



کابل پوهنتون

د ارواپوهنې او روزنيزو علومو پوهنځی  
د ښوونيز مدیریت د ماستری پروگرام

(د ماستری تیزس)

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

څیړونکی: سید الله غواړی

لارښود استادان:

۱. پوهنمل ډاکټر عبدالعظیم مومند

۲. پوهندوی سراج الدین علیمی

کال: ۱۳۹۸ هـ ش

الله الرحمن الرحيم

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

شیخ زاید پوهنتون - ۱۳۹۸ هـ ش کال

( د ماسټری تیزیس )

څیړونکی : سیف الله غروال

تائید کوونکي :

لاسلیک

نوم او تخلص

..... لارینود استاد: پوهنمل ډاکټر عبدالعظیم مومند

..... سلاکار استاد: پوهندوی سراج الدین علیمی

## ډالۍ

د ماسټرۍ دورې دا څېړنيز 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 ليرلی 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 پرمختگ 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 گرانو او درنو ملگرو په ځانگړي ډول ښوونمل فرید احمد فرحت، ښوونمل گلجان 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 گټه 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 پیل خبرې

نننی نړۍ د علومو، ټکنالوجی، د معلوماتو د انفجار او د اړیکو 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 سازمانی کړنو (Organizational Behavior) مدیریت دی چې د سازمانونو په اداره کولو، په سازمان کې د غړو ترمنځ په اړیکو او بلاخره د فرد په کړنو بحث کوي. ددې څانګې یو مهم بحث سازمانی 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 څانګړې 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 محترم 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 گټورتيا د سازمانی کلتور د اغيزو څېړنه ده. سازمانی کلتور د مشترکو باورونو او ارزښتونو ټولگه ده چې د سازمان د غړو پر کړنو او فکر اغيز کوي. په دې څېړنه د ډنيسن (۲۰۰۰) سازمانی کلتور موډل د يوه خپلواک متغير په توگه چې څلور اړخونه (په چارو کې گډون، ثبات، توافق او ماموریت) لري گټه اخیستل شوې ده. دا څېړنه د څېړنيز میتود له مخې يوه تطبیقي او توصیفي څېړنه ده چې د شيخ زايد پوهنتون په (116) اداري کارکوونکو چې هم د څېړنې د احصایوي ټولنې او هم د څېړنې د بیلگې (نمونې) د اندازې په توگه ټاکل شوي وو، ترسره شوه. د معلوماتو د راټولو وسیله د ډنيسن سټنهارډ پوښتنپاڼه ده چې اعتبار او سمون یې د کرنباخ آلفا په واسطه په مختلفو څېړنو کې تثبیت شوی دی. ددې څېړنې معلومات په توصیفي او استنباطي ډول د (SPSS-21) پروگرام څخه په گټې اخیستنې سره د ساده خطی ریگریشن ټیسټ له لارې تحلیل او تجزیه شول او لاسته راغلې پایلې دا په گوته کوي چې د (0.0001) مانا لرونکی سطحې ته په کتو سره د سازمانی کلتور د توافق اړخ (90) سلنه، په چارو کې د گډون اړخ (58) سلنه، د ثبات اړخ (92) سلنه او د ماموریت اړخ (91) سلنه اغيزې څرگندوي، دا په دې مانا ده چې د سازمانی کلتور ټول اړخونه د شيخ زايد پوهنتون د اداري کارکوونکو د کړنو پر گټورتيا ژورې اغيزې لري.

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

## لړلیک

د

مخونه

عنوان

الف.....	ډالی
ب.....	مننه او کورودانی
ج.....	د پیل خبرې
د.....	لنډیز
13.....	سریزه
15.....	لومړی څپرکی
15.....	د څپرني کلیات
16.....	2.1 د څپرني ارزښت او اړتیا
17.....	3.1 د څپرني موخې
17.....	4.1 د څپرني پوښتنې
18.....	4.1. د څپرني د متغیرونو تعریف
23.....	دوهم څپرکی
23.....	د څپرني ادبیات او مخینه
23.....	1.2 د کلتور تعریف او مفهوم
25.....	2.2 د کلتور بنسټيزې ځانګړتیاوې
26.....	3.2 د سازمان تعریف او مفهوم
29.....	4.2 د سازمانی کلتور مفهوم او تعریفونه
32.....	5.2 د سازمانی کلتور د رامنځ ته کیدو څرنګوالی او تداوم
33.....	6.2 د سازمانی کلتور زده کړه
35.....	7.2 د سازمانی کلتور دندې
39.....	8.2 د سازمانی کلتور ډولونه



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 (تگلاره)
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	څلورم څپرکی
81	د څېړنې د معلوماتو تحلیل او شننه
81	1.4. د معلوماتو توصیفی تجزیه او تحلیل
121	2.4. د څېړنې استنباطی 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) گڼه شکل: د سازمانی کلتور دندې.....
- 32..... (۳) گڼه شکل: د سازمانی کلتور د پورونو په اړه د شاین موډل.....
- 48..... (۴) گڼه شکل: د ډیل او کنډی د نظریې په اساس د سازمانی کلتور موډل.....
- 51..... (۵) گڼه شکل: د مک مکینزې د اوه گونو اسونو (S) موډل.....
- 52..... (۶) گڼه شکل: د ډانیل ډینسن موډل ۲۰۰۰م.....
- 69..... (۷) گڼه شکل: د گڼونوالو د جنسیت حالت.....
- 69..... (۸) گڼه شکل: د گڼونوالو د عمر حالت.....
- 70..... (۹) گڼه شکل: د گڼونوالو د زده کړې کچه.....
- 71..... (۱۰) گڼه شکل: د گڼونوالو د کاري خدمت موده.....
- 72..... (۱۱) گڼه شکل: په پوهنتون کې د پریکړو نیول.....
- 73..... (۱۲) گڼه شکل: د کار مثبتې اغیزې.....
- 74..... (۱۳) گڼه شکل: کار کوونکو ته د معلوماتو ورکول.....
- 75..... (۱۴) گڼه شکل: خارنه او همغږی.....
- 76..... (۱۵) گڼه شکل: په چارو کې گډون کول.....
- 77..... (۱۶) گڼه شکل: کاري تیمونه.....
- 78..... (۱۷) گڼه شکل: ظرفیت لوړونه.....
- 79..... (۱۸) گڼه شکل: پر ظرفیت لوړونې پانگونه.....
- 80..... (۱۹) گڼه شکل: فردي وړتیا د رقابت سرچینه بلل.....
- 81..... (۲۰) گڼه شکل: له لارښودونو پیروي کول.....

- 82..... (۲۱) گڻه شڪل: شفاف ارزڻتونه او تگلاري.....
- 83..... (۲۲) گڻه شڪل: طرزالعملونه او تگلاري.....
- 84..... (۲۳) گڻه شڪل: د شخړو مديريت كول.....
- 85..... (۲۴) گڻه شڪل: په ستونزمنو موضوعاتو كې توافق.....
- 86..... (۲۵) گڻه شڪل: د حساسو مسايلو مديريت.....
- 87..... (۲۶) گڻه شڪل: گډه او شريك ليدلوري.....
- 88..... (۲۷) گڻه شڪل: د پروژو مديريت.....
- 89..... (۲۸) گڻه شڪل: د موخو په لاسته راړولو كې انسجام.....
- 90..... (۲۹) گڻه شڪل: د چارو په وړاندې ځواب ويل.....
- 91..... (۳۰) گڻه شڪل: د بدلونونو او رقيبانو په وړاندې غبرگون.....
- 92..... (۳۱) گڻه شڪل: د نوو پلانونو او تگلارو رامنځ ته كول.....
- 93..... (۳۲) گڻه شڪل: د نظرياتو او وړانديزونو په پام كې نيول.....
- 94..... (۳۳) گڻه شڪل: د شريكو خواو نظرياتو ته پاملرنه.....
- 95..... (۳۴) گڻه شڪل: د شريكو خواو د نظرياتو اغيزي.....
- 96..... (۳۵) گڻه شڪل: د ماتو او شكستونو څخه گڻه اخیسته.....
- 97..... (۳۶) گڻه شڪل: د خطر (ريسك) منل.....
- 98..... (۳۷) گڻه شڪل: د اداري واحدونو ترمنځ يوالی او همغږي.....
- 99..... (۳۸) گڻه شڪل: د اورد مهاله موخې.....
- 100..... (۳۹) گڻه شڪل: د خرگنده او روښانه پريكړو نيول.....

- 101.....(۴۰) گڼه شکل: څرگنده او شفاهه ستراتیژي.....
- 102.....(۴۱) گڼه شکل: د موخو په اړه د توافق موجودیت.....
- 103.....(۴۲) گڼه شکل: آرمانی او واقعینانه موخې.....
- 104.....(۴۳) گڼه شکل: د موخو ټاکنه.....
- 105.....(۴۴) گڼه شکل: گډ او مشترک نظریات.....
- 106.....(۴۵) گڼه شکل: د مهمو مسایلو په اړه اوږد مهاله پروگرامونه.....
- 107.....(۴۶) گڼه شکل: انگیزه او هڅونه.....
- 112.....(۴۷) گڼه 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 رضایت سطحه لوړه کړي ترڅو له دې لارې وکولای شي له انساني سرچينو څخه اعظمي ګټه واخلي. له بلې خوا نن ورځ د مدیریت 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 مدیريتي فضا، ښوونه روزنه او سازماني کلتور هغه څه دي چې د کارکوونکو پر کړنو نيغ په نيغه اغيزه لري، په ځانګړې ډول سازماني کلتور په نوي مدیریت کې هغه موضوع ده چې په دې برخه کې ډيره پاملرنه جلبوي.

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

په بل عبارت د سازمان د مشریت/ګټورتيا لپاره يوه تر ټولو غوره تګلاره، د سازماني کلتور مدیریت 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 سيالی 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 شخصیت 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 سازمانې 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 سازمانې 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 سازمانې 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 سازمانې 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، سازمانې کلتور له هغه ځواکمن ځنځیر سره پرتله شوی چې د سازمان د ځواکمن کیدو لامل ګرځيږي" (Korte & Chermark, 2027, 645).

بنا ویلای شو چې سازمانې 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.

## لومړی څپرکی

### د څپرني کلیات

#### 1.1. د مسئلې بیان

د ټولنيزو علومو په ساحه کې د کلتور مفهوم په اړه ډول ډول تعبيرونه شتون لري، نه يوازې دا چې په دې ساحه کې ددې کلیمې د مفهوم په اړه ستونزې شتون لري؛ بلکې دا چې مختلفې معناوي لري، مفهوم يې ډیر پراخ او په اړه يې د نظر يووالی نه دی رامنځ ته شوی. خو بيا هم په هره دوره کې له سره هڅه شوې چې د کلتور د مفهوم او هغه پورې اړوند مسایلو باندې څپرني ترسره شي. تر دې چې يو شمير د نظر خاوندان په دې باور دي چې د کلتور د حوزې اړوند مسایل بايد د پوهنتوني او علمي څانگو په چوکاټ کې مهار شي ([www.abmadhani.blogfa.com](http://www.abmadhani.blogfa.com)).

هر څومره چې په يوه 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 سربيره په سازمان کې اخلاقيات او معنويات پياوړي کيږي. برعکس که په يوه سازمان کې سازمانی کلتور ته پاملرنه نه کيږي، کيدای شي چې له بشپړې ماتي سره مخامخ نه شي، خو ټولو موخو ته به په ښه شان ونه رسيږي او تر يوه بريده به له ستونزو سره مخامخ شي چې په حل کولو کې به يې سازمان خپله ډيره انرژي له لاسه ورکړي. د سازمانی کلتور پيژندنه او د هغه مدیریت له مديرانو سره مرسته کوي، چې د سازمان کاري چاپيريال په پيژندلو سره د قوت ټکي تر کار لاندې ونيسي او د کمزورو ټکو لپاره د اړينو تدبيرونو او اقداماتو وړاندوينه وکړي (رحيم نيا او عليزاده، ۱۳۸۸، ص ص ۱۴۸ - ۱۴۹).

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

اورد 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) ټولني ته د خدمت په موخه وړاندې کړي دي (د شيخ زايد پوهنتون ستراتيژک پلان، ۱۳۹۷). له دې امله پورتنيو مواردو ته په کتو سره د « کارکوونکو د کړنو پر څېړتيا 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 ترڅنگ سازمانې کلتور هم د شيخ زايد پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر څېړتيا اغيز لري؟ او دا اغيز تر کومې کچې دی؟ او کومې تگلارې 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 څېړتوب 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 څېړتوب 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، سازمانی کلتور او د هغه د ادبیاتو په اړه د شیخ زاید پوهنتون په ټولو اداري سطحو کې د موجود بشري ځواک (استادانو، مدیرانو کارکوونکو او محصلانو) فکري سرمایه ډیریري، دریم دا چې ددې له موندنو سره نور دولتي او خصوصي سازمانونه هم متوجه کیري او د خپل سازمان د کلتور د پیاوړتیا لپاره به خپلې هڅې پیل کړي او تر ټولو مهم ارزښت یې دادی چې هغه شمیر محصلان چې غواړي په راتلونکي کې په دې اړه معلومات پیدا کړي، د یوې منبع په توګه به له دې څېړنې علمي ګټه پورته کړي. په دې اساس دا څېړنه به هغو څېړونکو ته ډیره ګټوره تمامه شي چې په دې پوهیري، چې نور کوم داسې موارد شته چې په څېړنې سره یې د کارکوونکو کار (کړنو) د موثریت او اغیزمنتوب (ګټورتیا) کچه لوړیدلی شي.

### 3.1. د څېړنې موخې

د څېړنې اصلي موخه (هدف)

د شیخ زاید پوهنتون د کارکوونکو د کړنو په ګټورتیا د سازمانی کلتور اغیزو څېړنه.

فرعي موخې

1. د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا باندې د توافق اړخ د اغیزو څېړل.
2. د شیخ زاید پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا د رسالت یا ماموریت د اغیزو معلومول.
3. د شیخ زاید پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا باندې په کارونو کې د ګډون اغیزې څېړل.
4. د شیخ زاید پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا باندې د ثبات د اغیزو روښانه کول.

### 4.1. د څېړنې پوښتنې

اصلي پوښتنه

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

اغيزې لري؟

فري پوښتنې

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

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

#### 4.1. د څېړنې د متغیرونو تعريف

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

#### ۱- سازمان (Organization)

سازمان د يوه سیستم په توګه له هغې مجموعې څخه عبارت دی چې له څو ټول 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 کيدو 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 مديريت د اصولو له مخې سازمان د رامنځ ته کيدو له پيل څخه او هم د فعاليتونو د تنظيم په وخت کې د يوه ټولې 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 کيږي. 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 تر ټولو ښکاره ځانګړنې او ګډه 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 کيږي 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

ټولگه بولي چې لرونکی 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 (محسني، ۱۳۸۰، ص ۲۱۱-۲۱۲).

له دې امله ويلای شو کلتور يو ټولنيز ميراث دی چې انسان د پيدا کيدو له پيله ورسره مخامخ کيږي او دغه ميراث په غير محسوسه او په تدريجي ډول له فکري او معنوي اخلاقو او بيلگو څخه تشکيلیږي، په ټولنيز چاپيريال کې استوگن کيږي د انسان فکري او سلوکي عادات په يوه اندازه برابرې (امل، ۱۳۸۵، ص ۱۱۰).

### ۳- سازمانی کلتور (Organizational culture)

هغه سمبولونه، مراسم او اسطوري چې بنسټيز ارزښتونه کارکوونکو ته بيانوي، سازمانی کلتور بلل کيږي» ويليام اوچي». سازمانی کلتور د باورونو او ارزښتونو له ټولگې څخه عبارت دی، چې سازمان له نورو سازمانونو څخه بيلوي او د هغه په سکليټ او جوړښت کې نوی ژوند ترزيق کوي «هانري منتزبرگ» (هوی او میسکل، ۱۳۹۴، ص ۲۹۵).

سازمانی کلتور عبارت دی له:

- هغه باورونه چې د سازمان ټول غړي په هغه کې شريک وي.
- ځواکمن محوري ارزښتونه چې په پراخه توگه منل شوي وي.
- هغه طريقه او تگلاره چې زموږ په شاوخوا کې چارې پرې ترسره کيږي.
- د غالبو او منطقي اړيکه لرونکو مشترکو ارزښتونو ټولگه ده، چې د داستانونو، افسانو، اسطورو، شعارونو، حکایتونو او کلیماتو له لارې انتقالیږي (گريفن، ۱۳۸۰، ص ۴۰۳).

په پای کې ويلای شو چې په دې اړه پراخ توافق شتون لري، چې سازمانی کلتور د مشترکو معناگانو له هغه نظام څخه عبارت دی، چې د سازمان غړي په هغه باور لري او همدا سازمان له بل سازمان څخه بيلوي (رابينز 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 پوړونو کې د مدیرانو پر کړنو اغیزې کوي (رحمانی، 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 (رحمانی، 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 ټاکلی 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 ټاکلی 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، همدارنگه 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 پيژندنې د ځانګړي 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 نولسمي ميلادي پيړۍ په نيمايي کې د انسان پيژندنې د ځانګړي پوهانو په ليکنو کې راڅرګنده شوه او په علمي ډول د نولسمې پيړۍ په پای کې د انګريز انسانپوه ادوارډ بارنټ ټایلر (Edward Burnett Tylor) په واسطه وکارول شوه.

کلتور په رفتاري يا سلوکي علومو (اروپوهنې، انسان پيژندنې....) 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 طبعي غوښتنو او ټولنيز ځواک څخه سرچينه اخلي. جغرافيه، د يوه قوم تاريخي پېښې، د خلکو ترمنځ مروجه ژبه او ادبيات، دين او مذهب، اقتصاد او د خلکو د ژوند طريقه د کلتور په پيدايښت کې اغيزې لري، دا پدیده له يوې بلې سره ترکيب کيږي چې د ارزښتونو او باورونو يوه ټولگه رامنځ ته کوي او په انساني کړنو اغيزې کوي، بالاخره د وگړو ترمنځ د اړيکو په نيولو کې اسانتياوې رامنځ ته کوي (باقري زاده، ۱۳۷۵، ص ۲۶).

دا چې کلتور د اجتماعي علومو يوه مهمه موضوع ده، نو د وخت په تيريدو سره يې د مديريت علم ته هم لاره پيدا کړه او اوس په مديريت کې له ډيرو مهمو موضوعاتو څخه شميرل کيږي. کلتور د يوه سازمان د برياليتوب يو 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 ليکل کيږي چې يوه آريايي ترکيبي اصطلاح ده، چې له دوو کلمو څخه جوړه شوې ده، فره (لورتي) او هنگ (پوهې، معرفت) په معنا دي. اوستايي ريښه يې تنگ (=Thang) چې دغه دواړه کلمې د لاتين ژبې (edcat) او (edure) له کلمو سره انډول دي چې د لورتي او ښوونې او روزنې په معنا دي او په عربي ژبه کې ورته ثقافت ويل کيږي. د لرغونو متونو له مطالعې څخه څرگنديږي چې زموږ په هيواد 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 پيدا کولای شو. همدارنگه د فردوسی په شاهنامه، د سعدي، مولانا او خوشحال خان خټک په آثارو کې دغه اصطلاح ليدل کيږي (آريانا دايرة المعارف، ص ۳۷۹).

د فارسي ژبې د لغاتو سيند (فرهنگ فارسی عميد) کلتور يا فرهنگ د يوه قوم يا ملت د "علم، پوهې، آدابو او علمي او ادبي آثارو په مفهوم او همدا ډول د لغاتونو د کتاب چې په هغه کې د يوې ژبې د لغاتو معناوې شتون ولري" راپيژني (عميد، ۱۳۸۱، ص ۱۸۳۷). همدا ډول زاهد پښتو- پښتو سيند د کلتور اصطلاح په کولتور سره ليکي او د "کلچر، فرهنگ، ثقافت، تهذيب، مدنيت، دود او دستور، آداب او تاسيساتو" په معناو سره يې بيانوي (زاهد مشواڼی، ۱۳۹۱، ص ۸۳۷). ټاپلور د کلتور د ارزښت په اړه ليکي «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 شنې 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 توپيرونو برسیره ډیرې مشترکې ځانګړتیاوې هم لري او د علمي تګلارو له لارې کولای شو چې تر تحلیل، شنې 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 لیریدلای؛ 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 زرغونیري 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 ټولني يوه لويه 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 کېږي. 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 کېږي.

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 کېږي، هغه هم پر ځای نه درېږي له ټولني 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

نننی ټولنه یوه سازمانی ټولنه (Organizational Society) ده. ماشومان د زیرنتون 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 کېږي. نن ورځ زموږ د ژوند ډیره برخه، په سازمانونو او یا له سازمانونو سره په اړیکه کې تیرېږي، 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 توپيرونه لري. یو شمیر یې ډیر لوی دي، لکه د یوه هیواد وسله وال ځواکونه، وزارت خانې، لوی دولتي سازمانونه او ښاروالی 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 کوچنې 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 کيږي، لکه لوی شرکتونه او یو شمیر په غیر رسمي ډول د شخصي پریکړو په اساس رامنځ ته کيږي لکه د فوټبال یو محلي ټیم؛ خو پورتنی ټول یاد شوي سازمانونه د لاندې مشترکو لاملونو له مخې رامنځ ته کيږي:

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 گمارنه 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 پورتنی 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 هڅونکي 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 راپېژني « 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 زیربنه 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 شوو 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 ويشل 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 مديريت کې د (Z) نظريه رامنځ ته کړه او د جاپانيانو د مديريت له همدې تفکر څخه يې سرچينه اخيستې وه (گودرزی او گمینیان، ۱۳۸۱، ص ۲۸).

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

ادگار شاین (Edgar Schien) چې ډيری 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 مسایلو 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 کټورتيا يې هم ثابته شوې ده. بناً 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 و کولای 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 گټه اخیستل کيږي (صفر دوست او همکاران، ۱۳۹۵، ص ۱۷۳). یا په بل عبارت په سازمانی کلتور کې ارزښتونه، قوانین، ټولنیزې بیلگې، تشریفات، اتلان او د تاریخ 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 اغیزې لري او سازمان ته ځواک وربخښي.

همدا ډول سازمانی کلتور د سازمان داخلي چاپیریال توصیفوي 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 توگه ترې گټه اخیستل کيږي (Gordon, 1999, P. 342).

سازمانی کلتور یوه معنوي پدیده ده او په آسانه د پیژندنې وړ نه ده. د کنگلو له هغه غره سره ورته والی لري چې یوازې څوکه یې لیدل کيږي او ډیره برخه یې په اوبو کې پټه وي، په حقیقت کې همدغه برخه د یوه سازمان د غړو د ژوند رېښتې او اصلي برخه تشکیلوي (سعیدی، ۱۳۸۳، ص ۲۲۲). یا په بل عبارت، سازمانی کلتور هغه مشترک ادراکات او ارزښتونه دي چې د سازمان د غړو په واسطه ساتل کيږي (Morris, 1992, P.28).

ډنيسن سازمانی کلتور داسې راپیژني: «د هغو گډو ارزښتونو، باورونو او فرضیاتو د ټاکنې تگلاره ده چې د سازمان غړو فکر او کړنو ته شکل ورکوي او وروسته یې لارښوونه کوي.» (Denison, 2006).

