: د موخو په اړه د توافق موجودیت.
- 103.....(۴۲) ګڼه شکل: آرمانی او واقعینانه موخې.
- 104.....(۴۳) ګڼه شکل: د موخو ټاکنه.
- 105.....(۴۴) ګڼه شکل: ګډ او مشترک نظریات.
- 106.....(۴۵) ګڼه شکل: د مهمو مسایلو په اړه اوږد مهاله پروګرامونه.
- 107.....(۴۶) ګڼه شکل: انگیزه او هڅونه.
- 112.....(۴۷) ګڼه شکل: د کارکوونکو پر ګټورتیا د سازمانی کلتور د څلورگونو اړخونو د اغیزو اندازه.

سريزه

نن ورځ په سازمانونو کې انساني سرچينې د سازمان له ډيرو مهمو سرچينو شميرل کيږي او مديران په دې پوهيدلي، چې په رقابتي ډگر کې د بريا ترلاسه کولو اصلي عامل انساني سرچيني دي. له دې امله سازمانونه هڅه کوي چې غوره کاري چاپيريال رامنځته او د کارکوونکو د کاري رضاييت سطحه لوړه کړي ترڅو له دې لارې وکولای شي له انساني سرچينو څخه اعظمي ګټه واخلي. له بلې خوا نن ورځ د مديريت د علم پوهانو په کاري چاپيريال کې د کارکوونکو د کړنو په اړه څېړنې او مطالعې ته ډيره پاملرنه کړې ده، او هغه لاملونه يې موندلي، چې د کارکوونکو پر کړنو اغيز کوي. د بيلګې په توګه کاري انگيزه، اداري او مديريتي فضا، ښوونه روزنه او سازماني کلتور هغه څه دي چې د کارکوونکو پر کړنو نېغ په نېغه اغيزه لري، په ځانګړې ډول سازماني کلتور په نوي مديريت کې هغه موضوع ده چې په دې برخه کې ډيره پاملرنه جلبوي.

ډيري څېړونکو سازماني کلتور د رقابتي ګټې د يوې غوره سرچينې په توګه ترڅېړنې لاندې نيولي دي، هغه يې د سازمان د برياليتوب او پرمختګ په لاره کې د ارزښت لرونکي او مهم لامل په توګه ګڼلي دي. له دې امله پرمختللي او د بدلون په حال کې سازمانونه د سازماني کلتور پديده د يوه هرم په توګه د سازمان د برياليتوب او موخو ته د رسيدلو لاره بولي.

په بل عبارت د سازمان د مشریت/کټورتيا لپاره يوه تر ټولو غوره تګلاره، د سازماني کلتور مديريت ته پاملرنه ده او په کلتوري ساحه کې د مديرانو لپاره تر ټولو مهم رسالت د سازماني ستراتيژيو تنظيمول او د يوه مناسب کلتوري سازمان رامنځ ته کول دي. په اوسني وخت کې تر ډيره بريده مديران له نورو سازمانونو سره د سيالۍ په ډگر کې د کارکوونکو پر باورونو او کړنو د کلتور اغيزې احساسوي او د سازماني کلتور د پيژندنې په ارزښت ښه پوهيدلي دي (منوريان او بختاني، ۱۳۸۶، ص ۱-۱۵).

سازماني کلتور د سازماني بدلونونو په رامنځ ته کولو کې ډيره ونډه ترسره کوي. په سازمان کې کلتور په انسان کې له شخصيت سره ورته والی لري، سازماني کلتور د سازمان وجودې نقشه جوړوي، د موخو پر لور د

سازمان حرکت ته شکل او انسجام وربخښي. دا چې سازماني کلتور په سازمان او د سازمان په مختلفو پوړونو کې د ټولو غړو کړنو ته شکل ورکوي؛ نو کولای شي د ژور بدلون په رامنځ ته کولو کې ډیره مرسته وکړي او د سازمان د ستراتیژیک پرمختګ وړتیا تر اغیزې لاندې راولي.

د سازمان پر غړو د سازماني کلتور د اغیزو په څېړنې سره کولای شو د کارکوونکو پر احساساتو، کړنو، باورونو او نظریاتو وپوهیږو او د رامنځ ته کیدونکو بدلونو په وړاندې د هغوی د غبرګونونو ارزونه او وړاندوینه وکړو. د سازماني کلتور پر مټ کولای شو په سازمان کې نوو بدلونو رامنځ ته کیدو ته لاره هواره او یوه نوې تګلاره رامنځ ته کړو (الوانی، ۱۳۹۳، ص ۴۳).

په ټولیزه توګه سازماني کلتور د سازمان په ټولو اړخونو، د مدیریت پر دندو او د کارکوونکو د لارښوونې پر څرنگوالي اغیزې لري. اندریوپولس (Anderipoulos)، مارتینز (Martins) او تربلانچ (Terblanche) په نامه څیړونکي باور لري چې "که چېرې په یوه سازمان کې په ټولیزه توګه بدلونونه رامنځ ته شي، باید چې کلتور یې هم بدلون وکړي. د سازمان له نظره، سازماني کلتور له هغه ځواکمن ځنځیر سره پرتله شوی چې د سازمان د ځواکمن کیدو لامل ګرځيږي" (Korte & Chermark, 2027, 645).

بنا ویلای شو چې سازماني کلتور د سازمان ډیره مهمه برخه جوړوي او د سازمان په ټولو اړخونو ډیرې ژورې اغیزې لري، په ځانګړي ډول کوم کاري او انساني ځواک چې په سازمان کې په دندو لګیا وي، د دوي کړنې او د هغوي کاري روحیه له کلتور څخه تر اغیزې لاندې راځي، بنا مدیرانو او رهبرانو ته اړینه ده چې د سازمان دغه برخې ته کلکه پاملرنه ولري او ټول اړخونه یې په سم ډول مدیریت کړي.

لومړۍ څپرکۍ

د څېړنې کلیات

1.1. د مسئلې بیان

د ټولنیزو علومو په ساحه کې د کلتور مفهوم په اړه ډول ډول تعبیرونه شتون لري، نه یوازې دا چې په دې ساحه کې ددې کلیمې د مفهوم په اړه ستونزې شتون لري؛ بلکې دا چې مختلفې معناوې لري، مفهوم یې ډیر پراخ او په اړه یې د نظر یوالی نه دی رامنځ ته شوی. خو بیا هم په هره دوره کې له سره هڅه شوې چې د کلتور د مفهوم او هغه پورې اړوند مسایلو باندې څېړنې ترسره شي. تر دې چې یو شمیر د نظر خاوندان په دې باور دي چې د کلتور د حوزې اړوند مسایل باید د پوهنتوني او علمي څانگو په چوکاټ کې مهار شي)

www.abmadhani.blogfa.com.

هر څومره چې په یوه سازمان کې سازمانی کلتور غني وي، نو له انرژۍ څخه غني ځواک به هم ولري، دا انرژي د هغه انساني ځواک ته انتقالیږي، په هغوی کې د کار قوي انگیزه رامنځ ته کوي او له هغوی سره د کارونو په لارښوونه او د سازمان د موخو په لاسته راوړنه کې مرسته کوي. ددې سربیره په سازمان کې اخلاقیات او معنویات پیاوړي کیږي. برعکس که په یوه سازمان کې سازمانی کلتور ته پاملرنه نه کیږي، کیدای شي چې له بشپړې ماتي سره مخامخ نه شي، خو ټولو موخو ته به په ښه شان ونه رسیږي او تر یوه بریده به له ستونزو سره مخامخ شي چې په حل کولو کې به یې سازمان خپله ډیره انرژي له لاسه ورکړي. د سازمانی کلتور پیژندنه او د هغه مدیریت له مدیرانو سره مرسته کوي، چې د سازمان کاري چاپیریال په پیژندلو سره د قوت ټکي تر کار لاندې ونیسي او د کمزورو ټکو لپاره د اړینو تدبیرونو او اقداماتو وړاندوینه وکړي (رحیم نیا او علیزاده، ۱۳۸۸، ص ص ۱۴۸ - ۱۴۹).

دا چې سازمانی کلتور د سازمان په ټولو اړخونو لکه پر فردي ځانګړنو، سازمانی کړنو، هڅونه او د دندې پر رضایت، خلاقیت او نوښت، د پریکړو پر ډول، په چارو کې د کارکوونکو د ګډون، ژمنتیا او فداکارۍ پر کچې اغیز لري. که چیرې په سازمان کې پورتنی موارد شتون ونه لري؛ نو رقابتي ډګر به له لاسه ورکړي او

اوږد مهاله موخو ته په رسيدلو کې به له ستونزو سره مخامخ شي. له همدې امله د سازمانې کلتور او په سازمان کې د هغه په اړوند مسايلو، بيلا بيلو اړخونو او د هغه د اغيزو په اړه ډير شمير څېړنې ترسره شوي دي. دوه لسيزې کيږي چې شيخ زايد پوهنتون تاسيس شوی او په ملي کچه د معتبرو پوهنتونو په قطار کې راځي، دا پوهنتون اوس مهال (۸۰۰۰) محصلانو او د (۴۸۶) تنو په شمير سره استادان او اداري کارکوونکي لري. په خپل شپاړس کلن بهير کې يې تقريباً (يولس زره) تنه کاري ځواک (فارغين) ټولنې ته د خدمت په موخه وړاندې کړي دي (د شيخ زايد پوهنتون ستراتيژيک پلان، ۱۳۹۷). له دې امله پورتنیو مواردو ته په کتو سره د « کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا د سازمانې کلتور د اغيزو څېړنه » تر عنوان لاندې دا څېړنه دې پوښتنو ته د ځواب مندلو لپاره غوره شوه، چې آیا د نورو لاملونو ترڅنګ سازمانې کلتور هم د شيخ زايد پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا اغيز لري؟ او دا اغيز تر کومې کچې دی؟ او کومې تګلارې بايد وړاندې شي ترڅو د سازمانې کلتور له اړخه ياد پوهنتون لا نور هم پياوړی شي او که په دې برخه کې ستونزې شتون له لري، څرنگه له منځه تللی شي.

2.1. د څېړنې ارزښت او اړتيا

په دې وروستيو لسيزو کې د څېړونکو پاملرنه په کاري چاپيريال کې د کارکوونکو د کړنو، له دندې خوښي او د هغوی د کړنو اغيزمنتوب او ګټورتوب ته جلب شوې ده. ددې څېړنو ګډه موخه داده چې هغه کاري کړنې تعريف او وپيژني چې د سازمان له برياليتوب سره مرسته کولای شي (castro et al, 2007, 27). ځکه چې هيڅ سازمان د کارکوونکو د مرستې پرته نشي کولای اغيزمنتوب او ګټورتوب ته ورسوي (زارعي متين او همکاران، ۱۳۸۵، ص ۳۳). هغه څه چې په سازمان کې د کارکوونکو پر کړنو اغيز کوي، له هغو څخه ډير مهم يې سازمانې کلتور دی. يو روښانه، منظم او پرمختللی سازمانې کلتور کولای شي چې د سازمان د تلپاتې بقا سره مرسته وکړي.

له دې امله، د څو اړخونو له مخې ددې موضوع څېړنه ارزښت لري، لومړی دا چې دا څېړنه هغه ستونزې رابرسيره کوي چې د سازمانې کلتور له اړخه شيخ زايد پوهنتون ادارې ته متوجه دي، دوهم دا چې ددې څېړنې

له موندنو، سازماني کلتور او د هغه د ادبياتو په اړه د شيخ زايد پوهنتون په ټولو اداري سطحو کې د موجود بشري ځواک (استادانو، مديرانو کارکوونکو او محصلانو) فکري سرمايه ډيريزي، دريم دا چې ددې له موندنو سره نور دولتي او خصوصي سازمانونه هم متوجه کيږي او د خپل سازمان د کلتور د پياوړتيا لپاره به خپلې هڅې پيل کړي او تر ټولو مهم ارزښت يې دادی چې هغه شمير محصلان چې غواړي په راتلونکي کې په دې اړه معلومات پيدا کړي، د يوې منبع په توگه به له دې څېړنې علمي گټه پورته کړي. په دې اساس دا څېړنه به هغو څېړونکو ته ډيره گټوره تمامه شي چې په دې پوهيږي، چې نور کوم داسې موارد شته چې په څېړنې سره يې د کارکوونکو کار (کړنو) د موثريت او اغيزمنتوب (گټورتيا) کچه لوړيدلی شي.

3.1. د څېړنې موخې

د څېړنې اصلي موخه (هدف)

د شيخ زايد پوهنتون د کارکوونکو د کړنو په گټورتيا د سازماني کلتور اغيزو څېړنه.

فرعي موخې

1. د کارکوونکو د کړنو پر گټورتيا باندې د توافق اړخ د اغيزو څېړل.
2. د شيخ زايد پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر گټورتيا د رسالت يا ماموريت د اغيزو معلومول.
3. د شيخ زايد پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر گټورتيا باندې په کارونو کې د گډون اغيزې څېړل.
4. د شيخ زايد پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر گټورتيا باندې د ثبات د اغيزو روښانه کول.

4.1. د څېړنې پوښتنې

اصلي پوښتنه

د ډنيسن موډل کلتوري اړخونه د شيخ زايد پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا تر کومه حده

اغيزې لري؟

فرعي پوښتنې

- د توافق کولو وړتيا تر کومه بريده د شيخ زايد پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا اغيزې لري؟
- د شيخ زايد پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا د رسالت يا ماموريت اړخ تر کومې کچې اغيزې لري؟

- د شيخ زايد پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا په کارونو کې د ګډون اړخ څومره اغيزې لري؟
- د شيخ زايد پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا د ثبات اړخ تر کومه حده اغيزې لري؟

4.1. د څېړنې د متغیرونو تعریف

په دې څېړنه کې سازمان، کلتور، سازماني کلتور او ګټورتيا (موثريت) اصلي متغیرونه دي، چې په دې ځای کې يې په ډیر لنډ ډول درپيژنو.

۱- سازمان (Organization)

سازمان د يوه سیستم په توګه له هغې مجموعې څخه عبارت دی چې له څو تړل شويو برخو څخه رامنځ ته شوي وي، چې په ګډه د ګډو موخو ترلاسه کولو لپاره په همغږي سره کار کوي، خو د يوې برخې په زیانمن کیدو سره يې ټول سیستم اغيزمن کيږي.

يا په بل عبارت سازمان د يوه سیستم په توګه له يو شمير واحدونو، څانګو او مختلفو شعبو څخه رامنځ ته شوي چې يوې معلومې موخې ته د رسيدلو لپاره په مشترک ډول له يو بل سره کار کوي، په يوه برخه کې د ستونزې له امله د ټولو برخو، واحدونو او څانګو فعاليتونه اغيزمن کيږي. له دې امله د مدیریت د اصولو له مخې سازمان د رامنځ ته کیدو له پيل څخه او هم د فعاليتونو د تنظيم په وخت کې د يوه تړلي او مرتبط جوړښت په توګه بايد په پام کې ونيسو.

د مدیریت له نظره سازمان د هغو کسانو له مجموعې څخه عبارت دی چې د معلومو موخو ترلاسه کولو لپاره له یوه بل سره مرسته کوي. په یوه بل تعریف کې سازمان له هغه لوی او ثابت ټولنیز سیستم څخه عبارت دی چې د هغه د غړو فعالیتونه او کړنې معلومو موخو ته د رسیدلو لپاره یوځای کیږي. پورتنی ټول تعریفونه یو نسبتاً واحد مفهوم وړاندې کوي، خو د پام وړ خبره داده چې د سازمان په تعریف کې د افرادو، موخو، دندو او فعالیتونو شتون ترټولو ښکاره ځانګړنې او ګډې ټکي دي (رحمانی، ۱۳۹۵، ص ۲۰).

۲- کلتور (Culture)

کلتور له هغو ډیرو پراخو او په عین حال کې له ډیرو ناپېژاندو مفاهیمو څخه دی، چې په ټولنیزو علومو کې شتون لري. د کلتور مفهوم په ټولنیزو علومو او په ځانګړي ډول ټولنپوهنه او انسان پېژندنه کې له غیر تخصصي مفاهیمو سره توپیر لري. د کلتور عامیانه کارونه له هغو پدیدو او چارو سره اړخ لګوي چې ډیر «لوړ او هنرمندانه» دي. لکه ادبیات، تياتر او دې ته ورته نورې پدیدې. کله هم ځینې کسان با فرهنگه او باکلتوره بلل کیږي چې لوړې زده کړې او پراخ معلومات لري.

د کلتور په اړه بې شمیره تعریفونه وړاندې شوي دي، خو هیڅ یو هم ددې کلیمې د حقیقي معنا په وړاندې ځواب ویونکی نه دی. کلتور په اړه لومړنی علمي تعریف د تایلور (Sir E. B. Taylor) په واسطه په ۱۸۷۱ د کلتور په نوم کتاب کې وړاندې شوی دی. نوموړي ویل چې کلتور یوه پېچلې ټولګه ده، چې پوهه، باورونه، قوانین، آداب او رسمونه او هر ډول انساني پوهه په هغه کې شامله ده. د هغه له نظره کلتور «د علومو، پوهو، هنرونو، فکرونو، عقایدو، اخلاقیاتو، مقرراتو او قوانینو، آدابو او رسمونو او له هغو ټولو زده کړو او عاداتو څخه عبارت دی چې انسان یې د ټولنې د یوه غړي په توګه زده کوي». د یوې ډلې متخصصانو په باور دا تعریف تر دې مهاله د کلتور په اړه یو له منل شوو تعریفونو څخه دی.

د امریکایي ټولنپوه سامنر (William Graham Sumner) له نظره کلتور د آدابو او رسمونو او ارزښتونو او ټولنیزو بنسټونو له ټولګې څخه عبارت دی. ډي روبرتي (De Roberty) کلتور د نظري او عملي پوهو یوه

ټولګه بولي چې لرونکې يې يوازې انسان دی. د ریکرت (H. Rickert) له نظره ټولې هغه چارې او شيان چې له انساني ارزښتونو سره تړلي دي، له کلتور څخه عبارت دي (محسنې، ۱۳۸۰، ص ۲۱۱-۲۱۲).

له دې امله ویلای شو کلتور یو ټولنیز میراث دی چې انسان د پیدا کیدو له پیله ورسره مخامخ کیږي او دغه میراث په غیر محسوسه او په تدریجي ډول له فکري او معنوي اخلاقو او بیلګو څخه تشکیلېږي، په ټولنیز چاپیریال کې استوګن کیږي د انسان فکري او سلوکي عادات په یوه اندازه برابرې (امل، ۱۳۸۵، ص ۱۱۰).

۳- سازمانی کلتور (Organizational culture)

هغه سمبولونه، مراسم او اسطوري چې بنسټیز ارزښتونه کارکوونکو ته بیانوي، سازمانی کلتور بلل کیږي» ویلیام اوچي». سازمانی کلتور د باورونو او ارزښتونو له ټولګې څخه عبارت دی، چې سازمان له نورو سازمانونو څخه بیلوي او د هغه په سکلیټ او جوړښت کې نوی ژوند ترزیق کوي «هانري منتزبرګ» (هوی او میسکل، ۱۳۹۴، ص ۲۹۵).

سازمانی کلتور عبارت دی له:

- هغه باورونه چې د سازمان ټول غړي په هغه کې شریک وي.
- ځواکمن محوري ارزښتونه چې په پراخه توګه منل شوي وي.
- هغه طریقه او تګلاره چې زموږ په شاوخوا کې چارې پرې ترسره کیږي.
- د غالبو او منطقي اړیکه لرونکو مشترکو ارزښتونه ټولګه ده، چې د داستانونو، افسانو، اسطورو، شعارونو، حکایتونو او کلیماتو له لارې انتقالیږي (ګریفن، ۱۳۸۰، ص ۴۰۳).

په پای کې ویلای شو چې په دې اړه پراخ توافق شتون لري، چې سازمانی کلتور د مشترکو معناګانو له هغه نظام څخه عبارت دی، چې د سازمان غړي په هغه باور لري او همدا سازمان له بل سازمان څخه بیلوي (رابینز او جاج، ۱۳۹۴، ص ۴۲۴).

د مدیریت د اصولو له مخې، سازمانی کلتور په سازمان کې د کارکوونکو کړنو ته شکل ورکوي او همدا ډول د سازمان په ټولو پوځونو کې د مدیرانو پر کړنو اغیزې کوي (رحماني، ۱۳۹۵، ص ۲۲).

۴- ګټورتیا/مثمریت (Efficiency)

د مصلح له قوله چې سټیفین رابینز وايي «په یوه سازمان کې مثمریت/ګټورتیا په دې معنا دی چې د کمو او محدود شمیر سرچینو له کارونې څخه ډیره ګټه ترلاسه شي» (مصلح، ۱۳۹۷، ص ۲).

یا په بل عبارت د کارول شوو سرچینو او لاسته راغلو پایلو ترمنځ اړیکې ته ګټورتیا/مثمریت ویل کیږي. ددې تعریف په اساس کله چې د مالي او یا هم انساني سرچینو د کارونې څخه یادونه کیږي، موخه همدغه ګټورتیا ده (<https://www.bultanneews.com/fa/news/405207>).

د مدیریت له نظره مثمریت په سمه توګه د کړنو ترسره کولو ته ویل کیږي، چې د هغه په پایله کې په لږ لګښت او کم وخت کې د سازمان د نظر اړوند موخو ترلاسه کولو امکانات برابرېږي (رحماني، ۱۳۹۵، ص ۳۲).

په دې معنا چې په یوه سازمان کې کارونه په داسې بڼه ترسره شي چې د سازمان ټاکل شوې موخه په کم وخت او لږ لګښت سره ترلاسه شي، نو دغه حالت ته ګټورتیوب وايي. له کم وخت څخه موخه هغه وخت دي، چې ادارې د خپلې موخې ترلاسه کولو لپاره ټاکلې وي، له هغه څخه کم وي او له لږ لګښت څخه یې موخه هغه لګښت دي چې یوې ادارې خپلې موخې ته د رسیدلو لپاره ټاکلې وي، له هغه څخه لږ وي (مصلح، ۱۳۹۷، ص ۲).

دوهم څپرکی

د څپرني ادبيات او مخينه

د څپرني په دې برخه کې به د څپرني پر اصلي متغيرونو، د سازماني کلتور په اړه د مختلفو پوهانو نظريې، تيوري ګانې او موډلونه، همدارنګه هغه پخواني او وروستي څپرني چې د سازماني کلتور په اړه د هيواد په داخل او د نړۍ په نورو برخو کې ترسره شوي دي تر نظر تيرې کړو.

1.2. د کلتور تعريف او مفهوم

کلتور د يوه مفهوم په توګه ډير اوږد تاريخي شاليد او مخينه لري. ډيري کسان د کلتور په اړه ضمني پوهه لري؛ خو په تعريف کې يې له ستونزو سره مخامخ کيږي. له دې امله دا چې کلتور څه شی دی؟ په اړه يې بيلابيل نظريات شتون لري او پوهانو يې په اړه مختلف تعريفونه او نظرونه وړاندې کړي دي، خو په ټوله کې ټول تعريفونه ګډې ځانګړتياوې لري (عسکريان، ۱۳۸۸، ص ص ۱۰۳-۱۰۴).

کلتور هغه اصطلاح ده چې ټولنپوهنې او د انسان پېژندنې د څانګې څېړونکو زياته کارولي ده، خو نن ورځ يې لمن ډيره پراخه ده او په نورو ټولنيزو علومو کې هم کارول کيږي. د کلتور اصطلاح په تخصصي ډول د نولسمې ميلادي پېړۍ په نيمايي کې د انسان پېژندنې د څانګې پوهانو په ليکنو کې راڅرګنده شوه او په علمي ډول د نولسمې پېړۍ په پای کې د انګريز انسانپوه ادوارډ بارنټ ټايلر (Edward Burnett Tylor) په واسطه وکارول شوه.

کلتور په رفتاري يا سلوکي علومو (ارواپوهنې، انسان پېژندنې....) کې له مهمو مفاهيمو څخه شميرل کيږي، چې تر دې مهاله په لازم ډول تر ارزونې لاندې نه دی نيول شوی. کلتور هغه څه دي چې انسان يې زده کوي او همدا ډول د هغه د کړنو ټاکنه کوي. دا چې کلتور څه ډول رامنځ ته کيږي، بايد وويل شي چې کلتور

هغه پدیده ده چې له طبیعي غوښتنو او ټولنیز ځواک څخه سرچینه اخلي. جغرافیه، د یوه قوم تاریخې پېښې، د خلکو ترمنځ مروجې ژبه او ادبیات، دین او مذهب، اقتصاد او د خلکو د ژوند طریقه د کلتور په پیدایښت کې اغیزې لري، دا پدیدې له یوې بلې سره ترکیب کيږي چې د ارزښتونو او باورونو یوه ټولګه رامنځ ته کوي او په انساني کړنو اغیزې کوي، بالاخره د وګړو ترمنځ د اړیکو په نیولو کې اسانتیاوې رامنځ ته کوي (باقری زاده، ۱۳۷۵، ص ۲۶).

دا چې کلتور د اجتماعي علومو یوه مهمه موضوع ده، نو د وخت په تیریدو سره یې د مدیریت علم ته هم لاره پیدا کړه او اوس په مدیریت کې له ډیرو مهمو موضوعاتو څخه شمیرل کيږي. کلتور د یوه سازمان د بریالیتوب یو مهم او اساسي لامل دی چې د سازمان ژوند او لورې ته جهت وربخښي (سجاني، ۱۳۹۵، ص ۸).

کلتور چې په فارسي ژبه کې د فرهنگ په وی سره لیکل کيږي چې یوه آریایي ترکیبي اصطلاح ده، چې له دوو کلمو څخه جوړه شوې ده، فره (لورټیا) او هنگ (پوهې، معرفت) په معنا دي. اوستایي ریښه یې تنګ (Thang = (Θang چې دغه دواړه کلمې د لاتین ژبې (edcat) او (edure) له کلمو سره اړه ولري چې د لورټیا او ښوونې او روزنې په معنا دي او په عربي ژبه کې ورته ثقافت ویل کيږي. د لرغونو متونو له مطالعې څخه څرګندېږي چې زموږ په هیواد کې د «فرهنگ» اصطلاح له لرغونې دورې رواج موندلی دی او آن له اوستا وروسته د نورو ژبو لکه سغدي، مانوي او ختنی په متونو کې د فرهنگ کلمه پیدا کولای شو. همدارنګه د فردوسی په شاهنامه، د سعدی، مولانا او خوشحال خان خټک په آثارو کې دغه اصطلاح لیدل کيږي (آریانا دایرة المعارف، ص ۳۷۹).

د فارسي ژبې د لغاتو سیند (فرهنگ فارسی عمید) کلتور یا فرهنگ د یوه قوم یا ملت د "علم، پوهې، آدابو او علمي او ادبي آثارو په مفهوم او همدا ډول د لغاتونو د کتاب چې په هغه کې د یوې ژبې د لغاتو معنای شتون ولري" راپېژني (عمید، ۱۳۸۱، ص ۱۸۳۷). همدا ډول زاهد پښتو- پښتو سیند د کلتور اصطلاح په کولتور سره لیکي او د "کلچر، فرهنگ، ثقافت، تهذیب، مدنیت، دود او دستور، آداب او تاسیساتو" په معناوې سره یې بیانوي (زاهد مشواڼی، ۱۳۹۱، ص ۸۳۷). ټایلور د کلتور د ارزښت په اړه لیکي «کلتور د پوهو، باورونو،

هنرونو، قوانینو، اخلاقیاتو عاداتو او هر هغه څه چې انسان یې د ټولنې د یوه غړي په توګه زده کوي، یوه پیچلي ټولګه ده.» (آشوري، ۱۳۷۵، ص ۳۹).

په ټوله کې د کلتور مفهوم د بشري ټولنې د ټولنیز ژوند له کیفیت یا څرنگوالي څخه عبارت دی، چې له یوه نسل څخه بل نسل ته انتقال مومي. د ادګار شاین (Edgar Schien) په باور کولای شو کلتور د هغې پدیدې په توګه تر تحلیل او شننې لاندې ونیسو چې زموږ چاپیریال یې احاطه کړی دی. د هغه په نظر کله چې شخص د یو سازمان لپاره کلتور رامنځ ته کوي باید چې په څرګند ډول د هغه رامنځ ته کول، ځای پر ځای کول او د هغه پراخوالی تر نظر لاندې ولري او همدا ډول هغه تر خپل نفوذ لاندې راولي، مدیریت یې وکړي او د اړتیا په صورت کې په هغه کې بدلون راولي (عطافر، ۱۳۷۵، ص ۲).

2.2. د کلتور بنسټیزې ځانګړتیاوې

کومې څېړنې چې د مختلفو کلتورونو په اړه ترسره شوي دي، د توپیرونو برسیره ډیرې مشترکې ځانګړتیاوې هم لري او د علمي تګلارو له لارې کولای شو چې تر تحلیل، شننې او څېړنې لاندې یې ونیسو. یو شمیر ځانګړتیاوې یې دلته بیانوو:

۱- د زده کړې وړ دی: یعنې کلتور د زده کولو وړ دی او د وراثت له لارې نورو ته نه انتقالیږي. له دې امله ویلای شو چې په انساني ټولنه کې د ښوونې او روزنې د شتون فلسفه هم همدا ځانګړنه لري. که چیرې کلتور د زده کړې وړ نه وای او د ارث له لارې نورو ته لیږدیدلای؛ نو له یوې خوا به ډیرو ټولنو د اسلافو او نیکونو له لاسه ورکولو سره د کلتور له نعمت څخه بې برخې کیدل او له بلې خوا به په کلتوري برخه کې هیڅ ډول پرمختګونه نه رامنځ ته کیدل.

۲- کلتور ټولنیز دی او عادتونه یې په ټولنه کې رېښه لري: کلتور یوه ټولنیزه موضوع ده چې د رامنځ ته کیدو ځای یې انساني ټولنه ده، په همدغه ځای کې زرغونېږي او له همدې ځای څخه مفهوم پیدا کوي. یعنې کلتور د بشري ټولنې غوښتنه ده چې وده او پرمختګ یې هم په ټولنې پورې تړاو لري. که چیرې یوه ټولنه ورکه او له

منځه لاړه شي، ډیری کلتوري عناصر او برخې یې هم له منځه ځي، ځکه چې د هغه د ودې او پرمختګ لپاره ځای شتون نه لري.

۳- ارزښت لرونکی دی: که څه هم کلتور د ټولنې یوه لویه غوښتنه ده، ددې برسیره د انسان د ژوند تر ټولو اساسي او ارزښت لرونکي غوښتنه پوره کوي. د بیلګې په توګه د یوه ملت پیژندګلوي او هویت په بشپړ ډول د هغه ملت په کلتور پورې تړلی دی. په کومه اندازه چې یو ملت ژوندی او غني کلتور ولري په هم هغه اندازه یې پیژندنه او هویت هم ژوندی او غني وي، یا په بل عبارت د ملتونو ترمنځ د پرمختللو ملتونو په توګه پیژندل کیږي. په نړۍ کې ډیر داسې ملتونه شته چې خپل کلتور یې له لاسه ورکړی او په نورو ملتونو کې مدغم شوي دي او اوس د یوه ژوندې ملت په توګه نه پیژندل کیږي.

۴- کلتور بدلون (تحول) منونکی دی: ومو ویل چې کلتور یوه ټولنیزه پدیده ده؛ خو کوم بدلونونه او تحولات چې په ټولنه کې رامنځ ته کیږي، هغه هم پر ځای نه درېږي له ټولنې سره یو ځای بدلون پیدا کوي.

۵- کلتور لیریدونکی هم دی: وړاندې یادونه وشوه چې کلتور له ټولنیزو چارو سرچینه اخلي، له دې امله هره ټولنیزه پدیده د لیریدو وړ ده؛ نو ویلای شو چې کلتور هم د انتقال وړتیا لري، له یو نسل څخه بل نسل ته او له یو ملت څخه بل ملت ته انتقال مومي (طارق، ۱۳۸۸، ص ص ۷۲-۷۳).

3.2. د سازمان تعریف او مفهوم

نننۍ ټولنه یوه سازمانی ټولنه (Organizational Society) ده. ماشومان د زیرنټون په نامه یوه سازمان کې نړۍ ته راځي، د ودې او روزنې ډیری کلونه په ښوونیزو سازمانونو (ښوونځي او پوهنتون) کې تیروي او ډیری یې تر فراغت وروسته په دولتي، صنعتي، سوداګریزو او یا هم په ښوونیزو سازمانونو کې په دندو ګمارل کیږي. نن ورځ زموږ د ژوند ډیره برخه، په سازمانونو او یا له سازمانونو سره په اړیکه کې تیریږي، په یوه کې دنده ترسره کوو او د نورو سازمانونو له تولیداتو او خدمتونو څخه ګټه اخلو (علاقه بند، ۱۳۹۴، ص ۳).

سازمانونه له مختلفو اړخونو یو بل سره توپیرونه لري. یو شمیر یې ډیر لوی دي، لکه د یوه هیواد وسله وال ځواکونه، وزارت خانې، لوی دولتي سازمانونه او ښاروالۍ چې په زرگونو شمیر سره انساني ځواک، میلیونونه پانگه او امکانات په واک کې لري او د لویو موخو لاسته راوړلو لپاره کار کوي. ځینې سازمانونه کوچنۍ دي چې د لږ شمیر انساني ځواک او پانگې په درلودلو سره د ځانگړو موخو لاسته راوړلو لپاره کار کوي، لکه خصوصي شرکتونه، ورزشي ټیمونه، تخصصي انجمنونه او داسې نور. یو شمیر سازمانونه په رسمي ډول د قانون له مخې رامنځ ته کېږي، لکه لوی شرکتونه او یو شمیر په غیر رسمي ډول د شخصي پریکړو په اساس رامنځ ته کېږي لکه د فوټبال یو محلي ټیم؛ خو پورتنی ټول یاد شوي سازمانونه د لاندې مشترکو لاملونو له مخې رامنځ ته کېږي:

۱- **موخه یا مقصد:** د هر سازمان د تشکیل او رامنځ ته کیدلو تر ټولو روښانه او څرگند لامل د هغه موخې دي. د موخې پرته د سازمان د رامنځته کیدولو دلیل شتون نه لري. دا موخې یو ډول نه وي، لکه په لوبو کې د اتلولۍ ترلاسه کول، د یوه محصول تولید او یا د یوه خدمت ترسره کول.

۲- **پلان:** هره سازمان د خپلو موخو ترلاسه کولو لپاره پلانونه جوړوي. هغوی د پلان پرته نشي کولای چې اغیز لرونکي کړنې ترسره کړي.

۳- **سرچینې:** سازمانونه د موخو لاسته راوړلو او د خپلو پلانونو پلي کولو لپاره باید یو شمیر سرچینې په واک کې ولري او هغه د خپلو اړوند فعالیتونو لپاره ځانگړې کړي، لکه د سازمان لپاره ځمکه، د لگښتونو لپاره پیسې، له شرایطو سره برابر انساني ځواک استخدام او ګمارنه او دا ډول نورې سرچینې.

۴- **مدیر:** په دې سربیره یو سازمان د خپلو موخو لاسته راوړلو، پلانونو پلي کولو او د سرچینو د پوره کولو لپاره مدیر ته اړتیا لري. د یوه غوره مدیر پرته پورتنۍ چارې نه شي ترسره کیدای (فیضي، ۱۳۸۳، ص ۲-۳).

د سازمان د څرنگوالي او تعریف په اړه مختلف نظرونه شتون لري چې په لنډ ډول به ورڅخه یادونه وکړو:

سازمان یوه ټولنیزه پدیده ده چې په قصدي ډول رامنځ ته کیږي، نسبتاً ځانګړې بریدونه او حدود لري او د ځانګړو موخو ترلاسه کولو لپاره یو لړ بنسټیز فعالیتونه ترسره کوي (کیومرثي، ۱۳۹۰، ص ۱۵). په بل عبارت، سازمان د ګډو فعالیتونو په ترسره کولو کې له دوو یا څو مسؤلو اشخاصو څخه جوړ سیستم دي، چې هڅه کوي یو شمیر موخو ته ورسېږي. سازمان یو تړلی سیستم دی چې له اداري سلسله مراتبو (ټولنیز جوړښت)، له یو ډول مدبرانه نظم او ترتیب او همدارنګه له یوه ارتباطي او هڅوونکي سیستم څخه ګټه اخلي (چامبوکس، ۱۳۸۴، ص ۲).

د بووي (Booy) پر باور « سازمان په یوه منظم او له مخکې څخه په یوه ټاکل شوي چاپیریال کې د دوو یا څو کسانو په وسیله رامنځ ته شوی جوړښت دی چې د ګډو موخو په ترلاسه کولو کې له یو بل سره مرسته کوي. »

مک نامارا (MC Namara) سازمان داسې راپیژني « سازمان یوه تنظیم شوې پروسه ده چې متقابلې اړیکې، لکه د ونډو ټاکنه، د افرادو ترمنځ اړیکې، سلسله مراتب، موخې او د سازمان نورې ځانګړتیاوې منعکس کوي. » همدا ډول هیکس او کولټ (Hicks & Cullet) سازمان په دې ډول تعریفوي « سازمان یوه جوړښت لرونکي پروسه ده چې په هغه کې افراد د موخو په لاسته راوړلو کې پر یو بل متقابلې اغیزې لري » (طاهر، ۱۳۹۶، ص ۱۰)

له پورتنی بحث څخه معلومیږي چې د وګړو ترمنځ خپل منځي ملاتړ او یو بل ته د لاس ورکونې په پایله ټولنیز ژوند او سازمانونو پراخوالی وکړ، دوی له همدې لارې وکولای شول چې مشترکو موخو ته ورسېږي. د وګړو ترمنځ ګډ کار ددې لامل شو چې تر ډیره بریده فردي رضایت ترلاسه شي. په ټولنیز ژوند کې همدغه ګډې هڅې د سازمانونو د رامنځ ته کیدو سبب شوی؛ نو ویلای شو چې سازمان د ټولنیز فعالیت زیږنده ده، چې په هغه کې یو شمیر اشخاص د ټاکل شوو موخو ترلاسه کولو لپاره راټولېږي. ددې لپاره چې چارې په منظم ډول پرمخ لاړې شي او ټاکل شو موخو ته په موثر ډول ورسېږي، اړ دي چې له یو شمیر قوانینو او

مقرراتو څخه پيروي وکړي. په دې ډول ويلاى شو، چې سازمانونه په قصدي او ارادي توگه رامنځ ته کيږي، رسمي جوړښتونه، دندې او مسؤليتونه يې د سلسله مراتبو په اساس ویشل کيږي.

4.2. د سازماني کلتور مفهوم او تعريفونه

د سازماني کلتور (Organizational Culture) موضوع د لومړي ځل لپاره په ۸۰ لسيزه کې چې امريکايانو هڅه وکړه په نړيواله برخه کې د جاپانيانو د برياليتوبونو په دليل وپوهيږي، مطرح شوه. په حقيقت کې هغوی د جاپانيانو د برياليتوب اصلي لامل همدغه سازماني کلتور باله. له همدې امله هغوی په مدیریت کې د (Z) نظريه رامنځ ته کړه او د جاپانيانو د مدیریت له همدې تفکر څخه يې سرچينه اخيستې وه) گودرزی او گمینیان، ۱۳۸۱، ص ۲۸).

د ډیر شمیر پوهانو له خوا د سازماني کلتور په اړه ډیر شمیر تعريفونه وړاندې شوي دي. يو شمیر سازماني کلتور يو اعتقادي نظام بولي چې د سازمان د غړو تر منځ سره مشترک وي، يو شمیر يې د مشترکو ارزښتونو يوه لړۍ بولي، چې د ځانگړو مفهمونو لکه داستانونه، اسطوري او تکیه کلامونو پواسطه د وگړو تر منځ له يو څخه بل ته ليردول کيږي (رابینز، ۱۳۷۸، ص ۲۴).

ادگار شاین (Edgar Schien) چې ډیری څېړنې او مطالعات يې د سازماني کلتور په اړه ترسره کړي دي، د سازماني کلتور په تعريف کې وايي: « سازماني کلتور د اساسي فرضياتو مجموعه ده چې له مسايلو سره د سازمان د غړو له مخامخ کيدو، له چاپيريال سره د جوړ راتللو، د سازماني يوالي او انسجام رامنځ ته کولو لپاره، موندل کيږي او پراختيا ورکول کيږي، مهمه داده چې ارزښت او گټورتيا يې هم ثابته شوې ده. بڼا د سازمان غړو ته غوره درک، تفکر او احساس انتقالوي» زارعی متین، ۱۳۸۲، ص ۸۶

ساترلنډ او وودوارډ (Sutherland & Woodward) په کلتور کې هر هغه څه شاملوي چې وکولای شي له يوې سرچينې څخه بلې سرچينې ته وليږديږي، يعنې همغه ټولنيز ميراث دی چې په هغه کې پوهه، دين، هنر، اخلاقيات، قانون، د وسايلو د جوړولو فنون او هغه ميتودونه شامل دي چې ددې وسايلو د کارونې لپاره

ترې ګټه اخيستل کيږي (صفر دوست او همکاران، ۱۳۹۵، ص ۱۷۳). يا په بل عبارت په سازمانې کلتور کې ارزښتونه، قوانين، ټولنيزې بيلګې، تشریفات، اتلان او د تاريخ په اوږدو کې د سازمان ټولې پېښې شاملې وي (چامبوکس، ۱۳۸۴، ص ۶۹)، چې ټول دغه لاملونه د سازمان په ټولو اړخونو، د مدیریت دندو او د کارکوونکو د لارښوونې په څرنگوالي اغيزې لري او سازمان ته ځواک وربخښي.

همدا ډول سازمانې کلتور د سازمان داخلي چاپيريال توصيفوي او د سازمان د غړو تر منځ د باورونو، ارزښتونو او تړونونو هغه مشترک ترکیب دی چې د کارکوونکو د دندې په اجرا کولو کې د لارښود په توګه ترې ګټه اخيستل کيږي (Gordon, 1999, P. 342).

سازمانې کلتور يوه معنوي پدیده ده او په آسانه د پيژندنې وړ نه ده. د کنگلو له هغه غره سره ورته والی لري چې يوازې څوکه يې لیدل کيږي او ډيره برخه يې په اوبو کې پټه وي، په حقیقت کې همدغه برخه د يوه سازمان د غړو د ژوند رېښتې او اصلي برخه تشکيلوي (سعیدی، ۱۳۸۳، ص ۲۲۲). يا په بل عبارت، سازمانې کلتور هغه مشترک ادراکات او ارزښتونه دي چې د سازمان د غړو په واسطه ساتل کيږي (Morris, 1992, P.28).

