کابل پوهنتون

د ارواپوهنې 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)

Ketabton.com

څېړونکی: سیف الله غ[illegible]وال

لارښود استادان:

۱. پوهنمل ډاکټر عبدالعظیم مومند

۲. پوهندوی سراج الدین علیمي

کال: ۱۳۹۸ هـ ش

(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 ليږلی يم، محترم ماما پوهاند محمد عارف غروال ته چې تل يې په اکاډميکه برخه کې نېکې عالمانه مشورې راکړې 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 کړې دي، خپلو ټولو ګرانو او درنو ملګرو په ځانګړې ډول ښوونمل فريد احمد فرحت، ښوونمل ګلاجان صديقي او ښوونيار محمدرحيم غروال ته چې د ماسټرۍ دورې پيلولو ته يې هڅولی يم او په دې لاره کې يې هر راز مرستې کړې 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 هڅه کوي چې په هغې کې متخصص شي. مدیریت هم هغه پوهه ده، چې غواړي په کاري چاپیریال کې انسانان او د هغوی ترمنځ چارې او اړیکې په ښه شکل سره تنظیم کړي. په اوسنۍ نړۍ کې مدیریت پوهې ته ډیره پاملرنه کیږي او په ډیرو څانګو ویشل شوې، چې یو له هغوی څخه چې نن ورځ ډیره د پاملرنې وړ ګرځیدلې ده، د سازماني کړنو (Organizational Behavior) مدیریت دی چې د سازمانونو په اداره کولو، په سازمان کې د غړو ترمنځ په اړیکو او 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 څیړنې کړي دي او خورا ګټور معلومات شتون لري. خو بدبختانه چې په پښتو ژبه کې تر دې مهاله په دې اړه کومه ځانګړې څیړنه نه ده شوې، چې د یوې معتبرې علمي سرچینې په توګه ترې ګټه واخیستل شي. که مبالغه ونشي، نو دا څیړنه 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

## لنډيز

ددې څېړنې موخه د شيخ زايد پوهنتون د اداري کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا د سازماني کلتور د اغېزو څېړنه ده. سازماني کلتور د مشترکو باورونو او ارزښتونو ټولګه ده چې د سازمان د غړو پر کړنو او فکر اغيز کوي. په دې څېړنه د ډېنيسن(۲۰۰۰) سازماني کلتور موډل د يوه خپــلواک متغير په توګه چې څلور اړخونه (په چارو کې ګډون، ثبات، توافق او ماموريت) لري ګټه اخيستل شوې ده. دا څېړنه د څېړنيز ميتود له مخې يوه تطبيقي او توصيفي څېړنه ده چې د شيخ زايد پوهنتون په (116) اداري کارکوونکو چې هم د څېړنې د احصايوي ټولنې او هم د څېړنې د بيلګې(نمونې) د اندازې په توګه ټاکل شوي وو، ترسره شوه. د معلوماتو د راټولو وسيله د ډېنيسن سټنډرد پوښتنپاڼه ده چې اعتبار او سمون يې د کرنباخ آلفا په واسطه په مختلفو څېړنوکې تثبيت شوی دی. ددې څېړنې معلومات په توصيفی او استنباطي ډول د (SPSS-21) پروګرام څخه په ګټې اخيستنې سره د ساده خطی ريګريشن ټيسټ له لارې تحليل او تجزيه شول او لاسته راغلې پايلې 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 ماموريت اړخ (91) سلنه اغيزې څرګندوي، دا په دې مانا ده چې د سازماني کلتور ټول اړخونه د شيخ زايد پوهنتون د اداري کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا ژورې اغيزې لري.

**کليدي ټکي**: کلتور، سازمان، سازماني کلتور، د ډېنيسن سازماني کلتور اړخونه، ګټورتوب( مثمريت)

(c) ketabton.com: The Digital Library

# لـــړلیـــک

د

| عنـــوان | مخونه |
|---|---|

ډالی ........................................................................................الف

مننه او کورودانی ........................................................................................ب

د پیل خبرې........................................................................................ج

لنډیز........................................................................................ د

سریزه ........................................................................................13

لومړی څپرکی........................................................................................ 15

د څېړنې کلیات ........................................................................................ 15

2.1. د څېړنې ارزښت او اړتیا ........................................................................................ 16

3.1. د څېړنې موخې........................................................................................ 17

4.1. د څېړنې پوښتنې........................................................................................ 17

4.1. د څېړنې د متغیرونو تعریف ........................................................................................ 18

دوهم څپرکی........................................................................................ 23

د څېړنې ادبیات او مخینه ........................................................................................ 23

1.2. د کلتور تعریف او مفهوم........................................................................................ 23

2.2. د کلتور بنسټیزې ځانګړتیاوې........................................................................................ 25

3.2. د سازمان تعریف او مفهوم ........................................................................................ 26

4.2. د سازماني کلتور مفهوم او تعریفونه ........................................................................................ 29

5.2. د سازماني کلتور د رامنځ ته کیدو 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. پخوانۍ 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 څېړنې 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. مناقــشه........ 130
3.5. پایلـــه........ 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 ورتیا 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 راړولو 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 ستراتيژي............................................................ 101

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

**سریزه**

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

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

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

سازماني کلتور د سازماني بدلونونو په رامنځ ته کولو کې ډېره ونډه ترسره کوي. په سازمان کې کلتور په انسان کې له شخصيت سره ورته والى 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 ډېره مرسته وکړي او د سازمان د ستراتیژیک پرمختګ وړتیا تر اغیزې لاندې راولي.

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

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

بناً ویلای شو چې سازماني کلتور د سازمان ډېره مهمه برخه جوړوي او د سازمان په ټولو اړخونو ډېرې ژورې اغیزې لري، په ځانګړي ډول کوم کاري او انساني ځواک چې په سازمان کې په دندو لګیا وي، د دوي کړنې او د هغوي کاري روحیه له کلتور څخه تر اغیزې لاندې راځي، بناً مدیرانو او رهبرانو ته اړینه ده چې د سازمان دغه برخې ته کلکه پاملرنه ولري او ټول اړخونه یې په سم ډول مدیریت 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 يوالى نه دى رامنځ ته شوى. 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](http://www.abmadhani.blogfa.com)).

هر څومره چې په يوه سازمان کې سازماني کلتور غني وي، نو له انرژۍ ډکه غني ځواک به هم ولري، دا انرژي د هغه انساني ځواک ته انتقاليږي، په هغوى کې د کار قوي انګيزه رامنځ ته کوي او له هغوى سره د کارونو په لاربښوونه 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، کيداى 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 ډيره 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 فداکارى 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 رسيدلو کې به له ستونزو سره مخامخ شي. له همدې امله د سازماني کلتور او په سازمان کې د هغه په اړوند مسايلو، بيلا بيلو اړخونو او د هغه د اغيزو په اړه ډير شمير څېړنې ترسره شوي دي.

دوه لسيزې کيږي چې شيخ زايد پوهنتون تاسيس شوی او په ملي کچه د معتبرو پوهنتونو په قطار کې راځي، دا پوهنتون اوس مهال (۸۰۰۰) محصلانو او د (۴۸۶) تنو په شمير سره استادان او اداري کارکوونکي لري. په خپل شپاړس کلن بهير کې يې تقريباً (يولس زره) تنه کاري ځواک( فارغين) ټولنې ته د خدمت په موخه وړاندې کړي دي(د شيخ زايد پوهنتون ستراتيژک پلان، ۱۳۹۷). له دې امله پورتنيو مواردو ته په کتو سره د « کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا د سازماني کلتور د اغيزو څېړنه » تر عنوان لاندې دا څېړنه دې پوښتنو ته د ځواب مندلو لپاره غوره شوه، چې آيا د نورو لاملونو ترڅنګ سازماني کلتور هم د شيخ زايد پوهنتون د کاركوونکو د کړنو پر ګټورتيا اغيز لري؟ او دا اغيز تر کومې کچې دی؟ او کومې تګلارې بايد وړاندې شي ترڅو د سازماني کلتور له اړخه ياد پوهنتون لا نور هم پياوړی شي او که په دې برخه کې ستونزې شتون له لري، څرنګه له منځه تللی شي.

## 2.1. د څېړنې ارزښت او اړتيا

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

له دې امله، د څو اړخونو له مخې ددې موضوع څېړنه ارزښت لري، **لومړی** داچې دا څېړنه هغه ستونزې رابرسيره کوي چې د سازماني کلتور له اړخه شيخ زايد پوهنتون ادارې 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 لنډ ډول درپیژنو.

**۱- سازمان(Organization)**

سازمان د یوه سیستم په توګه له هغې مجموعې څخه عبارت دی چې له څو ټول شویو برخو څخه رامنځ ته شوي وي، چې په ګډه د ګډو موخو ترلاسه کولو لپاره په همغږۍ 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 ټرلي 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. ډي 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 ویلای 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 ویلای 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 وايي «په یوه سازمان کې مثمریت/ګټورتیا په دې معنا دی چې د کمو او محدود شمیر سرچینو له کارونې څخه ډیره ګټه ترلاسه شي»(مصلح، ۱۳۹۷، 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 وايي. 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. ډيرى 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 بارنېټ 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 تاریخچې 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 ډېرو 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، ډيری کلتوري عناصر او برخې يې 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 يوه لويه غوښتنه ده، ددې برسيره د انسان د ژوند تر ټولو اساسي او ارزښت لرونکي غوښتنه پوره کوي. د بيلګې په توګه د يوه ملت پيژندګلوي او هويت په بشپړ ډول د هغه ملت په کلتور پورې تړلی دی. په کومه اندازه چې يو ملت ژوندی او غني کلتور ولري په هم هغه اندازه يې پيژندنه او هويت هم ژوندی او غني وي، يا په بل عبارت د ملتونو ترمنځ د پرمختللو ملتونو په توګه پيژندل کيږي. په نړۍ کې ډير داسې ملتونه شته چې خپل کلتور يې له لاسه ورکړی او په نورو ملتونو کې مدغم شوي دي او اوس د يوه ژوندې ملت په توګه نه پيژندل کيږي.

**۴- کلتور بدلون (تحول) منونکی دی:** ومو ويل چې کلتور يوه ټولنيزه پديده ده؛ خو کوم بدلونونه او تحولات چې په ټولنه کې رامنځ ته کيږي، هغه هم پر ځای نه دريږي له ټولنې سره يو ځای بدلون پيدا کوي.

**۵- کلتور ليږديدونکی هم دی:** وړاندې يادونه وشوه چې کلتور له ټولنيزو چارو سرچينه اخلي، له دې امله هره ټولنيزه پديده د ليږديدو وړ ده؛ نو ويلای شو چې کلتور هم د انتقال وړتيا لري، له يو نسل څخه بل نسل ته او له يو ملت څخه بل ملت ته انتقال مومی( طارق، ۱۳۸۸، ص ص ۷۲- ۷۳).

## 3.2. د سازمان تعريف او مفهوم

ننني ټولنه يوه سازماني ټولنه (Organizational Society)ده. ماشومان د زيږنتون په نامه يوه سازمان کې نړۍ ته راځي، د ودې او روزنې ډيری کلونه په ښوونيزو سازمانونو( ښوونځي او پوهنتون) کې تيروي او ډيری يې تر فراغت وروسته په دولتي، صنعتي، سوداګريزو او يا هم په ښوونيزو سازمانونو کې په دندو ګمارل کيږي. نن ورځ زموږ د ژوند ډيره برخه، په سازمانونو او يا له سازمانونو سره په اړيکه کې تيريږي، په يوه کې دنده ترسره کوو او د نورو سازمانونو له توليداتو 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 ډېر 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 څرګند 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 څرنګوالي او تعريف په اړه مختلف نظرونه شتون لري چې په لنډ ډول به ورڅخه يادونه وکړو:

(c) ketabton.com: The Digital Library

سازمان یوه ټولنیزه پدیده ده چې په قصدي دول رامنځ ته کيږي، نسبتاً ځانګړې بریدونه او حدود لري او د ځانګړو موخو ترلاسه کولو لپاره یو لړ بنسټيز فعاليتونه ترسره کوي(کيومرثي، ۱۳۹۰، ص۱۵). په بل عبارت، سازمان د ګډو فعاليتونو په ترسره کولو کې له دوو یا څو مسؤلو اشخاصو څخه جوړ سيستم دي، چې هڅه کوي یو شمير موخو ته ورسيږي. سازمان یو ترلی سيستم دی چې له اداري سلسله مراتبو( ټولنيز جوړښت)، له یو ډول مدبرانه نظم او ترتيب او همدارنګه له یوه ارتباطي او هڅوونکي سيستم څخه ګټه اخلي(چامبوکس، ۱۳۸۴، ص ۲).

د بووي (Booy) پر باور « سازمان په یوه منظم او له مخکې څخه په یوه ټاکل شوي چاپيریال کې د دوو یا څو کسانو په وسيله 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 راپيژني« سازمان یوه تنظيم شوې پروسه ده چې متقابلې اړيکې، لکه د ونډو ټاکنه، د افرادو ترمنځ اړيکې، سلسله مراتب، موخې او د سازمان نورې ځانګړتياوې منعکس کوي.» همدا ډول هيکس 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 اغيزې لري» ( طاهر، ۱۳۹۶، ص۱۰)

له پورتني بحث څخه معلوميږي چې د وګړو ترمنځ خپل منځي ملاتړ او یو بل ته د لاس ورکونې په پایله ټولنيز ژوند او سازمانونو پراخوالی وکړ، دوی له همدې لارې وکولای شول چې مشترکو موخو ته ورسيږي. د وګړو ترمنځ ګډ کار ددې لامل شو چې تر ډيره بریده فردي رضایت ترلاسه شي. په ټولنيز ژوند کې همدغه ګډې هڅې د سازمانونو د رامنځ ته کيدو سبب شوی؛ نو ویلای شو چې سازمان د ټولنيز فعاليت زيږنده ده، چې په هغه کې یو شمير اشخاص د ټاکل شوو موخو ترلاسه کولو لپاره راټوليږي. ددې لپاره چې چارې په منظم ډول پرمخ لاړې شي او ټاکل شو موخو ته په موثر ډول ورسيږي، اړ دي چې له یو شمير قوانينو او

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

## 4.2. د سازماني کلتور مفهوم او تعريفونه

د سازماني کلتور (Organizational Culture) موضوع د لومړي ځل لپاره په ۸۰ لسيزه کې چې امريکائيانو هڅه وکړه په نړيواله برخه کې د جاپانيانو د بريالیتوبونو په دليل وپوهيږي، مطرح شوه. په حقيقت کې هغوی د جاپانيانو د بريالیتوب اصلي لامل همدغه سازمـــاني کلتور باله. له همدې امله هغوی په مديـــريت کې د (Z) نظريه رامنځ ته کړه او د جـاپانيانـو د مديريت له همدې تفـــکر څخه يې ســـرچينه اخيستې وه( ګودرزی او ګمينيان، ۱۳۸۱، ص ۲۸).

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

ادګار شاين (Edgar Schien) چې ډيری څیړنې او مطالعات يې د سازماني کلتور په اړه ترسره کړي دي، د سازماني کلتور په تعريف کې وايي: « سازماني کلتور د اساسي فرضياتو مجموعه ده چې له مسايلو سره د سازمان د غړو له مخامخ کيدو ، له چاپيريال سره د جوړ راتللو، د سازماني يوالي او انسجام رامنځ ته کولو لپاره، موندل کيږي او پراختيا ورکول کيږي، مهمه داده چې ارزښت او ګټورتيا يې هم ثابته شوې ده. بناً د سازمان غړو ته غوره درک، تفکر او احساس انتقالوي» زارعی متين، ۱۳۸۲، ص۸۶)

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

(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 ریښتنې 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 څیړونکو سازماني کلتور د رقابتي ګټې (antageCompetitive Adv) د سرچینې تر عنوان لاندې څیړلی 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 يې کوي. په عمومي ډول ويلای شو چې سازماني کلتور له هغې پوهې څخه عبارت دی چې وګړي يې له يوه سازمان څخه لري. دا هغه پديده 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 ځانګړتياوې دي چې يو سازمان له بل سازمان څخه بيلوي( عسګريان، ۱۳۸۸، ص۱۱۱).

د سازماني کلتور په اړه چې په تيرو دوو لسيزو کې د پوهانو او نظر خاوندانو له خوا کوم تعريفونه وړاندې شوي دي، د ټولو تعريفاتو څخه مشترک ټکي ترلاسه کولای شو چې عبارت دي له : يوه غالبه کړنيزه ( رفتاري) بيلګه ده، يو نظام مند سيستم دی، د ارزښتونو، باورونو او اعتقاداتو ټولګه ده، د سازمان د غړو تر منځ ددغو نورمونو او ارزښتونو مشترکوالی او د دوی له خوا يې ملاتړ کول او دا چې سازماني کلتور دوه سازمانونه له يو او بل څخه بيلوي( عسکريان، افتخارزاده، خسروي مراد، ۱۳۹۲، ص ص۹-۱۰).

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

| ګڼه | تعريف | سرچينه |
|---|---|---|
| ۱ | يو اعتقادي نظام چې د سازمان د غړو ترمنځ مشترک دی. | Spender |
| ۲ | ځواکمن ارزښتونه چې په پراخ ډول مشترک دي. | Relly |
| ۳ | هغه کار چې موږ يې په دې سازمان کې ترسره کو. | Deal and Kennedy |
| ۴ | ډله يزه ذهني پلان جوړونه. | Hofstede |
| ۵ | ډله يز فکرونه. | Van mannen & barley |
| ۶ | د هغو مشترکو او دايمو باورونه ټولګه چې د مختلفو وسايلو له لارې انتقال مومي او د انسانانو ژوند کې معنا او مفهوم رامنځ ته کوي. | Ouchi |
| ۷ | يوه لړ هغه بنسټونه، تشريفات او استطورې چې د سازمان اساسي ارزښتونه او باورونه کار کوونکو ته انتقالوي. | Ouchi |
| ۸ | د سازمان پټ اړخونه( باورونه، تصورات، فکرونه، تمايلات ،معاملات او غير رسمي اړيکي. | French |
| ۹ | رسمي اړخونه( موخې، ټکنالوژي، د اداري جوړښتونو طريقه، محصولات، مالي او بوديجوي سرچيني) اوغير رسمي يا پټ اړخونه. | Argrice |

**(1 )ګڼه جدول- د سازماني کلتور په اړه د يو شمير پوهانو تعريفونه(صالحی او محمديان، ۱۳۹۴، ص۲)**

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

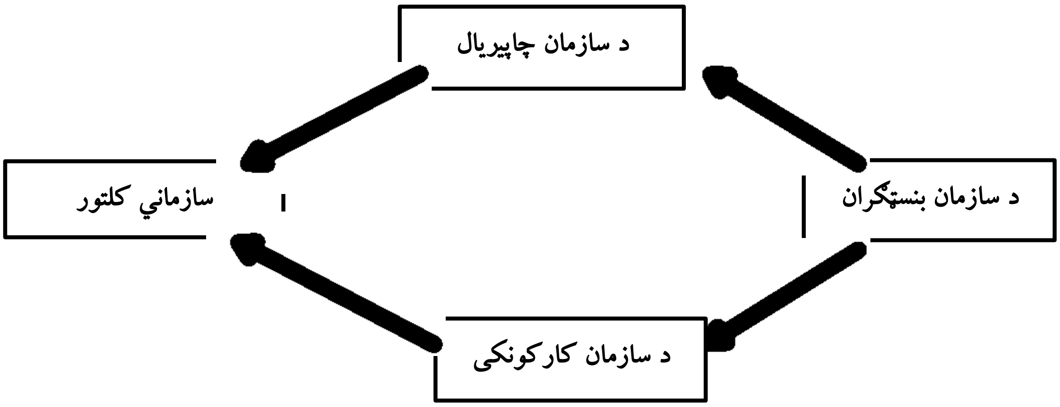
معمولاً په لومړیو کې هر سازمان د یوه کوچني واحد په توګه رامنځ ته کیږي. د کار په پیل کې د مختلفو لاملونو له مخې کلتور په ډیره بیړه سره په هغه کې رامنځ ته کیږي. په سازمان کې د کلتور رامنځ ته کیدل هم د سازمان د رامنځ ته کیدلو اصلي لاملونه، په ټولنه کې د هغه د ځای او مقام، د هغه د بریالیتوب لاملونه لکه،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

د سازمان بنسټ ایښودونکي او لوړ پوړې مدیران د سازماني کلتور په جوړیدنه کې بنسټیز 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 مدیرانو له لارې د سازمان ټولو غړو ته انتقالیږي.

کارکوونکي په پرلپسي توګه د مدیرانو کړنې تر نظر لاندې ساتي او هره مهمه کړنه چې د مدیریت کړنې په پایله کې رامنځ ته کیږي، یاد ته سپاري، عدالت، بیړه، تکبر، محبت، او د مدیرانو نورې ځانګیړنې په سازمان کې د سازماني کلتور په رامنځ ته کیدو کې اغیزې لري. دا کړنه ددې څرګندونه کوي چې سازمان په رښتینې ډول له هغوی څه غواړي، کوم څه د کارکوونکو په ارتقا کې اړین دي، څه ډول باید مسایل حل کړي. دا ټول په کار کې د کړنو د مدیریت د نالیکلو قوانینو ټولګه ده. کارې ډلې دغه ډول قوانین د ټولنیزو نورمونو په توګه مني او هغه یاد ته سپاري، نوو راغلو کسانو ته یې ور زده کوي او په دې ډول کلتور دوام پیدا کوي. ( رابینز، ۱۳۷۴، ص ص۹۷۲- ۹۷۴).

(c) ketabton.com: The Digital Library

لاندې شکل په 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 اغیزې لري. کېدای شي سازماني کلتور منفي اړخ هم ولري، لکه د بېړو اخیستلو پدیده چې په مختلفو هیوادونو کې په یوشمیر 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 ډیری سازمانونو کې د داستانونو بیلګې اوریدل کیږي، چې معمولاً دا ډول داستانونه لنډ وي او د نقل قول په توګه د سازمان د بنسټګرانو او یا هم قانون ماتوونکو افرادو په اړه وي. دا داستانونه د کاري ځواك 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 تکراریږي، 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 ډېره 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 ډېره 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 ډېره 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 بیانوونکې 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 لري 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.

