کابل پوهنتون

د اروا پوهنې او روزنیزو علومو پوهنځی

د ښوونیز مدیریت د ماسټرۍ پروګرام

(د ماسټرۍ تیزس)

د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا د سازماني کلتور د اغیزو څېړنه (شیخ زاید پوهنتون- ۱۳۹۸)

څېړونکی: سیف الله غـ[illegible]وا[illegible]

لارښود استادان:

۱. پوهنمل ډاکټر عبدالعظیم مومند

۲. پوهندوی سراج الدین علیمي

کال: ۱۳۹۸ هـ ش

Ketabton.com

(c) ketabton.com: The Digital Library

بسم الله الرحمن الرحیم

(c) ketabton.com: The Digital Library

د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا د سازماني کلتور د اغیزو څېړنه

شیخ زاید پوهنتون ـ ۱۳۹۸هـ ش کال

(د ماسټرۍ تیزیس)

څېړونکی : سیف الله غروال

تائید کوونکي :

نوم او تخلص	**لاسلیک**
لارښود استاد: پوهنمل ډاکټر عبدالعظیم مومند	....
سلاکار استاد: پوهندوی سراج الدین علیمي	....

(c) ketabton.com: The Digital Library

ډالـــــۍ

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 لېږلی يم، محترم ماما پوهاند محمد عارف غروال ته چې تل يې په اکاډميکه برخه کې نېکې عالمانه مشورې راکړي دي، محترم ماما پوهنيار دوکتور عبدالرحيم غروال ته چې شتون يې زما د پرمختګ اصلي لامل دی، د ژوند په ټولو برخو کې يې زما لاس نيوی کړی، تر دې مرحلې يې را رسولی يم او زما د شخصيت په روزنه کې يې نه ستړي کېدونکي هڅې کړي دي، خپلو ټولو ګرانو او درنو ملګرو په ځانګړې ډول ښوونمل فريد احمد فرحت، ښوونمل ګلاجان صديقي او ښوونيار محمدرحيم غروال ته چې د ماسترۍ دورې پيلولو ته يې هڅولی يم او په دې لاره کې يې هر راز مرستې کړي دي او په پای کې دې ټولو هغو کسانو ته ډالۍ وي چې له مطالعې او موندنو يې ګټه اخلي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

منته او کوروداني

د هرې څېړنې بشپړتیا لارښوونې او مرستې ته اړتیا لري، بناً 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 منته وکړم، چې ددې اثر په لارښوونه، سمون او غني کولو کې یې مخلصانه لارښوونې او مرستې کړي دي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پیل خبرې

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

بناً 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 محترمو استادانو مننه کوم چې ددې دورې په هر پړاو کې یې زموږ لارښوونه کړې ده او ددې څیړنې په بشپړتیا کې یې خپلې مرستې نه دي سپمولې.

(c) ketabton.com: The Digital Library

لنډیز

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

کلیدي ټکي: کلتور، سازمان، سازماني کلتور، د ډنیسن سازماني کلتور اړخونه، ګټورتوب(مثمریت)

(c) ketabton.com: The Digital Library

لـــړليـــك

د

عنـــوان **مخونه**

ډالی .... الف

منته او کورودانی .... ب

د پیل خبرې .... ج

لنډیز .... د

سریزه 13

لومړی څپرکی 15

د څېړنې کليات 15

2.1. د څېړنې ارزښت او اړتيا 16

3.1. د څېړنې موخې 17

4.1. د څېړنې پوښتنې 17

4.1. د څېړنې د متغيرونو تعريف 18

دوهم څپرکی 23

د څېړنې ادبيات او مخينه 23

1.2. د کلتور تعريف او مفهوم 23

2.2. د کلتور بنسټيزې ځانګړتياوې 25

3.2. د سازمان تعريف او مفهوم 26

4.2. د سازماني کلتور مفهوم او تعريفونه 29

5.2. د سازماني کلتور د رامنځ ته کيدو څرنګوالی او تداوم 32

6.2. د سازماني کلتور زده کړه 33

7.2. د سازماني کلتور دندې 35

8.2. د سازماني کلتور ډولونه 39

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د شکلونو لړلیک

(۱) ګڼه شکل: د سازماني کلتور د رامنځ ته کیدو او پیدایښت پروسه........ 20

(c) ketabton.com: The Digital Library

(۲) ګڼه شکل: د سازماني کلتور دندې......24

(۳) ګڼه شکل: د سازماني کلتور د پوړونو په اړه د شاین موډل......32

(۴) ګڼه شکل: د ډیل او کنډي د نظریې په اساس د سازماني کلتور موډل......48

(۵) ګڼه شکل: د مک مکینزي د اوه ګوونو اسونو(S) موډل......51

(۶) ګڼه شکل : د ډانیل ډنیسن موډل ۲۰۰۰م......52

(۷) ګڼه شکل: د ګډونوالو د جنسیت حالت......69

(۸) ګڼه شکل: د ګډونوالو د عمر حالت......69

(۹) ګڼه شکل: د ګډونوالو د زده کړې کچه......70

(۱۰) ګڼه شکل: د ګډونوالو د کاري خدمت موده......71

(۱۱) ګڼه شکل: په پوهنتون کې د پریکړو نیول......72

(۱۲) ګڼه شکل: د کار مثبتې اغیزې......73

(۱۳) ګڼه شکل: کارکوونکو ته د معلوماتو ورکول......74

(۱۴) ګڼه شکل: څارنه او همغږي......75

(۱۵) ګڼه شکل: په چارو کې ګډون کول......76

(۱۶) ګڼه شکل: کاري ټیمونه......77

(۱۷) ګڼه شکل: ظرفیت لوړونه......78

(۱۸) ګڼه شکل: پر ظرفیت لوړونې پانګونه......79

(۱۹)ګڼه شکل: فردي وړتیا د رقابت سرچینه بلل......80

(۲۰) ګڼه شکل: له لارښودونو پیروي کول......81

(c) ketabton.com: The Digital Library

(۲۱) ګڼه شکل: شفاف ارزښتونه او تګلارې..82

(۲۲) ګڼه شکل: طرزالعملونه او تګلارې..83

(۲۳) ګڼه شکل: د شخړو مدیریت کول..84

(۲۴) ګڼه شکل: په ستونزمنو موضوعاتو کې توافق..85

(۲۵) ګڼه شکل: د حساسو مسایلو مدیریت..86

(۲۶) ګڼه شکل: ګډ او شریک لیډلوری..87

(۲۷) ګڼه شکل: د پروژو مدیریت..:........88

(۲۸) ګڼه شکل: د موخو په لاسته راوړولو کې انسجام..89

(۲۹) ګڼه شکل: د چارو په وړاندې ځواب ویل.. 90

(۳۰) ګڼه شکل: د بدلونونو او رقیبانو په وړاندې غبرګون..91

(۳۱) ګڼه شکل: د نوو پلانونو او تګلارو رامنځ ته کول..92

(۳۲) ګڼه شکل: د نظریاتو او وړاندیزونو په پام کې نیول..93

(۳۳) ګڼه شکل: د شریکو خواو نظریاتو ته پاملرنه..94

(۳۴) ګڼه شکل: د شریکو خواو د نظریاتو اغیزې..95

(۳۵) ګڼه شکل: د ماتو او شکستونو څخه ګټه اخیستنه..96

(۳۶) ګڼه شکل: د خطر(ریسک) منل..97

(۳۷) ګڼه شکل: د اداري واحدونو ترمنځ یوالی او همغږي..98

(۳۸) ګڼه شکل: اوږد مهاله موخې..99

(۳۹) ګڼه شکل: څرګنده او روښانه پریکړو نیول..100

(c) ketabton.com: The Digital Library

(۴۰) ګڼه شکل: څرګنده او شفافه ستراتیژي.......... 101

(۴۱) ګڼه شکل: د موخو په اړه د توافق موجودیت.......... 102

(۴۲) ګڼه شکل: آرماني او واقعبینانه موخې.......... 103

(۴۳) ګڼه شکل: د موخو ټاکنه.......... 104

(۴۴) ګڼه شکل: ګډ او مشترک نظریات.......... 105

(۴۵) ګڼه شکل: د مهمو مسایلو په اړه اوږد مهاله پروګرامونه.......... 106

(۴۶) ګڼه شکل: انګیزه او هڅونه.......... 107

(۴۷)ګڼه شکل: د کارکوونکو پر ګټورتیا د سازماني کلتور د څلورګونو اړخونو د اغیزو اندازه.......... 112

(c) ketabton.com: The Digital Library

سریزه

نن ورځ په سازمانونو کې انساني سرچینې د سازمان له ډېرو مهمو سرچینو شمیرل کیږي او مدیران په دې پوهیدلي، چې په رقابتي ډګر کې د بریا ترلاسه کولو اصلي عامل انساني سرچیني دي. له دې امله سازمانونه هڅه کوي چې غوره کاري چاپیریال رامنځته او د کارکوونکو د کاري رضایت سطحه لوړه کړي ترڅو له دې لارې وکولای شي له انساني سرچینو څخه اعظمي ګټه واخلي. له بلې خوا نن ورځ د مدیریت د علم پوهانو په کاري چاپیریال کې د کارکوونکو د کړنو په اړه څېړنې او مطالعې ته ډیره پاملرنه کړې ده، او هغه لاملونه یې موندلي، چې د کارکوونکو پر کړنو اغیز کوي. د بیلګې په توګه کاري انګیزه، اداري او مدیریتي فضا، ښوونه روزنه او سازماني کلتور هغه څه دي چې د کارکوونکو پر کړنو نیغ په نیغه اغیزه لري، په ځانګړې ډول سازماني کلتور په نوي مدیریت کې هغه موضوع ده چې په دې برخه کې ډیره پاملرنه جلبوي.

ډیری څېړونکو سازماني کلتور د رقابتې ګټې د یوې غوره سرچینې په توګه ترڅېړنې لاندې نیولی دی، هغه یې د سازمان د بریالیتوب 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 یوه هرم په توګه د سازمان د بریالیتوب او موخو ته د رسیدلو لاره بولي.

په بل عبارت د سازمان د مثمریت/ګټورتیا لپاره یوه تر ټولو غوره تګلاره، د سازماني کلتور مدیریت ته پاملرنه ده او په کلتوري ساحه کې د مدیرانو لپاره تر ټولو مهم رسالت د سازماني ستراتیژیو تنظیمول او د یوه مناسب کلتوري سازمان رامنځ ته کول دي. په اوسني وخت کې تر ډیره بریده مدیران له نورو سازمانونو سره د سیالۍ په ډګر کې د کارکوونکو پر باورونو او کړنو د کلتور اغیزې احساسوي او د سازماني کلتور د پیژندنې په ارزښت ښه پوهیدلي دي(منوریان او بختاني، ۱۳۸۶، ص ۱– ۱۵).

سازماني کلتور د سازماني بدلونونو په رامنځ ته کولو کې ډیره 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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د سازمان پر غړو د سازماني کلتور د اغيزو په څېړنې سره کولای شو د کارکوونکو پر احساساتو، کړنو، باورونو او نظرياتو وپوهيږو او د رامنځ ته کيدونکو بدلونو په وړاندې د هغوی د غبرګونونو ارزونه او وړاندوينه وکړو. د سازماني کلتور پر مټ کولای شو په سازمان کې نوو بدلونو رامنځ ته کيدو ته لاره هواره او يوه نوې تګلاره رامنځ ته کړو(الوانی، ۱۳۹۳، ص ۴۳).

په ټولييزه توګه سازماني کلتور د سازمان په ټولو اړخونو، د مديريت پر دندو او د کارکوونکو د لارښوونې پر څرنګوالي اغيزې لري. اندريوپولس (Anderipoulos)، مارتينز (Martins) او تربلانچ (Terblanche) په نامه څېړونکي باور لري چې"که چيرې په يوه سازمان کې په ټولييزه توګه بدلونونه رامنځ ته شي، بايد چې کلتور يې هم بدلون وکړي. د سازمان له نظره، سازمانې کلتور له هغه ځواکمن ځنځير سره پرتله شوی چې د سازمان د ځواکمن کيدو لامل ګرځيږي"(Korte & Chermark, 2027, 645).

بناً ويلای شو چې سازماني کلتور د سازمان ډيره مهمه برخه جوړوي او د سازمان په ټولو اړخونو ډيرې ژورې اغيزې لري، په ځانګړي ډول کوم کاري او انساني ځواک چې په سازمان کې په دندو لګيا وي، د دوي کړنې او د هغوي کاري روحيه له کلتور څخه تر اغيزې لاندې راځي، بناً مديرانو او رهبرانو ته اړينه ده چې د سازمان دغه برخې ته کلکه پاملرنه ولري او ټول اړخونه يې په سم ډول مديريت کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

لومړی څپرکی

د څېړنې کليات

1.1. د مسئلې بيان

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 کليمې د مفهوم په اړه ستونزې شتون لري؛ بلکې دا چې مختلفې معناوي لري، مفهوم يې ډېر پراخ او په اړه يې د نظر يوالی 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 مسايلو باندې څېړنې ترسره شي. تر دې چې يو شمير د نظر خاوندان په دې باور دي چې د کلتور د حوزې اړوند مسايل بايد د پوهنتوني او علمي ځانګو په چوکاټ کې مهار شي(www.abmadhani.blogfa.com).

هر څومره چې په يوه سازمان کې سازماني کلتور غني وي، نو له انرژۍ ډکه غني ځواك به هم ولري، دا انرژي د هغه انساني ځواك ته انتقاليږي، په هغوی کې د کار قوي انګيزه 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 سازماني کلتور ته پاملرنه نه کيږي، کيدای شي چې له بشپړې ماتې 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 ډېره انرژي له لاسه ورکړي. د سازماني کلتور پيژندنه او د هغه مديريت 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 اقدماتو وړاندوينه وکړي(رحيم نيا او عليزاده، ۱۳۸۸، ص ص ۱۴۸– ۱۴۹).

دا چې سازماني کلتور د سازمان په ټولو اړخونو لکه پر فردي ځانګړنو، سازماني کړنو، هڅونه او د دندې پر رضايت، خلاقيت او نوښت، د پريکړو پر ډول، په چارو کې د کارکوونکو د ګډون، ژمنتيا او فداکارۍ پر کچې اغيز لري. که چيرې په سازمان کې پورتني موارد شتون ونه لري؛ نو رقابتي ډګر به له لاسه ورکړي او

(c) ketabton.com: The Digital Library

اوږد مهاله موخو ته په رسیدلو کې به له ستونزو سره مخامخ شي. له همدې امله د سازماني کلتور او په سازمان کې د هغه په اړوند مسایلو، بیلا بیلو اړخونو او د هغه د اغیزو په اړه ډیر شمیر څېړنې ترسره شوي دي.

دوه لسیزې کیږي چې شیخ زاید پوهنتون تاسیس شوی او په ملي کچه د معتبرو پوهنتونو په قطار کې راځي، دا پوهنتون اوس مهال (۸۰۰۰) محصلانو او د (۴۸۶) تنو په شمیر سره استادان او اداري کارکوونکي لري. په خپل شپاړس کلن بهیر کې یې تقریباً (یولس زره) تنه کاري ځواک(فارغین) ټولنې ته د خدمت په موخه وړاندې کړي دي(د شیخ زاید پوهنتون ستراتیژک پلان، ۱۳۹۷). له دې امله پورتنیو مواردو ته په کتو سره د « کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا د سازماني کلتور د اغیزو څېړنه » تر عنوان لاندې دا څېړنه دې پوښتنو ته د ځواب مندلو لپاره غوره شوه، چې آیا د نورو لاملونو ترڅنګ سازماني کلتور هم د شیخ زاید پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا اغیز لري؟ او دا اغیز تر کومې کچې دی؟ او کومې تګلارې باید وړاندې شي ترڅو د سازماني کلتور له اړخه یاد پوهنتون لا نور هم پیاوړی شي او که په دې برخه کې ستونزې شتون له لري، څرنګه له منځه تللی شي.

2.1. د څېړنې ارزښت او اړتیا

په دې وروستیو لسیزو کې د څېړونکو پاملرنه په کاري چاپیریال کې د کارکوونکو د کړنو، له دندې خوښې او د هغوی د کړنو اغیزمنتوب او ګټورتوب ته جلب شوې ده. ددې څېرنو ګډه موخه داده چې هغه کاري کړنې تعریف او وپیژني چې د سازمان له بریالیتوب سره مرسته کولای شي(castro et al, 2007, 27).ځکه چې هیڅ سازمان د کارکوونکو د مرستې پرته نشي کولای اغیزمنتوب او ګټورتوب ته ورسیږي(زارعي متین او همکاران، ۱۳۸۵، ص ۳۳). هغه څه چې په سازمان کې د کارکوونکو پر کړنو اغیز کوي، له هغو څخه ډیر مهم یې سازماني کلتور دی. یو روښانه، منظم او پرمختللی سازماني 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** داچې دا څېړنه هغه ستونزې رابرسیره کوي چې د سازماني کلتور له اړخه شیخ زاید پوهنتون اداري ته متوجه دي، **دوهم** دا چې ددې څېړنې

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

3.1. د څيړنې موخې

د څيړنې اصلي موخه (هدف)

د شيخ زايد پوهنتون د کارکوونکو د کړنو په ګټورتيا د سازماني کلتور اغيزو څيړنه.

فرعي موخې

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

4.1. د څيړنې پوښتنې

اصلي پوښتنه

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ډنیسن موډل کلتوري اړخونه د شیخ زاید پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا تر کومه حده اغیزې لري؟

فرعي پوښتنې

- د توافق کولو وړتیا تر کومه بریده د شیخ زاید پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا اغیزې لري؟
- د شیخ زاید پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا د رسالت یا ماموریت اړخ تر کومې کچې اغیزې لري؟
- د شیخ زاید پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا په کارونو کې د ګډون اړخ څومره اغیزې لري؟
- د شیخ زاید پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا د ثبات اړخ تر کومه حده اغیزې لري؟

4.1. د څېړنې د متغیرونو تعریف

په دې څېړنه کې سازمان، کلتور، سازماني کلتور او ګټورتیا (موثریت) اصلي متغیرونه دي، چې په دې ځای کې یې په ډېر لنډه ډول درپیژنو.

۱- سازمان(Organization)

سازمان د یوه سیستم په توګه له هغې مجموعې څخه عبارت دی چې له څو ترړل شویو برخو څخه رامنځ ته شوي وي، چې په ګډه د ګډو موخو ترلاسه کولو لپاره په همغږي سره کار کوي، خو د یوې برخې په زیانمن کیدو سره یې ټول سیستم اغیزمن کیږي.

یا په بل عبارت سازمان د یوه سیستم په توګه له یو شمیر واحدونو، څانګو او مختلفو شعبو څخه رامنځ ته شوي چې یوې معلومې موخې ته د رسیدلو لپاره په مشترک ډول له یو بل سره کار کوي، په یوه برخه کې د ستونزې له امله د ټولو برخو، واحدونو او څانګو فعالیتونه اغیزمن کیږي. له دې امله د مدیریت د اصولو له مخې سازمان د رامنځ ته کیدو له پیل څخه او هم د فعالیتونو د تنظیم په وخت کې د یوه ترلي او مرتبط جوړښت په توګه باید په پام کې ونیسو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د مدیریت له نظره سازمان د هغو کسانو له مجموعې څخه عبارت دی چې د معلومو موخو ترلاسه کولو لپاره له یوه بل سره مرسته کوي. په یوه بل تعریف کې سازمان له هغه لوی او ثابت ټولنیز سیستم څخه عبارت دی چې د هغه د غړو فعالیتونه او کړنې معلومو موخو ته د رسیدلو لپاره یوځای کیږي. پورتني ټول تعریفونه یو نسبتاً واحد مفهوم وړاندې کوي، خو د پام وړ خبره داده چې د سازمان په تعریف کې د افرادو، موخو، دندو او فعالیتونو شتون ترټولو ښکاره ځانګړنې او ګډ ټکي دي(رحماني، ۱۳۹۵، ص۲۰).

۲-کلتور(Culture)

کلتور له هغو ډیرو پراخو او په عین حال کې له ډیرو ناپیژاندو مفاهیمو څخه دی، چې په ټولنیزو علومو کې شتون لري. د کلتور مفهوم په ټولنیزو علومو او په ځانګړي ډول ټولنپوهنه او انسان پیژندنه 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، تیاتر او دې ته ورته نورې پدیدې. کله هم ځینې کسان با فرهنګه او باکلتوره بلل کیږي چې لوړې زده کړې او پراخ معلومات لري.

د کلتور په اړه بې شمیره تعریفونه وړاندې شوي دي، خو هیڅ یو هم ددې کلیمې د حقیقي معنا په وړاندې ځواب ویونکی نه دی. کلتور په اړه لومړنی علمي تعریف د تایلور (Sir E. B. Taylor) په واسطه په ۱۸۷۱ د کلتور په نوم کتاب کې وړاندې شوی دی. نوموړي ویل چې کلتور یوه پیچلې 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. ډې روبرټي (De Roberty) کلتور د نظري او عملي پوهو یوه

(c) ketabton.com: The Digital Library

ټولګه بولي چې لرونکی يې يوازې انسان دی. د ريکرټ (H. Rickert) له نظره ټولې هغه چارې او شيان چې له انساني ارزښتونو سره تړلي دي، له کلتور څخه عبارت دی (محسني، ۱۳۸۰، ص۲۱۱– 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 بيلګو څخه تشکيليږي، په ټولنيز چاپيريال کې استوګن کيږي د انسان فکري او سلوکي عادات په يوه اندازه برابروي(امل، ۱۳۸۵، ص۱۱۰).

۳- سازماني کلتور(Organizational culture)

هغه سمبولونه، مراسم او اسطورې چې بنسټيز ارزښتونه کارکوونکو ته بيانوي، سازماني کلتور بلل کيږي« ويليام اوچي». سازماني کلتور د باورونو او ارزښتونو له ټولګې څخه عبارت دی، چې سازمان له نورو سازمانونو څخه بيلوي او د هغه په سکليټ او جوړښت کې نوی ژوند تزريق کوي« هانري منتزبرګ»(هوی او ميسکل، ۱۳۹۴، ص۲۹۵).

سازماني کلتور عبارت دی له:

- هغه باورونه چې د سازمان ټول غړي په هغه کې شريک وي.
- ځواکمن محوري ارزښتونه چې په پراخه توګه منل شوي وي.
- هغه طريقه او تګلاره چې زموږ په شاوخوا کې چارې پرې ترسره کيږي.
- د غالبو او منطقي اړيکه لرونکو مشترکو ارزښتونه ټولګه ده، چې د داستانونو، افسانو، اسطورو، شعارونو، حکايتونو او کليماتو له لارې انتقاليږي(ګريفن،۱۳۸۰،ص۴۰۳).

په پای کې ويلای شو چې په دې اړه پراخ توافق شتون لري، چې سازماني کلتور د مشترکو معناګانو له هغه نظام څخه عبارت دی، چې د سازمان غړي په هغه باور لري او همدا سازمان له بل سازمان څخه بيلوي(رابينز او جاج، ۱۳۹۴، ص۴۲۴).

(c) ketabton.com: The Digital Library

د مدیریت د اصولو له مخې، سازماني 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(رحماني، ۱۳۹۵، ص ۲۲).

۴- ګټورتیا/مثمریت (Efficiency)

د مصلح له قوله چې سټیفین رابینز وایي «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، ص۲).

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.bultannews.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 برابریږي(رحماني، ۱۳۹۵، ص۳۲).

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 وایي. له کم وخت څخه موخه هغه وخت دی، چې اداري د خپلې موخې ترلاسه کولو لپاره ټاکلی وي، له هغه څخه کم وي او له لږ لګښت څخه یې موخه هغه لګښت دی چې یوې اداري خپلې موخې ته د رسیدلو لپاره ټاکلی وي، له هغه څخه لږ وي(مصلح، ۱۳۹۷، ص۲).

(c) ketabton.com: The Digital Library

(c) ketabton.com: The Digital Library

دوهم څپرکی

د څېړنې ادبيات او مخينه

د څېړنې په دې برخه کې به د څېړنې پر اصلي متغييرونو، د سازماني کلتور په اړه د مختلفو پوهانو نظريې، تيورې ګانې او موډلونه، همدارنګه هغه پخوانۍ او وروستنۍ څېړنې چې د سازماني کلتور په اړه د هيواد په داخل او د نړۍ په نورو برخو کې ترسره شوې 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. ډيری 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(عسګريان، ۱۳۸۸، ص ص ۱۰۳– ۱۰۴).

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

کلتور په رفتاري يا سلوکي علومو (ارواپوهنې، 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

(c) ketabton.com: The Digital Library

هغه پدیده ده چې له طبیعي غوښتنو او ټولنیز ځواک څخه سرچینه اخلي. جغرافیه، د یوه قوم تاریخي پېښې، د خلکو ترمنځ مروجه ژبه او ادبیات، دین او مذهب، اقتصاد او د خلکو د ژوند طریقه د کلتور په پیدایښت کې اغیزې لري، دا پدیدې له یوې بلې سره ترکیب کیږي چې د ارزښتونو او باورونو یوه ټولګه رامنځ ته کوي او په انساني کړنو اغیزې کوي، بالاخره د وګړو ترمنځ د اړیکو په نیولو کې اسانتیاوې رامنځ ته کوي(باقري زاده، ۱۳۷۵، ص۲۶).

دا چې کلتور د اجتماعی علومو یوه مهمه موضوع ده، نو د وخت په تیریدو سره یې د مدیریت علم ته هم لاره پیدا کړه او اوس په مدیریت کې له ډیرو مهمو موضوعاتو څخه شمیرل کیږي.کلتور د یوه سازمان د بریالیتوب یو مهم او اساسي لامل دی چې د سازمان ژوند او لورې ته جهت وربخښي (سجاني، ۱۳۹۵، ص۸)

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

د فارسي ژبې د لغاتو سیند(فرهنګ فارسی عمید) کلتور یا فرهنګ د یوه قوم یا ملت د " علم، پوهې، آدابو او علمي او ادبي آثارو په مفهوم او همدا ډول د لغاتونو د کتاب چې په هغه کې د یوې ژبې د لغاتو معناوې شتون ولري" راپیژني(عمید، ۱۳۸۱، ص ۱۸۳۷). همدا ډول زاهد پښتو- پښتو سیند د کلتور اصطلاح په کولتور سره لیکي او د " کلچر، فرهنګ، ثقافت، تهذیب، مدنیت، دود او دستور، آداب او تاسیساتو) په معناو سره یې بیانوي(ذاهدمشوانی، ۱۳۹۱، ص۸۳۷). ټایلور د کلتور د ارزښت په اړه لیکي« کلتور د پوهو، باورونو،

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

2.2. د کلتور بنسټیزې ځانګړتیاوې

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

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

۲– کلتور ټولنیز دی او عادتونه یې په ټولنه کې ریښه لري: کلتور یوه ټولنیزه موضوع ده چې د رامنځ ته کیدو ځای یې انساني ټولنه ده، په همدغه ځای کې زرغونیږي 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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

۵- کلتور لیږدیدونکی هم دی: وړاندې یادونه وشوه چې کلتور له ټولنیزو چارو سرچینه اخلي، له دې امله هره ټولنیزه پدیده د لیږدیدو 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 مومی(طارق، ۱۳۸۸، ص ص ۷۲- ۷۳).

3.2. د سازمان تعریف او مفهوم

ننني ټولنه یوه سازماني ټولنه (Organizational Society)ده. ماشومان د زیږنتون په نامه یوه سازمان کې نړۍ ته راځي، د ودې او روزنې ډیری کلونه په ښوونیزو سازمانونو(ښوونځي او پوهنتون) کې تیروي او ډیری یې تر فراغت وروسته په دولتي، صنعتي، سوداګریزو او یا هم په ښوونیزو سازمانونو کې په دندو ګمارل کیږي. نن ورځ زموږ د ژوند ډیره برخه، په سازمانونو او یا له سازمانونو سره په اړیکه کې تیریږي، په یوه کې دنده ترسره کوو او د نورو سازمانونو له تولیداتو او خدمتونو څخه ګټه اخلو(علاقه بند، ۱۳۹۴، ص۳).

(c) ketabton.com: The Digital Library

سازمانونه له مختلفو اړخونو يو بل سره توپيرونه لري. يو شمير يې ډير لوی دي، لکه د يوه هيواد وسله وال ځواکونه، وزارت خانې، لوی دولتي سازمانونه او ښاروالی چې په زرګونو شمير سره انساني ځواک، ميليونونه پانګه او امکانات په واک کې لري او د لويو موخو لاسته راوړلو لپاره کار کوي. ځينې سازمانونه کوچنې دي چې د لږ شمير انساني ځواک او پانګې په درلودلو سره د ځانګړو موخو لاسته راوړلو لپاره کار کوي، لکه خصوصي شرکتونه، ورزشي ټيمونه، تخصصي انجمنونه او داسې نور. يو شمير سازمانونه په رسمي ډول د قانون له مخې رامنځ ته کيږي، لکه لوي شرکتونه او يو شمير په غير رسمي ډول د شخصي پريکړو په اساس رامنځ ته کيږي لکه د فوټبال يو محلي ټيم؛ خو پورتني ټول ياد شوي سازمانونه د لاندې مشترکو لاملونو له مخې رامنځ ته کيږي:

۱- موخه يا مقصد: د هر سازمان د تشکيل او رامنځ ته کيدلو تر ټولو روښانه او ځرګند لامل د هغه موخې دي. د موخې پرته د سازمان د رامنځته کيدولو دليل شتون نه لري. دا موخې يو ډول نه وي، لکه په لوبو کې د اتلولی ترلاسه کول، د يوه محصول توليد او يا د يوه خدمت ترسره کول.

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

۳- سرچينې: سازمانونه د موخو لاسته راوړلو او د خپلو پلانونو پلي کولو لپاره بايد يو شمير سرچينې په واک کې ولري او هغه د خپلو اړوند فعاليتونو لپاره ځانګړې کړي، لکه د سازمان لپاره ځمکه، د لګښتونو لپاره پيسې، له شرايطو سره برابر انساني ځواک استخدام او ګمارنه او دا ډول نورې سرچينې.

۴- مدير: په دې سربيره يو سازمان د خپلو موخو لاسته راوړلو، پلانونو پلي کولو او د سرچينو د پوره کولو لپاره مدير ته اړتيا لري. د يوه غوره مدير پرته پورتنی چارې نه شي ترسره کيدای(فيضي، **۱۳۸۳**، ص ۲-۳).

د سازمان د ځرنګوالي او تعريف په اړه مختلف نظرونه شتون لري چې په لنډ ډول به ورځخه يادونه وکړو:

(c) ketabton.com: The Digital Library

سازمان یوه ټولنیزه پدیده ده چې په قصدي دول رامنځ ته کیږي، نسبتاً ځانګړې بریدونه او حدود لري او د ځانګړو موخو ترلاسه کولو لپاره یو لړ بنسټیز فعالیتونه ترسره کوي(کیومرثي، ۱۳۹۰، ص۱۵). 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 ورسیږي. سازمان یو ترلی سیستم دی چې له اداري سلسله مراتبو(ټولنیز جوړښت)، له یو ډول مدبرانه نظم او ترتیب او همدارنګه له یوه ارتباطي او هڅوونکي سیستم څخه ګټه اخلي(چامبوکس، ۱۳۸۴، ص ۲).

