

بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی در پوهنځی‌های علوم اجتماعی و طبیعی پوهنتون کابل با استفاده

از ابزارOCAI

پوهنیار محمد رفیع اکبری^۱، پوهنیار محمد فواد ابراهیمی^۲، پوهنمل محمد فرید نورزاد^۳، نور آقا شعیب^۴

^۱دپارتمنت اداره عامه، پوهنځی اداره و پالیسی عامه، پوهنتون کابل، کابل، افغانستان

^۲دپارتمنت مدیریت توسعه، پوهنځی اداره و پالیسی عامه، پوهنتون کابل، کابل، افغانستان

^۳دپارتمنت پالیسی عامه، پوهنځی اداره و پالیسی عامه، پوهنتون کابل، کابل، افغانستان

^۴گاندید مقع دکترا، پوهنتون آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، ایران

ایمیل: noorzadfarid@yahoo.com

چکیده

فرهنگ سازمانی پیش فرض‌های بنیادی در خصوص ارزش‌ها، باورها، هنجارها، نمادها، زبان، شاعر و افسانه‌هایی است که به عملکرد اعضای سازمان معنی می‌بخشد و به‌طور جمعی مقبولیت داشته و به عنوان راهنمای عملکرد و رفتارهای مورد انتظار نقش بازی می‌کند. با اغتتا از روش توصیفی-پیمایشی، هدف این تحقیق بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی غالب و مطلوب پوهنځی‌ها، با استفاده از ابزار بررسی فرهنگ سازمانی (OCAI) کامرون و کوئین (۱۹۹۹) می‌باشد. جامعه آماری متشکل از (۸۳۰) تن اعضای علمی و اداری پوهنځی‌ها بوده که با نمونه‌گیری تصادفی، حجم نمونه طبق فرمول کوکران، ۲۶۳ تن تخمین گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی غالب در این پوهنځی‌ها از نوع سلسله‌مراتبی است؛ فرهنگی که با ماهیت پویای محیط‌های آکادمیک و روحیه همکاری سازگاری ندارد. در مقابل، فرهنگ سازمانی مطلوب از نوع قبیله‌ای شناسایی شده است؛ فرهنگی که تمایل قوی به ایجاد محیطی مشارکت‌محور، انعطاف‌پذیر و همکارانه را بازتاب می‌دهد. در ضمن، نتایج این مطالعه بر ضرورت تحول استراتژیک فرهنگ سازمانی این پوهنځی‌ها تاکید می‌ورزد.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ؛ فرهنگ سازمانی؛ فرهنگ غالب؛ فرهنگ ارجح؛ پوهنځی‌های علوم اجتماعی و طبیعی

Assessing Organizational Culture in the Faculties of Social and Natural Sciences at Kabul University Using theOCAI Instrument

Mohammad Rafi Akbari¹, Mohammad Fawad Abrahimi², ¹⁰Mohammad Farid Noorzad³,

Noor Aqa Shoaib⁴

¹Department of Public Administration; Faculty of Public Policy and Administration, Kabul University, Kabul, Af

²Department of Development Studies; Faculty of Public Policy and Administration, Kabul University, Kabul, Af

³Department of Public Policy; Faculty of Public Policy and Administration, Kabul University, Kabul, Af

⁴Ph.D. Candidate at Islamic Azad University, Tehran, Iran

Email: noorzadfarid@yahoo.com

Abstract

Organizational culture refers to the underlying assumptions regarding values, beliefs, norms, symbols, language, rituals, and myths that provide meaning to the actions of organizational members. It is collectively accepted and functions as a guide for behavior and expected practices. Using a descriptive survey method, this study assessed both the dominant and preferred organizational culture within the faculties, employing Cameron and Quinn's (1999) Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). The population consisted of 830 academic and administrative staff members, from which a sample of 263 participants was selected using Cochran's formula and random sampling. The findings indicated that the dominant organizational culture was hierarchical—a culture that does not align with the dynamic nature of academic environments and the spirit of collaboration. In contrast, the preferred culture was identified as clan culture, reflecting a strong inclination toward a participatory, flexible, and cooperative atmosphere. The results emphasize the necessity for strategic transformation of the organizational culture.

Keywords: Culture; Organizational Culture; Dominant Culture; Preferred Culture; Faculties of Social and Natural Sciences

ارجاع: اکبری، م. ر.، ابراهیمی، م. ف.، نورزاد، م. ف. و شعیب، ن. (۱۴۰۴). بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی در پوهنځی‌های علوم اجتماعی و طبیعی پوهنتون کابل با استفاده از ابزارOCAI. ژورنال علمی-تحقیقی علوم اجتماعی-پوهنتون کابل ۱۸(۱). ۴۳-۱۵.

<https://doi.org/10.62810/jss.v8i1.313>

مقدمه

انسان فرهنگ را می‌آفریند و در مقابل، فرهنگ شخصیت انسان را شکل می‌دهد. بنابراین، فرهنگ به انسان می‌آموزد که چگونه بیندیشد و رفتار کند. در طول تاریخ، انسان‌ها برای برآورده ساختن نیازهای جمعی خود گردهم آمده و سازمان‌هایی را تشکیل داده‌اند. شاین (۱۹۹۲) اظهار می‌دارد که موفقیت و شکست یک سازمان ریشه در فرهنگ آن دارد. همان‌طوری که انسان‌ها شخصیت منحصر به فردی دارند، سازمان‌ها نیز بر اساس فرهنگ سازمانی خود، ویژگی‌هایی خاصی را دارا می‌باشند. بر عقیده رابینز و جاج (۲۰۱۰)، فرهنگ سازمانی یک سیستمی از مفاهیم و معانی مشترک میان اعضای سازمان است. در ضمن، بر باور آنان، در هر سازمان الگوهایی از باورها، نمادها، آیین‌ها، داستان‌ها و سنت‌هایی وجود دارند که در طی زمان رشد کرده و تکامل یافته‌اند. این الگوها منجر به درک مشترک و یکپارچه از چستی سازمان و چگونگی رفتار اعضای آن می‌شوند (رابینز و جاج، ۲۰۱۰).

در دهه‌های اخیر، مطالعات زیادی در خصوص بررسی مفهوم و تأثیرات فرهنگی سازمانی در محیط‌های مختلف انجام شده است تا در پرتو یافته‌ها، محیط‌های کاری مؤثرتری ایجاد گردند (شاین، ۱۹۹۲). به عنوان مثال، تحقیق قانونی در سال ۲۰۲۳ نشان داد که بهره‌وری سیستم‌های اطلاعات حسابداری، تحت تأثیر فرهنگ سازمانی قرار دارد. همچنین، مطالعه شرما و آپاریسیو (۲۰۲۲) حاکی از تأثیر فرهنگ سازمانی و فرهنگ تیمی بر ادراک کارکنان در مقابله با تهدیدها بوده است. علاوه بر این، تحقیق ویجیتلیک و همکاران (۲۰۲۱) نشانگر آن است که فرهنگ سازمانی نقشی فعالی در تحول پایدار فراتر از الزامات قانونی ایفا نموده است و در ضمن کار لام و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که مدیریت دانش، نوآوری را تقویت کرده و ارتباط معناداری بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش وجود داشته است. در کنار تحقیقات نامبرده پیرامون فرهنگ سازمانی، مطالعات ماتکو و تاکاچ (۲۰۱۷) ثابت ساخت که فرهنگ سازمانی همراه با قدردانی و تشویق، انگیزه را افزایش داده و عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد. همچنین، مطالعه‌ی گوئرا تحت عنوان "نقش فرهنگ سازمانی در تعارضات سازمانی" روایتگر آن بوده است که فرهنگ سازمانی هدف‌محور، پیامدهای تعارضات کاری را در سازمان‌های خصوصی متعادل کرده، در حالی که فرهنگ سازمانی حمایت‌محور، این پیامدها را در سازمان‌های دولتی متعادل می‌سازد (گوئرا، ۲۰۰۵). علاوه بر این، به‌باور کامرون و همکارانش فریمن، اثربخشی سازمانی بیش از دو بُعد دیگر آن، یعنی هم‌خوانی و استحکام، به نوع فرهنگ سازمانی (مانند فرهنگ ادهوکراسی، قبیله‌یی، بازار و سلسله‌مراتبی) بستگی دارد (کامرون و فریمن، ۱۹۹۱).

علاوه بر موارد فوق، از نظر راهبردی، شاین (۲۰۱۰) بر این باور است که فرهنگ سازمانی نقش مهمی در شکل‌دهی اهداف راهبردی و بلندمدت یک سازمان دارد. فرهنگ سازمانی در سازمان‌های آموزشی که دارای چشم‌انداز و مأموریت خاص و اهداف بلندمدت می‌باشند، از اهمیت زیادی برخوردار است. اهمیت این موضوع سبب شده که این عنصر در نهادهای آموزشی نیز بررسی شود. چنانچه، نتایج یک مطالعه در یکی از پوهنتون‌های اندونزی نشان می‌دهد که از میان انواع فرهنگ سازمانی، ترجیح قوی به فرهنگ‌های قبیله‌یی و سلسله‌مراتبی در آن پوهنتون وجود داشته است (رحمان، ۲۰۲۱). به همین ترتیب، تحقیقی که با استفاده از ابزار سنجش فرهنگ سازمانی کامرون در پوهنتون راوان انجام شده است، نشانگر آن است که فرهنگ غالب در آن، نوع قبیله‌یی بوده که شرکت‌کنندگان در تحقیق به گذار از فرهنگ مذکور به فرهنگ مطلوب و موردنظر خویش در آینده تأکید داشتند (فرالینگر و اولسون، ۲۰۰۷).

همسویی فرهنگ سازمانی موجود (غالب) با فرهنگ مطلوب، یک مزیت قابل توجه برای هر سازمان محسوب می‌شود. هنگامی که کارکنان از فرهنگ غالب ناراضی می‌شوند، نیاز به گذار به یک فرهنگ جدید ضروری پنداشته می‌شود. در فرایند تغییر، فرهنگ محیط کاری، نقش مهمی در تعیین میزان آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییر ایفا می‌کند (ویرویکا، ۲۰۱۹). امروزه، پوهنتون‌ها در محیطی به سرعت در حال تغییر و دارای عناصر (آموزش همگانی، کاهش حمایت مالی دولت، آموزش از راه دور و افزایش هزینه‌های تجهیزات سرمایه‌یی) نسبتاً بی‌ثبات، فعالیت می‌کنند (بارتل، ۲۰۰۳). فشارهای عوامل خارجی در کنار عوامل داخلی، نهادهای آموزشی را مجبور به سازگاری با نیازهای جدید می‌سازد. میزان موفقیت در فرایند انطباق و سازگاری، مستلزم پرداختن به مسایل بنیادی، به‌ویژه فرهنگ سازمانی نهادهای مذکور می‌باشد (ویرویکا، ۲۰۱۹). برخلاف بسیاری از سازمان‌های دیگر، تعریف فرهنگ در محیط آموزشی می‌تواند چالش‌برانگیز باشد؛ زیرا اهداف آن اغلب مبهم و اندازه‌گیری آن دشوار هستند (بارتل، ۲۰۰۳). با وجود آن، فرهنگ موسسات آموزشی در پرتو ارزش‌ها و باورهای ذی‌نفعان آن؛ اعضای هیئت علمی و اداری، محصلان، کارکنان و اعضای هیئت‌مدیره شکل می‌گیرد و از طریق سنت‌ها و ارتباطات کلامی و غیرکلامی منتقل می‌شود. این ارزش‌ها و باورها به طور قابل توجهی بر فرایندهای تصمیم‌گیری تأثیر دارند (بارتل، ۲۰۰۳) و بر رفتارها و نگرش‌های فردی و سازمانی تأثیر می‌گذارند. مطالعات نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی سبب موفقیت و شکست سازمان شده (قتاونی، ۲۰۲۳)؛ زیرا، کارکنان، وقایع داخل و خارج از سازمان را با عینک فرهنگ سازمانی درک و تفسیر کرده و تصمیم اتخاذ می‌کنند (متکو و تاکاش، ۲۰۱۷). بنابراین، این عنصر در هدایت

اعضای آن و توسعه‌ی بلندمدت سازمان نقشی حیاتی بازی کرده و اعضای سازمان را هنگام تعامل با یکدیگر و با ذی‌نفعان سازمان و در زنده‌گی کاری روزمره رهنمایی می‌کند (لام، ۲۰۲۱). پس می‌باید دیگاه، ماموریت، اهداف بلندمدت، ساختار، نوع استراتژی، دستورالعمل، سیاست‌گذاری و رویه‌های کاری هر سازمان، به‌ویژه در نهادهای آموزش عالی، در موازات و سازگاری کامل با نوع بستر فرهنگی آن طرح و اجرا شود. در غیر آن، چنانچه ذکر گردید، دستیابی به توسعه‌ی سازمانی و اهداف استراتژیک ناممکن می‌نماید.