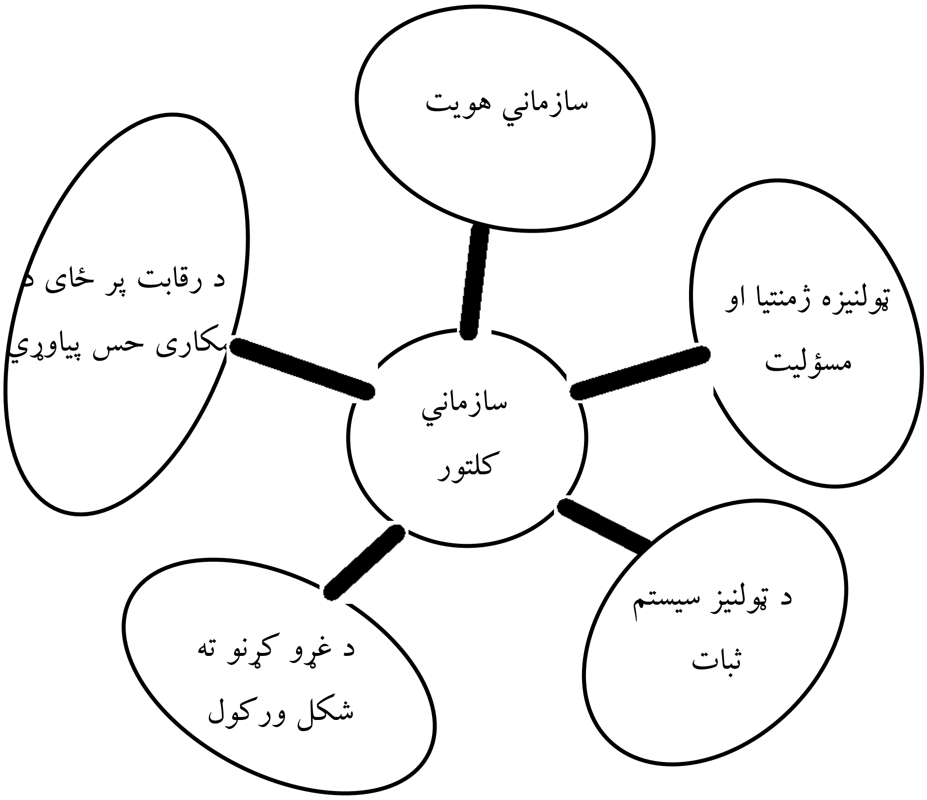
سازماني کلتور ټولنيز سيستم ته ثبات ورکوي او د سازمان د غړو کړنو ته بڼه او معنا وربخښي. له ټولنيز اړخه کلتور يو ډول کړۍ ده چې د مناسبو معيارونو په وړاندې کولو سره( د هغه څه په اړه چې د سازمان غړي يې ووايي او ترسره يې کړي) د سازمان برخې سره وصل کوي. همدا ډول د سازماني کلتور يوه بله دنده د کنترول ترسره 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 پياوړې 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 ډېره 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 ورسيږي.

**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 ځرګنده ده چې ددې دوه مسئلو ترمنځ اړیکه شتون لري او تجربي شواهد تر ډېره بریده دا نظریه تائیدوي.

باني Bonnie 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 ډېر مشترک ټکي او عناصر شتون لري. په دې معنا چې په ډېری 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 ډېر ټینګار شوی دي( اکرامی، ۱۳۹۷، ص۱۵).

یوه ډېره 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 ډېره بریده په رسمي جوړښتونو، قوانینو او مقرراتو، دستورالعملونو او معیاري میتودونو ته ډېره پاملرنه کوي. حال دا چې د ارګانیکي کلتور لرونکي سازمانونه تر ډېره 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 څېړونکو نظریاتو ته لنډه اشاره ولرو:

**۱– ډله ییز کلتور:** ددې نوم ایښودنې لامل دادی چې له کورني کلتور سره ډېر ورته والی لري. په کوم سازمان کې چې له دې ډول کلتور څخه ګټه اخلي، د کار دوستانه چاپیریال لري او د یوې کورنی 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 همغږی، په ګروپي او مشارکتي ډول ترسره شي. په دې طریقه کې، سازمان

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

**۲- د پر مختيا کلتور:** دا ډول کلتور برسيره پردې چې په سازمان کې انعطاف منلو او بدلون ته پاملرنه لري؛ خو تر ټولو ډير ارزښت د سازمان پر بهرني چاپيريال، نوښتونو، آزاده فضا او تصميم نيولو ته ورکوي. يعنې دا کلتور پر وده، سرچينو ته په لاسرسي، نوښت او له بهرني چاپيريال سره پر توافق ټينګار کوي. په دې ډول کلتور کې په کليدي او مهمو لاملونو کې وده، هڅونه، نوښت او تنوع شامل دي. په دې کلتور کې رهبران کار پيدا کولو، هيله درلودلو او په چارو کې خطر منلو ته تمايل لري او کولای شي چې د راتلوونکي لپاره يو ښه لرليد (Vision) ولري. همدا ډول په دې ډول کلتور کې رهبران، د ډيرو سرچينو ترلاسه کولو، قانونيت او د بهرني ملاتړ په لاسته راوړلو ډير تمرکز کوي. په دې ډول کلتور کې پرمختيا، د نوو بازارونو او سرچينو ترلاسه کول، د سازمان د ګټورتيا او مثمريت مهم فکتور بلل کيږي.

**۳- منطقي کلتور:** په دې ډول کلتور کې پر توليداتو، اجرااتو او ټاکل شوو موخو ته رسيدلو باندې تينګار کيږي. په دې ډول کلتور کې د هڅونې لاملونه عبارت دي له: رقابت او له مخکې ټاکل شوو موخو ته رسيدل. په منطقي کلتور کې رهبران او مديران موخه پالي، د پلان او ځانګړو موخو په درلودلو سره د سازمان راتلوونکی سنجوي. غواړي چې لارښوونکي، هدف محوره، ګټور، او وظيفه مدار وي او د تل لپاره د ملاتړ اړخ په پام کې ولري او په سازمان کې د توليد هڅوونکي وي ( Harrington & Guimaraes, 2005, p. 46).

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

(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**<br>د یو بل ملاتړ او روحیه لرونکی، د انساني سرچینو پراخوالی، د کورنۍ په څیر، د ډله ییز ملاتړ تابع | **د پرمختیا کلتور**<br>د تطابق وړتیا، وده، د سرچینو غوښتنه، خطر منل، تخصص محوره، د ایډیو لوژي تابع |
| **د ستور** | **د مراتبو سلسلې کلتور**<br>ثبات او کنترول، د اطلاعاتو مدیریت، محافظه کار او محتاط، د قوانینو تابع | **منطقي کلتور**<br>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 ځواکمن 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 سپریټزر (Daniel R. Denison & Gretchen M. Spreitzer) وايي چې پر یوه ډول کلتور باندې ډیر ټینګار کول سازمان له بدو پایلو سره مخامخ کولای شي او په 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 ځواکمنتیا ټینګار کوي، له دې امله د ځوانو 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 آزادۍ ټینګار کوي.

**۴- تدافعي کلتور:** د ټیمي کلتور برعکس اختراع، نوښتونو او اکتشافاتو ته پاملـرنه لري، تدافـعي کلتور د سازمان ساتنـې او بقا ته ډیره پاملــرنه لري. په دې ډول کــلتور کې د دندې ارزښــت 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 ډېرو بدو شرایطو کې هم سازمان له ویرې سره نه مخامخ کیږي.

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

## 9.2. د سازماني کلتور ځانګړتیاوې

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

**۱- فردي خلاقیت :** د مسؤلیت اندازه، د عمل آزادي او هغه خپلواکي چې افراد يې 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 يې 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 يې له خپلو مادونانو سره لري او یا له هغوی سره مرسته کوي او یا له هغوی څخه ملاتړ کوي.

**۶- کنټرول:** د قوانینو او مقرراتو شمیر او هغه مستقیمه څارنه چې مدیران يې 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).

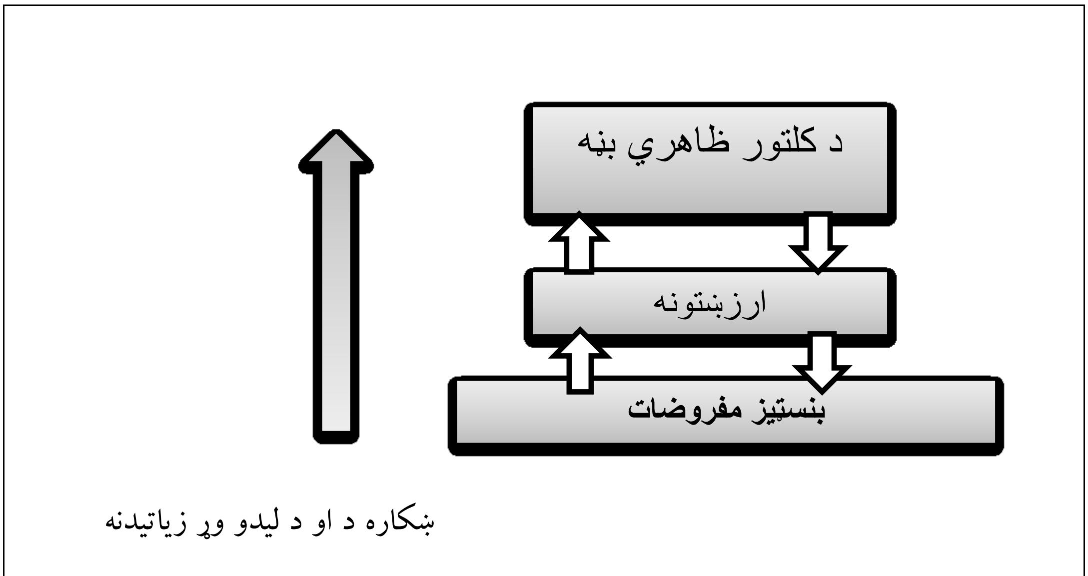
## 10.2. د سازماني کلتور پوړونه

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 فزيکې، کلامي او کړنيزې چارې شاملې دي، چې سازمان ته په داخليدو سره د لمس وړ دي. قوانين، مراسم، تشريفات، نښې، اسطورې، تکيه کلامونه، داستانونه، د پوښښ ډول، ډيکوريشن او هغه څه چې په سازمان کې د احساس کيدو وړ وي، ددې ډول کلتور بيلګه بلل کيږي.

**دوهم پوړ- ارزښتونه:** په دې برخه کې د سازمان د ظاهري بڼې ( لومړی پوړ) د کلتور څرنګوالی معلوميږي. ارزښتونه د سازمان د داخلي پديدو ټاکنه کوي، چې په سازمان کې څه شی ارزښت لري او څه شي ته بايد پاملرنه وشي. دا طبيعي خبره ده چې دغه ميتودونه، کړنې او وسايل به په سازمان کې توپير لرونکي ظاهري بڼې رامنځ ته کړي(طاهر، ۱۳۹۶، ص۱۵).




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

**دريم پوړ- بنسټيز مفروضات:** د سازماني کلتور په درې ګونو پوړونو کې د بنسټيزو مفروضاتو پوړ چې د سازماني کلتور اخيرنی پوړ بلل کيږي، د ډير ارزښت څخه برخمن دی او په سازمان کې د کړنو او ارزښتونو بنسټ بلل کيږي( کاوسی او قيومی، ۱۳۸۸، ص ۴۲). په بل عبارت د ارزښتونو بنسټيز کيدل د ژورو باورونو لامل کيږي، چې دا باورونه د کړنو او فعاليتونو سرچينه بلل کيږي( شاين، 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 ډير 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 پاتې 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**<br>ټاکنالوجي<br>هنر<br>د کړنو بیلګې<br>سازماني جوړښت او پروسې<br>هنري کارونه او آثار<br>اسناد<br>انځورونه | **ستنونه او تشریفات**<br>کړنې<br>جوړښتونه<br>قوانین<br>فزیکي اړخونه | **اجرایي طریقې**<br>له چاپیرال سره د تعامل ځانګړې فعالیتونه<br>د سازمان جوړښت<br>نظارتي نظامونه<br>د کړنې اړوند فن پیژندنه<br>د ورکړې کلي سیاستونه | **عیني پوړ**<br>شعوري:<br>نښانونه<br>مراسم او تشریفات<br>لاشعوري:<br>نورمونه<br>د کړنو بیلګې | استطورې<br>سمبولونه<br>قهرمانان<br>شعائر<br>تشریفات او مراسم |
| **دوهم پوړ (ارزښتونه)** | **ارزښتونه**<br>په فزیکي چاپیریال کې د څېړنې وړتیا یا د ټولنیزو توافق، ستراتیژیو، موخو او سازماني فلسفو په اساس د څېړنې وړتیا درلودل | **ارزښتونه**<br>د سازمان په داخل کې اړینې پدیدې<br>**نورمونه**<br>(نالیکلي قوانین)<br>په ځانګړو موقعیتونو کې د کړنو ډول | **ثانویه ستراتیژي**<br>فني<br>ټولنیزې<br>———<br>**لومړنی ستراتیژي**<br>د سازمان باثباته کلی او له بنسټیزو باورونو څخه راپورته شوي ارزښتونه | **ذهني پوړ**<br>شعوري ذهن<br>باورونه<br>ارزښتونه<br>ضروري او غیر ضروري | ارزښتونه په بشپړ او عام ډول |

(c) ketabton.com: The Digital Library

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **درېيم پوړ (مفروضات)** | **بنسټيز مفروضات**<br>(لاشعوره)<br>له چاپيريال سره د انسان اړيکي واقعيت، وخت، ځای، د انسان وجودي ماهيت، انساني فعاليت، د انساني اړيکو ماهيت،باورونه او احساسات | **بنسټير مفروضات**<br>باورونه<br>افكار او احساسات<br>د انسان د طبيعت ماهيت<br>د انسان کړنې<br>انساني اړيکې | **ارزښتونه او بنسټيز باورونه** | **لاشعوره ضمير**<br>باورونه<br>اعتقادات<br>مشترک ذهنيت<br>بنسټيز مفروضات | |

**(۳) ګڼه جدول:د سازماني كلتور د پوړونو پرتلنه( كياء، 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 ډير شمير لاملونه وړاندې کړو چې هر يو يې د مختلفو اړخونو له مخې د يوې ټولنې پر کلتور او بالاخره په يو سازمان اغيزې اچوي. په دې برخه کې يو شمير اصلي او عمده لاملونه عبارت دي له: اقليمي حالت، جغرافيايي موقعيت، مذهب او پر ټولنه حاکم نظام( په لوړه او ټيټه سطحه). د غه لاملونه د کلتور په رامنځ ته کولو پياوړتيا او پراختيا کې اغيزې لري. همدا ډول تاريخي لامل په پورتنيو ياد شوو ټولو لاملونو کې جريان لري. خو هغه څه چې په عمومي ډول دا سازمانونه له نورو سازمانو څخه توپير پيدا کوي، هغه دادي چې ددې سازمانونو رهبران له يو شمير فشارونو سره مخامخ کوي، لکه: پيچلي اداري قوانين، سياسي مداخلې او هغه بدلونونه چې د ټولټاکنو په پايله کې رامنځ ته کيږي او له دې امله د سازمانونو په دنده او موخو کې له ستونزو سره مخامخ کيږي. په دې ډول حالاتو کې د سازمانونو رهبران پر سازماني کلتور باندې د نفوذ کولو له لږ صلاحيت څخه برخمن دي( Persy, 1996, P.151). ځکه چې ياد شوي لاملونه سازمان ډير اغيزمن کوي.

يو بل لامل چې د سازمان پر کلتور اغيزي لري، هغه د ټولنې کلتور دی. بايد پاملرنه ولرو چې سازماني کلتور د ټولنې له کلتور سره دوه اړخيزه اړيکه 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 ډېره پاملرنه کیږي. د سازمان کلتور د یوه سازمان د پیاوړتیا سرچینه بلل کیږي یا په بل عبارت د یوه سازمان بریالیتوب او ماتې تر ډېره 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 شي 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 ډېره 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 مخنیوی کیږي، سازمان له مطلوب ثبات څخه برخمن کیږي، د غړو ترمنځ داخلي ژمنه تر دې بریده رسیږي چې د یوه غیر رسمي سازمان شکل غوره کوي او په افرادو کې د چارو په وړاندې د ژمنې او مسؤلیت حس رامنځ ته کوي( ربیعي او آصف، ۱۳۹۱، ص ص۴۷– ۴۸). سازماني کلتور کولای شي د مشترکو ارزښتونو او باورونو له لارې د یوې غیر سالمې اداري فضا پر ځای یو سالم اداري چاپیریال رامنځ ته کړي( اسماعیل نیا، صادقی او عین آبادي، ۱۳۹۳، ص۲). د سازمان کلتوري ځانګړتیاوې 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 کیدلو څخه ساتل شوی وي او برعکس همدا سازماني کلتور کولای شي چې په سازمان کې د اداري فساد او تخلفاتو فضا رامنځ ته کړي( ربیعي او بیګدلي، ۱۳۹۰، ص۱۹۵). سازماني کلتور پر ارزښتونو، اخلاقو، باورونو او د افرادو پر نظریاتو اغیزې اچوي او د هغوی پر کړنو کې راڅرګندیري(رضائیان، ۱۳۹۲، ص۲۹۲).

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

د کیلمن (R. H. Kilmann)، ساکستون (M. J. Sexton) او سرپا (R. Serpa) په نومونو درې څیړونکو څیړنه څرګندوي چې کولای شو د سازماني کلتور اغیزې په دریو برخو کې په پام کې ونیسو، لارښوونه کول نافذ کول او قدرت.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

سازمان کې خپل فکر او نطریه په نور ومني 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 پیښې 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 پاڼې 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 شي. 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 ډېره دقیقه وي، ځکه چې د ډېرو 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 ډېرې 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 ډېر ستونزمن کار دی. دا چې سازمان له مختلفو ارزښتونو او استعدادونو څخه ترکیب شوی او ډېرې 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؛ ځکه چې هر شخص له خپل لیدلوري څخه موضوعاتو ته کتنه کوي. له دې امله تل د مدیرانو نظریاتو او د کارکوونکو له لارې مندل شویو مفاهیمو ترمنځ سل په سلو کې یو شان والی شتون نه لري(ګرجي دوز، جوانپور او سبحاني، ۱۳۹۶ص ۷۸– ۷۹).

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

**۱– د 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 ټو 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 يې 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 رېښتیني 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 نظریې

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

**۱- د پارسونز نظریه :**

ټالکوټ پارسونز (Talcott Parsons) له هغو لومړنیو کسانو څخه دی چې د ټولو ټولیزو کړنو او فعالیتونو د ډولونو په اړه یې یوه هر اړخیزه تحلیلي نظریه او موډل وړاندې کړ. د هغه نظریه په AGIL مشهوره ده، چې د هغې له مخې ټولنیز سیستمونه باید د خپل ژوند د بقا او دوام لپاره څلور بنسټیزې دندې ترسره کړي او د هغه په باور پر سازمان باندې د حاکم ټولنیز چاپیریال له مخې، هر سازمان له دې دندو څخه پر یوې ډیر ټینګار کوي(اکرامی، ۱۳۹۷، ص۲۶). دا دندې عبارت دي له :

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

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

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

**د- د پټو بیلګو ساتنهLatent Pattern Maintenance :** هر نظام باید د امکان تر بریده د خپل ځان انډول او تعادل وساتي(کرایب، 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 اهمیت ته په کتو، پورتني څلور کلتورونه د اوه متحولونو له مخې په لاندې جدول کې تعریف کیږي.

| د کلتور ډولونه / سازماني متحولونه | منطقي کلتور | ایډیولوژیک کلتور | مشارکتي کلتور | د مراتبو د سلسلي کلتور |
|---|---|---|---|---|
| **سازماني موخې** | مشخصو سازماني موخو ته رسیدل | پراخو موخو لاسته راوړل او د سازمان ماموریتونه | د ډلې بقا | د فرمانونو او دستوراتو پلي کول |
| **دکړنو معیار** | د کړنو ګټه | له سازمان څخه بهرنۍ ملاتړ | د ډلې یوالی او انسجام | کنترول او ثبات |
| **د اختیار مرجع** | رئیس | کاریزما رهبر | په ډله کې غړیتوب | قوانین او مقررات |
| **د واک مرجع** | وړتیا | ارزښتونه | غیر رسمي سرچینې | فني پوهه |
| **د پریکړو نیولو ډول** | منطقي | قضاوتي | مشارکتي | مراتبو سلسله |
| **د رهبری ډول** | لارښود او هدف مداره | فردي او خطر منونکې | ملاتړې او دوستانه | محافظه کارانه |
| **انګیزه** | توفیق | وده | صمیمیت او همغږي | امنیت |

**(4) ګڼه جدول: د سازماني کلتورونو ویشنه**(همدا اثر)

**۴ – د هافستېډ نظریه :**

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

په دې سبمولونو پورې اړوند معناوې او مفهومونه له کورنۍ، ښوونیزو مرکزونو او د دندې له ځای څخه سرچینه اخلي او د ټولنې غړو زده کړې دي. د هافستېډ په باور« د سازمان مدیریت له پیل څخه تر پایه 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 ځانګړې کلتوري چوکاټ کې درک او تفسیر کړو.»(قاسمي، ۱۳۹۱، ص۶۰۱).

د کلتوري او ټولنیزو ارزښتونو په اړه د هافسټډ وروستنۍ څېړنې په ځانګړي ډول د کار په ارزښتونو تمرکز کوي. نوموړی په دې باور دی چې ماشومان د زیږیدو وروسته او په کورنۍ کې د ماشومتوب د 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 بیړنۍ 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 ځانګړنه 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 کنډې 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 کنډې 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 ورکړې لپاره ځانګړي تشریفات شتون ولري. د ډیل او کنډي په باور، په یوه قوي کلتور کې د سازمان ارزښتونه د آدابو او رواجونو د پراخوالي له لارې د کارکوونکو په ذهن کې تحکیم پیدا کوي. د سازمان د غړو لپاره یو مشترک سفر او یا یوه افتخاري میلمستیا ددې ډول 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).

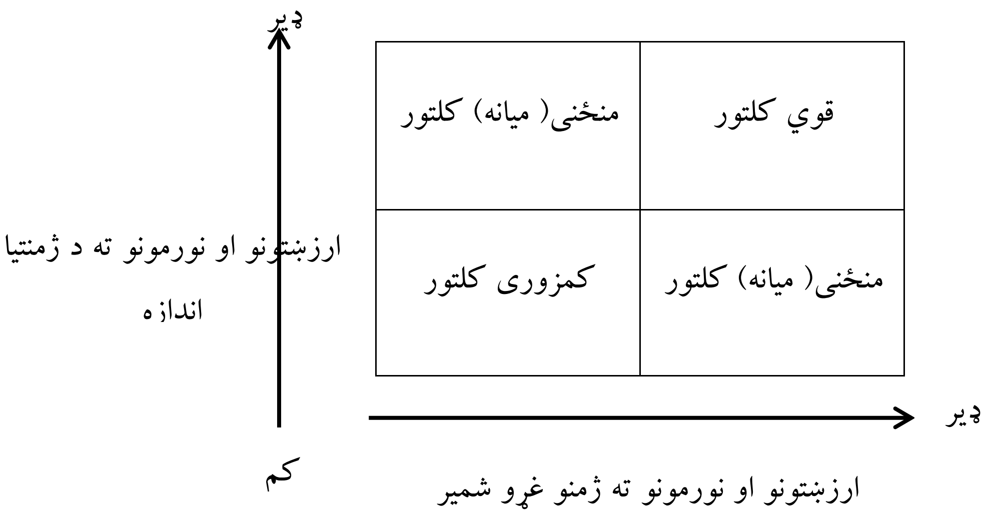
(c) ketabton.com: The Digital Library

د مختلفو سازماني کلتورونو د ځواک او قدرت اندازه کولای شو د دوو ډیرو 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 ډیر او د ژمنتیا اندازه یې هم قوي وي.