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

مک نامارا (MC Namara) سازمان داسې راپیژني« سازمان یوه تنظیم شوې پروسه ده چې متقابلې اړیکې، لکه د ونډو ټاکنه، د افرادو ترمنځ اړیکې، سلسله مراتب، موخې او د سازمان نورې ځانګړتیاوې منعکس کوي.» همدا ډول هیکس او کولټ (Hicks & Cullet) سازمان په دې ډول تعریفوي« سازمان یوه جوړښت لرونکي پروسه ده چې په هغه کې افراد د موخو په لاسته راوړلو کې پر یو بل متقابلې اغیزې لري» (طاهر، ۱۳۹۶، ص۱۰)

له پورتني 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 ورسیږي. د وګړو ترمنځ ګډ کار ددې لامل شو چې تر ډیره بریده فردي رضایت ترلاسه شي. په ټولنیز ژوند کې همدغه ګډې هڅې د سازمانونو د رامنځ ته کیدو سبب شوی؛ نو ویلای شو چې سازمان د ټولنیز فعالیت زیږنده ده، چې په هغه کې یو شمیر اشخاص د ټاکل شوو موخو ترلاسه کولو لپاره راټولیږي. ددې لپاره چې چارې په منظم ډول پرمخ لاړې شي او ټاکل شو موخو ته په موثر ډول ورسیږي، اړ دي چې له یو شمیر قوانینو او

(c) ketabton.com: The Digital Library

مقرراتو څخه پیروي وکړي. په دې ډول ویلای شو، چې سازمانونه په قصدي او ارادي توګه رامنځ ته کیږي، رسمي جوړښتونه، دندې او مسؤلیتونه یې د سلسله مراتبو په اساس ویشل کیږي.

4.2. د سازماني کلتور مفهوم او تعریفونه

د سازماني کلتور (Organizational Culture) موضوع د لومړي ځل لپاره په ۸۰ لسیزه کې چې امریکائیانو هڅه وکړه په نړیواله برخه کې د جاپانیانو د بریالیتوبونو په دلیل وپوهیږي، مطرح شوه. په حقیقت کې هغوی د جاپانیانو د بریالیتوب اصلي لامل همدغه سازمـــاني کلتور باله. له همدې امله هغوی په مدیـــریت کې د (Z) نظریه رامنځ ته کړه او د جـاپانیانـو د مدیریت له همدې تفـــکر څخه یې ســـرچینه اخیستې وه(ګودرزی او ګمینیان، ۱۳۸۱، ص ۲۸).

د ډیر شمیر پوهانو له خوا د سازماني کلتور په اړه ډیر شمیر تعریفونه وړاندې شوي دي. یو شمیر سازماني کلتور یو اعتقادي نظام بولي چې د سازمان د غړو تر منځ سره مشترک وي، یو شمیر یې د مشترکو ارزښتونو یوه لړۍ بولي، چې د ځانګړو مفهمونو لکه داستانونه، اسطورې او تکیه کلامونو پواسطه د وګړو تر منځ له یو څخه بل ته لیږدول کیږي(رابینز، ۱۳۷۸، ص ۲۴).

ادګار شاین (Edgar Schien) چې ډیری څیړنې او مطالعات یې د سازماني کلتور په اړه ترسره کړي دي، د سازماني کلتور په تعریف کې وایي: « سازماني کلتور د اساسي فرضیاتو مجموعه ده چې له مسایلو سره د سازمان د غړو له مخامخ کیدو ، له چاپیریال سره د جوړ راتللو، د سازماني یوالي او انسجام رامنځ ته کولو لپاره، موندل کیږي او پراختیا ورکول کیږي، مهمه داده چې ارزښت او ګټورتیا یې هم ثابته شوې ده. بناً د سازمان غړو ته غوره درک، تفکر او احساس انتقالوي» زارعی متین، ۱۳۸۲، ص۸۶)

ساتړلنډ او وودوارډ (Sutherland & Woodward) په کلتور کې هر هغه څه شاملوي چې و کولای شي له یوې سرچینې څخه بلې سرچینې ته ولیږدیږي، یعنې همغه ټولنیز میراث دی چې په هغه کې پوهه، دین، هنر، اخلاقیات، قانون، د وسایلو د جوړولو فنون او هغه میتودونه شامل دي چې ددې وسایلو د کارونې لپاره

(c) ketabton.com: The Digital Library

ترې ګټه اخیستل کیږي(صفردوست او همکاران، ۱۳۹۵، ص ۱۷۳). یا په بل عبارت په سازماني کلتور کې ارزښتونه، قوانین، ټولنیزې بیلګې، تشریفات، اتلان او د تاریخ په اوږدو کې د سازمان ټولې پېښې شاملې وي(چامبوکس، ۱۳۸۴، ص۶۹)، چې ټول دغه لاملونه د سازمان په ټولو اړخونو، د مدیریت دندو او د کارکوونکو د لارښوونې په څرنګوالي اغیزې لري او سازمان ته ځواک وربخښي.

همدا ډول سازماني 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 اجراکولو کې د لارښود په توګه ترې ګټه اخیستل کیږي(Gordon, 1999, P. 342).

سازماني کلتور یوه معنوي پدیده ده او په آسانه د پیژندنې وړ نه ده. د کنګلو له هغه غره سره ورته والی لري چې یوازې څوکه یې لیدل کیږي او ډیره برخه یې په اوبو کې پټه وي، په حقیقت کې همدغه برخه د یوه سازمان د غړو د ژوند رېښتنې او اصلي برخه تشکیلوي(سعیدي، ۱۳۸۳، ص۲۲۲). یا په بل عبارت، سازماني کلتور هغه مشترک ادراکات او ارزښتونه دي چې د سازمان د غړو په واسطه ساتل کیږي(Morris, 1992, P.28).

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

ډیری پوهانو او څېړونکو سازماني کلتور د رقابتي ګټې (antageCompetitive Adv) د سرچینې تر عنوان لاندې څېړلی او هغه یې د یوه سازمان د بریالیتوب اساسي لامل بللی دی. د ډنیسن 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 ښه ډول پیژني او په سازمان کې د کلتور قانون تر هر بل قانون څخه ډیر قوي دی(صالحي، میرسپاهي او فرهنګي، ۱۳۹۴، ص۸۵۸)

پورتنیو ټولو معلوماتو ته په کتو سره ویلای شو چې ډیری د نظر خاوندان په دې ټکي سره یوه خوله دي، چې سازماني کلتور څخه موخه د یوه سازمان مشترک سیستم دی او همدا ځانګړنه ددې سبب شوې چې دوه سازمانونه له یوه او بل څخه بیلوي. همدې مشترک سیستم ته د سازمان ټول غړي د یوه ارزښت په سترګه

(c) ketabton.com: The Digital Library

ګوري او درناوی یې کوي. په عمومي ډول ویلای شو چې سازماني کلتور له هغې پوهې څخه عبارت دی چې وګړي یې له یوه سازمان څخه لري. دا هغه پدیده ده چې په سازمان کې شتون لري نه د هغه په غړو کې، دا هغه ځانګړي صفتونه دي چې په همغه سازمان پورې اړه لري او هغه معلومې او څرګندې ځانګړتیاوې دي چې یو سازمان له بل سازمان څخه بیلوي(عسګریان، ۱۳۸۸، ص۱۱۱).

د سازماني کلتور په اړه چې په تیرو دوو لسیزو کې د پوهانو او نظر خاوندانو له خوا کوم تعریفونه وړاندې شوي دي، د ټولو تعریفاتو څخه مشترک ټکي ترلاسه کولای شو چې عبارت دي له : یوه غالبه کړنیزه (رفتاري) بیلګه ده، یو نظام مند سیستم دی، د ارزښتونو، باورونو او اعتقاداتو ټولګه ده، د سازمان د غړو تر منځ ددغو نورمونو او ارزښتونو مشترکوالی او د دوی له خوا یې ملاتړ کول او دا چې سازماني کلتور دوه سازمانونه له یو او بل څخه بیلوي(عسکریان، افتخارزاده، خسروي مراد، ۱۳۹۲، ص ص۹-۱۰).

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

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

(1)ګڼه جدول- د سازماني کلتور په اړه د یو شمیر پوهانو تعریفونه(صالحی او محمدیان، ۱۳۹۴، ص۲)

(c) ketabton.com: The Digital Library

5.2. د سازماني کلتور د رامنځ ته کيدو څرنګوالی او تداوم

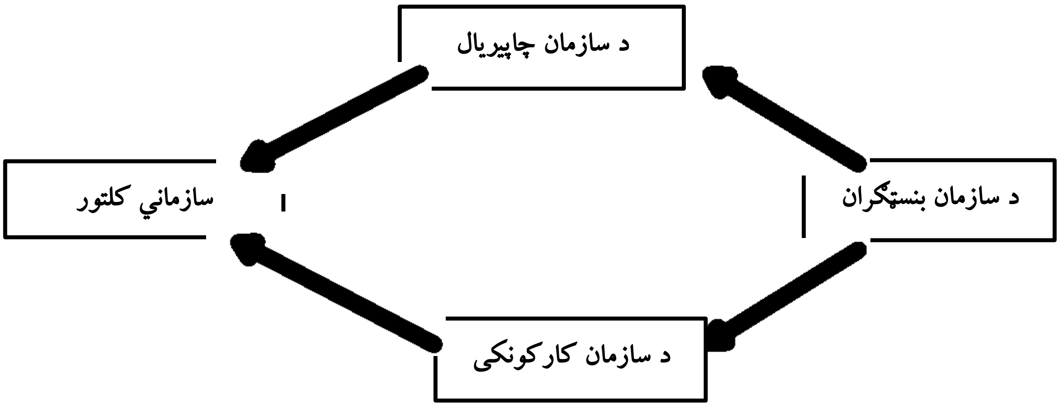
معمولاً په لومړيو کې هر سازمان د يوه کوچني واحد په توګه رامنځ ته کيږي. د کار په پيل کې د مختلفو لاملونو له مخې کلتور په ډيره بيړه سره په هغه کې رامنځ ته کيږي. په سازمان کې د کلتور رامنځ ته کيدل هم د سازمان د رامنځ ته کيدلو اصلي لاملونه، په ټولنه کې د هغه د ځای او مقام، د هغه د بریالیتوب لاملونه لکه، اغیزمنتیا، د مالونو ښه والی ، مشتریانو ته با کیفیته خدمتونو وړاندې کولو، ابداعاتو او نوښتونو، او سازمان ته له وفادارۍ سره نیغ په نیغه اړیکه لري. کله چې يو نوی سازمان رامنځ ته کيږي، نو کارکوونکي يې د بریالیتوب لپاره ډيره هڅه کوي. په اصل کې سازماني کلتور په سازمان کې د کارکوونکو د هڅو اندازه، د هغوی د کارونو او د سازمان له راتلوونکي څخه د يوه انځور څرګندونه کوي. په تدريجی ډول د هڅونې سیستم، سیاستونه، تګلارې او پر کار باندې حاکم قوانين جوړيږي او همدا لاملونه د سازمان په ابتدايي کلتور باندې اغيز 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 پوړې مديران د سازماني کلتور په جوړيدنه کې بنسټيز رول لري. عقیدوي تګلارې، ارزښتونه، موخې او د سازمان د بنسټګرانو کړنې د سازمان د حال او راتلوونکي د غوښتونو ټاکنه کوي او همدا باورونه او کړنې د نورو مديرانو له لارې د سازمان ټولو غړو ته انتقاليږي.

کارکوونکي په پرلپسي توګه د مديرانو کړنې تر نظر لاندې ساتي او هره مهمه کړنه چې د مديريت کړنې په پايله کې رامنځ ته کيږي، ياد ته سپاري، عدالت، بيړه، تکبر، محبت، او د مديرانو نورې ځانګيړنې په سازمان کې د سازماني کلتور په رامنځ ته کيدو کې اغيزې لري. دا کړنه ددې څرګندونه کوي چې سازمان په رېښتينې ډول له هغوی څه غواړي، کوم څه د کارکوونکو په ارتقا کې اړين دي، څه ډول باید مسايل حل کړي. دا ټول په کار کې د کړنو د مديريت د ناليکلو قوانينو ټولګه ده. کارې ډلې دغه ډول قوانين د ټولنيزو نورمونو په توګه مني او هغه ياد ته سپاري، نوو راغلو کسانو ته يې ور زده کوي او په دې ډول کلتور دوام پيدا کوي. (رابينز، ۱۳۷۴، ص ص۹۷۲- ۹۷۴).

(c) ketabton.com: The Digital Library

لاندې شکل به سازمان کې د کلتور رامنځته کېدل او د هغه د دوام څرګندونه کوي.



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

6.2. د سازماني کلتور زده کړه

له سازماني کلتور سره آشنا کېدل د فرد په کړنو، د هغه پر نظریاتو او همدارنګه د هغه د دندې په اړه د هغه په احساس اغېزې لري. کېدای شي سازماني کلتور منفي اړخ هم ولري، لکه د بډو اخیستلو پدیده چې په مختلفو هیوادونو کې په بوشمیر خدماتي سازمانونو کې د کلتور په توګه پیژندل کیږي، چې اړینه ده دا پدیده راکمه یا له منځه ولاړه شي، سازماني کلتور په دقیق ډول وپیژندل شي او په پایله کې د منفي مواردو په پیژندلو سره یو مناسب سازماني کلتور ځای پرځای شي(عسګریان، ۱۳۸۸، ص ص۱۱۵– ۱۱۸).

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

الف- رسمي یا غیر رسمي انتقال: افراد کولای شي د دندې په جریان کې سازماني کلتور په غیر رسمي ډول زده کړي. په دې اړه نوي راغلي فرد ته ډیره پاملرنه نه کیږي، یعنې فرد مستقیما 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 ډېر رسمي وي، فرد په آساني سره کولای شي د مدیریت د غوښتنو مطابق ډېر څه زده کړي.

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د – د رمز په ژبه انتقال : د یو شمیر سازمانونو په ځانګو او واحدونو کې، د رمز ژبه د هغه کلتور بیانوونکي ده چې غړې په هغه پورې تړاو لري. د سازمان غړي ددې ژبې په زده کولو سره د سازمان غوره غړیتوب ترلاسه کولای شی. په ډیری مواردو کې د رمز ژبه، د ځانګړو اصطلاحاتو په کارولو سره د غړو ترمنځ د یوالی سبب کیږي(رابینز، ۱۳۷۸، ص ص۳۸۹– ۳۹۲).

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

7.2. د سازماني کلتور دندې

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د سازماني کلتور يوه بله دنده داده چې ټولنيز مسؤليت او ژمنتيا آسانه کوي. د موخې په وړاندې ژمنتيا رامنځ ته کوي، افراد ژمن او موخه لرونکي وي او د فشار په وړاندې نه تسليميږي، ځکه چې ځان يې همغه موقعيت ته وقف کړی وي، په کوم ځای کې چې شتون لري.

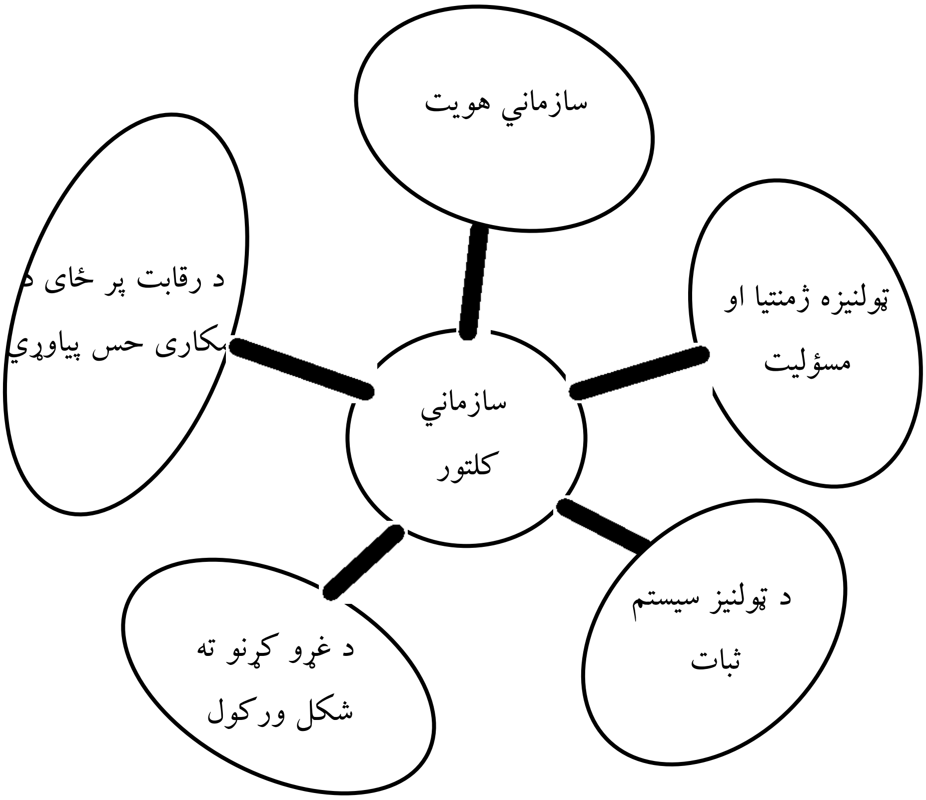
سازماني کلتور ټولنيز سيستم ته ثبات ورکوي او د سازمان د غړو کړنو ته بڼه او معنا وربخښي. له ټولنيز اړخه کلتور يو ډول کړۍ ده چې د مناسبو معيارونو په وړاندې کولو سره(د هغه څه په اړه چې د سازمان غړي يې ووايي او ترسره يې کړي) د سازمان برخې سره وصل کوي. همدا ډول د سازماني کلتور يوه بله دنده د کنترول ترسره کول دي، چې له امله يې د کارکوونکو کړنو او باورونو ته بڼه ورکول کيږي(رابينز، ۱۳۷۸، ص ۳۷۷).

سازماني کلتور د رقابت پر ځای د همکارۍ روحيه پياوړي کوي. ځکه چې په رقابت کې فکري راکړه ورکړه شتون نه لري او منابع د يو او بل په وړاندې کارول کيږي، له دې امله نوښت نه رامنځ ته کيږي. کله چې افراد له يو او بل سره مرسته کوي، د هغوی هڅې په منظم ډول د ټولنيزو موخو ترلاسه کولو لپاره يوځای کيږي. هر څومره چې ددغو هڅو اندازه ډيره وي د مرستې او همکارۍ درجه هم لوړيږي. د افرادو د هڅو دا ترکيب په دوه ډوله ترلاسه کيږي:

- **همغږي**
- **پر باور ولاړه مرسته او همکاري**

د باور او اعتماد پر بنسټ ولاړه مرسته او همکاري هغه وخت رامنځ ته کيدای شي چې د يوې ډلې يا سازمان غړي د ټاکل شوو پايلو لپاره ټولييز مسؤليت په غاړه ولري. حال دا چې په همغږۍ کې د کارونو ترتيب او تنظيم په دې ډول وي چې په هغه کې د کارونو وروسته پاتې کيدل نه منل کيږي او هر فرد هم د خپلو کارونو په وړاندې ځواب ويوونکي وي(رضائيان، ۱۳۹۲، ص ص۲۹۴– ۲۹۷).

(c) ketabton.com: The Digital Library



(2) ګڼه شکل: د سازماني کلتور دندې.

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

الف- بهرني توافق پورې اړوند مسایل:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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 څرنګوالي 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 توافق شتون ولري، په سازمان کې به د تعارضاتو له کنترول سره مرسته شوي وي.
- **صمیمیت او دوستي:** هر سازمان باید د خپلو غړو(نارینه- ښځینه) ترمنځ د اړیکو څرنګوالي قواعد تنظیم کړي تر څو 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 پیښو 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 سازماني کلتور کې د غړو د تفکر احساس او کړنې د بهرني توافق او داخلي یوالي په اړوند مسایلو اغیزې لري. سازماني کلتور قانوني او غیر قانوني چارې سازمان ته انتقالوي او په ډیر څرګند ډول دا پیغام ټولو ته اعلانوي. څوک چې له سازماني کلتور سره ځان برابر نه کړي، د لیاقت او وړتیا په شتون کې به بیا هم

(c) ketabton.com: The Digital Library

بریالی نه وي. د سازماني کلتور ځانګړي اثار پر تجربې ولاړې کره مطالعې په اساس ټاکل کیږي، خو دا څرګنده ده چې ددې دوه مسئلو ترمنځ اړیکه شتون لري او تجربي شواهد تر ډیره بریده دا نظریه تائیدوي.

Bonnie باني په عقیده چې سازماني 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(عسګریان، ۱۳۸۸،ص ص ۱۱۶– ۱۱۸).

8.2. د سازماني کلتور ډولونه

د سازماني کلتور د ډولونو په اړه مختلفې نظریې شتون لري او هره نظریه د سازمان لپاره مختلف فرهنګي عناصر په ګوته کوي؛ خو په دغو ټولو نظریو کې ډیر مشترک ټکي او عناصر شتون لري. په دې معنا چې په ډیری 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، ص۱۵).

یوه ډیره مروجه ویشنه چې معمولاً په اقتضایي بیلګو کې له هغې څخه یادونه کیږي، 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، ص۵).

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

په وفادارۍ سره ساتل کیږي او د ژمنتیا اندازه ډیره پورته وي. په دې ډول سازمانونو کې رهبر ښوونکی، لارښود، مرشد، ملاتړی، صمیمي او صادق وي. د کارکوونکو غوښتنې اورې او هڅه کوي چې د کاري ټیمونو تعامل آسانه کړي. په دې ډول کلتور کې د انساني ظرفیتونو رامنځته کول او پراخوالی ورکول او د غړو متعهد کول، د سازمان د ګټورتیا او مثمریت مهم فکتور بلل کیږي.

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 ص۱۰).

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

(2) ګڼه جدول ـ د کامرون او کوئین د نظریې په اساس د فرهنګونو د ډولونو رقابتي جوړښت

که څه هم معمولاً په سازمان کې یو کلتور تر نورو ډیر څواکمن او غالب وي؛ خو په سازمان کې کلتور له مختلفو محورونو 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 ډنیسن او سپریټرز (Daniel R. Denison & Gretchen M. Spreitzer) وایي چې پر یوه ډول کلتور باندې ډیر ټینګار کول سازمان له بدو پایلو سره مخامخ کولای شي او په پورتني 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 څواکمنتیا ټینګار کوي، له دې امله د څوانو کدرونو ګمارنې او استخدام ته ډیره پاملرنه لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

۱- د دندې محوره کلتور (وظیفه مدار): په هغو سازمانونو کې چې دندې محوره کلتور غالب وي، هر فرد په همغه دندې پورې منصوب وي او له دندې څخه پر لاسته راوړنو ټینګار کیږي. 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 مشارکتي شرکتونو او څیړنیزو مؤسساتو کې تر ډیره بریده له همدې ډول کلتور څخه ګټه اخیستل کیږي. هاریسون(Harison) وایي: « د انګیزه 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 تسیلمی 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 کیږي چې ټول سازماني ځواک

(c) ketabton.com: The Digital Library

يې 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 وښایي. 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 ځانګړې احترام کوي، دا ځانګړتیاوې عبارت دي له:

۱- فردي خلاقیت : د مسؤلیت اندازه، د عمل آزادي او هغه خپلواکي چې افراد یې لري.

۲- د خطر منل: د سازمان غړي هڅول کیږي چې په کړنو کې نوښتونه ترسره کړي، ترڅو په داسې کارونو لاس پورې کړي چې خطر پکې وي.

۳- رهبری: 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 بیلګه: هغه حدود چې سازماني اړیکي په سلسله مراتبو او رسمي اختیاراتو پورې تړي(شریف زاده او کاظمی، ۱۳۷۷، ص۲۷)

پورتنۍ ځانګړتیاوې کولای شي چې په مختلفو شرایطو کې پر یو او بل باندې غالبې شي. د همدې ځانګړتیاو له مخې د یوه سازمان ارزول کولای شي چې د همغه سازمان د فرهنګ انځور را په ګوته کړي(رضائیان، ۱۳۹۲، ص ص۲۹۰- ۲۹۱). دا انځور د سازمان د غړو د مشترک احساس او استنباط، بنسټ دی او د همدې له مخې کولای شو ووایو چې په سازمان کې کارونه څه ډول ترسره کیږي او غړي یې څه ډول کړنې ترسره کوي(رابینز، ۱۳۷۸، ص۳۷۳).

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

۱- د زده کیدو وړتیا لري.

۲- مشترک دی.

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

۴- سمبولي وي.

۵- بیلګه لرونکي وي.

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

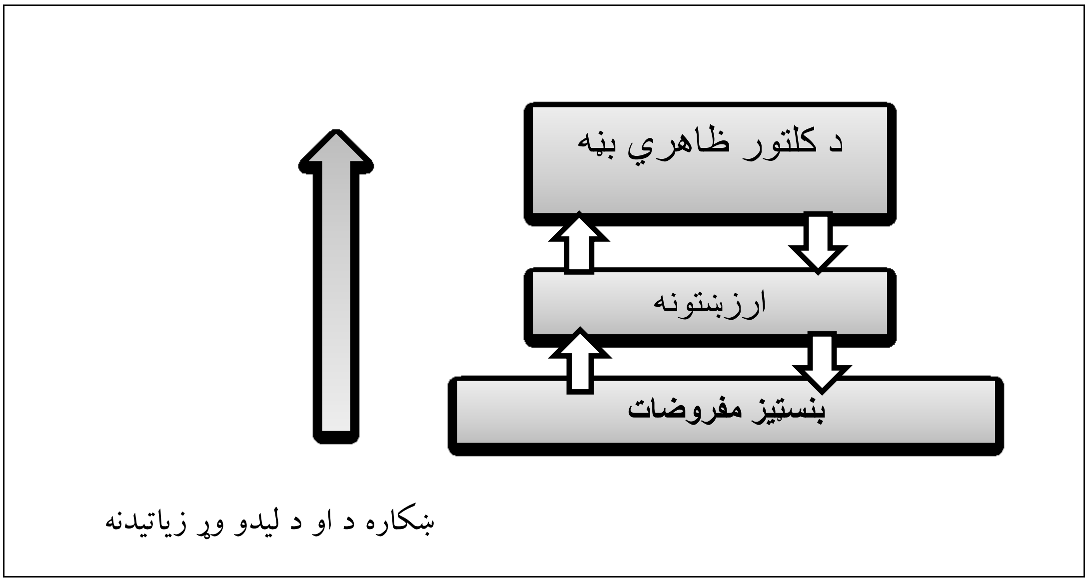
10.2. د سازماني کلتور پوړونه

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

لومړی پوړ- د سازماني کلتور ظاهري بڼه : د کلتور په ظاهري بڼه کې فزیکې، کلامي او کړنیزې چارې شاملې دي، چې سازمان ته په داخلیدو سره د لمس وړ دي. قوانین، مراسم، تشریفات، نښې، اسطورې، تکیه کلامونه، داستانونه، د پوښښ ډول، ډیکوریشن او هغه څه چې په سازمان کې د احساس کیدو وړ وي، ددې ډول کلتور بیلګه بلل کیږي.

دوهم پوړ- ارزښتونه: په دې برخه کې د سازمان د ظاهري بڼې (لومړی پوړ) د کلتور څرنګوالی معلومیږي. ارزښتونه د سازمان د داخلي پدیدو ټاکنه کوي، چې په سازمان کې څه شی ارزښت لري او څه شي ته باید پاملرنه وشي. دا طبیعي خبره ده چې دغه میتودونه، کړنې او وسایل به په سازمان کې تو‌پیر لرونکي ظاهري بڼې رامنځ ته کړي(طاهر، ۱۳۹۶، ص۱۵).



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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

دلته اړينه ده چې دا مفروضات وپيژنو :

بنسټيز مفروضات د منل شوو باورونو څخه هغه لاشعوره مفروضات دي چې ډېر درناوی ورته کيږي او د سازمان د غړو باور، پوهې، افکارو او د احساساتو ټاکنه کوي او د ارزښتونو اخيرنی سرچينه ده. په دې ډول مفروضاتو کې د واقعيت او حقيقت، وخت او ځای او د انسان څرنګوالی او ماهيت شامل دي(شاين، ۱۳۸۳،ص۳۸) د واقعيت او حقيقت څرنګوالی او ماهيت مشترک مفروضات دي چې ددې ټاکنه کوي، چې څه شی واقعيت دي او يا داچې حقيقت ښکاره دی او که پټ. د وخت څرنګوالی هم هغو مشترکو مفروضاتو ته ويل کيږي چې د وخت اساسی مفهوم په ډله کې تعريفوي؛ يعنې دا چې وخت څرنګه اندازه او تعريف کيږي، څو ډوله وخت شتون لري او په کلتور کې د وخت ارزښت څه شی دی. همدې ته ورته د انسان ماهيت هم دې ته اشاره لري چې انسان پاتي کيدل په څه معنا دی، څه ډول انساني مشترکات اړين دي، آيا د انسان ماهيت ښه، بد او يا خنثی دی او يا دا چې انسان کمال منونکی دی(همدغه اثر، ص ۱۵۱– ۱۵۲).

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

ټاکنه کوي. له دې امله د ارزښت مفهوم له اصولو څخه ډېر 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 ډېر 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 ډېر ذهني هم دي، په دې برسیره د سازمان د کړنو بنسټ تشکیلوي او حتی د کارکوونکو سازماني کړنې تر ژورو اغیزو لاندې نیسي.(طاهر، ۱۳۹۶، ص ص ۱۵-۱۶)

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

پوړ	شاین	کامینګرو او ارلي	ګاګیارډي	میرزایي	هافسټډ
لومړی پوړ (سمبولونه)	**مصنوعات او د کلتور ظاهري بڼه** ټاکنالوجي هنر د کړنو بیلګې سازماني جوړښت او پروسې هنري کارونه او آثار اسناد انځورونه	**سنتونه او تشریفات** کړنې جوړښتونه قوانین فزیکي اړخونه	**اجرایي طریقې** له چاپیرال سره د تعامل ځانګړې فعالیتونه د سازمان جوړښت نظارتي نظامونه د کړنې اړوند فن پیژندنه د ورکړې کلي سیاستونه	**عیني پوړ** شعوري: نښانونه مراسم او تشریفات لاشعوري: نورمونه د کړنو بیلګې	استطورې سمبولونه قهرمانان شعائر تشریفات او مراسم
دوهم پوړ (ارزښتونه)	**ارزښتونه** په فزیکي چاپیریال کې د څېړنې وړتیا یا د ټولنیزو توافق، ستراتیژیو، موخو او سازماني 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 ستراتیژۍ** فنی ټولنیزی **لومړنی ستراتیژۍ** 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

(c) ketabton.com: The Digital Library

دریم پوړ (مفروضات)	**بنسټیز مفروضات** (لاشعوره) له چاپیریال سره د انسان اړیکي واقعیت، وخت، ځای، د انسان وجودي ماهیت، انساني فعالیت، د انساني اړیکو ماهیت،باورونه او احساسات	**بنسټیر 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) ګڼه جدول:د سازماني کلتور د پوړونو پرتلنه(کیاء، ۱۳۷۷، ص ۴۲)

11.2. پر سازماني کلتور باندې موثر لاملونه

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

کوي چې له نورو سازمانونو څخه توپیر لري. د سازمان کلتور د هغو پوهو ټولګه ده چې د سازمان په داخل کې جوړېږي؛ خو تل د ټولنې د پراخ کلتور او ټولنیزو او تاریخي جریانونو څخه تر اغیزې لاندې راځي. له دې امله ویلای شو چې د ټولنې کلتور د سازمانونو پر کلتور تأثیر اچوي او سازماني کلتورونه د ټولنې د کلتوري حرکت پر جریان اغیزې لري(زرنګار،ص۱۳۴).