ډیری پوهانو او څېړونکو سازمانی کلتور د رقابتي گټې (AntageCompetitive Adv) د سرچینې تر عنوان لاندې څیړلی او هغه یې د یوه سازمان د بریالیتوب اساسی 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 یې په ډیر بڼه ډول پیژني او په سازمان کې د کلتور قانون تر هر بل قانون څخه ډیر قوي دی (صالحی، میرسپاهي او فرهنگي، ۱۳۹۴، ص ۸۵۸). پورتنیو ټولو معلوماتو ته په کتو سره ویلای شو چې ډیری د نظر خاوندان په دې ټکي سره یوه خوله دي، چې سازمانی کلتور څخه موخه د یوه سازمان مشترک سیستم دی او همدا ځانگړنه ددې سبب شوې چې دوه سازمانونه له یوه او بل څخه بیلوي. همدې مشترک سیستم ته د سازمان ټول غړي د یوه ارزښت په سترگه

گوري او درناوی يې کوي. په عمومي ډول ويلاى شو چې سازمانی کلتور له هغې پوهې څخه عبارت دی چې وگړي يې له يوه سازمان څخه لري. دا هغه پدیده ده چې په سازمان کې شتون لري نه د هغه په غړو کې، دا هغه ځانگړي صفتونه دي چې په هماغه سازمان پورې اړه لري او هغه معلومې او څرگندې ځانگړتياوې دي چې يو سازمان له بل سازمان څخه بيلوي (عسکریان، ۱۳۸۸، ص ۱۱۱).

د سازمانی کلتور په اړه چې په تيرو دوو لسيزو کې د پوهانو او نظر خاوندانو له خوا کوم تعريفونه وړاندې شوي دي، د ټولو تعريفاتو څخه مشترک ټکي ترلاسه کولای شو چې عبارت دي له : يوه غالبه کړنيزه ( رفتاري) بيلگه ده، يو نظام مند سيستم دی، د ارزښتونو، باورونو او اعتقاداتو ټولگه ده، د سازمان د غړو تر منځ ددغو نورمونو او ارزښتونو مشترکوالی او د دوی له خوا يې ملاتړ کول او دا چې سازمانی کلتور دوه سازمانونه له يو او بل څخه بيلوي (عسکریان، افتخارزاده، خسروي مراد، ۱۳۹۲، ص ۹-۱۰).

په لاندې جدول کې به د سازمانی کلتور په اړه په لنډ ډول د يو شمير نورو پوهانو له خوا وړاندې شويو تعريفونو ته اشاره وکړو:

گڼه	تعريف	سرچينه
۱	يو 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 مور يې په دې سازمان کې ترسره کو.	Deal and Kennedy
۴	ډله يزه ذهني پلان جوړونه.	Hofstede
۵	ډله يز فکرونه.	Van mannen & barley
۶	د هغو مشترکو او دايمو باورونو ټولگه چې د مختلفو وسايلو له لارې انتقال مومي او د انسانانو ژوند کې معنا او مفهوم رامنځ ته کوي.	Ouchi
۷	يوه لړ هغه بنسټونه، تشریفات او استظورې چې د سازمان اساسي ارزښتونه او باورونه کار کوونکو ته انتقالوي.	Ouchi
۸	د سازمان پټ اړخونه (باورونه، تصورات، فکرونه، تمايلات، معاملات او غير رسمي اړيکي).	French
۹	رسمي اړخونه (موخې، ټکنالوژي، د اداري جوړښتونو طريقه، محصولات، مالي او بوديجوي سرچيني) او غير رسمي يا پټ اړخونه.	Argrice

(1) گڼه جدول- د سازمانی کلتور په اړه د يو شمير پوهانو تعريفونه (صالحی او محمدیان، ۱۳۹۴، ص ۲)

## 5.2. د سازمانی کلتور د رامنځ ته کیدو څرنګوالی او تداوم

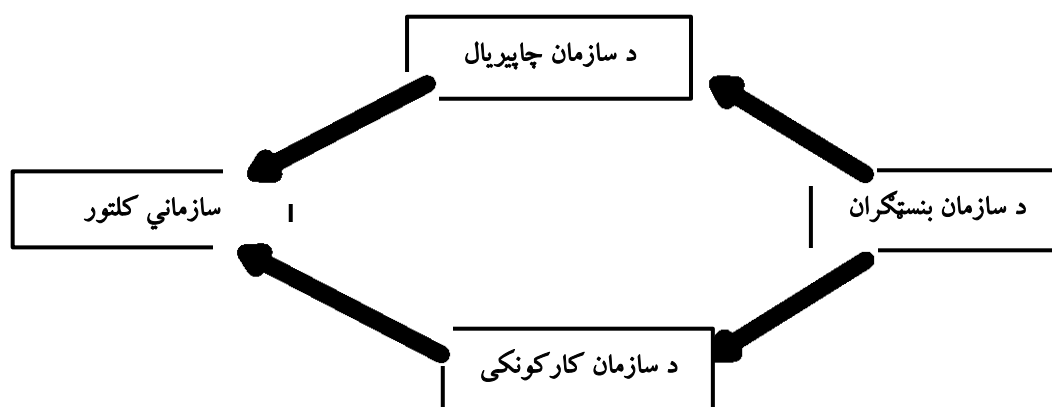
معمولاً په لومړیو کې هر سازمان د یوه کوچني واحد په توګه رامنځ ته کیږي. د کار په پیل کې د مختلفو لاملونو له مخې کلتور په ډیره بیره سره په هغه کې رامنځ ته کیږي. په سازمان کې د کلتور رامنځ ته کیدل هم د سازمان د رامنځ ته کیدلو اصلي لاملونه، په ټولنه کې د هغه د ځای او مقام، د هغه د بریالیتوب لاملونه لکه، 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 رېښتینې 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 کیدل او د هغه د دوام څرگندونه کوي.



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

## 6.2. د سازمان کلتور زده کړه

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

سازمان 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 کېږي، 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: یعنی 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- ځانگړي امتیازات: تفریحي وسایل، طیارې او موټرونه چې د یو شمیر غړو په واک کې ورکول کېږي، له ځانگړو امتیازاتو څخه شمیرل کېږي. دا امتیازات کولای شي د مقام او لوړ پوړو مدیرانو ارزښت نورو ته څرگند 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، یعنی 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 پروگرام ترتیب او ونیول شي. که چیرې سازمان د ټولني 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 ټولني 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 پیژندگلوي 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 ځانګړو 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 غړیتوب ترلاسه کولای شي. په ډیری مواردو کې د رمز ژبه، د ځانګړو اصطلاحاتو په کارولو سره د غړو ترمنځ د یوالی سبب کېږي ( رابینز، ۱۳۷۸، ص ص ۳۸۹-۳۹۲).

ه- فردي هويت منل يا رد کول: آیا د سازمان مدیریت په دې هڅه کې دی چې د نوي استخدام شوي کس هويت ومني او يا له هغه څخه هويت 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 هويت 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 ( رابینز، ۱۳۷۸، ص ص ۳۸۶-۳۷۷).

## 7.2. د سازمانی کلتور دندې

په یوه سازمان کې کلتور مختلفې او بیلایلي کړنې او دندې ترسره کوي. لومړی دا چې کلتور د سازمان د پولو ټاکنه کوي، یعنې سازمانونه له یو بل څخه بیلوي او خپلو غړو ته هويت 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.

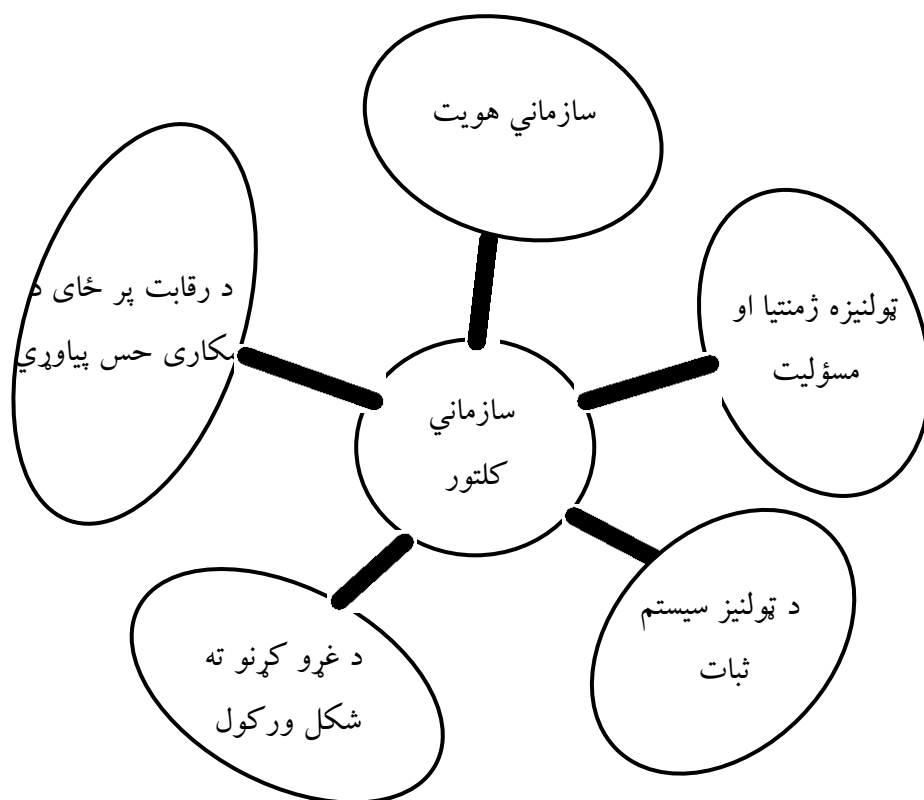
سازمانی کلتور ټولنیز سیستم ته ثبات ورکوي او د سازمان د غړو کړنو ته بڼه او معنا وربخښي. له ټولنیز اړخه کلتور یو ډول کړۍ ده چې د مناسبو معیارونو په وړاندې کولو سره (د هغه څه په اړه چې د سازمان غړي یې ووايي او ترسره یې کړي) د سازمان برخې سره وصل کوي. همدا ډول د سازمانی کلتور یوه بله دنده د کنترول ترسره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

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 وپیژني، سازمان خپل مفهوم له لاسه ورکوي.
  - **د غړو د داخلیدو 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 کنترول 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 وپوهیږي چې د کومو کړنو په کولو سره مکافات ورکول کیږي او د کومو کړنو په کولو سره مجازات کیږي.
  - **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 پوهیږي 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 کيږي، 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 فرهنگي عناصر په ګوته کوي؛ خو په دغو ټولو نظریو کې ډیر مشترک ټکي او عناصر شتون لري. په دې معنا چې په ډیری څیړنو 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 مروجه ویشنه چې معمولاً په اقتضایي بیلگو کې له هغې څخه یادونه کيږي، 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 مشارکتني ډول ترسره شي. په دې طریقه کې، سازمان

په وفاداری سره ساتل کيږي او د ژمنتيا اندازه ډيره پورته وي. په دې ډول سازمانونو کې رهبر ښوونکي، لارښود، مرشد، ملاتړی، صميمي او صادق وي. د کارکوونکو غوښتنې اورې او هڅه کوي چې د کاري ټيمونو 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 ډير ارزښت د سازمان پر بهرني چاپيريال، نوښتونو، آزاده فضا او تصميم نيولو ته ورکوي. يعنې دا کلتور پر وده، سرچينو ته په لاسرسۍ، نوښت او له بهرني چاپيريال سره پر توافق ټينګار 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 پيدا کولو، هيله درلودلو او په چارو کې خطر منلو ته تمايل لري او کولای شي چې د راتلونکي لپاره يو ښه لرليد (Vision) ولري. همدا ډول په دې ډول کلتور کې رهبران، د ډيرو سرچينو ترلاسه کولو، قانونيت او د بهرني ملاتړ په لاسته راوړلو ډير تمرکز کوي. په دې ډول کلتور کې پرمختيا، د نوو بازارونو او سرچينو ترلاسه کول، د سازمان د ګټورتيا او مثمریت مهم فکتور بلل کيږي.

**۳- منطقي کلتور:** په دې ډول کلتور کې پر توليداتو، اجرااتو او ټاکل شوو موخو ته رسيدلو باندې ټينګار کيږي. په دې ډول کلتور کې د هڅونې لاملونه عبارت دي له: رقابت او له مخکې ټاکل شوو موخو ته رسيدل. په منطقي کلتور کې رهبران او مديران موخه پالي، د پلان او ځانګړو موخو په درلودلو سره د سازمان راتلونکي سنجوي. غواړي چې لارښوونکي، هدف محوره، ګټور، او وظيفه مدار وي او د تل لپاره د ملاتړ اړخ په پام کې ولري او په سازمان کې د توليد 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، کنترول او په داخلي موقعيت باندې ډير تمرکز وشي، په دې معنا چې د سازمان داخلي چاپيريال ته جدي پاملرنه کيږي. د سازمان تشکيلاتي جوړښت ډير ځواکمن او رسمي وي. مقررات او طرزالعملونه ددې څرګندونه کوي چې کارکوونکي بايد 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	بهرني تمرکز	
د پرمختيا کلتور د تطابق وړتيا، وده، د سرچينو غوښتنه، خطر منل، تخصص محوره، د ایلو لورې تابع	ډله ییز کلتور د یو بل ملاتړ او روحیه لرونکی، د انساني سرچینو پراخوالی، د کورنی 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) گڼه جدول - د کامرون او کوئین د نظریې په اساس د فرهنگونو 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 محورو 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 سپريټرز (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 وفاداری 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 نوبت او د عمل پر آزادي ټینګار کوي.

۴- تدافعي کلتور: د ټیمي کلتور برعکس اختراع، نوبتونو 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 فیزیس (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) وايي: «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 تسلیمې 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 غړیتوب 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 نوبنتونه 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 منونکی وي.

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

پورتني ځانگړتياوې کولای شي چې په مختلفو شرایطو کې پر یو او بل باندې غالبې شي. د همدې ځانگړتیاو له مخې د یوه سازمان ارزول کولای شي چې د هماغه سازمان د فرهنگ انځور را په څوته 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 کيږي او غړي یې څه ډول کړنې ترسره کوي (رابینز، ۱۳۷۸، ص ۳۷۳).

همدا ډول فرید لوتانز (F. Luthans) د کلتور شپږ ځانگړتیاوې 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- بیلگه لرونکي وي.

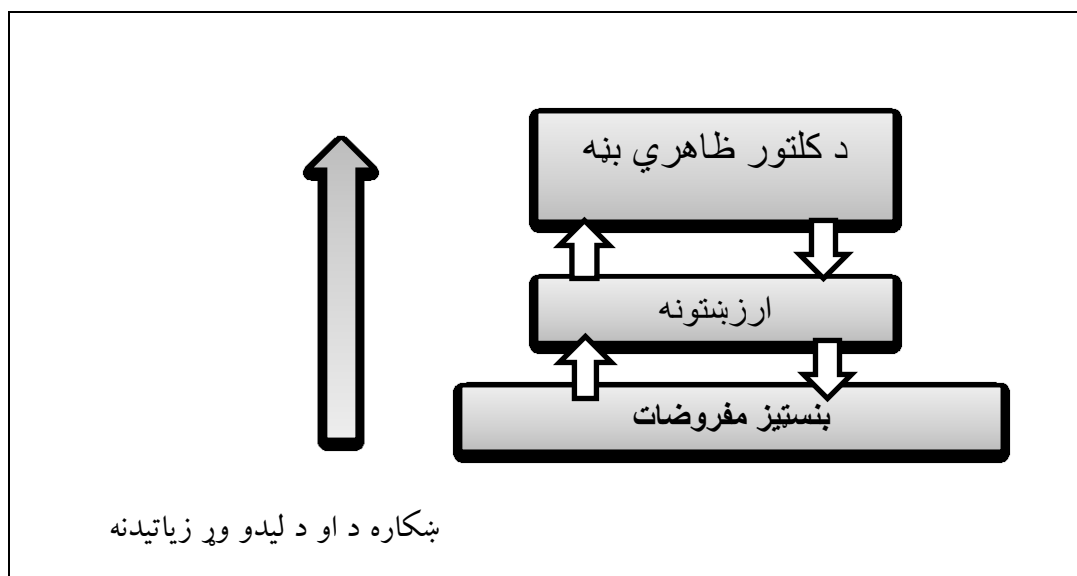
۶- د تعدیل او بدلون وړ وي (Luthans, 1998, p. 34).

## 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 اډگار شاین پر نظر ځکه بسنه کوو چې ډیري لیکوالونو او څېړونکو د سازمانی کلتور په څیړنو کې له همدغې نظریې څخه یادونه کړې ده، د هغه له نظره سازمانی کلتور لاندې پوړونه لري:

لومړی پور- د سازمانی کلتور ظاهري بڼه : د کلتور په ظاهري بڼه کې فزیکي، کلامي او کړنيزې 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 پور- ارزښتونه: په دې برخه کې د سازمان د ظاهري بڼې ( لومړی پور) 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 پور- بنسټیز مفروضات: د سازمانی کلتور په درې ګونو پوړونو کې د بنسټیزو مفروضاتو پور چې د سازمانی کلتور اخیږنې پور 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 سازمانی کلتور د بنسټيزو فرضیاتو د ټولګې په توګه تعریفوي، چې د سازمان له غړو سره د مسایلو سره د مخامخ کیدو، له بهرني چاپیریال سره د جوړ راتللو او د داخلي انسجام په ټینګښت کې مرسته کوي. تجربو څرګنده کړې ده چې بنسټيز فرضیات ګټور او د ارزښت وړ دي او په پایله کې د سم تفکر، ادراک او احساس په توګه د سازمان نوو غړو ته انتقال مومي (طوسی، ۱۳۷۳، ص ۱۵۴).

دلته اړینه ده چې دا مفروضات وپېژنو:

بنسټيز مفروضات د منل شوو باورونو څخه هغه لاشعوره مفروضات دي چې ډیر درناوی ورته کيږي او د سازمان د غړو باور، پوهې، افکارو او د احساساتو ټاکنه کوي او د ارزښتونو اخیرنۍ سرچینه ده. په دې ډول مفروضاتو کې د واقعیت او حقیقت، وخت او ځای او د انسان څرنگوالی او ماهیت شامل دي (شاین، ۱۳۸۳، ص ۳۸) د واقعیت او حقیقت څرنگوالی او ماهیت مشترک مفروضات دي چې ددې ټاکنه کوي، چې څه شی واقعیت دي او یا داچې حقیقت ښکاره دی او که پټ. د وخت څرنگوالی هم هغو مشترکو مفروضاتو ته ویل کيږي چې د وخت اساسی مفهوم په ډله کې تعریفوي؛ یعنې دا چې وخت څرنگه اندازه او تعریف کيږي، څو ډوله وخت شتون لري او په کلتور کې د وخت ارزښت څه شی دی. همدې ته ورته د انسان ماهیت هم دې ته اشاره لري چې انسان پاتې کیدل په څه معنا دی، څه ډول انساني مشترکات اړین دي، آیا د انسان ماهیت ښه، بد او یا خنثی دی او یا دا چې انسان کمال منونکی دی (همدغه اثر، ص ۱۵۱-۱۵۲).

هوی او میسکل (Hoy & Miskil)، باور لري چې سازمانی کلتور درې پوړونه لري:

۱- اصول: د سازمانی کلتور په لوړو پوړونو کې هغه مقررات او معیارونه دي چې د کارکوونکو له کړنو، ټولنیز سلوک، اخلاقی کړنو، تسلیم، تبعیت، ځواک او د مسؤلیت له منلو څخه سرچینه اخلي. ددې په څنګ کې چې اصول له یوې خوا د یوه کارکوونکي د انتظار وړ ونډه ټاکي او له بلې خوا ناڅاپي کړنې او ونډې هم تائیدوي. په دې سربیره د دندو په ټاکنه او ترسره کونه کې هم د هغوی لارښوونه کوي.

۲- ارزښتونه: هغه مفاهیم دي چې د یوه معیار په توګه د کارکوونکو د بریالیتوب په ټاکنه کې ترې ګټه کيږي. د سازمان د ودې سبب کيږي او د سازمان په داخل کې د انسانانو، شیانو او پدیدو 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 (سېمولونه)	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 فزیکی اړخونه	اجرایي طریقې له چاپیرال 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
دویم پوړ (ارزښتونه)	ارزښتونه په فزیکی چاپیریال 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 ټولنیزې لومړنی 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

دایم پوړ (مفروضات)	بنسټیز مفروضات (لاشعوره) له چاپیریال سره د انسان اړیکې واقعیت، وخت، ځای، د انسان وجودي ماهیت، انساني فعالیت، د انساني اړیکو ماهیت، باورونه او احساسات	بنسټیز مفروضات باورونه افکار او احساسات د انسان د طبیعت ماهیت د انسان کړنې انساني اړیکې	ارزښتونه او بنسټیز باورونه	لاشعوره ضمیر باورونه اعتقادات مشترک ذهنیت بنسټیز مفروضات

(۳) گڼه جدول: د سازمانی کلتور د پوړونو پرتلنه (کیاء، ۱۳۷۷، ص ۴۲)

## 11.2. پر سازمانی 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: اقلیمی 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 سازمانی 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 سازمانی کلتور د ټولنې له کلتور سره دوه اړخیزه اړیکه لري. هر سازمان د خپل ځان لپاره ځانگړی 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 ټولني د پراخ کلتور او ټولنيزو او تاريخي جريانونو څخه تر اغيزې لاندې راځي. له دې امله ويلاى شو چې د ټولني کلتور د سازمانونو پر کلتور تاثير اچوي او سازماني کلتورونه د ټولني د کلتوري حرکت پر جريان اغيزې لري (زرنگار، ص ۱۳۴).

## 12.2. په سازمان باندې د کلتور اغيزې

په پورتنی عنوان کې مو وليدل چې يو شمير داسې لاملونه شتون لري چې په سازماني کلتور اغيزې لري، همدا ډول سازماني کلتور هم داسې يوه پدیده ده په سازمان باندې اغيزې لري يعنې دواړه پر يو او بل باندې متقابلې اغيزې لري.

کلتور د يوه سازمان داخلي چاپيريال توصيفوي، 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 يو لارښود په توګه ګټه اخلي. په اوسني حالت کې د لويو سازمانونو د نظام ښه والي لپاره همدې کانون ته ډيره پاملرنه کيږي. د سازمان کلتور د يوه سازمان د پياوړتيا سرچينه بلل کيږي يا په بل عبارت د يوه سازمان برياليتوب او ماتې تر ډيره بريده د هغه له کلتور سره اړيکه لري (سلطاني، ۱۳۹۰، ص ۱۰۰).

د بارون او ګرينبرګ (Baron & Greenberg) له نظره، د سازمان په غړو باندې د سازماني کلتور اغيزې تر دې بريده دي چې کولای شي له همدې لارې د سازمان د غړو پر کړنو، احساساتو، نظرياتو او باورونو وپوهيږو او د رامنځته کيدونکو بدلونو په وړاندې د هغوی د غبرګون ارزونه او وړاندوينه وکړو. د سازماني کلتور هرم ته په کتو کولای شو په ډيره اسانۍ سره د بدلونو رامنځ ته کولو ته لاره هواره کړو او سازمان ته يوه نوې ښه ورکړو. (منوريان او بختاني، ۱۳۸۵، ص ۳).

سازماني کلتور د ټولنيزو کلتور فرعي محصول دی او د ټولني له عمومي کلتور سره نيردې اړيکه لري، د پياوړي اغيز لرونکي لامل په توګه کولای شي چې د سازمان د غړو پر کړنو اغيزې 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، صص 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 (رضائيان، 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 معيارونو او ارزښتونو شتون د سازمان د غړو يووالي او انسجام پر غاړه لري.

د کيلمن (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 دريو برخو کې په پام کې ونيسو، لارښوونه کول نافذ کول او قدرت.