ډنيسن سازمانې کلتور داسې راپيژني: «د هغو ګډو ارزښتونو، باورونو او فرضياتو د ټاکنې تګلاره ده چې د سازمان غړو فکر او کړنو ته شکل ورکوي او وروسته يې لارښوونه کوي.» (Denison, 2006).

ډیری پوهانو او څېړونکو سازمانې کلتور د رقابتي ګټې (AntageCompetitive Adv) د سرچینې تر عنوان لاندې څیړلی او هغه يې د يوه سازمان د برياليتوب اساسي لامل بللی دی. د ډنيسن او لایف پر باور، د کلتور سیستم په آسانی سره د لیدلو او لمس کولو وړ نه دی، خو د سازمان غړي يې په ډیر ښه ډول پيژني او په سازمان کې د کلتور قانون تر هر بل قانون څخه ډیر قوي دی (صالحی، میرسپاهي او فرهنگي، ۱۳۹۴، ص ۸۵۸) پورتنيو ټولو معلوماتو ته په کتو سره ویلای شو چې ډیری د نظر خاوندان په دې ټکي سره یوه خوله دي، چې سازمانې کلتور څخه موخه د يوه سازمان مشترک سیستم دی او همدا ځانګړنه ددې سبب شوې چې دوه سازمانونه له يوه او بل څخه بیلوي. همدې مشترک سیستم ته د سازمان ټول غړي د يوه ارزښت په سترګه

ګوري او درناوی يې کوي. په عمومي ډول ویلای شو چې سازمانی کلتور له هغې پوهې څخه عبارت دی چې وګړي يې له یوه سازمان څخه لري. دا هغه پدیده ده چې په سازمان کې شتون لري نه د هغه په غړو کې، دا هغه ځانګړي صفتونه دي چې په هماغه سازمان پورې اړه لري او هغه معلومې او څرګندې ځانګړتیاوې دي چې یو سازمان له بل سازمان څخه بیلوي (عسکریان، ۱۳۸۸، ص ۱۱۱).

د سازمانی کلتور په اړه چې په تیرو دوو لسیزو کې د پوهانو او نظر خاوندانو له خوا کوم تعریفونه وړاندې شوي دي، د ټولو تعریفاتو څخه مشترک ټکي ترلاسه کولای شو چې عبارت دي له : یوه غالبه کړنیزه (رفتاري) بیلګه ده، یو نظام مند سیستم دی، د ارزښتونو، باورونو او اعتقاداتو ټولګه ده، د سازمان د غړو تر منځ ددغو نورمونو او ارزښتونو مشترکوالی او د دوی له خوا یې ملاتړ کول او دا چې سازمانی کلتور دوه سازمانونه له یو او بل څخه بیلوي (عسکریان، افتخارزاده، خسروي مراد، ۱۳۹۲، ص ص ۹-۱۰).

په لاندې جدول کې به د سازمانی کلتور په اړه په لنډ ډول د یو شمیر نورو پوهانو له خوا وړاندې شویو تعریفونو ته اشاره وکړو:

ګڼه	تعریف	سرچینه
۱	یو اعتقادي نظام چې د سازمان د غړو ترمنځ مشترک دی.	Spender
۲	ځواکمن ارزښتونه چې په پراخ ډول مشترک دي.	Relly
۳	هغه کار چې موږ یې په دې سازمان کې ترسره کو.	Deal and Kennedy
۴	ډله یزه ذهني پلان جوړونه.	Hofstede
۵	ډله یز فکرونه.	Van mannen & barley
۶	د هغو مشترکو او دایمو باورونه ټولګه چې د مختلفو وسایلو له لارې انتقال مومي او د انسانانو ژوند کې معنا او مفهوم رامنځ ته کوي.	Ouchi
۷	یوه لړ هغه بنسټونه، تشریفات او استظورې چې د سازمان اساسي ارزښتونه او باورونه کار کونکو ته انتقالوي.	Ouchi
۸	د سازمان پټ اړخونه (باورونه، تصورات، فکرونه، تمایلات، معاملات او غیر رسمي اړیکي).	French
۹	رسمي اړخونه (موخې، ټکنالوژي، د اداري جوړښتونو طریقه، محصولات، مالي او بودیجوي سرچینې) او غیر رسمي یا پټ اړخونه.	Argrice

(1) ګڼه جدول- د سازمانی کلتور په اړه د یو شمیر پوهانو تعریفونه (صالحی او محمدیان، ۱۳۹۴، ص ۲)

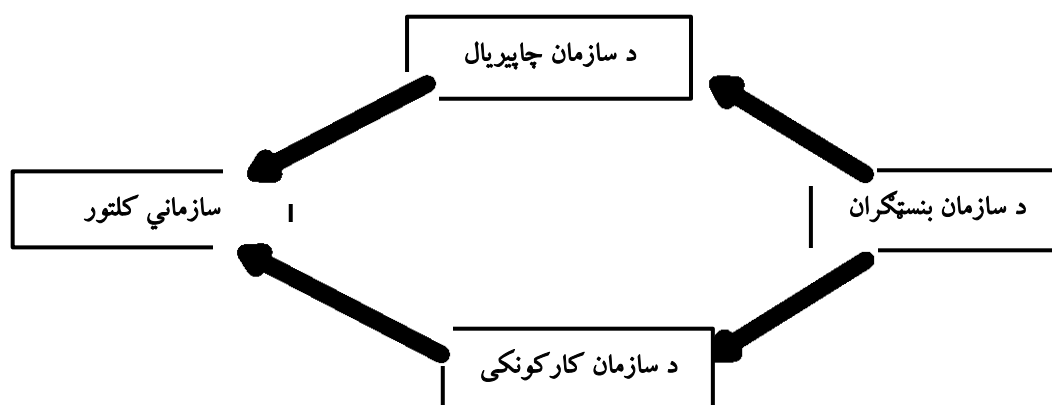
5.2. د سازمانی کلتور د رامنځ ته کیدو څرنگوالی او تداوم

معمولاً په لومړیو کې هر سازمان د یوه کوچني واحد په توګه رامنځ ته کیږي. د کار په پیل کې د مختلفو لاملونو له مخې کلتور په ډیره بیره سره په هغه کې رامنځ ته کیږي. په سازمان کې د کلتور رامنځ ته کیدل هم د سازمان د رامنځ ته کیدلو اصلي لاملونه، په ټولنه کې د هغه د ځای او مقام، د هغه د بریالیتوب لاملونه لکه، اغیزمنتیا، د مالونو ښه والی، مشتریانو ته با کیفیت خدمتونو وړاندې کولو، ابداعاتو او نوښتونو، او سازمان ته له وفادارۍ سره نښ په نښه اړیکه لري. کله چې یو نوی سازمان رامنځ ته کیږي، نو کارکوونکي یې د بریالیتوب لپاره ډیره هڅه کوي. په اصل کې سازمانی کلتور په سازمان کې د کارکوونکو د هڅو اندازه، د هغوی د کارونو او د سازمان له راتلونکي څخه د یوه انځور څرګندونه کوي. په تدریجی ډول د هڅونې سیستم، سیاستونه، تګلارې او پر کار باندې حاکم قوانین جوړیږي او همدا لاملونه د سازمان په ابتدايي کلتور باندې اغیز لري. دا لاملونه د یوه رسمي سازمان له خوا د کړنو او چلندونو ټاکنه کوي او د سازمان د بریالیتوب لپاره ډیر د ارزښت وړ دي.

د سازمان بنسټ ایښودونکي او لوړ پوړي مدیران د سازمانی کلتور په جوړیدنه کې بنسټیز رول لري. عقیدوي تګلارې، ارزښتونه، موخې او د سازمان د بنسټګرانو کړنې د سازمان د حال او راتلونکي د غوښتونو ټاکنه کوي او همدا باورونه او کړنې د نورو مدیرانو له لارې د سازمان ټولو غړو ته انتقالیږي.

کارکوونکي په پرلپسې توګه د مدیرانو کړنې تر نظر لاندې ساتي او هره مهمه کړنه چې د مدیریت کړنې په پایله کې رامنځ ته کیږي، یاد ته سپاري، عدالت، بیره، تکبر، محبت، او د مدیرانو نورې ځانګړنې په سازمان کې د سازمانی کلتور په رامنځ ته کیدو کې اغیزې لري. دا کړنه ددې څرګندونه کوي چې سازمان په رېښتیني ډول له هغوی څه غواړي، کوم څه د کارکوونکو په ارتقا کې اړین دي، څه ډول باید مسایل حل کړي. دا ټول په کار کې د کړنو د مدیریت د نالیکو قوانینو ټولګه ده. کارې ډلې دغه ډول قوانین د ټولنیزو نورمونو په توګه مني او هغه یاد ته سپاري، نوو راغلو کسانو ته یې ور زده کوي او په دې ډول کلتور دوام پیدا کوي. (رابینز، ۱۳۷۴، ص ۹۷۲-۹۷۴).

لاندې شکل به سازمان کې د کلتور رامنځته کيدل او د هغه د دوام څرگندونه کوي.



(1) ګڼه شکل: د سازمانی کلتور د رامنځ ته کیدو او پیدایښت پروسه (قاسمي، ۱۳۹۱، ص ۵۷۸)

6.2. د سازمانی کلتور زده کړه

له سازمانی کلتور سره آشنا کیدل د فرد په کړنو، د هغه پر نظریاتو او همدارنګه د هغه د دندې په اړه د هغه په احساس اغیزې لري. کیدای شي سازمانی کلتور منفي اړخ هم ولري، لکه د بېو اخیستلو پدیده چې په مختلفو هیوادونو کې په یو شمیر خدماتي سازمانونو کې د کلتور په توګه پیژندل کیږي، چې اړینه ده دا پدیده راکمه یا له منځه ولاړه شي، سازمانی کلتور په دقیق ډول وپیژندل شي او په پایله کې د منفي مواردو په پیژندلو سره یو مناسب سازمانی کلتور ځای پر ځای شي (عسګریان، ۱۳۸۸، ص ۱۱۵-۱۱۸).

سازمانی کلتور په مختلفو ډولونو او لارو د سازمان غړو ته انتقال مومي، چې تر ټولو مهم یې داستانونه، آداب او رواجونه، ځانګړي امتیازات او د ژبې رمز دی.

الف- داستانونه: په ډیری سازمانونو کې د داستانونو بیلګې اوریدل کیږي، چې معمولاً دا ډول داستانونه لنډ وي او د نقل قول په توګه د سازمان د بنسټګرانو او یا هم قانون ماتوونکو افرادو په اړه وي. دا داستانونه د کاري ځواک د کمښت او د پخوانیو تیروتنو په اړه هم خبرې کوي. دا ډول داستانونه کولای شي د سازمان موجود حالت له پخواني حالت سره پيوند کړي او اوسني کارونه سم وټولي.

ب- آداب او رواجونه: یعنې هغه چارې چې په پرلپسې ډول تکرارېږي، د سازمان اصولی ارزښتونه پیاوړي کوي او تر ټولو مهمې موخې معلوموي او همدا ډول له افرادو سره د سازمان د غړو اشنا کول هم ډیر مهم دي.

ج- ځانګړي امتیازات: تفریحي وسایل، طیارې او موټرونه چې د یو شمیر غړو په واک کې ورکول کېږي، له ځانګړو امتیازاتو څخه شمیرل کېږي. دا امتیازات کولای شي د مقام او لوړ پوړو مدیرانو ارزښت نورو ته څرګند کړي او هم دا کار نورو ته ددې پیغام ورکوي چې سازمان د څه ډول کړنو طرفدار دی.

کارکوونکو ته د سازمانی کلتور په انتقال کې له لاندې اصولو څخه ګټه اخیستلای شو:

الف- رسمي يا غير رسمي انتقال: افراد کولای شي د دندې په جریان کې سازمانی کلتور په غیر رسمي ډول زده کړي. په دې اړه نوي راغلي فرد ته ډیره پاملرنه نه کېږي، یعنې فرد مستقیماً دندې ته ورځي، نو ځکه هغه د کارونو په جریان کې کولای شي د سازمان کلتور زده کړي. برعکس داسې هم امکان لري چې اداره نوي راغلی فرد په رسمي ډول معرفي کړي او فرد کولای شي په دې حال کې د سازمان له کلتور سره تر ډیره بریده آشنا شي، هر څومره چې د فرد د معرفي مراسم ډیر رسمي وي، فرد په آسانی سره کولای شي د مدیریت د غوښتنو مطابق ډیر څه زده کړي.

ب- فردي يا ټوليز انتقال: له کلتور سره د آشنایی یوه بله لاره داده چې په دې اړه انفرادي او یا ټولیز پروګرام ترتیب او ونیول شي. که چیرې سازمان د ټولنې د منلو پروسه په انفرادي ډول ترسره کړي، ددې احتمال ډیر کم دي چې نوی راغلی فرد ته هر اخیزې او متجانسې نظریې انتقال شي؛ خو که چیرې دا پروسه غیر رسمي بڼه ولري، په دې حالت کې د ټولنې د منلو او کلتور پیژندلو پروسه په ښه ډول ترسره کېږي او فرد د توپیرونو او اختلافاتو په شتون کې تر ډیره نورو ته پاملرنه کوي.

ج- د لارښود يا د لارښود په نه شتون کې انتقال: که چیرې د سازمان یو غړی د یوه نوي راغلي فرد سره پیژندګلوي ولري او هغه ته لارښوونه وکړي، د کلتور د انتقال پروسه په ښه ډول صورت نیولای شي، ځکه چې نوی استخدام شوی فرد خپلې چارې د خپل لارښود د چارو په اساس ترسره کوي. خو که چیرې په هغه

سازمان کې داسې کوم څوک نه وي چې هغه ته لارښوونه وکړي، نو د لارښود پرته په هغه ځای کې منل کېږي.

د - د رمز په ژبه انتقال : د یو شمیر سازمانونو په څانګو او واحدونو کې، د رمز ژبه د هغه کلتور بیانونکي ده چې غړې په هغه پورې تړاو لري. د سازمان غړي ددې ژبې په زده کولو سره د سازمان غوره غږیتوب ترلاسه کولای شي. په ډیری مواردو کې د رمز ژبه، د ځانګړو اصطلاحاتو په کارولو سره د غړو ترمنځ د یوالی سبب کېږي (راینز، ۱۳۷۸، ص ۳۸۹-۳۹۲).

ه- فردي هویت منل یا رد کول: آیا د سازمان مدیریت په دې هڅه کې دی چې د نوي استخدام شوي کس هویت ومني او یا له هغه څخه هویت واخلي؟ یو شمیر سازمانونه هڅه کوي چې هغه ځانګړتیاوې چې فرد یې لري، تائید کړي. په حقیقت کې د فرد ټاکنه د همدغو ځانګړتیاو له مخې کېږي. سازمان نه غواړي چې په نوموړي کې بدلون راولي. په دې صورت کې هڅه کېږي چې سازمان استخدام شوی شخص د خپلو ځانګړتیاو په اساس ومني. خو ډیری داسې سازمانونه هم شتون لري چې له فرد څخه خپل هویت واخلي او د خپلې خوښې مطابق یې برابر کړي. یعنې لومړیو کې داوطلبان د خپلو بالقوه وړتیاو په اساس جذبېږي او وروسته سازمان هڅه کوي چې د هغه ځینې ځانګړتیاوې چې ادارې ته د منلو وړ نه دي له هغه لري کړي او په هغه کې د خپلې خوښې اړین بدلونونه رامنځ ته کړي، ترڅو وکولای شي هغه د دندې وړ وګرځوي (راینز، ۱۳۷۸، ص ۳۸۶-۳۷۷).

7.2. د سازماني کلتور دندې

په یوه سازمان کې کلتور مختلفې او بیلایلي کړنې او دندې ترسره کوي. لومړی داچې کلتور د سازمان د پولو ټاکنه کوي، یعنې سازمانونه له یو بل څخه بیلوي او خپلو غړو ته هویت ورکوي. په بل عبارت د سازمان غړي په دې ویاړي، چې یوه سازمان کې موخو ته د رسیدلو لپاره هڅه کوي.

د سازمانی کلتور یوه بله دنده داده چې ټولنیز مسؤلیت او ژمنتیا آسانه کوي. د موخې په وړاندې ژمنتیا رامنځ ته کوي، افراد ژمن او موخه لرونکي وي او د فشار په وړاندې نه تسلیميږي، ځکه چې ځان یې همغه موقعیت ته وقف کړی وي، په کوم ځای کې چې شتون لري.

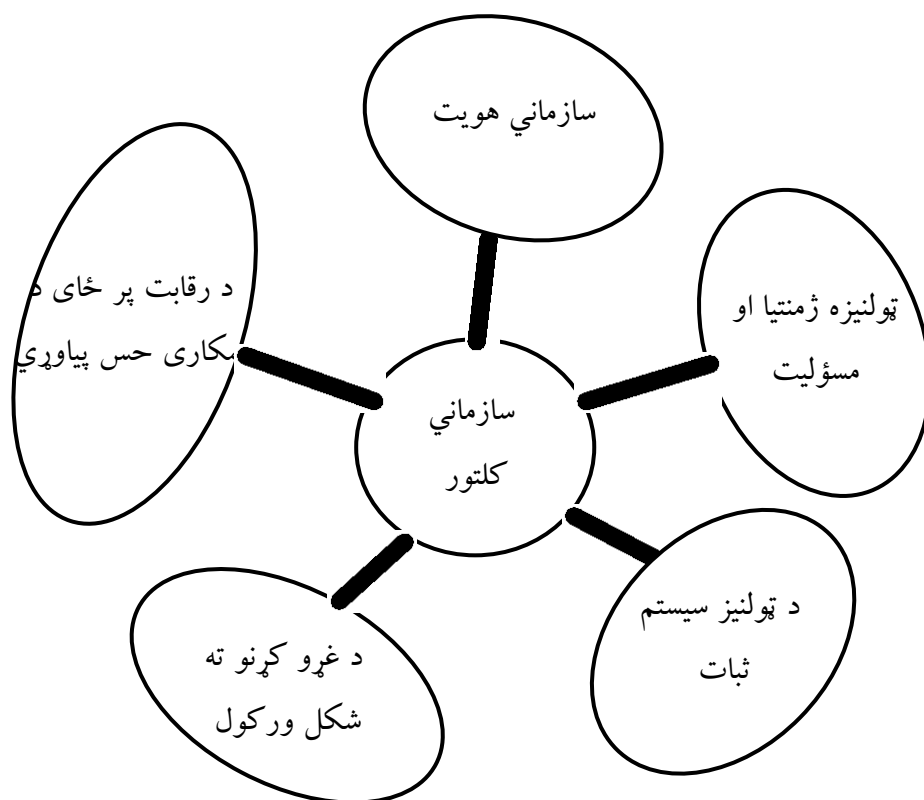
سازمانی کلتور ټولنیز سیستم ته ثبات ورکوي او د سازمان د غړو کړنو ته ښه او معنا وربخښي. له ټولنیز اړخه کلتور یو ډول کړۍ ده چې د مناسبو معیارونو په وړاندې کولو سره (د هغه څه په اړه چې د سازمان غړي یې ووايي او ترسره یې کړي) د سازمان برخې سره وصل کوي. همدا ډول د سازمانی کلتور یوه بله دنده د کنترول ترسره کول دي، چې له امله یې د کارکوونکو کړنو او باورونو ته ښه ورکول کیږي (رابینز، ۱۳۷۸، ص ۳۷۷).

سازمانی کلتور د رقابت پر ځای د همکارۍ روحیه پیاوړي کوي. ځکه چې په رقابت کې فکري راکړه ورکړه شتون نه لري او منابع د یو او بل په وړاندې کارول کیږي، له دې امله نوښت نه رامنځ ته کیږي. کله چې افراد له یو او بل سره مرسته کوي، د هغوی هڅې په منظم ډول د ټولنیزو موخو ترلاسه کولو لپاره یوځای کیږي. هر څومره چې ددغو هڅو اندازه ډیره وي د مرستې او همکارۍ درجه هم لوړیږي. د افرادو د هڅو دا ترکیب په دوه ډوله ترلاسه کیږي:

• همغږي

• پر باور ولاړه مرسته او همکاري

د باور او اعتماد پر بنسټ ولاړه مرسته او همکاري هغه وخت رامنځ ته کیدای شي چې د یوې ډلې یا سازمان غړي د ټاکل شوو پایلو لپاره ټولنیز مسؤلیت په غاړه ولري. حال دا چې په همغږۍ کې د کارونو ترتیب او تنظیم په دې ډول وي چې په هغه کې د کارونو وروسته پاتې کیدل نه منل کیږي او هر فرد هم د خپلو کارونو په وړاندې ځواب ویوونکي وي (رضائیان، ۱۳۹۲، ص ۲۹۴-۲۹۷).



(2) ګڼه شکل: د سازمانی کلتور دندې.

د سازمانی کلتور اصلي دنده د بهرني توافق او د داخلي یوالي اړوند چارو او مسایلو په وړاندې د افرادو د غبرګون وړتیا ډیرول دي. ټول سازمانونه اړ دي چې په پرلپسې ډول هڅه وکړي، ددغو دوو مقولو په اړه په پراخ ډول څېړنه وکړي، ځکه چې دا دوه عناصر د یو سازمان لپاره اړین او حیاتي عناصر شمیرل کیږي او باید د سازمان رهبران او کارکوونکي ورته په جدي ډول پاملرنه ولري.

الف- بهرني توافق پورې اړوند مسایل:

- **ماموریت او ستراتیژي:** د اصلي دندو، ښکاره کړنو او اصلي ماموریت په اړه ګډه پوهه ترلاسه کول.
- **موخې:** د موخو لاسته راوړلو په اړه د یوې اجماع رامنځ ته کول، لکه: سازمانی جوړښت، د کار ویش، د امتیازاتو او انعاماتو سیستم او د واکونو د اندازې سیستم. ددې سیستمونو په کارونې او هغه معیارونه

چې ددې سیستم د کارونې لپاره اړین دي، کولای شي چې د افرادو فعالیتونه وټاکي او هم سازمان موخو ته ورسېږي.

ب- په یوالي او انسجام پورې اړوند لاملونه: په دې برخه کې لاندې مسایل شامل دي:

- **مشترکه ژبه او مفهومي مقولات:** که چیرې غړي ونه شي کولای چې له یو بل سره اړیکه ونیسي او یو بل وپېژني، سازمان خپل مفهوم له لاسه ورکوي.
- **د غړو د داخليدو او خارجیدو لپاره د ګروپي معیارونو ټاکنه:** د کلتور یوه تر ټولو مهمه حوزه، په سازمان کې د یوه فرد غړیتوب او له سازمان څخه د هغه د خارجولو معیارونو ټاکنه ده.
- **واک او مقام:** هر سازمان باید د سازمان د غړو ارزښت، د کار د څرنگوالي او د یوه غړي په واسطه د واک ساتلو او یا د واک له لاسه ورکولو لپاره معیارونه او قوانین تنظیم کړي. که چیرې په دې اړه ګډ توافقی شتون ولري، په سازمان کې به د تعارضاتو له کنټرول سره مرسته شوي وي.
- **صمیمیت او دوستي:** هر سازمان باید د خپلو غړو (نارینه- بنځینه) ترمنځ د اړیکو څرنگوالي قواعد تنظیم کړي ترڅو په اداري چوکاټ کې په دوستي او صمیمیت سره دندې ترسره کړي.
- **مکافات او مجازات:** هره ډله باید له خو او بدو کړنو څخه خبرتیا ولري او په دې وپوهېږي چې د کومو کړنو په کولو سره مکافات ورکول کېږي او د کومو کړنو په کولو سره مجازات کېږي.
- **اډیولوژي او مذهب:** ټول سازمانونه د ټولو ټولنو په څیر له مختلفو ناڅرګندو پېښو او ستونزو سره مخامخ دي، چې باید د هغوی په مفهوم و پوهېږي په داسې ډول چې د هغوی په وړاندې غبرګون څرګند کړي او د هغو مسایلو په اړه فکر ونه کړي چې وضاحت ته اړتیا نه لري او ستونزمن نه وي.
- په سازمانی کلتور کې د غړو د تفکر احساس او کړنې د بهرني توافق او داخلي یوالي په اړوند مسایلو اغیزې لري. سازمانی کلتور قانوني او غیر قانوني چارې سازمان ته انتقالوي او په ډیر څرګند ډول دا پیغام ټولو ته اعلانوي. څوک چې له سازمانی کلتور سره ځان برابر نه کړي، د لیاقت او وړتیا په شتون کې به بیا هم

بريالی نه وي. د سازمانی کلتور ځانگړي اثار پر تجربې ولاړې کره مطالعې په اساس ټاکل کېږي، خو دا څرگنده ده چې ددې دوه مسئلو ترمنځ اړیکه شتون لري او تجربې شواهد تر ډیره بریده دا نظریه تائیدوي.

باني Bonnie په عقیده چې سازمانی کلتور کولای شي د رقابت یوه سرچینه ثابته شي، په دې شرط چې د سازمان د غړو د کړنو ارزښت پیاوړی کړي او یا په نورو طریقو سره د سازمان مالي اعتبار لوړ کړي (عسگریان، ۱۳۸۸، صص ۱۱۶-۱۱۸).

8.2. د سازمانی کلتور ډولونه

د سازمانی کلتور د ډولونو په اړه مختلفې نظریې شتون لري او هره نظریه د سازمان لپاره مختلف فرهنګي عناصر په ګوته کوي؛ خو په دغو ټولو نظریو کې ډیر مشترک ټکي او عناصر شتون لري. په دې معنا چې په ډیری څېړنو کې له یوې خوا د سازمان له چاپیریال سره د توافق او جوړ راتللو اړخ او له بلې خوا د یووالي، همغږي او د سازمان داخلي ثبات په اړخ باندې ډیر ټینګار شوی دي (اکرامی، ۱۳۹۷، صص ۱۵).

یوه ډیره مروج ویشنه چې معمولاً په اقتضایي بیلګو کې له هغې څخه یادونه کېږي، میکانیکي کلتور او ارګانیکي کلتور دی. په هغو سازمانونو کې چې د میکانیکي کلتور لرونکي دي، تر ډیره بریده په رسمي جوړښتونو، قوانینو او مقرراتو، دستورالعملونو او معیاري میتودونو ته ډیره پاملرنه کوي. حال دا چې د ارګانیکي کلتور لرونکي سازمانونه تر ډیره بریده په غیر رسمي جوړښتونو کې پر پایلو او کړنو ټینګار کوي نه د کار پر وسایلو (فیض پور، ده موبد او عباسعلی زاده، ۱۳۸۹، صص ۵).

د کامرون او کوئین د نظریې په اساس څلور ډوله کلتورونه پر سازمان باندې حاکم او د پیژندنې وړ دي. دلته به د سازمانی کلتور په حوزه کې ددې دواړو څېړونکو نظریاتو ته لنډه اشاره ولرو:

۱- ډله ییز کلتور: ددې نوم ایښودنې لامل دادی چې له کورني کلتور سره ډیر ورته والی لري. په کوم سازمان کې چې له دې ډول کلتور څخه ګټه اخلي، د کار دوستانه چاپیریال لري او د یوې کورنۍ په څیر وي. ډله ییز کلتور د داخلي بحثونو، انعطاف منلو او بصیرت پر ځای په ثبات او کنترول ټینګار کوي. ددې کلتوري نظریې موخه داده چې د مدیریت چارې په همغږۍ، په ګروپي او مشارکتي ډول ترسره شي. په دې طریقه کې، سازمان

په وفادارۍ سره ساتل کيږي او د ژمنتيا اندازه ډيره پورته وي. په دې ډول سازمانونو کې رهبر ښوونکي، لارښود، مرشد، ملاتړي، صميمي او صادق وي. د کارکوونکو غوښتنې اورې او هڅه کوي چې د کاري تيمونو تعامل آسانه کړي. په دې ډول کلتور کې د انساني ظرفيتونو رامنځته کول او پراخوالی ورکول او د غړو متعهد کول، د سازمان د ګټورتيا او مثمریت مهم فکتور بلل کيږي.

۲- د پر مختيا کلتور: دا ډول کلتور برسیره پردې چې په سازمان کې انعطاف منلو او بدلون ته پاملرنه لري؛ خو تر ټولو ډیر ارزښت د سازمان پر بهرني چاپیریال، نوښتونو، آزاده فضا او تصمیم نیولو ته ورکوي. یعنې دا کلتور پر وده، سرچینو ته په لاسرسۍ، نوښت او له بهرني چاپیریال سره پر توافقي ټینګار کوي. په دې ډول کلتور کې په کلیدي او مهمو لاملونو کې وده، هڅونه، نوښت او تنوع شامل دي. په دې کلتور کې رهبران کار پیدا کولو، هیله درلودلو او په چارو کې خطر منلو ته تمایل لري او کولای شي چې د راتلونکي لپاره یو ښه لرلید (Vision) ولري. همدا ډول په دې ډول کلتور کې رهبران، د ډیرو سرچینو ترلاسه کولو، قانونیت او د بهرني ملاتړ په لاسته راوړلو ډیر تمرکز کوي. په دې ډول کلتور کې پرمختیا، د نوو بازارونو او سرچینو ترلاسه کول، د سازمان د ګټورتيا او مثمریت مهم فکتور بلل کيږي.

۳- منطقي کلتور: په دې ډول کلتور کې پر تولیداتو، اجرااتو او ټاکل شوو موخو ته رسیدلو باندې ټینګار کيږي. په دې ډول کلتور کې د هڅونې لاملونه عبارت دي له: رقابت او له مخکې ټاکل شوو موخو ته رسیدل. په منطقي کلتور کې رهبران او مدیران موخه پالي، د پلان او ځانګړو موخو په درلودلو سره د سازمان راتلونکي سنجوي. غواړي چې لارښوونکي، هدف محوره، ګټور، او وظیفه مدار وي او د تل لپاره د ملاتړ اړخ په پام کې ولري او په سازمان کې د تولید هڅوونکي وي (Harrington & Guimaraes, 2005, p. 46).

۴- د مراتبو د سلسلې کلتور: په دې ډول کلتور کې هڅه کيږي چې د سازمان په داخل کې پر ثبات، کنټرول او په داخلي موقعیت باندې ډیر تمرکز وشي، په دې معنا چې د سازمان داخلي چاپیریال ته جدي پاملرنه کيږي. د سازمان تشکيلاتي جوړښت ډیر ځواکمن او رسمي وي. مقررات او طرزالعملونه ددې څرګندونه کوي چې کارکوونکي باید کوم کارونه ترسره کړي؛ له دې امله د مراتبو د سلسلې کلتور ته آمرانه او نظارتي کلتور هم

ویل کیږي. په دې ډول کلتور کې رهبران او مدیران تر ټولو غوره همغږي کوونکي او انسجام رامنځ ته کوونکي وي. (عسکریان، افتخار زاده او خسروي مراد، ۱۳۹۲ ص ۱۰).

داخلي تمرکز	بهرنی تمرکز	
د پرمختیا کلتور د تطابق وړتیا، وده، د سرچینو غوښتنه، خطر منل، تخصص محوره، د ایډیو لوژي تابع	ډله ییز کلتور د یو بل ملاتړ او روحیه لرونکی، د انساني سرچینو پراخوالی، د کورنۍ په څیر، د ډله ییز ملاتړ تابع	انعطاف منل
منطقي کلتور پلان جوړونه او موخو ټاکنه، اغیزمنتوب، لیاقت، د قرارداد تابع	د مراتبو سلسلې کلتور ثبات او کنترول، د اطلاعاتو مدیریت، محافظه کار او محتاط، د قوانینو تابع	د ستور

(2) ګڼه جدول - د کامرون او کوټین د نظریې په اساس د فرهنګونو د ډولونو رقابتي جوړښت

که څه هم معمولاً په سازمان کې یو کلتور تر نورو ډیر ځواکمن او غالب وي؛ خو په سازمان کې کلتور له مختلفو محوروونو څخه ترکیب شوي وي. که چیرې د یو کلتور یو اړخ (د سازمان داخلي چاپیریال محوریت) تر نورو ډیر غالب وي، په دې معنا نه دی چې بل اړخ نه شي کولای لوړه درجه یا غالبوالی ترلاسه کړي. په دې برسیره ډنيسن او سپريټز (Daniel R. Denison & Gretchen M. Spreitzer) وايي چې پر یوه ډول کلتور باندې ډیر ټینګار کول سازمان له بدو پایلو سره مخامخ کولای شي او په پورتنی جدول کې ټول څلور اړخونه به له کمزورتیا سره مخامخ کړي (Skerlavaj et. al, 2007, p.348).

په یوه بله ویشنه کې د رابینز له نظره څلور ډوله کلتور شتون لري:

۱- علمي کلتور: هغه سازمانونه چې د علمي کلتور لرونکي دي تر ډیره بریده پر زده کړه، روزنه او د علمي او متخصصو اشخاصو پر ځواکمنتیا ټینګار کوي، له دې امله د ځوانو کدرونو ګمارنې او استخدام ته ډیره پاملرنه لري.

۲- د کلب یا انجمن کلتور: په دې ډول کلتور کې د سازمان د غړو په روحیه، او د سازمان د غړو پر وفادارۍ او تعهد ډیر ټینګار کېږي. همدا ډول ارشدیت او د خدمت موده د سازمان د غړو د اهمیت او ارزښت عمده معیارونه شمیرل کېږي.

۳- ټیمي کلتور: هغه سازمانونه چې د ټیمي کلتور لرونکي وي، پر نوښت او د عمل پر آزادي ټینګار کوي.

۴- تدافعي کلتور: د ټیمي کلتور برعکس اختراع، نوښتونو او اکتشافاتو ته پاملرنه لري، تدافعي کلتور د سازمان ساتنې او بقا ته ډیره پاملرنه لري. په دې ډول کلتور کې د دندې ارزښت ته ډیره پاملرنه کېږي (عسکریان، ۱۳۸۸، ص ۱۰۹).

همدا ډول فیزیز (Physis) د کلتور ډولونه په لاندې ډول وړاندې کوي:

۱- د دندې محوره کلتور (وظیفه مدار): په هغو سازمانونو کې چې دندې محوره کلتور غالب وي، هر فرد په همغه دندې پورې منصوب وي او له دندې څخه پر لاسته راوړنو ټینګار کېږي. دا ډول سازمانونه کولای شي چې د ټاکل شوو موخو ترلاسه کولو لپاره له ډیرو محدودو منطقي وسایلو څخه ګټه وکړي.

۲- توفیق محوره کلتور: په توفیق محوره کلتور کې د سازمان غړي له کار سره علاقه او مینه لري او له هغه کار سره شخصي تمایل لري چې ترسره کوي یې. کوچنیو مشارکتی شرکتونو او څیړنیزو مؤسساتو کې تر ډیره بریده له همدې ډول کلتور څخه ګټه اخیستل کېږي. هاریسون (Harison) وایي: «د انگیزه لرونکو افرادو غبرګون د مسایلو د حل له امله وي، چې ګټه هم کوي او بریالی سازمان داسې افرادو ته اړتیا لري چې په سازمان کې ډیره انرژي او وخت لګوي. همدا ډول د سازمان غړي د دندو په ترسره کولو کې په ریښتني ډول خوښ وي او خوند ترې اخلي».

۳- قدرت محوره کلتور: په دې ډول کلتور کې ځینې کسان واکمن او ځینې نور یې تابع وي؛ خو باید یادونه وکړو چې دا ثابت ټولنیز او محدود لاملونه دي یعنې افراد د دندې په وړاندې په تسلیمۍ او تمکین باندې عادت وي. هغه سازمانونه چې په هغه کې دا ډول کلتور شتون ولري؛ نو رهبري یې په ډیر غوره حالت کې پر ځواک، حقانیت او په پلار سالاره سخاوت ولاړه وي. له رهبر څخه ددې هیله کېږي چې ټول سازمانی ځواک

یې باید پر پوهه او درایت سمبال وي او له مادونانو هیله کیږي چې غوره پیروي وکړي. له دې امله په ډیرو بدو شرایطو کې هم سازمان له ویرې سره نه مخامخ کیږي.

۴- ملاتړ محوره کلتور: هغه سازمانونه چې د ملاتړ محوره کلتور په اساس رامنځ ته کیږي، خپل غړي اړ کوي چې د دوه اړخیزو اړیکو له لارې له یوه بل سره تړاو او لیاقت وښايي. یعنې افراد باید ددې احساس وکړي دوی چې د یوه سازمان غړي دي او دا غږیتوب یې د زړه له تله منلی دی (زاهدي، ۱۳۹۵، ص ص ۴۰ - ۴۱).

9.2. د سازماني کلتور ځانګړتیاوې

کومې څېړنې چې تر دې مهاله د سازماني کلتور په اړه ترسره شوي دي، ددې څرګندونه کوي چې کلتور د یوه سازمان یو مشترک سیستم دی او دا سیستم له یو شمیر اصلي ځانګړتیاو څخه رامنځ ته شوی، چې د سازمان ټول غړي هغه ته ځانګړی احترام کوي، دا ځانګړتیاوې عبارت دي له:

- ۱- فردي خلاقیت: د مسؤلیت اندازه، د عمل آزادي او هغه خپلواکي چې افراد یې لري.
- ۲- د خطر منل: د سازمان غړي هڅول کیږي چې په کړنو کې نوښتونه ترسره کړي، ترڅو په داسې کارونو لاس پورې کړي چې خطر پکې وي.
- ۳- رهبري: د هغو کړنو او موخو اندازي معلوموي، چې په سازمان کې یې د سرته رسیدو هیله کیږي.
- ۴- یوالی: په سازمان کې د واحدونو ترمنځ په یوالي او همغږۍ سره د چارو پرمخ وړلو، اندازه ټاکي.
- ۵- د مدیریت ملاتړ: د هغو اړیکو اندازه ټاکي چې مدیران یې له خپلو مادونانو سره لري او یا له هغوی سره مرسته کوي او یا له هغوی څخه ملاتړ کوي.
- ۶- کنټرول: د قوانینو او مقراتو شمیر او هغه مستقیمه څارنه چې مدیران یې د مادونانو پر کړنو ترسره کوي.
- ۷- هویت: هغه اندازه یا درجه چې د سازمان ټول غړي (نه ځانګړي افراد) پرې پیژندل کیږي.
- ۸- د مکافاتو سیستم: د مکافاتو د تخصیص او ورکونې طریقه (د حقوقو زیاتوالی او د مقام لوړول) چې د کارکوونکو د کړنو له مخې ترسره کیږي نه د سابقې، ډلې او دا ډول نورو لارو.

۹- د تعارض له پدیدې سره جوړ راتلل: د افرادو هڅونه ترڅو له تعارض سره مقابله وکړي او د ښکاره نیوکو منونکي وي.

۱۰- د اړیکو بیلگه: هغه حدود چې سازمانی اړیکي په سلسله مراتبو او رسمي اختیاراتو پورې تړي (شریف زاده او کاظمی، ۱۳۷۷، ص ۲۷)

پورتني ځانګړتیاوې کولای شي چې په مختلفو شرایطو کې پر یو او بل باندې غالبې شي. د همدې ځانګړتیاو له مخې د یوه سازمان ارزول کولای شي چې د هماغه سازمان د فرهنګ انځور را په ګوته کړي (رضائیان، ۱۳۹۲، ص ص ۲۹۰-۲۹۱). دا انځور د سازمان د غړو د مشترک احساس او استنباط، بنسټ دی او د همدې له مخې کولای شو ووايو چې په سازمان کې کارونه څه ډول ترسره کیږي او غړي یې څه ډول کړنې ترسره کوي (رابینز، ۱۳۷۸، ص ۳۷۳).

همدا ډول فرید لوتانز (F. Luthans) د کلتور شپږ ځانګړتیاوې په دې ډول وړاندې کوي:

۱- د زده کیدو وړتیا لري.

۲- مشترک دی.

۳- له یو نسل څخه بل نسل ته د انتقال وړتیا لري.

۴- سمبولي وي.

۵- بیلګه لرونکي وي.

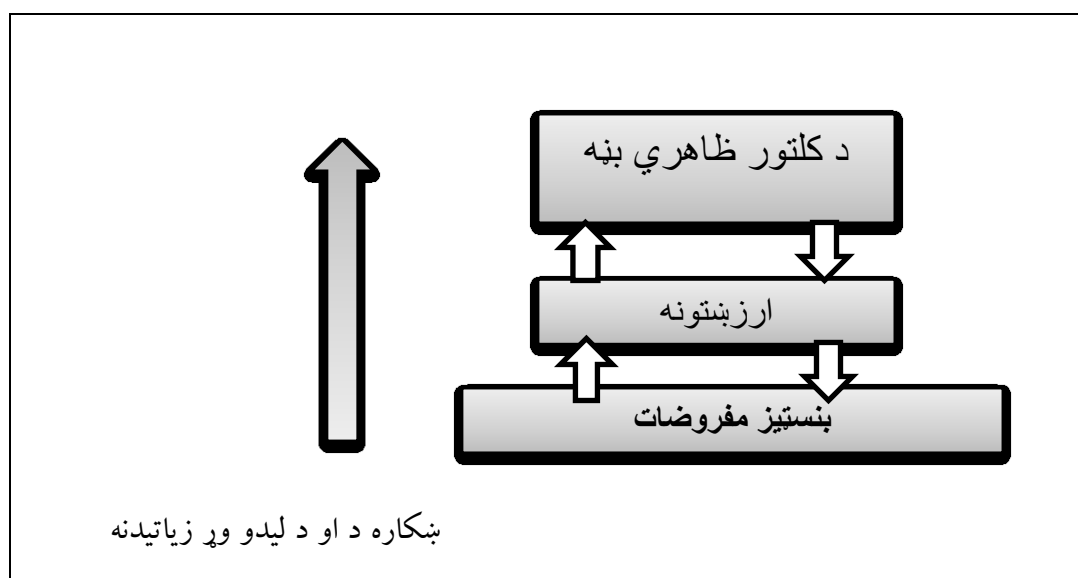
۶- د تعدیل او بدلون وړ وي (Luthans, 1998, p. 34).

10.2. د سازمانی کلتور پوړونه

د سازمانی کلتور د پوړونو په اړه هم یو شمیر مختلف نظرونه شتون لري، خو موږ په دې برخه کې د اډګار شاین پر نظر ځکه بسنه کوو چې ډیري لیکوالانو او څېړونکو د سازمانی کلتور په څېړنو کې له همدغې نظریې څخه یادونه کړې ده، د هغه له نظره سازمانی کلتور لاندې پوړونه لري:

لومړۍ پوړۍ- د سازمانی کلتور ظاهري بڼه : د کلتور په ظاهري بڼه کې فزیکي، کلامي او کړنیزې چارې شاملې دي، چې سازمان ته په داخلیدو سره د لمس وړ دي. قوانین، مراسم، تشریفات، نښې، اسطوري، تکیه کلامونه، داستانونه، د پوښښ ډول، ډیکوریشن او هغه څه چې په سازمان کې د احساس کیدو وړ وي، ددې ډول کلتور بیلگه بلل کیږي.