با توجه به این مهم، تاکنون هیچ نوع تحقیقی برای شناسایی نوع فرهنگ سازمانی (فعلی و مطلوب) پوهنخی‌های علوم اجتماعی و علوم طبیعی پوهنتون کابل انجام نشده است. سوالات اساسی این مطالعه عبارتند از: فرهنگ سازمانی غالب و حاکم در این پوهنخی‌ها چیست؟ و فرهنگ سازمانی مطلوب و مورد نظر کادر علمی و اداری این پوهنخی‌ها کدام است؟ بنابراین، هدف اصلی این تحقیق، پاسخ به این سوالات و رفع شکاف موجود است، به‌گونه‌ای که یافته‌های تحقیق بتواند به مدیران در ارزیابی و اصلاح اهداف راهبردی، ساختارها و فرایندهای اداری این پوهنخی‌ها کمک کند.

فرهنگ سازمانی

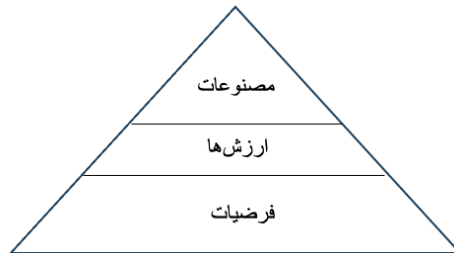
در برهه‌یی از تاریخ، انسان‌ها دریافتند که از طریق همکاری با یکدیگر می‌توانند نیازهایی را که فراتر از توانایی‌های فردی شان اند، برآورده کنند. در گذر زمان، این همکاری به تلاش سازمان‌یافته منجر شد که امروزه از آن تحت عنوان سازمان یاد می‌شود. همان‌طوری که شین (۲۰۰۶) اظهار می‌دارد، سازمان یک اختراع شگفت‌انگیز بشری است که اگرچه کاملاً انتزاعی بوده، و در عین حال بسیار قدرتمند است. افراد فعال در یک سازمان، همواره اهدافی را تعیین کرده و راهبردهایی را برای دستیابی به آن‌ها اتخاذ می‌کنند. به عبارت دیگر، هدف سازمان تنها تولید یا بهبود الگوهای رفتاری کارکنان نیست، بلکه تغییر این الگوها به گونه‌یی است که آنان را متقاعد سازد تا اهداف سازمان را پذیرفته و از راهبردهای تعیین‌شده برای تحقق این اهداف پیروی کنند (گورشونوف و همکاران، ۲۰۲۰). اعتقاد بر این است که فرهنگ سازمان نقش اساسی در دستیابی به این اهداف دارد. فرهنگ، در معنای گسترده‌ی خود، شامل تمامی آن چیزی است که افراد از دیگران می‌آموزند و به‌مرور زمان به سنت‌ها و عادات تبدیل می‌شود و بخش‌های وسیعی از زندگی بشر را شکل می‌دهد (وایتن و همکاران، ۲۰۱۱). چنانچه ذکر شد بنیان‌گذاران، اعضای اولیه و افراد تأثیرگذار یک سازمان، پایه‌های فرهنگ آن را بنا می‌نهند. در اوایل دهه ۱۹۸۰، همین‌که مدیران سازمان‌ها و شرکت‌ها دریافتند که فرهنگ سازمانی، تأثیر زیادی بر بهره‌وری و وفاداری کارکنان دارد، این موضوع به سرعت به یکی از مباحث مهم مدیریتی تبدیل شد.

آنچه مُعرف فرهنگ یک سازمان است، در حقیقت نگرش‌ها و ارزش‌های مشترک اعضای آن می‌باشد (ماهوشوری، ۲۰۲۲).

اوجی و ولکنز (۱۹۸۵) معتقد اند که مطالعه‌ی فرهنگ سازمانی را می‌توان بازگشتی به برخی از اساسی‌ترین دغدغه‌های مربوط به ماهیت سازمان‌ها و روش‌های مناسب برای تحلیل آن‌ها دانست. زیرا، مطالعات نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی می‌تواند عوامل متعددی را تحت تأثیر قرار دهد که در نهایت اسباب موفقیت یا شکست سازمان را تعیین می‌کند (قانونی، ۲۰۲۳). همچنین، اهمیت فرهنگ سازمانی در این نکته نهفته است که در نبود آن، کارکنان در درک و تفسیر وقایع داخلی و خارجی سازمان در ابهام قرار گرفته و احساس تنهایی خواهند کرد (متکو و تاکاش، ۲۰۱۷). از این معلوم می‌گردد که فرهنگ سازمانی (ویژگی‌های درونی سازمان) نقش تعیین‌کننده‌ی در هدایت اعضای آن و توسعه‌ی بلندمدت سازمان ایفا می‌کند. یعنی اعضای سازمان در تعامل با یکدیگر و با ذی‌نفعان سازمان، تحت تأثیر فرهنگ سازمانی قرار گرفته و انتظار می‌رود که از قوانین کتبی و غیرکتبی آن آگاهی داشته و از آن‌ها در زندگی کاری روزمره خود کار گیرند (لام، ۲۰۲۱). علاوه بر این، فرهنگ سازمانی یک الگوی راهنما و پایداری را در ادراک، تفسیر و عملکرد میان اعضای سازمان ارائه می‌دارد. پس، این بسته متشکل از مجموعه‌ی از هنجارها، داستان‌ها، اسطوره‌ها و عناصر فیزیکی مانند ساختمان‌ها و دفاتر است که نظام مشترکی از باورها، ارزش‌ها، ایده‌ها و نگرش‌ها را شکل می‌دهد. انتظار می‌رود که این نظام، حس تعلق، انگیزه برای دستیابی به اهداف سازمانی و اعتماد نسبت به ضرورت تحقق این اهداف را در کارکنان ایجاد کند تا موفقیت سازمان و عملکرد برتر آن تضمین شود (جورج و همکاران، ۲۰۱۴؛ مورفی و همکاران، ۲۰۲۰؛ سنگولندی، ۲۰۲۳).

گرچه فرهنگ سازمانی اغلب با اصطلاحات مختلفی تعریف می‌شود، اما معانی آن‌ها عموماً مشابه است. برای مثال، مهتا و کریشنن (۲۰۰۴) آن را "مجموعه‌ی از باورها، فرضیات و ارزش‌های مشترک که اعضای یک گروه در خصوص قوانین رفتاری، سبک‌های رهبری، رویه‌های اداری، آیین‌ها و سنت‌ها دارند" تعریف می‌کنند. به‌طور مشابه، موبارک (۲۰۱۹) آن را "مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها و هنجارهایی که به‌شدت بر رفتار کارکنان در یک سازمان تأثیر می‌گذارند و به آن معنا می‌بخشند" توصیف می‌کند. در گذر زمان این باورها و ارزش‌ها در عادات کارکنان نهادینه شده و در رفتار، ایده‌ها و حتی اشکال فیزیکی سازمان منعکس می‌شوند. علاوه بر این، رضائیان (۲۰۱۷) بیان می‌کند که "می‌توان فرهنگ سازمانی را به‌عنوان 'DNA' سازمان در نظر گرفت، چیزی که با چشم غیرمسلح قابل مشاهده نبوده، اما چارچوب شناختی قوی درون سازمان را شکل می‌دهد".

شاین (۱۹۹۲) برای فرهنگ سازمانی، سه لایه را معرفی کرده که متشکل از مصنوعات یا مصادیق بیرونی (نمادها، ساختارها، ظواهر مشهود سازمان)، ارزش‌های پذیرفته شده (اهداف، راهبردها، فلسفه‌ها) و فرضیات اساسی (باورهای ناخودآگاه، بدیهی شده و پنهان) می‌باشند.



شکل ۱: لایه‌های فرهنگ سازمانی، منبع: (شاین، ۱۹۹۲)

بر اساس شکل فوق، شاین مدلی ارائه می‌دهد که هدف آن انتقال و نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی است؛ این امر متکی بر درونی‌سازی عمیق پیش‌فرض‌هایی است که شامل هنجارها و ارزش‌ها می‌باشند (مامتا و گیتانجالی، ۲۰۲۰). مدل شاین همچنین برای بررسی راهبردهای پایداری سازمانی سودمند است؛ به این صورت که روابط فرهنگی را با انواع استراتژی‌های که قرار است تطبیق شوند، تحلیل می‌کند (باوم‌گارتنر، ۲۰۰۹). به باور شاین فرهنگ سازمانی را می‌توان در سطوح مختلفی مورد تحلیل قرار داد (باوم‌گارتنر، ۲۰۰۹). مراحل مختلف در مدل شاین، شامل پیش‌فرض‌های بنیادی، باورها و ارزش‌های پذیرفته‌شده و مصنوعات فرهنگی می‌باشند (گان و الکاهر، ۲۰۲۱).

نخستین سطح در مودل فوق، مصنوعات است؛ به معنای پدیده‌هایی که قابل مشاهده و احساس هستند. تحلیل در این مرحله به جنبه‌هایی می‌پردازد که فرهنگ در آن‌ها نمایان بوده و به راحتی قابل پذیرش است، اما تفسیر آن دشوار می‌باشد؛ مانند ساختار سازمانی، سبک‌های رهبری و نمادهای سازمان (پل و امیگود، ۲۰۲۳). مرحله دوم مشمول ارزش‌ها و باورها است. این مرحله از سطح آگاهی بالاتری نسبت به مرحله قبلی برخوردار است؛ چرا که ارزش‌ها از طریق مصاحبه با اعضای سازمان یا تحلیل اسناد به عنوان مصنوعات سازمانی قابل شناسایی‌اند (پل و امیگود، ۲۰۲۳). در نهایت، عمیق‌ترین سطح در نظریه و مدل شاین، فرضیات و یا پیش‌فرض‌های اساسی هستند؛ ارزش‌های پذیرفته‌شده‌ای که ناخودآگاه‌اند و مورد سؤال یا بازنگری قرار نمی‌گیرند. پیش‌فرض‌های بنیادی به معنای آن دسته از عناصر فرهنگی هستند که بدیهی و طبیعی فرض می‌شوند و واکنش نهادینه‌شده در حمایت ابتدایی از ارزش‌های سازمانی به شمار می‌روند (پل و امیگود، ۲۰۲۳). زمانی که این پیش‌فرض‌های فرهنگی از سوی فرد پذیرفته شود، آگاهی نسبت به آن‌ها از بین می‌رود.