له لارښوونې څخه موخه داده چې کلتور موخو ته په رسيدلو کې سازمان ته لارښوونه وکړي او يا 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 گډون ولري، هغه يې منلی وي او په هغه باندې عمل کوي. هغه سازمانونه چې د پياوړي کلتور لرونکي دي، معمولاً د ارشد مدیریت له رهبري 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 سازمانی 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 پیړیو 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 سازمانی 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 بنودلې ده چې د ماتې ذکر شوي دلایل له سازمانی کلتور څخه د سازمانونو ناخبرې وه. په بل عبارت د سازمانی کلتور بدلون له پخوانی سازمانی 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، جوانپور 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 اجرا کوونکي، که چيرې د کلتوري بدلون په پروسه کې پورتنيو 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 چيرې 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 سازمانی کلتور بدلون ډیر ستونزمن کار دی. دا چې سازمان له مختلفو ارزښتونو او استعدادونو څخه ترکیب شوی او ډیرې نفوذې ډلې د فعالیت په حال کې دي او جوړښتونه ډیر 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 وړاندوینې وړ او یو ډول غبرگون نه څرگندوي. ددې ترڅنګ، هر یو بدلون ځانګړی ځای، فزیکي شرایط او مدیریتی سبکونه غواړي، چې باید له یوه ځواکمن دریځ څخه د عمل میدان ته راشي او دا باید داسې یو حالت وي چې ارزښتونه او مفاهیم په شدت سره د لوړ پوړو مدیرانو تر نفوذ لاندې وي.

ج - دریمه نظريه په دې ټینګار کوي چې کلتور له کنترول څخه پورته دی. دا چې انساني ځواکونه څه ډول یو مفهوم په کاري تجربو کې رامنځ ته کوي، د هغوی له محلي کلتور سره اړیکه لري. دا موضوع په دې معنا سره ده چې بدلون راوستونکي د خپل نفوذ او خپلو لیدلورو څخه هڅه کوي چې کلتوري بدلونونه رامنځ ته کړي، چې دا به ښې پایلې ونه لري؛ ځکه چې هر شخص له خپل لیدلوري څخه موضوعاتو ته کتنه کوي. له دې امله تل د مدیرانو نظریاتو او د کارکوونکو له لارې مندل شویو مفاهیمو ترمنځ سل په سلو کې یو شان والی شتون نه لري (ګرجي دوز، جوانپور او سبحاني، ۱۳۹۶ص ۷۸-۷۹).

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

#### ۱- د سازمانی کلتور د بدلون مدیریت :

د سازمانی کلتور د بدلون مدیریت په اړه یوې هر اړخیزې طرحې ته اړتیا ده، چې ترڅو په یوه وخت کې څو ځانګړو برخو ته پاملرنه وشي. د موجود او مطلوب کلتور ځانګړتیاو پیژندنه د سازمانی کلتور د بدلون په مدیریت کې تر ټولو مهم اړخ دی. له یوې خوا په کلتور باندې اغیز لرونکي لاملونه او له بلې خوا باید د سازمانی کلتور د بدلون پایلو ته پاملرنه وشي. بالاخره دا اړینه ده چې د موجود کلتور په پیژندلو سره په سازمان کې پر حاکمو کلتوري متحولونو باندې د اړتیا وړ کلتور رامنځ ته کړو، ترڅو له یوې 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 سازمانی 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 سازمانی کلتور د بدلولو اصول: د سازمانی 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 سازمانی 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 کنترول.

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 یوه دنده له یوه ټولنیز نظام سره اړیکه لري. جوړ راتلل او توافق له مادي نړۍ او اقتصادي نظام، د موخو لاسته راوړنه له ټولنیز او سیاسي نظام، انسجام او یوالی له حقوقي او قانوني نظام او دوامداره ساتنه له کلتوري نظام سره اړیکه لري (اسمیت، ۱۳۸۳، ص ۵۷).

## ۲- د شولز Schulz نظریه :

هغه پنځه ډوله کلتورونه پیژندلي دي او هر یو کلتور یې په درې مختلفو اړخونو کې وړاندې 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 نوبتگر وي او همدا ډول هغه د پنځه ډوله کلتور ځانگړنې 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 گارس (Quinn & Gareth) نظریه :

کوین او مک گارس سازماني کلتورونه په څلورو کلتورونو ( ۱- منطقي کلتور، ۲- ایډیولوژیک 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 ځانگړی 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 توگه ډیر راټیټ 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 مراتبو د سلسلې کلتور	مشارکتی کلتور	ایډیولوژیک کلتور	منطقی کلتور	د کلتور ډولونه سازمانی متحولونه
د فرمانونو او دستوراتو پلي کول	د ډلې بقا	پراخو موخو لاسته راوړل او د سازمان ماموریتونه	مشخصو سازمانی موخو ته رسیدل	سازمانی موخې
کنترول او ثبات	د ډلې یوالی او انسجام	له سازمان څخه بهرنی ملاتړ	د کړنو څپه	د کړنو معیار
قوانین او مقررات	په ډله کې غړیتوب	کاریزما رهبر	رئیس	د اختیار مرجع
فني پوهه	غیر رسمي سرچینې	ارزښتونه	وړتیا	د واک مرجع
مراتبو سلسله	مشارکتی	قضاوتی	منطقی	د پریکړو نیولو ډول
محافظه کارانه	ملاتړې او دوستانه	فردی او خطر منونکې	لارښود او هدف مداره	د رهبری ډول
امنیت	صمیمیت او همغږي	وده	توفیق	انگیزه

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

#### ۴ - د هافستډ نظریه :

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

په دې سمبولونو پورې اړوند معاوې او مفهومونه له کورنۍ، ښوونیزو مرکزونو او د دندې له ځای څخه سرچینه اخلي او د ټولنې غړو زده کړي دي. د هافستډ 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، څرنګوالی 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 وروستی 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 پلوي (جمع ګرایی) په وړاندې، د قدرت فاصله، له ترديد او دوه زرتوب څخه مخنیوی، سپري پلوي (مرد ګرایی) او د ښځي 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 هانډي (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 - زیوسې کلتور: د کلويي کلتور په توګه هم يادېږي، 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 ثابتېږي.

ب- آپولويي کلتور: دا کلتور د مسؤلیت محوره کلتور په نوم هم يادېږي. 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: آتڼاني کلتور: د کاري ګروپونو د کلتور په نوم هم يادېږي. 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- دیونسوسي کلتور: د اصیل کلتور په نوم هم يادېږي. دا ډول کلتور د پورتنیو درې ډولو سازمانی کلتورونو برعکس په سازمان کې د غړو د رضایت ترلاسه کولو لپاره رامنځ ته کېږي (Handy, 1996, p.10-12).

## ۶- د ډیل او کنډي نظریه :

یوه ویشنه چې د سازمانی کلتور په اړه کېږي، 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 راتپولو کې مستقیمې اغیزې لري. د ارزښتونو او مفروضاتو مشترکوالی یې تر ټولو غټه ځانګیرنه ده. هر څومره چې د سازمان غړي دا اساسي ارزښتونه په ښه ډول ومني او هغوی ته په ښه ډول متعهد وي په همغه 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 کېږي، 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)

ډیل او کنډي د یوه قوي کلتور اصلي عناصر په لاندې ډول راپېژني:

**الف- ارزښتونه:** په ارزښتونو کې د یوه سازمان د غړو نظریات او باورونه شامل دي. ډیل او کنډي په دې باور دي چې په یوه قوي کلتور کې پر کلیدي ارزښتونو باندې پراخ توافق شتون لري.

**ب- اتلان:** اتلان د سازمان لپاره د ارزښتونو یوه بیلگه ده. کولای شو چې دا ډول اتلان سازمان د داستانونو او افسانو له لارې وپېژنو. ډیل او کنډي استدلال کوي چې یو پیاوړی کلتور دا ډول اتلانو ته اړتیا لري، ترڅو د سازمان غړي یې د یوه معیار په توګه د خپلو کړنو لپاره یوه بیلگه وګرځوي.

**ج - آداب او رواجونه:** آداب او رواجونه، هغه تشریفات دي چې د یوه سازمان ارزښتونه څرګندوي. په کوم سازمان کې چې نوښت د یوه ارزښت په توګه پیژندل کیږي، کیدای شي چې خپلو نوښتګرو کارکوونکو ته د مکافاتو د ورکړې لپاره ځانګړي تشریفات شتون ولري. د ډیل او کنډي په باور، په یوه قوي کلتور کې د سازمان ارزښتونه د آدابو او رواجونو د پراخوالي له لارې د کارکوونکو په ذهن کې تحکیم پیدا کوي. د سازمان د غړو لپاره یو مشترک سفر او یا یوه افتخاري میلمستیا ددې ډول فرهنگ یوه ښه بیلگه کیدلای شي.

**د- کلتوري شبکه:** کلتوري شبکه، د اړیکو یو سیستم دی چې د کلتوري ارزښتونو له لارې رامنځ ته او پیاوړی کیږي. د یوه قوي کلتور په شتون کې دا شبکه پراخېږي چې په کلتوري ارزښتونو باندې د باور په پیدا کیدو کې به ډیرې اغیزې ولري. دا کلتوري شبکه کیدای شي چې د سازمان له رسمي جوړښتونو څخه رامنځته شي او یا هم کیدای شي چې د سازمان د غیر رسمي اړیکو په پایله کې رامنځته او پراختیا پیدا کړي. په ټوله کې یو قوي کلتور باید معلومه کړي چې د سازمان د غړو ترمنځ توافق د کلتور له مهمو ارزښتونو او باورونو څخه شمیرل کیږي. که چیرې په سازمان کې دا ډول شرایطو شتون ولري، نو ویلای شو چې کلتور یې پیاوړی دی او که چیرې د غړو ترمنځ توافق په لږه اندازه لیدل کیږي، نو د سازمان کلتور کمزوری دی. په دې ډول په کوم سازمان کې چې دا ډول کلیدي ارزښتونه ساتل کیږي، خپرېږي، د غړو ترمنځ د قبول وړ وي او هر څومره چې دغو ارزښتونو ته کارکوونکي ژمن وي، کلتور ډیر پیاوړی دی (سجاني، ۱۳۹۵ ص ۳۵).

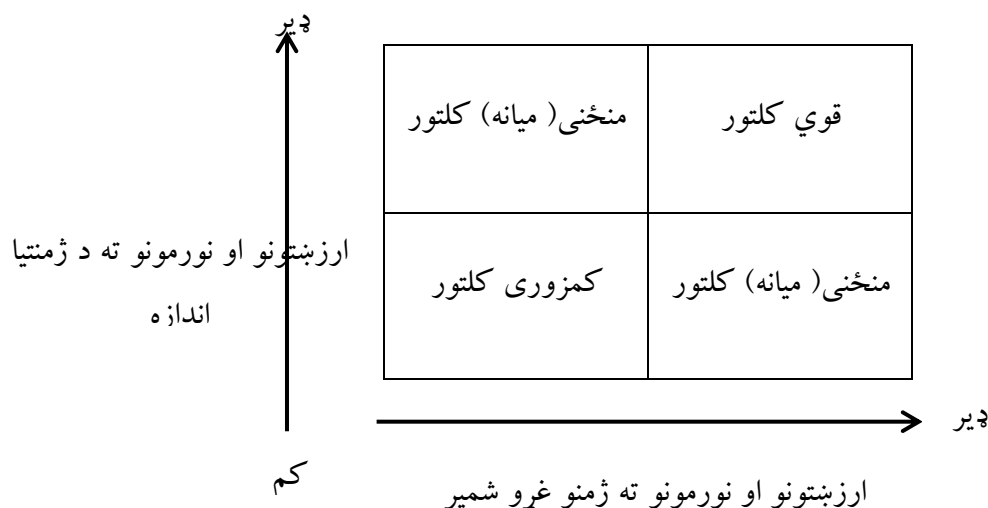
د مختلفو سازمانی کلتورونو د ځواک او قدرت اندازه کولای شو د دوو ډیرو مهمو معیارونو له مخې «  
 ارزښتونو ته د ژمنو غړو اندازه» او «او ارزښتونو ته د غړو د ژمنې اندازې» له مخې وټاکو. همدغو معیارونو ته  
 په کتو سره ډیل او کنډې د څلورو برخو لرونکی جدول ترتیب کړ چې درې ډوله سازمانی کلتور وړاندې  
 کوي:

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

ب- منځنی 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 څرگندېږي:



(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 شنې لپاره یوه ځانګړی موډل وړاندې کړي. یو له هغوی څخه چې یو شمیر محدودو  
 سازمانونو د کلتور پر تحلیل او شنې 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. اوچي استدلال کاوه چې د چاپاني سازمانونو او Z ډوله امریکایي سازمانونه د امریکایي سازمانونو په وړاندې ولاړ دي. په دې اوو ځانگړتیاو کې، ۱- احساس، ۲- کارکوونکو ته ژمنتیا، ۲- ارزونه، ۳- د خدمت تگلوری، ۴- څارنه، ۵- پریکړو نیول، ۶- مسؤلیت، او ۷- افرادو ته پاملرنه شامله ده. اوچي په یادو درې ډوله سازمانونو کې کلتوري ارزښتونه ارزولې او پرتله کړي دي او د اړخونو ترمنځ یې توپيرونه په لاندې جدول کې وړاندې کړي دي:

د امریکایي سازمانونو کلتور	د جاپاني سازمانونو کلتور	د Z ډوله امریکایي سازمانونو کلتور
لنډ مهاله استخدام د تخصصي خدمت تگلوری فردی پریکړې فردی مسؤلیت رسمي او بیړنی ارزونه بیړنی ترفیع افرادو ته د ماشین په سترگه کتل	مدام العمر استخدام غیر تخصصی خدمت تگلوری مشترکې پریکړې ځکه مسؤلیت ورو او غیر رسمي ارزونه ورو او ځنډنې ترفیع افرادو ته په انساني سترگه کتل	اوږد مهاله استخدام د تخصصي خدمت تگلوری ټولنیزې پریکړې فردی مسؤلیت ورو او غیر رسمي ارزونه په رسمي ډول ورو او ځنډنې ترفیع افرادو ته په انساني سترگه 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 بیرنې 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 کیږي. دا ډول کلتور په رستورانټونو کې لیدل کیږي.

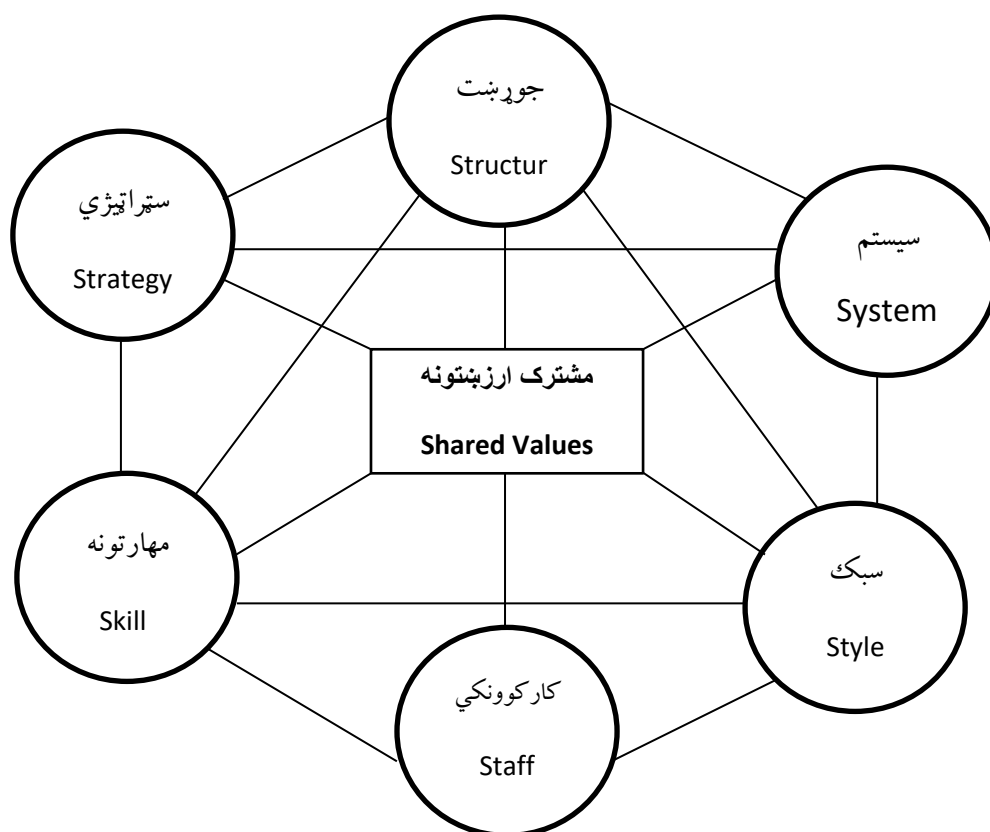
**ب- دوستانه سازمانی کلتور:** هغه سازمانونه چې ددې ډول کلتور لرونکي دي، پرته له دې چې کارکوونکي په دې وپوهیږي چې څه پریکړه شوې ده کیدای شي کلونه تیر شي. صمیمیت او دوستي د کارکوونکو پر اړیکو حاکم وي، اړیکې روښانه وي، د سازمان چاپیریال د لوړ ریسک لرونکي وي او فیډبک بیرنې نه وي.

**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 بیره فیډبک ترلاسه کوي. دا ډول کلتور په ساختمانی 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 کیږي. 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 کیږي. د اوه S موډل له مدیرانو او شنونکو سره مرسته کوي چې سازمانی کلتور په سم ډول و پیژني 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، جوانپور او سبحاني، ۱۳۹۵ ص ۷۷-۷۸).



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

#### ۱۰- ډانیل ډنيسن موډل:

پروفیسور ډانیل 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 کېږي چې عبارت دي له: ۱- په کار کې ښکیلتیا (گډون)، 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- **گډون Involvement**: گټور او اغیز لرونکي سازمانونه د خپلو غړو د ظرفیت لوړولو او پیاوړي کولو لپاره هڅه کوي، چې سازمان د کاري گروپونو 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 پريکړو په نيولو کې ونډه لري او همدغه پريکړي يې په کار اغيزې لري او کار يې په مستقيم ډول د سازمان له موخو سره اړيکه پيدا کوي. په دې اړه د يوه شرکت اجرائيې مدير داسې ويلي دي: «په کار کې ډيره بنکيلتيا (ګډون) په دې معنا دی چې شخص له کار سره په بشپړ ذهني ډول بنکيلتيا 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 يې اچوي». په دې موډل کې د سازماني کلتور دا اړخ په لاندې درې فرعي عناصرو اندازه کيږي:

**الف - تقويت Empowerment** : افراد د اختيار، نوبت او د خپل کار دا اداره کولو وړتيا لري، چې دا کار په سازمان کې د مالکيت او مسؤليت حس رامنځ ته کوي.

**ب - ټيم جوړونه Team Building** : سازمان د موخو په لاسته راوړلو کې ګروپي کار ته د مشترک ارزښت په توګه ګوري. داسې چې کارکوونکي هم د مديرانو په څير ددې احساس کوي چې د کار په ځای کې ځواب ويونکي دي. دا ډول سازمانونه د کارونو په ترسره کولو کې په ډلو يا ټيمونو تکيه کوي.

**ج: د وړتياو پراختيا Capability Development** : سازمان د اړتياو د پوره کولو او د رقابت په ميدان کې د پاتې کيدلو لپاره په پرلپسي توګه د کارکوونکو د مهارتونو او وړتياو د پراخولو لپاره کار کوي (امير کيږي و طهراني، ۱۳۸۸، ص ۲۰۸).

**۲- ثبات Consistency** : څيرنو ښودلي ده چې د ډيری برياليو او پرمختلليو سازمانونو لامل ثبات، انسجام او يوالی دی او کارکوونکي له بنسټيزو ارزښتونو څخه خوند اخلي، رهبران او پيروان توافق ته په رسيدلو کې مهارت پيدا کوي (حتی کله چې هغوی متقابل نظريات لري) او سازماني کړنې په ښه ډول همغږي پيدا کوي. کوم سازمانونه چې دا ډول ځانګړتياوې ولري د ځواکمن او پياوړي کلتور لرونکي وي او د کارکوونکو پرکړنو پوره نفوذ لري. دا اړخ هم په درو نورو فرعي عناصرو ويشل 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 هيلې، 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 يووالی **Coordinatio and Integration** : سازماني واحدونه د مختلفو دندو او فعالیتونو سره کولای شي چې ګډو موخو ته په رسيدو کې په ډير بڼه ډول له يو بل سره کار وکړي او همدا ډول د سازمان پولې او حدود هم ځواکمنې پاتې کيږي.

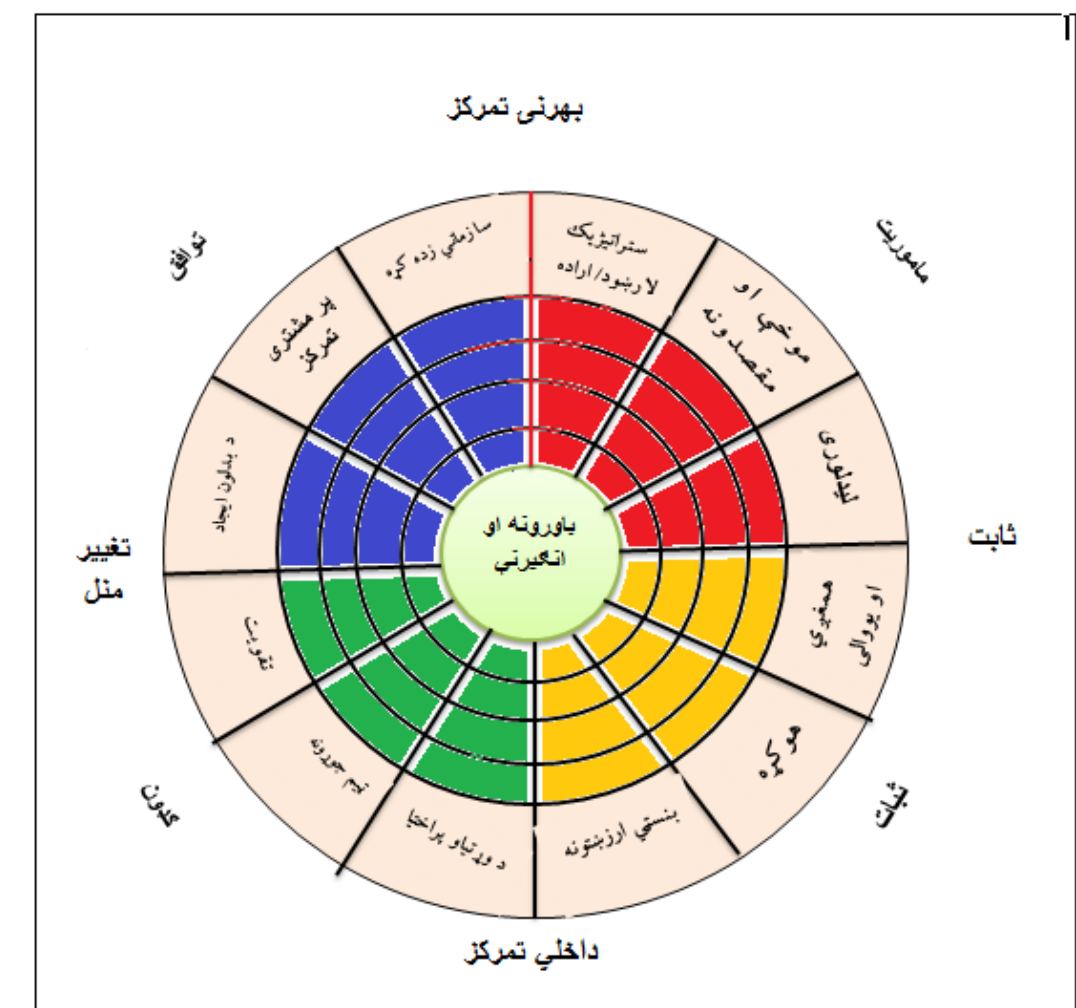
۳- توافق **Adaptability** : هغه سازمانونه چې يووالی لري په سختی سره بدلون کوي. له دې امله داخلي يووالی او له بهرنیو لاملونو سره جوړ راتلل د يوه سازمان له غوره لوړوالي څخه شميرل کيږي.