دوهم پوړۍ- ارزښتونه: په دې برخه کې د سازمان د ظاهري بڼې (لومړۍ پوړۍ) د کلتور څرنګوالی معلومېږي. ارزښتونه د سازمان د داخلي پدیدو ټاکنه کوي، چې په سازمان کې څه شی ارزښت لري او څه شي ته باید پاملرنه وشي. دا طبعي خبره ده چې دغه میتودونه، کړنې او وسایل به په سازمان کې توپیر لرونکي ظاهري بڼې رامنځ ته کړي(طاهر، ۱۳۹۶، ص ۱۵).



(3) ګڼه شکل: د سازمانی کلتور د پوړونو په اړه د شاین موډل (Latta, 2009, p.23).

دریم پوړۍ- بنسټیز مفروضات: د سازمانی کلتور په درې ګونو پوړونو کې د بنسټیزو مفروضاتو پوړ چې د سازمانی کلتور اخیرنۍ پوړ بلل کیږي، د ډیر ارزښت څخه برخمن دی او په سازمان کې د کړنو او ارزښتونو بنسټ بلل کیږي(کاوسی او قیومی، ۱۳۸۸، ص ۴۲). په بل عبارت د ارزښتونو بنسټیز کیدل د ژورو باورونو لامل کیږي، چې دا باورونه د کړنو او فعالیتونو سرچینه بلل کیږي(شاین، ۱۳۸۳، ص ۱۵۲).

د بنسټيزو مفروضاتو ارزښت تر دې بريده دی چې سازماني کلتور د بنسټيزو فرضياتو د ټولگې په توگه تعريفوي، چې د سازمان له غړو سره د مسايلو سره د مخامخ کيدو، له بهرني چاپيريال سره د جوړ راتللو او د داخلي انسجام په ټينگښت کې مرسته کوي. تجربو څرگنده کړې ده چې بنسټيز فرضيات گټور او د ارزښت وړ دي او په پايله کې د سم تفکر، ادراک او احساس په توگه د سازمان نوو غړو ته انتقال مومي (طوسی، ۱۳۷۳، ص ۱۵۴).

دلته اړينه ده چې دا مفروضات وپيژنو :

بنسټيز مفروضات د منل شوو باورونو څخه هغه لاشعوره مفروضات دي چې ډير درناوی ورته کيږي او د سازمان د غړو باور، پوهې، افکارو او د احساساتو ټاکنه کوي او د ارزښتونو اخيرنۍ سرچينه ده. په دې ډول مفروضاتو کې د واقعيت او حقيقت، وخت او ځای او د انسان څرنگوالی او ماهيت شامل دي (شاین، ۱۳۸۳، ص ۳۸) د واقعيت او حقيقت څرنگوالی او ماهيت مشترک مفروضات دي چې ددې ټاکنه کوي، چې څه شی واقعيت دي او يا داچې حقيقت ښکاره دی او که پټ. د وخت څرنگوالی هم هغو مشترکو مفروضاتو ته ويل کيږي چې د وخت اساسی مفهوم په ډله کې تعريفوي؛ يعنې دا چې وخت څرنگه اندازه او تعريف کيږي، څو ډوله وخت شتون لري او په کلتور کې د وخت ارزښت څه شی دی. همدې ته ورته د انسان ماهيت هم دې ته اشاره لري چې انسان پاتې کيدل په څه معنا دی، څه ډول انساني مشترکات اړين دي، آیا د انسان ماهيت ښه، بد او يا خنثی دی او يا دا چې انسان کمال منونکی دی (همدغه اثر، ص ۱۵۱-۱۵۲).

هوې او ميسکل (Hoy & Miskil)، باور لري چې سازماني کلتور درې پوړونه لري:

۱- اصول: د سازماني کلتور په لوړو پوړونو کې هغه مقررات او معيارونه دي چې د کارکوونکو له کړنو، ټولنيز سلوک، اخلاقي کړنو، تسليم، تبعيت، ځواک او د مسئوليت له منلو څخه سرچينه اخلي. ددې په څنگ کې چې اصول له يوې خوا د يوه کارکوونکي د انتظار وړ ونډه ټاکي او له بلې خوا ناڅاپي کړنې او ونډې هم تائيدوي. په دې سربيره د دندو په ټاکنه او ترسره کونه کې هم د هغوی لارښوونه کوي.

۲- ارزښتونه : هغه مفاهيم دي چې د يوه معيار په توگه د کارکوونکو د برياليتوب په ټاکنه کې ترې گټه کيږي. د سازمان د ودې سبب کيږي او د سازمان په داخل کې د انسانانو، شيانو او پديدو د ارزښت او مقام

ټاکنه کوي. له دې امله د ارزښت مفهوم له اصولو څخه ډیر ژور او ذهني دی. په دې معنا چې ارزښتونه هغه څه دي چې اصولو ته ماهیت، قواعد او معیار وربخښي.

۳- پټ موارد: د اصولو او ارزښتونو په پرتله ډیر ذهني دي او ژور کلتوري عناصر په ځان کې لري. د یوه سازمان کارکوونکي دا پټ موارد د انسانانو او پدیدو په اړه پراخوي. دا چې دا موارد ډیر ذهني هم دي، په دې برسیره د سازمان د کړنو بنسټ تشکیلوي او حتی د کارکوونکو سازمانی کړنې تر ژورو اغیزو لاندې نیسي. (ظاهر، ۱۳۹۶، ص ص ۱۵-۱۶)

په لاندې جدول کې سازمانی کلتور د پوړونو په اړه د یو شمیر پوهانو او څېړونکو نظرونه سره پرتله کوو:

پوړ	شاین	کامینګرو او ارلي	ګاګیارډي	میرزایي	هافسټد
دومې پوړ (سېمبولیک)	مصنوعات او د کلتور ظاهري بڼه ټاکنالوجی هنر د کړنو بیلګې سازمانی جوړښت او پروسي هنري کارونه او آثار اسناد انځورونه	ستونه او تشریفات کړنې جوړښتونه قوانین فزيکي اړخونه	اجرایي طریقې له چاپېرال سره د تعامل ځانګړي فعالیتونه د سازمان جوړښت نظارتی نظامونه د کړنې اړوند فن پیژندنه د ورکړې کلي سیاستونه	عیني پوړ شعوري: نښانونه مراسم او تشریفات لاشعوري: نورمونه د کړنو بیلګې	استطوري سېمولونه قهرمانان شعائر تشریفات او مراسم
درېیم پوړ (ارزښتي)	ارزښتونه په فزيکي چاپېریال کې د څېړنې وړتیا یا د ټولنیزو توافق، ستراتیژیو، موخو او سازمانی فلسفو په اساس د څېړنې وړتیا درلودل	ارزښتونه د سازمان په داخل کې اړینې پدیدې نورمونه (نالیکلي قوانین) په ځانګړو موقعیتونو کې د کړنو ډول	ثانویه ستراتیژي فنی ټولنیز لومړنۍ ستراتیژي د سازمان باثباته کلی او له بنسټیزو باورونو څخه راپورته شوي ارزښتونه	ذهني پوړ شعوري ذهن باورونه ارزښتونه ضروري او غیر ضروري	ارزښتونه په بشپړ او عام ډول

بنسټيز مفروضات (لاشعوره)	بنسټيز مفروضات افکار او احساسات د انسان د طبيعت ماهيت د انسان کړنې انساني اړيکې	ارزښتونه او بنسټيز باورونه	لاشعوره ضمير باورونه اعتقادات مشترک ذهني بنسټيز مفروضات	بنسټيز مفروضات (لاشعوره)

(۳) ګڼه جدول: د سازماني کلتور د پوړونو پرتله (کياء، ۱۳۷۷، ص ۴۲)

11.2. پر سازماني کلتور باندې موثر لاملونه

د موضوعاتو پراخوالي ته په کتو سره، کولای شو له کلتور سره اړوند داسې ډیر شمیر لاملونه وړاندې کړو چې هر یو یې د مختلفو اړخونو له مخې د یوې ټولنې پر کلتور او بالاخره په یو سازمان اغیزې اچوي. په دې برخه کې یو شمیر اصلي او عمده لاملونه عبارت دي له: اقلیمي حالت، جغرافیایي موقعیت، مذهب او پر ټولنه حاکم نظام (په لوړه او ټیټه سطحه). دغه لاملونه د کلتور په رامنځ ته کولو پیاوړتیا او پراختیا کې اغیزې لري. همدا ډول تاریخي لامل په پورتنیو یاد شوو ټولو لاملونو کې جریان لري. خو هغه څه چې په عمومي ډول دا سازمانونه له نورو سازمانو څخه توپیر پیدا کوي، هغه دادي چې ددې سازمانونو رهبران له یو شمیر فشارونو سره مخامخ کوي، لکه: پیچلي اداري قوانین، سیاسي مداخلې او هغه بدلونونه چې د ټولټاکنو په پایله کې رامنځ ته کیږي او له دې امله د سازمانونو په دنده او موخو کې له ستونزو سره مخامخ کیږي. په دې ډول حالاتو کې د سازمانونو رهبران پر سازماني کلتور باندې د نفوذ کولو له لږ صلاحیت څخه برخمن دي (Persy, 1996, P.151). ځکه چې یاد شوي لاملونه سازمان ډیر اغیزمن کوي.

یو بل لامل چې د سازمان پر کلتور اغیزې لري، هغه د ټولنې کلتور دی. باید پاملرنه ولرو چې سازماني کلتور د ټولنې له کلتور سره دوه اړخیزه اړیکه لري. هر سازمان د خپل ځان لپاره ځانګړی کلتور رامنځ ته

کوي چې له نورو سازمانونو څخه توپیر لري. د سازمان کلتور د هغو پوهو ټولګه ده چې د سازمان په داخل کې جوړېږي؛ خو تل د ټولنې د پراخ کلتور او ټولنیزو او تاریخي جریانونو څخه تر اغیزې لاندې راځي. له دې امله ویلای شو چې د ټولنې کلتور د سازمانونو پر کلتور تاثیر اچوي او سازماني کلتورونه د ټولنې د کلتوري حرکت پر جریان اغیزې لري (زرنگار، ص ۱۳۴).

12.2. په سازمان باندې د کلتور اغیزې

په پورتنی عنوان کې مو ولیدل چې یو شمیر داسې لاملونه شتون لري چې په سازماني کلتور اغیزې لري، همدا ډول سازماني کلتور هم داسې یوه پدیده ده په سازمان باندې اغیزې لري یعنې دواړه پر یو او بل باندې متقابلې اغیزې لري.

کلتور د یوه سازمان داخلي چاپیریال توصیفوي، چې په اصل کې د سازمان د غړو ترمنځ مشترکې ژمنې، باورونه، او ارزښتونه دي او د کارکوونکو د دندو په اجرا کولو کې له هغه څخه د یو لارښود په توګه ګټه اخلي. په اوسني حالت کې د لویو سازمانونو د نظام ښه والي لپاره همدې کانون ته ډیره پاملرنه کېږي. د سازمان کلتور د یوه سازمان د پیاوړتیا سرچینه بلل کېږي یا په بل عبارت د یوه سازمان بریالیتوب او ماتې تر ډیره بریده د هغه له کلتور سره اړیکه لري (سلطاني، ۱۳۹۰، ص ۱۰۰).

د بارون او ګرینبرګ (Baron & Greenberg) له نظره، د سازمان په غړو باندې د سازماني کلتور اغیزې تر دې بریده دي چې کولای شې له همدې لارې د سازمان د غړو پر کړنو، احساساتو، نظریاتو او باورونو وپوهیږو او د رامنځته کیدونکو بدلونو په وړاندې د هغوی د غبرګون ارزونه او وړاندوینه وکړو. د سازماني کلتور هرم ته په کتو کولای شو په ډیره اسانۍ سره د بدلونو رامنځ ته کولو ته لاره هواره کړو او سازمان ته یوه نوې بڼه ورکړو. (منوریان او بختاني، ۱۳۸۵، ص ۳).

سازماني کلتور د ټولنیزو کلتور فرعي محصول دی او د ټولنې له عمومي کلتور سره نږدې اړیکه لري، د پیاوړې اغیز لرونکي لامل په توګه کولای شي چې د سازمان د غړو پر کړنو اغیزې ولري او همدا ډول د

سازماني کړنو له مخې د کارکوونکو کړنو په کنترول کې مهمه ونډه ترسره کړي، چې په دې سره په سازمان کې د ناسمو کړنو څخه مخنيوی کيږي، سازمان له مطلوب ثبات څخه برخمن کيږي، د غړو ترمنځ داخلي ژمنه تر دې بريده رسيږي چې د يوه غير رسمي سازمان شکل غوره کوي او په افرادو کې د چارو په وړاندې د ژمنې او مسؤليت حس رامنځ ته کوي (ربيعي او آصف، ۱۳۹۱، ص ۴۷-۴۸). سازمانی کلتور کولای شي د مشترکو ارزښتونو او باورونو له لارې د يوې غير سالمې ادارې فضا پر ځای يو سالم اداري چاپيريال رامنځ ته کړي (اسماعيل نيا، صادقي او عين آبادي، ۱۳۹۳، ص ۲). د سازمان کلتوري ځانگړتياوې کولای شي چې د اخلاقو او نورمونو خلاف کړنو په وړاندې مقابله وکړي، په داسې ډول چې د سازمان غړي به د جرمونو له مرتکب کيدلو څخه ساتل شوی وي او برعکس همدا سازمانی کلتور کولای شي چې په سازمان کې د اداري فساد او تخلفاتو فضا رامنځ ته کړي (ربيعي او بيگدلي، ۱۳۹۰، ص ۱۹۵). سازمانی کلتور پر ارزښتونو، اخلاقو، باورونو او د افرادو پر نظرياتو اغيزې اچوي او د هغوی پر کړنو کې راڅرگنديږي (رضائیان، ۱۳۹۲، ص ۲۹۲).

په کلتور کې تر ټولو مهم مفهوم (مشارکت) دی. د مشارکت احساس او د مشترکو ارزښتونو درلودل د کلتور په رامنځ ته کيدو کې حیاتي ونډه لري. د مشترکو معیارونو او ارزښتونو شتون د سازمان د غړو یوالی او انسجام پر غاړه لري.

د کیلمن (R. H. Kilmann)، ساکستون (M. J. Sexton) او سرپا (R. Serpa) په نومونو درې څېړونکو څېړنه څرگندوي چې کولای شو د سازمانی کلتور اغيزې په دریو برخو کې په پام کې ونیسو، لارښوونه کول نافذ کول او قدرت.

له لارښوونې څخه موخه داده چې کلتور موخو ته په رسيدلو کې سازمان ته لارښوونه وکړي او یا برعکس سازمان د موخو لاسته راوړلو څخه راوگرځوي. له دې امله دا لارښوونه کيدای شي منفي او مثبت اړخونه ولري. کلتور هغه وخت په سازمان کې نافذ کيدلای شي، چې په هغه کې ټول غړي يوشان مشارکت او ګډون ولري، هغه يې منلی وي او په هغه باندې عمل کوي. هغه سازمانونه چې د پیاوړي کلتور لرونکي دي، معمولاً د ارشد مدیریت له رهبرۍ او درایت څخه برخمن دي. دا ډول مدیریت او رهبریت کولای شي چې په

سازمان کې خپل فکر او نظریه په نور ومني او ټول کارکوونکي تر خپلې اعیزې لاندې راولي (سلطاني، ۱۳۹۰، ص ۱۰۰).

13.2. د سازماني کلتور بدلون (تغییر)

بدلون له یوه حالت څخه بل حالت ته تللو ته ویل کیږي. بدلون په یوه ځانګړي ځای او په یوه وختیزه (زمانی) پروسه کې رامنځ ته کیږي، یعنې اړینه ده چې د بدلون پروسه په ټاکلي ځای او وخت کې رامنځ ته شي.

د شلمې او یویشتمې پېړیو هیڅ یو سازمان د مطلق ثبات خبره او دعوه نشي کولای. په یوه حالت کې پاتې کیدل په هغه اندازه د ویرې خبره ده څومره چې د بدلونونو له منلو څخه ده. هغه سازمانونه چې د بدلون او انتقال په فکر کې نه دي، د منجمدو سازمانونو په نوم پیژندل کیږي. د نه وړاندوینې وړ پېښې او اړین سازماني بدلونونو رامنځ ته کیدل د مدیرانو لپاره سخت کار دی؛ ځکه چې په داسې یوه حالت کې باید پاتې شي، چې هم د راتلونکي وړاندوینه وکړي او هم بدلون منونکي هم واوسي. له دې پرته لیدل کیږي چې له څلورو څخه درې برخې سازمانونه، چې د مدیریت هر اړخیز کیفیت، ستراتیژیکه پلان جوړونې، کوچني کولو او یا هم د پراختیا لپاره یې نوي فعالیتونه ترسیم کړي وو یا له ماتې سره مخامخ شول او یا د سازمان د ساتلو او بقا لپاره له سختو ستونزو سره مخامخ شول.

ډیر شمیر څېړنو دا ښودلې ده چې د ماتې ذکر شوي دلایل له سازماني کلتور څخه د سازمانونو ناخبرې وه. په بل عبارت د سازماني کلتور بدلون له پخواني سازماني کلتور څخه په ډیرې بدې لارې روان کړل؛ نو ویلا شو چې د کلتوري بدلون په پروسه کې د لومړي وخت بدلونونه د هیلې په خلاف په کمه اندازه بریالي کیږي (ګرجي دوز، جواڼپور او سبحاني، ۱۳۹۶ ص ۷۸).

ددې بحث په دوام سره بايد ووايو چې، کلتور داسې يو څه نه دي چې په آساني سره بدلون وکړي او يا ديوې پاڼې په خپرولو سره د افرادو د ملاتړ هيله ولرو؛ بلکې کلتور په باورونو او ارزښتونو کې رېښې لري او هر څومره چې له افرادو سره په تضاد کې واقع وي بايد لاندې څلورو پوښتنو ته ځواب وويل شي:

الف- دا ارزښت له کومې سرچينې څخه دی؟

ب- دا ارزښت په کومه سطحه د سختوالي له پلوه د سيستم په جوړښت کې ونډه لري؟

ج- په دې ارزښت کې د بدلون رامنځ ته کولو سره نور کوم بدلونونه اړين دي؟

د- دا پروسه له کوم وخت څخه کولای شو پيل کړو؟ (بابا خاني، ۱۳۹۱، ص ۱۸).

هر سياست کوونکی او د کلتوري برخې اجراکوونکي، که چيرې د کلتوري بدلون په پروسه کې پورتنیو څلورو پوښتنو ته په سم ډول ځواب ورنکړي، نو پرته له کوم شک څخه ويلا شو چې په ناسمو لارو به روان شي. د کلتوري سازمانونو مديران هم په سازماني کلتور کې د بدلونو په رامنځ ته کولو کې له دې چارې مستثنی نه دي. د سازمانونو په برخه کې بايد د کلتوري بدلون پروسه ډيره دقيقه وي، ځکه چې د ډيرو بدلونونو سرچينه له کلتوري بدلونو څخه پيل کيږي. يو شمير فکر کوي چې سازماني کلتور به په عمودي او نظام مند ډول د بدلون وړ وي؛ خو ډيرې انرژۍ ته اړتيا لري او ځينې نور ددې نظريې مخالف دي. په عمومي ډول ددې پوښتنې په ځواب کې، چې آيا کولای شو سازماني کلتور بدل کړو او يا حتا مديريت ته بدلون ورکړو؟ درې باورونه په لاندې ډول موجود دي.

الف - په مناسبو شرايطو کې، د لوړې کچې مديران کولای شي د ملايم، قوي او د نظامند نفوذ له لارې په ارزښتونو، عقايدو، باورونو او په محيطي ادراکاتو کې بدلون رامنځ ته کړي او دا کار مدبرانه مهارتونو او قوي سرچينو ته اړتيا لري.

ب - دوهمه نظريه داده چې د سازماني کلتور بدلون ډير ستونزمن کار دی. دا چې سازمان له مختلفو ارزښتونو او استعدادونو څخه ترکيب شوی او ډيرې نفوذې ډلې د فعاليت په حال کې دي او جوړښتونه ډير ژور دي، له دې امله نشو کولای چې په اسانۍ سره په کلتور کې بدلون رامنځ ته کړو. انساني ځواک د کلتور د بدلون په وړاندې د وړاندوينې وړ او يو ډول غبرگون نه څرگندوي. ددې ترڅنگ، هر يو بدلون ځانگړی ځای، فزيکي شرايط او مديريتې سبکونه غواړي، چې بايد له يوه ځواکمن دريځ څخه د عمل ميدان ته راشي او دا بايد داسې يو حالت وي چې ارزښتونه او مفاهيم په شدت سره د لوړ پوړو مديرانو تر نفوذ لاندې وي.

ج - دريمه نظريه په دې ټينگار کوي چې کلتور له کنترول څخه پورته دی. داچې انساني ځواکونه څه ډول يو مفهوم په کاري تجربو کې رامنځ ته کوي، د هغوی له محلي کلتور سره اړيکه لري. دا موضوع په دې معنا سره ده چې بدلون راوستونکي د خپل نفوذ او خپلو ليدلورو څخه هڅه کوي چې کلتوري بدلونونه رامنځ ته کړي، چې دا به ښې پايلې ونه لري؛ ځکه چې هر شخص له خپل ليدلوري څخه موضوعاتو ته کتنه کوي. له دې امله تل د مديرانو نظرياتو او د کارکوونکو له لارې مندل شويو مفاهيمو ترمنځ سل په سلو کې يو شان والی شتون نه لري (گرجي دوز، جوانپور او سبحاني، ۱۳۹۶ ص ۷۸-۷۹).

ددې لپاره چې په سازمان کې د کلتوري بدلون پروسه په ښه ډول پرمخ ولاړه شي بايد لاندې کارونه ترسره شي:

۱- د سازماني کلتور د بدلون مديريت :

د سازماني کلتور د بدلون مديريت په اړه يوې هر اړخيزې طرحې ته اړتيا ده، چې ترڅو په يوه وخت کې څو ځانگړو برخو ته پاملرنه وشي. د موجود او مطلوب کلتور ځانگړتياو پيژندنه د سازماني کلتور د بدلون په مديريت کې تر ټولو مهم اړخ دی. له يوې خوا په کلتور باندې اغيز لرونکي لاملونه او له بلې خوا بايد د سازماني کلتور د بدلون پايلو ته پاملرنه وشي. بالاخره دا اړينه ده چې د موجود کلتور په پيژندلو سره په سازمان کې پر حاکمو کلتوري متحولونو باندې د اړتيا وړ کلتور رامنځ ته کړو، ترڅو له يوې خوا د ارزښتونو او

نورمونو په ساتلو سره مثبت پرمختګونه رامنځ ته او هم د اوږد مهال لپاره د سازمان موثریت تضمین شي) رعنايي کردشولی او قرآني، ۱۳۸۶، ص ۶۹).

د سازماني کلتور د بدلون په مدیریت کې، لومړی باید موجود کلتور وپېژنو او وروسته له دې چې له مطلوب کلتور سره یې واټن معلوم شو؛ نو بیا دې د کلتور د بدلون لپاره پلان جوړونه او د هغه پلي کول دي ترسره شي.

۲- د سازماني کلتور د بدلولو اصول: د سازماني کلتور د بدلون په برخه کې یوه نظریه وړاندې شوه، چې کلتوري بدلون لپاره اوه (۷) اصول په ګوته کوي.

الف- د بدلون رامنځ ته کولو لپاره د سرچینو بسیج کول.

ب - د یوې نوې تګلارې لپاره د یوې پراخې طرحې رامنځ ته کول.

ج- د نوو بدلونونو پلي کولو لپاره د سازماني پولو ټاکنه

د- د نوو لومړیتوبونو او دندو پیژندنه.

ه- د بدلون د پلي کولو پر مهال د سرچینو یو ځای کول او له هغوی کار اخیستل.

و- له بدل شویو کړنو څخه ملاتړ او هڅونه.

ز- د بدلونو په برخه کې له ترسره شویو پرمختګونو څخه ارزونه او کنټرول.

ددې نظریې له مخې، د کلتور بدلون د مدیریت له لورې سطحې څخه ښکته سطحې ته یوه جاري پروژه ده. ددې نظریې په اساس، لوړ پوړې مدیران د بدلون رېښتیني لوبغاړي دي او هر بدلون د سازمان کړنې، پریکړې، پلان جوړونه او سرچینې تر مستقیمې اغیزې لاندې راولي (Akveson & Sveningsson, 2008, P.45).

14.2. د سازمانی کلتور نظریې

مختلفو نظر خاوندانو د سازمانی کلتور د پیژندنې او مدیریت لپاره د بنسټونو په رامنځ ته کولو کې خپله ونډه ترسره کړې ده. دوی په دې برخه کې مشهور نظر ورکونکي بلل کېږي او همدغه نظریاتو هغو څېړونکو سره مرسته کړې چې غواړي د سازمانی کلتور په برخه کې څېړنې ترسره کړي. دا چې دا نظریات او موډلونه ډیر دي، نو دلته یې یوازې څو مهمو نظریاتو څخه یادونه وکړو:

۱- د پارسونز نظریه :

ټالکوت پارسونز (Talcott Parsons) له هغو لومړنیو کسانو څخه دی چې د ټولو ټولیزو کړنو او فعالیتونو د ډولونو په اړه یې یوه هر اړخیزه تحلیلي نظریه او موډل وړاندې کړ. د هغه نظریه په AGIL مشهوره ده، چې د هغې له مخې ټولنیز سیستمونه باید د خپل ژوند د بقا او دوام لپاره څلور بنسټیزې دندې ترسره کړي او د هغه په باور پر سازمان باندې د حاکم ټولنیز چاپیریال له مخې، هر سازمان له دې دندو څخه پر یوې ډیر ټینګار کوي (اکرامی، ۱۳۹۷، ص ۲۶). دا دندې عبارت دي له :

الف- جوړ راتلل (توافق) **Adaptation**: یعنې هر نظام باید له خپل چاپیریال سره توافق وکړي.

ب- د موخې لاسته راوړنه **Goal Attainment**: یعنې هر نظام باید د خپلو سرچینو په کار اچولو لپاره داسې وسایل ولري، تر څو خپلې موخې ترلاسه او رضایت حاصل شي.

ج- انسجام او یوالی **Integration**: هر نظام باید د خپلو داخلي برخو همغږي وساتي، له انحراف څخه د مخنیوي لارې چارې ولري او یا په بل عبارت خپل ځان منسجم وساتي.

د- د پټو بیلګو ساتنه **Latent Pattern Maintenance**: هر نظام باید د امکان تر بریده د خپل ځان انډول او تعادل وساتي (کرایب، ۱۳۷۸، ص ۵۹).

دا هر يوه دنده له يوه ټولنيز نظام سره اړيکه لري. جوړ راتلل او توافق له مادي نړۍ او اقتصادي نظام، د موخو لاسته راوړنه له ټولنيز او سياسي نظام، انسجام او يوالی له حقوقي او قانوني نظام او دوامداره ساتنه له کلتوري نظام سره اړيکه لري (اسمیت، ۱۳۸۳، ص ۵۷).

۲- د شولز Schulz نظریه :

هغه پنځه ډوله کلتورونه پېژندلي دي او هر یو کلتور یې په درې مختلفو اړخونو کې وېړاندې کړی دي، لکه: بدلون (تحول)، داخلي لاملونه او بهرني لاملونه، چې د کلتور په دغو اړخونو کې لاندې نور کلتورونه شامل دي، لکه: ثابت، فعال، آینده لیدونکی، موندونکی (اکتشافی) او نوبتګر وي او همدا ډول هغه د پنځه ډوله کلتور ځانګړنې د شخصیت د پنځه ډوله معیارونو په استناد د بدلون (تحول) په اړخ کې بیان کړي دي، لکه: وخت ته ارزښت ورکول، خطر منل، شعار او بدلون منل (Brown, 1995, p.18).

۳- د کوین او مک ګارس (Quinn & Gareth) نظریه :

کوین او مک ګارس سازماني کلتورونه په څلورو کلتورونو (۱- منطقي کلتور، ۲- ایدېولوژیک کلتور، ۳- مشارکتی کلتور، او ۴- مراتبو سلسلې کلتور) ویشلي دي. همدا ډول هغوی د سازمان لپاره اوه نور متغیرونه معرفي کړي دي، چې هر یو یې پورته یاد شوي څلور واړه کلتورونو څخه ځانګړی تعریف لري. د دوی په باور، چې کولای شو د هر سازمان کلتور یادو اوو متغیراتو ته په کتو سره په مشخص ډول تعریف کړو.

که چیرې سازمانونه د حاکم کلتور لرونکي نه وي او له ډیر شمیر کلتورونو څخه تشکیل شوی وي، د سازماني کلتور ارزښت به د یوه خپلواک متحول په توګه ډیر راتیټ کړي. ځکه چې د یوې مناسبې او غیر مناسبې کړنې تر منځ به یو ډول تفسیر شتون ونه لري. د سازماني کلتور د مشترک مفهوم یو اړخ دادی چې په سازمان کې د افرادو کړنو ته لوری ورکوي. همدا ډول دا هم یو واقعیت دی چې ډیری سازمانونه د کوچنیو کلتورونو لرونکي دي چې د افرادو کړنې تر اغیزې لاندې راولي (قاسمي، ۱۳۹۲، ص ۲۸۹).

د موضوع اهمیت ته په کتو، پورتنی څلور کلتورونه د اوه متحولونو له مخې په لاندې جدول کې تعریف

کیري.

د کلتور ډولونه سازماني متحولونه	منطقي کلتور	ایډیولوژیک کلتور	مشارکتي کلتور	د مراتبو د سلسلې کلتور
سازماني موخې	مشخصو سازمانی موخو ته رسیدل	پراخو موخو لاسته راوړل او د سازمان ماموریتونه	د ډلې بقا	د فرمانونو او دستوراتو پلي کول
د کړنو معیار	د کړنو څکته	له سازمان څخه بهرنۍ ملاتړ	د ډلې یوالی او انسجام	کنترول او ثبات
د اختیار مرجع	رئیس	کاریزما رهبر	په ډله کې غړیتوب	قوانین او مقررات
د واک مرجع	وړتیا	ارزښتونه	غیر رسمي سرچینې	فني پوهه
د پریکړو نیولو ډول	منطقي	قضاوتي	مشارکتي	مراتبو سلسله
د رهبري ډول	لارښود او هدف مداره	فردی او خطر منونکي	ملاتړي او دوستانه	محافظه کارانه
انگیزه	توفیق	وده	صمیمیت او همغږي	امنیت

(4) گڼه جدول: د سازمانی کلتورونو ویشنه(همدا اثر)

۴ - د هافسټد نظریه :

یو له هغو اساسي مسایلو څخه چې د تطبیقي مدیریت څېړونکو، لکه هافسټد ورته پاملرنه کړې ده، هغه په کارکوونکو باندې د کلتور اغیز اچونه ده. دا مطالعات او ددې حوزې د څېړونکو څېړنې ددې څانگې اړوند موندنې او د ارزښتونو ټولگه را په گوته کوي. په دې ډول د هافسټد (G. Hofstede) د مطالعاتو اصلي موندنه داده چې سازمان په ژوره توگه د کلتور تر اغیزو لاندې دی. مدیریت او تنظیمونه له کلتور څخه تر تاثیر لاندې راځي؛ ځکه چې دداسي سمبولونو لرونکي دي چې خلکو ته معنا او مفهوم لري.

په دې سمبولونو پورې اړوند معناوې او مفهومونه له کورنۍ، ښوونیزو مرکزونو او د دندې له ځای څخه سرچینه اخلي او د ټولنې غړو زده کړي دي. د هافسټد په باور «د سازمان مدیریت له پیل څخه تر پایه د کلتور

تر اغیزو لاندې دی؛ له دې امله د کلتوري ارزښتونو د بڼې پیژندنې او د هغه نظریاتو له مخې چې د افرادو له خوا بیانېږي، په ډیر ښه ډول کولای شو چې د سازمان کړنې، څرنگوالی او د مدیریت عملیات په یوه ځانګړي کلتوري چوکاټ کې درک او تفسیر کړو.» (قاسمي، ۱۳۹۱، ص ۶۰۱).

د کلتوري او ټولنیزو ارزښتونو په اړه د هافسټد وروستۍ څېړنې په ځانګړي ډول د کار په ارزښتونو تمرکز کوي. نوموړی په دې باور دی چې ماشومان د زیږیدو وروسته او په کورنۍ کې د ماشومتوب د دورې له لومړیو څخه خپلې ځانګړې ذهني طرحې له ځانه سره لري، چې دا طرحې په ښوونځیو، دیني مدرسو، پوهنتونونو او په مختلفو سازمانونو کې ځواکمنې کیږي. دا طرحې د ملي کلتور عناصر لري او په څرګند ډول په هغو ټولنیزو او کلتوري ارزښتونو کې بیانېږي چې د مختلفو هیوادونو د خلکو ترمنځ شتون لري. د هافسټد له نظره کاري ارزښتونه نړیوال اړخ نه لري او هغه په ملي سطحه د کلتوري ارزښتونو پنځه لاملونه په ګوته کړي دي، چې عبارت دي له: فرد پلوي (فرد ګرایی) د ټول پلوی (جمع ګرایی) په وړاندې، د قدرت فاصله، له تردید او دوه زړتوب څخه مخنیوی، سړي پلوي (مرد ګرایی) او د ښځې پلوي (زن ګرایی) په وړاندې او اوږد مهاله باور د لنډ مهاله باور په وړاندې (Hofstede, 1989, p.391). پنځم عامل چې په (۱۹۹۱م) کې د هافسټد د څېړنو په چوکاټ کې اضافه شو له افراط څخه ځان ساتنه ده (Hofstede, 2011, p. 26-28).

۵- د چارلز هنډي (Charles Handy) نظریه:

نوموړي د سازماني او اداري کلتورونو د تحلیل او شننې لپاره یو ځانګړی میتود وړاندې کړ، چې د یونان د داستاني خدایانو له نومونو پکې ګټه اخیستل شوې ده. په لاندې ډول:

الف - زیوسي کلتور: د کلوي کلتور په توګه هم ياديږي، چې د پدرسالاره مدیریت سبک څرګندونه کوي، چې د مدیریت او کارکوونکو ترمنځ پر اعتماد ولاړ دی. کوم وخت چې د بیړنۍ پریکړې ارزښت ولري او سازمان کوچنی وي، دا ډول کلتور ډیر ګټور ثابتيږي.

ب- آپولوي کلتور: دا کلتور د مسؤلیت محوره کلتور په نوم هم ياديږي. په دې کلتور کې انسان یو عقلاڼي موجود دی، چې هر څه په منطقي ډول تحلیلوي. همدا ډول د افرادو دندې او مسؤلیتونه د دستورالعمل په توګه په لیکلي شکل تعریف شوي وي. دا ډول سبک او مدیریت د بوروکراتیک سازمان لپاره مناسب دی.

ج: آتاني کلتور: د کاري ګروپونو د کلتور په نوم هم ياديږي. په دې ډول کلتور کې د مسئلې د حل پروسه د منطقي تګلارو له مخې صورت نیسي او د قدرت او ځواک اساس په تخصص ولاړ وي.

د- دیونسیوسي کلتور: د اصل کلتور په نوم هم ياديږي. دا ډول کلتور د پورتنیو درې ډولو سازمانی کلتورونو برعکس په سازمان کې د غړو د رضایت ترلاسه کولو لپاره رامنځ ته کیږي (Handy, 1996, p.10-12).

۶- د ډیل او کنډي نظریه :

یوه ویشنه چې د سازمانی کلتور په اړه کیږي، هغه د قوي او ضعیف کلتور ویشنه ده. په دې وروستیو کې د قوي او ضعیفو کلتورونو موضوع ته ډیره پاملرنه شوې او پراخوالی یې پیدا کړی دی. د سازمان قوي کلتور پر کارکوونکو ډیره اغیزه لري او د دندې د پرېښودلو د سطحې په راټیټولو کې مستقیمې اغیزې لري. د ارزښتونو او مفروضاتو مشترکوالی یې تر ټولو غټه ځانګړنه ده. هر څومره چې د سازمان غړي دا اساسي ارزښتونه په ښه ډول ومني او هغوی ته په ښه ډول متعهد وي په هماغه اندازه د سازمان کلتور پیاوړی او ځواکمن وي او له دې امله پر کړنو یې هم ډیرې ژورې اغیزې کوي. ډیل او کنډي (Allan Kennedy & Terrence Deal) په دې اړه وايي: «د قوي کلتور له لارې استدلال کول د سازمان سوداګریز بریالیتوب لامل کیږي، که چېرې یو سازمان د قوي کلتور عناصر ولري د کارکوونکو د کار لپاره غوره چاپیریال جوړولای شي او په پایله کې به د کارکوونکو فعالیتونه او کړنې ښوالی ومومي.» (قاسمي، ۱۳۹۱، ص ۵۸۱)

ڊيل او ڪنڊي د يوه قوي ڪلتور اصلي عناصر په لاندې ډول راپيژني:

الف- ارزښتونه: په ارزښتونو کې د يوه سازمان د غړو نظريات او باورونه شامل دي. ډيل او ڪنډي په دې باور دي چې په يوه قوي ڪلتور کې پر کليدي ارزښتونو باندې پراخ توافق شتون لري.

ب- اتلان: اتلان د سازمان لپاره د ارزښتونو يوه بيلگه ده. کولای شو چې دا ډول اتلان سازمان د داستانونو او افسانو له لارې وپيژنو. ډيل او ڪنډي استدلال کوي چې يو پياوړی ڪلتور دا ډول اتلانو ته اړتيا لري، ترڅو د سازمان غړي يې د يوه معيار په توگه د خپلو کړنو لپاره يوه بيلگه وگرځوي.

ج - آداب او رواجونه: آداب او رواجونه، هغه تشریفات دي چې د يوه سازمان ارزښتونه څرگندوي. په کوم سازمان کې چې نوښت د يوه ارزښت په توگه پيژندل کيږي، کيدای شي چې خپلو نوښتگرو کارکوونکو ته د مکافاتو د ورکړې لپاره ځانگړي تشریفات شتون ولري. د ډيل او ڪنډي په باور، په يوه قوي ڪلتور کې د سازمان ارزښتونه د آدابو او رواجونو د پراخوالي له لارې د کارکوونکو په ذهن کې تحکيم پيدا کوي. د سازمان د غړو لپاره يو مشترک سفر او يا يوه افتخاري ميلمستيا ددې ډول فرهنگ يوه ښه بيلگه کيدلای شي.

د- ڪلتوري شبکه: ڪلتوري شبکه، د اړيکو يو سيستم دی چې د ڪلتوري ارزښتونو له لارې رامنځ ته او پياوړی کيږي. د يوه قوي ڪلتور په شتون کې دا شبکه پراخيري چې په ڪلتوري ارزښتونو باندې د باور په پيدا کيدو کې به ډيرې اغيزې ولري. دا ڪلتوري شبکه کيدای شي چې د سازمان له رسمي جوړښتونو څخه رامنځته شي او يا هم کيدای شي چې د سازمان د غير رسمي اړيکو په پايله کې رامنځته او پراختيا پيدا کړي. په ټوله کې يو قوي ڪلتور بايد معلومه کړي چې د سازمان د غړو ترمنځ توافق د ڪلتور له مهمو ارزښتونو او باورونو څخه شميرل کيږي. که چيرې په سازمان کې دا ډول شرايطو شتون ولري، نو ويلاى شو چې ڪلتور يې پياوړی دی او که چيرې د غړو ترمنځ توافق په لږه اندازه ليدل کيږي، نو د سازمان ڪلتور کمزوری دی. په دې ډول په کوم سازمان کې چې دا ډول کليدي ارزښتونه ساتل کيږي، خپريږي، د غړو ترمنځ د قبول وړ وي او هر څومره چې دغو ارزښتونو ته کارکوونکي ژمن وي، ڪلتور ډير پياوړی دی (سجاني، ۱۳۹۵ ص ۳۵).

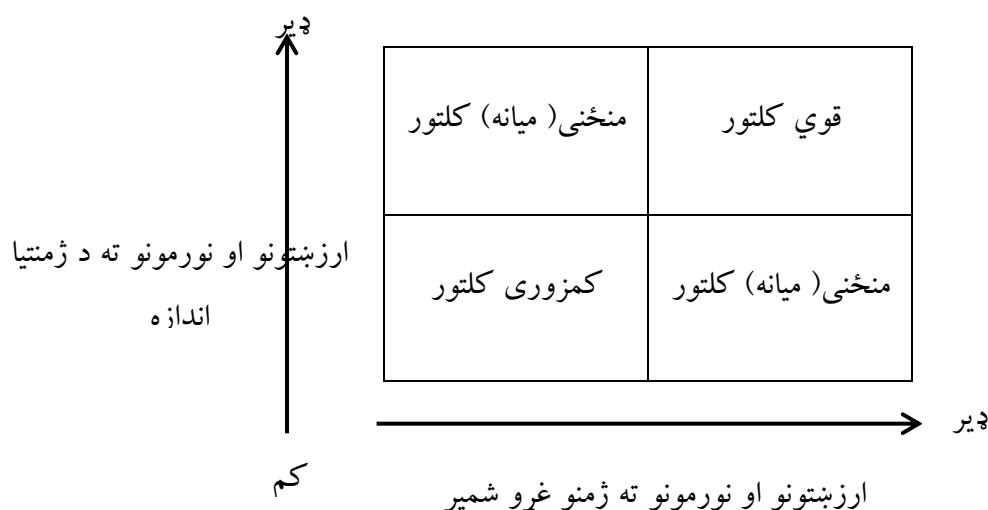
د مختلفو سازمانی کلتورونو د ځواک او قدرت اندازه کولای شو د دوو ډیرو مهمو معیارونو له مخې «
ارزښتونو ته د ژمنو غړو اندازه» او «او ارزښتونو ته د غړو د ژمنې اندازې» له مخې وټاکو. همدغو معیارونو ته
په کتو سره ډیل او کنډې د څلورو برخو لرونکی جدول ترتیب کړ چې درې ډوله سازمانی کلتور وړاندې
کوي:

الف – قوي کلتور: چې په هغه کې غالبو ارزښتونو ته د ژمنو غړو شمیر ډیر او د ژمنتیا اندازه یې هم قوي وي.

ب- منځنۍ حد (میانه) کلتور: دا ډول کلتور د قوي او کمزوري کلتور ترمنځ فاصل حد جوړوي.

ج- کمزوری کلتور: دا ډول کلتور په هغه سازمان کې حاکم وي چې ژمن غړي یې ډیر لږ او محدود

وی (زاهدي، ۱۳۹۵، ص ص ۳۶-۳۷). دا مطلب په لاندې شکل کې ښه څرگندیږي:



(4) ګڼه شکل: د ډیل او کنډې د نظریې په اساس د سازمانی کلتور موډل (سلطاني، ۱۳۹۱، ص ۱۰۳).