برای مطالعه و تحلیل فرهنگ سازمانی، مدل‌ها و ابزارهای متنوعی (کمی و کیفی) از سوی محققان انکشاف یافته است که هرکدام بر بنیاد دیدگاه‌های خاصی به بررسی ابعاد مختلف فرهنگ درون سازمان‌ها می‌پردازند. تاکنون، اجماع روشنی در مورد این‌که فرهنگ سازمانی دقیقاً شامل چه مؤلفه‌هایی می‌شود، به دست نیامده است. چنان‌که ذکر گردید، شاین رویکردی سه‌لایه‌ای و کیفی برای درک فرهنگ سازمانی پیشنهاد کرد که شامل ساختار و فرایندهای سازمانی، باورها و ارزش‌های اظهارشده‌ی فرهنگی، و پیش‌فرض‌های زیربنایی می‌باشد. با آن‌هم، تمرکز اصلی این مدل بر ارزش‌ها و باورهای اظهارشده به‌عنوان نمود اصلی فرهنگ قرار دارد. شاین برای سنجش این ارزش‌های اظهارشده، روش کمی مشخصی ارائه نکرد.

در پاسخ به این محدودیت، دنیسون (۱۹۹۰) و دنیسون و میشر (۱۹۹۵) مدلی تحت عنوان «فرهنگ و اثربخشی» توسعه دادند که امکان سنجش تجربی و مطالعه کمی فرهنگ سازمانی را در سطح سازمان (در مقایسه با سطح ملی) فراهم می‌کند. مدل ایشان شامل چهار بُعد؛ متشکل از قابلیت انطباق، مشارکت، مأموریت، و انسجام می‌باشد. این مدل روابط میان فرهنگ سازمانی، شیوه‌های مدیریتی سازگار، ثبات در سیاست‌ها، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، و وجود بیانیه مأموریت روشن را نشان می‌دهد.

مدل مشهور دیگر هرچند برای مطالعه فرهنگ‌های ملی توسعه یافته است، در تحلیل فرهنگ سازمانی نیز به کار می‌رود، مدل کمی هافستد (۱۹۸۰) می‌باشد. وی در تحقیقات گسترده، ابعادی برای شناسایی و ارزیابی فرهنگ‌های ملی مطرح کرد. به عقیده وی شناخت مدیران از فرهنگ جوامع، در اثربخشی آن‌ها تاثیر زیادی دارد. مؤلفه‌های دوگانه مدل هافستد متشکل از عواملی همانند فاصله قدرت، مردانگی (مردخویی)-زنانگی (زن خویی)، فردگرایی-جمع‌گرایی، جهت‌گیری بلندمدت-کوتاه‌مدت، تمایل به لذت-خویش‌داری و ابهام‌گریزی می‌باشد (هافستد و منکوف، ۲۰۱۰).

اما، در مطالعه‌ی حاضر از ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی کامرون و کوین (۱۹۹۹) استفاده شده است. زیرا به باور این دو محقق، این ابزار نه تنها یک ابزار کمی و جامع با کاربرد آسان ارائه می‌کند، بلکه قابلیت آن در پیش‌بینی عملکرد سازمانی نیز در بیش از هزار مطالعه به اثبات رسیده است. از این رو، ابزاری مناسب برای سنجش نوع فرهنگ سازمانی شناخته می‌شود. ابزار یادشده بر بنیاد مدل نظری «چهارچوب ارزش‌های رقابتی (Competing Values Framework - CVF) توسعه یافته است.

چهارچوب ارزش‌های رقابتی

بر اساس نظریه‌ی کامرون و کوین چهار نوع فرهنگ سازمانی وجود دارد که برای درک عملکرد انواع مختلف سازمان‌ها کمک می‌کند. مطابق نظریه‌ی این دو دانشمند که در کتاب خود «مشخصات و تغییرات فرهنگ سازمانی» تحت عنوان چهارچوب ارزش‌های رقابتی بیان داشته‌اند، فرهنگ سازمانی، بر اساس انعطاف‌پذیری الگوی روابط در داخل سازمان و تمرکز بر انجام تلاش‌ها به سمت اهداف، طبقه‌بندی می‌شود (کامرون و کوین، ۱۹۹۹).

انعطاف‌پذیری و احتیاط

فرهنگ‌های سازمانی	فرهنگ قبيله‌پی سازمان‌های خانوادگی تعهد به کارکنان مشارکت و کار تیمی	فرهنگ‌های رقابتی
	فرهنگ ادوکراسی سازمان‌های پویا و کارآفرین خروجی به اساس نوآوری پیشرو	
فرهنگ‌های سازمانی	فرهنگ بازار سازمان‌های رقابتی افزایش سهم بازار بهره‌وری	فرهنگ‌های رقابتی
	فرهنگ سلسله‌مراتبی سازمان‌های رسمی و ساختار یافته عملکرد روان پایداری	

ثبات و کنترل

شکل ۲: چهارچوب ارزش‌های رقابتی، منبع: (کامرون و کوین، ۱۹۹۹)

همان‌گونه که در شکل فوق نشان داده شده است، چهارچوب ارزش‌های رقابتی (CVF) از چهار بخش تشکیل شده است که بر مبنای دو بُعد متقابل و متضاد شکل گرفته‌اند: *انعطاف‌پذیری در برابر کنترل* و *داخلی در برابر بیرونی* (کوئین و روهرباف، ۱۹۸۳). بُعد «انعطاف‌پذیری در برابر کنترل» به ساختار سازمانی از نظر میزان کنترل اعمال‌شده می‌پردازد؛ به عبارت دیگر، این بُعد نشان می‌دهد که در ساختار و مدیریت سازمان، چه سطحی از کنترل یا انعطاف‌پذیری به کار گرفته می‌شود. لیو و همکاران (۲۰۱۰) بیان می‌کنند که جهت‌گیری به‌سوی انعطاف‌پذیری بر خلاقیت و ریسک‌پذیری تأکید داشته، در حالی که جهت‌گیری به‌سوی کنترل بر نظم و کارایی متمرکز است. بُعد دوم، یعنی «داخلی در برابر بیرونی»، به فعالیت‌هایی اشاره دارد که درون سازمان یا در تعامل با محیط بیرونی آن رخ می‌دهند (کوئین و روهرباف، ۱۹۸۳؛ لیو و همکاران، ۲۰۱۰). این دو بُعد چهار ربع را تشکیل می‌دهند که هر کدام مجموعه‌ی متفاوتی از شاخص‌های فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهند. به هر ربع یک اسم متمایزی داده

می‌شود که برجسته‌ترین ویژه‌گی فرهنگی آن را نشان می‌دهد که عبارت‌اند فرهنگ‌های قبیله‌یی، ادهوکراسی، بازار و سلسله‌مراتبی. اگرچه در این مدل چهار حوزه کاملاً متمایز ظاهر می‌شود، اما می‌توان آن را کاملاً به هم مرتبط در نظر گرفت. یعنی این ربع‌ها چهار قلمرو از یک چارچوب بزرگ‌تری هستند که با اثربخشی سازمانی و مدیریتی مطابقت دارند. این چهار چوب منعکس‌کننده ارزش‌های پنهان افراد، برنامه‌ها، سیاست‌ها، و در کل سازمان‌های در حال گذشته و آینده است. با ترکیب این دو بُعد متقابل، چهارچوب ارزش‌های رقابتی چهار نوع فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهد (کامرون و کوین، ۱۹۹۹):

فرهنگ قبیله‌ی. فرهنگ قبیله‌یی را می‌توان به عنوان فرهنگ یک سازمان خانوادگی تعریف کرد که در حقیقت کار گروهی و مشارکت در فرایند گروه را ترویج می‌کند. سازمان‌های دارای این نوع فرهنگ یک محیط کار انسانی را با هدف توانمندسازی کارکنان و به‌دست آوردن مشارکت، تعهد و وفاداری کارکنان با هدف مدیریت ظرفیت آنان ترویج می‌کنند. این فرهنگ بر اساس انسجام و روحیه‌ی وحدت با تاکید بر منابع انسانی و آموزش عمل می‌کند. در فضای فرهنگ سازمانی قبیله‌یی کارکنان به عنوان افراد جداگانه دیده نمی‌شوند بلکه به‌حیث اعضای هم‌کار و یک خانواده مطرح هستند. فرهنگ قبیله‌یی دارای رویکرد غیر رسمی برای انجام کار و یک ساختار سلسله‌مراتبی ضعیف بوده و تاکید بر مدیریت تیمی دارد. در سازمان‌های که دارای فرهنگ قبیله‌یی هستند بیش‌تر بر مشکلات داخلی و نگرانی افراد اهمیت داده می‌شود. در واقعیت امر این نوع سازمان‌ها محیطی را به وجود می‌آورند که افراد بتوانند احساسات خود را آزادانه بیان نموده و مانند یک خانواده با هم ارتباط برقرار نمایند. در این فرهنگ، رهبر سازمان مانند پدر خانواده از اعضای سازمان حمایت می‌نماید. همچنان در این نوع سازمان‌ها به رسوم و ارزش‌های خانوادگی احترام گذاشته می‌شود. کامرون و کوین در کتاب اظهار می‌دارند که اثربخشی سازمان‌های که دارای فرهنگ قبیله‌یی هستند، بستگی به هماهنگی داخلی و نوع رابطه فرهنگی موجود میان اعضای سازمان دارد (کامرون و کوین، ۲۰۰۶؛ کامرون و کوین، ۱۹۹۹).

فرهنگ ادهوکراسی یا کارآفرینانه. ادهوکراسی یک نوعی از فرهنگ سازمانی است که فرصت بیشتری را به افراد می‌دهد تا به روش خود پیشرفت نموده و توسعه یابند، تا آن‌جا که با اهداف سازمان سازگار باشند. در سازمان‌های که دارای فرهنگ ادهوکراسی می‌باشند، قدرت از فردی به فرد دیگر یا از تیمی به تیم کاری دیگر انتقال نموده و این انتقال قدرت با توجه به مسئله یا مشکلی که در آن زمان در سازمان وجود دارد جریان می‌یابد. بناءً، اغلب افراد در فرهنگ ادهوکراسی ریسک‌پذیران منحصر به فردی هستند که تغییرات را پیش‌بینی و درک می‌کنند. در این فرهنگ، بیشتر تاکید بر نوآوری و خلاقیت

صورت می‌گیرد. زیرا، افراد تحت کنترل قرار نگرفته و تشویق می‌شوند تا از خود نوآوری و خلاقیت نشان دهند. در سازمان‌های دارای فرهنگ ادوکراسی، بر تعامل و انعطاف‌پذیری با محیط خارجی تمرکز صورت می‌گیرد. در بستر چنین فرهنگ، یک محیط کاری پویا و خلاق شکل گرفته که در آن خلاقیت، کارآفرینی و نتایج فردی مورد تشویق قرار می‌گیرند. بنابر این، کارکنان، تمایل به ابتکار و ریسک‌پذیری داشته و به استقلال و آزادی بسیار احترام گذاشته می‌شود. علاوه بر این، در چنین فرهنگ سازمانی، رهبران نیز مبتکر و آزمایشگر بوده و به دلیل خلاقیت شان مورد احترام قرار می‌گیرند. تکریم رفتار خلاقانه کارکنان و تعهد به نوآوری و خلاقیت، سازمان را در کنار هم نگه می‌دارد. در چنین فضای فرهنگی، سازمان و کارکنان احساس می‌کنند که به وظایف پیچیده و چالش‌برانگیز نیاز داشته و معیار موفقیت در اختیار داشتن فناوری، محصولات و خدمات منحصر به فرد محسوب می‌شود. در چنین سازمان‌ها، فرض بر این است که آماده‌گی برای تغییرات و نوآوری‌ها، سبب دستیابی سازمان به منابع جدید شده که خود منجر به افزایش سود سازمان می‌گردد (کامرون و کوین، ۲۰۰۶؛ کامرون و کوین، ۱۹۹۹).