12.2. په سازمان باندې د کلتور اغیزې

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

کلتور د یوه سازمان داخلي چاپیریال توصیفوي، چې په اصل کې د سازمان د غړو ترمنځ مشترکې ژمنې، باورونه، او ارزښتونه دي او د کارکوونکو د دندو په اجرا کولو کې له هغه څخه د یو لارښود په توګه ګټه اخلي. په اوسني حالت کې د لویو سازمانونو د نظام ښه والي لپاره همدې کانون ته ډیره پاملرنه کیږي. د سازمان کلتور د یوه سازمان د پیاوړتیا سرچینه بلل کیږي یا په بل عبارت د یوه سازمان بریالیتوب او ماتې تر ډیره بریده د هغه له کلتور سره اړیکه لري(سلطاني، ۱۳۹۰، ص۱۰۰).

د بارون او ګرینبرګ (Baron & Greenberg) له نظره، د سازمان په غړو باندې د سازماني کلتور اغیزې تر دې بریده دي چې کولای شې له همدې لارې د سازمان د غړو پرکړنو، احساساتو، نظریاتو او باورونو وپوهیږو او د رامنځته کیدونکو بدلونو په وړاندې د هغوی د غبرګون ارزونه او وړاندوینه وکړو. د سازماني کلتور هرم ته په کتو کولای شو په ډیره اسانۍ سره د بدلونو رامنځ ته کولو ته لاره هواره کړو او سازمان ته یوه نوې بڼه ورکړو.(منوریان او بختاني، ۱۳۸۵، ص۳).

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

سازماني کړنو له مخې د کارکوونکو کړنو په کنترول کې مهمه ونډه ترسره کړي، چې په دې سره په سازمان کې د ناسمو کړنو څخه مخنيوی کيږي، سازمان له مطلوب ثبات څخه برخمن کيږي، د غړو ترمنځ داخلي ژمنه تر دې بريده رسيږي چې د يوه غير رسمي سازمان شکل غوره کوي او په افرادو کې د چارو په وړاندې د ژمنې او مسؤليت حس رامنځ ته کوي(ربيعي او آصف، ۱۳۹۱، ص ص۴۷– ۴۸). سازماني کلتور کولای شي د مشترکو ارزښتونو او باورونو له لارې د يوې غير سالمې اداري فضا پر ځای يو سالم اداري چاپيريال رامنځ ته کړي(اسماعيل نيا، صادقی او عين آبادي، ۱۳۹۳، ص۲). د سازمان کلتوري ځانګړتياوې 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 سازماني کلتور کولای شي چې په سازمان کې د اداري فساد او تخلفاتو فضا رامنځ ته کړي(ربيعي او بيګدلي، ۱۳۹۰، ص۱۹۵). سازماني کلتور پر ارزښتونو، اخلاقو، باورونو او د افرادو پر نظرياتو اغيزې اچوي او د هغوی پر کړنو کې راڅرګنديږي(رضائيان، ۱۳۹۲، ص۲۹۲).

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

د کيلمن (R. H. Kilmann)، ساکستون (M. J. Sexton) او سرپا (R. Serpa) په نومونو درې څېړونکو څېړنه څرګندوي چې کولای شو د سازماني 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 راوګرځوي. له دې امله دا لارښوونه کيدای شي منفي او مثبت اړخونه ولري. کلتور هغه وخت په سازمان کې نافذ کيدلای شي، چې په هغه کې ټول غړي يوشان مشارکت او ګډون ولري، هغه يې منلی وي او په هغه باندې عمل کوي. هغه سازمانونه چې د پياوړي کلتور لرونکي دي، معمولاً د ارشد مديريت له رهبرۍ او درايت څخه برخمن دي. دا ډول مديريت او رهبريت کولای شي چې په

(c) ketabton.com: The Digital Library

سازمان کې خپل فکر او نظریه په نور ومنې او ټول کارکوونکي تر خپلې اعیزې لاندې راولي(سلطاني، ۱۳۹۰، ص۱۰۰).

13.2. د سازماني کلتور بدلون(تغییر)

بدلون له یوه حالت څخه بل حالت ته تللو ته ویل کیږي. بدلون په یوه ځانګړي ځای او په یوه وختیزه(زماني) 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 سازماني بدلونونو رامنځ ته کیدل د مدیرانو لپاره سخت کار دی؛ ځکه چې په داسې یوه حالت کې باید پاتې شي، چې هم د راتلونکي وړاندوینه وکړي او هم بدلون منونکي هم واوسي. له دې پرته لیدل کیږي چې له څلورو څخه درې برخې سازمانونه، چې د مدیریت هر اړخیز کیفیت، ستراتیژیکه پلان جوړونې، کوچني کولو او یا هم د پراختیا لپاره یې نوي فعالیتونه ترسیم کړي وو یا له ماتې سره مخامخ شول او یا د سازمان د ساتلو او بقا لپاره له سختو ستونزو سره مخامخ شول.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

ددې بحث په دوام سره باید ووایو چې، کلتور داسې یو څه نه دي چې په آسانۍ سره بدلون وکړي او یا دیوې پانې په څېرولو سره د افرادو د ملاتړ هیله ولرو؛ بلکې کلتور په باورونو او ارزښتونو کې ریښې لري او هر څومره چې له افرادو سره په تضاد کې واقع وي باید لاندې څلورو پوښتنو ته ځواب وویل شي:

الف- دا ارزښت له کومې سرچینې څخه دی؟

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

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

د- دا پروسه له کوم وخت څخه کولای شو پیل کړو؟(بابا خاني، ۱۳۹۱، ص۱۸).

هر سیاست کوونکی او د کلتوري برخې اجراکوونکي، که چیرې د کلتوري بدلون په پروسه کې پورتنیو څلورو پوښتنو ته په سم ډول ځواب ورنکړي، نو پرته له کوم شک څخه ویلا شو چې په ناسمو لارو به روان شی. د کلتوري سازمانونو مدیران هم په سازماني کلتور کې د بدلونو په رامنځ ته کولو کې له دې چارې مستثنی نه دي. د سازمانونو په برخه کې باید د کلتوري بدلون پروسه ډیره دقیقه وي، ځکه چې د ډیرو بدلونونو سرچینه له کلتوري بدلونو څخه پیل کیږي. یو شمیر فکر کوي چې سازماني کلتور به په عمودي او نظام مند ډول د بدلون وړ وي؛ خو ډیرې انرژۍ ته اړتیا لري او ځینې نور ددې نظرې مخالف دي. په عمومي ډول ددې پوښتنې په ځواب کې، چې آیا کولای شو سازماني کلتور بدل کړو او یا حتا مدیریت ته بدلون ورکړو؟ درې باورونه په لاندې ډول موجود دي.

الف – په مناسبو شرایطو کې، د لوړې کچې مدیران کولای شي د ملایم، قوي او د نظامند نفوذ له لارې په ارزښتونو، عقایدو، باورونو او په محیطي ادراکاتو کې بدلون رامنځ ته کړي او دا کار مدبرانه مهارتونو او قوي سرچینو ته اړتیا لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ب – دوهمه نظریه داده چې د سازماني کلتور بدلون ډیر ستونزمن کار دی. دا چې سازمان له مختلفو ارزښتونو او استعدادونو څخه ترکیب شوی او ډیرې نفوذي ډلي 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 څواک د کلتور د بدلون په وړاندې د وړاندوینې وړ او یو ډول غبرګون نه څرګندوي. ددې ترڅنګ، هر یو بدلون ځانګړی ځای، فزیکي شرایط او مدیریتي سبکونه غواړي، چې باید له یوه څواکمن 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 نظریه په دې ټینګار کوي چې کلتور له کنترول څخه پورته دی. داچې انساني څواکونه 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؛ څکه 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 سازماني کلتور د بدلون مدیریت :

د سازماني 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 سازماني 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 سازماني 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

(c) ketabton.com: The Digital Library

نورمونو په ساتلو سره مثبت پرمختګونه رامنځ ته او هم د اوږد مهال لپاره د سازمان موثریت تضمین شي(رعنایی کردشولی او قرآني، ۱۳۸۶، ص۶۹).

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

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

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

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

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

د- د نوو لومړیتوبونو او دندو پیژندنه.

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

و- له بدل شویو کړنو څخه ملاتړ او هڅونه.

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

14.2. د سازماني کلتور نظريې

مخلتفو نظر خاوندانو د سازماني کلتور د پيژندنې او مديريت لپاره د بنسټونو په رامنځ ته کولو کې خپله ونډه ترسره کړې ده. دوی په دې برخه کې مشهور نظر ورکوونکي بلل کيږي او همدغه نظرياتو هغو څېړونکو سره مرسته کړې چې غواړي د سازماني کلتور په برخه کې څېړنې ترسره کړي. دا چې دا نظريات او موډلونه ډير دي، نو دلته يې يوازې څو مهمو نظرياتو څخه يادونه وکوو:

۱- د پارسونز نظريه :

ټالکوټ پارسونز (Talcott Parsons) له هغو لومړنيو کسانو څخه دی چې د ټولو ټوليزو کړنو او فعاليتونو د ډولونو په اړه يې يوه هر اړخيزه تحليلي نظريه او موډل وړاندې کړ. د هغه نظريه په AGIL مشهوره ده، چې د هغې له مخې ټولنيز سيستمونه بايد د خپل ژوند د بقا او دوام لپاره څلور بنسټيزې دندې ترسره کړي او د هغه په باور پر سازمان باندې د حاکم ټولنيز چاپيريال له مخې، هر سازمان له دې دندو څخه پر يوې ډير ټينګار کوي(اکرامی، ۱۳۹۷، ص۲۶). دا دندې عبارت دي له :

الف- جوړ راتلل(توافق)Adaptation : يعنې هر نظام بايد له خپل چاپيريال سره توافق وکړي.

ب- د موخې لاسته راوړنه Goal Attainment : يعنې هر نظام بايد د خپلو سرچينو په کار اچولو لپاره داسې وسايل ولري، تر څو خپلې موخې ترلاسه او رضايت حاصل شي.

ج- انسجام او يوالیIntegration : هر نظام بايد د خپلو داخلي برخو همغږي وساتي، له انحراف څخه د مخنيوي لارې چارې ولري او يا په بل عبارت خپل ځان منسجم وساتي.

د- د پتو بيلګو ساتنهLatent Pattern Maintenance : هر نظام بايد د امکان تر بريده د خپل ځان انډول او تعادل وساتي(کرايب، ۱۳۷۸، ص۵۹).

(c) ketabton.com: The Digital Library

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، ص۵۷).

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(اکتشافي) او نوښتګر وي او همدا ډول هغه د پنځه ډوله کلتور ځانګړنې د شخصیت د پنځه ډوله معیارونو په استناد د بدلون(تحول) په اړخ کې بیان کړي دي، لکه: وخت ته ارزښت ورکول، خطر منل، شعار او بدلون منل(Brown, 1995, p.18).

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

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

که چیرې سازمانونه د حاکم کلتور لرونکي نه وي او له ډیر شمیر کلتورونو څخه تشکیل شوی وي، د سازماني کلتور ارزښت به د یوه خپلواک متحول په توګه ډیر 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).

(c) ketabton.com: The Digital Library

د موضوع اهميت ته په کتو، پورتني څلور کلتورونه د اوه متحولونو له مخې په لاندې جدول کې تعريف کيږي.

د کلتور ډولونه / سازماني متحولونه	منطقي کلتور	ايډيولوژيک کلتور	مشارکتي کلتور	د مراتبو د سلسلي کلتور
سازماني موخې	مشخصو سازماني موخو ته رسيدل	پراخو موخو لاسته راوړل او د سازمان ماموريتونه	د ډلې بقا	د فرمانونو او دستوراتو پلي کول
دکړنو معيار	د کړنو ګټه	له سازمان څخه بهرنۍ ملاتړ	د ډلې يوالی او انسجام	کنترول او ثبات
د اختيار مرجع	رئيس	کاريزما رهبر	په ډله کې غړيتوب	قوانين او مقررات
د واک مرجع	وړتيا	ارزښتونه	غير رسمي سرچينې	فني پوهه
د پريکړو نيولو ډول	منطقي	قضاوتي	مشارکتي	مراتبو سلسله
د رهبرۍ ډول	لارښود او هدف مداره	فردي او خطر منونکې	ملاتړې او دوستانه	محافظه کارانه
انګيزه	توفيق	وده	صميميت او همغږي	امنيت

(4) ګڼه جدول: د سازماني کلتورونو ويشنه(همدا اثر)

۴ – د هافسټډ نظريه :

يو له هغو اساسي مسايلو څخه چې د تطبيقي مديريت څېړونکو، لکه هافسټډ ورته پاملرنه کړې ده، هغه په کارکوونکو باندې د کلتور اغيز 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 هافسټډ (G. Hofstede) د مطالعاتو اصلې موندنه داده چې سازمان په ژوره توګه د کلتور تر اغيزو لاندې دی. مديريت او تنظيمونه له کلتور څخه تر تاثير لاندې راځي؛ ځکه چې دداسي سمبولونو لرونکي دي چې خلکو ته معنا او مفهوم لري.

په دې سبمولونو پورې اړوند معناوې او مفهومونه له کورنۍ، ښوونيزو مرکزونو او د دندې له ځای څخه سرچينه اخلي او د ټولنې غړو زده کړې دي. د هافسټډ په باور« د سازمان مديريت له پيل څخه تر پايه د کلتور

(c) ketabton.com: The Digital Library

تر اغیزو لاندې دی؛ له دې امله د کلتوري ارزښتونو د ښې پېژندنې او د هغه نظریاتو له مخې چې د افرادو له خوا بیانیږي، په ډېر 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، ص۶۰۱).

د کلتوري او ټولنیزو ارزښتونو په اړه د هافسټډ وروستنی څېړنې په ځانګړي ډول د کار په ارزښتونو تمرکز کوي. نوموړی په دې باور دی چې ماشومان د زیږیدو وروسته او په کورنی کې د ماشومتوب د دوري 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 بیانیږي چې د مختلفو هیوادونو د خلکو ترمنځ شتون لري. د هافسټډ له نظره کاري ارزښتونه نړیوال اړخ نه لري او هغه په ملي سطحه د کلتوري ارزښتونو پنځه لاملونه په ګوته کړي دي، چې عبارت دي له: فرد پلوي(فرد ګرایی) د ټول پلوی(جمع ګرایی) په وړاندې، د قدرت فاصله، له تردید او دوه زړتوب څخه مخنیوی، سړي پلوي(مرد ګرایی) او د 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 هافسټډ د څېړنو په چوکاټ کې اضافه شو له افراط څخه ځان ساتنه ده(Hofstede, 2011, p. 26-28).

۵- د چارلز هنډي (Charles Handy) نظریه:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

الف – زیوسي کلتور: د کلوپي کلتور په توګه هم یادیږي، چې د پدرسالاره مدیریت سبک څرګندونه کوي، چې د مدیریت او کارکوونکو ترمنځ پر اعتماد ولاړ دی. کوم وخت چې د بیړنی پریکړې ارزښت ولري او سازمان کوچنی وي، دا ډول کلتور ډیر ګټور ثابتیږي.

ب– آپولوپي کلتور : دا کلتور د مسؤلیت محوره کلتور په نوم هم یادیږي. په دې کلتور کې انسان یو عقلاني 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: آتناني کلتور: د کاري ګروپونو د کلتور په نوم هم یادیږي. په دې ډول کلتور کې د مسئلې د حل پروسه د منطقي تګلارو له مخې صورت نیسي او د قدرت او ځواک اساس په تخصص ولاړ وي.

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

۶– د ډیل او کنډي نظریه :

یوه ویشنه چې د سازماني کلتور په اړه کیږي، هغه د قوي او ضعیف کلتور ویشنه ده. په دې وروستیو کې د قوي او ضعیفو کلتورونو موضوع ته ډیره پاملرنه شوې او پراخوالی یې پیدا کړی دی. د سازمان قوي کلتور پر کارکوونکو ډیره اغیزه لري او د دندې د پرېښودلو د سطحې په راټیټولو کې مستقیمې اغیزي لري. د ارزښتونو او مفروضاتو مشترکوالی یې تر ټولو غټه ځانګیړنه 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 وایي:« د قوي کلتور له لارې استدلال کول د سازمان سوداګریز بریالیتوب لامل کیږي، که چیرې 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، ص۵۸۱)

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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 بیلګه ده. کولای شو چې دا ډول اتلان سازمان د داستانونو او افسانو له لارې وپیژنو. ډیل او کنډي استدلال کوي چې یو پیاوړی کلتور دا ډول اتلانو ته اړتیا لري، تر څو د سازمان غړي یې د یوه معیار په توګه د خپلو کړنو لپاره یوه بیلګه 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 ورکړي 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 فرهنګ یوه ښه بیلګه 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 پراخیږي 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 پراخیتا 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 کلیدی ارزښتونه ساتل کیږي، خپریږي، د غړو ترمنځ د قبول وړ وي او هر څومره چې دغو ارزښتونو ته کارکوونکي ژمن وي، کلتور ډیر پیاوړی دی(سجاني، **۱۳۹۵**ص ص۳۵).

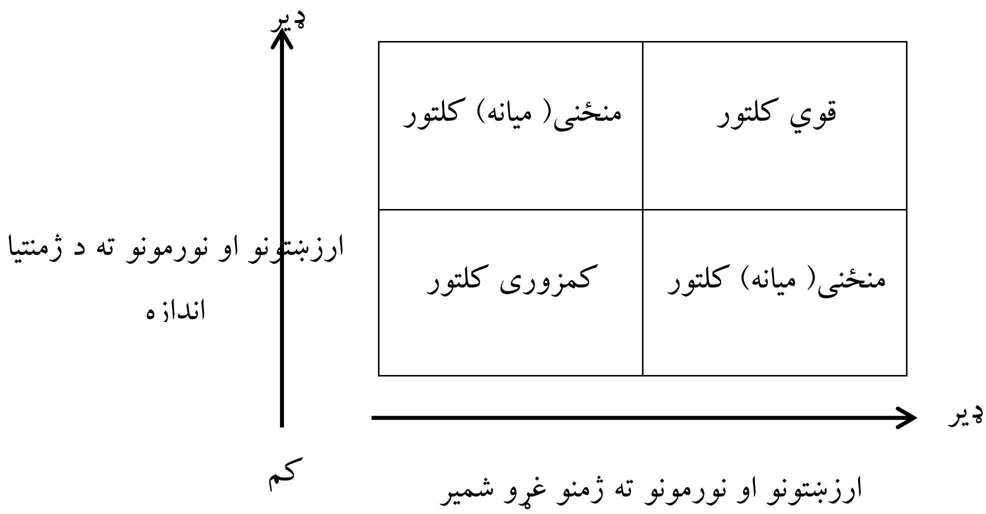
(c) ketabton.com: The Digital Library

د مختلفو سازماني کلتورونو د ځواک او قدرت اندازه کولای شو د دوو ډېرو مهمو میعیارونو 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 کنډي د څلورو برخو لرونکی جدول ترتیب کړ چې درې ډوله سازماني کلتور وړاندې کوي:

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

ب– منځنۍحد(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 يې ډېر لږ او محدود وی(زاهدي، ۱۳۹۵، ص ص ۳۶-۳۷). دا مطلب په لاندې شکل کې ښه څرګندیږي:



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

۷– د اوچي نظریه :

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

(5) شمیره جدول: د سازماني کلتورونو په اړه د اوچي علمي پرتلنه (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:

(c) ketabton.com: The Digital Library

الف: سخت کاره سازماني کلتور: په دې کلتور باندې بیړنۍ او عملي فیډبک قانون حاکم دی. کارکوونکي د بریالیتوب لاسته راړولو لپاره په لوړه سطحه د لږ خطر لرونکو کړنو په سرته رسولو سره هڅول کیږي. دا ډول کلتور په رسټورانټونو کې لیدل کیږي.

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

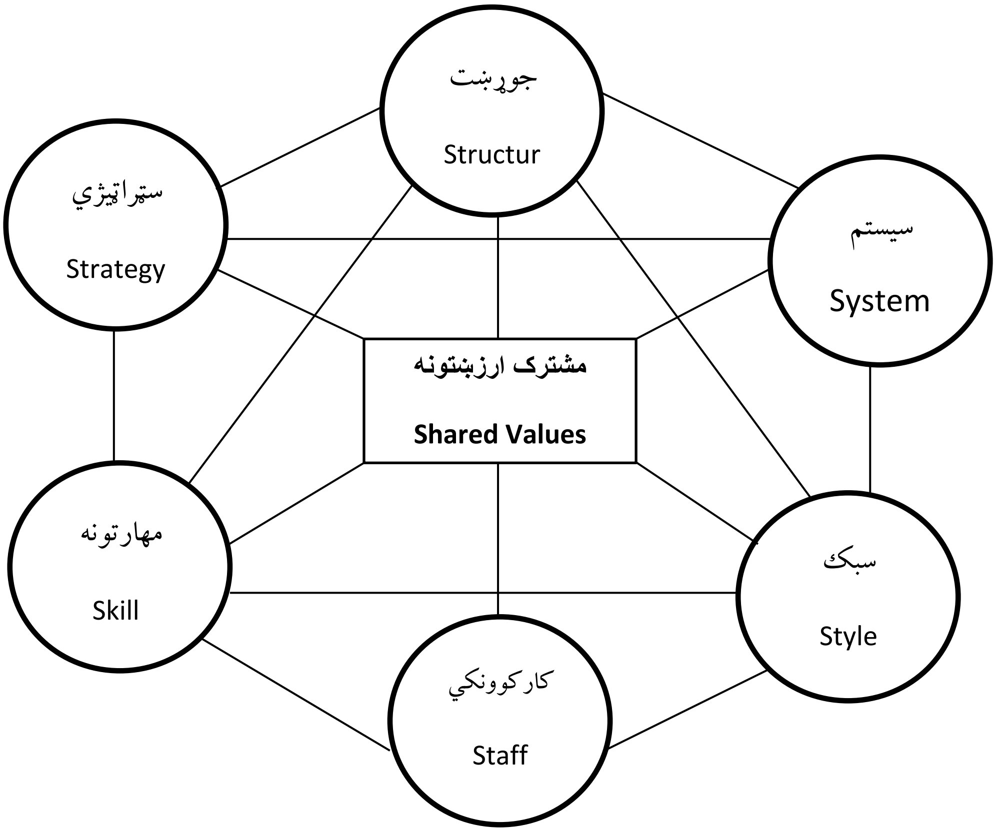
ج: خطر(ریسک) منونکی سازماني کلتور: دا کلتور په فردپلوي هم شهرت لري. هغه سازمانونه چې دا ډول کلتور لري، لویو خطرونو ته ښه راغلاست وایي او کارکوونکي د خپلو سم یا ناسمو فعالیتو په اړه په بیړه فیډبک ترلاسه کوي. دا ډول کلتور په ساختماني شرکتونو او پلورنځیو کې ډیر حاکمیت لري.

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

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

د مک مکینزي مشورتي 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 سازماني کلتور هم د افرادو د ارزښتونو، باورنو او مشترکو آدابو په اساس تعریفیږي. له دې امله سازماني کلتور ددې لاملونو په تعامل کې رامنځ ته کیږي. د اوه S موډل له مدیرانو او شنونکو سره مرسته کوي چې سازماني 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، ۱۳۹۵ص ص ۷۷- ۷۸).

(c) ketabton.com: The Digital Library



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

۱۰- ډانيل ډنيسن موډل:

پروفسور ډانيل ډنيسن په ۲۰۰۰ کال کې د سازماني کلتور او د سازمان د مثمريت 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 سازماني کلتور په څلورو اړخونو اندازه کیږي چې عبارت دي له: ۱-په کار کې ښکیلتیا(ګډون) ، ۲- ثبات، ۳- د توافق او ۴- ماموریت یا رسالت او همدا ډول دا څلور اړخونه یې خپل ځان کې په دريو نورو اړخونو ويشلي دي(فرخي ، ۱۳۹۴، ص ۱۰۰).

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 اجرايي مدير داسې ويلي دي:« په کار کې ډيره ښکيلتيا(ګډون) په دې معنا دی چې شخص له کار سره په بشپړ ذهني ډول ښکيلتيا 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 ـ تقويت Empowerment : افراد د اختيار، نوښت 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 پرلپسې توګه د کارکوونکو د مهارتونو او وړتياو د پراخولو لپاره کار کوي(اميرکبيري و طهراني، ۱۳۸۸، ص۲۰۸).

۲– ثبات Consistency : څيړنو ښودلې ده چې د ډيری برياليو او پرمختلليو سازمانونو لامل ثبات، انسجام او يوالی دی او کارکوونکي له بنستيزو 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 پر کړنو پوره نفوذ لري. دا اړخ هم په درو نورو فرعي عناصرو ويشل کيږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

ب- هوکړه Agreement : د سازمان غړي ددې توان لري چې په مهمو اختلافاتو کې توافق ته ورسيږي. دا ډول توافق د مديريت د ټيټو سطحو برسيره په نورو سطحو کې هم شتون لري.

ج- همغږي او يووالی Coordinatio and Integration : سازماني واحدونه د مختلفو دندو او فعاليتونو سره کولای شي چې ګډو موخو ته په رسيدو کې په ډير ښه 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 يوالی لري په سختۍ سره بدلون کوي. له دې امله داخلي يوالی او له بهرنيو لاملونو سره جوړ راتلل د يوه سازمان له غوره لوړوالي څخه شميرل کيږي.

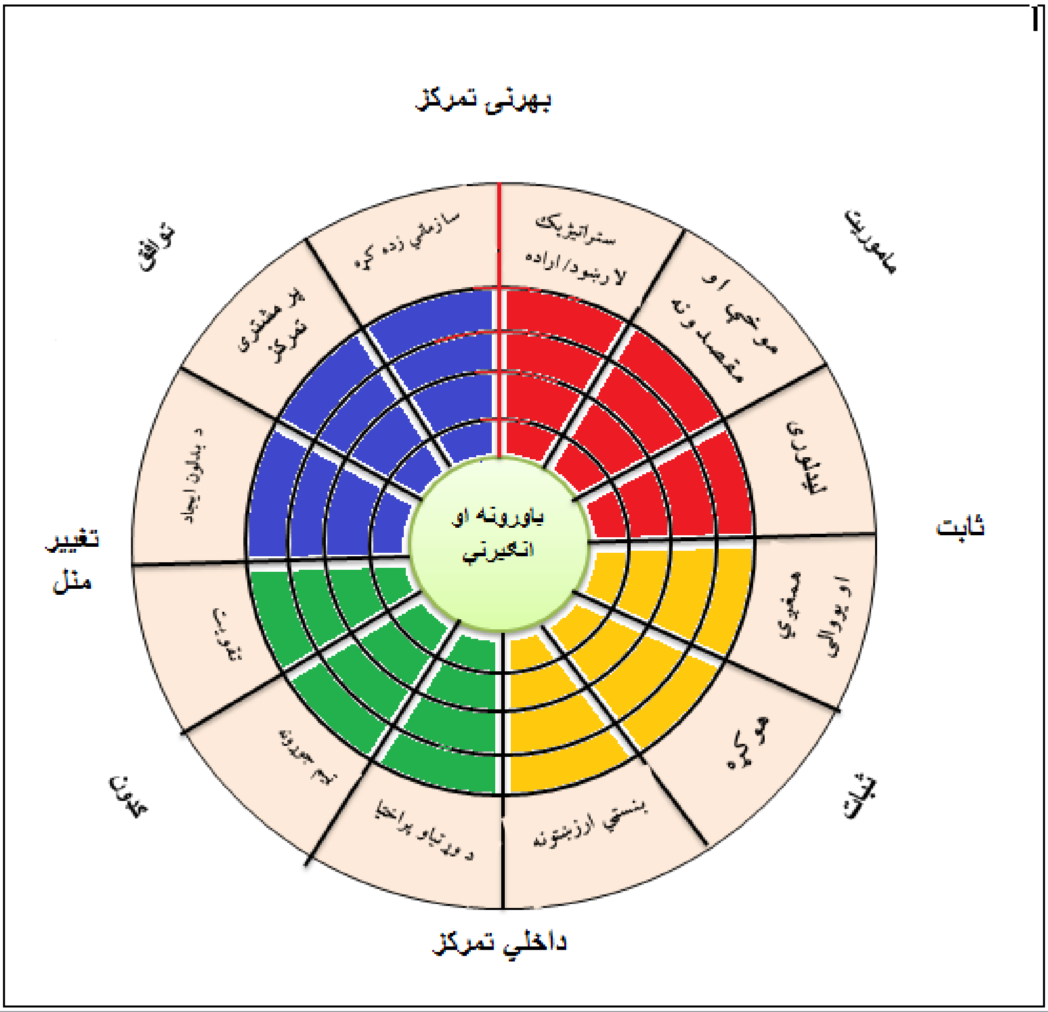
باثباته سازمانونه د مشترياتو له خوا هدايت کيږي، خطر مني، له خطاګانو څخه پند اخلي او د بدلون کولو تجربه او ظرفيت لري. دا ډول سازمانونه مشتريانو ته د ارزښت ورکولو له لارې د سازمان د وړتياو د ښه والي لپاره په پرلپسې توګه هڅه کوي. د سازماني کلتور دا اړخ هم درې نور فرعي عناصر په ځان کې لري.

الف- د بدلون 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 تحرکاتو ته ځواب ووايي او له راتلوونکو بدلونونو څخه مخکې تګ وکړي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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



(6) ګڼه شکل : د ډانیل ډنیسن موډل ۲۰۰۰م(صالحي او محمدیان، ۱۳۹۴،ص۸).

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

الف- موخې او مقصدونهGoals & Objectives : موخې او مقصدونه د سازمان له ستراتیژۍ، ماموریت او لیدلوري سره ټینګه اړیکه لري او د افرادو د کار لوری معلوموي.