۷- د اوچي نظریه :

دا موډل د سازمان په ډیر پراخ او بشپړ چوکاټ کې وړاندې شوی دی. یوې ډلې څېړونکو هڅه وکړه چې
د سازمانونو د تحلیل او شننې لپاره یوه ځانګړی موډل وړاندې کړي. یو له هغوی څخه چې یو شمیر محدودو
سازمانونو د کلتور پر تحلیل او شننې یې تمرکز وکړ هغه ویلیام اوچي (Willam Ouchi) و. اوچي سازمانی

کلتورونه، د امریکایي سازمانونو، چاپاني سازمانونو او د Z له ډول څخه امریکایي سازمانونو او موسساتو تر عنوان لاندې په درې ډلو تر څیړنې او تحلیل لاندې ونيول.

ددې تحلیل په اساس، اوچي د اوو اساسي موضوعاتو لړلیک وړاندې کړ چې کولای یې شول پورتنی یاد درې ډوله سازمانونه پرې تحلیل او وڅیړل شي. اوچې استدلال کاوه چې د چاپاني سازمانونو او Z ډوله امریکایي سازمانونه د امریکایي سازمانونو په وړاندې ولاړ دي. په دې اوو ځانګړتیاو کې، ۱- احساس، ۲- کارکوونکو ته ژمنتیا، ۲- ارزونه، ۳- د خدمت تګلوری، ۴- څارنه، ۵- پریکړو نیول، ۶- مسؤلیت، او ۷- افرادو ته پاملرنه شامله ده. اوچي په یادو درې ډوله سازمانونو کې کلتوري ارزښتونه ارزولي او پرتله کړي دي او د اړخونو ترمنځ یې توپیرونه په لاندې جدول کې وړاندې کړي دي:

د امریکایي سازمانونو کلتور	د چاپاني سازمانونو کلتور	د Z ډوله امریکایي سازمانونو کلتور
لنډ مهاله استخدام د تخصصي خدمت تګلوری فردی پریکړې فردی مسؤلیت رسمي او بیړنۍ ارزونه بیړنۍ ترفیع افرادو ته د ماشین په سترګه کتل	مدام العمر استخدام غیر تخصصي خدمت تګلوری مشترکې پریکړې ګډ مسؤلیت ورو او غیر رسمي ارزونه ورو او ځنډنۍ ترفیع افرادو ته په انساني سترګه کتل	اوږد مهاله استخدام د تخصصي خدمت تګلوری ټولنیزې پریکړې فردی مسؤلیت ورو او غیر رسمي ارزونه په رسمي ډول ورو او ځنډنۍ ترفیع افرادو ته په انساني سترګه کتل

(5) شمیره جدول: د سازماني کلتورونو په اړه د اوچي علمي پرتله (قاسمي، ۱۳۹۲، ص ۲۹۰).

۸- د کینیډي نظریه :

کینیډي (Kennedy) د دوو لاملونو، خطر (ریسک) منل او د فیډبک سرعت له مخې سازماني کلتور په لاندې څلورو برخو ویشلی دی:

الف: سخت کاره سازمانی کلتور: په دې کلتور باندې بیرنۍ او عملي فیډبک قانون حاکم دی. کارکوونکي د بریالیتوب لاسته راوړلو لپاره په لوړه سطحه د لږ خطر لرونکو کړنو په سرته رسولو سره هڅول کيږي. دا ډول کلتور په رستورانټونو کې لیدل کيږي.

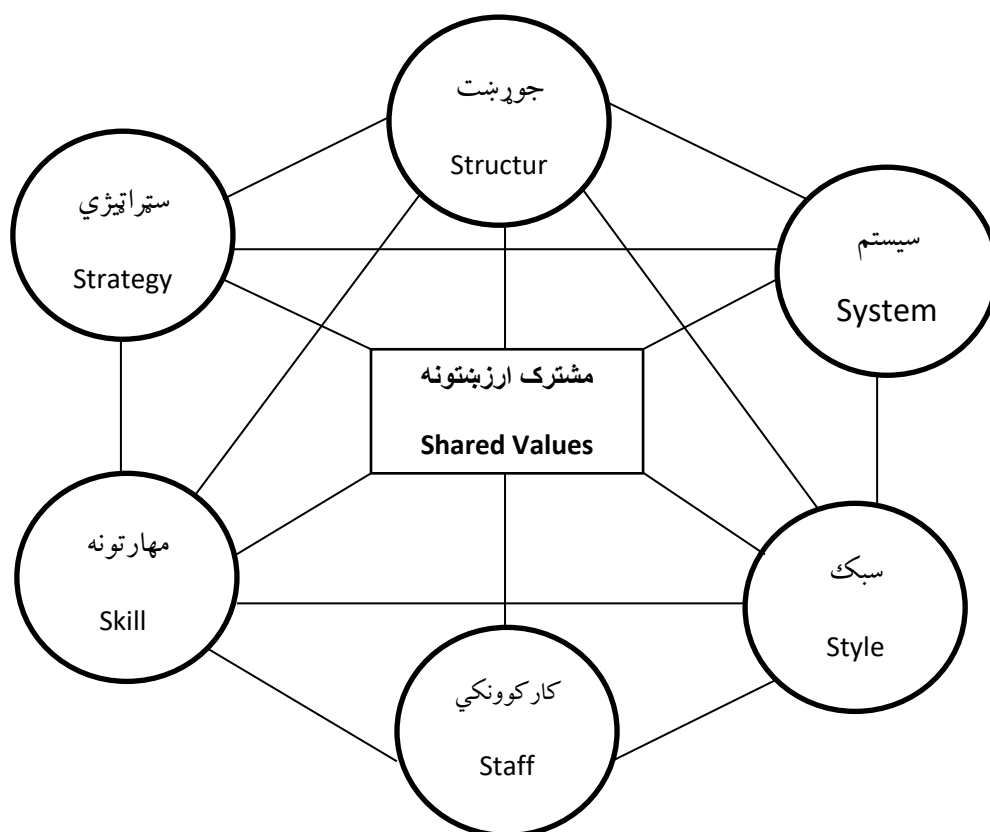
ب- دوستانه سازمانی کلتور: هغه سازمانونه چې ددې ډول کلتور لرونکي دي، پرته له دې چې کارکوونکي په دې وپوهیږي چې څه پریکړه شوې ده کیدای شي کلونه تیر شي. صمیمت او دوستي د کارکوونکو پر اړیکو حاکم وي، اړیکې روښانه وي، د سازمان چاپیریال د لوړ ریسک لرونکي وي او فیډبک بیرنۍ نه وي.

ج: خطر (ریسک) منونکی سازمانی کلتور: دا کلتور په فردپلوي هم شهرت لري. هغه سازمانونه چې دا ډول کلتور لري، لویو خطرونو ته ښه راغلاست وایي او کارکوونکي د خپلو سم یا ناسمو فعالیتو په اړه په بېرېه فیډبک ترلاسه کوي. دا ډول کلتور په ساختماني شرکتونو او پلورنځیو کې ډیر حاکمیت لري.

د- بهیر لرونکي سازمانی کلتور: په دې ډول کلتور کې فیډبک په لږه اندازه شتون لري او یا هیڅ شتون نه لري. کارکوونکي د خپلو دندو په ترسره کولو سره کره او مطلوبه اغیزه لري او په دې سازمان کې د ګټې د اندازه کولو جریان سخت کار دی (ظاهر، ۱۳۹۶، ص ۲۷).

۹- د مک کینزي (MC Kinsey) اوه S لرونکی نظریه:

د مک مکینزي مشورتی ډلې د سازمانونو د ارزونې او ستراتیژیو په جوړولو کې اوه مهم لاملونه په ګوته کړي دي، چې لومړی حرف یې په S سره پیل کيږي. دا لاملونه د سازمان پر بریالیتوب باندې اوږد مهاله اغیزې پریږدي او سازمانی کلتور هم د افرادو د ارزښتونو، باورونو او مشترکو آدابو په اساس تعریفیږي. له دې امله سازمانی کلتور ددې لاملونو په تعامل کې رامنځ ته کيږي. د اوه S موډل له مدیرانو او شنونکو سره مرسته کوي چې سازمانی کلتور په سم ډول وپیژني او له ستراتیژیستیانو سره مرسته کوي چې سازمان د همدغو لاملونو له مخې له نورو سازمانونو سره پرتله کړي او د هغه د پیاوړتیا او کمزورتیا ټکي وپیژني (ګرجی دوز، جواڼپور او سبحاني، ۱۳۹۵ ص ۷۷-۷۸).



(5) ګڼه شکل: د مک مکینزي د اوه ګوونو اسونو (S) موډل (<https://www.ibazaryabi.com>).

۱۰- ډانيل ډنيسن موډل:

پروفیسور ډانيل ډنيسن په ۲۰۰۰ کال کې د سازمانی کلتور او د سازمان د مشریت په اړه څېړنې ترسره کړې او په پایله کې یې وکولای شو چې په دې برخه کې یوه نوې نظریه رامنځته او خپل موډل وړاندې کړي. په دې موډل کې سازمانی کلتور په څلورو اړخونو اندازه کیږي چې عبارت دي له: ۱- په کار کې ښکیلتیا (ګډون)، ۲- ثبات، ۳- د توافق او ۴- ماموریت یا رسالت او همدا ډول دا څلور اړخونه یې خپل ځان کې په درې نورو اړخونو ویشلي دي (فرخي، ۱۳۹۴، ص ۱۰۰).

۱- ګډون **Involvement**: ګټور او اغیز لرونکي سازمانونه د خپلو غړو د ظرفیت لوړولو او پیاوړي کولو لپاره هڅه کوي، چې سازمان د کاري ګروپونو په اساس رامنځ ته کړي او د انساني سرچینو وړتیاوې په ټولو

برخو کې پراخوي. د سازمان غړي هم خپلو چارو ته ژمن کيږي خپل ځان د سازمان د مهمې برخې په توګه احساسوي. غړي ددې احساس کوي چې د پریکړو په نیولو کې ونډه لري او همدغه پریکړې یې په کار اغیزې لري او کار یې په مستقیم ډول د سازمان له موخو سره اړیکه پیدا کوي. په دې اړه د یوه شرکت اجرایی مدیر داسې ویلي دي: «په کار کې ډیره ښکیتیا (ګډون) په دې معنا دی چې شخص له کار سره په بشپړ ذهني ډول ښکیتیا ولري، چې له همدې امله شخص د زړه له تله په خپله دنده کې کار کوي او هر هغه څه چې په توان کې لري، په کار یې اچوي». په دې موډل کې د سازماني کلتور دا اړخ په لاندې درې فرعي عناصرو اندازه کيږي:

الف - تقویت Empowerment : افراد د اختیار، نوبت او د خپل کار دا اداره کولو وړتیا لري، چې دا کار په سازمان کې د مالکیت او مسؤلیت حس رامنځ ته کوي.

ب - ټیم جوړونه Team Building : سازمان د موخو په لاسته راوړلو کې ګروپي کار ته د مشترک ارزښت په توګه ګوري. داسې چې کارکوونکي هم د مدیرانو په څیر ددې احساس کوي چې د کار په ځای کې ځواب ویونکي دي. دا ډول سازمانونه د کارونو په ترسره کولو کې په ډلو یا ټیمونو تکیه کوي.

ج: د وړتیاو پراختیا Capability Development : سازمان د اړتیاو د پوره کولو او د رقابت په میدان کې د پاتې کیدلو لپاره په پرلپسې توګه د کارکوونکو د مهارتونو او وړتیاو د پراخولو لپاره کار کوي (امیرکبیري و طهراني، ۱۳۸۸، ص ۲۰۸).

۲- ثبات Consistency : څیړنو ښودلي ده چې د ډیری بریالیو او پرمختللیو سازمانونو لامل ثبات، انسجام او یوالی دی او کارکوونکي له بنسټیزو ارزښتونو څخه خوند اخلي، رهبران او پیروان توافق ته په رسیدلو کې مهارت پیدا کوي (حتی کله چې هغوی متقابل نظریات لري) او سازماني کړنې په ښه ډول همغږي پیدا کوي. کوم سازمانونه چې دا ډول ځانګړتیاوې ولري د ځواکمن او پیاوړي کلتور لرونکي وي او د کارکوونکو پرکړنو پوره نفوذ لري. دا اړخ هم په درو نورو فرعي عناصرو ویشل کيږي.

الف- بنسټي ارزښتونه **Core Values** : د سازمان غړي په يو شمير ارزښتونو کې سره شريک دي، چې هغوي ته هويت ورکوي او په هغوی کې هيلي، غوښتنې او انتظارات رامنځ ته کوي.

ب- هوکړه **Agreement** : د سازمان غړي ددې توان لري چې په مهمو اختلافاتو کې توافق ته ورسېږي. دا ډول توافق د مدیریت د ټیټو سطحو برسیره په نورو سطحو کې هم شتون لري.

ج- همغږي او یووالی **Coordination and Integration** : سازماني واحدونه د مختلفو دندو او فعالیتونو سره کولای شي چې ګډو موخو ته په رسیدو کې په ډیر ښه ډول له یو بل سره کار وکړي او همدا ډول د سازمان پوښې او حدود هم ځواکمنې پاتې کېږي.

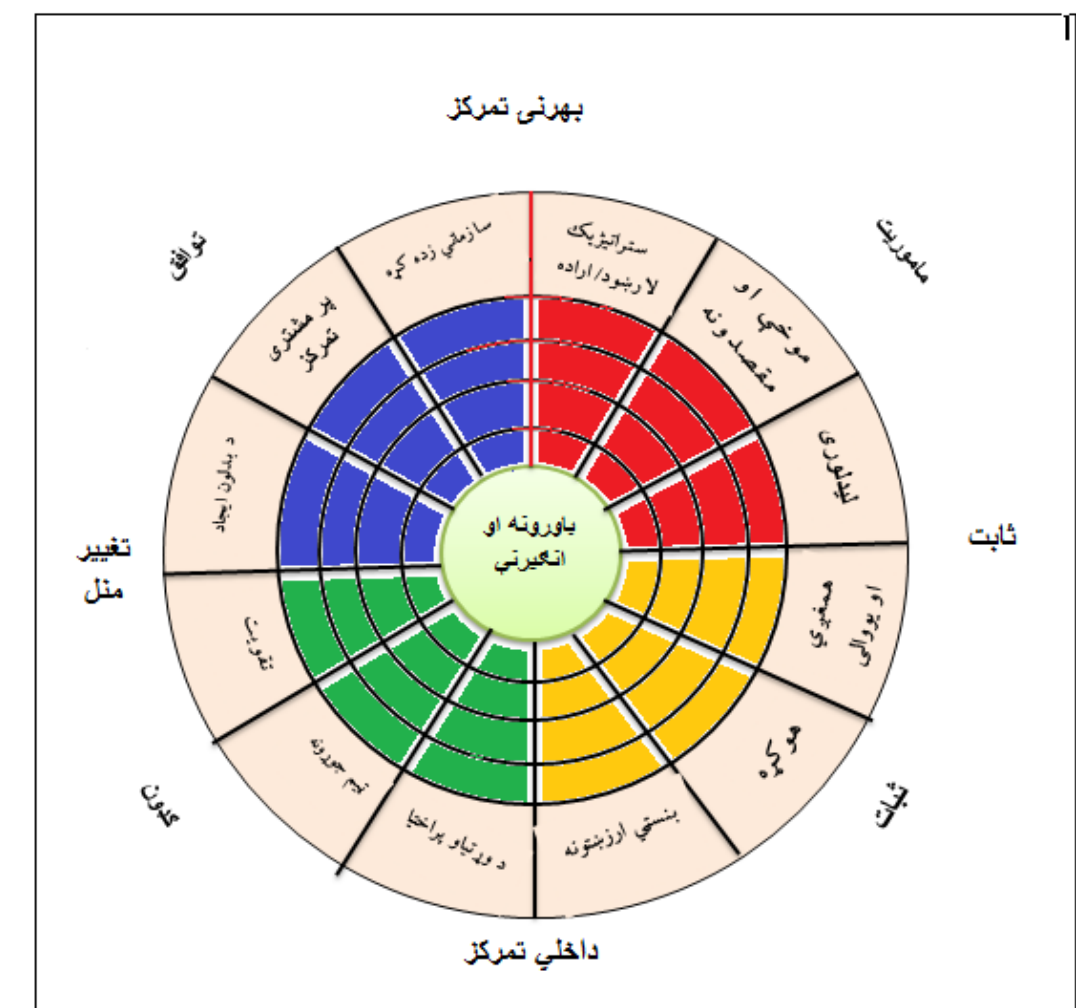
۳- توافق **Adaptability** : هغه سازمانونه چې یووالی لري په سختی سره بدلون کوي. له دې امله داخلي یووالی او له بهرنیو لاملونو سره جوړ راتلل د یوه سازمان له غوره لوړوالي څخه شمیرل کېږي.

باثباته سازمانونه د مشتریانو له خوا هدایت کېږي، خطر مني، له خطاګانو څخه پند اخلي او د بدلون کولو تجربه او ظرفیت لري. دا ډول سازمانونه مشتریانو ته د ارزښت ورکولو له لارې د سازمان د وړتیاو د ښه والي لپاره په پرلپسې توګه هڅه کوي. د سازماني کلتور دا اړخ هم درې نور فرعي عناصر په ځان کې لري.

الف- د بدلون ایجاد **Creating change** : سازمان ددې وړتیا لري چې د اړتیاو د پوره کولو لپاره بدلون رامنځ ته کړي او کولای شي چې د مؤسسې چاپیریال وپېژني، جاري تحركاتو ته ځواب ووايي او له راتلونکو بدلونونو څخه مخکې تګ وکړي.

ب- پر پیروندونکو تمرکز **Customer Focus** : سازمان خپل مشتریان پېژني او هغوی ته ځواب ویونکي وي او مخکې له مخکې د راتلونکي وخت غوښتنې پوره کوي. په حقیقت کې مشتري پلویتوب هغه درجه ده چې له سازمان څخه د مشتریانو رضایت پرې څرګندېږي.

ج- اداري زده کړه **Organizational Learning** : سازمان محيطي علایم پیدا، ترجمه او تفسیر کوي او هغه فرصتونه اندازه کوي چې نوښتونه، د پوهې ډول او د وړتیاو پراختیا رامنځته کوي.



(6) ګڼه شکل : د ډانيل ډنيسن موډل ۲۰۰۰م (صالحی او محمدیان، ۱۳۹۴، ص ۸).

۴- ماموریت **Mission** : کیدای شي ووايو چې د سازمانی کلتور تر ټولو مهمه ځانګړتیا د هغه رسالت او ماموریت دی. هغه سازمانونه چې په دې نه پوهیږي چې چیرې دي او موجوده حالت یې څه ډول دی؟ معمولاً په ناسمو لارو روانیږي. بریالي سازمانونه له خپلو ستراتیژیکو جهتونو او موخو څخه په ښه ډول خبر وي، داسې چې سازمانې او ستراتیژیکې موخې یې تعریف او د سازمان لرلید یې ترسیم کړی وي. دا اړخ هم په خپل ځان کې درې نور فرعي اړخونه لري.

الف- موخې او مقصدونه **Goals & Objectives** : موخي او مقصدونه د سازمان له ستراتيژۍ، ماموریت او لیدلوري سره ټینګه اړیکه لري او د افرادو د کار لوری معلوموي.

ب- ستراتيژیک لارښود او اراده **Strategic Direction & intent**: روښانه او څرګند ستراتيژیک لیدلوری د سازماني موخو لوری په ګوته کوي او هر شخص کولای شي همدې ته په کتو سره په ډیره آسانی له یوې برخې سره مشارکت وکړي.

ج- لیدلوری **Vision**: سازمان له خپلې راتلونکې څخه یوه مشترکه نظریه لري. دا اړخ بنسټیز ارزښتونه را څرګندوي، د انساني سرچینو زړه له ځانه سره ملګری کوي او په همدغه مهال لوری هم معلوموي (Denison, 2000, P.2)

په دې موډل کې ثابت - تغییر منل او داخلي تمرکز - بهرنی تمرکز په نومونو دوه عمودي او افقي محورو په چې موډل یې په څلورو برخو ویشلی دی شتون لري. عمودي محور د سازماني کلتور د تمرکز ډول او اندازه څرګندوي. چې بهرني او داخلي تمرکز ته اشاره لري. افقي محور د انعطاف منلو اندازه ته اشاره لري چې له یوې خوا په ثابت کلتور او له بلې خوا په بدلون منونکي کلتور پای ته رسیږي (رحیم نیا او عزیزاده، ۱۳۸۷، ص ۱۵۷).

لکه څرنګه چې وړاندې مو هم یادونه کړې وه، چې د سازماني کلتور په اړه ډیر شمیر پوهانو او څېړونکو څېړنې کړي دي او د څېړنو په پایله کې یې خپل نظریات او موډلونه هم وړاندې کړي دي، چې په لاندې جدول کې یې په لنډ ډول د یو شمیر یادونه کو.

نمبر	موډل	د نظر خاوند	د موډل وړاندې شوي عناصر
1	AGIL	پارسونز	توافق، موخو ته رسیدل، یوالی او انسجام، د پتو بیلګو ساتنه.
2	تئوري Z	ویلیام اوچی	د سازمان د کار کوونکو په وړاندې ژمنتیا، د سازمان د ارزونې سیستم، په سازمان کې کاري لوری، په سازمان کې د پریکړو د نیول، د کارکوونکو د کنټرول سیستم، کارکوونکو ته پاملرنه.
3	شاین	شاین	مصنوعات او د لیدو وړ شیان، حمایتي ارزښتونه، اساسي مفروضات.

4	آلن کنډی	آلن کنډی	د فیلېک سرعت، خطر منل.
5	کوئین	کوئین	موخو ته رسیدل، د ځواک سرچینه، د پریکړو نیولو ډول، د رهبري سبک.
6	میلر	میلر	د مدیر د شخصیت ډول، فرد سالاري، د ډاډ نه شتون، رسمي جوړښت.
7	سانی فیلډ	سانی فیلډ	کارپوهنه، د خدمت موده، خطر منل، بدلون منل.
8	ډشینډ او فرلی	ډشینډ او فرلی	رقابت منل، بدلون مندل، رسمي جوړښتونه، انجسام او همغږي.
9	رکس	رکس	رسمي جوړښت، نوښت، د فرد او سازمان ترمنځ ژمنتیا.
10	هنډی هریسون	هنډی هریسون	رسمي جوړښت، د ځواک منبع، فرد سالاری، کارپوهنه.
11	گافی او جونز	گافی او جونز	ټولنې منل، یوالی او انسجام.
12	ډیل او کینډی	ډیل و کینډی	ارزښتونو ته د ژمنتیا اندازه، د ژمنو غړو شمیر، قوي کلتور، منځنۍ (میانه) کلتور، کمزوری کلتور.
13	کریټز او کینیکی	کریټز و کینیکی	د کارکوونکو د اړتیاو پوره کول، کار او نورو سره تعامل، رقابت.
14	فرنهام او گانټري	فرنهام او گانټري	تعامل او مشارکت، د افرادو ترمنځ اړیکې، توافق، رسمي جوړښت، د مراتبو سلسله، رتبه، هڅونه، د ځواک سرچینه، رقابت منل، رقابت، موخو ترلاسه کول، وده.
15	لیت او سټرینگر	لیت او سټرینگر	معیار، ځواب وینه، مکافاتو ترلاسه کول، خطر منل، صمیمیت، ملاتړ، تضاد.
16	بارون او الترز	بارون او الترز	ارزښتونه، سیستمونه او تګلارې، جوړښت او ټکنالوژي، ستراتیژي.
17	کرت لوین	کرت لوین	د رهبري پروسه، انگیزه، اړیکې، تصمیم نیونه، د متقابل غبرګون پروسه، موخو ټاکنه، کلتوري کنټرول

(6) ګڼه جدول: سازماني کلتور د څېړنې او مطالعې په اړه د موډلونو لنډيز (نوروزي او سلطاني، ۱۳۹۶، ص ۴).

15.2. پخوانۍ څېړنې (مخینه)

۱- داخلي څېړنې:

په اوسني وخت کې د سازماني کړنو په مدیریت کې د سازماني کلتور موضوع ډیر ارزښت موندلی دی او مختلفو پوهانو په دې برخه کې پراخې څېړنې ترسره کړي دي؛ خو تر دې مهاله په افغانستان کې دې موضوع ته ډیره پاملرنه نه ده شوې، لکه څرنګه چې په نورو علمي برخو کې څېړنې کمې لیدل کیږي، همدا ډول په دې برخه کې هم ډیره کمزورتیا احساسیږي. عمده لامل یې کیدای شي په افغانستان کې پرلپسې سیاسي بحرانونه رامنځ ته کیدل وېولو، چې له یوې خوا څېړونکو ته د څېړنې غوره فرصتونه شتون نه لري او له بلې خوا ډیر شمیر هغه بشري ځواک چې د علمي څېړنو وړتیا لري، له هیواد څخه تېښتې ته اړ کیږي. له دې امله په افغانستان کې د علمي څېړنو داسې پیاوړی میدان شتون نه لري چې د نړۍ له هیوادونو سره سیالي وکولای شي.

بيا هم وتوانيدم چې د افغانستان په داخل کې هم د سازماني کلتور په اړه يو څو ترسره شوې څېړنې ترلاسه کړم، چې د يو شمير اداراتو سازماني کلتورونه يې څيړلي او ارزولي دي.

محمدطاهر طاهر د (کابل پوهنتون د محصلانو په زده کړه کې د سازماني کلتور ونډې) تر عنوان لاندې څېړنه کې دې پايلې ته رسيدلې چې په کابل پوهنتون کې د محصلانو نظرياتو ته چندان ارزښت نه ورکول کيږي، د محصلانو له خوا، مسؤليت منل او هڅه چې د محصل د دندې اصلي اصول او ارزښتونه دي سمه پاملرنه نه کيږي، د محصلانو او استادانو ترمنځ دوستانه او په ملاتړ ولاړې اړيکې شتون نه لري، محصلان د خپلو نظرياتو او نيوکو د وړاندې کولو جرات نه لري، محصلانو ترمنځ د اعتماد او باور کولو فضا شتون نه لري او ترمنځ يې د مرستې او ملاتړ روحیه په ټيټه سطحه قرار لري، ښوونيزې سرچينې، لکه: کتابتون، کمپيوټرليک او لابراتوارونه مجهز نه دي او بالاخره په دې پوهنتون کې د پوهنتونې چارو او مشوره ورکولو د خدماتو فرصتونه ډير کم دي (طاهر، ۱۳۹۶، ص ۹۶-۷۱).

عبدالخالق سجاني د (لوړو زده کړو وزارت کارکوونکو د دندې ژمنتيا او سازماني کلتور ترمنځ د اړيکو څېړنه) تر عنوان لاندې د ماسټرۍ دورې د تيزس په څېړنه کې دې پايلې ته رسيدلې چې په لوړو زده کړو وزارت کې د کارکوونکو د دندې د ژمنتيا او د سازماني کلتور ترمنځ معنا لرونکي اړيکه شتون لري، په دې معنا چې د سازماني کلتور د دوامدارې پياوړتيا له امله په کارکوونکو کې د دندې څخه د ژمنتيا اندازه لوړه شوې ده او همدا ډول ددې څېړنې کيفي موندنې دا څرگندوي چې په لوړو زده کړو وزارت کې د دندې په وړاندې د کارکوونکو ژمنتيا د افرادو د کاري کړنو د ښه والي سبب شوی دی (سجاني، ۱۳۹۵، ص ۱۳۶).

نيلوفر اکرامی د (کابل پوهنتون په استادانو کې خلاقيت او سازماني کلتور ترمنځ د اړيکو څېړنې) تر عنوان لاندې د ماسټرۍ دورې د تيزس په څېړنه کې دې پايلې ته رسيدلې ده چې په کابل پوهنتون کې د سازماني کلتور د ماموريت اړخ لوړ منځنی حد لري او تر ټولو کمزوری اړخ يې د يوالي او انسجام اړخ دی. د يادونې وړ ده چې ددې څېړنې له مخې د کابل پوهنتون د سازماني کلتور د ماموريت، توافق او په چارو کې د ښکيلتيا اړه د منځني حد له اړخه په يوه اندازه دي، چې د f په اساس لاسته راغلي دي او ددوي د آزادي درجه

۲۵۳ ده او توپیر معنا لرونکی توپیر دی. همدا ډول ددې څېړنې له پایلو دا څرگندېږي چې د کابل پوهنتون په استادانو کې د خلاقیت او نوښت مطلوب حد ټیټ دی؛ خو د سازمانی کلتور د اړخونو او د استادانو د خلاقیت ترمنځ معنالرونکي مثبتې اړیکه شتون لري. (اکرامی، ۱۳۹۷، ص ص ۱۰۴-۱۰۵).

هما زاهدي د (د افغانستان اسلامي جمهوري په ملي شورا د اداري فساد په کموالي کې د سازمانی کلتور د ونډې) تر عنوان لاندې د ماسټرۍ دورې د تیزس په څېړنه کې دې پایلې ته رسیدلې د مدیریتي او کلتوري اداري سیستم عناصر تر ټولو ډیرې اغیزې لري او په ترتیب سره د انساني سرچینو، تشویقي سیستمونه او د سازمان جاري ارزښتونه په وروستۍ درجه کې قرار لري. همدا ډول ددې څېړنې له مخې د ټولنپوهنې، عمر او د جنسیت متغیراتو د اداري فساد په کموالي کومي اغیزې نه لري او ترمنځ یې کومه معنا لرونکي اړیکه شتون نه لري؛ خو له سازمانی کلتور سره په اړیکه کې د زده کړو کچه او د کاري تجربې متغیرات په دې اورگان کې د اداري فساد په کموالي کې ونډه لري (زاهدي، ۱۳۹۵، ص ص ۱۳۷-۱۳۸).

۲- له هیواد څخه بهر څېړنې:

موبلي H. Moble او د هغه همکارانو (۲۰۰۵) په مختلفو چینایي سازمانونو کې د ډنيسن موډل تر ارزونې لاندې ونیوی. د هغوی له جملې څخه د موبل تولید کوونکو سازمانونو کې لرلید تر ټولو ډیر امتیاز او د قابلیتونو د پراختیا اړخ تر ټولو لږ امتیاز ترلاسه کړی دی. د بیمې په شرکتونو کې د سازمانی زده کړې اړخ تر ټولو ډیر امتیاز او د مشري پلویتوب اړخ تر ټولو کم امتیاز ترلاسه کړی دی. په دولتي روغتونونو کې د سازمانی زده کړې اړخ تر ټولو ډیر امتیاز او د بدلون منلو اړخ تر ټولو لږ امتیاز ترلاسه کړی دی او په پای کې د عالي ټکنالوجۍ په شرکتونو کې سازمانی زده کړې تر ټولو ډیر او د وړتیاو د پراختیا اړخ تر ټولو لږ امتیاز ترلاسه کړی دی. (مقیمي او استوار، ۱۳۹۴، ص ۴)

یلماز او ارگان (Yilmaz & Ergan) د سازمانونو کړنې د ډنيسن سازمانی کلتور د اړخونو په واسطه تر څېړنې لاندې نیولي دي. په دې څېړنه کې څرگنده شوې چې د توافق اړخ تر ټولو ډیر امتیاز او د ثبات اړخ تر نورو ډیر لږ امتیاز اخیستی دی. همدا ډول له څېړنې څرگندېږي چې د رسالت اړخ د تولیدي شرکتونو په کړنو

په ښه والي ډیرې اغیزې لري او همدا ډول د نوو محصولاتو په تولیدو کې د شرکتونو پیاوړتیا په شدت سره د توافق او ثبات د اړخونو تر اغیزې لاندې دي.

منوریان او امیر بختاني (۱۳۸۴) د «شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون» تر عنوان لاندې مقاله کې ښودلې ده چې د صنعتي مدیریت سازمان په څلورو وایو اړخونو کې په منځني حد او د منځني حد څخه لوړه سطحه کې قرار لري. خو بیا هم د همغږۍ، پیوستون، موخو او مقصدونو په اړخونو کې ګټورتیا ته اړتیا لري.

دهقان او تقی پور (۱۳۹۳) د «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گچساران» تر عنوان لاندې څېړنه کې دا ومونده چې د سازمانی کلتور په اړخونو کې مشارکتی اړخ تر ټولو ډیر او ثبات اړخ تر ټولو کم امتیاز ترلاسه کړی دی. د لاسته راغلي منځني حد امتیاز په اساس د سازمانی کلتور د دولسگونو فرعي اړخونو څخه د ټیم جوړونې، د قابلیتونو د پراختیا او د بنسټیزو ارزښتونو تر ټولو ډیر امتیاز ترلاسه کړی دی (مبلغی او دانش، ۱۳۹۳، ص ص ۱۰۴-۱۰۵).

خردمند او ناظم (۱۳۸۹) د (آزاد اسلامی پوهنتون د کارکوونکو د کړنو او سازمانی کلتور ترمنځ د اړیکو څېړنه) تر عنوان لاندې څېړنه کې دا وښودله چې د سازمانی کلتور او د کارکوونکو د کړنو ترمنځ معالرونکي او مثبتې اړیکې شتون لري.

رحیم نیا او عزیزاده (۱۳۸۸) د (ډنيسن موډل په اساس د مشهد فردوسي پوهنتون د علمي کادر غړو له نظره د کارکوونکو د کړنو او سازمانی کلتور ترمنځ د اړیکو څېړنه) تر عنوان لاندې څېړنه کې دې پایلې ته رسیدلي دي چې د سازمانی کلتور ټول اړخونه ددې پوهنتون د کارکوونکو په کړنو اغیزې لري (صالحی، میرسپاهی، او فرهنگي، ۱۳۹۴، ص ۸۶۶).

زرندي او د هغه همکارانو (۱۳۰۳) د (ښاري بانک د کارکوونکو مدیریت په بدلون کې د سازماني کلتور ونډې) تر عنوان لاندې څېړنه کې دې پایلې ته رسیدلي دي چې د سازماني کلتور د ښاري بانک د کارکوونکو د مدیریت په بدلون کې اغیزې لري.

ساخريکار او دیشمیخ (Sakhrekhar & Deshmukh) هم د سازماني کلتور او د کارکوونکو د کړنو ترمنځ په اړیکو څېړنه کړې ده او دې پایلې ته رسیدلي چې سازماني کلتور پر سازماني ژمنتیا، کاري رضایت، کړنو او د کارکوونکو پر ګټورتیا اغیزې لري (زرندي، رحیمیان، او طباطبایی، ۱۳۹۳، ص ۱۵-۱۹).

دریم څپرکی

د څېړنې میتود (تگلاره)

ټولنیزو علومو کې په نورو موضوعاتو برسیره د څېړنې د میتودولوژی په اړه په مختلفو څېړنو او مطالعاتو کې بیلابیلې نظریې وړاندې شوي دي (ظهوري، ۱۳۷۸، ص ۲۷). په دې اړه خواره واره معلوماتو شتون لري له دې امله نشو کولای یوه واحده نظریه وړاندې کړو. له یوې خوا د پراخو نظریاتو او معلوماتو شتون د څېړنې تگلارې او میتودولوژی ارزښت ډیر کړی او له بلې خوا یو خوځنده او ډینامیک بحث دی چې په اړه یې کولای شو بیلابیل موډلونه، تیوريگانې او نظریات برابر او وړاندې کړو. د څېړنې د ډول پېژندنه له څېړونکې سره مرسته کوي، تر څو د خپلې څېړنیزې موضوع د ښې څېړنې لپاره مناسب میتود وټاکي (کیاکجوري او کیاکجوري، ۱۳۹۸، ص ۱۲۸).

معمولاً څېړنیزه تگلاره د څېړنې د موخو په اساس ټاکل کیږي، داڅېړنه هم یوه توصیفی څېړنه ده چې د شیخ زاید پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا د سازمانی کلتور د اصلي متغیرونو او اړخو اغیزې پیدا کوي.

په دې برخه کې د څېړنې د میتود څرنگوالی، د څېړنې احصایوې ټولنه (Target Population) او د ټولنې د بیلګې (نمونې) اندازه (Sample Size)، د معلوماتو د راټولولو تگلاره او د معلوماتو د تحلیل او تجزیې میتود په اړه بحث ترسره شوی دی، چې ددې څېړنې کاري چوکاټ بیانوي.

1.3. د څېړنې میتود

په هر ډول څېړنه کې د څېړنیزې تگلارې او میتود ټاکنه د څېړنې له ډیرو مهمو مرحلو څخه شمیرل کیږي. په دې برخه کې څېړونکی باید د خپلې څېړنې لپاره ځانګړې او مناسبه تگلاره او میتود وټاکي؛ خو د میتود ټاکنه د څېړنې په موخه، څرنگوالي او د څېړونکي په اجرایی امکاناتو پورې تړاو لري.

دا څېړنه هم د موخې په اساس تطبيقي/ عملي (Applied) ده چې په توصيفي ميتود سره (د شيخ زايد پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا د سازماني کلتور د اغيزو پيدا کول دي) ترسره شوه. په دې ډول څېړنو کې څيړونکي هڅه کوي دا پيدا کړي چې د دوو متغيرونو ترمنځ اړيکه شتون لري او که نه؟ آيا د يوه متغير په بدلون سره په بل کې تغير راځي او که نه؟ که چيرې داسې اغيزه وليدل شي، نو بيا بايد دا معلومه شي چې ددې اغيزې شدت څومره دی.

2.3. د څېړنې ټولنه او د هغې د بيلگې اندازه

علمي څېړنه د يوې پديدې د پېژندنې په موخه په يوه احصايوې ټولنه کې ترسره کيږي. کيدای شي چې د څېړنې موضوع د هغې ټولنې ځانګړتياوې، کړنې يا د هغې ځانګړو متغيرونو ته پاملرنه ولري او يا هم د متغيرونو ترمنځ اړيکې، ځانګړتياوې، عمل او غبرګون او د ټولنې اغيز لرونکي لاملونه تر مطالعې لاندې ونيسي (حافظ نيا، ۱۳۸۲، ص ۱۱۹). احصايوې ټولنه د هغو شيانو له ټولګې څخه عبارت ده چې تر يوه بريده د ګډو ځانګړتياو لرونکي وي او څيړونکي غواړي پر هغوی څېړنه ترسره کړي.

ددې څېړنې په احصايوې ټولنه کې د شيخ زايد پوهنتون ټول رسمي کارکوونکي چې شمير يې (۱۱۶) تنه دی شامل دي.

همدا ډول د څېړنې د احصايوې ټولنې وروسته د څېړنې د بيلگې ټاکنه هم ډيره اړينه مسئله ده، ځکه که چيرې ټولنه ډيره پراخه وي څيړونکي نشي کولای چې ټوله ټولنه تر مطالعې لاندې ونيسي، ځکه چې ډير وخت او ډير لګښت ته اړتيا ده نو اړينه ده چې د هغې څخه يوه ځانګړې برخه وټاکل شي ترڅو د څېړنې پايله په ټوله ټولنه تعميم شي. په بل عبارت د ټولنې بېلګه له هغې ټولګې څخه عبارت ده چې د يوې لويې ټولنې څخه يوه برخه د مطالعې په موخه ځانګړي کيږي. په داسې ډول چې دا بېلګه د هغې لويې ډلې استازيتوب و کولای شي.

بابي او موټون په دې اړه وايي چې له بيلگې څخه موخه هغه ټولنه ده، چې څيړونکي غواړي له هغې څخه د څيړنې د موضوع اړوند معلومات راټول او وروسته يې تر څيړنې لاندې ونيسي، تر څو د څيړنې په پايله کې د څيړنې ټوله ټولنه شامله شي (Babbi & Mouton, 2001, 67).

دا چې له يوې خوا ددې څيړنې د احصايې ټولنې اندازه لږه او له بلې خوا ټوله احصايوې ټولنه زموږ په واک کې وه نو ځکه د شيخ زايد پوهنتون ټول (۱۱۶) کارکوونکي د ټولنې د بيلگې په توگه وټاکل شول، نو اړتيا نه شته چې احصايوي معادلاتو څخه گټه واخلو.

3.3. د څيړنې د معلوماتو د راټولولو وسيله او طريقه (Data Collection Tool)

څيړونکي بايد د وسايلو په واسطه د ټولنې له بيلگې څخه اړين معلومات (Data) راټول او د تحليل له لارې هغه په اطلاعاتو تبديل کړي ترڅو ټاکل شوو موخو ته ورسيري، فرضيې ثبوت او رد کړي. ددې لپاره چې دا ډول معلومات راټول شي نو ډول ډول وسايلو ته اړتيا شته. د معلوماتو د راټولولو هر يوه وسيله، گټې او زيانونه لري، چې له هغوی څخه د گټې اخيستې په وخت کې بايد په پام کې ونيول شي او د څيړنې په موخه کې بايد د هغوی اغيزې په پام کې ونيول شي (طاهري، ۱۳۸۶، ص ۱۵۱).

د معلوماتو راټول د څيړنې له ډيرو مهمو او اصلي برخو څخه شميرل کيږي. که چيرې دا کار په سم او منظم شکل ترسره شي، نو د معلوماتو د تحليل او تجزيې کار به هم په سم ډول ترسره شي. په څيړنيزو چارو کې د معلوماتو په راټولولو کې له څلورو عمده ميتودونو څخه گټه اخيستل کيږي لکه: ۱- د اسنادو کتنه، ۲- کتنه (مشاهده)، ۳- مرکه او ۴- پوښتنپاڼه. خو عمدتاً په څيړنو کې له څلورمې وسيلې څخه ډيره گټه اخيستل کيږي، ځکه چې څيړنو ښودلې ده چې ددې وسيلې له لارې څيړونکي کولای شي ډير غوره معلومات په کم وخت او لږ لگښت سره خپلې غوښتنې تر لاسه کړي (آذر، ۱۳۷۸، ص ۲۸).

ددې څيړنې د معلوماتو په راټولولو کې له پوښتنپاڼې څخه گټه واخيستل شوه. دا پوښتنپاڼه د سازماني کلتور په اړه د ډانيل ډنيسن (۲۰۰۰) سټنډرډ پوښتنپاڼه ده چې د سازماني کلتور په اړه د ډانيل ډنيسن د موډل په اساس ترتيب شوې ده او ډير شمير څيړونکو د سازماني کلتور په څيړونو کې ورڅخه گټه اخيستې ده. له دې امله په

دې څېړنه کې هم د ډانيل ډنيسن موډل او هم د ډانيل ډنيسن له پوښتنپاڼې څخه ګټه واخيستل شوه. دا پوښتنپاڼه (۳۶) پوښتنې لري، او له څلورو عمده عناصرو څخه تشکيل شوې ده او هر عنصر په خپل ځان کې درې نور فرعي عناصر او شاخصونه لري لکه:

تذ	د سازماني کلتور اصلي عناصر	فرعي عناصر		
		1	2	3
1	توافق	د بدلون ايجاد	پر مشتري تمرکز	سازماني زده کړه
2	په چارو کې ګډون	تقويت	تيم جوړونه	د وړتياو پراختيا
3	ثبات	بنسټي ارزښتونه	هو کړه	همغږي او يووالی
4	ماموريت/ رسالت	ستراتيژيک لارښود او اراده	موخي او مقصدونه	ليدلوري

(7) ګڼه جدول: د ډنيسن موډل له مخې د سازماني کلتور عناصر.