فرهنگ بازار یا رقابتی. در چنین فرهنگ سازمانی بر اثربخشی در دستیابی به هدف تاکید صورت گرفته و در درجه اول به محیط خارجی توجه صورت می‌گیرد. زیرا، این نوع سازمان‌ها، به تعامل با عوامل خارجی مانند تامین‌کننده‌گان، مشتریان، قراردادیان، رقبا، اتحادیه‌های کارگری، دولت و غیره تمرکز دارند. بنابراین، این نوع سازمان‌ها به موقعیت و کنترل خارجی قوی وابسته هستند. به همین دلیل است که در چنین فرهنگ، تمام فعالیت‌ها بر اساس سود بوده و تاکید خاصی بر عمل عقلانی و منطقی صورت می‌گیرد. در فضای چنین فرهنگ، فرض بر این است که برنامه‌ریزی و تعیین هدف، موجب افزایش بهره‌وری و کارایی می‌گردد. پس فرهنگ بازار در یک سازمان، متمایل بر نتیجه‌گرایی بوده که بر تعامل با محیط خارجی، ثبات و قابلیت کنترل متمرکز می‌باشد. در بستر چنین فرهنگ، وظیفه‌ی اصلی یک سازمان به عنوان یک کل و هر یک از کارکنان به صورت جداگانه، دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی شده در یک زمان معین است. اهداف مذکور و تلاش برای دستیابی به آن‌ها، سازمان را در کنار هم نگه می‌دارد. به عنوان یک قاعده، اهداف تعیین شده با شرایط کمی اقتصادی تعریف شده و در این نوع فرهنگ، سازمان بر رقابت در خارج و داخل تاکید دارد. رهبران این چنین سازمان‌ها، رقبا، سرسخت هم بوده و موفقیت سازمان بر اساس برنده شدن در بازار تعریف می‌شود (کامرون و کوین، ۲۰۰۶؛ کامرون و کوین، ۱۹۹۹).

فرهنگ سلسله‌مراتبی یا نظم‌محور. این فرهنگ را می‌توان به ساده‌گی از طریق حاکمیت قوانین و رویه‌های اداری شناسایی کرد. فرهنگ سلسله‌مراتبی به محیط نسبتاً پایدار تاکید کرده که در آن وظایف و عملکردها قابلیت یکپارچگی و هماهنگی را داشته و می‌توان یک نواختی در محصولات و خدمات را حفظ و کارگران و مشاغل را تحت کنترل قرار داد. این فرهنگ زمانی بهترین عملکرد را دارا می‌باشد که وظیفه‌ی اجراشدنی به خوبی درک شده باشد و عنصر زمان حیاتی نباشد. بنابر این، فرهنگ سلسله‌مراتبی در یک سازمان، بر مشکلات داخلی و ثبات متمرکز بوده و قابلیت پیش‌بینی، کنترل‌پذیری و کارایی انواع کارها، رسمی و ساختاریافته هستند. یعنی امور اجرایی و عملیات، ذریعه‌ی رویه‌ها و دستورالعمل‌های که اکثراً مکتوب هستند، اداره شده و نظم‌پذیری در امور مورد تشویق قرار می‌گیرد. برعلاوه، هر گونه تغییر در سازمان، بدون تغییر رسمی رویه‌ها و دستورالعمل‌ها ناممکن می‌باشد. در بستر این فرهنگ، نوع رهبری غالب، سبک هماهنگ‌کننده یا سازمان‌دهنده است. قوانین و پالیسی‌ها، راه‌کارهای پیوند و تعامل اولیه بوده و تاکید استراتژیک بر دوام ثبات می‌باشد. افزون بر آن، از اینکه فرهنگ سلسله‌مراتبی یک فرهنگ خودمحور و خودمختار است، بنابراین، اهداف برون‌گرایانه، رقابتی و نوآورانه در سازمان‌هایی دارای چنین فرهنگ، به درستی درک نشده و یا در اولویت قرار نمی‌گیرند. از این رو، هرنوع برنامه‌ی تغییر و توسعه، باید با برنامه‌ها، رویه‌ها، دستورالعمل‌های ویژه‌ی رهنمودی برای اعضای سازمان همراه باشد (کامرون و کوین، ۲۰۰۶). سازمان‌های نامبرده نیازمند یک رهبری قوی می‌باشند. اما، وجود این نوع رهبر، باعث کاهش انعطاف‌پذیری سازمان شده و آن را به گونه‌ی بحرانی به ویژگی‌های فردی و به شخصیت رهبر وابسته می‌سازد (بایتکین و دیگران، ۲۰۱۰).

روش تحقیق

در این مطالعه از روش توصیفی-پیمایشی مقطعی با استفاده از ابزار استاندارد بررسی فرهنگ سازمانی (Organizational Culture Assessment Instrument OCAI) که توسط کیم کامرون و کوین با اتکا به مدل چارچوب ارزش‌های رقابتی توسعه داده شده، استفاده صورت گرفته است. این ابزار شش بُعد فرهنگ سازمانی را؛ مشخصات سازمان، مدیریت، رهبری، مدیریت کارمندان، پیوند سازمانی و تاکیدات استراتژیک، در قالب ۲۴ گویه در وضعیت موجود (فرهنگ سازمانی موجود و غالب) و وضعیت مطلوب (فرهنگ سازمانی ارجح) بررسی می‌کند (کامرون و کوین، ۲۰۰۶). از مزیت‌های ابزار مذکور این است که نه تنها توانایی تشخیص فرهنگ غالب سازمانی در وضع موجود را دارا است، بلکه توانایی تشخیص فرهنگ ارجح از دیدگاه کارمندان سازمان برای آینده را نیز دارا می‌باشد. تصویر ارجح

کارمندان از فرهنگ سازمانی برای آینده سازمان، برای پالیسی‌سازان و رهبران آن مهم تلقی می‌شود. مطابق رهنمود این ابزار، برای هر بُعد فرهنگ سازمانی ۱۰۰ نمره در نظر گرفته شده که باید میان چهار نوع فرهنگ سازمانی در مدل چهارچوب ارزش‌های رقابتی به شکل غیرمساویانه با در نظر داشت مشخصه مورد نظر، نمره تخصیص داده شود. در هر شش بُعد، هر نوع فرهنگ سازمانی که بیشترین نمره را (طرز محاسبه وزن‌های داده شده مطابق رهنمود این ابزار) کسب کند، به عنوان فرهنگ سازمانی غالب (وضع موجود) تشخیص می‌گردد. به همین ترتیب، در گزینه‌ی وضع مطلوب نیز هر نوع فرهنگ سازمانی که بیشترین نمره را به خود تخصیص دهد، به عنوان فرهنگ ارجح از دیدگاه کارمندان برای آینده مشخص می‌شود که با در نظر داشت آن، پالیسی‌سازان و رهبران سازمان می‌توانند برنامه‌های مؤثر جهت رشد و توسعه سازمان، در ابعاد کمی و کیفی در نظر گرفته و زمینه مدیریت و رهبری مؤثر سازمان و گذار آن را به فرهنگ مطلوب فراهم سازند.

جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری در این تحقیق استادان و کارمندان اداری پوهنخی‌های علوم اجتماعی و علوم طبیعی پوهنتون کابل در نظر گرفته شده است. جامعه آماری این تحقیق متشکل از ۸۳۰ تن بوده که حجم نمونه آن با میزان خطای ۵٪ و سطح اطمینان ۹۵٪ طبق فرمول کوکران در جامعه آماری معلوم، ۲۶۳ تن تخمین گردید. برای دستیابی به نمونه مذکور، مجموعاً ۳۰۰ پرسشنامه به گونه تصادفی ساده به استادان و کارمندان اداری پوهنخی‌های مذکور توزیع گردید که از مجموع آن‌ها، به تعداد ۱۷۹ پرسشنامه پاسخ داده شده دوباره دریافت گردید. قابل ذکر است که پیش از تکمیل پرسشنامه‌ها، با توجه به پیچیدگی نسبی شیوه‌ی امتیازدهی ابزار مذکور، توضیحات لازم به صورت کامل در اختیار تمامی استادان و کارمندان شرکت‌کننده، قرار گرفت و نحوه‌ی صحیح تکمیل آن برای ایشان تشریح شد.

یافته‌ها

مشخصات جمعیت‌شناختی اشتراک‌کننده‌ها

بر اساس جدول ۱، مجموع اشتراک‌کننده‌ها در این تحقیق ۱۷۹ تن مرد بوده که متشکل از ۱۸ تن کارمندان اداری و ۱۵۸ تن از اعضای کادری پوهنخی‌های علوم اجتماعی و طبیعی پوهنتون کابل می‌باشد. به لحاظ تجربه کاری، ۷۶ درصد از اشتراک‌کننده‌ها کمتر از ۱۵ سال تجربه کاری داشته در حالی که متباقی، بیشتر از ۱۵ سال، دارای تجربه کاری می‌باشند.

جدول ۱: مشخصات جمعیت‌شناختی اشتراک‌کننده‌ها

مشخصات	تعداد	فیصدی	فیصدی متراکم
بدون پاسخ	۲	۱.۱	۱.۱
۲۵-۲۰	۱۳	۳.۷	۸.۴
۳۰-۲۶	۶۱	۳۴.۱	۴۲.۵
سن	۳۴	۱۹	۶۱.۵
۳۵-۳۱	۶۹	۳۸.۵	۱۰۰
+۳۵	۱۷۹	۱۰۰	
مجموع			
بدون پاسخ	۲	۱.۱	۱.۱
۱-۵	۶۹	۳۸.۵	۳۹.۷
۶-۱۰	۴۰	۲۲.۳	۶۲
تجربه کاری (سال)	۲۵	۱۴	۷۶
۱۱-۱۵	۴۳	۲۴	۱۰۰
+۱۵	۱۷۹	۱۰۰	
مجموع			
بدون پاسخ	۲	۱.۱	۱.۱
بکلوریا	۲	۱.۱	۲.۲
لیسانس	۵۹	۳۳	۳۵.۲
تحصیلات	۹۶	۵۳.۶	۸۸.۸
ماستر	۲۰	۱۱.۲	۱۰۰
دکتر	۱۷۹	۱۰۰	
مجموع			
بدون پاسخ	۳	۱.۷	۱.۷
اداری	۱۸	۱۰	۱۱.۷
وظیفه	۱۵۸	۸۸.۳	۱۰۰
اکادمیک	۱۷۹	۱۰۰	
مجموعه			
مرد	۱۷۹	۱۰۰	۱۰۰
جنسیت	۱۷۹	۱۰۰	
مجموع			

در حدود ۶۱ درصد از اشتراک‌کننده‌ها کمتر از ۳۵ سال سن داشته و متباقی آن عمر بیشتر از ۳۵ سال دارند. این در حالی است به لحاظ سطح تحصیل، اشتراک‌کننده‌ها متشکل از ۲۰ تن داکتر، ۹۶ تن ماستر، ۵۹ لیسانس و ۲ تن بکلوریا می‌باشد. قابل ذکر است که بیشترین اشتراک‌کننده‌ها (بیش از ۵۳ درصد) دارای سطح تحصیلی ماستر می‌باشند.