ب- ستراتیژیک لاربنود او اراده Strategic Direction & intent: روښانه او څرګند ستراتیژیک لیدلوری د سازماني موخو لوری په ګوته کوي او هر شخص کولای شي همدې ته په کتو سره په ډېره آسانۍ له یوې برخې سره مشارکت وکړي.

ج- لیدلوری Vision:سازمان له خپلې راتلوونکي 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 – بهرنۍ 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، ص۱۵۷).

لکه څرنګه چې وړاندې مو هم یادونه کړې وه، چې د سازماني کلتور په اړه ډېر شمیر پوهانو او څېړونکو څېړنې کړې دي او د ځېړنو 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.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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	ساني فیلډ	ساني فیلډ	کارپوهنه، د خدمت موده، خطر منل، بدلون منل.
8	ډشینډ او فرلی	ډشینډ او فرلی	رقابت منل، بدلون مندل، رسمي جوړښتونه، انجسام او همغږي.
9	رکس	رکس	رسمي جوړښت، نوښت، د فرد او سازمان ترمنځ ژمنتیا.
10	هنډی هریسون	هنډی هریسون	رسمي جوړښت، د ځواک منبع، فرد سالاری، کارپوهنه.
11	ګافي او جونز	ګافي او جونز	ټولنې منل، یوالی او انسجام.
12	ډیل او کینډي	ډیل و کینډي	ارزښتونو ته د ژمنتیا اندزه، د ژمنو غړو شمیر، قوي کلتور، منځنی(میانه) کلتور، کمزوزی کلتور.
13	کریتز او کینیکي	کریتز و کینیکي	دکارکوونکو 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 الټرز	بارون او الټرز	ارزښتونه، سیتسمونه او تګلارې، جوړښت او ټکنالوژي، ستراتیژۍ.
17	کرټ لوین	کرټ لوین	د رهبرۍ پروسه، انګیزه، اړیکي، تصمیم نیونه، د متقابل غبرګون پروسه، موخو ټاکنه، کلتوري کنټرول

(6)ګڼه جدول :سازماني کلتور د څېړنې او مطالعې په اړه د موډلونو لنډیز(نوروزي او سلطاني، ۱۳۹۶، ص۴).

15.2. پخوانی څېړنې (مخینه)

۱- داخلي څېړنې:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

بيا هم وتوانيدم چې د افغانستان په داخل کې هم د سازماني کلتور په اړه يو څو ترسره شوې څېړنې ترلاسه کړم، چې د يو شمير اداراتو سازماني کلتورونه يې 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 پايلې ته رسيدلی چې په کابل پوهنتون کې د محصلانو نظرياتو ته چندان ارزښت نه ورکول کيږي، د محصلانو له خوا، مسؤليت منل او هڅه چې د محصل د دندې اصلي اصول او ارزښتونه دي سمه پاملرنه نه کيږي، د محصلانو او استادانو ترمنځ دوستانه او په ملاتړ ولاړې اړيکې شتون نه لري، محصلان د خپلو نظرياتو او نيوکو د وړاندې کولو جرائت نه لري، محصلانو ترمنځ د اعتماد او باور کولو فضا شتون نه لري او ترمنځ يې د مرستې او ملاتړ روحيه په ټيټه سطحه قرار لري، ښوونيزې سرچينې، لکه: کتابتون، کمپيوټرليب او لابرتوارونه مجهز نه دي او بلاخره په دې پوهنتون کې د پوهنتونې چارو او مشوره ورکولو د خدماتو فرصتونه ډير کم دي(طاهر، ۱۳۹۶، ص۹۶-۷۱).

عبدالخالق سجاني د (لوړو زده کړو وزارت کارکوونکو د دندې ژمنتيا او سازماني کلتور ترمنځ د اړيکو څېړنه) تر عنوان لاندې د ماسټرۍ دورې د تيزس په څېړنه کې دې پايلې ته رسيدلي چې په لوړو زده کړو وزارت کې د کارکوونکو د دندې د ژمنتيا او د سازماني کلتور ترمنځ معنا لرونکي اړيکه شتون لري، په دې معنا چې د سازماني کلتور د دوامدارې پياوړتيا له امله په کارکوونکو کې د دندې څخه د ژمنتيا اندازه لوړه شوې ده او همدا ډول ددې څېړنې کيفې موندنې دا څرګندوي چې په لوړو زده کړو وزارت کې د دندې په وړاندې د کارکوونکو ژمنتيا د افرادو د کاري کړنو د ښه والي سبب شوی دی(سجاني، ۱۳۹۵، ص۱۳۶).

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲۵۳ ده او توپیر معنا لرونکی توپیر دی. همدا ډول ددې څېړنې له پایلو دا څرګندیږي چې د کابل پوهنتون په استادانو کې د خلاقیت او نوښت مطلوب حد ټیټ دی؛ خو د سازماني کلتور د اړخونو او د استادانو د خلاقیت ترمنځ معنالرونکي مثبته 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 سازماني کلتور د ونډې) تر عنوان لاندې د ماسټرۍ دورې د تیزس په څېړنه کې دې پایلې ته رسیدلې د مدیریتي او کلتوري اداري سیستم عناصر تر ټولو ډیرې اغیزې لري او په ترتیب سره د انساني سرچینو، تشویقي سیستمونه او د سازمان جاري ارزښتونه په وروستنۍ درجه کې قرار لري. همدا ډول ددې څېړنې له مخې د ټولنپوهنې، عمر او د جنسیت متغییراتو د اداري فساد په کموالي کومي اغیزې نه لري او ترمنځ یې کومه معنا لرونکي اړیکه شتون نه لري؛ خو له سازماني کلتور سره په اړیکه کې د زده کړو کچه او د کاري تجربې متغییرات په دې اورګان کې د اداري فساد په کموالي کې ونډه لري(زاهدي، ۱۳۹۵، ص ص۱۳۷– ۱۳۸).

۲– له هیواد څخه بهر څېړنې:

موبليH. Moble او د هغه همکارانو(2005)په مختلفو چینائي سازمانونو کې د ډنیسن 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 سازماني زده کړې اړخ تر ټولو ډیر امتیاز او د مشتري پلویتوب اړخ تر ټولو کم امتیاز ترلاسه کړی دی. په دولتي روغتونونو کې د سازماني زده کړې اړخ تر ټولو ډیر امتیاز او د بدلون منلو اړخ تر ټولو لږ امتیاز ترلاسه کړی دی او په پای کې د عالي ټکنالوجی په شرکتونو کې سازماني زده کړې تر ټولو ډیر او د وړتیاو د پراختیا اړخ تر ټولو لږ امتیاز ترلاسه کړی دي.(مقیمی او استوار،۱۳۹۴، ص۴)

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

په ښه والي ډيرې اغيزې لري او همدا ډول د نوو محصولاتو په توليدو کې د شرکتونو پیاوړتیا په شدت سره د توافق او ثبات د اړخونو تر اغيزې لاندې دي.

منوريان او امير بختاني (۱۳۸۴) د « شناخت فرهنگ سازماني بر اساس مدل دنيسون» تر عنوان لاندې مقاله کې ښودلې ده چې د صنعتي مديريت سازمان په څلورو واړو اړخونو کې په منځني حد او د منځنی حد څخه لوړه سطحه کې قرار لري. خو بيا هم د همغږی، پيوستون، موخو او مقصدونو په اړخونو کې ګټورتيا ته اړتيا لري.

دهقان او تقي پور (۱۳۹۳) د « بررسي ابعاد فرهنگ سازماني بر اساس مدل دنيسون از نظر اعضای هيأت علمي دانشگاه آزاد اسلامي واحد گچساران » تر عنوان لاندې څېړنه کې دا ومونده چې د سازماني کلتور په اړخونو کې مشارکتي اړخ تر ټولو ډير او ثبات اړخ تر ټولو کم امتياز ترلاسه کړی دی. د لاسته راغلي منځني حد امتياز په اساس د سازماني کلتور د دولسګونو فرعي اړخونو څخه د ټيم جوړونې، د قابليتونو د پراختيا او د بنسټيزو ارزښتونو تر ټولو ډير امتياز ترلاسه کړی دی(مبلغی او دانش، ۱۳۹۳، ص ص۱۰۴– ۱۰۵).

خردمند او ناظم(۱۳۸۹) د (آزاد اسلامي پوهنتون د کارکوونکو د کړنو او سازماني کلتور ترمنځ د اړيکو څېړنه) تر عنوان لاندې څېړنه کې دا وښودله چې د سازماني کلتور او د کارکوونکو د کړنو ترمنځ معنالرونکي او مثبته اړيکه شتون لري.

رحيم نيا او عليزاده (۱۳۸۸) د (ډنيسن موډل په اساس د مشهد فردوسي پوهنتون د علمي کادر غړو له نظره د کارکوونکو د کړنو او سازماني کلتور تر منځ د اړيکو څېړنه) تر عنوان لاندې څېړنه کې دې پايلې ته رسيدلي دي چې د سازماني کلتور ټول اړخونه ددې پوهنتون د کارکوونکو په کړنو اغيزې لري(صالحي، ميرسپاهي، او فرهنګي، ۱۳۹۴، ص ۸۶۶).

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

ساخریکار او دیشمیخ (Sakhrekhar & Deshmukh)هم د سازماني کلتور او د کارکوونکو د کړنو ترمنځ په اړیکو څېړنه کړې ده او دې پایلې ته رسیدلي چې سازماني کلتور پر سازماني ژمنتیا، کاري رضایت، کړنو او د کارکوونکو پر ګټورتیا اغیزې لري(زرندي، رحیمیان، او طباطبایی ، **۱۳۹۳**، ص ص۱۵-۱۹).

(c) ketabton.com: The Digital Library

دریم څپرکی

د څېړنې میتود (تګلاره)

ټولنیزو علومو کې په نورو موضوعاتو برسیره د څېړنې د میتودولوژی په اړه په مختلفو څېړنو او مطالعاتو کې بیلابیلې نظریې وړاندې شوي دي (ظهوري، ۱۳۷۸، ص۲۷). په دې اړه خواره واره معلوماتو شتون لري له دې امله نشو کولای یوه واحده نظریه وړاندې کړو. له یوې خوا د پراخو نظریاتو او معلوماتو شتون د څېړنې تګلارې او میتودولوژۍ ارزښت ډېر کړی او له بلې خوا یو خوځنده او ډینامیک بحث دی چې په اړه یې کولای شو بیلابیل موډلونه، تیوریګانې او نظریات برابر او وړاندې کړو. د څېړنې د ډول پیژندنه له څېړونکې سره مرسته کوي، تر څو د خپلې څېړنیزې موضوع د ښې څېړنې لپاره مناسب میتود وټاکي(کیاکجوري او کیاکجوري، ۱۳۹۸، ص۱۲۸).

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

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

1.3. د څېړنې میتود

په هر ډول څېړنه کې د څېړنیزې تګلارې او میتود ټاکنه د څېړنې له ډېرو مهمو مرحلو څخه شمیرل کیږي. په دې برخه کې څېړونکی باید د خپلې څېړنې لپاره ځانګړې او مناسبه تګلاره او میتود وټاکي؛ خو د میتود ټاکنه د څېړنې په موخه، څرنګوالي او د څېړونکي په اجرایي امکاناتو پورې تړاو لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

دا څېړنه هم د موخې په اساس تطبیقي/ عملي (Applied) ده چې په توصیفي میتود سره (د شیخ زاید پوهنتون دکارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا د سازماني کلتور د اغیزو پیدا کول دي) ترسره شوه. په دې ډول څېړنو کې څېړونکی هڅه کوي دا پیداکړي چې د دوو متغیرونو ترمنځ اړیکه شتون لري او که نه؟ آیا د یوه متغیر په بدلون سره په بل کې تغییر راځي او که نه؟ که چیرې داسې اغیزه ولیدل شي، نو بیا باید دا معلومه شي چې ددې اغیزې شدت څومره دی.

2.3. د څېړنې ټولنه او د هغې د بیلګې اندازه

علمي څېړنه د یوې پدیدې د پیژندنې په موخه په یوه احصایوې ټولنه کې ترسره کیږي. کیدای شي چې د څېړنې موضوع د هغې ټولنې ځانګړتیاوې، کړنې یا د هغې ځانګړو متغیرونو ته پاملرنه ولري او یا هم د متغیرونو ترمنځ اړیکې، ځانګړتیاوې، عمل او غبرګون او د ټولنې اغیز لرونکي لاملونه تر مطالعې لاندې ونیسي (حافظ نیا، ۱۳۸۲، ص ۱۱۹). احصایوې ټولنه د هغو شیانو له ټولګې څخه عبارت ده چې تر یوه بریده د ګډو ځانګړتیاو لرونکي وي او څېړونکي غواړي پر هغوی څېړنه ترسره کړي.

ددې څېړنې په احصایوي ټولنه کې د شیخ زاید پوهنتون ټول رسمي کارکوونکي چې شمیر یې(۱۱۶) تنه دی شامل دي.

همدا ډول د څېړنې د احصایوې ټولنې وروسته د څېړنې د بیلګې ټاکنه هم ډېره اړینه مسئله ده، ځکه که چیرې ټولنه ډیره پراخه وي څېړونکي نشي کولای چې ټوله ټولنه تر مطالعې لاندې ونیسې، ځکه چې ډېر وخت او ډیر لګښت ته اړتیا ده نو اړینه ده چې د هغې څخه یوه ځانګړې برخه وټاکل شي ترڅو د څېړنې پایله په ټوله ټولنه تعمیم شي. په بل عبارت د ټولنې بېلګه له هغې ټولګې څخه عبارت ده چې د یوې لویې ټولنې څخه یوه برخه د مطالعې په موخه ځانګړې کیږي. په داسې ډول چې دا بېلګه د هغې لویې ډلې استازیتوب و کولای شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

څيړونکی بايد د وسايلو په واسطه د ټولنې له بيلګې څخه اړين معلومات(Data) را ټول او د تحليل له لارې هغه په اطلاعاتو تبديل کړي ترڅو ټاکل شوو موخو ته ورسيږي، فرضيې ثبوت او رد کړي. ددې لپاره چې دا ډول معلومات راټول شي نو ډول ډول وسيلو ته اړتيا شته. د معلوماتو د راټولولو هر يوه وسيله، ګټې او زيانونه لري، چې له هغوی څخه د ګټې اخيستنې په وخت کې بايد په پام کې ونيول شي او د څېړنې په موخه کې بايد د هغوی اغيزې په پام کې ونيول شي(طاهري، ۱۳۸۶، ص ۱۵۱).

د معلوماتو راټول د څېړنې 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 ګټه 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 ګټه اخيستل کيږي، ځکه چې څيړنو ښودلې ده چې ددې وسيلې له لارې څيړونکی کولای شي ډير غوره معلومات په کم وخت او لږ لګښت سره خپلې غوښتنې تر لاسه کړي(آذر، ۱۳۷۸، ص۲۸).

ددې څېړنې د معلوماتو په راټولولو کې له پوښتنپاڼې څخه ګټه 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 څېړونکو د سازماني کلتور په څيړونوکې ورڅخه ګټه اخيستې ده. له دې امله په

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

د پوښتنپاڼې پوښتنې د ليکرټ 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 ځانګړې شوې دي.

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

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

د ډانيل دنيسن د سازماني کلتور پوښتنپاڼه	د پوښتنو شمير	د آلفا کرنباخ ضريب
	36	0.826

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

4.3. د څېړنې د معلوماتو د تحلیل میتودونه

ترتیب شوي پوښتنپانه د څېړنې په ساحه کې وویشل شوې، د سازماني کلتور او په ځانګړي ډول د پوښتنپانې د بشپړولو لپاره هر ګډونوال ته نسبي معلومات ورکول شول او د ځوابونو د ورکولو وروسته ټولې پوښتپانې راټولې شوې.

د څېړنې راټول شویو معلوماتو د تحلیل لپاره مو له توصیفی او استنباطي احصایوي میتودونو څخه ګټه واخستله. په توصیفي تحلیل او شننه کې د ګډونوالو دیموګرافیک معلومات د شمیر (Frequency) او سلنه (Percent) او همدارنګه د پوښتنپانې ټولې پوښتنې د ځواب ویونکو د شمیر(Frequency) او سلنې(Percent) په اساس تحلیل کړې. په استباطي تحلیل کې مو د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا باندې د سازماني کلتور د متغیرونه د اغیزو معلومولو لپاره د ساده خطي ریګریشن ټیسټ له لارې د غیر معیاري ضریب(B)، معیاري خطا(Standard Error)ء معیاری ضریب (Beta)، د تغیر کچه(T)، او مانا لرونکې 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– 2022م) 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 ۱۳۷۸کال کې یې د پاکستان په پېښور ښار کې په کار پیل کړی و او په ۱۳۸۱ کال کې د افغانستان د پخواني جمهور رئیس ښاغلي حامد کرزي په ځانګړي فرمان سره خوست ولایت ته انتقال شو، د انتقال سره سم یې نوم خوست پوهنتون کیښودل شو. د لومړیو ۶ کلونو لپاره یاد پوهنتون د میخانیکي لیسې له تعمیر څخه ګټه اخیستله. څرنګه چې ددغه پوهنتون د ودانیو لپاره

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

دغه پوهنتون اوس مهال ۱۲ پوهنځي لري، چې طب، انجنیري، زراعت، وترنري، کمپیوټرساینس، ټولنیزعلوم، ژبو ادبیات، اقتصاد، ژورنالیزم، شرعیات، 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 لیلیی تعمیرونه) او یوه دوه پوړیزه اداري ودانۍ، یو خوړنځی (طعام خوري)، د نجونو لپاره ۲ د لیلیی بلاکونه او د اناثو لپاره یو باب ځانګړی جومات، یو د کادري شفاخانې تعمیر، د زراعتي تحقیقاتي فارم تاسیسات او د مرکزي کتابتون یو تعمیر لري.

همدارنګه شیخ زاید پوهنتون د **USWDP** په مالي مرسته د کارموندنې مرکز (**Career Center**) لري، چې د پوهنتون د فارغو او برحاله محصلانو سره د کار موندنې او د کاري ظرفیتونو او مسلکي مهارتونو په لوړولو کې مرسته کوي.

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

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 انلاین کتابخانو، معتبر انټرنیټي سایټونو څخه د خپلو علمي سیمینارونو، تحقیقي پروژو او علمي مقالو په لیکلو کې ترې ګټه اخلي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

6.3. د څېړنې په وړاندې ستونزې او محدودیتونه

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

څلورم څپرکی

د څېړنې د معلوماتو تحلیل او شننه

په هر ډول څېړنه کې د څېړنې د فرضیو د ثبوتولو او ټاکل شویو موخو ته د رسیدلو لپاره د معلوماتو تحلیل او شننه له ډېر ځانګړي ارزښت څخه برخمنه ده. د معلوماتو تحلیل او شننه چې د څېړنې اصلي او تر ټولو مهمه برخه شمیرل کیږي، چې په راټول کړل شوو معلوماتو تکیه کوي. لومړني معلومات د احصایوي سافټویرونو له لارې تحلیل او تجزیه کیږي او د پایلې ترلاسه کولو وروسته د اطلاعاتو په شکل د ګټه اخیستونکو په واک کې ورکول کیږي. په لومړیو کې راټول کړل شوي معلومات د توصیفې احصایې څخه په ګټې اخیستنې سره دموګرافیک (جمعیتي) متغیرونه لکه عمر، جنس، د زده کړو کچه او....... تحلیل کیږي او وروسته د استنباطي احصایې له لارې د څیړنو د خپلواکو متغیرونو اغیزې په تړلیو متغیرونو ترسره کیږي. په دې څېړنه کې هرې ټاکل شوې موخې ته په کتو سره له توصیفي او استنباطي احصایوو څخه په ګټه اخیستنې، تحلیل او شننه ترسره شوې ده، چې په لاندې ډول وړاندې کیږي:

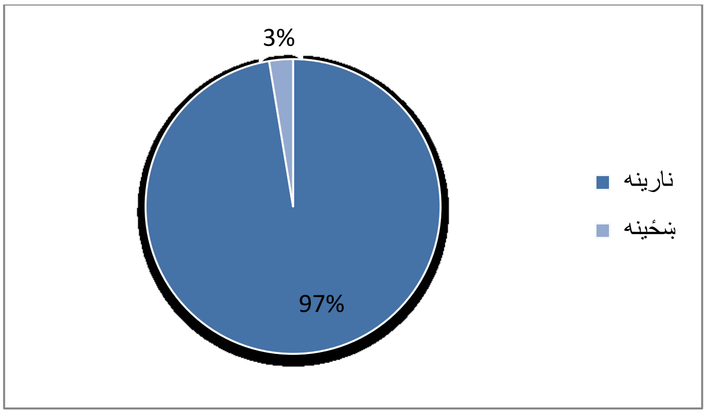
1.4. د معلوماتو توصیفي تجزیه او تحلیل

د استنباطي تحلیل څخه وړاندې د ټولنې د بیلګې اندازه (Sample Size) د ماهیت او څرنګوالي د ښې پیژندنې په موخه چې په څېړنه کې تر مطالعې لاندې نیول شوې ده او د څېړنې د متغیراتو سره د ډېرې آشنایۍ څخه مخکې اړینه ده چې دا معلومات توصیف شي.

جنس	د ګډونوالو شمیر	سلنه
نارینه	113	97.4
ښځینه	3	2.6
ټولټال	116	100

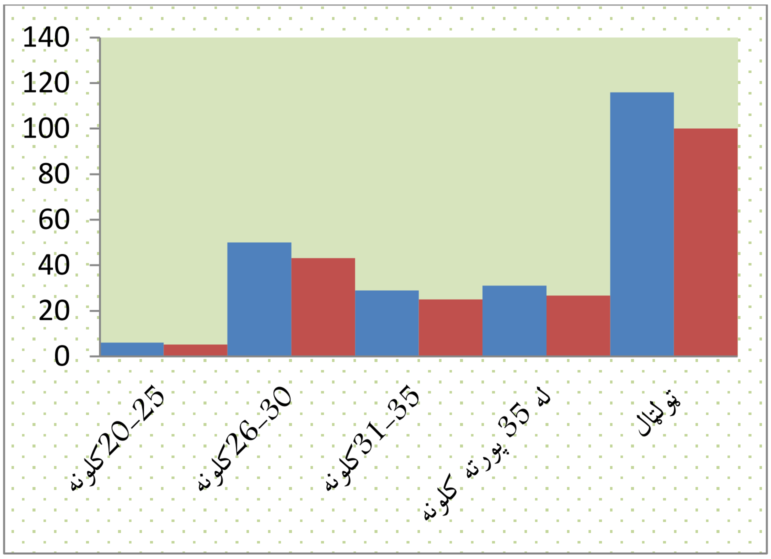
(9) ګڼه جدول: د ګډونوالو د جنسیت حالت

(c) ketabton.com: The Digital Library



(7) ګڼه شکل : د ګډونوالو د جنسیت حالت

له (۹) جدول او (7)شکل څخه معلومیږي چې په دې څېړنه کې د ټولو ګډونوالو له جملې څخه ۱۱۳ تنه نارینه دي چې (٪۹۷) سلنه کیږي او پاتې ۳ تنه یې ښځینه دي چې (٪۲،۶) سلنه کیږي.



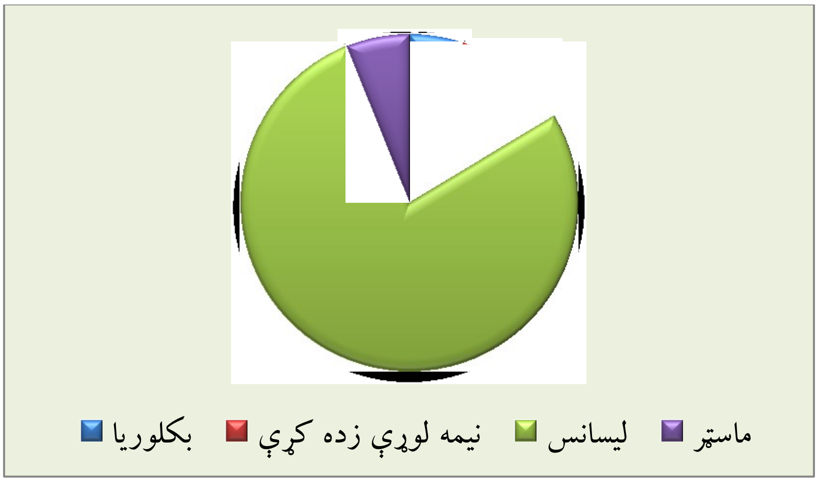
(8) ګڼه شکل: د ګډونوالو د عمر حالت

له(8) ګڼه شکل څخه څرګندیږي چې ددې څېړنې(۶)ګډونوال چې ٪5.2 سلنه کیږي د (20- 25) کلونو، (50) تنه چې٪ 43.1 سلنه کیږي د (26-30) کلونو، 29 تنه چې ٪25 سلنه کیږي د (31- 35) کلونو، او 31 تنه چې٪ 26.7 سلنه کیږي له 35 کلونو څخه پورته عمرونه لري. بناً ویلای شو د شیخ زاید پوهنتون ډیری کارکوونکي د منځنۍ عمر لرونکي او ځوانان دي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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



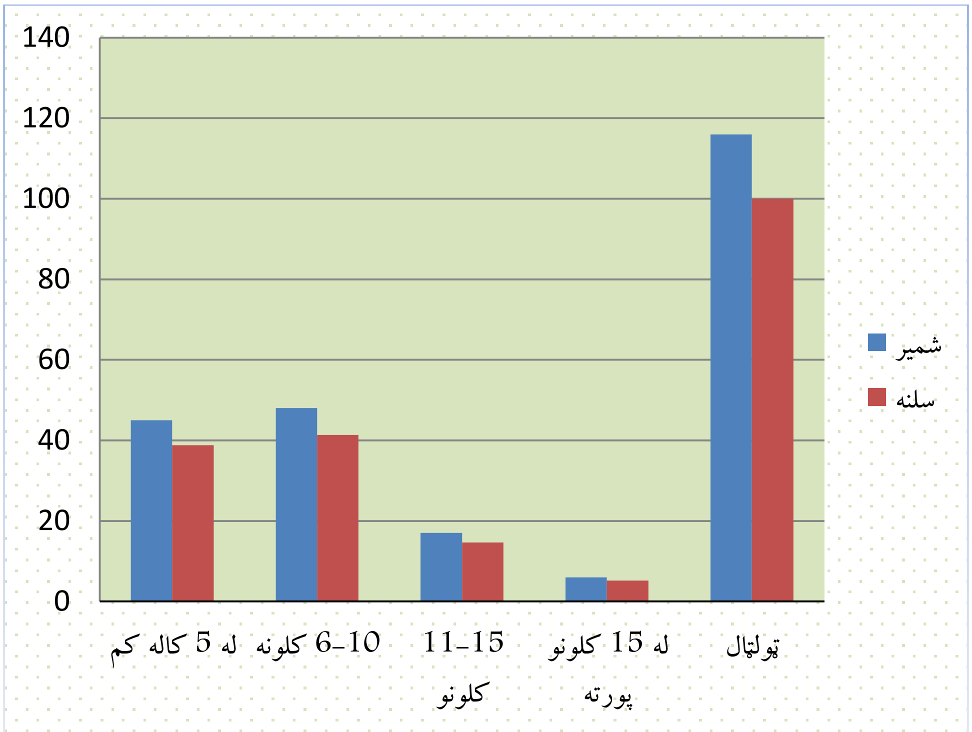
(9)ګڼه شکل: د ګډونوالو د زده کړې څرنګوالی.

له(۱0)ګڼه جدول او (9) ګڼه شکل څخه دې پایلې ته رسیږو چې ددې څیړنې د(116) ګډونوالو له جملې څخه 6 تنه له 12 ټولګي فارغ دي چې 5.2 سلنه کیږي، 13 تنه له نیمه عالي زده کړو څخه فارغ دي چې 11.2 سلنه کیږي، 90 تنه د لیسانس تر کچې لوړې زده کړې لري چې 77.6 سلنه کیږي او همدا ډول 7 تنه د ماسټرۍ تر کچې لوړې زده کړې لري چې 7 سلنه کیږي. له دې امله ویلای شو چې ددې څیړنې ډیری ګډونوال لوړې زده کړې لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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



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

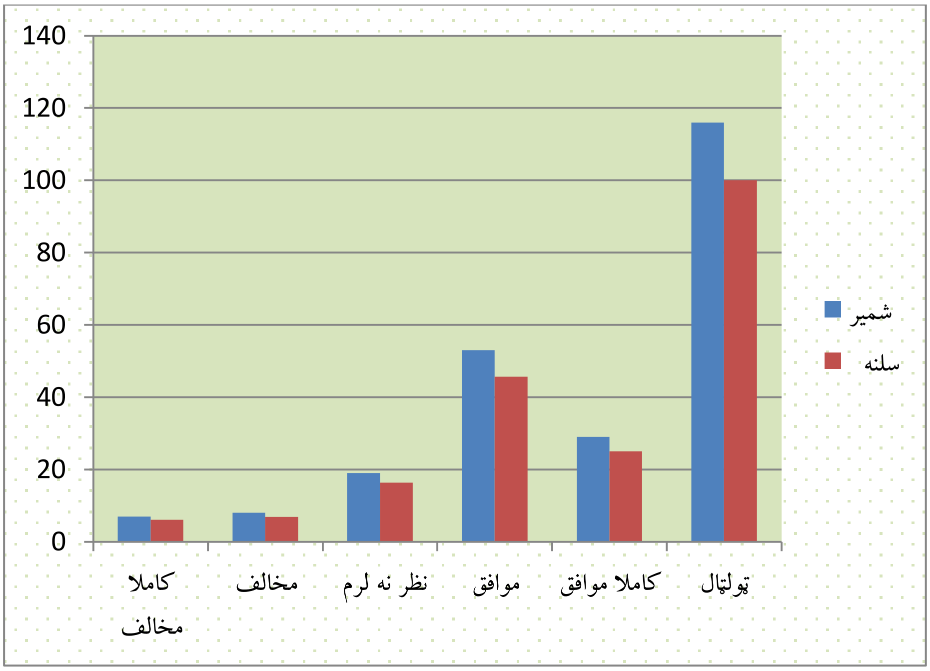
له (11)ګڼه جدول او (10) ګڼه شکل څخه معلومیږي چې ددې څیړنې 45 تنه ګډونوال چې 38.8 سلنه کیږي له 5 کلونو کم، 48 تنه چې 41.4 سلنه کیږي له 6 څخه تر 10 کلونو، 17 تنه چې 14.7 سلنه کیږي له 11 څخه تر 15 او پاتې 6 تنه چې 5.2 سلنه کیږي له 15 کلونو پورته کاري موده لري. دا ددې څرګندونه کوي چې په شیخ زاید پوهنتون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

(c) ketabton.com: The Digital Library

(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 مواق	29	25.0
ټولټال	116	100

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



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

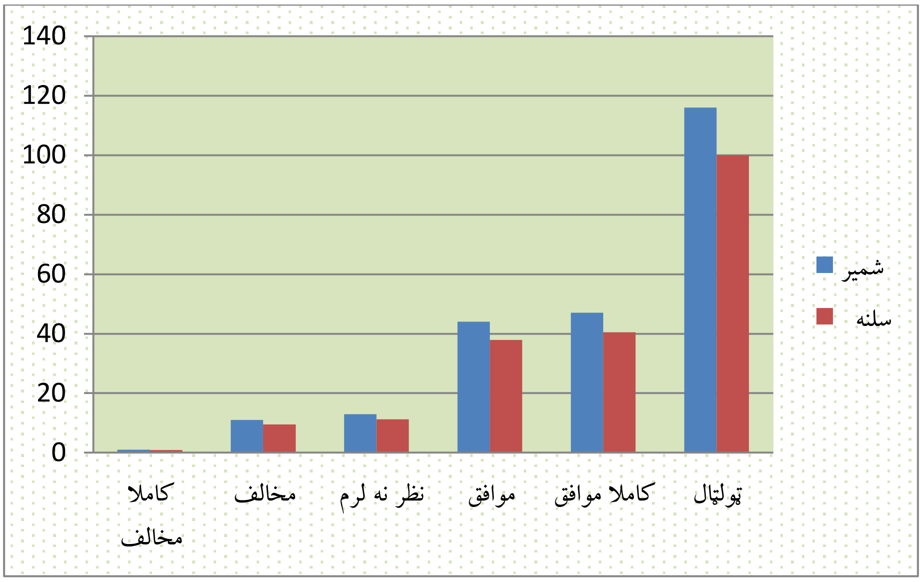
پورتنی پوښتني ته له 116 کسانو څخه 7 تنه چې 6 سلنه کیږي کاملاً مخالف، 8 تنه چې 6.9 سلنه کیږي مخالف،19 تنه چې 16.4 کیږي نظر نه لرم، 53 تنه چې 45.7 سلنه کیږي موافق او 29 تنه چې 25 سلنه کیږي کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. دا چې ډیر کسانو موافق او کاملاً موافق برخه ټاکلې ده، نو دا ددې څرګندونه کوي چې په پوهنتون کې پریکړې هغه وخت نیول کیږي چې د موضوع په اړه پوره معلومات شتون لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

(13) ګڼه جدول: د کار مثبتې اغیزې.