د پوښتنپاڼې پوښتنې د ليکريت مقياس له مخې ترتيب شوي دي چې له کاملاً مخالف څخه تر کاملاً موافق پورې په پام کې نيول شوی او هر يو مقياس ته له (۱-۵) پورې نمرې ځانګړي شوي دي.

د پوښتنپاڼې د ښه صحت او سموالي لپاره يو شمير مشابه څېړنې مطالعه شوې چې له دې پوښتنپاڼې يې ګټه اخيستې وه، د سازماني کلتور موضوع په اړه ډير شمير مقالې، کتابونه، موډلونه او په اړه يې نور اړوند مسايل مطالعه شول او همدا رنگه د لارښود او مشاور استادانو مشورې او سپارښتنې په پام کې ونيول شوې.

همدا ډول له دې چارو وروسته د پوښتنپاڼې د اعتبار د معلومولو لپاره يو شمير پوښتنپاڼې د څېړنې په ساحه کې وويشل شوې او محاسبه يې د (SPSS-21) په واسطه ترسره شوه چې د آلفا کروناخ پايله يې (0.826) کيږي، چې محاسبه شوي ضريب يې له 70 سلنې پورته، چې دا پخپله د پوښتنپاڼې اعتبار څرګندوي، بيلګه يې په لاندې جدول کې ليدلای شى.

د ډانيل ډنيسن د سازماني کلتور پوښتنپاڼه	د پوښتنو شمير	د آلفا کروناخ ضريب
	36	0.826

(8) ګڼه جدول: د پوښتنپاڼې د آلفا کروناخ اندازه.

4.3. د څېړنې د معلوماتو د تحلیل میتودونه

ترتیب شوې پوښتنپاڼه د څېړنې په ساحه کې وويشل شوې، د سازمانی کلتور او په ځانګړي ډول د پوښتنپاڼې د بشپړولو لپاره هر ګډونوال ته نسبي معلومات ورکول شول او د ځوابونو د ورکولو وروسته ټولې پوښتنپاڼې راټولې شوې.

د څېړنې راټول شويو معلوماتو د تحلیل لپاره مو له توصیفی او استنباطي احصایوي میتودونو څخه ګټه واخستله. په توصیفی تحلیل او شننه کې د ګډونوالو دیموګرافیک معلومات د شمیر (Frequency) او سلنه (Percent) او همدارنګه د پوښتنپاڼې ټولې پوښتنې د ځواب ویونکو د شمیر (Frequency) او سلنې (Percent) په اساس تحلیل کېږي. په استنباطي تحلیل کې مو د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا باندې د سازمانی کلتور د متغیرونه د اغیزو معلومولو لپاره د ساده خطي ریګریشن ټیسټ له لارې د غیر معیاري ضریب (B)، معیاري خطا (Standard Error)، معیاري ضریب (Beta)، د تغیر کچه (T)، او مانا لرونکي سطحه (Sig) احصایوي بیلګو څخه ګټه واخیستله.

5.3. د څېړنې ځای او وخت

ددې څېړنې ځای او ساحه په خوست ولایت کې شیخ زاید پوهنتون دی، چې د 1398 هـ ش کال په لومړیو څلورو میاشتو کې په اداري کارکوونکو ترسره شوه. ددې لپاره چې د دې پوهنتون په اړه نسبي معلومات ولرو اړینه بولم چې دلته د (2018-2022 م) کالونو پورې ددې پوهنتون د ستراتیژیک پلان په استناد لنډه، خو واضحه او بشپړه پیژندنه وړاندې کړم:

شیخ زاید پوهنتون چې پخوانی نوم یې افغان پوهنتون و چې په ۱۳۷۸ کال کې یې د پاکستان په پېښور ښار کې په کار پیل کړی و او په ۱۳۸۱ کال کې د افغانستان د پخواني جمهور رئیس ښاغلي حامد کرزي په ځانګړي فرمان سره خوست ولایت ته انتقال شو، د انتقال سره سم یې نوم خوست پوهنتون کیښودل شو. د لومړیو ۶ کلونو لپاره یاد پوهنتون د میخانیکي لېسې له تعمیر څخه ګټه اخیستله. څرنګه چې ددغه پوهنتون د ودانیو لپاره

په خوست کې ځانگړی ځای موجود نه و، بناءً د لومړي ځل لپاره تدریسي او د لیلیې بلاکونو ودانۍ د متحده عرب اماراتو په مالي مرسته په ۱۲۰ جریبه ځمکه کې جوړې شوې، نو د دغو ودانیو د افتتاحي مراسمو پر وخت د جمهوري ریاست د یو بل ځانگړي فرمان له مخې په ۱۳۸۶ کال کې ددغه پوهنتون نوم شیخ زاید بن سلطان النیهان کېښودل شو، چې اوس د شیخ زاید پوهنتون په نوم سره شهرت لري.

دغه پوهنتون اوس مهال ۱۲ پوهنځي لري، چې طب، انجینري، زراعت، وترنري، کمپیوټرساینس، ټولنیز علوم، ژبو ادبیات، اقتصاد، ژورنالیزم، شریعات، حقوق او ښوونې روزنې پوهنځي دي. د دغو پوهنځیو له جملې څخه څلور پوهنځي (اقتصاد، ژبو ادبیات، حقوق، ښوونه روزنه) د شپې پوهنځي هم لري.

شیخ زاید پوهنتون اوس مهال یو جومات، ۸ تدریسي تعمیرونه، ۸ شپېغالی (د لیلیې تعمیرونه) او یوه دوه پوړیزه اداري ودانۍ، یو خوړنځی (طعام خوري)، د نجونو لپاره ۲ د لیلیې بلاکونه او د اناثو لپاره یو باب ځانگړی جومات، یو د کادري شفاخانې تعمیر، د زراعتي تحقیقاتي فارم تاسیسات او د مرکزي کتابتون یو تعمیر لري. همدارنګه شیخ زاید پوهنتون د USWDP په مالي مرسته د کارموندنې مرکز (Career Center) لري، چې د پوهنتون د فارغو او برحاله محصلانو سره د کار موندنې او د کاري ظرفیتونو او مسلکي مهارتونو په لوړولو کې مرسته کوي.

شیخ زاید پوهنتون اوس مهال تقریباً (۸۰۰۰) محصلان او د (۴۸۶) تنو په شمېر سره استادان او اداري کارمندان لري. د تېر شپاړس کلن بهیر په دوران کې د بېلابېلو پوهنځیو څخه (۱۰۱۴۸) تنه محصلین د ټولنې د خدمت په موخه فارغ کړيدي.

د شیخ زاید پوهنتون د عمومي کتابخانې په تعمیر کې د ۱۰۰ کمپیوټرونو په ظرفیت سره یو ICT مرکز د HEDP په مالي مرسته د جوړ او ګټې اخیستنې ته وړاندې شو، چې استادان او محصلین د نړۍ له معتبرو آنلاین کتابخانو، معتبر انټرنیټي سایټونو څخه د خپلو علمي سیمینارونو، تحقیقي پروژو او علمي مقالو په لیکلو کې ترې ګټه اخلي.

6.3. د څېړنې په وړاندې ستونزې او محدودیتونه

د هر کار پیل له یو شمیر ستونزو سره مل وي. همدا ډول هیڅ یوه داسې څېړنه به شتون ونه لري چې له ستونزو او محدودیتونو سره مخامخ نه وي. دا څېړنه هم له ستونزو او محدودیتونو سره مخامخ وه، د بیلګې په توګه:

1. د موضوع مطابق په هیواد کې د ورته څېړنو نه شتون.
2. د موضوع په اړه علمي منابعو کمی.
3. له عملي او ساحوي څېړنې سره د څېړونکې نابلدتیا، چې ډیری وخت به کارونه ټکني او په خپل وخت به نه ترسره کیدل.
4. د معلوماتو په راټولولو او د پوښتنې په ځوابولو کې د مسؤلو کسانو د اړینې مرستې نه شتون.

څلورم څپرکی

د څپرني د معلوماتو تحليل او شننه

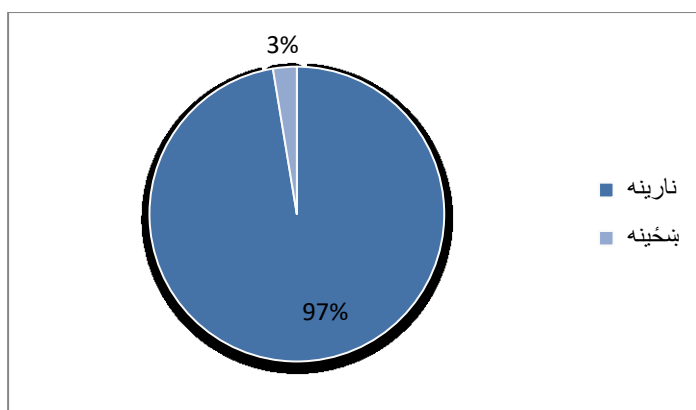
په هر ډول څېړنه کې د څپرني د فرضيو د ثبوتولو او ټاکل شويو موخو ته د رسيدلو لپاره د معلوماتو تحليل او شننه له ډير ځانگړي ارزښت څخه برخمنه ده. د معلوماتو تحليل او شننه چې د څپرني اصلي او تر ټولو مهمه برخه شميرل کيږي، چې په راټول کړل شوو معلوماتو تکیه کوي. لومړني معلومات د احصايوي سافټويرونو له لارې تحليل او تجزيه کيږي او د پايلې ترلاسه کولو وروسته د اطلاعاتو په شکل د ګټه اخيستونکو په واک کې ورکول کيږي. په لومړيو کې راټول کړل شوي معلومات د توصيفي احصايې څخه په ګټې اخيستني سره دموګرافیک (جمعيتي) متغیرونه لکه عمر، جنس، د زده کړو کچه او..... تحليل کيږي او وروسته د استنباطي احصايې له لارې د څېړنو د خپلواکو متغیرونو اغيزې په تړليو متغیرونو ترسره کيږي. په دې څېړنه کې هرې ټاکل شوې موخې ته په کتو سره له توصيفي او استنباطي احصايو څخه په ګټه اخيستني، تحليل او شننه ترسره شوې ده، چې په لاندې ډول وړاندې کيږي:

1.4. د معلوماتو توصيفي تجزيه او تحليل

د استنباطي تحليل څخه وړاندې د ټولنې د بيلگې اندازه (Sample Size) د ماهيت او څرنگوالي د بڼې پيژندنې په موخه چې په څېړنه کې تر مطالعې لاندې نيول شوې ده او د څپرني د متغیراتو سره د ډيرې آشنایي څخه مخکې اړينه ده چې دا معلومات توصيف شي.

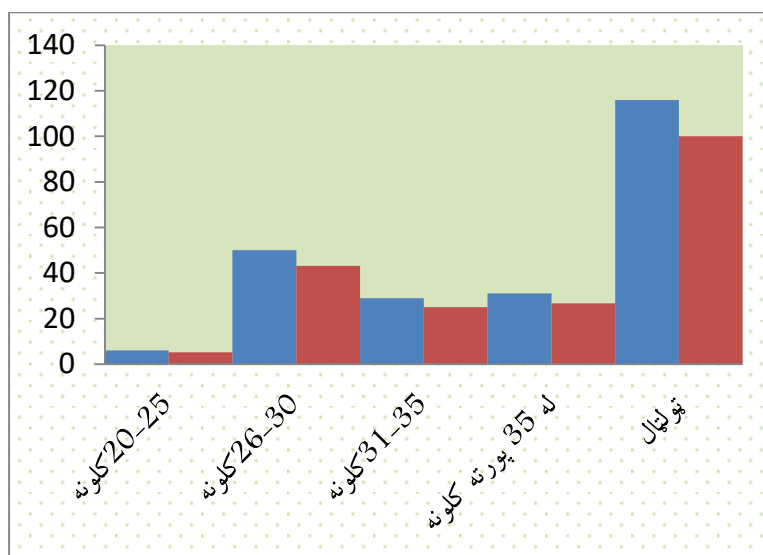
جنس	د ګډونوالو شمير	سلنه
نارینه	113	97.4
ښځينه	3	2.6
ټولټال	116	100

(9) ګڼه جدول: د ګډونوالو د جنسيت حالت



(7) گڼه شکل : د گډونوالو د جنسیت حالت

له (9) جدول او (7) شکل څخه معلومېږي چې په دې څېړنه کې د ټولو گډونوالو له جملې څخه ۱۱۳ تنه نارینه دي چې (۹۷٪) سلنه کيږي او پاتې ۳ تنه يې بنځينه دي چې (۲،۶٪) سلنه کيږي.

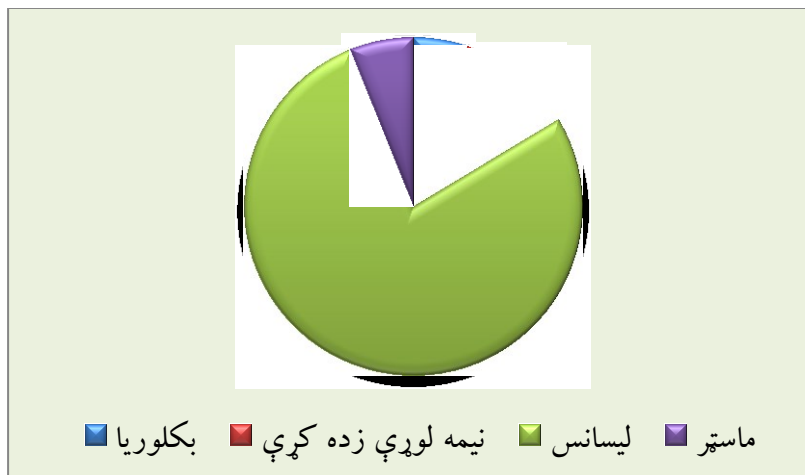


(8) گڼه شکل: د گډونوالو د عمر حالت

له (8) گڼه شکل څخه څرگنديږي چې ددې څېړنې (۶) گډونوال چې ۵.۲٪ سلنه کيږي د (20-25) کلونو، (50) تنه چې ۴۳.۱٪ سلنه کيږي د (26-30) کلونو، 29 تنه چې ۲۵٪ سلنه کيږي د (31-35) کلونو، او 31 تنه چې ۲۶.۷٪ سلنه کيږي له 35 کلونو څخه پورته عمرونه لري. بڼا ویلای شو د شیخ زاید پوهنتون ډیری کارکوونکي د منځي عمر لرونکي او ځوانان دي.

زده کړې	شمير	سلنه
بکلوریا	6	5.2
نیمه لوړې زده کړې	13	11.2
لیسانس	90	77.6
ماستر	7	6.0
ټولټال	116	100.0

(10) گڼه جدول: د ګډونوالو د زده کړې کچه.

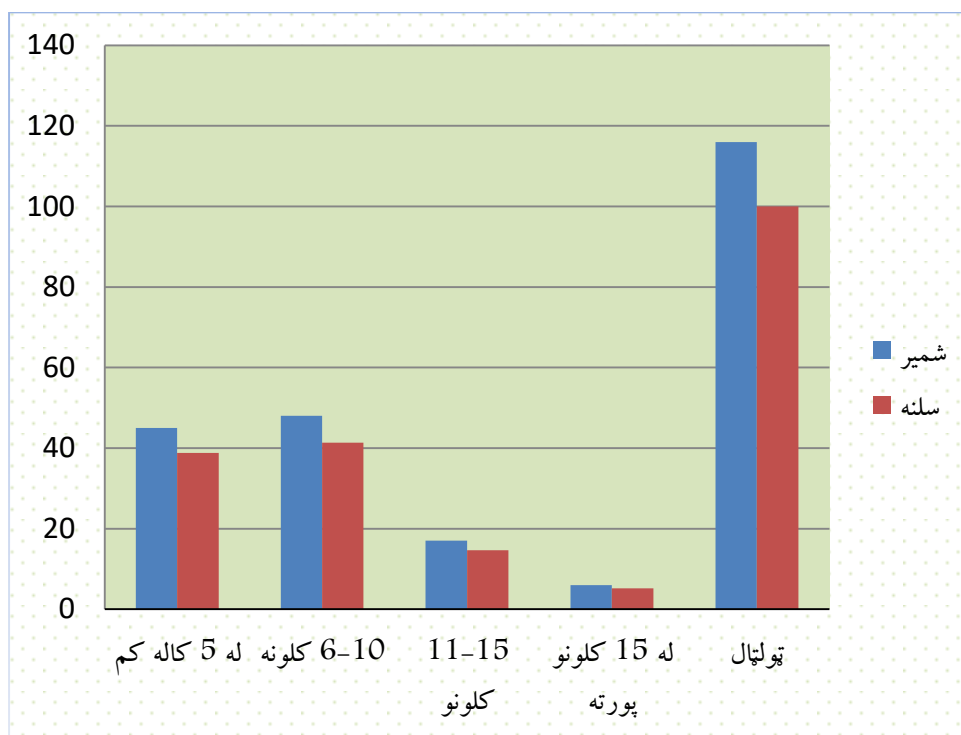


(9) گڼه شکل: د ګډونوالو د زده کړې څرنگوالی.

له (10) گڼه جدول او (9) گڼه شکل څخه دې پایلې ته رسیږو چې ددې څېړنې د (116) ګډونوالو له جملې څخه 6 تنه له 12 ټولګي فارغ دي چې 5.2 سلنه کیږي، 13 تنه له نیمه عالي زده کړو څخه فارغ دي چې 11.2 سلنه کیږي، 90 تنه د لیسانس تر کچې لوړې زده کړې لري چې 77.6 سلنه کیږي او همدا ډول 7 تنه د ماسټرۍ تر کچې لوړې زده کړې لري چې 7 سلنه کیږي. له دې امله ویلای شو چې ددې څېړنې ډیری ګډونوال لوړې زده کړې لري.

د ګډونوالو سلنه	د ګډونوالو شمیر	کاري خدمت موده
38.8	45	له 5 کاله کم
41.4	48	6-10 کلونو
14.7	17	11-15 کلونو
5.2	6	له 15 کالونو پورته
100	116	ټولټال

(11) ګڼه جدول: د ګډونوالو د کاري خدمت موده.



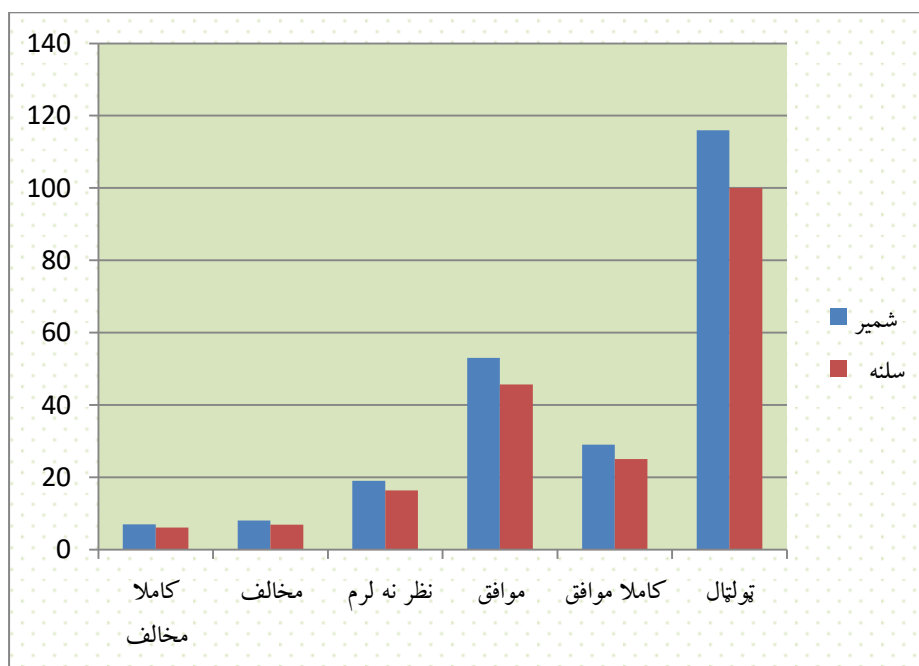
(10) ګڼه شکل: د ګډونوالو د کاري خدمت څرنگوالی.

له (11) ګڼه جدول او (10) ګڼه شکل څخه معلومیږي چې ددې څېړنې 45 تنه ګډونوال چې 38.8 سلنه کیږي له 5 کلونو کم، 48 تنه چې 41.4 سلنه کیږي له 6 څخه تر 10 کلونو، 17 تنه چې 14.7 سلنه کیږي له 11 څخه تر 15 او پاتې 6 تنه چې 5.2 سلنه کیږي له 15 کلونو پورته کاري موده لري. دا ددې څرګندونه کوي چې په شیخ زاید پوهنتون کې ډیری اداري کارکوونکي منځنۍ حد کاري موده لري.

(۱) پوښتنه: آیا په پوهنتون کې پریکړې هغه وخت صورت نیسي، چې تر ټولو ښه معلومات موجود وي؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	7	6.0
مخالف	8	6.9
نظر نه لرم	19	16.4
موافق	53	54.7
کاملاً موافق	29	25.0
ټولټال	116	100

(12) ګڼه جدول: په پوهنتون کې د پریکړو نیول.



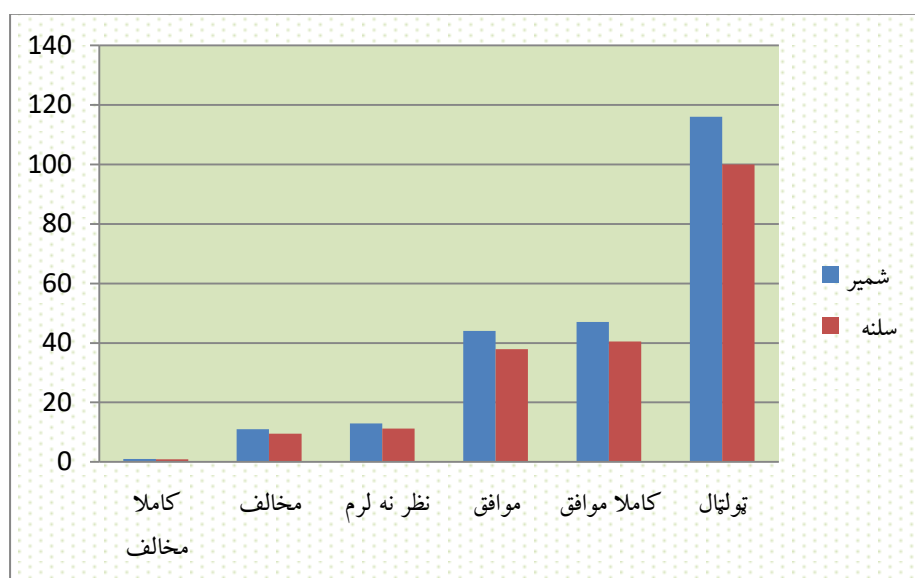
(11) ګڼه شکل: په پوهنتون کې د پریکړو نیول.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 7 تنه چې 6 سلنه کيږي کاملاً مخالف، 8 تنه چې 6.9 سلنه کيږي مخالف، 19 تنه چې 16.4 سلنه کيږي نظر نه لرم، 53 تنه چې 54.7 سلنه کيږي موافق او 29 تنه چې 25 سلنه کيږي کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. دا چې ډیر کسانو موافق او کاملاً موافق برخه ټاکلې ده، نو دا ددې څرګندونه کوي چې په پوهنتون کې پریکړې هغه وخت نیول کيږي چې د موضوع په اړه پوره معلومات شتون لري.

(۲) پوښتنه: آیا د پوهنتون هر کارکوونکی په دې باور دی چې کار یې مثبتې اغیزې لري؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	1	0.9
مخالف	11	9.5
نظر نه لرم	13	11.2
موافق	44	37.9
کاملاً موافق	47	40.5
ټولټال	116	100

(13) ګڼه جدول: د کار مثبتې اغیزې.



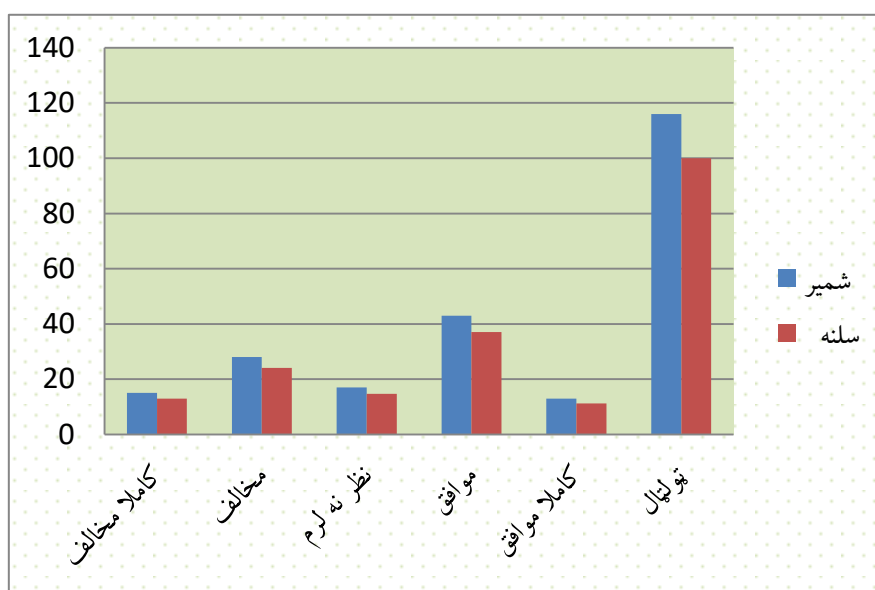
(12) ګڼه شکل: د کار مثبتې اغیزې.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 1 تن چې 0.9 سلنه کيږي کاملاً مخالف، 11 تنه چې 9.5 سلنه کيږي مخالف، 13 تنه چې 11.2 سلنه کيږي نظر نه لرم، 44 تنه چې 37.2 سلنه کيږي موافق او 44 تنه چې 40.5 سلنه کيږي کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. دا چې ډیری ګډونوال په دې اړه موافق دي، نو ویلای شو چې د کارکوونکو کار مثبتې اغیزې لري.

(۳) پوښتنه: آیا په پوهنتون کې معلومات په پراخ ډول د کارکوونکو په واک کې ورکول کيږي؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	15	12.9
مخالف	28	24.1
نظر نه لرم	17	14.7
موافق	43	37.1
کاملاً موافق	13	11.2
ټولټال	116	100

(14) ګڼه جدول: کارکونکو ته د معلوماتو ورکول.



(13) شمیره ګڼه: کارکونکو ته د معلوماتو ورکول.

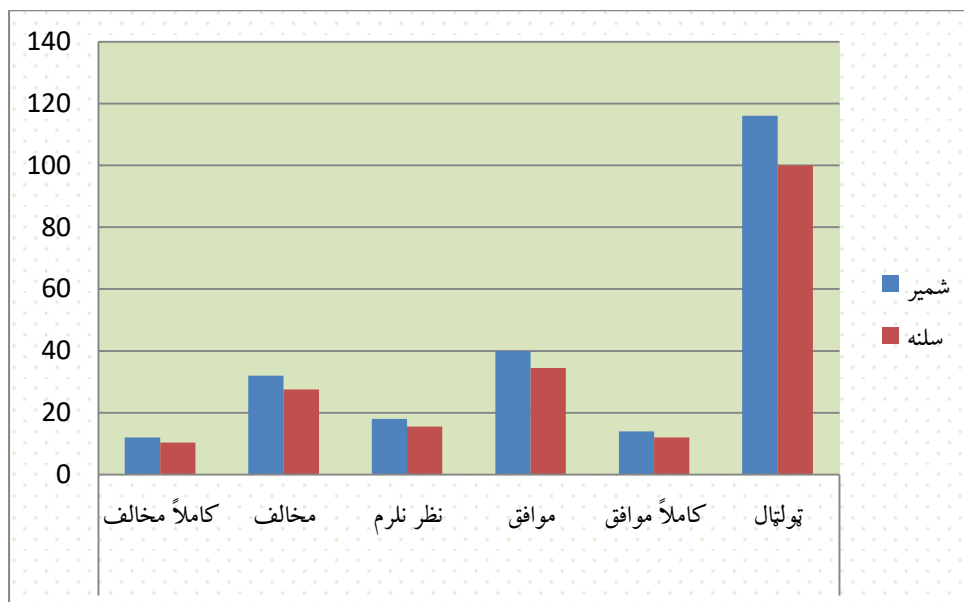
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 15 تنه چې 12.9 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 28 تنه چې 24.1 سلنه کيږي د مخالف، 17 تنه چې 14.7 کيږي د نظر نه لرم، 43 تنه چې 37.1 سلنه کيږي موافق او 13 تنه چې 11.2 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د ګډونوالو شمیر ته په کتو سره معلومېږي چې کارکونکو په نسبي ډول معلومات ورکول کيږي.

(۴) پوښتنه: آیا په پوهنتون کې د سلسله مراتبو پر ځای پر څارنې او همغږۍ تینګار کيږي؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
--------	-----------------	-----------------

10.3	12	کاملاً مخالف
27.6	32	مخالف
15.5	18	نظر نه لرم
34.5	40	موافق
12.1	14	کاملاً موافق
100	116	ټولټال

(15) ګڼه جدول: څارنه او همغږي.



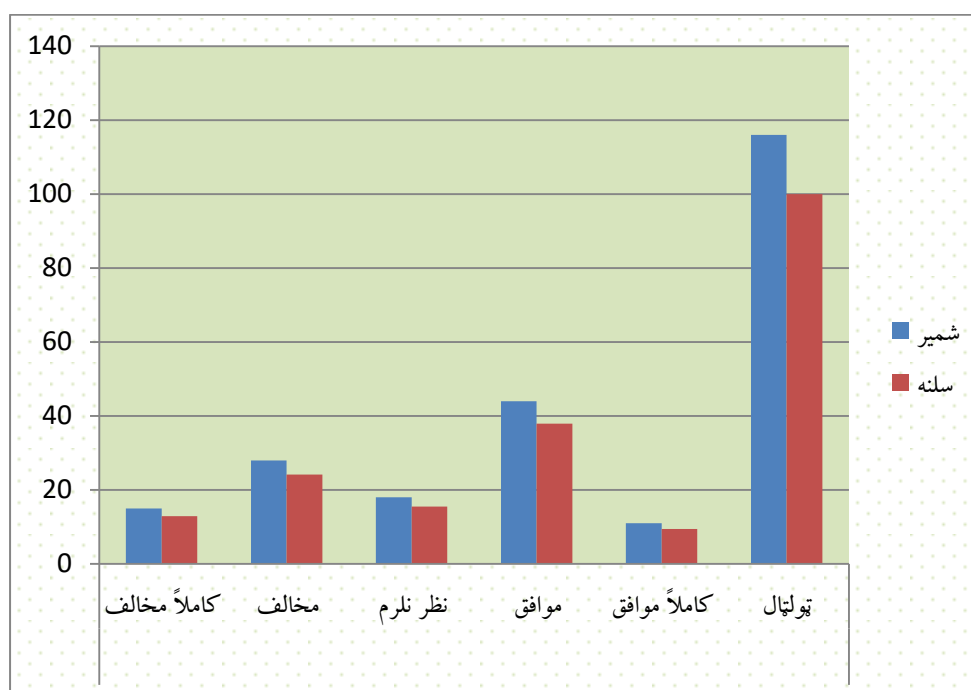
(14) ګڼه شکل: څارنه او همغږي.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 12 تنه چې 10.3 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 32 تنه چې 27.6 سلنه کيږي د مخالف، 18 تنه چې 15.5 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 40 تنه چې 34.5 سلنه کيږي موافق او 14 تنه چې 12.1 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. څرنگه چې ډیرې ګډونوال موافق او کاملاً موافق دي، نو ویلای شو چې په شیخ زاید پوهنتون کې په څارنه او همغږۍ ډیر ټینګار کيږي.

(۵) پوښتنه: آیا پوهنتون کې کارونه په ګروپي ډول ترسره کېږي؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	15	12.9
مخالف	28	24.1
نظر نه لرم	18	15.5
موافق	44	37.9
کاملاً موافق	11	9.5
ټولټال	116	100

(16) ګڼه شمیره جدول: په چارو کې ګډون کول.



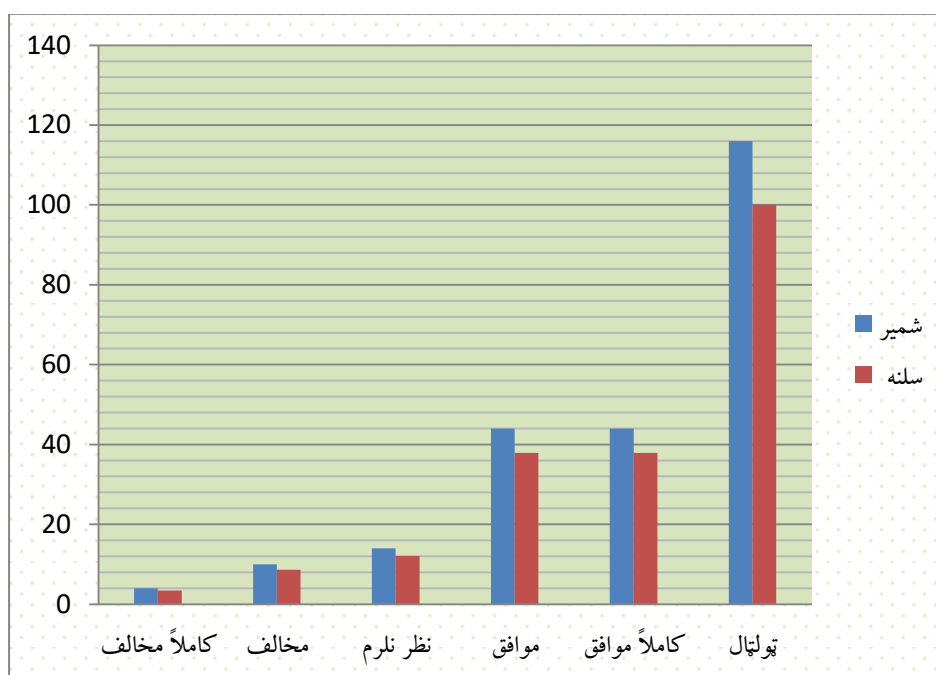
(15) ګڼه شکل: په چارو کې ګډون کول.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 15 تنه چې 12.9 سلنه کېږي د کاملاً مخالف، 28 تنه چې 24.1 سلنه کېږي د مخالف، 18 تنه چې 15.5 سلنه کېږي د نظر نه لرم، 44 تنه چې 37.9 سلنه کېږي د موافق او 11 تنه چې 9.5 سلنه کېږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. سلنې ته په کتو سره ویلای شو چې دلته کارونه تر یوه بریده په ګروپي او ټیمي ډول پرمخ وړل کېږي.

(۶) پوښتنه: آیا کاري ټیمونه د پوهنتون اصلي عناصر دي؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	4	3.4
مخالف	10	8.6
نظر نه لرم	14	12.1
موافق	44	37.9
کاملاً موافق	44	37.9
ټولټال	116	100

(17) ګڼه جدول: کاري ټیمونه.



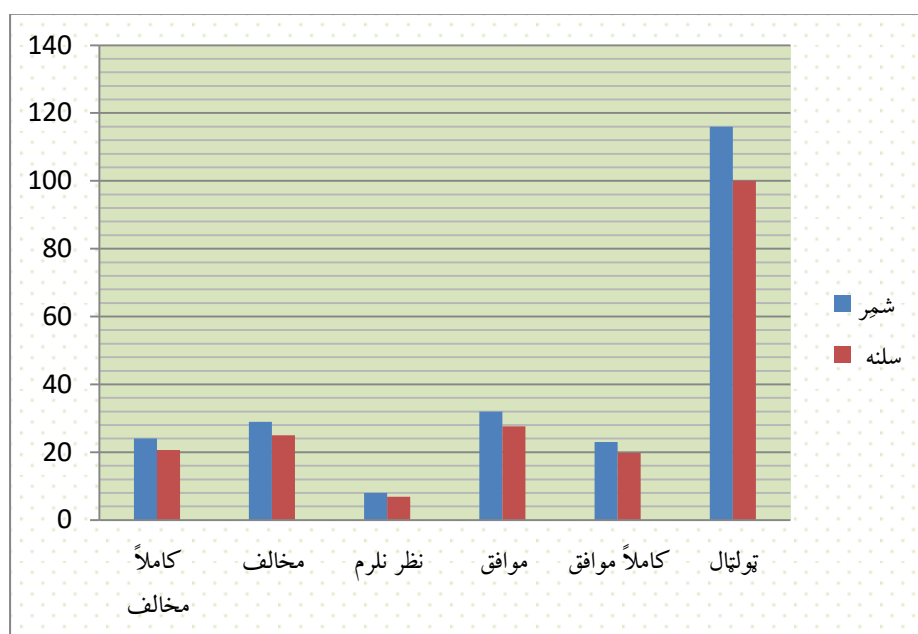
(16) ګڼه شکل: کاري ټیمونه.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 4 تنه چې 3.4 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 10 تنه چې 8.6 سلنه کيږي د مخالف، 14 تنه چې 12.1 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 44 تنه چې 37.9 سلنه کيږي د موافق او 44 تنه چې 37.9 سلنه د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د ګراف له تحلیل څخه دې پایلې ته رسیږو چې په شیخ زاید پوهنتون کې چارې د کاري ټیمونو له لارې ترسره کيږي.

(۷) پوښتنه: آیا پوهنتون په دوامداره توګه د کارکوونکو د وړتیاو په لوړولو کې هڅې کوي؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	24	20.7
مخالف	29	25.0
نظر نه لرم	8	6.9
موافق	32	27.6
کاملاً موافق	23	19.8
ټولټال	116	100

(18) ګڼه شمیره جدول: ظرفیت لوړونه.



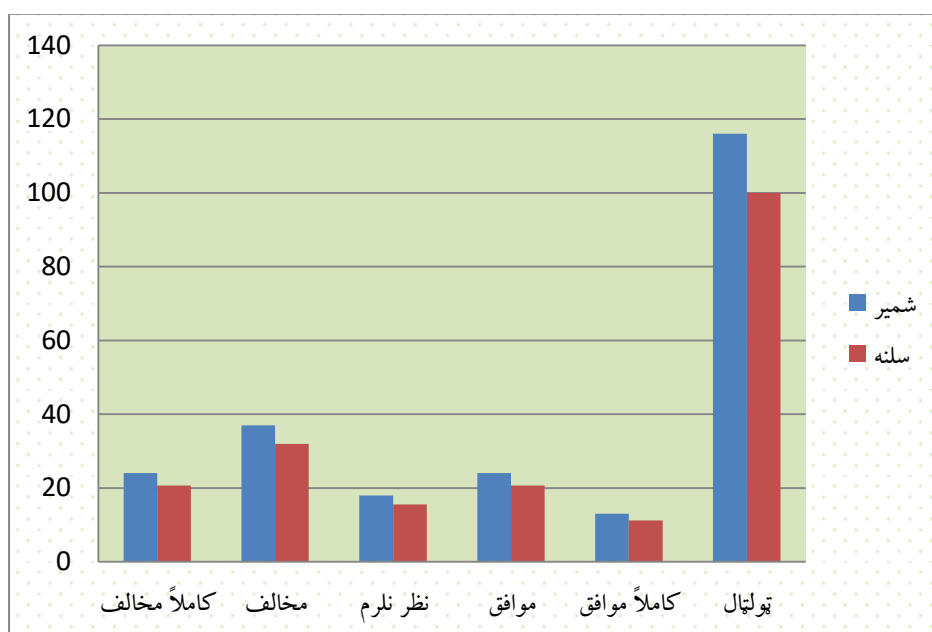
(17) ګڼه شمیره شکل: ظرفیت لوړونه.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 24 تنه چې 24.7 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 29 تنه چې 25 سلنه کيږي د مخالف، 8 تنه چې 6.9 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 32 تنه چې 27.6 سلنه کيږي موافق او 23 تنه چې 19.8 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له تحلیل څخه دې پایلې ته رسیږو چې په نسبي ډول د کارکوونکو ظرفیت لوړتیا ته پاملرنه شوې ده.

(۸) پوښتنه: آیا پوهنتون په دوامداره توګه د کارکوونکو د مهارتونو د ډیروالي لپاره پانګونه کوي؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	24	20.7
مخالف	37	31.9
نظر نه لرم	18	15.5
موافق	24	20.7
کاملاً موافق	13	11.2
ټولټال	116	100

(19) ګڼه جدول: پر ظرفیت لوړونې پانګونه.



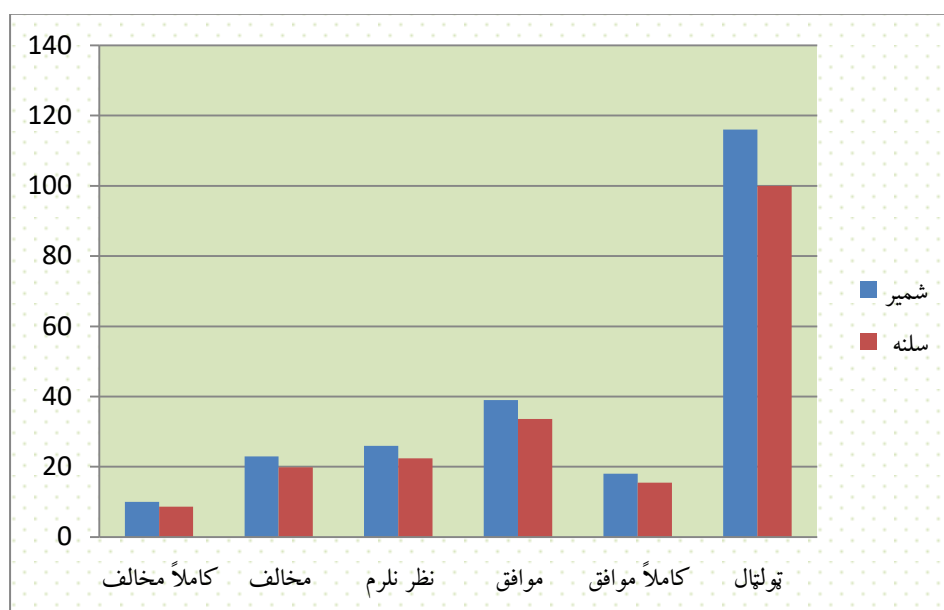
(18) ګڼه شکل: پر ظرفیت لوړونې پانګونه.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 24 تنه چې 20.7 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 38 تنه چې 31.9 سلنه کيږي د مخالف، 18 تنه چې 15.5 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 24 تنه چې 20.7 سلنه کيږي د موافق او 13 تنه چې 11.2 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له شکل څخه څرګنديږي چې په پوهنتون کې د کارکوونکو ظرفیت لوړونې ته ځانګړې پاملرنه نه کيږي.