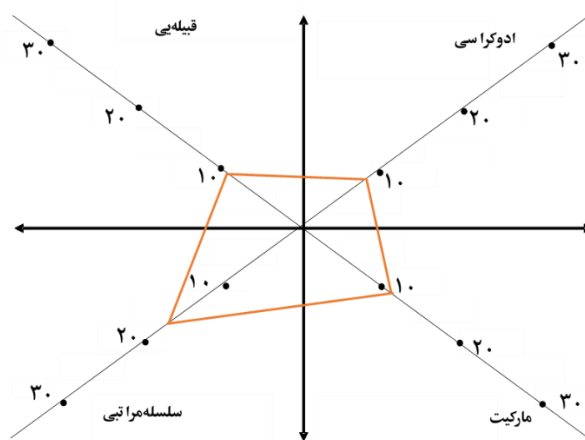
فرهنگ سازمانی موجود (غالب) و مطلوب پوهنخی‌ها

فرهنگ‌های سازمانی موجود پوهنخی‌های علوم اجتماعی

جدول ۲: فرهنگ‌های سازمانی موجود در پوهنخی‌های علوم اجتماعی به لحاظ رتبه

رتبه	وزن داده شده	نوع فرهنگ سازمانی
۳	۹.۹۶۴	فرهنگ قبیله‌بی
۴	۹.۶۱۱	فرهنگ ادوکراسی
۲	۱۱.۱۶۸	فرهنگ بازار/مارکیت
۱	۱۲.۹۵۱	فرهنگ سلسله‌مراتبی

با در نظر داشت جدول ۲، فرهنگ سازمانی غالب در پوهنخی‌های علوم اجتماعی پوهنتون کابل نوع سلسله‌مراتبی بوده که اشتراک‌کننده‌ها بلندترین وزن را (۱۲.۹۵) به آن اختصاص داده‌اند. برجسته‌ترین مشخصه این فرهنگ، کنترل محوری بوده و تاکید بر رویه‌های رسمی دارد. رهبری در این نوع فرهنگ سازمانی بیشتر در قالب مدل‌های هماهنگی و سازماندهی ظاهر شده و در قسمت مدیریت کارکنان، تاکید بیشتر بر امنیت شغلی، قابل پیش‌بینی بودن عملکردها و ثبات در ارتباطات صورت می‌گیرد. در فرهنگ سازمانی مذکور، موفقیت بر مبنای کارایی سنجش شده و سیاست‌ها و رویه‌های رسمی، بزرگترین عامل پیوند دهنده اعضای سازمان تلقی می‌شوند (کامرون و کوین، ۲۰۰۶). مطابق جدول فوق، بعد از فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی، فرهنگ سازمانی بازار و مشارکتی در رده‌های بعدی قرار می‌گیرند.



شکل ۳: سیمای فرهنگ‌های سازمانی موجود در پوهنخی‌های علوم اجتماعی

فرهنگ سازمانی بازار با رتبه دوم، نشان‌گر تمایل پوهنخی‌های علوم اجتماعی بر نتایج، رقابت‌پذیری، بهره‌وری و دستیابی به اهداف بیرونی است. به همین ترتیب، این سطح از فرهنگ بازار نشان‌دهنده جهت‌گیری به سمت کارایی و پاسخ‌گویی به نیازهای بیرونی می‌باشد. همچنان، نوع فرهنگ قبیله‌ای جایگاه نسبتاً پایین‌تری را اتخاذ کرده است. این فرهنگ می‌رساند که مشارکت کارکنان، روابط انسانی و فضای خانوادگی در این پوهنخی‌ها، نسبت به سایر ابعاد، کمتر برجسته است. در نهایت، نوع فرهنگ سازمانی ادهوکراسی با کم‌ترین امتیاز (۹,۶۱۱)، به معنی کم‌رنگ‌تر بودن نوآوری، ریسک‌پذیری و کارآفرینی می‌باشد. این نکته به این معنی است که فرهنگ سازمانی غالب سلسله‌مراتبی به تبع آن ساختارهای رسمی و تأکید بر ثبات، محیط لازم برای ابتکارات فردی و نوآوری را محدود کرده است. بالاخره، وضعیت موجود فرهنگ سازمانی در پوهنخی‌های علوم اجتماعی حاکی از وجود تمایل به کنترل بیشتر، ساختار رسمی و نتایج‌محوری بوده، که با غالب بودن فرهنگ سلسله‌مراتبی در رتبه اول و فرهنگ بازار در رتبه دوم قابل تشخیص می‌باشد. ابعاد انسانی و خلاقانه‌تر، مانند فرهنگ قبیله‌ای و ادهوکراسی، در حاشیه قرار دارند.

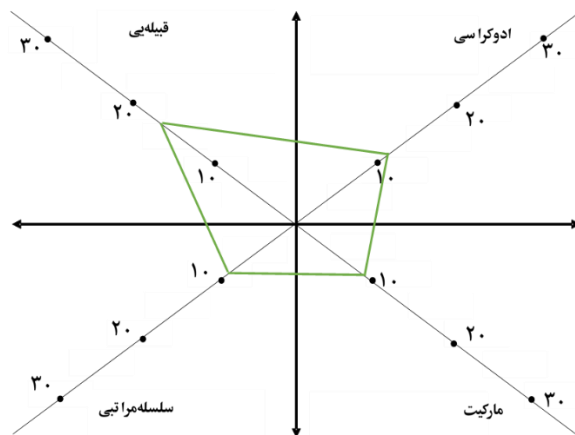
فرهنگ‌های سازمانی مطلوب پوهنخی‌های علوم اجتماعی

جدول ۳: فرهنگ‌های سازمانی مطلوب در پوهنخی‌های علوم اجتماعی به لحاظ رتبه

رتبه	وزن داده شده	نوع فرهنگ سازمانی
۱	۱۳.۷۶۸	فرهنگ قبیله‌ای
۲	۱۱.۹۱۱	فرهنگ ادهوکراسی
۳	۱۱.۲۷۲	فرهنگ بازار/مارکیت
۴	۹.۴۲۹	فرهنگ سلسله‌مراتبی

مطابق جدول ۳، فرهنگ مورد نظر و ارجح اعضای کادر علمی و کارمندان پوهنخی‌های علوم، نوع فرهنگ سازمانی مشارکتی بوده که اساساً با روحیه و ماهیت محیط‌های اکادمیک موسسات آموزش عالی همخوانی و مناسبت بیشتر دارد. به عقیده کامرون، بزرگترین مشخصه این نوع فرهنگ سازمانی آن است که کارمندان سازمان را از خود ادراک کرده و محیط موجود سازمانی برای آنان آرام‌بخش می‌باشد. علاوه بر این، مدیریت کارکنان به صورت مشارکتی، اجماع و کار تیمی صورت گرفته و رهبری نیز در قالب مدل‌های مشاورتی، تسهیل‌کننده و پرورش‌دهنده افراد نمود پیدا می‌کند. بنابر این، در فرهنگ سازمانی مشارکتی احترام متقابل و تعهد سازمانی بلند بوده و روحیه کلی موکد رشد و توسعه نیروی انسانی است (کامرون و کوین، ۲۰۰۶). این فرهنگ بر روحیه خانوادگی، تعلق سازمانی،

مشارکت کارکنان، روابط نزدیک و تیم‌محور و رهبری حمایتی تأکید دارد. این نوع فرهنگ نشان می‌دهد که اشتراک‌کننده‌ها به دنبال محیطی انسانی‌تر، مشارکتی‌تر و حمایتی‌تر در آینده هستند.



شکل ۴: سیمای فرهنگ‌های سازمانی مطلوب در پهنه‌های علوم اجتماعی

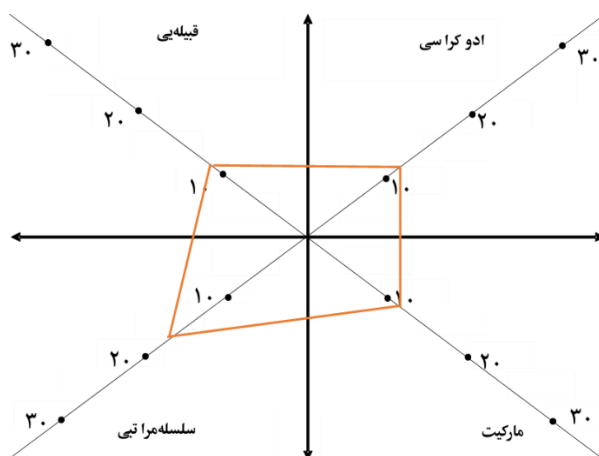
فرهنگ ارجح رتبه دوم (ادوکرسی) حاکی از میل نسبتاً شدید اشتراک‌کننده‌ها به استقلال عمل، نوآوری، خلاقیت، نوآوری و آمادگی برای تغییر است. این نکته بدین معنی است که اعضای کادری و اداری پهنه‌های علوم اجتماعی تمایل دارند که اداره‌های مربوطه‌شان در آینده، از ساختارهای خشک فاصله گرفته و به سمت نوآوری و تفکر آینده‌نگر حرکت کنند. مطابق جدول ۳ و شکل ۴، فرهنگ بازار از دید اشتراک‌کننده‌ها نیز جایگاه قابل‌توجه و رتبه سوم را دارد. بر اساس این فرهنگ اهداف مشخص، بهره‌وری، رقابت‌پذیری و ارزیابی عملکرد مهم پنداشته می‌شود. بدین معنی به رغم تأکید کارکنان به فضای انسانی و اخلاقانه، اما حصول نتایج و مسوولیت‌پذیری نیز پراهمیت می‌باشد. برخلاف وضع موجود و فرهنگ غالب سلسله‌مراتبی، اشتراک‌کننده‌ها کمترین امتیاز را به فرهنگ سلسله‌مراتبی داده‌اند که نشان از تأکید بر عدم مقبولیت ساختار رسمی خشک، قوانین، رویه‌های ثابت و سلسله‌مراتب قدرت می‌باشد. این نکته حاکی از آن است که کارمندان کادری و اداری ارجح می‌دانند ساختارهای بروکراتیک و کنترل‌محور کم‌رنگ‌تر شود و جای آن را فضای مشارکتی کارمند محور بگیرد. در نهایت، یافته‌ها راوی آن است که فرهنگ ارجح و مطلوب از نگاه اعضای اشتراک‌کننده، فرهنگی مشارکتی، خلاق و نوآورانه بوده که وجود تمایل و امتیازات بلند به فرهنگ‌های سازمانی قبیله‌ای و ادوکرسی، تاییدکننده خواسته‌ها به فضای کاری توأم با روابط انسانی، روحیه تیمی می‌باشد، در حالی که رتبه‌های پایین و امتیازات کمتر به فرهنگ‌های سازمانی سنتی مبتنی بر سلسله‌مراتب، کمتر مطلوب تلقی شده است.

فرهنگ‌های سازمانی موجود پوهنځی‌های علوم طبیعی

جدول ۴: فرهنگ‌های سازمانی موجود در پوهنځی‌های علوم طبیعی به لحاظ رتبه

رتبه	وزن داده شده	نوع فرهنگ سازمانی
۳	۱۱.۶۷۴	فرهنگ قبیله‌یی
۴	۱۱.۵۷۱	فرهنگ ادوکراسی
۲	۱۱.۹۳۱	فرهنگ بازار/مارکیت
۱	۱۶.۴۱۷	فرهنگ سلسله‌مراتبی

با در نظر داشت جدول ۴، فرهنگ سازمانی غالب در پوهنځی‌های علوم طبیعی پوهنتون کابل نوع سلسله‌مراتبی بوده که اشتراک‌کننده‌ها بلندترین وزن را (۱۶.۴۱۷) به آن اختصاص داده‌اند. برجسته‌ترین مشخصه این فرهنگ، کنترل محوری و تأکید بر رویه‌های رسمی می‌باشد. رهبری در این نوع فرهنگ سازمانی بیشتر در قالب مدل‌های هماهنگی و سازماندهی ظاهر شده و در حوزه مدیریت کارکنان، تأکید بیشتر بر امنیت شغلی، قابل پیش‌بینی بودن عملکردها و ثبات در ارتباطات صورت می‌گیرد.