(12) ګڼه شکل: د کار مثبتې اغیزې.

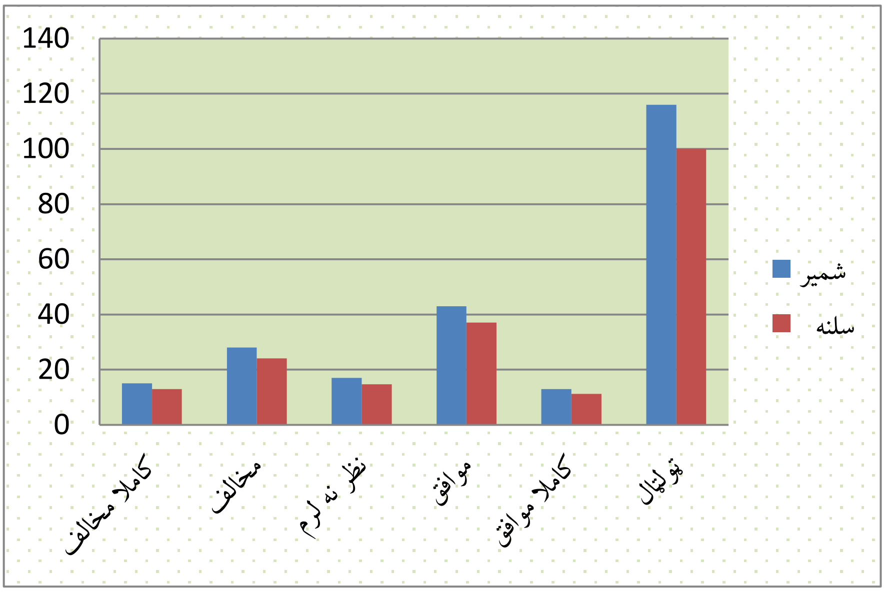
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 1 تن چې 0.9 سلنه کیږي کاملاً مخالف، 11 تنه چې 9.5 سلنه کیږي مخالف،13تنه چې 11.2سلنه کیږي نظر نه لرم، 44 تنه چې 37.2 سلنه کیږي موافق او 44 تنه چې40.5 سلنه کیږي 29 د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. دا چې ډیری ګډونوال په دې اړه موافق دي، نو ویلای شو چې د کارکوونکو کار مثبتې اغیزې لري.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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



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

پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 15 تنه چې 12.9 سلنه کيږي دکاملاً 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 او13 تنه چې 11.2 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د ګډونوالو شمير ته په کتو سره معلوميږي چې کارکوونکو په نسبي ډول معلومات ورکول کيږي.

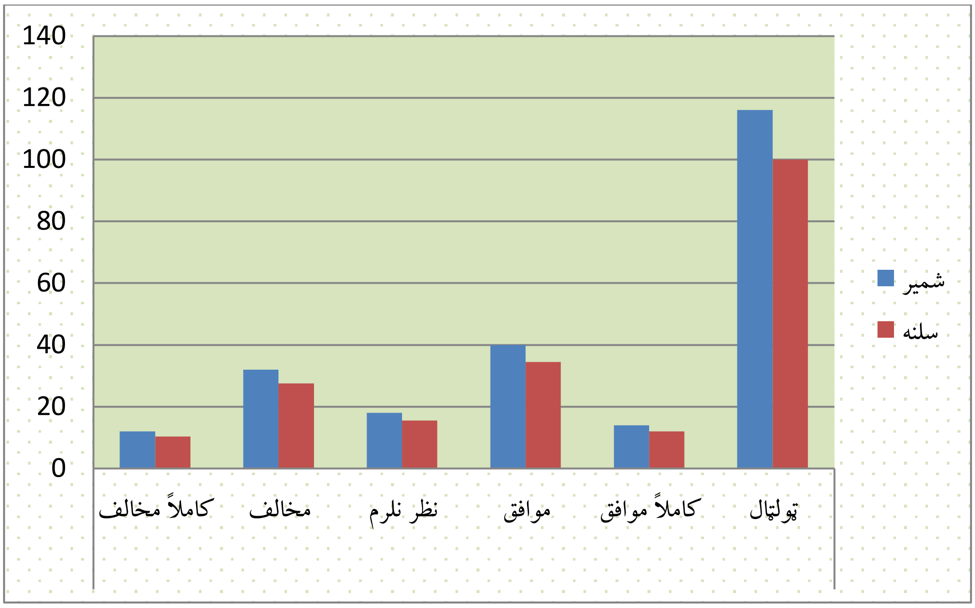
(۴) پوښتنه: آيا په پوهنتون کې د سلسله مراتبو پر ځای پر ښارنې او همغږۍ ټينګار کيږي؟

نظرونه	د ګډونوالو شمير	د ګډونوالو سلنه

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

(15) ګڼه جدول: څارنه او همغږي.



(14) ګڼه شکل: څارنه او همغږي.

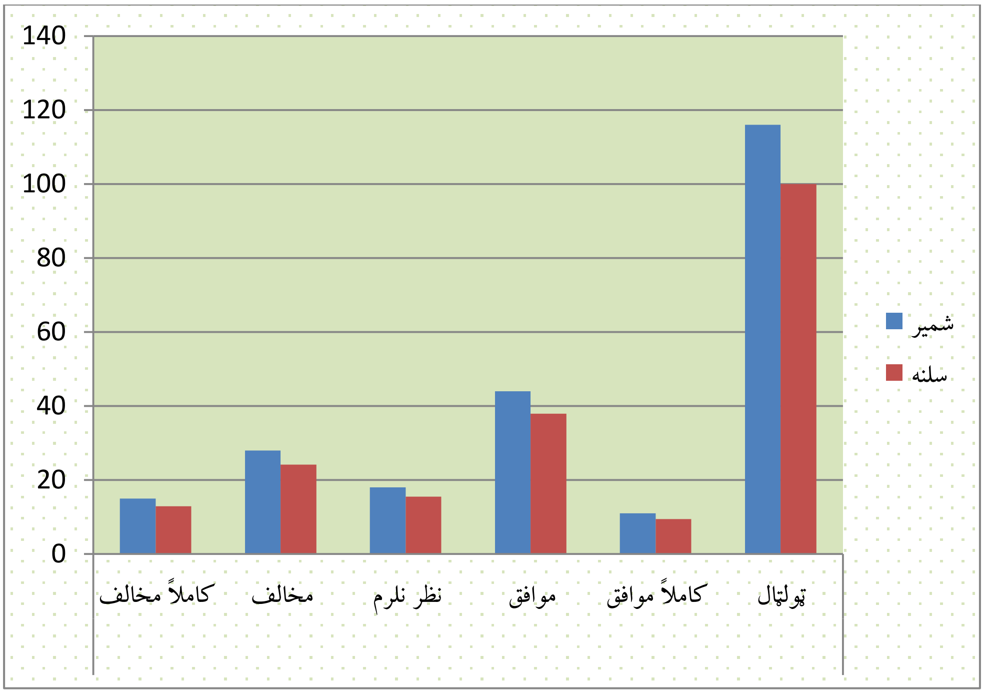
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 12 تنه چې 10.3 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 32 تنه چې 27.6 سلنه کیږي د مخالف، 18 تنه چې 15.5 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 40 تنه چې 34.5 سلنه کیږي موافق او14 تنه چې 12.1 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. څرنګه چې ډیرې ګډوونوال موافق او کاملاً موافق دي، نو ویلای شو چې په شیخ زاید پوهنتون کې په څارنه او همغږۍ ډیر ټینګار کیږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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 مواق	11	9.5
ټولټال	116	100

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



(15) ګڼه شکل: په چارو کې ګډون کول.

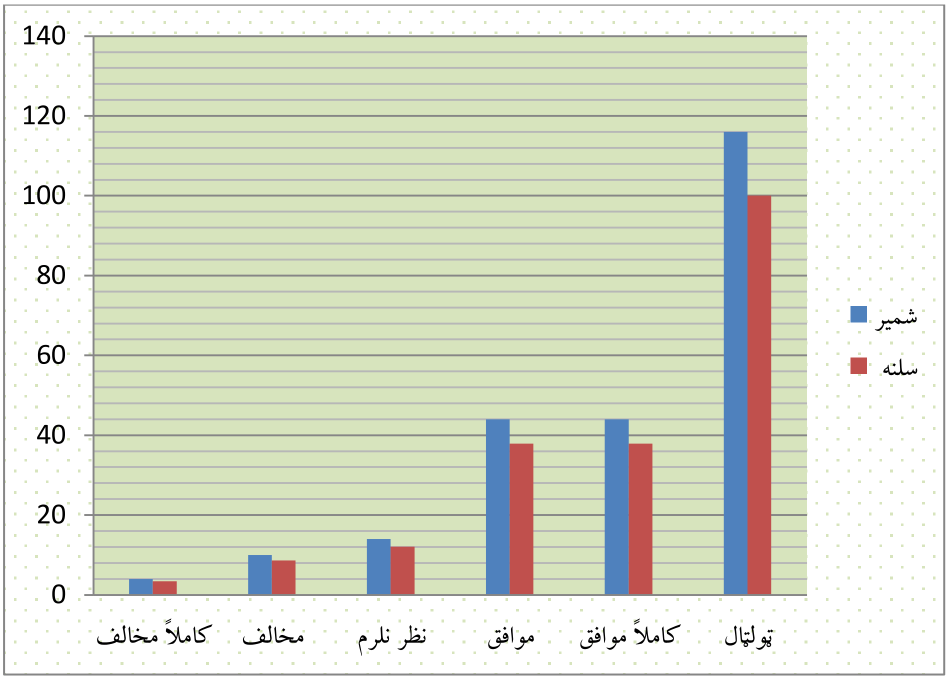
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 15 تنه چې 12.9سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 28 تنه چې 24.1 سلنه کیږي د مخالف،18 تنه چې 15.5 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 44 تنه چې 37.9 سلنه کیږي د موافق او11 تنه چې 9.5 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. سلنې ته په کتو سره ویلای شو چې دلته کارونه تر یوه بریده په ګروپي او ټیمي ډول پرمخ وړل کیږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

(17) ګڼه جدول: کاري ټیمونه.



(16) ګڼه شکل: کاري ټیمونه.

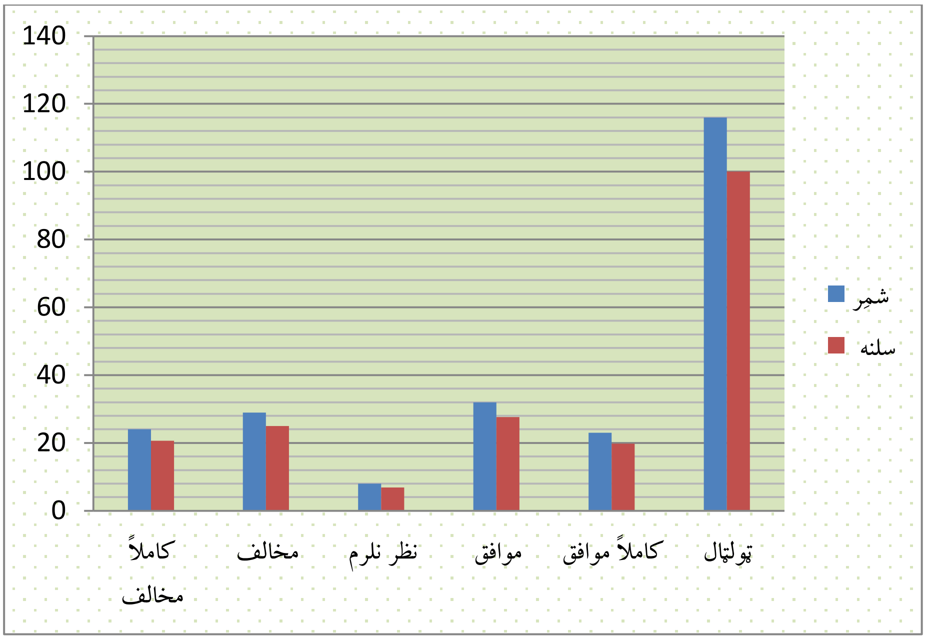
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 4 تنه چې 3.4 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 10 تنه چې 8.6 سلنه کیږي د مخالف،14 تنه چې 12.1 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 44 تنه چې 37.9 سلنه کیږي د موافق او44 تنه چې 37.9 سلنه د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د ګراف له تحلیل څخه دې پایلې ته رسیږو چې په شیخ زاید پوهنتون کې چارې د کاري ټیمونو له لارې ترسره کیږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

(18) ګڼه شميره جدول: ظرفيت لوړونه.



(17) ګڼه شميره شکل: ظرفيت لوړونه.

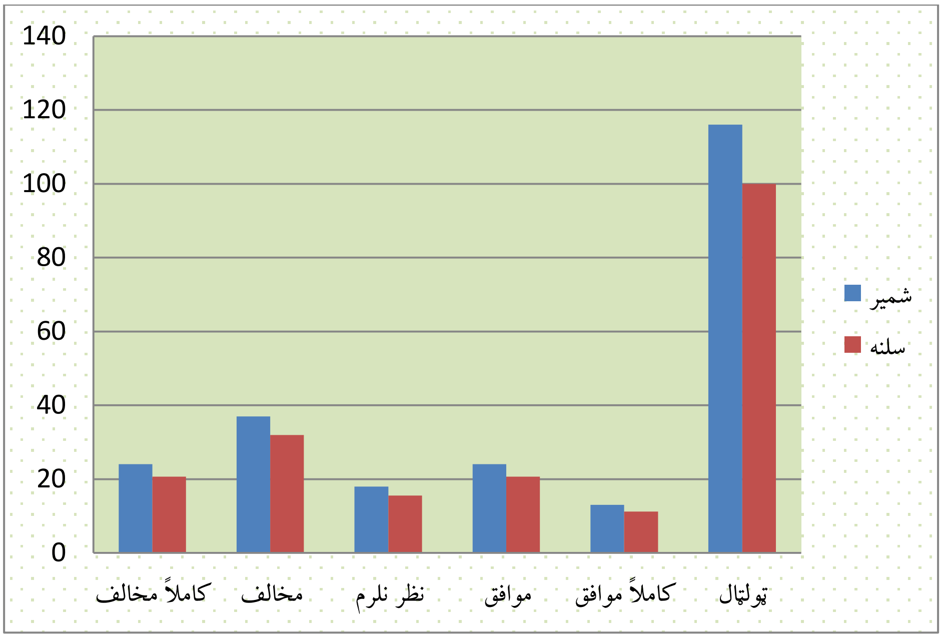
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 24 تنه چې 24.7 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 29 تنه چې 25 سلنه کيږي د مخالف،8 تنه چې 6.9 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 32 تنه چې 27.6 سلنه کيږي موافق او23 تنه چې 19.8 سلنه کيږي دکاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له تحليل څخه دې پايلې ته رسيږو چې په نسبي ډول د کارکوونکو ظرفيت لوړتيا ته پاملرنه شوې ده.

(c) ketabton.com: The Digital Library

(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 مواق	13	11.2
ټولټال	116	100

(19) ګڼه جدول: پر ظرفیت لوړوني پانګونه.



(18) ګڼه شکل: پر ظرفیت لوړوني پانګونه.

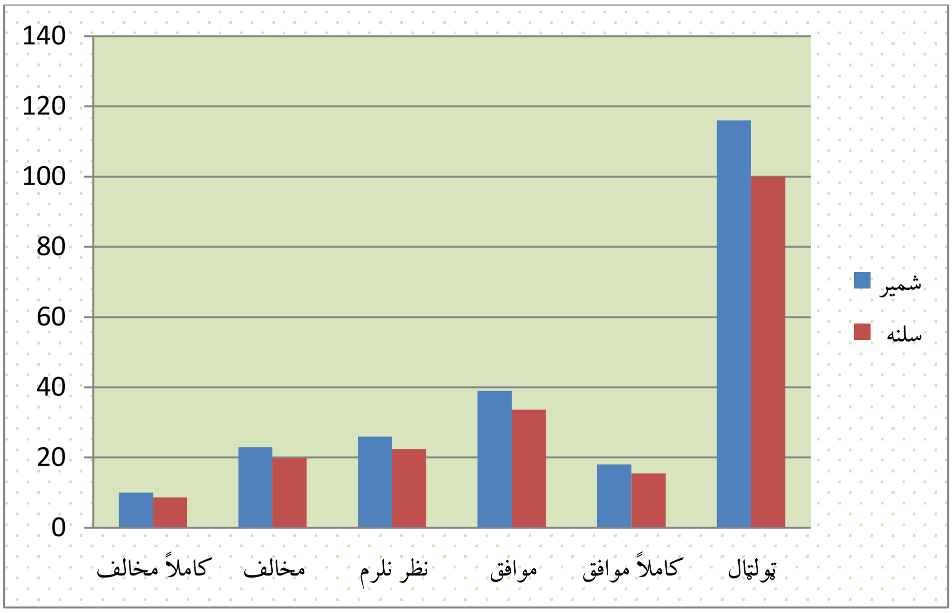
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 24 تنه چې 20.7 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 38 تنه چې 31.9 سلنه کیږي د مخالف، 18 تنه چې 15.5 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 24 تنه چې 20.7 سلنه کیږي د موافق او13 تنه چې 11.2 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له شکل څخه څرګندیږي چې په پوهنتون کې د کارکوونکو ظرفیت لوړونې ته ځانګړې پاملرنه نه کیږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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



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

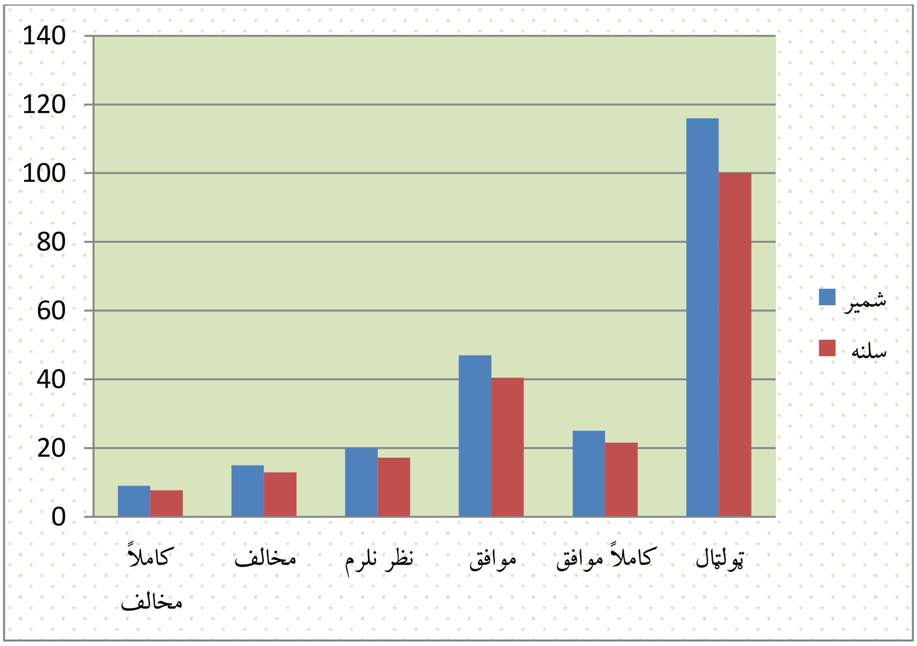
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 10 تنه چې 8.6 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 23 تنه چې 19.8 سلنه کیږي د مخالف،26 تنه چې 22.4 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 39 تنه چې 33.6 سلنه کیږي د موافق او18 تنه چې 15.5 سلنه دکاملاً موافق برخه ټاکلې ده. ګراف ته په کتو سره ویلای شو چې د کارکوونکو فردي وړتیا ته ډیره پاملرنه کیږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

(۱۰) پوښتنه:آیا په پوهنتون کې له داسې لاربښودونو 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 مواق	25	21.6
ټولټال	116	100

(21) ګڼه جدول: له لاربښودونو پیروي کول.



(20)ګڼه شکل: له لاربښودونو پیروي کول.

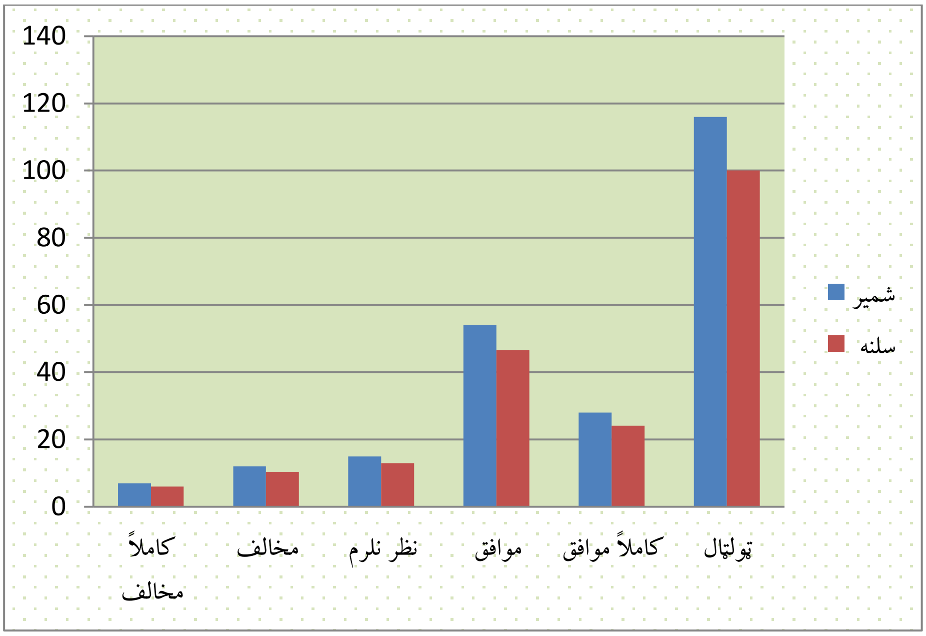
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 9 تنه چې 7.8 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 15 تنه چې 12.9 سلنه کیږي د مخالف، 20 تنه چې 17.2 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 47 تنه چې 40.5 سلنه کیږي د موافق او25 تنه چې 21.6 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. لیدل کیږي چې په پوهنتون کې له ځانګړو لاربښودونو او طرزالعملونو پیروي کیږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

(۱۱) پوښتنه : آیا په پوهنتون کې داسې څرګند او شفاف ارزښتونه او تګلارې 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 مواق	28	24.1
ټولټال	116	100

(22)ګڼه جدول: شفاف ارزښتونه او تګلارې.



(21) ګڼه شکل: شفاف ارزښتونه او تګلارې.

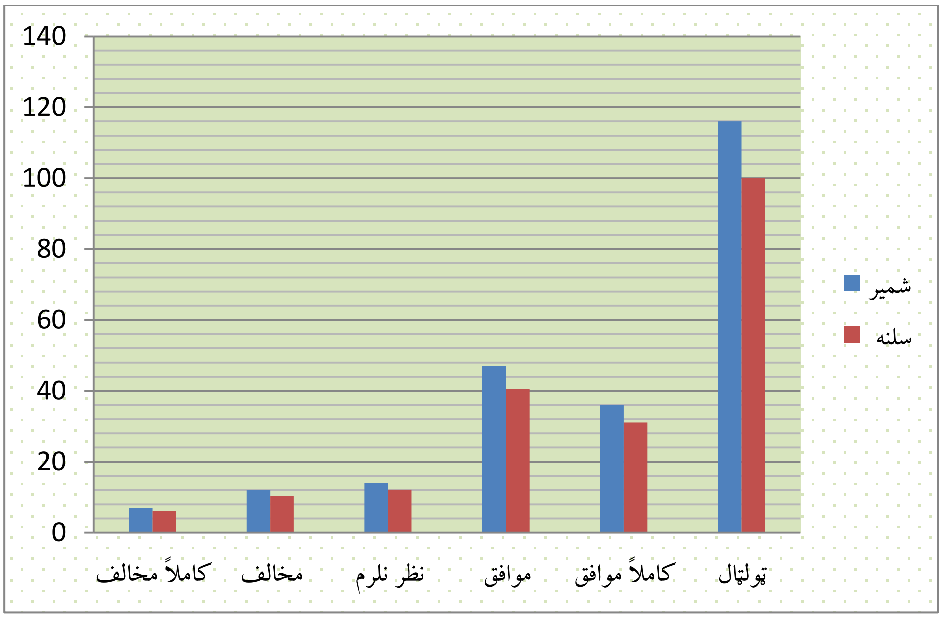
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 7 تنه چې 6 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 12 تنه چې 10.3 سلنه کیږي د مخالف، 15 تنه چې 12.9 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 54 تنه چې 46.6 سلنه کیږي د موافق او28 تنه چې 24.1 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د ګراف له تحلیل څخه دې پایلې ته رسیږو چې په پوهنتون کې شفاف ارزښتونه او تګلارې شتون لري چې د هغوی له مخې چارې تنظیمیږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

(23) ګڼه جدول: طرزالعملونه او تګلارې.



(22) ګڼه شکل: طرزالعملونه او تګلارې.

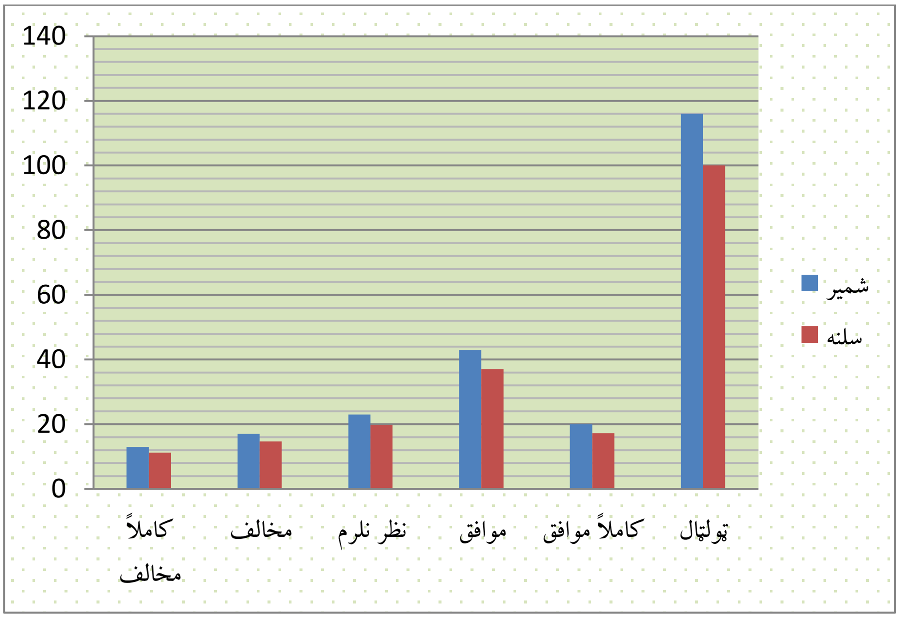
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 7 تنه چې 6 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 12 تنه چې 10.3 سلنه کيږي د مخالف، 14 تنه چې 12.1 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 47 تنه چې 40.5 سلنه کيږي د موافق او36 تنه چې 31 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. بيا هم ليدل کيږي چې په پوهنتون کې داسې طرزالعملونه او تګلارې شتون لري چې کارکوونکي د خپلو ښو او بدو چارو توپير پرې کولای شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

(24) ګڼه جدول: د شخړو مدیریت کول.



(23) ګڼه شکل: د شخړو مدیریت کول.

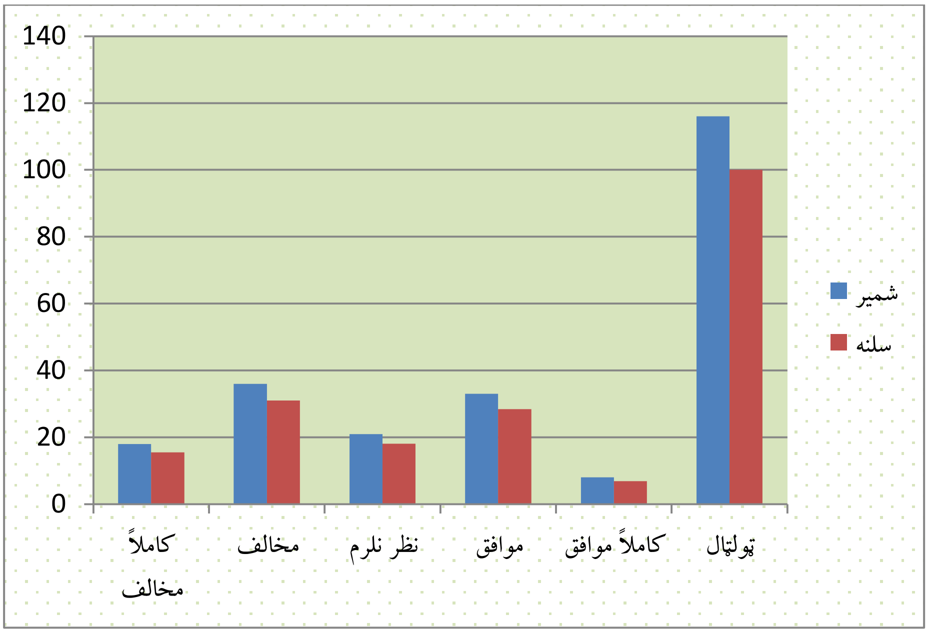
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 13 تنه چې 11.2 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 17 تنه چې 14.7 سلنه کیږي د مخالف، 23 تنه چې 19.8 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 43 تنه چې 37.1 سلنه کیږي د موافق او 20 تنه چې 17.2 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. ددې ګراف له تحلیل څخه دې پایلې ته رسیږو چې تر یوه بریده په پوهنتون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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 مواق	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 .