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

**ج- کمزوری کلتور:** دا ډول کلتور په هغه سازمان کې حاکم وي چې ژمن غړي یې ډیر لږ او محدود وی(زاهدي، ۱۳۹۵، ص ص ۳۶-۳۷ ). دا مطلب په لاندې شکل کې ښه 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 ډیر پراخ او بشپړ چوکاټ کې وړاندې شوی دی. یوې ډلې څیړونکو هڅه وکړه چې د سازمانونو د تحلیل او شننې لپاره یوه ځانګړی موډل وړاندې کړي. یو له هغوی څخه چې یو شمیر محدودو سازمانونو د کلتور پر تحلیل او شننې یې تمرکز وکړ هغه ویلیام اوچي (Willam Ouchi) و. 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 څیړنې 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 وڅیړل شي. اوچې 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<br>د تخصصي خدمت تګلوری<br>فردي پریکړې<br>فردي مسؤلیت<br>رسمي او بیړنی ارزونه<br>بیړنی ترفیع<br>افرادو ته د ماشین په سترګه کتل | مدام العمر استخدام<br>غیر تخصصی خدمت تګلوری<br>مشترکې پریکړې<br>ګډ مسؤلیت<br>ورو او غیر رسمي ارزونه<br>ورو او ځنډنی ترفیع<br>افرادو ته په انساني سترګه کتل | اوږد مهاله استخدام<br>د تخصصي خدمت تګلوری<br>ټولنیزې پریکړې<br>فردي مسؤلیت<br>ورو او غیر رسمي ارزونه په رسمي ډول<br>ورو او ځنډنی ترفیع<br>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 بيړنۍ او عملي فيډبک قانون حاکم دی. کارکوونکي د برياليتوب لاسته راړولو لپاره په لوړه سطحه د لږ خطر لرونکو کړنو په سرته رسولو سره هڅول کيږي. دا ډول کلتور په رستورانټونو کې ليدل کيږي.

**ب– دوستانه سازماني کلتور:** هغه سازمانونه چې ددې ډول کلتور لرونکي دي، پرته له دې چې کارکوونکي په دې وپوهيږي چې څه پريکړه شوې ده کيدای شي کلونه تير شي. صميمت او دوستي د کارکوونکو پر اړيکو حاکم وي، اړيکې روښانه وي، د سازمان چاپيريال د لوړ ريسک لرونکي وي او فيډبک بيړنۍ نه وي.

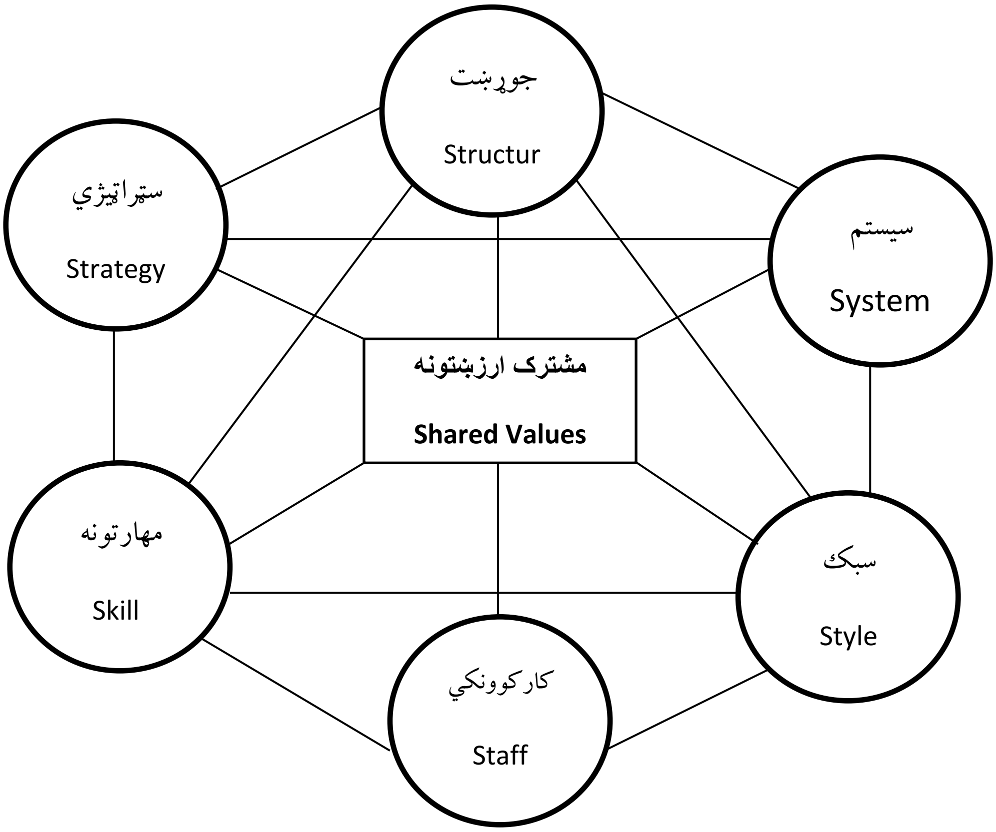
**ج: خطر( ريسک) منونکی سازماني کلتور:** دا کلتور په فردپلوي هم شهرت لري. هغه سازمانونه چې دا ډول کلتور لري، لويو خطرونو ته ښه راغلاست وايي او کارکوونکي د خپلو سم يا ناسمو فعاليتو په اړه په بيړه فيډبک ترلاسه کوي. دا ډول کلتور په ساختماني شرکتونو او پلورنځيو کې ډير حاکميت لري.

**د– بهير لرونکي سازماني کلتور** :په دې ډول کلتور کې فيډبک په لږه اندازه شتون لري او يا هيڅ شتون نه لري. کارکوونکي د خپلو دندو په ترسره کوولو سره کره او مطلوبه اغيزه لري او په دې سازمان کې د ګټې د اندازه کولو جريان سخت کار دی( طاهر،۱۳۹۶، ص ۲۷).

### ۹– د مک کينزي (MC Kinsey) اوه S لرونکی نظريه:

د مک مکينزي مشورتي ډلې د سازمانونو د ارزونې او ستراتيژيو په جوړولو کې اوه مهم لاملونه په ګوته کړي دي، چې لومړی حرف يې په S سره پيل کيږي. دا لاملونه د سازمان پر برياليتوب باندې اوږد مهاله اغيزې پريږدي او سازماني کلتور هم د افرادو د ارزښتونو، باورنو او مشترکو آدابو په اساس تعريفيږي. له دې امله سازماني کلتور ددې لاملونو په تعامل کې رامنځ ته کيږي. د اوه S موډل له مديرانو او شنونکو سره مرسته کوي چې سازماني کلتور په سم ډول و پيژني او له ستراتيژيستيانو سره مرسته کوي چې سازمان د همدغو لاملونو له مخې له نورو سازمانونو سره پرتله کړي او د هغه د پياوړتيا او کمزورتيا ټکي وپيژني( ګرجی دوز، جوانپور او سبحاني، ۱۳۹۵ص ص ۷۷– ۷۸).

(c) ketabton.com: The Digital Library




**(5) ګڼه شکل: د مک مکينزي 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 پايله کې يې وکولای شو چې په دې برخه کې يوه نوې نظريه رامنځته او خپل موډل وړاندې کړي. په دې موډل کې سازماني کلتور په څلورو اړخونو اندازه کيږي چې عبارت دي له: ۱-په کار کې ښکيلتيا(ګډون) ، ۲- ثبات، ۳- د توافق او ۴- ماموريت يا رسالت او همدا ډول دا څلور اړخونه يې خپل ځان کې په درې نورو اړخونو ويشلي دي( فرخي ، ۱۳۹۴، ص ۱۰۰).

**۱- ګډون Involvement :** ګټور او اغيز لرونکي سازمانونه د خپلو غړو د ظرفيت لوړولو او پياوړي کولو لپاره هڅه کوي،چې سازمان د کاري ګروپونو په اساس رامنځ ته کړي او د انساني سرچينو وړتياوې 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 پريکړې 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 ډيرى برياليو او پرمختلليو سازمانونو لامل ثبات، انسجام او يوالى دى او کارکوونکي له بنسټيزو ارزښتونو څخه خوند اخلي، رهبران او پيروان توافق ته په رسيدلو کې مهارت پيدا کوي( حتى کله چې هغوى 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 سختی سره بدلون کوي. له دې امله داخلي يوالی او له بهرنيو لاملونو سره جوړ راتلل د يوه سازمان له غوره لوړوالي څخه شميرل کيږي.

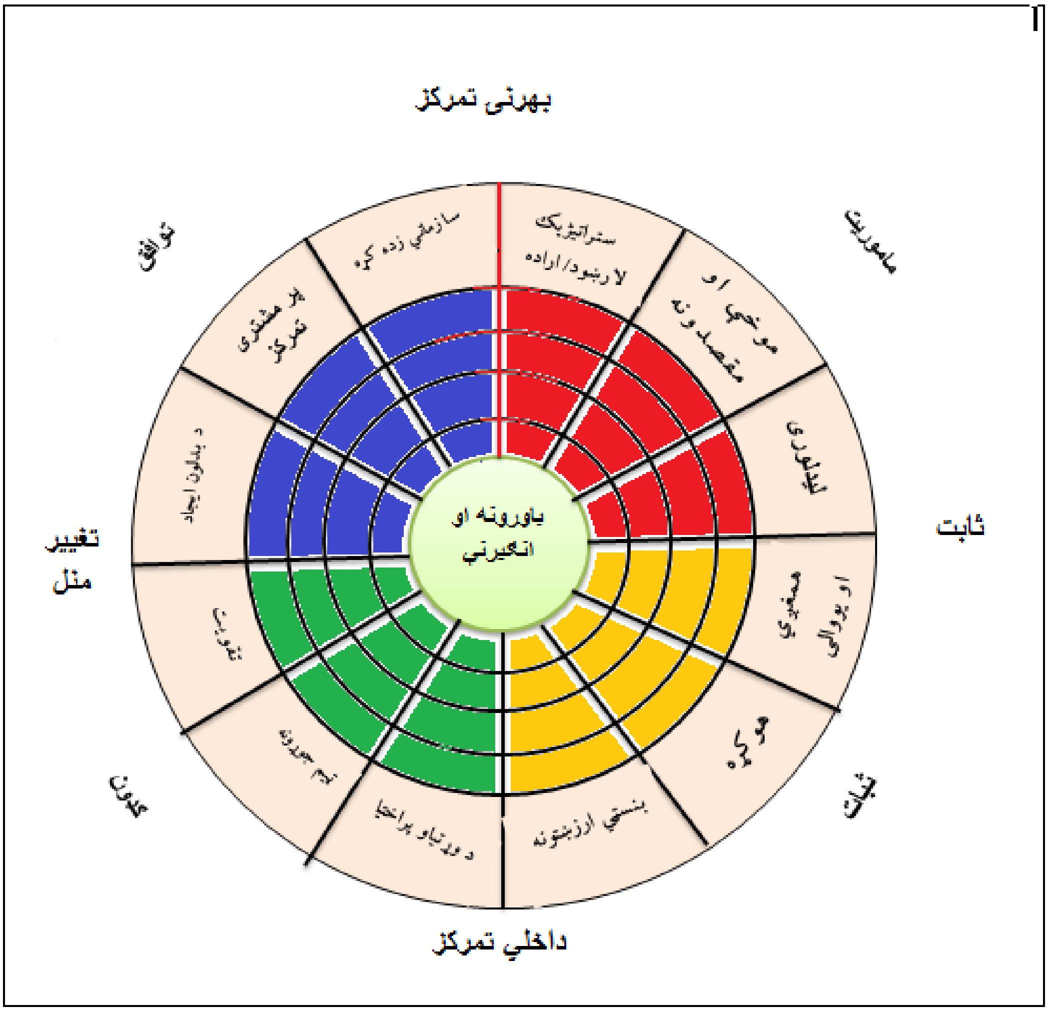
باثباته سازمانونه د مشترياتو له خوا هدايت کيږي، خطر مني، له خطاګانو څخه پند اخلي او د بدلون کولو تجربه او ظرفيت لري. دا ډول سازمانونه مشتريانو ته د ارزښت ورکولو له لارې د سازمان د وړتياو د ښه والي لپاره په پرلپسې توګه هڅه کوي. د سازماني کلتور دا اړخ هم درې نور فرعي عناصر په ځان کې لري.

**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 ستراتیژیکې 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 مقصدونه Goals & Objectives** : موخې او مقصدونه د سازمان له ستراتيژۍ، ماموريت او ليدلوري سره ټينګه اړيکه لري او د افرادو د کار لوری معلوموي.

**ب- ستراتيژيک لارښود او اراده Strategic Direction & intent:** روښانه او څرګند ستراتيژيک ليدلوری د سازماني موخو لوری په ګوته کوي او هر شخص کولای شي همدې ته په کتو سره په ډيره آسانۍ له يوې برخې سره مشارکت وکړي.

**ج- ليدلوری Vision** :سازمان له خپلې راتلوونکي څخه يوه مشترکه نظريه لري. دا اړخ بنسټيز ارزښتونه را څرګندوي، د انساني سرچينو زړه له ځانه سره ملګرې کوي او په همدغه مهال لوری هم معلوموي( Denison, 2000, P.2)

په دې موډل کې ثابت – تغيير منل او داخلي تمرکز – بهرنۍ تمرکز په نومونو دوه عمودي او افقي محورونه چې موډل يې په څلورو برخو ويشلی 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 يوې خوا په ثابت کلتور او له بلې خوا په بدلون منونکي کلتور پای ته رسيږي(رحيم نيا او عليزاده، ۱۳۸۷، ص۱۵۷).

لکه څرنګه چې وړاندې مو هم يادونه کړې وه، چې د سازماني کلتور په اړه ډير شمير پوهانو او څېړونکو څېړنې کړې دي او د ځېړنو په پايله کې يې خپل نظريات او موډلونه هم وړاندې کړي دي، چې په لاندې جدول کې يې په لنډ ډول د يو شمير يادونه کو.

| ګڼه | موډل | د نظر خاوند | د موډل وړاندې شوي عناصر |
|---|---|---|---|
| 1 | AGIL | پارسونز | توافق، موخو ته رسيدل، يوالی او انسجام، د پټو بيلګو ساتنه. |
| 2 | تئوريZ | ويليام اوچی | د سازمان د کار کوونکو په وړاندې ژمنتيا، د سازمان د ارزونې سيستم، په سازمان کې کاري لوری، په سازمان کې د پريکړو د نيول، د کارکوونکو د کنترول سيستم، کارکوونکو ته پاملرنه. |
| 3 | شاين | شاين | مصنوعات او د ليدو وړ شيان، حمايتي 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 | ګافی او جونز | ګافی 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 | کریټز او کینیکي | کریټز 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، ستراتیژی. |
| 17 | کرټ لوین | کرټ لوین | د رهبری 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 ډیر ارزښت موندلی دی او مختلفو پوهانو په دې برخه کې پراخې څېړنې ترسره کړي دي؛ خو تر دې مهاله په افغانستان کې دې موضوع ته ډیره پاملرنه نه ده شوې، لکه څرنګه چې په نورو علمي برخو کې څېړنې کمې لیدل کیږي، همدا ډول په دې برخه کې هم ډیره کمزورتیا احساسیږي. عمده لامل یې کیدای شي په افغانستان کې پرلپسې سیاسي بحرانونه رامنځ ته کیدل وبولو، چې له یوې خوا څېړونکو ته د څېړنې غوره فرصتونه شتون نه لري او له بلې خوا ډیر شمیر هغه بشري ځواک چې د علمي څیړنو 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

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

محمدطاهر طاهر د ( کابل پوهنتون د محصلانو په زده کړه کې د سازماني کلتور ونډې) تر عنوان لاندې څېړنه کې دې پایلې ته رسیدلی چې په کابل پوهنتون کې د محصلانو نظریاتو ته چندان ارزښت نه ورکول کیږي، د محصلانو له خوا، مسؤلیت منل او هڅه چې د محصل د دندې اصلي اصول او ارزښتونه دي سمه پاملرنه نه کیږي، د محصلانو او استادانو ترمنځ دوستانه او په ملاتړ ولاړې اړیکې شتون نه لري، محصلان د خپلو نظریاتو او نیوکو د وړاندې کولو جرائت نه لري، محصلانو ترمنځ د اعتماد او باور کولو فضا شتون نه لري او ترمنځ یې د مرستې او ملاتړ روحیه په ټیټه سطحه قرار لري، ښوونیزې سرچینې، لکه: کتابتون، کمپیوټرلیب او لابرتوارونه مجهز نه دي او بلاخره په دې پوهنتون کې د پوهنتونې چارو او مشوره ورکولو د خدماتو فرصتونه ډیر کم دي(طاهر، ۱۳۹۶، ص۹۶-۷۱).

عبدالخالق سجاني د ( لوړو زده کړو وزارت کارکوونکو د دندې ژمنتیا او سازماني کلتور ترمنځ د اړیکو څېړنه) تر عنوان لاندې د ماسټرۍ دورې د تیزس په څېړنه کې دې پایلې ته رسیدلي چې په لوړو زده کړو وزارت کې د کارکوونکو د دندې د ژمنتیا او د سازماني کلتور ترمنځ معنا لرونکي اړیکه شتون لري، په دې معنا چې د سازماني کلتور د دوامدارې پیاوړتیا له امله په کارکوونکو کې د دندې څخه د ژمنتیا اندازه لوړه شوې ده او همدا ډول ددې څېړنې کیفې موندنې دا څرګندوي چې په لوړو زده کړو وزارت کې د دندې په وړاندې د کارکوونکو ژمنتیا د افرادو د کاري کړنو د ښه والي سبب شوی دی( سجاني، ۱۳۹۵، ص۱۳۶).

نیلوفر اکرامی د ( کابل پوهنتون په استادانو کې خلاقیت او سازماني کلتور ترمنځ د اړیکو څېړنې) تر عنوان لاندې د ماسټرۍ د دورې د تیزس په څېړنه کې دې پایلې ته رسیدلې ده چې په کابل پوهنتون کې د سازماني کلتور د ماموریت اړخ لوړ منځنی حد لري او تر ټولو کمزوری اړخ یې د یوالي او انسجام اړخ دی. د یادونې وړ ده چې ددې څېړنې له مخې د کابل پوهنتون د سازماني کلتور د ماموریت، توافق او په چارو کې د ښکیلتیا اړه د منځني حد له اړخه په یوه اندازه دي، چې د f په اساس لاسته راغلي دي او ددوي د آزادي درجه

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲۵۳ ده او توپير معنا لرونکی توپير دی. همدا ډول ددې څېړنې له پايلو دا څرګندېږي چې د کابل پوهنتون په استادانو کې د خلاقيت او نوښت مطلوب حد ټيټ دی؛ خو د سازماني کلتور د اړخونو او د استادانو د خلاقيت ترمنځ معنالرونکي مثبته اړيکه 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 تيزس په څېړنه کې دې پايلې ته رسيدلې د مديريتي او کلتوري اداري سيستم عناصر تر ټولو ډيرې اغيزې لري او په ترتيب سره د انساني سرچينو، تشويقي سيستمونه او د سازمان جاري ارزښتونه په وروستنۍ درجه کې قرار لري. همدا ډول ددې څېړنې له مخې د ټولنپوهنې، عمر او د جنسيت متغييراتو د اداري فساد په کموالي کومي اغيزې نه لري او ترمنځ يې کومه معنا لرونکي اړيکه شتون نه لري؛ خو له سازماني کلتور سره په اړيکه کې د زده کړو کچه او د کاري تجربې متغييرات په دې اورګان کې د اداري فساد په کموالي کې ونډه لري(زاهدي، ۱۳۹۵، ص ص۱۳۷– ۱۳۸).

**۲– له هيواد څخه بهر څېړنې:**

موبلي 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 لرليد تر ټولو ډير امتياز او د قابليتونو د پراختيا اړخ تر ټولو لږ امتياز ترلاسه کړی دی. د بيمي په شرکتونو کې د سازماني زده کړې اړخ تر ټولو ډير امتياز او د مشتري پلويتوب اړخ تر ټولو کم امتياز ترلاسه کړی دی. په دولتي روغتونونو کې د سازماني زده کړې اړخ تر ټولو ډير امتياز او د بدلون منلو اړخ تر ټولو لږ امتياز ترلاسه کړی دی او په پای کې د عالي ټکنالوجی په شرکتونو کې سازماني زده کړې تر ټولو ډير او د وړتياو د پراختيا اړخ تر ټولو لږ امتياز ترلاسه کړی دي.(مقيمی او استوار،۱۳۹۴، ص۴)

يلماز او ارګان (Yilmaz & Ergan) د سازمانونو کړنې د ډنيسن سازماني کلتور د اړخونو په واسطه تر څېړنې لاندې نيولي دي. په دې څېړنه کې څرګنده شوې چې د توافق اړخ تر ټولو ډير امتياز او د ثبات اړخ تر نورو ډير لږ امتياز اخيستی دی. همدا ډول له څېړنې څرګندېږي چې د رسالت اړخ د توليدي شرکتونو په کړنو

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

دهقان او تقي پور ( ۱۳۹۳) د « بررسي ابعاد فرهنگ سازماني بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیأت علمي دانشگاه آزاد اسلامي واحد گچساران » تر عنوان لاندې څېړنه کې دا ومونده چې د سازماني کلتور په اړخونو کې مشارکتي اړخ تر ټولو ډېر 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 ډېر امتیاز 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 اړیکو څېړنه) تر عنوان لاندې څېړنه کې دا وښودله چې د سازماني کلتور او د کارکوونکو د کړنو ترمنځ معنالرونکې او مثبته اړیکه شتون لري.

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(صالحي، میرسپاهي، 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 ډیر 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 څیړونکې سره مرسته کوي، تر څو د خپلې څیړنیزې موضوع د ښې څیړنې لپاره مناسب میتود وټاکي(کیاکجوري او کیاکجوري، ۱۳۹۸، ص۱۲۸).