باثباته سازمانونه د مشترياتو له خوا هدايت کيږي، خطر مني، له خطاګانو څخه پند اخلي او د بدلون کولو تجربه او ظرفيت لري. دا ډول سازمانونه مشترياتو ته د ارزښت ورکولو له لارې د سازمان د وړتياو د بڼه والي لپاره په پرلپسې توګه هڅه کوي. د سازماني کلتور دا اړخ هم درې نور فرعي عناصر په ځان کې لري.

الف- د بدلون ايجاد **Creating change** : سازمان ددې وړتيا لري چې د اړتياو د پوره کولو لپاره بدلون رامنځ ته کړي او کولای شي چې د مؤسسې چاپيريال وپيژني، جاري تحركاتو ته ځواب وويي او له راتلونکو بدلونونو څخه مخکې تګ وکړي.

ب- پر پيږدونکو تمرکز **Customer Focus** : سازمان خپل مشتريان پيژني او هغوی ته ځواب ويونکي وي او مخکې له مخکې د راتلونکي وخت غوښتنې پوره کوي. په حقيقت کې مشتري پلويتوب هغه درجه ده چې له سازمان څخه د مشترياتو رضایت پرې څرګنديږي.

ج- اداري زده کړه **Organizational Learning** : سازمان محيطي علايم پيدا، ترجمه او تفسير کوي او هغه فرصتونه اندازه کوي چې نوښتونه، د پوهې ډول او د وړتياو پراختيا رامنځته کوي.



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

۴- ماموریت **Mission** : کيدای شي ووايو چې د سازمانی کلتور تر ټولو مهمه ځانگړتيا 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. بریالی 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 لیدلوري د سازماني موخو لوری په ګوته کوي او هر شخص کولای شي همدې ته په ګټو سره په ډیره آسانی له یوې برخې سره مشارکت وکړي.

ج- لیدلوري **Vision**: سازمان له خپلې راتلونکي 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 محورونه 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 اندازې ته اشاره لري چې له یوې خوا په ثابت کلتور او له بلې خوا په بدلون منونکي کلتور پای ته رسیږي (رحیم نیا او علیزاده، ۱۳۸۷، ص ۱۵۷).

لکه څرنگه 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.

تړا	موډل	د نظر خاوند	د موډل وړاندې شوي عناصر
1	AGIL	پارسونز	توافق، موخو ته رسیدل، یوالی او انسجام، د پټو 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 کار کوونکو د کنترول سیستم، کار کوونکو ته پاملرنه.
3	شاین	شاین	مصنوعات او د لیدو وړ شیان، حمایتي ارزښتونه، اساسي مفروضات.

4	آلن کنډی	آلن کنډی	د فیډبک 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 سلاري، د ډاډ نه شتون، رسمي جوړښت.
7	سانی فیله	سانی فیله	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 سلاری، کارپوهنه.
11	ګافی او جونز	ګافی او جونز	ټولني منل، یوالی او انسجام.
12	ډیل و کینډی	ډیل و کینډی	ارزښتونو ته د ژمنتیا اندازه، د ژمنو غړو شمیر، قوي کلتور، منځنی (میانه) کلتور، کمزوری کلتور.
13	کریټز او کینیکی	کریټز او کینیکی	د کارکوونکو د اړتیاو پوره کول، کار او نورو سره تعامل، رقابت.
14	فرنهام او ګانټري	فرنهام او ګانټري	تعامل او مشارکت، د افرادو ترمنځ اړیکي، توافق، رسمي جوړښت، د مراتبو سلسله، رټنه، هڅونه، د ځواک سرچینه، رقابت منل، رقابت، موخو ترلاسه کول، وده.
15	لیت او سټرینګر	لیت او سټرینګر	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، اړیکي، تصمیم نیونه، د متقابل غبرګون پروسه، موخو ټاکنه، کلتوري کنټرول

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

## 15.2. پخوانی څېړني (مخینه)

### ۱- داخلي څېړني:

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 څېړني 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 څېړني کمې لیدل کېږي، همدا ډول په دې برخه کې هم ډیره کمزورتیا احساسیږي. عمده لامل یې کیدای شي په افغانستان کې پرلپسې سیاسي بحرانونه رامنځ ته کیدل وپولو، چې له یوې خوا څېړونکو ته د څېړني 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 کېږي. له دې امله په افغانستان کې د علمي څېړنو داسې پیاوړی میدان شتون نه لري چې د نړۍ له هیوادونو سره سیالي وکولای شي.

بیا هم وتوانیدم چې د افغانستان په داخل کې هم د سازماني کلتور په اړه یو څو ترسره شوې څېړنې ترلاسه کړم، چې د یو شمیر اداراتو سازماني کلتورونه یې څېړلي او ارزولي دي.

محمدطاهر طاهر د ( کابل پوهنتون د محصلانو په زده کړه کې د سازماني کلتور ونډې) تر عنوان لاندې څېړنه کې دې پایلې ته رسیدلی چې په کابل پوهنتون کې د محصلانو نظریاتو ته چندان ارزښت نه ورکول کیږي، د محصلانو له خوا، مسؤلیت منل او هڅه چې د محصل د دندې اصلي اصول او ارزښتونه دي سمه پاملرنه نه کیږي، د محصلانو او استادانو ترمنځ دوستانه او په ملاتړ ولاړې اړیکې شتون نه لري، محصلان د خپلو نظریاتو او نیوکو د وړاندې کولو جرات نه لري، محصلانو ترمنځ د اعتماد او باور کولو فضا شتون نه لري او ترمنځ یې د مرستې او ملاتړ روحیه په ټیټه سطحه قرار لري، ښوونیزې سرچینې، لکه: کتابتون، کمپیوټر لیب او لابراتوارونه مجهز نه دي او بلاخره په دې پوهنتون کې د پوهنتونې چارو او مشوره ورکولو د خدماتو فرصتونه ډیر کم دي (طاهر، ۱۳۹۶، ص ۹۶-۷۱).

عبدالخالق سجاني د ( لوړو زده کړو وزارت کارکوونکو د دندې ژمنتیا او سازماني کلتور ترمنځ د اړیکو څېړنه) تر عنوان لاندې د ماسټرۍ دورې د تیزس په څېړنه کې دې پایلې ته رسیدلي چې په لوړو زده کړو وزارت کې د کارکوونکو د دندې د ژمنتیا او د سازماني کلتور ترمنځ معنا لرونکي اړیکه شتون لري، په دې معنا چې د سازماني کلتور د دوامدارې پیاوړتیا له امله په کارکوونکو کې د دندې څخه د ژمنتیا اندازه لوړه شوې ده او همدا ډول ددې څېړنې کیفیتي موندنې دا څرگندوي چې په لوړو زده کړو وزارت کې د دندې په وړاندې د کارکوونکو ژمنتیا د افرادو د کاري کړنو د ښه والي سبب شوی دی (سجاني، ۱۳۹۵، ص ۱۳۶).

نیلوفر اکرامی د ( کابل پوهنتون په استادانو کې خلاقیت او سازماني کلتور ترمنځ د اړیکو څېړنې) تر عنوان لاندې د ماسټرۍ دورې د تیزس په څېړنه کې دې پایلې ته رسیدلې ده چې په کابل پوهنتون کې د سازماني کلتور د ماموریت اړخ لوړ منځنی حد لري او تر ټولو کمزوری اړخ یې د یوالي او انسجام اړخ دی. د یادونې وړ ده چې ددې څېړنې له مخې د کابل پوهنتون د سازماني کلتور د ماموریت، توافق او په چارو کې د ښکیلتیا اړه د منځني حد له اړخه په یوه 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 معنالرونکی مثبت 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 مدیریتی او کلتوري اداري سیستم عناصر تر ټولو ډیرې اغیزې لري او په ترتیب سره د انسانی 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 لرونکی 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 (2005) 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 مشترې 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 عالی ټکنالوجی په شرکتونو کې سازمانی زده کړې تر ټولو ډیر او د وړتیاو د پراختیا اړخ تر ټولو لږ امتیاز ترلاسه کړی دی. (مقیمې او استوار، ۱۳۹۴، ص ۴)

یلماز او ارګان (Yilmaz & Ergan) د سازمانونو کړنې د ډنيسن سازمانی 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 ټولو لږ امتیاز اخستی دی. همدا ډول له څېړنې څرګندېږي 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 بختانی (۱۳۸۴) د «شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون» تر عنوان لاندې مقاله کې ښودلې ده چې د صنعتي مدیریت سازمان په څلورو واړو 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 تیم 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 معنارونکي او مثبتې اړیکې شتون لري.

رحیم نیا او علیزاده (۱۳۸۸) د (ډنیسن موډل په اساس د مشهد فردوسی 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 ص ۸۶۶).



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

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

## دریم څپرکی

### د څپرني میتود (تگلاره)

ټولنيزو علومو کې په نورو موضوعاتو برسیره د څپرني د میتودولوژی په اړه په مختلفو څپرنيو 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 څپرني تگلارې او میتودولوژی ارزښت ډیر کړی او له بلې خوا یو خوځنده او ډینامیک بحث دی چې په اړه یې کولای شو بیلابیل موډلونه، تیوریکانې او نظریات برابر او وړاندې کړو. د څپرني د ډول پیژندنه له څیرونکې سره مرسته کوي، ترڅو د خپلې څیرنیزې موضوع د بڼې څپرني لپاره مناسب میتود وټاکي (کیاکجوري او کیاکجوري، ۱۳۹۸، ص ۱۲۸).

معمولاً څیرنیزه تگلاره د څپرني د موخو په اساس ټاکل کيږي، داڅپرنه هم یوه توصیفي څپرنه ده چې د شیخ زاید پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر گټورتیا د سازمانی کلتور د اصلي متغیرونو او اړخو اغیزې پیدا کوي.

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

### 1.3. د څپرني میتود

په هر ډول څپرنه کې د څیرنیزې تگلارې او میتود ټاکنه د څپرني له ډیرو مهمو مرحلو څخه شمیرل کيږي. په دې برخه کې څیرونکی باید د خپلې څپرني لپاره ځانګړې او مناسبه تگلاره او میتود وټاکي؛ خو د میتود ټاکنه د څپرني په موخه، څرنګوالي او د څیرونکي 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 ګڼورتيا د سازمانی کلتور د اغيزو پيدا کول دي) ترسره شوه. په دې ډول څېړنو کې څيړونکی هڅه کوي دا پيدا کړي چې د دوو متغیرونو ترمنځ اړيکه شتون لري او که نه؟ آیا د يوه متغیر په بدلون سره په بل کې تغیر 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 متغیرونو ته پاملرنه ولري او يا هم د متغیرونو 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 ګڼو 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 ټولني اندازه لږه او له بلې خوا ټوله احصايوي ټولنه زموږ په واک کې وه نو ځکه د شيخ زايد پوهنتون ټول (۱۱۶) کارکوونکي د ټولني 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 ټولني 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 اخيستني 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 پوښتنپانې څخه ګټه واخيستل شوه. دا پوښتنپاڼه (۳۶) پوښتنې لري، او له څلورو عمده عناصرو څخه تشكيل شوې ده او هر عنصر په خپل ځان کې درې نور فرعي عناصر او شاخصونه لري لکه:

نمبر	فرعي عناصر			د سازمانې کلتور اصلي عناصر
	3	2	1	
1	سازمانې زده کړه	پر مشترې تمرکز	د بدلون ايجاد	توافق
2	د وړتياو پراختيا	ټيم جوړونه	تقويت	په چارو کې ګډون
3	همغږي او يووالی	هوکړه	بنسټي ارزښتونه	ثبات
4	ليدلوري	موخې او مقصدونه	ستراتيژيک لارښود او اراده	ماموريت/ رسالت

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

د پوښتنپانې 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 پوښتنپانې د ښه صحت او سموالي لپاره يو شمير مشابه څېړنې مطالعه شوې چې له دې پوښتنپانې يې ګټه اخیستې وه، د سازمانې 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 پوښتنپانې د اعتبار د معلومولو لپاره يو شمير پوښتنپانې د څېړنې په ساحه کې وويشل شوې او محاسبه يې د (SPSS-21) په واسطه ترسره شوه چې د آلفا کرونباخ پايله يې (0.826) کيږي، چې محاسبه شوي ضريب يې له 70 سلنې پورته، چې دا پخپله د پوښتنپانې اعتبار څرګندوي، بيلګه يې په لاندې جدول کې ليدلای شى.

د ډانيل ډنيسن د سازمانې کلتور پوښتنپاڼه	د پوښتنو شمير	د آلفا کرونباخ ضريب
	36	0.826

### (8) ګڼه جدول: د پوښتنپانې د آلفا کرونباخ اندازه.

### 4.3. د څېړنې د معلوماتو د تحلیل میتودونه

ترتیب شوې پوښتنپاڼه د څېړنې په ساحه کې وویشل شوې، د سازمانی کلتور او په ځانګړې 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 شویو معلوماتو د تحلیل لپاره مو له توصیفی او استنباطی 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 استنباطی تحلیل کې مو د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا باندې د سازمانی کلتور د متغیرونه د اغیزو معلومولو لپاره د ساده خطی ریګریشن ټیسټ له لارې د غیر معیاری ضریب (B)، معیاری خطا (Standard Error) معیاری 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 ځانګړې 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 ځانگړې ځای موجود نه و، بناءً د لومړي ځل لپاره تدریسي او د لیلې 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 لیلی تعمیرونه) او یوه دوه پوریزه اداري ودانۍ، یو خوړنځی (طعام خوري)، د نجونو لپاره ۲ د لیلی 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. همدارنگه 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 څپرني په وړاندې ستونزې او محدودیتونه

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

1. د موضوع مطابق په هیواد کې د ورته څپرونو نه شتون.
2. د موضوع په اړه علمي منابعو کموالی.
3. له عملي او ساحوي څپرني سره د څپرونکې نابلدتیا، چې ډیری وخت به کارونه ټکنې 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

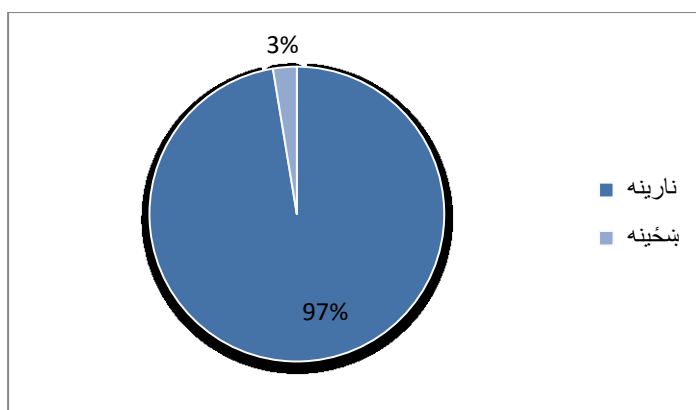
په هر ډول څېړنه کې د څپرني د فرضيو د ثبوتولو او ټاکل شويو موخو ته د رسيدلو لپاره د معلوماتو تحليل او شننه له ډير ځانگړي ارزښت څخه برخمنه ده. د معلوماتو تحليل او شننه چې د څپرني اصلي او تر ټولو مهمه برخه شميرل کيږي، چې په راتپول کړل شوو معلوماتو تکیه کوي. لومړني معلومات د احصايوي سافټويرونو له لارې تحليل او تجزيه کيږي او د پایلې ترلاسه کولو وروسته د اطلاعاتو په شکل د گټه اخیستونکو په واک کې ورکول کيږي. په لومړيو کې راتپول کړل شوي معلومات د توصيفي احصايې څخه په گټې اخیستنې سره دموگرافیک (جمعيتي) متغیرونه لکه عمر، جنس، د زده کړو کچه او..... تحليل کيږي او وروسته د استنباطي احصايې له لارې د څپرنو 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 گټه اخیستنې، 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 ټولني 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 ډيري آشنایي څخه مخکې اړينه ده چې دا معلومات توصيف شي.

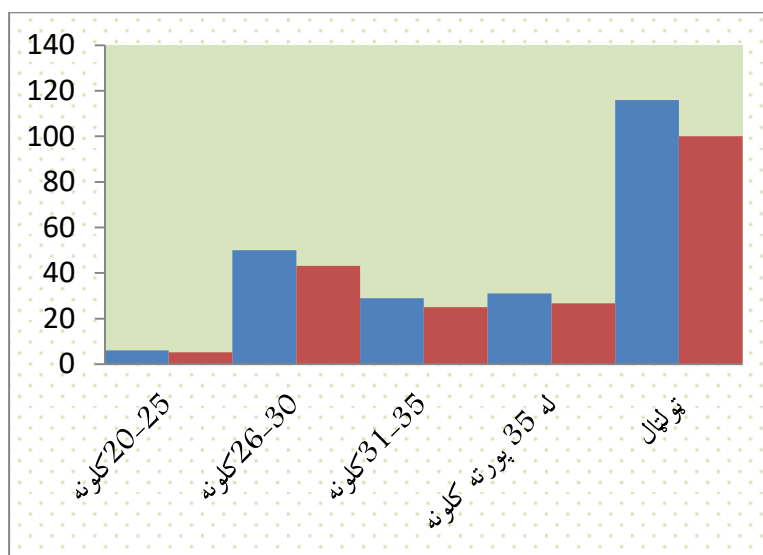
جنس	د گډونوالو شمير	سلنه
نارینه	113	97.4
ښځينه	3	2.6
ټولټال	116	100

(9) گڼه جدول: د گډونوالو 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 113 تنه نارینه دي چې (97%) سلنه کيږي او پاتې 3 تنه يې بنځينه دي چې (3%) سلنه کيږي.

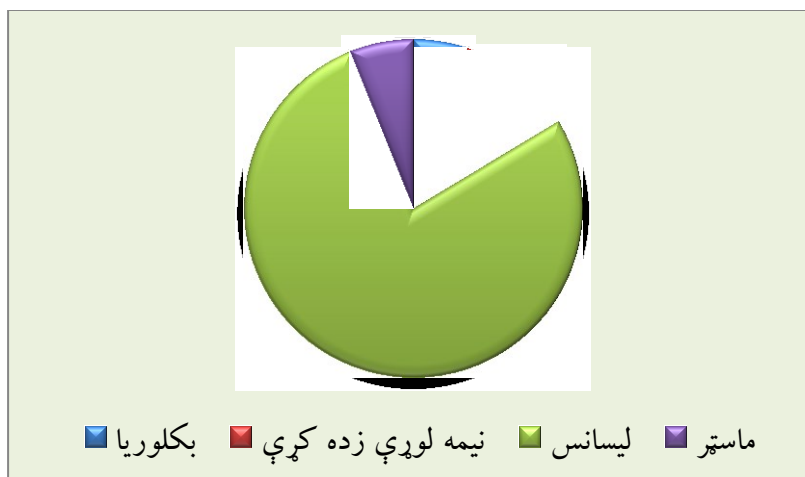


(8) گڼه شکل: د گډونوالو د عمر حالت

له (8) گڼه شکل څخه څرگنديږي چې د دې څېړنې (6) گډونوال چې 5.2% سلنه کيږي د (20-25) کلونو، (50) تنه چې 43.1% سلنه کيږي د (26-30) کلونو، 29 تنه چې 25% سلنه کيږي د (31-35) کلونو، او 31 تنه چې 26.7% سلنه کيږي له 35 کلونو څخه پورته عمر ونه 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 گډونوالو د زده کړې کچه.

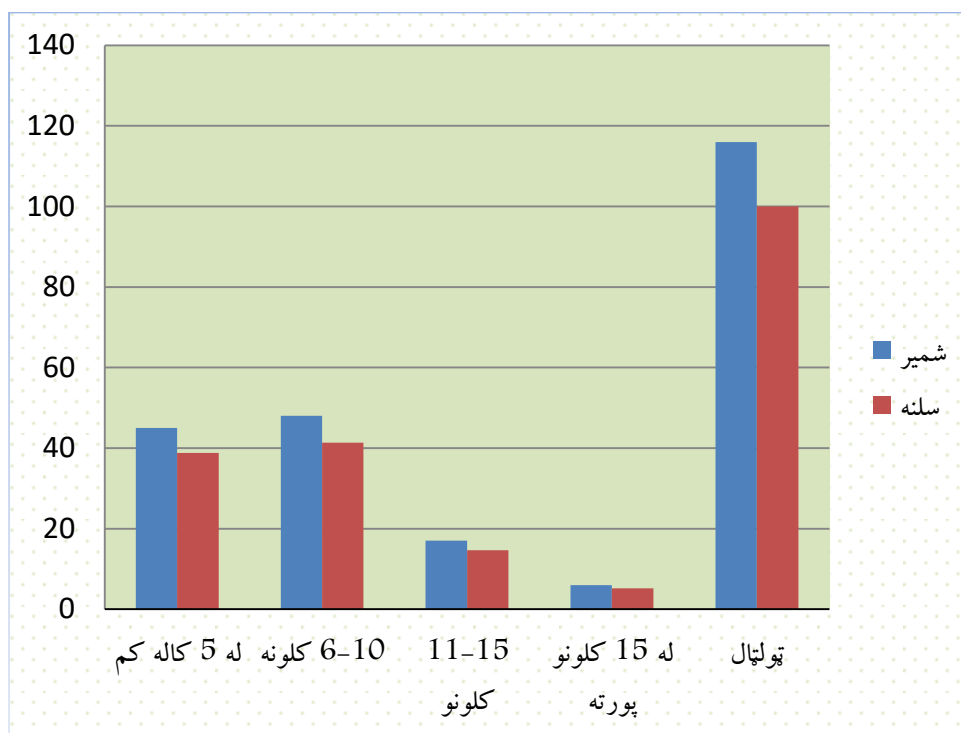


(9) گڼه شکل: د گډونوالو د زده کړې څرنگوالی.

له (10) گڼه جدول او (9) گڼه شکل څخه دې پایلې ته رسیږو چې ددې څېړنې د (116) گډونوالو له جملې څخه 6 تنه له 12 ټولگي 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 ماسترۍ تر کچې لوړې زده کړې لري چې 7 سلنه کیږي. له دې امله ویلای شو چې ددې څېړنې ډیری گډونوال 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.