(۹) پوښتنه: آیا په پوهنتون کې د فرد وړتیا د مهمې رقابتې ګټې سرچینه بلل کیږي؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	10	8.6
مخالف	23	19.8
نظر نه لرم	26	22.4
موافق	39	33.6
کاملاً موافق	18	15.5
ټولټال	116	100

(20) ګڼه جدول: فردي وړتیا د رقابت سرچینه بلل.



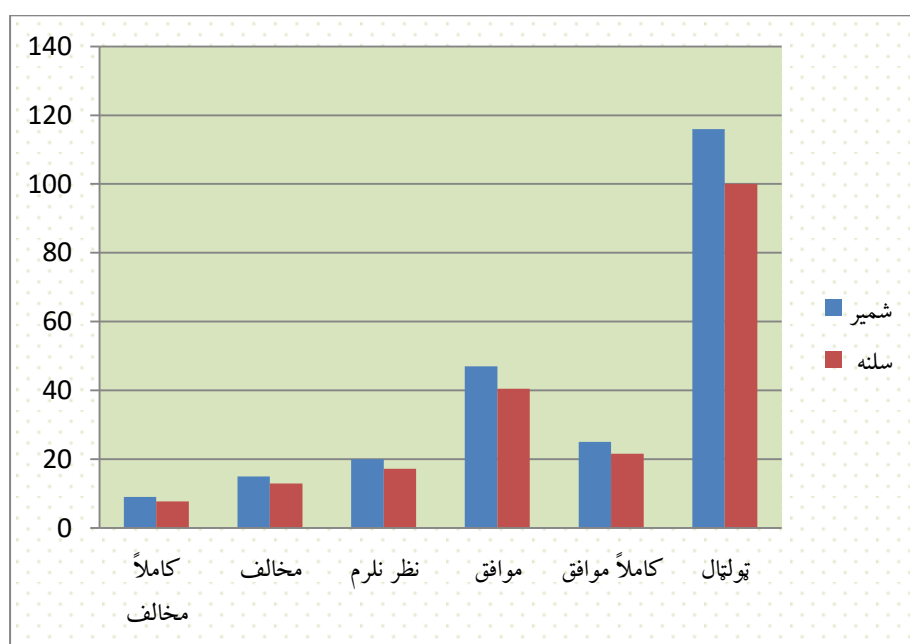
(19) ګڼه شکل: فردي وړتیا د رقابت سرچینه بلل.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 10 تنه چې 8.6 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 23 تنه چې 19.8 سلنه کیږي د مخالف، 26 تنه چې 22.4 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 39 تنه چې 33.6 سلنه کیږي د موافق او 18 تنه چې 15.5 سلنه د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. ګراف ته په کتو سره ویلای شو چې د کارکوونکو فردي وړتیا ته ډیره پاملرنه کیږي.

(۱۰) پوښتنه: آیا په پوهنتون کې له داسې لارښودونو پیروي کيږي چې د پوهنتون بقا خوندي کوي؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	9	7.8
مخالف	15	12.9
نظر نه لرم	20	17.2
موافق	47	40.5
کاملاً موافق	25	21.6
ټولټال	116	100

(21) ګڼه جدول: له لارښودونو پیروي کول.



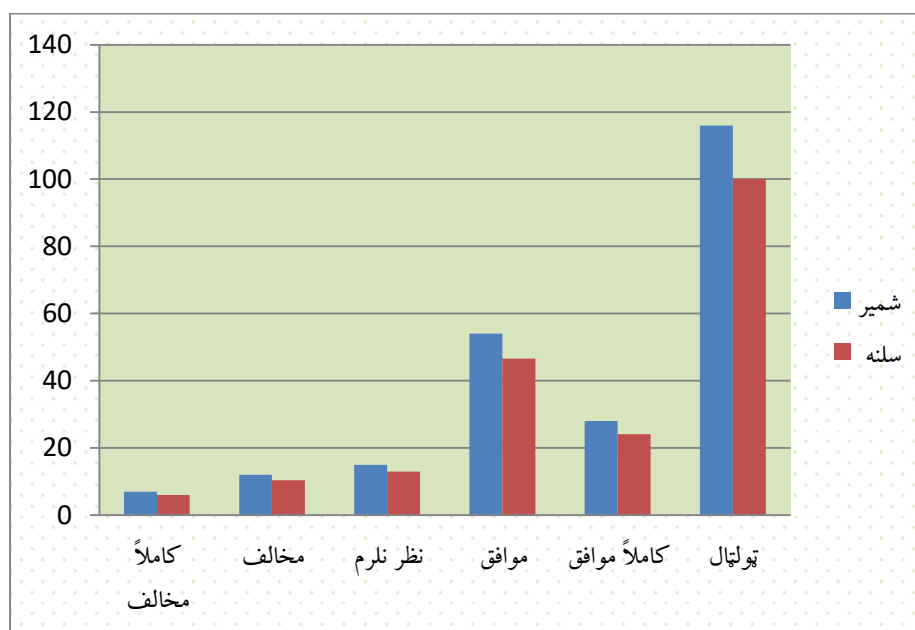
(20) ګڼه شکل: له لارښودونو پیروي کول.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 9 تنه چې 7.8 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 15 تنه چې 12.9 سلنه کيږي د مخالف، 20 تنه چې 17.2 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 47 تنه چې 40.5 سلنه کيږي د موافق او 25 تنه چې 21.6 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. لیدل کيږي چې په پوهنتون کې له ځانګړو لارښودونو او طرز العملونو پیروي کيږي.

(۱۱) پوښتنه : آیا په پوهنتون کې داسې څرکند او شفاف ارزښتونه او تګلارې شتون لري، چې د هغو له مخې چارې تنظیميږي؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	7	6
مخالف	12	10.3
نظر نه لرم	15	12.9
موافق	54	46.6
کاملاً موافق	28	24.1
ټولټال	116	100

(22) ګڼه جدول: شفاف ارزښتونه او تګلارې.



(21) ګڼه شکل: شفاف ارزښتونه او تګلارې.

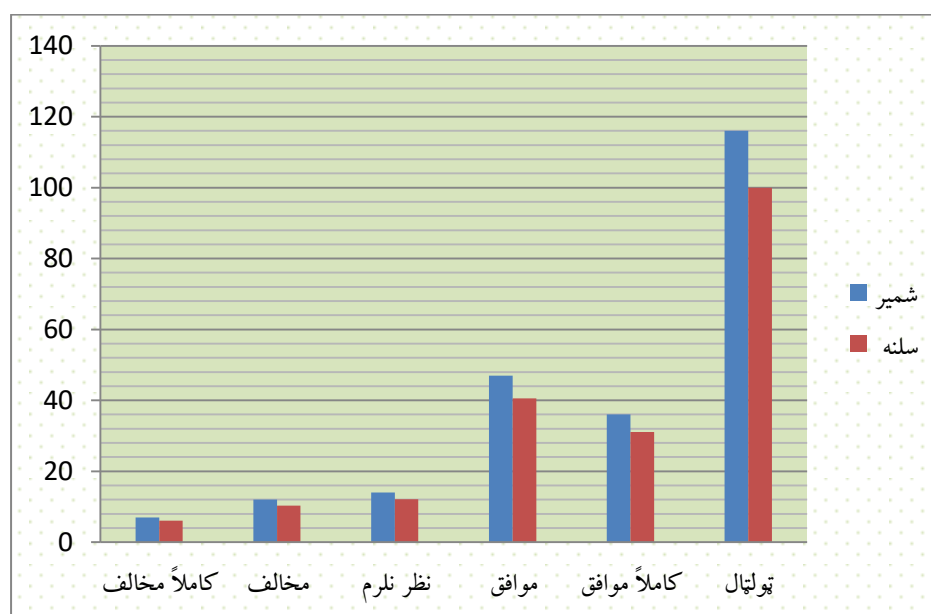
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 7 تنه چې 6 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 12 تنه چې 10.3 سلنه کيږي د مخالف، 15 تنه چې 12.9 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 54 تنه چې 46.6 سلنه کيږي د موافق او 28 تنه چې 24.1 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د ګراف له تحلیل څخه دې پایلې ته رسیږو چې په پوهنتون کې شفاف ارزښتونه او تګلارې شتون لري چې د هغوی له مخې چارې تنظیميږي.

(۱۲) پوښتنه: آیا پوهنتون داسې طرزالعملونه او تګلارې لري، چې د ښو او بدو کړنو ترمنځ توپیر پرې

کیدای شي؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	7	6
مخالف	12	10.3
نظر نه لرم	14	12.1
موافق	47	40.5
کاملاً موافق	36	31
ټولټال	116	100

(23) ګڼه جدول: طرزالعملونه او تګلارې.



(22) ګڼه شکل: طرزالعملونه او تګلارې.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 7 تنه چې 6 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 12 تنه چې 10.3

سلنه کيږي د مخالف، 14 تنه چې 12.1 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 47 تنه چې 40.5 سلنه کيږي د موافق

او 36 تنه چې 31 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. بیا هم لیدل کيږي چې په پوهنتون کې داسې

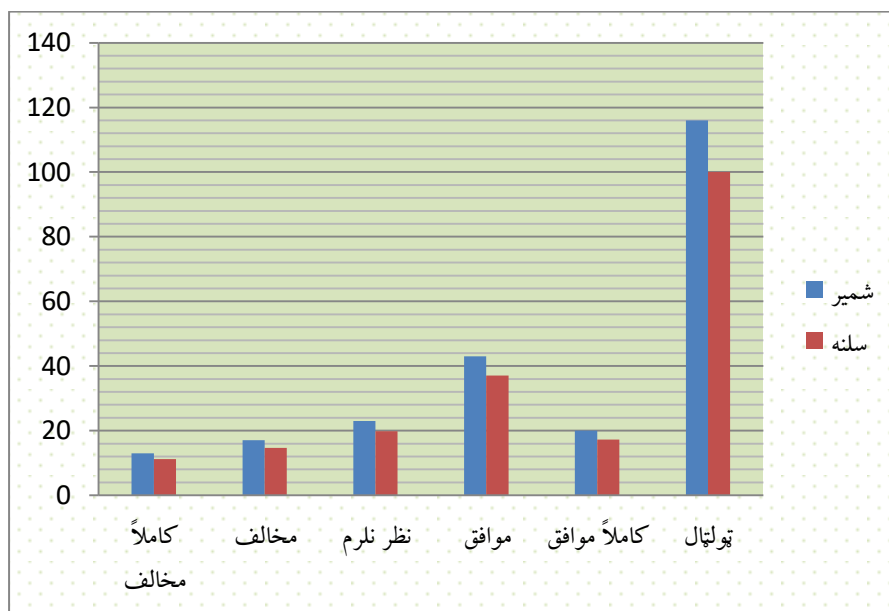
طرزالعملونه او تګلارې شتون لري چې کارکوونکي د خپلو ښو او بدو چارو توپیر پرې کولای شي.

(۱۳) پوښتنه: آیا د شخړې رامنځته کیدو په حالت کې د حل داسې لار لټول کیږي، چې دواړه خواوې

په کې بریالي وي؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	13	11.2
مخالف	17	14.7
نظر نه لرم	23	19.8
موافق	43	37.1
کاملاً موافق	20	17.2
ټولټال	116	100

(24) ګڼه جدول: د شخړو مدیریت کول.



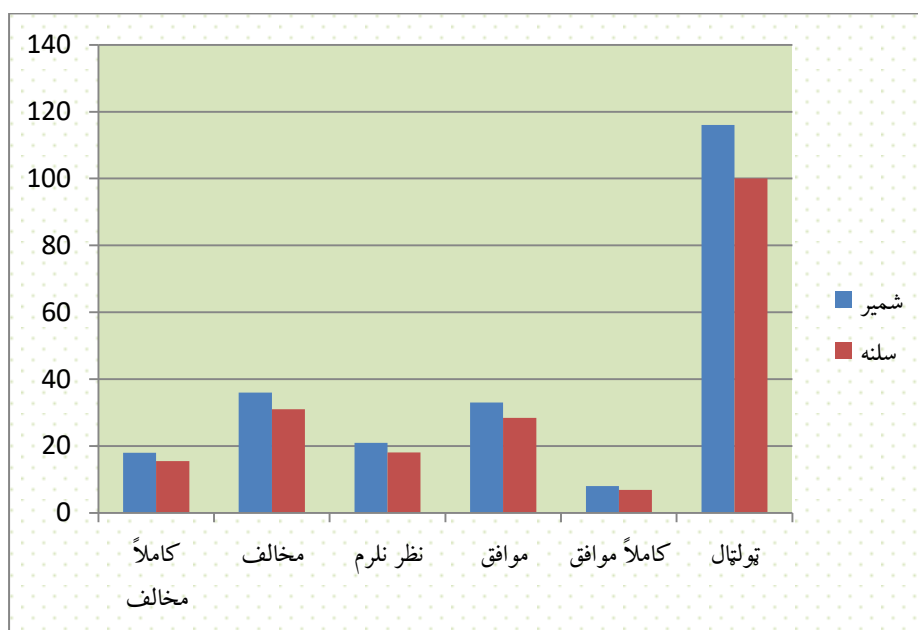
(23) ګڼه شکل: د شخړو مدیریت کول.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 13 تنه چې 11.2 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 17 تنه چې 14.7 سلنه کیږي د مخالف، 23 تنه چې 19.8 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 43 تنه چې 37.1 سلنه کیږي د موافق او 20 تنه چې 17.2 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. ددې ګراف له تحلیل څخه دې پایلې ته رسیږو چې تر یوه بریده په پوهنتون کې د کارکوونکو ترمنځ شخړې مدیریت کیږي.

(۱۴) پوښتنه: آیا په ډیرو ستونزمنو موضوعاتو کې توافق ته رسیدل آسان دي؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	18	15.5
مخالف	36	31
نظر نه لرم	21	18.1
موافق	33	28.4
کاملاً موافق	8	6.9
ټولټال	116	100

(25) ګڼه جدول: په ستونزمنو موضوعاتو کې توافق ته رسیدل.



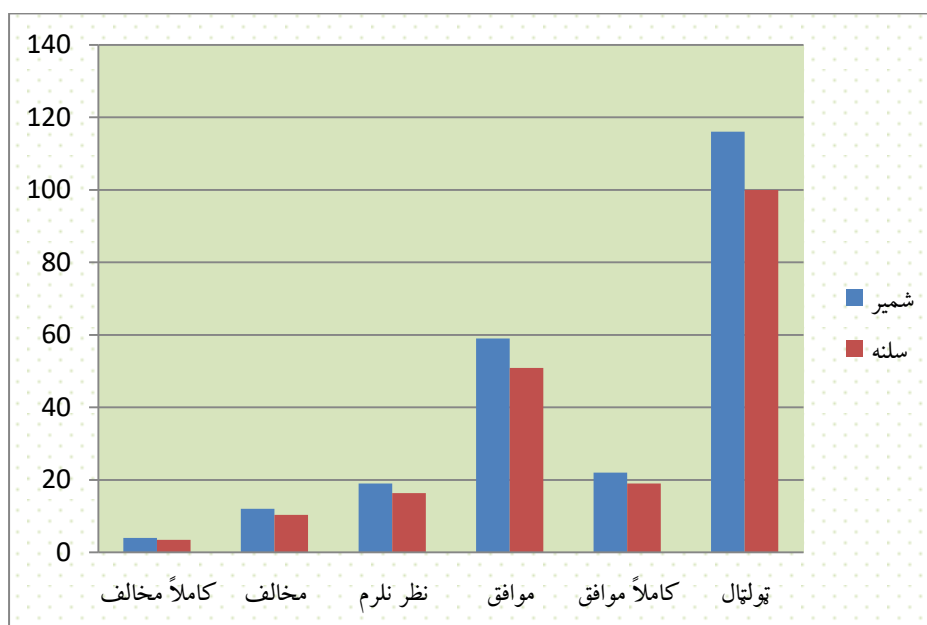
(24) ګڼه شمیره شکل: په ستونزمنو موضوعاتو کې توافق ته رسیدل .

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 18 تنه چې 15.5 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 36 تنه چې 31 سلنه کيږي د مخالف، 21 تنه چې 18.1 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 33 تنه چې 28.4 سلنه کيږي د موافق او 8 تنه چې 6.9 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. ددې شکل له حالت څخه معلوميږي چې خپل منځي توافق تر یوه بریده شتون لري.

(۱۵) پوښتنه: آیا د حساسو مسایلو په حل او د پایلو په لاسته راوړلو کې ستونزې شتون لري؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	4	3.4
مخالف	12	10.3
نظر نه لرم	19	16.4
موافق	59	50.9
کاملاً موافق	22	19
ټولټال	116	100

(26) ګڼه جدول: د حساسو مسایلو مدیریت.



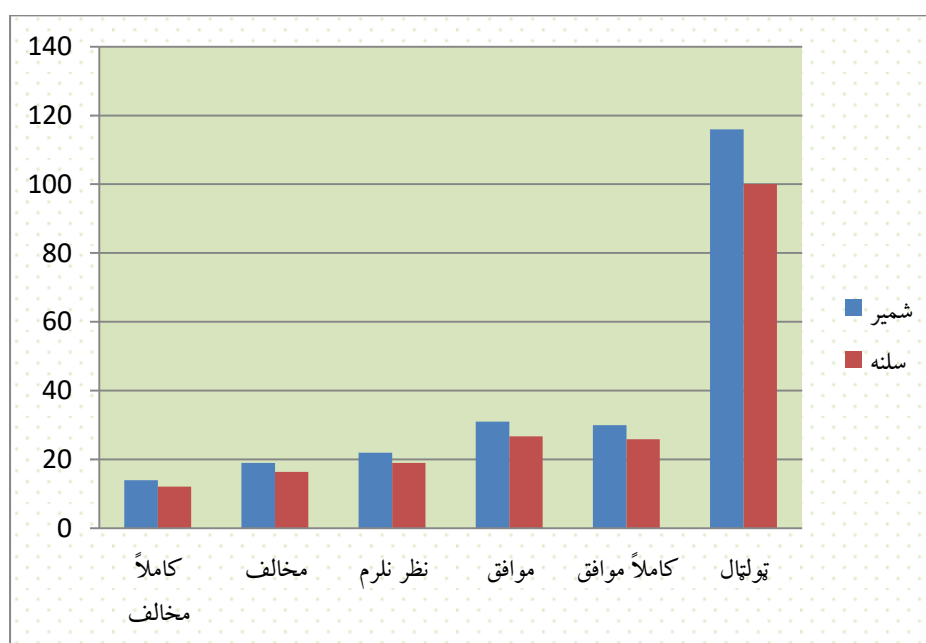
(25) ګڼه شکل: د حساسو مسایلو مدیریت.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 4 تنه چې 3.4 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 12 تنه چې 10.3 سلنه کيږي د مخالف، 19 تنه چې 16.4 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 59 تنه چې 50.4 سلنه کيږي د موافق او 22 تنه چې 19 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. لیدل کيږي چې ډیری کارکوونکي په دې موافق دي چې په پوهنتون کې حساس مسایل مدیریت او ستونزې حل کيږي.

(۱۶) پوښتنه: آیا د پوهنتون مختلف واحدونه او افراد ګډ لیدلوری لري؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	14	12.1
مخالف	19	16.4
نظر نه لرم	22	19
موافق	31	26.7
کاملاً موافق	30	25.9
ټولټال	116	100

(27) ګډه جدول: ګډ او شریک لیدلوری.



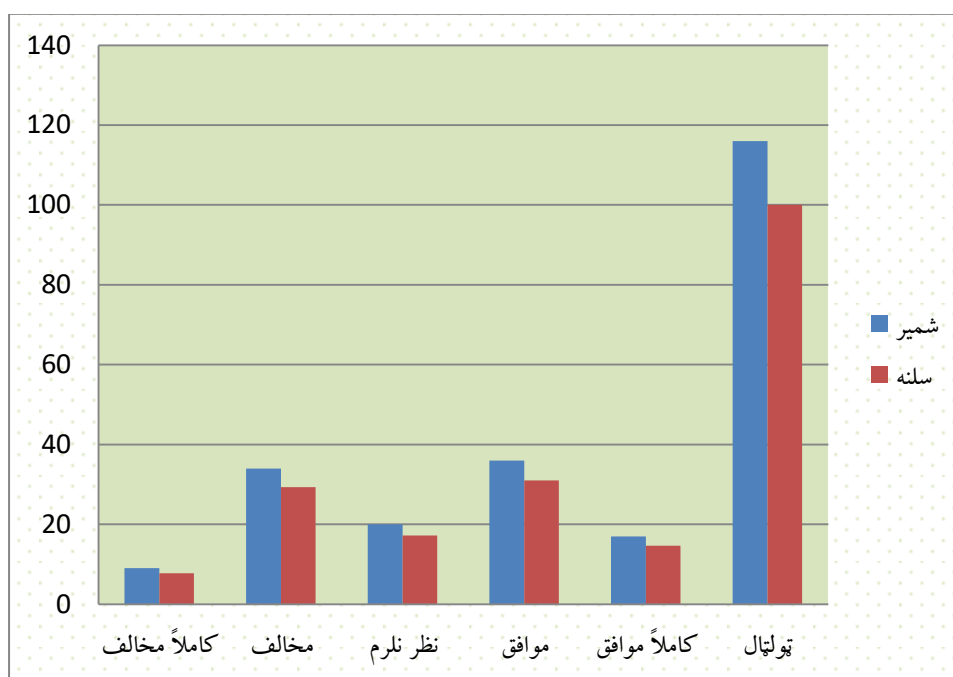
(26) ګډه شکل: ګډ او شریک لیدلوری.

پورتني پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 14 تنه چې 12.1 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 19 تنه چې 16.4 سلنه کيږي د مخالف، 22 تنه چې 19 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 31 تنه چې 26.7 سلنه کيږي د موافق او 30 تنه چې 25.9 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له شکل څخه معلوميږي چې د پوهنتون د واحدونو ترمنځ ګډ لیدلوری شتون لري.

(۱۷) پوښتنه: آیا د پوهنتون په مختلفو برخو کې د فعالیتونو او پروژو همغږي کول آسان کار دی؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	9	7.8
مخالف	34	29.3
نظر نه لرم	20	17.2
موافق	36	31
کاملاً موافق	17	14.7
ټولټال	116	100

(28) ګڼه جدول: د پروژو مدیریت.



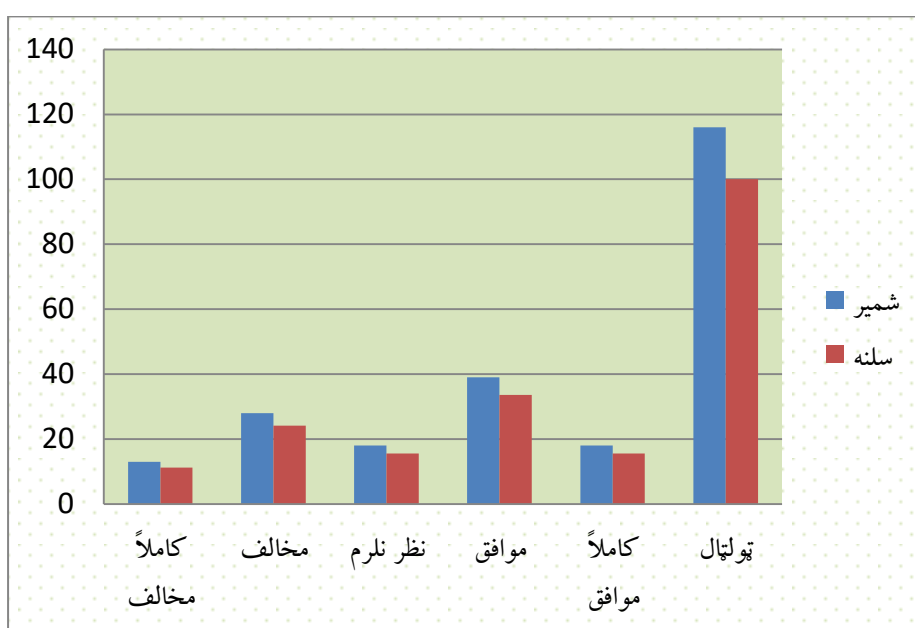
(27) ګڼه شکل: د پروژو مدیریت.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 9 تنه چې 7.8 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 34 تنه چې 29.3 سلنه کيږي د مخالف، 20 تنه چې 17.2 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 36 تنه چې 31 سلنه کيږي د موافق او 17 تنه چې 14.7 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د ګراف له تحلیل څخه دې پایلې ته رسيږو چې په پوهنتون کې پروژې نسبتاً ښې مدیریت کيږي.

(۱۸) پوښتنه: آیا د پوهنتون په ټولو سطحو کې د موخو لاسته راوړلو لپاره ښه انسجام موجود دی؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	13	11.2
مخالف	28	24.1
نظر نه لرم	18	15.5
موافق	39	33.6
کاملاً موافق	18	15.5
ټولټال	116	100

(29) ګڼه جدول: د موخو په لاسته راوړلو کې انسجام.



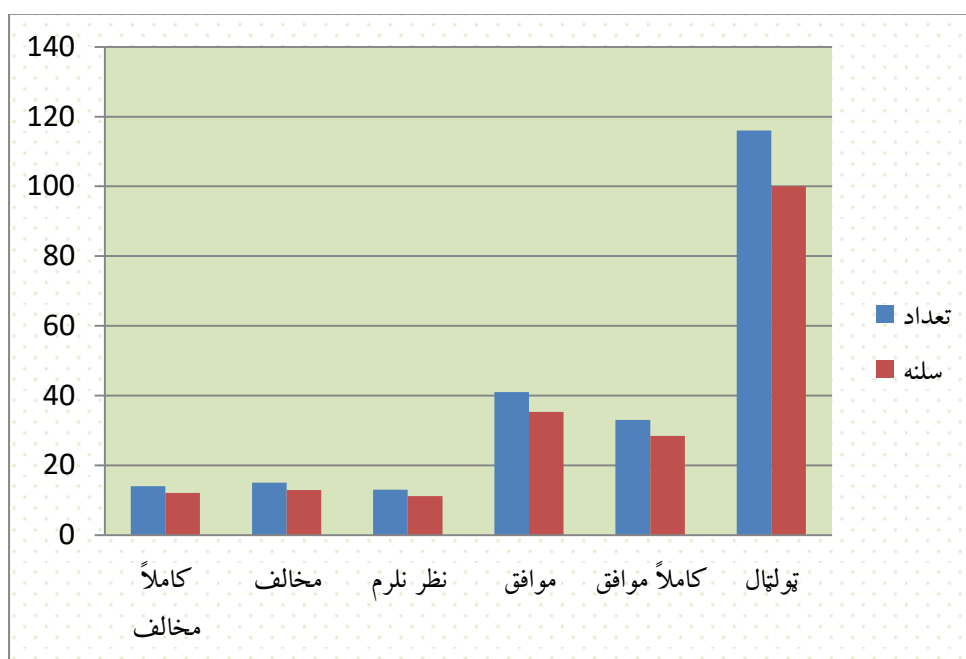
(28) ګڼه شکل: د موخو په لاسته راوړلو کې انسجام.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 13 تنه چې 11.2 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 28 تنه چې 24.1 سلنه کيږي د مخالف، 18 تنه چې 15.5 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 39 تنه چې 33.6 سلنه کيږي د موافق او 18 تنه چې 15.5 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. ددې شکل له تحلیل څخه دا پایله ترلاسه کولای شو چې په پوهنتون کې تر یوه بریده د موخو په لاسته راوړلو کې انسجام شتون لري.

(۱۹) پوښتنه: آیا د پوهنتون رهبري د خپلو چارو په وړاندې ځواب ويونکي ده؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	14	12.1
مخالف	15	12.9
نظر نه لرم	13	11.2
موافق	41	35.3
کاملاً موافق	33	28.4
ټولټال	116	100

(30) ګڼه جدول: د چارو په وړاندې ځواب ویل.



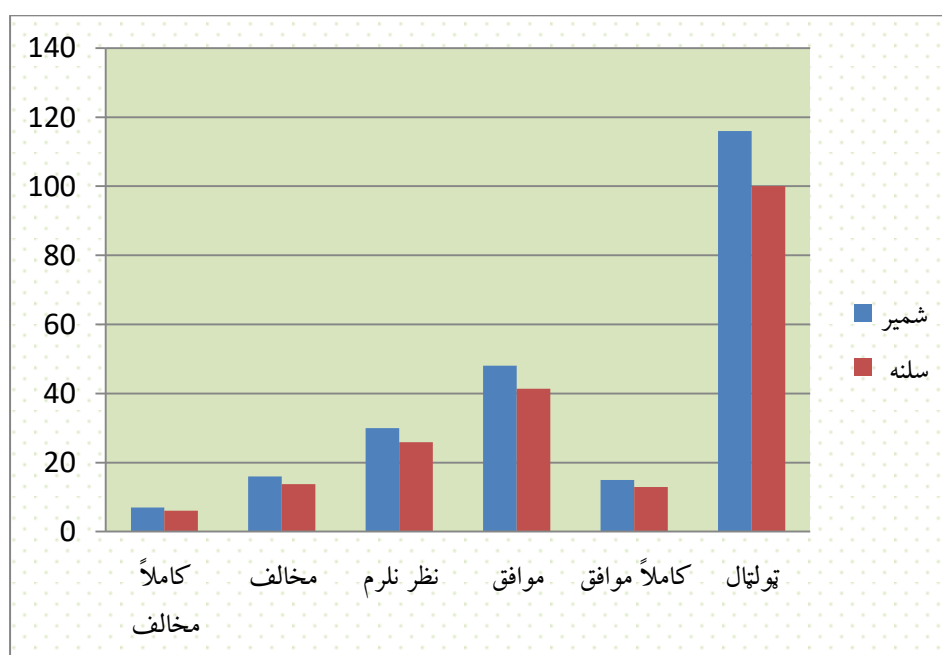
(29) ګڼه شمیره شکل: د چارو په وړاندې ځواب ویل.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 14 تنه چې 12.1 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 15 تنه چې 12.1 سلنه کيږي د مخالف، 13 تنه چې 11.2 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 41 تنه چې 35.3 سلنه کيږي د موافق او 33 تنه چې 28.4 سلنه د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له دې ګراف څخه معلوميږي چې د پوهنتون رهبري د خپلو چارو په وړاندې ځواب ويونکې ده.

(۲۰) پوښتنه: آیا پوهنتون په خپل چاپیریال کې د بدلونونو او رقیبانو په وړاندې غبرگون څرگندوي؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	4	6
مخالف	16	13.8
نظر نه لرم	30	25.9
موافق	48	41.4
کاملاً موافق	15	12.9
ټولټال	116	100

(31) ګڼه جدول: د بدلونونو او رقیبانو په وړاندې غبرګون.



(30) ګڼه شکل: د بدلونونو او رقیبانو په وړاندې غبرګون.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 7 تنه چې 6 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 16 تنه چې 13.8 سلنه

کيږي د مخالف، 30 تنه چې 25.9 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 48 تنه چې 41.9 سلنه کيږي د موافق او 15

تنه چې 12.9 سلنه د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. ددې شکل له تحلیل څخه دې پایلې ته رسیږو چې پوهنتون

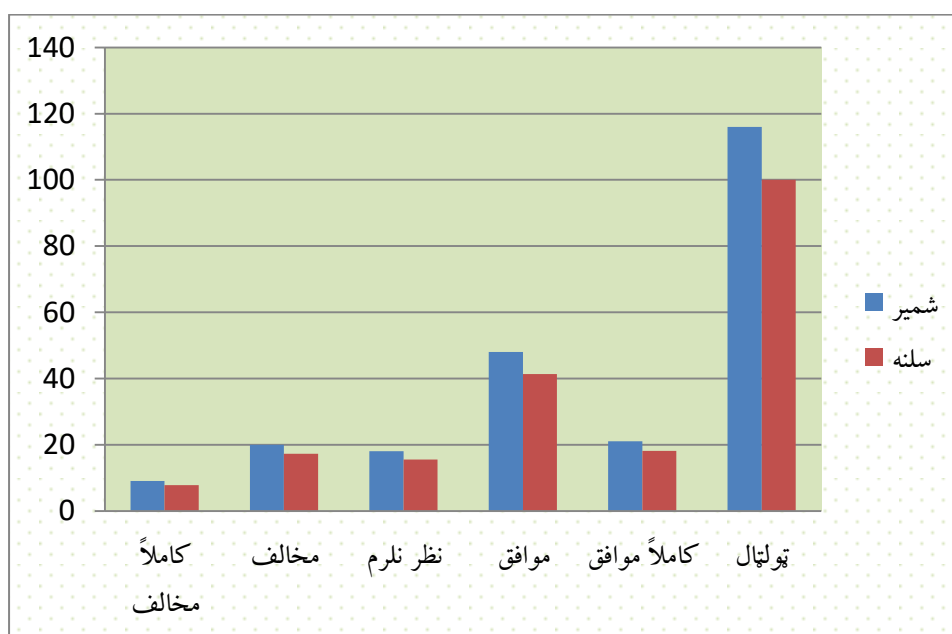
د بدلونونو او رقیباتو په وړاندې غبرګون څرګندوي.

(۲۱) پوښتنه: آیا پوهنتون په دوامداره توګه د کارونو ترسره کولو لپاره نوې او غوره تګلارې رامنځ ته

کوي؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	9	7.8
مخالف	20	17.2
نظر نه لرم	18	15.5
موافق	48	41.4
کاملاً موافق	21	18.1
ټولټال	116	100

(32) ګڼه جدول: د نوو پلانونو او تګلارو رامنځ ته کول.



(31) ګڼه شکل: د نوو پلانونو او تګلارو رامنځ ته کول.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 9 تنه چې 7.8 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 20 تنه چې 17.2

سلنه کيږي د مخالف، 18 تنه چې 15.5 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 48 تنه چې 41.9 سلنه کيږي د موافق او

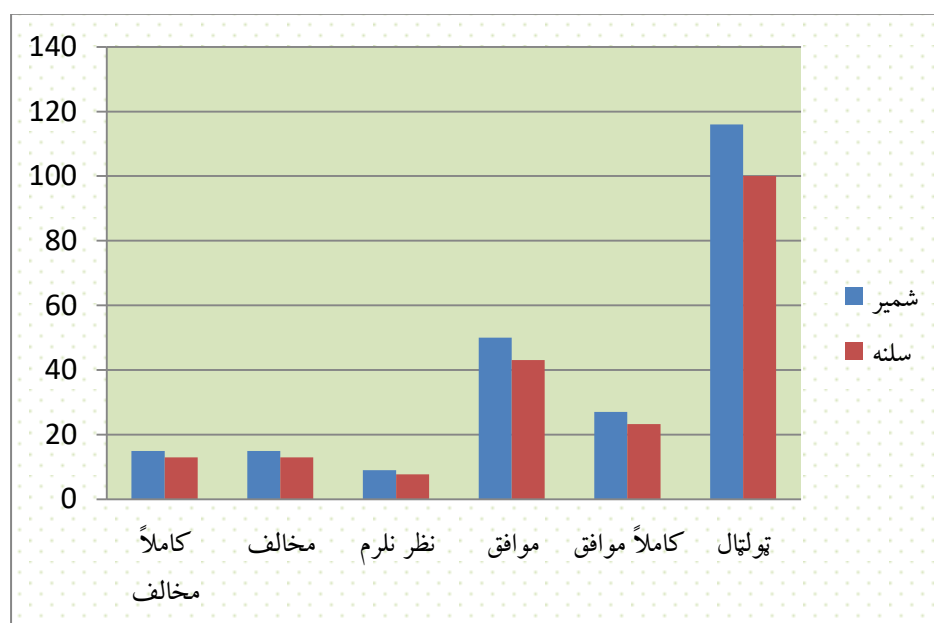
21 تنه چې 18.1 سلنه د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د شمیر ګډونوالو له نظره ویلای شو چې په پوهنتون

کې د چارو د پرمختګ لپاره نوي پلانونه او تګلارې رامنځته کيږي.

(۲۲) پوښتنه: آیا په پوهنتون کې ډیری وخت وړاندیزونه او نظریات د بدلون سبب کیږي؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	15	12.9
مخالف	15	12.9
نظر نه لرم	9	7.8
موافق	50	43.1
کاملاً موافق	27	23.3
ټولټال	116	100

(33) ګڼه جدول: د نظریاتو او وړاندیزونو په پام کې نیول.



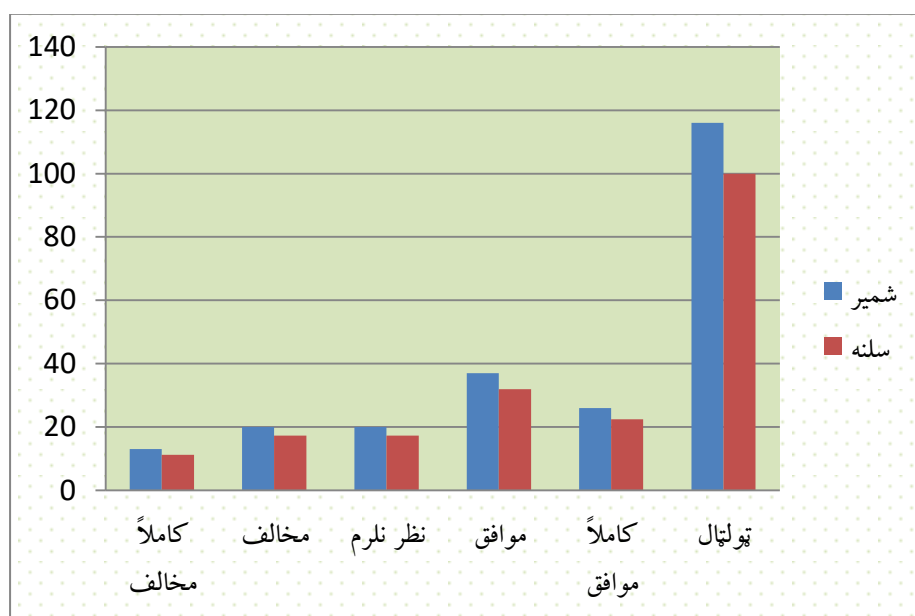
(32) ګڼه شکل: د نظریاتو او وړاندیزونو په پام کې نیول.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 15 تنه چې 12.9 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 15 تنه چې 12.9 سلنه کیږي د مخالف، 9 تنه چې 7.8 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 50 تنه چې 43.1 سلنه کیږي د موافق او 27 تنه چې 23.3 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. ګراف ته په کتو سره ویلای شو چې د کارکوونکو نظریات او وړاندیزونه په پام کې نیول کیږي.

(۲۳) پوښتنه : آیا د مراجعینو، محصلانو او د هغوی والدینو علایقو او غوښتنو ته پاملرنه کیږي؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	13	1102
مخالف	20	17.2
نظر نه لرم	20	17.2
موافق	37	31.9
کاملاً موافق	26	22.4
ټولټال	116	100

(34) ګڼه جدول: د شریکو خواو نظریاتو ته پاملرنه.



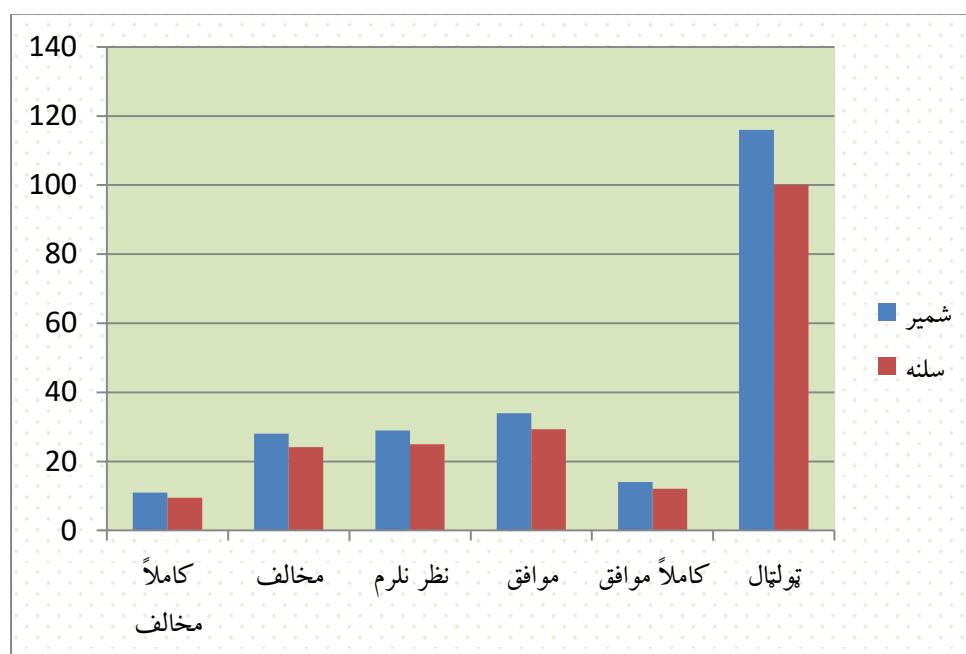
(33) ګڼه شکل: د شریکو خواو نظریاتو ته پاملرنه.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 13 تنه چې 11.2 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 20 تنه چې 17.2 سلنه کیږي د مخالف، 20 تنه چې 17.2 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 37 تنه چې 31.9 سلنه کیږي د موافق او 26 تنه چې 22.4 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له ګراف څخه معلومیږي چې په پوهنتون کې تر یوه بریده د شریکو خواو نظریاتو ته پاملرنه کیږي.

(۲۴) پوښتنه: آیا د مراجعینو، محصلانو او د هغوی والدینو نظریات مستقیماً پر پریکړو اغیزې کوي؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	11	9.5
مخالف	28	24.1
نظر نه لرم	29	25
موافق	34	29.3
کاملاً موافق	14	12.1
ټولټال	116	100

(35) ګڼه جدول: د شریکو خواو د نظریاتو اغیزې.