معمولاً څیړنیزه 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 څیړنیزې تګلارې او میتود ټاکنه د څېړنې له ډیرو مهمو مرحلو څخه شمیرل کیږي. په دې برخه کې څیړونکی باید د خپلې څېړنې لپاره ځانګړې او مناسبه تګلاره او میتود وټاکي؛ خو د میتود ټاکنه د څېړنې په موخه، څرنګوالي او د څیړونکي په اجرایي امکاناتو پورې تړاو لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

## 2.3. د څېړنې ټولنه او د هغې د بيلګې اندازه

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

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

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

څېړونکی 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 ډانیل ډنیسن موډل او هم د ډانیل ډنیسن له پوښتنپاڼې څخه ګټه واخیستل شوه. دا پوښتنپاڼه (۳۶) پوښتنې لري، او له څلورو عمده عناصرو څخه تشکیل 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 ایجاد | پر مشتري تمرکز | سازماني زده کړه |
| 2 | **په چارو کې ګډون** | تقویت | ټیم جوړونه | د وړتیاو پراختیا |
| 3 | **ثبات** | بنسټي ارزښتونه | هوکړه | همغږي او یووالی |
| 4 | **ماموریت/ رسالت** | ستراتیژیک لارښود او اراده | موخې او مقصدونه | لیدلوري |

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

د پوښتنپاڼې پوښتنې د لیکرېټ مقیاس له مخې ترتیب شوي دي چې له کاملاً مخالف څخه تر کاملاً موافق پورې په پام کې نیول شوی او هر یو مقیاس ته له (۱-۵) پورې نمرې ځانګړې شوي دي.

د پوښتنپاڼې د ښه صحت او سموالي لپاره یو شمیر مشابه څېړنې مطالعه شوې چې له دې پوښتنپاڼې یې ګټه اخیستې وه، د سازماني کلتور موضوع په اړه ډېر شمیر مقالې، کتابونه، موډلونه او په اړه یې نور اړوند مسایل مطالعه شول او همدا رنګه د لارښود او مشاور استادانو مشورې او سپارښتنې په پام کې ونیول شوې.

همدا ډول له دې چارو وروسته د پوښتنپاڼې د اعتبار د معلوملو لپاره یو شمیر پوښتنپاڼې د څېړنې په ساحه کې وویشل شوې او محاسبه یې د (SPSS-21) په واسطه ترسره شوه چې د آلفا کرونباخ پایله یې (0.826) کېږي، چې محاسبه شوي ضریب یې له 70 سلنې پورته، چې دا پخپله د پوښتنپاڼې اعتبار څرګندوي، بیلګه یې په لاندې جدول کې لیدلای شی.

| د ډانیل دنیسن د سازماني کلتور پوښتنپاڼه | د پوښتنو شمیر | د آلفا کرنباخ ضریب |
|---|---|---|
| | 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 شوې پوښتنپانه د څېړنې په ساحه کې وویشل شوې، د سازماني کلتور او په ځانګړي ډول د پوښتنپاڼې د بشپړولو لپاره هر ګډونوال ته نسبي معلومات ورکول شول او د ځوابونو د ورکولو وروسته ټولې پوښتپاڼې 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 پوښتنپاڼې 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 لرونکي سطحه (Sig) احصایوي بیلګو څخه ګټه واخیستله.

### 5.3. د څېړنې ځای او وخت

ددې څېړنې ځای او ساحه په خوست ولایت کې شیخ زاید پوهنتون دی، چې د 1398 هـ ش کال په لومړیو څلورو میاشتو کې په اداري کارکوونکو ترسره شوه. ددې لپاره چې د دې پوهنتون په اړه نسبي معلومات ولرو اړینه بولم چې دلته د (2018– 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 لېسې 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 تدريسي او د ليليې بلاکونو ودانۍ د متحده عرب اماراتو په مالي مرسته په ۱۲۰ جريبه ځمکه کې جوړې شوې، نو د دغو ودانيو د افتتاحي مراسمو پر وخت د جمهوري رياست د يو بل ځانګړي فرمان له مخې په ۱۳۸۶کال کې ددغه پوهنتون نوم شيخ زايد بن سلطان النهيان کېښودل شو، چې اوس د شيخ زايد پوهنتون په نوم سره شهرت لري.

دغه پوهنتون اوس مهال ۱۲ پوهنځي لري، چې طب، انجينري، زراعت، وترنري، کمپيوټرساينس، ټولنيزعلوم، ژبو ادبيات، اقتصاد، ژورناليزم، شرعيات، حقوق او ښوونې روزنې پوهنځي دي. د دغو پوهنځيو له جملې څخه څلور پوهنځي ( اقتصاد، ژبو ادبيات، حقوق، ښوونه روزنه ) د شپې پوهنځي هم لري.

شيخ زايد پوهنتون اوس مهال يو جومات، ۸ تدريسي تعميرونه، ۸ شپېخالی(د ليليې تعميرونه) او يوه دوه پوړيزه اداري ودانۍ، يو خوړنځی (طعام خوري)، د نجونو لپاره ۲ د ليليې بلاکونه او د اناثو لپاره يو باب ځانګړی جومات، يو د کادري شفاخانې تعمير، د زراعتي تحقيقاتي فارم تاسيسات او د مرکزي کتابتون يو تعمير لري.

همدارنګه شيخ زايد 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 ظرفيتونو او مسلکي مهارتونو په لوړولو کې مرسته کوي.

شيخ زايد پوهنتون اوس مهال تقريباً (۸۰۰۰) محصلان او د (۴۸۶) تنو په شمېر سره استادان او اداري کارمندان لري. د تېر شپاړس کلن بهير په دوران کې د بېلا بېلو پوهنځيو څخه (۱۰۱۴۸) تنه محصلين د ټولنې د خدمت په موخه فارغ کړيدي.

د شيخ زايد پوهنتون د عمومي کتابخانې په تعمير کې د ۱۰۰ کمپيوټرونو په ظرفيت سره يو **ICT** مرکز د **HEDP** په مالي مرسته د جوړ او ګټې اخيستنې ته وړاندې شو، چې استادان او محصلين د نړۍ له معتبرو انلاين کتابخانو، معتبر انټرنيټي سايټونو څخه د خپلو علمي سيمينارونو، تحقيقي پروژو او علمي مقالو په ليکلو 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 څیړنې د معلوماتو تحلیل او شننه

په هر ډول څیړنه کې د څیړنې د فرضیو د ثبوتولو او ټاکل شویو موخو ته د رسیدلو لپاره د معلوماتو تحلیل او شننه له ډیر ځانګړي ارزښت څخه برخمنه ده. د معلوماتو تحلیل او شننه چې د څیړنې 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 څیړنه 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:

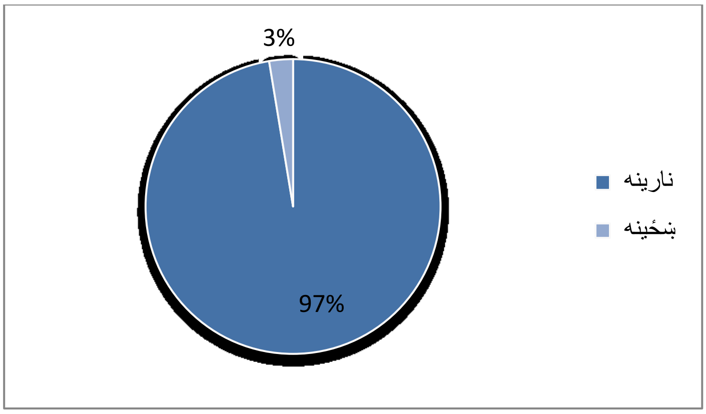
### 1.4. د معلوماتو توصیفي تجزیه او تحلیل

د استنباطي تحلیل څخه وړاندې د ټولنې د بیلګې اندازه (Sample Size) د ماهیت او څرنګوالي د ښې پیژندنې په موخه چې په څیړنه کې تر مطالعې لاندې نیول شوې ده او د څیړنې د متغیراتو سره د ډیرې 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 |

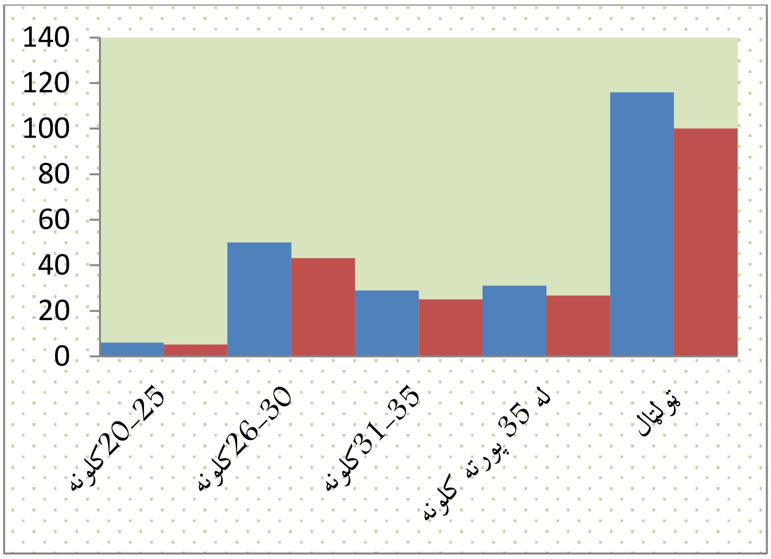
(9) ګڼه جدول: د ګډونوالو د جنسیت حالت

(c) ketabton.com: The Digital Library




**(7) ګڼه شکل : د ګډونوالو د جنسيت حالت**

له (۹) جدول او ( 7 )شکل څخه معلوميږي چې په دې څېړنه کې د ټولو ګډونوالو له جملې څخه ۱۱۳ تنه نارينه دي چې (۹۷٪) سلنه کيږي او پاتې ۳ تنه يې ښځينه دي چې (۲،۶٪) سلنه کيږي.



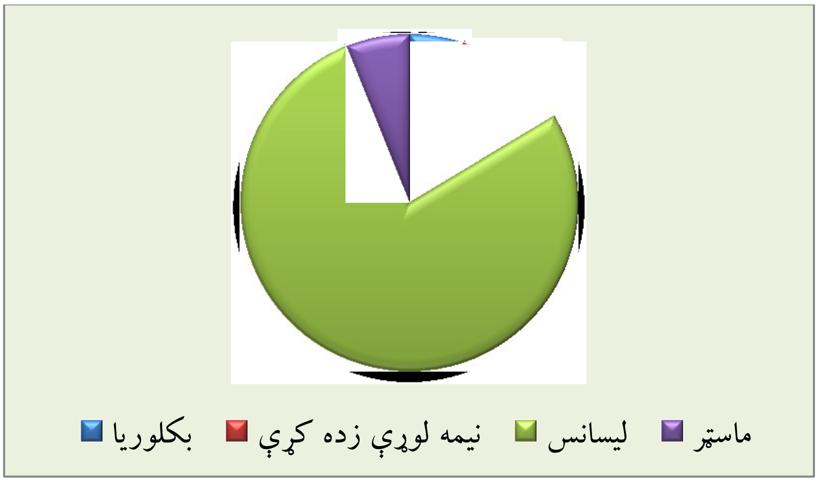

**(8) ګڼه شکل: د ګډونوالو د عمر حالت**

له(8) ګڼه شکل څخه څرګنديږي چې ددې څېړنې(۶)ګډونوال چې ٪5.2 سلنه کيږي د (20- 25) کلونو، (50) تنه چې٪ 43.1 سلنه کيږي د (26-30) کلونو، 29 تنه چې ٪25 سلنه کيږي د ( 31- 35) کلونو، او 31 تنه چې٪ 26.7 سلنه کيږي له 35 کلونو څخه پورته عمرونه لري. بناً ويلای شو د شيخ زايد پوهنتون ډيرى کارکوونکي د منځي عمر لرونکي او ځوانان دي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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



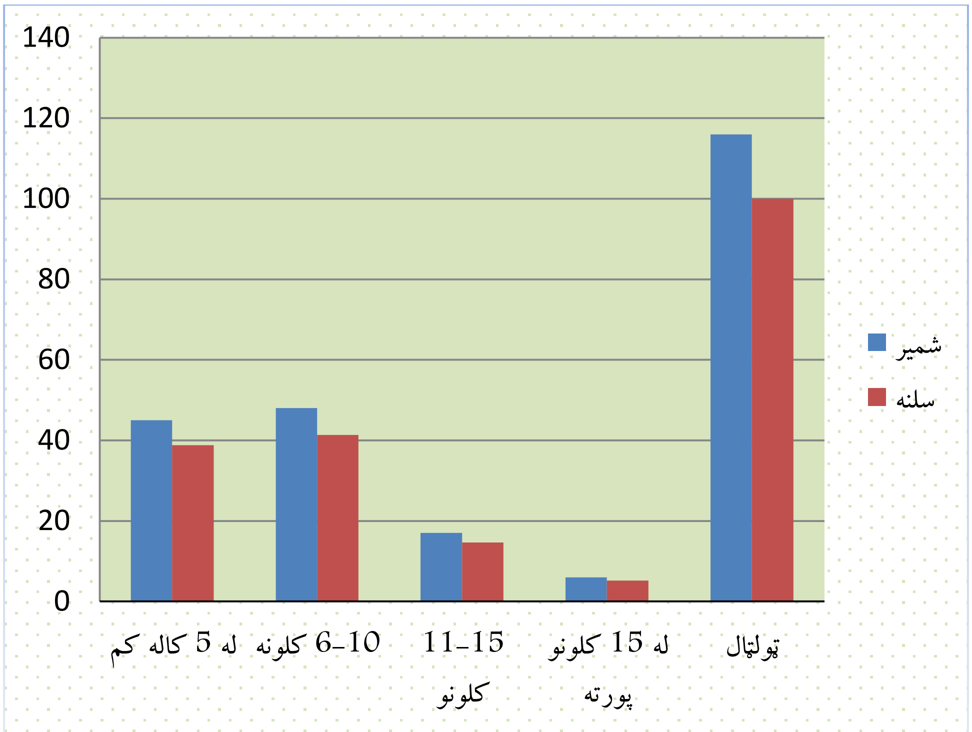

**(9)ګڼه شکل: د ګډونوالو د زده کړې څرنګوالی.**

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 شمير | 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.

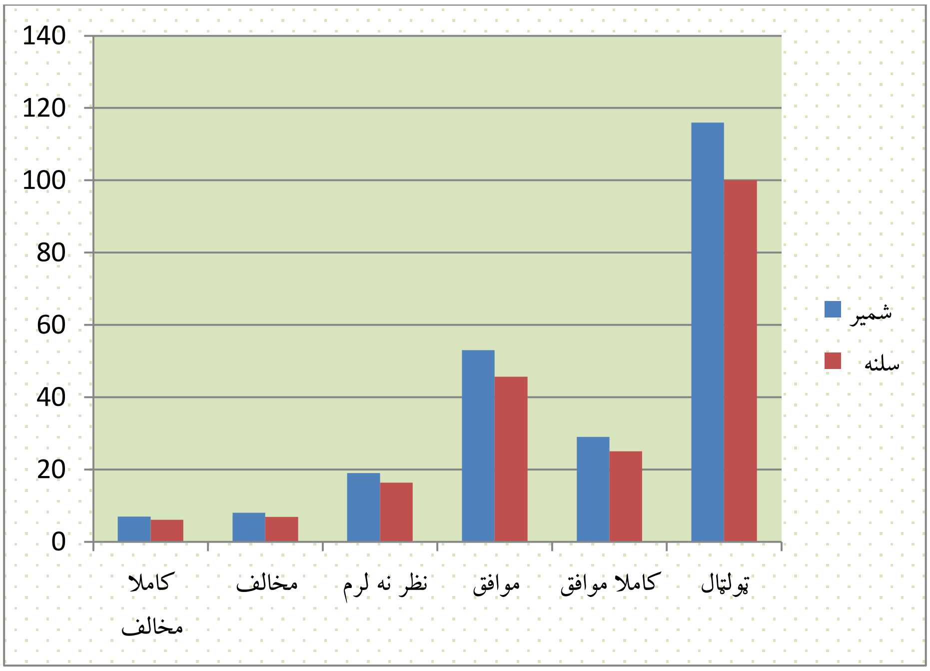
له (11)ګڼه جدول او (10) ګڼه شکل څخه معلوميږي چې ددې څيړنې 45 تنه ګډونوال چې 38.8 سلنه کيږي له 5 کلونو کم، 48 تنه چې 41.4 سلنه کيږي له 6 څخه تر 10 کلونو، 17 تنه چې 14.7 سلنه کيږي له 11 څخه تر 15 او پاتې 6 تنه چې 5.2 سلنه کيږي له 15 کلونو پورته کاري موده لري. دا ددې څرګندونه کوي چې په شيخ زايد پوهنتون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

(c) ketabton.com: The Digital Library

(۱) پوښتنه: آیا په پوهنتون کې پرېکړې 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 پرېکړو نیول.




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

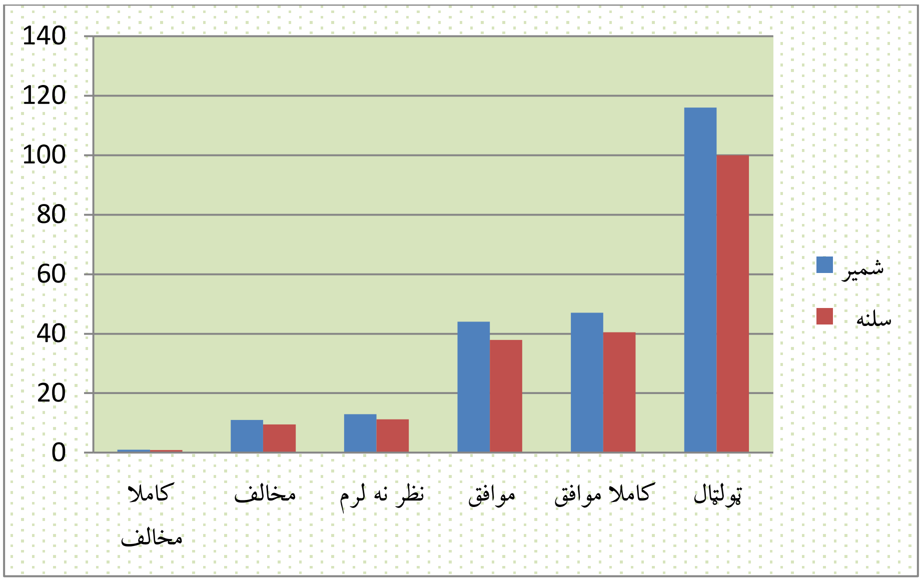
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 7 تنه چې 6 سلنه کیږي کاملاً مخالف، 8 تنه چې 6.9 سلنه کیږي مخالف،19 تنه چې 16.4 کیږي نظر نه لرم، 53 تنه چې 45.7 سلنه کیږي موافق او 29 تنه چې 25 سلنه کیږي کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. دا چې ډیر کسانو موافق او کاملاً موافق برخه ټاکلې ده، نو دا ددې څرګندونه کوي چې په پوهنتون کې پرېکړې 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.**

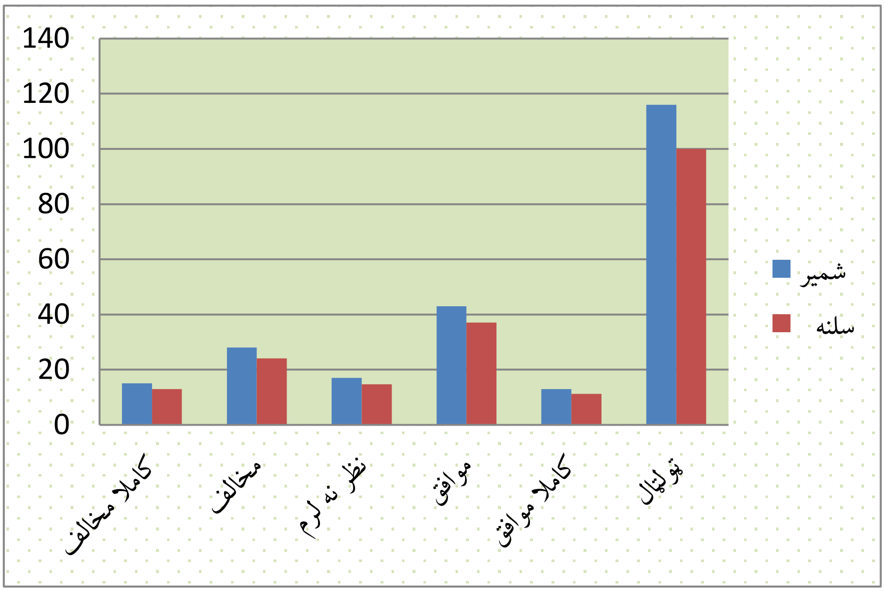
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 1 تن چې 0.9 سلنه کیږي کاملاً مخالف، 11 تنه چې 9.5 سلنه کیږي مخالف،13تنه چې 11.2سلنه کیږي نظر نه لرم، 44 تنه چې 37.2 سلنه کیږي موافق او 44 تنه چې40.5 سلنه کیږي 29 د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. دا چې ډیری ګډونوال په دې اړه موافق دي، نو ویلای شو چې د کارکوونکو کار مثبتې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

پورتنی پوښتني ته له 116 کسانو څخه 15 تنه چې 12.9 سلنه کیږي دکاملاً مخالف، 28 تنه چې 24.1 سلنه کیږي د مخالف،17 تنه چې 14.7 کیږي د نظر نه لرم، 43 تنه چې 37.1 سلنه کیږي مواقق او13 تنه چې 11.2 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د ګډونوالو شمیر ته په کتو سره معلومیږي چې کارکوونکو په نسبي ډول معلومات ورکول کیږي.