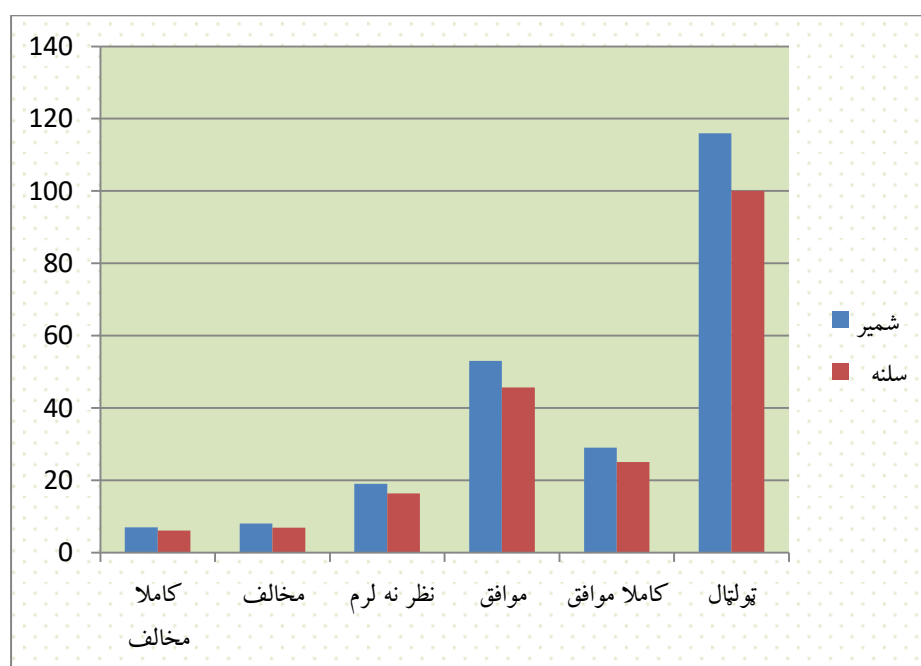
(10) ګڼه شکل: د ګډونوالو د کاري خدمت څرنگوالی.

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



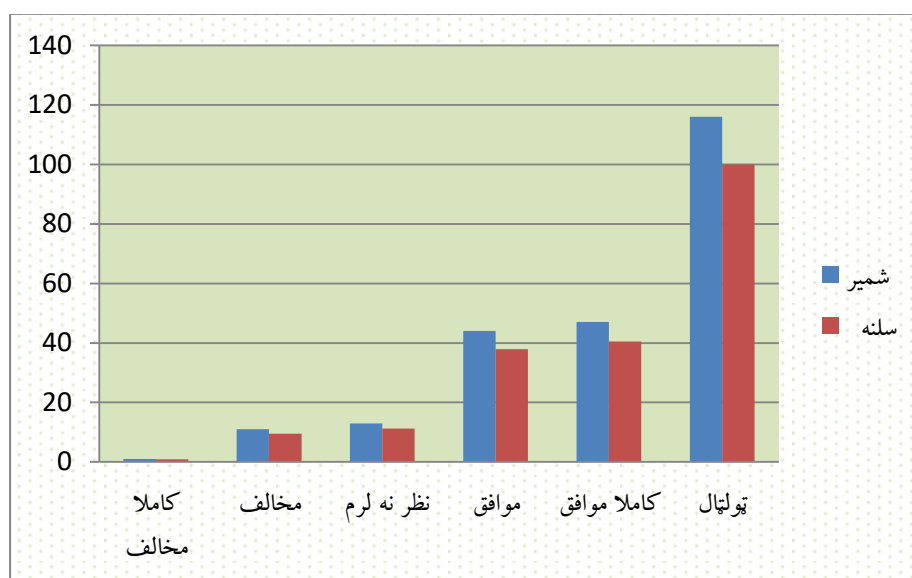
(11) ګڼه شکل: په پوهنتون کې د پریکړو نیول.

پورتنی 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 کيږي نظر نه لرم، 53 تنه چې 45.7 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؟

د 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.



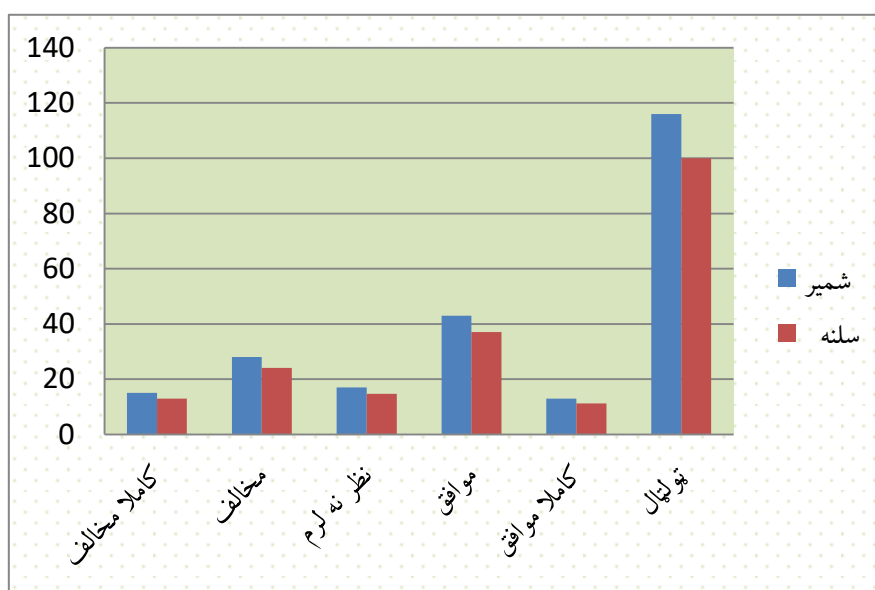
(12) ګڼه شکل: د کار مثبتې اغیزې.

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: کارکوونکو ته د معلوماتو ورکول.



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

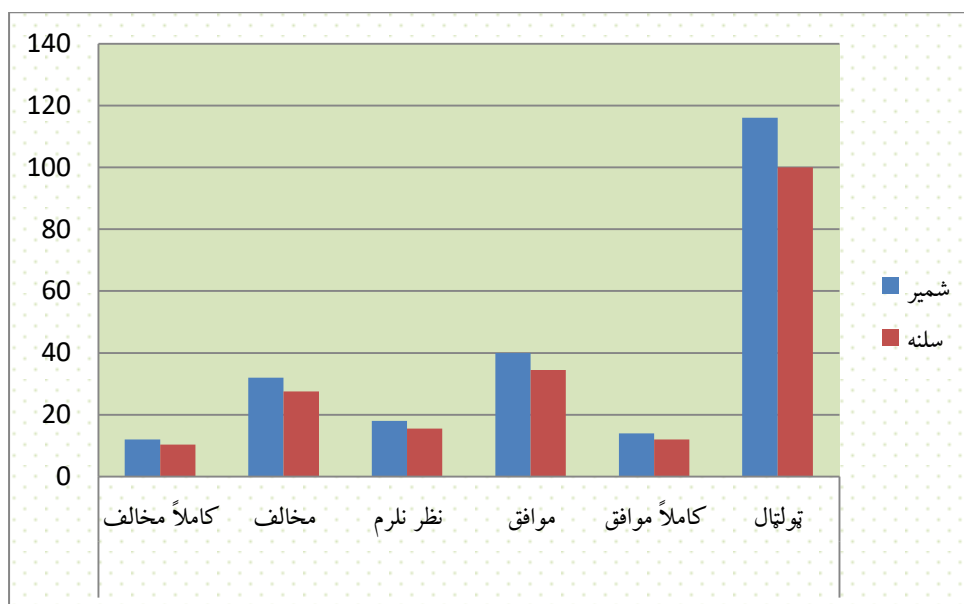
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 15 تنه چې 12.9 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 28 تنه چې 24.1 سلنه کيږي د مخالف، 17 تنه چې 14.7 کيږي د نظر نه لرم، 43 تنه چې 37.1 سلنه کيږي موافق او 13 تنه چې 11.2 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د ګډونوالو شمیر ته په کتو سره معلوميږي چې کارکوونکو په نسبي ډول معلومات 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) گڼه جدول: څارنه او همغږي.



(14) گڼه شکل: څارنه او همغږي.

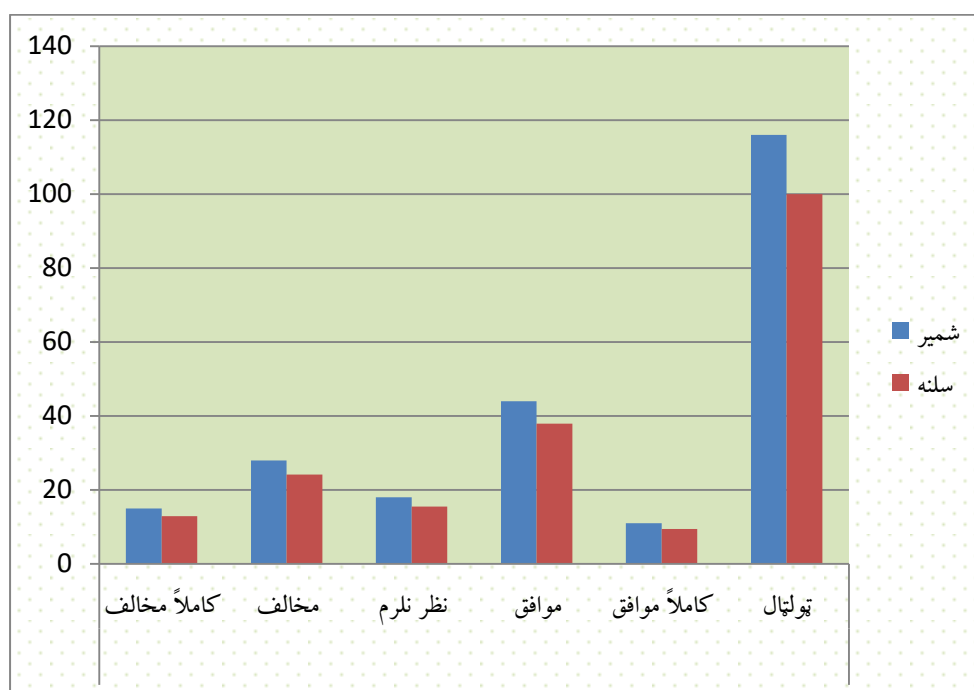
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 12 تنه چې 10.3 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 32 تنه چې 27.6 سلنه کيږي د مخالف، 18 تنه چې 15.5 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 40 تنه چې 34.5 سلنه کيږي موافق او 14 تنه چې 12.1 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. څرنگه چې ډیرې گډونوال موافق او کاملاً موافق دي، نو ویلای شو چې په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



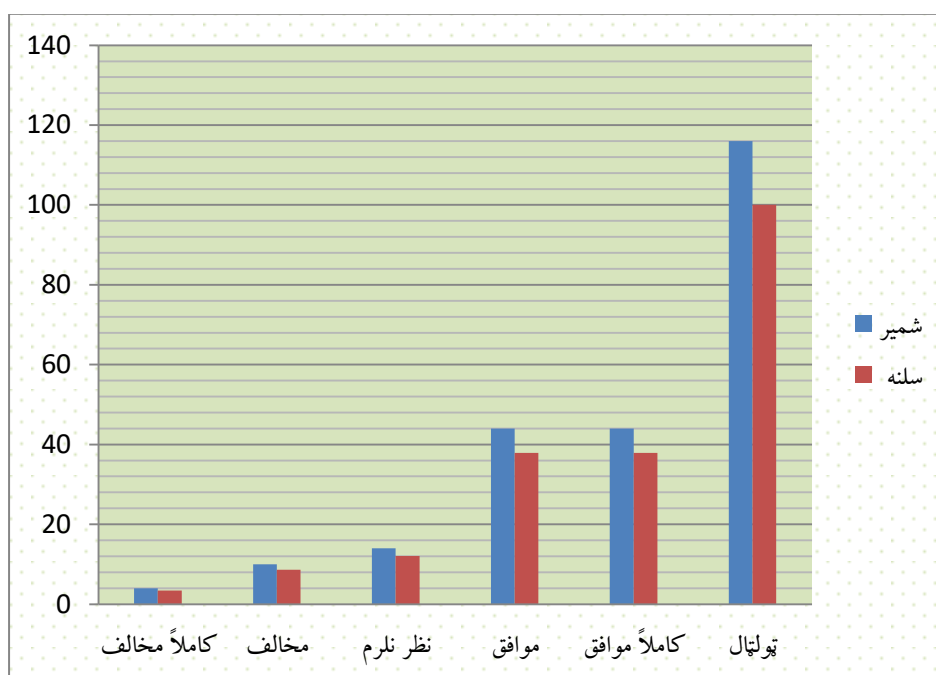
(15) ګڼه شکل: په چارو کې ګډون کول.

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؟

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

(17) ګڼه جدول: کاري ټیمونه.



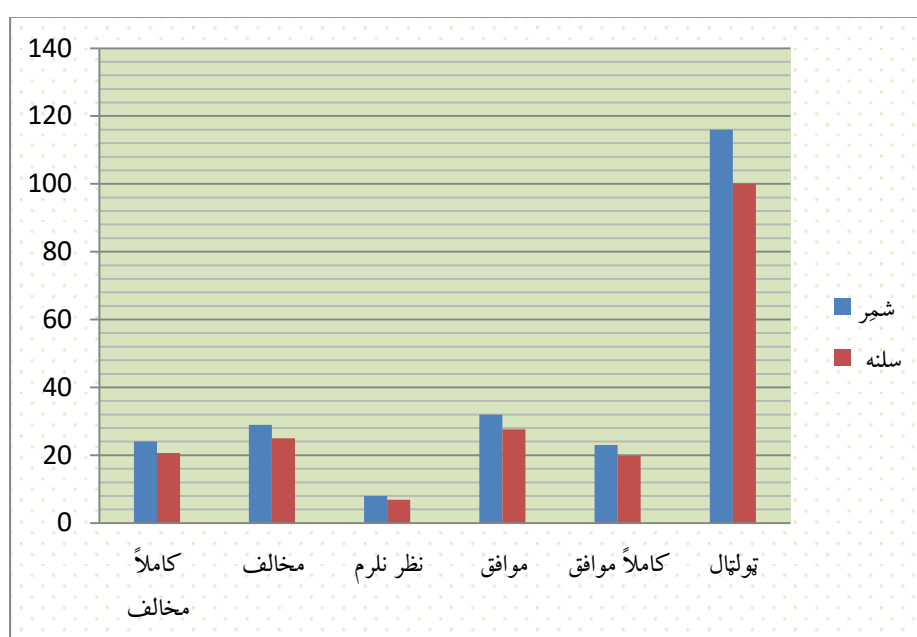
(16) ګڼه شکل: کاري ټیمونه.

پورتنی 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 رسيږو 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.



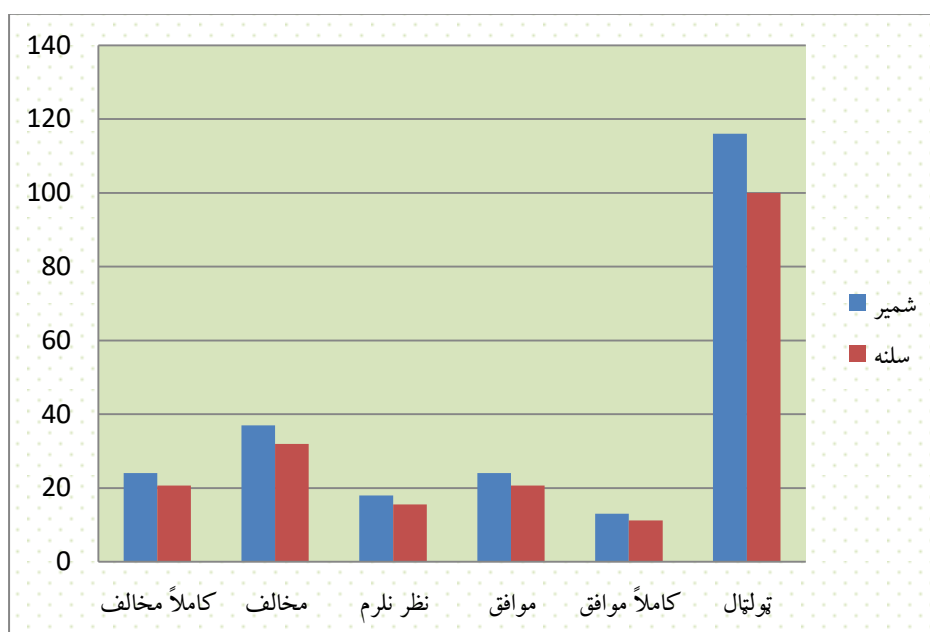
(17) ګڼه شمیره شکل: ظرفیت لوړونه.

پورتني 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 تحليل څخه دې پايلې ته رسيږو چې په نسبي ډول د کارکوونکو ظرفیت لوړتيا 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.



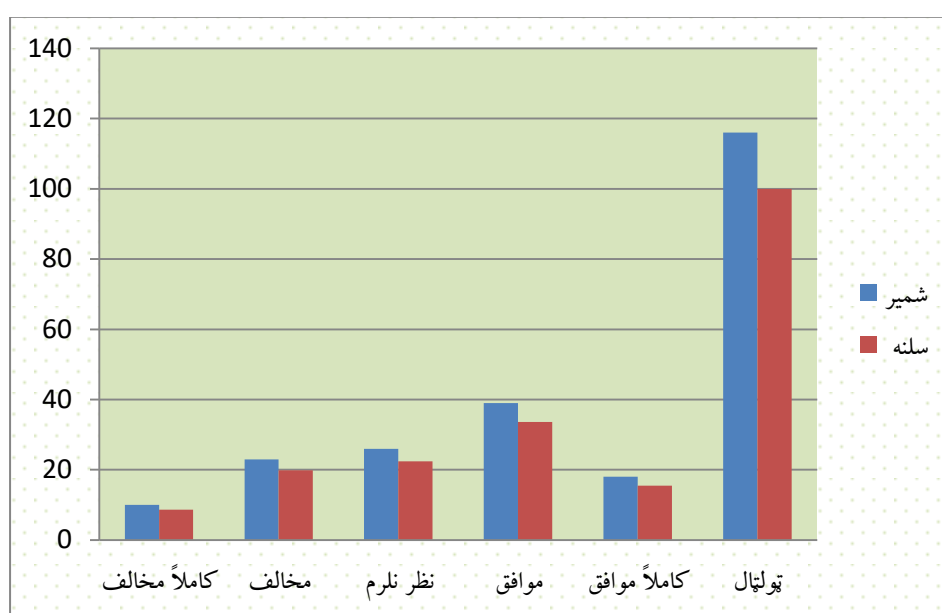
(18) ګڼه شکل: پر ظرفیت لوړونې پانګونه.

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 رقابتي ګټې سرچینه بلل کېږي؟

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

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



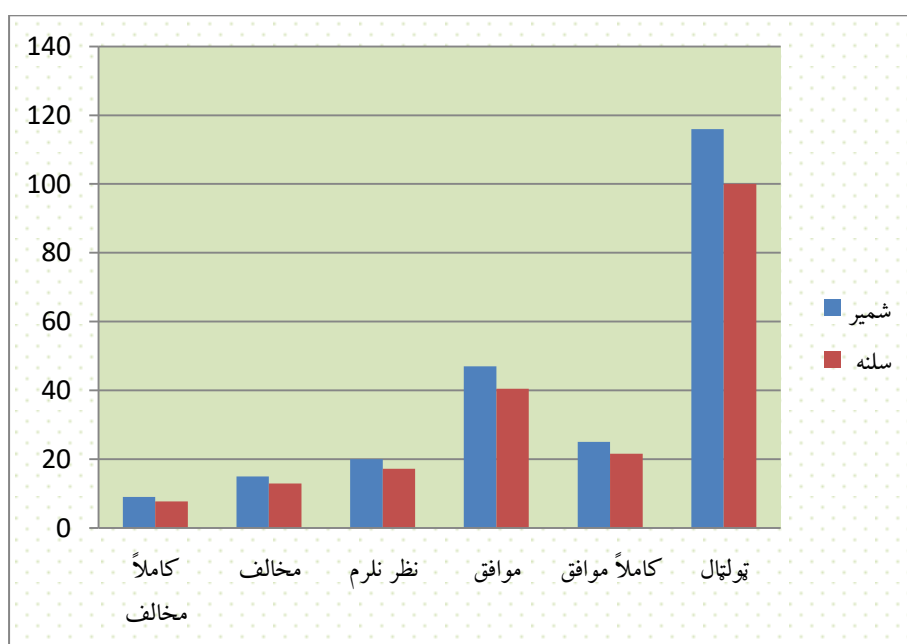
(19) ګڼه شکل: فردي وړتیا د رقابت سرچینه بلل.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 10 تنه چې 8.6 سلنه کېږي د کاملاً مخالف، 23 تنه چې 19.8 سلنه کېږي د مخالف، 26 تنه چې 22.4 سلنه کېږي د نظر نه لرم، 39 تنه چې 33.6 سلنه کېږي 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 کېږي.

(۱۰) پوښتنه: آیا په پوهنتون کې له داسې لارښودونو پیروي کیږي 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 کیږي د کاملاً مخالف، 15 تنه چې 12.9

سلنه کیږي د مخالف، 20 تنه چې 17.2 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 47 تنه چې 40.5 سلنه کیږي د موافق

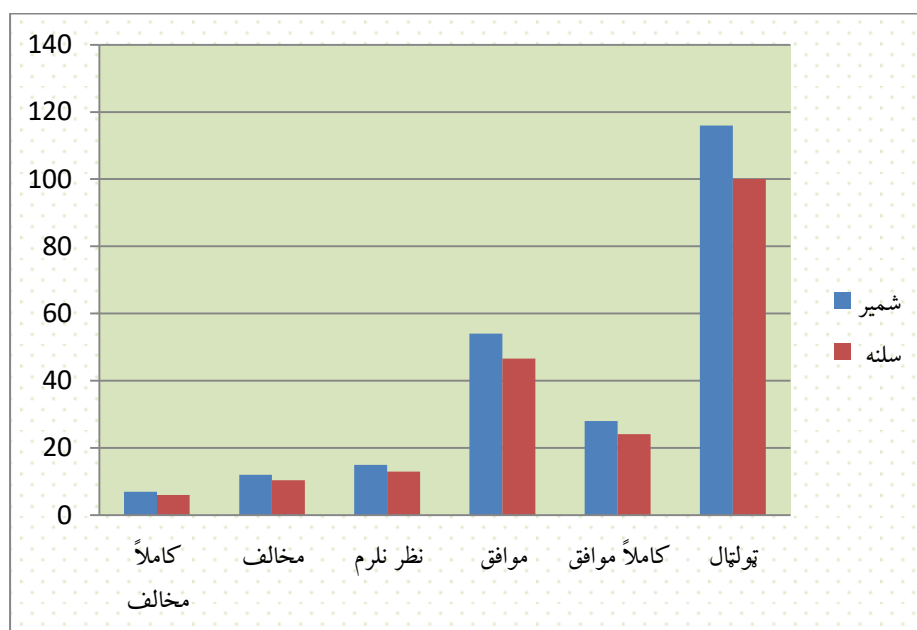
او 25 تنه چې 21.6 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. لیدل کیږي چې په پوهنتون کې له ځانګړو

لارښودونو او طرز العملونو پیروي کیږي.

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

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 تگلارې.



(21) ګڼه شکل: شفاف ارزښتونه او تگلارې.