(34) ګڼه شکل: د شریکو خواو د نظریاتو اغیزې.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 11 تنه چې 9.5 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 28 تنه چې 24.1

سلنه کیږي د مخالف، 29 تنه چې 25.5 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 34 تنه چې 29.3 سلنه کیږي د موافق او

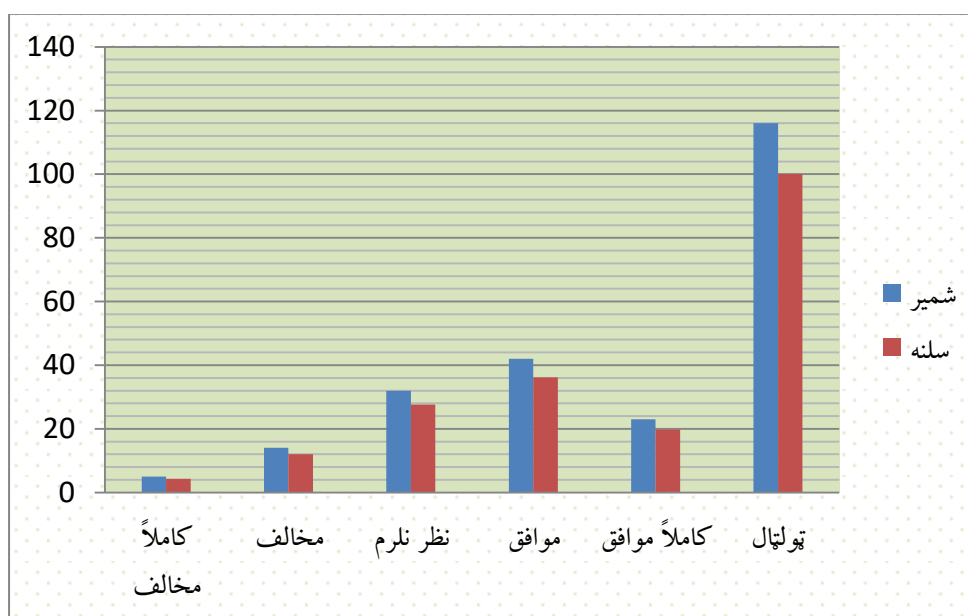
14 تنه چې 12.4 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د شکل له تحلیل معلومیږي چې تر یوه بریده د

شریکو خواوو نظریات په چارو اغیزې لري.

(۲۵) پوښتنه: آیا ماته (شکست) د زده کړې او پرمختګ لپاره ښه فرصت ګڼئ؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	5	4.3
مخالف	14	12.1
نظر نه لرم	32	27.6
موافق	42	36.2
کاملاً موافق	23	19.8
ټولټال	116	100

(36) ګڼه جدول: د ماتو او شکستونو څخه ګټه اخیستنه.



(35) ګڼه شکل: د ماتو او شکستونو څخه ګټه اخیستنه.

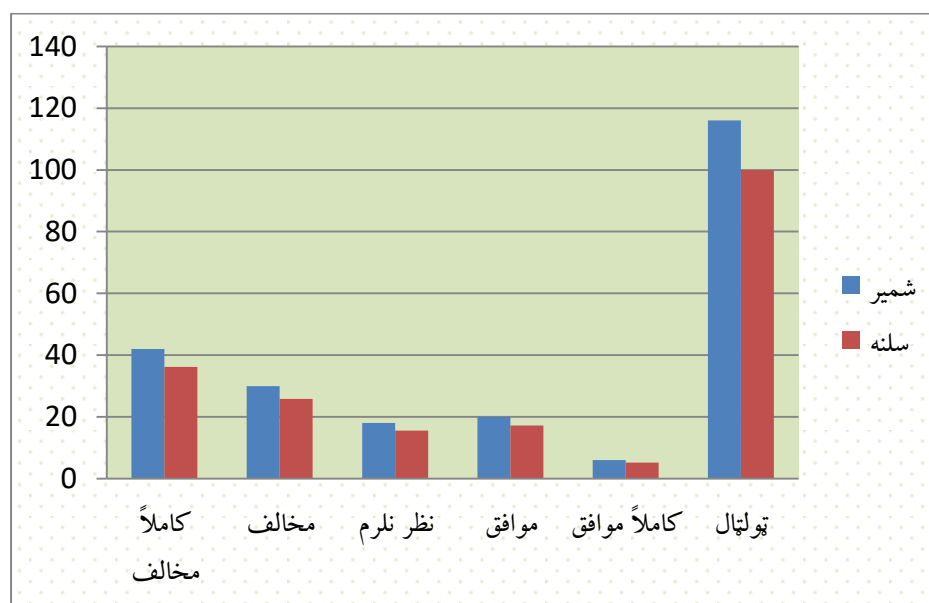
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 5 تنه چې 4.3 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 14 تنه چې 12.1 سلنه کيږي د مخالف، 32 تنه چې 27.6 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 42 تنه چې 36.2 سلنه کيږي د موافق او 23 تنه چې 19.8 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. دا چې ډیرو ګډونوالو موافق او کاملاً موافق برخه ټاکلې ده نو ویلای شو چې له ماتو او شکستونو څخه ګټه اخیستل کيږي او په چارو مثبت اغیزه کوي.

(۲۶) پوښتنه: آیا پوهنتون هغه شمیر کارکوونکي هڅوي او تقدیروي چې په چارو کې خطر (ریسک)

مني؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	42	36.2
مخالف	30	25.9
نظر نه لرم	18	15.5
موافق	20	17.2
کاملاً موافق	6	5.2
ټولټال	116	100

(37) ګڼه جدول: د خطر (ریسک) منل.



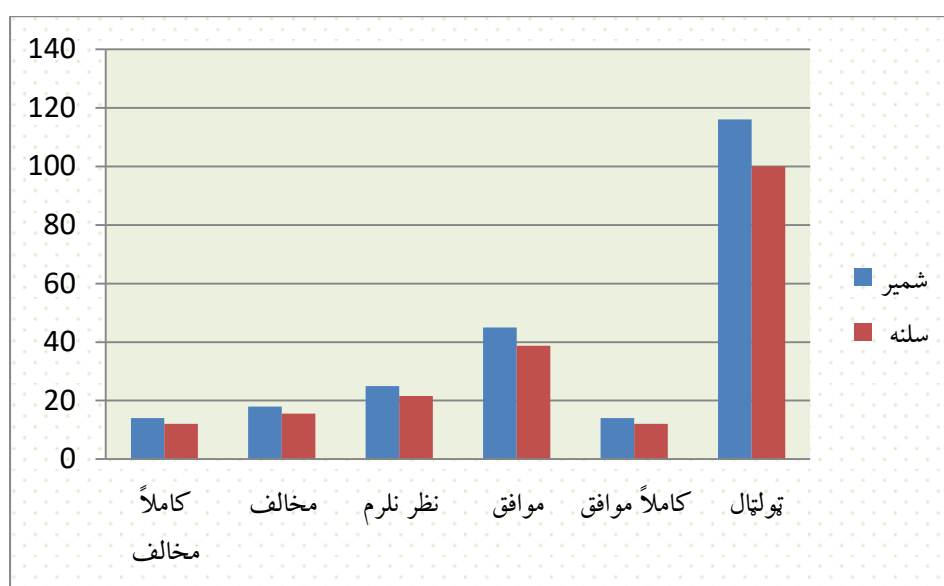
(36) ګڼه شکل: د خطر (ریسک) منل.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 42 تنه چې ۳۶،۲ سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 30 تنه چې 25.9 سلنه کیږي د مخالف، 18 تنه چې 15.5 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 20 تنه چې 17.2 سلنه کیږي د موافق او 6 تنه چې 5.2 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د نومړي ګراف له تحلیل څرګندیږي چې په پوهنتون کې کارکوونکي په خپلو چارو کې خطر نه مني.

(۲۷) پوښتنه: آیا زه ډاډه یم چې ټولې کړنې او هڅې د پوهنتون له نورو واحدونو سره همغږي لري؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	14	12.1
مخالف	18	15.5
نظر نه لرم	25	21.6
موافق	45	38.8
کاملاً موافق	14	12.1
ټولټال	116	100

(38) ګڼه جدول: د اداري واحدونو ترمنځ یوالی او همغږي.



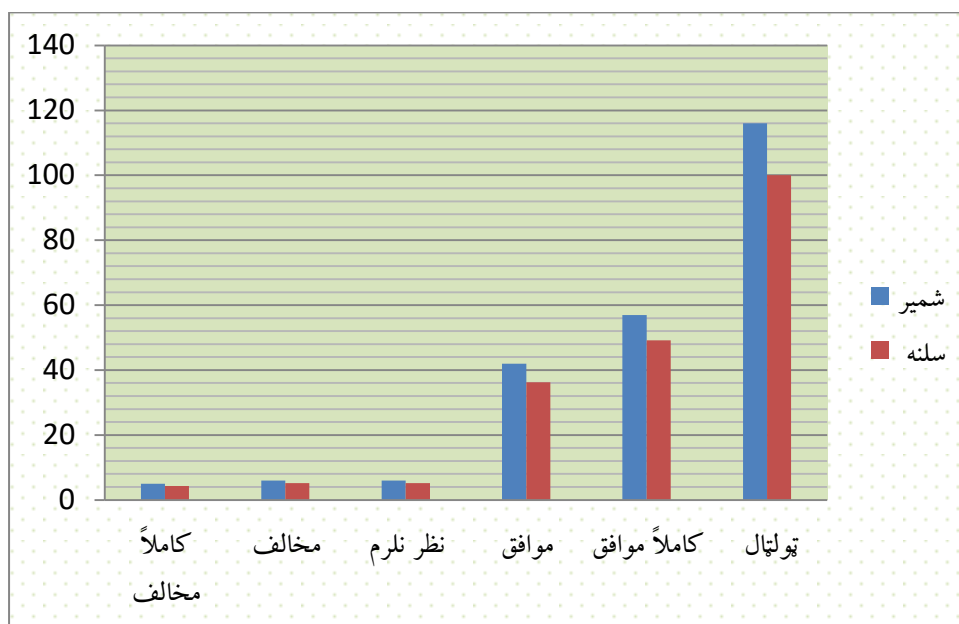
(37) ګڼه شکل: د اداري واحدونو ترمنځ یوالی او همغږي.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 14 تنه چې 12.1 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 18 تنه چې 15.5 سلنه کيږي د مخالف، 25 تنه چې 21.6 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 45 تنه چې 38.8 سلنه کيږي د موافق او 14 تنه چې 12.1 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. دا چې ډیری ګډونوالو موافق دي نو ویلای شو چې په پوهنتون کې د اداري واحدونو ترمنځ یوالی او همغږي شتون لري.

(۲۸) پوښتنه: آیا پوهنتون اوږد مهاله موخې لري؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	5	4.3
مخالف	6	5.2
نظر نه لرم	6	5.2
موافق	42	36.2
کاملاً موافق	57	49.1
ټولټال	116	100

(39) ګڼه جدول: اوږد مهاله موخې.



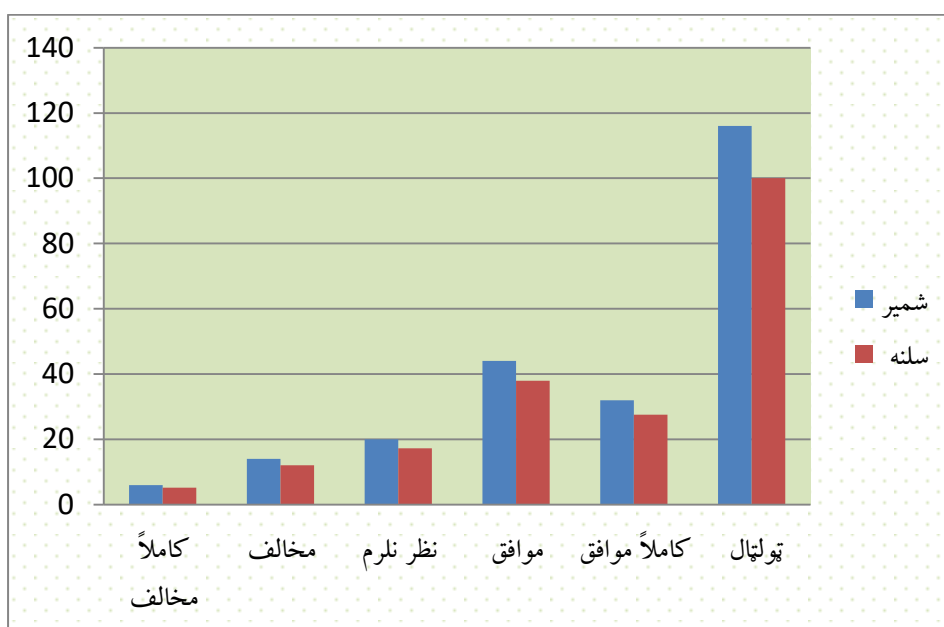
(38) ګڼه شکل: اوږد مهاله موخې.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 5 تنه چې 4.3 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 6 تنه چې 5.2 سلنه کيږي د مخالف، 6 تنه چې 5.2 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 42 تنه چې 36.2 سلنه کيږي د موافق او 57 تنه چې 49.1 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له ارقامو دې پایلې ته رسيږو چې په پوهنتون کې د چارو د تنظیم او پرمختګ په موخه اوږد مهالې موخې ټاکل کيږي.

(۲۹) پوښتنه : آیا پوهنتون څرگندې او روښانه پریکړې نيسي چې چارو ته لوری وربخښي؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	6	5.2
مخالف	14	12.1
نظر نه لرم	20	17.2
موافق	44	37.9
کاملاً موافق	32	27.6
ټولټال	116	100

(40) ګڼه جدول: څرګنده او روښانه پریکړو نیول.



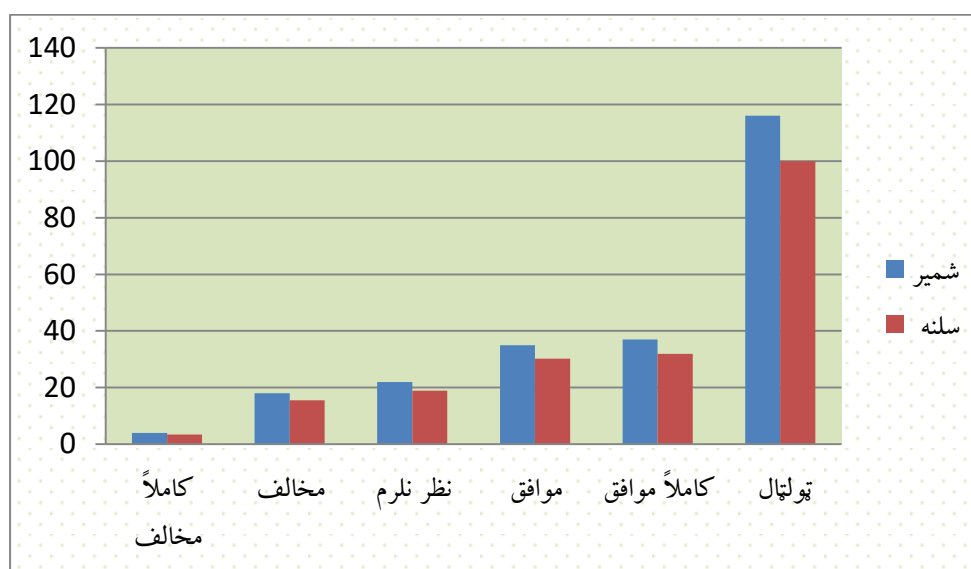
(39) ګڼه شکل: څرګنده او روښانه پریکړو نیول.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 6 تنه چې 5.2 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 14 تنه چې 12.1 سلنه کيږي د مخالف، 20 تنه چې 17.2 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 44 تنه چې 37.9 سلنه کيږي د موافق او 32 تنه چې 27.6 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. څرګنديږي چې په پوهنتون کې د چارو د تنظیم په موخه څرګندې او شفافې پریکړې صورت نيسي.

(۳۰) پوښتنه : آیا پوهنتون خپلې راتلونکې لپاره څرگنده او شفافه ستراتیژي لري؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	4	3.4
مخالف	18	15.5
نظر نه لرم	22	19
موافق	35	30.2
کاملاً موافق	37	31.9
ټولټال	116	100

(41) ګڼه جدول: څرګنده او شفافه ستراتیژي.



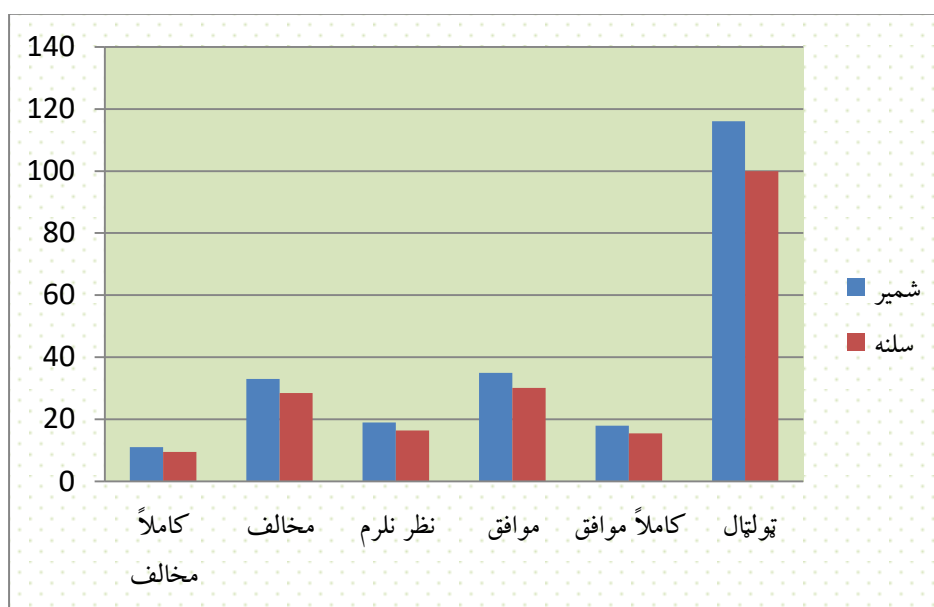
(40) ګڼه شکل: څرګنده او شفافه ستراتیژي.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 4 تنه چې 3.4 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 18 تنه چې 15.5 سلنه کيږي د مخالف، 22 تنه چې 19 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 35 تنه چې 30.2 سلنه کيږي د موافق او 37 تنه چې 31.9 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. داچې ډیری ګډونوال موافق او کاملاً موافق دي، نو ویلای شو چې په پوهنتون کې څرګندې او شفافي ستراتیژي شتون لري چې مستقیماً د دوی په چارو اغیزې کوي.

(۳۱) پوښتنه : آیا د پوهنتون د موخو په اړه هر اړخیز توافق موجود دی؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	11	9.5
مخالف	33	28.4
نظر نه لرم	19	16.4
موافق	35	30.2
کاملاً موافق	18	15.5
ټولټال	116	100

(42) ګڼه جدول: د موخو په اړه د توافق موجودیت.



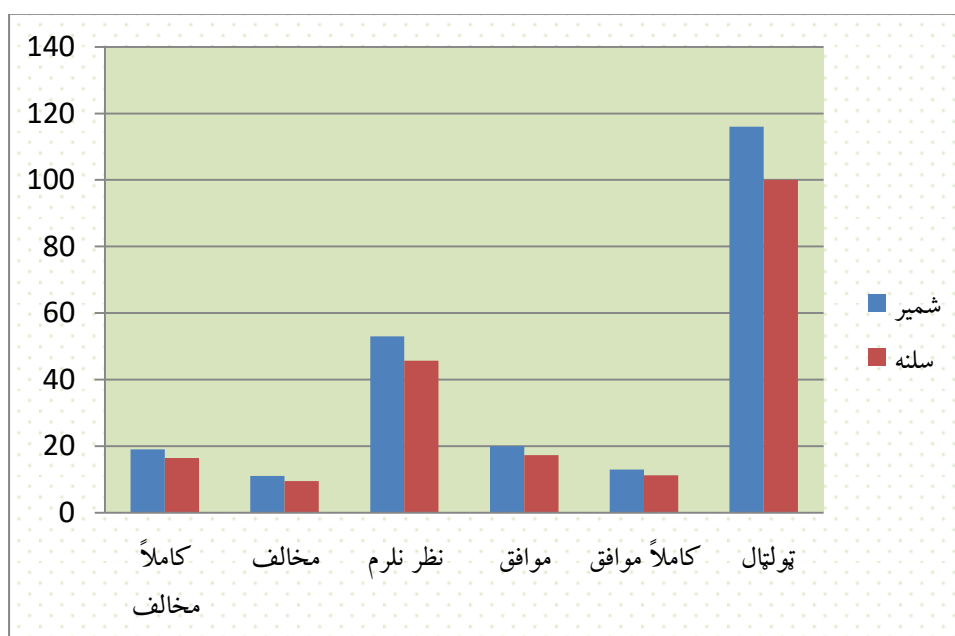
(41) ګڼه شکل: د موخو په اړه د توافق موجودیت.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 11 تنه چې 9.5 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 33 تنه چې 28.4 سلنه کيږي د مخالف، 19 تنه چې 16.4 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 35 تنه چې 30.2 سلنه کيږي د موافق او 18 تنه چې 15.5 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له تحلیل څخه لیدل کيږي په پوهنتون کې د موخو په اړه توافق شتون لري.

(۳۲) پوښتنه: آیا د پوهنتون رهبري د واقعبيانه آرمانی موخو ټولگه لري؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	19	16.4
مخالف	11	9.5
نظر نه لرم	53	45.7
موافق	20	17.2
کاملاً موافق	13	11.2
ټولټال	116	100

(43) ګڼه جدول: آرمانی او واقعبيانه موخې.



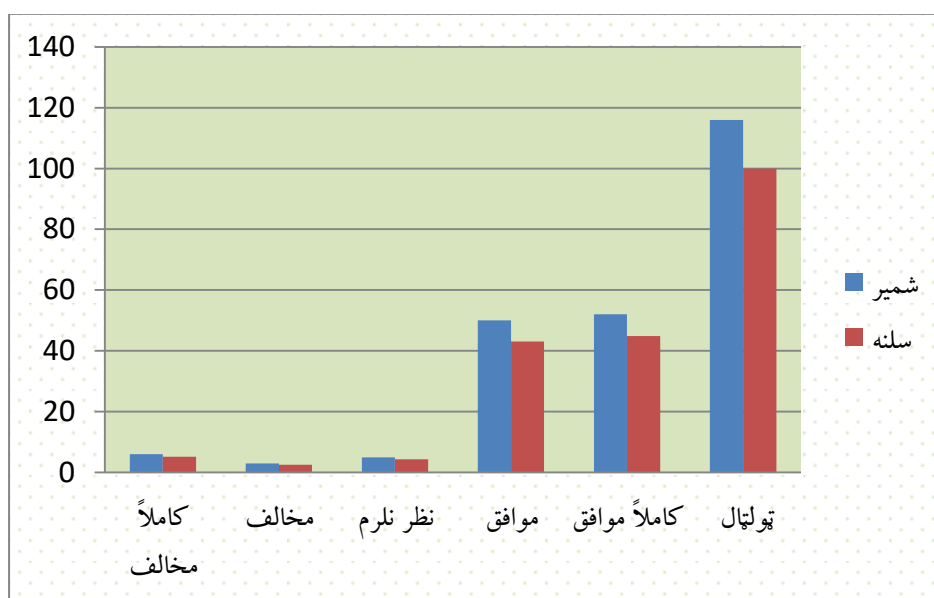
(42) ګڼه شکل: آرمانی او واقعبيانه موخې.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 19 تنه چې 16.4 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 11 تنه چې 9.5 سلنه کيږي د مخالف، 53 تنه چې 45.7 سلنه کيږي نظر نه لرم، 20 تنه چې 17.2 سلنه کيږي د موافق او 13 تنه چې 11.2 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. ډیری کسانو نظر نه لرم برخه ټاکلې ده له دې معلومېږي چې د پوهنتون رهبري د آرمانی او واقعبيانه موخو په اړه له کارکوونکو سره معلومات نه دي شریک کړي.

(۳۳) پوښتنه: آیا اداري کارکوونکي موخې ټاکي او ترلاسه کولو لپاره یې هڅې کوي؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	6	5.2
مخالف	3	2.6
نظر نه لرم	5	4.3
موافق	50	43.1
کاملاً موافق	52	44.8
ټولټال	116	100

(44) ګڼه جدول: د موخو ټاکنه.



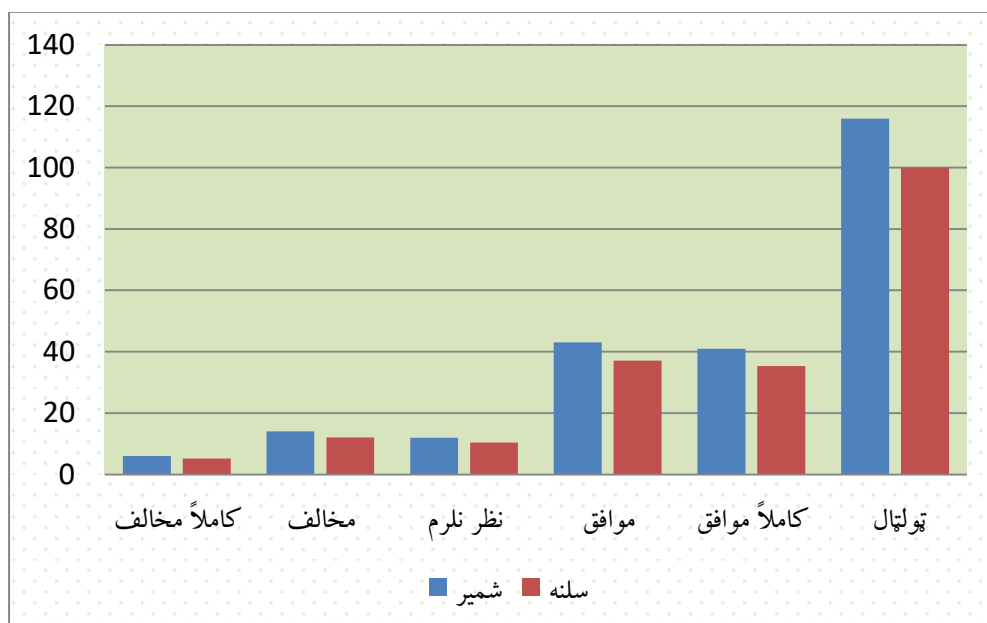
(43) ګڼه شکل: د موخو ټاکنه.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 6 تنه چې 5.2 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 3 تنه چې 2.6 سلنه کيږي د مخالف، 5 تنه چې 4.3 سلنه کيږي نظر نه لرم، 50 تنه چې 43.1 سلنه کيږي د موافق او 52 تنه چې 44.5 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له ارقامو څخه څرګندېږي چې کارکوونکي د خپلو موخو ترلاسه کولو لپاره هڅې کوي.

(۳۴) پوښتنه : آیا د پوهنتون د راتلونکي په اړه ګډه نظریات لری؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	6	5.2
مخالف	14	12.1
نظر نه لرم	12	10.3
موافق	43	37.1
کاملاً موافق	41	35.3
ټولټال	116	100

(45) ګډه جدول: ګډه او مشترک نظریات.



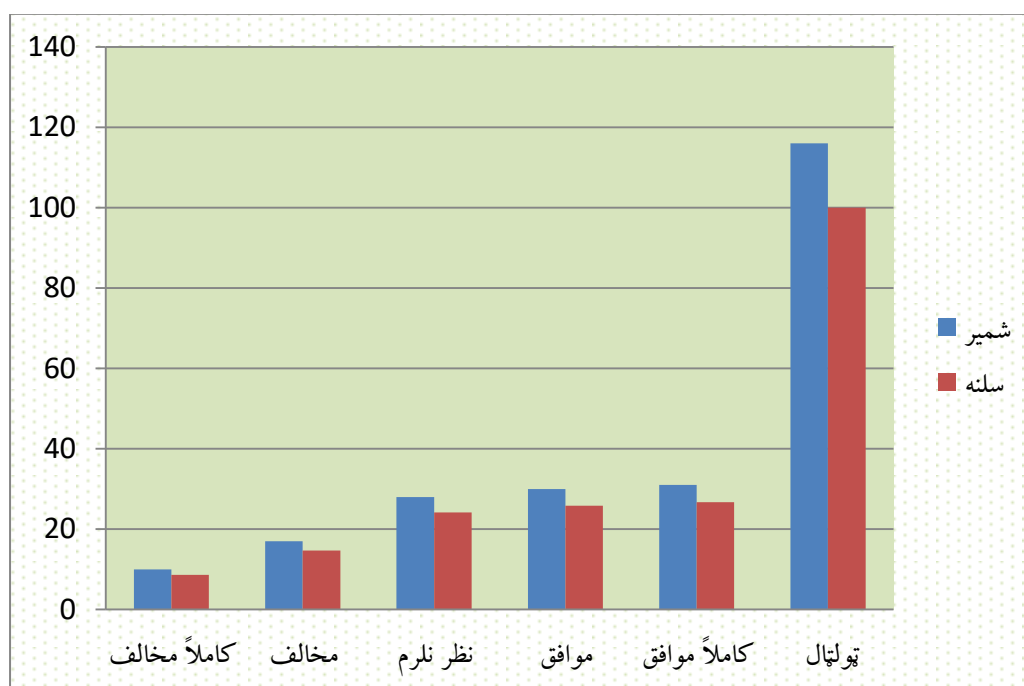
(44) ګډه شکل: ګډه او مشترک نظریات.

پورتني پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 6 تنه چې 5.2 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 14 تنه چې 12.1 سلنه کيږي د مخالف، 12 تنه چې 10.3 سلنه کيږي نظر نه لرم، 43 تنه چې 37.1 سلنه کيږي د موافق او 41 تنه چې 35.3 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له ګراف څخه معلوميږي چې د کارکوونکو ترمنځ ګډه او مشترک نظریات شتون لري.

(۳۵) پوښتنه: آیا د پوهنتون رهبري د مهمو مسایلو په اړه اوږد مهاله پروگرامونه لري؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	10	8.6
مخالف	17	14.7
نظر نه لرم	28	24.1
موافق	30	25.9
کاملاً موافق	31	26.7
ټولټال	116	100

(46) ګڼه جدول: د مهمو مسایلو په اړه اوږد مهاله پروگرامونه.



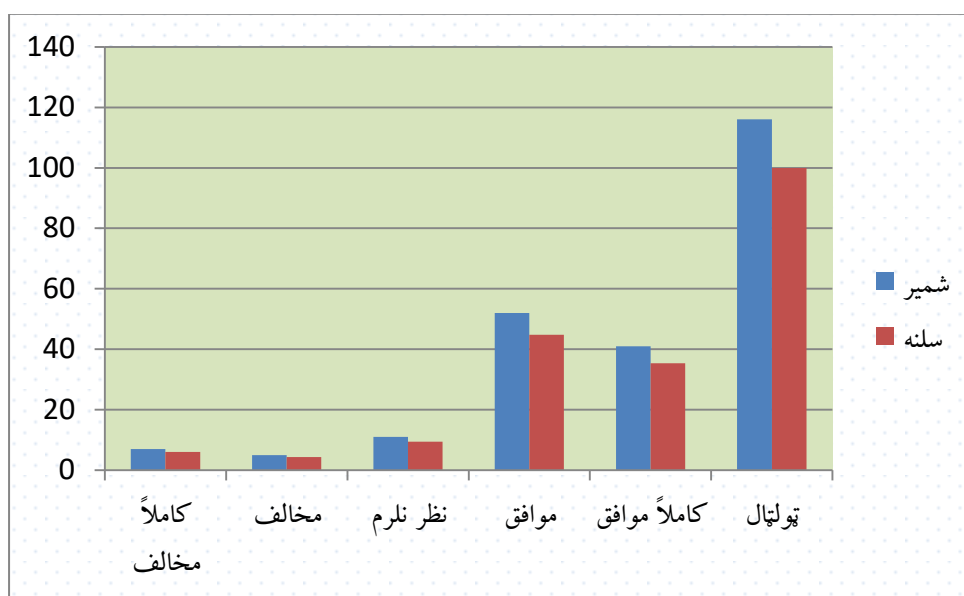
(45) ګڼه شکل: د مهمو مسایلو په اړه اوږد مهاله پروگرامونه.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 10 تنه چې 8.6 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 17 تنه چې 14.7 سلنه کيږي د مخالف، 28 تنه چې 24.1 سلنه کيږي نظر نه لرم، 30 تنه چې 25.9 سلنه کيږي د موافق او 31 تنه چې 26.7 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له ارقامو څخه څرګنديږي چې تر یوه بریده په پوهنتون کې د مهمو مسایلو په اړه اوږد مهاله پروگرامونه شتون لري.

(۳۶) پوښتنه : آیا نظریات مو په کار کې د انگیزې او هڅونې سبب کیږي؟

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	7	6
مخالف	5	4.3
نظر نه لرم	11	9.5
موافق	52	44.8
کاملاً موافق	41	35.8
ټولټال	116	100

(47) ګڼه جدول: انگیزه او هڅونه.



(46) ګڼه شکل: انگیزه او هڅونه.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 7 تنه چې 6 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 5 تنه چې 4.3 سلنه کیږي د مخالف، 11 تنه چې 9.5 سلنه کیږي نظر نه لرم، 52 تنه چې 44.8 سلنه کیږي د موافق او 41 تنه چې 35.3 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. ډیری ګډونوال بیا هم موافق او کاملاً موافق دي چې د دوي نظریات په کاري ساحه کې د دوی د انگیزې او هڅونې سبب کیږي.

2.4. د څېړنې استنباطي تحلیل او شننه

استنباطي تحلیل د څېړنې د معلوماتو په تحلیل کې تر ټولو مهمه برخه ګڼل کیږي. استنباطي تحلیل ددې لپاره کیږي چې موږ له خپلو راټول کړل شویو معلوماتو څخه یوه پایله ترلاسه کړو. په دې څېړنه کې د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا باندې د سازماني کلتور د اغیزو د پیدا کولو لپاره له ساده خطي ریګریشن (Regression) څخه ګټه اخیستل شوې ده. که څه هم د ساده خطي ریګریشن په مرسته کولای شو د متغیرونو نور اړخونه هم معلوم کړو، خو دلته موږ هغه ضریبونه راخیستي دي چې زموږ په څېړنه کې ورته اړتیا لیدل کیږي. د بیلګې په توګه مانا لرونکي سطحه (Sig)، د تغیر سطحه یا (T) او بیتا (Beta) معیاري او همدارنګه معیاري خطاء یا (SE) او غیري معیاري ریګریشن ضریب یا (B).

یادونه باید وکړو چې بیتا (Beta) سټنډرډ شوې یا معیاري ضریب دی، په هر کچه چې د بیتا (Beta) او تي (T) لوی وي او معنالرونکی سطحه کوچنی وي، ددې بیانوونکي ده، چې خپلواک متغیر پر تړلي متغیر ډیر او پراخ اغیز لري. په لاندینو جدولونو کې زموږ راپور د بیتا (Beta) له مخې وړاندې شوی دی، نه د ترتیب شوی (R^2) ضریب ($\text{Adjusted } R^2 = R^2$) له مخې.

که چیرې د مانا موندنې سطحې کچه له (0.05) څخه کوچنی وي، دا رابښی چې خپلواک متغیر په ښه توګه د تړلي متغیر نمرې روښانه کولای شي او ډیرې اغیزې ورباندې لري. خو که چیرې دا کچه له (0.05) څخه لویه وي، په دې صورت کې خپلواک متغیر د تړلي متغیر نمرې په ښه ډول نشي روښانه کولای او د اغیز کچه یې کمه وي. په لاندینو جدولونو کې به د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا د سازماني کلتور څلور ګوني متغیرونو اغیز او نه اغیز روښانه او په اړه به یې تحلیل او شننه ترسره کړو.

(48) ګڼه جدول: د کارکونکو د کړنو پر ګټورتیا باندې د توافق اړخ د اغېزو څېړل.

وړاندوینونکی متغیر	B غیرمعیاري ضریب	SE معیاري خطا	Beta معیاري ضریب	T د تغیر کچه	Sig مانا لرونکې سطحه
ثابت مقدار	34.229	4.168		8.212	0.0001
د کارکونکو ترمنځ توافق	3.028	0.137	0.900	22.088	0.0001
ADJ.R2=-0. 809					

(48) ګڼه جدول موږ ته رابښي چې د کارکونکو ترمنځ د توافق پر بنسټ د کارکونکو د کړنو ګټورتیا (0.900) سلنه وړاندوینه شوی دی. په دې مانا چې د لاسته راغلې (T) د مقدار پر بنسټ د مانا موندنې په (0.0001) سطحه کې مانالرونکی دی. دا چې د مانا موندنې کچه له (۰،۰۵) څخه (0.0001) ټیټه لاسته راغلې ده نو دا پایله لاسته راځي چې د کارکونکو ترمنځ توافق د هغوی د کړنو پر ګټورتیا باندې (90) سلنه اغېز لري او دا په دې مانا ده چې د کارکونکو ترمنځ توافق د هغوی د کړنو پر ګټورتیا باندې خورا اغېزمن واقع کېږي.

(49) ګڼه جدول: د شیخ زاید پوهنتون د کارکونکو د کړنو پر ګټورتیا باندې په کارونو کې د ګډون اړخ اغېزې څېړل.

وړاندوینونکی متغیر	B غیرمعیاري ضریب	SE معیاري خطا	Beta معیاري ضریب	T د تغیر کچه	Sig مانا لرونکې سطحه
ثابت مقدار	14.847	6.172		2.406	0.018
په کارونو کې ګډون	3.612	0.201	0.859	17.945	0.0001
ADJ.R2=-0. 736					

(49) ګڼه جدول موږ ته رابښي چې د کارکونکو ترمنځ په چارو کې د ګډون پر بنسټ د کارکونکو د کړنو ګټورتیا (0.859) سلنه وړاندوینه شوی دی. په دې مانا چې د لاسته راغلې (T) د مقدار پر بنسټ د مانا

موندنې په (0.0001) سطحه کې مانا لرونکې دی. دا چې د مانا موندنې کچه له (0.018) څخه (0.0001) ټیټه لاسته راغلې ده، نو دا پایله لاسته راځي چې په چارو کې د کارکوونکو ګډون د هغوی د کړنو پر ګټورتیا باندې (85) سلنه اغېز لري او دا په دې مانا ده چې په چارو کې د کارکوونکو ګډون د هغوی د کړنو پر ګټورتیا ډېرې پراخې اغېزې لري.

(50) ګڼه جدول: د شیخ زاید پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا باندې د ثبات د اغیزو روښانه کول.					
وړاندوینونکی متغیر	B غیر معیاري ضریب	SE معیاري خطا	Beta معیاري ضریب	T د تغیر کچه	Sig مانا لرونکې سطحه
ثابت مقدار	23.094	3.863		5.979	0.0001
د ثبات اړخ	3.275	0.123	0.928	26.678	0.0001

ADJ.R2= - 0.861

(50) ګڼه جدول موږ ته رابښي چې د ثبات اړخ د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا باندې (0.928) سلنه وړاندوینه شوی دی. په دې مانا چې د لاسته راغلې (T) د مقدار پر بنسټ د مانا موندنې په (0.0001) سطحه کې مانا لرونکې دی. دا چې د مانا موندنې کچه له (0.05) څخه (0.0001) ټیټه لاسته راغلې ده، نو دا پایله لاسته راځي چې وظيفوي ثبات د هغوی د کړنو پر ګټورتیا باندې (92) سلنه اغېزې ښکاري او دا په دې مانا ده چې ثبات د هغوی د کړنو پر ګټورتیا باندې خورا ډېر اغېز لري.

(۹) ګڼه جدول: د شیخ زاید پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا د رسالت یا ماموریت د اغیزو معلومول.

وړاندوینونکی متغیر	B غیر معیاري ضریب	SE معیاري خطا	Beta معیاري ضریب	T د تغیر کچه	Sig مانا لرونکې سطحه
ثابت مقدار	19.172	4.533		4.229	0.0001
د ماموریت اړخ	3.135	0.133	0.911	23.556	0.0001

ADJ.R2=-0.828

(51) ګڼه جدول موږ ته رابښي چې د مأموریت اړخ د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا باندې (0.911) سلنه وړاندوینه شوی دی. په دې مانا چې د لاسته راغلې (T) د مقدار پر بنسټ د مانا موندنې په (0.0001) سطحه کې مانا لرونکی دی. دا چې د مانا موندنې کچه له (0.05) څخه (0.0001) ټیټه لاسته راغلې ده، نو دا پایله لاسته راځي چې مأموریت د هغوی د کړنو پر ګټورتیا باندې (91) سلنه اغیزې ښکاري او دا په دې مانا ده چې مأموریت د هغوی د کړنو پر ګټورتیا باندې ډېر اغیز لري.

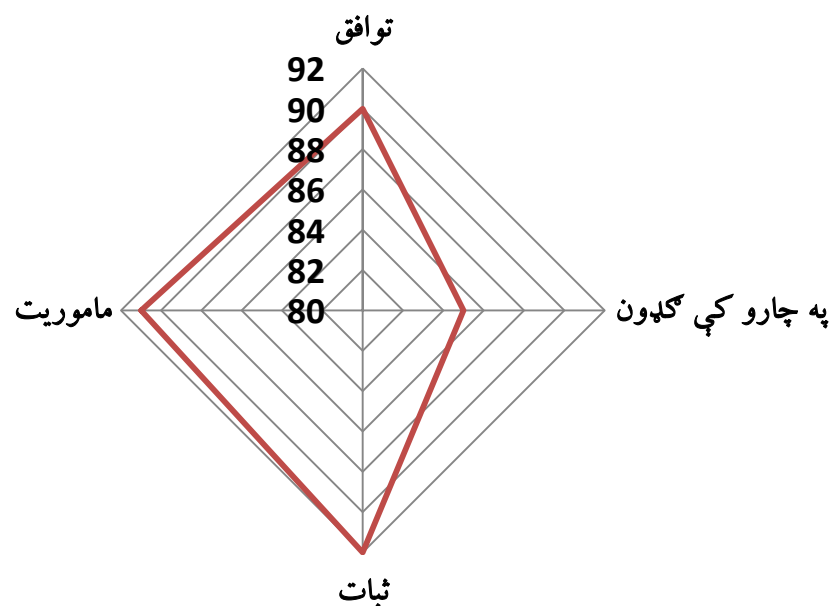
(52) شمیره جدول: د شیخ زاید پوهنتون د کارکوونکو پر ګټورتیا باندې د سازماني کلتور د څلور

ګونو اړخونو د اغیزو پرتله.

د سازماني کلتور اړخونه	معياري ضریب (Beta)	مانا لرونکي سطح (Sig)
توافق	0.900	0.0001
په چارو کې ګډون	0.859	0.0001
ثبات	0.928	0.0001
مأموریت	0.911	0.0001

د (52) شمیرې جدول له مخې د سازماني کلتور توافق اړخ (90) سلنه د مانا موندنې په (0.0001) سطحه کې د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا اغیزې ښکاري، په چارو کې د ګډون اړخ له (85) سلنې سره د مانا موندنې په (0.0001) سطحه کې د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا اغیزې لري، د ثبات اړخ (92) سلنه د مانا موندنې په (0.0001) سطحه کې د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا اغیزې لري او همدارنګه د سازماني کلتور مأموریت اړخ (91) سلنه د مانا لرونکي (0.0001) سطحې سره د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا اغیزې لري.