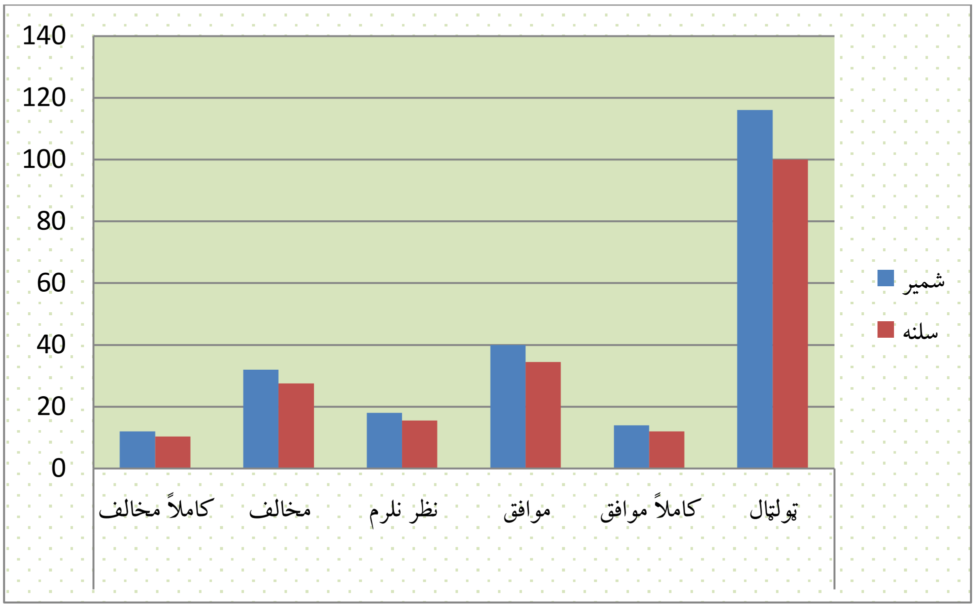
(۴) پوښتنه: آیا په پوهنتون کې د سلسله مراتبو پر ځای پر ښارني او همغږۍ ټینګار کیږي؟

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

(15) ګڼه جدول: څارنه او همغږي.




(14) ګڼه شکل: څارنه او همغږي.

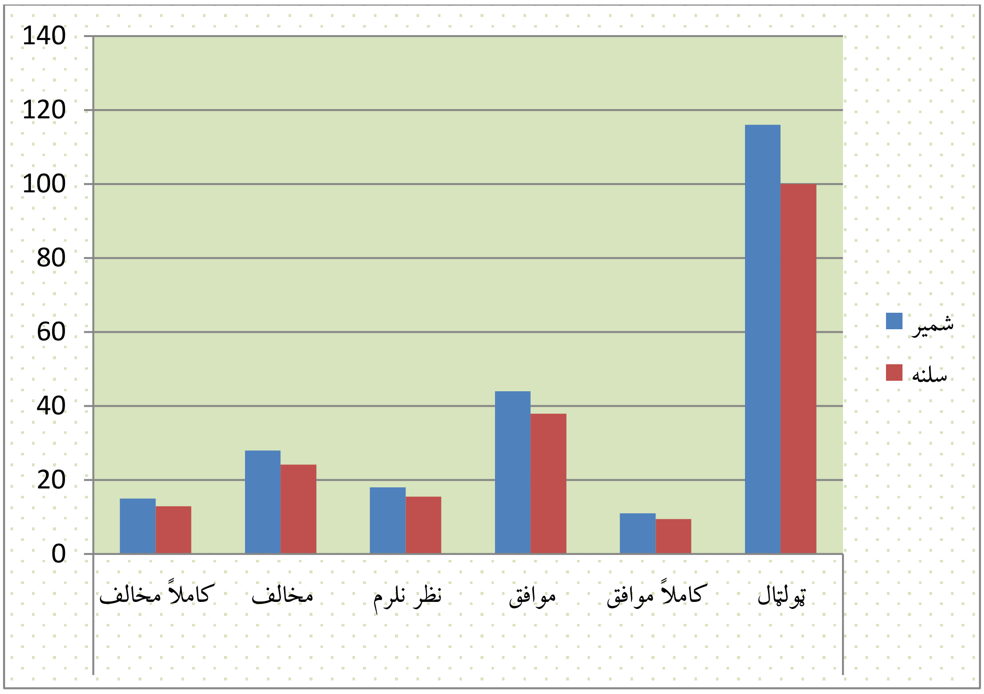
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 12 تنه چې 10.3 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 32 تنه چې 27.6 سلنه کیږي د مخالف، 18 تنه چې 15.5 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 40 تنه چې 34.5 سلنه کیږي موافق او14 تنه چې 12.1 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. څرنګه چې ډیرې ګډونوال موافق او کاملاً موافق دي، نو ویلای شو چې په 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.**

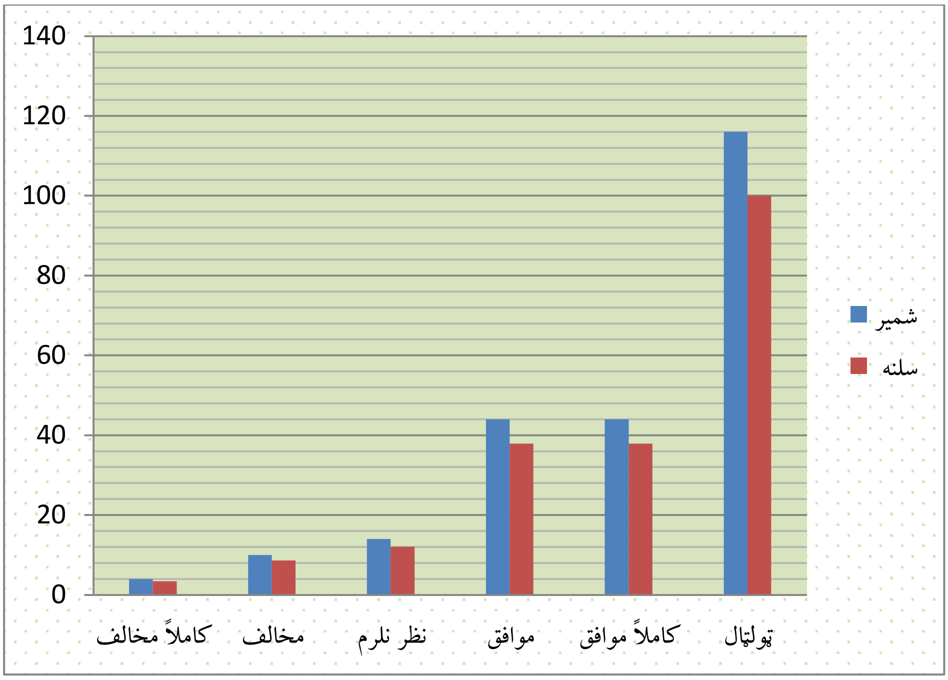
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 15 تنه چې 12.9سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 28 تنه چې 24.1 سلنه کیږي د مخالف،18 تنه چې 15.5 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 44 تنه چې 37.9 سلنه کیږي د موافق او11 تنه چې 9.5 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. سلنې ته په کتو سره ویلای شو چې دلته کارونه تر یوه بریده په ګروپي او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

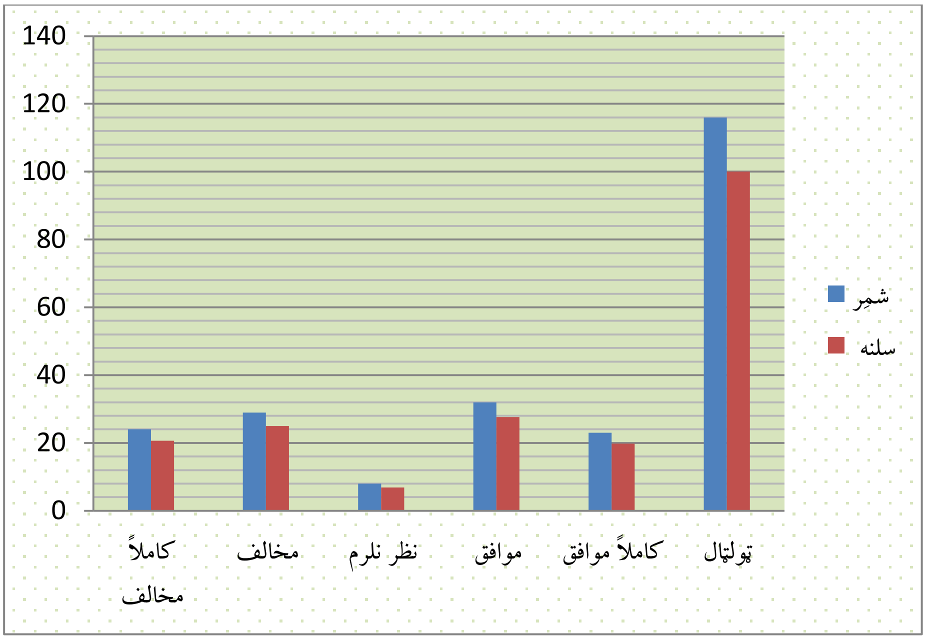
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 4 تنه چې 3.4 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 10  تنه چې 8.6 سلنه کیږي د مخالف،14 تنه چې 12.1 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 44 تنه چې 37.9 سلنه کیږي د موافق او44 تنه چې 37.9 سلنه د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د ګراف له تحلیل څخه دې پایلې ته رسیږو چې په شیخ زاید پوهنتون کې چارې د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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

**(18) ګڼه شمیره جدول: ظرفیت لوړونه.**




**(17) ګڼه شمیره شکل: ظرفیت لوړونه.**

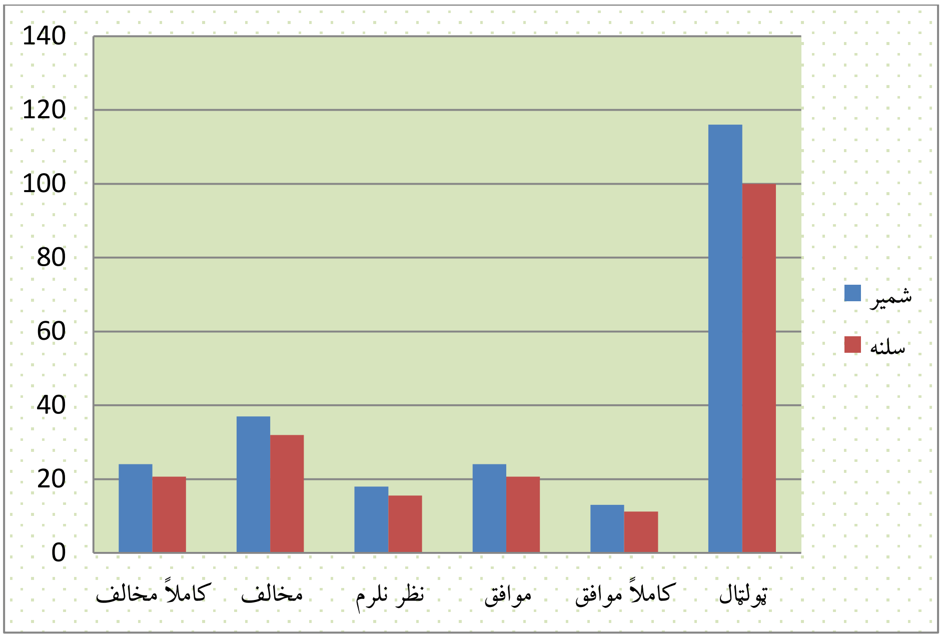
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 24 تنه چې 24.7 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 29 تنه چې 25 سلنه کیږي د مخالف،8 تنه چې 6.9 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 32 تنه چې 27.6 سلنه کیږي موافق او23 تنه چې 19.8 سلنه کیږي دکاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له تحلیل څخه دې پایلې ته رسیږو چې په نسبي ډول د کارکوونکو ظرفیت لوړتیا ته پاملرنه شوې ده.

(c) ketabton.com: The Digital Library

(۸) پوښتنه: آیا پوهنتون په دوامداره توګه د کارکوونکو د مهارتونو د ډېروالي 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.**

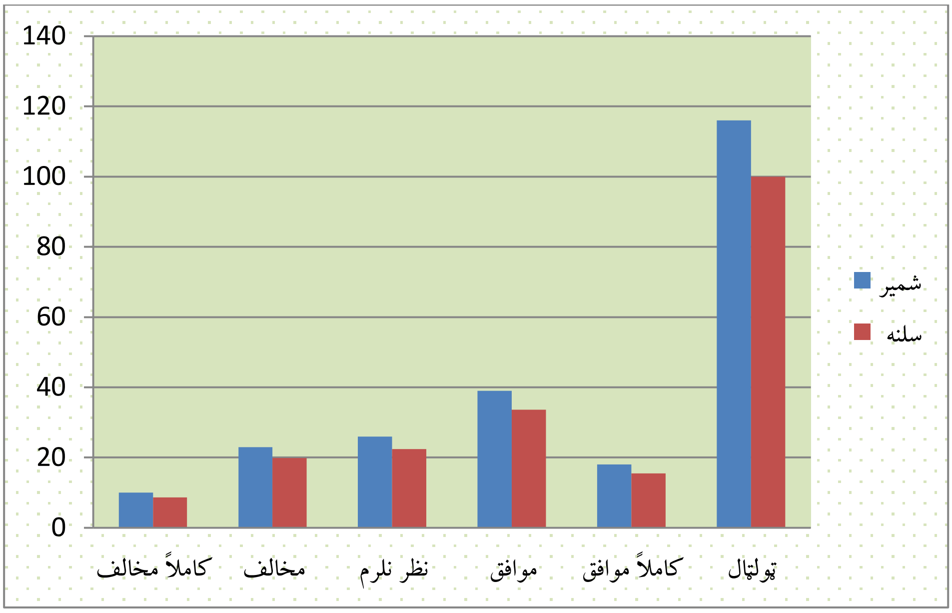
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 24 تنه چې 20.7 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 38 تنه چې 31.9 سلنه کیږي د مخالف، 18 تنه چې 15.5 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 24 تنه چې 20.7 سلنه کیږي د موافق او13 تنه چې 11.2 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له شکل څخه څرګندیږي چې په پوهنتون کې د کارکوونکو ظرفیت لوړوني ته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

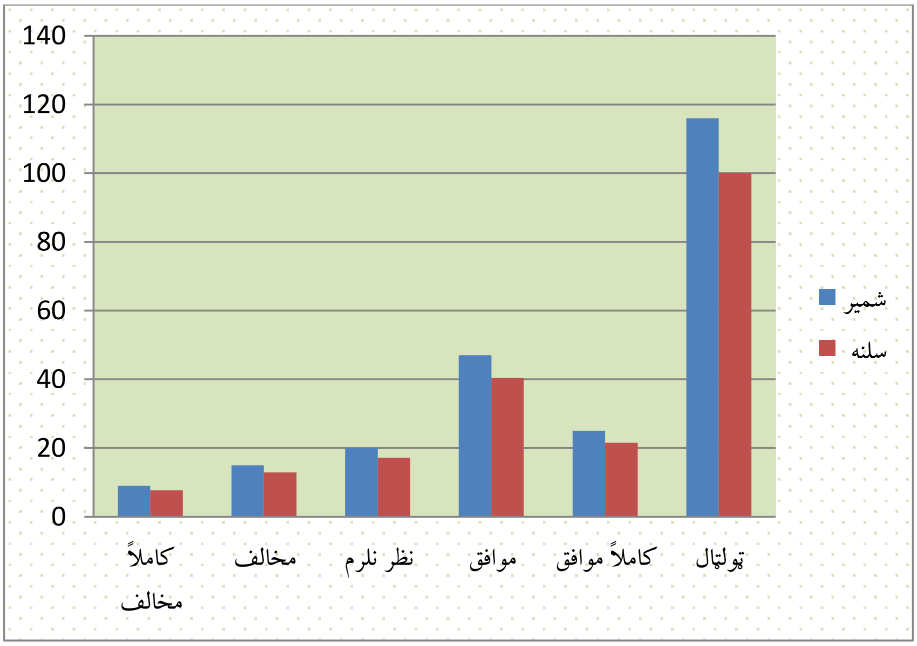
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 10 تنه چې 8.6 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 23 تنه چې 19.8 سلنه کیږي د مخالف،26 تنه چې 22.4 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 39 تنه چې 33.6 سلنه کیږي د موافق او18 تنه چې 15.5 سلنه دکاملاً موافق برخه ټاکلې ده. ګراف ته په کتو سره ویلای شو چې د کارکوونکو فردي وړتیا ته ډیره پاملرنه کیږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

**(21) ګڼه جدول: له لارښودونو پیروي کول.**




**(20)ګڼه شکل: له لارښودونو پیروي کول.**

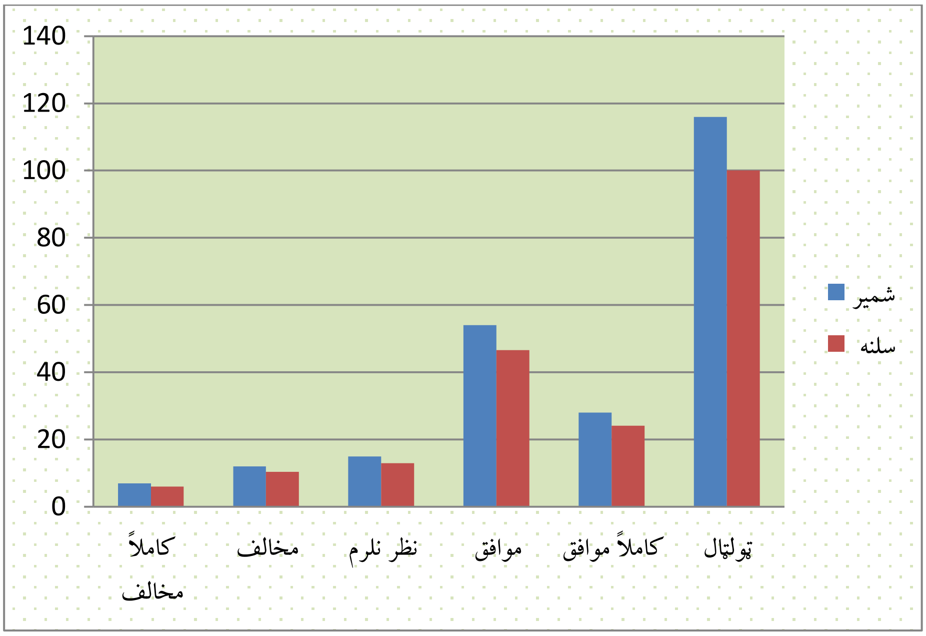
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 9 تنه چې 7.8 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 15 تنه چې 12.9 سلنه کیږي د مخالف، 20 تنه چې 17.2 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 47 تنه چې 40.5 سلنه کیږي د موافق او25 تنه چې 21.6 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. لیدل کیږي چې په پوهنتون کې له ځانګړو لارښودونو او طرزالعملونو پیروي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

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

(22)ګڼه جدول: شفاف ارزښتونه او تګلارې.




(21) ګڼه شکل: شفاف ارزښتونه او تګلارې.

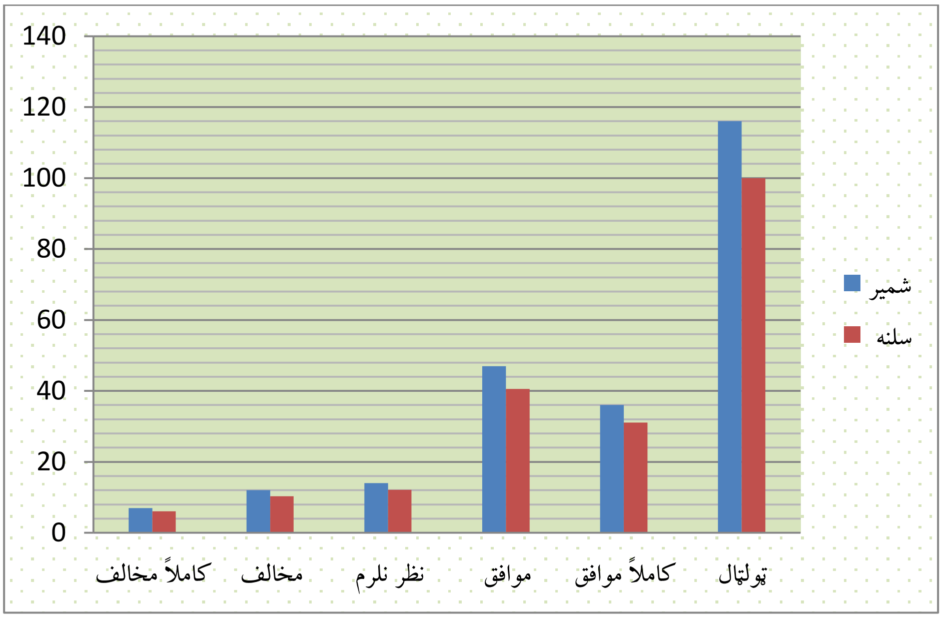
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 7 تنه چې 6 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 12 تنه چې 10.3 سلنه کیږي د مخالف، 15 تنه چې 12.9 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 54 تنه چې 46.6 سلنه کیږي د موافق او28 تنه چې 24.1 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د ګراف له تحلیل څخه دې پایلې ته رسیږو چې په پوهنتون کې شفاف ارزښتونه 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 توپیر پرې کیدای شي؟

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

(23) ګڼه جدول: طرزالعملونه او تګلارې.




(22) ګڼه شکل: طرزالعملونه او تګلارې.