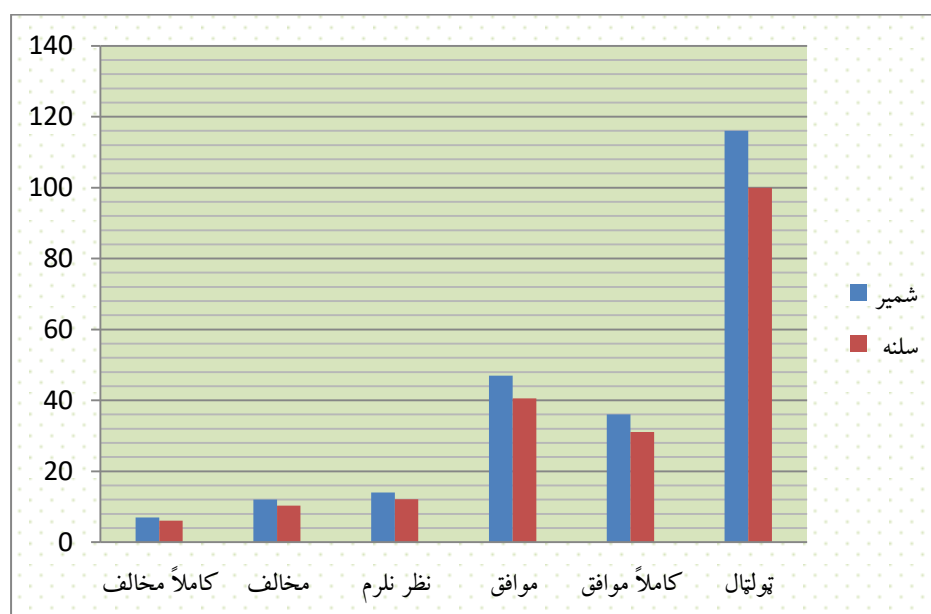
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 7 تنه چې 6 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 12 تنه چې 10.3 سلنه کيږي د مخالف، 15 تنه چې 12.9 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 54 تنه چې 46.6 سلنه کيږي د موافق او 28 تنه چې 24.1 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د ګراف له تحلیل څخه دې پایلې ته رسیږو چې په پوهنتون کې شفاف ارزښتونه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

(۱۲) پوښتنه: آیا پوهنتون داسې طرزالعملونه او تگلارې 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 تگلارې.



(22) ګڼه شکل: طرزالعملونه او تگلارې.

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

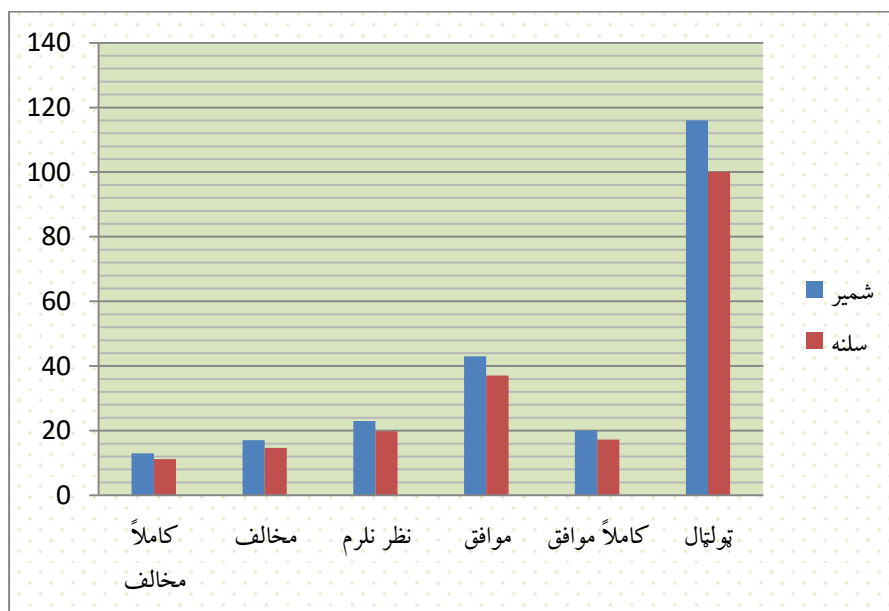


(۱۳) پوښتنه: آیا د شخړې رامنځته کیدو په حالت کې د حل داسې لار لټول کېږي، چې دواړه خواوې

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.



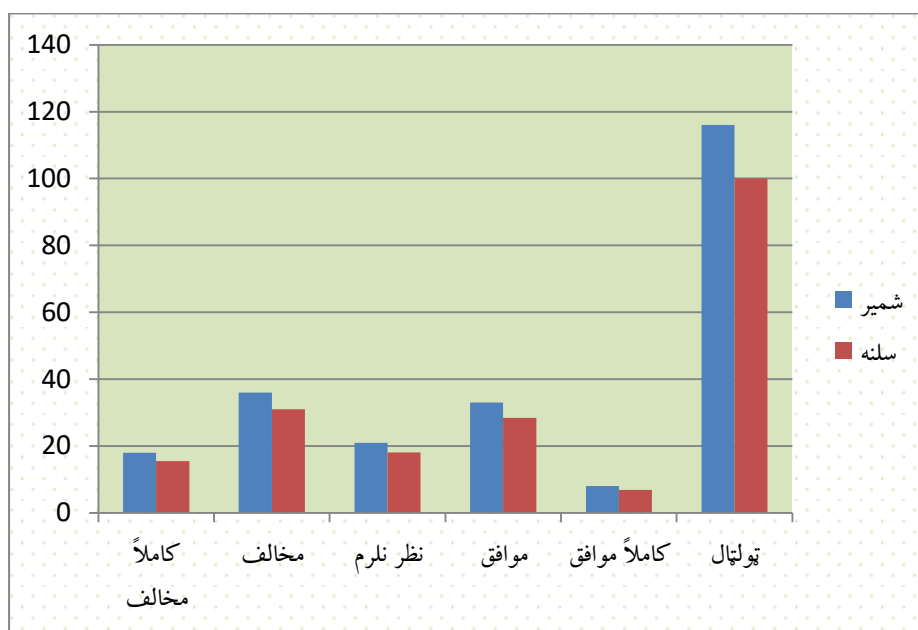
(23) ګڼه شکل: د شخړو مدیریت کول.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 13 تنه چې 11.2 سلنه کېږي د کاملاً مخالف، 17 تنه چې 14.7 سلنه کېږي د مخالف، 23 تنه چې 19.8 سلنه کېږي د نظر نه لرم، 43 تنه چې 37.1 سلنه کېږي د موافق او 20 تنه چې 17.2 سلنه کېږي 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 کېږي.

(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.



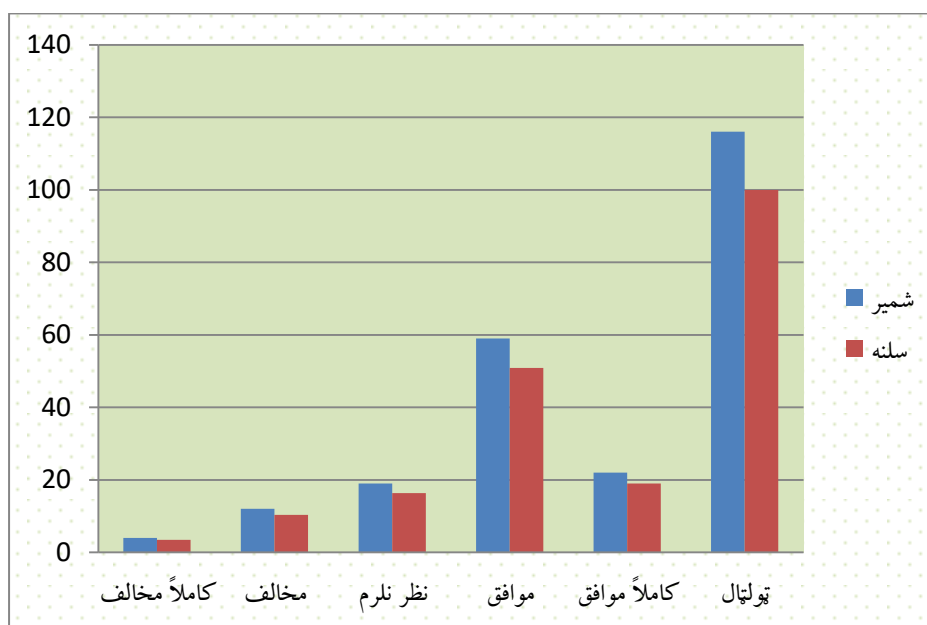
(24) ګڼه شمیره شکل: په ستونزمنو موضوعاتو کې توافق ته رسیدل .

پورتني 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 معلومېږي چې خپل منځي توافق تر يوه بريده شتون لري.

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

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

(26) ګڼه جدول: د حساسو مسایلو مدیریت.



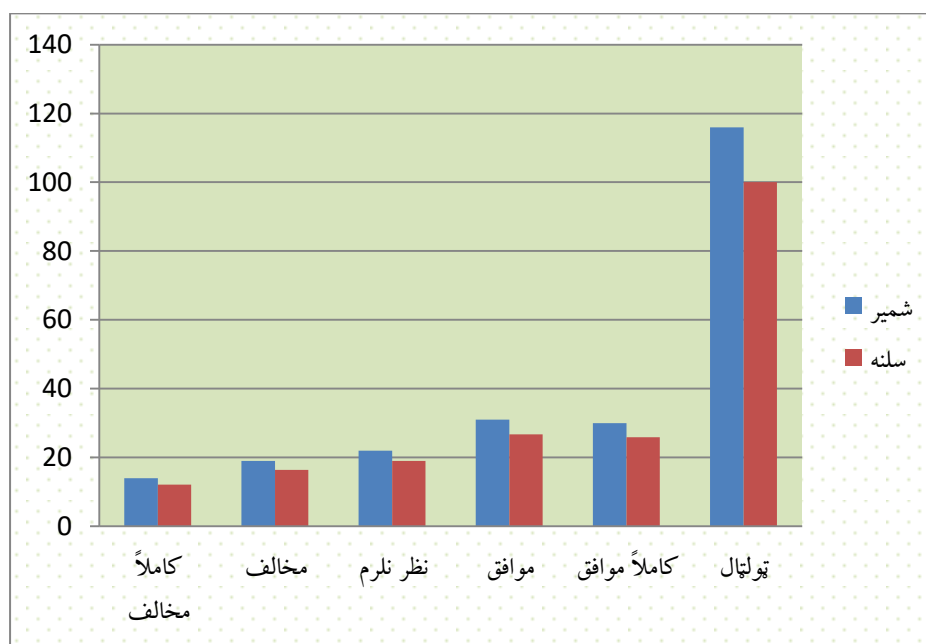
(25) ګڼه شکل: د حساسو مسایلو مدیریت.

پورتني 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) ګڼه جدول: ګډ او شریک لیدلوری.



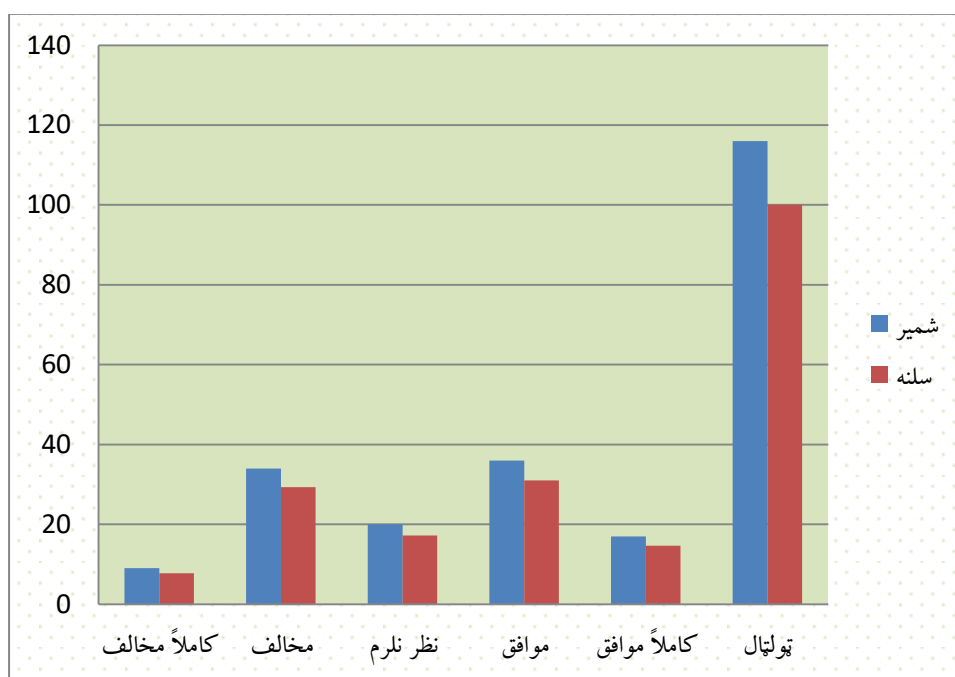
(26) ګڼه شکل: ګډ او شریک لیدلوری.

پورتنی 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 معلومېږي 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؟

د 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.



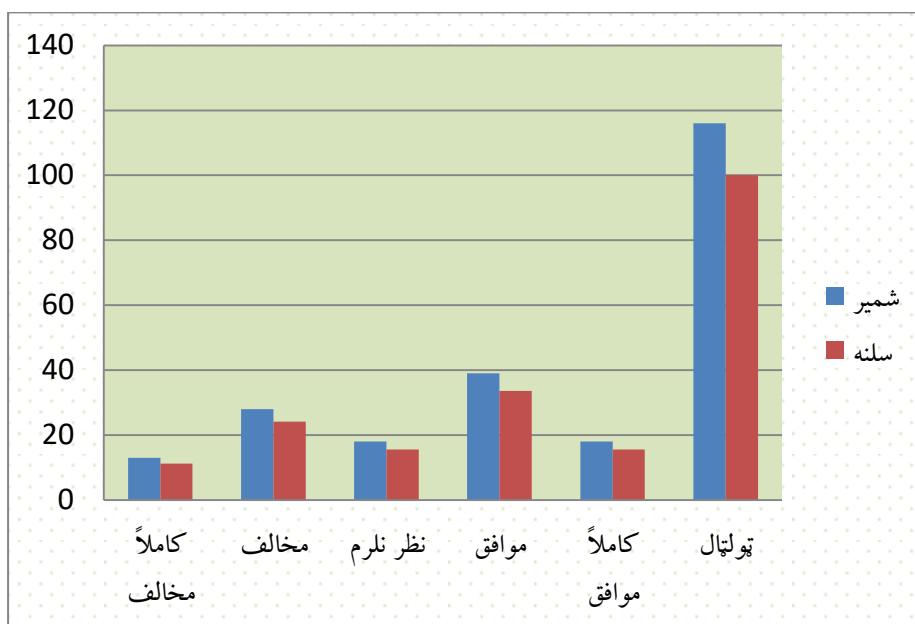
(27) ګڼه شکل: د پروژو مدیریت.

پورتنی 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؟

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

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



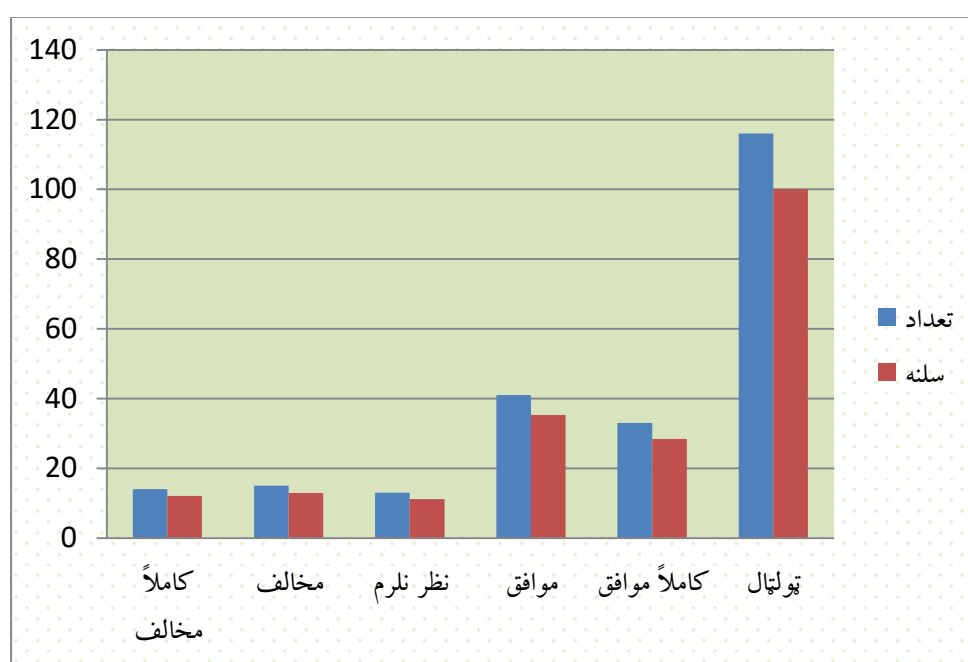
(28) ګڼه شکل: د موخو په لاسته راوړلو کې انسجام.

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؟

د نظرونه	د ګډونوالو شمير	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 ويل.



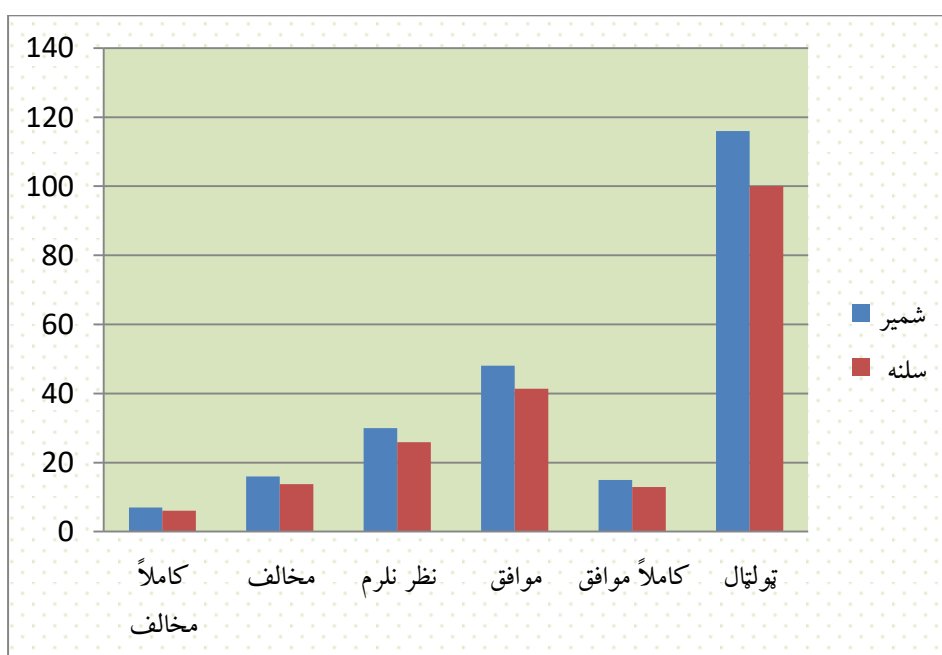
(29) ګڼه شميره شکل: د چارو په وړاندې ځواب ويل.

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 رسيږو چې پوهنتون

د بدلونونو او رقیبانو په وړاندې غبرګون څرګندوي.

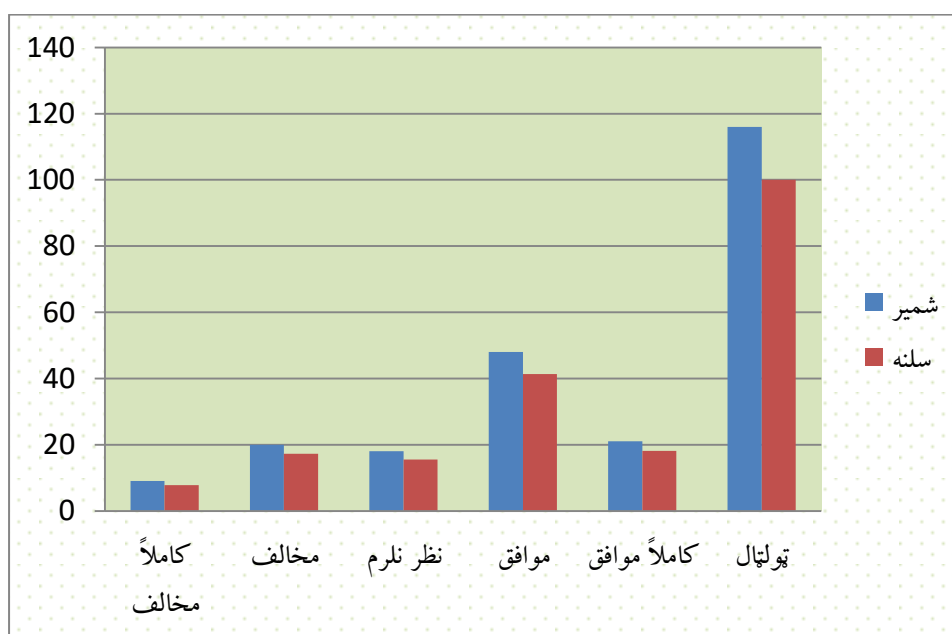


(۲۱) پوښتنه: آیا پوهنتون په دوامداره توګه د کارونو ترسره کولو لپاره نوې او غوره تګلارې رامنځ ته

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

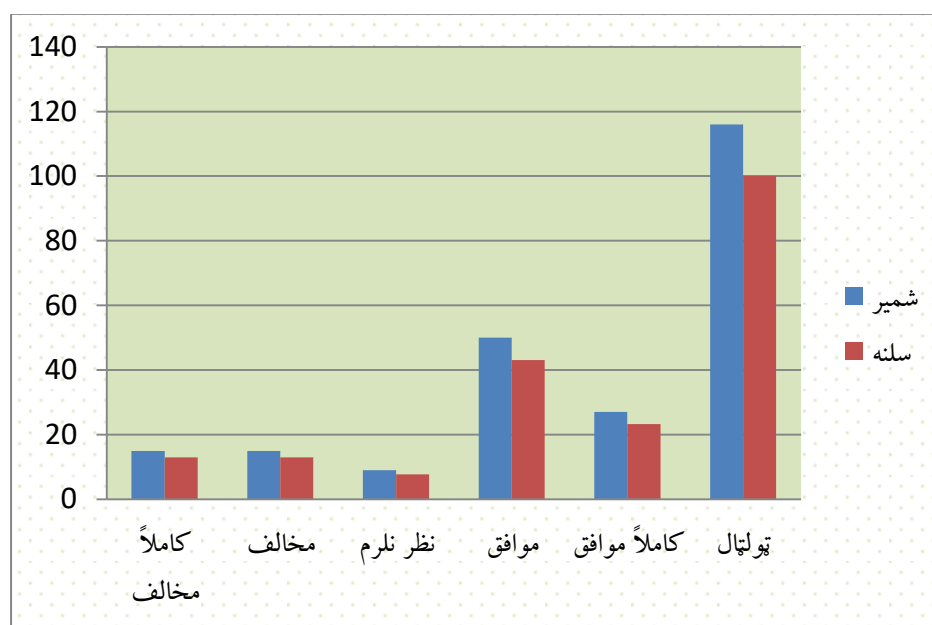
21 تنه چې 18.1 سلنه د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د شمیر ګډونوالو له نظره ویلای شو چې په پوهنتون

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.