شکل ۵: سیمای فرهنگ‌های سازمانی موجود در پوهنځی‌های علوم طبیعی

در فرهنگ مذکور، موفقیت بر مبنای کارایی سنجش شده و سیاست‌ها و رویه‌های رسمی، بزرگترین عامل پیونددهنده اعضای سازمان تلقی می‌شود (کامرون، ۲۰۰۶). بعد از فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی، فرهنگ سازمانی بازار و مشارکتی در رده‌های بعدی قرار می‌گیرند. فرهنگ سازمانی مارکیت با رتبه دوم، نشان‌گر تمایل پوهنځی‌های علوم طبیعی بر نتایج، رقابت‌پذیری، بهره‌وری و

دستیابی به اهداف بیرونی است. به همین ترتیب، این سطح از فرهنگ بازار، نشان‌دهنده جهت‌گیری به سمت کارایی و پاسخ‌گویی به نیازهای بیرونی می‌باشد. همچنان، مطابق یافته‌ها، نوع فرهنگ قبیله‌ای جایگاه نسبتاً پایین‌تری را اتخاذ کرده است. این فرهنگ می‌رساند که مشارکت کارکنان، روابط انسانی و فضای خانوادگی در این پوهنخی‌ها، نسبت به سایر ابعاد، کمتر برجسته است. در نهایت نوع فرهنگ سازمانی ادھوکراسی با کم‌ترین امتیاز (۱۱،۵۷۱)، به معنی کم‌رنگ‌تر بودن نوآوری، ریسک‌پذیری و کارآفرینی می‌باشد. این نکته به این معنی است که فرهنگ سازمانی غالب سلسله‌مراتبی به تبع آن ساختارهای رسمی و تاکید بر ثبات، محیط لازم برای ابتکارات فردی و نوآوری را محدود کرده است. بلاخره، وضعیت موجود فرهنگ سازمانی در پوهنخی‌های علوم طبیعی حاکی از وجود تمایل به کنترل بیشتر، ساختار رسمی و نتایج‌محوری بوده، که با غالب بودن فرهنگ سلسله‌مراتبی در رتبه اول و فرهنگ بازار در رتبه دوم قابل تشخیص می‌باشد. ابعاد انسانی و خلاقانه‌تر، مانند فرهنگ قبیله‌ای و ادھوکراسی، در حاشیه قرار دارند.

ولی مطابق یافته‌های این تحقیق، فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی با توجه به ماهیت سازمانی پوهنخی‌های علوم اجتماعی و علوم طبیعی پوهنتون کابل و تقاضای محیط آکادمیک، یک فرهنگ ایده‌آل تلقی نمی‌گردد. طوری که در قسمت وضعیت مطلوب که راوی گرایش فرهنگی اعضای کادر علمی و کارمندان اداری این پوهنخی‌ها در سال‌های آینده است، دیدگاه‌ها متفاوت بوده و فرهنگ مشارکتی مطلوب‌ترین نوع فرهنگ برای سال‌های آینده آن پوهنخی‌ها ساخته شده است.

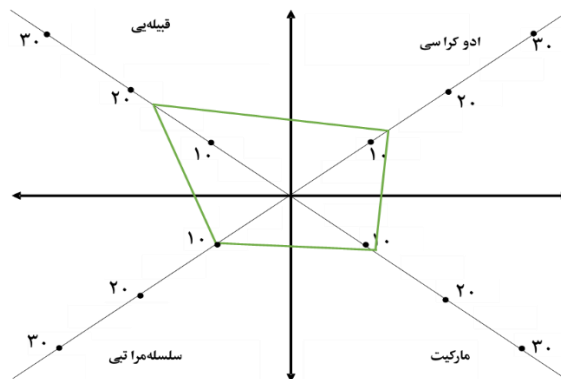
فرهنگ‌های سازمانی مطلوب پوهنخی‌های علوم طبیعی:

جدول ۵: فرهنگ‌های سازمانی مطلوب در پوهنخی‌های علوم طبیعی به لحاظ رتبه

رتبه	وزن داده شده	نوع فرهنگ سازمانی
۱	۱۶.۳۳۱	فرهنگ قبیله‌ای
۲	۱۲.۱۹۳	فرهنگ ادھوکراسی
۳	۱۱.۸۳۸	فرهنگ بازار/مارکیت
۴	۱۰.۲۱۳	فرهنگ سلسله‌مراتبی

مطابق جدول ۵، فرهنگ مورد نظر و ارجح اعضای کادر علمی و کارمندان پوهنخی‌های علوم، نوع فرهنگ سازمانی مشارکتی بوده که اساساً با روحیه و ماهیت محیط‌های آکادمیک موسسات آموزش عالی همخوانی و مناسبت بیشتر دارد. به عقیده کامرون، بزرگترین مشخصه این نوع فرهنگ، آن است که کارمندان سازمان را از خود دانسته و محیط موجود سازمانی، آرام‌بخش تلقی می‌گردد. علاوه بر این،

مدیریت کارکنان به صورت مشارکتی، اجماع و کار تیمی صورت گرفته و رهبری نیز در قالب مدل‌های مشاورتی، تسهیل‌کننده و پرورش‌دهنده افراد تبارز می‌کند. بنابر این، در فرهنگ سازمانی مشارکتی احترام متقابل و تعهد سازمانی بلند بوده و روحیه کلی موکد رشد و توسعه نیروی انسانی است (کامرون و کوین، ۲۰۰۶). این فرهنگ بر روحیه خانوادگی، تعلق سازمانی، مشارکت کارکنان، روابط نزدیک و تیم‌محور و رهبری حمایتی تأکید دارد. این نوع فرهنگ نشان می‌دهد که اشتراک‌کننده‌ها متمایل به محیطی انسانی‌تر، مشارکتی‌تر و حمایتی‌تر در آینده هستند.

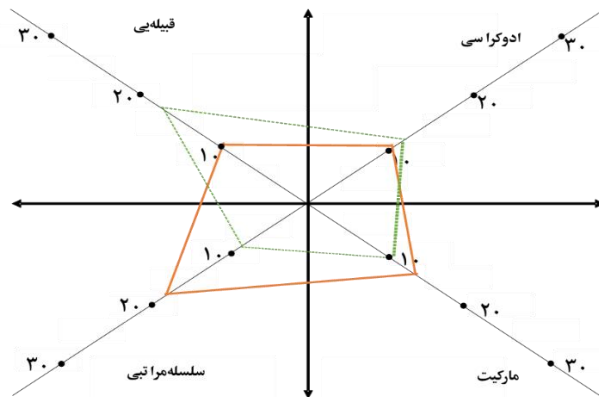


شکل ۶: سیمای فرهنگ‌های سازمانی مطلوب در پوهن‌خی‌های علوم طبیعی

فرهنگ ارجح رتبه دوم (ادو کراسی) حاکی از میل نسبتاً شدید اشتراک‌کننده‌ها به استقلال عمل، نوآوری، خلاقیت، نوآوری و آمادگی برای تغییر است. این نکته بدین معنی است که اعضای کادری و اداری پوهن‌خی‌های مذکور تمایل دارند که اداره‌های مربوطه‌شان در آینده از ساختارهای خشک فاصله گرفته و به سمت نوآوری و تفکر آینده‌نگر حرکت کنند. مطابق جدول ۵ و شکل ۶ فوق، فرهنگ بازار از دید اشتراک‌کننده‌ها نیز جایگاه قابل توجه و رتبه سوم را دارا می‌باشد. بر اساس این فرهنگ، اهداف مشخص، بهره‌وری، رقابت‌پذیری و ارزیابی عملکرد مهم پنداشته می‌شود. بدین معنی به رغم تأکید کارکنان به فضای انسانی و اخلاقانه، اما حصول نتایج و مسوولیت‌پذیری نیز پراهمیت دانسته می‌شود. برخلاف وضع موجود و فرهنگ غالب سلسله‌مراتبی، اشتراک‌کننده‌ها، کمترین امتیاز را به فرهنگ سلسله‌مراتبی قایل شده‌اند که نشان از تأکید بر عدم مقبولیت ساختار رسمی خشک، قوانین، رویه‌های ثابت و سلسله‌مراتب قدرت می‌باشد. این نکته حاکی از آن است که اعضای کادر علمی و کارمندان اداری ترجیح می‌دهند ساختارهای بوروکراتیک و کنترل‌محور موجود کاهش یابد و جای خود را به فضای مشارکتی و کارمندمحور بدهد.

در نهایت، یافته‌ها راوی آن است که فرهنگ ارجح و مطلوب از نگاه اعضای اشتراک‌کننده، فرهنگ مشارکتی، خلاق و نوآورانه بوده که وجود تمایل و امتیازات بلند به فرهنگ‌های سازمانی قبیله‌ای و ادوکراسی، تایید کننده خواسته‌ها به فضای کاری توأم با روابط انسانی، روحیه تیمی بوده، در حالی رتبه‌های پایین و امتیازات کمتر به فرهنگ‌های سازمانی سنتی مبتنی بر سلسله‌مراتب، کمتر مطلوب محسوب شده است.

تحلیل مقایسه‌ای فرهنگ‌های مطلوب و موجود پوهنخی‌ها



شکل ۷: سیمای مقایسه‌ای فرهنگ‌های مطلوب و موجود

تفاوت میان فرهنگ سازمانی در وضع موجود و نوع فرهنگ سازمانی مورد نظر اعضای کادری علمی و اداری پوهنخی‌های علوم اجتماعی و علوم طبیعی پوهنتون کابل عمیق و معنی‌دار بوده، طوری که در وضع موجود فرهنگ سلسله‌مراتبی بیشترین نمره را به خود اختصاص داده، فرهنگی که بر نظم اداری، تمرکز قدرت، پیروی از سلسله‌مراتب، و رعایت سخت‌گیرانه‌ی مقررات تأکید دارد. این وضعیت نشان‌دهنده ساختار رسمی، متمرکز و کنترل‌محور نظام اداری پوهنخی‌ها است. این در حالی است که در وضع مطلوب از دید استادان و کارمندان این پوهنخی‌ها، نوع سلسله‌مراتبی فرهنگ سازمانی باید کمترین سهم را میان انواع فرهنگ‌ها داشته باشد. چنانچه در سیمای فرهنگ مطلوب، فرهنگ سلسله‌مراتبی کوچکترین رتبه و امتیاز را به خود اختصاص داده است. اعضای کادری و اداری این پوهنخی‌ها به شکل بسیار واضح علاقه دارند تا از ساختارهای خشک و سلسله‌مراتبی فاصله گرفته و به سوی فرهنگ‌های بازتر، مشارکتی‌تر حرکت کنند؛ خاصه، فرهنگ قبیله‌ای (Clan) و ادوکراسی (Adhocracy) که به ترتیب بر ارزش‌های انسجام درونی، حمایت متقابل، و خلاقیت و ریسک‌پذیری تأکید دارند.

بحث و مناقشه

هدف اصلی این مطالعه بررسی فرهنگ سازمانی غالب (موجود) و مطلوب (مورد نظر) استادان و کارمندان اداری پوهنخی‌های علوم اجتماعی و طبیعی پوهنتون کابل می‌باشد. برای این منظور، ابزار بررسی فرهنگ سازمانی کامرون و کوین (۱۹۹۹) به کار گرفته شد. نتایج حاکی از آن است که از میان انواع فرهنگ‌های سازمانی مدل کامرون و کوین، در حال حاضر نوع فرهنگ سلسله مراتبی نسبت به سایر انواع آن در پوهنخی‌های متذکره غلبه دارد. در نقطه مقابل، در وضع مطلوب از دید پوهنخی‌ها، نوع فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی باید کمترین سهم را میان انواع فرهنگ‌ها داشته باشد. در ضمن، فرهنگ سازمانی مارکیت بعد از فرهنگ سلسله مراتبی در درجه دوم قرار دارد. از سوی دیگر فرهنگ مطلوب و مورد نظر اعضای کادری و اداری این پوهنخی‌ها، نوع فرهنگ سازمانی قبیله‌یی به رتبه اول و فرهنگ سازمانی ادهوکرایی به رتبه دوم مشخص گردیده است.