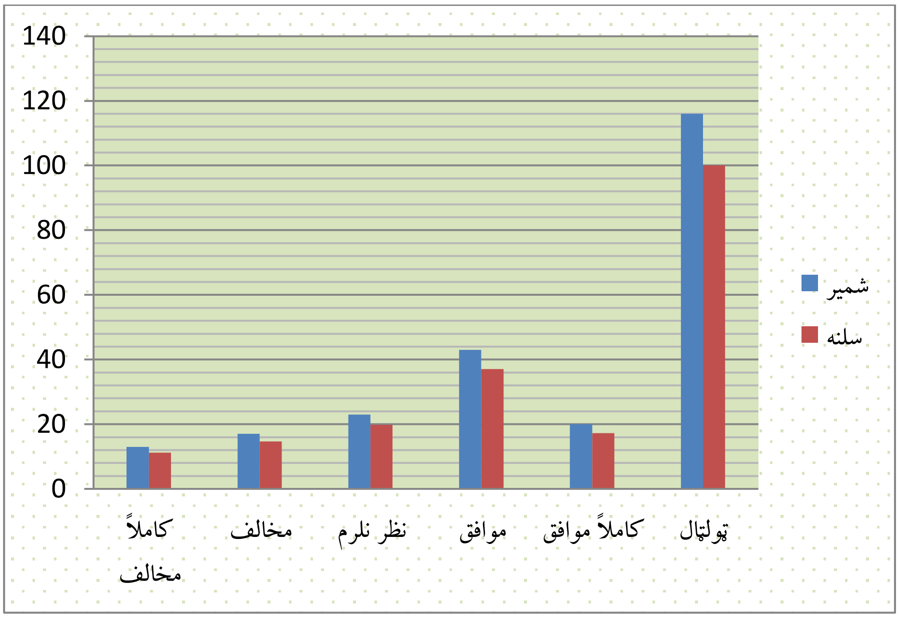
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 7 تنه چې 6 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 12 تنه چې 10.3 سلنه کیږي د مخالف، 14 تنه چې 12.1 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 47 تنه چې 40.5 سلنه کیږي د موافق او36 تنه چې 31 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. بیا هم لیدل کیږي چې په پوهنتون کې داسې طرزالعملونه او تګلارې شتون لري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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

**(24) ګڼه جدول: د شخړو مدیریت کول.**




**(23) ګڼه شکل: د شخړو مدیریت کول.**

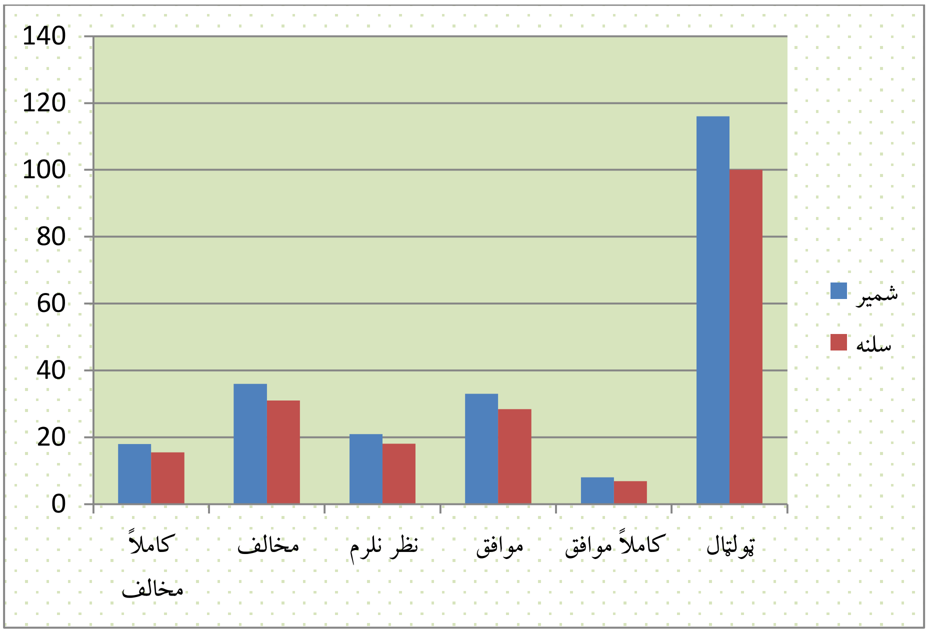
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 13 تنه چې 11.2 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 17 تنه چې 14.7 سلنه کیږي د مخالف، 23 تنه چې 19.8 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 43 تنه چې 37.1 سلنه کیږي د موافق او 20 تنه چې 17.2 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. ددې ګراف له تحلیل څخه دې پایلې ته رسیږو چې تر یوه بریده په پوهنتون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




**(24) ګڼه شمېره شکل: په ستونزمنو موضوعاتو کې توافق ته رسېدل .**

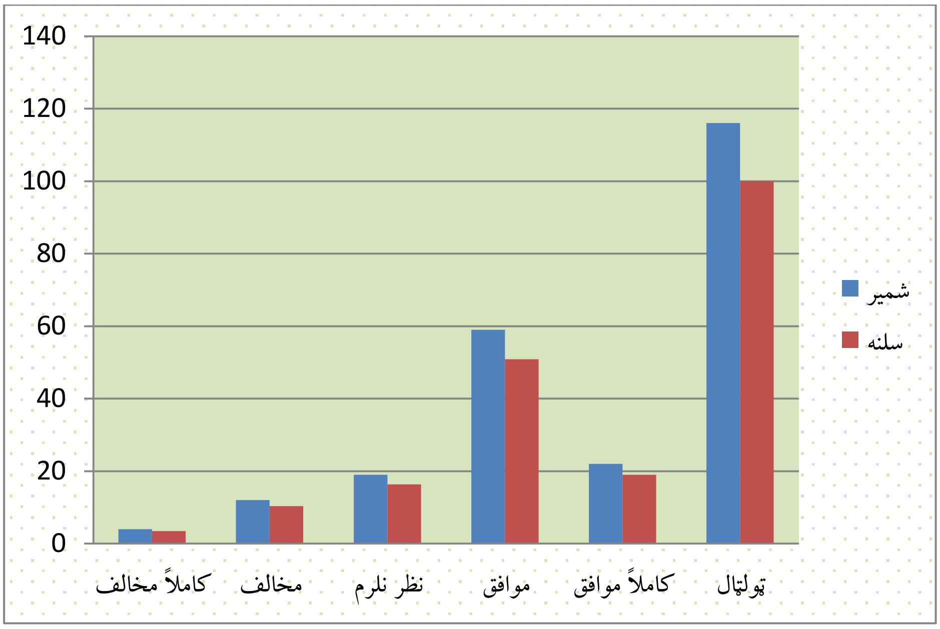
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 18 تنه چې 15.5 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 36 تنه چې 31 سلنه کیږي د مخالف، 21 تنه چې 18.1 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 33 تنه چې 28.4 سلنه کیږي د موافق او8 تنه چې 6.9 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. ددې شکل له حالت څخه معلومیږي چې خپل منځې توافق تر یوه بریده شتون لري.

(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.

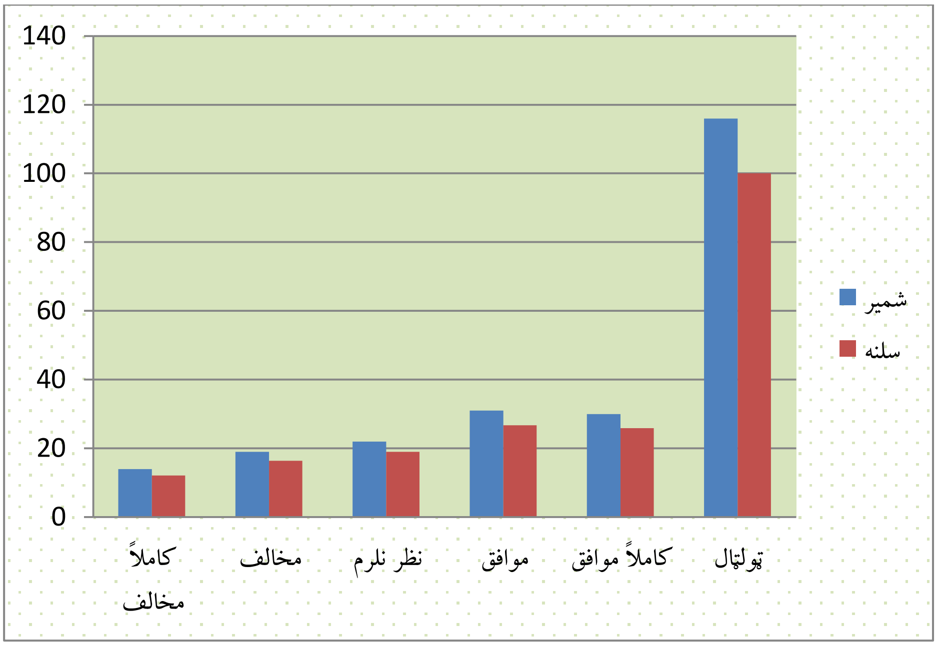
پورتنی پوښتني ته له 116 کسانو څخه 4 تنه چې 3.4 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 12 تنه چې 10.3 سلنه کیږي د مخالف، 19 تنه چې 16.4 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 59 تنه چې 50.4 سلنه کیږي د موافق او 22 تنه چې 19 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. لیدل کیږي چې ډیری کارکوونکي په دي موافق دي چې په پوهنتون کې حساس مسایل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

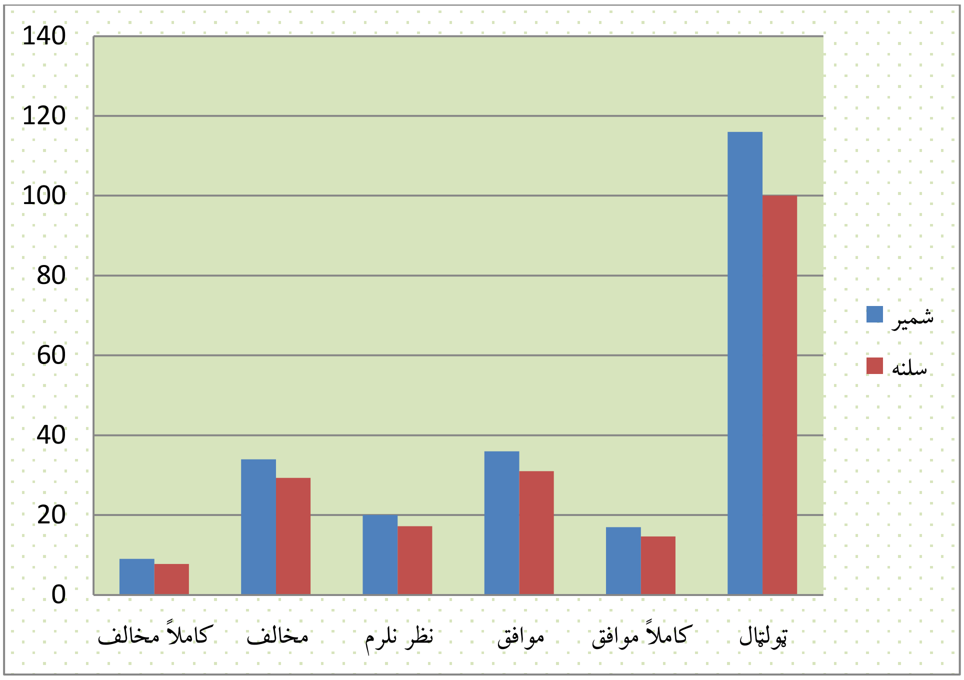
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 14 تنه چې 12.1 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 19 تنه چې 16.4 سلنه کیږي د مخالف،22 تنه چې 19 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 31 تنه چې 26.7 سلنه کیږي د موافق او 30 تنه چې 25.9 سلنه کیږي دکاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له شکل څخه معلومیږي چې د پوهنتون د واحدونو ترمنځ ګډ لیدلوری شتون لري.

(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.

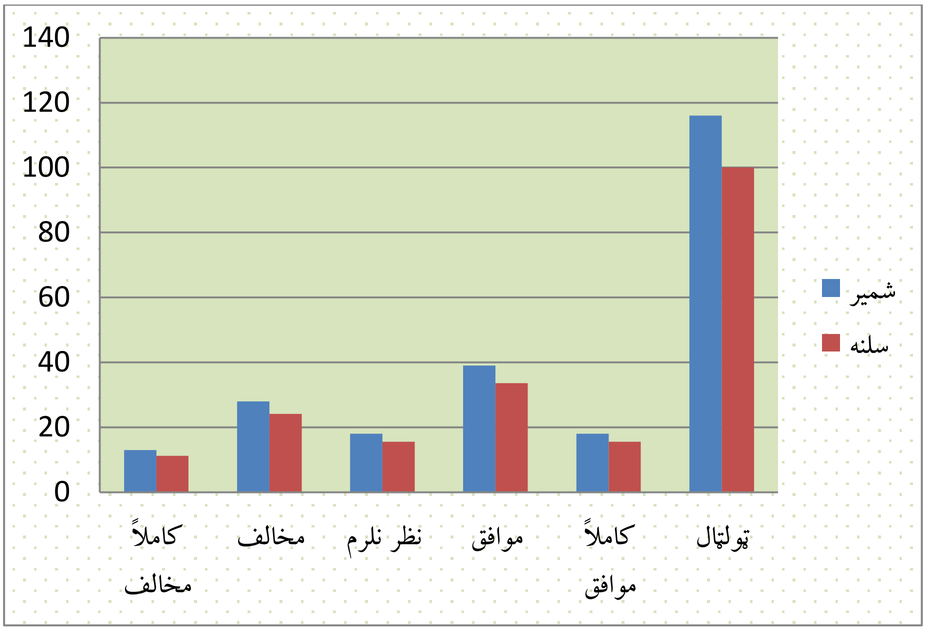
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 9 تنه چې 7.8 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 34 تنه چې 29.3 سلنه کيږي د مخالف،20تنه چې 17.2 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 36 تنه چې 13 سلنه کيږي د موافق او 17 تنه چې 14.7سلنه کيږي دکاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د ګراف له تحليل څخه دې پايلې ته رسيږو چې په پوهنتون کې پروژې نسبتاً ښې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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

| نظرونه | د ګډونوالو شمیر | د ګډونوالو سلنه |
|---|---|---|
| کاملاً مخالف | 13 | 11.2 |
| مخالف | 28 | 24.1 |
| نظر نه لرم | 18 | 15.5 |
| موافق | 39 | 33.6 |
| کاملاً 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.

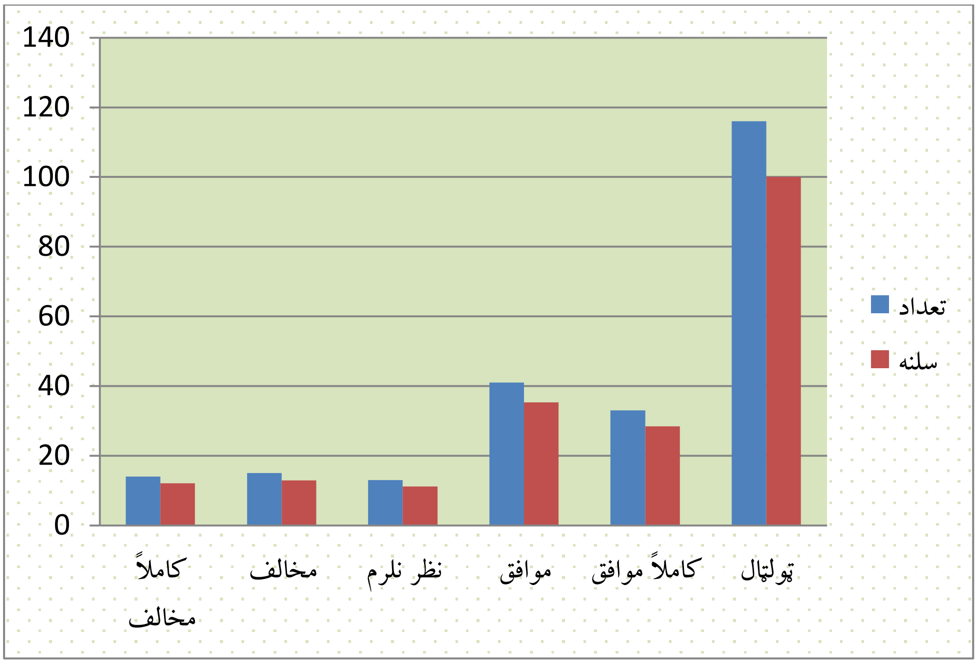
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 13 تنه چې 11.2 سلنه کیږي دکاملاً مخالف، 28 تنه چې 24.1 سلنه کیږي د مخالف،18 تنه چې 15.5 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 39 تنه چې 33.6 سلنه کیږي د موافق او 18 تنه چې 15.5 سلنه کیږي دکاملاً موافق برخه ټاکلې ده. ددې شکل له تحلیل څخه دا پایله ترلاسه کولای شو چې په پوهنتون کې تر 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 وړاندې ځواب ویونکې ده؟

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

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




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

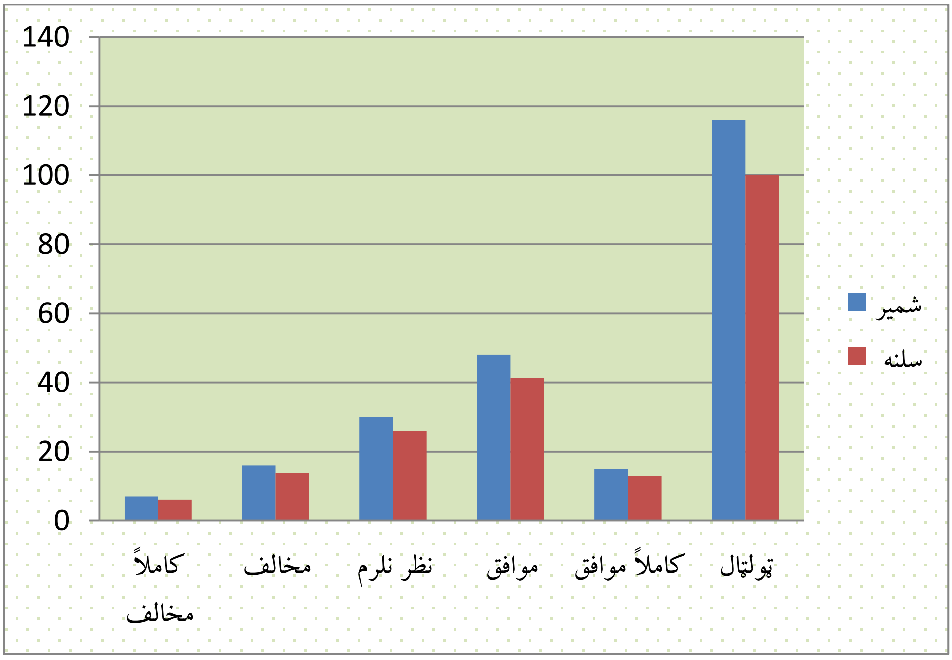
پورتنی پوښتنې ته  له 116 کسانو څخه 14 تنه چې12.1 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 15 تنه چې 12.1 سلنه کیږي د مخالف،13 تنه چې 11.2 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 41 تنه چې 35.3 سلنه کیږي د موافق او33 تنه چې 28.4 سلنه د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له دې ګراف څخه معلومیږي چې د پوهنتون رهبري د خپلو چارو په وړاندې ځواب ویونکې ده.

(c) ketabton.com: The Digital Library

(۲۰) پوښتنه: آيا پوهنتون په خپل چاپيريال کې د بدلونونو او رقيبانو په وړاندې غبرګون ښودلی؟

| 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.**

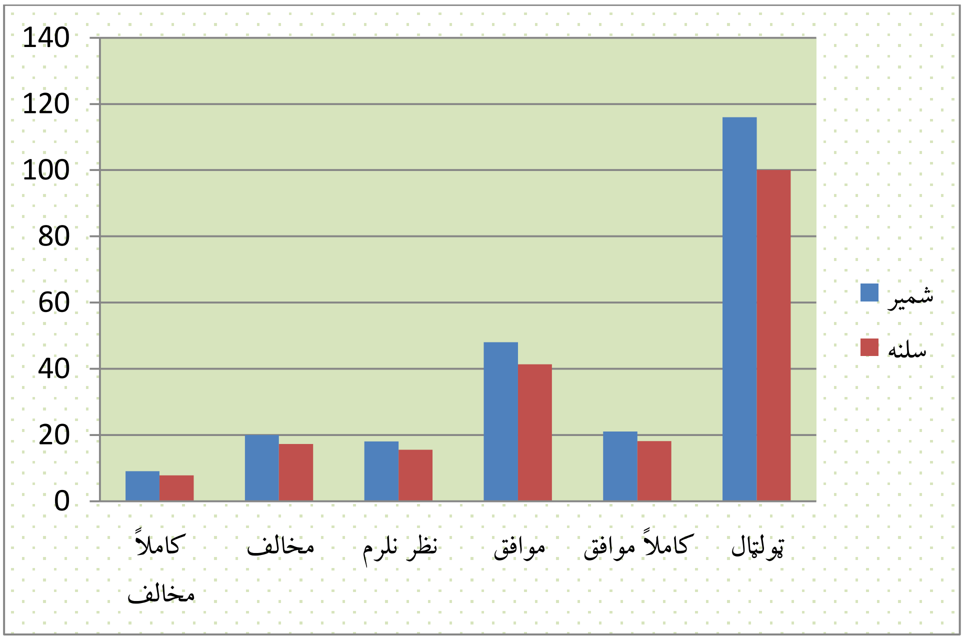
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 7 تنه چې6 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 16 تنه چې 13.8 سلنه کيږي د مخالف، 30 تنه چې 25.9 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 48 تنه چې 41.9 سلنه کيږي د موافق او 15 تنه چې 12.9 سلنه دکاملاً موافق برخه ټاکلې ده. ددې شکل له تحليل څخه دې پايلې ته رسيږو چې پوهنتون د بدلونونو او رقيباتو په وړاندې غبرګون ښودلی.

(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 شمیر | 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.