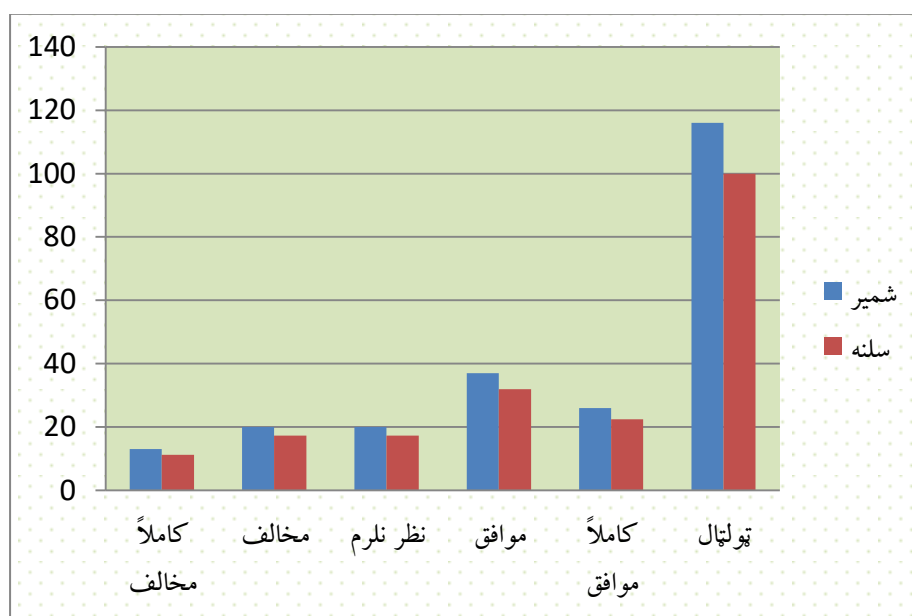
(32) ګڼه شکل: د نظریاتو او وړاندیزونو په پام کې نیول.

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 کیري؟

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.



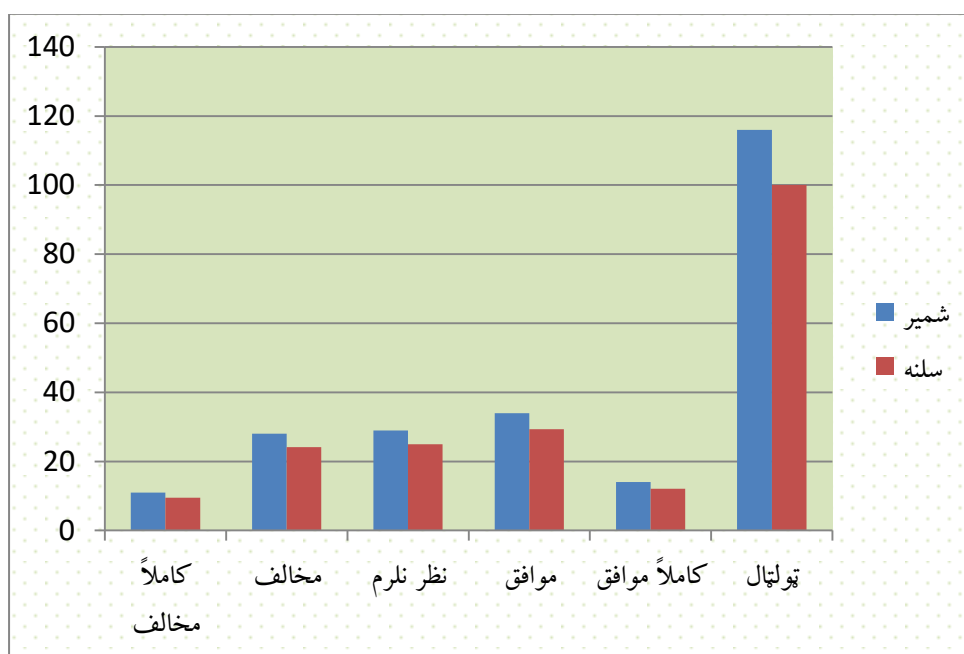
(33) ګڼه شکل: د شریکو خواو نظریاتو ته پاملرنه.

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

(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.



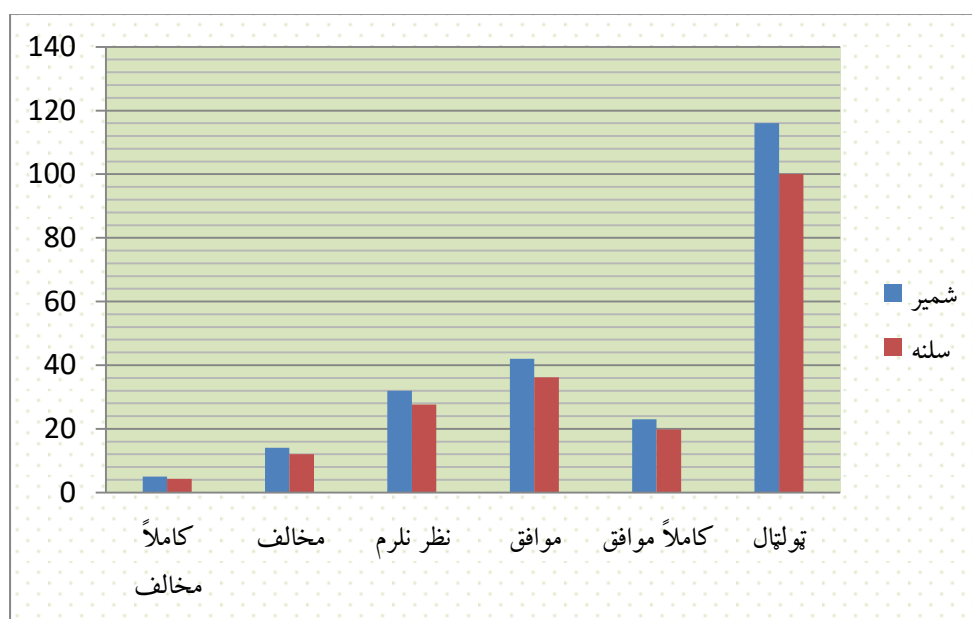
(34) ګڼه شکل: د شریکو خواو د نظریاتو اغیزې.

پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 11 تنه چې 9.5 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 28 تنه چې 24.1 سلنه کيږي د مخالف، 29 تنه چې 25.5 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 34 تنه چې 29.3 سلنه کيږي د موافق او 14 تنه چې 12.4 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د شکل له تحلیل معلومېږي چې تر یوه بریده د شریکو خواو 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.

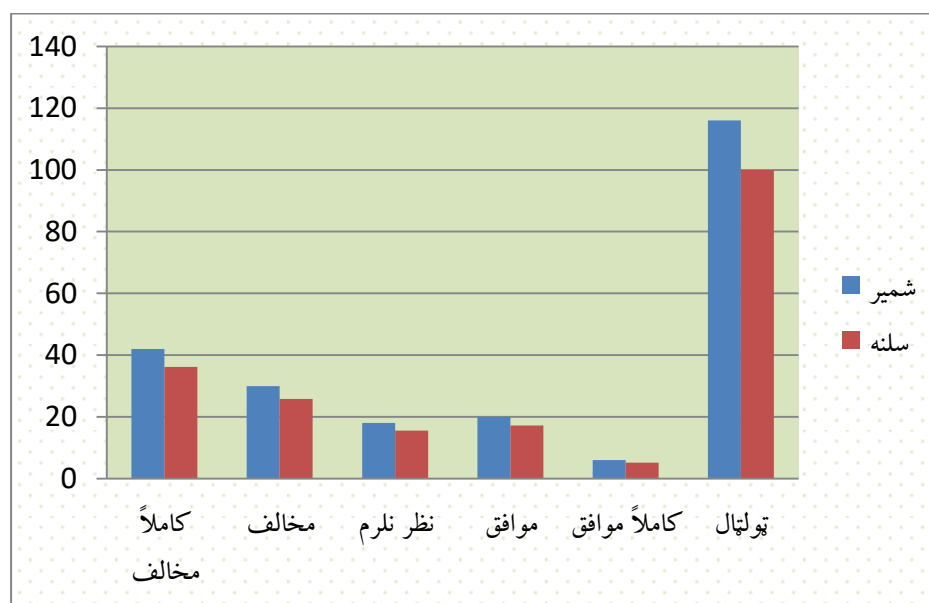
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 5 تنه چې 4.3 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 14 تنه چې 12.1 سلنه کيږي د مخالف، 32 تنه چې 27.6 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 42 تنه چې 36.2 سلنه کيږي د موافق او 23 تنه چې 19.8 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. دا چې ډيرو ګډونوالو موافق او کاملاً موافق برخه ټاکلې ده نو ویلای 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.



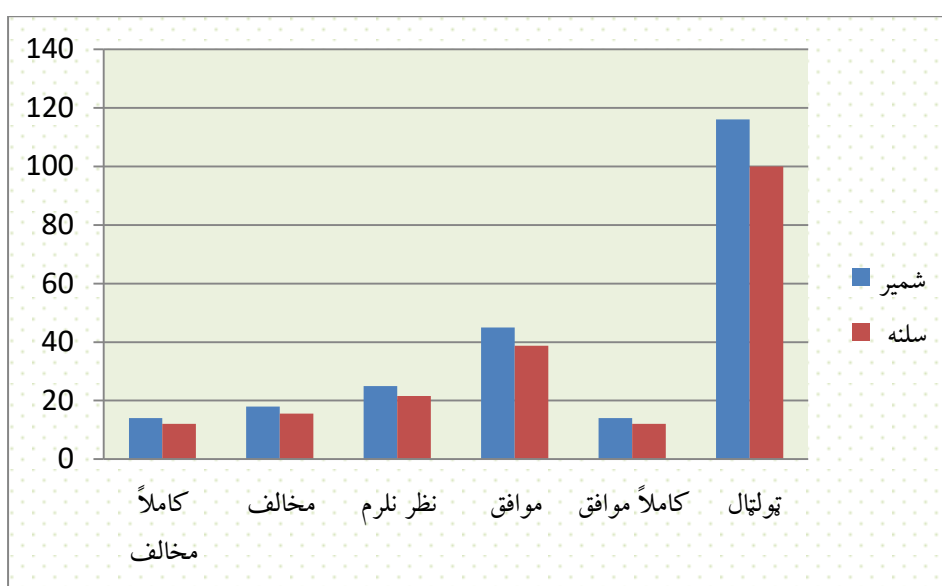
(36) ګڼه شکل: د خطر (ریسک) منل.

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

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

د 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.



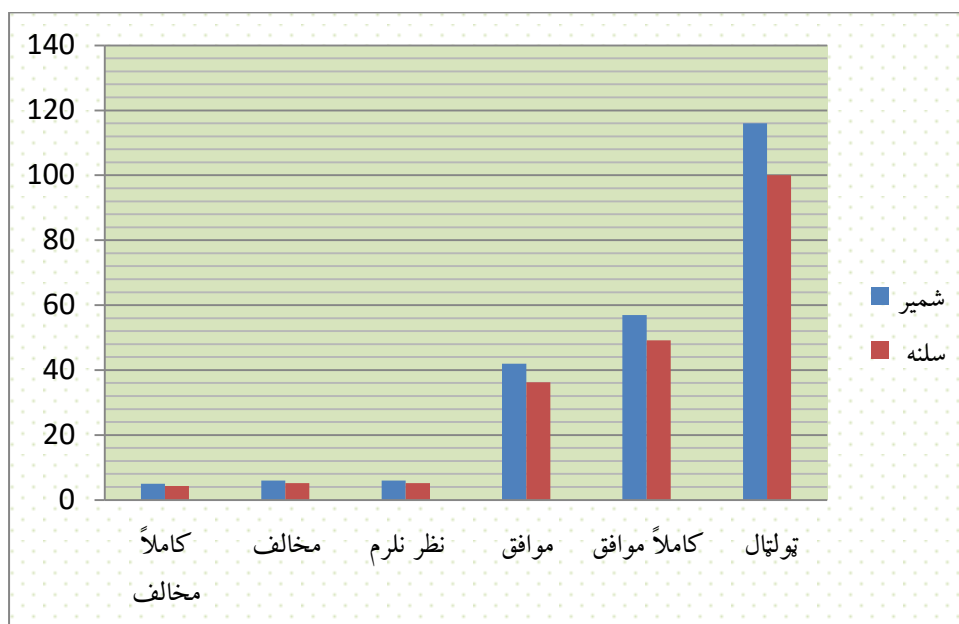
(37) ګڼه شکل: د اداري واحدونو ترمنځ یوالی او همغږي.

پورتني 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 ډیري ګډونوالو موافق دي نو ویلای شو چې په پوهنتون کې د اداري واحدونو ترمنځ یوالي او همغږي شتون لري.

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

د 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.

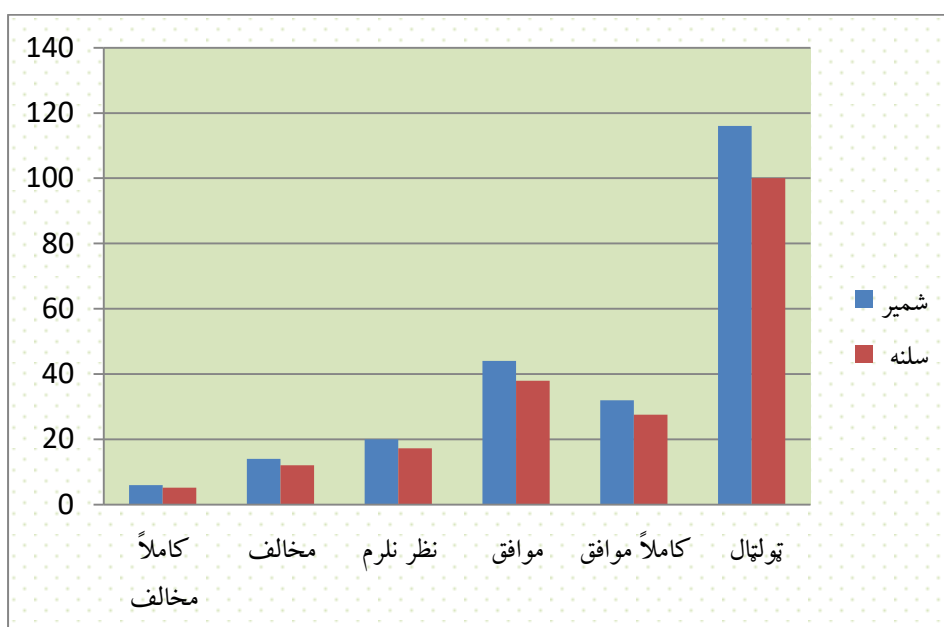
پورتني پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 5 تنه چې 4.3 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 6 تنه چې 5.2 سلنه کيږي د مخالف، 6 تنه چې 5.2 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 42 تنه چې 36.2 سلنه کيږي د موافق او 57 تنه چې 49.1 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له ارقامو دې پایلې ته رسيږو چې په پوهنتون کې د چارو د تنظيم او پرمختګ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



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

د 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.



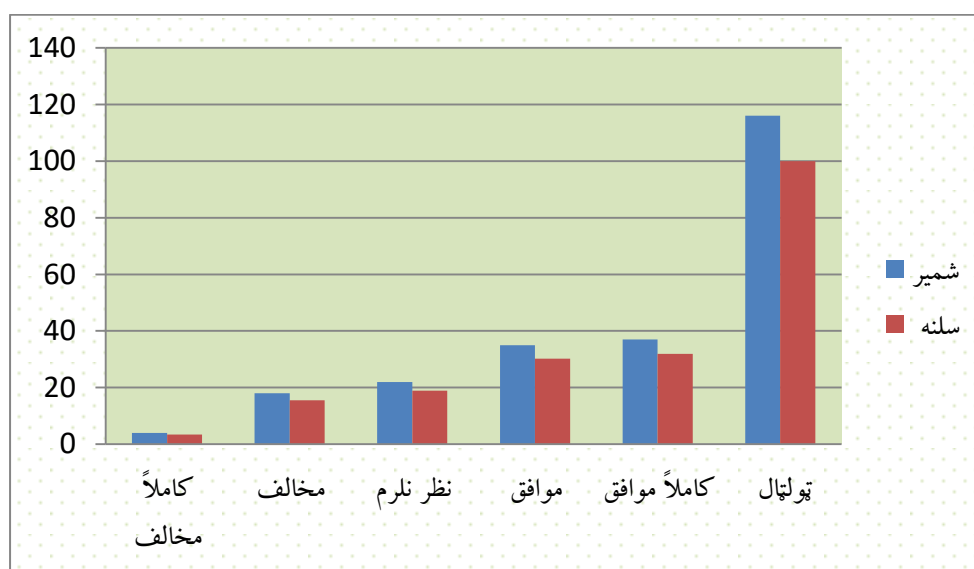
(39) ګڼه شکل: څرګنده او روښانه پریکړو نیول.

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، 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 تنظيم په موخه څرګندې او شفافي پریکړې صورت نیسي.

(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.



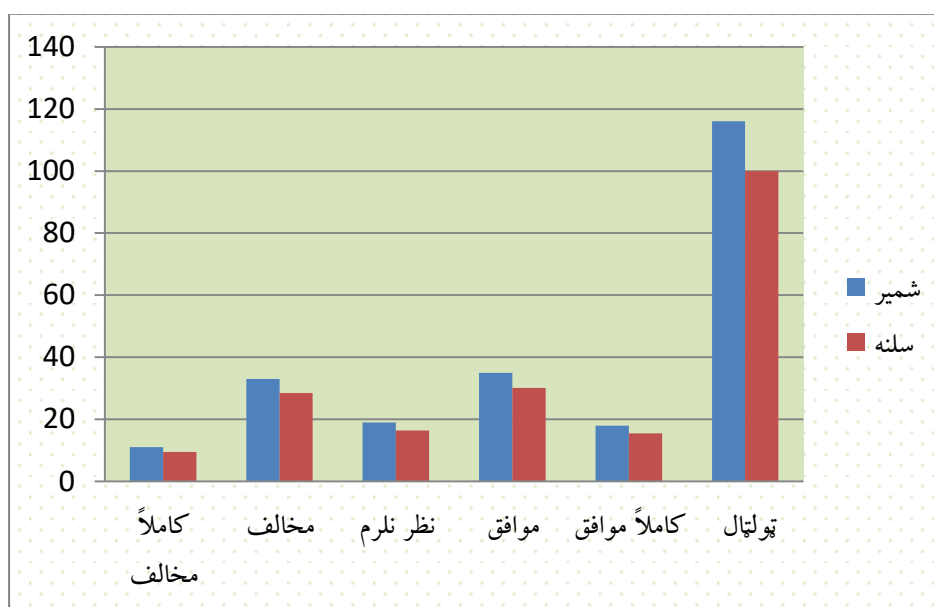
(40) ګڼه شکل: څرګنده او شفافه ستراتیژي.

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 ډیرې ګډونوال موافق او کاملاً موافق دي، نو ویلای شو چې په پوهنتون کې څرګندې او شفافی 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.



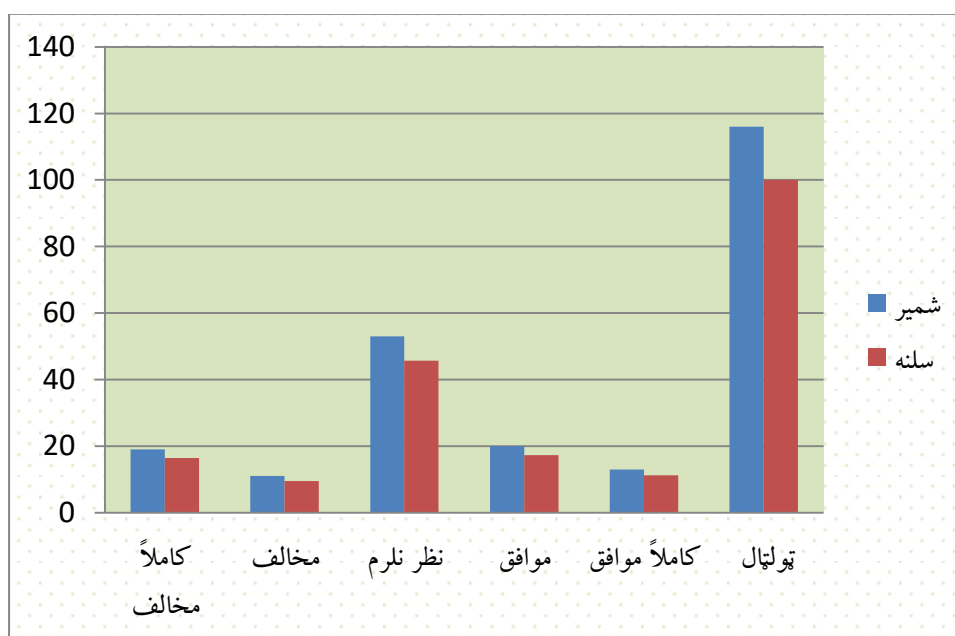
(41) ګڼه شکل: د موخو په اړه د توافق موجودیت.

پورتني 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 تحليل څخه ليدل کيږي په پوهنتون کې د موخو په اړه توافق شتون لري.

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

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

(43) ګڼه جدول: آرمانی او واقعبيانه موخې.



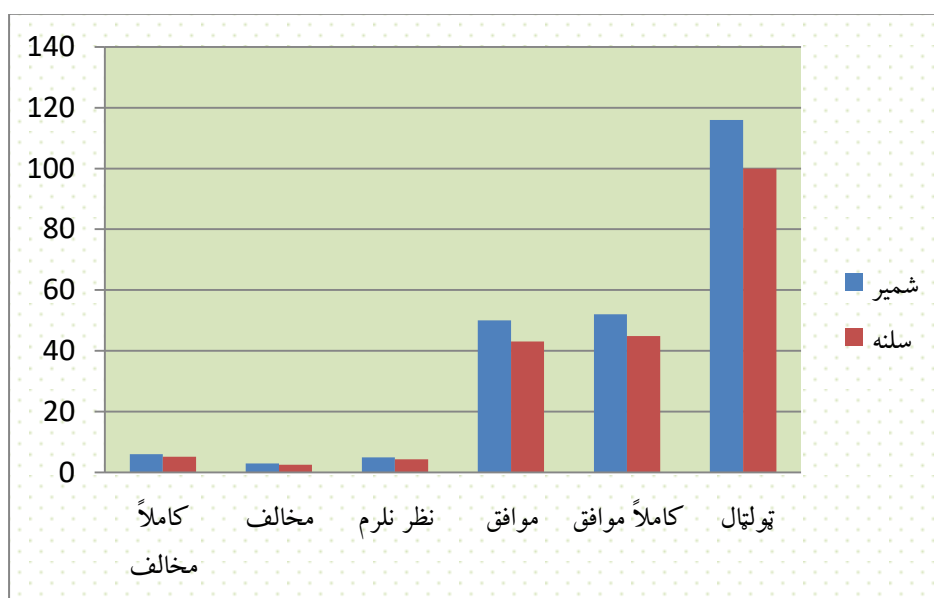
(42) ګڼه شکل: آرمانی او واقعبيانه موخې.

پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 19 تنه چې 16.4 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 11 تنه چې 8.5 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؟

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

(44) ګڼه جدول: د موخو ټاکنه.



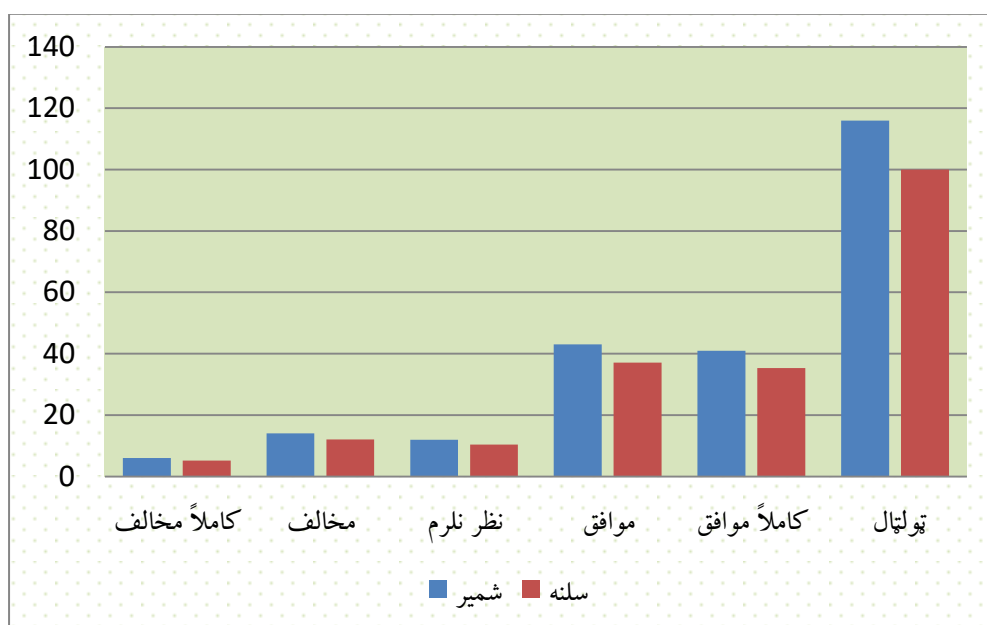
(43) ګڼه شکل: د موخو ټاکنه.