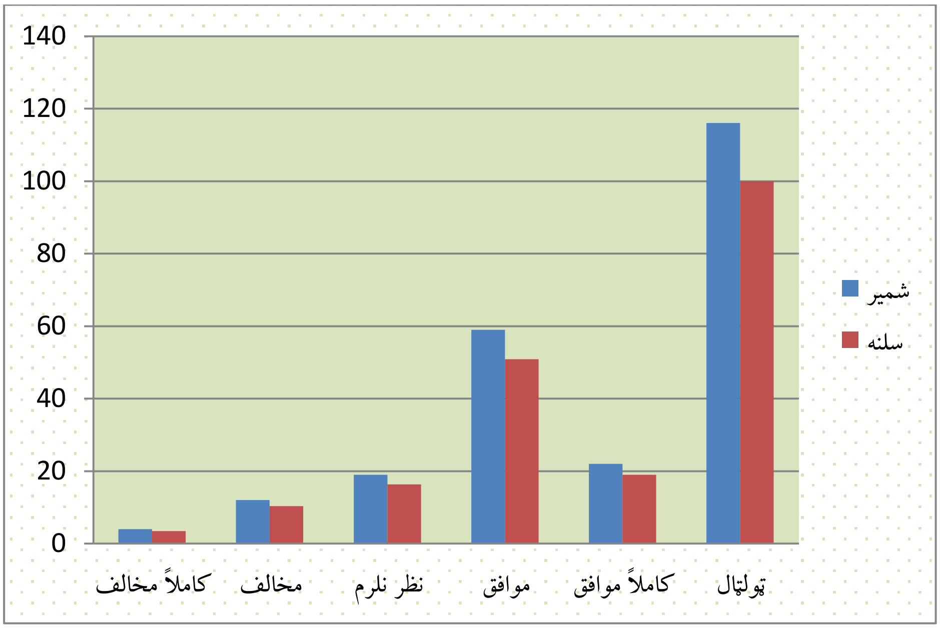
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 18 تنه چې 15.5 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 36 تنه چې 31 سلنه کیږي د مخالف، 21 تنه چې 18.1 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 33 تنه چې 28.4 سلنه کیږي د موافق او8 تنه چې 6.9 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. ددې شکل له حالت څخه معلومیږي چې خپل منځي توافق تر یوه بریده شتون لري.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 مواق
100	116	ټولټال

(26) ګڼه جدول: د حساسو مسایلو مدیریت.



(25) ګڼه شکل: د حساسو مسایلو مدیریت.

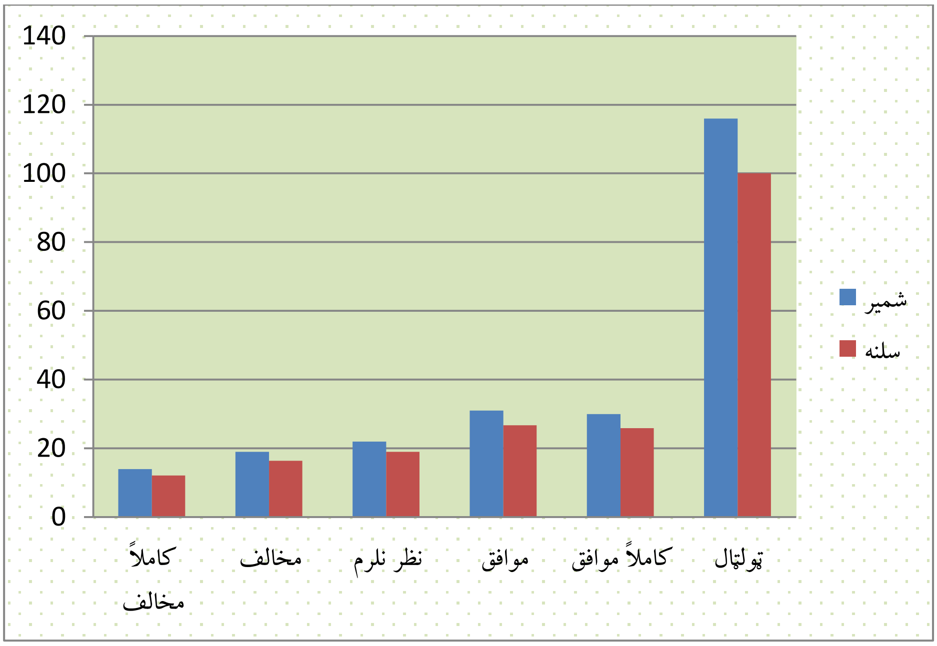
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 4 تنه چې 3.4 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 12 تنه چې 10.3 سلنه کیږي د مخالف، 19 تنه چې 16.4 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 59 تنه چې 50.4 سلنه کیږي د موافق او 22 تنه چې 19 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. لیدل کیږي چې ډیری کارکوونکي په دې موافق دي چې په پوهنتون کې حساس مسایل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

(c) ketabton.com: The Digital Library

(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 مواق	30	25.9
ټولټال	116	100

(27) ګڼه جدول: ګډ او شریک لیدلوری.



(26) ګڼه شکل: ګډ او شریک لیدلوری.

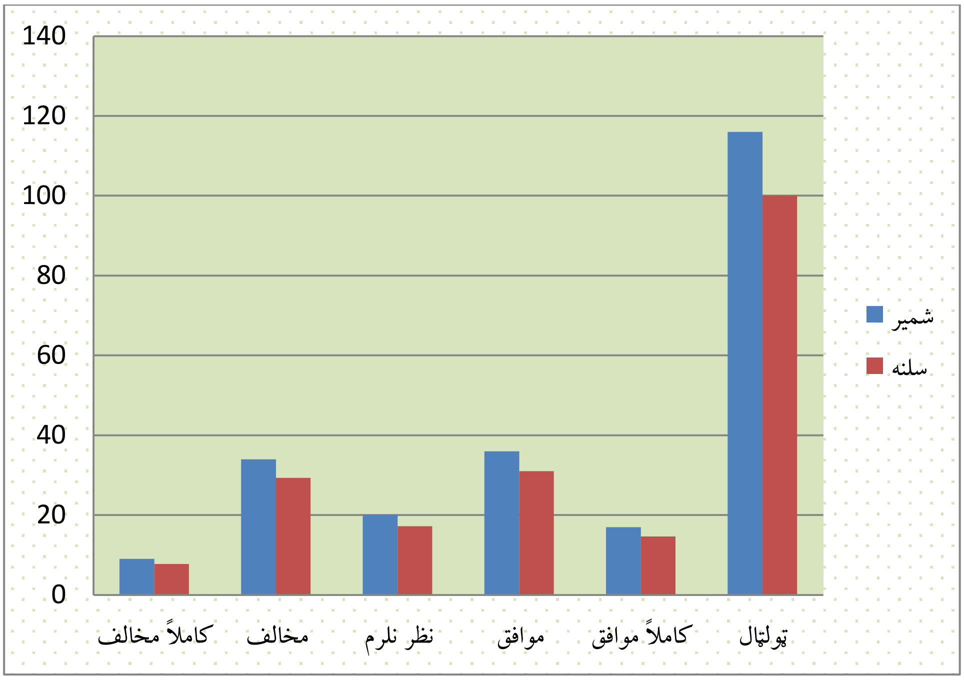
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 14 تنه چې 12.1 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 19 تنه چې 16.4 سلنه کیږي د مخالف،22 تنه چې 19 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 31 تنه چې 26.7 سلنه کیږي د موافق او 30 تنه چې 25.9 سلنه کیږي دکاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له شکل څخه معلومیږي چې د پوهنتون د واحدونو ترمنځ ګډ لیدلوری شتون لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

(28) ګڼه جدول: د پروژو مديريت.



(27) ګڼه شکل: د پروژو مديريت.

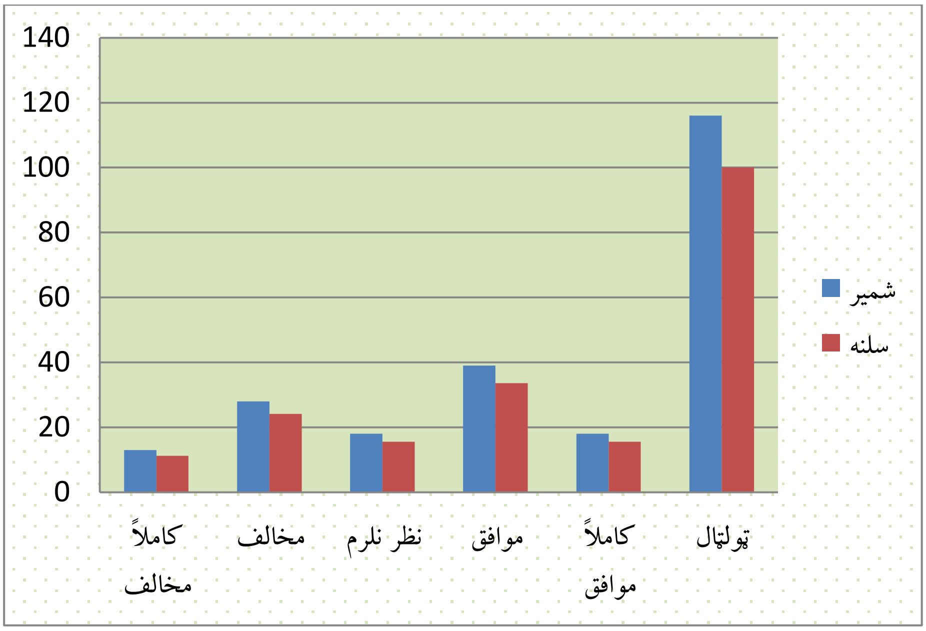
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 9 تنه چې 7.8 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 34 تنه چې 29.3 سلنه کيږي د مخالف،20تنه چې 17.2 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 36 تنه چې 13 سلنه کيږي د موافق او 17 تنه چې 14.7سلنه کيږي دکاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د ګراف له تحليل څخه دې پايلې ته رسيږو چې په پوهنتون کې پروژې نسبتاً ښې مديريت کيږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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



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

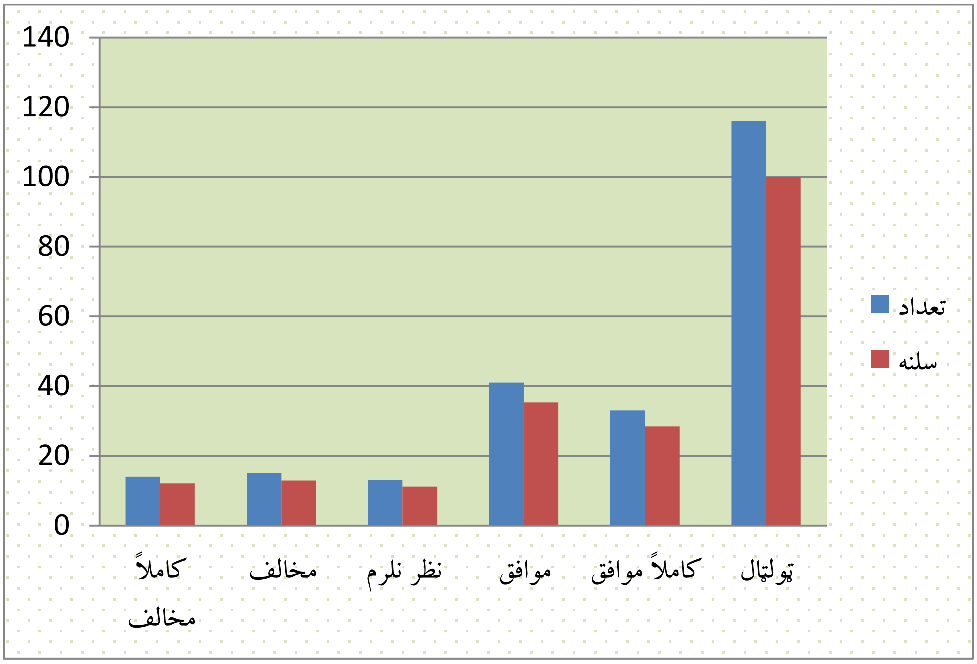
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 13 تنه چې 11.2 سلنه کیږي دکاملاً مخالف، 28 تنه چې 24.1 سلنه کیږي د مخالف،18 تنه چې 15.5 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 39 تنه چې 33.6 سلنه کیږي د موافق او 18 تنه چې 15.5 سلنه کیږي دکاملاً موافق برخه ټاکلې ده. ددې شکل له تحلیل څخه دا پایله ترلاسه کولای شو چې په پوهنتون کې تر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

(c) ketabton.com: The Digital Library

(۱۹) پوښتنه: آیا د پوهنتون رهبري د خپلو چارو په وړاندي ځواب ویونکي ده؟

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

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



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

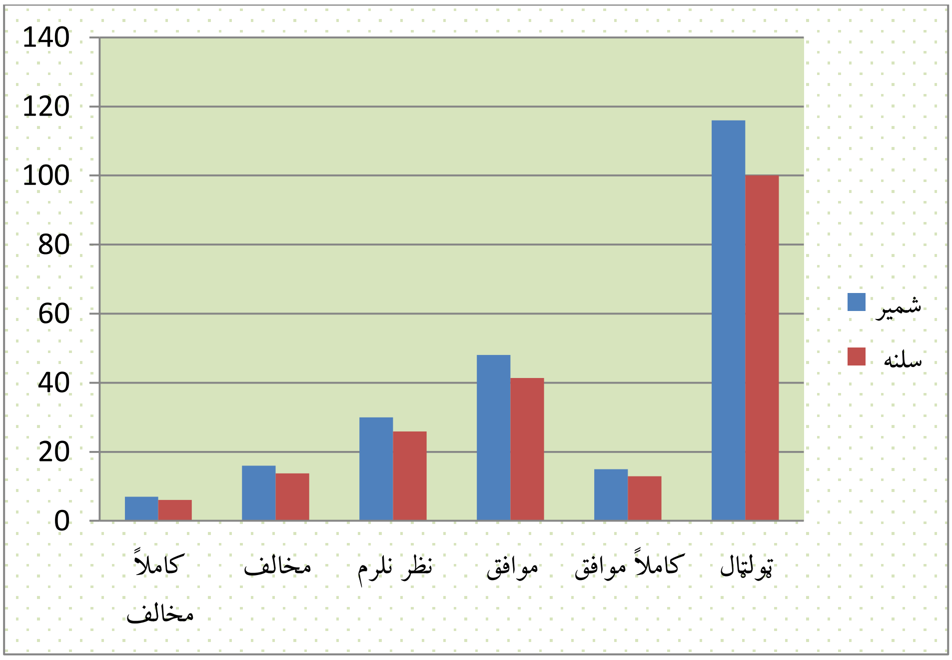
پورتنی پوښتني ته له 116 کسانو څخه 14 تنه چي12.1 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 15 تنه چي 12.1 سلنه کیږي د مخالف،13 تنه چي 11.2 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 41 تنه چي 35.3 سلنه کیږي د موافق او33 تنه چي 28.4 سلنه د کاملاً موافق برخه ټاکلي ده. له دي ګراف څخه معلومیږي چي د پوهنتون رهبري د خپلو چارو په وړاندي ځواب ویونکي ده.

(c) ketabton.com: The Digital Library

(۲۰) پوښتنه: آیا پوهنتون په خپل چاپیریال کې د بدلونونو او رقیبانو په وړاندې غبرګون ښکاره کړی دی؟

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 مواق	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.

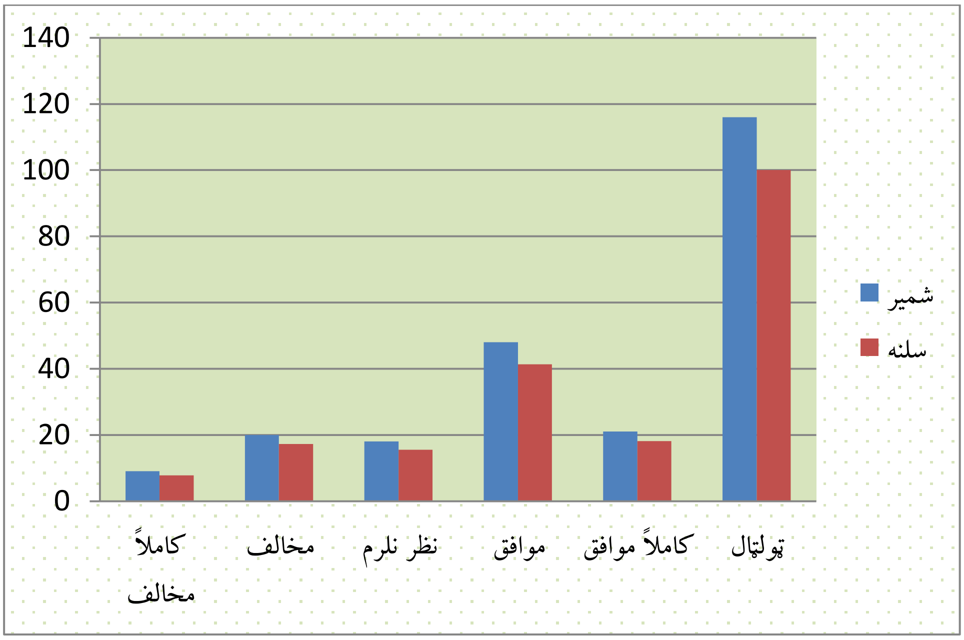
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 7 تنه چې6 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 16 تنه چې 13.8 سلنه کیږي د مخالف، 30 تنه چې 25.9 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 48 تنه چې 41.9 سلنه کیږي د موافق او 15 تنه چې 12.9 سلنه دکاملاً موافق برخه ټاکلې ده. ددې شکل له تحلیل څخه دې پایلې ته رسیږو چې پوهنتون د بدلونونو او رقیباتو په وړاندې غبرګون ښکاره کړی دی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

نظرونه	د ګډونوالو شمير	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	9	7.8
مخالف	20	17.2
نظر نه لرم	18	15.5
موافق	48	41.4
کاملاً مواق	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.

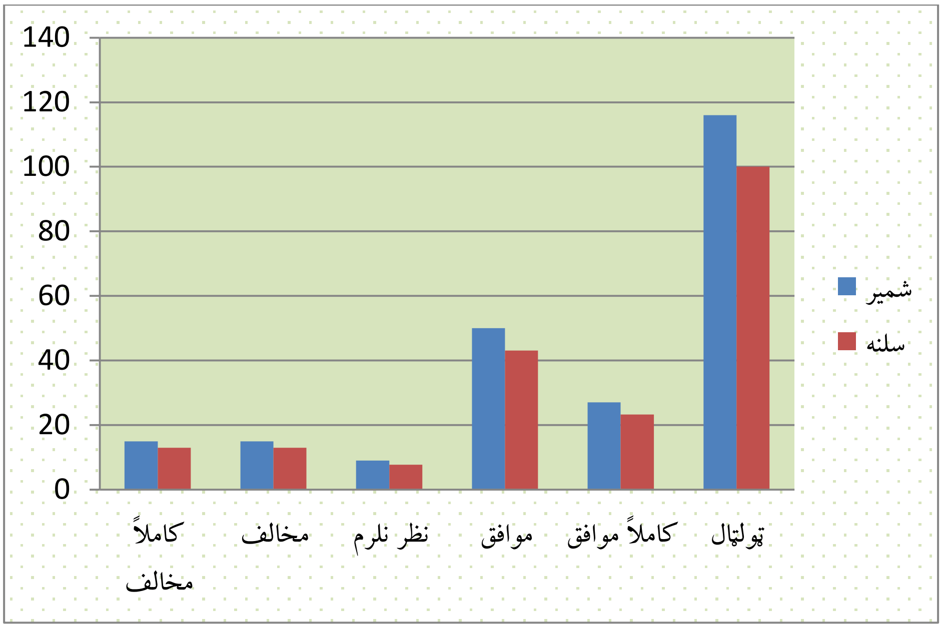
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 9 تنه چې7.8 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 20 تنه چې 17.2 سلنه کیږي د مخالف، 18 تنه چې 15.5 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 48 تنه چې 41.9 سلنه کیږي د موافق او 21 تنه چې 18.1 سلنه د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د شمیر ګډونوالو له نظره ویلای شو چې په پوهنتون کې د چارو د پرمختګ لپاره نوي پلانونه او تګلارې رامنځته کیږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

(۲۲) پوښتنه: آیا په پوهنتون کې ډېرى 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 مواق	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.

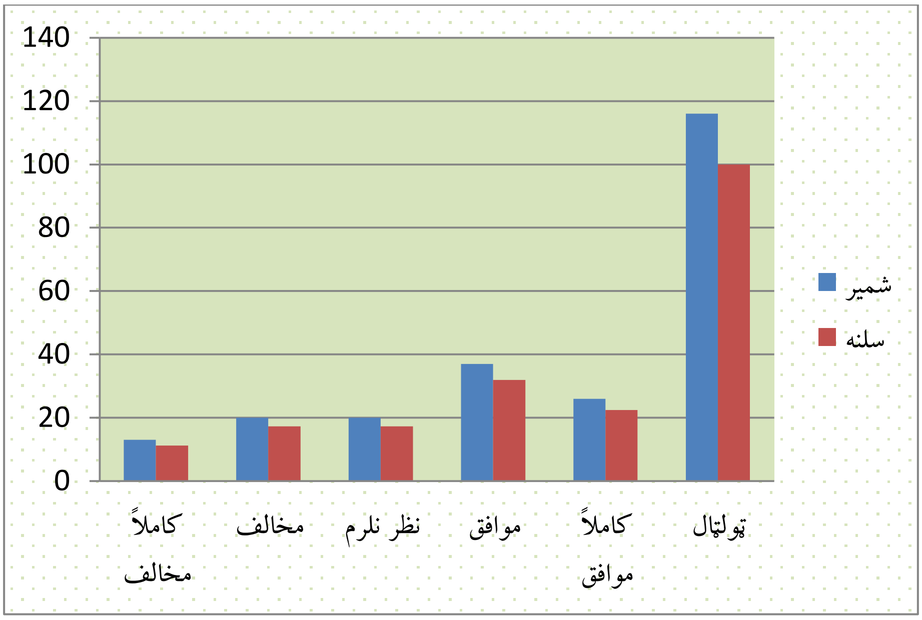
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 15 تنه چې 12.9 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 15 تنه چې 12.9 سلنه کیږي د مخالف، 9 تنه چې 7.8 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 50 تنه چې 43.1 سلنه کیږي د موافق او 27 تنه چې 23.3 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. ګراف ته په کتو سره ویلاى شو چې د کارکوونکو نظریات او وړاندیزونه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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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



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

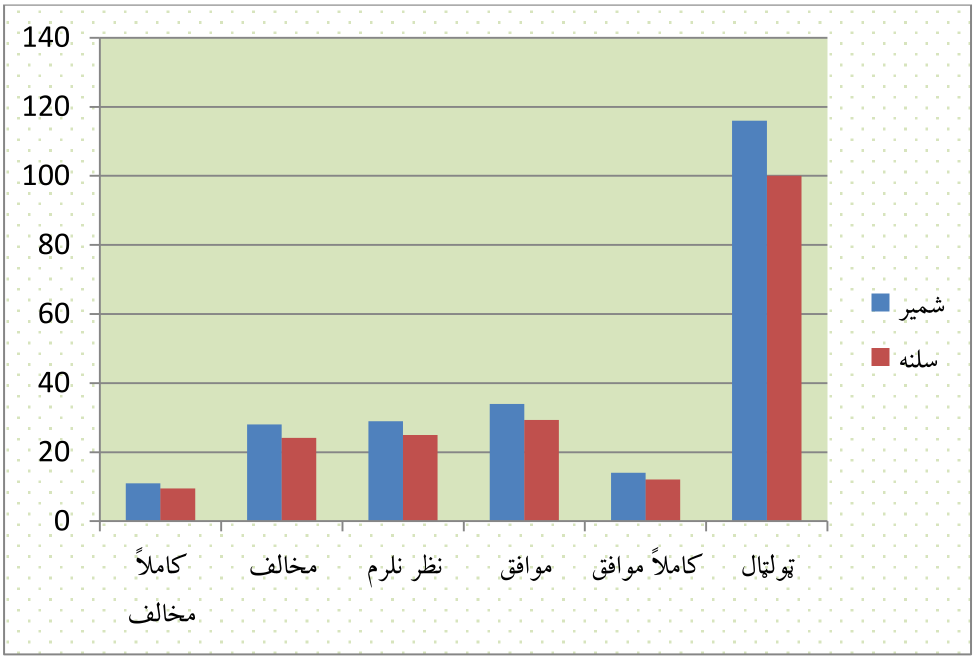
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 13 تنه چې 11.2 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 20 تنه چې 17.2 سلنه کیږي د مخالف، 20 تنه چې 17.2 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 37 تنه چې 31.9 سلنه کیږي د موافق او 26 تنه چې 22.4 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له ګراف څخه معلومیږي چې په پوهنتون کې تر یوه بریده د شریکو خواو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

(c) ketabton.com: The Digital Library

(۲۴) پوښتنه: آيا د مراجعينو، محصلانو او د هغوی والدينو نظريات مستقيماً پر پريکړو اغيزي کوي؟

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

(35)ګڼه جدول: د شريکو خواو د نظرياتو اغيزي.



(34)ګڼه شکل: د شريکو خواو د نظرياتو اغيزي.

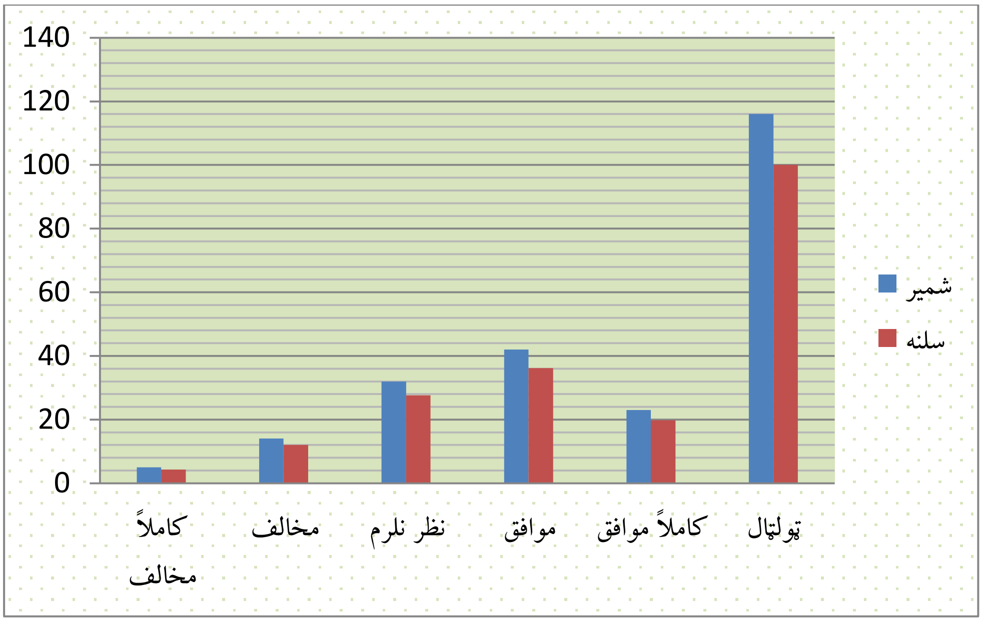
پورتنی پوښتني ته له 116 کسانو څخه 11 تنه چي 9.5 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 28 تنه چي 24.1 سلنه کيږي د مخالف، 29 تنه چي 25.5 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 34 تنه چي 29.3 سلنه کيږي د موافق او 14 تنه چي 12.4 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د شکل له تحليل معلوميږي چي تر يوه بريده د شريکو خواوو نظريات په چارو اغيزي لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

(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 مواق	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.

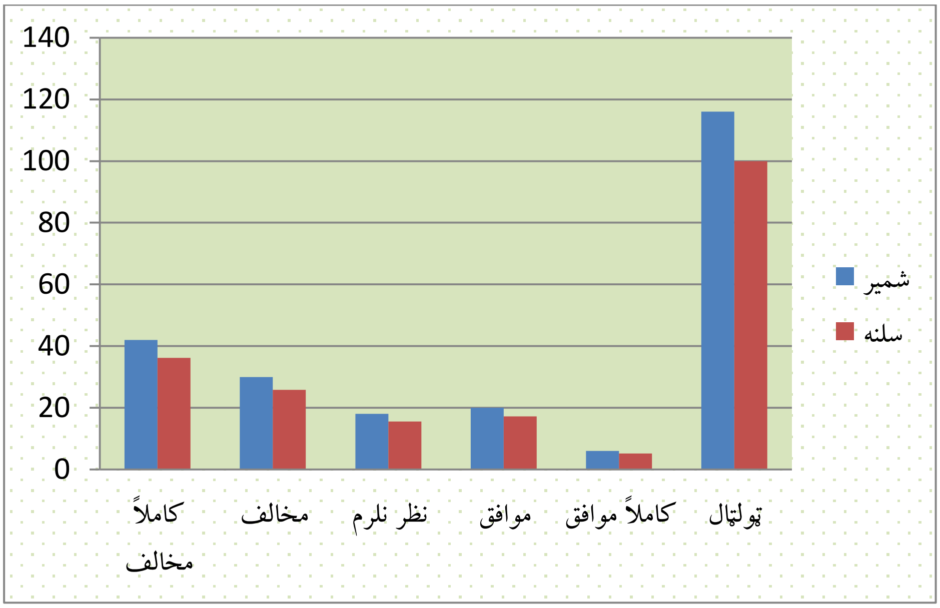
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 5 تنه چې 4.3 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 14 تنه چې 12.1 سلنه کیږي د مخالف، 32 تنه چې 27.6 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 42 تنه چې 36.2 سلنه کیږي د موافق او 23 تنه چې 19.8 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. دا چې ډیرو ګډونوالو موافق او کاملاً موافق برخه ټاکلي ده نو ویلای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

(c) ketabton.com: The Digital Library

(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 مواق	6	5.2
ټولټال	116	100

(37)ګڼه جدول: د خطر(ریسک) منل.



(36)ګڼه شکل: د خطر(ریسک) منل.