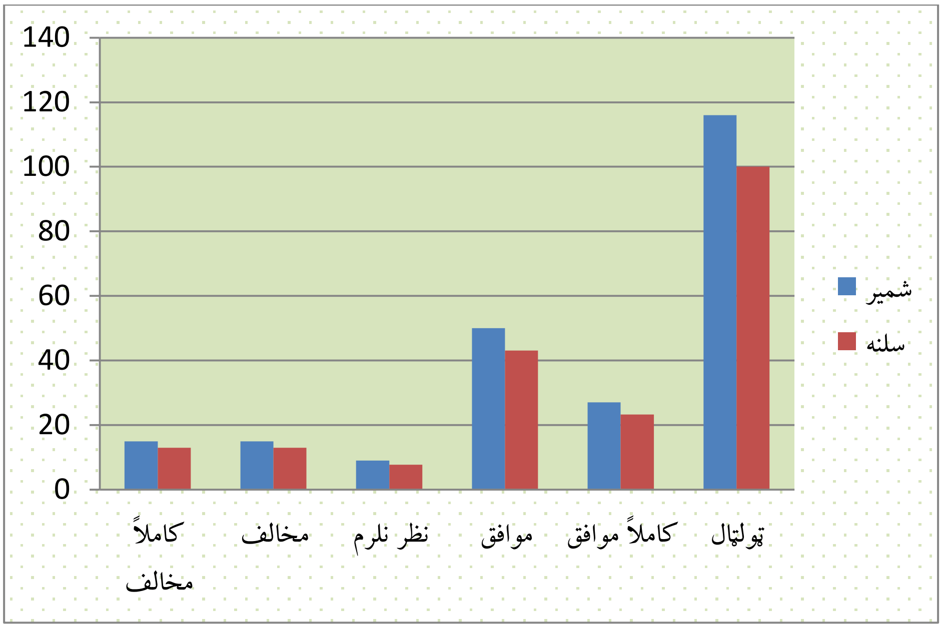
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 9 تنه چې7.8 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 20 تنه چې 17.2 سلنه کیږي د مخالف، 18 تنه چې 15.5 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 48 تنه چې 41.9 سلنه کیږي د موافق او 21 تنه چې 18.1 سلنه د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د شمیر ګډونوالو له نظره ویلای شو چې په پوهنتون کې د چارو د پرمختګ لپاره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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

| نظرونه | د ګډونوالو شمیر | د ګډونوالو سلنه |
|---|---|---|
| کاملاً مخالف | 15 | 12.9 |
| مخالف | 15 | 12.9 |
| نظر نه لرم | 9 | 7.8 |
| موافق | 50 | 43.1 |
| کاملاً 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.**

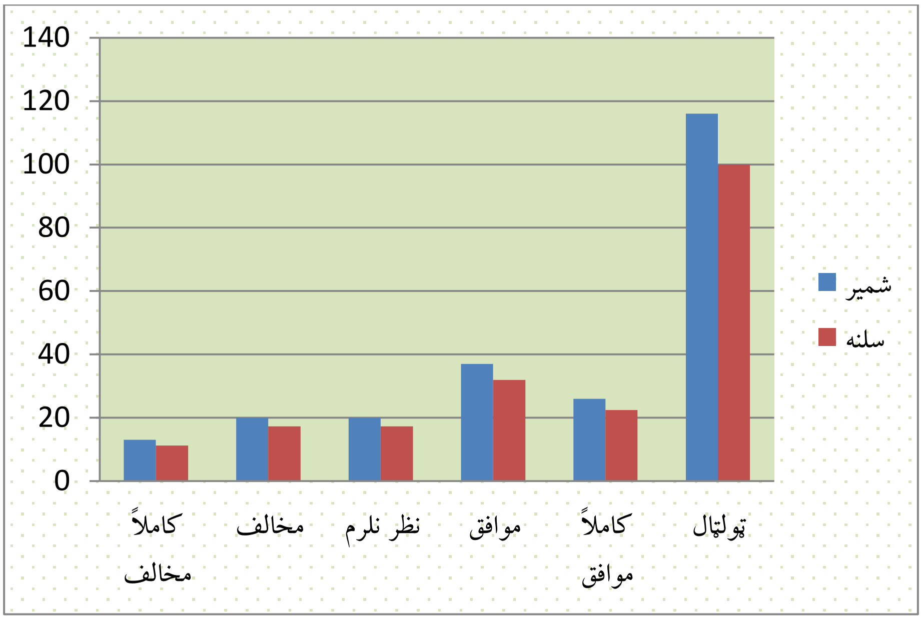
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 15 تنه چې 12.9 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 15 تنه چې 12.9 سلنه کیږي د مخالف، 9 تنه چې 7.8 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 50 تنه چې 43.1 سلنه کیږي د موافق او 27 تنه چې 23.3 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. ګراف ته په کتو سره ویلای شو چې د کارکوونکو نظریات او وړاندیزونه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

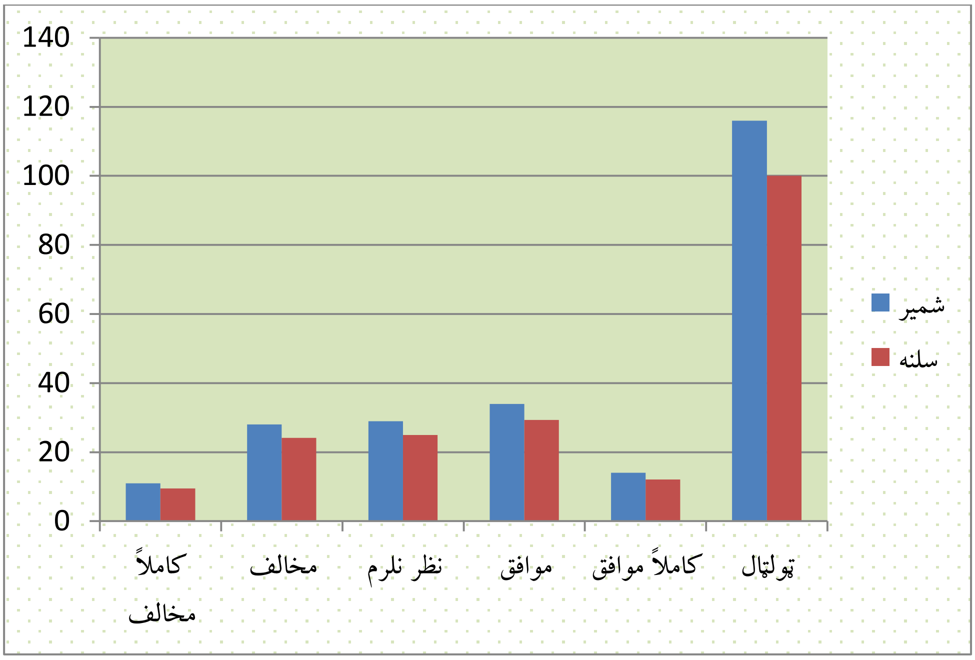
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 13 تنه چې 11.2 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 20 تنه چې 17.2 سلنه کیږي د مخالف، 20 تنه چې 17.2 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 37 تنه چې 31.9 سلنه کیږي د موافق او 26 تنه چې 22.4 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له ګراف څخه معلومیږي چې په پوهنتون کې تر یوه بریده د شریکو خواو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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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




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

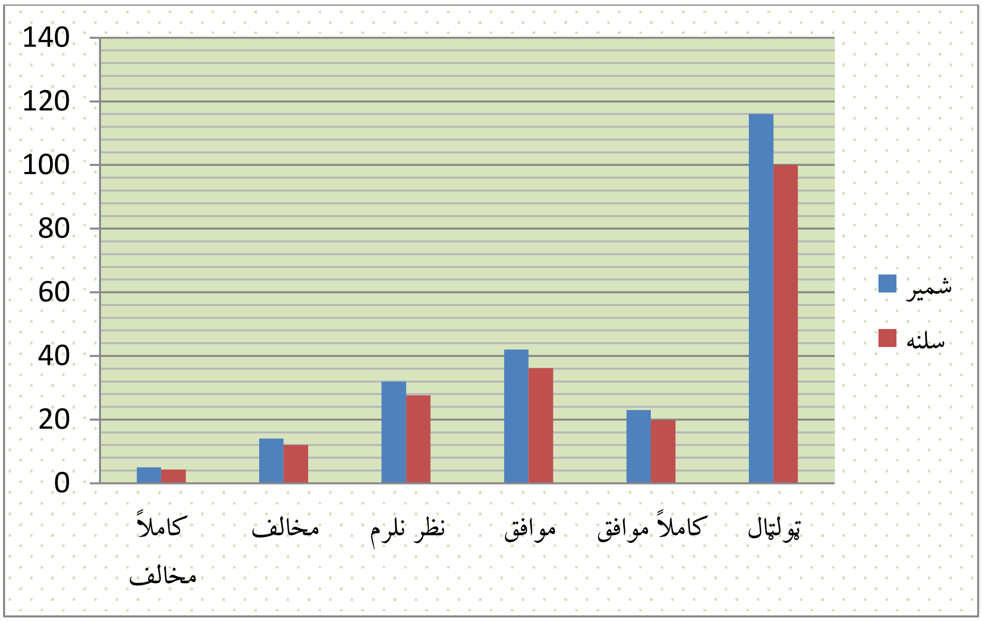
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 11 تنه چې 9.5 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 28 تنه چې 24.1 سلنه کیږي د مخالف، 29 تنه چې 25.5 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 34 تنه چې 29.3 سلنه کیږي د موافق او 14 تنه چې 12.4 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د شکل له تحلیل معلومیږي چې تر یوه بریده د شریکو خواوو نظریات په چارو اغیزي 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.

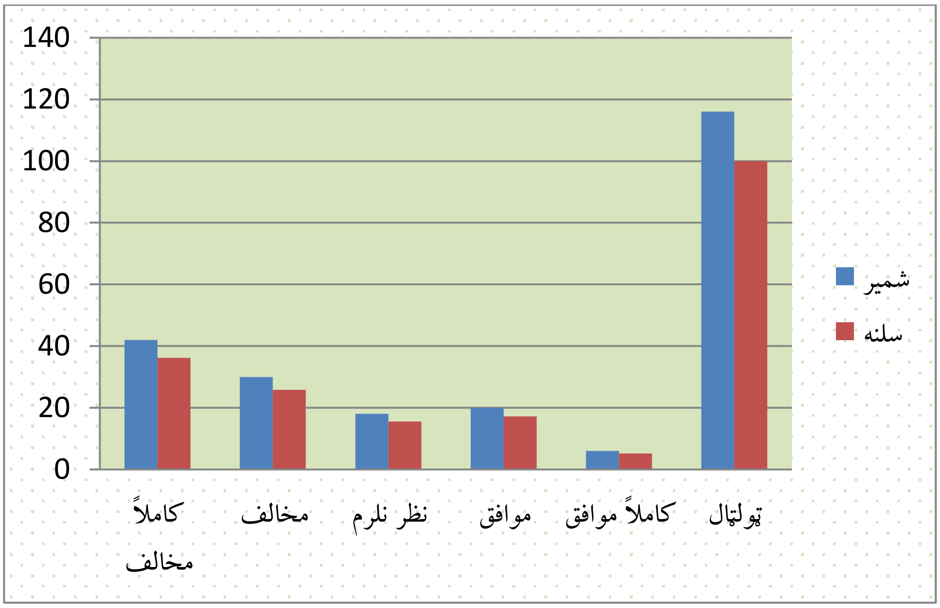
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 5 تنه چې 4.3 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 14 تنه چې 12.1 سلنه کیږي د مخالف، 32 تنه چې 27.6 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 42 تنه چې 36.2 سلنه کیږي د موافق او 23 تنه چې 19.8 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. دا چې ډیرو ګډونوالو موافق او کاملاً موافق برخه ټاکلي ده نو ویلای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

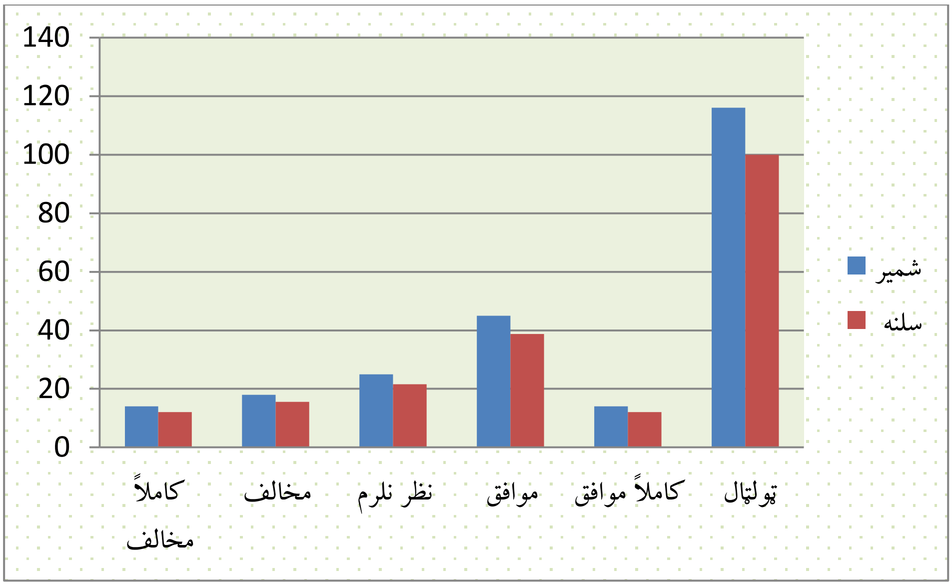
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 42 تنه چې ۳۶،۲ سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 30 تنه چې 25.9 سلنه کیږي د مخالف، 18 تنه چې 15.5 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 20 تنه چې 17.2 سلنه کیږي د موافق او 6 تنه چې 5.2 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. د نومړي ګراف له تحلیل څرګندیږي چې په پوهنتون کې کارکوونکي په خپلو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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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




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

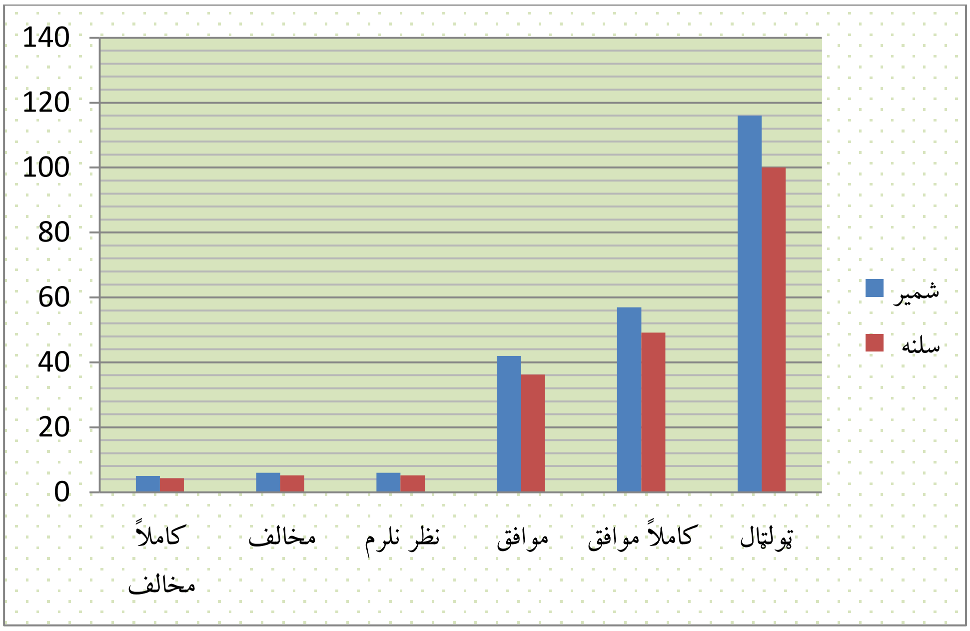
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 14 تنه چې 12.1 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 18 تنه چې 15.5 سلنه کیږي د مخالف، 25 تنه چې 21.6 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 45 تنه چې 38.8 سلنه کیږي د موافق او 14 تنه چې 12.1 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. دا چې ډیری ګډونوالو موافق دي نو ویلای شو چې په پوهنتون کې د اداري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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

| نظرونه | د ګډوونوالو شمیر | د ګډوونوالو 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: اورږد مهاله موخې.




(38) ګڼه شکل: اورږد مهاله موخې.

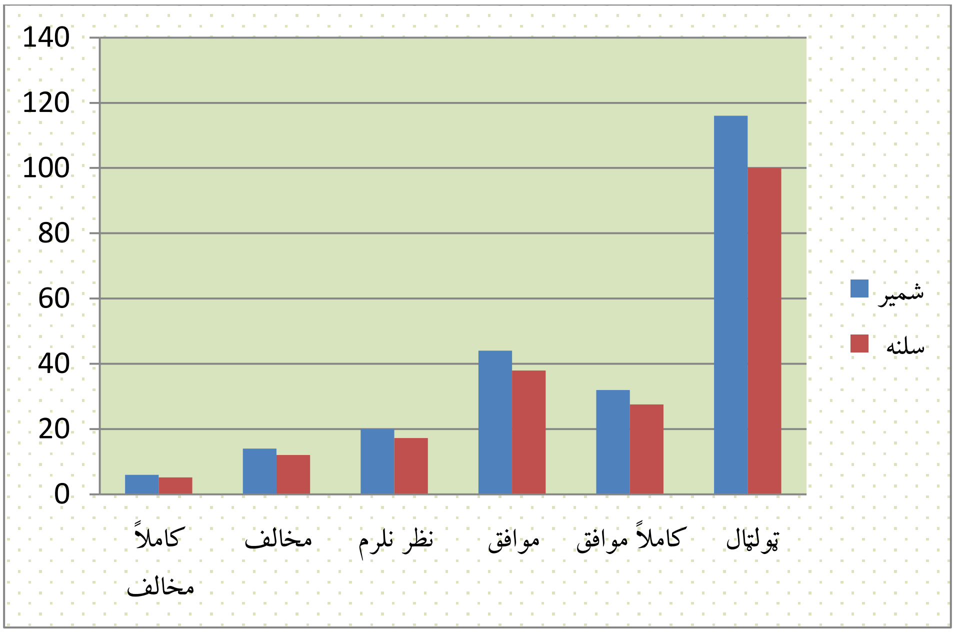
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 5 تنه چې 4.3 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 6 تنه چې 5.2 سلنه کیږي د مخالف، 6 تنه چې 5.2 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 42 تنه چې 36.2 سلنه کیږي د موافق او 57 تنه چې 49.1 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له ارقامو دې پایلې ته رسیږو چې په پوهنتون کې د چارو د تنظیم او پرمختګ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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

| 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: څرګنده او روښانه پریکړو نیول.




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

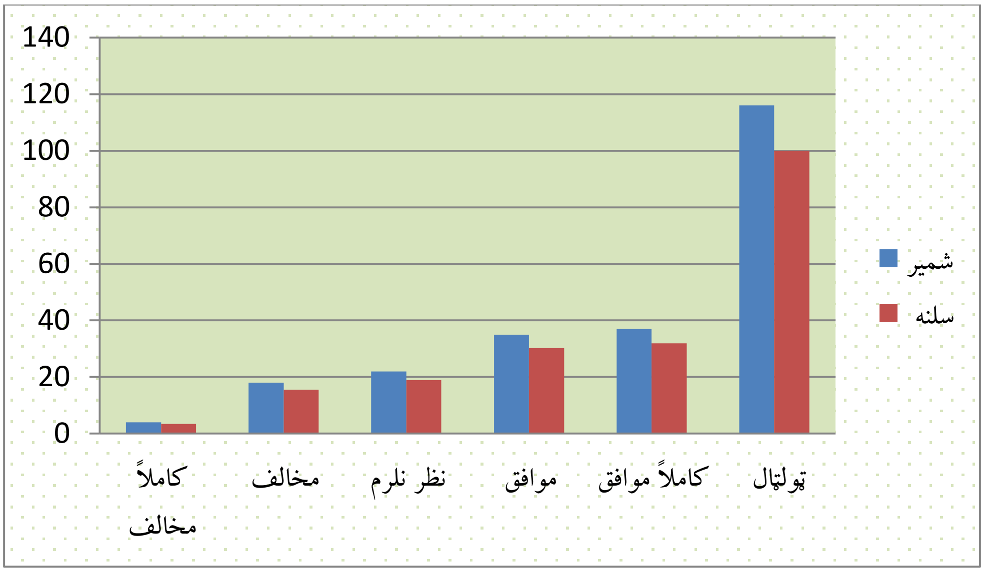
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 6 تنه چې 5.2 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 14 تنه چې 12.1 سلنه کیږي د مخالف، 20 تنه چې 17.2 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 44 تنه چې 37.9 سلنه کیږي د موافق او 32 تنه چې 27.6 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. څرګندیږي چې په پوهنتون کې د چارو د تنظیم په موخه څرګندې او شفافې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

(c) ketabton.com: The Digital Library

(۳۰)پوښتنه : آيا پوهنتون خپلې راتلونکې لپاره څرګنده او شفافه ستراتيژي لري؟

| نظرونه | د ګډوونوالو شمير | د ګډوونوالو 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 ستراتيژي.




(40) ګڼه شکل: څرګنده او شفافه ستراتيژي.

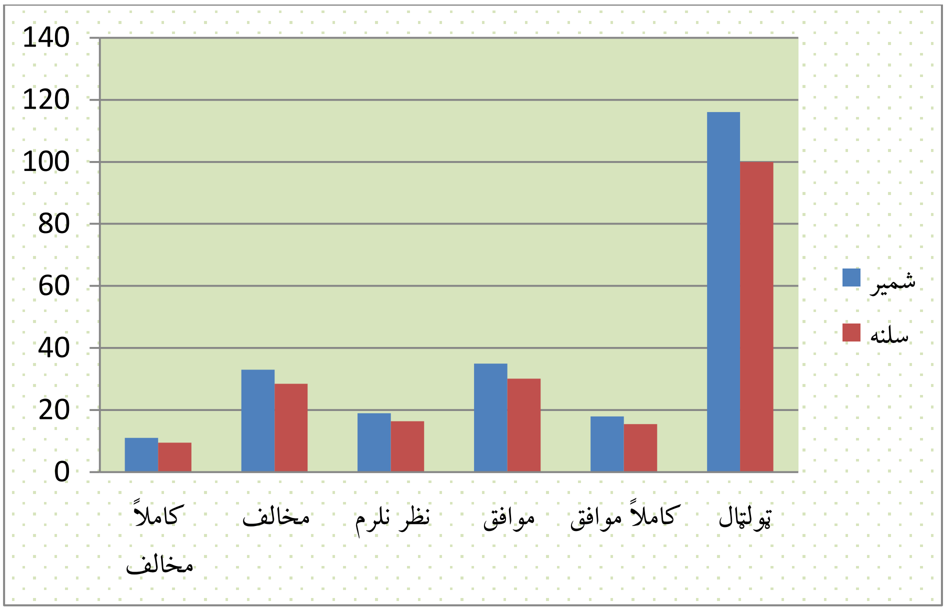
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 4 تنه چې 3.4 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 18 تنه چې 15.5 سلنه کيږي د مخالف، 22 تنه چې 19 سلنه کيږي د نظر نه لرم، 35 تنه چې 30.2 سلنه کيږي د موافق او 37 تنه چې 31.9 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. داچې ډيری ګډوونوال موافق او کاملاً موافق دي، نو ويلای شو چې په پوهنتون کې څرګندې او شفافې ستراتيژی شتون لري چې مستقيماً د دوی په چارو اغيزې 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.

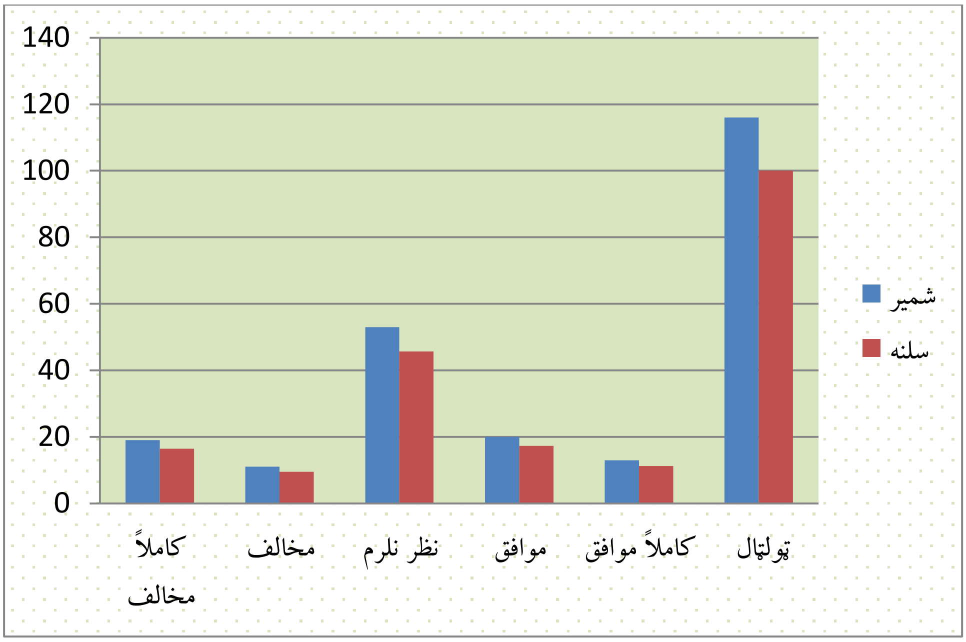
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 11 تنه چې 9.5 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 33 تنه چې 28.4 سلنه کیږي د مخالف، 19 تنه چې ۱۶.4 سلنه کیږي د نظر نه لرم، 35 تنه چې 30.2 سلنه کیږي د موافق او 18 تنه چې 15.5 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له تحلیل څخه لیدل کیږي په پوهنتون کې د موخو په اړه توافق شتون لري.