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؟

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

(45) ګډه جدول: ګډه او مشترک نظریات.



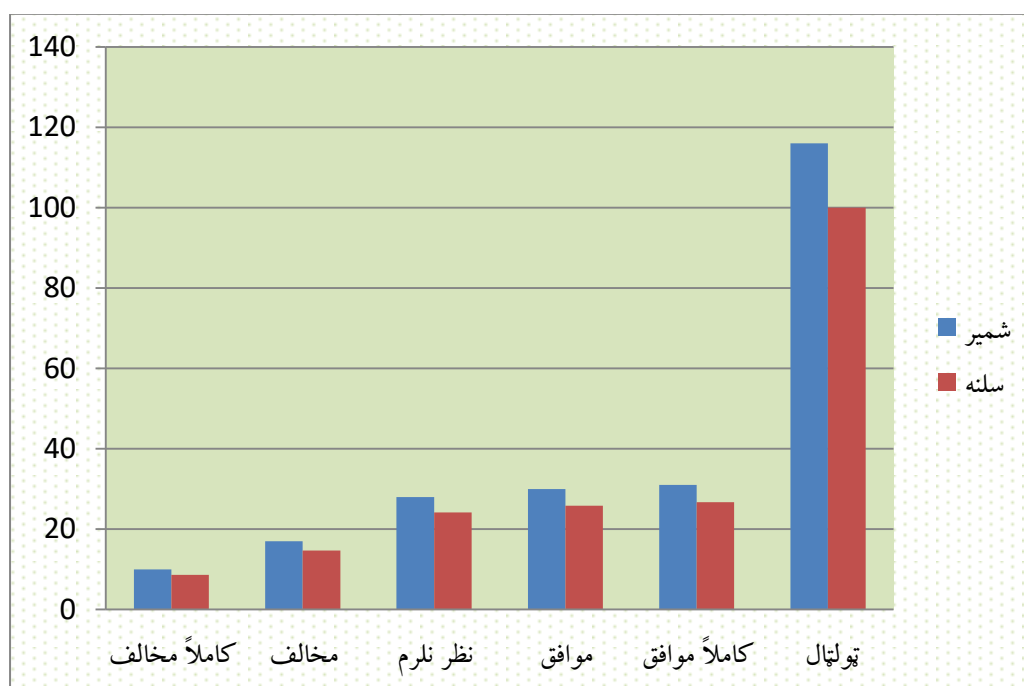
(44) ګډه شکل: ګډه او مشترک نظریات.

پورتنی 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.



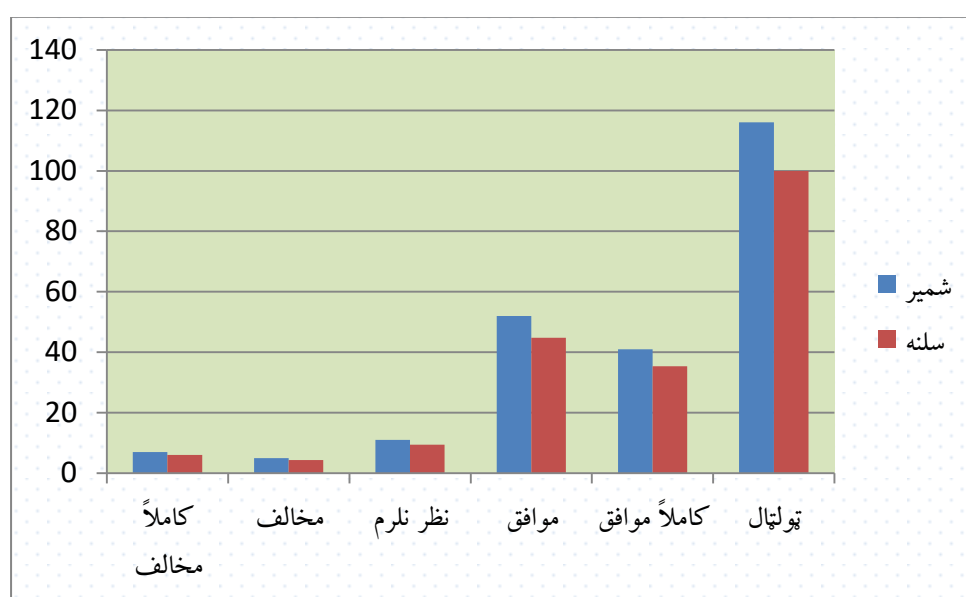
(45) ګڼه شکل: د مهمو مسایلو په اړه اوږد مهاله پروگرامونه.

پورتني پوښتني 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 ټاکلي ده. له ارقامو څخه څرګنديږي چې تر يوه بريده 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.

پورتني پوښتني ته له 116 کسانو څخه 7 تنه چې 6 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 5 تنه چې 4.3 سلنه کيږي د مخالف، 11 تنه چې 9.5 سلنه کيږي نظر نه لرم، 52 تنه چې 44.8 سلنه کيږي د موافق او 41 تنه چې 35.3 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. ډيري ګډونوال بيا هم موافق او کاملاً موافق دي چې د دوي نظريات په کاري ساحه کې د دوی د انگیزې او هڅونې سبب کيږي.



## 2.4. د څېړنې استنباطي تحلیل او شننه

استنباطي تحلیل د څېړنې د معلوماتو په تحلیل کې تر ټولو مهمه برخه ګڼل کېږي. استنباطي تحلیل ددې لپاره کېږي چې موږ له خپلو راټول کړل شویو معلوماتو څخه یوه پایله ترلاسه کړو. په دې څېړنه کې د کارکونکو 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 کېږي. د بیلګې په توګه مانا لرونکي سطحه (Sig)، د تغیر سطحه یا (T) او بیټا (Beta) معیاري او همدارنګه معیاري خطا یا (SE) او غیري معیاري ریګریشن ضریب یا (B).

یادونه باید وکړو چې بیټا (Beta) سټنډرډ شوې یا معیاري ضریب دی، په هر کچه چې د بیټا (Beta) او تي (T) لوی وي او معنارونکی سطحه کوچنی وي، ددې بیانوونکي ده، چې خپلواک متغیر پر تړلي متغیر ډیر او پراخ اغیز لري. په لاندینو جدولونو کې زموږ راپور د بیټا (Beta) له مخې وړاندې شوی دی، نه د ترتیب شوی ( $R^2$ ) ضریب ( $\text{Adjusted R Square} = R^2$ ) 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 کارکونکو 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) گڼه جدول: د کارکونکو د کړنو پر گټورتيا باندې د توافق اړخ د اغېزو څېړل.

وراندويونکي متغير	B غيرمعياري ضريب	SE معياري خطاء	Beta معياري ضريب	T د تغير 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) گڼه جدول مور ته رابښي چې د کارکونکو ترمنځ د توافق پر بنسټ د کارکونکو د کړنو گټورتيا (0.900) سلنه وړاندوينه 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) ټيټه لاسته راغلې ده نو دا پایله لاسته راځي چې د کارکونکو ترمنځ توافق د هغوی د کړنو پر گټورتيا باندې (90) سلنه اغېز لري او دا په دې مانا ده چې د کارکونکو ترمنځ توافق د هغوی د کړنو پر گټورتيا باندې خورا اغېزمن واقع کېږي.

(49) گڼه جدول: د شيخ زايد پوهنتون د کارکونکو د کړنو پر گټورتيا باندې په کارونو کې د گڼون اړخ اغېزې څېړل.

وراندويونکي متغير	B غيرمعياري ضريب	SE معياري خطاء	Beta معياري ضريب	T د تغير کچه	Sig مانا لرونکې سطحه
ثابت مقدار	14.847	6.172		2.406	0.018
په کارونو کې گڼون	3.612	0.201	0.859	17.945	0.0001

ADJ.R2=-0. 736

(49) گڼه جدول مور ته رابښي چې د کارکونکو ترمنځ په چارو کې د گڼون پر بنسټ د کارکونکو د کړنو گټورتيا (0.859) سلنه وړاندوينه 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.

Sig	T	Beta	SE	B	وړاندوینونکی متغیر
مانا لرونکې سطحه	د تغیر کچه	معیاري ضریب	معیاري خطا	غیرمعیاري ضریب	
0.0001	5.979		3.863	23.094	ثابت مقدار
0.0001	26.678	0.928	0.123	3.275	د ثبات اړخ

$$ADJ.R2 = -0.861$$

(50) ګڼه جدول مور 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 وظیفوي ثبات د هغوی د کړنو پر ګټورتیا باندې (92) سلنه اغېزې بڼندي او دا په دې مانا ده چې ثبات د هغوی د کړنو پر ګټورتیا باندې خورا ډېر اغېز لري.

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

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

$$ADJ.R2 = -0.828$$

(51) کچه جدول مور 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 راغلي (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 راغلي ده، نو دا پایله لاسته راځي چې مأموریت د هغوی د کړنو پر ګټورتیا باندې (91) سلنه اغیزې ښندي او دا په دې مانا ده چې مأموریت د هغوی د کړنو پر ګټورتیا باندې ډېر اغیز لري.

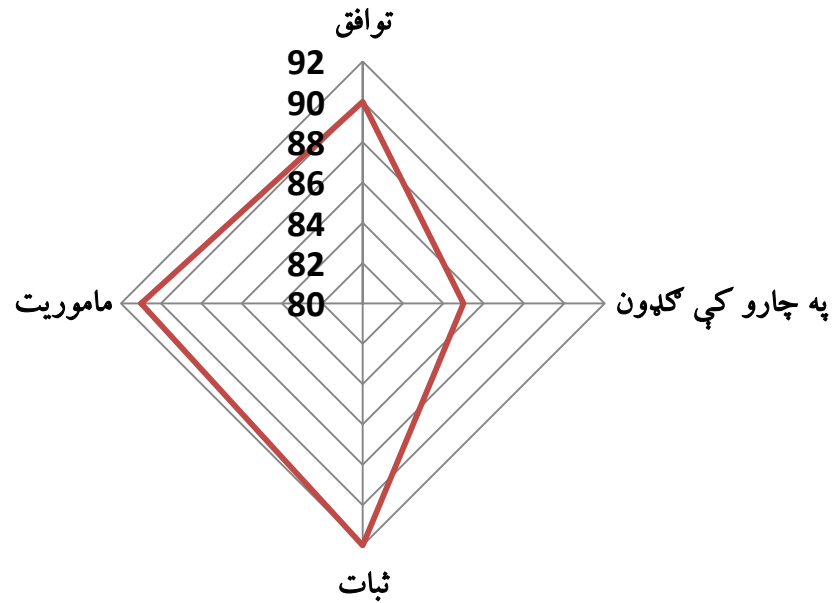
(52) شمیره جدول: د شیخ زاید پوهنتون د کارکوونکو پر ګټورتیا باندې د سازمانی کلتور د څلور

ګونو اړخونو د اغیزو پرتله.

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

د (52) شمیرې جدول له مخې د سازمانی کلتور توافق اړخ (90) سلنه د مانا موندنې په (0.0001) سطحه کې د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا اغیزې ښندي، 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 کړنو پر ګټورتیا اغیزې لري او همدارنګه د سازمانی 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 ګډون 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 ګډون 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 لنډیز، مناقشه، پایله او وړاندیزونه

دا برخه د څېړنې موندنو، مناقشې، بحث او پایلو ته ځانگړې شوې ده. معمولاً لوستونکي د یوې څېړنې پایلې له نورو برخو څخه وړاندې مطالعه کوي. که چیرې د څېړنې پایلې ورته په زړه پورې وي، نو هڅیږي 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 گټور 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 لنډیز

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 توگه 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 بیلگې یا نمونې (Sample Size) په توگه وټاکل شول، له دې امله د احصایوې ټولنې د بیلگې 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- توافقی، ۲- گډون، ۳- ثبات، ۴- ماموریت) لري، او د هر اړخ لپاره (9) پوښتنې ځانگړي 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 شوې 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 ډیری 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 ماستری 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 کاري خدمت کړی دی.

په توصیفي تحلیل کې مو د پوښتنپاڼې 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 ريگریشن ټيسټ څخه ګټه واخيستل شوه چې لاسته راوړنې يې په لاندې ډول بيانوو:

د سازماني کلتور توافق 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 مانالرونکی دی. دا چې د مانا موندنې کچه له (0.05) څخه (0.0001) ټيټه لاسته راغلې ده نو دا پایله لاسته راځي چې د کارکوونکو ترمنځ توافق د هغوی د کړنو پر ګټورتيا باندې (90) سلنه اغېزې ښندي او دا په دې مانا ده چې د توافق 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 مانا لرونکی دی. دا چې د مانا موندنې کچه له (0.018) څخه (0.0001) ټيټه لاسته راغلې ده، نو دا پایله لاسته راځي چې په چارو کې د کارکوونکو ګډون د هغوی د کړنو پر ګټورتيا باندې (85) سلنه اغېزې ښندي 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 مانا لرونکی دی. دا چې د مانا موندنې کچه له (0.05) څخه (0.0001) ټيټه لاسته راغلې ده، نو دا پایله لاسته راځي چې وظيفوي ثبات د هغوی د کړنو پر ګټورتيا باندې (92) سلنه اغېزې ښندي او دا په دې مانا ده چې ثبات د هغوی د کړنو پر ګټورتيا باندې خورا ډېر اغېز لري.

د سازماني کلتور د مأموریت 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 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 د  
مأموریت اړخ د هغوی د کړنو پر ګټورتیا باندې (91) سلنه اغېزې بڼندي 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  
اغیز 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 تحليل څخه وروسته څرگنده شوه چې پایلې يې د څېړنې له مخینې سره تر ډیره بریده همغږي لري.

هغه څه چې د څېړنې په ادبياتو او مخینه کې پرې بحث شوی، ویل کیږي چې سازمانی کلتور د 1980 کال په پیل کې د مدیریت د مطالعاتو او څیړنو 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 لسيزو 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 یې 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 جملي 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 سازمانی زده کړې عنصر تر ټولو ډیر امتیاز او پر مشرترا تمرکز عنصر تر ټولو کم امتیاز ترلاسه کړی دی. په دولتي روغتونونو کې د سازمانی 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 عالی ټکنالوجی په شرکتونو کې سازمانی 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 سازمانی کلتور ټول څلور واره اړخونه د کارکوونکو پر ګټورتیا په لوړه کچه اغیز لري، او په ځانګړي ډول د سازمانی 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 ډینسن سازمانی 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 بڼه 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 سازمانی 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 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. خو په دې څېړنه کې څرګندیږي چې د سازمانی 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 كادر غړو له نظره د كاركوونكو د كړنو او سازمانې كلتور تر منځ د اړيكو څېړنه) تر عنوان لاندې څېړنه كې دې پايلې ته رسيدلي دي چې د سازمانې كلتور ټول اړخونه ددې پوهنتون د كاركوونكو په كړنو اغيزې لري. دا څېړنه هم دا ثابتي چې د سازمانې كلتور ټول اړخونه د كاركوونكو د كړنو پر ګټورتيا ژورې اغيزې لري.

يوه بله څېړنه چې د ساخريكار او ديشميخ (Sakhrekar & Deshmukh) په واسطه د سازمانې كلتور او د كاركوونكو د كړنو ترمنځ په اړيكو ترسره شوې ده. پايلې يې څرګندوي چې سازمانې كلتور پر سازمانې ژمنتيا، كاري رضايت، كړنو او د كاركوونكو پر ګټورتيا اغيزې لري. دا څېړنه هم ددې څرګندونه كوي چې د سازمانې كلتور د كاركوونكو د كړنو پر ګټورتيا ډيره اغيزه لري.

ددې مناقشې (بحث) په پايله كې ويلاى شو چې ددې څېړنې موندنې له نورو ورته څېړنو سره چې په دې برخه كې ترسره شوي دي نسبتاً نيرديوالى لري او په ټوله كې معلوميري چې سازمانې كلتور د شيخ زايد پوهنتون اداري كاركوونكو د كړنو پر ګټورتيا مانا لرونكي 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 همغه 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 سازمانی 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 ټيسټ 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 سازمانی کلتور اغيزې په لوړه کچه دي. په دې ډول چې د سازمانی 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 گڼو 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 سازمانی 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 بڼې اغیزې لري، خو ددې لپاره چې دا حالت له دې نه هم بڼه 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 بڼې 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 وپېژني 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 تر منځ 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: نيراسكا مطبعه.
- آشوري، داريوش. (۱۳۵۷). تعريفها و مفهوم فرهنگ. تهران: خيابان كروش كبير.
- آذر، عادل (۱۳۷۳). فنون آمار استنباطي در پژوهش هاي مديریتی و رفتاري، دانش مدیریت، شماره ۲۶، ص ۲۸-۳۹.
- اسمیت، فیلیپ. (۱۳۸۳). در آمدی بر نظریه فرهنگی. ترجمه حسن پویان، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- اکرامی، نیلوفر. (۱۳۹۷). بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و خلاقیت در استادان پوهنتون. تیزیس ماستری، کابل: پوهنتون کابل - پوهنځی روانشناسي و علوم تربیتی.
- امیر کبیری، علیرضا؛ طهرانی، هلیا. (۱۳۸۸). بررسی اثر عوامل فرهنگی (بر اساس مدل DOCS) بر روی رضایت شغلی و عملکرد کارکنان. دو فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، سال پنجم، شماره ۱۴، ص ۲۰۱-۲۲۳.
- امل، عبدالحکیم. (۱۳۸۵). ټولنپوهنه. کابل: میوند خپرندویه ټولنه.
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۳). مدیریت عمومی. چاپ پنجویکم، تهران: نشرنی.
- باباخانی، ل، (۱۳۹۱). فعالیت های کلتوری. چاپ سوم، تهران: انتشارات ساکو.
- باقري زاده، سيد محمد. (۱۳۷۵). فرهنگ سازمانی در قلمرو بالندگی سازمان. تدبیر، شماره ۶۳، ص ۲۶-۳۳.
- حافظ نیا، محمدرضا (1382). مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، چاپ اول، تهران: انتشارات سمت.
- چامبوکس، جوزف ای. (۱۳۸۴). رفتار سازمانی (اصول اساسی برای هزاره جدید). ترجمه: فخرالدین معروفی و عزیز سلیمان زاده، سنندج، پرتو بیان.



- 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 او ارتباطات. شماره اول.
- رحمانی، عبدالطیف. (۱۳۹۵). اداره و مدیریت. کابل: انتشارات سعید.
- رحیم نیا، فریرز؛ عزیزاده، 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، صص 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، صص ۸۹ - ۱۱۶.
- زاهد مشوانی، عبدالقیوم. (۱۳۹۱). زاهد پبنتو - پبنتو سیند. دانش خپرندویه تولنه.
- 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. (۴). پذیرش فرهنگ سازمانی و بقای سازمان. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۵۰، ص ص ۱۱۹-۱۲۴.
- زرندي، حسين محمدپور؛ رحيميان، حميد؛ طباطبايي. (۱۳۹۳). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر. فصلنامه علمی - پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، سال سوم، شماره ۹، ص ص 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 روانشناسی و علوم تربیتی.
- سلطانی، 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، صص 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، کار افرونی و آموزش ایران، صص 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 ۴، شماره ۴، بهار ۹۵، صص 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، محمد طاهر (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.
- عسگریان، 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) صص ۷-۲۱.
- عسگریان، محمد. (۱۳۸۸). مفهوم شناسی فرهنگ سازمانی. دو ماهنامه توسعه ی انسانی پلیس، سال ششم، شماره ی ۲۴ صص ۱۰۱-۱۲۴.

- عطا فر، 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 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 آدگارشاین. فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، دوره ۳، شماره ۴، صص 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، صص ۱۰۱-۱۲۴.
- محسنی، منوچهر. (۱۳۸۰). جامعه شناسی عمومی. چاپ هفدهم، تهران: انتشارات طهوری.
- مصلح، نثار احمد. (۱۳۹۷). مدیریت بنسئونه. جلال آباد: زیار خپرندویه ٲولنه.
- 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، صص 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.





				آيا په پوهنتون كې له داسې لارښوودونو پيروي كيږي چې د پوهنتون بقا خوندي كوي؟	1 0
				آيا په پوهنتون كې داسې څرگند او شفاف ارزښتونه او تگلارې شتون لري، چې د هغو له مخې چارې تنظيميږي؟	1 1
				آيا پوهنتون داسې طرزالعملونه او تگلارې لري، چې د ښو او بدو كړنو ترمنځ توپير پرې كولاى شي؟	1 2
				آيا د شخړې رامنځ ته كيدو په صورت كې د حل داسې لار لټول كيږي چې دواړه خواوې پكې بريالي وي؟	1 3
				آيا په ډيرو ستونزمنو موضوعاتو كې توافق ته رسيدل آسان دي؟	1 4
				آيا د حساسو مسايلو په حل او د پايلو په لاسته راوړلو كې ستونزې شتون لري؟	1 5
				آيا د پوهنتون مختلف واحدونه او افرادو گډه ليدلوري لري؟	1 6
				آيا د پوهنتون په مختلفو برخو كې د فعاليتونو او پروژو همغږي كول آسان كار دى؟	1 7
				آيا د پوهنتون په ټولو سطحو كې د موخو لاسته راوړلو لپاره ښه انسجام موجود دى؟	1 8
<b>توافق</b>					
				آيا د پوهنتون رهبري د خپلو چارو په وړاندې ځواب ويونكي ده؟	1 9
				آيا پوهنتون په خپل چاپيريال كې د بدلونونو او رقيبانو په وړاندې غبرگون څرگندوي؟	2 0
				آيا پوهنتون په دوامداره توگه د كارونو ترسره كولو لپاره نوې او غوره تگلارې رامنځ ته كوي؟	2 1
				آيا په پوهنتون كې ډيرى وخت وړاندیزونه او نظريات د بدلون سبب كيږي؟	2 2
				آيا د مراجعينو، محصلانو او د هغوى والدينو علايقو او غوښتنو ته پاملرنه كيږي؟	2 3
				آيا د مراجعينو، محصلانو او د هغوى د والدينو نظريات مستقيماً پر پريكړو اغيز كوي؟	2 4
				آيا ماته ( شكست) د زده كړې او پرمختگ لپاره ښه فرصت گڼي؟	2 5
				آيا پوهنتون هغه شمير كاركونكي هڅوي او تقديروي چې په چارو كې خطر(ريسك) مني؟	2 6
				آيا ډاډمن يى چې ټولې كړنې او هڅې د پوهنتون له نورو واحدونو سره همغږي لري؟	2

						7
<b>ماموریت</b>						
					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](http://www.ketabton.com)  
Ketabton.com: The Digital Library**