فرهنگ سازمانی غالب (سلسله مراتبی) مطابق یافته‌های این تحقیق، در سازگاری کامل به مطالعات محققان دیگر قرار داشته؛ چنانچه (بایتکین و همکاران، ۲۰۱۰؛ آچیک‌گوز، ۲۰۰۶؛ حالیس و ناکتیویوک، ۲۰۰۳؛ توران و همکاران، ۲۰۰۵؛ سزگین، ۲۰۰۹) دریافتند که فرهنگ سازمانی غالب در پوهنتون‌های تحت مطالعه شان، نوع فرهنگ سلسله مراتبی و بازار بوده‌اند. به احتمال زیاد، غلبه‌ی این نوع فرهنگ سازمانی نسبت به سایر انواع آن، متأثر از فرهنگ ملی جامعه افغانستان است. چنانچه بر اساس مدل بررسی فرهنگ‌های ملی هافستد (۱۹۸۰)، افغانستان در بُعد گریز از ابهام (میل به ساختارها و قوانین مشخص) در رتبه‌بندی ۷۰٪ قرار داشته و ضمناً، کاربرد مدل مذکور در حوزه افغانستان، توسط سایر محققان، مثلاً گبریا (۲۰۱۳)، می‌رساند که از میان ابعاد مدل مذکور، بُعد گریز از ابهام در سطح بالا (بیش از ۵۰ درصد) قرار داشته که تأکید و تمایل قوی به اجتناب از موقعیت‌های مبهم و گریز از ابهام را اشاره دارد.

چنانچه ذکر شد فرهنگ مطلوب و ارجح پوهنخی‌ها به ترتیب نوع فرهنگ سازمانی قبیله‌یی و ادهوکرایی بوده که تمایل جدی در نزد اعضای کادری و اداری به فرهنگ مشارکتی، خلاق و نوآورانه و به فضای کاری توأم با روابط انسانی و روحیه تیمی و گروه‌های کاری وجود دارد. این نکته در موافقت با یافته‌های مطالعه فرالنگر و اولسن (۲۰۰۷) قرار داشته؛ چنانچه فرهنگ سازمانی ارجح پوهنتون تحت مطالعه آنان، نوع فرهنگ سازمانی قبیله‌یی را نشان می‌دهد.

عقید بر این است که فرهنگ سازمانی قبیله‌یی بنابر داشتن مشخصه‌های همانند انعطاف‌پذیر بودن، مشارکتی بودن و وجود فضای خانوادگی و استقلال عمل، برای محیط پوهنتون و پوهنخی‌ها، بنابر

داشتن فضا و ماهیت اکادمیک مناسب پنداشته می‌شود. زیرا پوهنتون‌های معتبر کشورهای توسعه‌یافته، اغلب دارای فرهنگ سازمانی قبیله‌یی می‌باشند. چنانچه اسمارت و جان (۱۹۹۶) دریافتند که رایج‌ترین نوع فرهنگ سازمانی در نهادهای آموزش عالی ایالات متحده امریکا، فرهنگ قبیله‌ای (Clan) بوده است؛ به‌گونه‌ای که نزدیک به دو سوم مؤسساتی که در مطالعه آن‌ها شرکت کرده بودند، عمدتاً دارای فرهنگ قبیله‌ای بودند. علاوه بر این، مطابق یافته‌های این دو محقق، فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی (Hierarchy) برای محیط مؤسسات آموزش عالی، جزء فرهنگ‌های مؤثر به شمار نرفته‌اند.

ساختار بوروکراتیک پوهنخی‌ها در وجود فرهنگ سلسله‌مراتبی، اغلب مانعی در مقابل همکاری، سازگاری و فعالیت‌های کارآفرینانه به‌شمار می‌روند (اسپورن، ۲۰۰۱). برای رفع این معضل، پوهنخی‌ها بایستی توجه بیشتر خویش را به رفع توقعات و انتظارات محیط‌های داخلی و بیرونی، آن هم با تدوین مجدد و بازنگری مأموریت‌ها و اهداف متمرکز سازند. این امر بدین معنی است که اعضای کادری و اداری آنها با استفاده از مکانیسم‌های مختلف (کمیته‌های کاری، گروه کاری و شوراهای) با یکدیگر یکپارچه شده و تا فضای مشارکتی در جهت تبادل دانش، تسهیل و نوآوری و تغیر ایجاد گردد. این امر جز از طریق ایجاد یک فرهنگ سازمانی قبیله‌یی و فرهنگ کارآفرینانه غیر ممکن به‌نظر می‌رسد (بایتکین و همکاران، ۲۰۱۰).

نتیجه‌گیری

پوهنتون کابل به‌عنوان معتبرترین نهاد آموزش عالی کشور، جایگاهی کلیدی در نظام تحصیلات عالی افغانستان دارد؛ به‌گونه‌ای که رشد و توسعه آن نمادی از پیشرفت آموزش عالی، و رکود آن نشانه‌ای از چالش در نظام علمی کشور محسوب می‌شود. فرهنگ سازمانی به‌مثابه روح و هویت این نهاد، از اهمیتی استراتژیک برخوردار است. برای نخستین بار در تاریخ پوهنتون کابل، فرهنگ سازمانی پوهنخی‌های علوم اجتماعی و طبیعی این پوهنتون با رویکردی علمی و مبتنی بر مدل OCAI مورد بررسی قرار گرفت. این تحقیق، گامی آغازین در جهت تولید دانش بومی درباره فرهنگ سازمانی در نهادهای آموزش عالی افغانستان به‌شمار می‌رود.

نتایج تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی غالب در این پوهنخی‌ها از نوع سلسله‌مراتبی است؛ فرهنگی که با ویژه‌گی‌های ذاتی محیط‌های اکادمیک، مانند استقلال فکری، نوآوری و کارگروهی و مشارکت‌محور، هم‌سویی ندارد. در جهت مقابل، فرهنگ قبیله‌ای به‌عنوان فرهنگ مطلوب از سوی اعضای علمی و اداری شناخته شد؛ فرهنگی که تأکید بر مشارکت، همدلی، انعطاف‌پذیری و تقویت منابع انسانی دارد. این شکاف معنی‌دار میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، نشان‌دهنده یک

تمایل جمعی برای تحول فرهنگی و بازنگری در ساختارها، رویه‌ها و ارزش‌های حاکم سازمانی است. در این راستا، یافته‌های این تحقیق از چند جهت راوی سرنخ‌های خوب و باارزش کاربردی برای تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران آموزش عالی کشور می‌باشد:

رهنمایی برای برنامه‌ریزی تحول سازمانی: نتایج تحقیق می‌تواند به مدیران پوهنتون‌ها و پوهنشی‌ها در شناسایی شکاف بین فرهنگ فعلی و فرهنگ مطلوب کمک کرده و به‌عنوان مبنایی برای تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک تغییر فرهنگی عمل نماید.

ارایه ابزار ارزیابی فرهنگ برای سیاست‌گذاران آموزشی: مدل OCAI به‌عنوان ابزاری معتبر و استاندارد، قابلیت استفاده در سایر نهادهای آموزش عالی کشور را دارد و می‌تواند زمینه‌ساز مطالعات مقایسه‌ای و سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد گردد.

تقویت محیط مشارکتی و نوآورانه: یافته‌ها بستری فراهم می‌کند برای طراحی محیط‌هایی که در آن، مشارکت فعال، نوآوری، کار تیمی و انعطاف‌پذیری به‌عنوان ارزش‌های محوری سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

آگاهی‌بخشی به تصمیم‌گیران: درک عمیق‌تر از فرهنگ حاکم می‌تواند جهت‌گیری‌های کلان در حوزه منابع انسانی، استخدام، آموزش، انگیزش و توسعه توانمندی‌های نهادهای آموزش عالی را هدفمندتر و مؤثرتر سازد.

علاوه بر موارد فوق، پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد پوهنتون کابل، با استفاده از مدل OCAI و نتایج حاصل از آن، به‌سوی مدیریت فرآیند‌گذار از فرهنگ سلسله‌مراتبی به فرهنگ قبیله‌ای و ادوکراتیک (خلاقانه) حرکت کرده و استراتژی‌های عملی و بومی‌سازی‌شده برای تحقق این تحول فرهنگی طراحی و اجرا نمایند. شکل ۷ در این تحقیق، تصویری گویا از مسیر پیشنهادی این تحول ارائه می‌دهد. در این چارچوب، توسعه ظرفیت‌های اعضای هیئت علمی و کارمندان اداری، عامل کلیدی در تضمین پایداری این تغییر فرهنگی به‌شمار می‌رود. بنابراین، برای گذار به فرهنگی سازمانی مطلوب و تحقق تحول فرهنگی در پوهنتون کابل، پیشنهاد می‌شود سیاست‌ها و رویه‌های اداری موجود بر اساس یافته‌های این مطالعه مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرند، و به‌صورت مشخص به موارد زیر توجه صورت گیرد:

- شیوه‌های تصمیم‌گیری با مشارکت گسترده‌تر اعضای سازمان همراه شود؛
- در تعامل با اعضای کادر علمی و کارمندان اداری، انعطاف‌پذیری بیشتری به‌کار گرفته شود؛

- دیدگاه، مأموریت، اهداف راهبردی و نوع استراتژی اتخاذشده‌ی پوهنخی‌ها در پرتو یافته‌های این تحقیق مورد بازنگری قرار گیرد، تا در جهت شکل‌گیری فرهنگ سازمانی قبیله‌ای، که فرهنگ مطلوب تلقی شده است، نقش آفرین باشد؛
- طراحی برنامه‌های توانمندسازی برای کادر علمی و اداری در زمینه رهبری مشارکتی و کار تیمی؛

- ایجاد سازوکارهای پاداش و انگیزه‌بخشی متناسب با ارزش‌های فرهنگ مطلوب؛
- بهره‌گیری از مدل‌های علمی مدیریت تغییر برای اجرای تدریجی و مؤثر تحولات فرهنگی.

با این حال، این تحقیق نیز همانند هر مطالعه میدانی، با محدودیت‌هایی همراه بوده است که در تفسیر و تعمیم نتایج آن باید مدنظر قرار گیرد. نخست، محدودیت مکانی تحقیق است که تنها در سطح پوهنخی‌های پوهنتون کابل انجام شده و تعمیم نتایج به سایر نهادهای آموزش عالی کشور را با احتیاط مواجه می‌سازد. دوم، محدودیت زمانی است؛ زیرا داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص گردآوری شده‌اند و ممکن است با گذشت زمان و تغییر شرایط، فرهنگ سازمانی نیز دگرگون شود. سوم، محدودیت ابزار سنجش است؛ هرچند ابزار OCAI از اعتبار علمی برخوردار است، اما ماهیت خودارزیابانه آن می‌تواند منجر به بروز سوگیری در پاسخ‌ها گردد. چهارم، محدودیت در تنوع پاسخ‌دهندگان مطرح است؛ چنانچه ترکیب پاسخ‌دهندگان از نظر رده‌های سازمانی، تجربه کاری یا دیدگاه‌های تخصصی متنوع نباشد، برخی از دیدگاه‌های مهم ممکن است در نتایج بازتاب نیافته باشند. افزون بر این، نرخ پاسخ‌دهی نسبتاً پایین‌تر (حدود ۸۰٪) منجر به کاهش اندازه‌نمایی نمونه گردید. همچنین، عدم مشارکت برخی از ذینفعان کلیدی مانند محصلان، مدیران ارشد پوهنتون و کارکنان خدماتی، و نیز محدودیت مالی از دیگر چالش‌های این تحقیق به شمار می‌روند. بنابراین، نتایج این تحقیق عمدتاً قابل تعمیم به سطح پوهنخی‌های علوم اجتماعی و علوم طبیعی پوهنتون کابل بوده و نیازمند تحقیقات گسترده‌تر در آینده می‌باشد.