(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) ګنه شکل: آرماني او واقعبینانه موخې.**

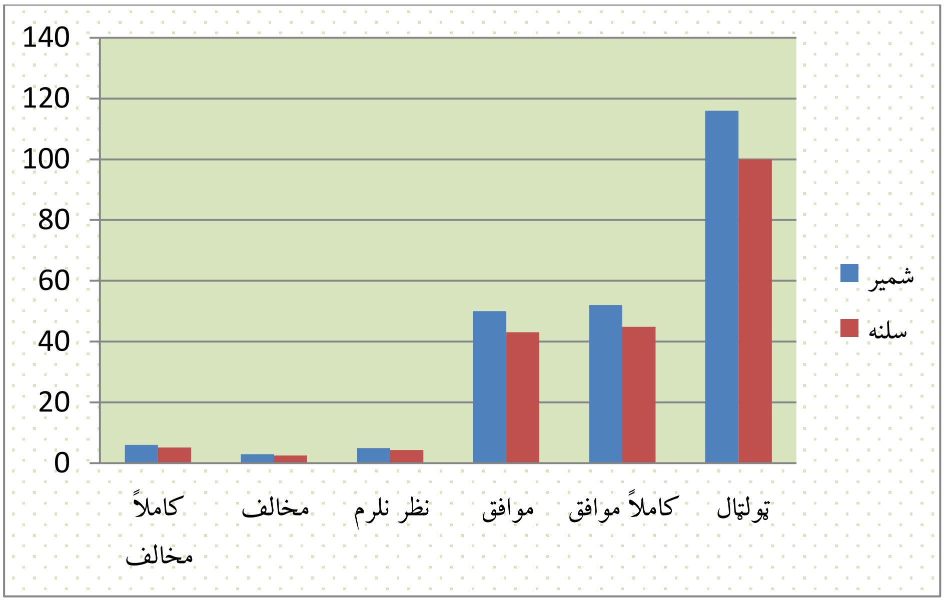
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 19 تنه چې 16.4 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 11 تنه چې 8.5 سلنه کیږي د مخالف،53 تنه چې 45.7 سلنه کیږي نظر نه لرم، 20 تنه چې 17.2 سلنه کیږي د موافق او 13 تنه چې11.2سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. ډیری کسانو نظر نه لرم برخه ټاکلې ده له دې معلومیږي چې د پوهنتون رهبري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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

**(44) ګڼه جدول: د موخو ټاکنه.**




**(43) ګڼه شکل: د موخو ټاکنه.**

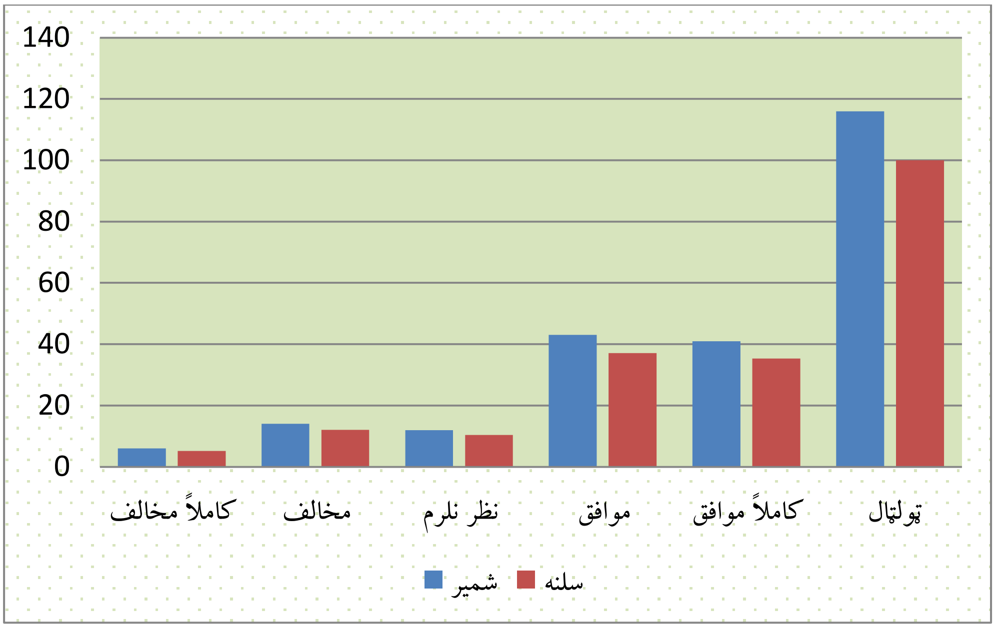
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 6 تنه چې 5.2 سلنه کيږي د کاملاً مخالف، 3 تنه چې 2.6 سلنه کيږي د مخالف، 5 تنه چې 4.3 سلنه کيږي نظر نه لرم، 50 تنه چې 43.1 سلنه کيږي د موافق او 52 تنه چې44.5 سلنه کيږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له ارقامو څخه څرګنديږي چې کارکوونکي د خپلو موخو ترلاسه کولو لپاره هڅې کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

**(45) ګڼه جدول: ګډ او مشترک نظریات.**




**(44) ګڼه شکل: ګډ او مشترک نظریات.**

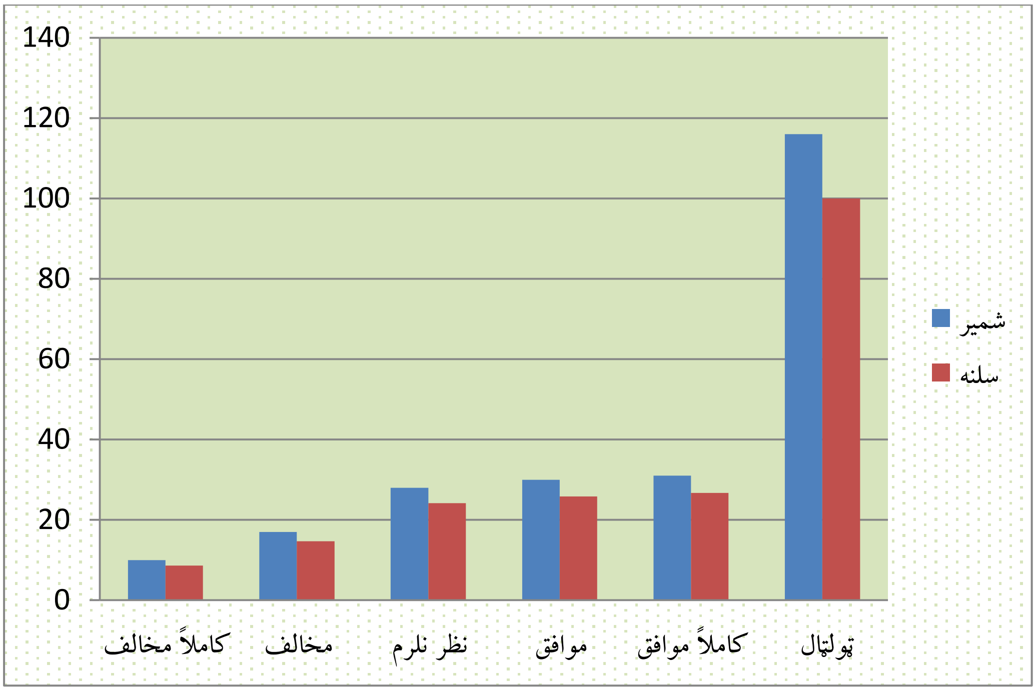
پورتنی پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 6 تنه چې 5.2 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 14 تنه چې 12.1 سلنه کیږي د مخالف،12 تنه چې 10.3 سلنه کیږي نظر نه لرم، 43 تنه چې 37.1 سلنه کیږي د موافق او 41 تنه چې 35.3 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له ګراف څخه معلومیږي چې د کارکوونکو ترمنځ ګډ او مشترک نظریات شتون لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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




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

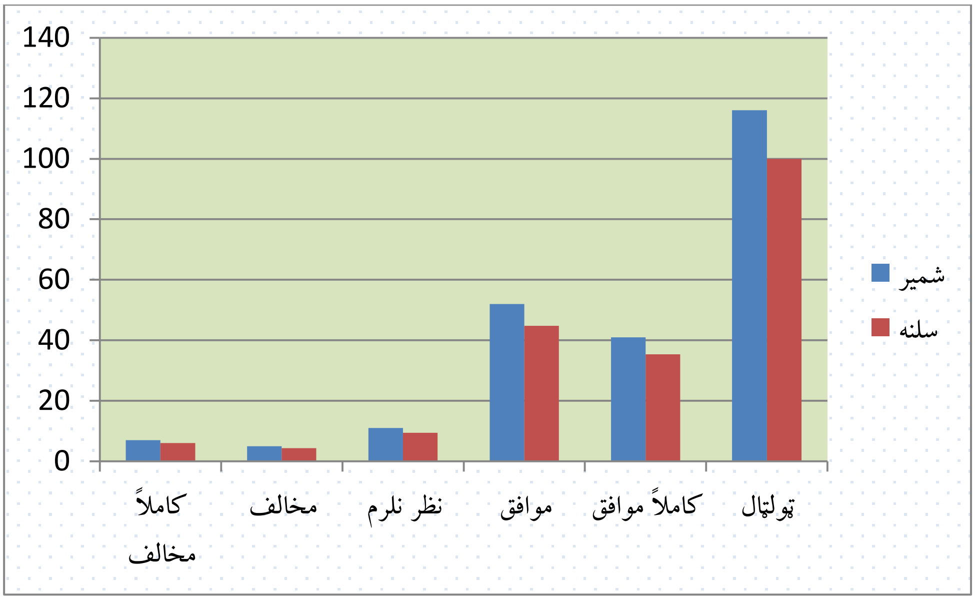
پورتنۍ پوښتنې ته له 116 کسانو څخه 10 تنه چې 8.6 سلنه کیږي د کاملاً مخالف، 17 تنه چې 14.7 سلنه کیږي د مخالف، 28 تنه چې 24.1 سلنه کیږي نظر نه لرم، 30 تنه چې 25.9 سلنه کیږي د موافق او 31 تنه چې 26.7 سلنه کیږي د کاملاً موافق برخه ټاکلې ده. له ارقامو څخه څرګندیږي چې تر یوه بریده په پوهنتون کې د مهمو مسایلو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

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

**(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 تحلیل او شننه

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

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

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

(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

مونډنې په (0.0001) سطحه کې مانا لرونکی دی. دا چې د مانا مونډنې 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 مونډنې په (0.0001) سطحه کې مانا لرونکی دی. دا چې د مانا مونډنې 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 ښندې 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.

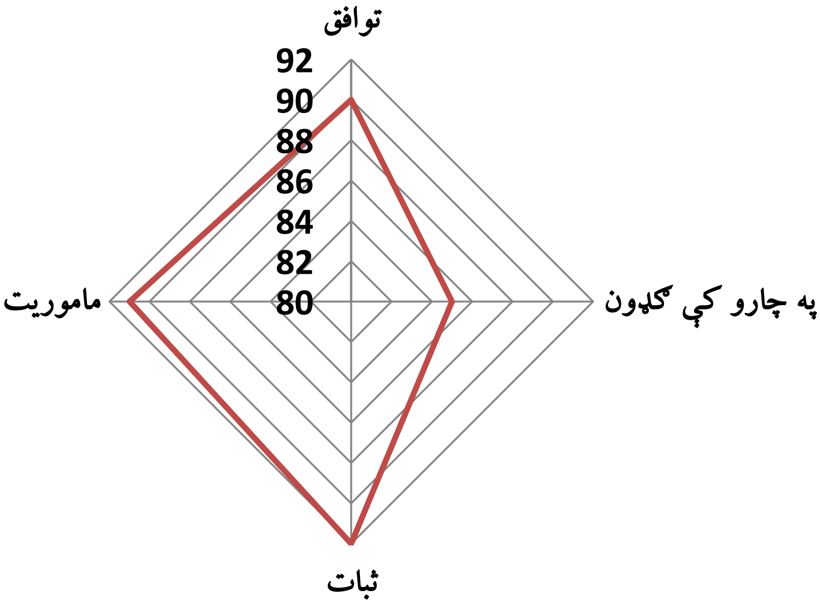
**( 52) شميره جدول: د شيخ زايد پوهنتون د کارکوونکو پر ګټورتيا باندې د سازماني کلتور د څلور ګونو اړخونو د اغيزو پرتلنه.**

| 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 څرګندېږي:




**(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 څیړنې پایلې له نورو برخو څخه وړاندې مطالعه کوي. که چیرې د څیړنې پایلې ورته په زړه پورې وي، نو هغځیړي چې د څیړنې 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 څیړنې 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 څیړنې 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 څیړنې 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 څیړنې 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 ځانګړې 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 ماسترۍ پورې لوړې زده کړې لري.

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

په توصیفي تحلیل کې مو د 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 ماناالرونکی 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 کيږي.

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 موندنې کچه له (0.05) څخه (0.0001) ټيټه لاسته راغلې ده، نو دا پايله لاسته راځي چې د مأموريت اړخ 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.

په ټوله کې د څېړنې موندنې دا څرګندوي چې د سازماني کلتور څلور واړه اړخونه( ابعاد) د شيخ زايد پوهنتون د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتيا پراخې اغيزې لري، خو په ټوله کې د ثبات اړخ تر نورو اړخونو ډېر اغيز 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 فرهنگ سازماني بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیأت علمي دانشگاه آزاد اسلامي واحد گچساران » 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 ډیري 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 ډیره 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 ډیرې 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 څیړنه د خپل ډول له مخې یوه عملي او تطبیقي( Applied ) څیړنه ده، چې د شیخ زاید پوهنتون په اداري کارکوونکو ترسره شوه .

ددې څیړنې 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 توصیفي تحلیل ترسره شو، هر پوښتنه تحلیل شوه او څرګنده شوه چې ډیری کارکوونکي د پوهنتون له اوسني حالت څخه راضي دي او په ډیری 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 ډیره بریده مخافظه کارانه چلند کوي.

د څیړنې نورې پایلې د استنباطی تحلیل د ساده خطي ریګریشن ټیسټ له لارې ترلاسه شوې او د څیړنې 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 موندنې 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 موندنې په (0.0001) سطحه کې د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا اغیزې لري،  د ثبات اړخ (92) سلنه د مانا موندنې په (0.0001) سطحه کې د کارکوونکو د کړنو پر ګټورتیا اغیزې لري او همدارنګه د سازماني کلتور د

(c) ketabton.com: The Digital Library

ماموريت اړخ ( 91) سلنه د مانا لرونکي (0.0001) سطحې سره د کارکوونکو د کړنو پر ګټور تيا اغيزې لري.

په يوه عمومي پايله کې ويلای شو چې د شيخ زايد پوهنتون د کارکوونکو پر ګټورتيا د سازماني کلتور د ټولو اړخونو اغيزې په لوړه کچه دي، خو د ثبات اړخ تر نورو اړخونو ډير او په چارو کې د ګډون اړخ تر نورو نستباً لږې اغيزې لري او دا ددې څرګندونه کوي چې شيخ زايد 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 څېړنې پایلو او مندونو ته په کتو سره ویلای شو چې د شیخ زاید پوهنتون سازماني کلتور د کارکوونکو د کړنو پر کچورتیا 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 څېړنې 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 رضايت شغلی و عملكرد كاركنان. 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). فعاليت های كلتوري. چاپ سوم، تهران: انتشارات ساكو.
- باقري زاده، سيد محمد.(۱۳۷۵). فرهنگ سازماني در قلمرو بالندگی سازمان. تدبير، شماره ۶۳، ص ص ۲۶–۳۳.
- حافظ نيا، محمدرضا (1382). مقدمه ای بر روش تحقيق در علوم انسانی، چاپ اول، تهران: انتشارات سمت.
- چامبوکس، جوزف ای.( ۱۳۸۴). رفتار سازماني( اصول اساسی برای هزاره جدید). ترجمه: فخرالدین معروفی و عزیز سلیمان زاده، سنندج، پرتو بیان.

(c) ketabton.com: The Digital Library


- رابينز، استيفين پی؛ جاج، تيموتي ای. (۱۳۹۴). مباني رفتار سازماني. ترجمه، سيد محمد اعرابی و محمد تقی زاده مطلق، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگي.
- رابينز، استيفين.(۱۳۷۴). مديريت رفتار سازماني. چاپ اول، ترجمه علی پارسيان و سيد محمد اعرابي، تهران: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- رابينز، استيفين. ( ۱۳۷۸). مباني رفتار سازماني. ترجمه علی پارسيان و سيد محمد اعرابي، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ربيعی، علی ؛ آصف، هاجر.(۱۳۹۱). نقش فرهنگ سازماني در پيشگيری از بروز فساد اداری. مجله مديريت دولتي، شماره ۱۰.
- ربيعي، علی و بيگدل، مينو.(۱۳۹۱). آسيب شناسی فرهنگي در ارتقای سلامت اداري سازمان های دولتی و غير دولتی. فصلنامه علمی- پژوهشي دين او ارتباطات. شماره اول.
- رحماني، عبدالطيف. ۱۳۹۵). اداره و مديريت. کابل: انتشارات سعيد.
- رحيم نيا، فريبرز؛ عليزاده، مسعود.(۱۳۸۷). بررسي ابعاد فرهنگ سازماني بر اساس مدل دنيسون از نظر اعضای هيئت علمی دانشگاه فردوسی. مطالعات تربيتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، دوره دهم، شماره۱، ص ص ۱۴۷- ۱۷۰.
- رضائيان، علی.(۱۳۹۲). اصول مديديت. چاپ بيست و چهارم. تهران: انتشارات سمت.
- رعنايی کردشولی، حبيب الله؛ قرآني، سيد فرامرز.(۱۳۸۶). کاربرد چارچوب ارزشهای رقابتی در پژوهشهای فرهنگ سازماني. تهران: پرديس قم. دانشگاه تهران، مجله فرهنگ مديريت سازماني، سال پنجم، شماره ۱۵، ص ص ۸۹- ۱۱۶.
- زاهد مشوانی، عبدالقيوم.(۱۳۹۱). زاهد پښتو- پښتو سيند. دانش خپرندويه ټولنه.
- زاهدي، هما.(۱۳۹۵). نقش فرهنگ سازماني در کاهش فساد اداري در شورای ملی جمهوري اسلامي افغانستان. تيزيس ماستري، کابل: پوهنتون کابل- پوهنځی روانشناسی و علوم تربيتي.

(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، حسین 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 بین فرهنگ سازماني و تعهد شغلی کارمندان وزارت تحصیلات عالی. تیزیس ماستری، کابل: پوهنتون کابل– پوهنځی روانشناسي و علوم تربيتي.
- سلطاني، محمدرضا.(۱۳۹۱). تحلیل وضعیت و طراحی الگوی مطلوب فرهنگ 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.
- شریف زاده، فتاح؛ کاظمي، مهدي. (۱۳۷۷). مدیریت 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 الدین نوری، تهران: انتشارات سیمای جوان.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- صالحي، سید محمد رضا؛ میرسپاهی، ناصر؛ فرهنگی، علی اکبر.(۱۳۹۴). شناسایی فرهنگ سازماني بر اساس مدل دنیسون ( مورد مطالعه: سازمان صدا و سیمای جمهوري اسلامي ایران). مدیریت فرهنگ سازماني، دوذه ۱۳، شماره ۳، ص ص ۸۵۷– ۸۷۸.
- صالحي، محمدحسین؛ محمدیان، 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 افریني 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 انساني.
- 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).


- **انگلیسي 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

# ضمايم

## (۱) شميره ـ ضميمه

## د سازماني کلتور پوښتنپاڼه

**د شيخ زايد پوهنتون محترم کارکوونکی!**

دا پوښتنپاڼه( د کارکونکو د کړنو پر ګټورتیا د سازماني کلتور د اغیزو څېړنه) تر عنوان لاندې ماسټرۍ تيزس د څېړنې بشپړتيا لپاره ترتيب شوې ده. د پوښتنپاڼې په بشپړولو کې ستاسو مرسته ترهر څه اړينه ده. د يادولو وړ ده چې ستاسو معلومات په بشپړ ډول محرم دي او یوازې ددې څېړنې د موخو په لاسته راوړلو کې ترې ګټه اخيستل کيږي. له مرستې مو مخکې له مخکې مننداوی يم.

| فردي ځانګړتیاوې | | |
|---|---|---|
| **جنس** : نارينه (   ) | ښځینه (   ) | |
| **د زده کړو کچه** : بکلوريا (   ) نيمه لوړې زده کړې (   ) | ليسانس (   ) | ماستر (   ) |
| **عمر** : (   ) | **د خدمت موده:** (   ) | **د ارزونې کلنۍ نمرې** : (   ) |

| ګڼه | پوښتنې<br>په چارو کې ګډون | کاملاً مخالف<br>1 | مخالف<br>2 | نظر نه لرم<br>3 | موافق<br>4 | کاملاً موافق<br>5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | آيا په پوهنتون کې پريکړې هغه وخت کې نيول کيږي، چې تر ټولو ښه معلومات موجود وي؟ | | | | | |
| 2 | آيا د پوهنتون هر کارکوونکي په دې باور دی چې کار يې مثبتې اغيزې لري؟ | | | | | |
| 3 | آيا په پوهنتون کې معلومات په پراخ ډول د کارکوونکو په واک کې ورکول کيږي؟ | | | | | |
| 4 | آيا په پوهنتون کې د سلسله مراتبو پر ځای پر څارنې او همغږۍ ټينګار کيږي؟ | | | | | |
| 5 | آيا په پوهنتون کې کارونه په ګروپيي ډول ترسره کيږي؟ | | | | | |
| 6 | آيا کارِي ټيمونه د پوهنتون اصلي عناصر دي؟ | | | | | |
| 7 | آيا پوهنتون په دوامداره توګه د کارکوونکو د وړتياو په لوړولو کې هڅې کوي؟ | | | | | |
| 8 | آيا پوهنتون په دوامداره توګه د کارکوونکو د مهارتونو د ډيروالي لپاره پانګونه کوي؟ | | | | | |
| 9 | آيا په پوهنتون کې د فرد وړتيا د مهمې رقابتې ګټې سرچينه بلل کيږي؟ | | | | | |
| | **ثبات** | | | | | |

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

(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**