پورتني ارقام په لاندې شکل کې په ښه ډول څرگندېږي:



(47) ګڼه شکل: د کارکوونکو پر ګټورتیا د سازمانی کلتور د څلورګونو اړخونو د اغیزو اندازه.

د (47) ګڼه شکل څخه په په واضح ډول لیدل کېږي چې په شیخ زاید پوهنتون کې د کارکوونکو پر ګټورتیا د سازمانی کلتور د ټولو اړخونو اغیزې په لوړه کچه دي، خو په لنډ ډول ویلای شو چې د ثبات اړخ تر ټولو اړخونو ډیره اغیزه لري.

پنځم څپرکی

د موندنو لنډيز، مناقشه، پايله او وړاندیزونه

دا برخه د څېړنې موندنو، مناقشې، بحث او پایلو ته ځانګړې شوې ده. معمولاً لوستونکي د یوې څېړنې پایلې له نورو برخو څخه وړاندې مطالعه کوي. که چېرې د څېړنې پایلې ورته په زړه پورې وي، نو هڅي چې د څېړنې نورې برخې هم مطالعه کړي او که نه وي نو په همدې بسنه کوي. له دې امله اړینه ده چې څېړونکي ددې برخې په ترتیب کې ډیره پاملرنه وکړي او لوستونکو ته ګټور اطلاعات وړاندې کړي.

په دې برخه کې هڅه شوې چې د څېړنې موندنې په کره او بشپړ ډول وړاندې شي او بالاخره بحث په مناقشه، پایلو او وړاندیزونو راټول شوی دی.

1.5. د موندنو لنډيز

ددې څېړنې موخو ته د رسیدلو لپاره د شیخ زاید پوهنتون اداري کارکوونکي چې شمیر یې (116) تنو ته رسیده، د احصایوې ټولنې (Target Population) په توګه ټاکل شوي وو. دا چې له یوې خوا ددې څېړنې د احصایوې ټولنې اندازه لږه او له بلې خوا ټوله احصایوې ټولنه د څېړونکي په واک کې وه، نو ځکه د شیخ زاید پوهنتون ټول (116) اداري کارکوونکي د ټولنې د بیلګې یا نمونې (Sample Size) په توګه وټاکل شول، له دې امله د احصایوې ټولنې د بیلګې د معلومولو لپاره هیڅ ډول ریاضیکي او احصایوې معادلو او محاسبو ته اړتیا پیدا نه شوه.

د معلوماتو راټولولو لپاره د څېړنې په ساحه کې د سازماني کلتور په اړه د پروفیسور ډانیل ډینسن سټنډرډ پوښتنپاڼه چې (36) پوښتنې او څلور عمده اړخونه (۱- توافق، ۲- ګډون، ۳- ثبات، ۴- ماموریت) لري، او د هر اړخ لپاره (9) پوښتنې ځانګړي شوي دي، کارکوونکو ته ویشل شوه. د پوښتنپاڼو د راټولولو وروسته مو د

معلوماتو د تحلیل او شننې لپاره د (SPSS-21) له سافټ ویر څخه ګټه پورته کړه. د څېړنې راټول کړل شوي معلومات د څېړنې د موخو له مخې په توصیفي او استنباطي ډول تحلیل شول چې لنډیز یې په لاندې ډول دی:

له توصیفي تحلیل او شننې څخه څرګنده شوه چې ددې څېړنې ټول ګډونوال (116) تنه و چې د هغوی له جملې څخه (113) تنه نارینه چې (97.4) سلنه کیږي او یوازې (3) تنه ښځینه کارکوونکي وې چې ددې څېړنې (2.6) سلنه جوړوي.

د ګډونوالو د عمر له حالت څخه لیدل کیږي چې د شیخ زاید پوهنتون ډیری اداري کارکوونکي ځوانان دي، چې د هغوی له جملې څخه (6) تنه له (20-25) کلونو، 50 تنه د (26-30) کلونو، (29) تنه له (31-35) کلونو او (31) تنه له (35) کلونو څخه پورته عمر ونه لري.

د ګډونوالو د زده کړو له حالت څخه هم لیدل کیږي چې ډیرې یې د لیسانس تر کچې پورې لوړې زده کړې لري او دا ددې پوهنتون د پرمختګ یو بل مهم فکتور دی. د (116) ګډونوالو له جملې څخه (5.2) سلنه تر بکلوریا، (11.2) سلنه نیمه لوړې زده کړې، (77.6) سلنه تر لیسانس او (6) سلنه یې تر ماسترۍ پورې لوړې زده کړې لري.

دا چې شیخ زاید پوهنتون د ځوانو پوهنتونونو له جملې څخه دی؛ نو لیدل کیږي چې په دې پوهنتون کې د اداري کارکوونکو د کارې خدمت موده کمه ده او په دې موده کې ډیری ځوانان چې له همدې پوهنتون څخه فارغ شوي دي په دندو مشغول دي. د کاري خدمت له مودې معلومیږي چې (38) سلنه کارکوونکي له (5) کلونو کم، (41.4) سلنه تر (6-10) کلونو پورې، (14.7) سلنه تر (11-15) کلونو پورې او (5.2) سلنه تر (15) کلونو پورته کارې خدمت کړی دی.

په توصیفي تحلیل کې مو د پوښتنې ټولې (36) پوښتنې تحلیل کړې، چې په تیره برخه کې تشریح شوي، دلته یې یادونه اړینه نه بولم.

همدا ډول ددې څېړنې پر معلوماتو باندې استنباطي احصايوي تحليل هم ترسره شو او په دې تحليل کې د څېړنې د موخو او پوښتنو ته په پام سره له ساده خطي ريگرېشن ټيسټ څخه ځکه واخيستل شوه چې لاسته راوړنې يې په لاندې ډول بيانوو:

د سازماني کلتور توافقي اړخ د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا (0.900) سلنه وښودل شوه. په دې مانا چې د لاسته راغلې (T) د مقدار پر بنسټ د مانا موندنې په (0.0001) سطحه کې مانالرونکي دي. دا چې د مانا موندنې کچه له (0.05) څخه (0.0001) ټيټه لاسته راغلې ده نو دا پايله لاسته راځي چې د کارکوونکو ترمنځ توافقي د هغوی د کړنو پر ګټورتيا باندې (90) سلنه اغېزې ښکاري او دا په دې مانا ده چې د توافقي اړخ د هغوی د کړنو پر ګټورتيا باندې خورا اغېزمن واقع کېږي.

د سازماني کلتور د ګډون اړخ کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا (0.859) سلنه وښودل شوه. په دې مانا چې د لاسته راغلې (T) د مقدار پر بنسټ د مانا موندنې په (0.0001) سطحه کې مانالرونکي دي. دا چې د مانا موندنې کچه له (0.018) څخه (0.0001) ټيټه لاسته راغلې ده، نو دا پايله لاسته راځي چې په چارو کې د کارکوونکو ګډون د هغوی د کړنو پر ګټورتيا باندې (85) سلنه اغېزې ښکاري او دا ددې څرګندونه کوي چې په چارو کې د کارکوونکو ګډون د هغوی د کړنو پر ګټورتيا باندې ښې اغېزې لري.

د سازماني کلتور ثبات اړخ د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا باندې (0.928) سلنه وړاندوينه شوی دی. په دې مانا چې د لاسته راغلې (T) د مقدار پر بنسټ د مانا موندنې په (0.0001) سطحه کې مانالرونکي دي. دا چې د مانا موندنې کچه له (0.05) څخه (0.0001) ټيټه لاسته راغلې ده، نو دا پايله لاسته راځي چې وظيفوي ثبات د هغوی د کړنو پر ګټورتيا باندې (92) سلنه اغېزې ښکاري او دا په دې مانا ده چې ثبات د هغوی د کړنو پر ګټورتيا باندې خورا ډېر اغېز لري.

د سازماني کلتور د مأموريت اړخ د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا باندې (0.911) سلنه وړاندوينه شوی دی. په دې مانا چې د لاسته راغلې (T) د مقدار پر بنسټ د مانا موندنې په (0.0001) سطحه کې مانالرونکي دي.

دی. دا چې د مانا موندنې کچه له (0.05) څخه (0.0001) ټیټه لاسته راغلې ده، نو دا پایله لاسته راځي چې د
مأموریت اړخ د هغوی د کړنو پر ګټورتیا باندې (91) سلنه اغېزې ښکاري او دا په دې مانا ده چې مأموریت د
هغوی د کړنو پر ګټورتیا باندې ډېر اغېز لري.

په ټوله کې د څېړنې موندنې دا څرګندوي چې د سازماني کلتور څلور واړه اړخونه (ابعاد) د شیخ زاید
پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا پراخې اغېزې لري، خو په ټوله کې د ثبات اړخ تر نورو اړخونو ډیر
اغېز لري.

2.5. مناقشه

دا څېړنه د شيخ زايد پوهنتون په اداري کارکوونکو ترسره شوه او له (116) تنو اداري کارکوونکو معلومات راټول او له توصیفي او استنباطي تحلیل څخه وروسته څرگنده شوه چې پایلې یې د څېړنې له مخینې سره تر ډیره بریده همغږي لري.

هغه څه چې د څېړنې په ادبیاتو او مخینه کې پرې بحث شوی، ویل کیږي چې سازمانی کلتور د 1980 کال په پیل کې د مدیریت د مطالعاتو او څېړنو په محور کې ځای ونیوه او د سازمان له یوې حیاتي او بنسټیزې برخې څخه وشمیرل شو. په نننۍ نړۍ کې د سازمان ټول اړخونه د بدلون او تحول په حال کې دي، تر دې بریده چې تر ټولو لوی سازمانونه ورځ په ورځ د بدلون په حال کې دي. سازمانی کلتور د سازمان د وړتیاو او ظرفیتونو سرچینه بلل کیږي او مدیران هڅه کوي چې د یوه قوي کلتور له لارې سازمانونه د نوښتونو او ابتکاراتو په لور په حرکت راولي. په وروستیو لسیزو کې څېړونکو او نظر خاوندانو په سازمان کې د سازمانی کلتور په ونډه او په غړو باندې یې د اغیزو اړخ ته ډیره پاملرنه کړیده، ځینې یې په عام ډول سازمانی کلتور د سازمان د انساني اړخ په توګه عنوانوي. له دې امله ویل کیږي چې سازمانی کلتور د سازمان د غړو ترمنځ د منل شویو مفروضاتو، باورونو، ارزښتونو او اصولو یوه مشترکه ټولګه ده، چې د هغوی کړنو ته جهت او لوری وربخښي (قاسمي، 1391، ص 56).

د نړۍ په یو شمیر هیوادونو کې د سازمانی کلتور د اغیزو په اړه مختلفې څېړنې د مختلفو موډلونو او د سازمانی کلتور د عناصرو له مخې ترسره شوي دي او دا ثابته شوې ده چې سازمانی کلتور د سازمان په ډیرو برخو مثبتې اغیزې کوي. له دې امله غواړم چې له یو شمیر بې یادونه وکړم او پایلې له دې څېړنې سره پرتله کړم.

موبلی H. Moble او د هغه همکارانو (2005) په مختلفو چینایي سازمانونو کې د ډینسن موډل تر ارزونې لاندې ونیوی. د هغوی له جملې څخه د موبل تولید کوونکو سازمانونو کې د ماموریت په اړخ کې د لرلید عنصر تر ټولو ډیر امتیاز او په چارو کې د اړخ د قابلیتونو د پراختیا عنصر تر ټولو لږ امتیاز ترلاسه کړی دی. د

بیمي په شرکتونو کې د توافق د اړخ د سازماني زده کړې عنصر تر ټولو ډیر امتیاز او پر مشرترا تمرکز عنصر تر ټولو کم امتیاز ترلاسه کړی دی. په دولتي روغتونونو کې د سازماني زده کړې عنصر تر ټولو ډیر امتیاز او د بدلون د ایجاد عنصر تر ټولو لږ امتیاز ترلاسه کړی دی او په پای کې د عالي ټکنالوجی په شرکتونو کې سازماني زده کړې عنصر تر ټولو ډیر او د وړتیاو د پراختیا عنصر تر ټولو لږ امتیاز ترلاسه کړی دی. خو په دې څېړنه کې ثابت شوه چې سازماني کلتور ټول څلور واړه اړخونه د کارکوونکو پر ګټورتیا په لوړه کچه اغیز لري، او په ځانګړي ډول د سازماني کلتور د ثبات اړخ تر نورو ډیر او په چارو کې د ګډون اړخ تر ټولو لږې اغیزې لري. دا ددې څرګندونه کوي چې د پوهنتون رهبري نه ده توانیدلي چې د کارکوونکو ترمنځ د مشارکت کچه لوړه کړي او کارونه په انفرادي شکل ترسره کړي.

یلماز او ارګان (Yilmaz & Ergan) د سازمانونو کړنې د ډیسن سازماني کلتور د اړخونو په واسطه تر څېړنې لاندې نیولي دي. په دې څېړنه کې څرګنده شوې چې د توافق اړخ تر ټولو ډیر امتیاز او د ثبات اړخ تر نورو ډیر لږ امتیاز اخیستی دی. همدا ډول له څېړنې څرګندیږي چې د رسالت اړخ د تولیدي شرکتونو د کړنو په ښه والي ډیرې اغیزې لري او همدا ډول د نوو محصولاتو په تولیدو کې د شرکتونو پیاوړتیا په شدت سره د توافق او ثبات د اړخونو تر اغیزې لاندې دي. خو ددې څېړنې پایلې دا څرګندوي چې د سازماني کلتور د ثبات اړخ د کارکوونکو پر ګټورتیا تر نورو ډیرې اغیزې لري.

یوه بله څېړنه چې دهقان او تقی پور په (۱۳۹۳) کې د «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دینسون از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گچساران» تر عنوان لاندې ترسره کړې، دا ومونده چې د سازماني کلتور په اړخونو کې مشارکتی اړخ تر ټولو ډیر او ثبات اړخ تر ټولو کم امتیاز ترلاسه کړی دی. د لاسته راغلي منځني حد امتیاز په اساس د سازماني کلتور د دولسگونو فرعي اړخونو څخه د ټیم جوړونې، د قابلیتونو د پراختیا او د بنسټیزو ارزښتونو تر ټولو ډیر امتیاز ترلاسه کړی دی. خو په دې څېړنه کې څرګندیږي چې د سازماني کلتور د ټولو اړخو اغیزې ډیرې دي، په دومره توپیر چې د ثبات اړخ د اغیزو کچه تر نور ډیره ده او په دوهمه درجه ماموریت او په چارو کې د ګډون اړخ د اغیزو اندازه ډیره ده.

رحيم نيا او عليزاده (۱۳۸۸) د (ډنيسن موډل په اساس د مشهد فردوسي پوهنتون د علمي کادر غړو له نظره د کارکوونکو د کړنو او سازماني کلتور تر منځ د اړيکو څېړنه) تر عنوان لاندې څېړنه کې دې پايلې ته رسيدلي دي چې د سازماني کلتور ټول اړخونه ددې پوهنتون د کارکوونکو په کړنو اغيزې لري. دا څېړنه هم دا ثابتي چې د سازماني کلتور ټول اړخونه د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا ژورې اغيزې لري.

يوه بله څېړنه چې د ساخريکار او ديشميخ (Sakhrekhar & Deshmukh) په واسطه د سازماني کلتور او د کارکوونکو د کړنو ترمنځ په اړيکو ترسره شوې ده. پايلې يې څرګندوي چې سازماني کلتور پر سازماني ژمنتيا، کاري رضايت، کړنو او د کارکوونکو پر ګټورتيا اغيزې لري. دا څېړنه هم ددې څرګندونه کوي چې د سازماني کلتور د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا ډيره اغيزه لري.

ددې مناقشې (بحث) په پايله کې ويلای شو چې ددې څېړنې موندنې له نورو ورته څېړنو سره چې په دې برخه کې ترسره شوي دي نسبتاً نيرديوالی لري او په ټوله کې معلوميري چې سازماني کلتور د شيخ زايد پوهنتون اداري کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا مانا لرونکي او ژورې اغيزې لري.

3.5. پایله

سازماني کلتور د يو مؤثر او اغيز لرونکي عامل په توگه په سازمان او د هغه په کارکوونکو اغيزې لري. هر څومره چې د يوه سازمان کلتور پياوړی وي په هماغه اندازه يې اغيزې ډيرې ليدل کيږي. ددې لپاره چې د يوه سازمان د غړو کارونه او فعاليتونه گټور تمام شي، بايد سازمان هڅه وکړي چې د يوه پياوړي کلتور په رامنځته کولو کې دوامدارې هڅې وکړي. دا څېړنه د خپل ډول له مخې يوه عملي او تطبيقي (Applied) څېړنه ده، چې د شيخ زايد پوهنتون په اداري کارکوونکو ترسره شوه.

ددې څېړنې پايلې څرگندوي چې د سازماني کلتور خپلواک متغير او د هغه ټول څلور واړه اړخونه د شيخ زايد پوهنتون کارکوونکو د کړنو پر گټورتيا ژورې اغيزې لري. ددې پايلې ترلاسه کولو لپاره لومړی توصيفي تحليل ترسره شو، هر پوښتنه تحليل شوه او څرگنده شوه چې ډيری کارکوونکي د پوهنتون له اوسني حالت څخه راضي دي او په ډيری مواردو کې موافق دي، يوازې په څو جزي برخو کې ناراضايتوب څرگندوي، هغه دا چې په پوهنتون کې تر يوه بريده د موخو د ټاکلو په برخه کې توافق کمزوری دی، همدا ډول کارکوونکي زړه نه ښه کوي چې په چارو کې خطر (ريسک) ومني او دا په دې مانا دی چې د پوهنتون رهبري نه ده توانيدلې چې ريسک او خطر منونکي کارکوونکي تقدير کړي او برعکس کيدای شي چې تر فشار لاندې نيول شوي وي، له دې امله د چارو په ترسره کولو کې تر ډيره بريده محافظه کارانه چلند کوي.

د څېړنې نورې پايلې د استنباطی تحليل د ساده خطي ريگریشن تيست له لارې ترلاسه شوې او د څېړنې موخو او پوښتنو ته په کتو سره د هر خپلواک متغير اغيزې په تړلي متغير باندې وازمايل شوې او له پايلو څرگنده شوه چې د شيخ زايد پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر گټورتيا د سازماني کلتور اغيزې په لوړه کچه دي. په دې ډول چې د سازماني کلتور د توافق اړخ (90) سلنه د مانا موندنې په (0.0001) سطحه کې د کارکوونکو د کړنو پر گټورتيا اغيزې ښنډې، په چارو کې د گټور اړخ د (85) سلنې سره د مانا موندنې په (0.0001) سطحه کې د کارکوونکو د کړنو پر گټورتيا اغيزې لري، د ثبات اړخ (92) سلنه د مانا موندنې په (0.0001) سطحه کې د کارکوونکو د کړنو پر گټورتيا اغيزې لري او همدارنگه د سازماني کلتور د

ماموریت اړخ (91) سلنه د مانا لرونکي (0.0001) سطحې سره د کارکوونکو د کړنو پر ګټور تیا اغیزې لري.

په یوه عمومي پایله کې ویلای شو چې د شیخ زاید پوهنتون د کارکوونکو پر ګټورتیا د سازماني کلتور د ټولو اړخونو اغیزې په لوړه کچه دي، خو د ثبات اړخ تر نورو اړخونو ډیر او په چارو کې د ګډون اړخ تر نورو نسبتاً لږې اغیزې لري او دا ددې څرګندونه کوي چې شیخ زاید پوهنتون له کلتوري اړخه په غوره حالت کې قرار لري.

4.5. وړاندیزونه

د پوهنتونونو د کیفیت لوړونې بحث په لوړو زده کړو وزارت او همدا ډول په ټولو پوهنتونونو کې ډیر مطرح دی. د کیفیت لوړوالی نه یوازې په زده کړه ییزه برخه، بلکې په ټولو برخو کې د موخو په لاسته راوړلو کې ډیره مهمه مسئله ده. په دې برخه کې د سازمانی کلتور له ونډې څخه هم سترگې نشو پټولای. د څېړنې پایلو او مندوونو ته په کتو سره ویلای شو چې د شیخ زاید پوهنتون سازمانی کلتور د کارکوونکو د کړنو پر کتورتیا ښې اغیزې لري، خو ددې لپاره چې دا حالت له دې نه هم ښه والی ومومي او په دې پوهنتون کې سازمانی کلتور پیاوړی شي، په لاندې توګه یو شمیر وړاندیزونه وړاندې کوم:

1. د سازمانی کلتور په مفهوم باندې پوهیدلو او د ادارې د ارزښتونو سره د ښې بلدتیا په موخه د کلتوري بحثونو په لاره اچول.
2. شیخ زاید پوهنتون دې د یوه علمي اکاډمیک بنسټ په توګه هڅه وکړي چې خپلو اداري کارکوونکو ته په ټولو برخو کې په ځانګړي ډول د مدیریت په برخه کې د ظرفیت لوړونې پروګرامونه په پام کې ونیسي.
3. د پوهنتون رهبري دې هڅه وکړي چې د کارکوونکو ترمنځ د خطر مدیریت (Risk Management) ترویج کړي، خطر منونکي مدیران دې وپیژني او هغوی دې تقدیر کړي، ترڅو په چارو کې محافظه کارانه چلند له منځه ولاړ شي او کارکوونکي له ویرې پرته چارې تنظیم او ترسره کړي.
4. د اداري کارکوونکو او رهبري ترمنځ دې رسمي او غیر رسمي غونډې او ناستې ډیرې شي، تر څو ارتباطی فضا رامنځ ته شي.
5. رهبري دې هڅه وکړي چې د موخو په ټاکنه کې له اداري کارکوونکو سره مشورې وکړي.
6. په پوهنتون کې دې د سازمانی کلتور په اړه نورې ګټورې څېړنې هم ترسره شي.

ماخذونه

- آريانا دايرة المعارف. (۱۳۹۲). د افغانستان علومو آكادمي د دايرة المعارف مركز رياست، كابل: نبراسكا مطبعة.
- آشوري، داريوش. (۱۳۵۷). تعريفها و مفهوم فرهنگ. تهران: خيابان كروش كبير.
- آذر، عادل (۱۳۷۳). فنون آمار استنباطي در پژوهش هاي مديريتي و رفتاري، دانش مديريت، شماره ۲۶، ص ص ۲۸-۳۹.
- اسميت، فيليپ. (۱۳۸۳). در آمدی بر نظريه فرهنگي. ترجمه حسن پويان، تهران: دفتر پژوهش هاي فرهنگي.
- اكرامی، نيلوفر. (۱۳۹۷). بررسی رابطه میان فرهنگ سازماني و اخلاقيت در استادان پوهنتون. تيزيس ماستري، كابل: پوهنتون كابل - پوهنځي روانشناسي و علوم تربيتي.
- امير كيبري، عليرضا؛ طهرانی، هليا. (۱۳۸۸). بررسی اثر عوامل فرهنگي (براساس مدل DOCS) بر روی رضایت شغلي و عملکرد کارکنان. دو فصلنامه علمي - پژوهشی مطالعات مديريت صنعتی، سال پنجم، شماره ۱۴، ص ص ۲۰۱-۲۲۳.
- امل، عبدالحکيم. (۱۳۸۵). ټولنپوهنه. كابل: ميوند خپرندويه ټولنه.
- الواني، سيد مهدي. (۱۳۹۳). مديريت عمومي. چاپ پنجاويكم، تهران: نشري.
- باباخاني، ل، (۱۳۹۱). فعاليت هاي كلتوري. چاپ سوم، تهران: انتشارات ساكو.
- باقري زاده، سيد محمد. (۱۳۷۵). فرهنگ سازماني در قلمرو بالندگی سازمان. تدبير، شماره ۶۳، ص ص ۲۶-۳۳.
- حافظ نيا، محمدرضا (1382). مقدمه ای بر روش تحقيق در علوم انسانی، چاپ اول، تهران: انتشارات سمت.
- چامبوکس، جوزف ای. (۱۳۸۴). رفتار سازماني (اصول اساسی برای هزاره جديد). ترجمه: فخرالدین معروفی و عزيز سليمان زاده، سنندج، پرتو بيان.

- رابینز، استیفین پی؛ جاج، تیموتی ای. (۱۳۹۴). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه، سید محمد اعرابی و محمد تقی زاده مطلق، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- رابینز، استیفین. (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی. چاپ اول، ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی، تهران: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- رابینز، استیفین. (۱۳۷۸). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ربیعی، علی؛ آصف، هاجر. (۱۳۹۱). نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری. مجله مدیریت دولتی، شماره ۱۰.
- ربیعی، علی و بیگدل، مینو. (۱۳۹۱). آسیب شناسی فرهنگی در ارتقای سلامت اداری سازمان های دولتی و غیر دولتی. فصلنامه علمی- پژوهشی دین و ارتباطات. شماره اول.
- رحمانی، عبدالطیف. (۱۳۹۵). اداره و مدیریت. کابل: انتشارات سعید.
- رحیم نیا، فریرز؛ عزیززاده، مسعود. (۱۳۸۷). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی. مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، دوره دهم، شماره ۱، ص ۱۴۷-۱۷۰.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۲). اصول مدیریت. چاپ بیست و چهارم. تهران: انتشارات سمت.
- رعنائی کردشولی، حبیب الله؛ قرآنی، سید فرامرز. (۱۳۸۶). کاربرد چارچوب ارزشهای رقابتی در پژوهشهای فرهنگ سازمانی. تهران: پردیس قم. دانشگاه تهران، مجله فرهنگ مدیریت سازمانی، سال پنجم، شماره ۱۵، ص ۸۹-۱۱۶.
- زاهد مشوانی، عبدالقیوم. (۱۳۹۱). زاهد پښتو- پښتو سیند. دانش خپرندویه ټولنه.
- زاهدی، هما. (۱۳۹۵). نقش فرهنگ سازمانی در کاهش فساد اداری در شورای ملی جمهوری اسلامی افغانستان. تیزیس ماستری، کابل: پوهنتون کابل- پوهنځی روانشناسی و علوم تربیتی.

- زارعی متین، حسن؛ جنودقی، غلامرضا؛ توره، ناصر (۱۳۸۵). شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی، فصلنامه فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره دوازدهم، ۳۱-۶۳.
- زارعی متین، حسن. (۱۳۸۲). مبانی سازمان و مدیریت: رویکرد اقتضایی. ویرایش دوه، تهران: دانشگاه تهران.
- زرنگار، محمد. (۹). پذیرش فرهنگ سازمانی و بقای سازمان. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۵۰، ص ص ۱۱۹-۱۲۴.
- زرندي، حسين محمدپور؛ رحيميان، حميد؛ طباطبائي. (۱۳۹۳). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر. فصلنامه علمی - پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، سال سوم، شماره ۹، ص س ۱۵-۲۸.
- سعیدی، پرویز. (۱۳۸۲). بودجه و بودجه ریزی دولتی. چاپ اول، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
- سجانی، عبدالحق. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد شغلی کارمندان وزارت تحصیلات عالی. تیزیس ماستری، کابل: پوهنتون کابل - پوهنځی روانشناسي و علوم تربيتي.
- سلطاني، محمدرضا. (۱۳۹۱). تحلیل وضعیت و طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی یکی از سازمان های مسلح مبتنی بر مبانی دینی و ارزشهای انقلاب اسلامی. دوفصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی. شماره اول، ص ص ۹۹-۱۲۲.
- شریف زاده، فتاح؛ کاظمی، مهدی. (۱۳۷۷). مدیریت فرهنگ سازمانی. تهران: نشر قومس.
- شاین، ادگار (۱۳۸۳). فرهنگ سازمانی، ترجمه محمد ابراهیم محبوب، چاپ اول، تهران: نشر فرا.
- شاین، ادگار (۱۳۸۳). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری. ترجمه بروز فرهی و شمس الدین نوری، تهران: انتشارات سیمای جوان.

- صالحی، سید محمد رضا؛ میرسپاهی، ناصر؛ فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۹۴). شناسایی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران). مدیریت فرهنگ سازمانی، دوده ۱۳، شماره ۳، ص ص ۸۵۷-۸۷۸.
- صالحی، محمدحسین؛ محمدیان، مسلم. (۱۳۹۴). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام، اولین همایش علمی پژوهشی یافته های نوین علوم مدیریت، کارفرینی و آموزش ایران، ص ص ۱-۲۱.
- صفردوست، عاطیه و همکاران. (۱۳۹۵). بررسی نقش ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل هافستد در اثربخشی انتقال فناوری و عملکرد رقابتی. فصلنامه مطالعات توسعه اجتماعی- فرهنگی، دوره ی چهارم، شماره ی ۴، بهار ۹۵، ص ص ۱۶۹-۱۸۴.
- طارق، محمد اعظم. (۱۳۸۸). فرهنگ و ویژگیهای آن از دیدگاه اسلام (مجموعه مقالات سمینار علمی تحقیقی: صیانت از فرهنگ ملی - اسلامی). کابل: اکادمی علوم افغانستان.
- طاهر، محمدطاهر (۱۳۹۶). نقش فرهنگ سازمانی پوهنتون کابل در آموزش محصلان. کابل: پوهنتون کابل.
- طاهری، ابوالقاسم (1386). روش تحقیق در علوم انسانی، نشر قومس.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۶). بهبود و بازسازی سازمان. تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۳). فرهنگ سازمانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ظهوری، قاسم (1378). کاربرد روش های تحقیق علوم اجتماعی در مدیریت، تهران، انتشارات میر.
- عسکریان، مصطفی؛ افتخارزاده، سیدفرهاد؛ خسروی مراد، لیلا. (۱۳۹۲). بررسی رابطه انواع فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانش در صندوق تأمین اجتماعی. نوآوری های مدیریت آموزشی، سال هشتم، شماره چهارم (مسلسل ۳۲) ص ص ۷-۲۱.
- عسکریان، محمد. (۱۳۸۸). مفهوم شناسی فرهنگ سازمانی. دو ماهنامه توسعه ی انسانی پلیس، سال ششم، شماره ی ۲۴ ص ص ۱۰۱-۱۲۴.

- عطافر، علی. (۱۳۷۵). فرهنگ سازمانی و نحوه ایجاد تحول در آن، سمینار فرهنگ کار اصفهان، ص ۴-۵.
- علاقه بند، علی. (۱۳۹۴). مدیریت عمومی. چاپ بیست و هشتم، تهران: نشر روان.
- عمید، حسن. (۱۳۸۱). فرهنگ فارسی عمید، چاپ هشتم، تهران: انتشارات امیر کبیر.
- فرحی، محسن. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با وجدان کاری و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بابل. فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال هفتم، شماره (۲)، ص ص ۹۶-۱۱۶.
- فیضی، طاهره. (۱۳۸۸). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ پانزدهم، تهران: دانشگاه پیام نور.
- فیض پور، محمدعلی؛ ده موبد، بابک و عباسعلی زاده، منصوره. (۱۳۸۹). فرهنگ سازمانی؛ چالش های مدیریتی در سازمانهای دولتی. همایش ملی چالش های مدیریت و رهبری در سازمانهای ایران، دانشگاه آزاد اسلامی.
- کاوسی، اسماعیل؛ قیومی، عباسعلی. (۱۳۸۸). مهندسی فرهنگ در سطح سازمان های ایرانی، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- کرایب، یان. (۱۳۷۸). نظریه اجتماعی مدرن از پارسونز تا هابرماس. ترجمه عباس مخبر، تهران : آگاه.
- کیا، منوچهر. (۱۳۷۷). تیوریهای مدیریت و مدل های سازمان. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- کیومرثی، فیروز. (۱۳۹۰). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات آذر.
- کیاکجوری، داود و کیاکجوری، کریم. (1389). روش تحقیق در مدیریت، چاپ اول، تهران، انتشارات جلوه نگار.
- قاسمی، بهروز. (۱۳۹۲). مبانی رفتار سازمانی. چاپ دوم، تهران: انتشارات سپاهیان.
- قاسمی، بهروز. (۱۳۹۱). مدیریت رفتار سازمانی. چاپ سوم، تهران: انتشارات سپاهیان.

- گریفین، مورهد. (۱۳۸۰). رفتار سازمانی. ترجمه، دکتر سید مهمدی الوانی و دکتر غلام رضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید.
- گرجی دوز، سمیه؛ جوانپور، محمدعلی؛ سبحانی، عبدالرضا. (۱۳۹۶). تحلیلی بر تغییر فرهنگ سازمانی سازمان آموزش و پرورش بر اساس مدل آدگارشانین. فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، دوره ۳، شماره ۴، ص ص ۷۳-۹۴.
- گودرز، اکرم؛ گمینان، وجیهه. (۱۳۸۱). اصول مبانی و نظریه های جو و فرهنگ سازمانی. ویرایش اول، اصفهان: جهاد دانشگاهی، واحد اصفهان.
- مبلغی، مصطفی؛ دانش الهام. (۱۳۹۳). بررسی متغیرهای مؤثر بر فرهنگ سازمانی در جهت بهبود فرهنگ و بهره وری سازمانی در صنعت بیمه با استفاده از مدل دنیسون (مطالعه موردی: صندوق ضمانت صادرات ایران)، فصلنامه مدیریت بهره وری، سال هشتم، شماره ۳۱، ص ص ۱۰۱-۱۲۴.
- محسنی، منوچهر. (۱۳۸۰). جامعه شناسی عمومی. چاپ هفدهم، تهران: انتشارات طهوری.
- مصلح، نثار احمد. (۱۳۹۷). مدیریت بنسټونه. جلال آباد: زیار خپرندویه ټولنه.
- مقیمی، نصرالله، رحیم استوار. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر بهبود عملکرد در سازمان (مطالعه موردی: کارکنان شرکت آب و فاضلاب روستایی استان کهگیلویه و بویراحمد)، دومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی.
- منوریان، عباس؛ بختانی، امیر. (۱۳۸۵). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (سازمان مدیریت صنعتی)، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
- نوروزی، منصور؛ سلطانی، ایرج. (۱۳۹۶). نقش مولفه های فرهنگ سازمانی بر مدیریت عملکرد سازمان های فرهنگی. نشریه علمی، پژوهشی و اطلاع رسانی مدیریت، شماره ۱۹۰، ص ص ۱-۷.
- هوی، وین ک؛ میسکل، سیسیل ج. (۱۳۹۴). ترجمه، دکتر نادر سلمانی، محمود صفر و سیدمرتضی نظری، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- انگلیسی ماخذونه

- Alvesson M, Sveningsson S. (2008). *Understanding Organizational Culture* (1th edn). California: SAGE Publication 1td.
- Brown, A. (1995). *Organizational Culture* (2ed). London: Pitman Publishing.
- Castro, C.B., Armario, E.M., and Ruiz, D.M. (2007). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.15 No.1, pp. 27-53.
- Handy, C. (1996). *Gods of Management: The Changing Work of Organization* (1th edn). USA: Oxford University.
- Denison, D. (2006). *Organization culture and effectiveness*. Available at <http://www.Denisonculture.com>
- Denison, Daniel. (2000). *Organizational Culture: Can it be a key lever for Driving Organizational Change*. International Institute for Management Development, Denison@imd, and chapter2.
- Gordon, G. (1999). *Predicting Corporate Performance from Organizational Culture*. *Journal of Management Studies*, 26(6), 783-798.
- Harrington, Susan J. & Guimaraes, Tor (2005). *Corporate Culture, Absorptive Capacity and IT Success*. *Journal of Information and Organization*. Volume 15, p. 39-63.
- Hofstede, G. (1989). *Organizing for Culture Diversity*. *European Management Journal*, 7(4), p. 390- 397.
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Culture: The Hofstede Model in Context*. *Online readings in psychology and culture* 2, no.1, p.8-26.
- Korte, R. Chermack, T. (2007). Changing organizational culture with scenario planning, *Journal of Futures*, 39(6), 645- 656

- Latta. F Gail. (2009). *A Process Model of Organizational change in Cultural Context (OC3 Model) The Impact of Organizational Culture on Leading Change*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 16 (1), P. 19-37
- Luthans, F. (1998). *Organizational behavior*. Boston: Irain Mcgrow Hill.
- Morris, M.R. (1992). *Effective organization at Culture is Key to Company's Long-term Success*. Industrial Management, 11, 28.
- Persy. L.Jemes. (1996). *Handbook of Public Administration*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Skerlavaj, Kiha; stdmberger, Mojca Indihar; Skrijar, Rok & Dimovski, Valdo. (2007). *Organizational Learning Culture- the Missing Link between Business process Change and organizational Performance*. International Journal of Production Economics, P. 106.
- Babbie, E & Mouton, J. (2001). *The Practice of Social Research*. Cape Town: Oxford University Press.

ضمایم

(۱) شمیره - ضمیمه

د سازمانی کلتور پوښتنپاڼه

د شیخ زاید پوهنتون محترم کارکوونکی!

دا پوښتنپاڼه (د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا د سازمانی کلتور د اغیزو څېړنه) تر عنوان لاندې ماسټرۍ تیزس د څېړنې بشپړتیا لپاره ترتیب شوې ده. د پوښتنپاڼې په بشپړولو کې ستاسو مرسته ترهر څه اړینه ده. د یادولو وړ ده چې ستاسو معلومات په بشپړ ډول محرم دي او یوازې ددې څېړنې د موخو په لاسته راوړلو کې ترې ګټه اخیستل کېږي. له مرستې مو مخکې له مخکې منندوی یم.

فردی ځانګړتیاوې						
جنس: نارینه () ښځینه ()						
د زده کړو کچه: بکلوریا () نیمه لوړې زده کړې () لیسانس () ماسټر ()						
عمر: () د خدمت موده: () د ارزونې کلنۍ نمرې: ()						
ردیف	پوښتنې					
	کاملاً مخالف	مخالف	نظرونه لرم	موافق	کاملاً موافق	
1	2	3	4	5		
1						آیا په پوهنتون کې پریکړې هغه وخت کې نیول کېږي، چې تر ټولو ښه معلومات موجود وي؟
2						آیا د پوهنتون هر کارکوونکي په دې باور دی چې کار یې مثبتې اغیزې لري؟
3						آیا په پوهنتون کې معلومات په پراخ ډول د کارکوونکو په واک کې ورکول کېږي؟
4						آیا په پوهنتون کې د سلسله مراتبو پر ځای پر څارنې او همغږۍ ټینګار کېږي؟
5						آیا په پوهنتون کې کارونه په ګروپي ډول ترسره کېږي؟
6						آیا کاري ټیمونه د پوهنتون اصلي عناصر دي؟
7						آیا پوهنتون په دوامداره توګه د کارکوونکو د وړتیاو په لوړولو کې هڅې کوي؟
8						آیا پوهنتون په دوامداره توګه د کارکوونکو د مهارتونو د پیاوړتیا لپاره پانګونه کوي؟
9						آیا په پوهنتون کې د فرد وړتیا د مهمې رقابتي ګټې سرچینه بلل کېږي؟
ثبات						

1 0	آيا په پوهنتون کې له داسې لارښوودونو پيروي کيږي چې د پوهنتون بقا خوندي کوي؟				
1 1	آيا په پوهنتون کې داسې څرکند او شفاف ارزښتونه او تگلارې شتون لري، چې د هغو له مخې چارې تنظيميږي؟				
1 2	آيا پوهنتون داسې طرزالعملونه او تگلارې لري، چې د ښو او بدو کړنو ترمنځ توپير پرې کولای شي؟				
1 3	آيا د شخړې رامنځ ته کيدو په صورت کې د حل داسې لار لټول کيږي چې دواړه خواوې پکې بريالي وي؟				
1 4	آيا په ډيرو ستونزمنو موضوعاتو کې توافق ته رسيدل آسان دي؟				
1 5	آيا د حساسو مسايلو په حل او د پايلو په لاسته راوړلو کې ستونزې شتون لري؟				
1 6	آيا د پوهنتون مختلف واحدونه او افرادو ګډ ليدلوری لري؟				
1 7	آيا د پوهنتون په مختلفو برخو کې د فعاليتونو او پروژو همغږي کول آسان کار دی؟				
1 8	آيا د پوهنتون په ټولو سطحو کې د موخو لاسته راوړلو لپاره ښه انسجام موجود دی؟				
توافق					
1 9	آيا د پوهنتون رهبري د خپلو چارو په وړاندې ځواب ويونکي ده؟				
2 0	آيا پوهنتون په خپل چاپيريال کې د بدلونونو او رقيبانو په وړاندې غبرګون څرګندوي؟				
2 1	آيا پوهنتون په دوامداره توګه د کارونو ترسره کولو لپاره نوې او غوره تگلارې رامنځ ته کوي؟				
2 2	آيا په پوهنتون کې ډيری وخت وړاندیزونه او نظريات د بدلون سبب کيږي؟				
2 3	آيا د مراجعينو، محصلانو او د هغوی والدينو علايقو او غوښتنو ته پاملرنه کيږي؟				
2 4	آيا د مراجعينو، محصلانو او د هغوی والدينو نظريات مستقيماً پر پريکړو اغيز کوي؟				
2 5	آيا ماته (شکست) د زده کړې او پرمختګ لپاره ښه فرصت ګڼي؟				
2 6	آيا پوهنتون هغه شمير کارکوونکي هڅوي او تقديروي چې په چارو کې خطر(ريسک) مني؟				
2	آيا ډاډمن يی چې ټولې کړنې او هڅې د پوهنتون له نورو واحدونو سره همغږي لري؟				

						7
ماموریت						
					آیا پوهنتون اوږد مهاله موخې لري؟	2 8
					آیا پوهنتون څرګندې او روښانه پریکړې نیسي چې چارو ته لوری وربخښي؟	2 9
					آیا پوهنتون خپلې راتلونکي لپاره څرګنده او شفافه ستراتیژي لري؟	3 0
					آیا د پوهنتون د موخو په اړه هر اړخیز توافق موجود دی؟	3 1
					آیا د پوهنتون رهبري د واقعینانه آرمانی موخو ټولګه لري؟	3 2
					آیا اداري کارکوونکي موخې ټاکي او ترلاسه کولو لپاره یې هڅې کوي؟	3 3
					آیا د پوهنتون د راتلونکي په اړه ګډ نظریات لری؟	3 4
					آیا اداره د پوهنتون د مهمو مسایلو په اړه اوږد مهاله پروګرامونه لري؟	3 5
					آیا نظریات مو په کار کې د انگیزې او هڅونې سبب کیږي؟	3 6

(د راتلونکي لاسلیک)

نېټه: / / ۱۳۹۸

Get more e-books from www.ketabton.com
Ketabton.com: The Digital Library