برای توسعه و تعمیق دانش در حوزه فرهنگ سازمانی در نهادهای آموزش عالی افغانستان، انجام تحقیقات آتی با رویکرد گسترده‌تر و روش‌شناسی متنوع پیشنهاد می‌گردد. نخست، گسترش دامنه تحقیق به سایر پوهنتون‌ها و نهادهای آموزشی کشور می‌تواند زمینه‌ساز مطالعات تطبیقی سودمند در خصوص تفاوت‌ها و شباهت‌های فرهنگی در ساختارهای آموزشی مختلف گردد. در همین راستا، تحقیقات تطبیقی میان پوهنتون‌های دولتی و خصوصی در افغانستان، می‌تواند به شناسایی الگوهای موفق مدیریتی و فرهنگی کمک نماید. دوم، انجام مطالعات با مشارکت همه ذینفعان از جمله

محصلان، مدیران اداری، و کارکنان خدماتی ضروری است تا تصویری جامع‌تر از فرهنگ سازمانی ارائه گردد. سوم، استفاده از روش‌های کیفی یا روش‌های ترکیبی (کمی-کیفی) توصیه می‌شود تا ابعاد پنهان‌تر فرهنگ و موانع تحول سازمانی، که در مطالعات کمی قابل مشاهده نیستند، به درستی شناسایی و تحلیل شوند. چهارم، بررسی عوامل اثرگذار بر تغییر فرهنگ سازمانی نظیر سبک‌های رهبری، سیاست‌های منابع انسانی و شرایط محیطی می‌تواند به مدیران در طراحی مداخلات مؤثر کمک کند. پنجم، تحلیل تأثیر شکاف میان فرهنگ موجود و مطلوب بر متغیرهایی همچون رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهره‌وری کارکنان، حوزه‌ی جدیدی برای تحقیقات بین‌رشته‌ای فراهم می‌سازد. نهایتاً، مطالعات طولی یا مداخله‌ای برای بررسی روند تحول فرهنگی در طول زمان و سنجش تأثیر سیاست‌ها و برنامه‌های مدیریتی، می‌تواند چارچوبی علمی برای ارزیابی اثربخشی مداخلات فرهنگی در نهادهای آموزش عالی کشور ایجاد نماید.

در نهایت، این تحقیق نشان می‌دهد که شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مشارکتی نه تنها یک انتخاب مدیریتی، بلکه ضرورتی راهبردی برای بالندگی نهادهای آموزش عالی کشور است؛ ضرورتی که بی‌توجهی به آن، به معنای از دست دادن فرصت‌های تحول و نوآوری در قلب نظام علمی افغانستان خواهد بود.

سپاسگزاری

ما، نویسندگان این مقاله، مراتب سپاس و قدردانی خود را از همه اعضای محترم کادر علمی و اداری پوهنحی‌های علوم اجتماعی و علوم طبیعی پوهنتون کابل که با مشارکت داوطلبانه خود در تکمیل پرسشنامه‌های این تحقیق همکاری نمودند، صمیمانه ابراز می‌داریم.

سهم نویسندگان در تحقیق (مقاله)

در این تحقیق، نویسنده اول در جمع‌آوری دیتای موردنیاز، نویسنده دوم در جمع‌آوری منابع و نگارش بخش‌های مقدمه و مرور ادبیات مرتبط با فرهنگ سازمانی و نویسنده گان سوم و چهارم در تدوین روش تحقیق، تحلیل و تفسیر داده‌های گردآوری شده و نهایی‌سازی مقاله مشارکت داشته‌اند.

تضاد منافع

نویسنده‌گان این مقاله اعلام می‌دارند که هیچ‌گونه تضاد منافع در ارتباط با این تحقیق وجود ندارد.

- Açıkgöz, B. (2006). Rekabetçi değerler yaklaşımı açısından yöneticilerin örgüt kültürüne ilişkin algılamaları: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bartell, M. (2003). Internationalization of universities: A university culture-based framework. *Higher Education*, 45(1), 43–70. <https://doi.org/10.1023/A:1021225514599>
- Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable development*, 17(2), 102–113. <https://doi.org/10.1002/sd.405>
- Beytekin, O.F., Yalcinkaya, M., Dogan, M., & Karakoc, N. (2010). The Organizational Culture at The University. *International Journal of Educational Researchers*, 1(2), 1–13. Available online at: http://ijer.eab.org.tr/1/2/1_beytekin.f.pdf
- Cameron, K. and Freeman, S. (1991) Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23–58.
- Cameron, K. S., & Ettington, D. R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. *Higher education: Handbook of theory and research*. Agathon Press. New York.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. *The Jossey-Bass Business & Management Series*. Jossey-Bass
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Addison-Wesley Publishing Company Inc. New York.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Denison, D.R. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *Human Resource Management*, John Wiley & Sons. 28 (4), <https://doi.org/10.1002/hrm.3930280408>
- Fralinger, B., & Olson, V. (2007). Organizational culture at the university level: A study using the OCAI instrument. *Journal of College Teaching & Learning*, 4(11), 85–98. <http://dx.doi.org/10.19030/tlc.v4i11.1528>
- Gan, D., & Alkaher, I. (2021). School staff perceptions on education for sustainability and sense of community as reflected in an elementary school culture in

- Israel. *Environmental Education Research*, 27(6), 821–847.
<https://doi.org/10.1080/13504622.2021.1892030>
- Guerra, J. M., Martínez, I., Munduate, L., & Medina, F. J. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 157–176. <https://doi.org/10.1080/13594320444000245>
- Halis, M., & Naktiyok, A. (2003). Durumsaliği Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 109-135. Available at: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/manassosyal/issue/49963/640469>
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15–41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gorshunov, M. A., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Vansant, B. (2020). The Sarbanes-Oxley Act of 2002: Relationship to Magnitude of Financial Corruption and Corrupt Organizational Cultures. *Journal of Management Policy and Practice*, 21(2). <https://doi.org/10.33423/jmpp.v21i2.2929>
- Kibria, M., Golam. (2013). The Magnitude of Cultural Factors That Affect School Enrolment and Retention in Afghanistan: An Analysis through Hofstede’s Cultural Model. *Canadian Social Science*, 9 (6), 161-168.[doi: https://doi.org/10.3968/j.css.1923669720130906.2951](https://doi.org/10.3968/j.css.1923669720130906.2951)
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Liu, H., W. Ke, K. K. Wei, J. Gu, and H. Chen. (2010). The Role of Institutional Pressures and Organizational Culture in the Firm’s Intention to Adopt Internet-Enabled Supply Chain Management Systems. *Journal of Operations Management* 28 (5): 372–384. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.11.010>
- Maheshwari., R. (2022). A study on the strategic role of the Organizational Culture. *International Journal of Management and Development Studies*, 11(06), 14–23. <https://doi.org/10.53983/ijmnds.v11n06.003>
- Mamatha, S. V., & Geetanjali, P. (2020). Founder leaders and organization culture: A comparative study on Indian and American founder leaders based on Schein’s model of organizational culture. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 9(1), 23-33. <https://doi.org/10.1177/2277975219890932>
- Matkó, A., & Takács, T. (2017). Examination of the relationship between organizational culture and performance. *International Review of Applied Sciences and Engineering*, 8(1), 99-105. Doi: <https://doi.org/10.1556/1848.2017.8.1.14>

- Mehta, S., & Krishnan, V. R. (2004). Impact of organizational culture and influence tactics on transformational leadership. *Management and Labour Studies*, 29(4), 281-290. Doi: <https://doi.org/10.1177/0258042X0402900>
- Mubarok, E. S. (2019). The effect of organizational culture and work motivation on employee performance: The mediating role of job satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 11(35), 69-79 <http://doi.org/10.7176/EJBM/11-35-09>
- Murphy, W.H., Gölgeci, I. and Johnston, D.A. (2020). Power-based behaviors between supply chain partners of diverse national and organizational cultures: the crucial role of boundary spanners' cultural intelligence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(2), 204-218. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2018-0179>
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11,(1) 457-483. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.002325>
- Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational culture and motivation in the public sector. the case of the city of zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14, 415-424. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00730-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00730-8)
- Pell, D. J., & Amigud, A. (2023). The higher education dilemma: The views of faculty on integrity, organizational culture, and duty of fidelity. *Journal of Academic Ethics*, 21(1), 155-175. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10805-022-09445-5>
- Qatawneh, A. M. (2023). The role of organizational culture in supporting better accounting information systems outcomes. *Cogent Economics & Finance*, 11(1), 2164-669. <https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2164669>
- Quinn, R. E., and J. Rohrbaugh. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science* 29 (3): 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Rahman, A., Partiwi, S. G., & Theopilus, D. S. (2021). University organizational culture mapping using organizational culture assessment instrument. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* .1072(1) 012-069. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/1072/1/012069>
- Rezaian, A. (2017). *Organizational Culture (Advanced Organizational Behavior Management)*. Tehran: Organization of study and editing of humanities books of universities, Humanities Research and Development Institute. Samt Organization. Tehran.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). *Essentials of organizational behavior* (10th ed.). Pearson Education.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

- Şengüllendi, M. F., Bilgetürk, M., & Afacan Fındıklı, M. (2023). Ethical leadership and green innovation: the mediating role of green organizational culture. *Journal of Environmental Planning and Management*, 67(8), 1702–1723. <https://doi.org/10.1080/09640568.2023.2180347>
- Sezgin, O. (2009). Exploring the relationship between the concepts of organizational culture, organizational justice and organizational citizenship behavior. Unpublished Doctoral Thesis, Yeditepe University.
- Shane, S. L. (2006). Canadian organizational behavior (6th ed.). McGraw-Hill.
- Sharma, S., & Aparicio, E. (2022). Organizational and team culture as antecedents of protection motivation among IT employees. *Computers & Security*, 1-14, (120), 102774. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2022.102774>
- Smart, J. C., & St. John, E. P. (1996). Organizational Culture and Effectiveness in Higher Education: A Test of the “Culture Type” and “Strong Culture” Hypotheses. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18(3), 219-241. <https://doi.org/10.3102/01623737018003219>
- Sporn, B. (1999). Towards More Adaptive Universities: Trends of Institutional Reform in Europe. *Higher Education in Europe*, 24(1), 23–33. <https://doi.org/10.1080/0379772990240103>
- Sporn, B. (2001). Building adaptive universities: Emerging organizational forms based on experiences of European and us universities. *Tertiary Education and Management*, 7(2), 121–134. <https://doi.org/10.1080/13583883.2001.9967046>
- Turan, S., Durceylan, B., & Şişman, M. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 181-202. Available at: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/manassosyal/issue/49971/640600>
- Whiten, A., Hinde, R. A., Laland, K. N., & Stringer, C. B. (2011). Culture evolves. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 366(1567), 938–948. <https://doi.org/10.1098/rstb.2010.0372>
- Wijethilake, C., Upadhaya, B., & Lama, T. (2021). The role of organizational culture in organizational change towards sustainability: evidence from the garment manufacturing industry. *Production Planning & Control*, 34(3), 275–294. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1913524>
- Wyrwicka., M.K., Chuda A., 2019. The diagnosis of organizational culture as a change’s factor in the context application of design thinking. *LogForum* 15 (2), 279-290, <http://doi.org/10.17270/J.LOG.2019.319>