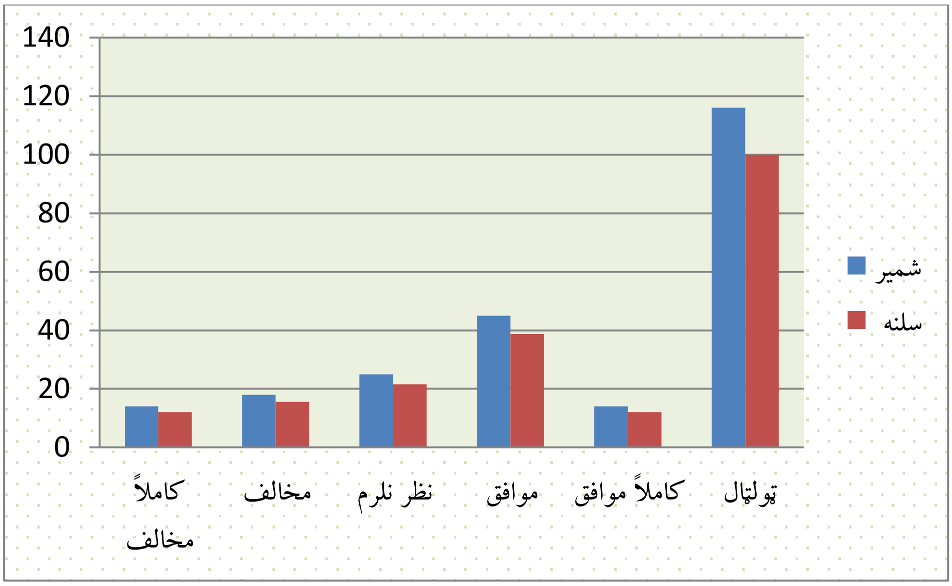
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 42 تنه چې ۳۶،۲ سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 30 تنه چې 25.9 سلنه کیږي د مخالف، 18 تنه چې 15.5 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 20 تنه چې 17.2 سلنه کیږي د موافق او 6 تنه چې 5.2 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د نوموړي ګراف له تحلیل څرګندیږي چې په پوهنتون کې کارکوونکي په خپلو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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

نظرونه	د ګډونوالو شمیر	د ګډونوالو سلنه
کاملاً مخالف	14	12.1
مخالف	18	15.5
نظر نه لرم	25	21.6
موافق	45	38.8
کاملاً مواق	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.

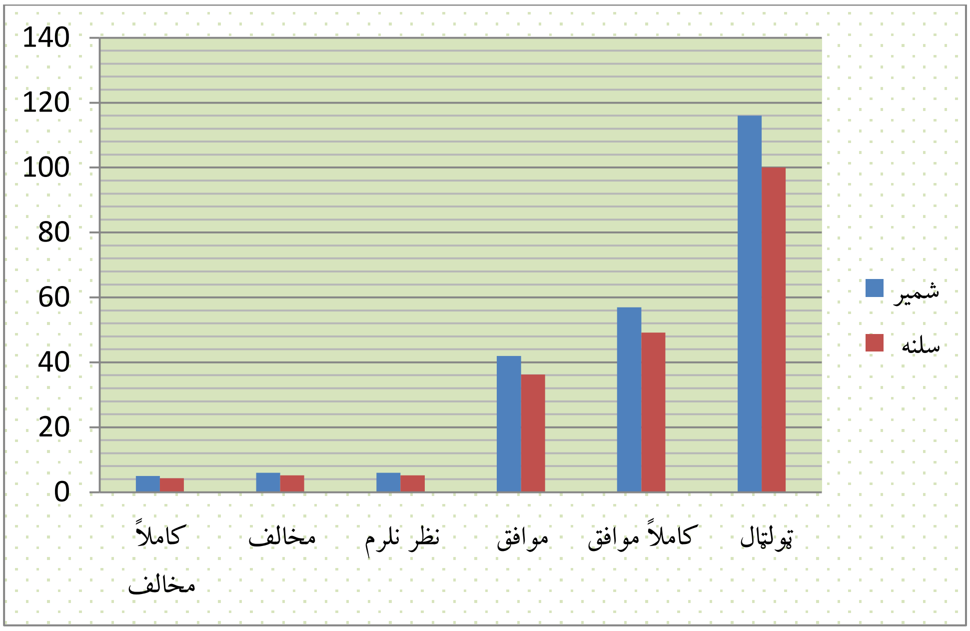
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 14 تنه چې 12.1 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 18 تنه چې 15.5 سلنه کیږي د مخالف، 25 تنه چې 21.6 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 45 تنه چې 38.8 سلنه کیږي د موافق او 14 تنه چې 12.1 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. دا چې ډیری ګډونوالو موافق دي نو ویلای شو چې په پوهنتون کې د اداري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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

(39) ګڼه جدول: اوږد مهاله موخې.



(38) ګڼه شکل: اوږد مهاله موخې.

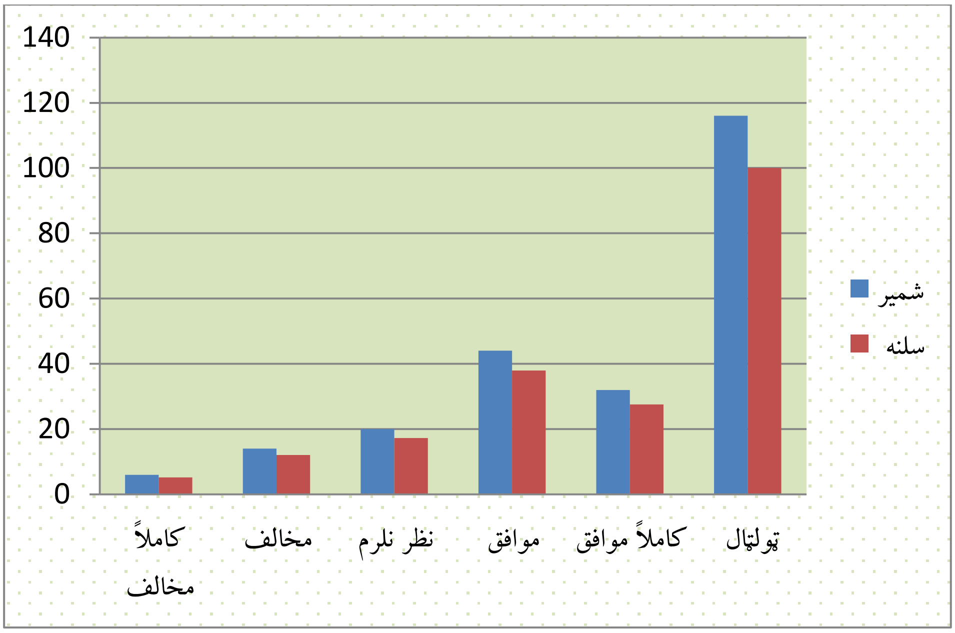
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 5 تنه چې 4.3 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 6 تنه چې 5.2 سلنه کیږي د مخالف، 6 تنه چې 5.2 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 42 تنه چې 36.2 سلنه کیږي د موافق او 57 تنه چې 49.1 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له ارقامو دې پایلې ته رسیږو چې په پوهنتون کې د چارو د تنظیم او پرمختګ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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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



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

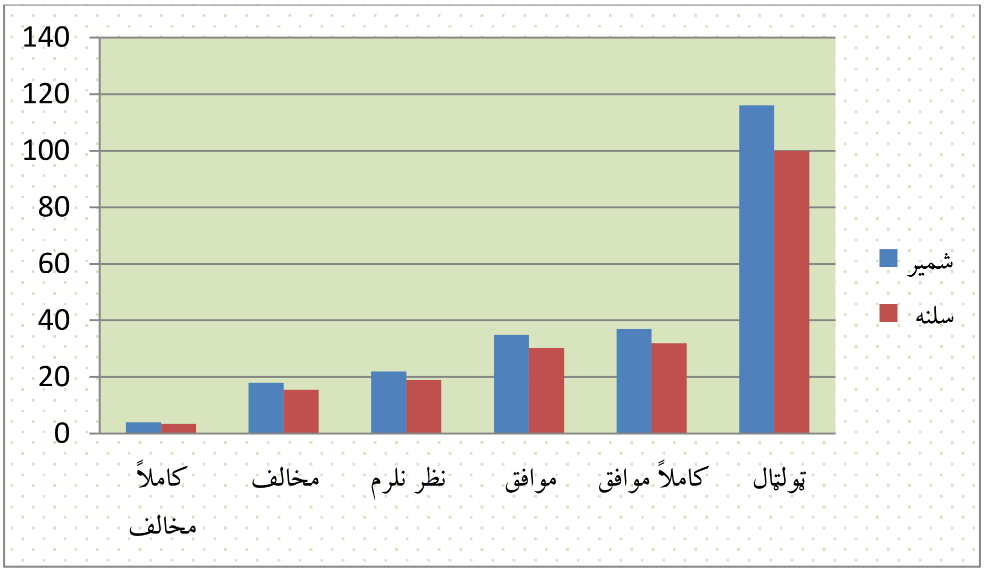
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 6 تنه چې 5.2 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 14 تنه چې 12.1 سلنه کیږي د مخالف، 20 تنه چې 17.2 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 44 تنه چې 37.9 سلنه کیږي د موافق او 32 تنه چې 27.6 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. ځرګندیږي چې په پوهنتون کې د چارو د تنظیم په موخه ځرګندې او شفافې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

(c) ketabton.com: The Digital Library

(۳۰)پوښتنه : آیا پوهنتون خپلې راتلونکې لپاره څرګنده 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 مواق	37	31.9
ټولټال	116	100

(41)ګڼه جدول: څرګنده او شفافه ستراتیژي.



(40) ګڼه شکل: څرګنده او شفافه ستراتیژي.

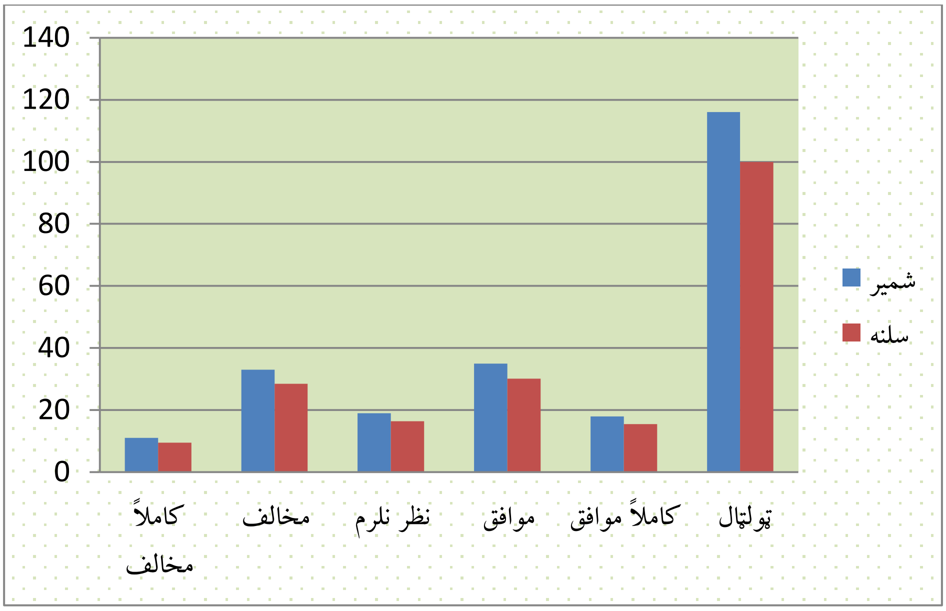
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 4 تنه چې 3.4 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 18 تنه چې 15.5 سلنه کیږي د مخالف، 22 تنه چې 19 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 35 تنه چې 30.2 سلنه کیږي د موافق او 37 تنه چې 31.9 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. داچې ډیری ګډونوال موافق او کاملاً موافق دي، نو ویلای شو چې په پوهنتون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

(c) ketabton.com: The Digital Library

(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 مواق	18	15.5
ټولټال	116	100

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



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

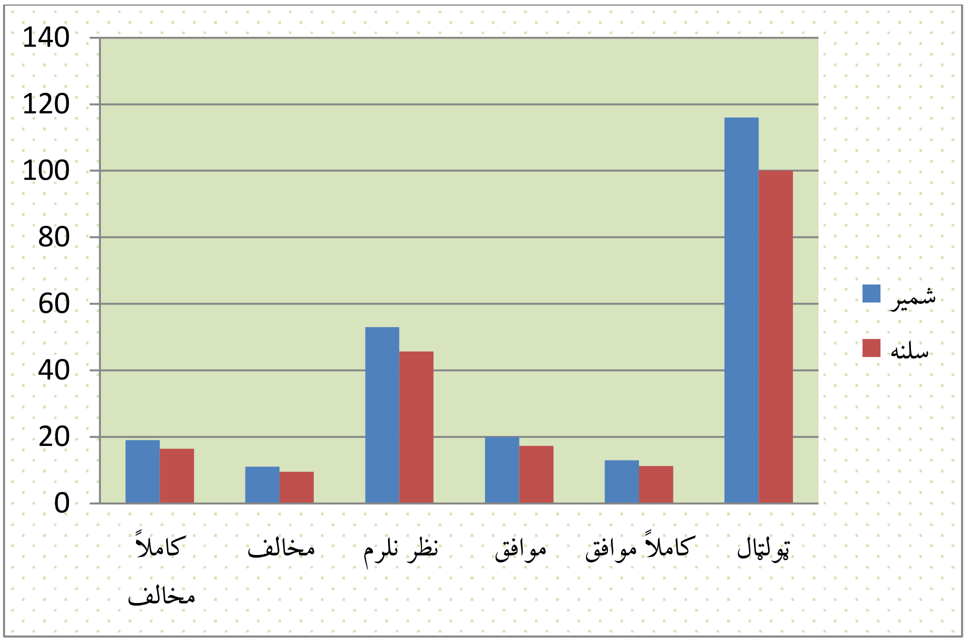
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 11 تنه چې 9.5 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 33 تنه چې 28.4 سلنه کیږي د مخالف، 19 تنه چې ۱۶.4 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 35 تنه چې 30.2 سلنه کیږي د موافق او 18 تنه چې 15.5 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له تحلیل څخه لیدل کیږي په پوهنتون کې د موخو په اړه توافق شتون لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

(۳۲)پوښتنه:آیا د پوهنتون رهبري د واقعبیانه آرماني موخو ټولګه لري؟

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

(43) ګڼه جدول: آرماني او واقعبینانه موخې.



(42) ګڼه شکل: آرماني او واقعبینانه موخې.

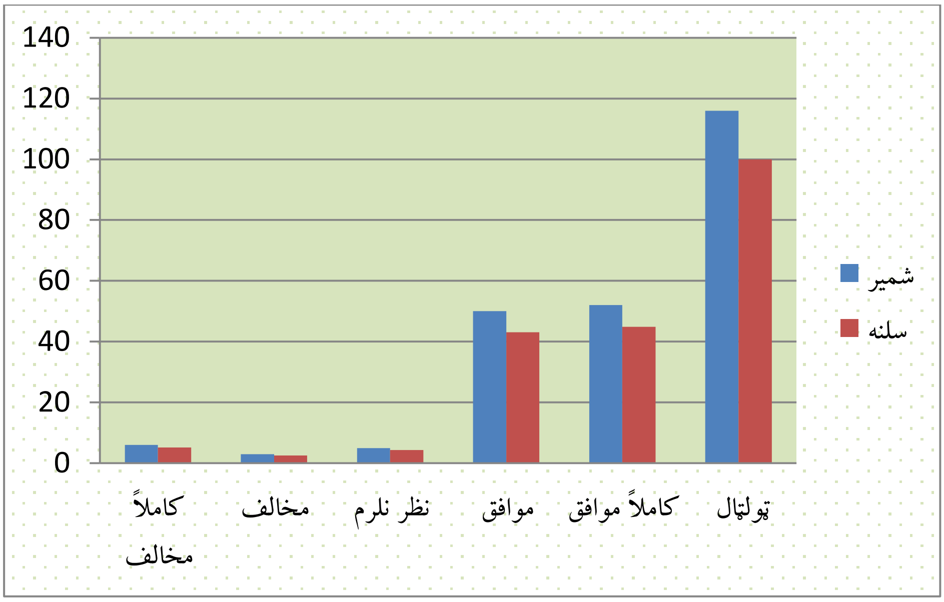
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 19 تنه چې 16.4 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 11 تنه چې 8.5 سلنه کیږي د مخالف،53 تنه چې 45.7 سلنه کیږي نظر نه لرم، 20 تنه چې 17.2 سلنه کیږي د موافق او 13 تنه چې11.2سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. ډیری کسانو نظر نه لرم برخه ټاکلې ده له دې معلومیږي چې د پوهنتون رهبري د آرماني او واقعبیانه موخو په اړه له کارکوونکو سره معلومات نه دي شریک کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

(44) ګڼه جدول: د موخو ټاکنه.



(43) ګڼه شکل: د موخو ټاکنه.

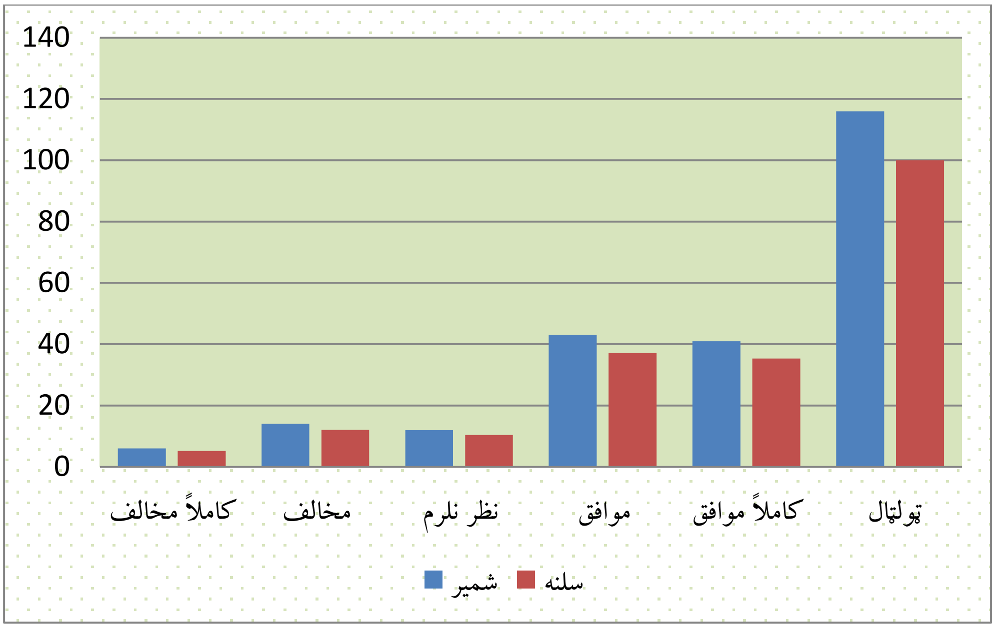
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 6 تنه چې 5.2 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 3 تنه چې 2.6 سلنه کیږي د مخالف، 5 تنه چې 4.3 سلنه کیږي نظر نه لرم، 50 تنه چې 43.1 سلنه کیږي د موافق او 52 تنه چې44.5 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له ارقامو څخه څرګندیږي چې کارکوونکي د خپلو موخو ترلاسه کولو لپاره هڅې کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

(۳۴) پوښتنه : آیا د پوهنتون د راتلونکي په اړه ګډې نظریات لرئ؟

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 مواق
100	116	ټولټال

(45) ګڼه جدول: ګډې او مشترک نظریات.



(44) ګڼه شکل: ګډې او مشترک نظریات.

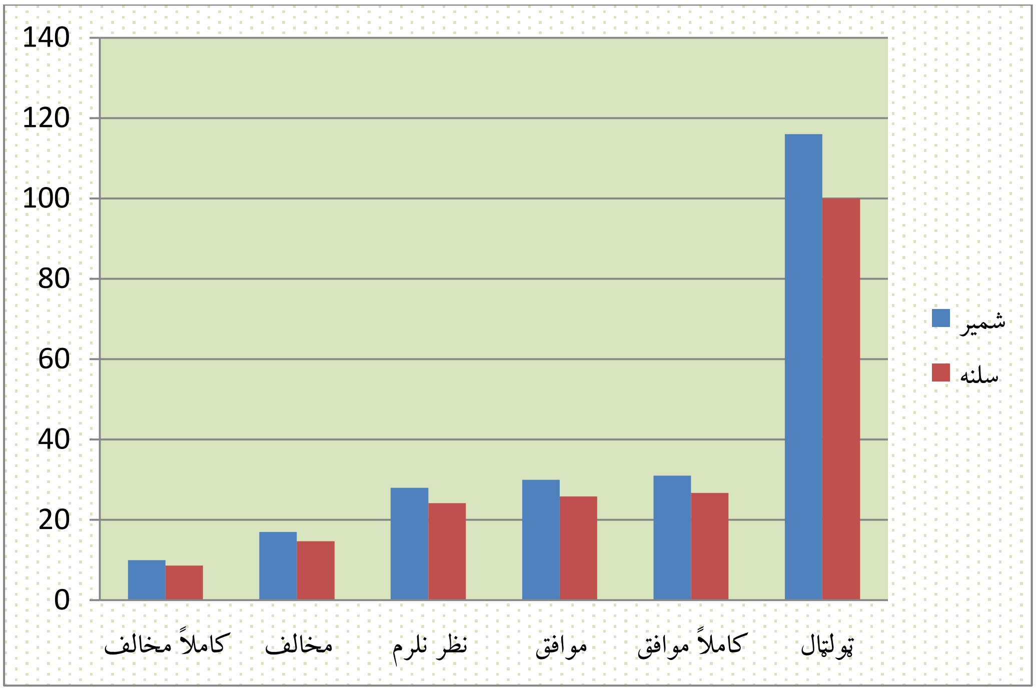
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 6 تنه چې 5.2 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 14 تنه چې 12.1 سلنه کیږي د مخالف،12 تنه چې 10.3 سلنه کیږي نظر نه لرم، 43 تنه چې 37.1 سلنه کیږي د موافق او 41 تنه چې 35.3 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له ګراف څخه معلومیږي چې د کارکوونکو ترمنځ ګډې او مشترک نظریات شتون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

(c) ketabton.com: The Digital Library

(۳۵)پوښتنه: آیا د پوهنتون رهبري د مهمو مسایلو په اړه اوږد مهاله پروګرامونه 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 مواق	31	26.7
ټولټال	116	100

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



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

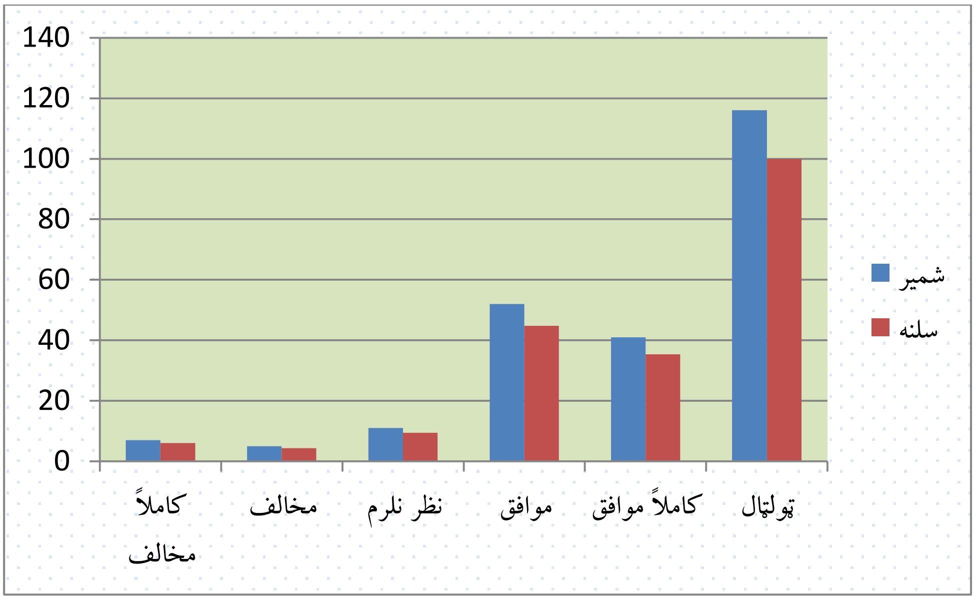
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 10 تنه چې 8.6 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 17 تنه چې 14.7 سلنه کیږي د مخالف، 28 تنه چې 24.1 سلنه کیږي نظر نه لرم، 30 تنه چې 25.9 سلنه کیږي د موافق او 31 تنه چې 26.7 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له ارقامو څخه څرګندیږي چې تر یوه بریده په پوهنتون کې د مهمو مسایلو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

(c) ketabton.com: The Digital Library

(۳۶) پوښتنه : آیا نظریات مو په کار کې د انګیزې 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 مواق	41	35.8
ټولټال	116	100

(47) ګڼه جدول: انګیزه او هڅونه.



(46)ګڼه شکل: انګیزه او هڅونه.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

2.4. د څېړنې استنباطي تحليل او شننه

استنباطي تحليل د څېړنې د معلوماتو په تحليل کې تر ټولو مهمه برخه ګڼل کیږي. استنباطي تحليل ددې لپاره کیږي چې موږ له خپلو راټول کړل شويو معلوماتو څخه يوه پايله ترلاسه کړو. په دې څېړنه کې د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا باندې د سازماني کلتور د اغيزو د پيدا کولو لپاره له ساده خطي ريګريشن (Regression) څخه ګټه اخيستل شوې ده. که څه هم د ساده خطی ريګريشن په مرسته کولای شو د متغيرونو نور اړخونه هم معلوم کړو، خو دلته موږ هغه ضريبونه راخيستي دي چې زموږ په څېړنه کې ورته اړتيا ليدل کیږي. د بيلګې په توګه مانا لرونکي سطحه(Sig)، د تغير سطحه يا (T) او بيتا (Beta)معياري او همدارنګه معياري خطاء يا (SE) او غيري معياري ريګريشني ضريب يا (B).

يادونه بايد وکړو چې بيتا (Beta)سټنډرډ شوې يا معياري ضريب دی، په هر کچه چې د بيتا(Beta) او ټي (T) لوی وي او معنالرونکی سطحه کوچنی وي، ددې بيانوونکي ده، چې خپلواک متغير پر ترلي متغير ډېر او پراخ اغيز لري. په لاندينيو جدولونو کې زموږ راپور د بيتا(Beta) له مخې وړاندې شوی دی، نه د ترتيب شوی (R^2) ضريب (Adjusted R Square = R^2) له مخې.

که چيرې د مانا موندنې سطحې کچه له(0.05) څخه کوچنی وي، دا راښيي چې خپلواک متغير په ښه توګه د ترلي متغير نمرې روښانه کولای شي او ډيرې اغيزې ورباندې لري. خو که چيرې دا کچه له (0.05) څخه لويه وي، په دې صورت کې خپلواک متغير د ترلي متغير نمرې په ښه ډول نشي روښانه کولای او د اغيز کچه يې کمه وي. په لاندينو جدولونو کې به د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا د سازماني کلتور څلور ګوني متغيرونو اغيز او نه اغيز روښانه او په اړه به يې تحليل او شننه ترسره کړو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

مونديې په (0.0001) سطحه کې مانا لرونکی دی. دا چې د مانا مونديې کچه له (0.018) څخه (0.0001) ټيټه لاسته راغلې ده، نو دا پايله لاسته راځي چې په چارو کې د کارکوونکو ګډون د هغوی د کړنو پر ګټورتيا باندې (85) سلنه اغېز لري او دا په دې مانا ده چې په چارو کې د کارکوونکو ګډون د هغوی د کړنو پر ګټورتيا ډېرې پراخې اغېزې لري.

(50) ګڼه جدول: د شيخ زايد پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا باندې د ثبات د اغيزو روښانه کول.

وړاندويونکی متغير	B غيرمعياري ضريب	SE معياري خطاء	Beta معياري ضريب	T د تغير کچه	Sig مانا لرونکې سطحه
ثابت مقدار	23.094	3.863		5.979	0.0001
د ثبات اړخ	3.275	0.123	0.928	26.678	0.0001

ADJ.R2= - 0.861

(50) ګڼه جدول موږ ته راښيي چې د 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 مونديې په (0.0001) سطحه کې مانا لرونکی دی. دا چې د مانا مونديې کچه له (0.05) څخه (0.0001) ټيټه لاسته راغلې ده، نو دا پايله لاسته راځي چې وظيفوي ثبات د هغوی د کړنو پر ګټورتيا باندې (92) سلنه اغېزې ښندي او دا په دې مانا ده چې ثبات د هغوی د کړنو پر ګټورتيا باندې خورا ډېر اغېز لري.

(؟) ګڼه جدول: د شيخ زايد پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا د رسالت يا ماموريت د اغيزو معلومول.

وړاندويونکی متغير	B غيرمعياري ضريب	SE معياري خطاء	Beta معياري ضريب	T د تغير کچه	Sig مانا لرونکې سطحه
ثابت مقدار	19.172	4.533		4.229	0.0001
د مأموريت اړخ	3.135	0.133	0.911	23.556	0.0001

ADJ.R2=-0.828

(c) ketabton.com: The Digital Library

(51) ګڼه جدول موږ ته راښيي چې د مأموريت اړخ د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا باندې (0.911) سلنه وړاندوينه شوی دی. په دې مانا چې د لاسته راغلې (T) د مقدار پر بنسټ د مانا موندنې په (0.0001) سطحه کې مانا لرونکی دی. دا چې د مانا موندنې کچه له (0.05) څخه (0.0001) ټيټه لاسته راغلې ده، نو دا پايله لاسته راځي چې مأموريت د هغوی د کړنو پر ګټورتيا باندې (91) سلنه اغېزې ښندي او دا په دې مانا ده چې مأموريت د هغوی د کړنو پر ګټورتيا باندې ډېر اغېز لري.

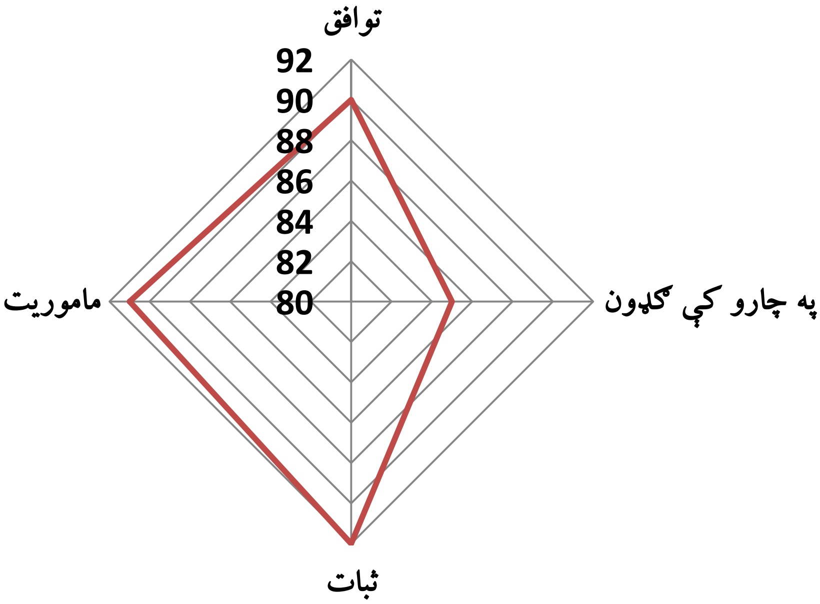
(52) شميره جدول: د شيخ زايد پوهنتون د کارکوونکو پر ګټورتيا باندې د سازماني کلتور د څلور ګونو اړخونو د اغيزو پرتلنه.

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

د (52) شميرې جدول له مخې د سازماني کلتور توافق اړخ (90) سلنه د مانا موندنې په (0.0001) سطحه کې د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا اغيزې ښندې، په چارو کې د ګډون اړخ له (85) سلنې سره د مانا موندنې په (0.0001) سطحه کې د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا اغيزې لري، د ثبات اړخ (92) سلنه د مانا موندنې په (0.0001) سطحه کې د کارکوونکو کړنو پر ګټورتيا اغيزې لري او همدارنګه د سازماني کلتور ماموريت اړخ (91) سلنه د مانا لرونکي (0.0001) سطحې سره د کارکوونکو د کړنو پر ګټور تيا اغيزې لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

پورتني ارقام په لاندې شکل کې په ښه ډول څرګندیږي:



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

د (47) ګڼه شکل څخه په په واضح ډول لیدل کیږي چې په شیخ زاید پوهنتون کې د کارکوونکو پر ګټورتیا د سازماني 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

پنځم څپرکی

د موندنو لنډیز، مناقشه، پایله او وړاندیزونه

دا برخه د څیړنې موندنو، مناقشې، بحث او پایلو ته ځانګړې 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 څیړونکی ددې برخې په ترتیب کې ډیره پاملرنه وکړي او لوستونکو ته ګټور اطلاعات وړاندې کړي.

په دې برخه کې هڅه شوې چې د څېړنې موندنې په کره او بشپړ ډول وړاندې شي او بلاخره 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 توګه ټاکل شوي وو. دا چې له یوې خوا ددې څېړنې د احصایوې ټولنې اندازه لږه او له بلې خوا ټوله احصایوې ټولنه د څیړونکي په واک کې وه، نو ځکه د شیخ زاید پوهنتون ټول (116) اداري کارکوونکي د ټولنې د بیلګې یا نمونې(Sample Size)په توګه وټاکل شول، له دې امله د احصایوې ټولنې د بیلګې د معلوملو 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 ډنیسن سټنډرډ پوښتنپاڼه چې(36) پوښتنې او څلور عمده اړخونه (۱- توافق، ۲- ګډون، ۳- ثبات، ۴- ماموریت) لري، او د هر اړخ لپاره (9) پوښتنې ځانګړي شوي دي، کارکوونکو ته وویشل شوه. د پوښتنپاڼو د راټولولو وروسته مو د

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 عمرونه لري.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 ريګريشن 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 (۰،۰۵) څخه (0.0001) ټيټه لاسته راغلې ده نو دا پايله 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 پايله 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 پايله 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 مأموريت اړخ د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا باندې (0.911) سلنه وړاندوينه شوی دی. په دې مانا چې د لاسته راغلې (T) د مقدار پر بنسټ د مانا موندنې په (0.0001) سطحه کې مانا لرونکی

(c) ketabton.com: The Digital Library

دی. دا چې د مانا مونډنې 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 ښندي او دا په دې مانا ده چې مأموریت د هغوی د کړنو پر ګټورتیا باندې ډېر اغېز لري.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

2.5. مناقـــشه

دا څېړنه د شيخ زايد پوهنتون په اداري کارکوونکو ترسره شوه او له (116) تنو اداري کارکوونکو معلومات راټول او له توصيفي او استنباطي تحليل څخه وروسته څرګنده شوه چې پايلې يې د څېړنې له مخينې سره تر ډېره بريده همغږي لري.

هغه څه چې د څېړنې په ادبياتو او مخينه کې پرې بحث شوی، ويل کيږي چې سازماني کلتور د 1980 کال په پيل کې د مديريت د مطالعاتو او څېړنو په محور کې ځای ونيوه او د سازمان له يوې حياتی او بنسټيزې برخې څخه وشميرل شو. په نننۍ نړۍ کې د سازمان ټول اړخونه د بدلون او تحول په حال کې دي، تر دې بريده چې تر ټولو لوی سازمانونه ورځ په ورځ د بدلون په حال کې دي. سازماني کلتور د سازمان د وړتياو او ظرفيتونو سرچينه بلل کيږي او مديران هڅه کوي چې د يوه قوي کلتور له لارې سازمانونه د نوښتونو او ابتکاراتو په لور په حرکت راولي. په وروستيو لسيزو کې څېړونکو او نظر خاوندانو په سازمان کې د سازماني کلتور په ونډه او په غړو باندې يې د اغيزو اړخ ته ډېره پاملرنه کړيده، ځينې يې په عام ډول سازماني کلتور د سازمان د انساني اړخ په توګه عنوانوي. له دې امله ويل کيږي چې سازماني کلتور د سازمان د غړو ترمنځ د منل شويو مفروضاتو، باورونو، ارزښتونو او اصولو يوه مشترکه ټولګه ده، چې د هغوی کړنو ته جهت او لوری وربخښي(قاسمي، 1391، ص 56).

د نړۍ په يو شمير هيوادونو کې د سازماني کلتور د اغيزو په اړه مختلفې څېړنې د مختلفو موډلونو او د سازماني کلتور د عناصرو له مخې ترسره شوي دي او دا ثابته شوې ده چې سازماني کلتور د سازمان په ډيرو برخو مثبتې اغيزې کوي. له دې امله غواړم چې له يو شمير يې يادونه وکړم او پايلې له دې څېړنې سره پرتله کړم.

موبلی H. Moble او د هغه همکارانو (2005) په مختلفو چينائي سازمانونو کې د ډنيسن موډل تر ارزونې لاندې ونيوی. د هغوی له جملې څخه د موبل توليد کوونکو سازمانونو کې د ماموريت په اړخ کې د لرليد عنصر تر ټولو ډير امتياز او په چارو کې د اړخ د قابليتونو د پراختيا عنصر تر ټولو لږ امتياز ترلاسه کړی دی. د

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

یوه بله څېړنه چې دهقان او تقي پور په (۱۳۹۳) کې د « بررسي ابعاد فرهنګ سازماني بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیأت علمي دانشګاه آزاد اسلامي واحد ګچساران » تر عنوان لاندې ترسره کړې، دا ومونده چې د سازماني کلتور په اړخونو کې مشارکتي اړخ تر ټولو ډیر او ثبات اړخ تر ټولو کم امتیاز ترلاسه کړی دی. د لاسته راغلي منځني حد امتیاز په اساس د سازماني کلتور د دولسګونو فرعي اړخونو څخه د ټیم جوړونې، د قابلیتونو د پراختیا او د بنسټیزو ارزښتونو تر ټولو ډیر امتیاز ترلاسه کړی دی. خو په دې څېړنه کې څرګندیږي چې د سازماني کلتور د ټولو اړخو اغیزې ډیرې دي، په دومره توپیر چې د ثبات اړخ د اغیزو کچه تر نور ډیره ده او په دوهمه درجه ماموریت او په چارو کې د ګډون اړخ د اغیزو اندازه ډیره ده.

(c) ketabton.com: The Digital Library

رحیم نیا او علیزاده (۱۳۸۸) د (ډنیسن موډل په اساس د مشهد فردوسي پوهنتون د علمي کادر غړو له نظره د کارکوونکو د کړنو او سازماني کلتور تر منځ د اړیکو څېړنه) تر عنوان لاندې څېړنه کې دې پایلې ته رسیدلي دي چې د سازماني کلتور ټول اړخونه ددې پوهنتون د کارکوونکو په کړنو اغیزې لري. دا څېړنه هم دا ثابتوي چې د سازماني کلتور ټول اړخونه د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا ژورې اغیزې لري.

یوه بله څېړنه چې د ساخریکار او دیشمیخ (Sakhrekhar & Deshmukh) په واسطه د سازماني کلتور او د کارکوونکو د کړنو ترمنځ په اړیکو ترسره شوې ده. پایلې یې څرګندوي چې سازماني کلتور پر سازماني ژمنتیا، کاري رضایت، کړنو او د کارکوونکو پر ګټورتیا اغیزې لري. دا څېړنه هم ددې څرګندونه کوي چې د سازماني کلتور د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا ډېره اغیزه لري.

ددې مناقشې(بحث) په پایله کې ویلای شو چې ددې څېړنې موندنې له نورو ورته څېړنو سره چې په دې برخه کې ترسره شوي دي نسبتاً نیږدیوالی لري او په ټوله کې معلومیږي چې سازماني کلتور د شیخ زاید پوهنتون اداري کارکوونکو د کړنو پرګټورتیا مانا لرونکي او ژورې اغیزې لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

3.5. پایلـــه

سازماني کلتور د یو مؤثر او اغیز لرونکي عامل په توګه په سازمان او د هغه په کارکوونکو اغیزې لري. هر څومره چې د یوه سازمان کلتور پیاوړی وي په همغه اندازه یې اغیزې ډېرې لیدل کیږي. ددې لپاره چې د یوه سازمان د غړو کارونه او فعالیتونه ګټور تمام شي، باید سازمان هڅه وکړي چې د یوه پیاوړي کلتور په رامنځته کولو کې دوامدارې هڅې وکړي. دا څېړنه د خپل ډول له مخې یوه عملي او تطبیقي(Applied) څېړنه ده، چې د شیخ زاید پوهنتون په اداري کارکوونکو ترسره شوه .

ددې څېړنې پایلې څرګندوي چې د سازماني کلتور خپلواک متغیر او د هغه ټول څلور واړه اړخونه د شیخ زاید پوهنتون کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا ژورې اغیزې لري. ددې پایلې ترلاسه کولو لپاره لومړی توصیفې تحلیل ترسره شو، هر پوښتنه تحلیل شوه او څرګنده شوه چې ډېری کارکوونکي د پوهنتون له اوسني حالت څخه راضي دي او په ډېری مواردو کې موافق دي، یوازې په څو جزي برخو کې ناراضایتوب څرګندوي، هغه دا چې په پوهنتون کې تر یوه بریده د موخو د ټاکلو په برخه کې توافق کمزوری دی، همدا ډول کارکوونکي زړه نه ښه کوي چې په چارو کې خطر(ریسک) ومني او دا په دې مانا دی چې د پوهنتون رهبري نه ده توانیدلې چې ریسک او خطر منونکي کارکوونکي تقدیر کړي او برعکس کیدای شي چې تر فشار لاندې نیول شوي وي، له دې امله د چارو په ترسره کولو کې تر ډېره بریده مخافظه کارانه چلند کوي.

د څېړنې نورې پایلې د استنباطی تحلیل د ساده خطي ریګریشن ټیسټ له لارې ترلاسه شوې او د څېړنې موخو او پوښتنو ته په کتو سره د هر خپلواک متغیر اغیزې په تړلي متغیر باندې وازمایل شوې او له پایلو څرګنده شوه چې د شیخ زاید پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا د سازماني کلتور اغیزې په لوړه کچه دي. په دې ډول چې د سازماني کلتور د توافق اړخ (90) سلنه د مانا مونډنې په (0.0001) سطحه کې د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا اغیزې ښندې، په چارو کې د ګډون اړخ د (85) سلنې سره د مانا مونډنې په (0.0001) سطحه کې د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا اغیزې لري، د ثبات اړخ (92) سلنه د مانا مونډنې په (0.0001) سطحه کې د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا اغیزې لري او همدارنګه د سازماني کلتور د

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 ډېر او په چارو کې د ګډون اړخ تر نورو نستباً لږې اغیزې لري او دا ددې څرګندونه کوي چې شیخ زاید پوهنتون له کلتوري اړخه په غوره حالت کې قرار لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 سازماني کلتور له ونډې څخه هم سترګې نشو پټولای. د څیړنې پایلو او مندونو ته په کتو سره ویلای شو چې د شیخ زاید پوهنتون سازماني کلتور د کارکوونکو د کړنو پر کټورتیا ښې اغیزې لري، خو ددې لپاره چې دا حالت له دې نه هم ښه والی ومومي او په دې پوهنتون کې سازماني کلتور پیاوړی شي، په لاندې توګه یو شمیر وړاندیزونه وړاندې کوم:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

ماخذونه

- آریانا دایرة المعارف.(۱۳۹۲). د افغانستان علومو آکاډمی د دایرة المعارف مرکز ریاست، کابل: نبراسکا مطبعه.
- آشوري، داريوش.(۱۳۵۷). تعريفها و مفهوم فرهنگ. تهران: خيابان كروش كبير.
- آذر، عادل (۱۳۷۳). فنون آمار استنباطي در پژوهش هاي مديريتي و رفتاري، دانش مديريت، شماره ۲۶ ، ص ص۲۸– ۳۹.
- اسمیت، فیلیپ.(۱۳۸۳). در آمدی بر نظریه فرهنگي. ترجمه حسن پویان، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگي.
- اکرامی، نیلوفر.(۱۳۹۷). بررسی رابطه میان فرهنگ سازماني و خلاقیت در استادان پوهنتون. تیزیس ماستری، کابل: پوهنتون کابل – پوهنځی روانشناسي و علوم تربیتی.
- امیر کبیری، علیرضا؛ طهرانی، هلیا.(۱۳۸۸). بررسي اثر عوامل فرهنگي(براساس مدل DOCS) بر روی رضایت شغلی و عملکرد کارکنان. دو فصلنامه علمي – پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، سال پنجم، شماره ۱۴، ص ص ۲۰۱– ۲۲۳.
- امل، عبدالحکیم.(۱۳۸۵). ټولنپوهنه. کابل: میوند خپرندویه ټولنه.
- الواني، سيد مهدي.(۱۳۹۳). مديريت عمومي. چاپ پنجاویکم، تهران: نشرني.
- باباخاني، ل، (۱۳۹۱). فعالیت های کلتوري. چاپ سوم، تهران: انتشارات ساکو.
- باقري زاده، سيد محمد.(۱۳۷۵). فرهنگ سازماني در قلمرو بالندگی سازمان. تدبیر، شماره ۶۳، ص 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 سازماني(اصول اساسی برای هزاره جدید). ترجمه: فخرالدين معروفی و عزيز سليمان زاده، سنندج، پرتو بيان.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- رابینز، استیفین پی؛ جاج، تیموتي ای. (۱۳۹۴). مباني رفتار سازماني. ترجمه، سید محمد اعرابی و محمد تقی زاده مطلق، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگي.
- رابینز، استیفین.(۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازماني. چاپ اول، ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابي، تهران: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- رابینز، استیفین. (۱۳۷۸). مباني رفتار سازماني. ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابي، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ربیعی، علی ؛ آصف، هاجر.(۱۳۹۱). نقش فرهنگ سازماني در پیشگیری از بروز فساد اداری. مجله مدیریت دولتي، شماره ۱۰.
- ربیعي، علی و بیگدل، مینو.(۱۳۹۱). آسیب شناسی فرهنگي در ارتقای سلامت اداري سازمان های دولتی و غیر دولتی. فصلنامه علمی- پژوهشي دین او ارتباطات. شماره اول.
- رحماني، عبدالطیف. ۱۳۹۵). اداره و مدیریت. کابل: انتشارات سعید.
- رحیم نیا، فریبرز؛ علیزاده، مسعود.(۱۳۸۷). بررسي ابعاد فرهنگ سازماني بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی. مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، دوره دهم، شماره۱، ص ص ۱۴۷- ۱۷۰.
- رضائیان، علی.(۱۳۹۲). اصول مدیدیت. چاپ بیست و چهارم. تهران: انتشارات سمت.
- رعنایی کردشولی، حبیب الله؛ قرآني، سید فرامرز.(۱۳۸۶). کاربرد چارچوب ارزشهای رقابتی در پژوهشهای فرهنگ سازماني. تهران: پردیس قم. دانشگاه تهران، مجله فرهنگ مدیریت سازماني، سال پنجم، شماره ۱۵، ص ص ۸۹- ۱۱۶.
- زاهد مشوانی، عبدالقیوم.(۱۳۹۱). زاهد پښتو- پښتو سیند. دانش خپرندویه ټولنه.
- زاهدي، هما.(۱۳۹۵). نقش فرهنگ سازماني در کاهش فساد اداري در شورای ملی جمهوري اسلامي افغانستان. تیزیس ماستري، کابل: پوهنتون کابل- پوهنځی روانشناسی و علوم تربیتي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- زارعی متین، حسن؛ جنودقی، غلامرضا ؛ توره، ناصر (۱۳۸۵). شناخت عوامل رفتار شهروندی سازماني و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازماني، 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.(؟). پذیریش فرهنگ سازماني و بقای سازمان. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۵۰، ص ص ۱۱۹- ۱۲۴.
- زرندي، حسين محمدپور؛ رحیمیان، حمید؛ طباطبایی.(۱۳۹۳). تبیین نقش فرهنگ سازماني در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر. فصلنامه علمي ـ پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهري، سال سوم، شماره ۹، ص س ۱۵- ۲۸.
- سعيدي، پرويز.(۱۳۸۲). بودجه و بودجه ريزي دولتي. چاپ اول، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
- سجاني، عبدالحق.(۱۳۹۵). بررسي رابطه بين فرهنگ سازماني و تعهد شغلی كارمندان وزارت تحصیلات عالی. تیزیس ماستری، کابل: پوهنتون کابل- پوهنځی روانشناسي و علوم تربيتي.
- سلطاني، محمدرضا.(۱۳۹۱). تحليل وضعيت و طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازماني یکی از سازمان های مسلح مبتنی بر مبانی دینی و ارزشهای انقلاب اسلامی. دوفصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت اسلامي. شماره اول، ص ص ۹۹- ۱۲۲.
- شريف زاده، فتاح؛ كاظمي، مهدي. (۱۳۷۷). مديريت فرهنگ سازماني. تهران: نشر قومس.
- شاین، ادگار(۱۳۸۳). فرهنگ سازماني، ترجمه محمد ابراهیم محبوب، چاپ اول، تهران: نشر فرا.
- شاین، ادگار(۱۳۸۳).مدیریت فرهنگ سازماني و رهبری. ترجمه بروز فرهی و شمس الدين نوری، تهران: انتشارات سیمای جوان.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- صالحي، سيد محمد رضا؛ ميرسپاهی، ناصر؛ فرهنگی، علی اکبر.(۱۳۹۴). شناسایی فرهنگ سازماني بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان صدا و سیمای جمهوري اسلامي ايران). مدیریت فرهنگ سازماني، دوذه ۱۳، شماره ۳، ص ص ۸۵۷– ۸۷۸.
- صالحي، محمدحسين؛ محمديان، مسلم.(۱۳۹۴). بررسي ابعاد فرهنگ سازماني بر اساس مدل دنیسون از نظر کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام، اولین همایش علي پژوهشی یافته های نوین علوم مدیریت، کار افريني و آموزش ایران، ص ص ۱– ۲۱.
- صفردوست ، عاطیه و همکاران.(۱۳۹۵). بررسی نقش ابعاد فرهنگ سازماني بر اساس مدل هافستد در اثربخشی انتقال فناوری و عملکرد رقابتی. فصلنامه مطالعات توسعه اجتماعی- فرهنگی، دوره ی چهارم، شماره ی ۴، بهار ۹۵، ص ص ۱۶۹– ۱۸۴.
- طارق، محمد اعظم.(۱۳۸۸). فرهنگ و ویژگیهای آن از دیدگاه اسلام (مجموعه مقالات سمینار علمی تحقیقي: صیانت از فرهنگ ملی – اسلامی). کابل : اکادمی علوم افغانستان.
- طاهر، محمدطاهر(۱۳۹۶).نقش فرهنگ سازماني 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 سازماني، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ظهوری، قاسم (1378). کاربرد روش های تحقیق علوم اجتماعی در مدیریت، تهران، انتشارات میر.
- عسکریان، مصطفی؛ افتخارزاده، سیدفرهاد؛ خسروي مراد، لیلا.(۱۳۹۲). بررسی رابطه انواع فرهنگ سازماني با استقرار مدیریت دانش در صندوق تأمین اجتماعی. نوآوري های مدیریت آموزشي، سال هشتم، شماره چهارم (مسلسل۳۲) ص ص ۷-۲۱.
- عسگریان، محمد.(۱۳۸۸). مفهوم شناسی فرهنگ سازماني. دو ماهنامه توسعه ی انسانی پلیس، سال ششم، شماره ی ۲۴ ص ص ۱۰۱-۱۲۴.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- عطافر، علی.(۱۳۷۵). فرهنگ سازماني و نحوه ایجاد تحول در آن، سمینار فرهنگ کار اصفهان، ص ۴-۵.
- علاقه بند، علی.(۱۳۹۴). مدیریت عمومي. چاپ بیست و هشتم، تهران: نشر روان.
- عمید، حسن.(۱۳۸۱). فرهنگ فارسی عمید، چاپ هشتم، تهران: انتشارات امیر کبیر.
- فرحي، محسن.(۱۳۹۴). بررسي رابطه بین فرهنگ سازماني با وجدان کاري و تعهد سازماني کارکنان دانشگاه آزاد اسلامي واحد بابل. فصلنامه علمي- پژوهشي تحقیقات مدیریت آموزشي، سال هفتم، شماره (۲)، ص ص ۹۶- ۱۱۶.
- فیضی، طاهره.(۱۳۸۸). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ پانزدهم، تهران: دانشگاه پیام نور.
- فیض پور، محمدعلی؛ ده موبد، بابک و عباسعلی زاده، منصوره.(۱۳۸۹). فرهنگ سازماني؛ چالش های مدیریتي در سازمانهای دولتی. همایش ملی چالش های مدیریت و رهبري در سازمانهای ایران، دانشگاه آزاد اسلامی.
- کاوسی، اسماعیل؛ قیومي، 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 : اگاه.
- کیاء، منوچهر.(۱۳۷۷). تیوریهای مدیدیت و مدلهای سازمان. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیدیت دولتي.
- کیومرثی، فیروز.(۱۳۹۰).مباني سازمان و مدیریت.تهران: انتشارات آذر.
- کیاکجوری، داود و کیاکجوری، کریم .(1389). روش تحقیق در مدیریت، چاپ اول، تهران، انتشارات جلوه نگار.
- قاسمي، بهروز.(۱۳۹۲). مباني رفتار سازماني. چاپ دوم، تهران: انتشارات سپاهیان.
- قاسمی، بهروز.(۱۳۹۱). مدیریت رفتار سازماني. چاپ سوم، تهران: انتشارات سپاهیان.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- گریفین، مورهد.(۱۳۸۰). رفتار سازماني. ترجمه، دکتر سید مهمدی الواني و دکتر غلام رضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید.
- گرجی دوز، سمیه؛ جوانپور، محمدعلی؛ سبحاني، عبدالرضا.(۱۳۹۶). تحلیلی بر تغییر فرهنگ سازماني سازمان آموزش و پرورش بر اساس مدل آدگارشاین. فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، دوره۳، شماره ۴، ص ص ۷۳– ۹۴.
- گودرز، اکرم؛ گمینان، وجیهه.(۱۳۸۱). اصول مباني و نظریه های جو و فرهنگ سازماني. ویرایش اول، اصفهان: جهاد دانشگاهی، واحد اصفهان.
- مبلغی، مصطفی؛ دانش الهام. (۱۳۹۳). بررسي متغیرهای مؤثر بر فرهنگ سازماني در جهت بهبود فرهنگ و بهره وری سازماني در صنعت بیمه با استفاده از مدل دنیسون (مطالعه موردی: صندوق ضمانت صادرات ایران)، فصلنامه مدیریت بهره وری، سال هشتم ، شماره ۳۱. ص ص ۱۰۱– ۱۲۴.
- محسني، منوچهر.(۱۳۸۰). جامعه شناسي عمومي. چاپ هفده هم ،تهران: انتشارات طهوری.
- مصلح، نثار احمد.(۱۳۹۷). د مدیریت بنسټونه. جلال آباد: زیار خپرندویه ټولنه.
- مقیمي، نصرالله، رحیم استوار.(۱۳۹۴). بررسي تاثیر فرهنگ سازماني بر بهبود عملکرد در سازمان(مطالعه موردي: کارکنان شرکت آب و فاضلاب روستایی استان کهگیلویه و بویراحمد)، دومین کنفرانس بین المللي پژوهش های نوین د ر مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی.
- منوریان، عباس؛ بختاني، امیر.(۱۳۸۵). شناخت فرهنگ سازماني بر اساس مدل دنیسون(سازمان مدیریت صنعي)، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
- نوروزي، منصور؛ سلطاني، ایرج.(۱۳۹۶). نقش مولفه های فرهنگ سازماني بر مدیریت عملکرد سازمان های فرهنگي. نشریه علمي، پژوهشي و اطلاع رساني مدیریت، شماره ۱۹۰، ص ص ۱–۷.
- هوی، وین ك؛ میسکل، سیسیل ج.(۱۳۹۴). ترجمه، دکتر نادر سلماني، محمود صفر و سیدمرتضی نظری، تهران:سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انساني دانشگاها (سمت).

- **انګلیسي ماخذونه**

(c) ketabton.com: The Digital Library

- 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 effectivenes*s. 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

(c) ketabton.com: The Digital Library

- 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ضمایم

(۱) شمیره ـ ضمیمه

د سازماني کلتور پوښتنپاڼه

د شیخ زاید پوهنتون محترم کارکوونکی!

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

فردي ځانګړتیاوې
جنس : نارینه (   )   ښځینه (   )
د زده کړو کچه : بکلوریا (   )   نیمه لوړې زده کړې (   )   لیسانس (   )   ماستر (   )
عمر : (   )   **د خدمت موده:** (   )   **د ارزونې کلنۍ نمرې** : (   )

ګڼه	پوښتنې په چارو کې ګډون	کاملاً مخالف 1	مخالف 2	نظر نه لرم 3	موافق 4	کاملاً موافق 5
1	آیا په پوهنتون کې پریکړې هغه وخت کې نیول کیږي، چې تر ټولو ښه معلومات موجود وي؟					
2	آیا د پوهنتون هر کارکوونکي په دې باور دی چې کار یې مثبتې اغیزې لري؟					
3	آیا په پوهنتون کې معلومات په پراخ ډول د کارکوونکو په واک کې ورکول کیږي؟					
4	آیا په پوهنتون کې د سلسله مراتبو پر ځای پر څارنې او همغږۍ ټینګار کیږي؟					
5	آیا په پوهنتون کې کارونه په ګروپي ډول ترسره کیږي؟					
6	آیا کارِي ټیمونه د پوهنتون اصلي عناصر دي؟					
7	آیا پوهنتون په دوامداره توګه د کارکوونکو د وړتیاو په لوړولو کې هڅې کوي؟					
8	آیا پوهنتون په دوامداره توګه د کارکوونکو د مهارتونو د ډېروالي لپاره پانګونه کوي؟					
9	آیا په پوهنتون کې د فرد وړتیا د مهمې رقابتې ګټې سرچینه بلل کیږي؟					
	ثبات					

(c) ketabton.com: The Digital Library

10	آیا په پوهنتون کې له داسې لارښوودونو پیروي کیږي چې د پوهنتون بقا خوندي کوي؟					
11	آیا په پوهنتون کې داسې څرګند او شفاف ارزښتونه او تګلارې شتون لري، چې د هغو له مخې چارې تنظیمیږي؟					
12	آیا پوهنتون داسې طرزالعملونه او تګلارې لري، چې د ښو او بدو کړنو ترمنځ توپیر پرې کولای شئ؟					
13	آیا د شخړې رامنځ ته کیدو په صورت کې د حل داسې لار لټول کیږي چې دواړه خواوې پکې بریالي وي؟					
14	آیا په ډیرو ستونزمنو موضوعاتو کې توافق ته رسیدل آسان دي؟					
15	آیا د حساسو مسایلو په حل او د پایلو په لاسته راوړلو کې ستونزې شتون لري؟					
16	آیا د پوهنتون مختلف واحدونه او افرادو ګډ لیدلوری لري؟					
17	آیا د پوهنتون په مختلفو برخو کې د فعالیتونو او پروژو همغږي کول آسان کار دی؟					
18	آیا د پوهنتون په ټولو سطحو کې د موخو لاسته راوړلو لپاره ښه انسجام موجود دی؟					
	توافق					
19	آیا د پوهنتون رهبري د خپلو چارو په وړاندې ځواب ویونکي ده؟					
20	آیاپوهننتون په خپل چاپیریال کې د بدلونونو او رقیبانو په وړاندې غبرګون څرګندوي؟					
21	آیا پوهنتون په دوامداره توګه د کارونو ترسره کولو لپاره نوي او غوره تګلارې رامنځ ته کوي؟					
22	آیا په پوهنتون کې ډیری وخت وړاندیزونه او نظریات د بدلون سبب کیږي؟					
23	آیا د مراجعینو، محصلانو او د هغوی والدینو علایقو او غوښتنو ته پاملرنه کیږي؟					
24	آیا د مراجعینو، محصلانو او د هغوی د والدینو نظریات مستقیماً پر پریکړو اغیز کوي؟					
25	آیا ماته (شکست) د زده کړې او پرمختګ لپاره ښه فرصت ګڼی؟					
26	آیا پوهنتون هغه شمیر کارکوونکي هڅوي او تقدیروي چې په چارو کې خطر(ریسک) مني؟					
2	آیا ډاډمن یی چې ټولې کړنې او هڅې د پوهنتون له نورو واحدونو سره همغږې لري؟					

(c) ketabton.com: The Digital Library

7						
	ماموریت					
28	آیا پوهنتون اوږد مهاله موخې لري؟					
29	آیا پوهنتون څرګندې او روښانه پریکړې نیسي چې چارو ته لوری وربخښي؟					
30	آیا پوهنتون خپلې راتلونکي لپاره څرګنده او شفافه ستراتیژي لري؟					
31	آیا د پوهنتون د موخو په اړه هر اړخیز توافق موجود دی؟					
32	آیا د پوهنتون رهبري د واقعبینانه آرماني موخو ټولګه لري؟					
33	آیا اداري کارکوونکي موخې ټاکي او ترلاسه کولو لپاره یې هڅې کوي؟					
34	آیا د پوهنتون د راتلونکي په اړه ګډ نظریات لری؟					
35	آیا اداره د پوهنتون د مهمو مسایلو په اړه اوږد مهاله پروګرامونه لري؟					
36	آیا نظریات مو په کار کې د انګیزې او هڅونې سبب کیږي؟					

نیټه: / / ۱۳۹۸ د راټولونکي لاسلیک( )

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